



Ροές Εσόδων

Εισαγωγή

Οι ροές εσόδων είναι τα συνολικά κέρδη (δηλαδή, έσοδα) που δημιουργούνται από όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από έναν οργανισμό. Οι ροές εσόδων αντιπροσωπεύουν τα οικονομικά έσοδα που δημιουργούνται από κάθε τμήμα πελατών για να δημιουργήσουν ένα κερδοφόρο (ή βιώσιμο) επιχειρηματικό μοντέλο. Τα συνολικά κέρδη (κέρδος) που δημιουργεί μια εταιρεία υπολογίζονται με την ακόλουθη εξίσωση:

$$\text{Έσοδα (ακαθάριστο εισόδημα)} - \text{Κόστη} = \text{Κέρδος (καθαρό εισόδημα)}$$

Σκοπός

Αυτή η ενότητα στοχεύει στην παροχή θεωρητικών και πρακτικών πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων παραδειγμάτων και ασκήσεων, που σχετίζονται με τη συνάφεια και τη χρήση ροών εσόδων στον καρβύ επιχειρηματικού μοντέλου, πώς πρέπει να εφαρμοστούν και πώς οι οργανισμοί (συμπεριλαμβανομένων των νεοσύστατων επιχειρήσεων) μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες αυτές.

Οι ροές εσόδων αποτελούν βασικό συστατικό των επιχειρηματικών μοντέλων που καθορίζουν την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη στρατηγικής, τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τις επενδύσεις.

Οι ροές εσόδων αντιπροσωπεύουν την οικονομική αξία που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού. Παρόλο που η ροή εσόδων δεν είναι επιχειρηματικό μοντέλο, η επιλογή ροής εσόδων από έναν οργανισμό μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο ανάπτυξης άλλων στοιχείων στον καρβύ επιχειρηματικού μοντέλου.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για τους οργανισμούς να παράγουν έσοδα και οι οργανισμοί έχουν γενικά περισσότερες από μία ροές εσόδων. Η επιλογή της ροής εσόδων εξαρτάται γενικά από τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας ενός οργανισμού και από το επιχειρηματικό μοντέλο.





Μαθησιακά Αποτελέσματα

Στο τέλος αυτής της ενότητας θα είστε σε θέση να:

- περιγράφετε τις εφαρμογές των ρών εσόδων και τη σχέση τους με άλλα τμήματα
- αξιολογείτε τις τρέχουσες ροές εσόδων ώστε να εκτιμήσετε τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους
- εκτιμήσετε την αξία των ρών εσόδων και τη συνάφειά τους με την οργανωτική στρατηγική
- εξετάζετε και να αξιολογείτε τις τρέχουσες ροές εσόδων, προκειμένου να βελτιώσετε την επικοινωνία με όλες τις πελατειακές ομάδες και να βελτιώσετε τις πελατειακές σχέσεις
- εκτιμήσετε και να αξιολογήσετε το τρέχον τμήμα των ρών εσόδων για να εφαρμόσετε δημιουργική σκέψη ώστε να σχεδιάσετε μελλοντική στρατηγική και να καταγράψετε εναλλακτικές δυνατότητες και πιθανές καινοτόμες ροές εσόδων.

Λέξεις-Κλειδιά

- Ροές Εσόδων
- Ροές εσόδων βάσει συναλλαγών
- Επαναλαμβανόμενες ροές εσόδων
- Δυνατότητες δημιουργίας εσόδων
- Μηχανισμοί τιμολόγησης
- Έσοδα
- Κέρδη
- Πωλήσεις
- Πρόβλεψη εσόδων
- Στρατηγική
- Καινοτομία





Θεωρητικό Πλαίσιο

Οι πληροφορίες που σχετίζονται με τις Ροές Εσόδων βρίσκονται στην κάτω δεξιά γωνία του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Καμβάς Επιχειρηματικού

Σχεδιάστηκε για: _____ Σχεδιάστηκε από: _____ Ημερομηνία: _____ Έκδοση: _____

Βασικοί Συνεργάτες

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;

ΚΩΝΗΦΑ ΠΑΡΑΠΡΟΣΩΠΩΝ
Optimization and economy / Βελτιστοποίηση και οικονομία
Reduction of risk and uncertainty / Μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας
Acquisition of particular resources and activities / Εξαγωγή οικονομικών πόρων και δραστηριοτήτων

Βασικές Δραστηριότητες

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

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ
Production / Παραγωγή
Problem solving / Επίλυση προβλημάτων
Platform/Network / Πλατφόρμα/Δίκτυο

Πρόταση Αξίας

Τι αξία παραδίδουμε στον πελάτη μας;
Ποιο από τα προβλήματα του πελάτη μας βοηθάμε να λυθεί;
Τι οφέλη προσφέρουν και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε Πηλειατική Ομάδα;
Ποιες ανάγκες καλύπτει να κοστολογούμε;

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Innovative / Καινοτόμο
Performance / Απόδοση
Customization / Μετροπαραγωγή
"Setting the table for them"/ Ολοκλήρωση Design / Σχεδίαση
Specialization / Μακροχρόνιος Price / Τιμή
Cost reduction / Μείωση κόστους
Risk reduction / Μείωση κινδύνου
Accessibility / Προσβασιμότητα
Competence/Usability / Αξιοσημείωτο

Πηλειατικές Σχέσεις

Τι είδους σχέση αναμένεται από την κάθε Πηλειατική μας Ομάδα να αναπτύξουμε και να διατηρήσουμε μαζί τους;
Ποιες είναι καλύτερες οι σχέσεις;
Πώς ενσωματώνονται στο υπέλυτο επιχειρηματικό μοντέλο;
Πόσο ακριβές είναι;

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Personal assistance / Προσωπική στήριξη
Dedicated personal assistance / Εξειδικευμένη προσωπική στήριξη
Self-service / Αυτό-εξυπηρέτηση
Automated services / Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες
Communities / Κοινότητες
Co-creation / Συν-δημιουργία

