



ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ  
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

# Επιχειρηματική Στρατηγική & Επιχειρηματικό Μοντέλο



ΔΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Γ. Σταμπουλής  
Εισαγωγή στην Επιχειρηματικότητα

# Ο σκοπός της επιχείρησης

- Παραγωγή αξίας
  - Αξιοποιώντας πόρους (υλικούς και άυλους, εσωτερικούς και εξωτερικούς),
    - με μοναδικό τρόπο
    - διατηρήσιμο και εξελίξιμο

# Επιχειρηματικό μοντέλο

- Προσδιορίζει το λογισμό με βάση τον οποίο ο οργανισμός παράγει και παρέχει αξία και εξασφαλίζει την εξασφάλιση της επιβίωσής 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:

<h3>Βασικοί Συνεργάτες</h3>  <p>Ποιοί είναι οι βασικοί συνεργάτες; Ποιοί είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιός σημαντικός πόρος αποκόμισε από τους συνεργάτες; Ποιες βασικές δραστηριότητες πελάτων οι συνεργάτες;</p> <p><b>Κίνηση για κίνηση συνεργατών</b>          Βελτιστοποίηση και έλεγχος          Μετακίνηση και επένδυση          Ανάκτηση οικονομικών πόρων και δραστηριότητα</p>	<h3>Κύριες Δραστηριότητες</h3>  <p>Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούνται για την προσφορά αξίας; Ποιο είναι το κανάλι διανομής; Ποιο είναι η σχέση με τους πελάτες; Από ποιους προέρχονται οι βασικοί πόροι;</p> <p><b>Βασικές Κύριες Δραστηριότητες</b>          Πρόσωση          Επισκευή/επιδιορθώσεις          Ανάκτηση (Παράδοση) / Έκδοση Πρωτογενών</p>	<h3>Προσφορά Αξίας</h3>  <p>Τι αξία δίνουμε στον πελάτη; Ποιά προβλήματα του πελάτη βοηθάμε να λύσουμε; Τι είδους πρόβλημα / ανάγκη μας παρέχουμε σε κάθε Τμήμα της Αγοράς; Ποιες ανάγκες του πελάτη ικανοποιούμε;</p> <p><b>Χαρακτηριστικά</b>          Πρωτότυπο          Επισκευή / Έκδοση          Προσαρμογή/επιδιορθώσεις          Διανομική/επισκευή          Σέρβις          Έκδοση / Συναρμολόγηση/Παράδοση          Υψηλός κόστος          Μεγάλο κούρεο          Πρωτογενότητα          Επικέντρωση/Εξοικονόμηση</p>	<h3>Σχέσεις με τους Πελάτες</h3>  <p>Τι είδους σχέση αναμένουμε από μας το κάθε τμήμα της αγοράς να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε μαζί τους; Ποιές από αυτές τις σχέσεις έχουμε γνωριφθείσει; Ποιες αυτές οι σχέσεις επισημαίνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο; Πόσο διαδοχικές είναι αυτές οι σχέσεις;</p> <p><b>Προβλεπόμενα</b>          Προσωπική επικοινωνία          Αποδοτική προσαρμογή βασικών λειτουργιών της λειτουργικότητας υπηρεσίας          Συνεργασία          Συν-δημιουργία</p>	<h3>Τμήματα πελατών</h3>  <p>Για ποιους δημιουργούμε αξία; Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;</p> <p><b>Μείωση κινδύνου</b>          Μεγάλο εφόδον/ανάπτυξη (μετακίνηση)          Κίνηση οικονομικών πόρων και υπηρεσιών          Προσαρμοσμένες σχέσεις που διατηρούνται μεταξύ τους          Πόροι... επένδυση, αγορά ήτοι ανάκτηση μεταξύ τους</p>
	<h3>Κρίσιμοι Πόροι</h3>  <p>Ποιοί είναι οι βασικοί πόροι που απαιτούνται για την Προσφορά Αξίας; Ποιες είναι τα Κανάλια διανομής; Ποια είναι η σχέση με τους πελάτες; Από ποιους προέρχονται οι βασικοί πόροι;</p> <p><b>Είδος πόρων</b>          Φυσικοί πόροι          Πνευματικοί πόροι/πνευματική ιδιοκτησία          Ανθρώπινοι πόροι          Χρηματοοικονομικοί πόροι</p>		<h3>Κανάλια Διανομής</h3>  <p>Πώς θα φτάσουμε στο κάθε τμήμα της αγοράς; Μπορούμε κανάλια διανομής θέλουμε τα τμήματα της αγοράς μας να προσαρμοστούν από εμάς; Ποιά κανάλια είναι πιο αποτελεσματικά; Ποιο είναι πιο αποδοτικό; Ποιες προαπαιτήσεις τα κανάλια με ολοκληρωμένο τρόπο τα τμήματα της αγοράς; Γ Πώς αξιολογούμε/επιχειρούμε; Ποιες τα κανάλια προσαρμόζονται στις αλληλεξαρτήσεις των πελατών;</p> <p><b>Τα στάδια των κανάλιων διανομής</b>          1. Σχεδιασμός (για να προσελκύσει)          2. Αποδοτικότητα (πιο αποτελεσματικό)          3. Αποδοτικότητα (πιο αποτελεσματικό)          4. Αποδοτικότητα (πιο αποτελεσματικό)          5. Αποδοτικότητα (πιο αποτελεσματικό)</p>	
<h3>Διάρθρωση κόστους</h3>  <p>Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλο; Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί Κρίσιμοι Πόροι; Ποιες Κύριες δραστηριότητες είναι οι πιο δαπανηρές;</p> <p><b>Η κατηγορία μας</b>          Σχεδιασμός της Προσφοράς του κούρεο (Cost driver)          Σχεδιασμός της Προσφοράς στο Διαφοροποιημένο κούρεο (όχι είναι είναι)</p> <p><b>Χαρακτηριστικά Πόρων/Κόστων</b>          Όχι είναι κίνηση          Μετακίνηση κίνηση          Οικονομία κίνηση          Οικονομία κίνηση</p>	<h3>Ροές Εσόδων</h3>  <p>Οι πελάτες μας ποια αξία είναι πραγματικό πρόβλημα να περάσουν; Με ποιόν τρόπο θα περάσουν; Πώς θα προτιμήσουν να περάσουν; Πώς το κάθε κομμάτι συνεισφέρει στο συνολικό έσοδο;</p> <p><b>Είδος εσόδων</b>          Πυροσβεστήρες/πυροσβεστήρες          Χρόνος για τη φάρμα          Συνεργασία          Διανομής / κανάλια / οργανωμένη πρόθεση          Διανομής / κανάλια / οργανωμένη πρόθεση          Χρόνος για πελατοεπίθεση          Σέρβις</p> <p><b>Στατική πρόθεση</b>          Πώς, το κούρεο          Εξοικονομεί από τη δραστηριότητα του προϊόντος          Εξοικονομεί από τη κίνηση της αγοράς          Εξοικονομεί από τον χρόνο πελάτη  <b>Δυναμική πρόθεση</b>          Διανομής/επίθεση          Διανομής/επίθεση          Διανομής/επίθεση</p>			

