

# **ΔΟΜΙΚΑ ΜΕΡΗ – ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ E-BUSINESS MODEL**

**Μάρω Βλαχοπούλου**

**Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής**

**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

**Μάθημα Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία**

# ΣΤΟΧΟΣ

- Παρουσίαση μιας συστηματικής και δομημένης εξέτασης και ανάλυσης των καινοτόμων ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων, μέσα από το πρίσμα των νέων χαρακτηριστικών που τα μεταλλάσσει σε ηλεκτρονικά, κινητά και μοντέλα κοινωνικής δικτύωσης
- Καταγράφονται διάφοροι τύποι μοντέλων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων ταξινόμησης

## Στόχος (συνέχεια)

- Ανάλυση προϋποθέσεων επιλογής εναλλακτικών δομικών στοιχείων για τη σύνθεση τους
- Κατανόηση της υλοποίησης και εφαρμογής διαφόρων μοντέλων σε επιμέρους επιχειρηματικούς κλάδους και μάλιστα μεταξύ διαφόρων εμπλεκόμενων οντοτήτων με τη βοήθεια μελετών περίπτωσης (case studies)

# ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

- Μοντέλο → Φυσική αναπαράσταση για το πώς λειτουργεί ένα αντικείμενο
- Επιχειρηματικό μοντέλο → Δυναμικό σχέδιο αναπαράστασης της λειτουργίας της επιχείρησης

## Εννοιολογικές προσεγγίσεις (ηλεκτρονικού) επιχειρηματικού μοντέλου

| Εννοιολογική προσέγγιση  | Πηγή                                    |
|--|---|
| <p><i>Το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως μια αρχιτεκτονική για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις ροές πληροφοριών, που περιλαμβάνει:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- την περιγραφή των διαφόρων εμπλεκομένων οντοτήτων της αγοράς και των ρόλων τους,</li><li>- των δυνητικών ωφελειών και</li><li>- των πηγών εσόδων.</li></ul> | Timmers (1998) <sup>3</sup>             |
| <p><i>Μια δήλωση σχετικά με τον τρόπο που η εταιρεία μπορεί να κερδίσει χρήματα και να διατηρήσει βιώσιμη τη ροή των κερδών της κατά τη διάρκεια του χρόνου.</i></p>   | Stewart & Zhao (2000) <sup>4</sup>      |
| <p><i>Το επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως κύριο σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα: ποιος προσφέρει τι σε ποιον και τι περιμένει σε ανταπόδοση. Ως εκ τούτου, το κεντρικό σημείο αναφοράς σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να είναι η έννοια της αξίας.</i></p>   | Gordijn & Akkermans (2001) <sup>5</sup> |
| <p><i>Η περιγραφή του συστήματος και του τρόπου με τον οποίο τα μέρη μιας επιχείρησης συνδυάζονται και λειτουργούν από κοινού για την παραγωγή και πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, προσφέροντας αξία στον πελάτη και κέρδη στην επιχείρηση.</i></p>  | Magretta (2002) <sup>6</sup>            |
| <p><i>Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος υλοποίησης του επιχειρείν μέσω της οποίας η επιχείρηση αποκομίζει έσοδα, το μοντέλο ερμηνεύει δηλαδή τον τρόπο που η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη, προσδιορίζοντας και τη θέση της στην αλυσίδα αξίας.</i></p>  | Rappa (2003) <sup>7</sup>               |

## Εννοιολογικές προσεγγίσεις (ηλεκτρονικού) επιχειρηματικού μοντέλου

|  |   |
|--|---|
| <p>Ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί τη συνοπτική αναπαράσταση του τρόπου αντιμετώπισης ενός συνόλου αλληλεπιδρώντων μεταβλητών για αποφάσεις σχετικά με τις στρατηγικές σύμπραξης/χρηματοδότησης, αρχιτεκτονικής και οικονομικών, ώστε να δημιουργείται βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συγκεκριμένες αγορές.</p>  | Morris et al. (2005) <sup>8</sup>                           |
| <p>Το ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος με την οποία η εταιρεία σχεδιάζει να αποκομίσει μακροπρόθεσμα κέρδη χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο: τα συστατικά του συστήματος, οι διασυνδέσεις και οι αντίστοιχες δυναμικές παράμετροι για κερδοφόρα αξιοποίηση των ιδιοτήτων του διαδικτύου.</p>   | Afuah-Tucci (2001) <sup>9</sup>                             |
| <p>Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο-εργαλείο που περιλαμβάνει ένα σύνολο αντικειμενικών στόχων, ιδεών και σχέσεων με στόχο τη διατύπωση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Κατά συνέπεια θα πρέπει να καθορισθούν τα σχέδια και οι σχέσεις που επιτρέπουν μια απλοποιημένη αναπαράσταση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη, τον τρόπο που αυτό επιτυγχάνεται και τα χρηματοοικονομικά επακόλουθα.</p>   | Osterwalder et al. (2005) <sup>10</sup>                     |
| <p>Αφηρημένη αναπαράσταση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για εννοιολογική, κειμένου ή/και γραφικών, όλων των βασικών συνεκτικών ρυθμίσεων σχετικά με την αρχιτεκτονική, τη λειτουργία και τα χρηματοοικονομικά, όπως σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε από τον οργανισμό για το παρόν και το μέλλον, είτε πρόκειται για αναφορά σε όλα τα βασικά προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ο οργανισμός παρέχει, ή θα προσφέρει, με βάση αυτές τις ρυθμίσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων του.</p> | Al-Debei et al. (2008)<br>Al-Debei, M. (2010) <sup>11</sup> |

