



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Συμπληρωματικές Σημειώσεις για την 1^η
Εργασία στα Συστήματα Διοίκησης

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Χρήσιμοι Ορισμοί

- **Επιχειρηματικό Μοντέλο:**
 - Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και διατηρεί αξία
 - «Τι κάνει ένας οργανισμός»
- **Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου:**
 - πρότυπο εργαλείο στρατηγικής διοίκησης, που βοηθά στην κατανόηση, ανάπτυξη και την τροποποίηση επιχειρηματικών μοντέλων.
- **Περιγράφει**
 - Δραστηριότητες, συνεργασίες και πόρους του οργανισμού
 - Τη «πρόταση αξίας»: τι προσφέρει στους πελάτες
 - Πελάτες, σχέσεις με αυτούς και κανάλια με τα οποία φτάνει αυτό που προσφέρει σε αυτούς
 - Ποια είναι τα έξοδα, και πως δημιουργούνται έσοδα
- Όλα τα στοιχεία

Business Canvas



Συνεργάτες
- κλειδιά



Δραστηριότητες
- κλειδιά



Πόροι
- κλειδιά



Πρόταση
Αξίας



Σχέσεις με
πελάτες



Τμήματα
πελατών



Κανάλια



Δομή κόστους



Ροές εσόδων

Υποδομές

- Δραστηριότητες Κλειδιά:
 - Οι βασικές δραστηριότητες της εταιρείας για την υλοποίηση της «πρότασης αξίας»
- Πόροι Κλειδιά:
 - Οι απαραίτητοι πόροι για τη δημιουργία αξίας (Ανθρώπινοι, φυσικοί, τεχνογνωσία, δεδομένα κ.ο.κ.)
- Συνεργασίες Κλειδιά:
 - Οι απαραίτητες σχέσεις με άλλους (συνεργάτες, προμηθευτές, δημόσιοι φορείς, οργανισμοί κ.ο.κ.) για τη δημιουργία αξίας

Δραστηριότητες κλειδιά (1)



Σχεδιασμός



Παραγωγή



Λύση
προβλημάτων



Δημιουργία
πλατφόρμας
/ δικτύου



Παροχή
Υπηρεσιών



Μάρκετινγκ



Έρευνα

...

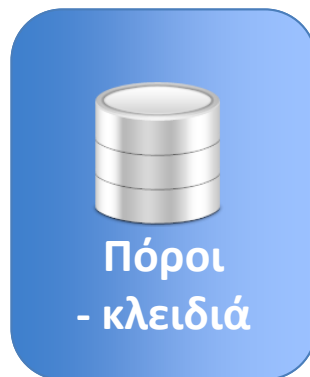
Δραστηριότητες κλειδιά (2)

Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί:

- Αυτό που προσφέρεται στον πελάτη (η «Πρόταση αξίας»);
- Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;
- Οι ροές εσόδων;

Όπως: Ανάπτυξη λογισμικού, σχεδιασμός προϊόντος, παραγωγή, παροχή υπηρεσίας, κ.ο.κ.

Πόροι-κλειδιά (1)



Πόροι-κλειδιά (2)

Ποιους κύριους πόρους/μέσα απαιτούν:

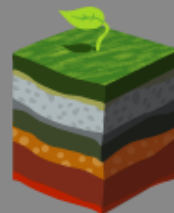
- Αυτό που προσφέρεται στον πελάτη (η «Πρόταση αξίας»);
- Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;
- Οι πελατειακές σχέσεις;
- Οι ροές εσόδων;

Για παράδειγμα: Γραφεία, εργαστήρια, υποδομές ΤΠΕ, λογισμικό, αποθήκες, εργοστάσια, καταστήματα κ.ο.κ.

