



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: «Δικτυώσεις-Συνέργειες-Προσαρμογή και Ενίσχυση της Προβολής των επιχειρήσεων με εξειδικευμένες ενέργειες» , με κωδικό ΟΠΣ 5164457, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αττική 2014-2020»

ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ: «Μελέτη αποτύπωσης και προσδιορισμού ώριμων δικτύων και συνεργατικών σχημάτων (cluster)»

ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΕΝΟΤΗΤΑΣ: Α. Παρουσίαση Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Models)

Κεφάλαια 1 και 2

ΚΕΦ 1. Γενικά περί επιχειρηματικών Μοντέλων

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα πλαίσιο ή σχέδιο που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία - οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει και αποσπά αξία.

Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί, παράγει έσοδα και συντηρείται με την πάροδο του χρόνου. Ένα καλά καθορισμένο επιχειρηματικό μοντέλο βοηθά μια εταιρεία να καταλάβει πώς θα βγάλει χρήματα και πώς θα επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Ακολουθούν ορισμένα βασικά στοιχεία και εκτιμήσεις ενός επιχειρηματικού μοντέλου:



- **Ροές εσόδων:** Πώς θα βγάλει χρήματα η επιχείρηση; Αυτό περιλαμβάνει στρατηγικές τιμολόγησης, κανάλια πωλήσεων και πηγές εσόδων, όπως εφάπαξ πωλήσεις, μοντέλα συνδρομής, αδειοδότηση ή διαφήμιση.
- **Δομή Κόστους:** Ποια είναι τα κύρια κόστη και έξοδα που σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης; Η κατανόηση της δομής του κόστους είναι κρίσιμη για την κερδοφορία.
- **Κανάλια:** Πώς θα προσεγγίσει η επιχείρηση τους πελάτες της και θα προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της; Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει φυσικά καταστήματα, ηλεκτρονικό εμπόριο, συνεργάτες διανομής ή άλλες μεθόδους διανομής.
- **Βασικοί πόροι:** Ποια περιουσιακά στοιχεία και πόροι είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης; Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει φυσικά περιουσιακά στοιχεία, πνευματική ιδιοκτησία, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία.



- **Βασικές Δραστηριότητες:** Ποιες είναι οι βασικές διαδικασίες και δραστηριότητες που χρειάζεται η επιχείρηση να αποδώσει καλά για να προσφέρει την πρόταση αξίας της και να λειτουργεί αποτελεσματικά;
- **Συνεργασίες και σχέσεις:** Υπάρχουν βασικές εξωτερικές συνεργασίες ή σχέσεις που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης; Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προμηθευτές, διανομείς ή στρατηγικές συμμαχίες.
- **Σχέσεις πελατών:** Πώς θα οικοδομήσει και θα διατηρήσει η επιχείρηση σχέσεις με τους πελάτες της; Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη διατήρηση των πελατών και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Τι ξεχωρίζει την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της; Η κατανόηση των μοναδικών σημείων πώλησης και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ζωτικής σημασίας για τη διαφοροποίηση.



Άσκηση στη τάξη:

Ανέφερε δυο επιχειρηματικά μοντέλα που γνωρίζεις. Ιδανικά ένα επιτυχημένο και ένα λιγότερο επιτυχημένο. Τι τα διαχωρίζει κατά τη γνώμη σου?



ΚΕΦ 2. Βασικά στοιχεία Επιχειρηματικών Μοντέλων

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ολοκληρωμένο έγγραφο που περιγράφει τους στόχους, τις στρατηγικές και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης.

Ένα τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:



Σύνοψη: Αυτή είναι μια συνοπτική επισκόπηση ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου, συνοψίζοντας τα βασικά σημεία, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής, του οράματος, του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης, της αγοράς-στόχου, των οικονομικών σημαντικών στοιχείων και του σκοπού του σχεδίου.

Περιγραφή επιχείρησης: Παρέχετε μια εις βάθος εξήγηση της επιχείρησης. Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την ιστορία της επιχείρησης, την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της, καθώς και τη νομική της δομή (π.χ. ατομική επιχείρηση, LLC, εταιρεία).

Ανάλυση Αγοράς: Περιγράψτε τον κλάδο και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει το μέγεθος της αγοράς, τις τάσεις, τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών, τον ανταγωνισμό και πιθανές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Ανταγωνιστική Ανάλυση: Αναλύστε τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών στην αγορά. Προσδιορίστε το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα και πώς σκοπεύετε να διαφοροποιήσετε την επιχείρησή σας.

Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων: Αναλυτικά οι στρατηγικές σας για το μάρκετινγκ του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η προσέγγιση πωλήσεων. Αυτό περιλαμβάνει τη στρατηγική τιμολόγησης, τα κανάλια διανομής, τα σχέδια διαφήμισης και προώθησης και τις τακτικές πωλήσεων.

Οργάνωση και Διοίκηση: Παρέχετε πληροφορίες σχετικά με τη δομή της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων του βασικού προσωπικού, των ρόλων τους και των προσόντων τους. Αυτή η ενότητα μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ένα οργανόγραμμα.

Γραμμή προϊόντων ή υπηρεσιών: Εξηγήστε ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σας, τα χαρακτηριστικά, τα οφέλη και οποιαδήποτε πνευματική ιδιοκτησία, όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά σήματα.

Αίτημα χρηματοδότησης (εάν υπάρχει): Εάν αναζητάτε εξωτερική χρηματοδότηση, προσδιορίστε το ποσό που χρειάζεστε, πώς θα χρησιμοποιήσετε τα κεφάλαια και τους όρους που προσφέρετε σε επενδυτές ή δανειστές.

Χρηματοοικονομικές προβλέψεις: Συμπεριλάβετε οικονομικές καταστάσεις όπως καταστάσεις λογαριασμού αποτελεσμάτων, ισολογισμούς και καταστάσεις ταμειακών ροών. Παρέχετε προβλέψεις για τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια. Αυτή η ενότητα θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει υποθέσεις και ανάλυση νεκρού σημείου.

Παράρτημα: Συμπεριλάβετε τυχόν συμπληρωματικό υλικό, όπως βιογραφικά των βασικών μελών της ομάδας, λεπτομερή έρευνα αγοράς, νομικά έγγραφα και άλλες σχετικές πληροφορίες.

Tip: Να θυμάστε ότι το επίπεδο λεπτομέρειας και οι συγκεκριμένες απαιτήσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον σκοπό και το κοινό του.

Για παράδειγμα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο για εσωτερική χρήση μπορεί να είναι πιο ανεπίσημο από ένα σχεδιασμένο για πιθανούς επενδυτές.

Είναι σημαντικό να προσαρμόσετε το επιχειρηματικό σχέδιο στις συγκεκριμένες ανάγκες σας και να το διατηρήσετε σαφές και συνοπτικό, παρέχοντας παράλληλα όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την υποστήριξη των επιχειρηματικών σας στόχων.



Trailer για τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) – video

https://www.youtube.com/watch?v=t9a_P0BU8kw

Ο Καμβάς Μοντέλου Πόλης (CMC)—βασισμένος στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου για επιχειρήσεις— δείχνει τα στοιχεία που πρέπει να λάβουν υπόψη τα δημοτικά συμβούλια κατά το σχεδιασμό, την παράδοση και την αξιολόγηση των έξυπνων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων της έξυπνης υπηρεσίας.

Σας παραπέμπουμε στο συγκεκριμένο επιστημονικό άρθρο:

https://www.researchgate.net/figure/The-City-Model-Canvas-CMC_fig2_339011818



Πρώτη γνωριμία με το επιχειρηματικό μοντέλο Business Model Canvas

Το επιχειρηματικό μοντέλο Business Model Canvas δημιουργήθηκε από τους Osterwalder και Pigneur (2010).

Το BMC είναι ένα οπτικό διάγραμμα που χρησιμοποιείται για την αναπαράσταση της λογικής μιας επιχείρησης και του τρόπου οργάνωσης των εργασιών της για τη δημιουργία, την παράδοση και την αποτύπωση αξίας.

Το BMC αποτελείται από ένα πρότυπο με εννέα δομικά στοιχεία.

Ο καμβάς έχει γίνει δημοφιλής λόγω της ευελιξίας του. Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καταιγισμό ιδεών και το σχεδιασμό μιας νέας επιχείρησης, για τη **συνεχή αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης και για την ανάλυση του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησης.**

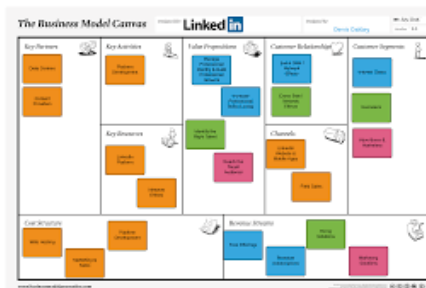
Η δομή του επιτρέπει επίσης στις εταιρείες να αναπτύξουν καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα **αναδιοργανώνοντας ή επανασχεδιάζοντας τα περιεχόμενα οποιουδήποτε από τα εννέα τμήματα** του για να αποκαλύψουν μια νέα αγορά ή επιχειρηματική ευκαιρία.

