



Ορισμός του Επιχειρηματικού Μοντέλου

Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία περιέχει πολλούς διαφορετικούς ορισμούς για τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Γενικά, «**το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αποδοθεί ως ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων και αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που καθορίζει τον τρόπο που μια εταιρεία "δουλεύει" με τα σχετιζόμενα μέρη. Με άλλα λόγια, ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων δραστηριοτήτων – σε ένα σύστημα δραστηριοτήτων – που υλοποιούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που υπάρχουν στην αγορά. Ξεκαθαρίζει ποια μέρη μέσα στην εταιρεία ή ως συνεργάτες υλοποιούν ποιες δραστηριότητες, και πώς αυτές οι δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους.** (Zott & Amit, 2017, p.20)

Πιο λεπτομερώς, το επιχειρηματικό μοντέλο συνδέεται με τον τρόπο που μια επιχείρηση λειτουργεί και δημιουργεί αξία για τα σχετιζόμενα μέρη (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010), δίνοντας έμφαση σε διάφορες πτυχές της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Παραδείγματα ορισμών επιχειρηματικού μοντέλου:

- Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι «Μια μέθοδος δημιουργίας και χρήσης πόρων ώστε να κάνουν στους πελάτες μια προσφορά καλύτερη από τον ανταγωνισμό και για τη δημιουργία κέρδους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα». (Afuah & Tucci, 2000)
- Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει «Συνολικές αποφάσεις διαχείρισης, που αφορούν, μεταξύ άλλων, πληρωμές, συμβόλαια, τοποθεσία ακινήτου, κάθετη ενσωμάτωση, πωλήσεις και μάρκετινγκ, πρωτοβουλίες, κλπ., και το αντίκτυπο αυτών των αποφάσεων στο πώς δημιουργείται η αξία για τον πελάτη και στον τρόπο που η εταιρεία λειτουργεί γενικά». (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011)

Το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως μια περιγραφή της λογικής ενός οργανισμού και των μεθόδων με τις οποίες διεκπεραιώνονται οι καθημερινές λειτουργίες (Falencikowski, 2013).

Με βάση μια ανάλυση από τον Porter (2001), **ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια περιγραφή μιας εταιρικής δραστηριότητας που της εξασφαλίζει κέρδος.**

Μια σφαιρική προσέγγιση ως προς τον καθορισμό των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να δείξει τις μεθόδους που υιοθετεί μια εταιρεία για τη δημιουργία εσόδων, τη διατήρηση λειτουργιών και την προσφορά αξίας στους πελάτες. **Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, ενώ επίσης παρέχουν μια δίοδο για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**



Κατηγορίες Επιχειρηματικών Μοντέλων

Μια από τις πιο γενικές κατηγοριοποιήσεις με βάση τις σχέσεις αγοράς είναι:

- 1. B2C (Επιχείρηση-προς-Πελάτη)** – οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν ατομικούς πελάτες. Αυτό είναι το μοντέλο που έχει αναπτυχθεί περισσότερο από το 1995.
- 2. B2B (Επιχείρηση-προς-Επιχείρηση)** – οι επιχειρήσεις κατευθύνουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους προς άλλες επιχειρήσεις. Αυτό το είδος επιχειρηματικού μοντέλου παράγει τις μεγαλύτερες ταμειακές ροές.
- 3. C2C (Πελάτης-προς-Πελάτη)** – σε αυτή την περίπτωση, οργανώνεται η δυνατότητα ανταλλαγής αγαθών ανάμεσα σε καταναλωτές, π.χ. μέσω διαδικτυακών δημοπρασιών
- 4. P2P (Διομότιμη Ανταλλαγή)** – περιλαμβάνει τη χρήση Ίντερνετ με τέτοιο τρόπο ώστε οι χρήστες να μοιράζονται άμεσα αρχεία, χωρίς να πρέπει να τα μεταφέρουν μέσω ενός κύριου δικτύου
- 5. M-commerce (Κινητό Εμπόριο)** – αναφέρεται στις ασύρματες συσκευές μέσω των οποίων πραγματοποιούνται συναλλαγές. Χρησιμοποιείται ασύρματη σύνδεση σε φορητούς υπολογιστές, τηλέφωνα, κλπ.

Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Μοντέλων

Για την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- η εξασφάλιση εφαρμογής δυο βασικών λειτουργιών για επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, π.χ. μάρκετινγκ και καινοτομία,
- παραγωγική χρήση πόρων,
- επιταγές κέρδους και η σχέση του με το επιχειρηματικό ρίσκο,
- καινοτόμα δημιουργία αξίας για τον πελάτη και προστιθέμενη αξία,
- εξασφάλιση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.



Πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει το EM ένας επιχειρηματίας

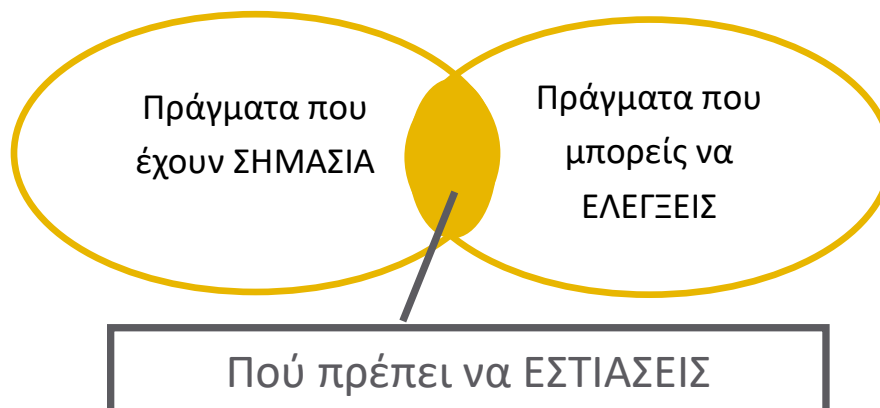
Το επιχειρηματικό μοντέλο (**EM**) είναι η εκκίνηση για μια εταιρεία ώστε να κερδίσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Ωστόσο, ένα μοντέλο που είναι ειδικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες μιας επιχείρησης δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να πετύχουν τους στόχους τους αποτελεσματικά.

Η λίστα με τις δυνατότητες από τη χρήση ενός επιχειρηματικού μοντέλου στις τρέχουσες λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι μεγάλη:

- το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εργαλείο που αναλύει την προσφορά προϊόντος, την επικοινωνία, τα κανάλια διανομής και πωλήσεων,
- μπορεί να καθορίσει τις ομάδες-στόχο των προϊόντων της εταιρείας,
- είναι η βάση για βελτιστοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών και για τη δημιουργία στρατηγικών μάρκετινγκ,
- μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο προώθησης αλλαγών στην εταιρεία και έτσι να προσαρμοστεί στην τρέχουσα κατάσταση της αγοράς (με την πάροδο του χρόνου).

Ποια είναι τα οφέλη ενός EM

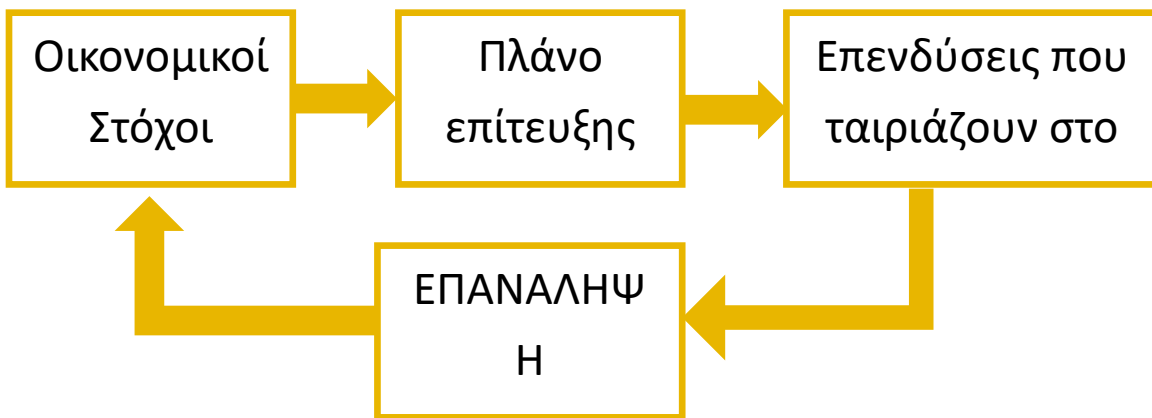
Ένα από τα βασικά οφέλη του επιχειρηματικού μοντέλου (**EM**) είναι η **τεκμηρίωση της γνώσης της εταιρείας η οποία αναπτύσσεται και συνεχώς ενημερώνεται στο στάδιο της επιχειρηματικής ανάλυσης**, χωρίς την οποία θα ήταν αδύνατο να προστατευτούν νομικά τα αποκαλούμενα «Μυστικά της επιχείρησης», ειδικά στο κομμάτι των μεθόδων λειτουργίας. Αυτό επιτρέπει την αποφυγή ανάθεσης περαιτέρω εξόδων και τις αναλύσεις εφαρμογής εκ των προτέρων.





