



Funded by  
the European Union

HORIZON-EIE-2022-SCALEUP-01-01 Expanding Entrepreneurial Ecosystems

## MODULE 4: Business Model Development



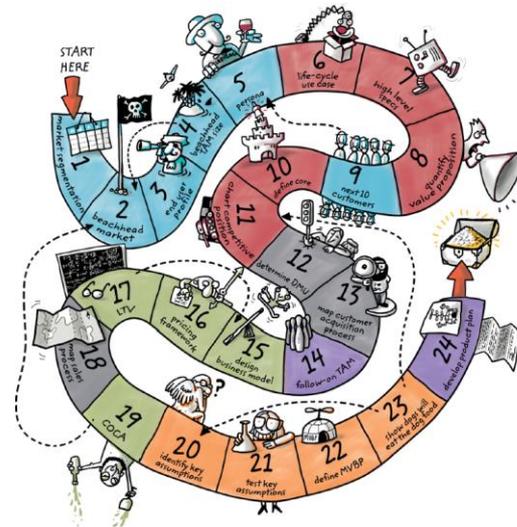
ENTREPRENEDU is a project funded by the European Union under GA 101100507.



Funded by  
the European Union

## **UNIT 1: Introduction to Business Model Development**

# Leg 4: How do you make money off your product?

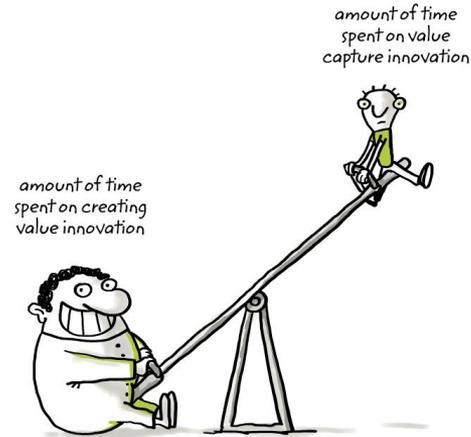


Source: Aulet, B. (2013). Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup. John Wiley & Sons (pp.12-13)

# Step #15: Design a Business Model

## Θεωρήσεις

- Οπτική Πελατών
- Επιτιθέμενος εναντίον Αμυντικού
- Αξία ζωής του πελάτη
- DMU και DMP
- Ωριμότητα Προϊόντος
- Οικονομικοί πόροι



*Me thinks you need to get things more in balance!*

# 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

# Τί κάνει η επιχείρηση;

- Προσθέτει αξία στη ζωή (ανθρώπων) ή τη λειτουργία (οργανισμών)
- Καλύπτει τις ανάγκες
- κρίσιμες ή επουσιώδεις
- διατυπωμένες ή λανθάνουσες
- με την ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών μεταφράζοντας την πληροφορία και αξιοποιώντας τους πόρους της

# Πώς το κάνει η επιχείρηση;

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

# Ποιός ο σκοπός της επιχείρησης;

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

# 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

# Αρχές καινοτομίας

Κλειστή	Ανοιχτή
Οι έξυπνοι άνθρωποι του τομέα μας, δουλεύουν για εμάς.	Χρειάζεται να δουλεύουμε με ευφυείς ανθρώπους μέσα <b>και</b> έξω από την επιχείρηση
Το κέρδος από την Ε&Α πρέπει να το αναπτύξουμε, να το ανακαλύψουμε και να το διανείμουμε μόνοι μας.	Η εξωτερική Ε&Α μπορεί να δημιουργήσει σημαντική αξία, η εσωτερική Ε&Α χρειάζεται για να διεκδικήσει ένα μερίδιο αυτής της αξίας.
Αν διενεργήσουμε την περισσότερη έρευνα στη βιομηχανία, τότε θα νικήσουμε.	Δεν χρειάζεται να διενεργήσουμε εμείς την έρευνα για να επωφεληθούμε από αυτή.
Αν δημιουργήσουμε τις περισσότερες ή τις καλύτερες ιδέες στη βιομηχανία, θα νικήσουμε.	Αν χρησιμοποιήσουμε κατάλληλα τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ιδέες, θα νικήσουμε.
Θα πρέπει να προστατέψουμε την καινοτομική μας διαδικασία, ώστε οι ανταγωνιστές να μην επωφεληθούν από τις ιδέες μας.	Θα πρέπει να επωφελούμαστε από τη χρήση των δικών μας καινοτομιών από τους άλλους, και να αγοράζουμε τα πνευματικά δικαιώματα των άλλων όταν αυτά προάγουν τα δικά μας συμφέροντα.

Πηγή:  
Osterwalder (2010),  
σελ. 111

# Επιχειρηματικό μοντέλο

Προσδιορίζει το λογισμό με βάση τον οποίο ο οργανισμός/επιχείρηση παράγει και παρέχει αξία και εξασφαλίζει την επιβίωσή του για όσο διάστημα απαιτείται.

# Βασικοί Παράγοντες για ένα Επιχειρηματικό Μοντέλο

**1. Πελάτης:** Κατανοήστε τι θα είναι διατεθειμένος να κάνει ο πελάτης. Οι γνώσεις που αποκτήσατε από τη χαρτογράφηση της Μονάδας Λήψης Αποφάσεων και της Διαδικασίας για την Απόκτηση Πελάτη θα είναι πολύτιμες εδώ.

**2. Δημιουργία και αποτύπωση αξίας:** Αξιολογήστε πόση αξία παρέχει το προϊόν σας στον πελάτη σας και πότε. Στη συνέχεια, καθορίστε ποιοι τρόποι σύλληψης αξίας ταιριάζουν. Η ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας σας θα βοηθήσει εδώ.

**3. Ανταγωνισμός:** Προσδιορίστε τι κάνει ο ανταγωνισμός σας.

**4. Διανομή:** Βεβαιωθείτε ότι το κανάλι διανομής σας έχει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για να πουλήσει το προϊόν σας.



Funded by  
the European Union

## **UNIT 2: Methods and Tools for Business Model Development**

# Το βασικό εργαλείο μας

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

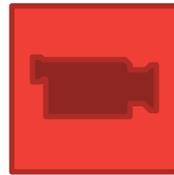
Καταρτίστηκε για:

Καταρτίστηκε από:

On:

Iteration:

<p><b>Βασικοί Συνεργάτες</b></p>  <p>Ποιο είναι οι βασικοί συνεργάτες; Ποιο είναι ο βασικός προμηθευτής; Ποιους σημαντικούς πόρους απαιτούν από τους συνεργάτες; Ποιους βασικούς δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες;</p> <p><b>Κύρια για κάθε συνεργάτη:</b> Αξία προστιθέμενη από τον συνεργάτη Μεταφορές και αξιολόγηση Αναζήτηση συνεργατών Πρώτα και Βασικότερα</p>	<p><b>Κύριες Δραστηριότητες</b></p>  <p>Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούνται για την παροχή αξίας; Ποιο είναι το κριτήριο ποιότητας; Ποιο είναι το σύστημα με τους πελάτες; Ποιο είναι το πρόγραμμα ή οι ρυθμίσεις; Ποιο είναι το πρόγραμμα ή οι ρυθμίσεις;</p> <p><b>Βασικές κύριες δραστηριότητες:</b> Επιλογή Επιλογή Επιλογή Επιλογή (Επιλογή), (Επιλογή) (Επιλογή)</p>	<p><b>Προσφορά Αξίας</b></p>  <p>Τι αξία δίνουμε στον πελάτη; Ποιο πρόβλημα και πόσοι θέλουν να λύσουν; Τι αξία προσφέρουμε ή υπερέχουμε παράγοντα σε κάθε τμήμα της Αξίας; Ποιοι οι πόροι που παύουν να προσφέρουν;</p> <p><b>Χαρακτηριστικά:</b> Επιλογή Επιλογή / Επιλογή Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή Επιλογή (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή)</p>	<p><b>Σχέσεις με τους Πελάτες</b></p>  <p>Τι είναι σχέση κανάλι από μια ή κάθε τμήμα της αγοράς σε διαφορετικούς και να διαφοροποιήσει από τον; Ποιοι από αυτούς τις σχέσεις έχουν προβάδισμα; Ποιοι από αυτούς τις σχέσεις διαφοροποιούνται στο επιχειρηματικό μοντέλο; Ποιοι διαφορετικοί είναι είναι οι σχέσεις;</p> <p><b>Προβλεπόμενα:</b> Επιλογή (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p>	<p><b>Τμήματα πελατών</b></p>  <p>Για ποιας δραστηριότητας αξία; Ποιο είναι το πιο σημαντικό μέρος πελάτες; Ποιοι είναι οι πελάτες; Ποιοι είναι οι πελάτες (Επιλογή) (Επιλογή) (Επιλογή) Ποιοι είναι οι πελάτες (Επιλογή) (Επιλογή) (Επιλογή)</p>
	<p><b>Κρίσιμοι Πόροι</b></p>  <p>Ποιο είναι οι βασικοί πόροι που απαιτούνται για την Παροχή Αξίας; Ποιο είναι το κανάλι διανομής; Ποιο είναι το σύστημα με τους πελάτες; Ποιο είναι το πρόγραμμα ή οι ρυθμίσεις;</p> <p><b>Βασικοί πόροι:</b> Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p>		<p><b>Κανάλια Διανομής</b></p>  <p>Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι της αγοράς; Μπορούμε να προσφέρουμε αξία στον πελάτη από τον πελάτη; Ποιο κανάλι είναι το πιο σημαντικό; Ποιο είναι το πρόγραμμα ή οι ρυθμίσεις; Ποιοι από αυτούς τις σχέσεις έχουν προβάδισμα; Ποιοι από αυτούς τις σχέσεις διαφοροποιούνται στο επιχειρηματικό μοντέλο; Ποιοι διαφορετικοί είναι είναι οι σχέσεις;</p> <p><b>Υποδομή των κανάλιων διανομής:</b> 1. Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) 2. Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) 3. Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) 4. Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) 5. Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) 6. Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p>	
<p><b>Διάρθρωση κόστους</b></p>  <p>Ποιο είναι το πιο σημαντικό μέρος της διάρθρωσης κόστους; Ποιο είναι το πιο σημαντικό μέρος της διάρθρωσης κόστους; Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι της διάρθρωσης κόστους; Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι της διάρθρωσης κόστους;</p> <p><b>Κρισιμότητα των Κόστων:</b> Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p>		<p><b>Ροές Εσόδων</b></p>  <p>Οι πελάτες μας ποιο αξία είναι προσαρμόζονται από την παροχή αξίας; Για ποιο αξία οι πελάτες μας αξία τη στιγμή πληρωμής; Με ποιο τρόπο οι πελάτες μας αξία τη στιγμή πληρωμής; Ποιοι από αυτούς τις σχέσεις έχουν προβάδισμα; Ποιοι από αυτούς τις σχέσεις διαφοροποιούνται στο επιχειρηματικό μοντέλο; Ποιοι διαφορετικοί είναι είναι οι σχέσεις;</p> <p><b>Βασικοί πόροι:</b> Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p> <p><b>Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή):</b> Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p> <p><b>Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή):</b> Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή) Επιλογή (Επιλογή) (Επιλογή)</p>		



Business Model Canvas Explained



# 9 Δομικά στοιχεία του Καμβά ΕΜ

1. Τμήματα αγοράς – κοινότητες χρηστών-ωφελουμένων
2. Πρόταση/-εις αξίας, που επιλύουν προβλήματα ή/και ικανοποιούν ανάγκες
3. Κανάλια επικοινωνίας, διανομής/παροχής, πώλησης
4. Οικοδόμηση και διατήρηση σχέσεων με κάθε τμήμα αγοράς
5. Ροές εσόδων που προκύπτουν από την επιτυχή παροχή αξίας στους πελάτες
6. Κρίσιμες δραστηριότητες, που απαιτούνται για την συνεπή και αξιόπιστη παροχή της αξίας στους πελάτες, σε όλες τις συνθήκες αγοράς
7. Κρίσιμοι πόροι, που καθορίζουν το επίπεδο επιχειρησιακών λειτουργιών
8. Κρίσιμες συνεργασίες για τη διεκπεραίωση λειτουργιών και την παροχή πόρων
9. Δομή κόστους, η οποία προκύπτει από τα προηγούμενα



# 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 (niche market)
- Κατακερματισμένη αγορά (segmented market)
- Διαφοροποιημένες αγορές (diversified)
- Πολυμερής αγορά ή πλατφόρμα (Multi-sided platforms or markets)

## 2. Πρόταση αξίας

### Το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τα μέλη ενός 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
- ...

# 3. 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

# 4. Σχέσεις με Πελάτες

Τι είδους σχέση θέλουμε να οικοδομήσουμε με τους πελάτες σε κάθε τμήμα αγοράς;

Τι προσδοκούν οι πελάτες;

Τι σχέση έχουμε μέχρι σήμερα;

Τι κοστίζει και τι αποδίδει;

Πώς συνδυάζονται με το υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο;

## Στόχοι

Απόκτηση πελατών

Διατήρηση πελατών

Αύξηση πωλήσεων

## Κατηγορίες σχέσεων

Προσωπική υποστήριξη

Αφοσιωμένη προσωπική

υποστήριξη

Αυτό-εξυπηρέτηση

Αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση

Κοινότητες

Συν-δημιουργία αξίας

# 5. Ροές εσόδων

Για ποια αξία είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες σε κάθε τμήμα;

Τί είδους αξία είναι πραγματικά διατεθειμένοι οι πελάτες να πληρώσουν;