Πηλειατικές Ομάδες

Για ποιον θεσμολογούμε αξία;
Ποιος είναι ο πιο σημαντικός μας πελάτης;

*Mass Market / Μαζική αγορά
Niche Market / Εξειδικευμένη αγορά (Niche)
Segmented / Τμηματοποίηση
Diversified / Διασπορά
Multi-sided platform / Πολυμερούς πλατφόρμα*

Βασικοί Πόροι

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

ΕΙΔΗ ΠΟΡΩΝ
Physical / Υλικό
Intellectual (brand patents, copyrights, data) / Διανοητικοί (παιχνίδια, πατέντες, δικαιώματα, δεδομένα)
Human / Ανθρώπινο
Financial / Οικονομικό

Κανάλια

Μέσω από ποια Κανάλια θέλουν οι Πηλειατικές μας Ομάδες να τους απευθύνουμε;
Πώς απευθύνουμε σε αυτές τις ομάδες;
Ποια είναι ενσωματωμένα τα Κανάλια μας τιμής;
Ποια επιδιώκουν παραδοσιακά;
Ποια είναι τα καλύτερα διαπιστευμένα;
Ποια τα συμμαχούμε στην ανάπτυξη των πελατών;

ΦΑΣΕΙΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ

- 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;
- 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;
- 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;
- Delivery** – How do we deliver Value Proposition to customers?
Παράδοση – Πώς παραδίδουμε την Πρόταση Αξίας στους πελάτες;
- After sales** – How do we provide post-purchase customer support?
Μετά την πώληση – Πώς παρέχουμε στήριξη στους πελάτες μετά την αγορά τους;

Δομή Κόστους

Ποια είναι τα πιο σημαντικά ηθικά κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλο;
Ποιοι Βασικοί Πόροι είναι πιο ακριβείς;
Ποιες Βασικές Δραστηριότητες είναι πιο ακριβείς;

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΜΗ...
Cost driven business only (low price, maximum automation, extensive outsourcing)
Επιχειρηματική στο κόστος (απλοποίηση δομής κόστους, μέγιστος αυτοματισμός, εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση) ή Value driven (focus on value creation, premium value proposition)
Επιχειρηματική στην αξία (εστιάζει στη δημιουργία αξίας, αναζητεί πρόταση αξίας)

ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ
Fixed costs (ενοίκια, ρετίφ, μισθός) / Σταθερά κόστη (μισθός, ενοίκια, λογαριασμοί)
Variable costs / Μεταβλητά κόστη
Economies of scale / Οικονομίες κλίμακας
Economies of scope / Οικονομίες σκοπού

Ροές εσόδων

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

ΕΙΔΗ	ΣΤΑΘΗΡΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	ΔΥΝΑΜΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ
Asset sale Usage fee Subscription fees Licensing Royalty fees Advertising Leasing/Renting/Leasing	Unit price Product feature dependent Customer segment dependent Volume dependent	Marketplace (intermittent) Real-time dependent Real-time market
Πώληση στοιχείων ενεργητικού Τέλη χρήσης Τέλη συνδρομής Αδειοδότηση Τέλη μετεπίσης Διαφήμιση Διανομής/Ενοίκιαση/Μισθώση	Τιμή κατά μονάδα Με βάση τα χαρακτηριστικά προϊόντος Με βάση τις Πηλειατικές Ομάδες Με βάση τον όγκο	Διαπραγματευτικό Διακριτική αποδοτικότητα Αγορά σε πραγματικό χρόνο

Οι Ροές Εσόδων αντιπροσωπεύουν τις διάφορες πηγές από τις οποίες μια επιχείρηση κερδίζει χρήματα μέσω της παροχής αγαθών ή υπηρεσιών. Οι τύποι εσόδων που ένας οργανισμός λαμβάνει υπόψη εξαρτώνται από τους τύπους των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται.

Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν:

- Τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και το επιχειρηματικό μοντέλο (συμπεριλαμβανομένης της πρότασης αξίας και της διάρθρωσης κόστους) η οποία επηρεάζει το πώς τιμολογείται το προϊόν,
- Τις στρατηγικές τιμολόγησης οι οποίες περιλαμβάνουν: Οικονομία, Διείσδυση, Τιμολόγηση και Ασφάλιστρα.

Μια ροή εσόδων περιλαμβάνει γενικά είτε επαναλαμβανόμενα έσοδα, έσοδα βάσει συναλλαγών, έσοδα από έργα ή έσοδα από υπηρεσίες. Στην κυβέρνηση, ο όρος «ροή εσόδων» αναφέρεται συχνά σε διαφορετικούς τύπους φόρων.





Μοντέλα Εσόδων, Ροές Εσόδων και Επιχειρηματικά Μοντέλα

Μια ροή εσόδων συγχέεται εύκολα με ένα μοντέλο εσόδων το οποίο, με τη σειρά του, συχνά συγχέεται με ένα επιχειρηματικό μοντέλο.

Ορισμός ροής εσόδων:

Η ροή εσόδων είναι μια ξεχωριστή πηγή εισοδήματος που προέρχεται είτε από τα επαναλαμβανόμενα έσοδα, από τα έσοδα που βασίζονται στις συναλλαγές ή έσοδα από τις υπηρεσίες. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μια μοναδική πηγή εσόδων ή πολλαπλές πηγές, ανάλογα με το επιχειρηματικό της μοντέλο.

Ορισμός μοντέλου εσόδων:

Ένα μοντέλο εσόδων είναι ένα πλαίσιο για τη δημιουργία εσόδων. Περιλαμβάνει τη στρατηγική για το πώς μια επιχείρηση δημιουργεί έσοδα είτε από μία είτε από πολλές ροές εσόδων. Ως στρατηγική, περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αξίας που προσφέρει, πώς να τιμολογεί την αξία και ποιος πληρώνει για την αξία.

Τύποι ροών εσόδων:

- **Έσοδα βασισμένα σε συναλλαγές:** οι πελάτες πραγματοποιούν μια εφάπαξ πληρωμή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
- **Επαναλαμβανόμενα έσοδα:** συνεχείς πληρωμές για την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών (π.χ., συνδρομές, μισθώσεις, ενοικιάσεις, κ.λπ.).

