



Θέματα Ψηφιακής Οικονομίας

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου
Canvas Business Model

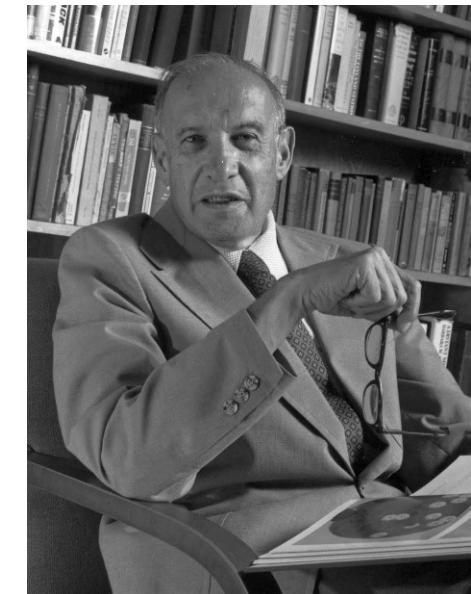
Μανώλης Τζαγκαράκης, Βικτωρία Δασκάλου
Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Επιχειρηματικό μοντέλο (Business Model)

“...assumptions that shape any organisation’s behaviour...decisions about **what to do and what not to do**,

...assumptions **about what a company gets paid for.**”

Peter Drucker, *Harvard Business Review*,
Sept-Oct, 1994 –
“*The Theory of the Business*”, p. 95-104.



Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων

- Τι είναι ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων;
 - Μια κοινή γλώσσα για την περιγραφή, την οπτικοποίηση, την αξιολόγηση και την αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου
- Δημιουργήθηκε από:
 - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
- Επιχειρηματικό μοντέλο:
 - Εννοιολογικό πλαίσιο που περιγράφει το σκεπτικό βάση του οποίου ένας οργανισμός παράγει, παραδίδει και αποκομίζει αξία

Καμβάς Επιχειρηματικό Μοντέλου:

9 Δομικά Στοιχεία ($\Delta\Sigma$) *(Osterwalder και Pigneur, 2010)*

Στρατηγικές Συνεργασίες (ΣΣ)	Βασικές Δραστηριότητες (ΒΔ)	Προτάσεις Αξίας (ΠΑ)	Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠ)	Τμήματα Πελατών (ΤΠ)
Ζωτικοί Πόροι (ΖΠ)		Κανάλια (ΚΝ)		
Διάρθρωση Κόστους (ΔΚ)	Ροές Εσόδων (ΡΕ)			

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), απόδοση από συγγραφείς,

Ο καμβάς όπου ο ζωγράφος ξεκινά το έργο του



Photo by [visualpunch@flickr](#), CC BY-SA 2.0

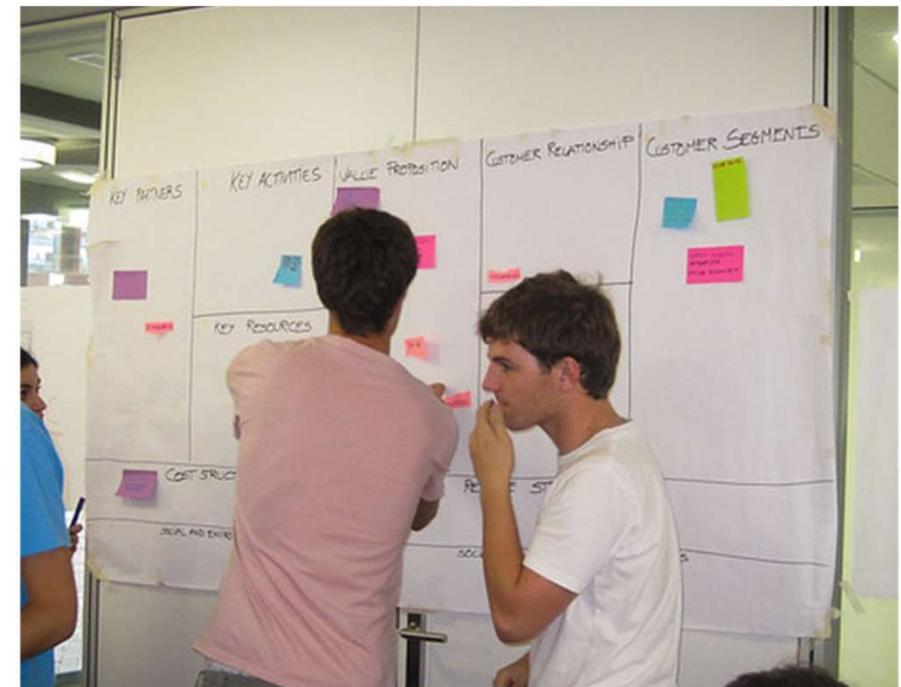
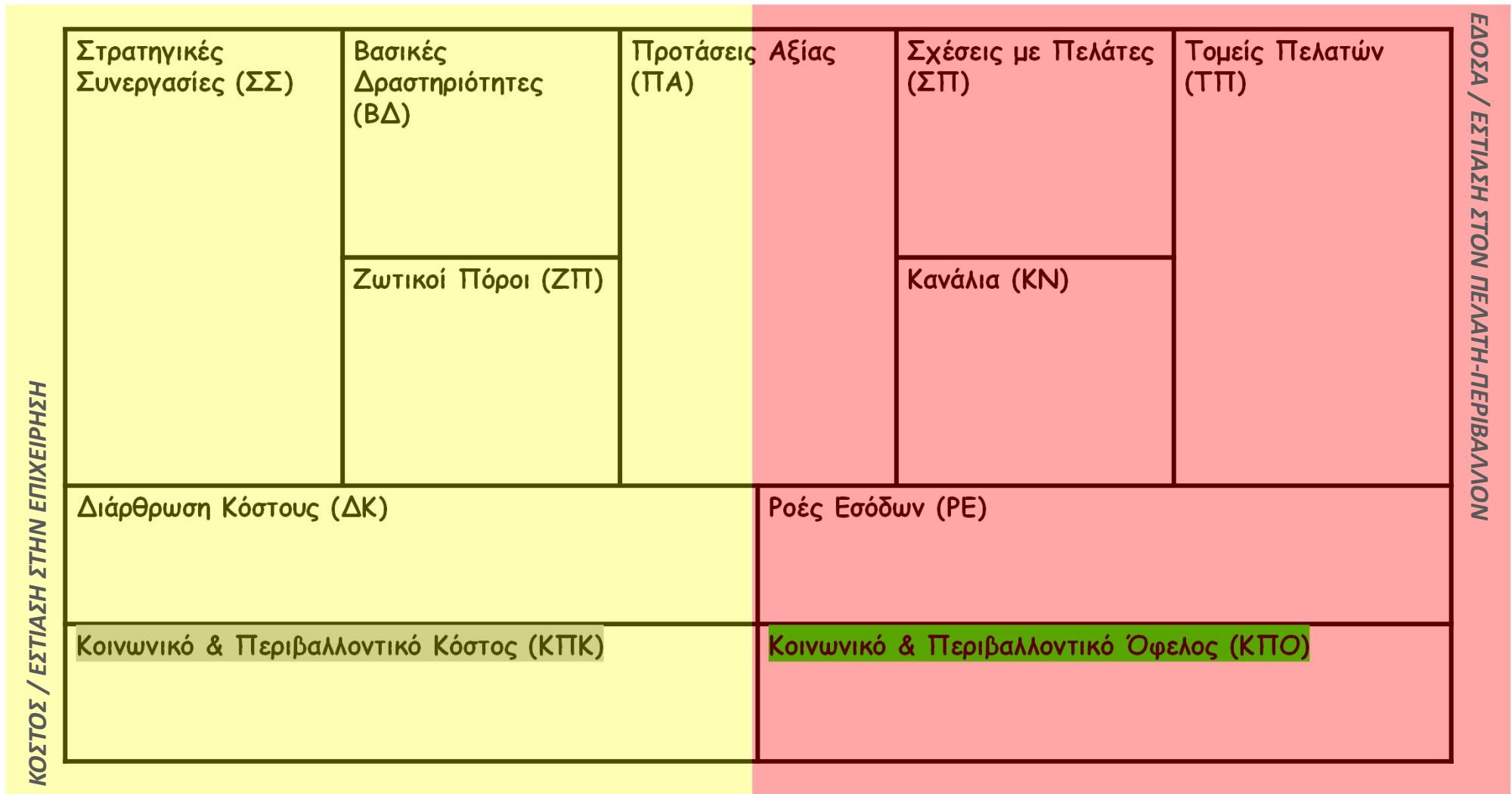