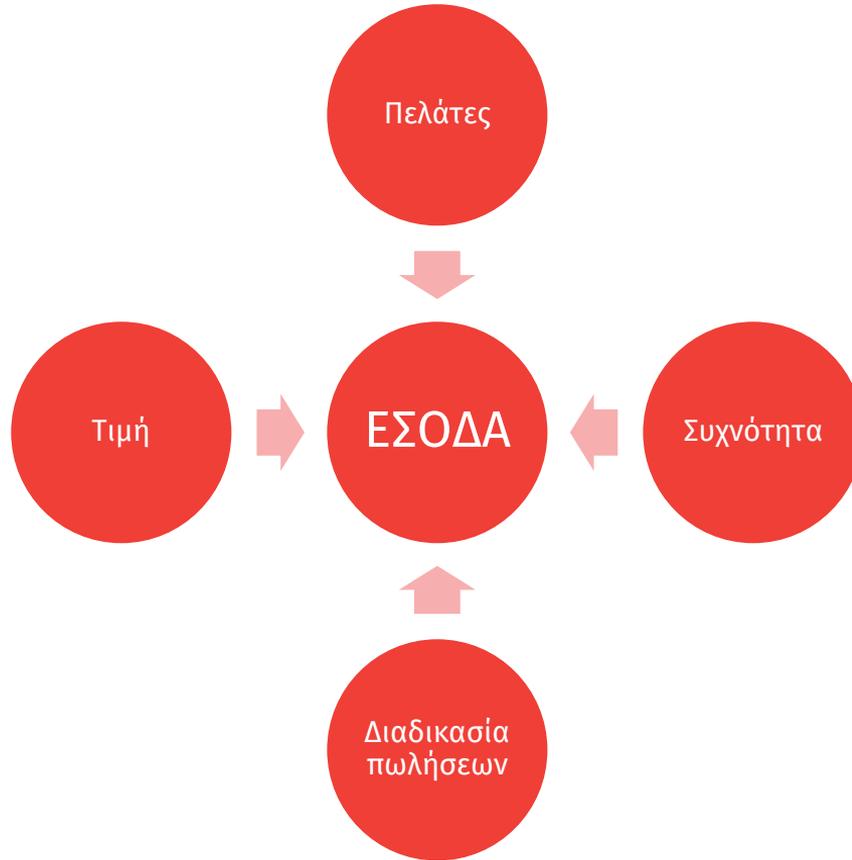
Τι πληρώνουν σήμερα;

Πώς πληρώνουν σήμερα;

Πόσο συμβάλει κάθε ροή εσόδων στα συνολικά έσοδα;

$$K < T < A$$

# Τέσσερις βασικοί οδηγοί των ροών εσόδων



# 10 Τύποι μοντέλων εσόδων

## Franchising (Δικαιοχρησία)

Η διαδικασία όπου η δικαιοχρησία πωλείται από μια υπάρχουσα επιχείρηση ώστε να επιτρέψει σε κάποιον άλλο να πουλά χρησιμοποιώντας το όνομα της επιχείρησης.

## Subscription (Συνδρομή)

Το ποσό των εσόδων το οποίο προέρχεται από την χρέωση των πελατών ώστε να έχουν πρόσβαση σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

## Professional (Επαγγελματική)

Τα έσοδα προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών βάσει συμβολαίου.

## Utility and Usage (Χρησιμότητα και χρήση)

Τα έσοδα προέρχονται από την χρέωση των πελατών βάσει της συχνότητας χρήσης των υπηρεσιών.

## Freemium

Τα έσοδα προέρχονται από ένα μίγμα δωρεάν (κυρίως βασισμένων στο διαδίκτυο) βασικών υπηρεσιών με premium ή αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

## Unit Sales (Μονάδες πωλήσεων)

Τα έσοδα προέρχονται από τον αριθμό των αντικειμένων που πωλούνται από την επιχείρηση.

## Advertising (Διαφημίσεις)

Τα έσοδα προέρχονται από διαφημιστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

## Data (Δεδομένα)

Τα έσοδα προέρχονται από την πώληση υψηλής ποιότητας, αποκλειστικών, πολύτιμων πληροφοριών για τα άλλα μέρη (parties).

## Intermediation (Διαμεσολάβηση)

Τα έσοδα προέρχονται από τρίτα μέρη.

## Licencing (Άδεια)

Τα έσοδα προέρχονται επιτρέποντας σε άλλα μέρη να χρησιμοποιούν την πνευματική ιδιοκτησία (πατέντες, copyrights, trademarks) με αντάλλαγμα χρηματική αποζημίωση.

# 6. 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 του ρόλου της σε αυτό.

# 7. 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 σχέσεις με  
τα 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

# Απαιτούμενοι Πόροι

Γήπεδα και κτίρια

Εξοπλισμός

Λογισμικό

Γνώσεις και ικανότητες

Οργάνωση

Βιομηχανική ιδιοκτησία: διπλώματα ευρεσιτεχνίας, επωνυμίες

Φήμη

Δικτύωση

Χρήμα(;)

