



Οικονομία, Καινοτομία και Διαδίκτυο

Μ. Τσικνάκης
Εαρινό Εξάμηνο 2015

Μάθημα 4: Επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Επιχειρηματικά μοντέλα για Ηλεκτ. Υπηρεσίες (eServices)



- ❖ Νέα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα είναι το σύμβολο της εποχής μας
 - Facebook
 - SKYPE
 - Linkedin
 - Twitter
 - etc
- ❖ Ωστόσο, παραμένουν ελάχιστα κατανοητά, ακόμη και όταν αλλάζουν δραστικά το ανταγωνιστικό τοπίο μεταξύ των επιχειρήσεων.

❖ Θα επιχειρήσουμε να

- Αναλύσουμε την έννοια του Επιχειρηματικού Μοντέλο
- Μελετήσουμε κάποια συγκεκριμένα Επιχειρηματικά Μοντέλα κατάλληλα για η-υπηρεσίες (eServices, eBusiness).
- Να κατανοήσουμε τη βασική διαφορά μεταξύ ενός Επιχειρηματικού Μοντέλου και ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου
- Να εξοικειωθούμε με τη διαδικασία ανάπτυξης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου για την αξιοποίηση μίας «ιδέας μας».

Κρίσιμα Ερωτήματα



- ❖ Τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο?
- ❖ Πώς μία επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί το νέο μέσο επικοινωνίας (δηλ. το διαδίκτυο) και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα?
- ❖ Ποια είναι τα νέα εμφανιζόμενα επιχειρηματικά μοντέλα στην εποχή του διαδικτύου?
 - eBusiness models

Ορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου



- ❖ Η βιβλιογραφία δεν είναι σταθερή στη χρήση του όρου επιχειρηματικό μοντέλο (Business model), ενώ και οι συγγραφείς δεν δίνουν ένα και σαφή ορισμό.
- ❖ Κυριαρχεί όμως η πεποίθηση ότι το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι καθοριστικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

- ❖ “Το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται σαν μία αρχιτεκτονική για ένα προϊόν ή υπηρεσία και τις ροές πληροφορίας, περιλαμβάνοντας περιγραφή των πηγών εσόδων, των ποικίλων επιχειρησιακών συντελεστών και των ρόλων τους καθώς και των πιθανών ωφελειών προς αυτούς” .

(Timmers, 1998)

Ορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου



❖ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική του πώς ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει, και αποκομίζει αξία.

❖ “Ένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι τίποτε άλλο από μία αρχιτεκτονική της επιχείρησης και του δικτύου συνεργατών για δημιουργία, προώθηση και παράδοση αξίας σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, προκειμένου να παραχθούν κερδοφόρες και βιώσιμες ροές εσόδων”.

Pigneur Y., “An ontology for defining e-business models”, UBC workshop, January 2004.

- ❖ Επιχειρηματικό μοντέλο είναι το σύστημα εκείνο που ενώνει ιδέες, ανθρώπους και προϊόντα προκειμένου να παραχθεί εισόδημα.
- ❖ Με πιο τεχνικούς όρους, είναι το σύστημα εκείνο στο οποίο το value proposition (η πρόταση), συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, τα προϊόντα, το κόστος τους και τα κανάλια προώθησης του, ολοκληρώνονται (“μαγειρεύονται”) μεταξύ τους και δημιουργούν υπεραξία και κέρδος.
- ❖ Με άλλα λόγια, είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση δημιουργεί χρήματα.
- ❖ Το επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι το προϊόν μας, αυτό καθαυτό, δεν είναι η τιμή του, οι άνθρωποι που θα συνεργαστούμε ή η προτεινόμενη αξία (value proposition). Είναι όλα αυτά μαζί.