Photo by [innovandis@flickr](#), CC BY-NC-ND 2.0

Καμβάς Επιχειρηματικό Μοντέλου: 9+2 ΔΣ

Επέκταση από (Osterwalder και Pigneur, 2010)



Ο εκτεταμένος Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), απόδοση από συγγραφείς,

Τα στοιχεία του καμβά: η
περίπτωση μίας απλής
επιχείρησης (lifestyle business)



Μία πανέμορφη παραλία
ενός Ελληνικού νησιού

Με πολύ δύσκολη πρόσβαση &
πεινασμένους-διψασμένους
λουόμενους



Καμία επιχειρηματική ιδέα;



Η δική μου ιδέα



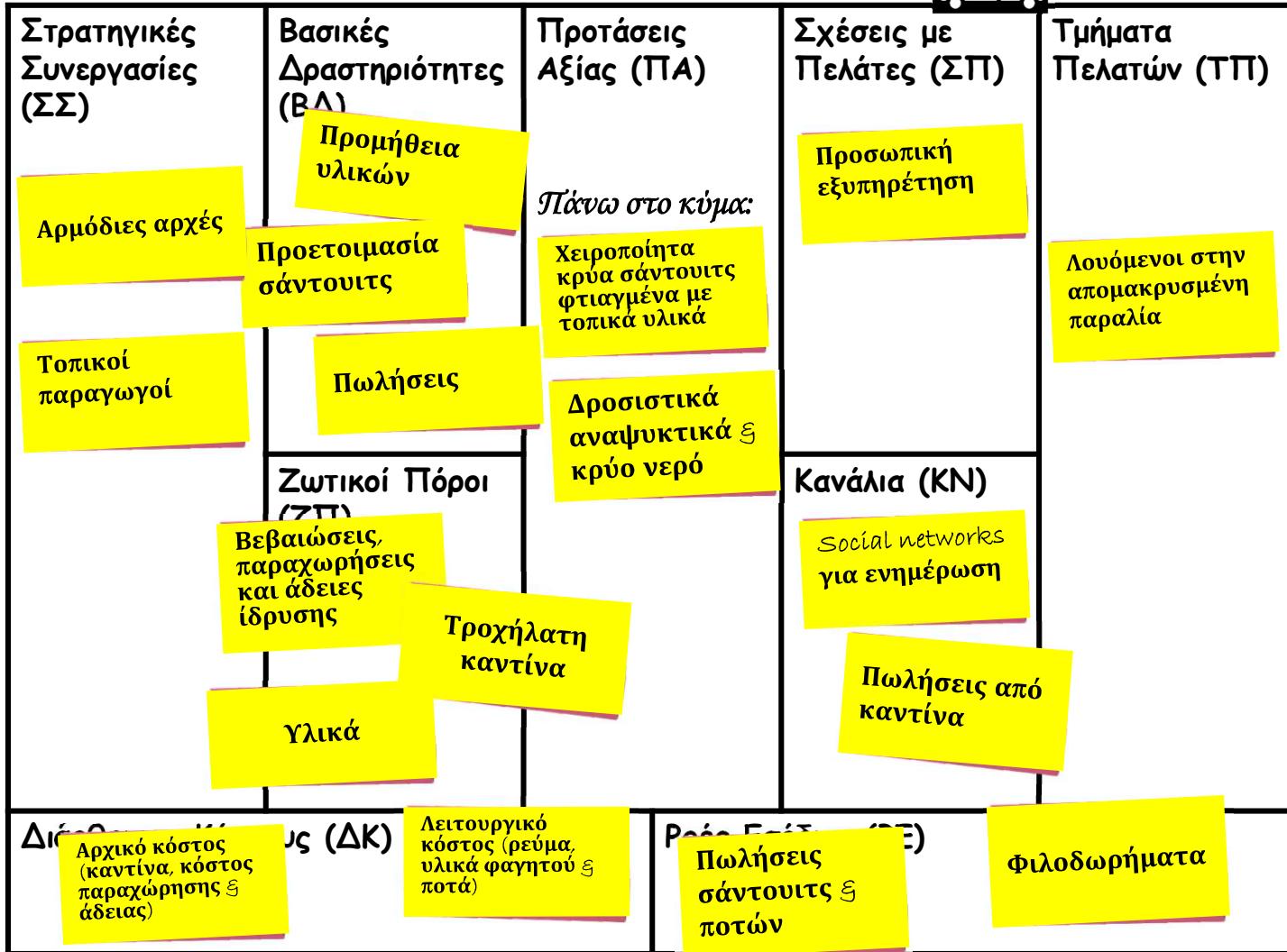
Ice Cream Truck at Florida Beach, by <https://www.reunionvacationhomes.com/>, CC BY-SA 4.0, via Wikimedia Commons

