

Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα

«Αναγνώριση Επιχειρηματικής Ιδέας και Προσδιορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου»

Αδαμαντία Πατέλη
Αναπλ. Καθηγήτρια
pateli@ionio.gr
Τηλ. Επικ. 26610 87714

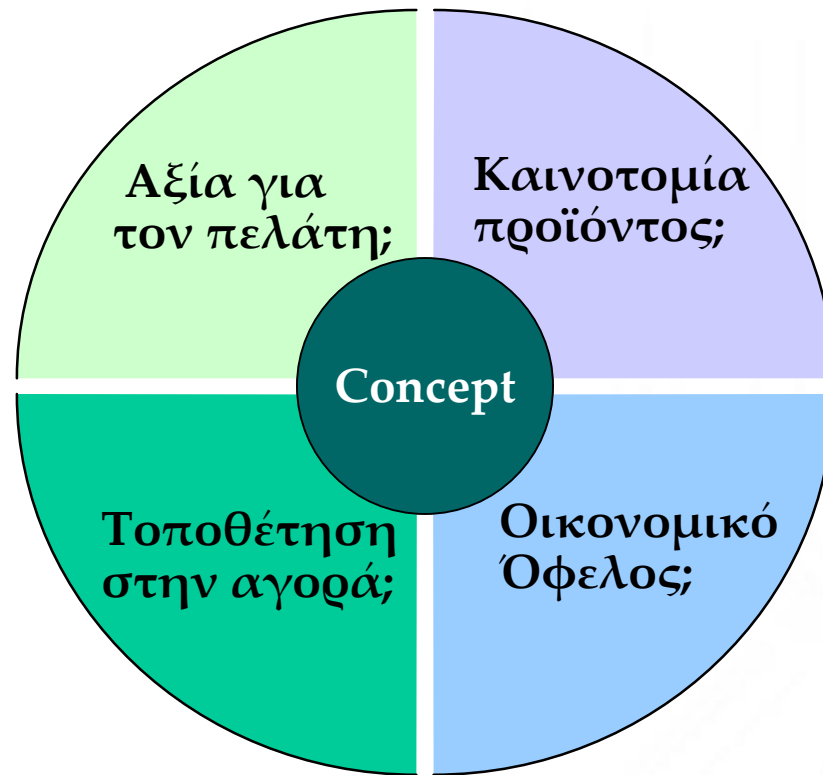
ΜΠΣ στην Πληροφορική – Ακ. Έτος 2018-9

Διάλεξη: Μέσω BBB, 29 Μαΐου 2019

Ορισμός Επιχειρηματικής Ιδέας

- Μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να εξελιχθεί στα ακόλουθα:
 1. Ανάπτυξη νέου προϊόντος
 - Υλοποιείται εξ ολοκλήρου από την επιχείρηση
 2. Εμπορία νέου προϊόντος
 - Δεν το έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση αλλά απλώς αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση του από έναν οίκο του εσωτερικού ή του εξωτερικού
 3. Δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας
 - Απαιτεί ανάπτυξη ή εμπορία περισσότερων του ενός προϊόντων

Διαστάσεις αξιολόγησης ιδέας



Πηγή: Allen, K.R. (1999), *Launching New Ventures*, Houghton Mifflin

Αξία για τον Πελάτη

Αξία για τον πελάτη	Αγορά	Παράδοση και διανομή	Χρήση	Συντήρηση
Αποδοτικότητα				
Καταλληλότητα				
Ευκολία στη χρήση				
Ευχαρίστηση και εικόνα				

Καινοτομικότητα Ιδέας



Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών

- Α. Δημιουργικές Τεχνικές (π.χ. Brainstorming)
- Β. Αναλυτικές Τεχνικές (π.χ. Ανάλυση Αγοράς)

Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών (I)

Τεχνική	Χαρακτηριστικά	Στόχοι
Προσαρμογή (Adaptation)	Τροποποίηση ή μερική μετατροπή υπάρχοντος προϊόντος για διαφορετικές συνθήκες (π.χ. Εφαρμογή σε mobile device)	Αξιόπιστη λύση για νέες συνθήκες
Άθροιση (Aggregation)	Συνδυασμός διαφόρων χαρακτηριστικών σε ένα προϊόν ή συνδυασμός λειτουργιών προϊόντων σε ένα προϊόν (π.χ. Mini ipad)	Νέες ιδιότητες, απλοποιημένη δομή
Ανάλυση Ιδιοτήτων (Analysis of properties)	Πλήρης ανάλυση όλων των ιδιοτήτων ενός προϊόντος (π.χ. iPad με Wi-fi σύνδεση)	Βελτίωση υπάρχοντος προϊόντος.
Εφαρμογή (Application)	Εφαρμογή υπάρχοντος προϊόντος σε νέες λειτουργίες (π.χ. Χρήση Taxisnet για νέες φορολογικές περιπτώσεις)	Νέες χρήσεις υπάρχοντος προϊόντος.

Τεχνικές Σύλληψης Επιχειρηματικών Ιδεών (II)

Τεχνική	Χαρακτηριστικά	Στόχοι
Μέθοδος «6-3-5» (Method “6-3-5”)	6 συμμετέχοντες, ο καθένας γράφει 3 ιδέες σε 5 λεπτά, τις περνά στον επόμενο συμμετέχοντα για να συμπληρώσει 3 παρόμοιες ιδέες κ.ο.κ. μέχρι να δώσουν από 3 ιδέες και οι 6 συμμετέχοντες	Εντοπισμός πολλών λύσεων και ιδεών
Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	Συλλογή ιδεών με ελεύθερη συζήτηση χωρίς κριτική	Εντοπισμός πολλών νέων ιδεών
Ανάλυση καταγεγραμμένων προβλημάτων (Problem inventory analysis)	Σύνταξη λίστας με τα αρνητικά χαρακτηριστικά υπαρχόντων προϊόντων	Εντοπισμός βελτιώσεων προϊόντος
Προβληματισμός (Questioning)	Με την εφαρμογή ενός συστήματος ερωτήσεων, εντοπίζονται ολοκληρωμένες πληροφορίες ή προκαλείται νοητική διέγερση	Απόκτηση όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένων πληροφοριών

Αξιολόγηση της ευκαιρίας

- Υπάρχει αγορά;
 - Έρευνα αγοράς
- Ποια ανάγκη της αγοράς καλύπτεται;
- Τι προσωπικές παρατηρήσεις έχουν γίνει;
- Ποιες είναι οι υφιστάμενες κοινωνικές συνθήκες;
- Αποτίμηση ανταγωνισμού. Υπάρχουν πατέντες;
- Ποιο είναι το μοντέλο; Από που θα δημιουργηθούν έσοδα;

Ορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου (ΕΜ)

- Ονομάζεται και «Επιχειρηματικό Πρότυπο» (Business Model ≠ Business Plan)
- Περιγράφει τον τρόπο του «επιχειρείν» (ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας).
- Εκφράζει μια **επιχειρηματική ιδέα** που μπήκε σε εφαρμογή (Hamel, 2000).
- Έχει σαν κύριο σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα:
 - **ποιος προσφέρει τι,**
 - **σε ποιον και**
 - **τι περιμένει σε ανταπόδοση.**
- Γι' αυτό το κεντρικό σημείο αναφοράς σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να είναι η έννοια της **αξίας** (Gordijn & Akkermans, 2000).