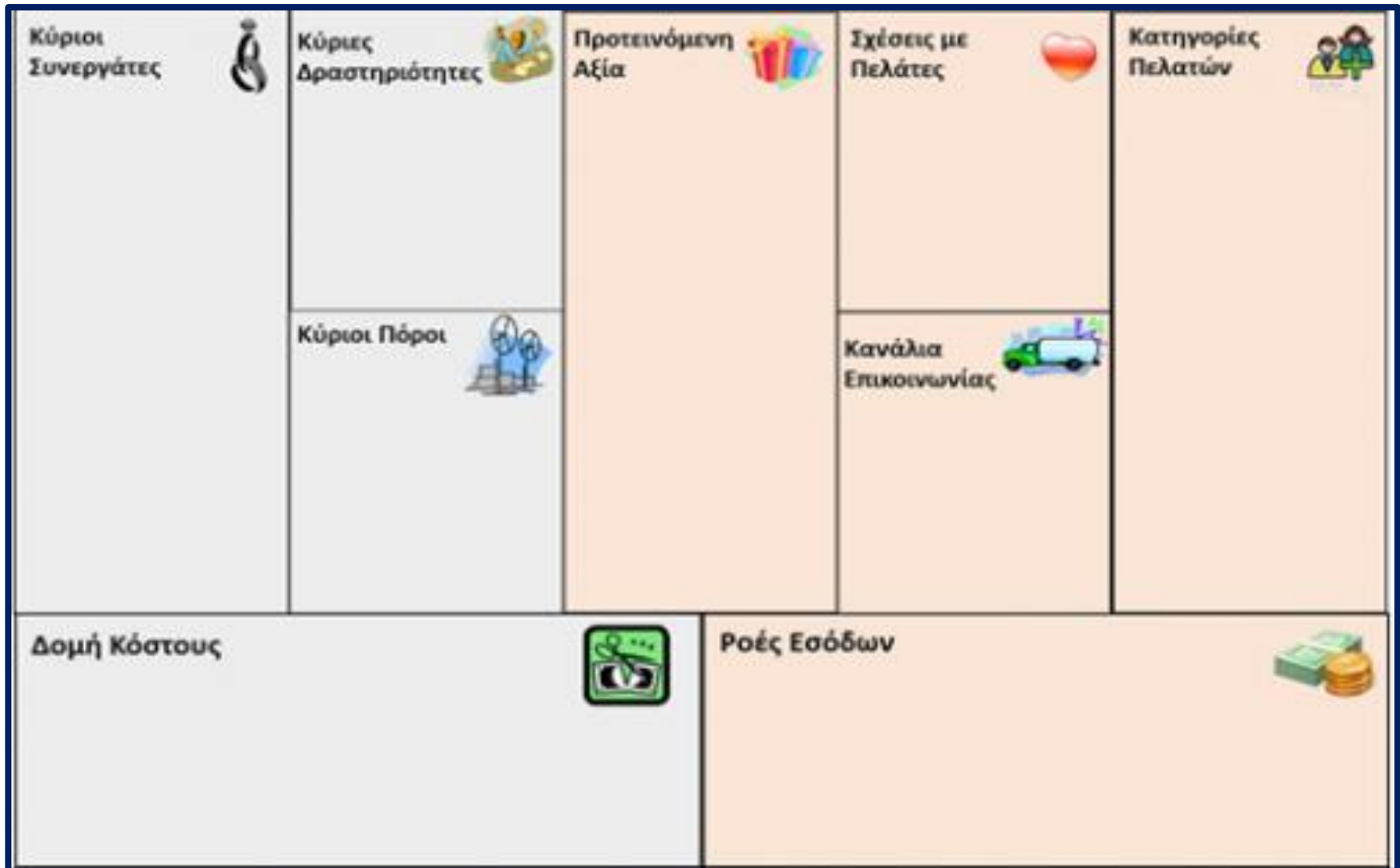
[illegible]

- You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the...
- # Business Model Generation
- WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
- CO-CREATED BY
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries
- DESIGNED BY
Alan Smith, The Movement
- 

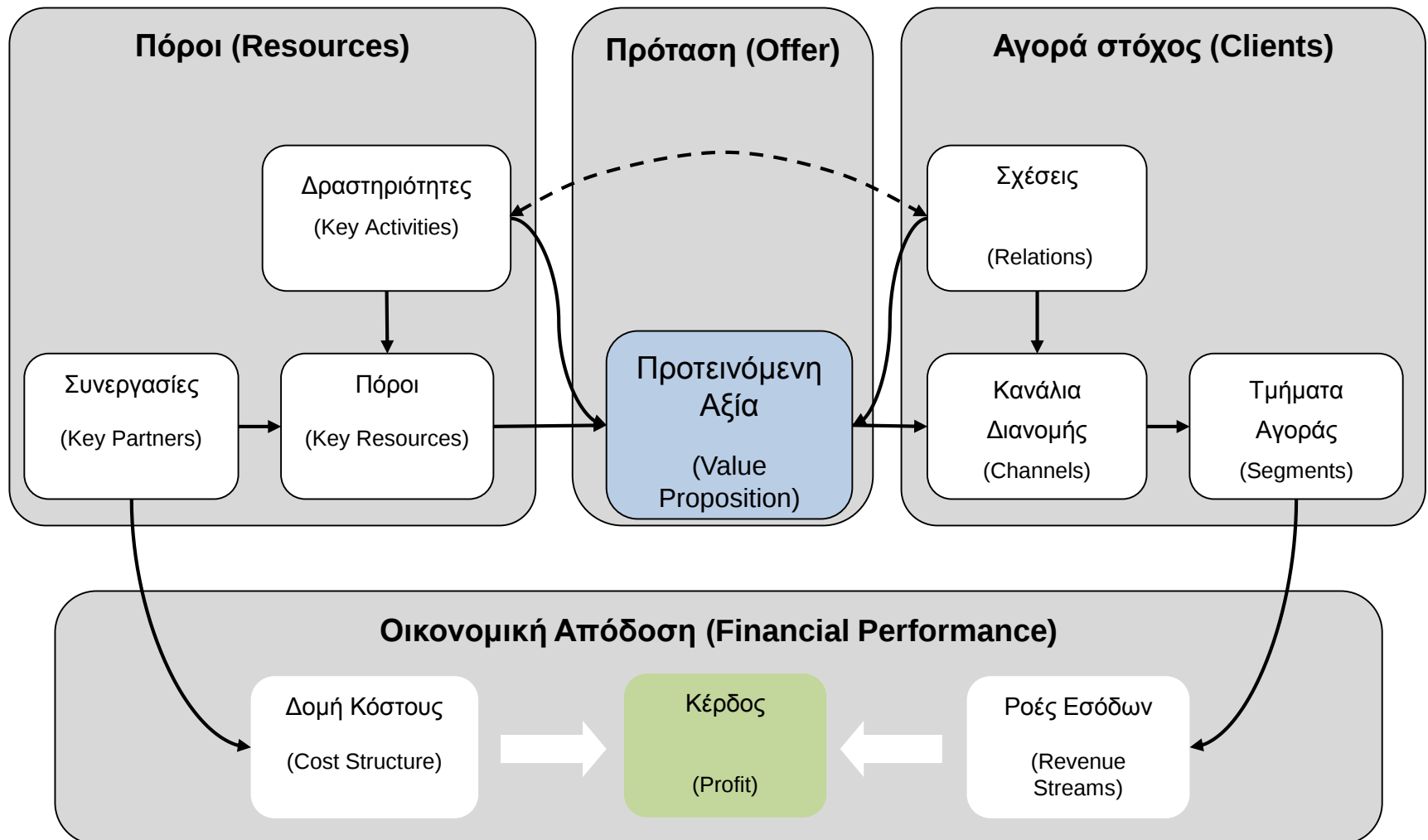
- ❖ Η ανάγκη για την ύπαρξη ενός απλού και κατανοητού τρόπου απεικόνισης ενός επιχειρηματικού μοντέλου οδήγησαν τους Alexander Osterwalder and Yves Pigneur στη δημιουργία ενός πολύ παραστατικού εργαλείου που το ονόμασαν **Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)**.
- ❖ Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση, μεγάλη ή μικρή, νέα ή αναπτυσσόμενη, για να σχεδιάσει, να παρουσιάσει ή να αναλύσει το επιχειρηματικό της μοντέλο και να εισάγει **βελτιώσεις ή καινοτομίες**.
- ❖ Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι ένα από τα νέα εργαλεία που χρησιμοποιούμε στη προσπάθειά μας να συλλέξουμε όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για να δομήσουμε ή να αναβαθμίσουμε ένα επιχειρηματικό μοντέλο.