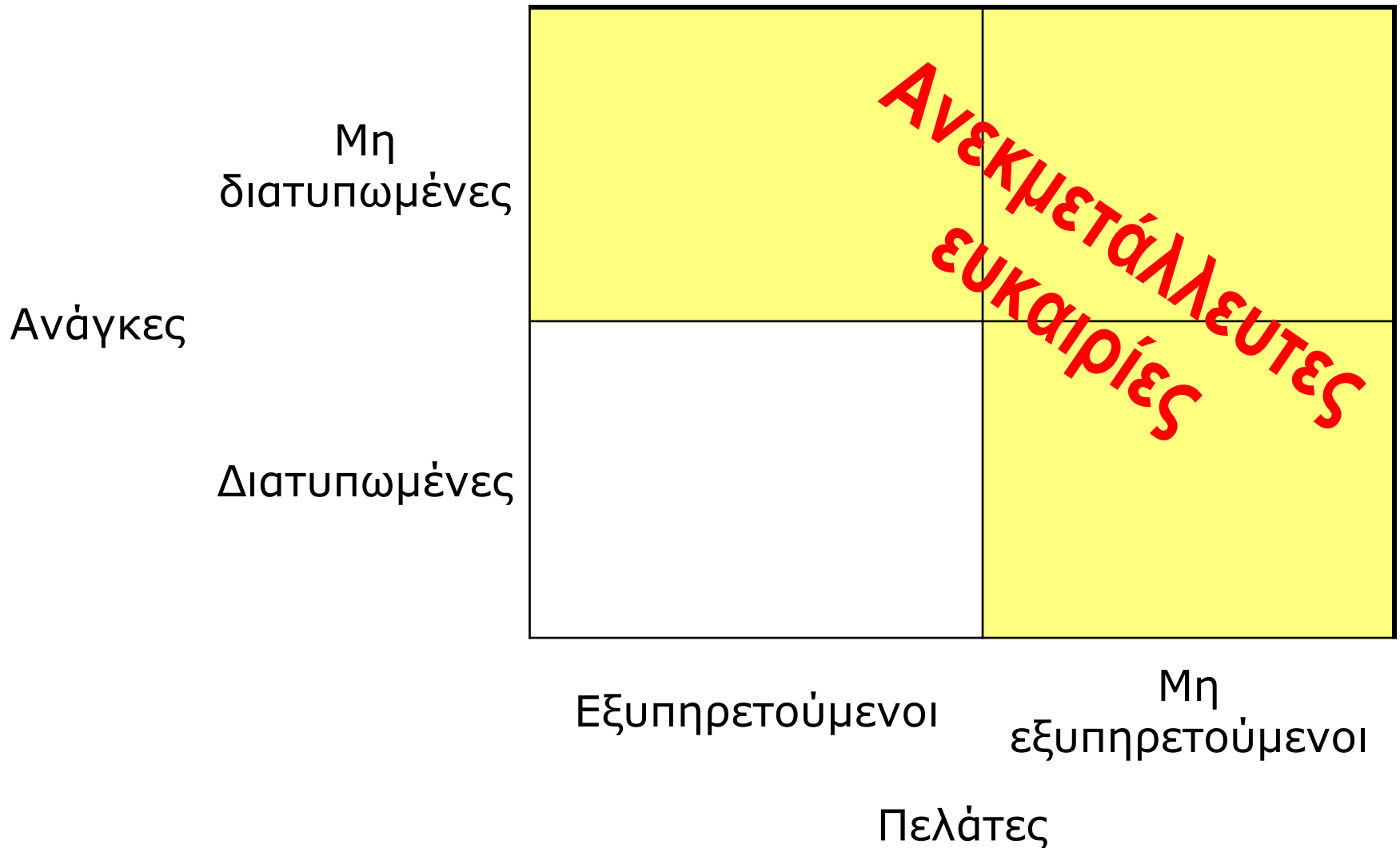
# Τμήματα Αγοράς

- 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

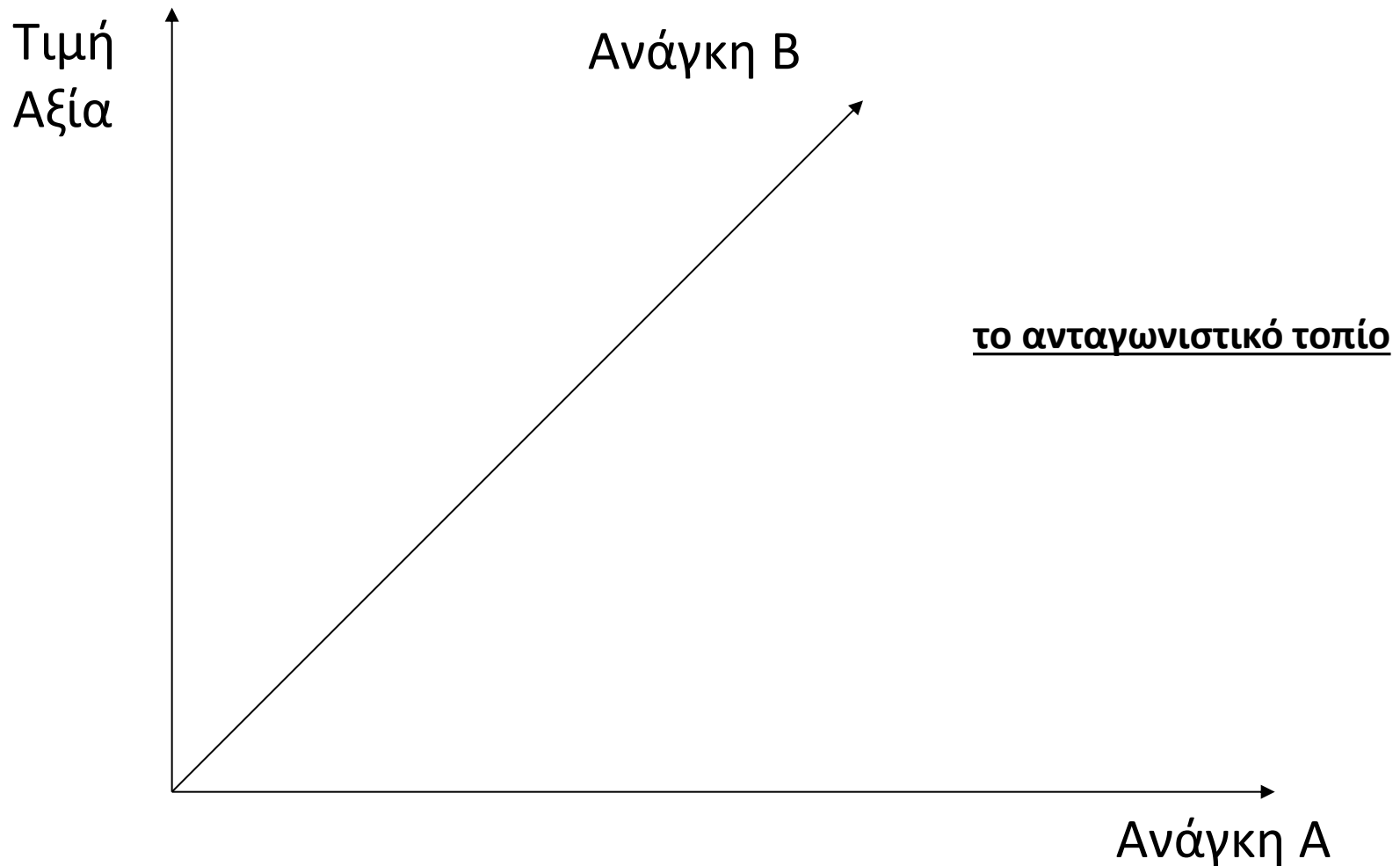
- Το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τα μέλη του τμήματος αγοράς
  - Νέα ή ανατρεπτική προσφορά
  - Πρόσθετες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά:
- Στοιχεία αξίας:
  - Νέες ανάγκες ή απαιτήσεις
  - Καλύτερη επίδοση,
  - Προσαρμογή στις απαιτήσεις (customization)
  - Εξυπηρέτηση (“getting the job done”)
  - Σχεδιασμός
  - Επωνυμία/Κύρος
  - Τιμή
  - Μείωση κόστους
  - Μείωση κινδύνου
  - Πρόσβαση
  - Άνεση/ευχρηστία
  - ...

# Πέρα από τους πελάτες





# 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

- 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, ιδιόκτητα/συνεργατών);

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales					
Partner	Indirect					
	Own stores					
	Partner stores					
	Wholesaler					
		<b>1. Awareness</b> How do we raise awareness about our company's products and services?	<b>2. Evaluation</b> How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	<b>3. Purchase</b> How do we allow customers to purchase specific products and services?	<b>4. Delivery</b> How do we deliver a Value Proposition to customers?	<b>5. After sales</b> How do we provide post-purchase customer support?