Ορισμός Ηλεκτρονικού Επιχειρηματικού Μοντέλου (e-EM)

- Είναι ένα σχέδιο το οποίο περιγράφει πώς η εταιρία σχεδιάζει να αποκομίσει **μακροπρόθεσμα κέρδη** χρησιμοποιώντας το Internet (Afuah & Tucci, 2001).
- Το σχέδιο περιλαμβάνει ένα σύνολο **διαδικτυακών και μη διαδικτυακών δραστηριοτήτων** που της επιτρέπουν να παρουσιάζει κέρδη από τη χρήση του Διαδικτύου, αλλά και να διατηρεί μακροπρόθεσμα τη ροή των κερδών.
- Δεν είναι τίποτα άλλο από μια **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**.

Τι δεν κάνει το ΕΜ;

- Δεν μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις όπως
 - Πως χτίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)
 - Ποια η θέση της επιχείρησης στην αγορά
 - Ποιο είναι το «marketing mix»
 - Ποια είναι η στρατηγική προώθησης των προϊόντων στην αγορά
- Γι' αυτό αναπτύσσεται και ένα Marketing Model

Στοιχεία ενός ΕΜ

- Δίκτυο Συνεργατών (Partner Network)
- Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities)
- Βασικοί Πόροι και Ικανότητες (Key Resources & Capabilities)
- Αξία για Πελάτη (Value Propositions)
- Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)
- Εύρος και Στόχος Αγοράς (Customer Segments)
- Κανάλια Διανομής (Channels)
- Πολιτική Τιμολόγησης (Pricing Policy)
- Δομή Κόστους (Cost Structure)
- Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

The Business Model Canvas

Key Partners

- Who are our Key Partners?
- Who are our key suppliers?
- Which Key Resources are we acquiring from partners?
- Which Key Activities do partners perform?

MENTAL HEALTH FOR EXOTIC RISK
 OPERATIONAL AND SUPPORT
 AND SUPPORT OF EXOTIC RISK
 A comparison of personal resources and outcomes



Key Activities

- What Key Activities do our Value Propositions require?
- Our Distribution Channels?
- Customer Relationships?
- Revenue streams?

১৫০০০০০০
 ১৫০০০০০০
 ১৫০০০০০০
 ১৫০০০০০০



Value Propositions

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?

[illegible]

Customer Relationship

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?

KJ 87430
 FROM GUNNIE
 DELIVERED BY THE AIRMAIL
 NO. 1000
 AIRMAIL DELIVERY
 COLUMBIA
 CO. 1000



Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

anatomical
physiological
regional
averaged
anatomical of system



Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPE OF INDICATOR
 Not typical
 An indicator of (trend of) pressure, or progress, due to
 pressure
 Pressure indicator



Channels

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 routines?

[illegible]

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

COPIES OF THE FOLLOWING INFORMATION ARE AVAILABLE FROM THE NATIONAL ARCHIVES AT COLLEGE PARK, MARYLAND:

සමස්ත මූල්‍ය ප්‍රවණතා
ප්‍රකාශනය (විකල්ප මූල්‍ය විකල්ප)
ප්‍රකාශනය (විකල්ප මූල්‍ය විකල්ප)
ප්‍රකාශනය (විකල්ප මූල්‍ය විකල්ප)
ප්‍රකාශනය (විකල්ප මූල්‍ය විකල්ප)



Revenue Streams

- 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?

TIME:
 1:30-2:00
 2:00-2:30
 2:30-3:00
 3:00-3:30
 3:30-4:00
 4:00-4:30
 4:30-5:00

FORBES DUCHESNE
L'ES. 18 60
F. ducloux
ducloux
ducloux
ducloux

DVM, M.C. HODGINS
 1000 West 10th Avenue
 Anchorage, Alaska 99501
 907-562-9212



Κανβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Osterwalder)

- Οι 9 ενότητες (Building Blocks), μπορούν για λόγους εύκολης απομνημόνευσης, να ενταχθούν σε 4 ομάδες ως εξής:
 - Εξωστρέφεια (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship)
 - Εσωστρέφεια (Key Activities, Key Resources, Key Partners)
 - Εσοδα (Revenue Streams)
 - Εξοδα (Cost Structure)

Κανβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Osterwalder)

- Το Business Model Canvas δεν είναι απλώς ένα ακόμη εργαλείο επιχειρηματικότητας, είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο...
- Είναι ο πυρήνας και η κινητήρια δύναμη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
- Είναι μέσο επιτάχυνσης ή και αποτροπής της απόφασης να προχωρήσουμε στην μετατροπή μιας ιδέας σε προϊόν.
- Βοηθά στην κατανόηση και συγκριτική αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής των ανταγωνιστών μας, πάντα με επίκεντρο τον πελάτη.
- Βοηθά στον εντοπισμό και αξιολόγηση «κενών» στην αγορά.

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για BMC (1/5)

- **Βασικοί Συνεργάτες (Key Partners)**

Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;

Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;

Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας;

Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας;

- **Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities)**

Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτούν:

Η προτεινόμενη αξία;

Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;

Οι ροές εσόδων;

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για BMC (2/5)

- **Βασικοί Πόροι (Key Resources)**
Ποιούς κύριους πόρους/μέσα απαιτούν;
Η προτεινόμενη αξία;
Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;
Οι πελατειακές σχέσεις;
Οι ροές εσόδων;
- **Στοχευόμενη Αγορά (Customer Segments)**
Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία;
Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;
Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά;

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για BMC (3/5)

- **Πρόταση Αξίας (Value Proposition)**

Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα;

Ποιο πρόβλημα(τα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί;

Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα;

Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε;

Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν;

(MVP ή Minimum Viable Product η απλούστερη μορφή προϊόντος/υπηρεσίας, η οποία με τεχνικές pre testing παρουσιάζεται σε δείγμα δυνητικών πελατών, προκειμένου να μετρηθεί η προβλεπόμενη αποδοχή του).

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για BMC (4/5)

- **Κανάλια Διανομή (Channels)**

Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε;

Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες;

Ποιά κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος;

Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών;

- **Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationship)**

Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση αύξηση και πιστότητα των πελατών;

Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model;

Πόσο δαπανηρά είναι;

Ενδεικτικές Ερωτήσεις για BMC (5/5)

- **Δομή Κόστους (Cost Structure)**

Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας;

Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά;

Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές ;