Η προσέγγιση του επιχειρηματικού μοντέλου (πηγή: τροποποιημένο από Pigneur, 2014 και Fritscher, B. & Pigneur, Y., 2014)



# ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΟΝΟΜΗΣΗΣ

- ✘ Οι εμπλεκόμενες οντότητες-συμμετέχοντες και ο ρόλος του χρήστη (user's role)
- ✘ ο πρότυπο αλληλεπίδρασης (interaction pattern)
- ✘ Το επίπεδο της ολοκλήρωσης της αξίας& των επιχειρηματικών λειτουργιών (level of value integration& functional integration)
- ✘ Η πρόταση αξίας (value proposition)
- ✘ Ο χαρακτήρας και το είδος των προσφορών (nature of the offerings)
- ✘ Η πηγή εσόδων (revenue flow)



## Κριτήρια ταξινόμησης (συνέχεια)

- Το σύστημα τιμολόγησης (pricing system)
- Το επίπεδο προσαρμογής στις ανάγκες του πελάτη (level of customization)
- Οι δίαυλοι επικοινωνίας και διανομής (communication and distribution channel)
- Ο βαθμός καινοτομίας (degree of innovation)
- Το απαιτούμενο επίπεδο κυκλοφορίας, επισκεψιμότητας (scale of traffic)

## Κριτήρια ταξινόμησης ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων

### Timmers (1999)

- functional integration (λειτουργική ολοκλήρωση)
  - degree of innovation (βαθμός καινοτομίας)
- Βάσει των δύο αυτών κριτηρίων και ανάλογα με το βαθμό υιοθέτησης συγκεκριμένων επιπέδων διακρίνονται συνολικά 11 μοντέλα

### Afuah -Tucci (2001)

- customer value (αξία πελάτη)
- scope of market and products (πεδίο αγοράς και προϊόντων)
- pricing, revenue sources (τιμολόγηση, πηγές εσόδων)
- connected activities (συνδεδεμένες δράσεις)
- organization structure, systems, people, environment (οργανωσιακή δομή, συστήματα, άνθρωποι, περιβάλλον)
- capabilities (δεξιότητες)
- competitive advantage (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)

### Tapscott (2000)

- economic control (οικονομικός έλεγχος)
  - value integration (ολοκλήρωση αξίας)
- Δίνεται σημασία στη διαδικτυακή δομή, την πρόταση δημιουργίας, την παρεχόμενη αξία, τη συνέργεια, το ρόλο του πελάτη με επικέντρωση στη γνώση

### Weill-Vitale (2001)








- major entities (κύριες οντότητες): πελάτες, προμηθευτές, εταίροι
- major flows (κύριες ροές): προϊόντων, πληροφοριών, χρηματοοικονομικών
- revenues-benefits: έσοδα-οφέλη

### Laudon-Traver (2001)

- value proposition (πρόταση αξίας)
- revenue model (μοντέλο εσόδων)
- market opportunity (ευκαιρία αγοράς)
- competitive environment (ανταγωνιστικό περιβάλλον)
- competitive advantage (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)
- market strategy (στρατηγική αγοράς)
- organizational development (οργανωσιακή ανάπτυξη)
- management team (ομάδα διοίκησης)

### Rappa (2003)

- value proposition (πρόταση αξίας)
  - mode of generating revenue (τρόπος παραγωγής εσόδων)
- Έμφαση στην τοποθέτηση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας

|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <p><b>Key Partners - Βασικοί Συνεργάτες</b> </p> <p>Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες μας;<br/>Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές μας;<br/>Ποιους βασικούς πόρους αποκτούμε από τους συνεργάτες μας;<br/>Ποιες βασικές δραστηριότητες επιτελούν οι συνεργάτες μας;</p> <p><b>ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ:</b><br/>Βελτιστοποίηση και οικονομία<br/>Μείωση ρίσκου και αβεβαιότητας<br/>Απόκτηση ιδιαίτερων πόρων και δραστηριοτήτων</p>   | <p><b>Key Activities - Βασικές δραστηριότητες</b> </p> <p>Ποιες βασικές δραστηριότητες χρειάζονται οι προτάσεις αξίας μας;<br/>Πελατειακές σχέσεις;<br/>Ροές εσόδων;</p> <p><b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ:</b><br/>Παραγωγή<br/>Επίλυση προβλήματος<br/>Πλατφόρμα / δίκτυο</p> | <p><b>Value Propositions - Προτάσεις αξίας</b> </p> <p>Τι αξία προσδίδουμε στον πελάτη; Ποια προβλήματα των πελατών μας επιλύουμε;<br/>Τι δέσμη προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε τμήμα των πελατών μας; Ποιες ανάγκες πελατών μας ικανοποιούμε;</p> <p><b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:</b><br/>Καννοταμία, επίδοση<br/>Άμεση επίλυση ανάγκης<br/>Σχέδια, μάρκα, κύρος<br/>Τιμή, μείωση κόστους, προσβασιμότητα, διευκόλυνση / ωφέλεια</p> | <p><b>Customer Relationships - Πελατειακές Σχέσεις</b> </p> <p>Τι σχέσεις προσδοκούν οι πελάτες μας, ανάλογα με το τμήμα που ανήκουν; Ποιες έχουμε καθιερώσει; Πώς ολοκληρώνονται με το υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο; Πόσο μας κοστίζουν;</p> <p><b>ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ:</b> Προσωπική στήριξη, εντεταλμένος προσωπικός σύμβουλος, αυτοεμπρέτηση, αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, κοινότητες, συν-δημιουργία</p> | <p><b>Customer Segments - Τμήματα Αγοράς</b> </p> <p>Για ποιον δημιουργούμε αξία;<br/>Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πελάτες μας;</p> <p>Μαζική αγορά<br/>Αγορά «φωλιέα» "niche"<br/>Τμηματοποιημένη<br/>Διαφοροποιημένη<br/>Πλατφόρμα πολλών όψεων</p> |
| <p><b>Cost Structure - Δομή κόστους</b> </p> <p>Ποια είναι τα βασικά μας κόστη; Ποιοι βασικοί πόροι είναι πιο δαπανηροί;<br/>Ποιες βασικές δραστηριότητες είναι πιο δαπανηρές;</p> <p><b>ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ</b> περισσότερο: Εξαρτώμενο από το κόστος ή από την αξία; (πού εστιάζε;)</p> <p><b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:</b> Σταθερές δαπάνες (μισθοί, ενοίκια, εγκαταστάσεις), μεταβλητό κόστος, οικονομία κλίμακας, οικονομία στάκιων</p> |   | <p><b>Revenue Streams - Ροές εσόδων</b> </p> <p>Τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες μας; Τι πληρώνουν τώρα;<br/>Με τι τρόπο γίνονται οι πληρωμές; Πώς προτιμούν να πληρώνουν;<br/>Ποσοστό συμμετοχής ανά ροή στο σύνολο;</p> <p><b>ΤΥΠΟΙ:</b> συνδρομή, ανάλογα με τη χρήση, leasing, αδειοδότηση, διαφήμιση, διαμεσολάβηση</p> <p><b>Τιμολόγηση</b> σταθερή ή δυναμική</p>  |   |  |

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ-ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ








Παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση στην επιλογή του ηλεκτρονικού της μοντέλου είναι:

- ο ρόλος και η αποστολή της επιχείρησης στην αγορά και στην αλυσίδα αξίας,
- το είδος της προσφερόμενης αξίας, οι εμπλεκόμενες οντότητες, το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών,
- το προφίλ των πελατών-αγοράς στόχου,
- ο βαθμός ηλεκτρονικού μετασχηματισμού,
- η εξοικείωση και επένδυσης σε ψηφιακές τεχνολογίες,
- η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης,
- το είδος και το πλήθος των ανταγωνιστών στο ψηφιακό περιβάλλον,
- η σχέση με τους πελάτες και συνεργάτες,
- οι δυνατότητες άντλησης εσόδων, η επιχειρηματική κουλτούρα και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

# Το Επιχειρηματικό Μοντέλο

- ✓ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο καταγράφει τη λογική με την οποία ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και καταγράφει την αξία
- ✓ Το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιγραφεί καλύτερα μέσα από εννέα βασικά δομικά συστατικά που δείχνουν τη λογική του πώς μια επιχείρηση προσφέρει αξία και σκοπεύει να βγάλει χρήματα:
  1. τμηματοποίηση πελατών
  2. προσφερόμενη αξία
  3. κανάλια
  4. σχέσεις με τους πελάτες
  5. ροές εσόδων
  6. αναγκαίοι πόροι
  7. βασικές δραστηριότητες
  8. βασικές συνεργασίες
  9. διάρθρωση του κόστους
- ✓ Τα εννιά τμήματα καλύπτουν τις τέσσερις κύριους τομείς της επιχείρησης:
  - Πελάτες
  - Προσφορά / προϊόν
  - Υποδομές
  - Οικονομική Βιωσιμότητα