# 8. Κρίσιμες συνεργασίες

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

# 9. 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;

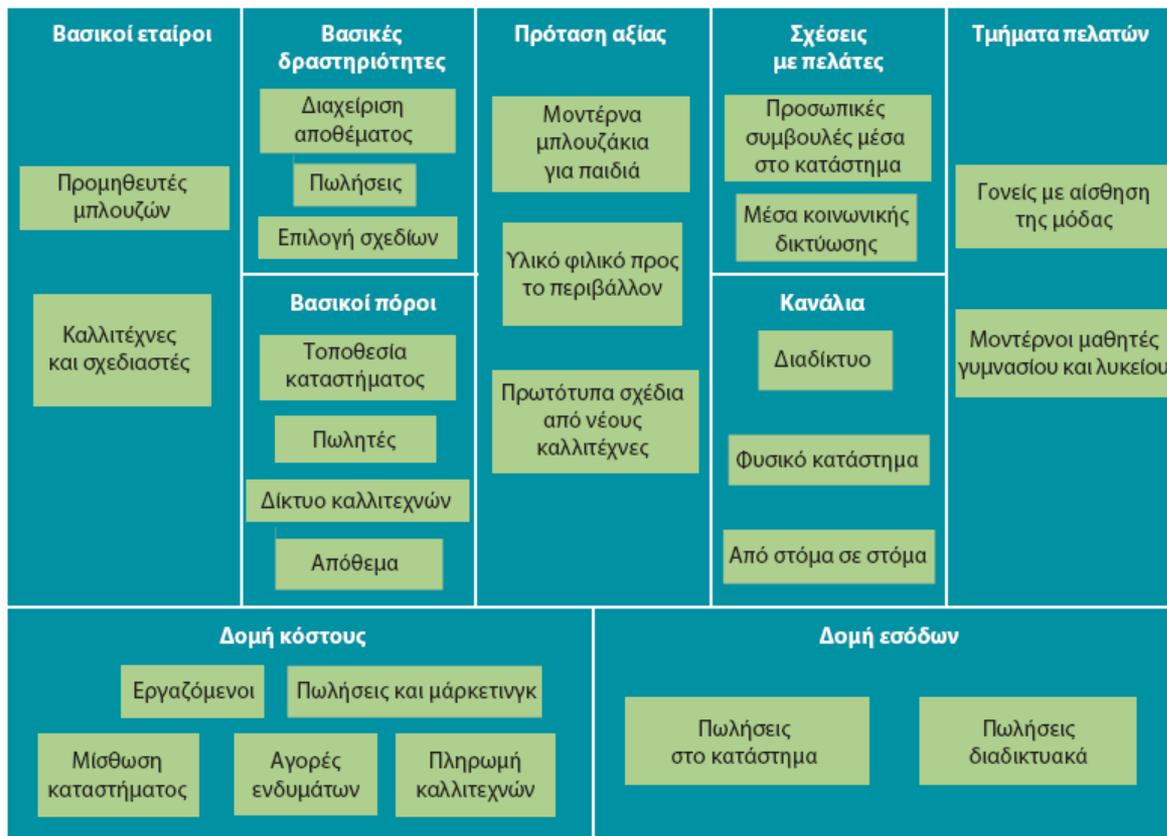
Μοντέλα με οδηγό το κόστος

Μοντέλα με οδηγό την αξία

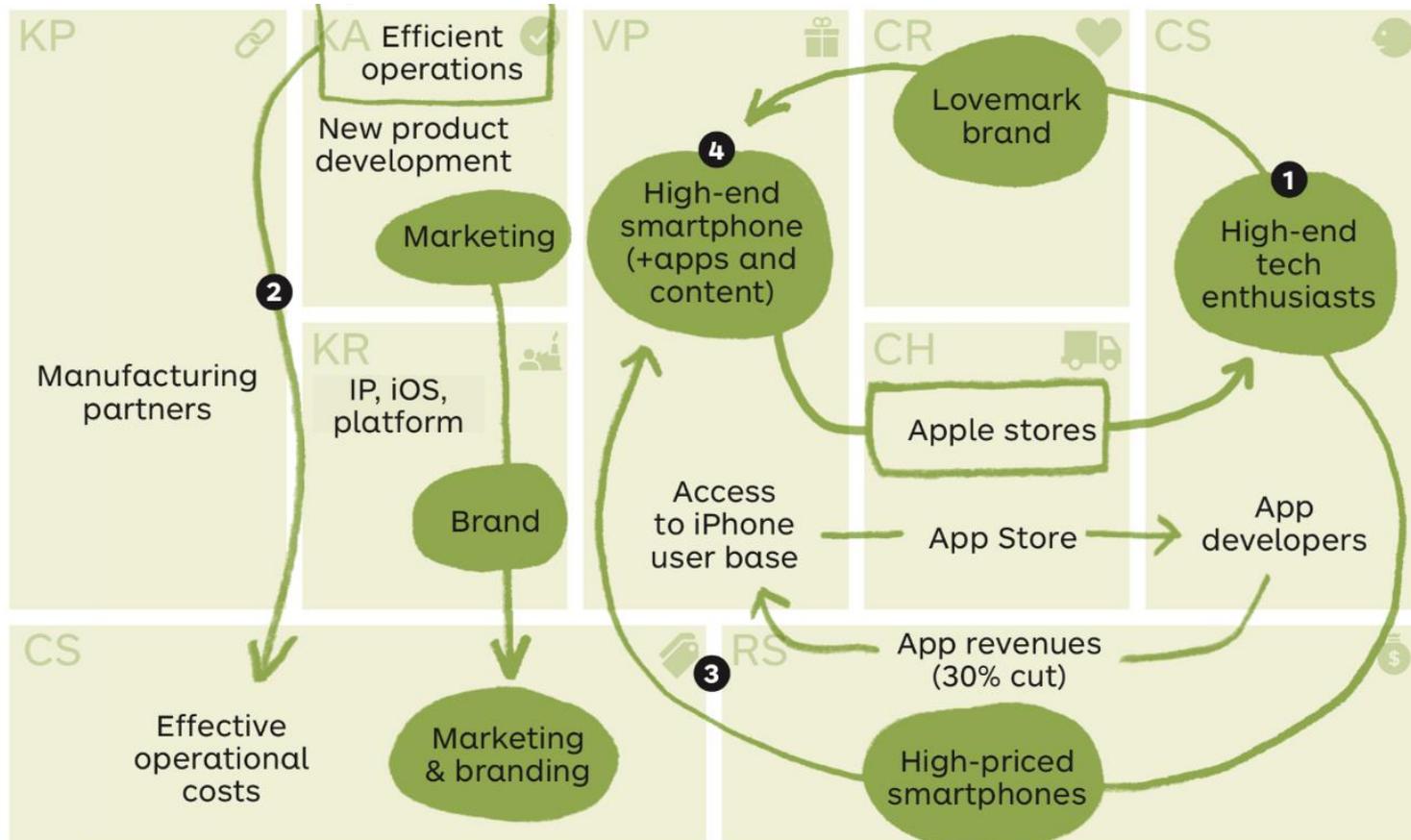
Κύρια χαρακτηριστικά:

- Σταθερά κόστη
- Μεταβλητά κόστη
- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες σκοπού/φάσματος

# Παράδειγμα καμβά επιχειρηματικού μοντέλου



# Παράδειγμα ΚΕΜ – i-Phone



# Μοτίβα Επιχειρηματικών Μοντέλων

## Μοτίβο (Pattern):

- η αρχετυπική, αφαιρετική περιγραφή μιας δομής ή συμπεριφοράς που μπορεί να αφορά σε πολλές φαινομενικά διαφορετικές
- μια επιχείρηση μπορεί να συνδυάζει περισσότερα από ένα μοτίβα επιχειρηματικών μοντέλων
- κάθε μοτίβο συνδυάζει τα δομικά στοιχεία με διαφορετικό τρόπο, ώστε να αναδύεται η αντίστοιχη συμπεριφορά και επίδοση

# Βασικά μοτίβα

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

# 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/ηγemonία 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 διαχείρισης 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 Long Tail Graph, Source: Anderson, 2006

# 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)

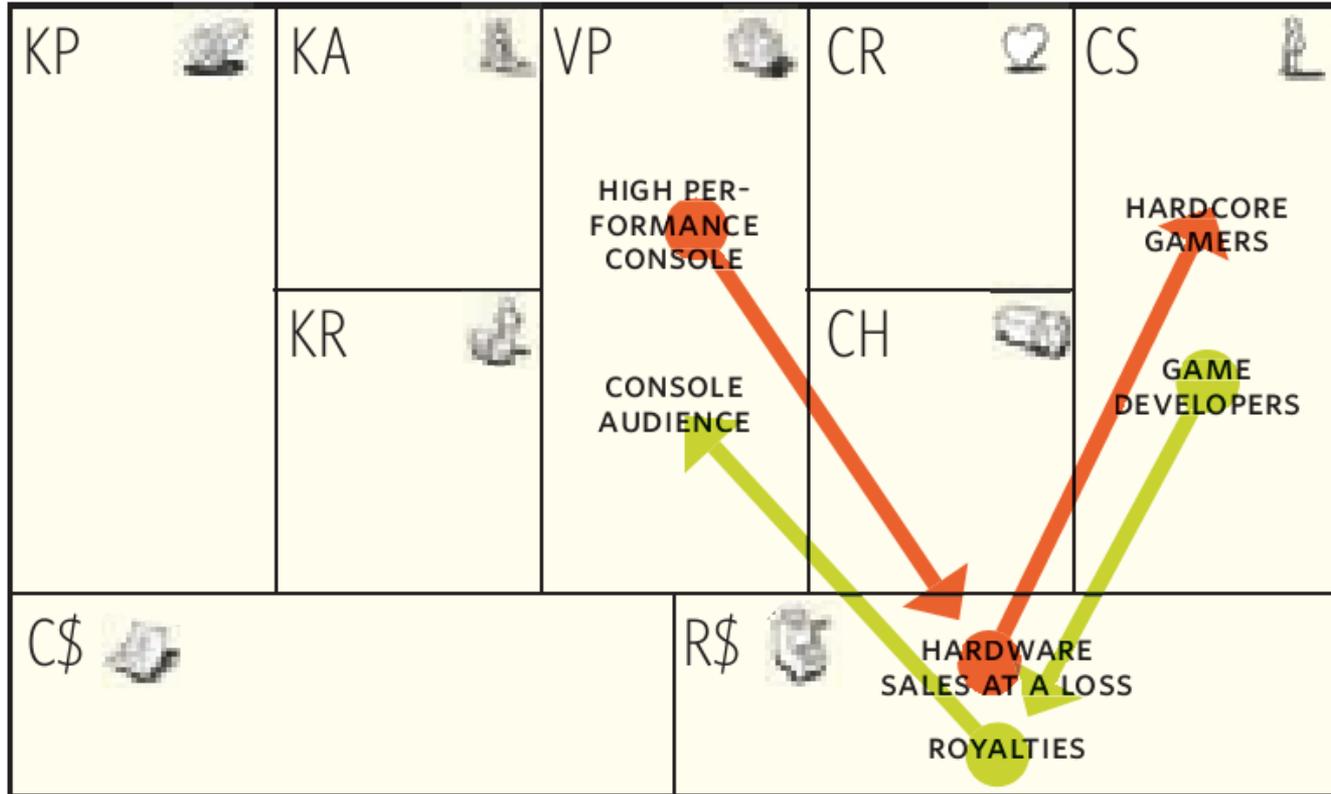
## Παραδείγματα:

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

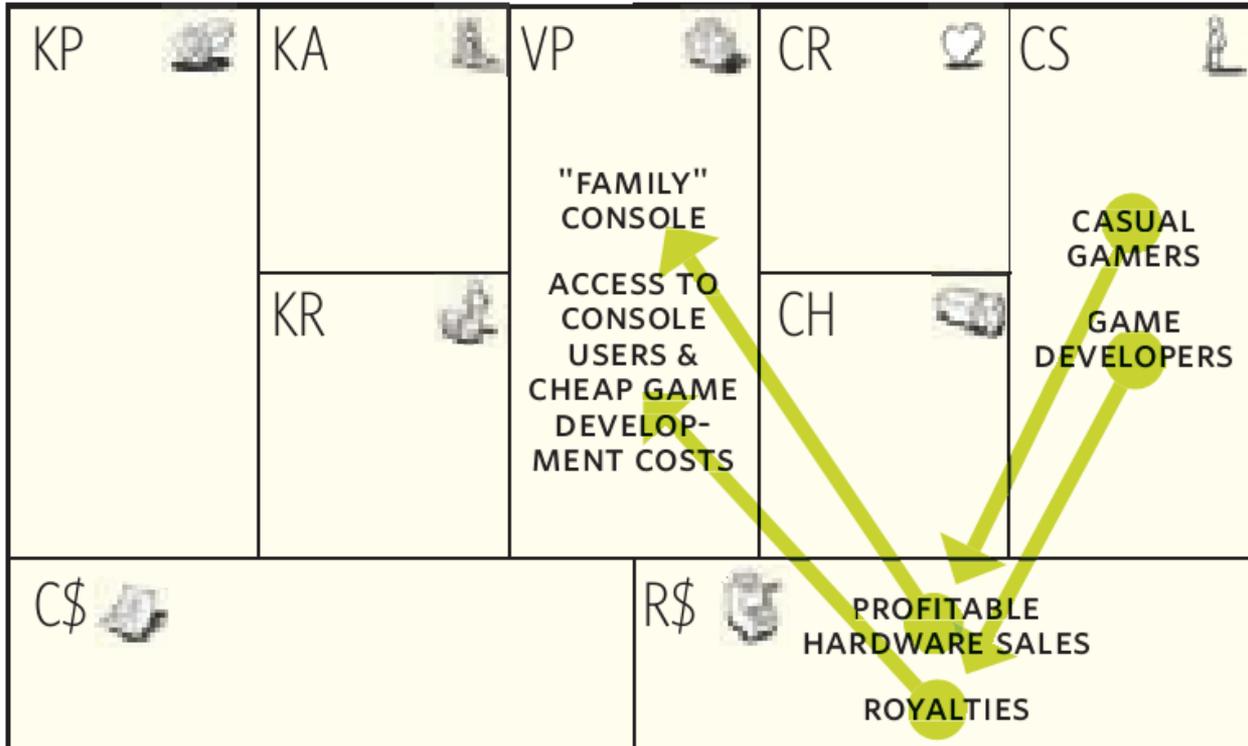
Συχνά «επιδότηση» ενός τμήματος ώστε να λειτουργήσει ως «δόλωμα»:

Ποιο τμήμα; Τιμολόγηση;