Βασικές Εταιρικές Σχέσεις (1)



Συνεργασίες
- κλειδιά



Βέλτιστη χρήση πόρων με εστίαση στις κύριες δραστηριότητες

Τι πετυχαίνουμε
με τις
συνεργασίες;



Μείωση κινδύνου και ανταγωνισμού



Πρόσβαση σε πόρους / δραστηριότητες

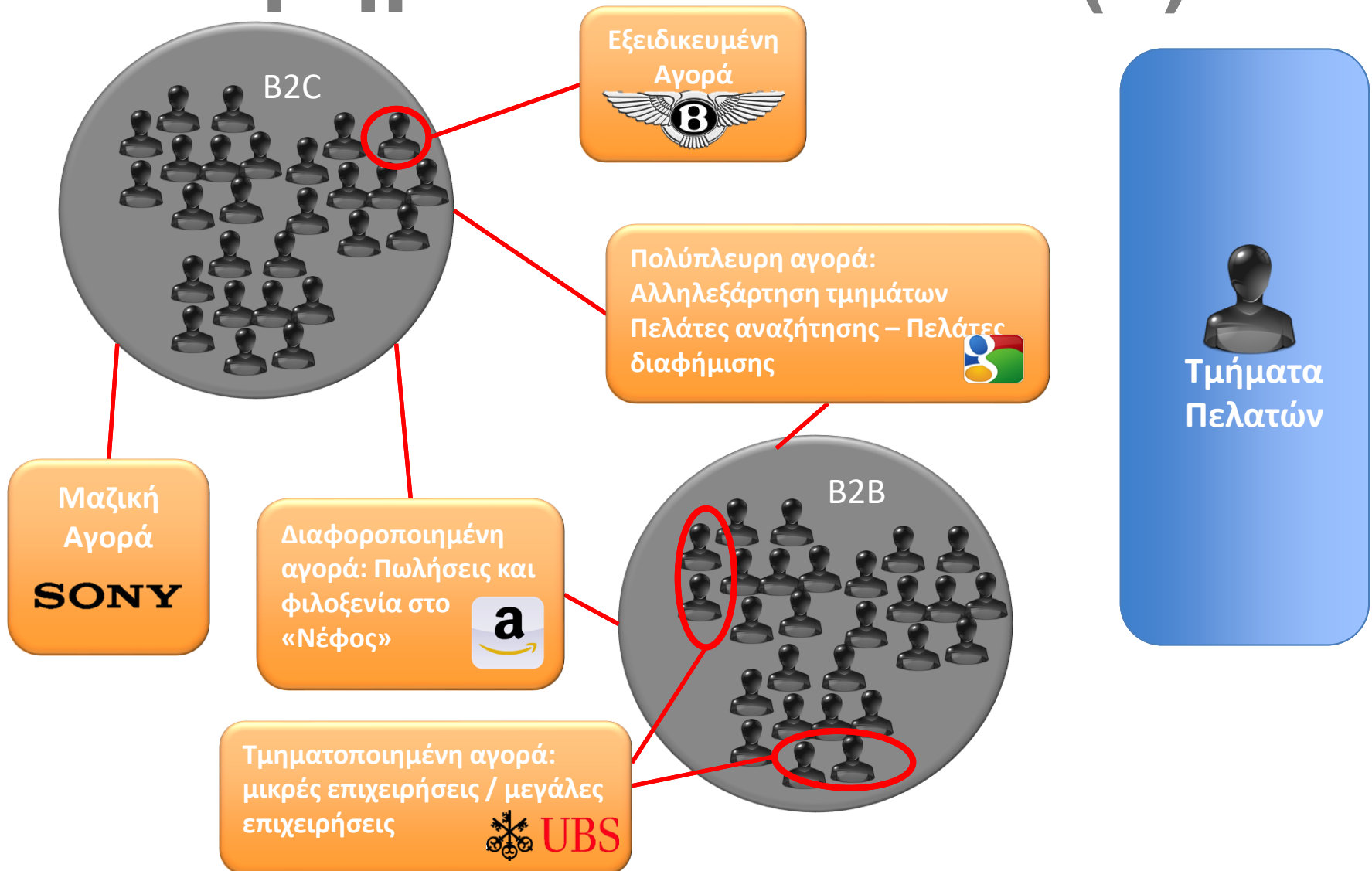
Βασικές Εταιρικές Σχέσεις (2)

- Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;
- Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;
- Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από τους συνεργάτες μας;
- Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας;