- **Ροές Εσόδων (Revenue Streams)**

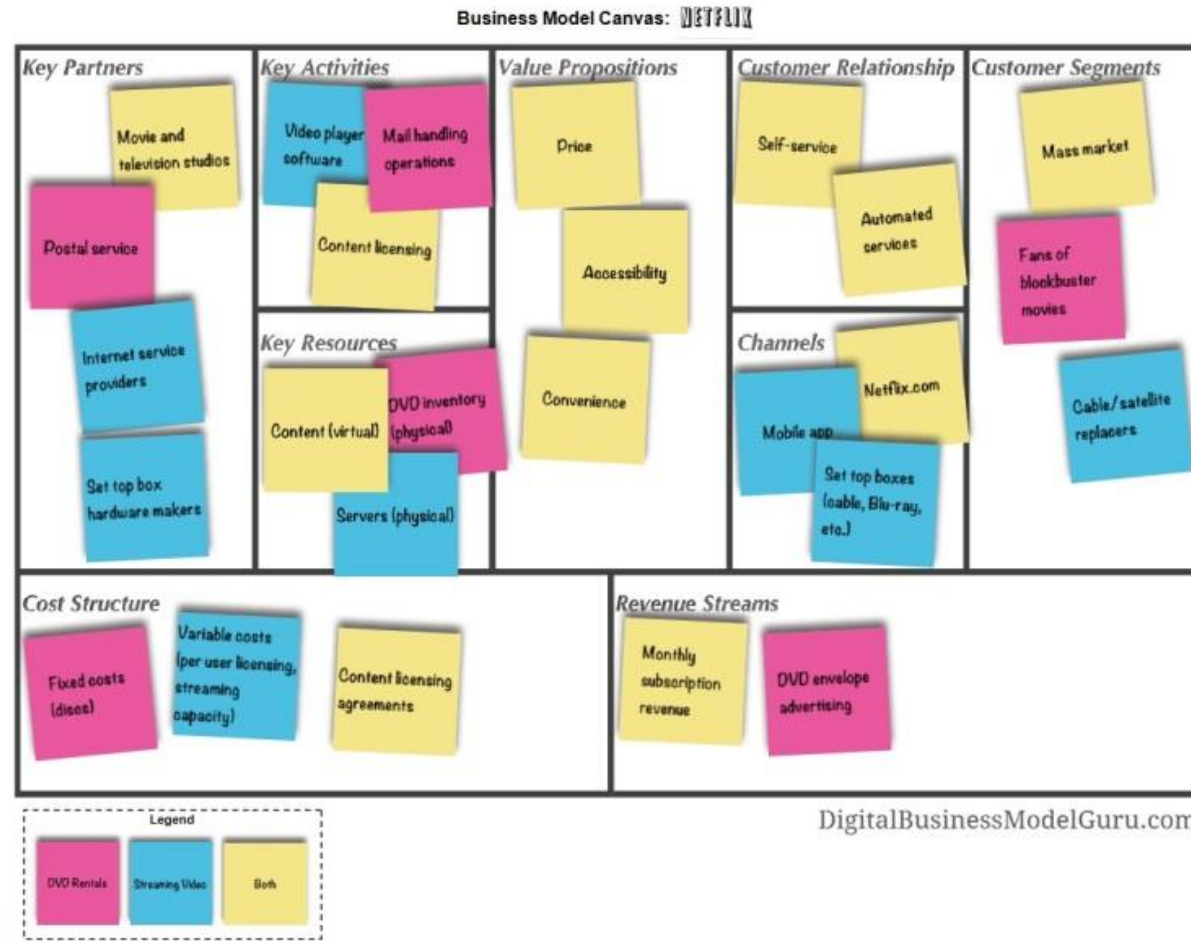
Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν;

Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα;

Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν;

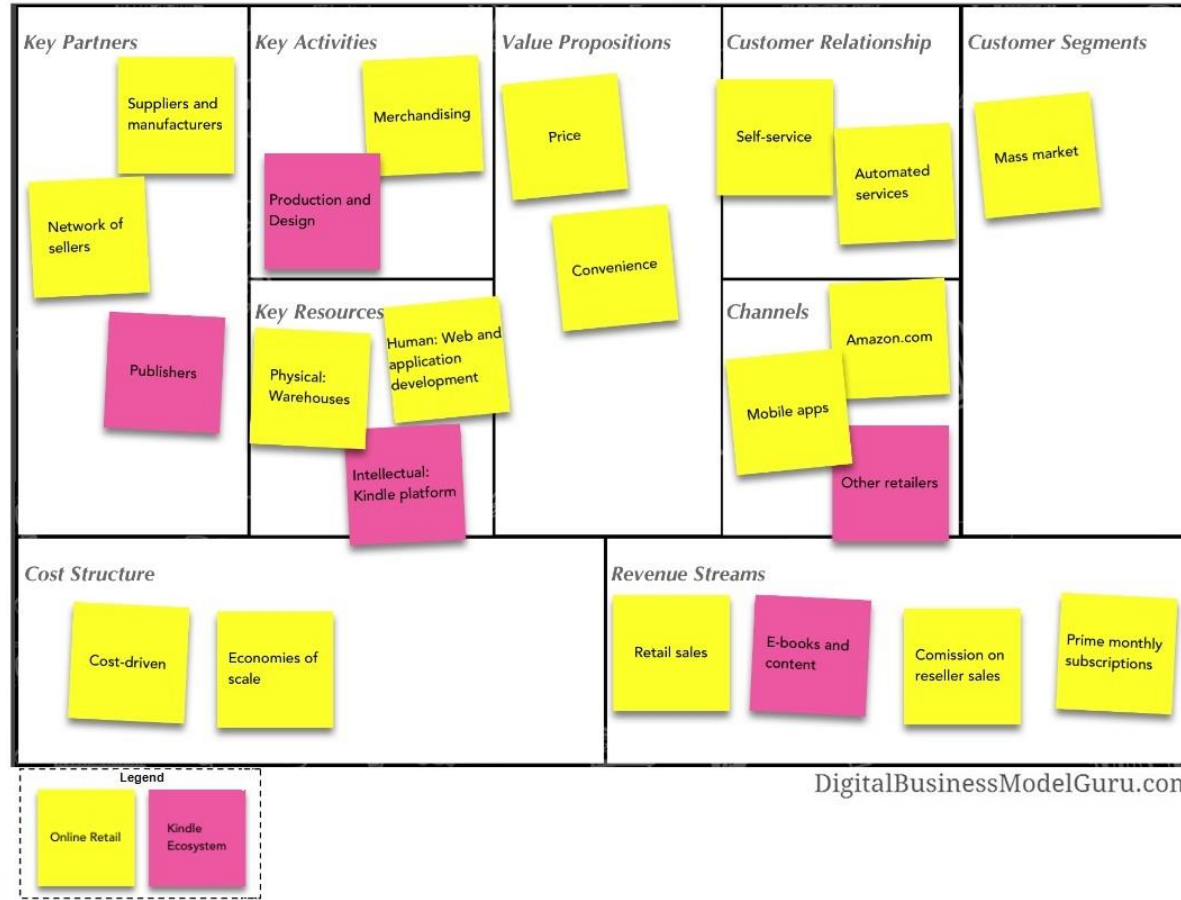
Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα ανα ροή εσόδου;

