

ΕΝΟΤΗΤΑ

Πώς να χτίσετε μια βιώσιμη επιχείρηση: Δημιουργήστε το επιχειρηματικό σας σχέδιο

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Αυτή η ενότητα εισάγει την έννοια του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, που μπορεί να σας βοηθήσει να υποστηρίξετε το σχεδιασμό της επιχείρησής σας. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να ορίσετε με σαφήνεια την επιχείρησή σας, ώστε να μπορείτε να το εξηγήσετε σε επιχειρηματικούς εταίρους και χρηματοδότες: Ποιο είναι το βασικό σας προϊόν; Πώς οργανώνεται; Ποιοι είναι οι επιχειρηματικοί σας εταίροι; Ποια είναι τα κανάλια παράδοσης; κλπ.

CONTENT

Καθορισμός του επιχειρηματικού σας μοντέλου

Όταν ιδρύετε μια νέα εταιρεία, είναι σημαντικό να έχετε ένα σαφές επιχειρηματικό μοντέλο. Ποια είναι η συνολική επιχειρηματική σας ιδέα; Ποιες είναι οι βασικές σας δραστηριότητες στην επιχείρηση; Πώς δημιουργείτε αξία στους πελάτες σας; Πώς δημιουργείτε ένα κέρδος; Αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει να διευκρινιστούν πριν ξεκινήσετε την επιχείρησή σας. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι απαντήσεις δεν μπορούν να τροποποιηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω σε μεταγενέστερες φάσεις, αλλά χρειάζονται τουλάχιστον κάποιες προκαταρκτικές απαντήσεις.

Αυτή η ενότητα θα σας βοηθήσει να το κάνετε αυτό με τη βοήθεια των εννέα δομικών στοιχείων στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου του Osterwalder (Osterwalder, 2010). Αυτό το εργαλείο μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε μια σαφή εικόνα της επιχείρησής σας σε ένα φύλλο. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε καλύτερα την επιχείρησή σας για εσάς, για πιθανούς συνεργάτες και για τράπεζες και πιθανά ιδρύματα χρηματοδότησης.



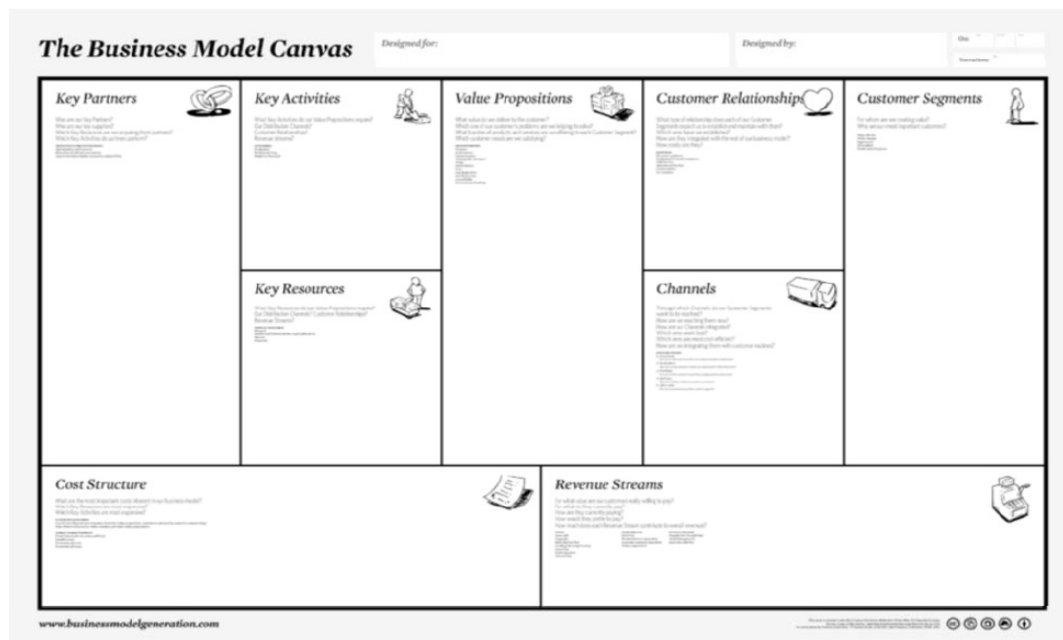
Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου

Ο Osterwalder δημιούργησε έναν καμβά βασισμένο σε εννέα δομικά στοιχεία που απεικονίζονται σε έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτά είναι:

1. Πρόταση αξίας πελάτη
2. Τμήματα πελατών
3. Κανάλια
4. Σχέσεις με τους πελάτες

5. Ροές εσόδων
6. Βασικοί πόροι
7. Βασικοί εταίροι
8. Βασικές δραστηριότητες
9. Δομή κόστους.