# Τα Κύρια Συστατικά του Επιχειρηματικού Μοντέλου

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <p><b>Key Partners</b> </p> <p><b>Κύριοι Συνεργάτες</b><br/>(Συμμαχίες, Συνεργασίες, Joint-Ventures)<br/>(οικονομίες κλίμακος, Μείωση κινδύνου κλπ)</p> | <p><b>Key Activities</b> </p> <p><b>Κύριες Δραστηριότητες</b><br/>(Παραγωγή, Λύση Προβλήματος, Διαδικτυακές Πλατφόρμες)</p> | <p><b>Value Proposition</b> </p> <p><b>Πρόταση Αξίας</b><br/>Καλύπτει πρόβλημα ανάγκη /</p> <p>Ποσοτική/ποιοτική /</p> <p>Καινοτόμο Συναφής</p> | <p><b>Customer Relationships</b> </p> <p><b>Σχέσεις με Πελάτες</b><br/>(Ανθρώπινη βοήθεια, Αυτοεξυπηρέτηση, Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες κλπ)</p> | <p><b>Customer Segments</b> </p> <p><b>Τμηματοποίηση Πελατών</b><br/>(Μαζική αγορά, Εξειδικευμένη, Τμηματοποιημένη κλπ)</p> <p>(Τμηματοποίηση λόγω προσφοράς, καναλιού, κερδοφορίας κλπ)</p> |
| <p><b>Cost Structure</b> </p> <p><b>Δομή Κόστους</b><br/>Cost driven vs Value Driven<br/>Σταθερά κόστη, μεταβλητά κλπ</p>                           |  | <p><b>Revenue Streams</b> </p> <p><b>Ροές Εσόδων</b><br/>(Μεσιτεία, Διαφήμιση, Τέλος Εγγραφής κλπ)<br/>(Σταθερή ή Δυναμική Τιμολόγηση)</p>    |   |   |

# Καινοτόμο Επιχειρηματικό Μοντέλο

**Το καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία για τις εταιρίες, τους πελάτες και την κοινωνία. Αντικαθιστά τα ξεπερασμένα επιχειρηματικά μοντέλα**

- ✓ Apple, δημιούργησε ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο , που μετέτρεψε την εταιρία στην κυρίαρχη δύναμη στην αγορά της online μουσικής, με τα iPod digital media player και iTunes.com online store.
- ✓ Skype, μας έδωσε φθηνές χρεώσεις για κλήσεις προς όλο τον κόσμο, καθώς και δωρεάν Skype-to-Skype κλήσεις με ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο, χτισμένο στη λεγόμενη peer –to-peer technology. Είναι πλέον ο μεγαλύτερος πάροχος διεθνούς φωνητικής κίνησης.

# Τμηματοποίηση Πελατών

Τα βασικά τμήματα πελατών, ορίζουν τις διάφορες ομάδες ατόμων ή οργανισμών που μια επιχείρηση έχει ως στόχο να φτάσει και να εξυπηρετήσει

**Για ποιον δημιουργούμε αξία;**

**Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες μας;**



# Τμηματοποίηση Πελατών

- ✓ Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά του κάθε επιχειρηματικού μοντέλου.
- ✓ Για να ικανοποιήσει καλύτερα τους πελάτες της, μια εταιρεία πρέπει να τους συγκεντρώσει σε διάφορα τμήματα με κοινές ανάγκες, κοινές συμπεριφορές κλπ
- ✓ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να ορίσει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών
- ✓ Ένας οργανισμός πρέπει να κάνει μια συνειδητή απόφαση σχετικά με το ποια τμήματα να εξυπηρετήσει και ποιους τομείς να αγνοήσει

# Τμηματοποίηση Πελατών

- ✓ Τα τμήματα πελατών ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ εφόσον:
  - Οι ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια ξεχωριστή προσφορά
  - Έχουν επιτευχθεί μέσω διαφορετικών καναλιών διανομής
  - Απαιτούν διαφορετικούς τύπους σχέσεων
  - Έχουν ουσιαστικά διαφορετικές αποδόσεις κερδοφορίας
  - Επιθυμούν να πληρώσουν για διαφορετικές πτυχές της προσφοράς

# Πρόταση Αξίας

περιγράφει τη δέσμη των **προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία** για μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών

- Τι αξία προσφέρουμε στον πελάτη;
- Ποιο από τα προβλήματα των πελατών βοηθάμε να λυθεί;
- Ποιες ανάγκες των πελατών ικανοποιούμε;
- Ποιές ομάδες των προϊόντων / υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε τμήμα πελατών;

# Πρόταση Αξίας

- ✓ Για ποιο λόγο οι πελάτες προτιμούν μια εταιρία έναντι κάποιας άλλης
- ✓ Πως επιλύει στον πελάτη κάποιο πρόβλημα ή του καλύπτει κάποια ανάγκη
- ✓ Αποτελείται από ένα πακέτο προϊόντων / υπηρεσιών, που απαντά στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών
- ✓ Υπό αυτή την έννοια, η πρόταση αξίας είναι μια συγκέντρωση ή ένα πακέτο από πλεονεκτήματα που μια εταιρία παρέχει σε συγκεκριμένους πελάτες της
- ✓ Κάποιες προτάσεις αξίας μπορεί να είναι καινοτόμες και να αντιπροσωπεύουν μια «επαναστατική» προσφορά

# Πρόταση Αξίας

- ✓ Μια πρόταση αξίας δημιουργεί αξία για ένα τμήμα των πελατών μέσα από ένα ξεχωριστό μίγμα συστατικών που στοχεύουν στις ανάγκες του εν λόγω τμήματος
- ✓ Η αξία μπορεί να είναι ποσοτική (π.χ. τιμή, η ταχύτητα της υπηρεσίας) ή ποιοτική (π.χ. προχωρημένος σχεδιασμός, η εμπειρία του πελάτη).
- ✓ Στοιχεία από την παρακάτω συνοπτική λίστα, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες

- Καινοτομία προϊόντος (έξυπνα τηλέφωνα)
- Απόδοση (ταχύτεροι υπολογιστές)
- Προσαρμογή (συν-δημιουργία με πελάτη)
- Σχεδίαση (μόδα, καταναλωτικά ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη)

- Κύρος της μάρκας (Rolex)
- Τιμή (Easy Jet)
- Μείωση του κόστους (Internet)
- Μείωση του κινδύνου (εγγύηση Service)
- Πρόσβαση (ηλεκτρ. Εμπόριο)
- Ευκολία / ευχρηστία (iPod για μουσική)

# Δίαυλοι – Κανάλια

*πώς μια εταιρία επικοινωνεί και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της, για να παραδώσει την πρόταση αξίας.*

- ✓ Τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πώλησης αποτελούν τη διεπαφή της εταιρίας με τους πελάτες της
- ✓ Τα κανάλια είναι το σημείο επαφής με τους πελάτες, που παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εμπειρία τους με την εταιρία.
- ✓ Τα κανάλια εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, όπως:
  - Η γνωστοποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης (Awareness)
  - Βοηθούν τους πελάτες να εκτιμήσουν την πρόταση αξίας της εταιρείας (Evaluate)
  - Δίνουν την δυνατότητα στους πελάτες να αγοράσουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Purchase)
  - Παραδίδουν μια πρόταση αξίας για τους πελάτες (Deliver)
  - Παροχή υποστήριξης στους πελάτες, μετά την αγορά (Support)

# Δίαυλοι -Κανάλια

Μέσα από ποια κανάλια επιθυμούν οι πελάτες να τους βρούμε?

Πώς τους προσεγγίζουμε τώρα?

Πώς ολοκληρώνονται τα κανάλια μας?

Ποια λειτουργούν καλύτερα?

Ποια είναι τα αποδοτικότερα από άποψη κόστους?

Πώς ολοκληρώνονται με τις συνήθειες των πελατών?

# Σχέσεις με πελάτες

Το δομικό στοιχείο των πελατειακών σχέσεων, περιγράφει τους τύπους των σχέσεων που μια επιχείρηση αναπτύσσει με συγκεκριμένα τμήματα πελατών

- Ποιόν τύπο σχέσης πρέπει να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε, με κάθε τμήμα των πελατών μας?
- Ποιους έχουμε ήδη καθιερώσει?
- Πόσο δαπανηροί είναι?
- Πώς ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό μας μοντέλο?



# Σχέσεις με πελάτες

- ✓ Η εταιρία πρέπει να ξεκαθαρίσει τον τύπο της σχέσης που επιθυμεί να εγκαθιδρύσει με κάθε τομέα πελατών. Οι σχέσεις διαφέρουν από προσωπικές ως αυτοματοποιημένες
- ✓ Οι σχέσεις με τους πελάτες κινούνται από τα παρακάτω κίνητρα
  - απόκτηση πελατών
  - διατήρηση πελατών
  - ενίσχυση των πωλήσεων (upselling)
- ✓ Ο τρόπος που η εταιρία χειρίζεται τη σχέση της με τους πελάτες, εξαρτάται από το επιχειρηματικό μοντέλο και επηρεάζει βαθιά τη συνολική εμπειρία του καταναλωτή.

## 4. Σχέσεις με πελάτες

- ✓ Διάφορες κατηγορίες σχέσεων με τους πελάτες συνυπάρχουν στη σχέση της εταιρίας με κάθε συγκεκριμένο τμήμα πελατών:
  - Ανθρώπινη βοήθεια μέσω της ανθρώπινης διεπαφής (στο σημείο πώλησης, τηλεφωνικό κέντρο κλπ)
  - Εξειδικευμένη ανθρώπινη υποστήριξη (πχ, ιδιωτικές τραπεζικές υπηρεσίες)
  - Αυτοεξυπηρέτηση μέσω διάφορων μέσων που παρέχονται από την επιχείρηση
  - Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες που συνδυάζουν μια πιο εκλεπτυσμένη μορφή αυτοεξυπηρέτησης με τις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες (πχ προσωπικά on-line προφίλ παρέχουν στους πελάτες εξατομικευμένες υπηρεσίες)
  - Κοινότητες όπου οι χρήστες μπορούν να γίνουν πιο ενεργοί στο θέμα- πελάτες/προοπτικές και να διευκολύνουν τους δεσμούς ανάμεσα στα μέλη της κοινότητας (πχ δικτυακές κοινότητες για ανταλλαγή γνώσης)
  - Συν-δημιουργία, πέρα από τις παραδοσιακές σχέσεις πελάτη-προμηθευτή ώστε να δημιουργήσουν μαζί αξία (πχ οι πελάτες γράφουν κριτικές βιβλίων στο Amazon)

# Ροές Εσόδων

- Για ποια αξία είναι οι πελάτες μας όντως διατεθειμένοι να πληρώσουν?
- Για ποια πληρώνουν σήμερα?
- Με ποιόν τρόπο πληρώνουν?
- Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν?
- Πόσο η κάθε πηγή εσόδων συνεισφέρει στα συνολικά έσοδα?