BMC του Netflix



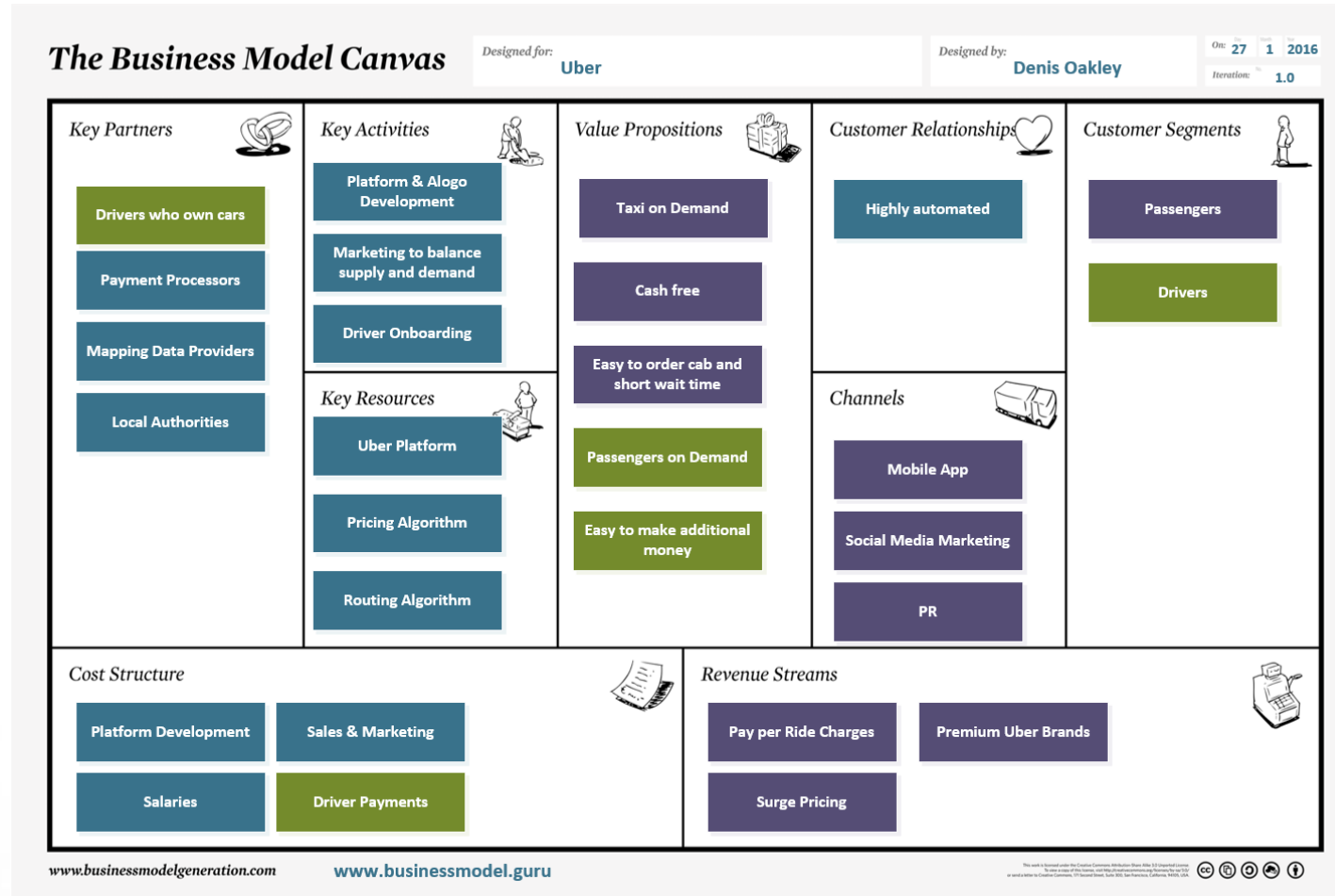
BMC του Amazon

Business Model Canvas: amazon.com

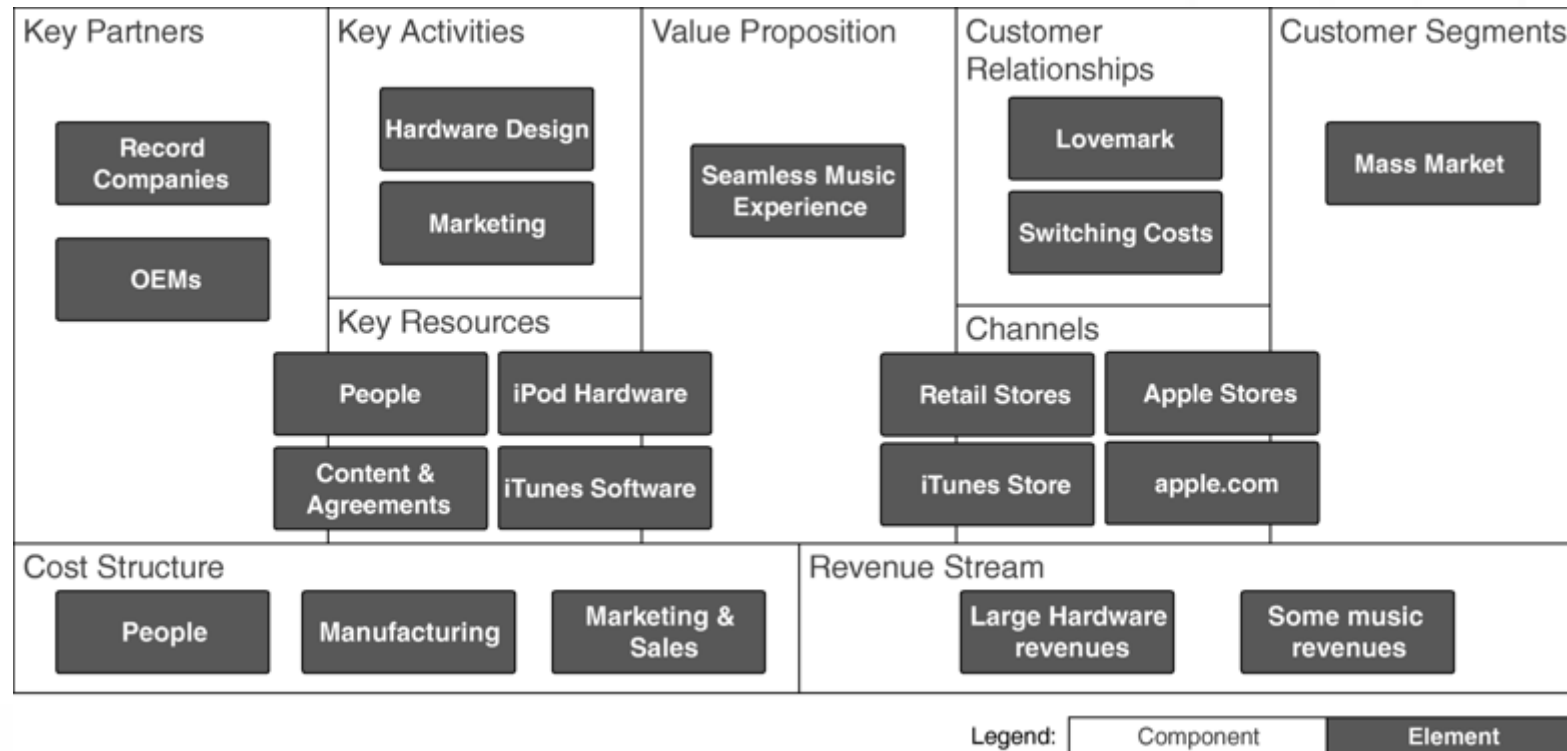


DigitalBusinessModelGuru.com

BMC tou Uber



Business Model Canvas for Apple's ipod/iTunes business model



Αξιολόγηση ΕΜ

- Μέτρα Κερδοφορίας

$$\text{Κέρδη} = (P - Vc) Q - Fc$$

Όπου

P = τιμή ανα μονάδα προϊόντος

Vc = μεταβλητό κόστος ανά μονάδα

Q = συνολικός αριθμός πωληθέντων μονάδων

Fc = σταθερό κόστος

- Μέτρα Πρόβλεψης Κερδοφορίας

- Μερίδιο αγοράς (revenue market share)
- Περιθώρια Κέρδους
- Ρυθμός Αύξησης Εσόδων

