



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών

Σχολή:

**Επιστημών Οικονομίας & Δημόσιας
Διοίκησης**

Τμήμα:

Δημόσιας Διοίκησης

Κατεύθυνση:

**Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο
Μάνατζμεντ**

Επιβλέπων Καθηγητής:

Βασίλειος Ν. Κέφης

**Καθηγητής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και
Κοσμήτορας της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και
Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου
Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών**

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«Ο Καμβάς Επιχειρηματικού
Μοντέλου και σύγχρονη
Επιχειρηματικότητα»**

Επιμέλεια:

**Κόλλιας Δημήτριος
(Α.Μ. Φοιτητή: 7117Μ044)**

ΑΘΗΝΑ

2018-2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i>	3
<i>Περίληψη</i>	4
<i>Εισαγωγή</i>	6
<i>Κεφάλαιο 1ο.</i>	
Επιχειρηματικότητα: εννοιολογικά στοιχεία και σύγχρονες τάσεις	7
1.1 Προσεγγίζοντας την έννοια της Νεοφυούς (Start-up) Επιχειρηματικότητας.	7
1.2 Η αποτυχία ως μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.	13
1.3 Η ευρωπαϊκή και η ελληνική πραγματικότητα.	19
1.4 Η Lean (Λιτή) Διοίκηση.....	23
<i>Κεφάλαιο 2ο.</i>	
Το Business Model Canvas, ένα σύγχρονο εργαλείο στο σχεδιασμό επιχειρηματικού μοντέλου.	28
2.1 Η σημασία του Επιχειρηματικού μοντέλου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.	29
2.2 Business Model Canvas, βασικά χαρακτηριστικά.	36
2.3 Περιγράφοντας το Business Model Canvas.....	39
<i>Κεφάλαιο 3ο.</i>	
Πρακτικές εφαρμογές του Καμβά, άλλες προσεγγίσεις.	71
3.1 Η περίπτωση μελέτης της Ryanair.	72
3.2 Η περίπτωση μελέτης της Nestlé Nespresso S.A., Triple Layer BMC.	76
3.3 Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου δεν είναι μόνο για επιχειρήσεις.....	83
3.4 Παράδειγμα εφαρμογής του Business Model Canvas του Παντείου Πανεπιστημίου.	88
<i>Επίλογος</i>	95
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	97
<i>ΠΙΝΑΚΕΣ</i> :	102
<i>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ</i> :	102

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Βασίλειο Ν. Κέφη για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα τόσο σύγχρονο και ενδιαφέρον.

Επίσης, ευχαριστώ τον κ. Δημήτριο Παξιμάδη, μέλος του Κέντρου Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, για την σημαντική και εύστοχη καθοδήγησή του.

Τέλος, ευχαριστώ ολόψυχα την οικογένειά μου για την αγάπη και τη στήριξή τους σε κάθε μου εγχείρημα.

Περίληψη.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, αυτών της οικονομικής κρίσης, έχει έρθει στο προσκήνιο το ζήτημα της επιβίωσης των ελληνικών, τόσο μικρομεσαίων όσο και μεγάλων, επιχειρήσεων. Δεν είναι λίγοι εκείνοι οι οποίοι θεωρούν ότι κλειδί σε αυτήν την προσπάθεια αποτελεί η κατάρτιση και υιοθέτηση ενός ευέλικτου και εφαρμόσιμου επιχειρηματικού μοντέλου.

Πλήθος άρθρων και ερευνών έχουν δημοσιευθεί πραγματευόμενα τον ορθό τρόπο κατάρτισης ενός επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς οι μεταβολές των όρων λειτουργίας των επιχειρήσεων στις μέρες μας είναι συνεχείς. Έτσι, μοντέλα με δυνατότητα εύκολης προσαρμογής, αλλά και μεταβλητότητας φαίνονται ολοένα και πιο σημαντικά, μέσα στην οικονομική δυσπραγία που χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κόσμο και τη σημασία που λαμβάνει η ορθολογική διαχείριση των πόρων σήμερα, κυρίως στη χώρα μας. Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω συλλογισμούς, σκόπιμο θεωρείται να αναφερθεί ότι η υιοθέτηση μοντέλων όπως το Business Model Canvas έχει σκοπό τη διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης, στα πλαίσια ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπου οι επιχειρηματικές μονάδες αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα προώθησης της οικονομίας και του κοινωνικού συμφέροντος.