# Ροές Εσόδων

- ✓ Εάν οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχειρηματικού μοντέλου, τότε οι πηγές εσόδων είναι οι αρτηρίες του
- ✓ Μια εταιρία πρέπει να θέσει το ερώτημα, για ποια αξία είναι διατεθειμένο να πληρώσει το κάθε τμήμα πελατών? Η σωστή απάντηση σε αυτή την αυτή την ερώτηση, δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να δημιουργήσει μια ή περισσότερες πηγές εσόδων, για κάθε τμήμα πελατών
- ✓ Κάθε πηγή εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικό μηχανισμό τιμολόγησης: σταθερές τιμές καταλόγου, διαπραγματεύσεις, δημοπράτηση, εξαρτημένη από την αγορά , εξαρτημένη από τον όγκο ή yield management
- ✓ Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι πηγών εσόδων:
  - Έσοδα συναλλαγής (transaction revenues) που προκύπτουν από εφάπαξ πληρωμές πελατών
  - Επαναλαμβανόμενα έσοδα (recurring revenues) που προκύπτουν από τις συνεχείς πληρωμές για να παραδώσουν είτε μια πρόταση αξίας για τους πελάτες ή να παρέχουν υποστήριξη πελατών μετά την αγορά

# Βασικοί Πόροι

περιγράφει τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για να είναι ικανό ένα επιχειρηματικό μοντέλο να δουλέψει

Ποιους βασικούς πόρους απαιτούν:

- Οι προτάσεις αξίας μας?
- Τα κανάλια διανομής μας?
- Οι σχέσεις με τους πελάτες?
- Οι πηγές εσόδων?

# Βασικοί Πόροι

- ✓ Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί βασικούς πόρους που επιτρέπουν στην εταιρία να δημιουργήσει και να προσφέρει μια Πρόταση Αξίας που να φτάσει τις αγορές, να διατηρήσουν τις σχέσεις με πελάτες και να κερδίσουν έσοδα
- ✓ Διαφορετικοί βασικοί πόροι χρειάζονται ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου
- ✓ Οι βασικοί πόροι μπορούν να είναι: φυσικοί, οικονομικοί, πνευματικοί ή ανθρώπινοι
- ✓ Οι βασικοί πόροι μπορούν να ανήκουν στην ή να μισθώνονται από την εταιρία, ή να αποκτούνται από τους βασικούς εταίρους

# Βασικές Δραστηριότητες

περιγράφει τα πιο σημαντικά πράγματα που μια εταιρία πρέπει να κάνει, ώστε να δουλέψει το επιχειρηματικό της μοντέλο

Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούνται:

- Για την πρόταση αξίας?
- Για τα κανάλια διανομής μας?
- Για τις σχέσεις με τους πελάτες?
- Για τις ροές εσόδων?

# Βασικές Δραστηριότητες

- ✓ Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο χρειάζεται κάποιες βασικές δραστηριότητες ώστε να έχει επιτυχή λειτουργία.
- ✓ Όπως οι βασικοί πόροι, απαιτείται να δημιουργούν και να προσφέρουν μια πρόταση αξίας, να φτάνουν τις αγορές, να διατηρούν τις σχέσεις με τους πελάτες και να κερδίζουν έσοδα.
- ✓ Όπως οι βασικοί πόροι, διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου



# Βασικές Συνεργασίες

περιγράφει το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών που κάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί

- Ποιοι είναι οι βασικοί μας συνεργάτες?
- Ποιοι οι βασικοί μας προμηθευτές?
- Ποιους βασικούς πόρους αποκτούμε από τους συνεργάτες?
- Ποιες βασικές δραστηριότητες εκτελούν οι βασικοί συνεργάτες?

# Βασικές Συνεργασίες

- ✓ Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους συνεργασιών
  - **Στρατηγικές συμμαχίες** (Strategic Alliance) μεταξύ μη ανταγωνιστών
  - **Συνεργασία** (Cooperation) στρατηγικοί συνεταιρισμοί μεταξύ ανταγωνιστών
  - **Κοινοπραξίες** (Joint Venture) για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων
  - **Σχέσεις μεταξύ αγοραστή- προμηθευτή** ώστε να εξασφαλιστούν αξιόπιστες προμήθειες
- ✓ Τρία κίνητρα για τη δημιουργία συνεργασιών
  - **Βελτιστοποίηση και οικονομίες κλίμακας.**
  - **Μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας**
  - **Συγχώνευση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων**

# Δομή Κόστους

- ✓ Ποια είναι τα πιο σημαντικά κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλο?
- ✓ Ποιοι βασικοί πόροι είναι οι πιο ακριβοί?
- ✓ Ποιες βασικές δραστηριότητες είναι οι πιο ακριβές?
- ✓ Τα κόστη πρέπει να ελαχιστοποιούνται σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο. Αλλά η δομή χαμηλού κόστους, είναι πιο σημαντική για κάποια Ε.Μ. από ότι για άλλα.

