

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Υποδειγμάτων

*Μια κοινή γλώσσα για την Περιγραφή, Παρουσίαση,
Αξιολόγηση και Αλλαγή Επιχειρηματικών Υποδειγμάτων*

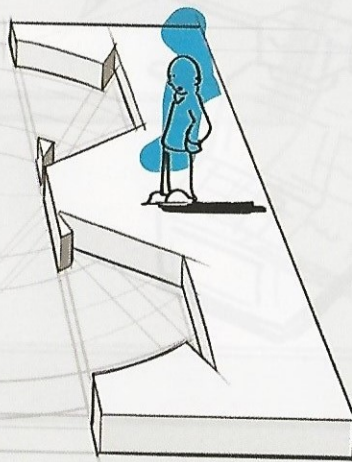
Τμήματα Αγοράς

Το δομικό στοιχείο των τμημάτων αγοράς, περιγράφει τις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ή οργανισμών που η επιχείρηση εξυπηρετεί ή στοχεύει να εξυπηρετήσει

Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχειρηματικού υποδείγματος. Χωρίς την ύπαρξη κερδοφόρων τμημάτων αγοράς καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει επί μακρόν. Για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, η επιχείρηση μπορεί να τους ομαδοποιήσει σε ξεχωριστά τμήματα με βάση τις κοινές ανάγκες, τις κοινές συμπεριφορές, ή άλλα χαρακτηριστικά. Ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να ορίσει ένα ή περισσότερα μεγαλύτερα ή μικρότερα τμήματα αγοράς. Ένας οργανισμός πρέπει να αποφασίζει συνειδητά ποια τμήματα να εξυπηρετήσει και ποια να αγνοήσει. Από τη στιγμή που ελήφθη αυτή η απόφαση ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να δημιουργηθεί με βάση την καλή κατανόηση των αναγκών των συγκεκριμένων πελατών.

Οι διαφορετικές ομάδες πελατών αποτελούν ξεχωριστά τμήματα αγοράς όταν:

- Οι ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια διαφορετική προσφορά.
- Η προσέγγισή τους γίνεται με διαφορετικά Κανάλια Διανομής.
- Απαιτούν διαφορετικούς τύπους σχέσεων.
- Έχουν σημαντικά διαφορετικές κερδοφορίες.
- Προθυμοποιούνται να πληρώσουν για διαφορετικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων – υπηρεσιών.



Για ποιους προορίζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας; Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες μας;

*Υπάρχουν διάφορες ομαδοποιήσεις
Τμημάτων Αγορών.
Ακολουθούν μερικά παραδείγματα:*

Μαζική αγορά

Τα επιχειρηματικά υποδείγματα που εστιάζονται στις μαζικές αγορές δεν διακρίνουν ομαδοποιήσεις πελατών. Οι Προτάσεις Αξίας, τα Κανάλια Διανομής, και οι Σχέσεις με τους Πελάτες έχουν μία κοινή εστίαση, μια πολυπληθή ομάδα πελατών με παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα. Αυτό το είδος επιχειρηματικών υποδειγμάτων απαντάται συχνά στον τομέα των καταναλωτικών ηλεκτρονικών αγαθών.

Ειδική αγορά

Τα επιχειρηματικά υποδείγματα που εστιάζονται σε ειδικές αγορές εξυπηρετούν συγκεκριμένες ειδικές Ομάδες Πελατών. Σε μια ειδική αγορά, οι Προτάσεις Αξίας, τα Κανάλια Διανομής, και οι Σχέσεις με τους Πελάτες σχεδιάζονται σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές που αντιστοιχούν στις προδιαγραφές της συγκεκριμένης αγοράς. Τέτοια επιχειρηματικά υποδείγματα απαντώνται συχνά σε σχέσεις προμηθευτή-αγοραστή. Για παράδειγμα, μεγάλος αριθμός κατασκευαστών ανταλλακτικών εξαρτημάτων αυτοκινήτων προμηθεύουν κυρίως μεγάλους κατασκευαστές αυτοκινήτων.

Τμηματοποιημένη αγορά

Μερικά επιχειρηματικά υποδείγματα διαχωρίζουν τις ομάδες των πελατών τους που έχουν μικρές διαφορές στις ανάγκες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Για παράδειγμα, το τμήμα λιανικής της τράπεζας Credit Suisse, μπορεί να διακρίνει μεταξύ μιας μεγάλης ομάδας πελατών με αξία καταθέσεων μέχρι 100.000 US\$ και μιας μικρότερης ομάδας πιο εύπορων πελατών, με αξία καταθέσεων πάνω από US\$500,000. Και οι δυο ομάδες πελατών έχουν κοινές ανάγκες και προβλήματα που μπορεί όμως να διαφέρουν. Αυτή η διαφοροποίηση έχει επιπτώσεις στα δομικά στοιχεία Προτάσεις Αξίας, Κανάλια Διανομής, Σχέσεις με τους Πελάτες και Ροές Εσόδων του επιχειρηματικού υποδείγματος. Για παράδειγμα, η εταιρεία Micro Precision Systems, η οποία αναλαμβάνει εξωτερικές αναθέσεις και εξειδικεύεται στην ανάπτυξη σχεδίων και κατασκευών μικρομηχανικής, εξυπηρετεί τρεις διαφορετικές τομείς – τους κατασκευαστές ρολογιών, ιατρικών μηχανημάτων και βιομηχανικών αυτοματισμών – και τους προσφέρει ελαφρώς διαφοροποιημένες προτάσεις αξίας.

Διαφοροποιημένη αγορά

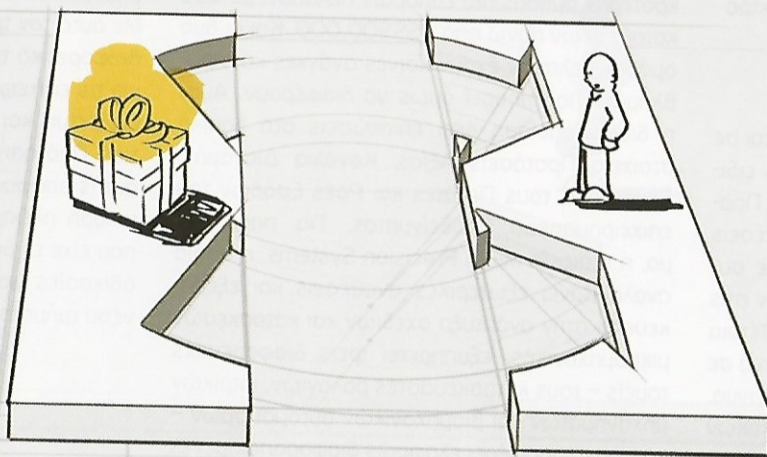
Όταν το επιχειρηματικό υπόδειγμα εξυπηρετεί δυο ή περισσότερα τμήματα αγορών που έχουν πολύ διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα. Για παράδειγμα το 2006 η Amazon.com αποφάσισε να διαφοροποιήσει την λιανική της αγορά με την πρόσθεση υπηρεσιών "cloud computing", δηλαδή ηλεκτρονική on-line πώληση χώρου αποθήκευσης και κατ' απαίτηση χρήση διακομιστή (server). Με αυτό τον τρόπο απευθύνθηκε σε ένα τελείως διαφορετικό τμήμα αγοράς, το οποίο περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο και προσέφερε μια τελείως διαφορετική Πρόταση Αξίας. Η λογική της στρατηγικής αυτής απόφασης βασίζεται στην ήδη υπάρχουσα ισχυρή ηλεκτρονική υποδομή της Amazon.com, που είχε τη δυνατότητα να υποστηρίξει και τις διαδικασίες λιανικής πώλησης και τις ανάγκες του νέου τμήματος παροχής υπηρεσιών.

Προτάσεις Αξίας

Οι Προτάσεις Αξίας είναι το Δομικό Στοιχείο που περιγράφει το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς.

Η Πρόταση Αξίας είναι ο κύριος λόγος που οι πελάτες προτιμούν μια επιχείρηση σε σχέση με μια άλλη. Προσφέρει λύση σε ένα πρόβλημα ή ικανοποιεί μια ανάγκη των πελατών. Κάθε Πρόταση Αξίας αποτελείται από ένα επιλεγμένο συνδυασμό προϊόντων και /ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου Τμήματος Αγοράς. Υπό αυτή την έννοια, η Πρόταση Αξίας είναι ένα σύνολο, ή συνδυασμός ωφελειών που προσφέρονται στους πελάτες.

Μερικές νέες Προτάσεις Αξίας μπορεί να είναι καινοτόμες και να αντικαθιστούν τις υπάρχουσες εγκατεστημένες προτάσεις. Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με τις ήδη προσφερόμενες στην αγορά.