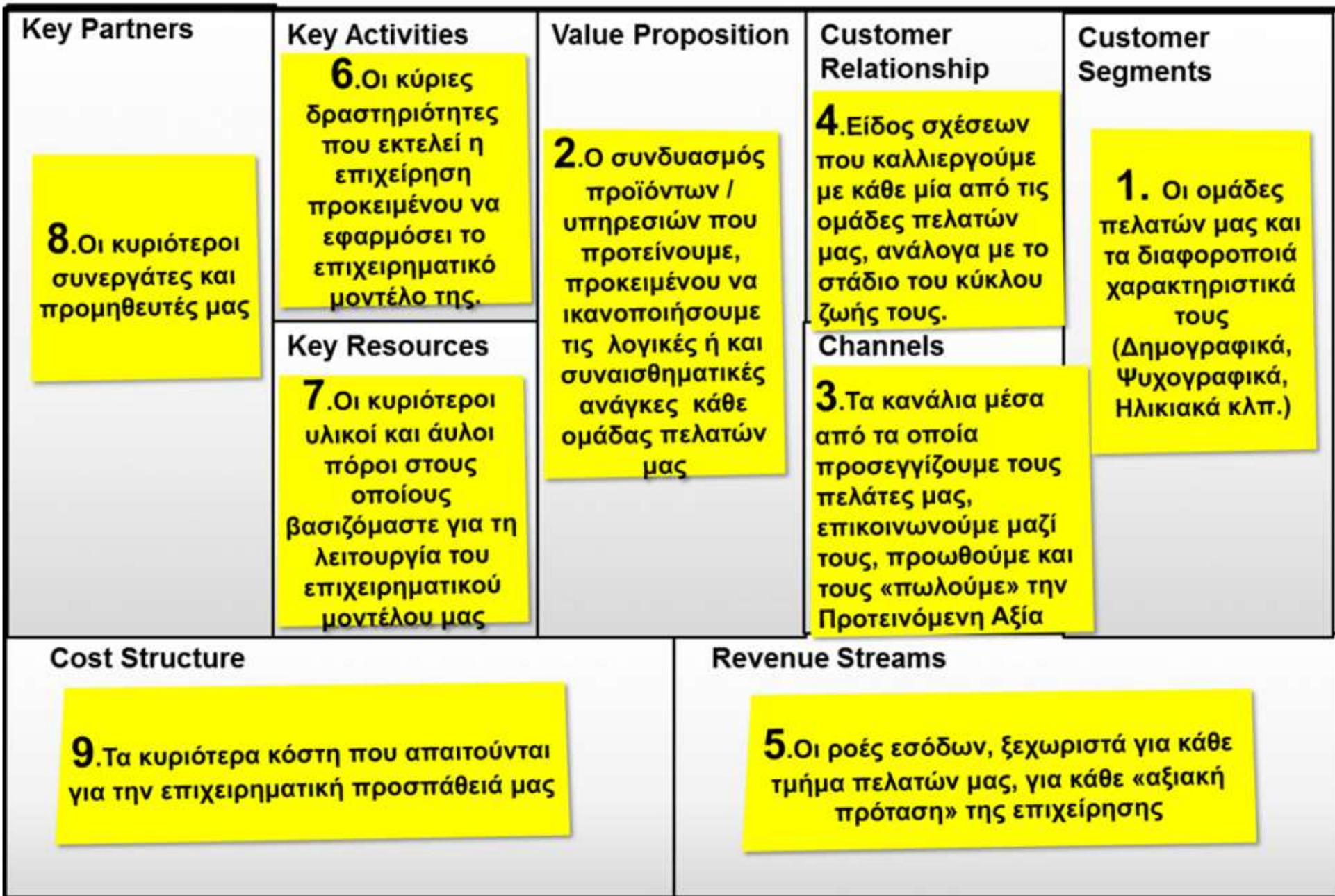
Ακαδημαϊκοί όπως οι Díaz-Díaz, Muñoz και Pérez-González (2017) προτείνουν ένα Εργαλείο αξιολόγησης επιχειρηματικού μοντέλου για **επιχειρηματικά μοντέλα έξυπνων πόλεων** που προσαρμόζει το BMC σε έξυπνες πόλεις προσθέτοντας μια κοινωνικο-περιβαλλοντική διάσταση στην οικονομική αξιολόγηση των επιχειρηματικών μοντέλων.