# 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;

- 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

<b>Fixed Menu Pricing</b> Predefined prices are based on static variables	<b>Dynamic Pricing</b> Prices change based on market conditions
<i>List price</i> Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i> Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i> Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i> Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i> Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real-time-market</i> Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i> Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i> Price determined by outcome of competitive bidding



# 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

# Κρίσιμες σχέσεις

- 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

# Καινοτομία στο επιχειρείν

- Νέο επιχειρηματικό μοντέλο:
  - Στον προσδιορισμό του προβλήματος-ανάγκης
  - Στον τρόπο παροχής
  - Στο μίγμα των απαιτούμενων πόρων
  - Στον συνδυασμό των πόρων
  - Στην στρατηγική συνεργασιών


# Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Καταρίστηκε για:

Καταρίστηκε από:

Όχι:

Iteration:

<h3>Βασικοί Συνεργάτες</h3>  <p>Ποιοί είναι οι βασικοί συνεργάτες; Ποιοί είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιός σημαντικός πόρος αποκόμισε από τους συνεργάτες; Ποιες βασικές δραστηριότητες πελάτων οι συνεργάτες;</p> <p><b>Κίνηση για κίνηση συνεργατών</b>          Βελτιστοποίηση και έλεγχος          Μεταστροφή και επένδυση          Ανάκτηση οικονομικών πόρων και δραστηριότητα</p>	<h3>Κύριες Δραστηριότητες</h3>  <p>Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούνται για την προσφορά αξίας; Ποιο είναι το κανάλι διανομής; Ποιο είναι η σχέση με τους πελάτες; Από ποιους προέρχονται οι βασικοί πόροι;</p> <p><b>Βασικές Κύριες Δραστηριότητες</b>          Πρόσωση          Επισκευή/επιδιορθώσεις          Ανάπτυξη Πληροφορικής / Διαχείριση Πληροφορικής</p>	<h3>Προσφορά Αξίας</h3>  <p>Τι αξία δίνουμε στον πελάτη; Ποιά προβλήματα του πελάτη βοηθάμε να λύσει; Τι είδους πρόβλημα ή ανάγκη μας παρέχουμε σε κάθε Τμήμα της Αγοράς; Ποιες ανάγκες του πελάτη ικανοποιούμε;</p> <p><b>Χαρακτηριστικά</b>          Πρωτότυπο          Επισκευή / Διακίνηση          Προσαρμογή/εξατομίκευση          Διαφοροποιημένη τιμολόγηση          Σημείο          Έξυπνο / Συναρμολογημένο/Προσέγγιση          Υψηλό κόστος          Μεγάλο κούρεμα          Πραγματικότητα          Επικίνδυνο / Αρκετά κίνηση</p>	<h3>Σχέσεις με τους Πελάτες</h3>  <p>Τι είδους σχέση αναμένουμε από μας το κάθε τμήμα της αγοράς να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε μαζί τους; Ποιες από αυτές τις σχέσεις έχουμε γνωμοδοτήσει; Ποιες αυτές οι σχέσεις ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο; Πόσο διαδοσιμής είναι αυτές οι σχέσεις;</p> <p><b>Προβλεπόμενα</b>          Ολοκληρωμένη εμπειρία          Αποδοτική προσαρμογή βασικών λειτουργιών της λειτουργικότητας υπηρεσίας          Δυνατότητα          Ενσωματωμένη</p>	<h3>Τμήματα πελατών</h3>  <p>Για ποιους δημιουργούμε αξία; Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;</p> <p><b>Μείωση κινδύνου</b>          Μείωση κινδύνου (ανάπτυξη) μέσω πελάτη          Κίνηση οικονομικών πόρων και υπηρεσιών          Προσαρμοσμένες σχέσεις που δεν χωρίζονται από τους πελάτες... επένδυση αγοράς που αναμένεται μείωση κινδύνου</p>
<h3>Κρίσιμοι Πόροι</h3>  <p>Ποιοί είναι οι βασικοί πόροι που απαιτούνται για την Προσφορά Αξίας; Ποιοί είναι τα Κανάλια Διανομής; Ποια είναι η σχέση με τους πελάτες; Από ποιους προέρχονται οι βασικοί πόροι;</p> <p><b>Είδη πόρων</b>          Ανθρώπινο πόρο          Πνευματικό περιεχόμενο και τεχνολογία          Φυσικοί πόροι          Χρηματοοικονομικοί πόροι</p>		<h3>Κανάλια Διανομής</h3>  <p>Πώς θα φτάσουμε στο κάθε τμήμα της αγοράς; Μπορούμε να κάνουμε διανομή; Πόσοι είναι τα τμήματα της αγοράς μας, να προσαρμοστών από τμήμα; Ποιο κανάλι είναι πιο αποτελεσματικό; Ποιο είναι πιο αποδοτικό; Ποιες προαπαιτήσεις τα κανάλια με ολοκληρωμένο τρόπο τα τμήματα της αγοράς; Πώς αξιολογούμε/επιχειρούμε; Ποιες τα κανάλια προσαρμόζονται στις αλληλεπιδράσεις των πελατών;</p> <p><b>Τα στάδια των κανάλιων διανομής:</b>          1. Σχεδιασμός (για να προσελκύσει πελάτες)          2. Αποστολή (για να προσελκύσει πελάτες)          3. Αποδοχή (για να προσελκύσει πελάτες)          4. Αποδοχή (για να προσελκύσει πελάτες)          5. Διασπορά (για να προσελκύσει πελάτες)</p>		
<h3>Διάρθρωση κόστους</h3>  <p>Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι στο επιχειρηματικό μας μοντέλο; Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί κίνδυμοι Πόρων; Ποιες Κύριες Δραστηριότητες είναι οι πιο δαπανηρές;</p> <p><b>Η κατηγορία μας</b>          Σχεδιασμός της Προσφοράς του κλάδου (Cost driver)          Σχεδιασμός της Προσφοράς στο Διαφοροποιημένο κλάδο (Cost driver)</p> <p><b>Χαρακτηριστικά Πόρων Κόστους</b>          Όχι κίνηση          Μεγάλο κούρεμα          Οικονομία κίνησης          Οικονομία κίνησης</p>	<h3>Ροές Εσόδων</h3>  <p>Οι πελάτες μας ποια αξία είναι πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν; Με ποιόν τρόπο θα πληρώσουν; Πώς θα προτιμήσουν να πληρώσουν; Πώς το κάθε κομμάτι συνεισφέρει στο συνολικό έσοδο;</p> <p><b>Είδη εσόδων</b>          Πυροσβεστήρες (για να προσελκύσει πελάτες)          Χρηματοοικονομικά          Δυνατότητα          Δυνατότητα (ανάπτυξη) (για να προσελκύσει πελάτες)          Δυνατότητα (ανάπτυξη) (για να προσελκύσει πελάτες)          Χρηματοοικονομικά</p> <p><b>Σταθμισμένη πρόληψη</b>          Πώς να κινδύνους          Εξαρτάται από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος          Εξαρτάται από τη χρήση της υπηρεσίας          Εξαρτάται από τον χρόνο πελάτη  <b>Δυνατότητα πρόληψης</b>          Δυνατότητα πρόληψης          Δυνατότητα πρόληψης          Δυνατότητα πρόληψης</p>			