Πελάτες

- Τμήματα Πελατών: η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει ποιους πελάτες εξυπηρετεί
- Σχέσεις με Πελάτες: ο τύπος σχέσης που επιθυμούν να δημιουργήσουν με τα τμήματα των πελατών τους.
- Κανάλια Πωλήσεων: Πως το προϊόν/υπηρεσία φτάνει στους πελάτες

Τμήματα Πελατών (1)



Τμήματα Πελατών (2)

- Για ποιες ομάδες πελατών δημιουργούμε αξία;
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες;
- Πώς διαφοροποιούνται δημογραφικά, ψυχογραφικά, κοινωνικά, μορφωτικά κ.ο.κ.;

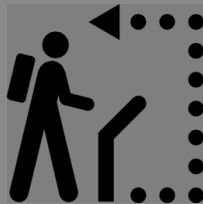
Σχέσεις με πελάτες (1)



Σχέσεις με
πελάτες



Προσωπική
υπηρεσία



Self -service



Κοινότητες



Αποκλειστικές
υπηρεσίες



Αυτοματες
υπηρεσίες



Συνδημιουργία

...και άλλες

Σχέσεις με πελάτες (2)

- Τι είδους σχέσεις αναπτύσσουμε με τους πελάτες;
- Πώς διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου;

Κανάλια (1)



Άμεσες



Έμμεσες

Κανάλια (2)

- Μέσω ποιων καναλιών προσεγγίζουμε τους πελάτες και παραδίδουμε το προϊόν/υπηρεσία;
- Πώς τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες;
- Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος;
- Πώς συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών;

«Πρόταση Αξίας» (Value Proposition)

- Αξία:
 - Οι ωφέλειες που προσφέρονται στους πελάτες (ή τελικούς αποδέκτες) μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών

Πρόταση Αξίας (1)



Πρόταση Αξίας



Καινοτομία



Τιμή



Εταιρική
εικόνα



«Να γίνει η
δουλειά»



Σχεδίαση



Μείωση
Ρίσκου



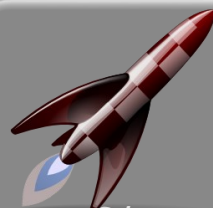
Προσαρμογή



Ευχρηστία



Μείωση
Κόστους



Επιδόσεις



Προσβασιμότη
τα

...

Πρόταση Αξίας (2)

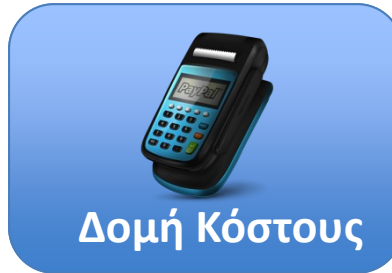
- Τί αξία παρέχουμε σε κάθε ομάδα πελατών;
- Ποια προβλήματα κάθε ομάδας βοηθάμε να λυθούν;
- Τι δέσμες προϊόντων/υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε ομάδα;
- Ποιες ανάγκες κάθε ομάδας ικανοποιούμε;
- Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν;

Οικονομικά Στοιχεία

- Δομή Κόστους: Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται τα έξοδα της εταιρείας ανάλογα με το επιχειρηματικό μοντέλο που έχει επιλεγεί.
- Ροές Εσόδων: Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία δημιουργεί έσοδα από κάθε τομέα πελατών.

Δομή Κόστους (1)

Επιχειρηματικό
μοντέλο που
εστιάζει στην
μείωση του
κόστους



Επιχειρηματικό
μοντέλο που
εστιάζει στην
παροχή της
μέγιστης αξίας
στους τελικούς
αποδέκτες



Vs.



Π.χ. ενοίκια, άδειες
λογισμικού,
αμοιβές



Π.χ. αγορές πρώτων
υλών, υπηρεσίες



Π.χ. χαμηλότερο κόστος ανά
μονάδα προϊόντος λόγω
μεγάλης παραγωγής



Π.χ. ενιαία κανάλια διανομής
που εξυπηρετούν πολλά
προϊόντα

Δομή Κόστους (2)

- Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του επιχειρηματικού μας μοντέλου;
- Πως πληρώνουμε τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου;
 - Ποιοι πόροι και μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά;
 - Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές;
 - Πως χρηματοδοτούνται τα κανάλια;
 - Κ.ο.κ.