Τι αξία προσφέρουμε στον πελάτη;
 Ποια από τα προβλήματά του βοηθούμε να λυθούν;
 Ποιες ανάγκες του ικανοποιούμε;
 Ποιους συνδυασμούς προϊόντων και υπηρεσιών
 προσφέρουμε σε κάθε Τμήμα Αγοράς;

Μια Πρόταση Αξίας δημιουργεί αξία για ένα Τμήμα Αγοράς μέσω ενός συγκεκριμένου μείγματος χαρακτηριστικών που καλύπτουν τις αντίστοιχες συγκεκριμένες ανάγκες. Οι Αξίες μπορεί να είναι ποσοτικές (π.χ. τιμή, ταχύτητα εξυπηρέτησης) ή ποιοτικές (σχεδίαση, ικανοποίηση). Στοιχεία από τον ακόλουθο κατάλογο που δεν θεωρείται πλήρης μπορούν να συνεισφέρουν στην απόδοση αξίας στον πελάτη.

Νεωτερικότητα

Μερικές Προτάσεις Αξίας ικανοποιούν ένα εντελώς νέο σύνολο αναγκών που δεν ήταν αντιληπτές πιο πριν από τους πελάτες επειδή δεν υπήρχε κάποια προηγούμενη παρόμοια πρόταση στην αγορά. Συνήθως αλλά όχι πάντοτε σχετίζεται με την τεχνολογία. Για παράδειγμα, τα κινητά τηλέφωνα δημιούργησαν μια εντελώς νέα αγορά γύρω από τις κινητές τηλεπικοινωνίες. Όμως υπάρχουν και προϊόντα όπως τα ηθικά επενδυτικά κεφάλαια που ήταν καινοτόμα όταν πρωτοεμφανίστηκαν αλλά δεν έχουν ιδιαίτερη σχέση με την τεχνολογία.

Αποδόσεις

Η βελτίωση της απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ήταν παραδοσιακά ένας συνηθισμένος τρόπος δημιουργίας αξίας. Η αγορά των προσωπικών υπολογιστών παραδοσιακά βασίστηκε σ' αυτό τον παράγοντα με την εξέλιξη της ισχύος των παραγόμενων υπολογιστών. Η βελτίωση των αποδόσεων έχει τα όριά της. Τα τελευταία χρόνια οι βελτιώσεις στην ταχύτητα, στους χώρους αποθήκευσης και στην ποιότητα των γραφικών δεν απέδωσαν ανάλογη ανάπτυξη στην αγορά.

Εξατομίκευση

Η κατά παραγγελία εξατομίκευση των προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες ατόμων ή Ομάδων Πελατών δημιουργεί αξία. Τα τελευταία χρόνια οι έννοιες της μαζικής εξατομίκευσης και της συν-δημιουργίας με τον πελάτη έχουν μεγαλύτερη αναγνώριση. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα διατηρούνται οι οικονομίες κλίμακας.





“Φέρνοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα”

Αξία μπορεί να δημιουργηθεί ακόμη και με την απλή υποβολή του στο να κάνει τη δουλειά του. Η Rolls-Royce έχει κατανοήσει πολύ καλά αυτή την δυνατότητα: Οι αεροπορικές εταιρείες που αγοράζουν τις μηχανές της βασίζονται εξ ολοκλήρου στη Rolls-Royce για την κατασκευή και συντήρηση των κινητήρων τους. Αυτή η ανάθεση επιτρέπει στους πελάτες της να εστιαστούν στην λειτουργία του επιχειρηματικού τους υποδείγματος. Σε αντιστάθμισμα, οι αερογραμμές πληρώνουν στη Rolls-Royce ένα συμφωνημένο ποσό για κάθε ώρα λειτουργίας του κινητήρα της.

Σχεδίαση

Η σχεδίαση είναι ένα σημαντικό αλλά δύσκολο μετρήσιμο χαρακτηριστικό. Ένα προϊόν μπορεί να ξεχωρίζει λόγω ανώτερης σχεδίασης. Στις αγορές μόδας και καταναλωτικών ηλεκτρικών ειδών, η σχεδίαση μπορεί να αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της Πρότασης Αξίας.

Αναγνώριση/Γόητρο

Οι πελάτες μπορεί να θεωρούν πρόταση αξίας στην χρήση και επίδειξη ενός αναγνωριστικού σήματος

(brand). Για παράδειγμα, ένα ρολόι Rolex δείχνει την ύπαρξη πλούτου. Στην άλλη άκρη του φάσματος οι επιβαίνοντες τροχοσανίδων (skateboarders) μπορεί να φορούν ρούχα με την τελευταία περιθωριακή “underground” μόδα για να δείξουν ότι τους αντιπροσωπεύει, ότι είναι «in».

Τιμή

Η προσφορά παρόμοιας αξίας σε μικρότερη τιμή είναι ένας συνήθης τρόπος ικανοποίησης των αναγκών των πελατών που αγοράζουν με κριτήριο το λόγο τιμής προς αξία. Όμως οι Προτάσεις Αξίας με μείωση των τιμών έχουν σημαντικές επιπτώσεις και στο υπόλοιπο επιχειρηματικό υπόδειγμα. Οι αερογραμμές No frills που βασίζονται στην ικανοποίηση των ελάχιστων απαιτήσεων όπως η Southwest, η Easy Jet, και η Ryan air έχουν σχεδιάσει νέα επιχειρηματικά υποδείγματα που να λειτουργούν με τις απολύτως αναγκαίες υπηρεσίες. Ένα άλλο παράδειγμα Πρότασης Αξίας που να βασίζεται στην τιμή είναι το αυτοκίνητο Nano της Ινδικής Εταιρείας Tata. Η εκπληκτικά μικρή τιμή του το κάνει προσίτιο σε ένα νέο μεγάλο τμήμα του πληθυσμού της Ινδίας. Οι δωρεάν προσφορές εισάγονται όλο και συχνότερα σε διάφορες αγορές, όπως

δωρεάν εφημερίδες, δωρεάν e-mail, υπηρεσίες δωρεάν κινητής τηλεφωνίας, και άλλες (περιπτώσεις επιχειρηματικών υποδειγμάτων που βασίζονται σε ΔΩΡΕΑΝ προτάσεις αξίας αναφέρονται στη σ.88).

Μείωση Κόστους

Η υποβοήθηση των πελατών στη μείωση του κόστους είναι ένας από τους σημαντικούς τρόπους δημιουργίας αξίας. Για παράδειγμα, η εταιρεία Salesforce.com, πωλεί μια εφαρμογή Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) με τη μορφή μίσθωσης της χρήσης του λογισμικού, απαλλάσσοντας έτσι τους αγοραστές από τις διαδικασίες αγοράς, εγκατάστασης και διαχείρισης της εφαρμογής.

Μείωση Κινδύνου

Η μείωση των κινδύνων που ενυπάρχουν στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών θεωρείται σημαντική προσφορά αξίας από τους πελάτες. Για παράδειγμα, σε έναν αγοραστή ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου, η παροχή εγγύησης ενός έτους του μειώνει την αβεβαιότητα αντιμετώπισης τυχόν ζημιών και την επιβάρυνση από το

κόστος τυχόν επισκευών. Η εγγύηση παροχής υπηρεσιών από τον ανάδοχο παροχής υπηρεσιών πληροφορικής μειώνει τον κίνδυνο για τον αγοραστή που κάνει την εξωτερική ανάθεση.

Πρόσβαση

Η διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες που δεν είχαν μέχρι τώρα πρόσβαση σ' αυτά είναι ακόμη ένας τρόπος δημιουργίας αξίας. Αυτό μπορεί να είναι το αποτέλεσμα καινοτομιών στο επιχειρηματικό υπόδειγμα ή από νέες τεχνολογίες ή συνδυασμό και των δυο. Τα δίκτυα NetJets, για παράδειγμα, έκαναν δημοφιλή την δυνατότητα μερικής ιδιοκτησίας και χρήσης αεροπλάνων τύπου jet. Ένα καινοτόμο επιχειρηματικό υπόδειγμα που επιτρέπει στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο δίκτυο NetJets να χρησιμοποιούν ιδιωτικά αεροπλάνα, μια υπηρεσία που ήταν πολύ ακριβή μέχρι τότε. Τα αμοιβαία κεφάλαια είναι ένα άλλο παράδειγμα δημιουργίας αξίας επειδή παρέχουν τη δυνατότητα σε επενδυτές με μικρότερα διαθέσιμα κεφάλαια να συμμετάσχουν σε διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια.

Ευκολία/Ευχρηστία

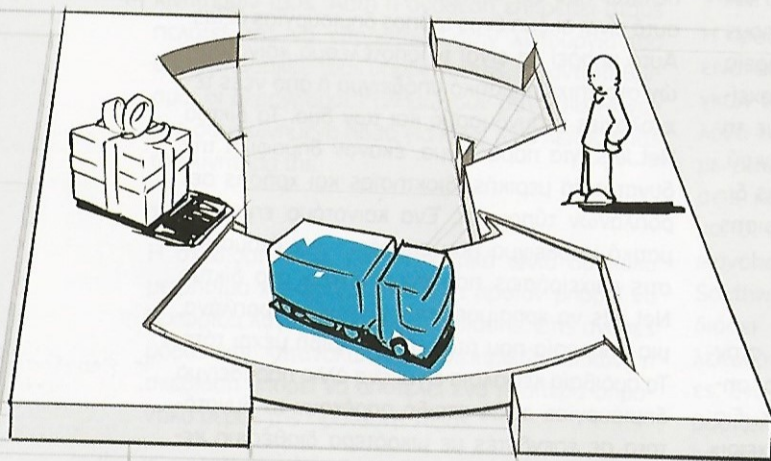
Κάνοντας τα προϊόντα πιο προσιτά και πιο εύχρηστα μπορεί να δημιουργήσει σημαντική αξία. Με τα προϊόντα iPod και iTunes, η Apple προσέφερε στους πελάτες μια άνευ προηγουμένου ευκολία στην αναζήτηση, αγορά, ηλεκτρονική λήψη, και ακρόαση ψηφιακής μουσικής. Τώρα είναι κυρίαρχη στην αγορά.