Πιο καινοτόμες ιδέες;



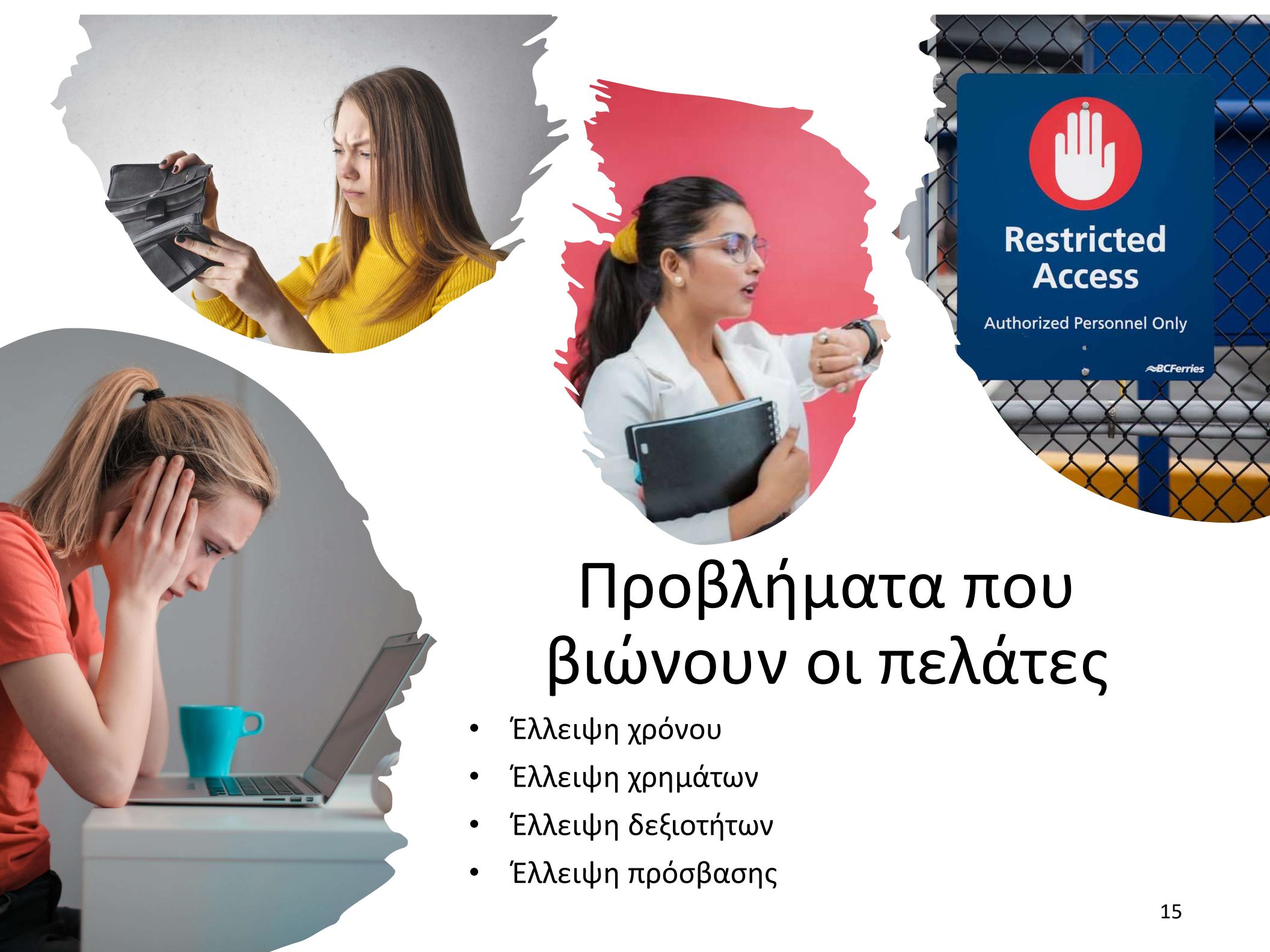
Home Delivery of Medical Supplies and Groceries by Drones. © [Wings](#) Alphabet drone delivery service.

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»