Αυτή η εργασία αναγνωρίζει επίσης την πρακτικότητα του **BMC** ως **πλαισίου που επιτρέπει στους οργανισμούς να εργάζονται με όλα τα διαφορετικά στοιχεία του υποκείμενου επιχειρηματικού μοντέλου σε ένα ενιαίο πλαίσιο.**

Όπως υποστηρίζουν οι Trimi και Berbegal-Mirabent (2012), ο **καμβάς** όχι μόνο επιτρέπει στους διαφορετικούς ενδιαφερόμενους **να έχουν ένα κοινό σημείο εκκίνησης** για συζητήσεις και αποφάσεις. **ενθαρρύνει επίσης** αυτούς τους ενδιαφερομένους να εξετάσουν όλα τα στοιχεία ως σύνολο, και όχι μεμονωμένα, **και να δουν πώς σχετίζονται όλα μεταξύ τους.**

Ακολουθεί γραφική αποτύπωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου ΚΑΜΒΑΣ

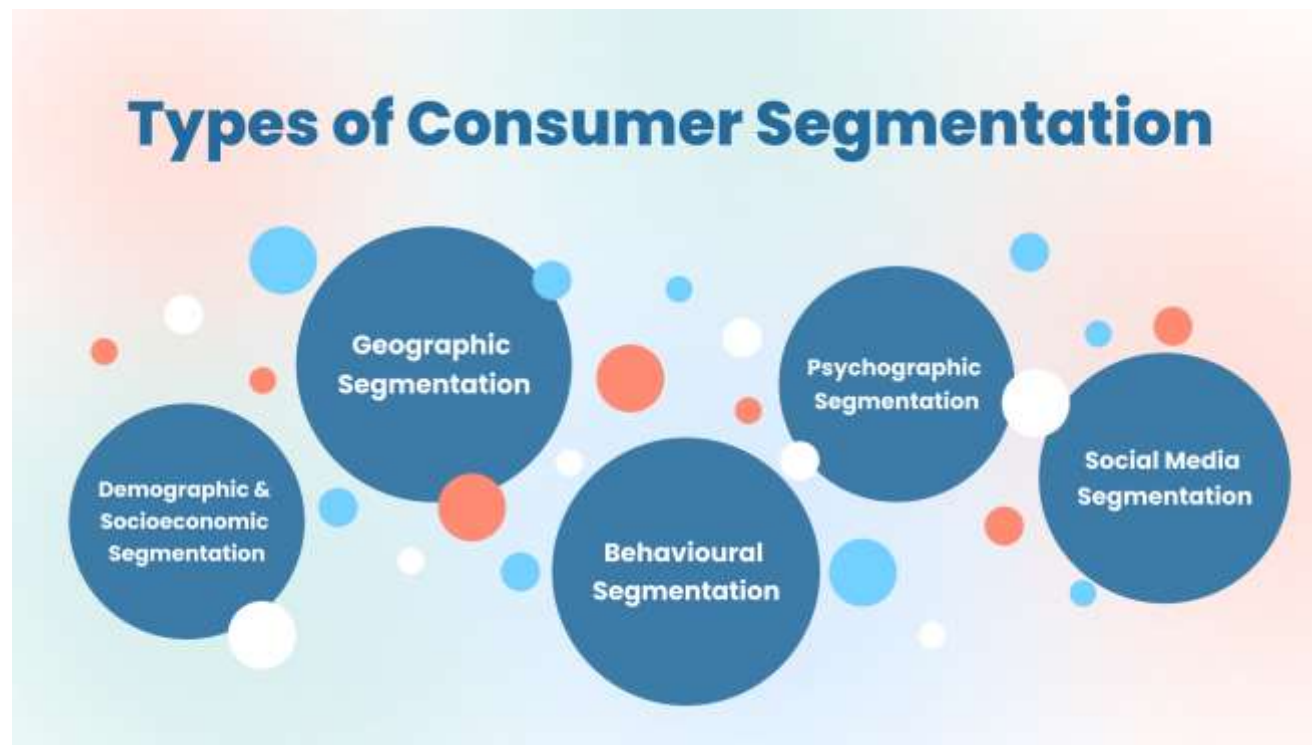




Οδηγίες Διαδικασίας αποτύπωσης του Επιχειρηματικού Μοντέλου ΚΑΝΒΑΣ

1. ΣΕ ΠΟΙΑ ΜΕΡΙΔΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΠΕΥΘΥΝΟΜΑΣΤΕ – ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΑΣ (Customer Segments)

Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία;
Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;
Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά;
Ποιοι θα υιοθετήσουν πρώτοι το προϊόν (early adopters)



2. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΗ ΑΞΙΑ (Value Proposition)

Ποιο πρόβλημα ανάγκη κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί;

Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα;

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 δηλαδή η απλούστερη μορφή προϊόντος/υπηρεσίας, η οποία με τεστάρεται αρχικά (pre testing), παρουσιάζεται σε δείγμα δυνητικών πελατών, προκειμένου να μετρηθεί η προβλεπόμενη αποδοχή του).