- SWOT Ανάλυση

- Ερωτήσεις αξιολόγησης των συστατικών του ΕΜ

Ανάλυση SWOT στην ηλεκτρονική επιχείρηση (1)

Δυνάμεις

- Μοναδική προσέγγιση
- Εύκολη πλοήγηση
- Καλύτερη εξατομίκευση
- Ανάπτυξη με βάση τον πελάτη
- Τμήμα αγοράς με μεγάλη αξία
- Ανώτερη κοινωνική στρατηγική

Αδυναμίες

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Ανυπαρξία προηγούμενης εμπειρίας για online σύνδεση
- Καμία ενυπάρχουσα βάση χρηστών
- Καμία προσοχή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης
- Καμία εμπειρογνωμοσύνη σε θέματα σχεδιασμού ιστοσελίδων
- Κανένα υπόβαθρο τους υπολογιστές

Ανάλυση SWOT στην ηλεκτρονική επιχείρηση (2)

Ευκαιρίες

- Ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης αγοράς με ακάλυπτες ανάγκες
- Δυνατότητα να αξιοποιήσει σημαντικό μερίδιο της αγοράς αυτής
- Δυνατότητα να αναπτυχθούν σχετικοί ιστοχώροι

Απειλές

- Η προσέγγιση θα μπορούσε να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές
- Οι διαφημιστές ίσως δεν θέλουν να δοκιμάσουν μια νέα ιστοσελίδα
- Ταχύς ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης
- Χαμηλά κόστη εισόδου στην αγορά

Πελάτες Στόχος

- Περιγράψτε με λεπτομέρεια ακριβώς ποιοι είναι οι πελάτες σας, τι, που, πότε, πώς, πόσο και κάθε πόσο αγοράζουν τα προϊόντα που προσφέρετε.
- Πιο συγκεκριμένα, μας ενδιαφέρουν:
 - Μέγεθος αγοράς, αλλά και
 - Δημογραφικά στοιχεία με βάση στατιστικών όπως ηλικία, εισόδημα, μόρφωση
 - Γεωγραφικά στοιχεία: που βρίσκονται οι πελάτες που θέλετε να προσεγγίσετε
 - Ψυχολογία πελατών: πώς νομίζετε πως σκέφτονται;
 - Life-style: ποιος είναι ο τρόπος ζωής τους; Ποια είναι τα ενδιαφέροντά τους, τα hobbies τους, οι απόψεις τους;

Ερωτήσεις για Εύρος και Στόχο Αγορας

- Παράγει η στοχευόμενη αγορά μια κρίσιμη μάζα πελατών;
- Είναι ο ρυθμός αύξησης των τομέων της αγοράς στις οποίες στοχεύει το ΕΜ υψηλός;
- Είναι το μερίδιο αγοράς της εταιρείας για κάθε τομέα της αγοράς που στοχεύει υψηλό σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών;



Παραδείγματα Εύρους και Στόχου Αγοράς

- Γεωγραφικός Προσδιορισμός
 - Π.χ. Η πύλη Yahoo έχει αναπτύξει ξεχωριστές πύλες για να καλύψει εξειδικευμένες ανάγκες των πολιτών κάθε χώρας.
- Υπηρεσίες Γενικού ή Εξειδικευμένου Τύπου
 - Π.χ. Η Cattoys λειτουργεί ως online κατάστημα και community για τους λάτρεις της γάτας
- Ένα site μπορεί να έχει πολλαπλή στόχευση
 - π.χ. κράτηση online αεροπορικών εισιτηρίων για όλους, Προσφορές online εισιτηρίων μόνο για μέλη - συνδρομητές



**The
Economist**

Κανάλια Διανομής

- Αποφασίστε και περιγράψτε πως θα διανέμετε τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας.
- Θα πουλάτε κατευθείαν στους αγοραστές; ή θα χρησιμοποιήσετε μεσολαβητές;
- Αν χρησιμοποιήσετε μεσολαβητές πόσοι θα είναι; ποια θα είναι η γεωγραφική τους τοποθεσία; θα πουλάτε λιανική, χονδρική ή και τα δύο; Εξηγείστε τους λόγους για τους οποίους πήρατε τις παραπάνω αποφάσεις.
- Μην ξεχάσετε να σκεφτείτε θέματα όπως η μεταφορά των προϊόντων, η συσκευασία τους αλλά και η αποθήκευσή τους.

Ερωτήσεις για Αξία Πελατών

- Είναι η αξία που προσδίδει η επιχείρηση στους πελάτες της ευδιάκριτη από αυτή των ανταγωνιστών;



- Είναι υψηλό το ποσοστό αύξησης της εταιρείας στην αξία πελατών σχετικά με αυτό των ανταγωνιστών;

Προσδιορισμός Αξίας για τον Πελάτη

- **Μείγμα Προϊόντων/ Υπηρεσιών**

- Π.χ. Η Priceline προσφέρει τη δυνατότητα κράτησης εισιτηρίων, αλλά ακόμα και εισιτηρίων για θεάματα στον τόπο επίσκεψης



- **Φήμη του Εταιρικού Σήματος**

- Π.χ. η φήμη της Levis ενισχύει την αξία των προϊόντων που παρέχ, το ηλεκτρονικό της κατάστημα



- **Χαμηλό Κόστος**

- Π.χ. Η EasyJet προσφέρει φθηνά online αεροπορικά εισιτήρια



Προσδιορισμός Αξίας για τον Πελάτη

- **Ευχρηστία**

- Π.χ. Μεσολαβούν πάνω από 5 clicks για την επιλογή θεάματος και την κράτηση εισιτηρίων από το site του Φεστιβάλ Αθηνών



- **Εξατομίκευση**

- Π.χ. Η Amazon προσφέρει εξατομικευμένες προσφορές



- **Αξιοπιστία**

- π.χ. Το κατάστημα του ΠΛΑΙΣΙΟ δεν ενημερώνει πάντα για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων του.