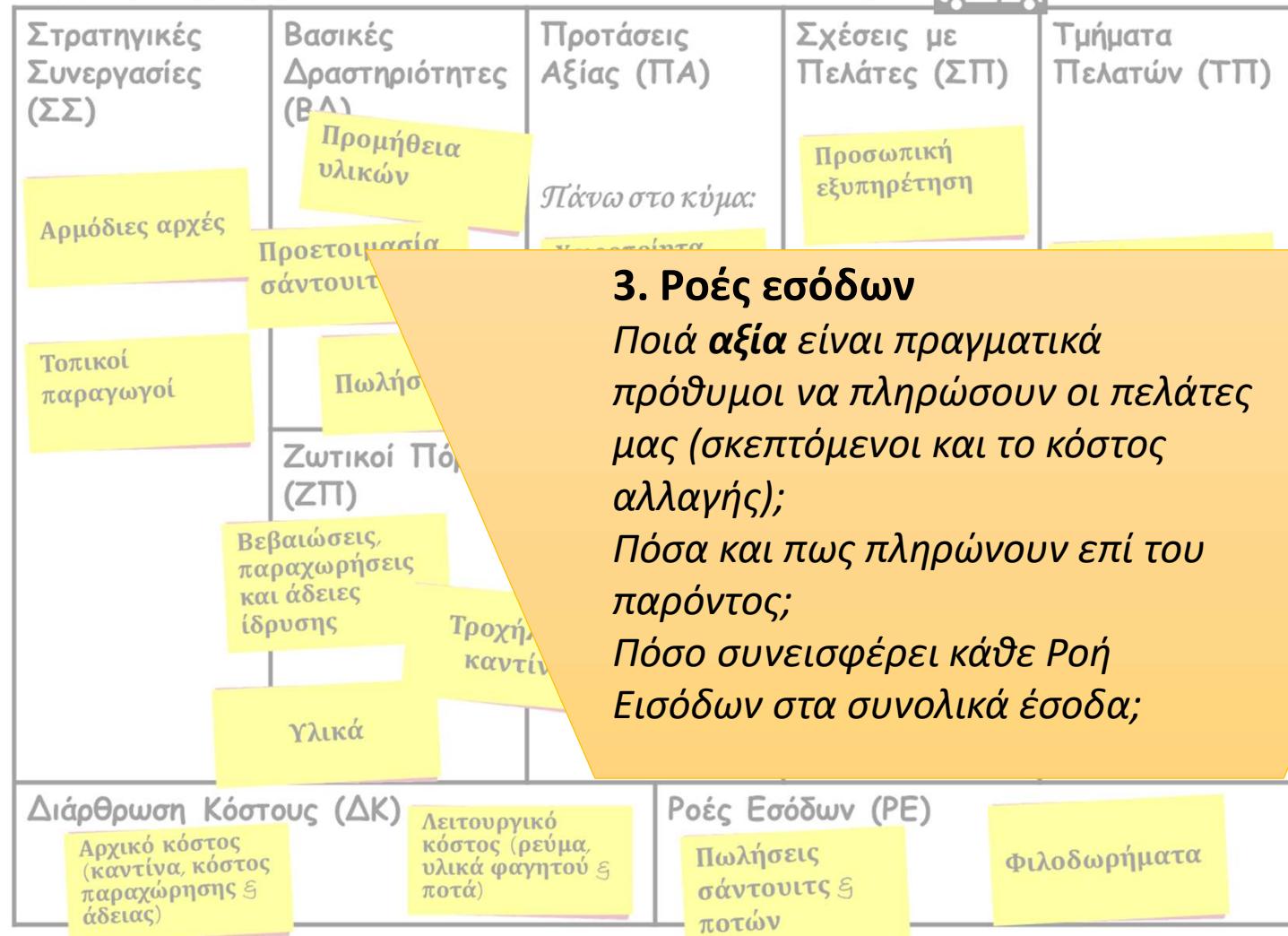
Σάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»			
Βασικές Προιότητες	Προτάσεις Αξίας (ΠΑ)	Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠΠ)	Τμήματα Πελατών (ΤΠΠ)
<p>2. Προτάσεις Αξίας</p> <p><i>Ποιό πρόβλημα λύνουμε; Τι είδους αξία (προϊόντα ή/και υπηρεσίες) παρέχουμε στον πελάτη; Ποιές ανάγκες του πελάτη ικανοποιούμε; Ποια προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρουμε σε κάθε τμήμα Πελατών; Ποια τα οφέλη, υλικά και άυλα;</i></p>	<p><i>Πάνω στο κύμα:</i></p> <p>Χειροποίητα κρυα σάντουιτς φτιαγμένα με τοπικά υλικά</p> <p>Δροσιστικά αναψυκτικά & κρύο νερό</p>	<p><i>Προσωπική</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Πρόταση αξίας για κάθε τμήμα πελάτη 2. Συγκεκριμένη αξία (χρόνος, χρήμα, ταχύτητα, ευχρηστία, κλπ.) 3. Σε σχέση με λύσεις ανταγωνιστικές <p><i>Πωλήσεις από καντίνα</i></p>	 <p>την συμένη</p>
<p><i>Λειτουργικό κόστος (ρεύμα, υλικά φαγητού & ποτά)</i></p>	<p><i>Ροές Εσόδων (ΡΕ)</i></p> <p>Πωλήσεις σάντουιτς & ποτών</p>	<p><i>Φιλοδωρήματα</i></p>	



Προβλήματα που βιώνουν οι πελάτες

- Έλλειψη χρόνου
- Έλλειψη χρημάτων
- Έλλειψη δεξιοτήτων
- Έλλειψη πρόσβασης

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»



3. Ροές εσόδων

Ποιά **αξία** είναι πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες μας (σκεπτόμενοι και το κόστος αλλαγής);

Πόσα και πως πληρώνουν επί του παρόντος;

Πόσο συνεισφέρει κάθε Ροή Εισόδων στα συνολικά έσοδα;

Έσοδα από:

Πώληση αγαθών: Εφάπαξ πώληση αγαθών (π.χ. οποιοδήποτε eshop ειδών ένδυσης)

Παροχή υπηρεσιών: Παροχή υπηρεσίας. Ο πελάτης πληρώνει για την εξειδίκευση ή το χρόνο (π.χ. οικονομολόγος, γραφίστας)

Αδειοδότηση: Παροχή άδειας χρήσης σε αγαθά που καλύπτονται από δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας (π.χ. οποιαδήποτε άδεια χρήσης λογισμικού)

Συνδρομή: Παροχή πρόσβασης σε αγαθά ή υπηρεσίες με μηνιαίο ή ετήσιο κόστος (πχ συνδρομητική διαδικτυακή τηλεόραση)

Αμοιβή για τη χρήση: Αμοιβή για την περιορισμένη χρήση υποδομών (πχ ξενοδοχεία)

Διαφήμιση: Παροχή χώρου διαφήμισης (πχ ιστότοποι με περιεχόμενο, πολλούς χρήστες)

Μεσιτικές αμοιβές: Αμοιβή για διαμεσολάβηση μεταξύ δύο συναλλασσόμενων μερών (π.χ. διαδικτυακές πλατφόρμες μεταξύ αγοραστών-πωλητών)

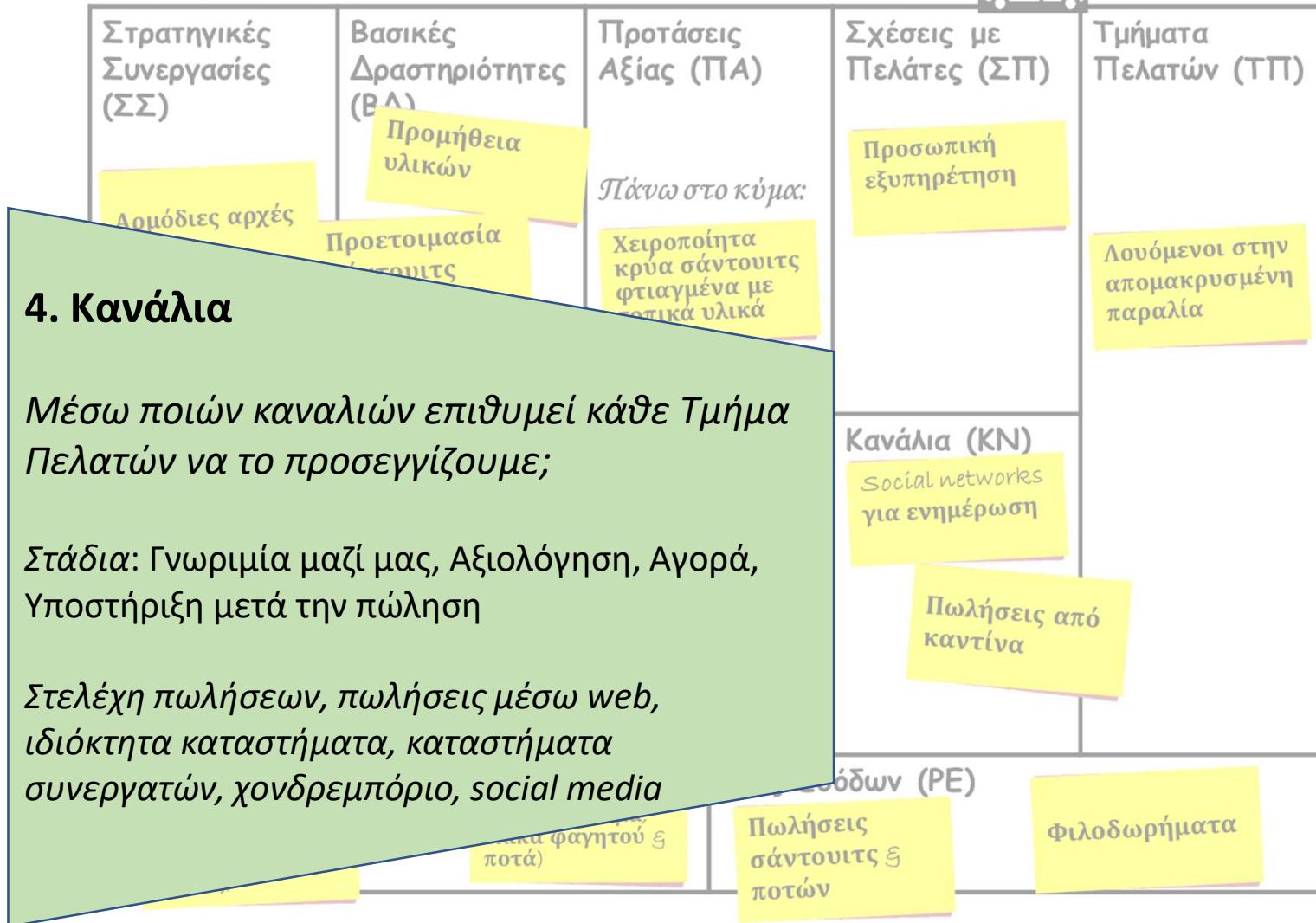
«Δωρεάν»: Όταν μέρος του αγαθού/υπηρεσίας δίδεται δωρεάν για να επιτευχθεί η προσέγγιση πελατών (πχ μοντέλο freemium)