Σκοπός της παρούσης εργασίας δεν είναι να παρατεθούν μία σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικές με τον τρόπο ανάπτυξης επιχειρηματικών μοντέλων γενικά. Αντίθετα, πρόκειται περισσότερο για την ανάλυση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου και τη συγκριτική παρουσίαση κάποιων εκ των περιπτώσεων επιχειρήσεων που εφάρμοσαν στην πράξη το εν λόγω μοντέλο. Συνεπώς, θα επιχειρηθεί η απόδοση μίας ρεαλιστικής προσέγγισης της σύγχρονης κατάστασης που επικρατεί στον επιχειρηματικό κόσμο και στη συνέχεια η εκτενής παρουσίαση του «Καμβά», καθώς και ο τρόπος που αυτός τίθεται σε εφαρμογή. Για να πραγματοποιήσω μία επαρκή παρουσίαση αυτού του επίκαιρου θέματος το αναπτύσσω σε τρία κεφάλαια αποτελούμενα από επιμέρους υποκεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της Νεοφυούς (*Start-up*) Επιχειρηματικότητας όπως αυτή έχει σήμερα διαμορφωθεί και όπως αυτή αναπτύσσεται με βάση τις σύγχρονες οικονομικές τάσεις, καθώς και τις διαστάσεις που μπορεί να λάβει

αναλόγως την αγορά στην οποία γίνεται αναφορά. Επίσης, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της Λιτής (*Lean*) Διοίκησης ως εναλλακτικός και σύγχρονος τρόπος ανάπτυξης των νέων επιχειρήσεων. Από την πρώτη αυτή επαφή με το θέμα πρόκειται να γίνει κατανοητό πως όταν αναφερόμαστε στην νεοφυή επιχειρηματικότητα αναφερόμαστε στην πτυχή αυτή της επιχειρηματικότητας η οποία δεν βασίζεται σε σταθερό ιστορικό διοικητικής συγκρότησης και ακόμα περισσότερο σε σταθερή πολιτική δράσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση των βασικότερων χαρακτηριστικών του μοντέλου ανάπτυξης επιχειρήσεων το οποίο έχει αποκτήσει ιδιαίτερη απήχηση μεταξύ των start-up επιχειρήσεων, καθώς και των στοιχείων που το συνιστούν για την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή του από μία επιχειρησιακή μονάδα. Η διεξοδικότερη ανάπτυξη του κεφαλαίου θα αναδείξει τη διάκριση, αλλά και την αλληλεπίδραση των στοιχείων-κελιών που αποτελούν τον «Καμβά».

Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο μελετά τον τρόπο που ορισμένες εταιρίες εφάρμοσαν το Business Model Canvas προσαρμόζοντάς το στις δικές τους δομές και βάσει των δικών τους αναγκών, ενώ ιδιαίτερη αναφορά πρόκειται να γίνει στον τρόπο με τον οποίο το εν λόγω μοντέλο μπορεί να βρει σημεία εφαρμογής σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και φορείς του δημοσίου τομέα. Προκειμένου να αποδοθεί ο τρόπος εφαρμογής του σε έναν οργανισμό του δημοσίου χωρίς κερδοσκοπικό χαρακτήρα, επιχειρείται η παρουσίαση του παραδείγματος του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, ως έναν υποθετικό παράδειγμα αξιοποίησης του μοντέλου με στόχο την αποτελεσματικότερη δημιουργία Αξίας.

Εισαγωγή.

Ο σκοπός κάθε επιχείρησης από τη στιγμή που ξεκινά να «αναπνέει» κάνοντας τα πρώτα της βήματα στον επιχειρηματικό κόσμο είναι η επιβίωση εντός ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό, όπως και για κάθε οικονομική μονάδα, η διοίκηση η οποία ασκείται έρχεται να επωμισθεί όλο το βάρος των αποφάσεων. Μία διοίκηση με πλάνο, μία διοίκηση με συγκεκριμένο μοντέλο, επιχειρηματικό μοντέλο. Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» αποτελεί έννοια ευρέως διαδεδομένη, όχι μόνο στον ιδιωτικό, αλλά και το δημόσιο τομέα, η οποία καλύπτει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών σχεδιασμού, υλοποίησης, ελέγχου και αλλαγής καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης. Εντός του άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος το οποίο έρχεται να αναλύσει, να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί μία επιχείρηση, η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητάς της μέσα από τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών της διαδικασιών συγκεντρώνει την αμέριστη προσοχή τόσο των επιχειρηματιών όσο και των μελετητών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ένα από τα τελευταία ευρήματα της τελευταίας δεκαετίας για την επιβίωση και εδραίωση των νεοφυών επιχειρήσεων αποτελεί το Business Model Canvas, σε ελληνική μετάφραση Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου. Σύμφωνα με τα όσα προσφέρει το σχετικά νέο αυτό μοντέλο ανάπτυξης επιχειρήσεων, η οπτικοποίηση των βασικών στοιχείων της επιχείρησης γίνεται πραγματικότητα. Πρόκειται, θα λέγαμε για έναν «σκελετό» του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όχι από οργανωτικής άποψης, αλλά από την άποψη της στοχοθεσίας. Συμπερασματικά, μπορεί να χαρακτηριστεί ως πηγή πληροφόρησης και τη λήψης καθοριστικών αποφάσεων με στόχο τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της Αξίας που η ίδια η επιχείρηση έρχεται να παρουσιάσει στο κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Κεφάλαιο 1ο.