Τύποι εσόδων:

1. **Λειτουργικά έσοδα:** το ποσό που κερδίζεται από τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού, π.χ. πώληση αγαθών ή υπηρεσιών.
2. **Μη λειτουργικά έσοδα:** το ποσό που κερδίζεται από άλλες δραστηριότητες του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει έσοδα από μερίσματα και έσοδα από τόκους.

Δημιουργία Εσόδων

Υπάρχουν πολλοί τρόποι δημιουργίας εσόδων από προϊόντα και υπηρεσίες.

Πολλές αγορές έχουν διαταραχθεί από αλλαγές στα μοντέλα εσόδων, ιδιαίτερα στη σημερινή ψηφιακή οικονομία.

Για παράδειγμα, με την ψηφιοποίηση, η μουσική βιομηχανία μεταμορφώθηκε, αλλάζοντας από απτά CD και άλμπουμ (**έσοδα βάσει συναλλαγών**) σε υπηρεσίες αναπαραγωγής μουσικής βάσει συνδρομών, όπως το Spotify και το Apple Music (**επαναλαμβανόμενα έσοδα**).





Ροές εσόδων και μηχανισμοί τιμολόγησης

Κάθε ροή εσόδων ενός οργανισμού μπορεί να έχει ατομικό μηχανισμό τιμολόγησης. Υπάρχουν δύο τύποι μηχανισμών τιμολόγησης :

- **Σταθερή τιμολόγηση:** Αυτή είναι η σταθερή τιμή που ορίζει ο κατασκευαστής ενός προϊόντος ή ο πάροχος μιας υπηρεσίας που παραμένει ομοιόμορφη και σταθερή. Μια σταθερή τιμή μπορεί να εξαρτάται από την πελατειακή ομάδα (λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του τμήματος που στοχεύει στον πελάτη), εξαρτάται από το χαρακτηριστικό του προϊόντος (τιμολογείται ανάλογα με τον αριθμό των διαθέσιμων δυνατοτήτων) ή εξαρτάται από τον όγκο (τιμολόγηση ανάλογα με την ποσότητα που αγοράστηκε, όπου όσο υψηλότερη είναι η ποσότητα, τόσο χαμηλότερη είναι η τιμή) .
- **Δυναμική τιμολόγηση:** Αυτό συμβαίνει όταν η τιμή είναι μεταβλητή και αλλάζει ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς.

Η δυναμική τιμολόγηση ενδέχεται να περιλαμβάνει:

- **Διαπραγμάτευση:** η τιμή διαπραγματεύεται μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, με το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης να εξαρτάται από τις δεξιότητες διαπραγμάτευσης των εμπλεκόμενων και από τη δυναμική της ισχύος.
- **Δημοπρασία:** η τελική τιμή εξαρτάται από την αντίληψη των πελατών για την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτό περιλαμβάνει την υποβολή προσφοράς των πελατών (ανακοινώνουν αυτά που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν) για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, με την υψηλότερη προσφορά να αποκτά επιτυχώς το προϊόν ή την υπηρεσία.
- **Διαχείριση απόδοσης:** η τιμή (η οποία είναι μεταβλητή) εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας κατά τη στιγμή της αγοράς. Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν την ευφυΐα των πελατών για τη δημιουργία εσόδων. Οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία υιοθετούν γενικά αυτό το μοντέλο εσόδων.
- **Αγορά σε πραγματικό χρόνο:** η τιμή μεταβάλλεται, είτε λόγω προσφοράς και ζήτησης είτε λόγω επιρροής από τον ανταγωνισμό. Η τιμή μπορεί να μειωθεί εάν υπάρχει πλεόνασμα προσφοράς ή να αυξηθεί εάν υπάρχει πλεόνασμα ζήτησης. Η έλλειψη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (π.χ. φρέσκα λαχανικά που εξαρτώνται από την εποχικότητα) συνεπάγεται αύξηση της τιμής. Εάν ο διαγωνισμός προσφέρει παρόμοια (ή πανομοιότυπα) προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερη ή υψηλότερη τιμή, αυτό θα επηρέαζε επίσης την τιμή.





Κέρδη που προκύπτουν από μηχανισμούς τιμολόγησης

Μια ροή εσόδων ενσωματώνει τα κέρδη που δημιουργεί μια επιχείρηση από συγκεκριμένους μηχανισμούς και κανάλια τιμολόγησης. Μπορεί να έχει τη μορφή:

- **Έσοδα βάσει συναλλαγών:** Έσοδα από πωλήσεις αγαθών, γενικά εφόπαξ πληρωμές.
- **Έσοδα από υπηρεσίες:** Τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σε πελάτες υπολογίζονται γενικά με βάση το χρόνο (π.χ. τον αριθμό των ωρών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών).
- **Έσοδα από έργα:** Κερδίζονται μέσω εφόπαξ έργων με υπάρχοντες ή νέους πελάτες.
- **Επαναλαμβανόμενα έσοδα:** Έσοδα από συνεχιζόμενες πληρωμές για συνεχείς υπηρεσίες ή υπηρεσίες μετά την πώληση σε πελάτες. Το μοντέλο επαναλαμβανόμενων εσόδων χρησιμοποιείται συχνά επειδή είναι προβλέψιμο και γενικά διασφαλίζει μια συνεχή ροή εσόδων (π.χ. συνδρομές, ενοικίαση, χρηματοδοτική μίσθωση ή δανεισμός περιουσιακών στοιχείων, αδειοδότηση περιεχομένου σε τρίτους, μεσιτικές αμοιβές, διαφημιστικά τέλη).

