



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

## Ενότητα 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Φραγκίδης Γαρύφαλλος  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



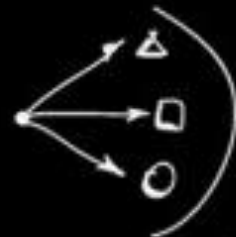
You're holding a handbook for visionaries, game changers,  
and challengers striving to defy outmoded business models  
and design tomorrow's enterprises. It's a book for the...

# 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*



# Στόχοι

- Να κατανοήσουμε την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου
- Να καταδείξουμε τη σημασία που έχουν τα επιχειρηματικά μοντέλα
- Τα κατανοήσουμε τα στοιχεία ενός κατανοήσουμε την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου
- Μα μάθουμε να δημιουργούμε επιχειρηματικά μοντέλα

# Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο;



# Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο;

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι - με απλά λόγια- μία περιγραφή του

**ΤΙ** κάνουμε εμείς εδώ πέρα &

**ΠΩΣ** του κάνουμε

# Ορισμός επιχειρηματικού μοντέλου

**Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική με την οποία λειτουργεί ένας οργανισμός ώστε να δημιουργεί, να προσφέρει και να προσλαμβάνει αξία**

*Osterwalder and Pigneur,  
Business Model Generation, John Wiley & Sons, NJ, 2010*



# Ορισμός επιχειρηματικού μοντέλου

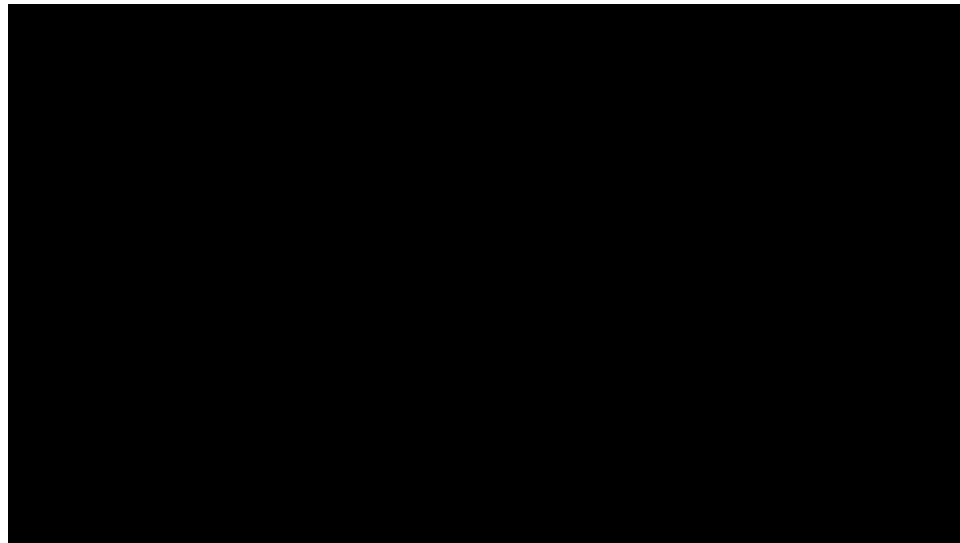
- Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια αφηρημένη αναπαράσταση του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού με μορφή κειμένου ή γραφικών.
- Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής λογικής της.
  - Περιγράφει το τι προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της,
  - πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους,
  - μέσω ποιών πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί,
  - και τέλος πως κερδίζει χρήματα.
- Η διαδικασία δημιουργίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι μέρος της επιχειρηματικής ανάλυσης και στρατηγικής.

# Παραδείγματα επιχ. μοντέλων

- Το επιχειρηματικό μοντέλο «Franchise»
- Το επιχειρηματικό μοντέλο της ΙΚΕΑ
- Το επιχειρηματικό μοντέλο «Free»
- Το επιχειρηματικό μοντέλο «Freemium»
- Το επιχειρηματικό μοντέλο «άμεσω πωλήσεων»
- Το επιχειρηματικό μοντέλο της «Πυραμίδας»
- Το επιχειρηματικό μοντέλο «ΘΕΣ γάλα»

Amazon vs. Barnes & Noble: [video](#)

# Παραδείγματα επιχ. μοντέλων



utube.com/watch?v=hz-esaTIZto

https://www.youtube.com/watch?v

# Επιχ. Μοντέλα εναντίων επιχ. σχεδίων

## Business Model

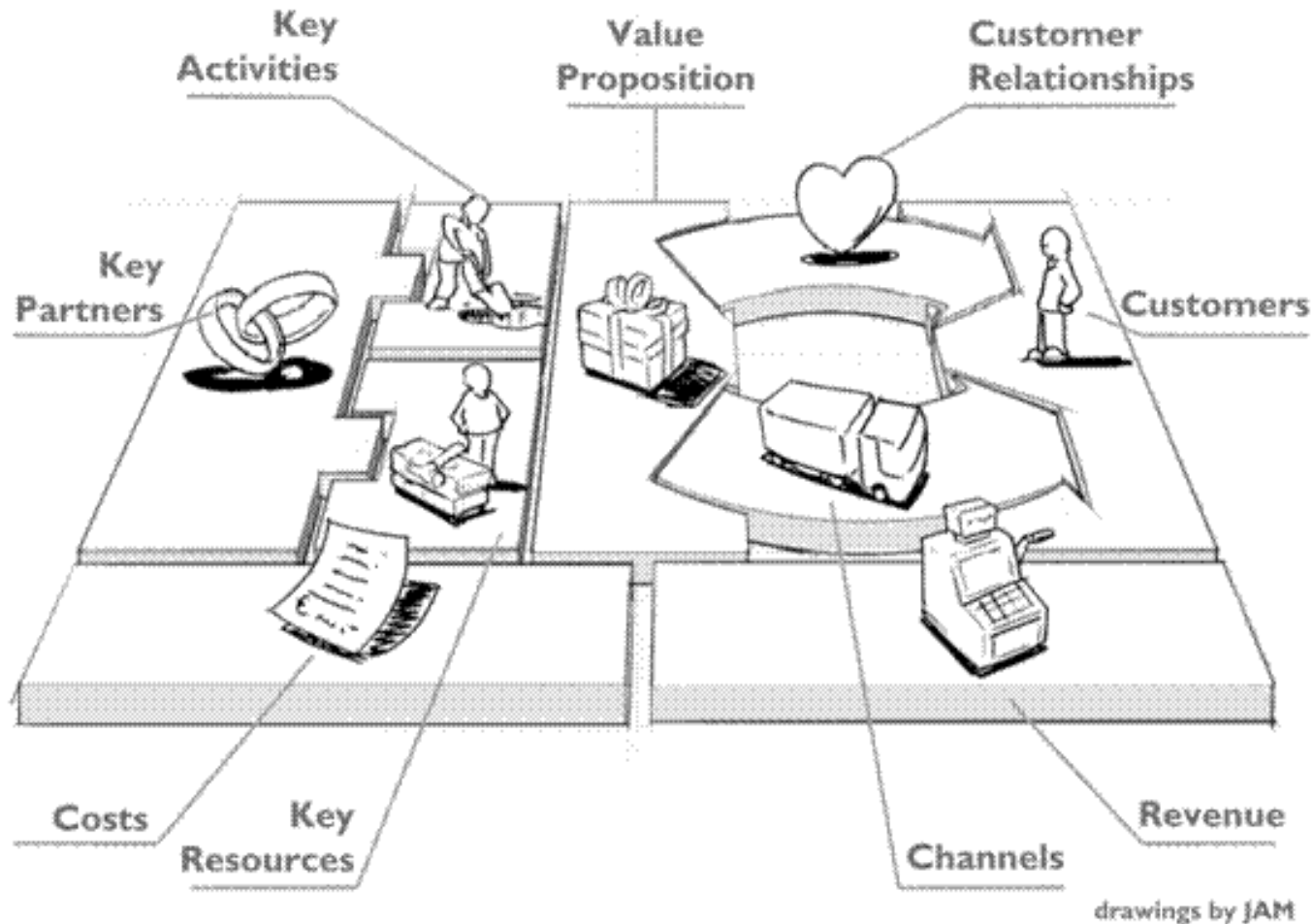
- Εργαλείο επιχειρηματικής δράσης
- Σύλληψη και υλοποίηση ιδέας
- Αξία
- Επιχειρηματική δράση
- Γραφική αναπαράσταση
- Εστιάζει ΠΩΣ θα φτάσω στο στόχο

## Business Plan

- Εργαλείο σχεδιαμού
- Υλοποίηση ιδέας
- Έσοδα, στόχοι
- Χρηματοδότηση
- Κείμενο
- Εστιάζει στο ΠΟΙΟΣ είναι ο στόχος

# The Business Model Canvas

*Osterwalder & Pigneur*



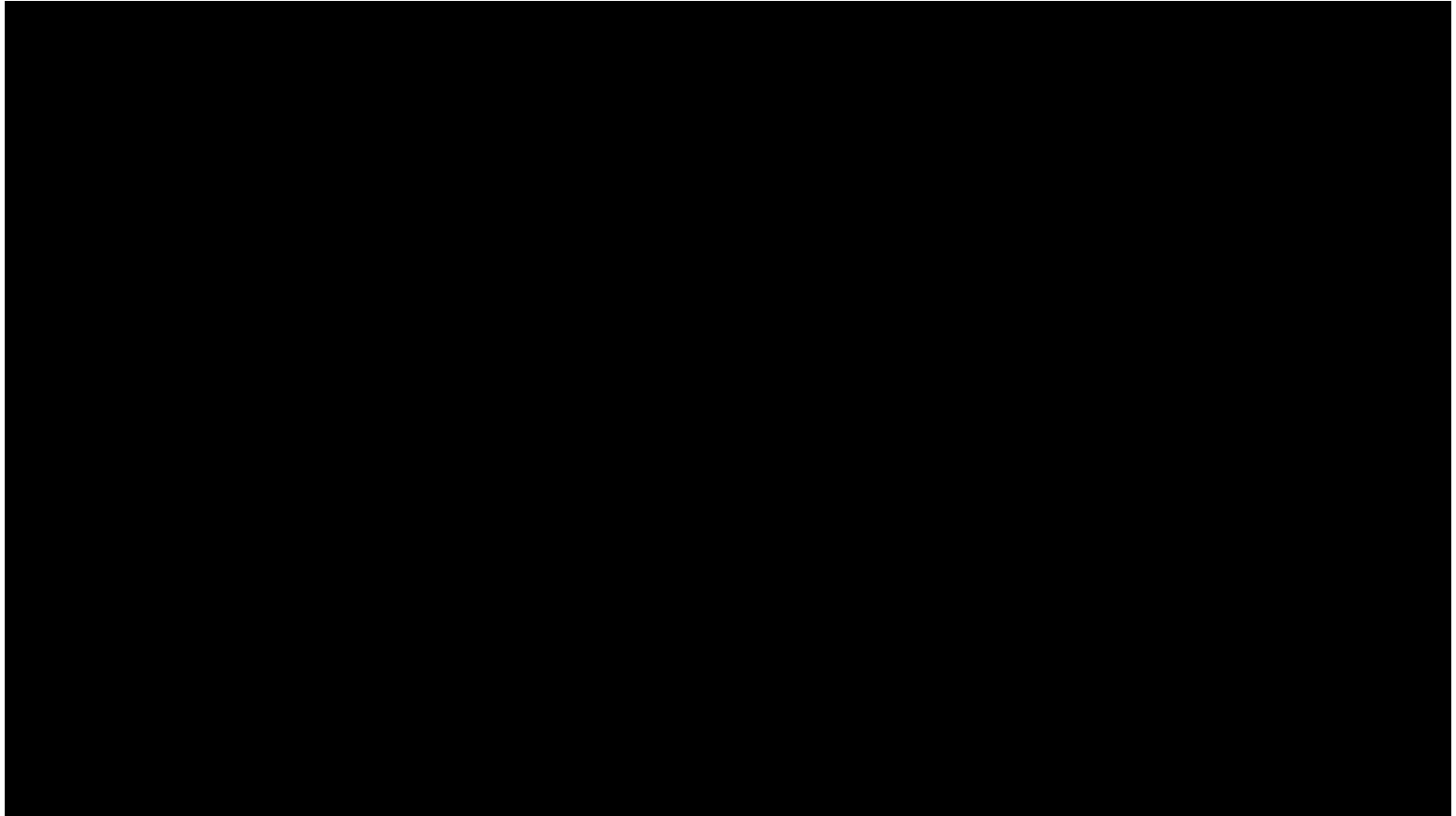
# The Business Model Canvas

Πρόκειται για ένα οπτικό διάγραμμα με λέξεις κλειδιά που περιγράφουν:

- τις υποδομές,
- τους πελάτες,
- τα οικονομικά στοιχεία καθώς και
- την πρόταση αξίας της επιχείρησης προς τους πελάτες της.

Βοηθά επιχειρηματίες και στελέχη να εμβαθύνουν, να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σε μια κοινή οπτική για την αλληλεπίδραση των συνιστωσών μιας επιχειρηματικής προσπάθειας, μέσα από μια νέα, δυναμική, δημιουργική και λειτουργική προσέγγιση.