Το επιχειρηματικό μοντέλο επίσης δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό:

- να ενημερώνεται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται,
- για μια σφαιρική και καλύτερη περιγραφή και ομαδοποίηση των διαδικασιών,
- για καλύτερη κατανόηση και πιο αποτελεσματική διαχείριση αυτών των διαδικασιών.



Ένα αδιαμφισβήτητο όφελος του να υπάρχει επιχειρηματικό μοντέλο είναι **η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της εταιρείας και η ακόμη πιο αποτελεσματική καθημερινή διαχείριση της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της λήψης οργανωτικών αποφάσεων**, σχετικά με την εφαρμογή νέων τεχνικών διαχείρισης ή συστήματα IT, για παράδειγμα, και την αναγνώριση περιοχών της εταιρείας στις οποίες πρέπει να γίνουν αλλαγές με τις επακόλουθες συνέπειες.

Συνοπτικά, το επιχειρηματικό μοντέλο σου δίνει τη δυνατότητα να απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- **από που λαμβάνει τα χρήματα η εταιρεία,**
- **τι πουλάει,**
- **σε ποιον πουλάει,**
- **πότε επιτυγχάνεται η επιτυχία.**



Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ένα πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου που χρησιμοποιείται συχνά είναι ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, που αναπτύχθηκε από τον Alexander Osterwalder σε συνεργασία με 470 επαγγελματίες από 45 χώρες. Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου αποτελείται από εννέα βασικές περιοχές που συνθέτουν τη διαδικασία δημιουργίας κέρδους από την επιχείρηση και αναφέρονται στις κύριες περιοχές μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners <p>Who are our Key Partners? Who are our Key Suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>KEY RESOURCES Distribution and delivery Relocation of our staff and equipment Relocation of our physical resources and activities</p>	Key Activities <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams?</p> <p>KEY RESOURCES Production Human Capital Physical Capital</p>	Value Propositions <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>KEY RESOURCES Research Performance Customer Support Logistics Design Manufacturing Procurement Legal Human Resources Financial Communications/Marketing</p>	Customer Relationships <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our Business Model? How costly are they?</p> <p>KEY RESOURCES Personal assistance Distribution channels Advanced analytics Customer support Data</p>	Customer Segments <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>KEY RESOURCES Human Capital Physical Capital Financial Communications/Marketing</p>	
	Key Resources <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>KEY RESOURCES Physical Human Capital Financial</p>		Channels <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with Customer Relations?</p> <p>KEY RESOURCES 1. Distribution 2. Production 3. Marketing 4. Delivery 5. After sales How do we provide and purchase customer support?</p>		
Cost Structure <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>KEY RESOURCES Cost Structure: Fixed and variable costs, economies of scale, experience curves, learning curves, network effects, economies of scope, intangible assets, economies of scale, economies of scope</p>		Revenue Streams <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>KEY RESOURCES 1. Sales 2. Production 3. Marketing 4. Delivery 5. After sales</p> <p>KEY RESOURCES 1. Sales 2. Production 3. Marketing 4. Delivery 5. After sales</p> <p>KEY RESOURCES 1. Sales 2. Production 3. Marketing 4. Delivery 5. After sales</p>			



Στοιχεία Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

Πελατειακές Ομάδες

Αναφέρεται στον ορισμό των ομάδων-στόχο ή των πελατών, αποδεκτών των προϊόντων που προσφέρει η εταιρεία. Ο καθορισμός της σωστής ομάδας-στόχου είναι σημαντικός επειδή οι πελάτες είναι η πηγή εισοδήματος. Αναγνωρίζοντας τα πιο σημαντικά στοιχεία και ανάγκες των πελατών, η τμηματοποίηση δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να προσαρμόσει καλύτερα την προσφορά της σε αυτούς (πελάτες με παρόμοια χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι μια πελατειακή ομάδα).