Επιχειρηματικότητα: εννοιολογικά στοιχεία και σύγχρονες τάσεις.

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου αιώνα πολλοί είναι εκείνοι που προσπάθησαν να αποδώσουν το βαθύτερο νόημα της έννοιας της επιχειρηματικότητας. Κάποιοι το έκαναν επιτυχώς ερχόμενοι, ωστόσο, σε αντίθεση ή αλληλοσυμπληρώνοντας απόψεις άλλων. Τα πράγματα έγιναν πιο πολύπλοκα όταν εισήχθησαν οι νέες μορφές επιχειρηματικής δράσης βασισμένες στην ευρύτατη και συνεχή αξιοποίηση του διαδικτύου, ενώ ταυτοχρόνως ήρθε να προστεθεί στην έννοια αυτή και ο χαρακτηρισμός «νεοφυής».

Πολλές απόψεις ήρθαν να υποστηρίξουν ότι οι δύο αυτές λέξεις δεν μπορούν να συνυπάρξουν, καθώς η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία μεγιστοποίησης του κέρδους δεν προϋποθέτει την εκ του μη όντως έναρξη δραστηριοτήτων, αφήνοντας με αυτόν τον τρόπο περιθώριο να ομιλούμε για νεοφυείς ιδέες (όχι επιχειρήσεις). Οι ιδέες αυτές τείνουν να υλοποιηθούν με την πλήρωση των απαραίτητων προϋποθέσεων που θέτει η πραγματική οικονομία και οι σύγχρονες τάσεις της αγοράς.

1.1 Προσεγγίζοντας την έννοια της Νεοφυούς (Start-up) Επιχειρηματικότητας.

«Η επιχειρηματικότητα δεν είναι βιβλίο μαγειρικής ή λίστα. Στο τέλος της ημέρας, οι ιδρυτές είναι καλλιτέχνες. Μην περιμένετε να λειτουργούν όλα κατά γράμμα. Είναι αδύνατο να απευθύνεται σε κάθε επιχειρηματική απόφαση και κάθε είδους νέας επιχείρησης. Είστε έξω από το κτίριο και όχι μόνο ψάχνετε για γεγονότα, αλλά για διορατικότητα και έμπνευση. Δεν ταιριάζει κάθε συμβουλή σε κάθε περίπτωση που θα συναντήσετε. Και δεν θα λειτουργήσει πάντα κάθε συμβουλή. Για αυτό είναι οι επιχειρηματίες». Με αυτά τα λόγια κλείνει το βιβλίο του ο Steve Blank επιχειρώντας να αποδώσει τη μεταβλητότητα του πλήθους των παραγόντων οι οποίοι καθιστούν σχεδόν αδύνατη την απολύτως ακριβή πρόβλεψη των συνθηκών μέσα στις

οποίες έρχεται να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί μία επιχείρηση. Αυτή η δυσκολία και η πολυπλοκότητα των επί μέρους περιπτώσεων είναι που έφεραν την ανάγκη περισσότερο ευμετάβλητων επιχειρηματικών μοντέλων. Κάτι που ισχύει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ευρέως διαδεδομένες με τον όρο *start-up* επιχειρήσεις. Όμως τί είναι μία *start-up*;

Δεδομένου ότι η σύσταση μία νέας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εμφανίζεται, έχει αποδοθεί ένας ορισμός βασισμένος στο τι δεν είναι μία νεοσύστατη επιχείρηση. Συγκεκριμένα, είναι «μία οντότητα η οποία δεν υπήρχε παλαιότερα, δεν ανήκει σε κάποια εδραιωμένη επιχείρηση και δεν αντιστοιχεί σε απλή αλλαγή διοίκησης.»¹