Τύποι ροών εσόδων

- **Πώληση αγαθών ή τέλη υπηρεσίας:** Αυτός είναι γενικά ο βασικός λογαριασμός λειτουργικών εσόδων για τους περισσότερους οργανισμούς. Είναι πιθανώς η πιο παραδοσιακή και γνωστή ροή εσόδων, όπου ένας πωλητής πουλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε έναν αγοραστή.
- **Συνδρομές υπηρεσίας:** Αυτό περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενες συναλλαγές (μηνιαία, ετησίως, κ.λπ.) και περιλαμβάνει υπηρεσίες φιλοξενίας ιστοσελίδων, παρόχους υπηρεσιών διαδικτύου και υπηρεσίες τηλεφωνικού δικτύου. Μπορούν να προσφερθούν διαφορετικές δυνατότητες σε διαφορετικές πελατειακές ομάδες, ανάλογα με το πόσο εκτεταμένη είναι η πρόσληψη υπηρεσιών.
- **Διαφήμιση:** Η επικοινωνία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα κοινό δυνητικών πελατών.
- **Εκπρόσωποι και μεσίτες:** Διαμεσολαβητές που λαμβάνουν προμήθεια (γενικά ένα ποσοστό) για τις υπηρεσίες τους.
- **Πώληση περιουσιακών στοιχείων:** Αυτό συνήθως περιλαμβάνει μια εφόπαξ συναλλαγή όπου πωλείται ένα περιουσιακό στοιχείο.
- **Επιχειρηματική υπηρεσία:** Αυτό μπορεί να ενσωματώνει διάφορους τύπους εσόδων (π.χ. ο σχεδιασμός και η κατασκευή ενός ιστότοπου για έναν οργανισμό περιλαμβάνει αρχικά μια εφόπαξ συναλλαγή η οποία μπορεί αργότερα να μετακινηθεί προς ένα μοντέλο συνδρομής για τη συντήρηση και τις ενημερώσεις).
- **Προϊόντα Συλλόγου:** Αυτό περιλαμβάνει χρέωση εισόδου (π.χ. κινηματογράφους, μουσεία, θεματικά πάρκα).





- **Διαβούλευση:** Οι συμβουλευτικοί οργανισμοί λειτουργούν γενικά σε συγκεντρωμένη βάση. Ορισμένοι ενδέχεται να λειτουργούν σε συγκεκριμένη βάση έργου. Ο κάτοχος μπορεί να καθορίσει έναν ρητό μέγιστο αριθμό ωρών εργασίας.
- **Συνδρομές Περιεχομένου:** Αυτό γενικά επιτρέπει την πρόσβαση σε διαδικτυακά μέσα, όπως εφημερίδες, podcast, υπηρεσίες ροής τηλεόρασης (όπως Netflix), υπηρεσίες μουσικής (Spotify) και άλλες πύλες πολυμέσων.
- **Υπηρεσίες καταναλωτών:** Αυτές μπορεί να κυμαίνονται από εστιατόρια έως υπηρεσίες επισκευής / συντήρησης σπιτιού, τεχνικές υπηρεσίες, σαλόνια ομορφιάς και κομμωτήρια.
- **Εκπαίδευση και κατάρτιση:** Αυτό μπορεί να απευθύνεται σε άτομα ή οργανισμούς. Μπορεί να παραδοθεί με διάφορους τρόπους, όπως πρόσωπο με πρόσωπο, διαδικτυακά ή μέσω μικτής μάθησης (ένα μείγμα και των δύο).
- **Εμπειρίες:** Αυτό αξιοποιεί τη δίψα των ανθρώπων για νέες εμπειρίες. Περιλαμβάνει ταξίδια, abseiling, αλεξίπτωτο, σερφάρισμα χαρταετού, παιχνίδια πραγματικού πολέμου, κυνήγι θησαυρού, αίθουσες διαφυγής κ.λπ. .
- **Μετρημένες υπηρεσίες:** Αυτό περιλαμβάνει τον υπολογισμό της κατανάλωσης μιας υπηρεσίας (π.χ. νερό, ηλεκτρικό ρεύμα ή φυσικό αέριο).
- **Τόκος:** Οι τόκοι που προκύπτουν από επενδύσεις, οι οποίες συνήθως ταξινομούνται ως μη λειτουργικά έσοδα.
- **Ενοίκιο:** Κέρδη από την ενοικίαση κτιρίων ή εξοπλισμού, αυτό θεωρείται μη λειτουργικό έσοδο.
- **Μερίσματα:** Κερδίζονται από την κατοχή ομολόγων ή μετοχών άλλων οργανισμών, που θεωρούνται επίσης μη λειτουργικά έσοδα.
- **Αδειοδότηση:** Αυτό συνεπάγεται την αδειοδότηση πνευματικής ιδιοκτησίας.
- **Δικαιοδοσία:** Αυτό συνεπάγεται την πώληση των δικαιωμάτων για το λογότυπο, το όνομα και το μοντέλο της επιχείρησης σε καταστήματα λιανικής τρίτων που ανήκουν σε ανεξάρτητους φορείς, γνωστοί ως «δικαιοδόχοι». Καταρτίζεται γενικά μια σύμβαση η οποία ορίζει την τακτική καταβολή των δικαιωμάτων από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο. Τα McDonalds, Subway και UPS είναι γνωστά παραδείγματα επιχειρηματικών μοντέλων δικαιοδοσίας.
- **Μέσα:** Οι οργανισμοί παραγωγής που δημιουργούν ταινίες, ντοκιμαντέρ, τηλεοπτικές σειρές και podcast μπορούν να πουλήσουν τα μέσα που παράγουν σε άλλους οργανισμούς.
- **Δικαιώματα μετάδοσης:** Αυτό περιλαμβάνει επίσης την πώληση δικαιωμάτων πολυμέσων. Είναι η μεγαλύτερη πηγή εσόδων για τους περισσότερους αθλητικούς οργανισμούς και άλλα μεγάλα γεγονότα (π.χ. συναυλίες ή άλλες μουσικές ή αθλητικές εκδηλώσεις μεγάλης κλίμακας) .