Κανάλια

Τα κανάλια ως δομικό στοιχείο περιγράφει τους τρόπους επικοινωνίας και διανομής των προτάσεων αξίας στα αντίστοιχα τμήματα της αγοράς.

Κανάλια επικοινωνίας, διανομής, και πωλήσεων συνιστούν τα σημεία σύνδεσης της επιχείρησης με τους πελάτες. Τα κανάλια είναι σημεία επαφής που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην χρηστική εμπειρία των πελατών. Τα κανάλια έχουν μεταξύ άλλων τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Ενημερώνουν καλύτερα τους πελάτες για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Βοηθούν τους πελάτες να αξιολογήσουν μια προσφορά αξίας της επιχείρησης
- Δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να αγοράσουν τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που επιθυμούν.
- Διανέμουν μια πρόταση αξίας στους πελάτες
- Παρέχουν υποστήριξη στους πελάτες μετά την πώληση



Ποια κανάλια προτιμούν οι πελάτες μας;

Ποια χρησιμοποιούμε σήμερα;

Πως τα ενοποιούμε σε ένα λειτουργικό σύνολο; Ποια λειτουργούν πιο αποτελεσματικά; Ποια έχουν καλύτερο λόγο κόστους - απόδοσης;

Πως τα εντάσσουμε στην καθημερινότητα των πελατών μας;

Τα κανάλια διακρίνονται σε πέντε διαφορετικές φάσεις. Κάθε κανάλι μπορεί να περιέχει μερικές ή το σύνολο των φάσεων. Μπορούμε επίσης να διακρίνουμε κατηγορίες όπως άμεσα και έμμεσα και ιδιοκτησίας της επιχείρησης ή συνεργατών της.

Η εύρεση του βέλτιστου συνδυασμού καναλιών ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο είναι κρίσιμη προκειμένου να επιτευχθεί η διάθεση μιας πρότασης αξίας στην αγορά. Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει να προσεγγίσει τους πελάτες του μέσω των καναλιών ιδιοκτησίας του ή των συνεργατών του ή σε συνδυασμό. Άμεσα ιδιόκτητα κανάλια μπορεί να είναι οι πωλητές και η ιστοσελίδα του οργανισμού,

και έμμεσα τα καταστήματα ιδιοκτησίας του. Τα κανάλια των συνεργατών είναι έμμεσα και μπορεί να είναι καταστήματα χονδρικής ή λιανικής και ιστότοποι ιδιοκτησίας τους.

Τα κανάλια των συνεργατών αποφέρουν μικρότερα ποσοστά κέρδους αλλά επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επεκτείνει το δίκτυο διανομής του και να ωφεληθεί από τις επιπλέον δυνατότητες που αυτά προσφέρουν. Τα ιδιόκτητα κανάλια

και ιδιαίτερα τα άμεσα έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους αλλά έχουν μεγαλύτερο κόστος έναρξης και λειτουργίας. Το ζητούμενο είναι να ενοποιήσουμε τον βέλτιστο συνδυασμό άμεσων και έμμεσων καναλιών με τρόπο που να μεγιστοποιήσουμε την εμπειρία των πελατών και να μεγιστοποιήσουμε τα έσοδα.

Κατηγορίες Καναλιών

Ιδιόκτητα	Άμεσα	Στελέχη πωλήσεων
	Έμμεσα	Καταστήματα
Συνεργατών	Άμεσα	Καταστήματα Συνεργατών
	Έμμεσα	Χονδρέμποροι

Φάσεις Καναλιών

1. Ενημέρωση

Πως θα βελτιώσουμε την ενημέρωση των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής μας;

2. Αξιολόγηση

Πως θα βοηθήσουμε τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας του οργανισμού μας;

3. Αγορά

Πως δίνουμε τη δυνατότητα στους πελάτες να αγοράσουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;

4. Παράδοση

Πως παραδίδουμε μια Πρόταση Αξίας στους πελάτες;

5. Μετά την Πώληση

Πως παρέχουμε υποστήριξη μετά την πώληση στους πελάτες μας;

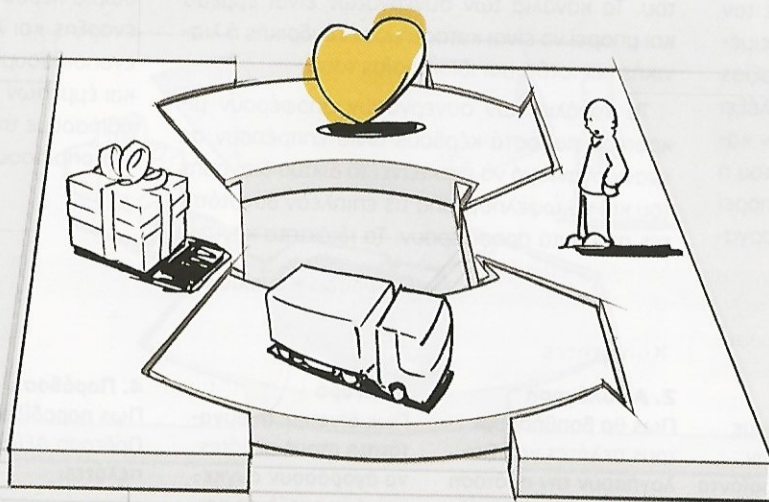
4 Σχέσεις με τους Πελάτες

Το δομικό στοιχείο των Σχέσεων με τους Πελάτες περιγράφει τα είδη των σχέσεων που αναπτύσσει μια επιχείρηση με τους πελάτες συγκεκριμένων τμημάτων αγορών.

Μια επιχείρηση πρέπει να έχει σαφή εικόνα για το είδος των σχέσεων που επιθυμεί να αναπτύξει με τους πελάτες της σε κάθε τμήμα της αγοράς. Οι σχέσεις μπορεί να κυμαίνονται από προσωπικές μέχρι αυτοματοποιημένες και μπορεί να καθοδηγούνται από τα ακόλουθα κίνητρα:

- Απόκτηση νέων πελατών
- Διατήρηση υπαρχόντων πελατών
- Μεγιστοποίηση των πωλήσεων ανά πελάτη (*upselling*)

Την αρχική περίοδο της κινητής τηλεφωνίας οι Σχέσεις με τους Πελάτες των παρόχων καθοδηγούνταν από επιθετικές στρατηγικές πρόσκτησης πελατών που περιείχαν και την προσφορά δωρεάν κινητών τηλεφώνων. Όταν επήλθε κορεσμός της αγοράς οι πάροχοι μετέβησαν σε στρατηγική διατήρησης πελατών και αύξησης των εσόδων ανά πελάτη. Οι Σχέσεις με τους Πελάτες που αναπτύσσει μια επιχείρηση έχουν βαθειά επίρεια στη συνολική εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες της από αυτή.



Ποια είδη σχέσεων ανά τμήμα αγοράς αναμένουν να αναπτύξουμε και να διατηρήσουμε οι πελάτες μας μαζί τους; Ποιες έχουμε ήδη αναπτύξει; Ποιο είναι το κόστος τους; Πως ενσωματώνονται στο σύνολο του επιχειρηματικού υποδείγματος;

Διαφορετικές κατηγορίες Σχέσεων με τους Πελάτες μπορεί να συνυπάρχουν στην σχέση της επιχείρησης με ένα τμήμα της αγοράς:

Προσωπική Υποβοήθηση

Αυτή η σχέση βασίζεται στην ανθρώπινη επικοινωνία. Ο πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με έναν κάποιον εκπρόσωπο της επιχείρησης για να υποβοηθηθεί είτε κατά τη διάρκεια της πώλησης είτε μετά την ολοκλήρωσή της. Αυτή η υποβοήθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί στο σημείο πώλησης, μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή άλλων μέσων.

Αποκλειστική Προσωπική Υποβοήθηση

Αυτή η σχέση προϋποθέτει την αποκλειστική ενσχόληση ενός εκπροσώπου της επιχείρησης με έναν πελάτη. Αποτελεί την βαθύτερη και πλέον στενή κατηγορία σχέσης και συνήθως αναπτύσσεται σε μια μεγαλύτερη χρονική διάρκεια. Για παράδειγμα στις ιδιωτικές τραπεζικές υπηρεσίες, κάποια στελέχη επιφορτίζονται με την αποκλειστική εξυπηρέτηση πελατών με μεγάλη αξία για την τράπεζα. Παρόμοιες σχέσεις μπορούμε να βρούμε σε άλλες επιχειρήσεις με τη μορφή διαχειριστών σημαντικών λογαριασμών που αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με σημαντικούς πελάτες.