- ❖ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιγραφεί καλύτερα μέσα από εννέα **κύρια δομικά στοιχεία** που αποτυπώνουν τη λογική του πώς μια εταιρεία προτίθεται να δημιουργήσει αξία και κέρδος.
- ❖ Το επιχειρηματικό μοντέλο – ως εκ τούτου – είναι ένα **προσχέδιο στρατηγικής** που θα υλοποιηθεί μέσω κατάλληλων οργανωτικών δομών, διαδικασιών και συστημάτων.
- ❖ Τα εννέα αυτά «δομικά στοιχεία» καλύπτουν τους τέσσερις κύριους τομείς μιας επιχείρησης:
 - προσφορά (offering),
 - υποδομές (infrastructure & resources)
 - πελάτες (customers) και
 - οικονομική βιωσιμότητα (financial viability).

Καμβάς & τα δομικά στοιχεία ενός Επιχειρηματικού Μοντέλου



Δομικά στοιχεία & διασυνδέσεις τους σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο



- ❖ Μερικές «Προτεινόμενες Αξίες» μπορεί να είναι καινοτόμες και αντιπροσωπεύουν μια νέα προσφορά ή τελείως νέα υπηρεσία (disruptive offer). Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με υπάρχουσες προσφορές της αγοράς, αλλά με νέα χαρακτηριστικά και ιδιότητες.
- ❖ Ορίζοντας την «Προτεινόμενη Αξία»
 - Τι αξία (value) προσφέρουμε στον πελάτη;
 - Ποιο (ά) από τα προβλήματα των πελατών μας βοηθούμε να επιλυθεί;
 - Ποιες ανάγκες των πελατών μας ικανοποιούμε;
 - Τι δέσμες προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε κατηγορία πελατών;

- ❖ Μια πρόταση αξίας δημιουργεί αξία για ένα τμήμα των πελατών καλύπτοντας τις ανάγκες αυτού του τμήματος του.
- ❖ Η αξία μπορεί να είναι ποσοτική (π.χ. η τιμή, η ταχύτητα μιας υπηρεσίας) ή ποιοτική (π.χ. σχεδιασμός, εμπειρία του πελάτη).
- ❖ Στοιχεία από τον ακόλουθο μη εξαντλητικό κατάλογο μπορεί να συμβάλουν στη δημιουργία αξία για τους πελατών.

- Προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών στις συγκεκριμένες ανάγκες των κάθε πελάτη ή στις ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς.
- Τα τελευταία χρόνια προσεγγίσεις που βασίζονται στην «συν-δημιουργία» κερδίζουν έδαφος (**customer co-creation**).
- Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την ανάπτυξη εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, που διατηρούν όμως και τα χαρακτηριστικά της «οικονομίας κλίμακας».

ΔΣ1 - Προτεινόμενη Αξία (Value Proposition)



❖ Μείωση Κόστους (Cost reduction)

- Helping customers reduce costs is an important way to create value.
- [Salesforce.com](https://www.salesforce.com), for example, sells a hosted Customer Relationship management (CRM) application. This relieves buyers from the expense and trouble of having to buy, install, and manage CRM software themselves.

❖ Μείωση Πίσκου (Risk reduction)

- For a used car buyer, a one-year service guarantee reduces the risk of post-purchase breakdowns and repairs.
- A service-level guarantee partially reduces the risk undertaken by a purchaser of outsourced IT services.