Εάν είστε σε θέση να περιγράψετε καθένα από αυτά τα εννέα δομικά στοιχεία, θα έχετε μια σαφή εικόνα της επιχείρησής σας. Η ιδέα είναι ότι τα πάντα σε ένα φύλλο σας επιτρέπει να έχετε μια καλή επισκόπηση όλων των στοιχείων της επιχείρησής σας.



Πηγή: *Business Model Canvas: nine business model building blocks, Osterwalder, Pigneur & al. 2010*

Ο καμβάς περιλαμβάνει τον πελάτη ή την πλευρά της ζήτησης καθώς και την πλευρά της προσφοράς. Ο ισότοπος ζήτησης απεικονίζεται στη δεξιά πλευρά και περιλαμβάνει τμήματα πελατών, σχέσεις πελατών και κανάλια. Η πλευρά της προσφοράς απεικονίζεται στην αριστερή πλευρά και περιλαμβάνει βασικούς συνεργάτες, βασικές δραστηριότητες και βασικούς πόρους. Η πρόταση αξίας απεικονίζεται στη μέση, αλλά συνήθως θεωρείται ότι ανήκει στην πλευρά της ζήτησης. Στο κάτω μέρος βρίσκουμε τους χρηματοοικονομικούς παράγοντες: Δομή κόστους (ανάλογα με την προσφορά) και ροές εσόδων (ανάλογα με τη ζήτηση).

Η **πρόταση αξίας** για τον πελάτη είναι βασικός παράγοντας για κάθε επιχειρηματικό μοντέλο. Περιγράφει την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας για τον πελάτη και εξηγεί γιατί ο πελάτης θα επιλέξει το προϊόν σας αντί να στραφεί στους ανταγωνιστές σας. Εδώ θα πρέπει να εξηγήσετε γιατί το προϊόν σας είναι καλύτερο από οποιαδήποτε άλλη υπάρχουσα εναλλακτική στην αγορά. Ορισμένες Προτάσεις Αξίας μπορεί να είναι καινοτόμες και να αντιπροσωπεύουν μια νέα ή ενοχλητική προσφορά. Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με τις υπάρχουσες προσφορές της αγοράς, αλλά με νέα χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά που έχουν προστεθεί.

Στο πεδίο **Τμήματα πελατών** πρέπει να καθορίσετε ποιοι είναι οι πελάτες-στόχοι σας. Το τμήμα πελατών μπορεί να οριστεί ανάλογα με την τοποθεσία (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή παγκόσμια),

ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα, την εισοδηματική ομάδα ή τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά.

Το μπλοκ δόμησης **καναλιών** περιγράφει πώς θα επικοινωνείτε και θα προσεγγίζετε τα Τμήματα πελατών που ορίζονται παραπάνω. Τα κανάλια είναι σημεία επαφής πελατών που παίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει κανάλια μάρκετινγκ καθώς και κανάλια για την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επικοινωνία με τους πελάτες περιλαμβάνει την ευαισθητοποίηση των πελατών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, και επιτρέποντας την ανατροφοδότηση των πελατών σχετικά με την Πρόταση Αξίας.

Τα κανάλια περιλαμβάνουν επίσης κανάλια μέσω των οποίων ο πελάτης μπορεί να αγοράσει συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες και να παραδώσει μια πρόταση αξίας στους πελάτες. Παραδείγματα καναλιών μπορεί να είναι ο Παγκόσμιος Ιστός ή ένα φυσικό με συγκεκριμένη τοποθεσία.

Η παράδοση υπηρεσιών μετά την πώληση περιλαμβάνεται επίσης σε αυτό το οικοδομικό τετράγωνο.

Οι σχέσεις με τους πελάτες περιλαμβάνουν τη σχέση με τους πελάτες σε όλες τις φάσεις της συναλλαγής:

- Απόκτηση πελατών
- Διατήρηση των πελατών
- Αύξηση των πωλήσεων (up-selling)

Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορεί να είναι είτε προσωπικές είτε αυτοματοποιημένες. Είναι σημαντικό να διευκρινίσετε εάν η εταιρεία σας θέλει να επικεντρωθεί σε πελάτες μίας χρήσης ή σε πελάτες που ενδέχεται να πραγματοποιούν πολλές επαναλαμβανόμενες συναλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Για ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα οι σχέσεις με τους πελάτες αποτελούν σημαντικό μέρος της αντιληπτής πρότασης αξίας για τον πελάτη.