Γιατί έχει σημασία η κατανόηση των ροών εσόδων;

1. Τα έσοδα είναι ένας βασικός δείκτης απόδοσης (Key Performance Indicator - KPI) για όλους τους οργανισμούς:

Ένας βασικός δείκτης απόδοσης (KPI) είναι ένα μέτρο που ευθυγραμμίζεται με τη συνολική οργανωτική στρατηγική. Τα χρηματοοικονομικά KPIs συνδέονται με έσοδα και κέρδη, αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν ταμειακές ροές και ρευστότητα. Τα έσοδα είναι βασικό μέτρο για όλους τους ενδιαφερόμενους, συμπεριλαμβανομένων των νεοσύστατων επιχειρήσεων και των μεγάλων εταιρειών.

2. Η πρόβλεψη απόδοσης ποικίλει μεταξύ διαφορετικών ροών εσόδων:

Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψουν το ποσό των πωλήσεων που θα δημιουργηθούν στο μέλλον. Οι επενδυτές και οι μέτοχοι έχουν έννομο συμφέρον στις χρηματοοικονομικές προβλέψεις, οι οποίες επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των μελλοντικών προοπτικών του οργανισμού.

Τα επαναλαμβανόμενα έσοδα είναι πιο προβλέψιμα από τα έσοδα βάσει συναλλαγών, καθώς δημιουργούνται από μια σταθερή βάση πελατών. Τα έσοδα βάσει συναλλαγών ενδέχεται να κυμαίνονται, ανάλογα με τη ζήτηση των πελατών και την εποχικότητα.

3. Διαφορετικά μοντέλα εσόδων απαιτούν διαφορετικές μεθόδους πρόβλεψης:

Οι οικονομικοί εμπειρογνώμονες εφαρμόζουν διαφορετικά μοντέλα πρόβλεψης για να κάνουν μελλοντικές προβλέψεις, ανάλογα με τον τύπο του μοντέλου εσόδων που υιοθετήθηκε. Τα μοντέλα πρόβλεψης μπορεί να είναι πιο ομοιόμορφα και αξιόπιστα όταν ασχολούνται με επαναλαμβανόμενες ροές εσόδων.

Πως υπολογίζονται τα έσοδα;

Ο υπολογισμός των ροών εσόδων μπορεί να περιλαμβάνει μια απλή ή περίπλοκη διαδικασία. Ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να προσφέρουν κωδικούς προσφοράς, συχνά με διαφορετική αξία. Ένα προϊόν με αρχική τιμή 100 € θα μπορούσε να μειωθεί κατά 10% - 90 €, 20% - 80 €, κ.λπ. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα συνολικά έσοδα είναι το σύνολο όλων των πωλήσεων σε κάθε σημείο τιμής.

Για τις πωλήσεις προϊόντων, τα έσοδα υπολογίζονται λαμβάνοντας τη μέση τιμή στην οποία πωλούνται τα αγαθά και πολλαπλασιάζοντας τα με τον συνολικό αριθμό των πωληθέντων προϊόντων. Για τους παρόχους υπηρεσιών, υπολογίζεται ως η αξία όλων των συμβάσεων υπηρεσιών ή με τον αριθμό των πελατών πολλαπλασιασμένο επί τη μέση τιμή των υπηρεσιών.





Παραδείγματα και Καλές πρακτικές

Μελέτη Περίπτωσης Spotify

Το επιχειρηματικό μοντέλο για το Spotify (ιδρύθηκε στη Σουηδία το 2006 και ξεκίνησε το 2008) βασίζεται στην ψηφιακή πλατφόρμα που προσφέρει διαμοιρασμό της μουσικής και συνδέει τους καλλιτέχνες με τους θαυμαστές τους. Το Spotify λειτούργησε ως τεράστια καινοτομία για τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με τη μουσική βιομηχανία. Σήμερα, το Spotify είναι ηγέτης στις παγκόσμιες πλατφόρμες διαμοιρασμού μουσικής.

Στις πρώτες μέρες του, το Spotify ήταν μια πλατφόρμα με ανοιχτή πρόσκληση, πράγμα που σημαίνει ότι κάποιος χρειαζόταν πρόσκληση για να έχει πρόσβαση. Η ανοιχτή χρήση δεν ήταν διαθέσιμη μέχρι που ξεκίνησε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2009. Λόγω της μεγάλης ζήτησης, το Spotify έγινε διαθέσιμο μόνο με πρόσκληση αργότερα εκείνη τη χρονιά. Χρησιμοποίησαν αυτό το μοντέλο και για την εκκίνηση του στις ΗΠΑ το 2011. αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία αναγνώρισε την αξία της διαφήμισης με συστάσεις από στόμα σε στόμα.

Το Spotify έχει δύο κύριες ροές εσόδων: Προνομιακούς λογαριασμούς (που υιοθετούν ένα επιχειρηματικό μοντέλο συνδρομής) και Διαφήμιση (για «ελεύθερους» χρήστες). WitMe εκατοντάδες εκατομμύρια χρήστες και παγκόσμια εμβέλεια, το Spotify λαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων του (1.731 δισεκατομμύρια ευρώ το τρίτο τρίμηνο του 2019) από προνομιακούς λογαριασμούς. Τα έσοδα που υποστηρίζονται από τη διαφήμιση (0,71 δισεκατομμύρια ευρώ το τρίτο τρίμηνο του 2019) προέρχονται από χρήστες που έχουν έναν βασικό (σε αντίθεση με έναν προνομιακό) λογαριασμό, καθώς η μουσική που μεταδίδουν διασκορπίζεται με διαφημίσεις. Οι λογαριασμοί που υποστηρίζονται από διαφημίσεις προσφέρουν περιορισμένο αριθμό ωρών ακρόασης ανά μήνα.

Μελέτη Περίπτωσης Gillette

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Gillette 'Razor and Blade' είναι ένα παράδειγμα ενός επιχειρηματικού μοντέλου που έχει εξαπλωθεί σε πολλά προϊόντα και βιομηχανίες. Περιλαμβάνει έναν καινοτόμο τρόπο μορφοποίησης της ροής εσόδων και της πρότασης αξίας.