Αυτό- εξυπηρέτηση

Σ' αυτή τη μορφή εξυπηρέτησης η επιχείρηση δεν διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες

της αλλά παρέχει όλα τα αναγκαία μέσα ώστε οι πελάτες να εξυπηρετηθούν μόνοι τους.

Αυτοματοποιημένες Υπηρεσίες

Αποτελεί μια πιο σύνθετη σχέση αυτοεξυπηρέτησης η οποία βασίζεται σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Για παράδειγμα, τα προσωπικά προφίλ σε συνδεδεμένες στο διαδίκτυο εφαρμογές προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες. Οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν τον χαρακτήρα, και άλλα χαρακτηριστικά και πληροφορίες από το προφίλ των πελατών και τα συνδέουν με τις παραγγελίες και/ή τις συναλλαγές τους. Στις καλύτερες των περιπτώσεων, οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες προσομοιώνουν μια προσωπική σχέση (π.χ. συμβουλές για βιβλία ή ταινίες).

Κοινότητες

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις κοινότητες χρηστών, έρχονται σε μεγαλύτερη επαφή με τους υπάρχοντες και τους εν δυνάμει πελάτες τους και διευκολύνουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν και διατηρούν ηλεκτρονικές κοινότητες που δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να επιλύουν τα προ-

βλήματά τους σε συνεργασία. Οι κοινότητες από την άλλη βοηθούν τις επιχειρήσεις να κατανοούν καλύτερα τους πελάτες τους. Ο φαρμακευτικός γίγαντας GlaxoSmithKline δημιούργησε μια ηλεκτρονική συνδεδεμένη στο διαδίκτυο κοινότητα όταν ανέπτυξε το προϊόν *alli*, για την μείωση βάρους που δίδεται χωρίς φαρμακευτική συνταγή.

Η GlaxoSmithKline ήθελε να αποκτήσει καλύτερη γνώση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπέρβαροι ενήλικες, ώστε να διαχειριστεί καλύτερα τις προσδοκίες των πελατών.

Συν-δημιουργία

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υπερβαίνουν την παραδοσιακή σχέση πελάτη-προμηθευτή και συν-δημιουργούν προτάσεις αξίας σε συνεργασία με τους πελάτες τους. Η Amazon.com προσκαλεί τους πελάτες της να γράψουν αξιολογήσεις και έτσι δημιουργεί αξία για τους υπόλοιπους βιβλιόφιλους. Μερικές επιχειρήσεις ζητούν από τους πελάτες τους να βοηθούν στη σχεδίαση νέων και καινοτόμων προϊόντων. Άλλες, όπως η YouTube.com, ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να δημιουργούν περιεχόμενο που διατίθεται σε δημόσια χρήση.

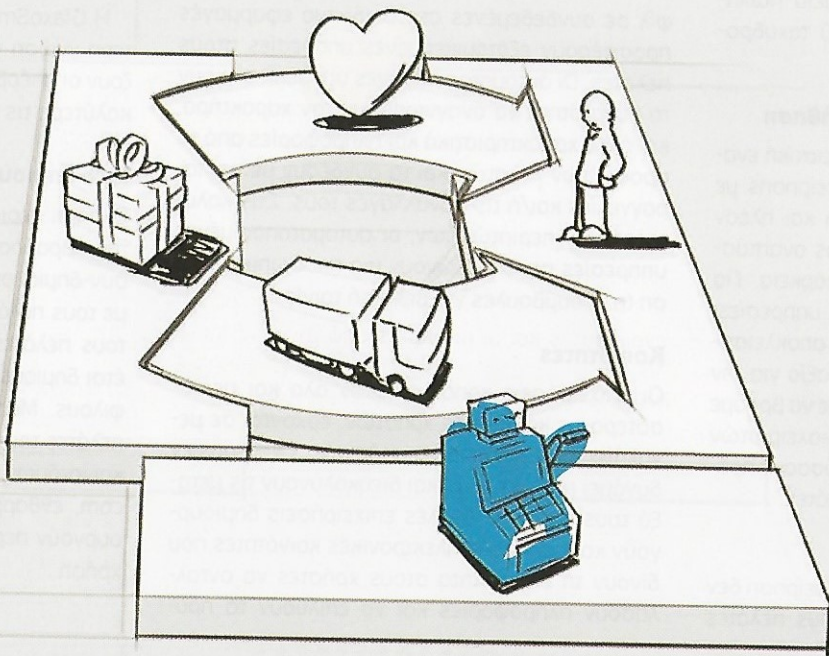
Ροές Εσόδων

Το δομικό στοιχείο των ροών Εσόδων αντιπροσωπεύει τα έσοδα που δημιουργούνται από κάθε τμήμα αγοράς (τα κέρδη προκύπτουν μετά την αφαίρεση των εξόδων)

Αν παρομοιάσουμε τους πελάτες με την καρδιά ενός επιχειρηματικού υποδείγματος, οι Ροές Εσόδων αποτελούν τις αρτηρίες του. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το είδος της προσφερόμενης αξίας που διατίθεται να αγοράσει το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς. Τότε της δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσει μια ή περισσότερες Ροές Εσόδων από κάθε τμήμα της αγοράς. **Η κάθε Ροή Εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης που μπορεί να είναι σταθερές τιμές μέσω τιμοκαταλόγου, διαπραγματεύσιμες, από πλειστηριασμό, προσαρμοζόμενες στον ανταγωνισμό, ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων, ή βασιζόμενες στην διαχείριση των αποθεμάτων.**

Ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να έχει τα ακόλουθα είδη Ροών Εσόδων:

1. Έσοδα από συναλλαγές που προέρχονται από εφάπαξ πληρωμές των πελατών
2. Επαναλαμβανόμενα έσοδα από συνεχιζόμενες πληρωμές που σχετίζονται με την παράδοση μιας Προσφοράς Αξίας στους πελάτες είτε από την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης μετά την πώληση.



Ποια προσφορά αξίας διατίθενται πραγματικά να αγοράσουν οι πελάτες μας; Για ποια αξία πληρώνουν πραγματικά; Με ποιο τρόπο πληρώνουν σήμερα; Πως θα προτιμούσαν να πληρώνουν; Πόσο συμμετέχει η κάθε Ροή Εσόδων στα συνολικά Έσοδα;

Μερικοί τρόποι παραγωγής Ροών Εσόδων:

Πώληση Προϊόντων

Ο πλέον συνήθης και κατανοητός τρόπος παραγωγής Ροών Εσόδων είναι η πώληση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ενός προϊόντος. Η Amazon.com πωλεί βιβλία, μουσική, καταναλωτικά ηλεκτρονικά είδη, και άλλα προϊόντα μέσω διαδικτύου. Η Fiat πωλεί αυτοκίνητα που οι αγοραστές τους είναι ελεύθεροι να οδηγήσουν, να πουλήσουν ή ακόμη και να καταστρέψουν.

Αμοιβή Χρήσης

Αυτή η Ροή Εσόδων παράγεται από τη χρήση μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας. Η πληρωμή συναρτάται με την χρήση. Ένας πάροχος τηλεπικοινωνιών μπορεί να χρεώνει τους πελάτες ανά λεπτό ομιλίας. Ένα ξενοδοχείο ανά νύχτα διαμονής. Μια εταιρεία διανομής ανάλογα με τον αριθμό των πακέτων και την απόσταση μεταφοράς.

Συνδρομές

Αυτή η Ροή Εσόδων παράγεται από την πώληση συνεχούς πρόσβασης σε μια υπηρεσία. Ένα γυμναστήριο πωλεί μηνιαίες ή ετήσιες συνδρομές για τη χρήση των οργάνων γυμναστικής που διαθέτει στις εγκαταστάσεις της. Το παιχνίδι World

of Warcraft χρεώνει μηνιαία συνδρομή για την συμμετοχή των παικτών στο παιχνίδι μέσω του διαδικτύου. Η υπηρεσία Comes with Music της Nokia δίνει πρόσβαση σε μια μουσική βιβλιοθήκη στους συνδρομητές της.

Δανεισμός/Ενοικίαση/Χρηματοδοτική Μίσθωση

Αυτή η Ροή Εσόδων δημιουργείται από την προσωρινή παραχώρηση αποκλειστικής χρήσης ενός αγαθού με συμφωνημένη αμοιβή. Για τον δανειστή η αμοιβή είναι οι τόκοι, για όσο διάστημα έχει συμφωνηθεί. Για την ενοικίαση η εκμίσθωση η διάρκεια είναι καθορισμένη και καταβάλλεται ενοίκιο ή μίσθωμα συνήθως ανά μήνα. Για τον εκμισθωτή υπάρχει το όφελος των επαναλαμβανόμενων εσόδων μέχρι την αποπληρωμή. Οι ενοικιαστές και οι μισθωτές από την άλλη απολαμβάνουν τα οφέλη της χρήσης ενός αγαθού για την περίοδο που το χρειάζονται πληρώνοντας μόνο το ποσό που αναλογεί σε αυτή την περίοδο. Η Zipcar.com αποτελεί ένα καλό υπόδειγμα ενοικίασης αυτοκινήτων με την ώρα στις Βορειοαμερικανικές πόλεις. Η υπηρεσία της Zipcar.com είχε ως αποτέλεσμα να αποφασίσουν πολλοί πολίτες

να ενοικιάζουν αντί να αγοράζουν αυτοκίνητα.