❖ Προσβασιμότητα (Accessibility)

- Making products and services available to customers who previously lacked access to them is another way to create value.
- E.g. using an innovative business model, [NetJets](https://www.netjets.com) offers individuals and corporations access to private jets, a service previously unaffordable to most customers.

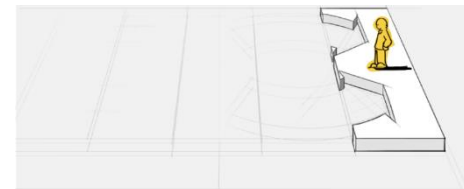
❖ Εξυπηρέτηση/Ευχρηστία (Convenience/usability)

- Making things more convenient or easier to use can create substantial value.
- With [iPod](https://www.apple.com/ipod) and [iTunes](https://www.apple.com/itunes), Apple offered customers unprecedented convenience searching, buying, downloading, and listening to digital music.

ΔΣ2 - Τμήματα αγοράς (Customer Segments)



- ❖ Το δομικό στοιχείο «τμήματα αγοράς» ορίζει τις διάφορες ομάδες ατόμων τις οποίες μια επιχείρηση έχει ως στόχο να φτάσει και να εξυπηρετήσει.
- ❖ Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά του κάθε επιχειρηματικού μοντέλου. Χωρίς πελατειακή βάση, καμία εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει για πολύ.
- ❖ Για να ικανοποιήσει καλύτερα τους πελάτες, μια εταιρεία μπορεί να τους χωρίσει σε διαφορετικά τμήματα ανάλογα με τις κοινές ανάγκες τους, κοινές συμπεριφορές, ή άλλα χαρακτηριστικά τους.
- ❖ Μόλις ολοκληρωθεί αυτή η απόφαση, ένα κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να σχεδιαστεί με προσοχή βασισμένο στη βαθειά κατανόηση των ειδικών αναγκών των πελατών.



ΔΣ2 - Τμήματα αγοράς (Customer Segments)



- ❖ Ορίζοντας τη αγορά στόχο πρέπει να απαντήσουμε:
 - Για ποιον δημιουργούμε αξία;
 - Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πελάτες μας;

- ❖ Ομάδες πελατών αποτελούν ξεχωριστά τμήματα, εφόσον:
 - Οι ανάγκες τους είναι τέτοιες που δικαιολογούν μια ξεχωριστή προσφορά.
 - Προσεγγίζονται μέσω διαφορετικών δικτύων διανομής.
 - Απαιτούν διαφορετικούς τύπους σχέσεων επαφής μαζί τους.
 - Έχουν ουσιαστικά διαφορετικά περιθώρια κέρδους (profitability).
 - Είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για τις διάφορες πτυχές της προσφοράς.

❖ Εξειδικευμένη αγορά (Niche Market)

- Τα Επιχειρηματικά μοντέλα που επικεντρώνονται σε μαζικές αγορές δεν κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών τμημάτων πελατών.
- Οι προτάσεις αξίας, τα δίκτυα διανομής, και οι σχέσεις με τους πελάτες όλες εστιάζουν σε μια μεγάλη ομάδα από πελάτες με παρόμοιες σε γενικές γραμμές ανάγκες και προβλήματα.
- Αυτό το είδος του επιχειρηματικού μοντέλου συναντάται συχνά στον τομέα των ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης.

Διαφορετικοί τύποι αγορών (Different types of Customer Segments)



❖ Κατατετμημένη (Segmented)

- Μερικά επιχειρηματικά μοντέλα διακρίνουν μεταξύ των τμημάτων της αγοράς με ελαφρώς διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα.
- Στο λιανικό σκέλος μιας τράπεζας, για παράδειγμα, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ μιας μεγάλης ομάδας πελατών, όπου ο καθένας διαθέτει περιουσιακά στοιχεία μέχρι 100.000 Ευρώ, και μια μικρότερη ομάδα από διάφορους πελάτες, καθένας εκ των οποίων διαθέτει 500.000 Ευρώ.
- Και τα δύο τμήματα έχουν παρόμοιες, αλλά διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα. Αυτό έχει συνέπειες για τα άλλα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου της Credit Suisse, όπως η πρόταση αξίας, τα Δίκτυα Διανομής, των σχέσεων με τους πελάτες και τις πηγές εσόδων.
- Άλλο παράδειγμα είναι π.χ. η Micro Precision Systems, η οποία ειδικεύεται στον σχεδιασμό και την κατασκευή λύσεων μικρομηχανολογικές λύσεις (micromechanical design and manufacturing solutions).
- Εξυπηρετεί τρία διαφορετικά Τμήματα Πελατών - της βιομηχανίας ρολογιών, της ιατρικής βιομηχανίας, και το βιομηχανικό τομέα αυτοματισμού - και προσφέρει σε κάθε ελαφρώς διαφορετικές προτάσεις αξίας.