Η Gillette χρεώνει βασικές τιμές για τα ξυράφια της, ενώ κεφαλαιοποιεί τις λεπίδες (Gassmann et al., 2013). Παραδείγματα άλλων βιομηχανιών που υιοθέτησαν αυτό το μοντέλο περιλαμβάνουν εκτυπωτές (που πωλούνται σχετικά φθηνά) και τα αντίστοιχα φυσίγγιά τους, τα οποία επιτρέπουν στους οργανισμούς να διατηρήσουν το εισόδημά τους και, κατά συνέπεια, την αποδοτικότητά τους.

Οι μηχανές καφέ που χρησιμοποιούν κάψουλες καφέ μίας χρήσης είναι ένα άλλο παράδειγμα αυτού του μοντέλου (Gassmann et al., 2013).

Μελέτη Περίπτωσης Rolls Royce

Η Rolls Royce, που ιδρύθηκε το 1884, αρχικά ειδικεύτηκε στην κατασκευή κινητήρων, καθιστώντας την εταιρεία μια επιχείρηση βασισμένη σε προϊόντα. Μέσω του αρχικού επιχειρηματικού μοντέλου της, η Rolls Royce κατασκεύασε και πούλησε κινητήρες, για παράδειγμα, σε κατασκευαστές αεροσκαφών, με την εταιρεία να αποφέρει έσοδα από εφάπαξ μεγάλες πωλήσεις.





Για να δημιουργήσει μια πιο βιώσιμη ροή εσόδων με πιο προβλέψιμες και σταθερές ροές εισοδήματος, η Rolls Royce ξεκίνησε το «power-by-the-hour», όπου ο οργανισμός άλλαξε από την πώληση κινητήρων σε «μισθωμένους» κινητήρες με βάση τις ώρες χρήσης των αεροπορικών εταιρειών. Μέσω αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας, οι αεροπορικές εταιρείες πληρώνουν μόνο για τις ώρες λειτουργίας του κινητήρα, επωφελοόμενες από μειωμένες κεφαλαιουχικές δαπάνες

Δεδομένου ότι η Rolls Royce «μισθώνει» τους κινητήρες της, το κόστος συντήρησης και επισκευής είναι ευθύνη της Rolls Royce, καθιστώντας τους κινητήρες αεροπορικών εταιρειών πιο προσιτούς σε διαφορετικά τμήματα πελατών, όπως αερομεταφορείς χαμηλού κόστους. Μέσω αυτής της καινοτόμου ροής εσόδων, η Rolls Royce μπόρεσε να διεισδύσει σε μια νέα αγορά-στόχο, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα μακροπρόθεσμα έσοδα μέσω μηχανών χρηματοδοτικής μίσθωσης σε αντίθεση με την πώληση τους. ([Πατήστε εδώ για το σύνδεσμο στη μελέτη περίπτωσης](#))

Ψηφιακή Τεχνολογία: Δοκιμή ροής εσόδων

Οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν τη δυνατότητα δοκιμής νέων προϊόντων και υπηρεσιών για να εκτιμήσουν ποια έκδοση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι πιο κερδοφόρα ή να αξιολογήσουν εάν οι δυνητικοί πελάτες κατανοούν την πρόταση αξίας του οργανισμού και ποιος, στη συνέχεια, θα είναι πρόθυμος να πραγματοποιήσει μια αγορά. (Δείτε για παράδειγμα: <https://win.gg/news/3661/riot-is-testing-different-league-of-legends-shops-in-lol-client>).

Ορισμένες ψηφιακές πλατφόρμες απαιτούν τη δημιουργία σημαντικής βάσης χρηστών πριν από τη δημιουργία εσόδων, π.χ. το Facebook δεν δημιούργησε έσοδα για μερικά χρόνια, έως ότου εισήγαγε αργότερα διαφημίσεις.

Σε άλλες ψηφιακές πλατφόρμες, η πηγή εσόδων ενδέχεται να μην είναι εμφανής, π.χ. η χρήση της πλατφόρμας μηχανών αναζήτησης της Google είναι δωρεάν. Ωστόσο, η Google πουλά τα δεδομένα αναζήτησης και τη δυνατότητα διαφήμισης ως μέθοδο δημιουργίας εσόδων. Η κύρια πηγή εσόδων της Google είναι η διαφήμιση. Αυτό περιλαμβάνει τον αλγόριθμο που χρησιμοποιείται για διαδικτυακές αναζητήσεις που ενσωματώνει προτεινόμενες σελίδες από διαφημιζόμενους, μαζί με άλλα σχετικά αποτελέσματα. Η Google παράγει επίσης έσοδα από τις υπηρεσίες που σχετίζονται με το cloud, όπως το Google Cloud.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που προσφέρουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω ψηφιακής πλατφόρμας εξαρτώνται από την αφοσίωση των πελατών, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την εγγραφή για προωθητικά email ή την τακτική χρήση και συνεισφορά σε συγκεκριμένες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, χώρους συζητήσεων ή άλλες διαδικτυακές πλατφόρμες.

Η συμμετοχή σε αυτές τις πλατφόρμες και η κατανόηση της πρότασης αξίας ενός οργανισμού είναι απαραίτητες προτού εξασφαλιστεί η αγορά αγαθών ή υπηρεσιών. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες χρειάζονται μια στρατηγική για να στελεχώσουν επιτυχώς αυτές τις πλατφόρμες και να παρακινήσουν την τακτική δέσμευση των πελατών που θα οδηγήσει σε πωλήσεις και διατήρηση πελατών.





Στρατηγική και Καινοτομία

Κάθε τμήμα στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου παρέχει μια εικόνα της τρέχουσας κατάστασης που σχετίζεται με το τμήμα ροής εσόδων (για καθιερωμένους οργανισμούς) και ένα μοντέλο του τι αναμένεται να είναι οι ροές εσόδων (σε αυτήν την περίπτωση) για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- Τι θα ακολουθήσει;
- Ποιοι συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί στόχοι και δραστηριότητες θα πρέπει να οριστούν προκειμένου να προστεθούν επιπλέον ροές εσόδων ή να ανανεώσουν τις τρέχουσες ροές εσόδων για να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς του οργανισμού;

Καινοτομία

Το τμήμα ροών εσόδων σε έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να λειτουργήσει ως έναυσμα για καινοτομία.