Ερωτήσεις για Τιμή και Πηγή Εισοδήματος

- Είναι η τιμή που αντιστοιχεί στην προσφερόμενη ποιότητα προϊόντος/ υπηρεσίας χαμηλή;
- Είναι το μερίδιο αγοράς και τα περιθώρια κέρδους σε κάθε πηγή εσόδων υψηλά;
- Αυξάνονται τα μερίδια αγοράς και τα περιθώρια κέρδους σε κάθε πηγή εσόδων;

Εναλλακτικά Μοντέλα Εσόδων

- Τιμολόγηση βάσει Προϊόντων/ Υπηρεσιών
 - Έτσι λειτουργούν οι περισσότεροι ιστότοποι π.χ. Amazon, ΠΛΑΙΣΙΟ, aegean κ.α.
- Συνδρομητικές Υπηρεσίες
 - Έτσι λειτουργούν οι περισσότερες ψηφιακές βιβλιοθήκες, π.χ. Scopus, [IEEE](#) library
- Διαφήμιση
 - Έτσι λειτουργούν οι περισσότερες πύλες αναζήτησης και ενημέρωσης, π.χ. In.gr
- Προμήθεια
 - Έτσι λειτουργούν οι ενδιαμέσοι φορείς
- Χρηματοδότηση από Sponsors
- Κρατική Επιδότηση

Επιχειρηματικά Μοντέλα

Μοντέλα εσόδων	Παραδείγματα	Πηγή εσόδων
Διαφήμιση	Yahoo.com	Αμοιβές από τους διαφημιστές σε αντάλλαγμα για διαφημίσεις
Συνδρομή	wsj.com consumerreports.org sportline.com	Αμοιβές από τους συνδρομητές σε αντάλλαγμα για την πρόσβαση σε περιεχόμενο ή τις υπηρεσίες
Αμοιβές συναλλαγών	ebay.com e-trade.com	Αμοιβές για τη διευκόλυνση ή την εκτέλεση μιας συναλλαγής
Πωλήσεις	amazon.com LLBean.com Gap.com Sears.com JCPenny.com	Πωλήσεις των προϊόντων, πληροφορίες ή υπηρεσίες
Θυγατρικές	mypoints.com	Αμοιβές για τις παραπομπές των επιχειρήσεων

Μοντέλα Εσόδων – Παράδειγμα Εκδότη

1. Πρόσβαση σε κείμενα με συνδρομή
2. Πρόσβαση σε κείμενα με πληρωμή ανά θέαση
3. Εμφάνιση διαφήμισης σε τοποθεσία με κόστος ανά χιλιάδα
4. Διαφήμιση σε τοποθεσία με κόστος ανά κλικ
5. Χορηγίες ενοτήτων τοποθεσιών ή τύπων περιεχομένων
6. Έσοδα από συνεργασίες
7. Πρόσβαση σε δεδομένα συνδρομητών για marketing ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
8. Πρόσβαση στους πελάτες για ερευνητικούς σκοπούς

Πολιτική Τιμολόγησης

- Χαμηλή τιμή

- Μια επιλογή είναι να βγάλετε το προϊόν σας στην αγορά με χαμηλή τιμή για ν' αποκτήσετε το μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό της αγοράς. Όταν το προϊόν έχει «αποδείξει την αξία του» στην αγορά μπορείτε να ανεβάσετε σιγά σιγά την τιμή του.

- Ανταγωνιστική τιμή

- Η δεύτερη επιλογή είναι να τιμολογήσετε το προϊόν σας πολύ κοντά στις τιμές των ανταγωνιστών σας. Με την επιλογή αυτή όμως πρέπει ταυτόχρονα να προσφέρετε στον πελάτη και κάτι επιπλέον. Αλλιώς γιατί να αλλάξει την επιλογή του και να προτιμήσει το δικό σας προϊόν;

- Υψηλή τιμή

- Εάν το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρετε είναι μοναδικό/ ή στην αγορά, τότε μπορείτε να το προσφέρετε σε υψηλή τιμή. Καθώς όμως ο ανταγωνισμός θα ανεβαίνει θα χρειαστεί να μειώσετε τις τιμές σας.

Μοντέλα Τιμολόγησης

1ο Μοντέλο: Με βάση το κόστος / Τιμολόγηση αγοράς

- Εάν το προϊόν σας είναι **μοναδικό**, δεν υπάρχει τιμή αγοράς για εσάς και πρέπει να κάνετε δοκιμές για να δείτε εάν οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την τιμή που έχετε δηλώσει.
- Εάν **υπάρχουν συναφή προϊόντα στην αγορά**, μπορείτε να συγκρίνετε την τιμή που σκέφτεστε με την τιμή της αγοράς. Εφόσον το προϊόν σας είναι καλύτερο και ακριβότερο, πρέπει να σιγουρέψετε ότι οι πελάτες σας είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα για το προϊόν σας.

2ο Μοντέλο : Με βάση την Αξία

- Αρκεί να μπορείτε να δείξετε ξεκάθαρα την αξία που προσφέρει το προϊόν σας.
 - Π.χ. Ίσως έχετε ένα SaaS (Software as a Service) το οποίο αντικαθιστά το παραδοσιακό desktop software, και ο τελικός χρήστης κερδίζει από έξοδα εγκατάστασης, συντήρησης, αναβάθμισης, και αποθήκευσης.
 - Π.χ. ένα νέο φάρμακο να θεραπεύει μια αρρώστια γρηγορότερα από τα προηγούμενα και με λιγότερες παρενέργειες.

Μοντέλα Τιμολόγησης

3ο Μοντέλο: Κλιμακωτή Τιμολόγηση

- Εάν το προϊόν σας αγοράζεται σε διαφορετικές ποσότητες από διαφορετικούς τύπους αγοραστών.
- Σύνηθες σε πωλήσεις B2B εντύπων ή ενδυμάτων. Π.χ. 10% έκπτωση για παραγγελίες άνω των 100 τεμαχίων, και 15% έκπτωση για παραγγελία άνω των 500 τεμαχίων.
- Αυτό μπορεί επίσης να εφαρμόζεται, άμεσα ή έμμεσα σε συγκεκριμένα καταναλωτικά προϊόντα και υπηρεσίες: για παράδειγμα «αγοράστε 9 και πάρτε το 10 δώρο» είναι κλιμακωτή τιμολόγηση.

4ο Μοντέλο: Τιμολόγηση με βάση τη Λειτουργία

- Εάν το προϊόν/ υπηρεσία σας είναι ένα από αυτά που έχουν ένα «βασικό» προϊόν και μαζί με αυτό μπορούν προαιρετικά να αγοραστούν κάποιες επιπρόσθετες λειτουργίες, μπορείτε να ελκύετε ενδιαφερόμενους αγοραστές έχοντας μια χαμηλή τιμή στο βασικό προϊόν σας και βγάζοντας παραπάνω κέρδη υπερτιμολογώντας τις πρόσθετες λειτουργίες.
- Π.χ. Free λογισμικό με πρόσθετες λειτουργίες που χρεώνονται

Μοντέλα Τιμολόγησης

5^ο Μοντέλο: Μοντέλο Razor and blade (ξυράφι και λεπίδα)

- Περιλαμβάνει μια επαναχρησιμοποιούμενη «βάση» την οποία πωλείτε φτηνά (ή ακόμη και τη δίνετε δωρεάν) και ένα αναλώσιμο εξάρτημα το οποίο πρέπει να αντικαθίσταται συχνά.
 - Π.χ. εκτυπωτής και μελάνια ή εκτυπώσεις.
 - Π.χ. Ιατρικές συσκευές όπου ένα καινούριο και αποστειρωμένο εξάρτημα πρέπει να χρησιμοποιείται σε κάθε εφαρμογή.