# The Business Model Canvas



<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

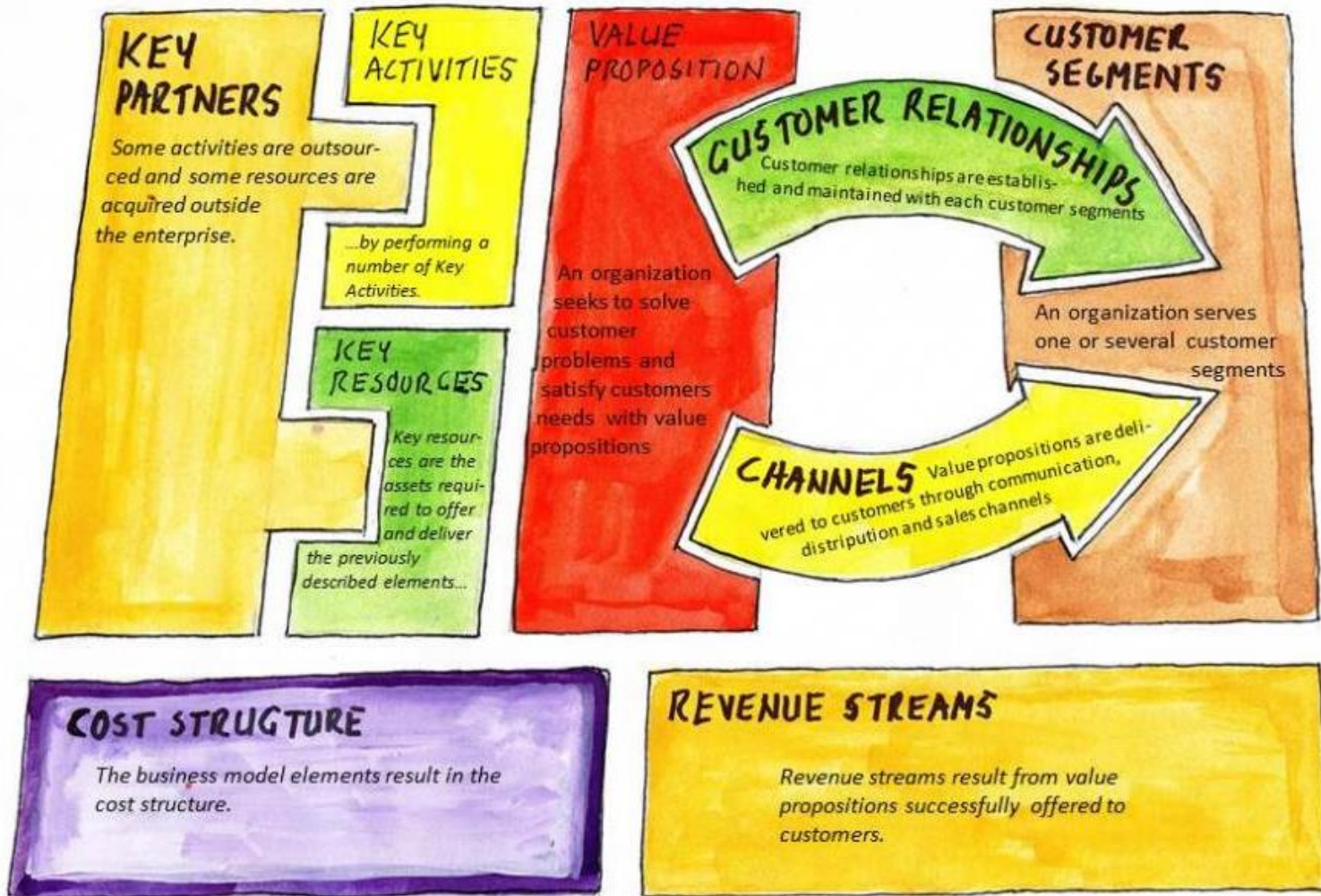
# The Business Model Canvas

Επικεντρώνεται σε 9 βασικά στοιχεία/ συστατικά που απαρτίζουν κάθε επιχειρηματικό μοντέλο.


- Πρόταση αξίας
- Πελάτες
- Κανάλια
- Σχέσεις
- Βασικές δραστηριότητες
- Πόροι
- Βασικοί συνεργάτες
- Δομή κόστους
- Έσοδα



# The Business Model Canvas – εν συντομία



# ΠΕΛΑΤΕΣ



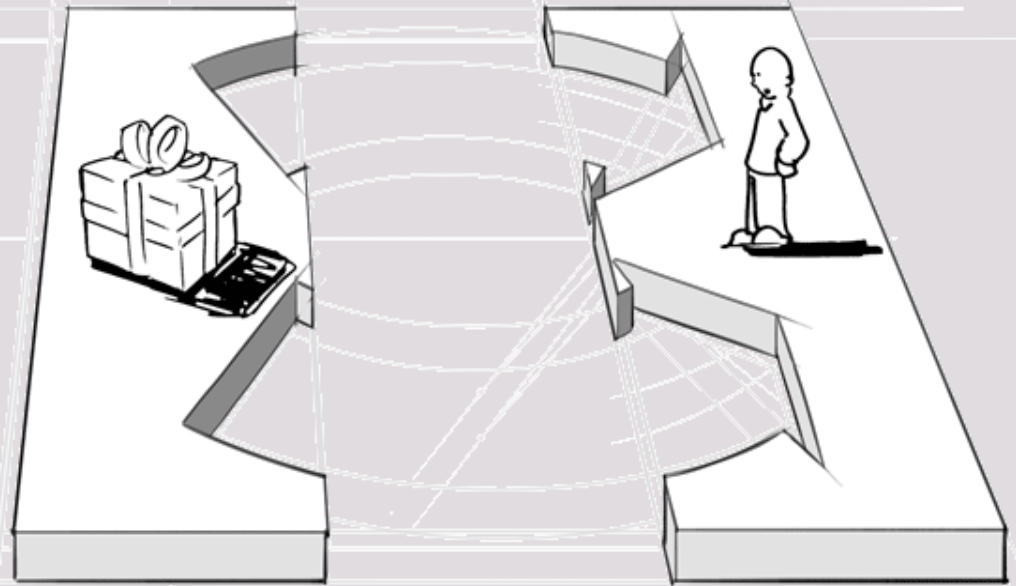
Το στοιχείο Πελάτες αναφέρεται στις διάφορες ομάδες ανθρώπων ή οργανισμών που έχει στόχο να εξυπηρετήσει μια επιχείρηση.

**Βασικό ερώτημα:**  
**Για ποιον δημιουργούμε αξία;**

# ΠΕΛΑΤΕΣ

- Οι πελάτες είναι ο **ακρογωνιαίος λίθος** κάθε επιχειρηματικού μοντέλου.
  - Χωρίς πελάτες (ως πηγή εσόδων), καμία εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει για **πολύ**.
- Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών, μια εταιρεία μπορεί να τους ομαδοποιήσει τους σε διαφορετικά τμήματα με κοινές ανάγκες, συμπεριφορές, ή άλλα χαρακτηριστικά. Ομάδες πελατών συνίστουν ξεχωριστά τμήματα όταν:
  - Οι ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια ξεχωριστή προσφορά
  - Εξυπηρετούνται μέσω διαφορετικών δικτύων διανομής
  - Απαιτούν διαφορετικούς τύπους σχέσεων
  - Έχουν ουσιαστικά διαφορετικές δομές κόστους ή εσόδων
- Μία επιχείρηση πρέπει να πάρει μια απόφαση σχετικά με το ποια τμήματά να εξυπηρετεί και ποια να αγνοήσει.
- Τύποι Τμημάτων Πελατών.
  - Μαζική αγορά
  - Niche αγορά
  - Τμηματικές/ διαφοροποιημένες αγορές

# ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ



**Η προσφορά της επιχείρησης που δημιουργεί αξία για τον πελάτη, επιλύοντας προβλήματά του ή ικανοποιώντας ανάγκες του**

***Βασικό ερώτημα:***

**Γιατί οι πελάτες μας αγοράζουν αυτό που τους προσφέρουμε;**

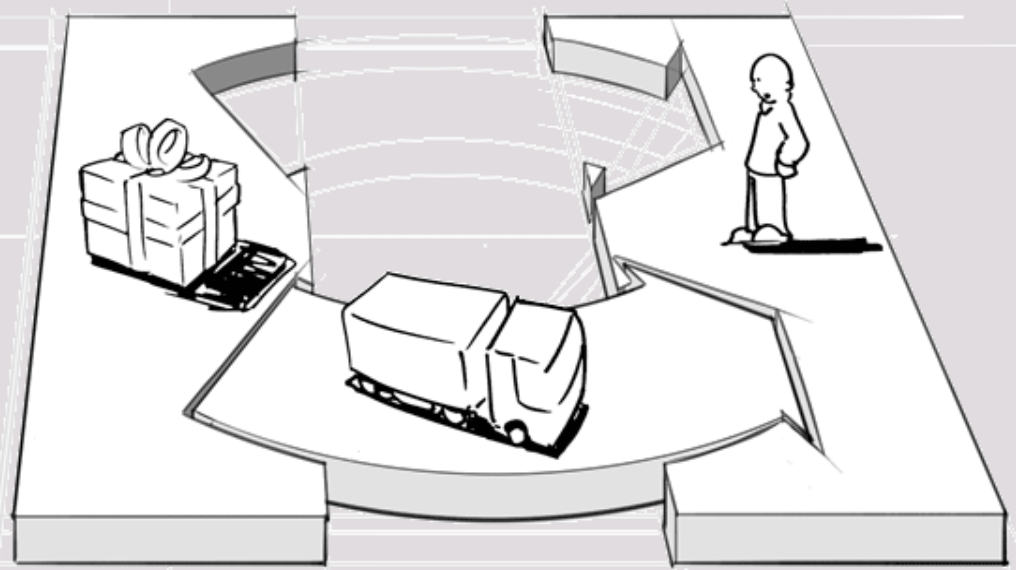
# ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

- Η πρόταση αξίας είναι **Ο ΛΟΓΟΣ ΠΟΥ ...**
  - **οι πελάτες αγοράζουν**
  - **επιλέγουν** την μία επιχείρηση από μία άλλη.
- Η πρόταση αξίας είναι
  - ένα **σύνολο ωφελειών** που προσφέρει η επιχείρηση και που θεωρούνται σημαντικά από τους πελάτες
  - **Επιλύει ένα πρόβλημα** του πελάτη ή ικανοποιεί μία **ανάγκη** του πελάτη.
- Μερικές φορές οι προτάσεις αξία είναι **καινοτόμες**.
- Άλλες φορές οι προτάσεις αξία είναι **παρόμοιες με άλλες προσφορές που υπάρχουν στην αγορά**, αλλά για να είναι επιτυχημένες θα πρέπει να εμπεριέχουν και ορισμένα δικά τους, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (π.χ. λειτουργίες).

# ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

- Η αξία μπορεί να είναι:
  - Ποσοτικής φύσης (π.χ. τιμή, ταχύτητα εξυπηρέτησης)
  - Ποιοτική (π.χ. design, εμπειρία για τον πελάτη).
- Στοιχεία της δημιουργίας αξίας:
  - Μοντερνισμός
  - Λειτουργία – επιδόσεις
  - Προσαρμοστικότητα
  - “Getting the job done”
  - Design
  - Ευκολία χρήσης
  - Λειτουργικότητα
  - Brand/ status
  - Τιμή
  - Μείωση κόστους
  - Μείωση κινδύνου
  - Προσβασιμότητα

# ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ



Τα δίκτυα διανομής την επιχείρηση με τα τμήματα πελατών με σκοπό να «παραδώσουν» την πρόταση αξίας στους πελάτες.