Αδειοδότηση

Αυτή η Ροή Εσόδων δημιουργείται από την παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης προστατευόμενης πνευματικής ιδιοκτησίας έναντι συμφωνημένης αμοιβής. Η παραχώρηση δίνει τη δυνατότητα στους κατόχους των δικαιωμάτων να έχουν ροές εσόδων από την ιδιοκτησία τους χωρίς να χρειαστεί να κατασκευάσουν ένα προϊόν ή να εμπορευματοποιήσουν μια υπηρεσία οι ίδιοι. Η παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης είναι συνήθης στην αγορά των οπτικοακουστικών μέσων όπου οι ιδιοκτήτες περιεχομένου διατηρούν τα πνευματικά δικαιώματα ενώ πωλούν άδειες χρήσης σε τρίτους. Παρομοίως στις τεχνολογικές αγορές οι κάτοχοι των πατεντών, πωλούν το δικαίωμα χρήσης έναντι συμφωνημένης αμοιβής.



Αμοιβές Διαμεσολάβησης

Αυτή η Ροή Εσόδων προέρχεται από τις αμοιβές για υπηρεσίες διαμεσολάβησης για λογαριασμό δυο ή περισσότερων μερών. Οι πάροχοι πιστωτικών καρτών λαμβάνουν ποσοστό από κάθε πώληση που πραγματοποιείται με τη χρήση τους. Οι μεσάζοντες και οι μεσίτες λαμβάνουν προμήθεια κάθε φορά που φέρνουν σε τελική συμφωνία πωλητή και αγοραστή.

Διαφήμιση

Αυτή η Ροή Εσόδων είναι αμοιβές παροχής διαφημιστικών υπηρεσιών για ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή ένα αναγνωριστικό σήμα (brand). Παραδοσιακά τα έσοδα της αγοράς των μέσων ενημέρωσης και των διοργανωτών εκδηλώσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις διαφημίσεις. Τα τελευταία χρόνια και άλλοι τομείς, όπως το λογισμικό και άλλες υπηρεσίες έχουν αρχίσει να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από διαφημιστικά έσοδα.

Κάθε Ροή Εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικό μηχανισμό τιμολόγησης. Ο επιλεγόμενος μηχανισμός τιμολόγησης μπορεί να επιφέρει μεγάλες διαφορές στις ροές εσόδων. Τα δυο διαφορετικά είδη μηχανισμών τιμολόγησης είναι η σταθερή και η δυναμική τιμολόγηση.

Μηχανισμοί Τιμολόγησης

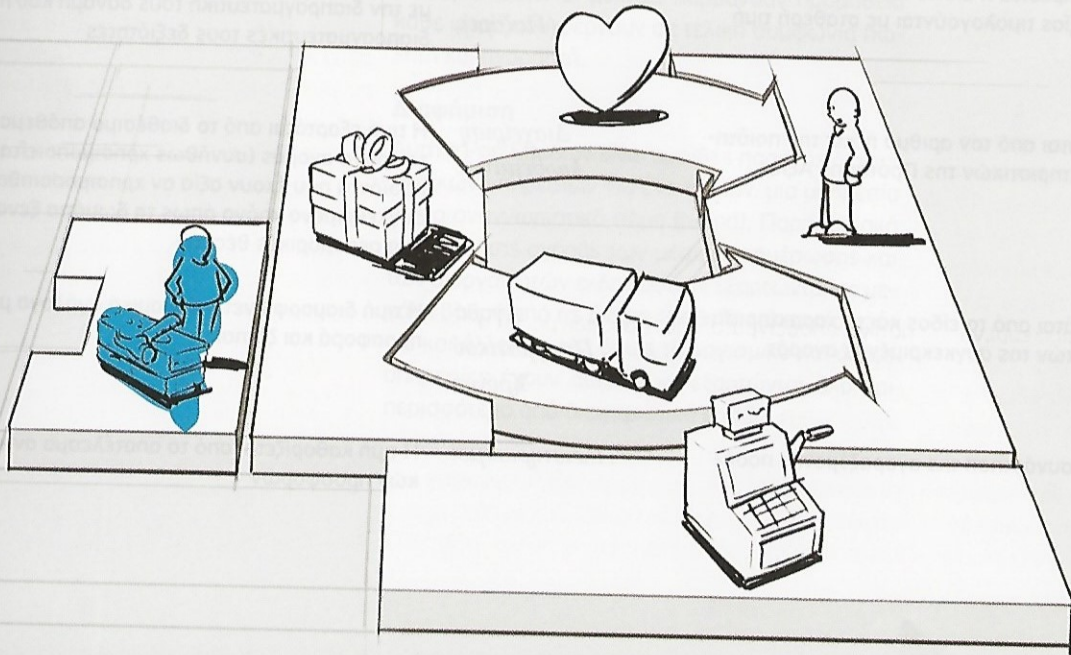
Σταθερή Τιμολόγηση		Δυναμική Τιμολόγηση	
Προκαθορισμένες τιμές που βασίζονται σε στατικές μεταβλητές		Οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς	
<i>Τιμή Τιμοκαταλόγου</i>	Προϊόντα, Υπηρεσίες ή άλλες συνδυαστικές Προτάσεις Αξίας τιμολογούνται με σταθερή τιμή ανά είδος.	<i>Διαπραγμάτευση (Παζάρι)</i>	Διαπραγμάτευση μεταξύ πωλητή-αγοραστή ανάλογα με την διαπραγματευτική τους δύναμη και/ή τις διαπραγματευτικές τους δεξιότητες
<i>Εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του Προϊόντος</i>	Η τιμή εξαρτάται από τον αριθμό ή/και την ποιότητα των χαρακτηριστικών της Πρότασης Αξίας	<i>Διαχείριση Αποθεμάτων</i>	Η τιμή εξαρτάται από το διαθέσιμο απόθεμα και το χρόνο αγοράς (συνήθως χρησιμοποιείται για προϊόντα που έχουν αξία αν χρησιμοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρόνο όπως τα δωμάτια ξενοδοχείων ή οι αεροπορικές θέσεις)
<i>Εξαρτώμενη από το τμήμα της αγοράς</i>	Η τιμή εξαρτάται από το είδος και τα χαρακτηριστικά των πελατών της συγκεκριμένης αγοράς.	<i>Αγορά Πραγματικού Χρόνου</i>	Η τιμή διαμορφώνεται δυναμικά ανάλογα με την προσφορά και ζήτηση.
<i>Εξαρτώμενη από τον όγκο πωλήσεων</i>	Η τιμή είναι συνάρτηση της αγοραζόμενης ποσότητας	<i>Πλειστηριασμοί</i>	Η τιμή καθορίζεται από το αποτέλεσμα ανταγωνιστικών προσφορών

Κρίσιμοι Πόροι

Το δομικό στοιχείο των Κρίσιμων Πόρων περιγράφει τους σημαντικότερους πόρους που απαιτούνται ώστε να λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα.

Κάθε επιχειρηματικό υπόδειγμα απαιτεί την ύπαρξη Κρίσιμων Πόρων που χωρίς αυτούς μία επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να δημιουργήσει τις Προτάσεις Αξίας, να τις διαθέσει στις αγορές, να διατηρήσει τις σχέσεις με τους πελάτες της, και να έχει έσοδα. Ανάλογα με το είδος του επιχειρηματικού υποδείγματος απαιτούνται διαφορετικοί κρίσιμοι πόροι. Ένας κατασκευαστής

ηλεκτρονικών μικροκυκλωμάτων χρειάζεται ακριβές εγκαταστάσεις παραγωγής ενώ ο σχεδιαστής τους εστιάζεται κυρίως σε κατ'άλληλους ανθρώπινους πόρους. Οι κρίσιμοι πόροι μπορεί να είναι υλικοί, οικονομικοί, πνευματικοί, ή ανθρώπινο δυναμικό. Οι κρίσιμοι πόροι είναι δυνατό να αποτελούν ιδιοκτησία της επιχείρησης ή να τους μισθώνει ή να τους διαθέτουν κρίσιμοι συνεργάτες.