Προχωρώντας το συλλογισμό λίγο παρακάτω και κάνοντας αναφορά αποκλειστικά στις *start-up* επιχειρήσεις (ή νεοφυείς/νεοσύστατες επιχειρήσεις), «πρόκειται για μία εταιρεία που δραστηριοποιείται για την επίλυση ενός προβλήματος όπου η λύση δεν είναι προφανής και η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη». Αυτός είναι ο ορισμός που δίνει ο Neil Blumenthal, συνιδρυτής και συν-διευθύνων σύμβουλος της Warby Parker.² Για τον ίδιο όρο ο Steve Blank αναφέρει ότι πρόκειται για «μια προσωρινή οργάνωση που έχει δημιουργηθεί για να αναζητήσει ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακωτό επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτές οι εταιρείες βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης και έρευνας για τις αγορές».³

Πρόκειται, λοιπόν, για οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα (η πρώτη εταιρική μορφή υλοποίησης μίας ιδέας) η οποία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

1. Είναι νέα στο χώρο.
2. Είναι καινοτόμος.
3. Έχει ταχεία ανάπτυξη ή προοπτικές ταχείας ανάπτυξης με αυξημένο επιχειρηματικό ρίσκο.

Γίνεται αναφορά κατά κύριο λόγο σε μικρές επιχειρήσεις που λαμβάνουν συνήθως χρηματοδότηση από οικογενειακούς πόρους, μικρά τραπεζικά δάνεια ή άλλη

¹ Storey J. David, Greene J. Francis, Χασσίδ Ιωσήφ, Φαφαλιού Ειρήνη, Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδοση 1^η, 2011, σελ.: 191.

² Διαδικτυακή πηγή: www.forbes.com, Natalie Robehmed, 2013.

³ Blank Steve (March 5, 2012), Search versus Execute, Retrieved July 22, 2012.

μικρής κλίμακας μορφή χρηματοδότησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δεν είναι απλά νέες εταιρείες. Εισάγουν τους όρους της καινοτομίας και της αβεβαιότητας.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιοριστεί η έννοια της καινοτομίας. Στο εγχειρίδιο του Όσλο (OECD / Eurostat, 2005), η καινοτομία θεωρείται ως «η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή διαδικασία, μια νέα μέθοδος μάρκετινγκ ή μια νέα οργανωτική μέθοδος στις επιχειρηματικές πρακτικές, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις».⁴ Πρόκειται, δηλαδή, όχι μόνο για κάτι το καινούριο που έρχεται να εισάγει η νέα επιχείρηση στον επιχειρηματικό χώρο ως μία λύση σε μία ανάγκη του καταναλωτικού κοινού. Επί της ουσίας, γίνεται αναφορά στον καινοτόμο τρόπο σκέψης γύρω από την ίδια την επιχειρηματική ιδέα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πρόκειται να παραδοθεί στους καταναλωτές ή ακόμα και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται ώστε να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όσον αφορά την καινοτομία, υπάρχει μια διαδικασία που ονομάζεται «διασπαστική καινοτομία», η οποία χαρακτηρίζει τη *lean start-up* θεωρία όπως αυτή διατυπώνεται παρακάτω. Είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται από τον Clayton Christensen και περιγράφει μια «διαδικασία μέσω της οποίας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ξεκινά με απλές εφαρμογές στο τελευταίο σημείο μιας αγοράς και στη συνέχεια προχωρά σε ανελέητη ανάπτυξη στην αγορά, μετατοπίζοντας τελικά τους καθιερωμένους ανταγωνιστές». Αυτή η θεωρία εξηγεί το φαινόμενο με το οποίο μια καινοτομία μετασχηματίζει μια υπάρχουσα αγορά ή έναν τομέα εισάγοντας ευκολία και προσβασιμότητα από το ευρύ κοινό σε προσιτή τιμή, όπου η δύσκολη χρήση και το υψηλό κόστος χαρακτηρίζουν το ίδιο προϊόν που παρέχεται από ανταγωνιστικές εταιρείες. Με άλλα λόγια, μια ανταγωνιστική καινοτομία είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που έχει σχεδιαστεί για ένα νέο σύνολο πελατών.

Σύμφωνα με τον Schumpeter, καινοτομία είναι η ριζοσπαστική πράξη απόκλισης από τις υπάρχουσες πρακτικές, αποτελώντας βασικό χαρακτηριστικό του

⁴ Oslo Manual, GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA, Third edition, OECD Publishing, p.: 46, 2005.