Διαφορετικοί τύποι αγορών (Different types of Customer Segments)



❖ Διαφοροποιημένη (Diversified)

- Ένας οργανισμός με ένα διαφοροποιημένο μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών ικανοποιεί δύο άσχετα Τμήματα Πελατών με πολύ διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα.
- Για παράδειγμα, το 2006 Amazon.com αποφάσισε να διαφοροποιήσει την λιανική επιχειρηματικότητα της μέσω της πώλησης υπηρεσιών «υπολογιστικού νέφους», δηλαδή απευθείας σύνδεση με αποθηκευτικό χώρο και on-demand χρήση διακομιστή.
- Έτσι άρχισε να απευθύνεται σε μια εντελώς διαφορετική Ομάδα Πελατών - τις εταιρείες Web - με μία εντελώς διαφορετική πρόταση αξίας. Η στρατηγική λογική πίσω από αυτό διαφοροποίησης μπορεί να βρεθεί στην πανίσχυρη πληροφοριακή υποδομή της Amazon.com, η οποία μπορεί να μοιραστεί με υπηρεσίες λιανικής και τη νέα μονάδα το cloud computing.

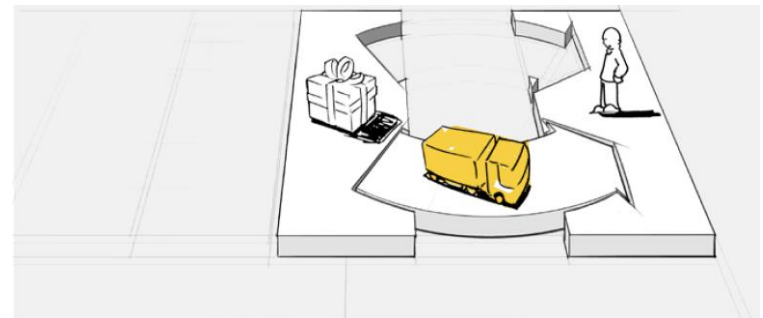
❖ Πολύπλευρες αγορές (Multi-sided markets)

- Ορισμένες οργανώσεις εξυπηρετούν δύο ή περισσότερους αλληλοεξαρτώμενα Τμήματα Πελατών. Μια εταιρεία πιστωτικών καρτών, για παράδειγμα, χρειάζεται μια μεγάλη βάση κατόχων πιστωτικών καρτών και μια μεγάλη βάση των εμπόρων που αποδέχονται αυτές τις πιστωτικές κάρτες.
- Ομοίως, μια επιχείρηση που προσφέρει μια δωρεάν εφημερίδα χρειάζεται μια μεγάλη βάση αναγνωστών για να προσελκύσει διαφημιστές.
- Από την άλλη πλευρά, χρειάζεται επίσης τους διαφημιστές για να χρηματοδοτήσει την παραγωγή και διανομή.
- Και τα δύο τμήματα αυτά απαιτούνται για να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο.

ΔΣ3 – Κανάλια (Channels)



- ❖ Το δομικό στοιχείο «Κανάλια» περιγράφει πώς μια επιχείρηση επικοινωνεί με και φτάνει σε τμήματα της πελατείας της για να παραδώσει μια πρόταση αξίας
- ❖ Κανάλια Επικοινωνίας, διανομής και τις πωλήσεων περιλαμβάνουν τα τυπικά κανάλια διασύνδεσης μιας επιχείρησης με τους πελάτες.
- ❖ Τα κανάλια είναι τα σημεία επαφής του πελάτη που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη.
- ❖ Κανάλια εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, όπως:
 - Ευαισθητοποίηση των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης
 - Βοήθεια στους πελάτες για να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας μιας εταιρείας
 - Επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες
 - Παροχή μετά την πώληση εξυπηρέτηση των πελατών
- ❖ Βρίσκοντας το σωστό συνδυασμό των καναλιών για να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μίας πρότασης αξίας στην αγορά.
- ❖ Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει μεταξύ φθάνοντας τους πελάτες του μέσω δικών του κανάλια, μέσω των καναλιών συνεργατών, ή μέσω Ενός μίγματος των δύο.
- ❖ Ερωτήματα προς απάντηση/δερεύνηση?
 - Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
 - How are our Channels integrated?
 - Which ones work best?
 - Which ones are most cost-efficient?
 - How are we integrating them with customer routines?



- ❖ Τι είδους σχέση κάθε Τμήμα Πελατών μας αναμένει από εμάς να καθιερώσουμε και να διατηρήσουμε μαζί τους;
 - ❖ Ποιές από αυτές έχουν ήδη συσταθεί (υπάρχουν);
 - ❖ Πόσο δαπανηρές είναι;
 - ❖ Πώς θα ενσωματωθούν με τα υπόλοιπα στοιχεία του επιχειρηματικού μας μοντέλου;
- ❖ What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
 - ❖ Which ones have we established?
 - ❖ How costly are they?
 - ❖ How are they integrated with the rest of our business model?