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Ποιος είναι ο πελάτης;
- Σε ποιον απευθύνεται το προϊόν;
- Σε ποιον προσφέρεται η αξία;
- Ποιος πληρώνει;

Πελατειακές Ομάδες



Για ποιον δημιουργούμε αξία;
Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;

Μαζική αγορά
Εξειδικευμένη αγορά (Niche)
Τμήματα αγοράς
Διαφοροποίηση
Πολύπλευρη πλατφόρμα



Πρόταση Αξίας

Αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αξία που προσφέρεται στους πελάτες, π.χ. ένα σύνολο προϊόντων ή υπηρεσιών που είναι σημαντικά γι' αυτούς και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών σε μεγαλύτερο βαθμό από τα προϊόντα που προσφέρονται από τον ανταγωνισμό. Η πρόταση αξίας συνοψίζει τα οφέλη που θα λάβει ο πελάτης.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Τι αξίες δημιουργεί η εταιρεία για τους πελάτες;
- Για ποιο πράγμα πληρώνουν οι πελάτες;
- Τι είναι σημαντικό γι' αυτούς;
- Ποια προβλήματα των πελατών λύνονται με την προσφορά της εταιρείας;
- Τι προϊόντα προσφέρονται;

Πρόταση Αξίας

Τι αξία παραδίδουμε στον πελάτη μας;
Ποιο από τα προβλήματα του πελάτη μας βοηθάμε να λυθεί;
Τι συστάδες προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε Πελατειακή Ομάδα;
Ποιες ανάγκες πελατών ικανοποιούμε;



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Νεότητα
Απόδοση
Μορφοποίηση
Ολοκλήρωση
Σχέδιο
Μάρκα/Κύρος
Τιμή
Μείωση κόστους
Μείωση ρίσκου
Προσβασιμότητα
Άνεση/Χρησιμότητα



Κανάλια

Σχετίζεται με τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία παραδίδει την πρόταση αξίας στον πελάτη, π.χ. κανάλια επικοινωνίας, διανομής, πωλήσεων. Υποδεικνύουν τα σημεία επαφής ανάμεσα στον πελάτη και την εταιρεία με τη μάρκα της.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Πού εντοπίζονται οι πελάτες της εταιρείας;
- Τι κανάλια χρησιμοποιεί η εταιρεία όταν καθιερώνει την επαφή με τον πελάτη;

Κανάλια

Μέσα από ποια Κανάλια θέλουν οι Πελατειακές μας Ομάδες να τους απευθυνόμαστε;
Πώς απευθυνόμαστε σε αυτές τώρα;
Πώς είναι ενσωματωμένα τα Κανάλια μας τώρα;
Ποια αποδίδουν περισσότερο;
Ποια είναι τα λιγότερο δαπανηρά;
Πώς τα ενσωματώνουμε στη ρουτίνα των πελατών;



ΦΑΣΕΙΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ

1. *Ενημέρωση – Πώς ενημερώνουμε σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας μας;*
2. *Αξιολόγηση – Πώς βοηθούμε τους πελάτες να αξιολογήσουν την Πρόταση Αξίας του οργανισμού μας;*
3. *Αγορά – Πώς δίνουμε τη δυνατότητα στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;*
4. *Παράδοση - Πώς παραδίδουμε την Πρόταση Αξίας στους πελάτες;*
5. *Μετά την πώληση – Πώς παρέχουμε στήριξη στους πελάτες μετά την αγορά τους;*



Πελατειακές Σχέσεις

Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των σχέσεων που καθιερώνει μια επιχείρηση με τους πελάτες της όταν επικοινωνεί την πρόταση αξίας. Μπορεί να είναι είτε μια πολύ προσωπική σχέση ή μια πλήρως αυτοματοποιημένη υπηρεσία. Η εταιρεία πρέπει να ξεκαθαρίσει τι είδους σχέση θέλει να έχει με τους πελάτες της.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Τι είδους σχέσεις προσδοκούν οι πελάτες από την εταιρεία;
- Προσδοκούν προσωπική στήριξη ή γρήγορες και αυτοματοποιημένες υπηρεσίες;
- Ο τρόπος εδραίωσης σχέσεων με τους πελάτες είναι συνυφασμένος με άλλες περιοχές του επιχειρηματικού μοντέλου;