καπιταλιστικού συστήματος.⁵ Ο ίδιος υποστήριξε στη θεωρία του περί καινοτομίας στα τέλη του 1880 ότι η καινοτομία είναι η «διαδικασία της βιομηχανικής μετάλλαξης, που συνεχώς θέτει σε καθεστώς επανάστασης την οικονομική δομή εκ των έσω, καταστρέφοντας συνεχώς το παλιό, δημιουργώντας αδιάκοπα ένα νέο».⁶ Γίνεται, δηλαδή, αναφορά σε μία «δημιουργική καταστροφή» από την οποία προκύπτει η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, μίας νέας μεθόδου παραγωγής, το άνοιγμα μίας εξολοκλήρου νέας αγοράς ή ακόμα και η δημιουργία ενός νέου τύπου βιομηχανικής οργάνωσης.⁷

Κατά την πιο σύγχρονη οπτική των McAdam, Armstrong και Kelly, η καινοτομία έχει διάφορους ρόλους⁸:

- την ανανέωση και τη διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών
- την καθιέρωση νέων μεθόδων παραγωγής, προμήθειας και διανομής
- την εισαγωγή αλλαγών στη διαχείριση, την οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας
- και την πλήρη αξιοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη μεριά, ο μεγάλος σύμβουλος επιχειρήσεων Peter Drucker θεωρεί την καινοτομία ως «τα μέσα με τα οποία ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί νέους πόρους για την παραγωγή πλούτου είτε ενισχύει τους ήδη υπάρχοντες».⁹

Επιπλέον, η καινοτομία χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: 1) τη βιώσιμη και 2) τη διασπαστική καινοτομία, όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω. Η «βιώσιμη

⁵ Storey J. David, Greene J. Francis, Χασσίδ Ιωσήφ, Φαφαλιού Ειρήνη, Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκδ. KPITIKH, Έκδοση 1η, 2011, σελ.: 150.

⁶ Śledzik Karol, University of Gdansk, Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, SSRN Electronic Journal, April 2013.

⁷ Deakins D., Freel M., Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις – Νεοφυείς Επιχειρήσεις, δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία, Εκδόσεις Rosili, έκδ. 3^η, 2015.

⁸ McAdam R., Armstrong G., Kelly B. (1998), Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations, European Journal of Innovation Management.

⁹ Drucker P.F. (1985), The discipline of innovation, Harvard Business Review.

καινοτομία» είναι το είδος της καινοτομίας που καθιστά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αποτελεσματικότερα με τρόπους που οι πελάτες στην κύρια αγορά ήδη αξιολογούν. Η «διασπαστική καινοτομία» δημιουργεί μια εντελώς νέα αγορά μέσω της εισαγωγής ενός νέου είδους προϊόντος ή υπηρεσίας. Το βασικό σημείο του μοντέλου της «διασπαστικής καινοτομίας» είναι ότι οι καθιερωμένες εταιρείες δυσκολεύονται να κάνουν ριζικές αλλαγές, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις (σύμφωνα με τον ορισμό τους) πλησιάζουν περισσότερο στην αλλαγή, καθώς δημιουργούν νέες αγορές, παράγουν νέα προϊόντα και προσφέρουν νέες υπηρεσίες ή εξυπηρετούν τα ήδη υπάρχοντα μέσα από μια νέα και καινοτόμο προοπτική. Σε σύγκριση με τις υπάρχουσες εταιρείες, οι νέες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν πόρους, αλλά οι αξίες τους μπορούν να περιλάβουν μικρές αγορές και οι δομές κόστους τους μπορούν να έχουν χαμηλά περιθώρια.¹⁰ Επιπλέον, δεν υπάρχει χρόνος για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις να είναι σταθερές σε συγκεκριμένες διεργασίες έρευνας και ανάλυσης. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα προστίθενται στην ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές ή ακόμα και να τις προκαλούν.

Σε συνάρτηση όσων προαναφέρθηκαν, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι νέοι επιχειρηματίες θεωρούνται περισσότερο καινοτόμοι, καθώς γεννιούνται από μια νέα ιδέα και επιβιώνουν βρίσκοντας δημιουργικούς τρόπους για να καταστήσουν αυτή την ιδέα εμπορικά βιώσιμη. Οι εδραιωμένες εταιρείες, από την άλλη, επικεντρώνονται σε ένα υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο και θέλουν να διασφαλίσουν ότι λειτουργούν αποτελεσματικά και ικανοποιούν τους πελάτες, επομένως η καινοτομία και οι απότομες αλλαγές γενικά είναι πιο δύσκολες για αυτές.

Το δεύτερο σημαντικότατο χαρακτηριστικό μίας start-up επιχείρησης, όπως προαναφέρθηκε είναι η αβεβαιότητα, ως αποτέλεσμα τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Προβλήματα βασισμένα στην αβεβαιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος αντιμετωπίζουν κατά κανόνα οι μεγάλες και επομένως οι παλαιότερες στο χώρο επιχειρήσεις, οπότε και το βάρος της ευθύνης πιέζει κυρίως την κορυφή της διοίκησης

¹⁰ Christensen Clayton, Michael Overdorf, March–April 2000, Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review.