Αυτές οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη:

- Εάν τα στοιχεία που αναφέρονται στις ροές εσόδων απλοποιηθούν, θα είχε αυτό ως αποτέλεσμα αυξημένη αποδοτικότητα, κερδοφορία και αυξημένη πελατειακή αξία;
- Τι θα συνέβαινε αν εξεταζόταν η σταδιακή καινοτομία (μικρές αλλαγές που είναι πρωτότυπες και αποτελεσματικές);
- Θα μπορούσαν να γίνουν ριζικές καινοτομίες (σημαντικές αλλαγές που περιλαμβάνουν διαταραχή ή μετατόπιση παραδείγματος) εάν εφαρμοστούν εργαλεία για τη δημιουργία ριζικά νέων καινοτομιών; Τι συμβαίνει με την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στο επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού; Τι γίνεται με την ανάπτυξη στρατηγικής συνεργασίας με άλλους οργανισμούς για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας;

Απλότητα

Ακολουθήστε καθεμία από τις αναφερόμενες ροές εσόδων και αξιολογήστε την αξία τους.

- Είναι δυνατόν να απλοποιηθεί οποιαδήποτε από τις αναφερόμενες ροές εσόδων;





Αυξητική καινοτομία: SCAMPER

Το εργαλείο SCAMPER μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε ροή εσόδων (περισσότερες λεπτομέρειες και παραδείγματα βρίσκονται στις παρακάτω διαφάνειες). Το SCAMPER σημαίνει:

- **S: Substitute** : Υποκαθιστώ
- **C: Combine** : Συνδυάζω
- **A: Adapt** : Προσαρμόζω
- **M: Modify (Magnify, Minify)** : Τροποποιώ (Μεγεθύνω, Ελαχιστοποιώ)
- **P: Put to another use** : Βάζω σε άλλη χρήση
- **E: Eliminate** : Εξαλείφω
- **R: Reverse** : Αντιστρέφω

Στρατηγική και Καινοτομία

S: Substitute- Υποκαθιστώ: Είναι δυνατόν να αντικαταστήσετε οποιαδήποτε από τις ροές εσόδων; Αυτό μπορεί να γίνει μέσω αξιολόγησης των ροών εσόδων σε καμβά επιχειρηματικού μοντέλου που δημιουργείται για τον ανταγωνισμό. Μπορεί οποιαδήποτε από τις ροές εσόδων που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός να αντικαταστήσει οποιαδήποτε από τις τρέχουσες ροές εσόδων; Ένα παράδειγμα της χρήσης του "Υποκαθιστώ" περιλαμβάνει την εξέταση του μοντέλου ροής εσόδων "No Frills", όπου το εισόδημα δημιουργείται από την πώληση πρόσθετων υπηρεσιών (όπως συντήρηση συσκευών ή προμήθεια βοηθητικών ανταλλακτικών). Στη συνέχεια, η ροή εσόδων «Συνδρομή» θα μπορούσε να εφαρμοστεί, για παράδειγμα, σε αεροπορικές εταιρείες χωρίς προβλήματα, ως αποτέλεσμα της χρήσης «Υποκαθιστώ». Αυτό θα εφαρμοζόταν σε τακτικούς χρήστες αεροπορικών εταιρειών, οι οποίοι αναπτύσσουν εμπιστοσύνη για μία αεροπορική εταιρεία παρά για άλλες, λόγω μειωμένου κόστους. Πρόσθετα παραδείγματα περιλαμβάνουν ακριβά ιατροτεχνολογικά προϊόντα που μισθώνονται (αντί να πωλούνται) σε μεγάλα νοσοκομεία.

C: Combine- Συνδυάζω: Είναι δυνατόν να συνδυαστούν δύο ή περισσότερες από τις τρέχουσες ροές εσόδων; Τα μηχανήματα μετρητών ATM είναι ένα παράδειγμα «Συνδυασμού», καθώς παρέχουν στους χρήστες τη δυνατότητα ανάληψης μετρητών, κατάθεσης μετρητών ή επιταγών και παροχής πληροφοριών σχετικά με το υπόλοιπο λογαριασμού. Το «Συνδυάζω» θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε σουπερ μάρκετ και εστιατόρια που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν το μοντέλο εσόδων Freemium (προσφέροντας ένα βασικό ποσό δωρεάν φαγητού, για παράδειγμα, σε πελάτες των οποίων οι κανονικές δαπάνες υπερβαίνουν ένα ορισμένο όριο) ή συνδρομή, η οποία θα επέτρεπε προνόμια όπως μια γρήγορη διαδικασία πληρωμής (ο χρόνος είναι πολύτιμος για τους περισσότερους επαγγελματίες σήμερα).





A: Adapt- Προσαρμόζω: Πώς θα μπορούσε να προσαρμοστεί μια επιτυχημένη και κερδοφόρα ροή εσόδων για ένα άλλο τμήμα πελατών; Ένα παράδειγμα του «Προσαρμόζω» περιλαμβάνει το μοντέλο εσόδων για έντυπους και διαδικτυακούς οργανισμούς πολυμέσων, το οποίο θα μπορούσε να ενσωματώσει το πλήθος πηγών και το περιεχόμενο που έχει σχεδιαστεί από τους πελάτες στην έντυπη και ηλεκτρονική παραγωγή. Ορισμένοι οργανισμοί μέσω χρησιμοποιούν ήδη περιεχόμενο που δημιουργείται από πελάτες, αλλά αυτό θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει μια ενότητα όπου οι αναγνώστες παρέχουν εις βάθος γνώση ή, εναλλακτικά, ιδέες για το πώς η μορφή και ο σχεδιασμός της διαδικτυακής πύλης θα μπορούσαν να γίνουν πιο ελκυστικά. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένη προσωπική προσαρμογή μιας ποικιλίας διαδικτυακών πλατφορμών.