-

ΔΣ5 - Ροές εσόδων (Revenue Streams)



- ❖ Για ποια αξία είναι οι πελάτες μας πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν;
- ❖ Για τι πληρώνουν σήμερα;
- ❖ Πώς πληρώνουν σήμερα;
- ❖ Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν;
- ❖ Πόσο συνεισφέρει κάθε ροή εσόδων στα συνολικά έσοδα;

- ❖ Υπάρχουν πολλοί τρόποι δημιουργίας εσόδων (ροών) :

- ❖ Πώληση Προϊόντος (Asset Sale)

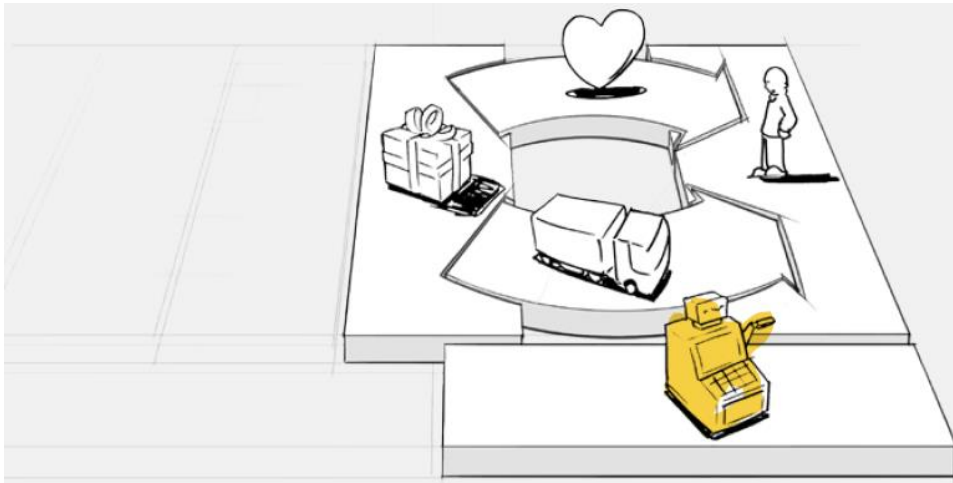
- Η πιο ευρέως κατανοητή πηγή εσόδων προέρχεται από την πώληση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας σε ένα φυσικό προϊόν. Η Amazon.com πουλάει βιβλία, μουσική, ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης, και περισσότερο σε απευθείας σύνδεση.

- ❖ Τέλος Χρήσης (Usage fee)

- Αυτή η ροή εσόδων προέρχεται από τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Όσο περισσότερο μια υπηρεσία χρησιμοποιείται, τόσο περισσότερο πληρώνει ο πελάτης πληρώνει.

- ❖ Συνδρομές (Subscription fees)

- Αυτή η ροή εσόδων προέρχεται από την πώληση συνεχούς πρόσβασης σε μια υπηρεσία. Η World of Warcraft, ένα διαδικτυακό παιχνίδι στον υπολογιστή, επιτρέπει στους χρήστες να παίζουν online το παιχνίδι του σε αντάλλαγμα για μια μηνιαία συνδρομή. Της Nokia παρέχει στους χρήστες πρόσβαση σε μια μουσική βιβλιοθήκη με συνδρομή.



ΔΣ5 - Ροές εσόδων (Revenue Streams)



❖ Δανεισμός / ενοικίασης / χρηματοδοτική μίσθωση (Lending/Renting/Leasing)

- Αυτή η ροή εσόδων προκύπτει από την παραχώρηση σε κάποιον το αποκλειστικό δικαίωμα να χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα, έναντι αμοιβής.
- Για τον δανειστή αυτό παρέχει το πλεονέκτημα των επαναλαμβανόμενων εσόδων. Οι ενοικιαστές ή μισθωτές, από την άλλη πλευρά, μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη της μόνο για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα και όχι να επιφορτίζονται το πλήρες κόστος της ιδιοκτησίας.
- Η Zipcar.com αποτελεί ένα καλό παράδειγμα. Η εταιρεία επιτρέπει στους πελάτες να νοικιάσουν αυτοκίνητα με την ώρα σε βορειοαμερικανικές πόλεις.

❖ Αδειοδότηση (Licencing)

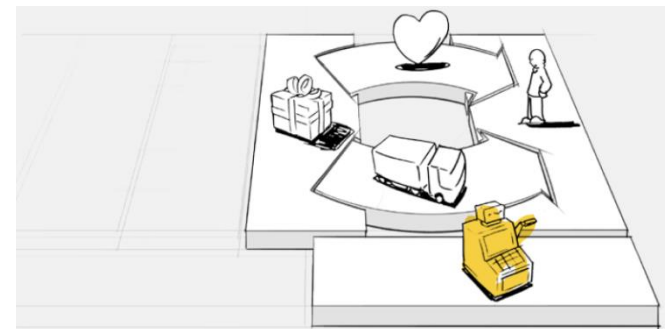
- Αυτή η ροή εσόδων προέρχεται δίνοντας σε πελάτες την άδεια να χρησιμοποιήσουν τα προστατευόμενα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας.
- Στους τομείς των τεχνολογιών οι κάτοχοι διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας χορηγούν σε άλλες εταιρείες το δικαίωμα να χρησιμοποιήσουν μια πατενταρισμένη τεχνολογία σε αντάλλαγμα με ένα τέλος αδείας.