Στο επιχειρηματικό μας υπόδειγμα: Ποιους Κρίσιμους Πόρους απαιτούν οι Προτάσεις Αξίας; Τα Κανάλια Διανομής; Οι Σχέσεις με τους Πελάτες; Οι Ροές Εσόδων;

Οι Κρίσιμοι Πόροι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

Φυσικοί

Αυτή η κατηγορία συμπεριλαμβάνει τα φυσικά πάγια όπως είναι οι εγκαταστάσεις παραγωγής, τα κτήρια, τα οχήματα, οι μηχανές, τα συστήματα, τα συστήματα πώλησης POS, και τα δίκτυα διανομής. Η λειτουργία των δικτύων λιανικής πώλησης όπως είναι το Wal-Mart και η Amazon.com έχει μεγάλη εξάρτηση από τους φυσικούς πόρους, οι οποίοι συχνά είναι έντασης κεφαλαίου. Το πρώτο διαθέτει ένα γιγάντιο παγκόσμιο δίκτυο αποθηκών και καταστημάτων και μια ανάλογη υποδομή στην εφοδιαστική του αλυσίδα. Η δεύτερη διαθέτει μια εκτεταμένη υποδομή σε Πληροφοριακή Τεχνολογία, σε Αποθήκες και στις Μεταφορές.

Πνευματικοί

Οι πνευματικοί πόροι όπως είναι τα αναγνωριστικά σήματα (brands), ιδιωτική εξειδικευμένη γνώση, πατέντες, και πνευματικά δικαιώματα, συνεργασίες, και βάσεις πελατών, θεωρούνται όλο και περισσότερο ως σημαντικοί πόροι σε ένα ισχυρό επιχειρηματικό υπόδειγμα. Οι πνευματικοί πόροι είναι δύσκολο να αναπτυχθούν αλλά όταν αναπτυχθούν με επιτυχία τότε μπορούν να προσφέρουν σημαντική αξία. Οι εταιρείες κα-

ταναλωτικών αγαθών όπως η Nike και η Sony βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο αναγνωριστικό τους σήμα (brand) ως Κρίσιμο Πόρο τους. Η Microsoft και η SAP βασίζονται επί πολλά χρόνια στο λογισμικό και στα συναφή πνευματικά δικαιώματα που έχουν αναπτύξει. Η εταιρεία σχεδίασης και κατασκευής ηλεκτρονικών κυκλωμάτων για ευρυζωνικές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας Qualcomm, έχτισε το επιχειρηματικό της υπόδειγμα γύρω από πατενταρισμένα σχέδια μικροκυκλωμάτων που της παρέχουν σημαντικά ανταποδοτικά έσοδα.

Ανθρώπινοι

Κάθε εταιρεία χρειάζεται τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους αλλά οι άνθρωποι παίζουν σημαντικότερο ρόλο σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά υποδείγματα. Για παράδειγμα είναι κρίσιμοι σε τομείς έντασης γνώσης και δημιουργικότητας. Μια φαρμακευτική εταιρεία όπως π.χ. η Novartis, βασίζεται πάρα πολύ στους ανθρώπινους πόρους: Το επιχειρηματικό της υπόδειγμα συνεπάγεται την ύπαρξη εξαιρετικά μεγάλου αριθμού έμπειρων επιστημόνων και εξειδικευμένων πωλητών.

Οικονομικοί

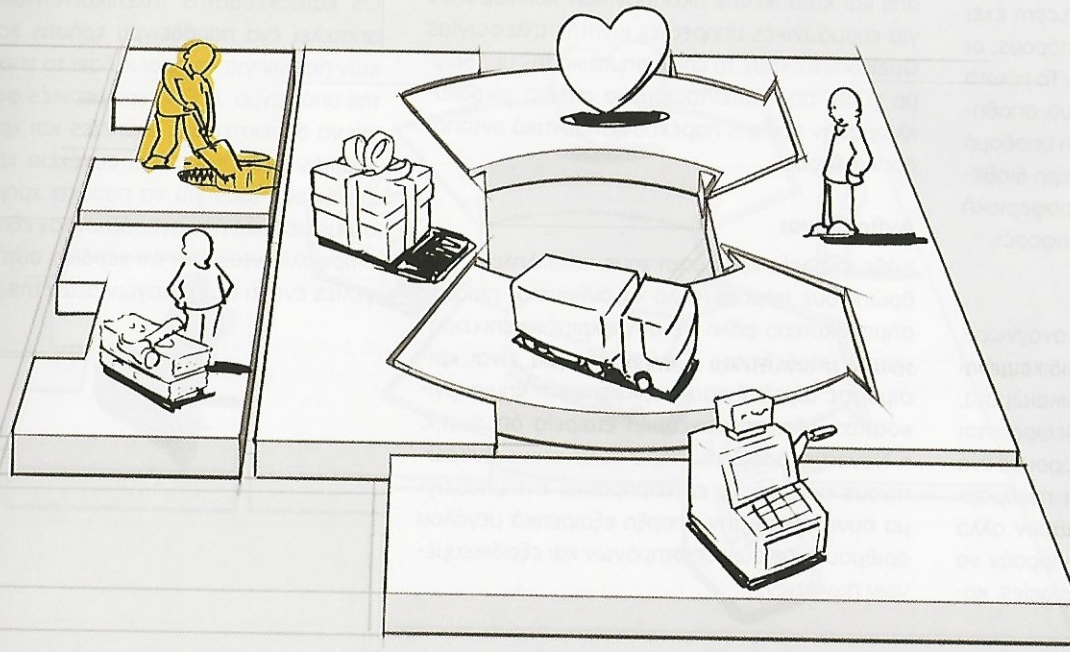
Μερικά επιχειρηματικά Υποδείγματα απαιτούν τη ύπαρξη οικονομικών πόρων και/ή οικονομικών εγγυήσεων, όπως μετρητών, γραμμών πίστωσης, η την διαθεσιμότητα μετοχών για την χρηματοδότηση κρίσιμων συνεργασιών. Η Ericsson, ως κατασκευαστής τηλεπικοινωνιακού υλικού, αποτελεί ένα παράδειγμα χρήσης χρηματοδοτικών πόρων για να προωθήσει το επιχειρηματικό της υπόδειγμα. Η Ericsson μερικές φορές επιλέγει να δανειστεί από τράπεζες και χρηματοοικονομικές αγορές και στη συνέχεια χρησιμοποιεί ένα μέρος τους για να παρέχει χρηματοδότηση στους πελάτες που αγοράζουν τον εξοπλισμό της, διασφαλίζοντας έτσι ότι κερδίζει αυτή τις παραγελίες έναντι των ανταγωνιστών της.

Κρίσιμες Δραστηριότητες

Το Δομικό Στοιχείο των Κρίσιμων Δραστηριοτήτων περιγράφει τις σπουδαιότερες εργασίες που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργεί το επιχειρηματικό της υπόδειγμα

Σε κάθε επιχειρηματικό υπόδειγμα υπάρχει ένας αριθμός Κρίσιμων Δραστηριοτήτων. Αυτές από τελούν τις πλέον σημαντικές δράσεις που πρέπει να κάνει προκειμένου να λειτουργεί ικανοποιητικά. Όπως με τους Κρίσιμους Πόρους, είναι απαραίτητες προκειμένου να δημιουργηθεί και να προσφερθεί μια Πρόταση Αξίας, να φθάσει στις αγορές, να διατηρήσει τις Σχέσεις με τους

Πελάτες, και να φέρει έσοδα. Και όπως με τους Κρίσιμους Πόρους, οι Κρίσιμες Δραστηριότητες διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος του επιχειρηματικού υποδείγματος. Για την εταιρεία κατασκευής λογισμικού Microsoft, οι Κρίσιμες Δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη λογισμικού. Για τον κατασκευαστή προσωπικών υπολογιστών Dell, οι Κρίσιμες Δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για την εταιρεία συμβούλων McKinsey, οι Κρίσιμες Δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν την επίλυση προβλημάτων.



Ποιες Κρίσιμες Δραστηριότητες απαιτούνται για την παραγωγή των Προτάσεων Αξίας του Επιχειρηματικού μας Υποδείγματος; Για τα Κανάλια Διανομής; Για τις Σχέσεις με τους Πελάτες; Για τις Ροές Εσόδων;

Οι Κρίσιμες Δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

Παραγωγής

Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με τη σχεδίαση, κατασκευή, και παράδοση ενός προϊόντος σε μεγάλες ποσότητες και/ή ανώτερη ποιότητα. Η παραγωγική δραστηριότητα κυριαρχεί στα επιχειρηματικά υποδείγματα των βιομηχανιών παραγωγής προϊόντων.

Επίλυσης Προβλημάτων

Οι δραστηριότητες αυτού του τύπου σχετίζονται με την εύρεση νέων λύσεων σε συγκεκριμένα προβλήματα πελατών. Η λειτουργία των εταιρειών συμβούλων, των νοσοκομείων. Και άλλων οργανισμών παροχής υπηρεσιών συνήθως σχετίζεται κυρίως με δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Τα επιχειρηματικά τους υποδείγματα απαιτούν δραστηριότητες όπως είναι η διοίκηση γνώσης και η συνεχής εκπαίδευση.