M: Modify (also 'Magnify' or 'Minify') - Τροποποιώ (επίσης "Μεγευνθύνω" ή "Ελαχιστοποιώ"): Θα μπορούσε μια αξιολόγηση κάθε ροής εσόδων, όπως έχει σχεδιαστεί για κάθε τμήμα πελατών, να τροποποιηθεί (να μεγεθυνθεί ή να ελαχιστοποιηθεί) με οποιονδήποτε τρόπο ώστε να γίνει πιο επιτυχημένη και κερδοφόρα;

Ένα παράδειγμα είναι το μοντέλο αμοιβής ανά χρήση που έχει υιοθετηθεί από ορισμένες εταιρείες ασφάλισης αυτοκινήτων για να επιτρέψει στους πελάτες να πληρώνουν ασφαλίστρα που αντικατοπτρίζουν καλύτερα τις αποστάσεις που ταξιδεύουν και τις συνθήκες οδήγησης τους, παρά την παραδοσιακή ετήσια χρέωση.

P: Put to another use- Βάζω σε άλλη χρήση: Κοιτάζοντας τις ροές εσόδων του ανταγωνισμού (στον καρμπά του δυνητικού επιχειρηματικού μοντέλου), θα μπορούσε κάποια από αυτές να χρησιμοποιηθεί σε άλλο καρμπά στο επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού σας; Οι εγκαταστάσεις εστιατορίων και ξενοδοχείων θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για άλλη χρήση, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής όταν τα ποσοστά πληρότητας είναι χαμηλά. Οι άλλες χρήσεις δεν χρειάζεται να αποφέρουν άμεσα έσοδα - θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν κοινωνικά φαινόμενα μέσω δραστηριοτήτων ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη), όπως δωρεάν γεύματα για ηλικιωμένους σε συγκεκριμένες ώρες. Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει θετική δημοσιότητα για το ξενοδοχείο και, με τη σειρά του, να προσελκύσει κοινωνικά ευσυνείδητους πελάτες.

E: Eliminate- Εξαλείφω: Θα μπορούσε κάποια από τις τρέχουσες ροές εσόδων να εξαλειφθεί λόγω των πόρων που έχουν δεσμευτεί για αυτήν ή λόγω έλλειψης κερδοφορίας; Αυτό θα μπορούσε να ισχύει για τη ροή εσόδων Freemium, για παράδειγμα, με προϊόντα που πωλούνται σε χαμηλή τιμή, συμπεριλαμβανομένων γλυκών, χαρτομάντηλων κ.λπ. Εάν αυτά προσφέρονται στους πελάτες χωρίς κόστος, οι παραγωγοί θα μπορούσαν να αποκομίσουν κέρδος συμπεριλαμβάνοντας τη διαφήμιση στη συσκευασία. Αυτό θα αντισταθμίσει τις σχετικές δαπάνες και θα εξαλείψει την ανάγκη για μικρά ποσά χρημάτων που πρέπει να πληρώσει ο πελάτης.





R: Reverse- Αντιστρέφω: Κατά την εξέταση καθεμιάς από τις ροές εσόδων, θα μπορούσε να αντιστραφεί κάποια από αυτές (π.χ. αντιστροφή ροής εσόδων πληρωμής και προσφορά δωρεάν); Το παράδειγμα Freemium (βλ. «Εξαλείφω») ισχύει επίσης εδώ. Το αντίστροφο θα μπορούσε να εφαρμοστεί τη στιγμή που οι πελάτες αναμένεται να πληρώσουν για προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία απαιτούν γενικά προκαταβολή, κατά το check-in, ή το αργότερο κατά το check-out. Τα ξενοδοχεία θα μπορούσαν να προσφέρουν την επιλογή πληρωμής με πίστωση (π.χ. έως και ένα μήνα αργότερα), ίσως με επιπλέον χρέωση «καθυστερημένης πληρωμής» για πρόσθετα έσοδα. Αυτό θα μπορούσε να είναι ελκυστικό για τους ταξιδιώτες-αγοραστές, καθώς μπορεί να τους δώσει τη δυνατότητα να ξοδέψουν υπερβολικά χρήματα χωρίς να ανησυχούν για την άμεση διευθέτηση του λογαριασμού του ξενοδοχείου τους. Για να λειτουργεί αποτελεσματικά ένα τέτοιο σύστημα και να διασφαλίζεται η καθυστερημένη πληρωμή, τα ξενοδοχεία θα απαιτούσαν κάποια μορφή ασφάλειας, όπως η πιστωτική κάρτα του πελάτη και άλλα προσωπικά στοιχεία.





Ριζοσπαστική Καινοτομία

Διάφορα εργαλεία δημιουργίας ιδεών θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία νέων ροών εσόδων ή για την υποκίνηση ριζικής καινοτομίας. Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η "Τυχαία Είσοδος", δείτε για παράδειγμα:

- <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/Techniques/random.htm>
- <https://www.designmethodsfinder.com/methods/random-input>
- <https://creativiteach.me/creative-thinking-strategies/random-input/>

Καινοτόμες ροές εσόδων θα μπορούσαν να σχεδιαστούν με αυτόν τον τρόπο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εστίαση στην πρόταση αξίας και την εφαρμογή του εργαλείου τυχαίας εισαγωγής εδώ, με σκοπό τη δημιουργία νέων ιδεών που στη συνέχεια θα δοκιμαστούν .

Αναφορές

- https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_02.htm

Γενική Ανάγνωση

- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik, 2013. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen, Switzerland.
- <https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194385-how-do-i-use-the-revenue-streams-building-block-of>
- <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>

Μελέτες Περιπτώσεων

- UBER: <https://www.garyfox.co/uber-business-model/>
- Different revenue stream case studies: <https://www.garyfox.co/business-models/>

Εργαλεία με Δυνατότητα Λήψης

- <https://www.boardofinnovation.com/tools/>

Βίντεο: Μάθημα Σφαημάτων Ροών Εσόδων

- [Click for video source](#)