Ποιες οι υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις;

Ποια είναι η δική μας λύση στο πρόβλημα; Η ιδανική λύση περιλαμβάνει 3 στάδια

1. το τελικό αποτέλεσμα
2. σε πόσο χρόνο
3. άρση αμφιβολιών

Ποια είναι η κεντρική ΙΔΕΑ, σχηματοποίησε την ιδέα max 30 δευτερόλεπτα



3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ (Customer Relationship)

Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση αύξηση και αφοσίωση των πελατών;
Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model;
Πόσο δαπανηρά είναι;
Οι επαφές με τον πελάτη θα είναι συνεχείς, μιας φοράς, επίσημες;

4. ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (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;



5. ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ (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;



6. ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ (Key Activities)

Ποιες καθοριστικές εσωτερικές οργανωτικές δομές και εταιρικές διεργασίες απαιτούν:

Η προτεινόμενη αξία;

Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;

Οι ροές εσόδων;



7. ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (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;



8. ΚΥΡΙΟΙ ΠΟΡΟΙ (Key Resources)

Ποιους κύριους πόρους/μέσα απαιτούν:

Η προτεινόμενη αξία;

Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;

Οι πελατειακές σχέσεις;

Οι ροές εσόδων;



9. ΔΟΜΗ ΚΟΣΤΟΥΣ (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 ;

Που κάνουμε break even (οι πωλήσεις καλύπτουν το σύνολο των εξόδων)

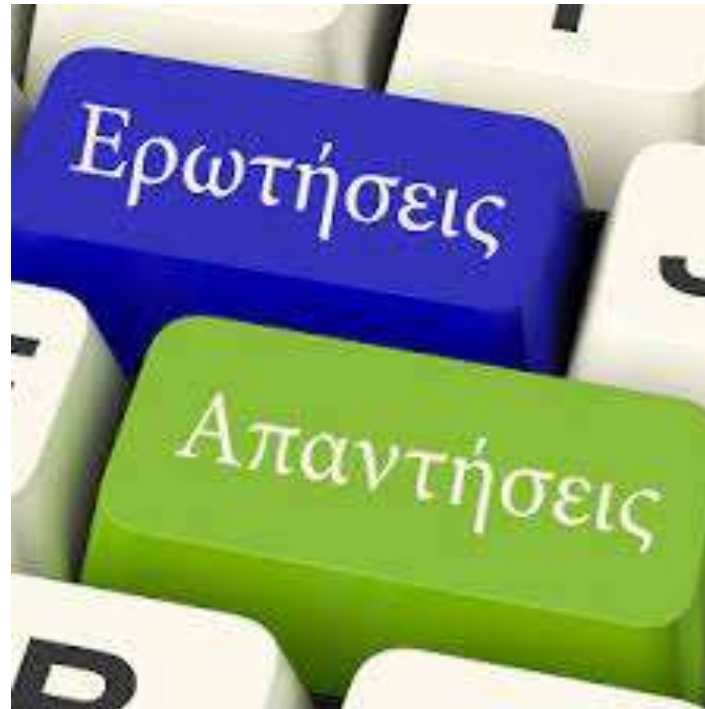


Άσκηση στη τάξη:

Ερώτηση: Μπορεί η Οδός Μητροπόλεως να αποκτήσει την αίγλη της Ερμού;

Χωριστείτε σε 4 ομάδες. Κάθε μία επιλέγει ένα χρώμα (πράσινο, κίτρινο, κόκκινο, μπλε) και τα αντίστοιχα αυτοκόλλητα post-it. Συνεργαστείτε ανά ομάδα και απαντήστε - τοιχοκολλήστε τις σύντομες και περιεκτικές πρώτες ιδέες σας.

1. Τμήμα Αγοράς – Customer Segments	2. Προσφερόμενη Αξία – Value Proposition	3. Σχέσεις με Πελάτες – Customer Relationship	5. Ροές Εσόδων – Revenue Streams	6. Κύριες Δραστηριότητες – Key Activities
		4. Κανάλια - Channels		7. Βασικοί Συνεργάτες – Key Partners
8. Κύριοι Πόροι – Key Resources		9. Δομή Κόστους – Cost Structure		



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αναπτύχθηκε από τη LEVER Σύμβουλοι Ανάπτυξης Α.Ε.,
μέλος του Ομίλου ΣΑΜΑΡΑΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ
Υπό την επίβλεψη του
κ. Βασίλη Μπλέσιου