Πελατειακές Σχέσεις

Τι είδους σχέση αναμένεται από την κάθε Πελατειακή μας Ομάδα να αναπτύξουμε και να διατηρήσουμε μαζί τους;



Ποιες έχουμε καθιερώσει ήδη;
Πώς ενσωματώνονται στο υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο;
Πόσο ακριβές είναι;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

*Προσωπική στήριξη
Εξατομικευμένη προσωπική στήριξη
Αυτό-εξυπηρέτηση
Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες
Κοινότητες
Συν-δημιουργία*



Ροές Εσόδων

Αναφέρεται στην ένδειξη του πώς τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες θα παράγουν εισόδημα ή αξία, π.χ. τι αξία και πόσα είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να πληρώσουν. Μια εταιρεία ίσως έχει ελάχιστα διαφορετικό μηχανισμό τιμολόγησης για κάθε πελατειακή ομάδα.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες;
- Πόσο θα έπρεπε να πληρώνουν και τι πληρώνουν;
- Ποια τμήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι δωρεάν και ποια πρέπει να πληρώνονται;
- Ποιος αριθμός πελατών/ προϊόντων/ υπηρεσιών θα είναι το νεκρό σημείο της εταιρείας;

Ροές Εσόδων

Για ποια αξία είναι πρόθυμοι οι πελάτες να πληρώσουν;
Για ποιο πράγμα πληρώνουν προς το παρόν;
Πώς πληρώνουν προς το παρόν;
Πώς θα προτιμούσαν να πληρώνουν;
Πώς συμβάλλει η κάθε Ροή Εσόδων στα συνολικά έσοδα;



ΕΙΔΗ

Πώληση στοιχείων ενεργητικού
Τέλη χρήσης
Τέλη συνδρομής
Αδειοδότηση
Τέλη μεσιτείας
Διαφήμιση
Δανεισμός/Ενοικίαση/Μίσθωση

ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Τιμή καταλόγου
Με βάση τις Πελατειακές Ομάδες
Με βάση τα χαρακτηριστικά προϊόντος
Με βάση τον όγκο

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Διαπραγμάτευση
Διαχείριση αποδοτικότητας
Αγορά σε πραγματικό χρόνο



Βασικοί Πόροι

Αναφέρεται στον καθορισμό πόρων, π.χ. υλικά και άυλα κεφάλαια που είναι αναγκαία για να λάβουν οι πελάτες την κατάλληλη αξία. Για μια επιχείρηση, μπορεί να είναι μηχανήματα, πρώτες ύλες, δομές ή υλικά παραγωγής, για μια άλλη μπορεί να είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Ποιοι βασικοί πόροι χρειάζονται για να προσφερθεί η πρόταση αξίας;
- Τι πόροι απαιτούνται ώστε τα κανάλια να προσεγγίσουν πελάτες και να δημιουργήσουν σχέσεις μαζί τους;



Βασικοί Πόροι

Ποιοι Βασικοί Πόροι απαιτούνται για την Πρόταση Αξίας μας;
Για τα Κανάλια Διανομής; Τις Πελατειακές Σχέσεις; Τις Ροές Εσόδων;

ΕΙΔΗ ΠΟΡΩΝ

Υλικοί

Διανοητικοί (πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, δεδομένα)

Ανθρώπινοι

Οικονομικοί



Βασικές Δραστηριότητες

Αναφέρεται στον καθορισμό δραστηριοτήτων που είναι βασικές για τη δημιουργία και την παράδοση πρότασης αξίας στους πελάτες. Όπως και με τους πόρους, το είδος των βασικών δραστηριοτήτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της επιχείρησης.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Ποιες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση ώστε να παραδώσει πρόταση αξίας στους πελάτες της;
- Ποιες ενέργειες απαιτούνται από τα κανάλια ώστε να προσεγγίσουν τους πελάτες και να αναπτύξουν σχέσεις μαζί τους;

Βασικές Δραστηριότητες

Ποιες Βασικές Δραστηριότητες απαιτούνται για την Πρόταση Αξίας μας;
Για τα Κανάλια Διανομών;
Για τις Πελατειακές Σχέσεις;
Για τις Ροές Εσόδων;



ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

Παραγωγή
Επίλυση προβλημάτων
Πλατφόρμα/Δίκτυο



Βασικοί Συνεργάτες

Αναφέρεται στον καθορισμό των εταιρειών ή οργανισμών τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες των οποίων είναι απαραίτητα για να προσφερθεί η πρόταση αξίας. Οι προμηθευτές ή οι υπεργολάβοι συχνά γίνονται βασικοί συνεργάτες.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες;
- Ποιοι εξωτερικοί οργανισμοί είναι απαραίτητοι για τις λειτουργίες της επιχείρησης;
- Ποιοι βασικοί πόροι και δραστηριότητες αξιοποιούνται από τους συνεργάτες της εταιρείας;



Βασικοί Συνεργάτες

Ποιοι είναι οι Βασικοί μας Συνεργάτες;
Ποιοι είναι οι προμηθευτές μας;
Ποιους Βασικούς Πόρους εξασφαλίζουμε από τους συνεργάτες μας;
Ποιες Βασικές Δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας;

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

*Βελτιστοποίηση και οικονομία
Μείωση ρίσκου και αβεβαιότητας
Εξασφάλιση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων*



Δομή Κόστους

Αναφέρεται στην υπόδειξη όλων των εξόδων που προκύπτουν σε σχέση με τη λειτουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Είναι πιο εύκολο να υπολογιστούν τα κόστη όταν είναι γνωστοί οι βασικοί πόροι, οι δραστηριότητες και οι συνεργάτες στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας.

Βοηθητικές ερωτήσεις:

- Τι κόστη παράγει το επιχειρηματικό μοντέλο;
- Τι χρηματοοικονομικές δαπάνες δημιουργούνται από τους βασικούς πόρους, δραστηριότητες, συνεργάτες;

Δομή Κόστους

Ποια είναι τα πιο σημαντικά πηγαία κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλο;

Ποιοι Βασικοί Πόροι είναι πιο ακριβοί;

Ποιες Βασικές Δραστηριότητες είναι πιο ακριβές;



Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ...

Επικεντρωμένη στο Κόστος (απλούστερη δομή κόστους, χαμηλή πρόταση τιμής, μέγιστος αυτοματισμός, εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση);

Επικεντρωμένη στην Αξία (στοχεύει στη δημιουργία αξίας, ανώτερη πρόταση αξίας);

ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Σταθερά κόστη (μισθοί, ενοίκια, λογαριασμοί)

Μεταβλητά κόστη

Οικονομίες κλίμακας

Οικονομίες σκοπού



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Όλα αυτά τα στοιχεία δημιουργούν τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου, το οποίο έχει τη μορφή ενός πίνακα στον οποίο αναγράφονται οι σχετικές περιοχές.

Μπορείτε να κατεβάσετε τον υψηλής ανάλυσης Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου σε εκτυπώσιμη μορφή εδώ:

<http://bit.ly/3kn33jh>

Καμβάς Επιχειρηματικού		Σχεδιάστηκε για:	Σχεδιάστηκε από:	Ημερομηνία:	Εκδοχή:
<p>Βασικοί Συνεργάτες</p> <p>Ποιος είναι ο βασικός μας συνεργάτης; Ποιος είναι ο προμηθευτής μας; Ποιος βασικός πόρος εφοδιάζουμε από τους συνεργάτες μας; Ποιος βασικός δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας;</p> <p>ΚΩΝΗΦΑ ΠΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ Optimization and economy / Βελτισποίηση και οικονομία Reduction of risk and uncertainty / Μείωση ρίσκου και αβεβαιότητας Acquisition of particular resources and activities / Εξαγωγή και αποκέντρωση πόρων και δραστηριοτήτων</p>	<p>Βασικές Δραστηριότητες</p> <p>Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούνται για την Πρόταση Αξίας μας; Πα τα Κανάλια Διανομής; Πα τις Πελατειακές Σχέσεις; Πα τις Ροές Εσόδων;</p> <p>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ Production / Παραγωγή Problem solving / Επίλυση προβλημάτων Platform/Network / Πλατφόρμα/ίκτυο</p>	<p>Πρόταση Αξίας</p> <p>Τι αξία παραδίδουμε στον πελάτη μας; Ποιο από τα προβλήματα του πελάτη μας βοηθάμε να λύσει; Τι συναισθήματα, προθέσεις και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε Πελατειακή Ομάδα; Ποιος άλλος πελάτης ναυνοσοποιεί;</p> <p>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ Innovative / Καινοτόμα Performance / Απόδοση Customization / Μεγιστοποίηση "Setting the bar down" / Ολοκλήρωση Design / Σχεδίαση Specialization / Μέγιστη/Μικρότερη Price / Τιμή Cost reduction / Μείωση κόστους Risk reduction / Μείωση ρίσκου Accessibility / Προσβασιμότητα Complementarity/Usability / Άνεση/Χρησιμότητα</p>	<p>Πελατειακές Σχέσεις</p> <p>Τι είδους σχέση αναμένεται από την κάθε Πελατειακή μας Ομάδα να αναπτύξουμε και να διατηρήσουμε μαζί τους; Ποιος είναι ο πιο σημαντικός μας πελάτης; Ποιος εννοματινόνται στο υπεύθυνο επιχειρηματικό μοντέλλο; Ποιο αμοιβές είναι;</p> <p>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ Personal assistance / Προσωπική στήριξη Dedicated personal assistance / Εξειδικευμένη προσωπική στήριξη Self-service / Auto-επιμετάληξη Automated services / Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες Commutability / Κοινοπραξίες Co-creation / Συν-δημιουργία</p>	<p>Πελατειακές Ομάδες</p> <p>Για ποιον δημογραφικό ομάδα; Ποιος είναι ο πιο σημαντικός μας πελάτης;</p> <p>Mass Market / Μαζική αγορά Niche Market / Εξειδικευμένη αγορά (Niche) Segmented / Ταξινόμηση Diversified / Διαφοροποίηση Multi-sided platform / Πολυμεταμερή πλατφόρμα</p>	
<p>Βασικοί Πόροι</p> <p>Ποιος βασικός Πόρος απαιτούνται για την Πρόταση Αξίας μας; Πα τα Κανάλια Διανομής, τις Πελατειακές Σχέσεις, τις Ροές Εσόδων;</p> <p>ΕΙΔΗ ΠΟΡΩΝ Physical / Υλικοί Intellectual (brand patents, copyrights, data) / Διανοητικοί (παιχνίδια, πατέντες, δικαιώματα, δεδομένα) Human / Ανθρώπινο Financial / Οικονομικό</p>	<p>Κανάλια</p> <p>Μέσω από ποια Κανάλια θέλουν οι Πελατειακές μας Ομάδες να του απευθύνονται; Πα τις απαιτήσεις σε αυτές τύπου; Πα τις εννοματινόνται τα Κανάλια μας τύπου; Ποιοι επιδιώκουν τα αποτελέσματα; Ποιο είναι τα καλύτερα αποτελέσματα; Πα τις αναμεταμεταμετα στην ροή των πελατειακών;</p> <p>ΦΑΣΕΙΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Awareness – How do we raise awareness about our company's products and services? Ενημέρωση – Πώς ενημερώνουμε σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας μας; 2. Evaluation – How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition? Αξιολόγηση – Πώς βοηθάμε τους πελάτες να αξιολογήσουν την Πρόταση Αξίας του οργανισμού μας; 3. Purchase – How do we allow customers to purchase specific products and services? Αγορά – Πώς δίνουμε τη δυνατότητα στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες; 4. Delivery – How do we deliver Value Proposition to customers? Παράδοση – Πώς παραδίδουμε την Πρόταση Αξίας στους πελάτες; 5. After sales – How do we provide post-purchase customer support? Μετά την πώληση – Πώς παρέχουμε στήριξη στους πελάτες μετά την αγορά τους; 				