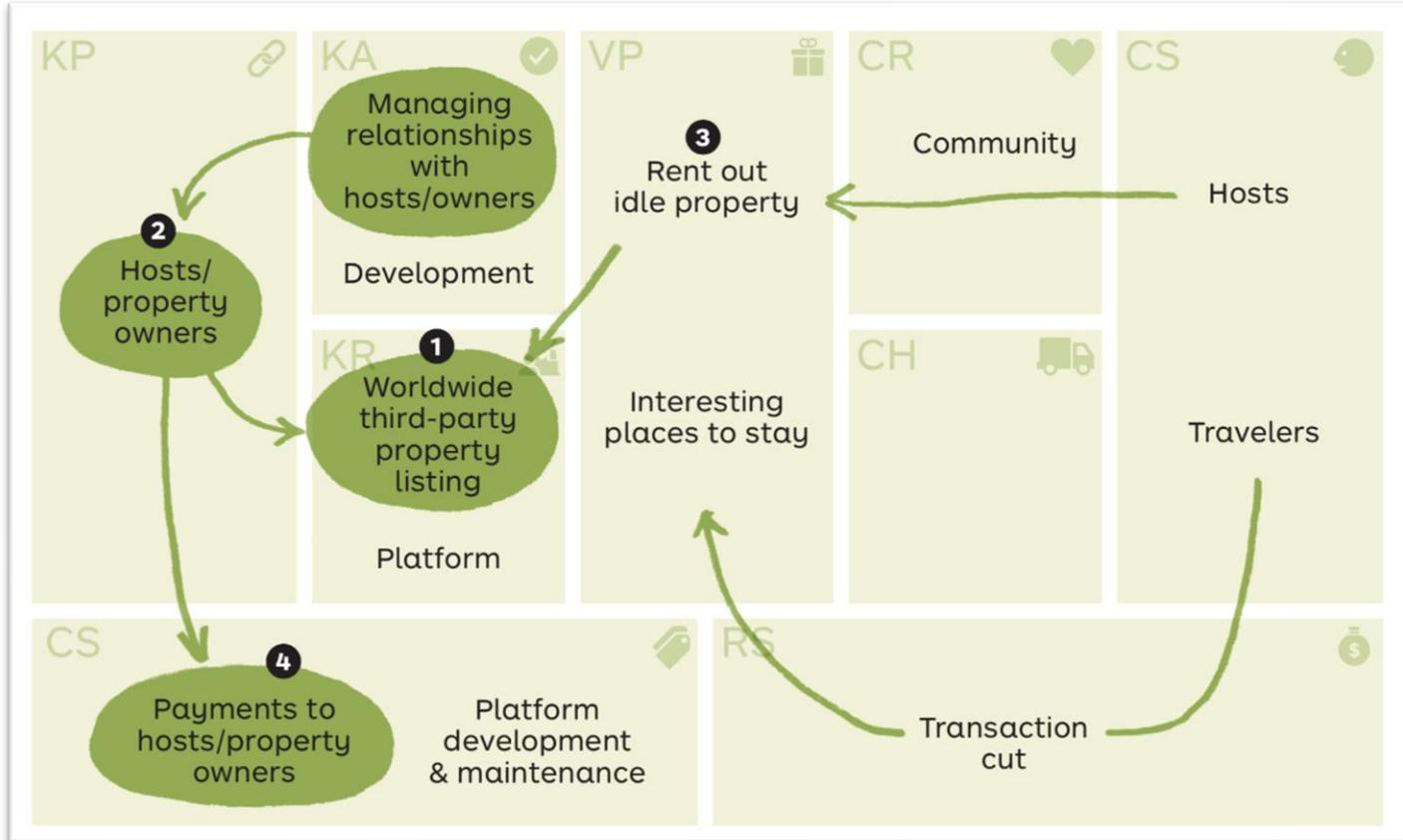
# PSP/Xbox Focus



# Nintendo's Wii



# Airbnb



# ΔΩΡΕΑΝ

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

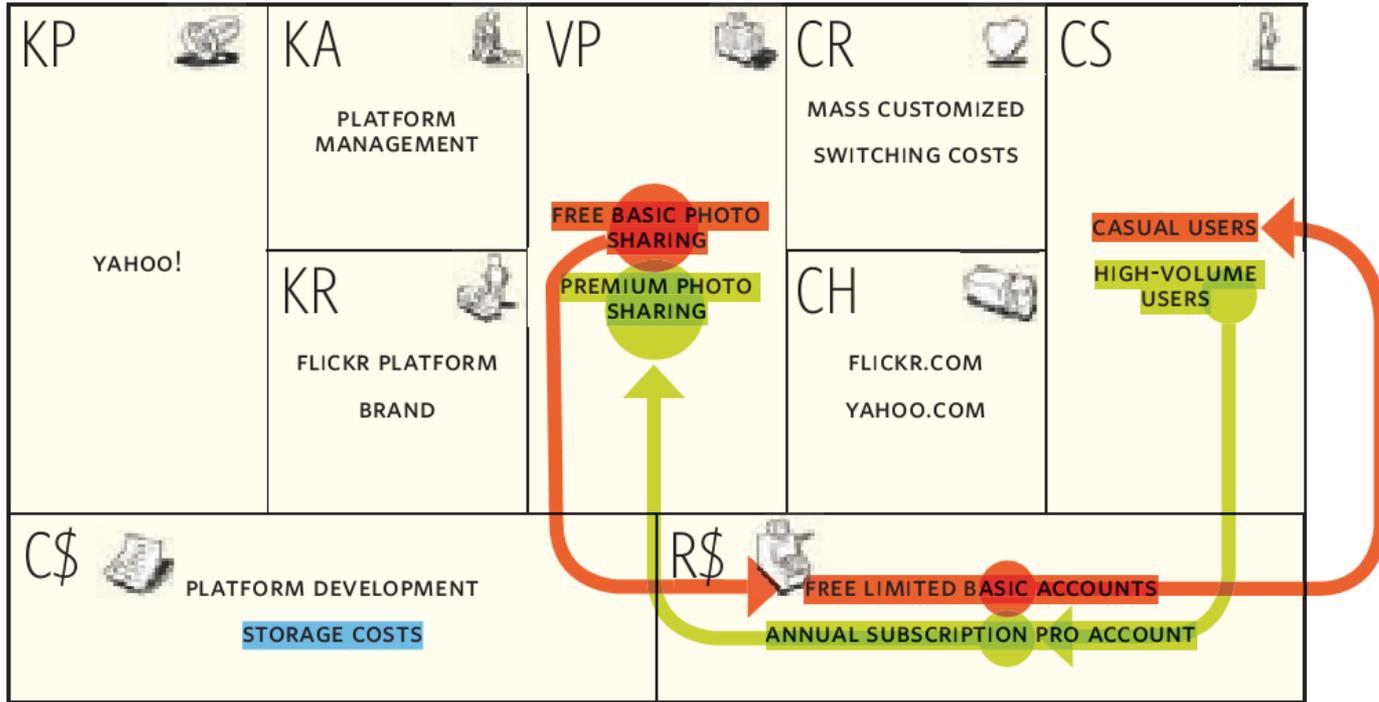
Παραδείγματα: Google, free press, τηλεόραση/ραδιόφωνο, Flickr, Open Source, Skype, δωρεάν κινητά