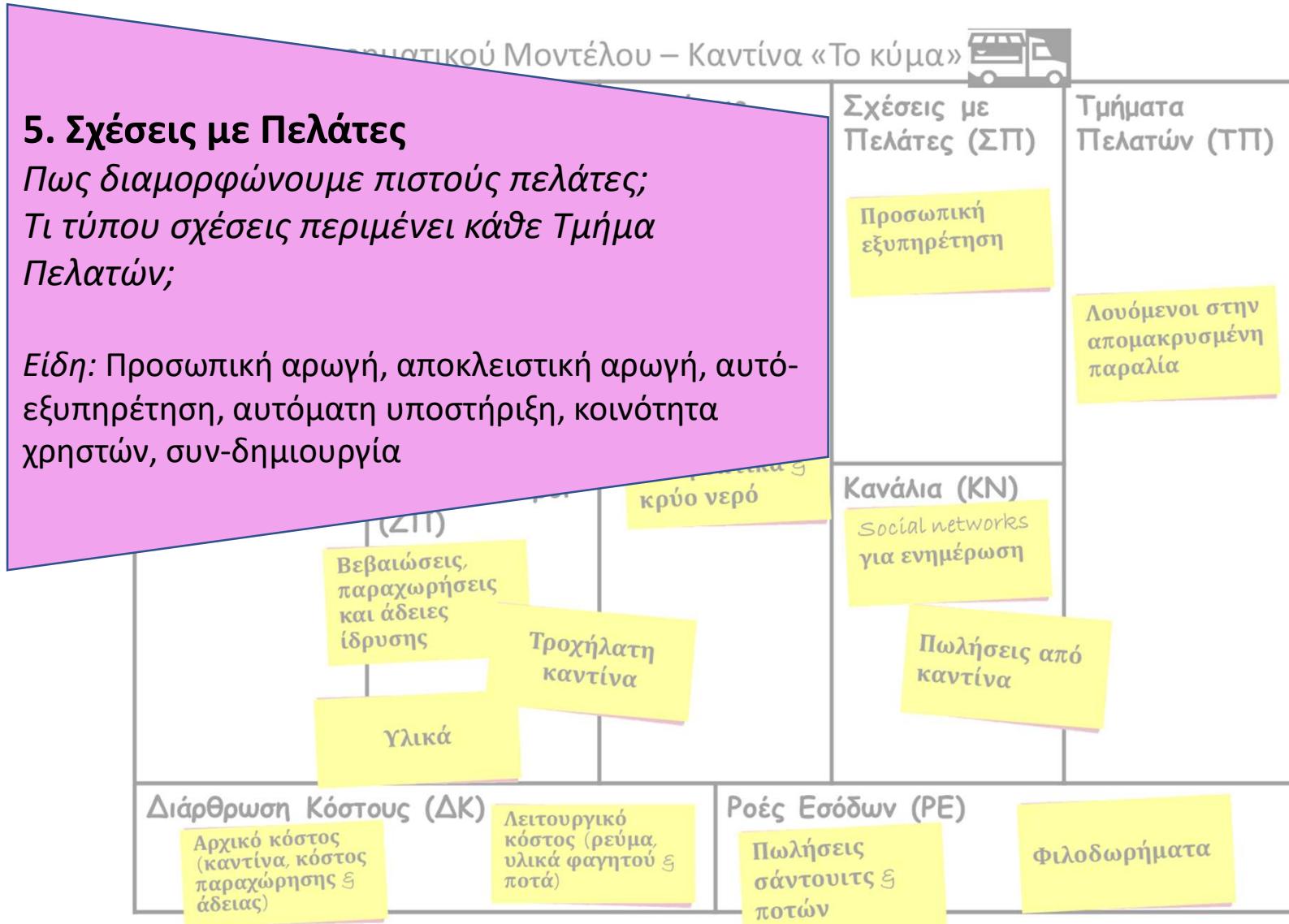
Χορηγίες: Λήψη παροχή ενίσχυσης από τρίτο (χορηγός) σε χρήμα ή σε είδος με αντάλλαγμα την προβολή του Χορηγού με οποιονδήποτε νόμιμο τρόπο

Σημαντικό σημείο

1. Καταλαβαίνουμε ποιοι είναι οι πελάτες μας (με λεπτομέρεια)
2. Καταλαβαίνουμε γιατί και πως θα ωφεληθούν από την ιδέα μας
3. Καταλαβαίνουμε αν αξίζει αυτό που προτείνουμε
4. Καταλαβαίνουμε τι ΔΕΝ καταλαβαίνουμε! Τα κενά που πρέπει να καλύψουμε.