<p>Δομή Κόστους</p> <p>Ποια είναι τα πιο σημαντικά ηθικά κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλλο; Ποιος βασικός Πόρος είναι πιο ακριβός; Ποιος βασικός δραστηριότητες είναι πιο ακριβές;</p> <p>Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΗΣ... Cost driven (lowest cost structure, low price proposition, maximum automation, extensive outsourcing) Επικεντρωμένη στο Κόστος (απλοποίηση δομή κόστους, μικρή πρόταση τιμής, μέγιστος αυτοματισμός, εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση) ή Value driven (focus on value creation, premium value proposition) Επικεντρωμένη στην Αξία (εστιασμένη στη δημιουργία αξίας, ανώτερη πρόταση αξίας)</p> <p>ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ Fixed costs (ενοίκια, ρετίλε, αλληλεγγύη) / Σταθερά κόστη (μισθός, ενοίκια, λογαριασμοί) Variable costs / Μεταβλητά κόστη Economies of scale / Οικονομίες κλίμακας Economies of scope / Οικονομίες σκοπού</p>	<p>Ροές εσόδων</p> <p>Πα ποια αξία είναι πρόθυμοι οι πελάτες να πληρώσουν; Πα ποια πράγμα πληρώνουν προς το παρόν; Πα τις πληρώνουν προς το παρόν; Πα τις θα προτιμούν να πληρώσουν; Πα τις συμβάλλει η κάθε Ροή Εσόδων στα συνολικά έσοδα;</p> <table border="0"> <tr> <td> <p>ΕΙΔΗ Asset sale Usage fee Subscription fees Licensing Brokerage fees Advertising Lending/Leasing</p> <p>Πώληση στοιχείων ενεργητικού Τέλη χρήσης Τέλη συνδρομής Άδειες/αδειάζση Τέλη μεσασιών Διαφήμιση Δανεισμός/Ενοικίαση/Μίσθωση</p> </td> <td> <p>ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ Flat price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent</p> <p>Τμήμα κατάλογο Με βάση τα χαρακτηριστικά προϊόντος Με βάση τις Πελατειακές Ομάδες Με βάση τον όγκο</p> </td> <td> <p>ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ Marketplace (intermediary) Yield management Real-time market</p> <p>Διαπραγματευμένο Διαμετρική αποδοτικότητα Αγορά σε πραγματικό χρόνο</p> </td> </tr> </table>	<p>ΕΙΔΗ Asset sale Usage fee Subscription fees Licensing Brokerage fees Advertising Lending/Leasing</p> <p>Πώληση στοιχείων ενεργητικού Τέλη χρήσης Τέλη συνδρομής Άδειες/αδειάζση Τέλη μεσασιών Διαφήμιση Δανεισμός/Ενοικίαση/Μίσθωση</p>	<p>ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ Flat price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent</p> <p>Τμήμα κατάλογο Με βάση τα χαρακτηριστικά προϊόντος Με βάση τις Πελατειακές Ομάδες Με βάση τον όγκο</p>	<p>ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ Marketplace (intermediary) Yield management Real-time market</p> <p>Διαπραγματευμένο Διαμετρική αποδοτικότητα Αγορά σε πραγματικό χρόνο</p>	
<p>ΕΙΔΗ Asset sale Usage fee Subscription fees Licensing Brokerage fees Advertising Lending/Leasing</p> <p>Πώληση στοιχείων ενεργητικού Τέλη χρήσης Τέλη συνδρομής Άδειες/αδειάζση Τέλη μεσασιών Διαφήμιση Δανεισμός/Ενοικίαση/Μίσθωση</p>	<p>ΣΤΑΘΕΡΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ Flat price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent</p> <p>Τμήμα κατάλογο Με βάση τα χαρακτηριστικά προϊόντος Με βάση τις Πελατειακές Ομάδες Με βάση τον όγκο</p>	<p>ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ Marketplace (intermediary) Yield management Real-time market</p> <p>Διαπραγματευμένο Διαμετρική αποδοτικότητα Αγορά σε πραγματικό χρόνο</p>			



Αναφορές

- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16, 1-25
- Zott C., Amit R., Massa L. (2011): The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management, 1-25.
- (Afuah, Tucci, 2000), Afuah, A., Tucci, C.L. (2000). Internet business models and strategies
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011): Jak skonstruować zwycięski model biznesowy, "Harvard Business Review Polska", Nr 103
- Falencikowski T. (2013): Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu.PL, Warszawa
- Porter M. E.: Strategy and the Internet. Harvard Business Review 79, no. 3 (March 2001): 62–78.
- Laudon K.C., Traver C.G. (2012): E-commerce 2012. Busines. Technology. Society, Pearson Education Limited, United States of America.
- Norris M., West S. (2001): E-biznes, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey 2010.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. Marketing Intelligence Review, 9(1), 18-23.