# Παράδειγμα: Apple iPod/iTunes



# Παράδειγμα: Apple iPod/iTunes Επιχειρηματικό Μοντέλο

- ✓ Το 2001 η Apple λάνσαρε την μάρκα iPod για φορητά media player. Η συσκευή δουλεύει σε συνδυασμό με το λογισμικό iTunes που επιτρέπει στους χρήστες να μεταφέρουν μουσική και άλλο περιεχόμενο από ένα iPod σε ένα Η/Υ. Το λογισμικό επίσης προσφέρει αδιάλειπτη σύνδεση με το δικτυακό κατάστημα της Apple, ώστε οι χρήστες να μπορούν να αγοράζουν και να κατεβάζουν περιεχόμενο
- ✓ Πώς η Apple κατάφερε τόσο μεγάλη επικράτηση?  
Ανταγωνίστηκε με ένα καλύτερο επιχειρηματικό μοντέλο.
  - Προσέφερε στους χρήστες μια μοναδική μουσική εμπειρία συνδυάζοντας το μοναδικά σχεδιασμένο iPod με το λογισμικό iTunes και το on-line κατάστημα. Η πρόταση αξίας της Apple's είναι να επιτρέπει στους πελάτες της να ψάχνουν, αγοράζουν και να απολαμβάνουν μουσική, με ευκολία
  - Για να γίνει αυτή η πρόταση αξίας δυνατή, η Apple είχε να διαπραγματευτεί με όλες τις μεγάλες εταιρίες δίσκων, ώστε να δημιουργήσει τη μεγαλύτερη δικτυακή μουσική βιβλιοθήκη
- ✓ Η αλλαγή? Η Apple κερδίζει τα περισσότερα από τα έσοδά της (που σχετίζονται με μουσική) με το να πουλάει iPods, ενώ χρησιμοποιεί το online κατάστημά της για να προστατεύεται από τους ανταγωνιστές

# ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ E-BUSINESS

- ✘ Δημιουργία από παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα
  - + Σημαντικά σημεία διαφοροποίησης (π.χ. επικοινωνία & προσέγγιση πελατών / εισροές εσόδων)
  - + Τρόπος συνεργασίας μερών υλοποίησης
- ✘ Επιχειρηματικά μοντέλα που μπορούν να υλοποιηθούν μόνο με την χρήση ΤΠΕ και διαδικτύου
- ✘ Συνεργατικά επιχειρηματικά μοντέλα

# CASE STUDY EXPLORE GREECE

- τον Ιούνιο του 2012 η Vodafone σε συνεργασία με το Visitgreece.gr παρουσίασε το Vodafone Explore Greece με σκοπό την προώθηση της Ελλάδας ως τουριστικό προορισμό αξιοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας
- Το Vodafone Explore Greece είναι μια δωρεάν εφαρμογή τουριστικού χαρακτήρα για Smartphones και Tablets

# ΣΤΟΧΟΣ

- Η Vodafone βλέποντας την απήχηση του κόσμου απέναντι στις δυνατότητες που μπορεί να παρέχει ένας κινητός τουριστικός οδηγός, συμπεριλαμβανομένου την οικονομική κρίση στην χώρα μας στόχευσε να υλοποιήσει μέσα 3 μήνες το «Explore Greece», «ίσα ίσα να προλάβει την άφιξη του κύριου όγκου τουριστών στην Ελλάδα»



# ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

- Τον Ιούνιο του 2012 ο CEO της Vodafone Ελλάδας και ο Γ.Γ του Ε.Ο.Τ παρουσιάζουν την εφαρμογή σε μία συνέντευξη τύπου
- Η συνέντευξη προβλήθηκε από πολλά ΜΜΕ
- Πραγματοποιήθηκε και πολυμέτρωπη καμπάνια η οποία περιλάμβανε επικοινωνία προς τους υποψήφιους τουρίστες από πέντε χώρες (Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία, Ολλανδία και Ελλάδα, ακόμα και αν δεν ήταν συνδρομητές της Vodafone

# ΣΥΝΕΧΕΙΑ...

Η προώθηση της εφαρμογής στις παραπάνω χώρες έγινε μέσα:

- Από την εταιρική ιστοσελίδα (που δέχεται 13 εκατ. επισκέπτες κάθε μήνα)
- Το mobile portal (4 εκατ. Επισκέπτες)
- Τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (3 εκατ. «φίλοι»)
- Με μηνύματα SMS σε 5 εκατ. επιλεγμένους πελάτες

# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Η εφαρμογή είναι η πρώτη του είδους η οποία λανσάρεται στο παγκόσμιο δίκτυο της Vodafone, ανοίγοντας το δρόμο για χρήση και σε άλλες χώρες, με ελληνική μάλιστα τεχνογνωσία
- Πάρα πολύ καλές κριτικές από τους χρήστες
- Υψηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση της εφαρμογής από τους χρήστες

# ΑΝΑΚΑΛΥΨΤΕ ΤΟ EXPLORE GREECE

- Δωρεάν εφαρμογή για Android Smartphone και Tablet (Android και iOS)
- Η εφαρμογή είναι διαθέσιμη σε 4 γλώσσες (Ελληνικά, Αγγλικά, Γερμανικά και Ιταλικά)
- Οι χρήστες Smartphones και Tablet από κάθε γωνιά της γης μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εφαρμογή
- Οι συνδρομητές Vodafone σε όλον τον κόσμο που θα ταξιδέψουν στην Ελλάδα μπορούν να απολαύσουν και μοναδικές προσφορές

# ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

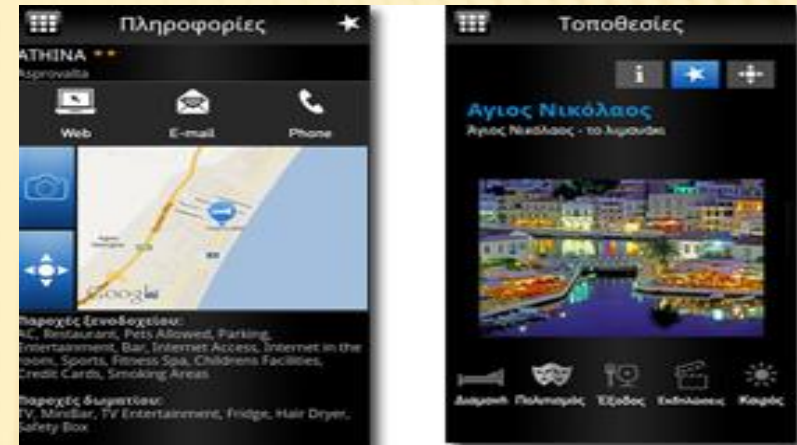
- ✘ Ανακάλυψε όλες τις τοποθεσίες
- ✘ Σε 50000 διαφορετικά σημεία ενδιαφέροντος
- ✘ Ανέβασε φωτογραφίες από τα ταξίδια σου
- ✘ Επικοινωνήσε με φίλους σου
- ✘ Πες όσα είδες

## Αξιοθέατα και μουσεία

- Ιστορία
- Τέχνη
- Πολιτισμός
- Γεωγραφία



- Διαμονή και ξενοδοχεία
- Φαγητό
- Νυχτερινή διασκέδαση
- Οδηγός αγορών



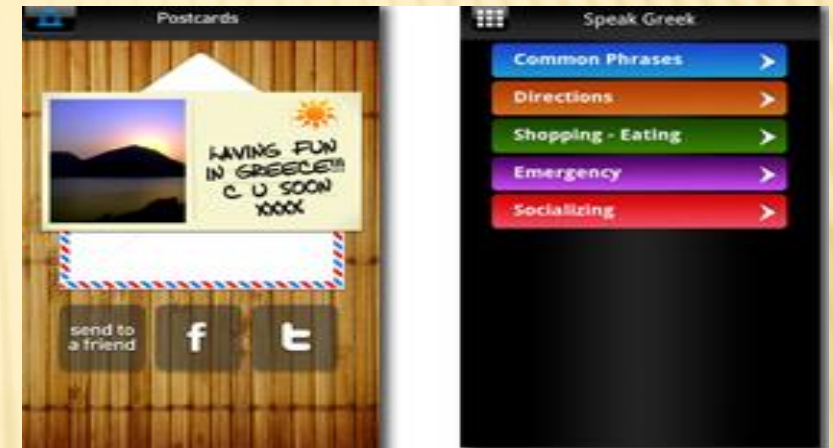
### **Ορεινοί ή παραθαλάσσιοι προορισμοί**

- Που να κολυμπήσετε
- Ποιες παραλίες έχετε κοντά σας
- Ποιες ειδικές διαδρομές να ακολουθήσετε
- Χάρτες



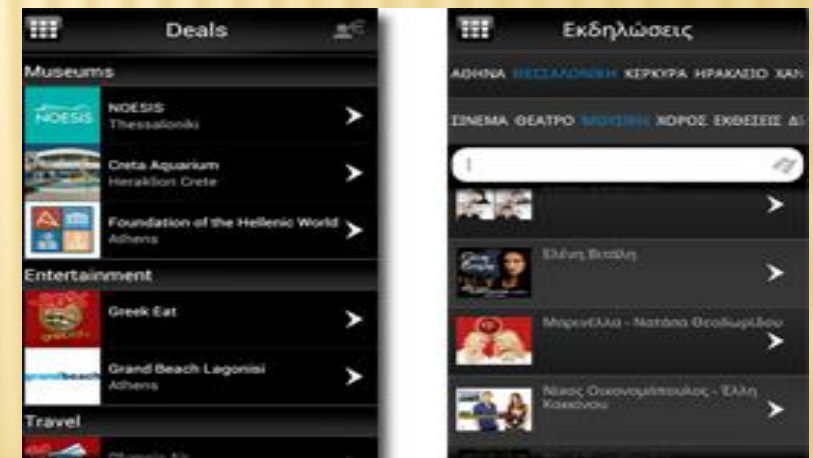
## Επικοινωνία

- Μοιράσου την εμπειρία σου μέσω Facebook, Twitter κ.α.
- Μάθε χρήσιμες εκφράσεις στα ελληνικά



## Ειδικές προσφορές για συνδρομητές Vodafone

- Εκδηλώσεις
- Θέατρα
- Φεστιβάλ
- Μουσική
- Καλοκαιρινές παραστάσεις κ.α.



# BUSINESS MODEL CANVAS EXPLAINED

---

- ✘ <http://youtu.be/QoAOzMTLP5s>
- ✘ Εργαλείο Δημιουργίας Business Model
  - + <http://canvanizer.com/>