Ερωτήσεις για Δραστηριότητες

- Συνδέονται οι δραστηριότητες μεταξύ τους και σε ποιο βαθμό;
- Είναι συνεπείς με την αξία και το εύρος πελατών;
- Είναι συνεπείς με τις διακριτές ικανότητες της εταιρείας;

Παραδείγματα Δραστηριοτήτων

- Από την πλευρά του πελάτη:
 - Ολοκληρωμένες ή όχι δραστηριότητες πώλησης
- Από την πλευρά του προμηθευτή:
 - Ολοκλήρωση front-end με back-end, π.χ. Ενοποίηση Β.Δ. του καταστήματος με συνολική αποθήκη και παραγγελία για νέες προμήθειες

#Διαδικασία παραγγελίας (flowchart)



Ερωτήσεις για Ικανότητες

- Έχει η επιχείρηση τις αναγκαίες ικανότητες, πόρους, δομές, κουλτούρα για την επιτυχή υλοποίηση του επιχειρηματικού της μοντέλου;
- Μήπως χρειάζεται επένδυση σε νέες ή εξωτερικές πηγές υλοποίησης (outsourcing, strategic alliances);
- Σε ποιο βαθμό είναι οι ικανότητες της εταιρείας πολύτιμες (μοναδικές, ασυναγώνιστες);

Παραδείγματα Ικανοτήτων / Πόρων

- Σπάνιοι Πόροι
 - Π.χ. Το Google Maps έχει μια τεράστια βάση ψηφιακών χαρτών



- Ιδιαίτερες Ικανότητες
 - Π.χ. Η Amazon είναι γνωστή για την προσέγγιση συνεργατικού φιλτραρίσματος (collaborative filtering) που εφαρμόζει, π.χ. «οι πελάτες που αγόρασαν το Χ αγόρασαν επίσης και το Ψ προϊόν».

Δίκτυο Συνεργατών

- Παρέχουν ό,τι δεν μπορεί να παρέχει η επιχείρηση βασιζόμενοι στους πόρους και τις ικανότητές της.
- Μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - Στρατηγικούς εταίρους, π.χ. τράπεζες, υπηρεσίες logistics
 - Outsourcing συμφωνίες, π.χ. πλατφόρμες λογισμικού
 - Προμηθευτές
 - Κανάλια Διανομής
 - Διαφημιστές
- Συχνά ένας συνεργάτης μπορεί να είναι και πελάτης, π.χ. στο μοντέλο των e-malls ή των electronic marketplaces

Παράδειγμα Δικτύου Συνεργατών

- Affiliated Marketing (μάρκετινγκ συνεργασιών)
 - Π.χ. Η Amazon ήταν ένας από τους πρώτους αποδέκτες του μάρκετινγκ των συνεργασιών και σήμερα διαθέτει χιλιάδες συνεργάτες που καθοδηγούν τους επισκέπτες μέσω συνδέσμων (links) με αμοιβή προμήθεια για τα προϊόντα που πουλήθηκαν.
- Ηλεκτρονική Κάθετη ή Οριζόντια Ολοκλήρωση
 - Π.χ. Στα e-malls (π.χ. E-click.gr) μια πληθώρα προμηθευτών συνεργάζονται για να παρέχουν τα προϊόντα τους κάτω από το ίδιο κατάστημα. Η οικονομική εκκαθάριση και αποστολή των προϊόντων μπορεί να γίνεται από τρίτους φορείς.

Ερωτήσεις για Βιωσιμότητα

- Η εταιρεία είναι σε θέση να διατηρήσει ή να επεκτείνει την ηγεσία της στη βιομηχανία;
- Τρεις βασικές μορφές ηγεσίας:
 - Ηγεσία Κόστους (cost leadership)
 - Ηγεσία Διαφοροποίησης Προϊόντος (innovation)
 - Ηγεσία Marketing (brand name)

Εναλλακτικές Στρατηγικές Βιωσιμότητας & Ανάπτυξης

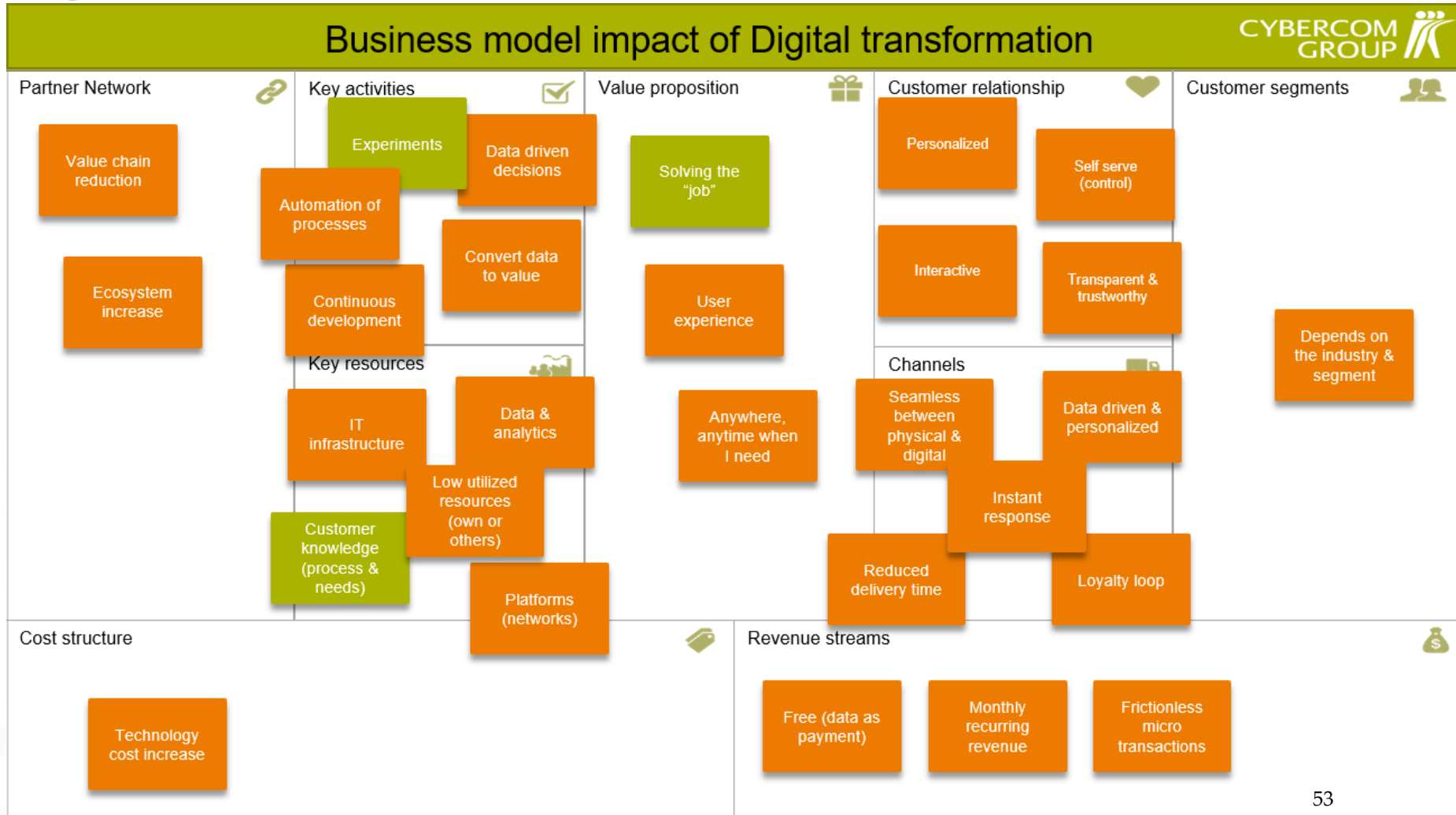
- Ηγεσία Κόστους
 - Π.χ. Η EasyJet έχει χαμηλά λειτουργικά κόστη (δεν έχει γραφεία) και απασχολεί περιορισμένο προσωπικό για ενημέρωση των Β.Δ. και συντήρηση των εφαρμογών της
- Διαφοροποίηση Προϊόντος
 - Π.χ. Η Amazon στηρίζει το επιχειρηματικό της μοντέλο στην ολοένα αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της
- Ηγεσία Marketing
 - Π.χ. Η Dell ίδρυσε το Dell Premier (www.dell.com/premier) για μεγάλους πελάτες της, μέσω του οποίου παρέχονται ειδικές προσφορές και εξειδικευμένες υποστηρικτικές υπηρεσίες.