Ροές εσόδων (1)



Πώληση
προϊόντος



Ροές Εσόδων



Συνδρομές



Ενοικίαση



Χρέωση
χρήσης



Διαφημίσεις



Μεσάζων



Εκχώρηση
δικαιωμάτων

...

Ροές εσόδων (2)

- Για ποια παρεχόμενη αξία δέχονται να πληρώσουν οι πελάτες;
- Τι αγοράζουν και τι/πώς πληρώνουν σήμερα;
- Πώς θα προτιμούσαν να πληρώσουν;
- Πώς τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα;

Canvas

Πώς

Τι



The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year
Iteration: No.

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?

Key Partners are those entities and individuals that help the business model to be viable.
They can be suppliers, distributors, or other intermediaries that help the business model to be viable.
They can be other businesses, government agencies, or academic institutions.

Key Activities



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

Key Activities are the most important actions that the business model must perform to be viable.
They can be production, distribution, or other activities that help the business model to be viable.
They can be physical activities, digital activities, or a combination of both.

Value Propositions



What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

Value Propositions are the set of benefits and values that the business model offers to its target customer segments.
They can be new products, services, or other offerings that help the business model to be viable.
They can be physical products, digital products, or a combination of both.

Customer Relationships



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?

Customer Relationships are the type of relationship that the business model establishes with its target customer segments.
They can be personal, professional, or other types of relationships that help the business model to be viable.
They can be one-to-one, one-to-many, or many-to-many relationships.

Customer Segments



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

Customer Segments are the groups of people or organizations that the business model creates value for.
They can be individual customers, businesses, or other types of customer segments that help the business model to be viable.
They can be mass segments, niche segments, or a combination of both.

Key Resources



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

Key Resources are the most important assets that the business model must possess to be viable.
They can be physical resources, human resources, or other types of resources that help the business model to be viable.
They can be tangible resources, intangible resources, or a combination of both.

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?

Channels are the ways that the business model reaches its target customer segments.
They can be direct channels, indirect channels, or a combination of both.
They can be physical channels, digital channels, or a combination of both.

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?

Cost Structure is the set of costs that the business model incurs to create and deliver its value proposition.
They can be fixed costs, variable costs, or a combination of both.
They can be direct costs, indirect costs, or a combination of both.

Cost Structure is the set of costs that the business model incurs to create and deliver its value proposition.
They can be fixed costs, variable costs, or a combination of both.
They can be direct costs, indirect costs, or a combination of both.

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 revenue?

Revenue Streams are the ways that the business model generates revenue.
They can be one-time revenue, recurring revenue, or a combination of both.
They can be direct revenue, indirect revenue, or a combination of both.