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»





Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»



6. Ζωτικοί Πόροι

Ποιοι κρίσιμοι πόροι είναι απαραίτητοι;

Είδη: Υλικοτεχνικοί πόροι (βλ. γραφείο, εργαστήριο, υλικά, Η/Υ), πνευματικοί πόροι (λογισμικό, πατέντες), ανθρώπινοι πόροι, οικονομικοί πόροι

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Τσαγκαράς»

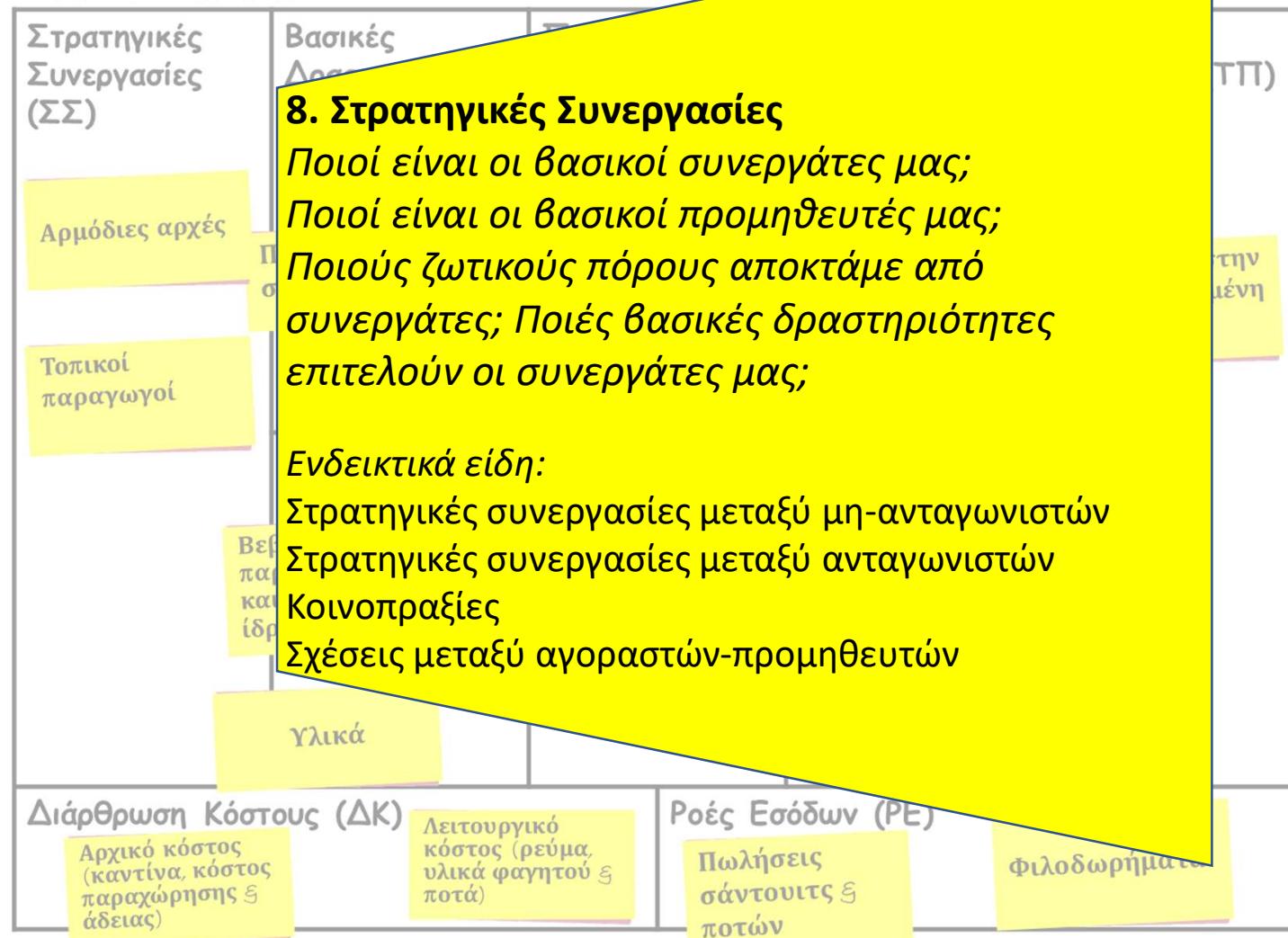


Οι δραστηριότητες σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας του Porter



[Porter's Value Chain by Dinesh Pratap Singh, CC BY-SA 3.0](#), via Wikimedia Commons

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Ταϊντζί»



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»



Στρατηγικές Συνεργασίες (ΣΣ)	Βασικές Δραστηριότητες (ΒΔΑ) Προμήθεια υλικών Παραστασία Παραστάσεις	Προτάσεις Αξίας (ΠΑ) Πάνω στο κύμα:	Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠ) Προσωπική εξυπηρέτηση	Τμήματα Πελατών (ΤΠ) Λουόμενοι στην απομακρυσμένη παραλία
Διάρθρωση Κόστους (ΔΚ)	Αρχικό κόστος (καντίνα, κόστος παραχώρησης & άδειας)	Λειτουργικό κόστος (ρεύμα, υλικά φαγητού & ποτά)	Ροές Εσόδων (ΡΕ) Πωλήσεις σάντουιτς & ποτών	Φιλοδωρήματα