Τεχνολογική εξέλιξη: οριακό κόστος = 0 : π.χ. μουσική και διαδίκτυο

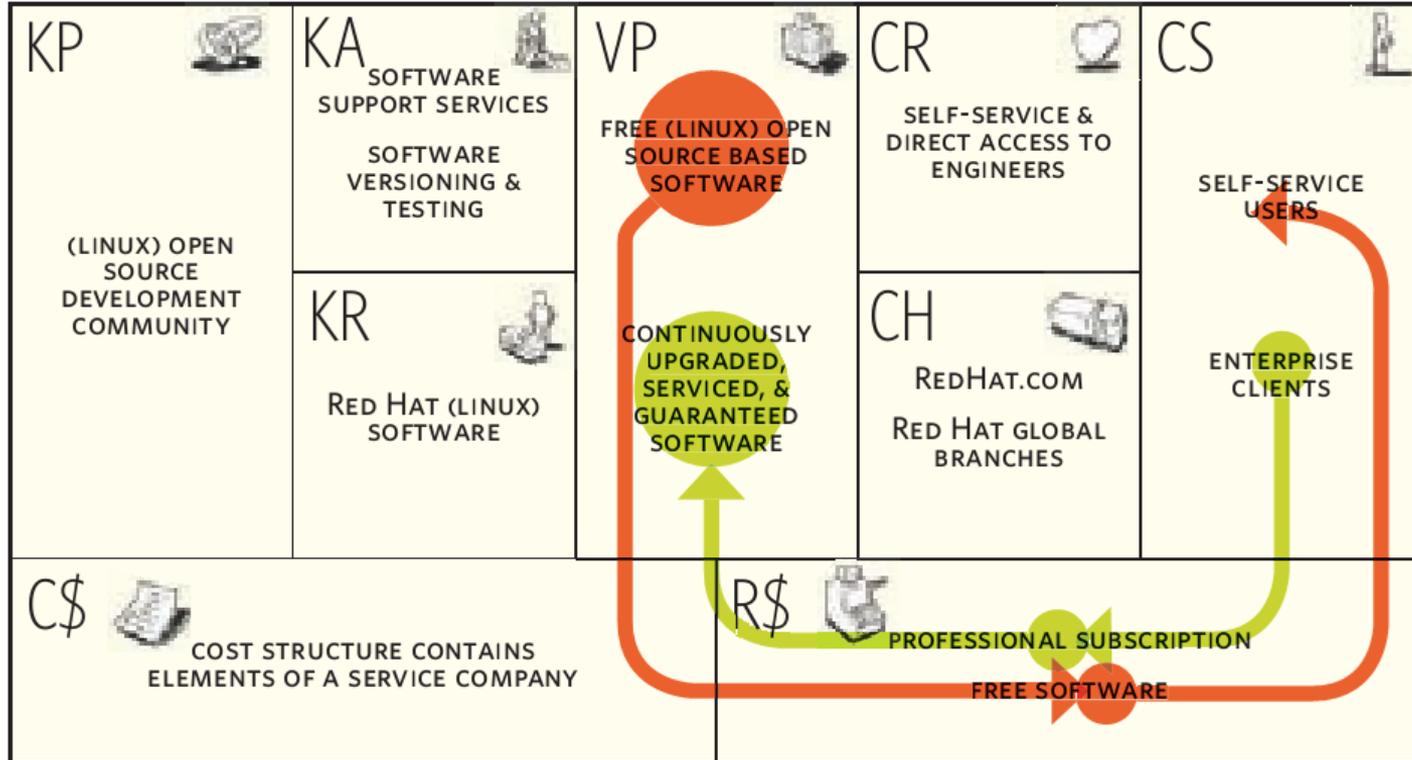
Τρεις στρατηγικές

- Freemium/Premium offer
- Διαφήμιση
- Δόλωμα και αγκίστρι

# Flickr



# Red Hat

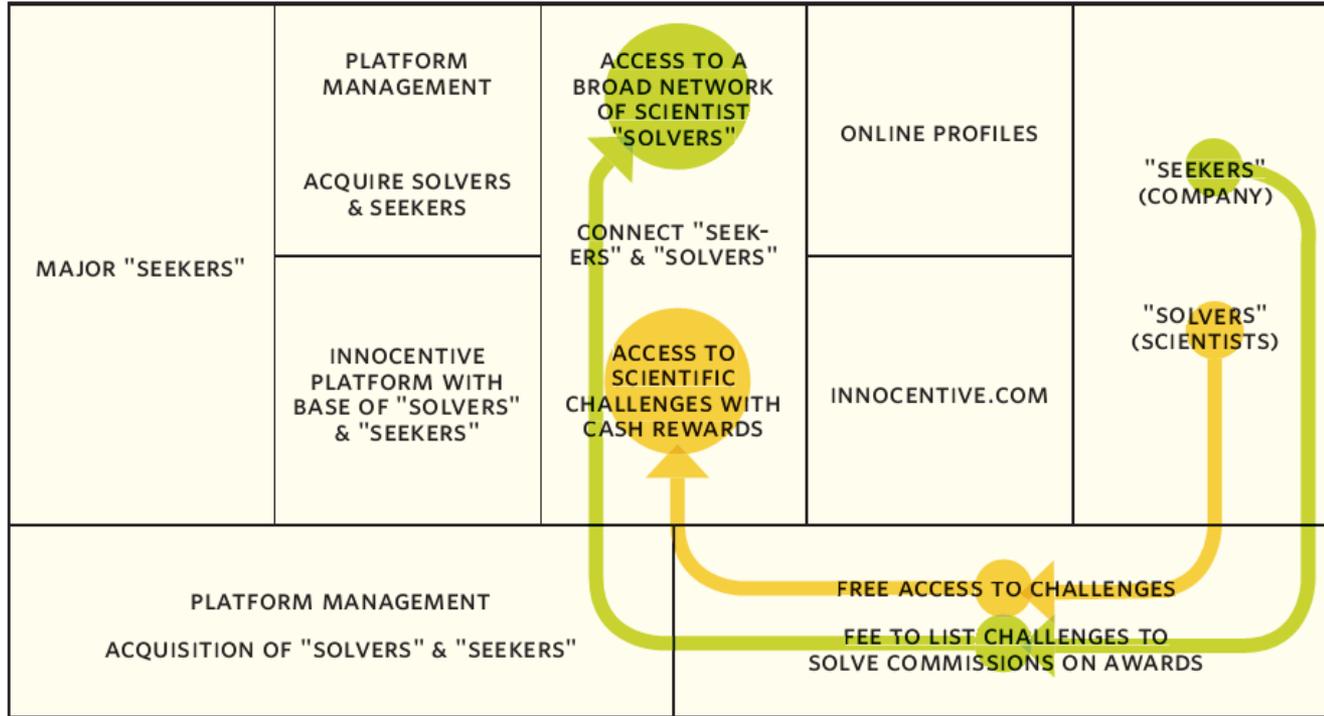




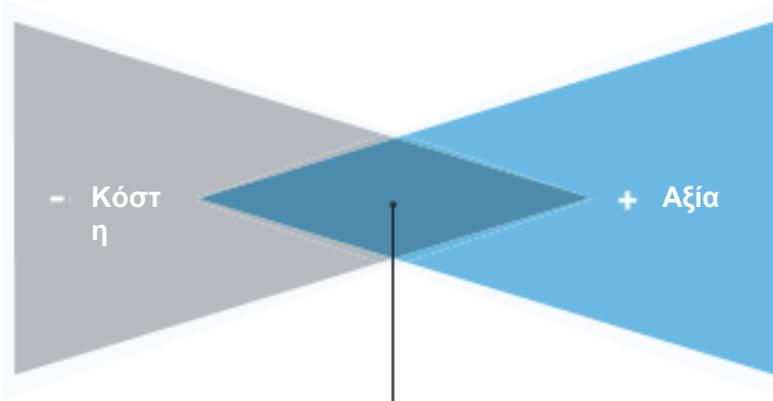
# Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

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

# Innocentive



# Καινοτομία στην αξία



Αξία  
καινοτομίας

ΠΕΡΙΟΡΙΖΩ	ΑΥΞΑΝΩ
ΠΟΙΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΕΤΕ ΣΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΧΕΙ ΔΙΑΓΩΝΙΣΤΕΙ;	ΠΟΙΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΥΞΗΣΕΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΝΙΑΣ;
ΜΕΙΩΝΩ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΩ
ΠΟΙΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΕΙΩΣΕΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΝΙΑΣ;	ΠΟΙΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΤΕ ΠΟΥ ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ ΔΕΝ ΠΡΟΣΕΦΕΡΕ Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ;

Πλαίσιο τεσσάρων  
δράσεων

# Επιχειρηματικό Μοντέλο

«Όποτε ιδρύεται μια επιχείρηση, **χρησιμοποιεί εμφανώς ή όχι, ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο** που περιγράφει τον σχεδιασμό ή την αρχιτεκτονική των μηχανισμών δημιουργίας, παράδοσης και σύλληψης αξίας που χρησιμοποιεί.»

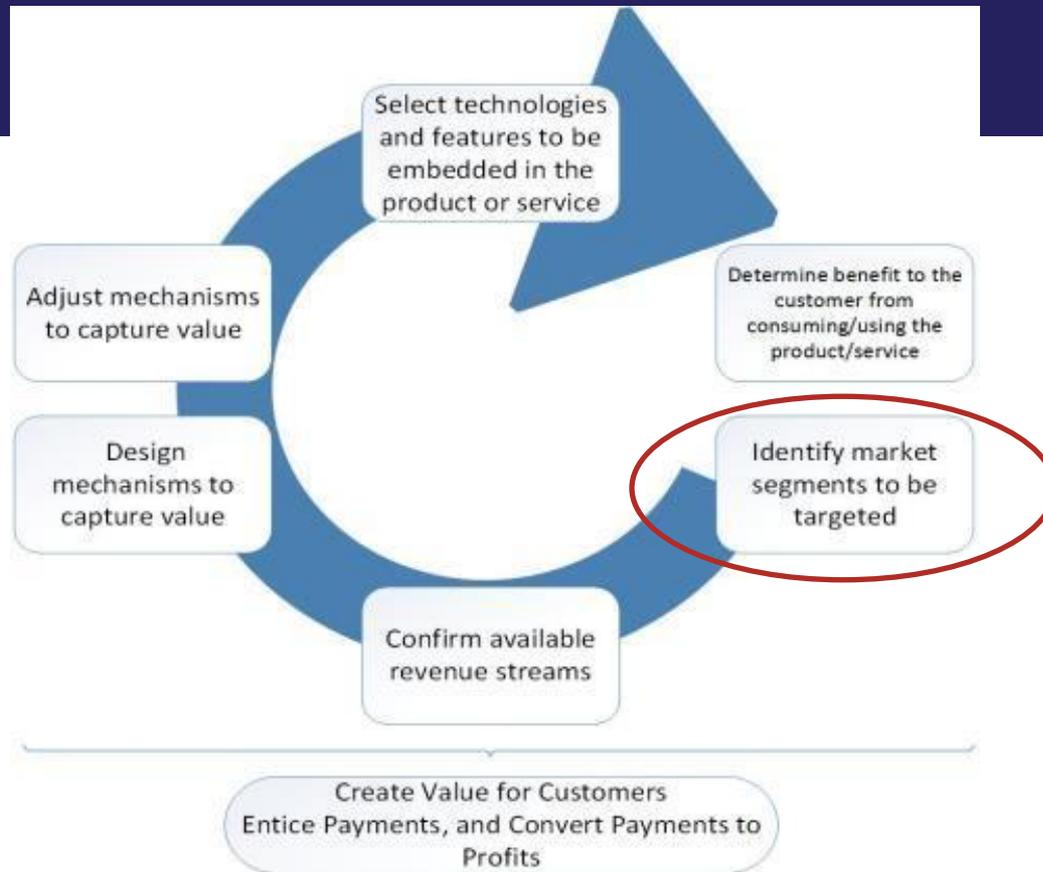
Η ουσία ενός επιχειρηματικού μοντέλου έγκειται στον **καθορισμό του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση προσφέρει αξία στους πελάτες, πείθει τους πελάτες να πληρώσουν για την αξία και μετατρέπει αυτές τις πληρωμές σε κέρδος.**