**Βασικό ερώτημα:**

**Πως θα φτάσουμε στους πελάτες μας για να πουλήσουμε την πρόταση αξίας μας;**

# ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

- Τα δίκτυα διανομής είναι τα **σημεία επαφής** με τους πελάτες.
- Τα δίκτυα διανομής εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, όπως :
  - **Επικοινωνία**
    - Ενημέρωση των πελατών για την προσφορά αξίας της επιχείρησης
    - Βοηθούν τους πελάτες να κατανοήσουν την πρόταση αξίας
    - Παρέχουν υποστήριξη/ υπηρεσίες μετά την πώληση
  - **Διανομή**
    - Παραδίδουν την πρόταση αξίας στους πελάτες
  - **Πωλήσεις**
    - Δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες

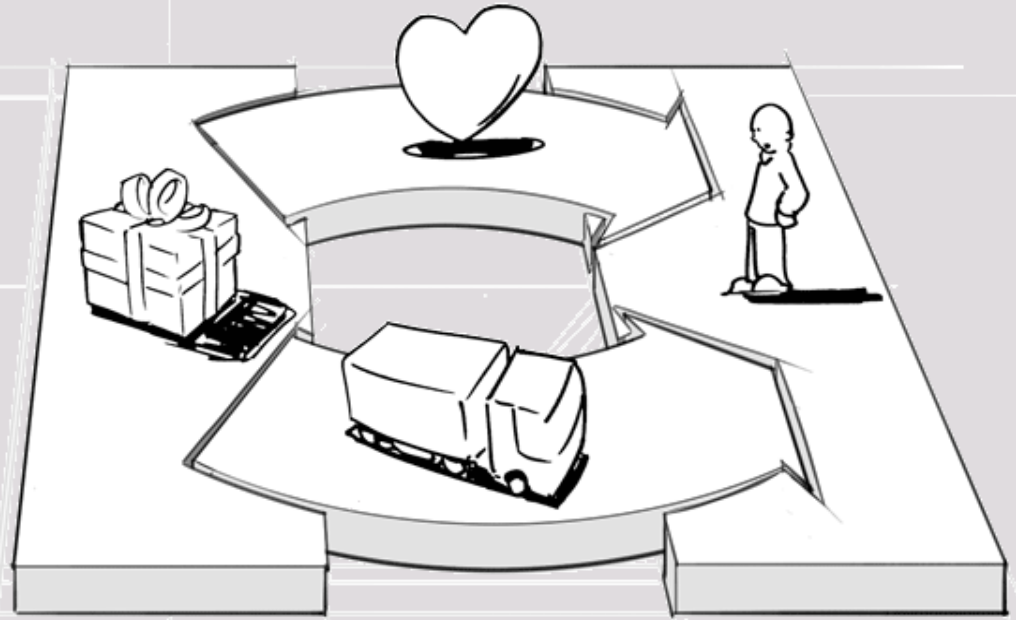


# ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

- Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ:
  - άμεσων και έμμεσων δικτύων διανομής
  - ιδίων δικτύων διανομής και δικτύων διανομής που ανήκουν σε εταίρους.
- Τα δίκτυα διανομής υποστηρίζουν πέντε φάσεις:
  - Ενημέρωση
  - Αξιολόγηση (πριν την πώληση)
  - Πώληση
  - Διανομή
  - Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Κάθε δίκτυο διανομής μπορεί να καλύψει ορισμένες ή όλες από αυτές τις φάσεις

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct	<b>1. Awareness</b> How do we raise awareness about our company's products and services?	<b>2. Evaluation</b> How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	<b>3. Purchase</b> How do we allow customers to purchase specific products and services?	<b>4. Delivery</b> How do we deliver a Value Proposition to customers?	<b>5. After sales</b> How do we provide post-purchase customer support?
	Web sales					
	Own stores					
Partner	Indirect					
		Partner stores				
		Wholesaler				

# ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ



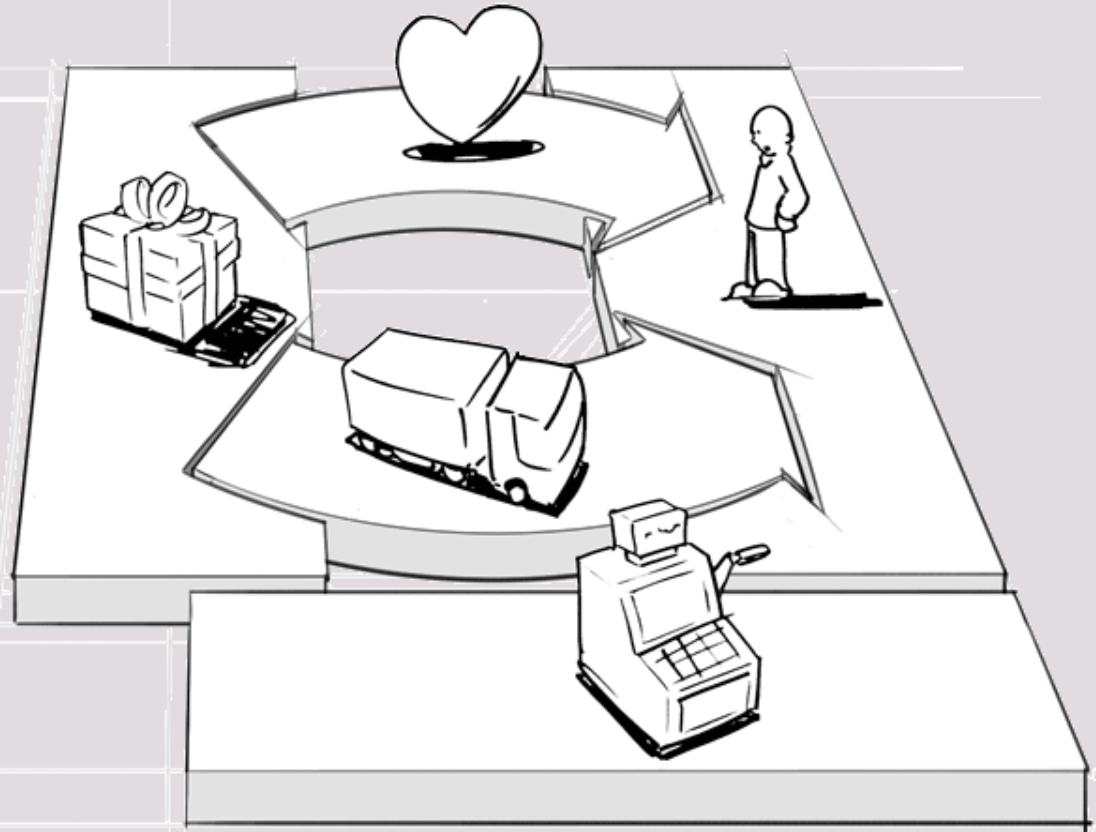
**Οι σχέσεις με τους πελάτες δημιουργούνται για κάθε ξεχωριστή κατηγορία πελατών.**

**Πως επικοινωνούμε με τους πελάτες μας?**

# ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

- Οι σχέσεις με τους πελάτες κυμαίνονται από **προσωπικές** ως **αυτοματοποιημένες**.
- Οι σχέσεις με τους πελάτες επηρεάζουν την συνολική **εμπειρία** που αποκομίζει ο πελάτης από τη συναλλαγή με την επιχείρησης.
- Μπορούμε να διακρίνουμε πολλές κατηγορίες σχέσεων με **τους πελάτες**:
  - Προσωπική υποστήριξη (Personal assistance)
  - Ιδιαίτερη Προσωπική υποστήριξη (Dedicated personal assistance)
  - Self-service
  - Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες (Automated services)
  - Σχέσεις σε κοινότητες πελατών (Communities)
  - Συνδημιουργία (Co-creation)

# ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

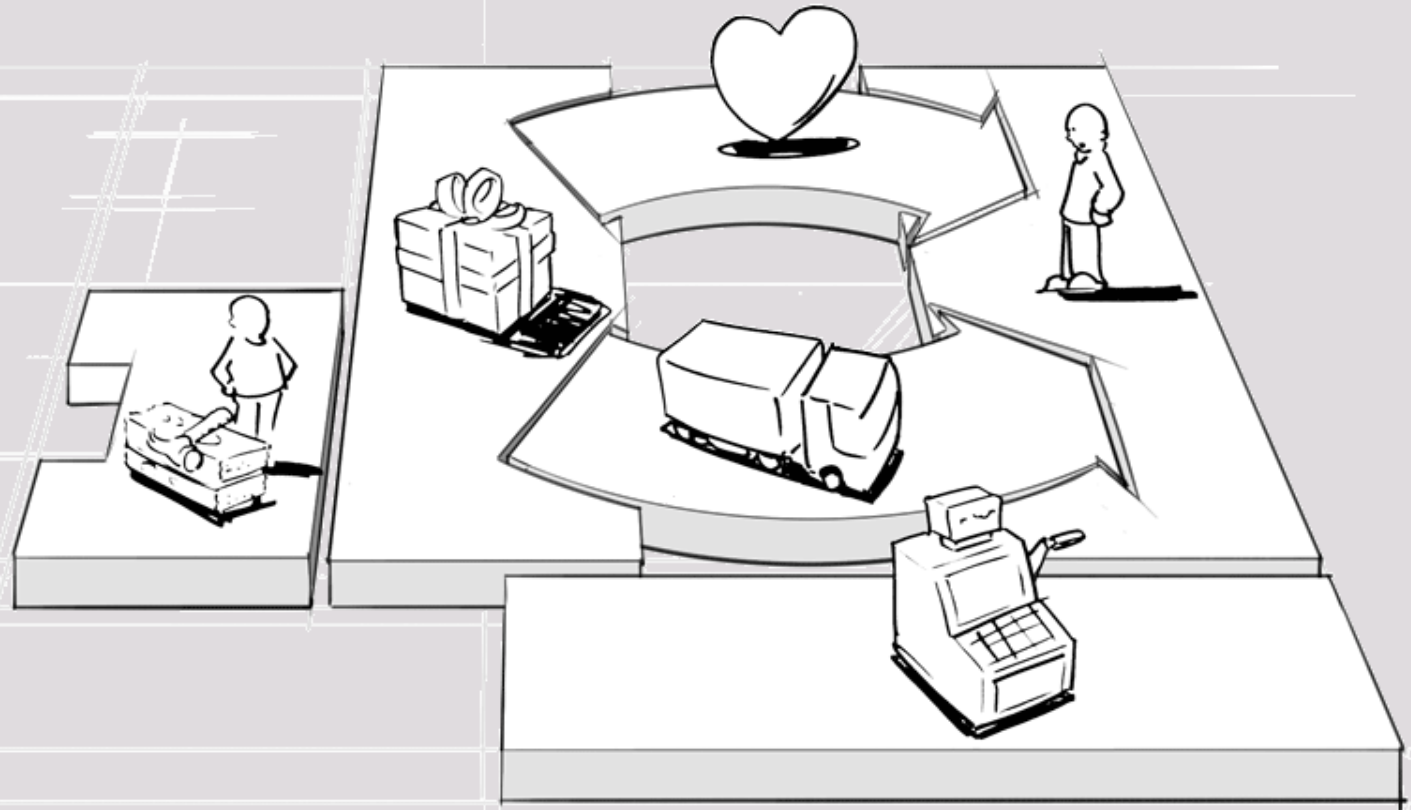


**Οι Πηγές Εσόδων προέρχονται από την επιτυχημένη  
παροχή προτάσεων αξίας στους πελάτες  
Με ποιον τρόπο δημιουργούμε έσοδα και κέρδη;**

# ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

- Οι Πηγές Εσόδων είναι οι **αρτηρίες** του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Οι Πηγές Εσόδων προκύπτουν από τις αποφάσεις τιμολόγησης
  - Μια εταιρεία πρέπει να αναρωτηθεί: «ποια τιμή είναι πραγματικά πρόθυμη να πληρώσει κάθε κατηγορία πελατών για την αξία που απολαμβάνει;»
  - Κάθε Πηγή Εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης
- Μία επιχείρηση μπορεί να έχει μία ή περισσότερες πηγές εσόδων από κάθε τμήμα πελατών που εξυπηρετεί:
  - Έσοδα από συναλλαγές (transaction revenues)
  - Επαναλαμβανόμενα έσοδα (Recurring revenues) (π.χ. μηνιαίες συνδρομές)
- Υπάρχουν πολλοί τρόποι να δημιουργήσει κανείς ροές εσόδων:
  - Πωλήσεις (μεταφορά ιδιοκτησίας)
  - Αμοιβές χρήσης (Usage fee)
  - Αμοιβές συνδρομής (Subscription fee)
  - Ενοικίαση (Lending/Renting/Leasing)
  - Αμοιβές διαμεσολάβησης (Brokerage fees)
  - Διαφήμιση (Advertising)

# ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ



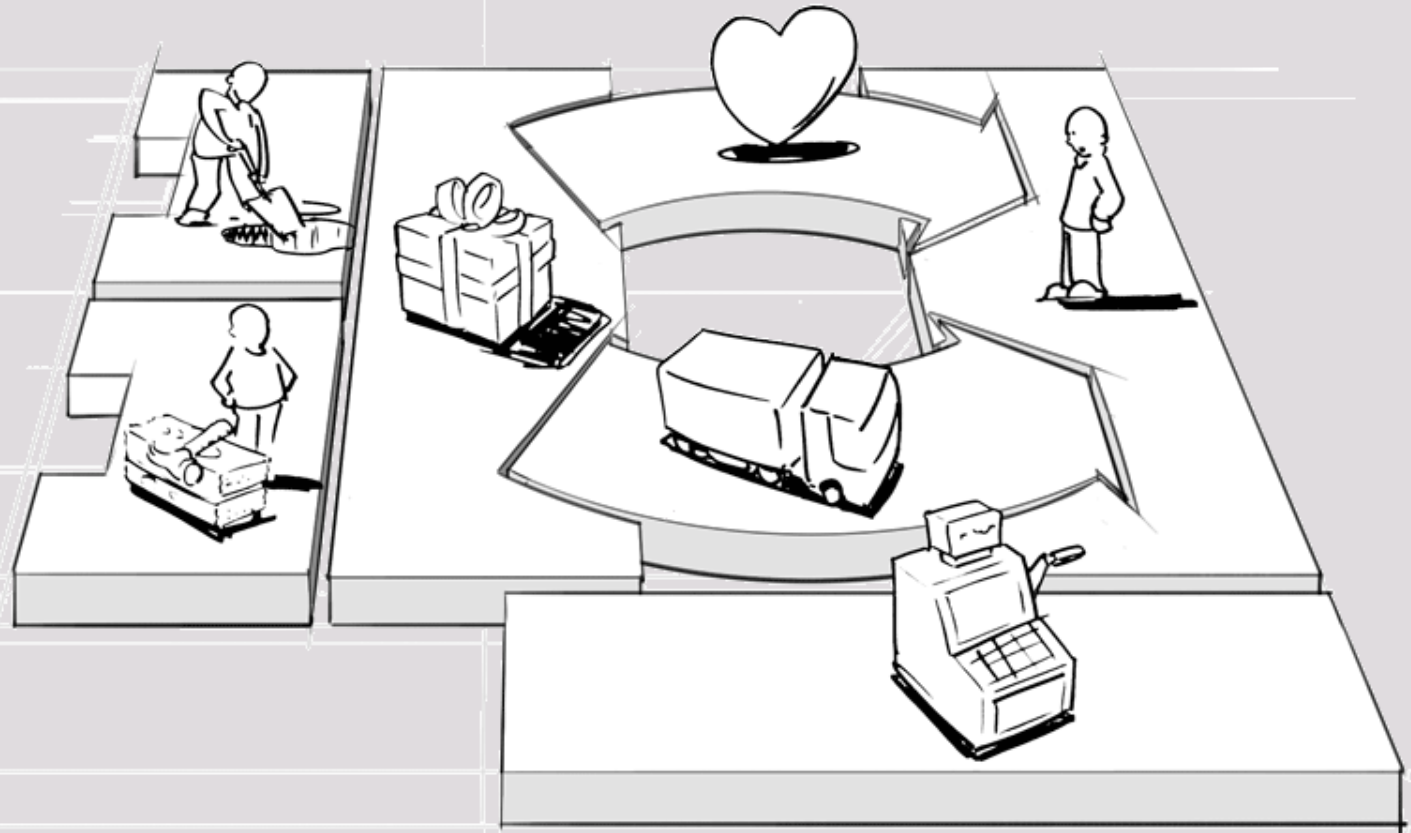
Τα περιουσιακά στοιχεία και οι ικανότητες που απαιτούνται για να κάνουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργήσει

Ποιους πόρους και ικανότητες πρέπει να έχουμε για να πετύχουμε?

# ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

- Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί ορισμένους βασικούς πόρους, οι οποίοι επιτρέπουν στην επιχείρηση να ...
  - Δημιουργήσει και να προσφέρει μια **Πρόταση Αξίας**.
  - Διατηρεί **Δίκτυα Διανομής** για να φτάσει στις αγορές.
  - Διατηρεί Σχέσεις με τα **Τμήματα Πελατών**
  - Έχει **Έσοδα**.
- Διαφορετικά **είδη βασικών πόρων** απαιτούνται ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου.
  - Φυσικοί
  - Οικονομικοί
  - Πνευματικοί (εμπορικά σήματα, γνώσεις, διπλώματα ευρεσιτεχνίας & πνευματικά δικαιώματα, εταιρικές σχέσεις, βάσεις δεδομένων πελατών, κλπ.)
  - Ανθρώπινοι
- Οι βασικοί πόροι μπορεί να είναι:
  - Ιδιόκτητοι
  - «Νοικιασμένοι» (leased)
  - Να αποκτώνται από τους **Βασικούς Εταίρους**.

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ



Τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μία επιχείρηση για να κάνει το μοντέλο της να «δουλέψει»

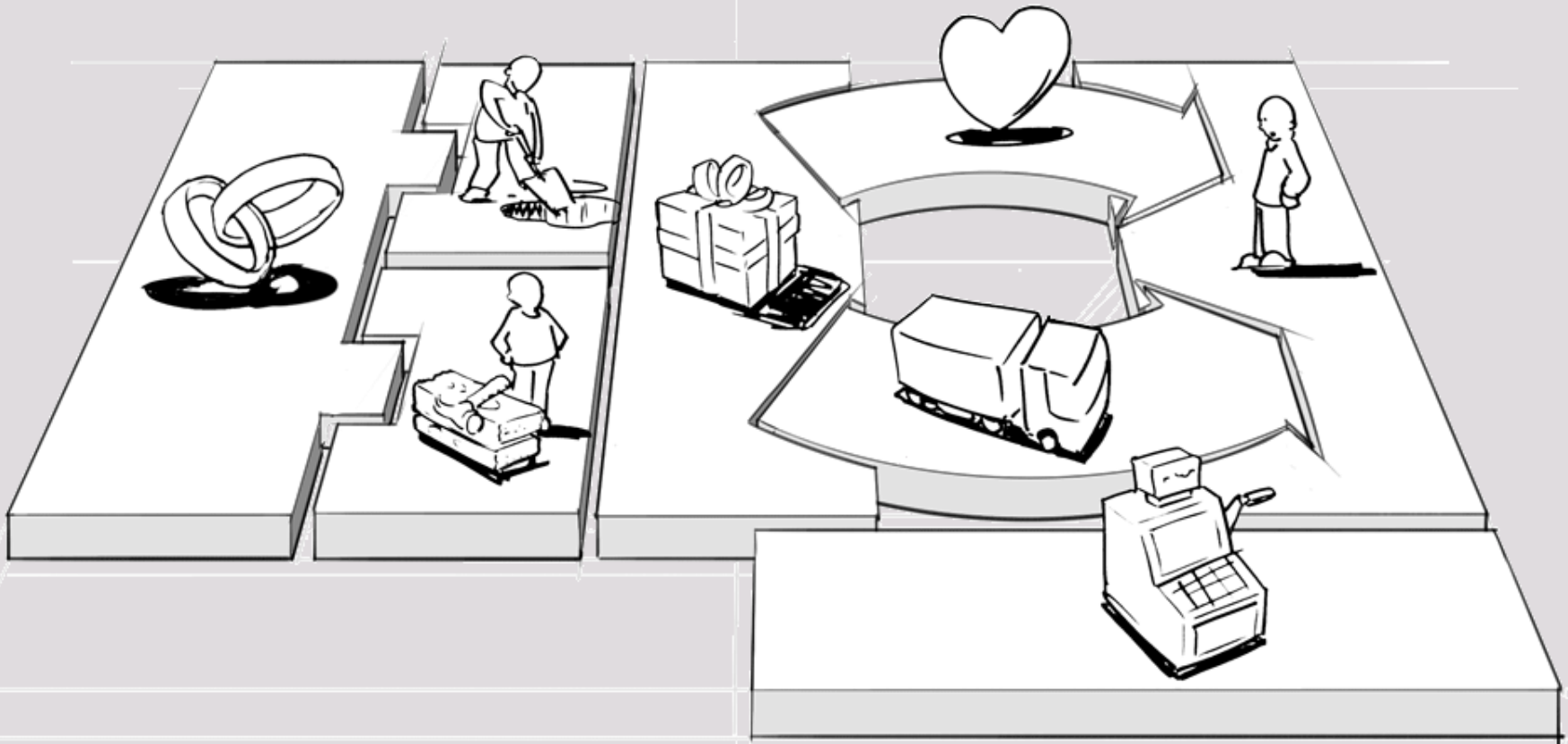
**Τι πρέπει να κάνουμε για να πετύχουμε;**



# ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

- Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί κάποιες βασικές δραστηριότητες με τις οποίες ...
  - θα δημιουργηθεί και θα προσφερθεί **Αξία** στους **Πελάτες**
  - θα λειτουργήσουν τα **Δίκτυα Διανομής**,
  - θα διατηρηθούν **Σχέσεις** με τους πελάτες
  - θα δημιουργηθούν **Έσοδα**.
- Οι Βασικές Δραστηριότητες διασυνδέουν τους **Βασικούς Πόρους** με την **Πρόταση Αξίας**
- Οι Βασικές Δραστηριότητες κάθε επιχείρησης διαφέρουν, ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζει.
- Οι Βασικές Δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στα ακόλουθα:
  - Παραγωγή
  - Επίλυση προβλημάτων (Problem solving)
  - Διαχείριση (Management)
  - Δημιουργία υποδομών/ δικτύωσης (Platform/network)
  - Επικοινωνία (Communication)

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

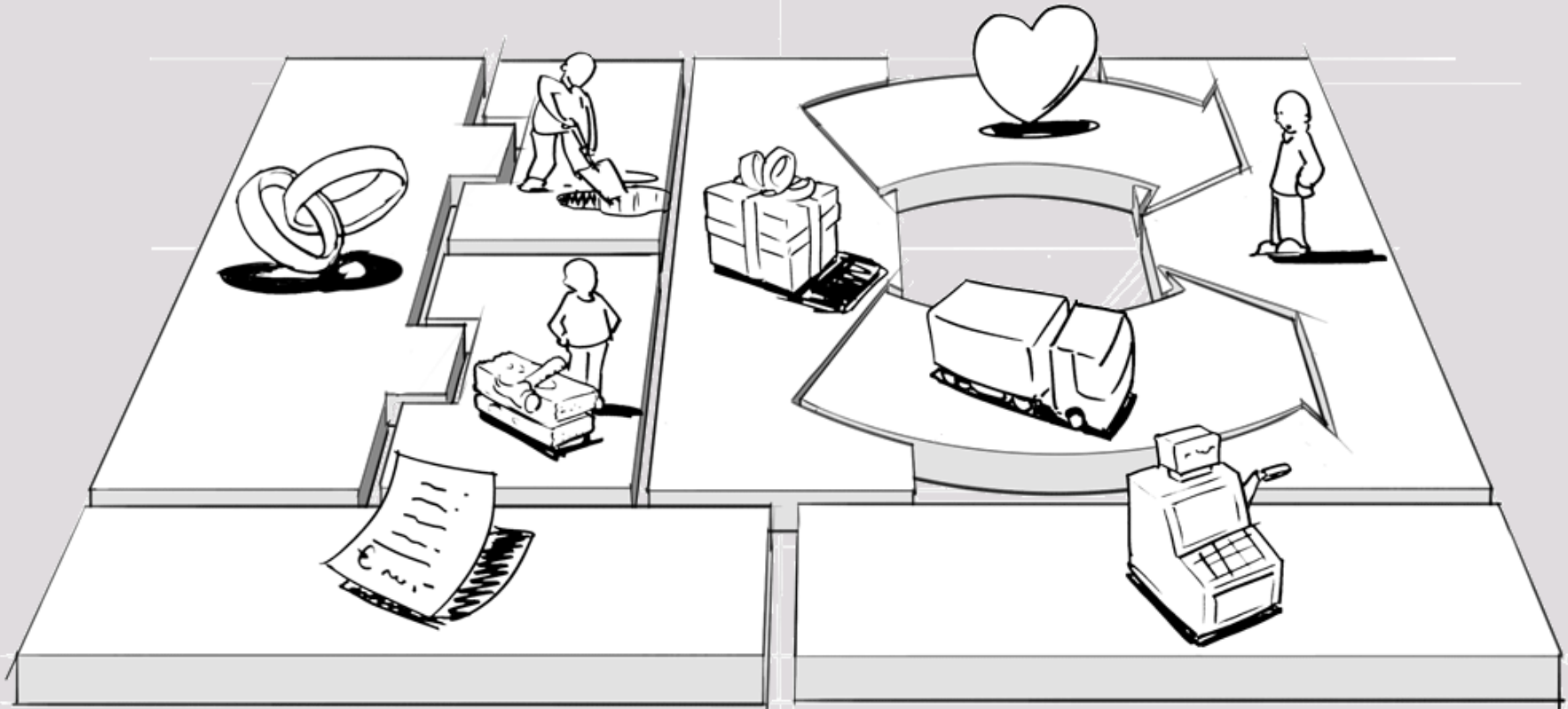


Το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που υποστηρίζουν τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου  
Σε ποιους προμηθευτές και συνεργάτες βασίζεται η επιτυχία του μοντέλου μας;

# ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

- Οι Βασικές Συνεργασίες αφορούν τις συνεργασίες με όλους, εκτός από τους **Πελάτες**.
- Οι επιχειρήσεις κάνουν συνεργασίες για να αποκτήσουν πόρους, να κάνουν αποδοτική τη λειτουργία τους και να μειώσουν τον κίνδυνό τους.
- Κίνητρα για τη δημιουργία συνεργασιών:
  - Βελτιστοποίηση και οικονομίες κλίμακας
  - Μείωση κινδύνου και αβεβαιότητας
  - Απόκτηση πόρων και δραστηριοτήτων
- Πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν σήμερα ως «εκτεταμένες επιχειρήσεις» (“extended enterprises”)
- Μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες συνεργασιών:
  - Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη-ανταγωνιστών
  - Co-opetition: Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών
  - Κοινοπραξίες (Joint ventures) για τη δημιουργία νέων κοινών επιχειρηματικών δράσεων
  - Σχέσεις μεταξύ πελατών και προμηθευτών

# ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ



Οι πηγές κόστους που προέρχονται από τις  
διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης  
**Ποιο είναι το κόστος της λειτουργίας μας;**

# ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

- Η Δημιουργία Αξίας, η Παράδοση Αξίας, η διατήρηση Σχέσεων με τους Πελάτες, η διατήρηση Συνεργατών, η δημιουργία Εσόδων, όλα αυτά απαιτούν κάποιες δραστηριότητες που συνεπάγονται Κόστος
- Το κόστος αυτό προέρχεται από την απόκτηση και διαχείριση Βασικών Πόρων και την εκτέλεση Βασικών Δραστηριοτήτων.
- Διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων σε σχέση με τη δομή κόστους που χρησιμοποιούν:
  - Cost-driven
  - Value-driven
  - in-between models
- Η Δομή Κόστους μπορεί να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
  - Σταθερό κόστος
  - Μεταβλητό κόστος
  - Οικονομίες Κλίμακος
  - Οικονομίες Εύρους Δραστηριοτήτων (economies of scope)










# The Business Model Canvas

## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

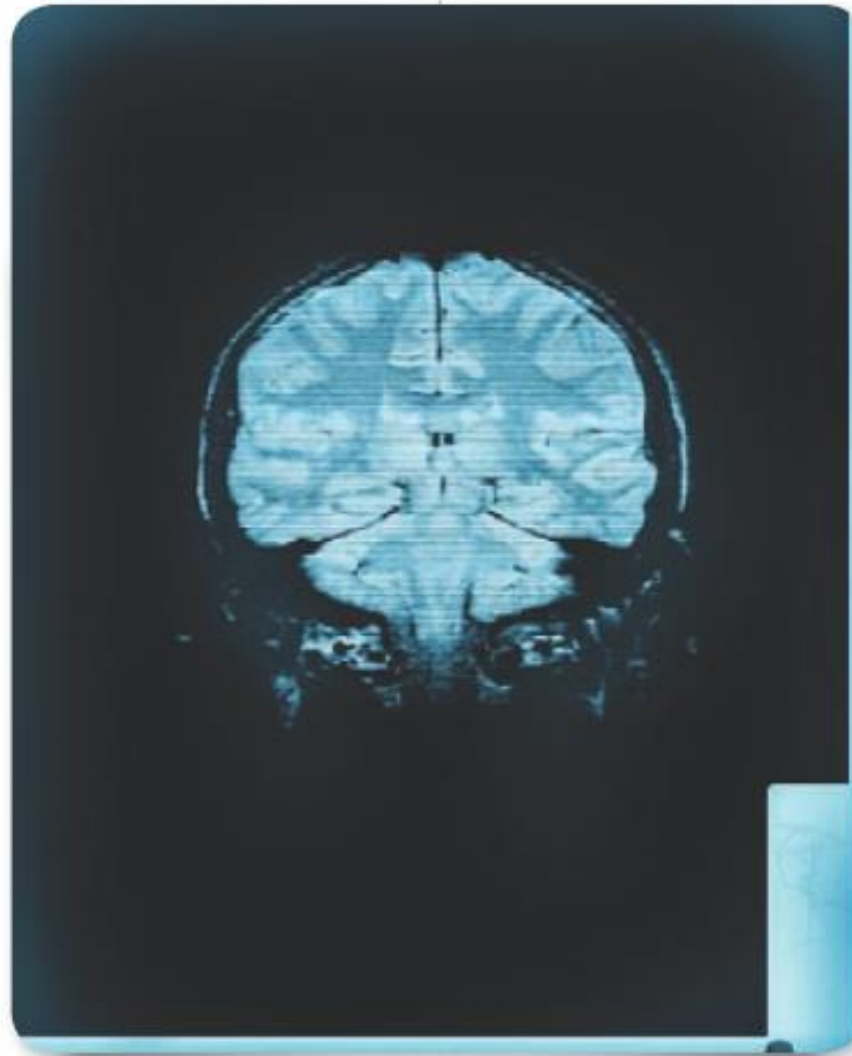
On:     
 Duration:

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Who are our Key Partners?        Who are our key suppliers?        Which Key Resources are we acquiring from partners?        Which Key Activities do partners perform?</p> <p><small>Key Partnerships</small>        1. Co-opetition        2. Strategic alliances        3. Joint ventures        4. Reseller        5. Distributor        6. Supplier        7. Complementary products</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?        Our Distribution Channels?        Customer Relationships?        Revenue streams?</p> <p><small>Key Activities</small>        1. Production        2. Problem Solving        3. Logistics        4. Platform/Network        5. Mergers and Acquisitions        6. Mergers and Acquisitions        7. Mergers and Acquisitions</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>What value do we deliver to the customer?        Which one of our customer's problems are we helping to solve?        What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?        Which customer needs are we satisfying?</p> <p><small>Value Propositions</small>        1. New products        2. Performance        3. Customization        4. Design        5. Price        6. Convenience        7. Reliability        8. Risk Reduction        9. Accessability        10. Compatibility        11. Interoperability        12. Integration        13. Consistency        14. Simplicity        15. Speed        16. Security        17. Support        18. Status        19. Aesthetics        20. Environmental friendliness</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?        Which ones have we established?        How are they integrated with the rest of our business model?        How costly are they?</p> <p><small>Customer Relationships</small>        1. Personal Assistant        2. Dedicated Personal Assistant        3. Self-Service        4. Co-creation        5. Communities        6. Concierge        7. Personalization        8. Dedicated Personal Assistant        9. Self-Service        10. Co-creation        11. Communities        12. Concierge        13. Personalization</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>For whom are we creating value?        Who are our most important customers?</p> <p><small>Customer Segments</small>        1. Mass        2. Niche        3. Segments        4. Markets        5. Markets</p>
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?        Our Distribution Channels?        Customer Relationships?        Revenue Streams?</p> <p><small>Key Resources</small>        1. Physical        2. Intellectual        3. Financial        4. Human        5. Channels        6. Networks        7. Infrastructure        8. Technology        9. Brands        10. Relationships</p>		<p><b>Channels</b> </p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?        How are we reaching them now?        How are our Channels integrated?        Which ones work best?        Which ones are most cost-efficient?        How are we integrating them with customer outreach?</p> <p><small>Channels</small>        1. Direct        2. Indirect        3. Retail        4. Wholesale        5. Distribution        6. Retail        7. Wholesale        8. Distribution        9. Retail        10. Wholesale        11. Distribution        12. Retail        13. Wholesale        14. Distribution        15. Retail        16. Wholesale        17. Distribution        18. Retail        19. Wholesale        20. Distribution</p>		
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>What are the most important costs inherent to our business model?        Which Key Resources are most expensive?        Which Key Activities are most expensive?</p> <p><small>Cost Structure</small>        1. Variable        2. Fixed        3. Semi-variable        4. Variable        5. Fixed        6. Semi-variable        7. Variable        8. Fixed        9. Semi-variable        10. Variable        11. Fixed        12. Semi-variable        13. Variable        14. Fixed        15. Semi-variable        16. Variable        17. Fixed        18. Semi-variable        19. Variable        20. Fixed        21. Semi-variable        22. Variable        23. Fixed        24. Semi-variable        25. Variable        26. Fixed        27. Semi-variable        28. Variable        29. Fixed        30. Semi-variable</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>For what value are our customers really willing to pay?        For what do they currently pay?        How are they currently paying?        How would they prefer to pay?        How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p><small>Revenue Streams</small>        1. Transactional        2. Subscription        3. Rental        4. License        5. Commission        6. Advertising        7. Brokerage        8. Transactional        9. Subscription        10. Rental        11. License        12. Commission        13. Advertising        14. Brokerage        15. Transactional        16. Subscription        17. Rental        18. License        19. Commission        20. Advertising        21. Brokerage        22. Transactional        23. Subscription        24. Rental        25. License        26. Commission        27. Advertising        28. Brokerage        29. Transactional        30. Subscription        31. Rental        32. License        33. Commission        34. Advertising        35. Brokerage</p>		