9. Δομή κόστους

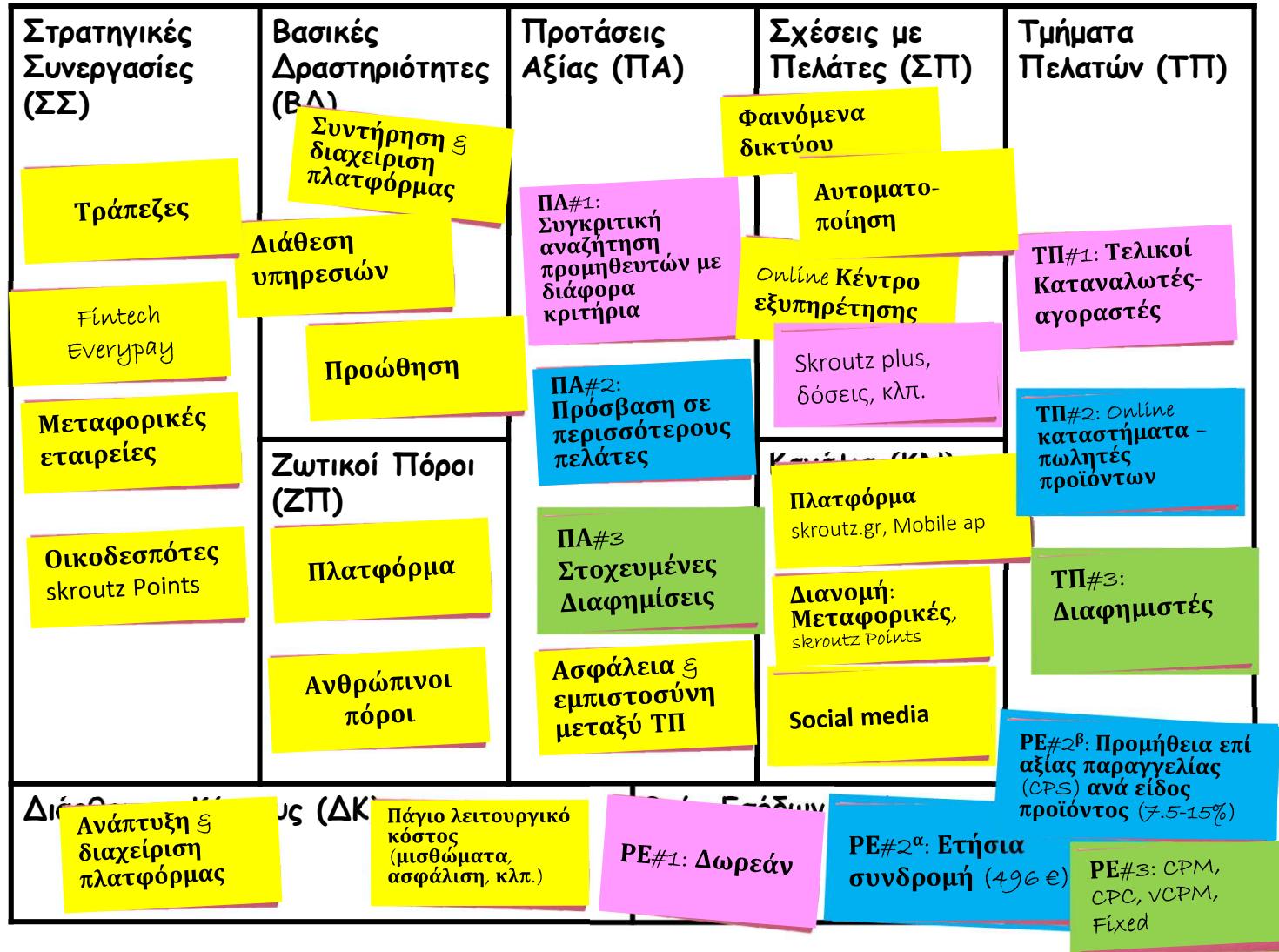
Ποιά είναι τα σημαντικότερα είδη κόστους που εμπεριέχει το επιχειρηματικό μοντέλο μας;

- Σταθερό κόστος (π.χ. ενοίκια, τα ασφάλιστρα, μισθοί διευθυντικών στελεχών)
- Μεταβλητό κόστος (π.χ. υλικά, μισθοί, ενέργεια, κόστος διανομής)

Καμβάς σε πολύπλευρες αγορές

Προσοχή στον κοινό χρωματικό κώδικα ανά τμήμα
πελατών σε όλα τα μέρη του καμβά

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – skroutz.gr



Τα φαινόμενα δικτύου

Φαινόμενο δικτύου (αγγλ. *network effect*) ονομάζεται το φαινόμενο κατά το οποίο η αξία ενός αγαθού ή υπηρεσίας εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που κατέχουν το συγκεκριμένο αγαθό ή χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Κουτάλι ≠ Τηλέφωνο

Καμβάς σε «δωρεάν μοντέλα»

Το «δωρεάν» ως επιχειρηματικό μοντέλο

Δωρεάν περιεχόμενο & υπηρεσίες σε συνδυασμό με διαφημίσεις (advertisement)

Διασταυρούμενη επιδότηση ή ομαδοποίηση (cross-subsidization or bundling)

Προβολή (promotion)

Freemium (free+premium)

Παραδείγματα;

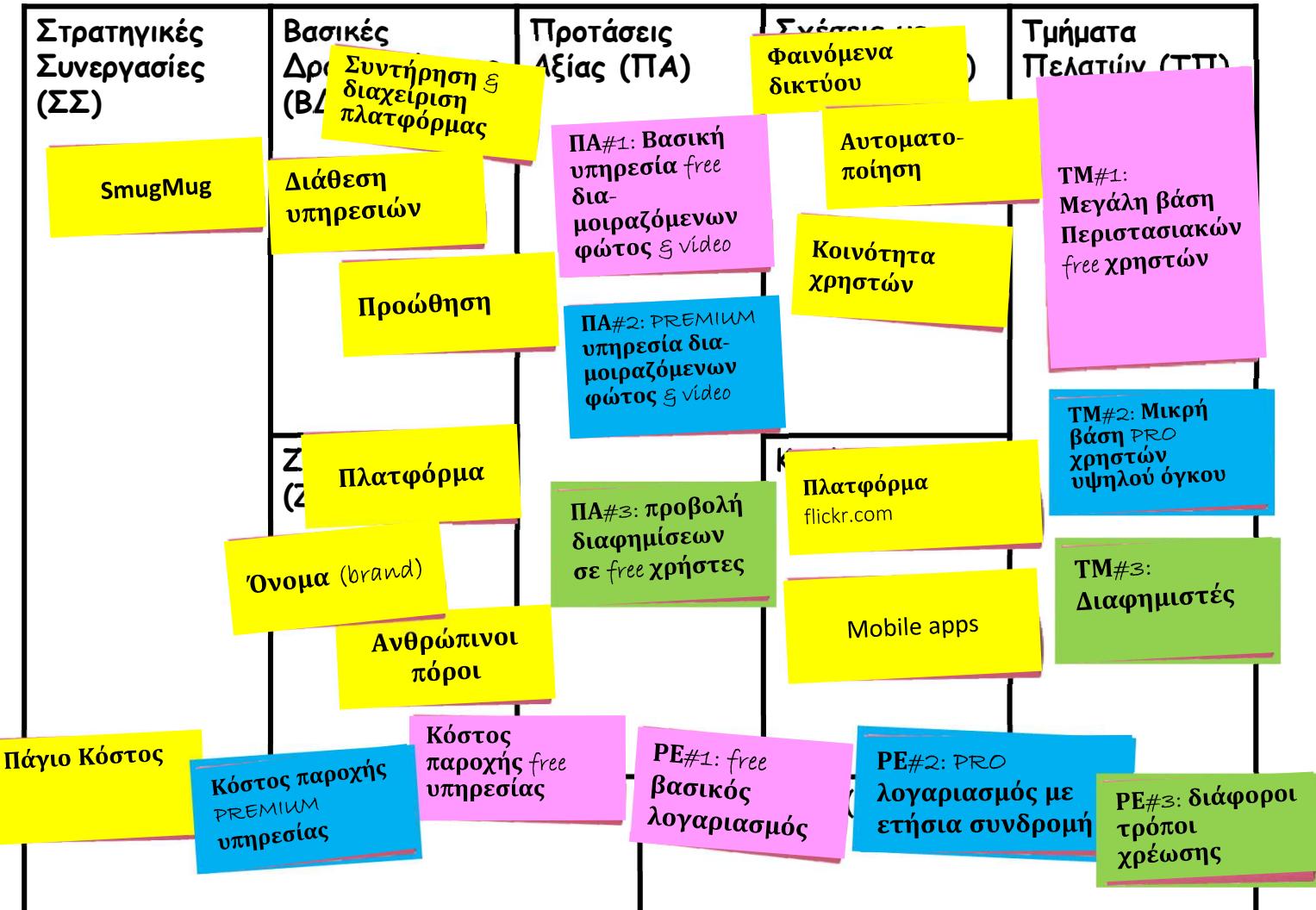
Ανταλλαγή (barter)