Κατηγοριοποιήσεις Επιχειρηματικών Μοντέλων

- Βάσει διαφόρων κριτηρίων:
 - Μοντέλο Εσόδου,
 - Βασικής Προσφερόμενης Αξίας,
 - Συναλλασσόμενων Μερών,
 - Θέση στην Αλυσίδα Αξίας,
 - Βαθμός Καινοτομίας,
 - Βαθμός Ολοκλήρωσης Λειτουργιών,
 - Κ.α.

Η συνηθέστερα **συνδυασμού παραπάνω του ενός κριτηρίων....**

Επίδραση Ψηφιακών Τεχνολογιών σε BMC

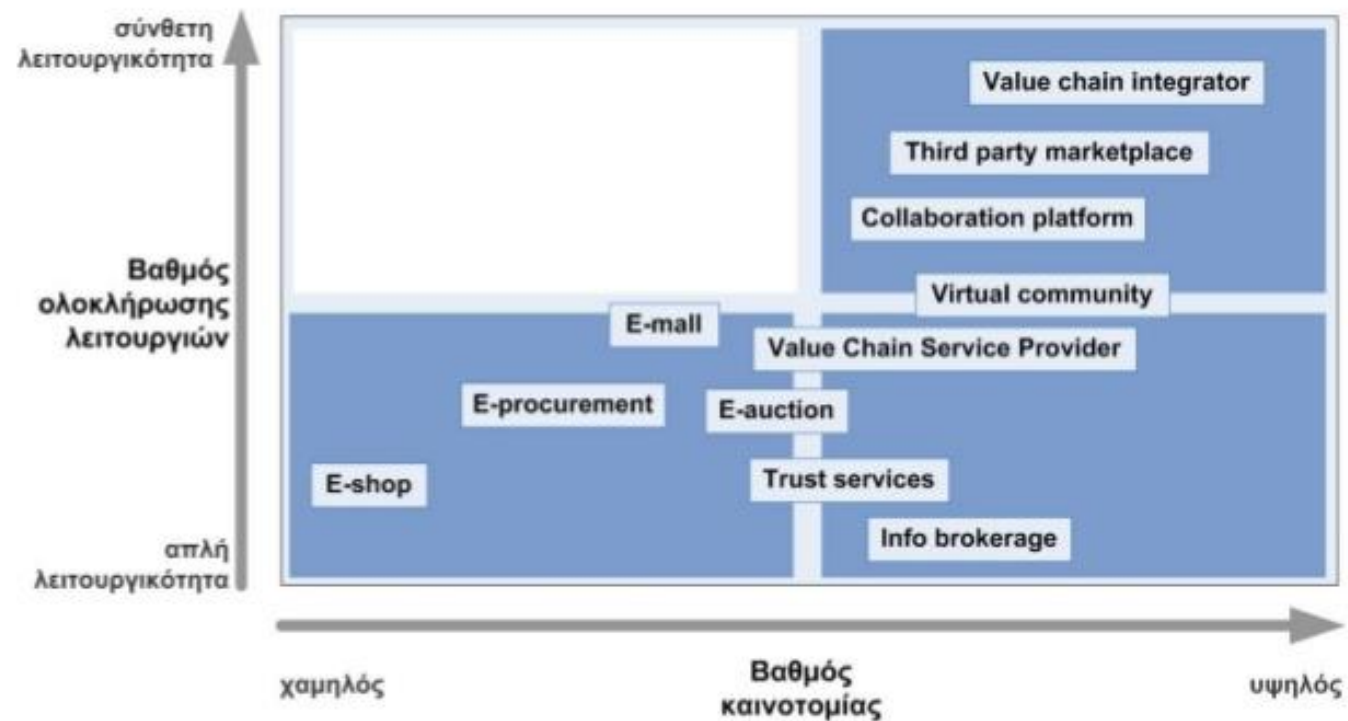


Κατηγοριοποιήσεις Επιχειρηματικών Μοντέλων

- Βάσει διαφόρων κριτηρίων:
 - Μοντέλο Εσόδου,
 - Βασικής Προσφερόμενης Αξίας,
 - Συναλλασσόμενων Μερών,
 - Θέση στην Αλυσίδα Αξίας,
 - Βαθμός Καινοτομίας,
 - Βαθμός Ολοκλήρωσης Λειτουργιών,
 - Κ.α.

Η συνηθέστερα **συνδυασμού παραπάνω του ενός κριτηρίων....**

Ταξινόμηση (Afuah & Tucci, 2002)



Business Model Development Tools

BM Development Tool	Reference
Archi	https://www.archimatetool.com/
Biz Canvas	https://itunes.apple.com/us/app/bizcanvas-better-business/id588263801?mt=8
BiZZDesign	https://www.bizzdesign.com/
BMCanvas	http://www.bmcanvas.com/
BM Desig ner	https://bmdesigner.com/
Business Model Fiddle	https://bmfiddle.com/
Business Model Canvas	https://itunes.apple.com/us/app/business-model-canvas-think/id617634578?mt=8
Canvanizer 2.0	https://canvanizer.com/thenextlevel10/
Strategyzer	https://strategyzer.com/
E ³ editor	http://e3value.few.vu.nl/tools/
LeanStack	https://leanstack.com
Lean Canvas (Office Opettaja)	https://play.google.com/store/apps/details?id=net.officeopettaja.leancanvas&hl=en_US

Σχετική Βιβλιογραφία

- Osterwalder, A., Pigneur Y. (2017) «**Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Μοντέλων: Ένας πρακτικός Οδηγός για Οραματιστές, Παίκτες που αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού, ανθρώπους που αμφισβητούν την καθιερωμένη τάξη των πραγμάτων στον τομέα της επιχειρηματικότητας**», Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Μάρκελλος, Κ., Μαρκέλλου, Π., (2005) «**e-Επιχειρηματικότητα από την ιδέα στην υλοποίηση**», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Βαλσαμίδης, Σ. (2017) «**Ηλεκτρονική Επιχειρησιακή Δράση**», Εκδόσεις Δίσιγμα.