Συνεπώς, **αντανακλά την υπόθεση της διοίκησης σχετικά με το τι θέλουν οι πελάτες, πώς το θέλουν και πώς η επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί για να καλύψει αυτές τις ανάγκες με τον καλύτερο τρόπο, να πληρωθεί για αυτό και να αποκομίσει κέρδος».**



Teece (2010)

# Στοιχεία σχεδιασμού επιχειρηματικού μοντέλου



# Βήματα για ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο

Τμηματοποιείτε την αγορά

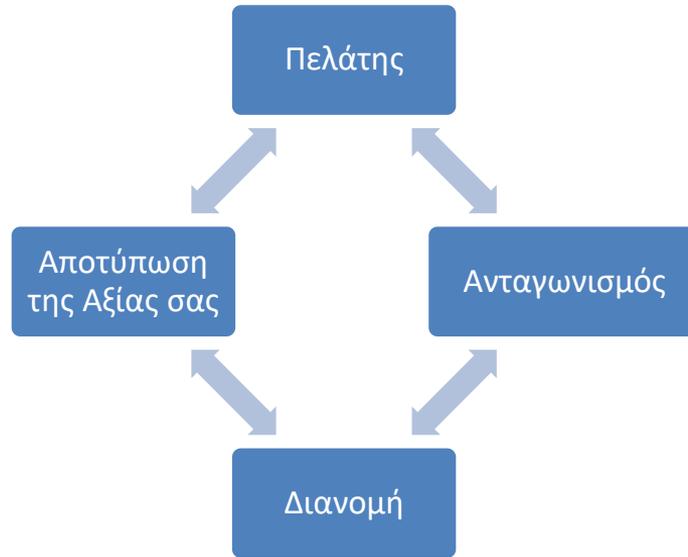
Δημιουργείτε μια πρόταση αξίας για κάθε τμήμα αγοράς

Σχεδιάστε και εφαρμόστε μηχανισμούς για να συλλάβετε την αξία από κάθε τμήμα της αγοράς

Βρείτε και εφαρμόστε «μεμονωμένους μηχανισμούς» για να εμποδίσετε ή να μπλοκάρετε την μίμηση από τους ανταγωνιστές, και την αποδιαμεσολάβηση από τους πελάτες και τους προμηθευτές

**Ένα ανταγωνιστικό βιώσιμο EM απαιτεί ένα φίλτρο στρατηγικής ανάλυσης**

## Βασικά στοιχεία



# Βήμα #15\_ Φύλλο Εργασίας: Κρίσιμα κριτήρια επιλογής Επιχειρηματικού Μοντέλου

- Πόση αξία λαμβάνουν οι χρήστες;
- Πότε;
- Πόσο διακινδυνευμένο είναι;
- Άλλοι προβληματισμοί;

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ

- Βλέποντας τη Μονάδα Λήψης Απόφασης (DMU), τι είναι σημαντικό;
- Ποιο είναι το Πρόσωπο Λήψης Απόφασης (DMP);
- Προτιμά εκ των προτέρων (μία κι έξω) δαπάνη ή επαναλαμβανόμενα έξοδα;
- Άλλοι προβληματισμοί;

## ΠΕΛΑΤΕΣ

- Επιδράσεις στον κύκλο πωλήσεων;
- Ποιο είναι το Κόστος απόκτησης Πελατών (COCA);
- Ποια είναι η Αξία Κύκλου Ζωής (LTV) κάθε πελάτη;
- Ποιοι θα είναι οι διανομείς;
- Πως θα διαμορφωθούν οι χρηματοροές;
- Επιχειρησιακά ζητήματα;
- Άλλοι προβληματισμοί;

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές και ποιο το EM τους;
- Πόσο εγκλωβισμένοι είναι στο EM τους;
- Μπορούμε να διαταράξουμε τους κανόνες λειτουργίας της αγοράς; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που αναλαμβάνουμε;
- Άλλοι προβληματισμοί;

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ



Enhancing entrepreneurial ecosystems for education



Funded by  
the European Union

## **UNIT 3: Resources - Soft skills team building (advantages of diversified team) and mentoring opportunities**

# Team definition

Groups of two or more people, that share a common goal, are interdependent and in need for collaboration, also held mutually accountable for results achieved

# Types of Teams

Teams differ, based on:

- Permanence: how long they exist.
- Skill diversity: the extent to which members have different skills, knowledge.
- Authority dispersion: how much decision-making is distributed throughout the team.

# Teamworking

## Advantages:

1. Better decisions, better products.
2. Better information sharing and coordination.
3. Higher motivation due to team membership.

## Challenges:

- Not all team member are equally capable.
- Process losses.
- Social loafing.

# Team Effectiveness

The effectiveness of a team is influenced by:

- The organizational environment
- The team environment
- The team design
- The team processes

# EFFECTIVE team member behaviors

- Coordinating
- Communicating
- Comforting
- Conflict handling
- Cooperating

# Stages of Team Development

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Adjourning

# Team Roles

Set of behaviors that people are expected to repeatedly perform because they hold formal or informal positions in a team and organization.

Roles are acquired formally or informally.

Types of roles:

- Taskwork roles: assist the team's performance.
- Teamwork roles: support team development/dynamics.

# Team Building

Every formal activity used to improve the team development processes.

Types of team building include:

- Goal setting.
- Interpersonal relations.
- Problem-solving.
- Role clarification.

# Advice for effective Team decision-making

1. Avoid individual dominance.
2. Maintain optimal team size.
3. Encourage team confidence, be wary of overconfidence.
4. Introduce team norms, to encourage critical thinking.
5. Achieve psychological safety.
6. Use team structures that encourage creativity.



Funded by  
the European Union



ENTREPRENEDU is a project funded by the European Union under GA 101100507.