(*top management*), όπου τα στελέχη οφείλουν να είναι βέβαια για τις στρατηγικές επιλογές που λαμβάνουν.¹¹

Φυσικά, υπάρχει και η εξωτερική αβεβαιότητα η οποία σχετίζεται με το σύνολο των γενικότερων συνθηκών που επικρατούν. Η εν λόγω αβεβαιότητα οφείλεται κατά κόρον σε τρεις παράγοντες. Την αγορά, τους πελάτες και τις φιλοδοξίες της επιχείρησης. Όσον αφορά την αγορά, αυτή είναι που επηρεάζει τις τιμές τις οποίες θέτει στο προϊόν ή την υπηρεσία μία μικρή, ακόμα περισσότερο μία νεοσύστατη, επιχείρηση. Επομένως θα έλεγε κανείς ότι η επιχείρηση αυτή δεν διαμορφώνει τις τιμές, αλλά είναι αποδέκτης αυτών. Οι πελάτες, αν αναφερόμαστε σε άλλες επιχειρήσεις, αναλόγως το μέγεθός τους επηρεάζουν τις τιμές συμβάλλοντας έμμεσα στην ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Αν οι πελάτες είναι επιχειρήσεις μεγαλύτερες τότε πιθανόν να αναπτυχθεί αντίστοιχα και η επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται. Τέλος, με τον όρο «φιλοδοξίες» της επιχείρησης εννοείται ο σκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στην περίπτωση των start-up επιχειρήσεων σκοπός είναι συνήθως η κατάκτηση της αγοράς ενός νεοεισαχθέντος προϊόντος ή υπηρεσίας, βάσει ποικίλων στόχων όπως η κατά το δυνατόν ταχύτερη ανάπτυξή τους.¹²

Η ομοιότητά τους έγκειται στο ότι βρίσκονται στο ξεκίνημά τους, και με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρηματίες και όλοι όσοι εμπλέκονται πρέπει να αντιμετωπίσουν σχεδόν τα ίδια, πρώτα προβλήματα: θέση προτεραιοτήτων, νέες καταστάσεις, κατανομή πόρων κλπ. Η σύσταση μίας start-up επιχείρησης, όπως προαναφέρθηκε, στοχεύει στη γρήγορη ανάπτυξη. Το να βασίζεται σε ένα τεχνολογικά καινοτόμο προϊόν, όμως, δεν την καθιστά απαραίτητα start-up. Ούτε είναι απαραίτητο να πάρει χρηματοδότηση επιχειρηματικών κεφαλαίων, ή να έχει κάποιο είδος εξόδου. Όλα τα υπόλοιπα που σχετίζονται με τις νέες επιχειρήσεις, ακολουθούν την ανάπτυξη.¹³

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις κάνουν τα πρώτα τους βήματα με αισιοδοξία αλλά και βεβαιότητα για τη μελλοντική τους πορεία, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι τα πράγματα δεν πάνε πάντοτε όπως τα έχουν

¹¹ Storey J. David, Greene J. Francis, Χασσίδ Ιωσήφ, Φαφαλιού Ειρήνη, Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδοση 1η, 2011, σελ.: 40-41.

¹² ο.π., σελ.: 42-45.

¹³ Graham, Paul (September, 2012), Startup is growth, Retrieved Oct 18, 2012.

φανταστεί οι ίδιοι οι ιδρυτές. Αυτός ο αυθορμητισμός και η έλλειψη ρεαλιστικής όψης των γεγονότων και των συνθηκών οι οποίες επικρατούν στην αγορά είναι που οδηγούν πολλές από τις start-up να σταματήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες πολύ συντομότερα από το προβλεπόμενο.

1.2 Η αποτυχία ως μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι Τεγόπουλος και Φυτράκης ορίζουν την επιχείρηση ως «την απόπειρα για επίτευξη σκοπού / οργανωμένη οικονομική δραστηριότητα για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, με σκοπό το κέρδος».¹⁴ Ιδιαίτερα σημαντικό σε αυτό το σημείο θεωρείται το πρώτο σκέλος της ερμηνείας της λέξης, η απόπειρα. Η απόπειρα, υπό την έννοια της προσπάθειας, ενέχει από μόνη της την ιδέα της αβεβαιότητας, η οποία όπως προαναφέρθηκε αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό μίας start-up επιχείρησης. Αβεβαιότητα για τη συνεχή και επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης - είτε πρόκειται για μια start-up προσανατολισμένη στην τεχνολογία, είτε για μια μικρή επιχειρησιακή πρωτοβουλία μέσα σε μια μεγάλη εταιρία - ήταν πάντα μια πρόκληση που έχει μεγάλη σχέση με τη χρονική στιγμή που γίνεται πράξη. Σύμφωνα με τα παλαιότερα μοντέλα ανάπτυξης και λειτουργίας των επιχειρηματικών μονάδων η καταγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η προσέλκυση επενδυτών, η συγκέντρωση μιας ομάδας, η εισαγωγή ενός προϊόντος και η γρήγορη και όσο το δυνατόν εντονότερη πώληση του προϊόντος αποτελούσαν τα βασικότερα βήματα για την επιτυχία της επιχείρησης. Και κάπου σε αυτή την ακολουθία γεγονότων, πιθανότατα η ίδια η επιχείρηση θα υποστεί μια βαρύτατη αποτυχία.¹⁵