# Τί είναι η επιχείρηση;

- Ένα σύστημα πόρων με σκοπό την παραγωγή χρήσιμων αγαθών (προϊόντων και υπηρεσιών)
- Πόροι:
  - Κεφάλαιο και εργασία (η κλασική προσέγγιση)
  - Άυλοι και υλικοί

# Πόροι

- Γήπεδα και κτίρια
- Εξοπλισμός
- Λογισμικό
- Γνώσεις και ικανότητες
- Οργάνωση
- Βιομηχανική ιδιοκτησία: διπλώματα ευρεσιτεχνίας, επωνυμίες
- Φήμη
- Δικτύωση
- Χρήμα(;)



# Τί κάνει η επιχείρηση;

- Προσθέτει αξία στη ζωή (ανθρώπων) ή τη λειτουργία (οργανισμών)
- Ανταποκρίνεται σε ανάγκες
  - κρίσιμες ή επουσιώδεις
  - διατυπωμένες ή λανθάνουσες
- με την ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών
- Μεταφράζει την πληροφορία αξιοποιώντας τους πόρους της (χαλασμένο τηλέφωνο)

# Πώς το κάνει η επιχείρηση;

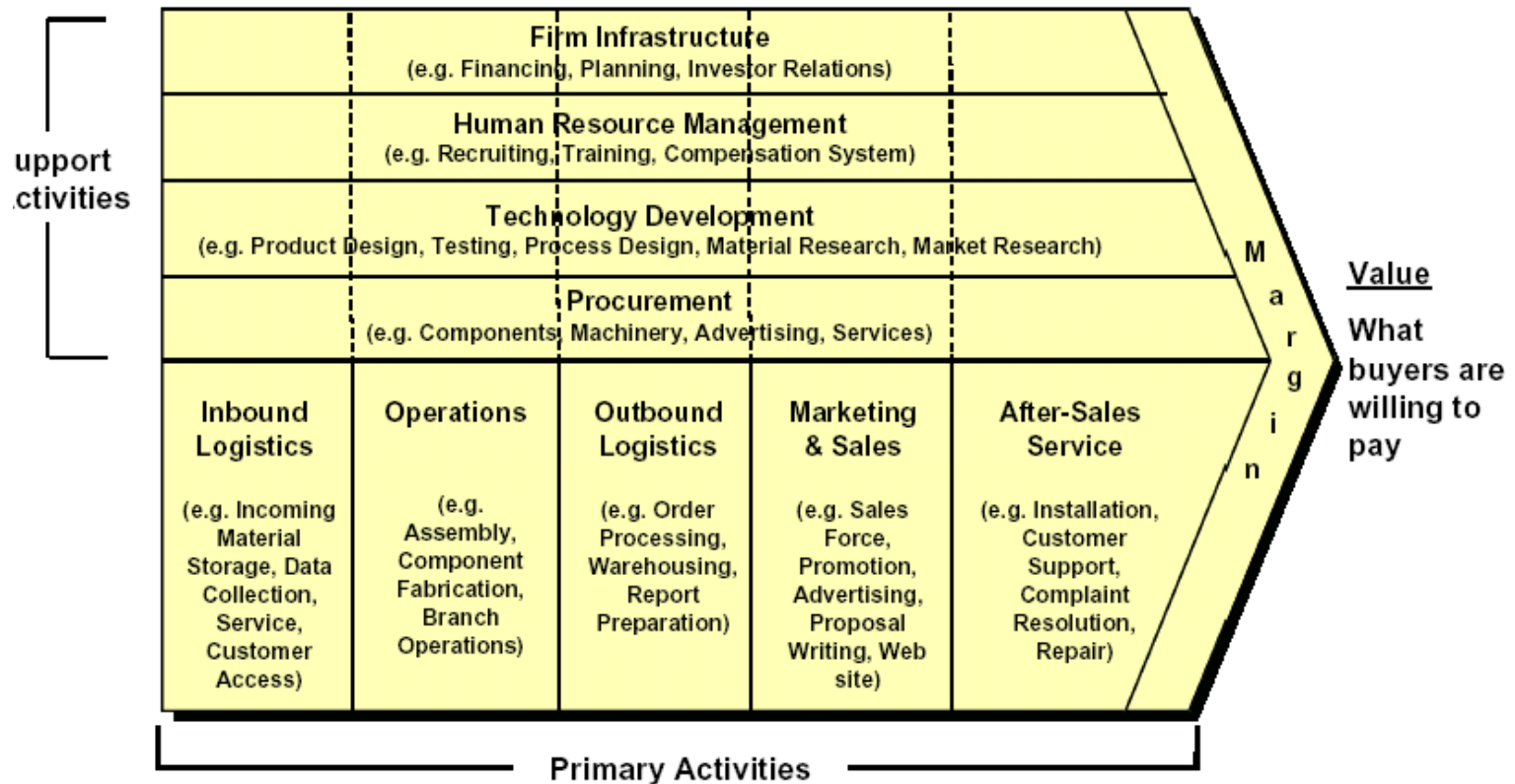
- Αναλύει τις ανάγκες, αφουγκράζεται, οραματίζεται, διερευνά τις κοινωνικές τάσεις (μάρκετιν, έρευνα αγοράς, διορατικότητα, κοινωνική ευαισθησία και όραμα)
- Σχεδιάζει, αναπτύσσει, δοκιμάζει: ιδέες, τεχνολογίες, προϊόντα, υπηρεσίες (E&A)
- Παράγει
- Πληροφορεί και προωθεί (μάρκετιν)
- Διανέμει
- Πουλά
- Εισπράτει
  - Όλα τα παραπάνω απαιτούν επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους (όλων των ειδών)