❖ Μεσιτικές αμοιβές (Brokerage fees)

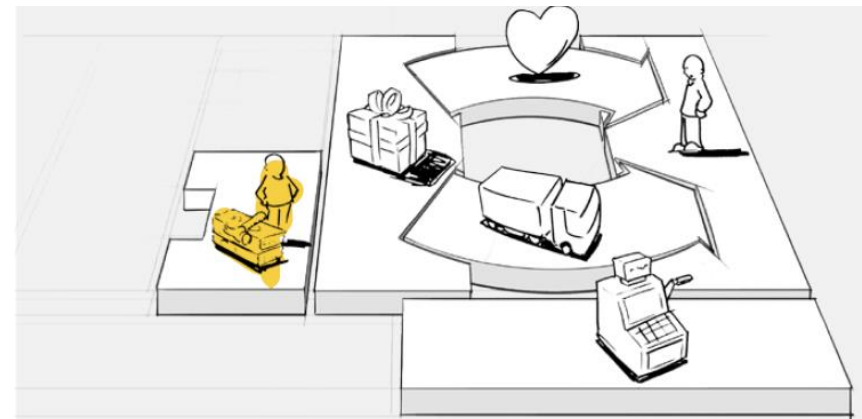
- Αυτή η ροή εσόδων προέρχεται από τις υπηρεσίες διαμεσολάβησης που εκτελούνται για λογαριασμό δύο ή περισσότερων μερών.
- Οι πάροχοι πιστωτικών καρτών, για παράδειγμα, έχουν έσοδα από τη λήψη ενός ποσοστού της αξίας κάθε συναλλαγής πώλησης που εκτελείται.

❖ Διαφήμιση (Advertising)

- Τα έσοδα αυτά προκύπτουν από τα τέλη για τη διαφήμιση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή εμπορικού σήματος.
- Παραδοσιακά, η βιομηχανία μέσων ενημέρωσης και διοργανωτών εκδήλωσης βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στα έσοδα από τη διαφήμιση.
- Τα τελευταία χρόνια σε άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού και των υπηρεσιών, έχουν αρχίσει να στηρίζεται περισσότερο σε μεγάλο βαθμό σε έσοδα από διαφημίσεις.



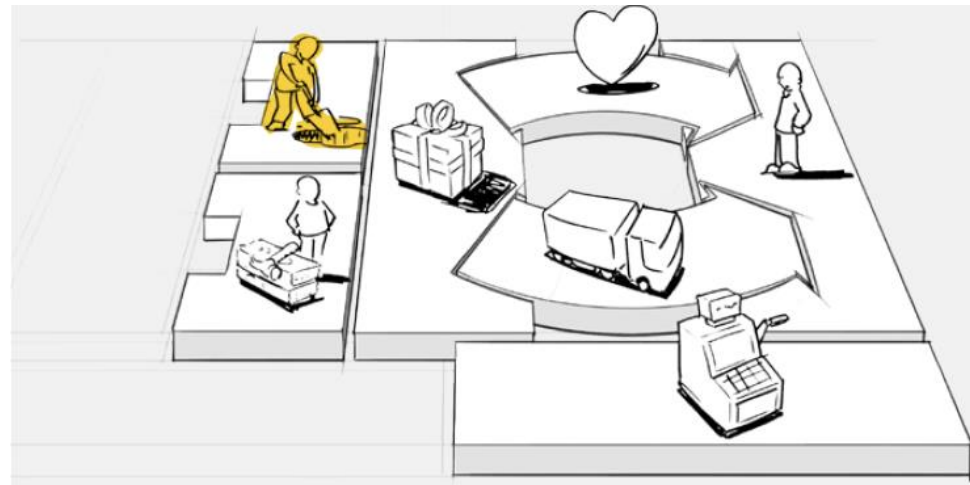
- ❖ Οι κρίσιμοι πόροι κατηγοριοποιούνται σε:
- ❖ Φυσικοί (Physical)
- ❖ Διανοητικοί (Intellectual)
- ❖ Ανθρώπινοι (Human)
- ❖ Οικονομικοί (Financial)



ΔΣ7 - Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)



- ❖ Το δομικό στοιχείο «Βασικές Δραστηριότητες» περιγράφει τα πιο σημαντικά πράγματα που μια εταιρεία πρέπει να κάνει ώστε το επιχειρηματικό της μοντέλο να αποδώσει.
- ❖ Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί μια σειρά από βασικές δραστηριότητες, δηλαδή τις σημαντικότερες δράσεις που μια εταιρεία πρέπει να αναλάβει για να λειτουργήσει με επιτυχία το ΕΜ.
- ❖ Και όπως η ενότητα «Βασικοί πόροι», οι «βασικές δραστηριότητες» **διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου.**
- ❖ Για την Microsoft, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την επιτυχή ανάπτυξη λογισμικού.
- ❖ Για την Dell, οι «βασικές δραστηριότητες» περιλαμβάνουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- ❖ Για την εταιρεία συμβούλων McKinsey, οι «βασικές δραστηριότητες» περιλαμβάνουν την επιτυχή επίλυση προβλημάτων.



ΔΣ7 - Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)



❖ Οι «Βασικές δραστηριότητες» μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

❖ Παραγωγή

- Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με το σχεδιασμό, κατασκευή, και την παράδοση ενός προϊόντος σε σημαντικές ποσότητες και / ή ανώτερης ποιότητας.

❖ Επίλυση προβλημάτων

- Οι δραστηριότητες των συμβούλων, των νοσοκομείων, και άλλων οργανισμών παροχής υπηρεσιών συνήθως κυριαρχείται από δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων.