Δωρεάν (gratis*)

gratis*: without charge or recompense : **FREE; comes from the Latin word for "favor"
Source: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/gratis>

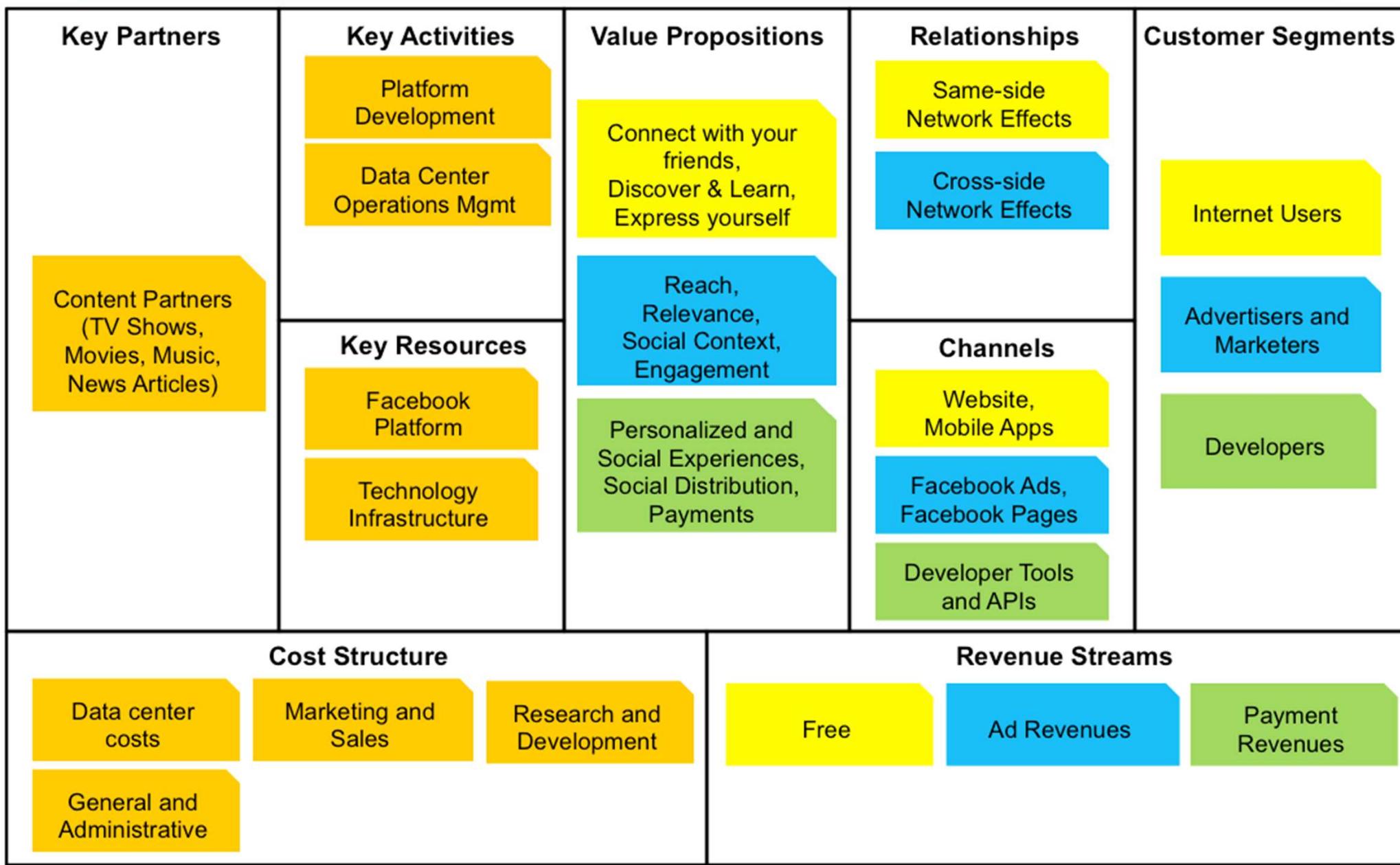
Το μοντέλο freemium

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – flickr.com



Άλλες περιπτώσεις

Facebook – World's leading Social Networking Site (SNS)



Google Business Model

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Relationships	Customer Segments
Distribution Partners	R&D – Build New Products, Improve Existing products Manage Massive IT Infrastructure	Web Search, Gmail, Google+ Targeted Ads using Adwords (CPC) Extend Ad campaigns using Adsense	Automation (where possible) Dedicated Sales for large accounts	Internet Users Advertisers, Ad Agencies Google Network Members
Key Resources		Channels		
OEMs (for Chrome OS devices)	Datacenters IPs, Brand	Display Advertising Mgmt Services OS and Platforms – Android, Chrome OS Hosted web-based Google Apps	Global Sales and Support Teams Multi-product Sales force	Mobile device owners Developers Enterprises
Cost Structure	Revenue Streams			
Traffic Acquisition Costs Data center operations	R&D Costs (mainly personnel) S&M, G&A	Ad Revenues – Google websites Enterprise Product Sales	Ad Revenues – Google n/w websites Free	

Τρόποι για τη συγγραφή

Σε αρχείο:

Στο αρχείο MS Power Point που δίδεται στην εκφώνηση της εργασίας

Online:

- <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
- <http://bmfiddle.com/>
- <https://strategyzer.com/app>

Αναφορές

Ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, μετάφραση: Ελένη Γκαγκάτσιου, Παπασωτηρίου, 2013

Μ. Τζαγκαράκης, Β. Δασκάλου, Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Model Canvas), Έργο Μέτων, 2023.

Understanding Business Models
<https://bmimatters.com/>