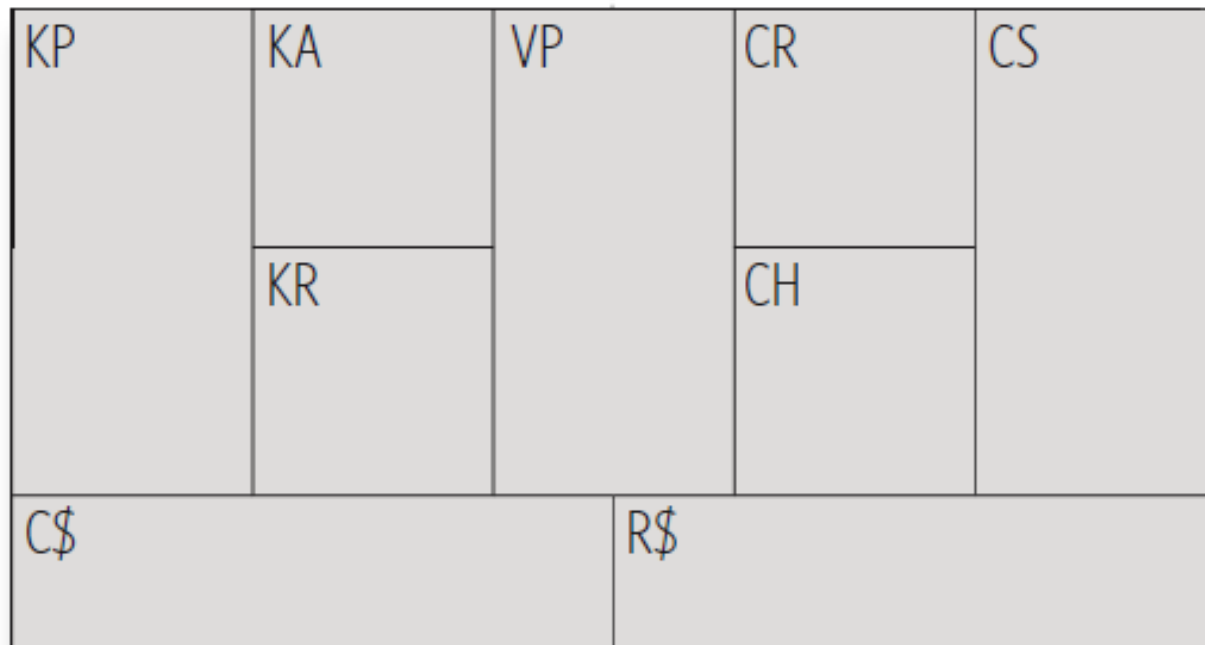
# The Business Model Canvas

**LEFT BRAIN**  
logic



**RIGHT BRAIN**  
emotion

# The Business Model Canvas

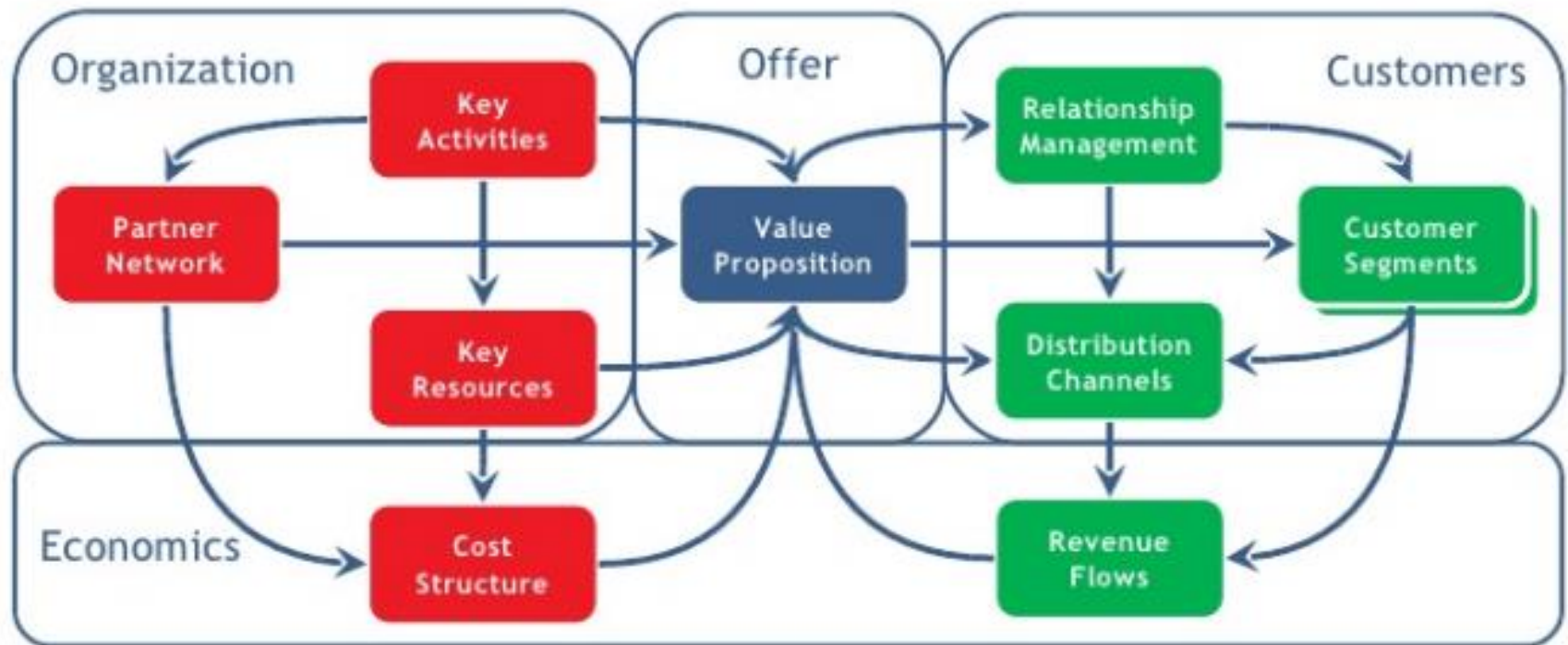


**LEFT CANVAS**  
efficiency

**RIGHT CANVAS**  
value



# The Business Model Canvas: Managerial and Economic Aspects



# Τι λείπει ?



# Τι λείπει ?

## Ανταγωνισμός?

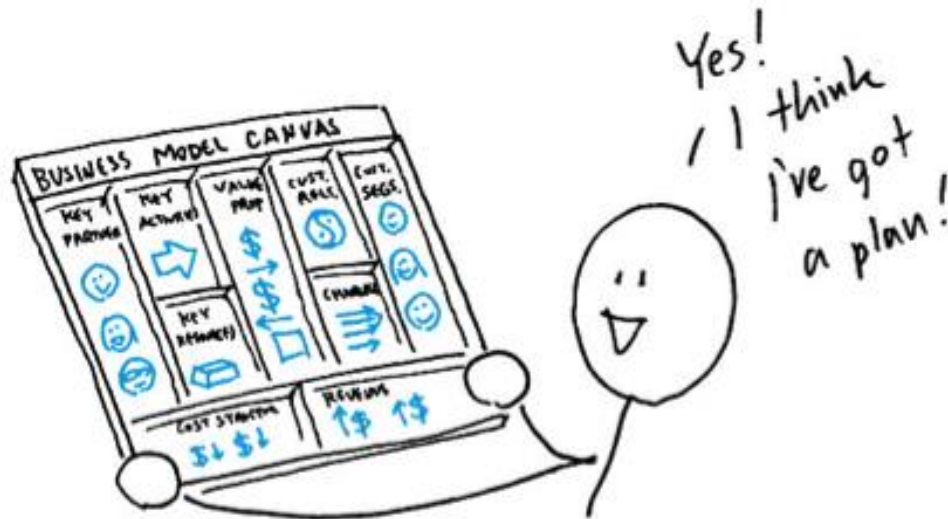
- Φαίνεται αφελές να μην λάβει υπόψη κανείς τους υφιστάμενους και τους δυνητικούς ανταγωνιστές όταν σχεδιάζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο.
- Όμως ο ανταγωνισμός δεν είναι μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου, αλλά είναι μέρος του **περιβάλλοντος** στο οποίο σχεδιάζει κανείς το επιχειρηματικό μοντέλο.
- ... Ακριβώς όπως ένας αρχιτέκτονας σχεδιάζει ένα κτίριο σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

# Τι λείπει ?

## Το προϊόν?

- Δεν γίνεται καμία άμεση αναφορά στο προϊόν μας, ιδίως με την τυπική περιγραφή των προϊόντων (λειτουργικά χαρακτηριστικά, τεχνικά χαρακτηριστικά, τιμή, κλπ.).
- Το προϊόν μας δεν ενδιαφέρει τον πελάτη.
- Αυτό που ενδιαφέρει τον πελάτη είναι η αξία που απολαμβάνει μέσα από το προϊόν.
- Για αυτό και στο οντέλο γίνεται αμφορά στην πρόταση αξίας που προσφέρουμε, και όχι στο προϊόν καθ' αυτό.

# Business Models & Δημιουργία Ιδεών



The Business Model Canvas  
lets us experiment with  
various plans that enable  
our IDEA...

# Παραδείγματα

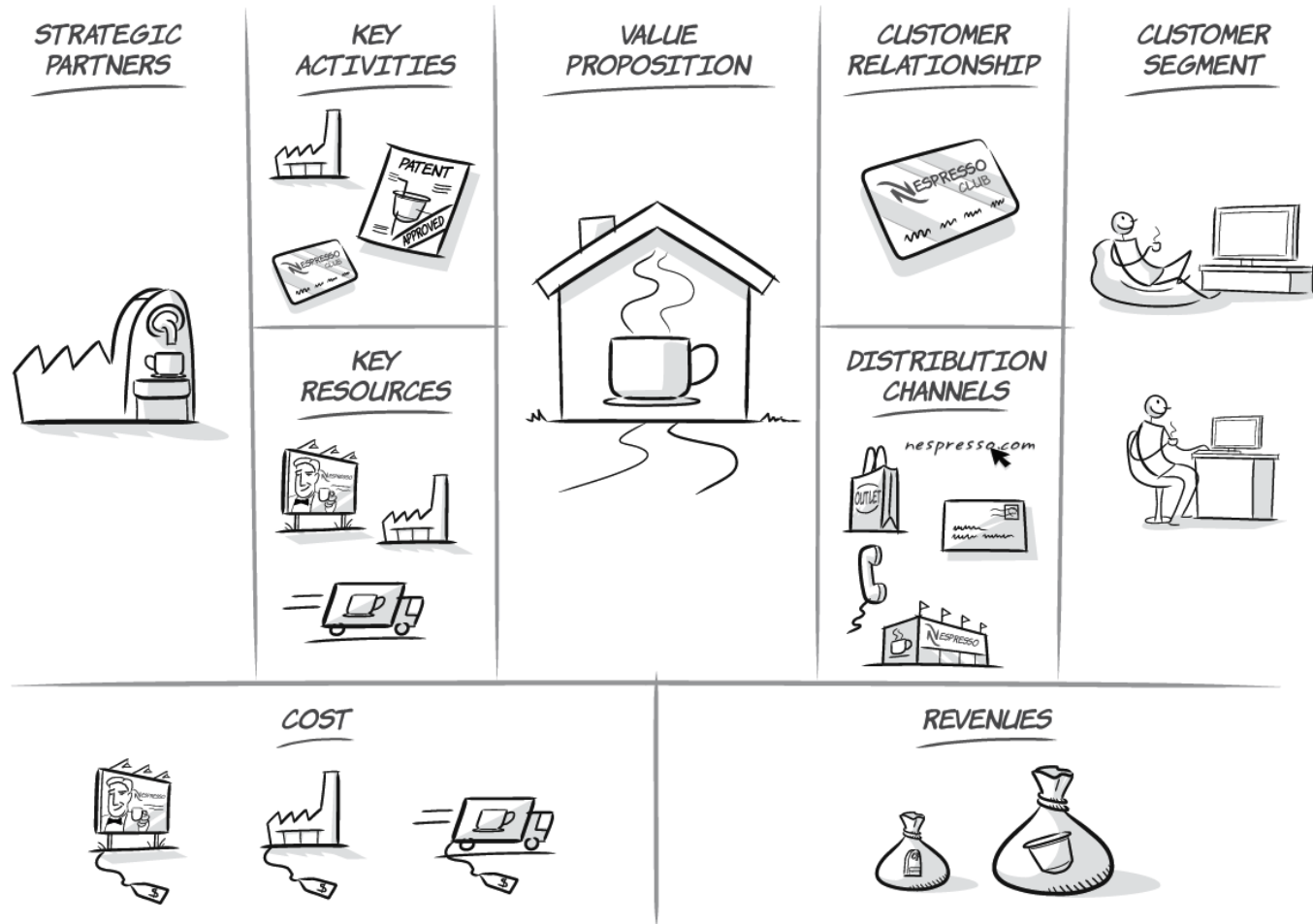
# Τα επιχ. μοντέλα αποτυγχάνουν?

ΑΣΦΑΛΩΣ ΝΑΙ!!!

Γιατί?

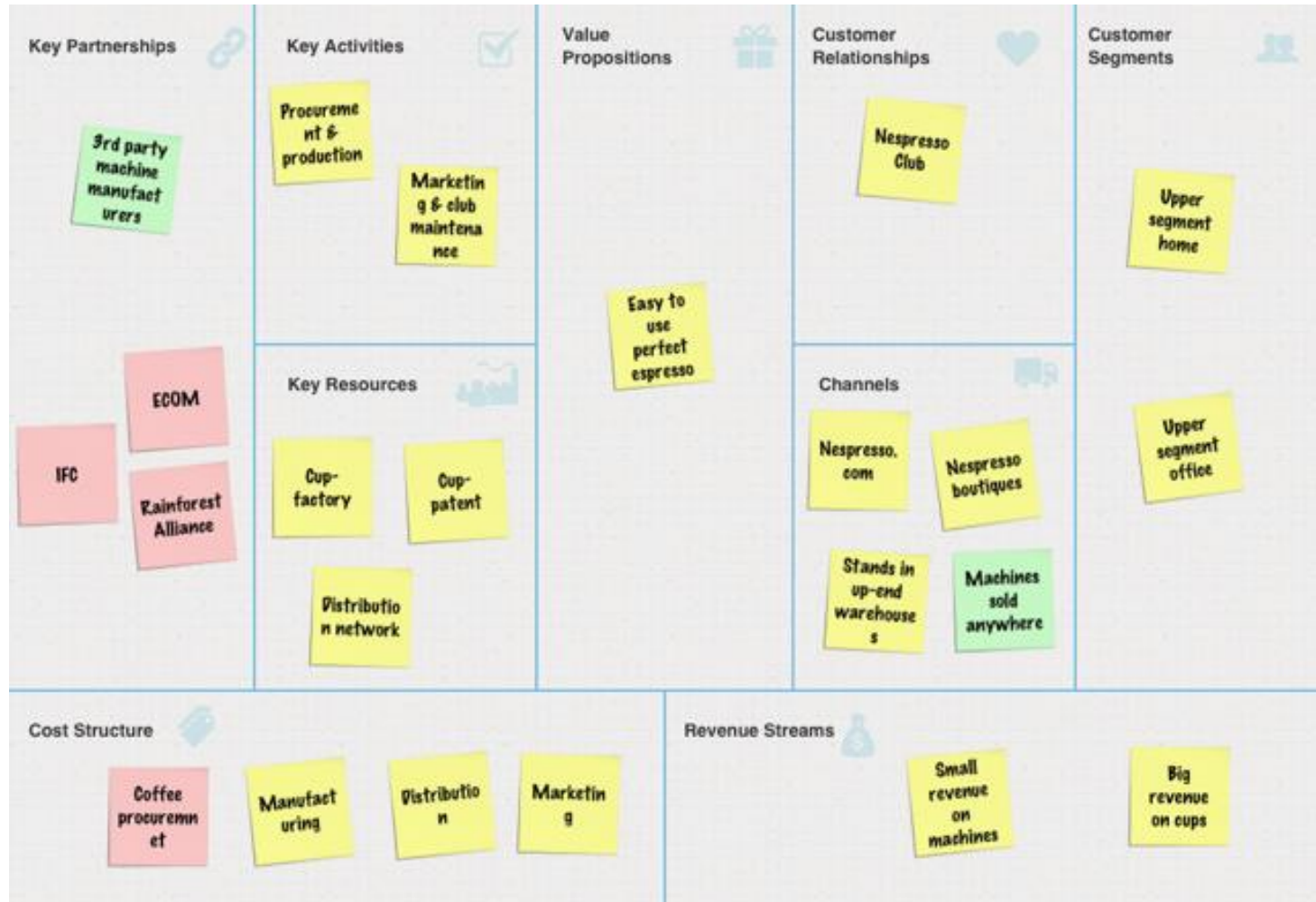
- Δεν προσφέρουν αξία στον πελάτη
- Δεν ανταποκρίνονται στο περιβάλλον και δεν παρακολουθούν τις αλλαγές του
- Γίνονται λανθασμένα
- Δεν εκτελούνται σωστά