Πλατφόρμα/Δίκτυο

Τα επιχειρηματικά υποδείγματα που είναι σχεδιασμένα γύρω από τον Κρίσιμο Πόρο μιας πλατφόρμας κυριαρχούνται από ανάλογες Κρίσιμες Δραστηριότητες πλατφόρμας ή δικτύωσης. Τα δίκτυα, οι πλατφόρμες ανεύρεσης συντρόφων, τα λογισμικά, ακόμη και τα αναγνωριστικά σήματα (brands) μπορούν να λειτουργήσουν ως πλατφόρμες. Το επιχειρηματικό υπόδειγμα της εταιρείας eBay απαιτεί για τη λειτουργία του την συνεχή ανάπτυξη και διατήρηση της πλατφόρμας, δηλαδή του ιστοτόπου της eBay.com. Το επιχειρηματικό υπόδειγμα της εταιρείας Visa απαιτεί δραστηριότητες που σχετίζονται με την πλατφόρμα πιστωτικών καρτών Visa[®] που χρησιμοποιούν οι έμποροι, οι πελάτες και οι τράπεζες. Το επιχειρηματικό υπόδειγμα της εταιρείας Microsoft απαιτεί τη διαχείριση των διεπαφών μεταξύ των λογισμι-

κών άλλων εταιρειών και της πλατφόρμας του λειτουργικού συστήματος Windows[®]. Οι Κρίσιμες Δραστηριότητες σ' αυτή την κατηγορία σχετίζονται με τη διαχείριση και την προώθηση της πλατφόρμας, και την παροχή υπηρεσιών.

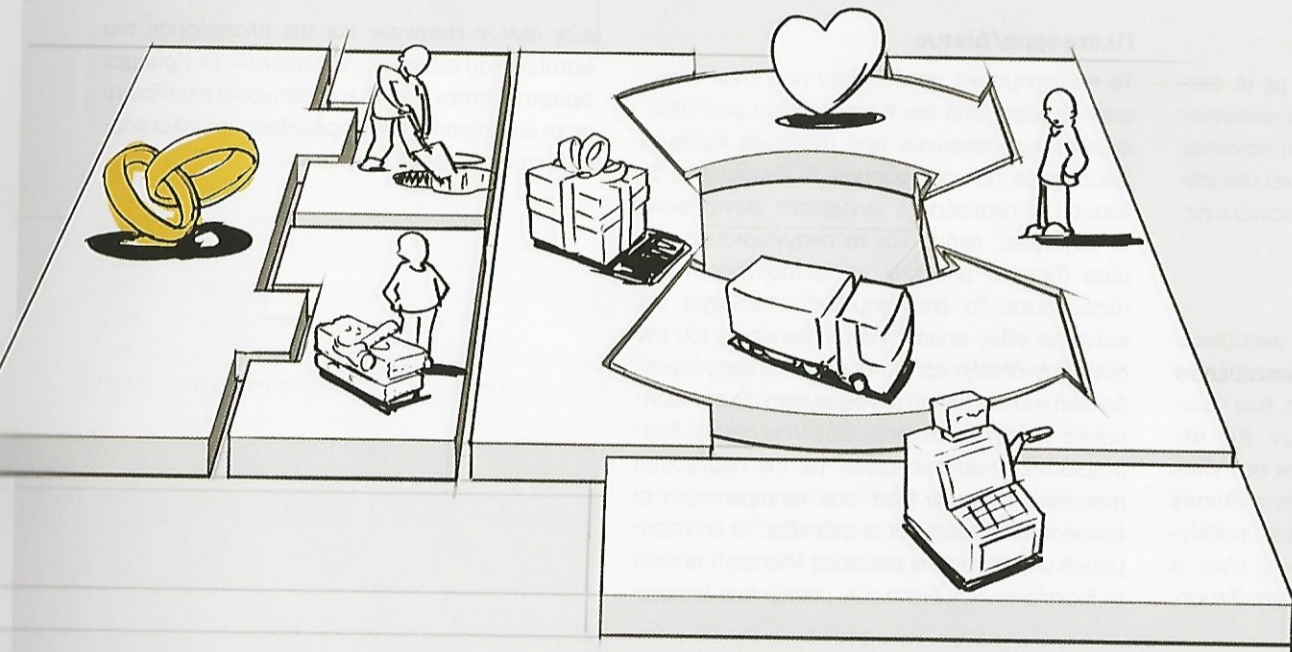
Κρίσιμες Συνεργασίες

Το Δομικό Στοιχείο των Κρίσιμων Συνεργασιών περιγράφει το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που απαιτούνται προκειμένου να λειτουργήσει το επιχειρηματικό υπόδειγμα

Για διάφορους λόγους οι Επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνεργασίες που με τον καιρό καταλήγουν να αποτελούν τους θεμέλιους λίθους πολλών από τα επιχειρηματικά υποδείγματα. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν συμμαχίες για την βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών τους υποδειγμάτων, τη μείωση της έκθεσης σε κινδύνους, ή την απόκτηση πόρων.

Διακρίνουμε τους ακόλουθους ξεχωριστούς τύπους συνεργασιών:

1. *Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών*
2. *Συναγωνιστικές: στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών*
3. *Κοινοπραξίες για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων*
4. *Σχέσεις πελάτη-προμηθευτή για τη διασφάλιση των προμηθειών*



Ποιοι είναι οι Κρίσιμοι Συνεργάτες μας? Ποιοι είναι οι Κρίσιμοι Προμηθευτές μας? Ποιους Κρίσιμους Πόρους προμηθευόμαστε από συνεργάτες; Ποιες είναι οι Κρίσιμες Δραστηριότητες των συνεργατών μας;

Είναι χρήσιμο να διακρίνουμε μεταξύ τριών τύπων κινήτρων ανάπτυξης συνεργασιών:

Βελτιστοποίηση και Οικονομία Κλίμακας

Η πλέον απλή μορφή συνεργασίας είναι αυτή του πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπεί στην βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων και δραστηριοτήτων. Δεν έχει συνήθως νόημα να υπάρχει ιδιοκτησία όλων των απαιτούμενων πόρων και η εκτέλεση όλων των απαιτούμενων δραστηριοτήτων σε μια εταιρεία. Οι συνεργασίες βελτιστοποίησης και οικονομίες κλίμακας συνήθως δημιουργούνται για τη μείωση του κόστους, και συχνά συμπεριλαμβάνουν εξωτερικές αναθέσεις ή από κοινού χρήση εγκαταστάσεων.

Μείωση Κινδύνου και Αβεβαιότητας

Με τις συνεργασίες επιζητείται η μείωση του κινδύνου σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Δεν είναι ασύνηθες δυο ανταγωνιστές να συνάπτουν μια

στρατηγική συμμαχία σε μια περιοχή ενώ ανταγωνίζονται σε κάποια άλλη. Παράδειγμα η τεχνολογία Blue-ray, ένα πρότυπο οπτικού δίσκου που αναπτύχθηκε από κοινού από μια ομάδα των καλύτερων κατασκευαστών καταναλωτικών ηλεκτρονικών, προσωπικών υπολογιστών και οπτικοακουστικών μέσων παγκοσμίως. Η ομάδα συνεργάστηκε για να εισάγει την τεχνολογία Blu-ray στην αγορά, όμως το κάθε μέλος ξεχωριστά ανταγωνίζεται στην πώληση των Blu-ray προϊόντων παραγωγής του.

Απόκτηση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων

Λίγες εταιρείες διαθέτουν όλους τους πόρους ή εκτελούν όλες τις δραστηριότητες που περιγράφονται στα επιχειρηματικά τους υποδείγματα. Συνήθως, επεκτείνουν τις δικές τους δυνατότητες

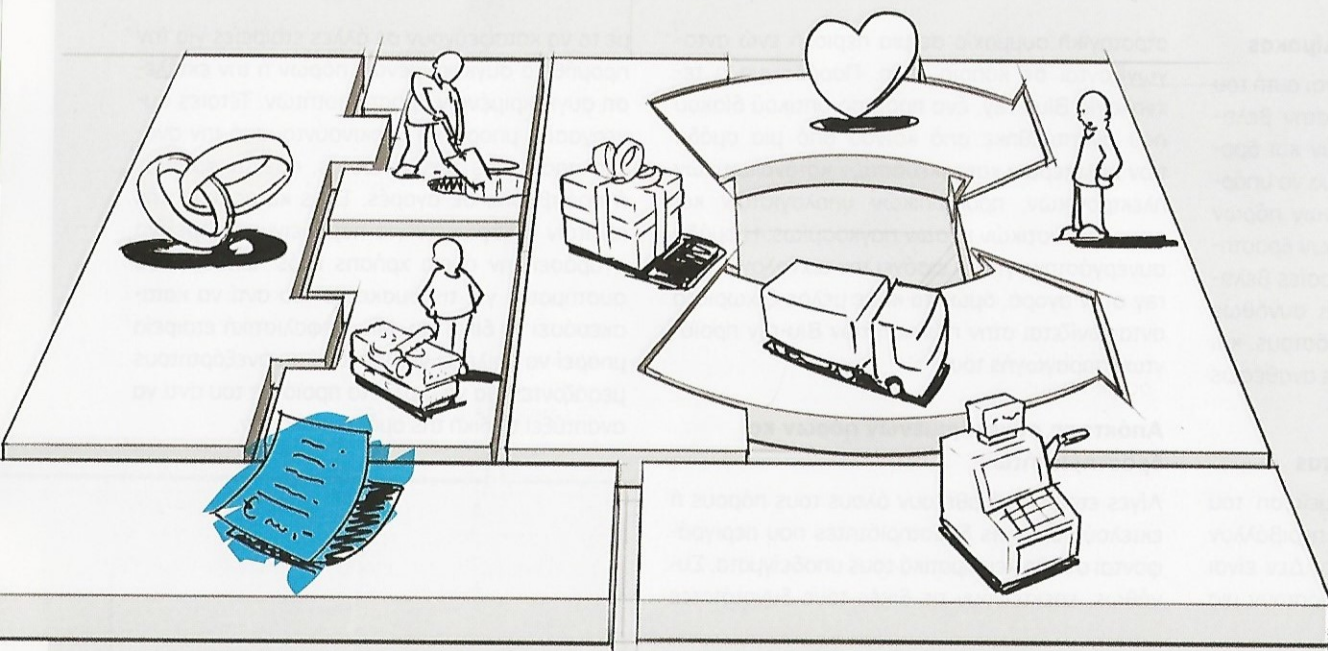
με το να καταφεύγουν σε άλλες εταιρείες για την προμήθεια συγκεκριμένων πόρων ή την εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Τέτοιες συνεργασίες μπορεί να υποκινούνται από την ανάγκη απόκτησης τεχνογνωσίας, αδειών χρήσης, ή πρόσβασης σε αγορές. Ένας κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων για παράδειγμα μπορεί να αγοράσει την άδεια χρήσης ενός λειτουργικού συστήματος για τις συσκευές του αντί να κατασκευάσει το δικό του. Μια ασφαλιστική εταιρεία μπορεί να επιλέξει να βασιστεί σε ανεξάρτητους μεσάζοντες για να πωλεί τα προϊόντα του αντί να αναπτύξει τη δική της ομάδα πωλητών.