Βάσει του ορισμού που επιχειρούν να αποδώσουν οι Storey και Greene, «υπάρχει κλείσιμο επιχείρησης όταν κάποιο συναλλασσόμενο νομικό πρόσωπο,

¹⁴ Τεγόπουλος-Φυτράκης, Ελληνικό Λεξικό, εκδ. ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ, 1993, σελ.: 272.

¹⁵ Blank Steve (May 2013), Why the Lean Start-Up Changes Everything.

ανεξάρτητο από άλλες εν ενεργεία επιχειρήσεις, παύει τις δραστηριότητές του χωρίς να μεταβιβάζει την ιδιοκτησία σε άλλη επιχείρηση».¹⁶

Εάν η αποτυχία ή όπως συνηθίζεται να ονομάζεται, μία έξοδος ή κλείσιμο της επιχείρησης, σημαίνει ρευστοποίηση όλων των περιουσιακών στοιχείων, με τους επενδυτές να χάνουν το μεγαλύτερο μέρος ή το σύνολο των χρημάτων που έχουν ήδη επενδύσει στην επιχείρηση, τότε το ποσοστό αποτυχίας για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις κυμαίνεται από το 30% έως το 40%, σύμφωνα με έρευνα του καθηγητή Shikhar Ghosh. Εάν η αποτυχία αναφέρεται στην αδυναμία να προσφέρει την προβλεπόμενη απόδοση της επένδυσης, τότε το ποσοστό αποτυχίας είναι 70% έως 80%. Και αν η αποτυχία οριστεί ως η αδυναμία της επιχείρησης να ταυτιστεί με την αρχική μορφή που έχει προταθεί, τότε το ποσοστό αποτυχίας είναι ένα επιβλητικό 90% με 95%. Όπως ο ίδιος αναφέρει «Πολύ λίγες εταιρείες επιτυγχάνουν τις αρχικές προβλέψεις τους. Η αποτυχία είναι ο κανόνας.»¹⁷

Πρόσφατα, ωστόσο, ήρθε στο προσκήνιο μία σημαντική αντισταθμιστική δύναμη, η οποία μπορεί να καταστήσει τη διαδικασία εκκίνησης μιας επιχείρησης λιγότερο επικίνδυνη. Πρόκειται για μια μεθοδολογία γνωστή ως “*lean start-up*” και ευνοεί τον πειραματισμό σχετικά με το περίπλοκο σχεδιασμό, την ανατροφοδότηση από μεριάς των πελατών και την επαναληπτική σχεδίαση σε σχέση με την παραδοσιακή ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου. Αναλυτικότερα θα ασχοληθούμε με αυτήν σε επόμενο υποκεφάλαιο.¹⁸

Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν επειδή οι ιδρυτές και οι επενδυτές πιστεύουν ότι μπορούν να προβλέψουν το μέλλον, αντί να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ένα ρεαλιστικό μέλλον βασισμένο στις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες τους. Οι μεμονωμένες, αλλά αντιμετωπίσιμες αποτυχίες μέσα σε μια εταιρεία μπορεί επίσης να είναι ένα πλεονέκτημα, καθώς μπορούν να αποτρέψουν την αποτυχία

¹⁶ Storey J. David, Greene J. Francis, Χασσίδ Ιωσήφ, Φαφαλιού Ειρήνη, Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδοση 1η, 2011, σελ.: 276.

¹⁷ Nobel Carmen (7 Mars 2011), Why Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back.

¹⁸ Blank Steve (May 2013), Why the Lean Start-Up Changes Everything.