# NESPRESSO





# NESPRESSO

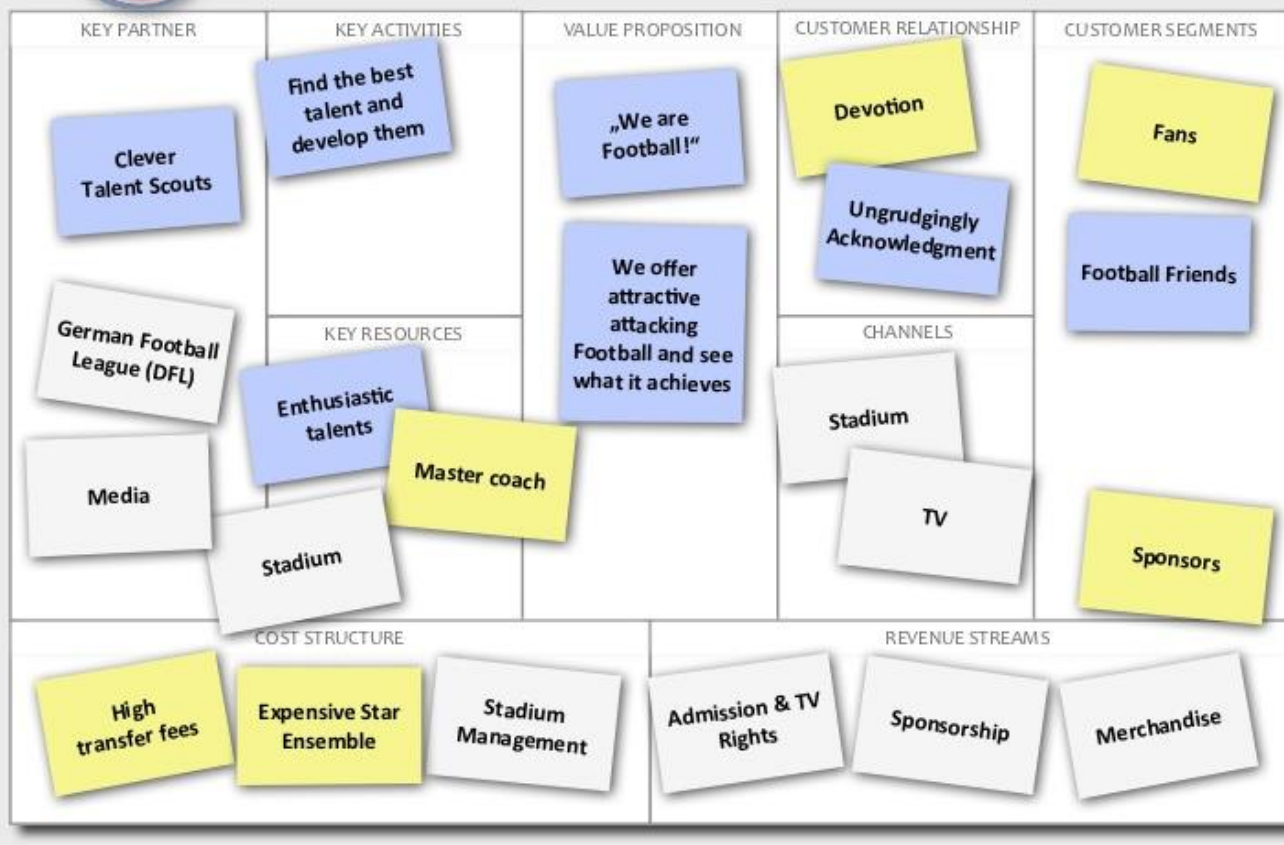


# Soccer WC 2010



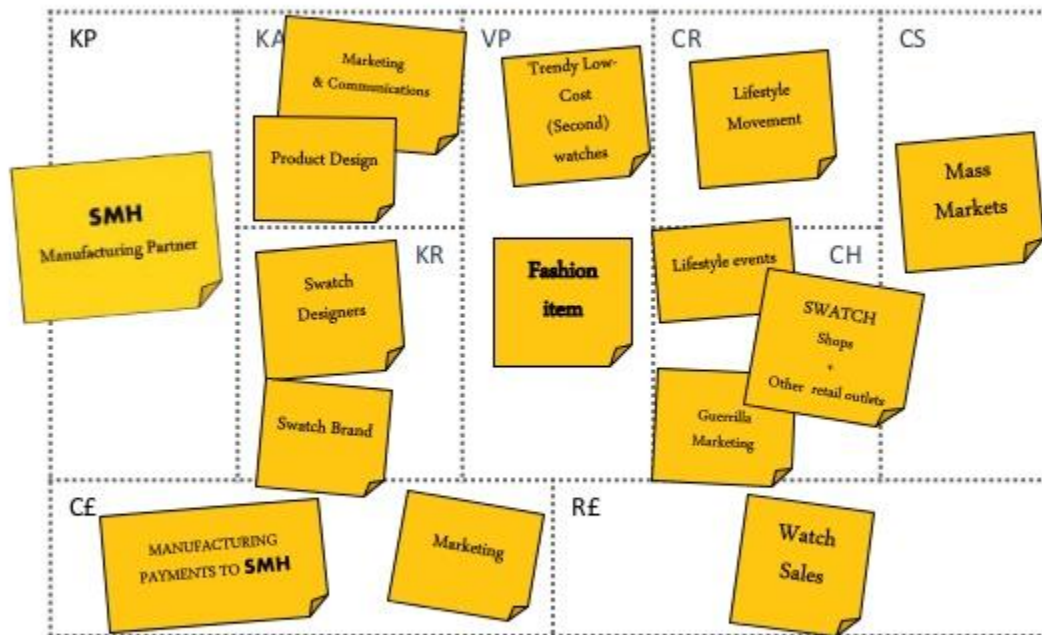


## The business model of FC Bayern Munich

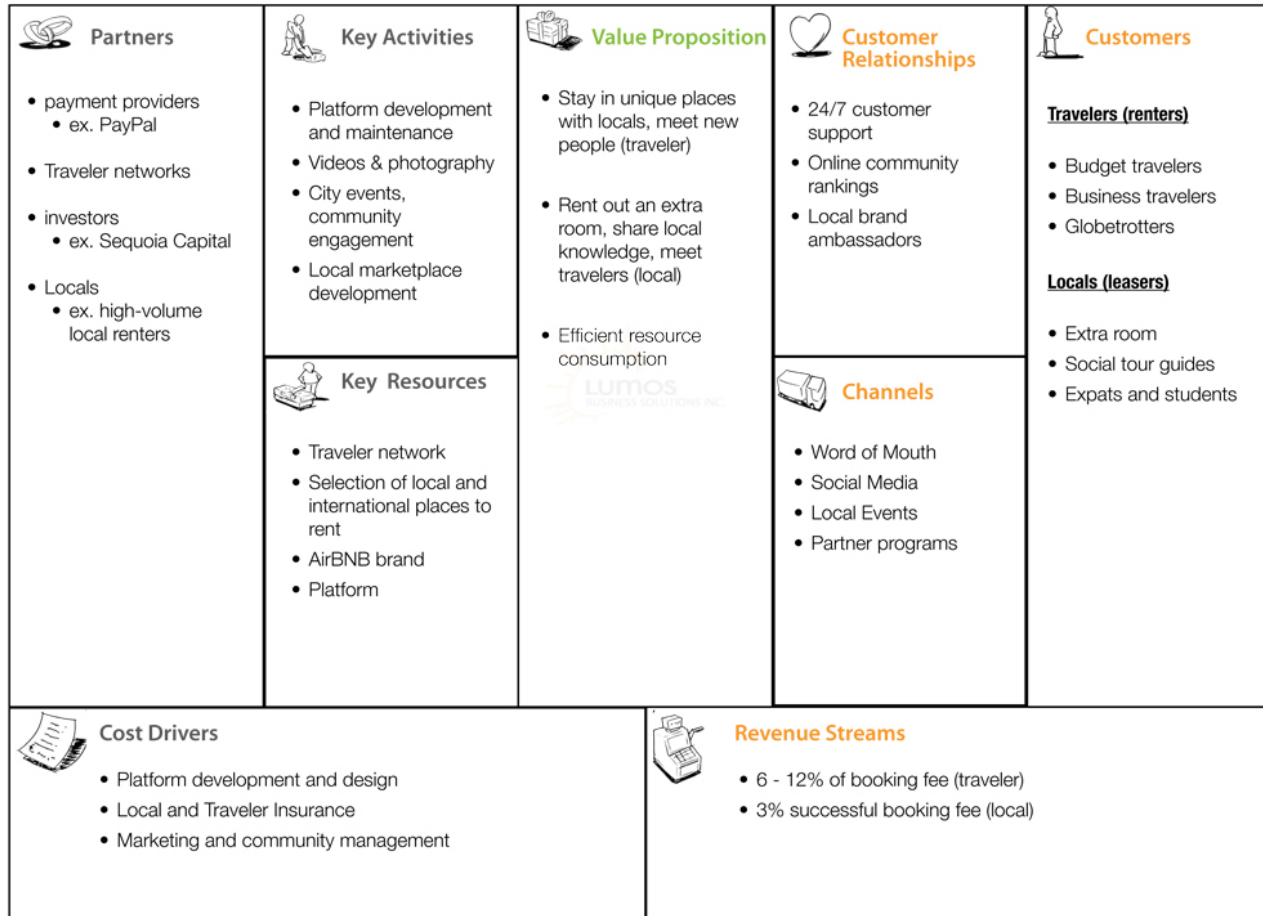


# SWATCH

SWATCH



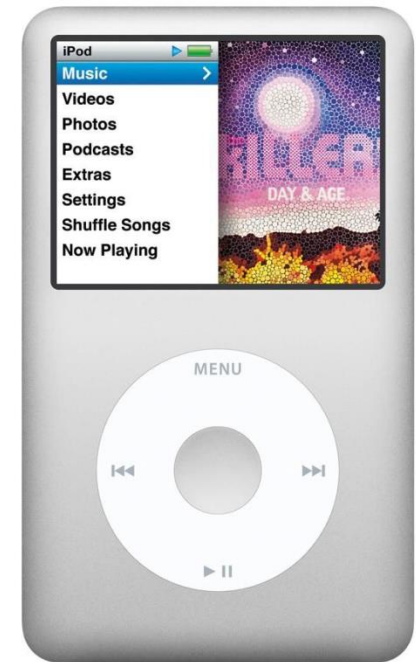
## AirBNB Business Model



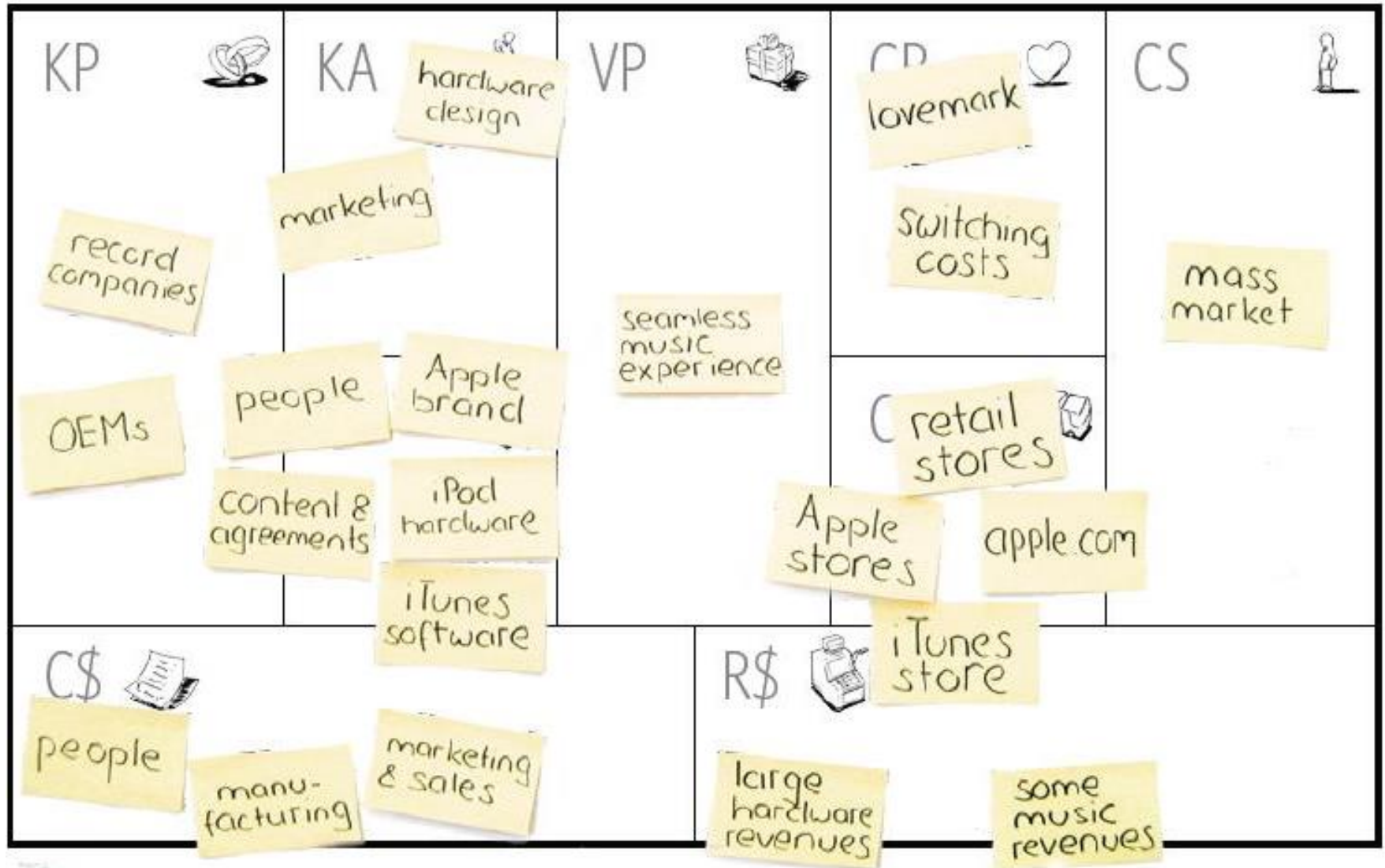
template borrowed from BusinessModelGeneration.com