Οι **ροές εσόδων** δηλώνουν τις ροές εσόδων για την εταιρεία. Τα έσοδα δημιουργούνται μέσω πληρωμών από πελάτες. Αυτές οι πληρωμές μπορεί να δημιουργηθούν μέσω αγοράς συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά είναι δυνατά και άλλα μοντέλα πληρωμής. Νέα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν δημιουργηθεί μέσω της δημιουργίας νέων τρόπων δημιουργίας εσόδων από προϊόντα ή υπηρεσίες που υπάρχουν ήδη στην αγορά.

Οι **βασικοί πόροι** περιγράφουν τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που χρειάζεστε για τη δημιουργία και τη λειτουργία της εταιρείας σας. Μπορεί να υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι βασικών στοιχείων. Σχεδόν σε κάθε είδους επιχείρηση, τα οικονομικά μέσα θα είναι βασικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, οι βασικοί πόροι συχνά περιλαμβάνουν ειδικές δεξιότητες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Η πρόσβαση σε φθινό εργατικό δυναμικό με επαρκείς δεξιότητες μπορεί επίσης να είναι βασικός πόρος.

Οι **βασικοί συνεργάτες** περιλαμβάνουν προμηθευτές καθώς και άλλους, στους οποίους βασίζεστε για την εκτέλεση των επιχειρηματικών σας δραστηριοτήτων. Οι βασικοί εταίροι μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να περιλαμβάνουν και ανταγωνιστές. Ο τρόπος που συνεργάζεστε με βασικούς εταίρους και η σχετική δύναμή σας σε σχέση με αυτούς μπορεί να είναι σημαντικός για τις πιθανότητές σας να διατηρήσετε μια κερδοφόρα επιχείρηση. Οι βασικοί συνεργάτες μπορεί να σας βοηθήσουν να εισαχθείτε σε νέες αγορές, αλλά μπορεί επίσης να είναι σε θέση να συμπίεσουν τα κέρδη σας μέσω αθέμιτης τιμολόγησης.

Οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν βασικές λειτουργίες για να λειτουργήσει το

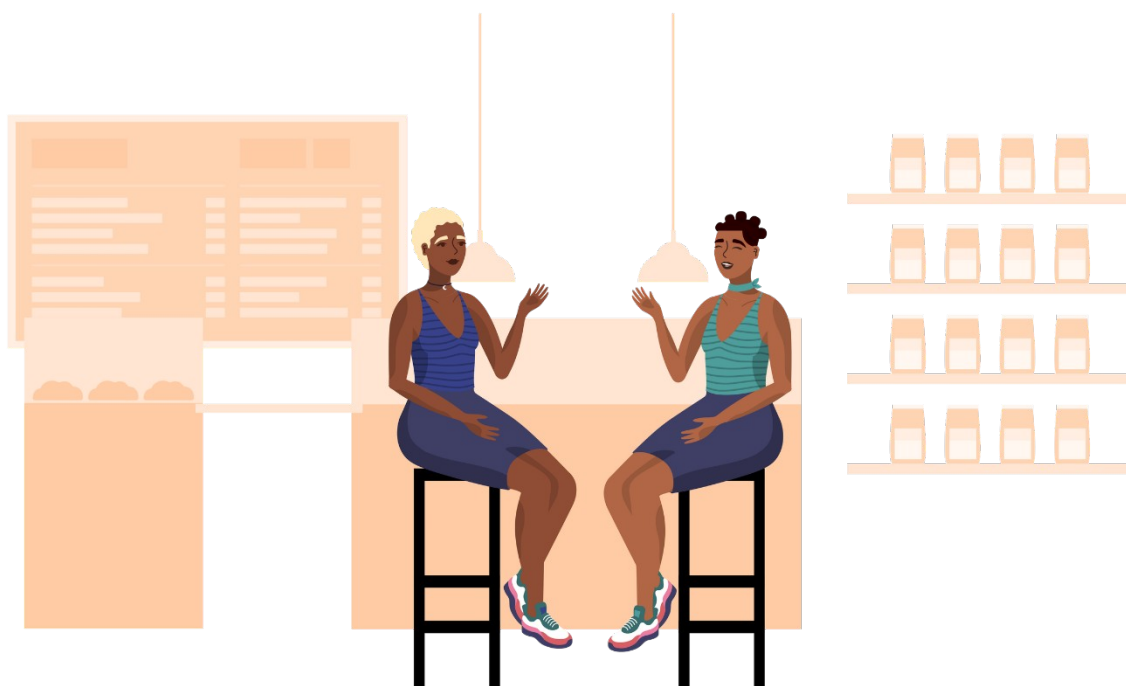
επιχειρηματικό σας μοντέλο. Τα είδη και η οργάνωση των βασικών δραστηριοτήτων διαφέρουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε μια εταιρεία παραγωγής τούβλων και κονιάματος, οι βασικές δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν τυπικές εργασίες ρουτίνας, ως τη σημαντικότερη δραστηριότητα. Σε άλλες εταιρείες ο χειρισμός πελατών ή η έρευνα και η ανάπτυξη θα είναι στο επίκεντρο. Η δομή του οργανισμού και της εταιρείας πρέπει να αντικατοπτρίζει τα διάφορα είδη βασικών δραστηριοτήτων.