# Η αλυσίδα αξίας του Porter



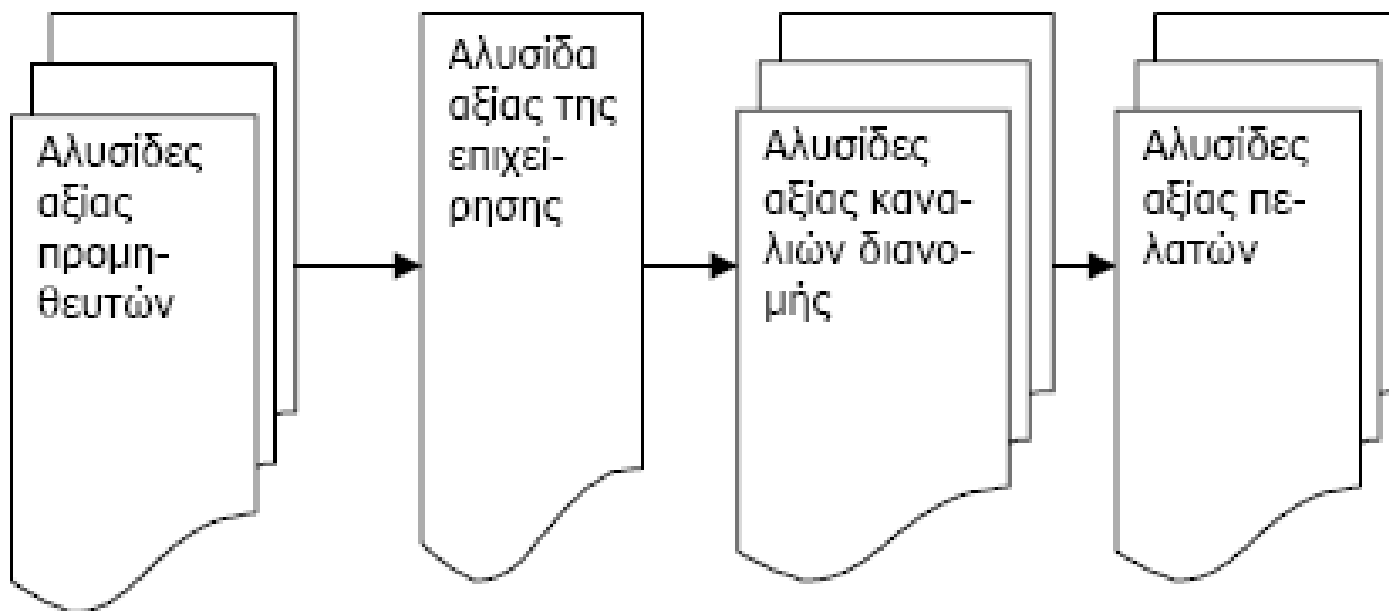
# Η ορθόδοξη οπτική

## Competitive Advantage and Activities



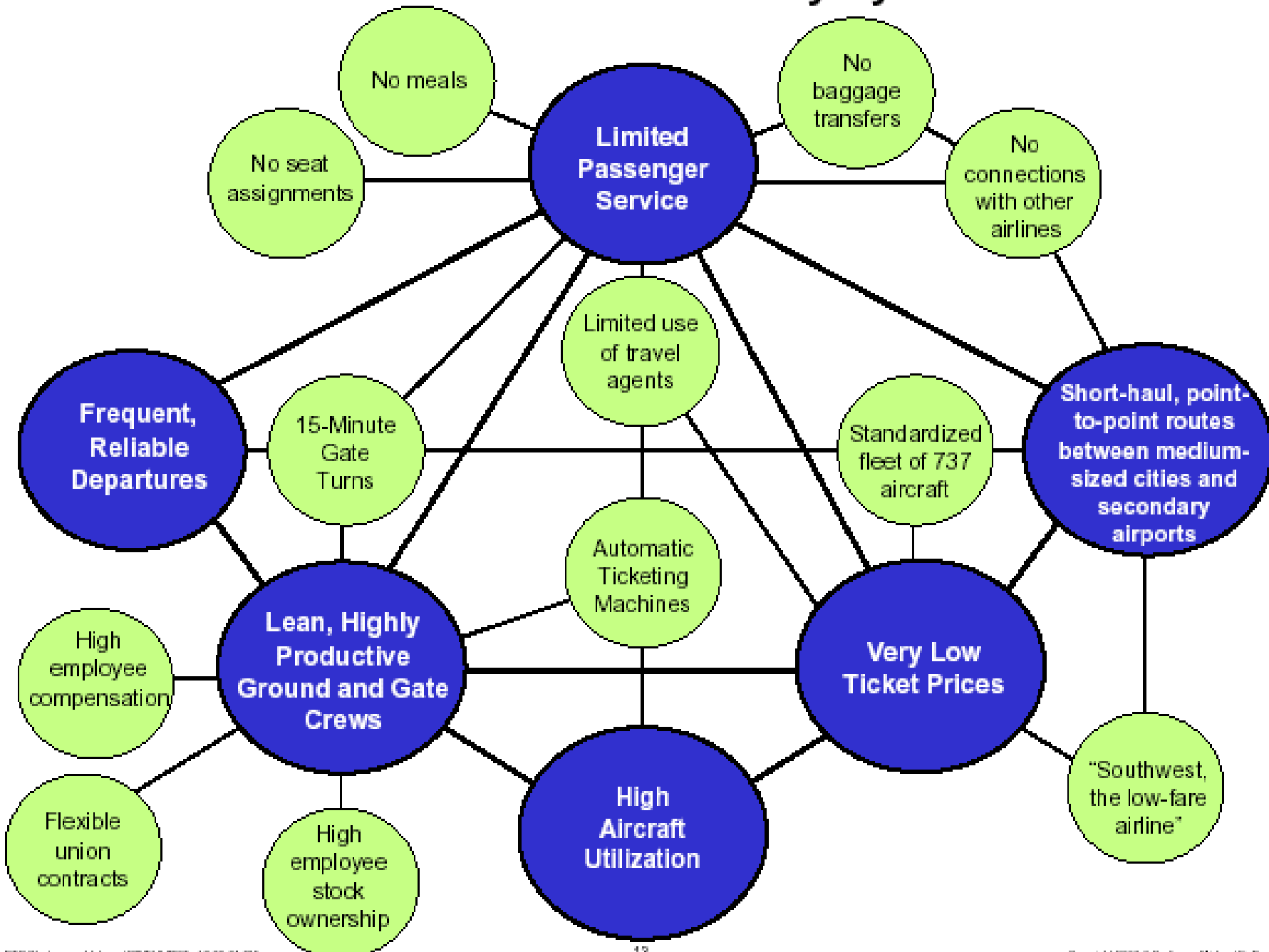
- Companies are collections of discrete **activities**, in which **competitive advantage resides**