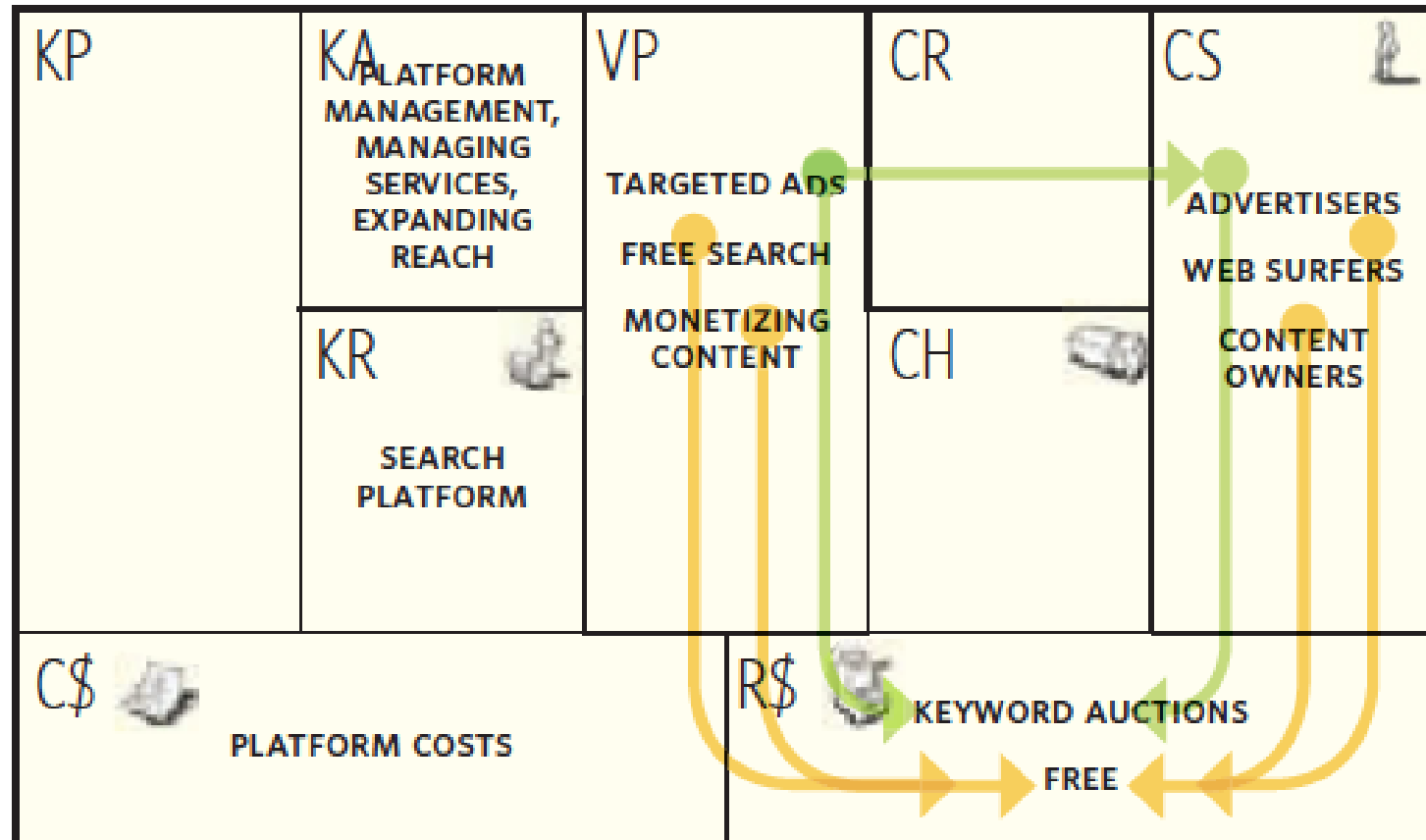
Revenue Streams are the ways that the business model generates revenue.
They can be one-time revenue, recurring revenue, or a combination of both.
They can be direct revenue, indirect revenue, or a combination of both.

Long Tail (LEGO)