# The iPod Example

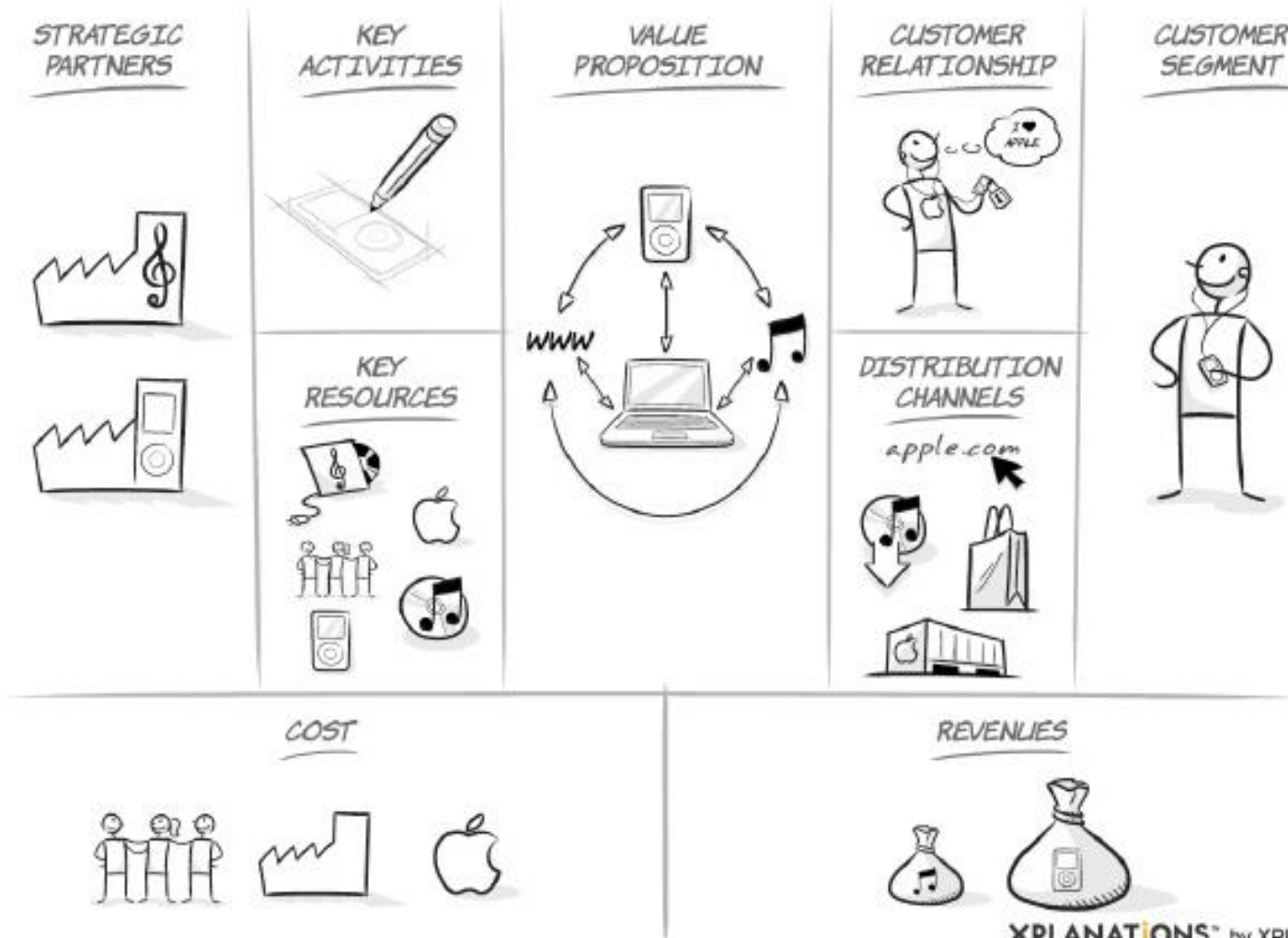
- In 2001 Apple launched its iconic iPod brand of portable media player.
- Yet Apple was not the first company to bring a portable market. Competitors such as Diamond Multimedia, were successful until they were replaced by the iPod.
  - The device works in conjunction with iTunes software that enables users to transfer music and other content from the iPod to a computer.
  - How did Apple achieve such dominance? Because it has a business model.
  - The software also provides a seamless connection to Apple's online store so users can purchase and download content.
  - On the one hand, it offered users a seamless music experience.
- This distinctive combination of device, software, and online store quickly disrupted the music industry and gave Apple a dominant market position.
  - On the other hand, to make this Value Proposition possible, Apple had to negotiate deals with all the major record companies to create the world's largest online music library.
- The twist? Apple earns most of its music-related revenues from selling iPods, while using integration with the online music store to protect itself from competitors.



# The iPod Business Model



# The iPod Business Model





# The Groupon Example



**GROUPON**<sup>TM</sup>  
Collective Buying Power

- Groupon is a deal-of-the-day recommendation service. Every 24 hours, Groupon broadcasts an electronic coupon to a local store in your city, recommending that local service while also offering you a 40% to 60% discount if you purchase that service.
- Groupon is a middleman service that encourages people to try a different restaurant or store each day, and earns a commission whenever they successfully refer a customer.
- Groupon itself is a free service for the customer. Each day, Groupon will send an email announcement to its subscribers, describing the deal-of-the-day in that metro area. Commonly, the deals are 50% discounts at a particular restaurant, or 50% discounts at a particular store. If you like the deal-of-the-day, then you purchase an electronic coupon directly from Groupon using your credit card or PayPal account. You print that coupon, take it to the restaurant or store, and redeem it for commonly double the value you paid.
- Groupon is a commission-based middleman service. They provide a motivated customer base to the seller, and a promise to achieve X number of sales per day. If Groupon doesn't meet that promised quota, there is no need for the seller to provide any discount services, nor any commission pay to Groupon. As of this writing, Groupon earns a commission of 50% of the coupon sell price. It's a very powerful win-win situation for all 3 parties.

# The Groupon Example



**GROUPON**<sup>TM</sup>  
Collective Buying Power

- Groupon is very popular for two reasons:
  - Firstly, its subscribers are modern consumers who love to spend money. They especially love to spend money where they get a discount or a perceived bargain. Groupon works because it provides motivating choices for its motivated group of consumers.
  - Secondly, Groupon can easily become viral, and its daily discounts spread quickly through email. Groupon subscribers like to forward the deal-of-the-day as recommendation links to their friend. In a world of social media and online personal suggestions, an email suggestion carries a lot of clout. Groupon subscribers are even given a \$10 incentive to refer friends, so people are extra motivated to spread the word about Groupon to their personal networks.

# The Groupon Business Model

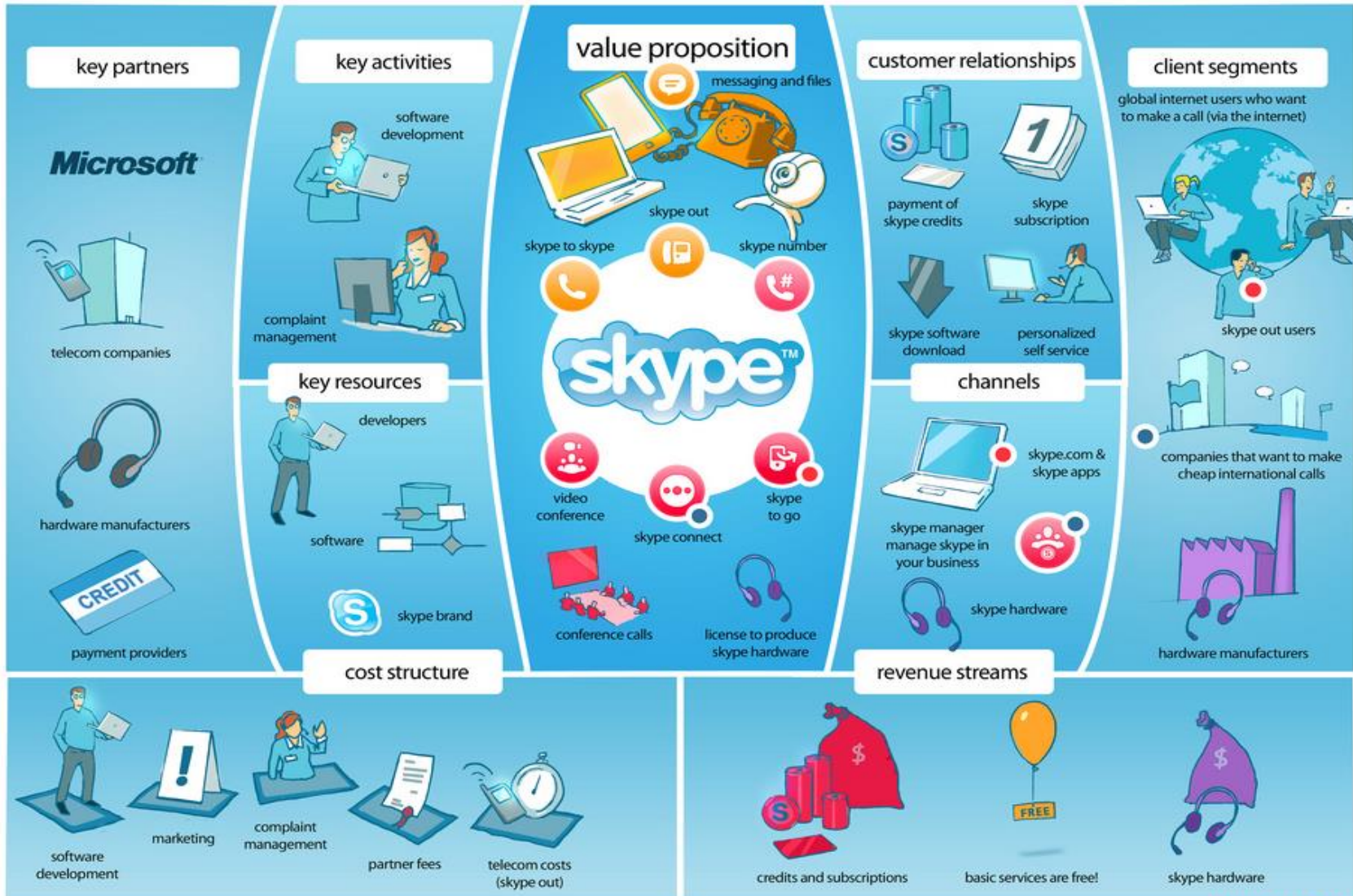


# The Skype Business Model



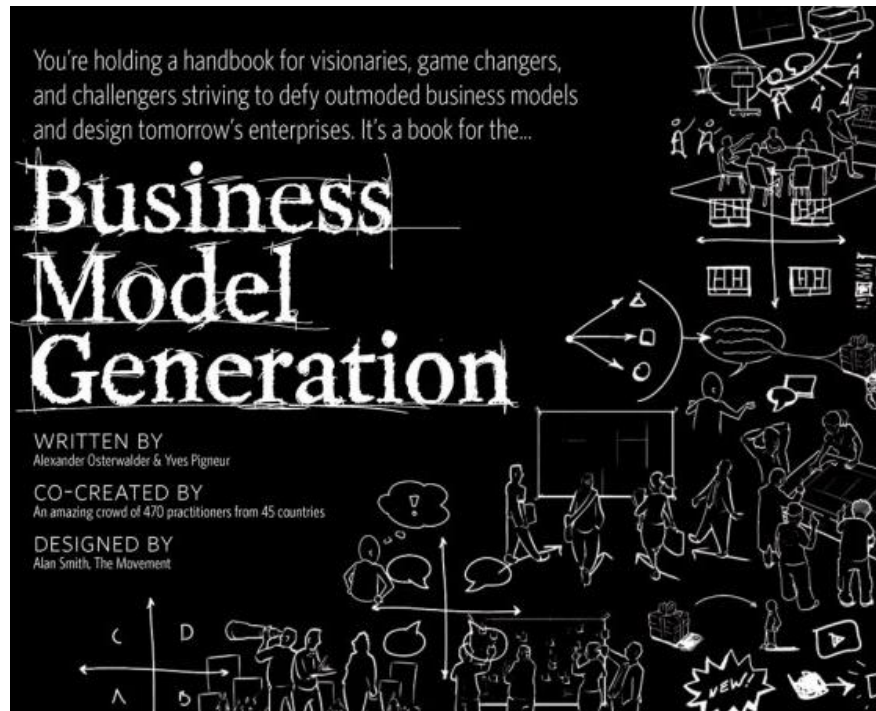
- Skype allows users to communicate with peers by voice, video, and instant messaging over the Internet.
  - Phone calls may be placed to recipients on the traditional telephone networks.
  - Calls to other users within the Skype service are free of charge, while calls to landline telephones and mobile phones are charged via a debit-based user account system.
  - Skype has also become popular for its additional features, including file transfer, and videoconferencing.
- Skype's business model is a good example of a Freemium business model.
  - Everyone can use the basic service (calling other Skype users) for free.
  - Although most Skype users stick to the basic free-of-charge service, a minority of users pay for premium services (calling users outside the Skype network). The number of these premium users is large enough to make Skype profitable.

# The Skype Business Model



# Επιπλέον μελέτη

- Alexander Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2010), Business Model Generation, John Wiley & Sons.



# Ερωτήσεις – απόψεις - ιδέες



---

# Τέλος Ενότητας