Διάρθρωση Κόστους

Η Δομική Δομή της Διάρθρωσης Κόστους περιγράφει όλα τα κόστη λειτουργίας του επιχειρηματικού υποδείγματος

Το δομικό αυτό στοιχείο περιγράφει τα σημαντικότερα κόστη που προκύπτουν από τη λειτουργία του συγκεκριμένου επιχειρηματικού υποδείγματος. Η δημιουργία και η Προσφορά Αξίας, η διατήρηση των Σχέσεων με τους Πελάτες, και η δημιουργία εσόδων στοιχίζουν. Αυτά τα κόστη μπορούν σχετικά εύκολα να υπολογιστούν αφού καθοριστούν οι Κρίσιμοι Πόροι, οι Κρίσι-

μες Δραστηριότητες, και οι Κρίσιμες Συνεργασίες. Μερικά επιχειρηματικά υποδείγματα εξαρτώνται συγκριτικά πιο πολύ από τη διάρθρωση του κόστους. Για παράδειγμα, οι αποκαλούμενες No-frills αερογραμμές που βασίζονται στην ικανοποίηση των ελάχιστων απαιτήσεων, έχουν επιχειρηματικά υποδείγματα που έχουν ειδικά αναπτυχθεί πλήρως γύρω από την επιλογή του Χαμηλού Κόστους.



Ποια είναι τα σημαντικότερα κόστη που εμπεριέχονται στην λειτουργία του επιχειρηματικού μας υποδείγματος; Ποιοι Κρίσιμοι Πόροι έχουν το μεγαλύτερο κόστος; Ποιες Κρίσιμες Δραστηριότητες έχουν το μεγαλύτερο κόστος;

Σε κάθε επιχειρηματικό υπόδειγμα είναι επιθυμητή η ελαχιστοποίηση του κόστους. Αλλά οι Δομές Χαμηλού Κόστους είναι πιο σημαντικές σε μερικά επιχειρηματικά υποδείγματα. Επομένως είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός σε δυο μεγάλες κατηγορίες Δομών Κοστολόγησης, αυτές που βασίζονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους και αυτή που βασίζεται στην μεγιστοποίηση της αξίας (πολλά επιχειρηματικά υποδείγματα βρίσκονται κάπου ανάμεσα)

Με βάση το Κόστος

Τα επιχειρηματικά υποδείγματα χαμηλού κόστους εστιάζονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους όπου είναι δυνατό. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στην αποδοτικότερη κοστολόγηση με τη χρήση Προτάσεων Αξίας που έχουν φθηνές τιμές, με τη μεγιστοποίηση των αυτοματισμών, και των εξωτερικών αναθέσεων. Οι αερογραμμές No frills που καλύπτουν μόνον τις ελάχιστες απαιτήσεις των πελατών όπως είναι η Southwest, η easyJet, και η Ryanair, έχουν τυποποιήσει τα επιχειρηματικά υποδείγματα χαμηλού κόστους.

Με βάση την αξία

Σε άλλες εταιρείες ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού τους υποδείγματος δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα από το κόστος και επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας. Αυτού του είδους τα επιχειρηματικά υποδείγματα, συνήθως τα χαρακτηρίζουν προτάσεις ιδιαίτερης αξίας και υψηλός βαθμός προσωπικής

εξυπηρέτησης. Παράδειγμα επιχειρήσεων σ' αυτή την κατηγορία αποτελούν τα πολυτελή ξενοδοχεία με τις πλούσιες παροχές και τις αποκλειστικές υπηρεσίες.

Σταθερού Κόστους

Το κόστος είναι ανεξάρτητο από την ποσότητα των παραγόμενων αγαθών ή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Παράδειγμα είναι οι μισθοί, τα ενοίκια, και οι φυσικές εγκαταστάσεις παραγωγής. Μερικές επιχειρήσεις, όπως είναι οι βιομηχανίες, χαρακτηρίζονται από ένα μεγάλο ποσοστό σταθερού κόστους

Οι δομές κοστολόγησης μπορεί να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Μεταβλητά Κόστη

Όταν το κόστος εξαρτάται από τον όγκο των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών. Μερικές επιχειρήσεις, όπως οι διοργανωτές

φεστιβάλ μουσικής, χαρακτηρίζονται από μεγάλο ποσοστό μεταβλητού κόστους.










Οικονομίες Κλίμακας

Είναι τα πλεονεκτήματα μειωμένου αναλογικού κόστους σε μια επιχείρηση όταν αυξάνεται η παραγωγή της. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις για παράδειγμα, ωφελούνται από τις μειωμένες τιμές λόγω μεγαλύτερων προμηθειών. Αυτός και άλλοι παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του μοναδιαίου κόστους με την αύξηση του όγκου παραγωγής.

Οικονομίες Εμβέλειας

Πλεονεκτήματα κόστους που προκύπτουν από την αύξηση της εμβέλειας λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε μια μεγάλη επιχείρηση οι δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων ή τα Κανάλια Διανομής μπορεί να υποστηρίζουν πολλά προϊόντα.

Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος

<p>Κρίσιμες Συνεργασίες</p> 	<p>Κρίσιμες Δραστηριότητες</p> 	<p>Προτάσεις Αξίας</p> 	<p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p> 	<p>Τμήματα Αγορών</p> 
	<p>Κρίσιμοι Πόροι</p> 		<p>Κανάλια</p> 	
<p>Διάρθρωση Κόστους</p> 		<p>Ροές Εσόδων</p> 		

Για μια αφίσα του Καμβά Επιχειρηματικού Υποδείγματος σε μεγάλο μέγεθος επισκεφθείτε την ιστοσελίδα [Http://www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

①

ΕΤΟΙΜΑΖΕ
ΤΟΝ
ΚΑΜΒΑ
ΣΕ ΑΦΙΖΑ

②

ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΕ
ΤΗΝ ΑΦΙΖΑ
ΣΤΟΝ
ΤΟΙΧΟ

③

ΣΧΕΔΙΑΣΕ
ΤΟ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ
ΣΟΥ
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

ΑΡΙΣΤΕΡΟ ΗΜΙΣΦΑΡΙΟ
ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ
Λογική



ΔΕΞΙΟ ΗΜΙΣΦΑΡΙΟ
ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ
Συναίσθημα

ΚΣ	ΚΔ	ΠΑ	ΣΠ	ΤΑ
	ΚΠ		Κ	
ΔΚ€		ΡΕ€		

ΑΡΙΣΤΕΡΟ ΤΜΗΜΑ
ΚΑΜΒΑ
Αποδοτικότητα

ΔΕΞΙΟ ΤΜΗΜΑ
ΚΑΜΒΑ
ΑΞΙΑ

Κρατάτε ένα βιβλίο για οραματιστές, για ανθρώπους που αλλιάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού, που δέχονται τις προκλήσεις και μοχθούν να υπερβούν τα ξεπερασμένα επιχειρηματικά υποδείγματα για να δημιουργήσουν τις αυριανές επιχειρήσεις.

Είναι ένα βιβλίο για την...

Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Υποδειγμάτων

2^η Ελληνική Έκδοση

Μετάφραση-Επιμέλεια Έκδοσης
Γεώργιος Μπιλάνας
Σταματία Κυλινδρή

Συγγραφείς
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Σχεδιασμός
Alan Smith, The Movement

Συν-δημιουργοί

Μια αξιοθαύμαστη ομάδα 470 επαγγελματιών από 45 χώρες