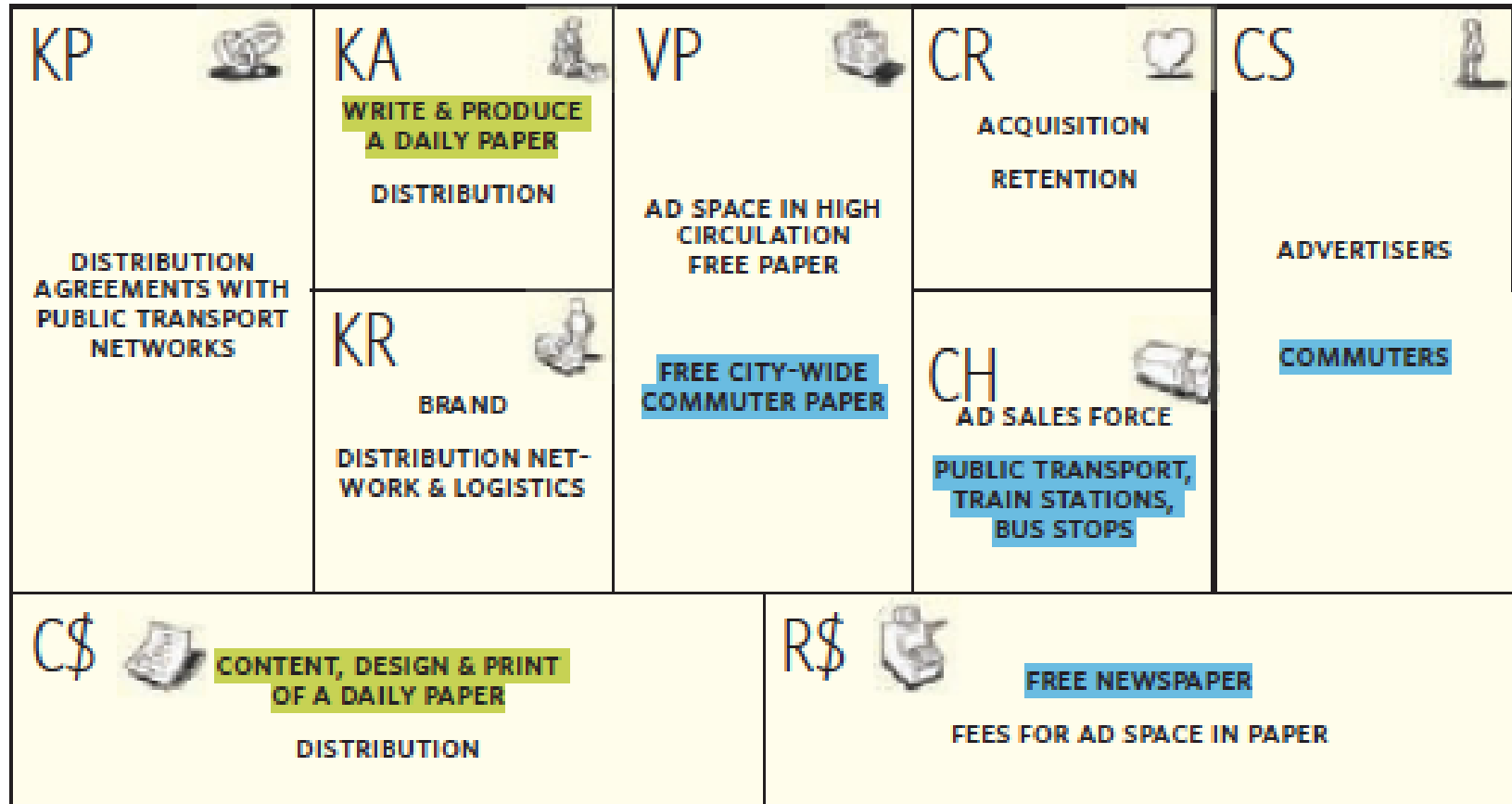
LEGO Factory: Customer-Designed Kits

KP 	KA  <p>LEGO has to provide and manage the platform and logistics that allow packaging and delivery of custom-made LEGO sets</p>	VP  <p>LEGO Factory substantially expands the scope of the off-the-shelf kit offering by giving LEGO fans the tools to build, showcase, and sell their own custom-designed kits</p>	CR  <p>LEGO Factory builds a Long Tail community around customers who are truly interested in niche content and want to go beyond off-the-shelf retail kits</p>	CS  <p>Thousands of new, customer-designed kits perfectly complement LEGO's standard sets of blocks. LEGO Factory connects customers who create customized designs with other customers, thus becoming a customer match-making platform and increasing sales</p>
Customers who build new LEGO designs and post them online become key partners generating content and value	KR  <p>LEGO has not yet fully adapted its resources and activities, which are optimized primarily for the mass market</p>		CH  <p>LEGO Factory's existence depends heavily on the Web channel</p>	
C\$  <p>LEGO Factory leverages production and logistics costs already incurred by its traditional retail model</p>		R\$  <p>LEGO Factory aims to generate small revenues from a large number of customer-designed items. This represents a valuable addition to traditional high-volume retail revenues</p>		