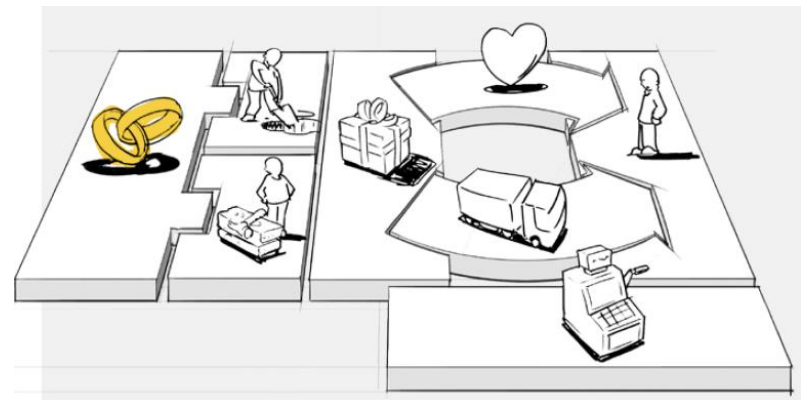
❖ Πλατφόρμα / δίκτυο

- Τα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν σχεδιαστεί με μια υποκείμενη πλατφόρμα ως βασικό πόρο.
- Το επιχειρηματικό μοντέλο του eBay απαιτεί ότι η εταιρεία συνεχώς αναπτύσσει και διατηρεί την υποκείμενη πλατφόρμα στο Web στο eBay.com.
- Το Επιχειρηματικό μοντέλο της Microsoft απαιτεί τη διαχείριση της διεπαφής μεταξύ του λογισμικού άλλων κατασκευαστών και της πλατφόρμα του λειτουργικού συστήματος Windows®.

ΔΣ8 – Βασικές Συνεργασίες (Key Partnerships)



- ❖ Το δομικό στοιχείο «Κύριες Συνεργασίες» περιγράφει το δίκτυο των προμηθευτών και των συνεργατών που κάνουν το έργο του επιχειρηματικού μοντέλου ευκολότερο.
- ❖ Οι εταιρείες συνάπτουν εταιρικές σχέσεις για πολλούς λόγους, και οι εταιρικές σχέσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο πολλών επιχειρηματικών μοντέλων.
 - για τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών τους μοντέλων,
 - τη μείωση του κινδύνου,
 - ή να αποκτήσουν πόρους.
- ❖ Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ τεσσάρων διαφορετικών μορφών εταιριών:
 - Οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών.
 - Ανταγωνισμός: στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών.
 - Οι κοινοπραξίες για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων.
 - Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή για την εξασφάλιση αξιόπιστων προμηθειών.



ΔΣ9 - Διάρθρωση κόστους (Cost Structure)



- ❖ Φυσικά το κόστος θα πρέπει να ελαχιστοποιείται σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο. Αλλά η χαμηλή διάρθρωση του κόστους είναι πιο σημαντική για ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα σε σχέση με άλλα.
- ❖ Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι χρήσιμο να διακρίνουμε ανάμεσα σε δύο βασικές κατηγορίες αναφορικά με τη διάρθρωση του κόστους:
- ❖ **Καθοδηγούμενο από το Κόστος (cost-driven)**
 - Καθοδηγούμενα από το κόστος επιχειρηματικά μοντέλα επικεντρώνονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους όπου αυτό είναι δυνατό. Η προσέγγιση αυτή στοχεύει στη δημιουργία και τη διατήρηση την πλέον λιτή διάρθρωση του κόστους, με χαμηλή τιμή προτάσεις αξίας, μέγιστη αυτοματοποίηση, και εκτεταμένη εξωτερική ανάθεση.
 - Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η Southwest, easyJet, Ryanair διαμορφώνουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο με γνώμονα το κόστος.
- ❖ **Καθοδηγούμενο από την αξία (value-driven)**
 - Ορισμένες εταιρείες ανησυχούν λιγότερο με τις συνέπειες του κόστους ενός συγκεκριμένου σχεδίου επιχειρηματικό μοντέλο, και επικεντρώνονται στη δημιουργία αξίας.
 - Προτάσεις αξίας και ο υψηλός βαθμός της προσωπικής εξυπηρέτησης χαρακτηρίζουν επιχειρηματικά μοντέλα που καθοδηγούνται από την αξία.
 - Πολυτελή ξενοδοχεία, με τις πολυτελείς εγκαταστάσεις τους και αποκλειστικές υπηρεσίες, εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή.

Εργασία



- ❖ Δημιουργία ομάδων 4 ατόμων.
- ❖ Επιλογή μίας νέας ιδέας
 - Για ένα καινοτόμο προϊόν ή
 - Για μία νέα ηλεκτρονική υπηρεσία
- ❖ Ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου (Business Plan) για την αξιοποίηση της.

- ❖ Συνιστάται η κάθε ομάδα εργασίας για το Project της να εφαρμόσει τη διαδικασία αυτή ΟΜΑΔΙΚΑ.
- ❖ Στα επόμενα μαθήματα – με βάση το θεωρητικό αυτό πλαίσιο – θα αναλύσουμε μερικά από τα πλέον πετυχημένα Επιχειρηματικά Μοντέλα των τελευταίων 2-3 ετών.

Thank You