Η **διάρθρωση του κόστους** περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει το κόστος των βασικών δραστηριοτήτων καθώς και το κόστος των προμηθειών, τις σχέσεις με τους πελάτες, τα κανάλια παράδοσης κ.λπ. Μια σημαντική πτυχή του κόστους είναι εάν πρέπει να καλυφθούν εκ των προτέρων και εάν εξαρτώνται από την κλίμακα.

Μια βασική πτυχή της δημιουργίας μιας βιώσιμης επιχείρησης είναι η ανάλυση της σχέσης μεταξύ των διαφορετικών δομικών στοιχείων. Το πλεονέκτημα του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου είναι ότι παρέχει μια επισκόπηση όλων των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου σε ένα φύλλο.

Παράδειγμα: Επιχειρηματικό μοντέλο για καφετέρια

Η Άννα θέλει να δημιουργήσει το δικό της καφέ, όπου μπορεί να σερβίρει καφέ για τους φίλους της, καθώς αυτή η ομάδα-στόχος είναι λίγο περιορισμένη, την επεκτείνει για να είναι καταναλωτές καφέ με ενθουσιασμό για την πόλη. Ως εκ τούτου, θα φτιάξει ένα μαγαζί που θα σερβίρει καφέ για τις φίλες της και άλλους εξωτικούς καταναλωτές καφέ, που περνούν από εκεί.



Η πρόταση αξίας είναι να προσφέρει μια μοναδική εμπειρία καφέ, όπου οι άνθρωποι μπορούν να γευτούν νέα είδη καφέ. Για αυτό χρειάζεται να έχει ένα μαγαζί στο αστικό κέντρο, όπου μπορεί να σερβίρει τον καφέ. Η σχέση με τον πελάτη είναι η μαζική προσαρμογή, καθώς η προσφερόμενη υπηρεσία είναι παρόμοια για όλους τους πελάτες. Οι βασικοί πόροι που χρειάζονται είναι επομένως ένα κατάστημα, μύλοι καφέ και ίσως Wi-Fi για να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες. Οι

Βασικές δραστηριότητες θα είναι να βρείτε και να παραγγείλετε τον κατάλληλο καφέ και να τον σερβίρετε στους πελάτες στο κατάστημα. Βασικοί συνεργάτες θα είναι οι διανομείς καφέ, ένας ιδιοκτήτης (από τον οποίο μπορεί να νοικιαστεί το κατάστημα) και ίσως ένας σερβιτόρος, εάν πρόκειται να σερβιριστεί φαγητό. Τα κύρια στοιχεία κόστους θα είναι ο καφές, το φαγητό, το ενοίκιο, η εργασία και τα γενικά έξοδα. Τα έσοδα θα προέλθουν από την πώληση καφέ και τροφίμων.

Παράδειγμα καρβά επιχειρηματικού μοντέλου για καφετέρια

<i>Βασικοί συνεργάτες</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segments</i>
Exotic coffee distributors	Operate shop	unique coffee experience	Mass customisation	urban exotic coffee drinkers
Land owner	Find and order unique coffees	Wide selection of coffee varieties		
Food and beverage distributor	<i>Key Resources</i> Coffee grinders unique locations in urban cities Wi-Fi		<i>Channels</i> urban centre boutique	
<i>Cost Structure</i> Coffee beans Food Rent for location Labour			<i>Revenue Streams</i> unique cups of coffee Food	

Διαφορετικοί τύποι Γενικών Επιχειρηματικών Μοντέλων

Η Άννα αναπτύσσει το επιχειρηματικό της μοντέλο γύρω από τη μοναδική εμπειρία καφέ που προσφέρεται σε εξωτικούς πότες καφέ. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται όλοι οι άλλοι παράγοντες προκειμένου να παρέχουν την πρόταση αξίας στην επιλεγμένη ομάδα πελατών.

Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί επίσης να επικεντρωθεί γύρω από οποιοδήποτε άλλο σύνολο δομικών στοιχείων. Οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας παρέχουν ένα παράδειγμα για το πώς έχουν δημιουργηθεί νέα επιχειρηματικά μοντέλα μέσω εναλλακτικών τρόπων δημιουργίας ροών εσόδων με τη χρήση νέων μοντέλων τιμολόγησης. Ορισμένοι φορείς εκμετάλλευσης δημιούργησαν μια νέα επιχείρηση προσφέροντας ένα νέο σύστημα τιμολόγησης χωρίς χρέωση συνδρομής, όπου η χρέωση των λεπτών έπρεπε να καταβληθεί εκ των προτέρων. Αργότερα άλλα πρόσφεραν υπηρεσίες κατ' αποκοπήν, όπου όλα τα έξοδα έπρεπε να καλυφθούν από τη συνδρομή.

Νέα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να ξεκινήσουν και από την πλευρά της προσφοράς. Μπορεί

να βρίσκεστε στη θέση ενός συγκεκριμένου βασικού πόρου, για παράδειγμα, ενός διπλώματος ευρεσιτεχνίας ή μιας φυσικής τοποθεσίας και, στη συνέχεια, το καθήκον θα είναι να μάθετε πώς αυτός ο πόρος μπορεί να αναπτυχθεί για να γίνει μια βιώσιμη επιχείρηση. Άλλα παραδείγματα απεικονίζονται παρακάτω:

Παραδείγματα Επικέντρων για την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων

Με γνώμονα τους πόρους	Πώς να χρησιμοποιήσετε έναν δεδομένο πόρο ή ικανότητα
Με γνώμονα τις υπηρεσίες	Πώς να προωθήσετε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία
Με γνώμονα τον πελάτη	Αξιοποιήστε μια συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη
Με γνώμονα τα οικονομικά	Εισαγωγή νέων τρόπων πληρωμής ή χρηματοδότησης υφιστάμενων προϊόντων/υπηρεσιών
Με γνώμονα το κανάλι	Χρησιμοποιήστε ένα συγκεκριμένο κανάλι πωλήσεων και παράδοσης, για παράδειγμα στο διαδίκτυο.

ΟΔΗΓΙΕΣ/ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

- Ξεκινήστε με μια επιχειρηματική ιδέα. Η ιδέα σας δεν χρειάζεται να είναι εντελώς νέα, αρκεί να αντιμετωπίσετε μια ανάγκη σε μια συγκεκριμένη αγορά.
- Προσδιορίστε τους πόρους σας – Ποιοι είναι οι πόροι σας όσον αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα δίκτυα και τα οικονομικά μέσα. Πώς ταιριάζουν με την επιχειρηματική σας ιδέα και πώς μπορείτε να τα εφαρμόσετε για να κάνετε την επιχείρησή σας κερδοφόρα;
- Καθιερώστε τις επιχειρηματικές σας διαδικασίες – Πρέπει να έχετε μια ιδέα για τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό σας μοντέλο. Αποφασίστε εάν κάθε διαδικασία θα πρέπει να εκτελείται εντός της εταιρείας ή να ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη.
- Αποφασίστε για το είδος των επιχειρηματικών συνεργατών που χρειάζεστε. Πόσο θα εξαρτηθείτε από άλλους επιχειρηματικούς εταίρους; Έχετε σωστούς συνεργάτες στο δίκτυό σας;
- Καθιερώστε συνοχή μεταξύ των εννέα δομικών στοιχείων – Μην συμπληρώνετε μόνο ένα προς ένα τα εννέα δομικά στοιχεία. Βεβαιωθείτε ότι συνδέονται στενά και υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον.
- Αφήστε χώρο για καινοτομία – Μην βλέπετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο ως στατικό έγγραφο. Αναθεωρήστε το συχνά και εφαρμόστε αλλαγές εάν χρειάζεται.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ/ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

<https://www.speedytemplate.com/forms/business-model-template-3.pdf> - Business Model Generation

<https://www.strategyzer.com/expertise/business-models> - What is a business model?

<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> - What is a Business Model

<https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model> - What are business models?

<https://www.youtube.com/watch?v=s-TWYN6F6LU> - Making of a Business Model Canvas
<http://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>

<https://www.youtube.com/watch?v=ZFQ7N-vWDSM> - WEBINAR: Introduction to Business Model Innovation

<https://www.youtube.com/watch?v=0X4XOdnL1Bs> - How to Develop a New Business Model in 1 Hour or Less

https://www.youtube.com/watch?v=DL6myRFdC_g - The 9 Most Successful Business Models Of Today