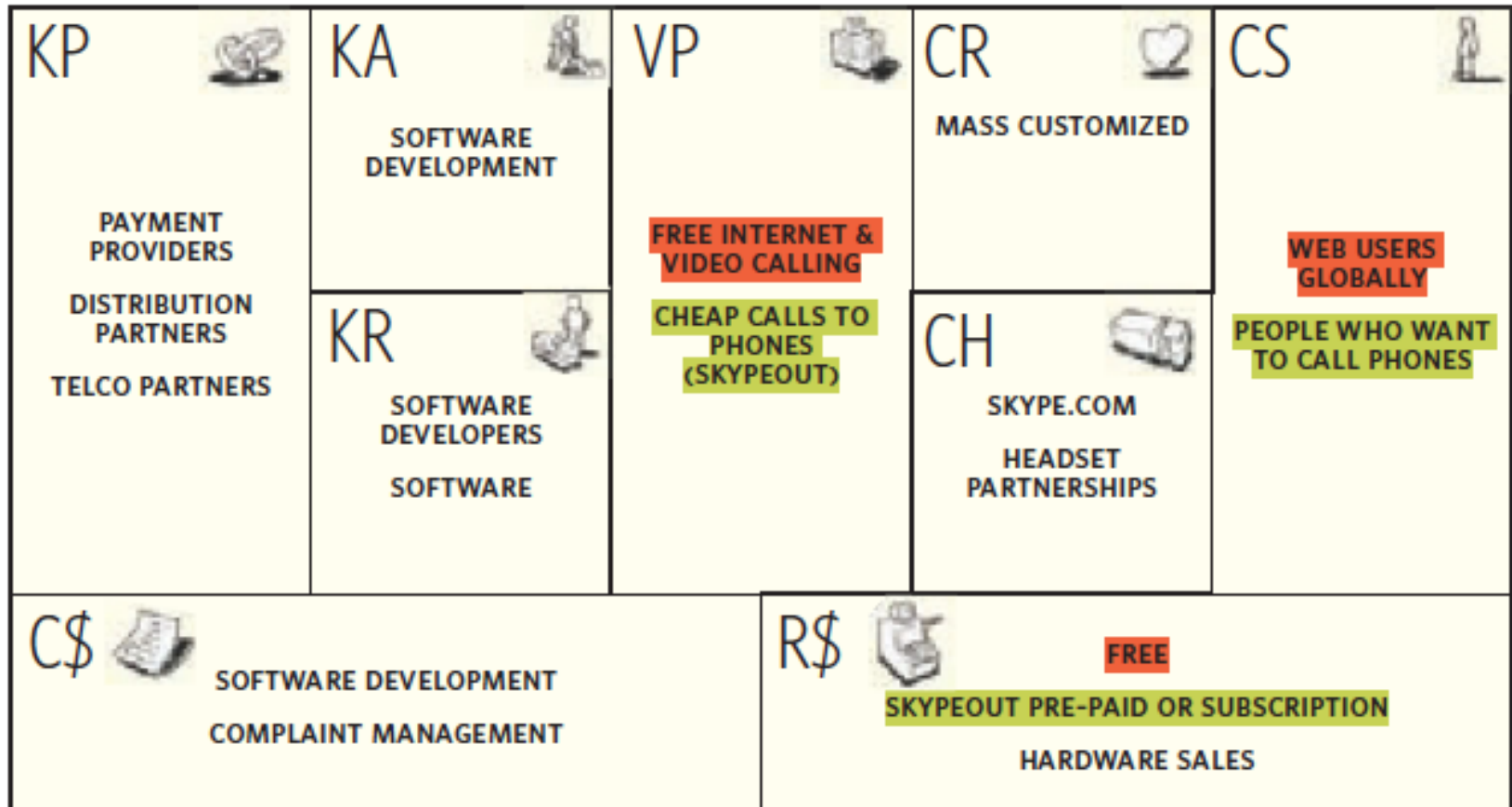
Multi-sided Platform (Google)



Free (Metro)



Freemium (Skype)



Bait & Hook