# Το σύστημα αξίας κατά Porter

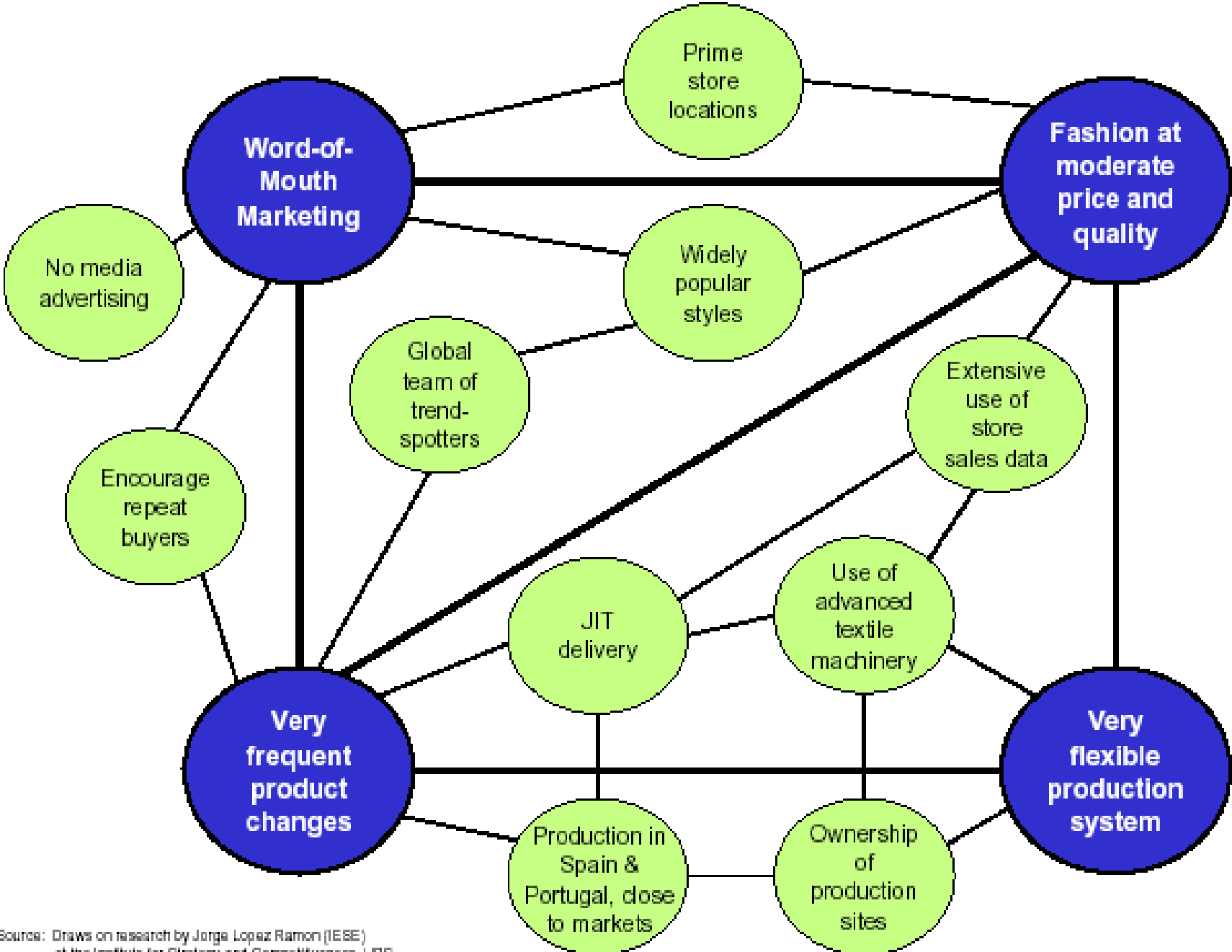


**Τί θα επιλέξουμε να κάνουμε εμείς;  
Ποιές δραστηριότητες;**

# Southwest Airlines Activity System

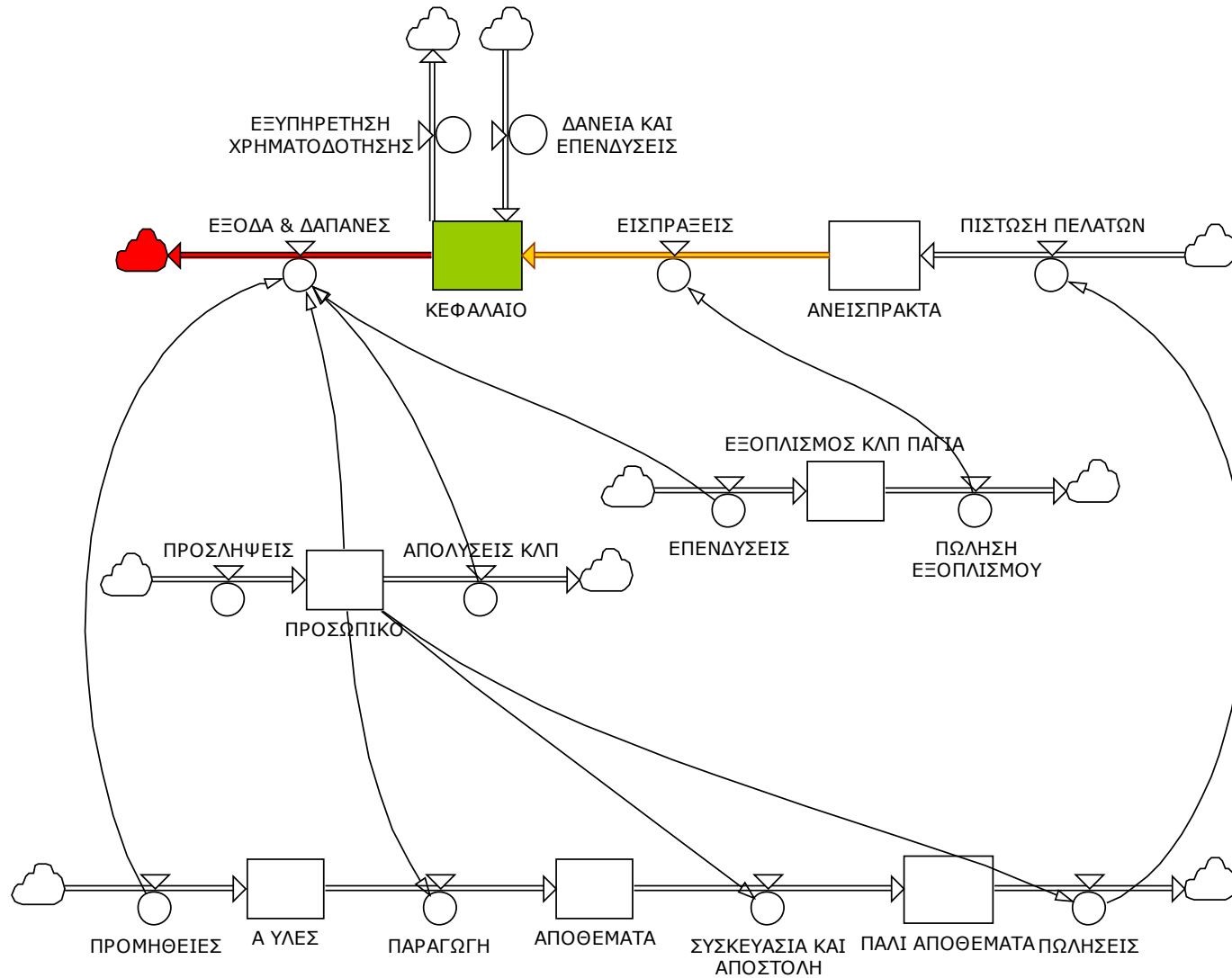


# Zara Activity System



Source: Draws on research by Jorga Lopez Ramon (IESE) at the Institute for Strategy and Competitiveness, HBS

# Η επιχείρηση ως σύστημα δραστηριοτήτων και πόρων





# Αξίζει τον κόπο; (reality check)

## Κάντε τους υπολογισμούς σας

- 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; (η πιο συντριπτικό πλεονέκτημα θα αναπτύξουμε;)