ολόκληρου του συστήματος. Ωστόσο, αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν τα στελέχη είναι πρόθυμα να δουν την αποτυχία ως δυνατότητα βελτίωσης. Με τη σωστή ερμηνεία οι μικρές αποτυχίες μπορούν να προσφέρουν την πρώτη ύλη για βελτίωση. Η μεθοδολογία της lean start-up επιχειρηματικότητας καθιστά αυτές τις έννοιες απαρχαιωμένες, επειδή ισχυρίζεται ότι στις περισσότερες βιομηχανίες η ανατροφοδότηση των πελατών έχει μεγαλύτερη σημασία από το απόρρητο και ότι η διαρκής ανατροφοδότηση αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Η επιτυχία βασίζεται σε πάρα πολλούς παράγοντες για μια μεθοδολογία που εγγυάται ότι κάθε ξεχωριστή start-up θα είναι επιτυχής. Χρησιμοποιώντας μεθόδους χαμηλού κόστους σε ένα χαρτοφυλάκιο νεοσύστατων επιχειρήσεων θα είχε ως αποτέλεσμα λιγότερες αποτυχίες από ό, τι η χρήση παραδοσιακών μεθόδων.

Στο παρελθόν, η αύξηση του αριθμού των νεοϊδρυόμενων εταιρειών περιορίστηκε από πέντε παράγοντες εκτός από το ποσοστό αποτυχίας:

1. Το υψηλό κόστος απόκτησης του πρώτου πελάτη και το ακόμη υψηλότερο κόστος απόρριψης του προϊόντος.
2. Μεγάλοι κύκλοι ανάπτυξης τεχνολογίας.
3. Ο περιορισμένος αριθμός ατόμων με διάθεση αντιμετώπισης των κινδύνων που συνδέονται με την ίδρυση ή την εργασία σε μία start-up.
4. Η διάρθρωση της βιομηχανίας επιχειρηματικών κεφαλαίων, όπου ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων έπρεπε να επενδύσει το καθένα από τα μεγάλα ποσά σε μια χούφτα νεοσύστατες εταιρίες για να έχει την ευκαιρία να αποκομίσει σημαντικές αποδόσεις.
5. Η συγκέντρωση πραγματικής εμπειρογνωμοσύνης στον τρόπο οικοδόμησης νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Η άμεση διαθεσιμότητα πληροφοριών είναι επίσης ένα όφελος για τις νέες επιχειρήσεις. Σήμερα η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η ταξινόμηση της συντριπτικής ποσότητας των συμβουλών που παίρνουν σε μορφή πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο. Για δεκαετίες προσεγγίσεις μεγάλων εταιρειών - όπως οι μέθοδοι λογιστικής παρακολούθησης των εσόδων και ταμειακών ροών, και οι οργανωτικές θεωρίες σχετικά

με τη διαχείριση των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων αποτελούσαν τον βασικό πυλώνα δράσης για έναν επιχειρηματία ή κάποιον επαγγελματία στο χώρο των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν εντελώς διαφορετικά ζητήματα. Αρχίζει να γίνεται σαφές ότι οι νέες επιχειρήσεις χρειάζονται τα δικά τους εργαλεία διαχείρισης.¹⁹

¹⁹ Blank Steve (May 2013), Why the Lean Start-Up Changes Everything.



Διάγραμμα 1. Οι 20 βασικοί λόγοι αποτυχίας των start-up επιχειρήσεων.

Βάσει μετρήσεων στις οποίες προχώρησε η CB Insights, λαμβάνοντας δείγμα 101 νεοσύστατων επιχειρήσεων, είκοσι είναι οι βασικότεροι λόγοι εξαιτίας των οποίων αυτές οδηγήθηκαν σε αποτυχία δεδομένων των αρχικών τους προσδοκιών. Η πλειοψηφία των νέων εταιρειών και συνεπώς και των νεοσύστατων επιχειρήσεων έχουν μια πρώτη ιδέα για το προϊόν που πιστεύουν ότι θέλουν οι πελάτες. Η διαδικασία παραγωγής του απαιτεί πολύ χρόνο (συνήθως μήνες ή χρόνια), αλλά τελικά δεν

ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό συμβαίνει συχνά επειδή οι εταιρείες σχεδόν ποτέ δεν μίλησαν σε υποψήφιους πελάτες, ώστε να διαπιστώσουν αν το προϊόν ήταν ενδιαφέρον ή όχι. Όπως δείχνει και το Διάγραμμα 1, με ποσοστό 42% η βασικότερη αιτία αποτυχίας είναι η μη ταύτιση του αγαθού που προσφέρει η επιχείρηση με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς. Μιλώντας για start-up επιχειρήσεις δεν πρόκειται απλά για ένα νέο προϊόν, αλλά για την κάλυψη μίας ανάγκης του καταναλωτικού κοινού. Παρ' όλα αυτά, ακόμα και αν η ίδια η επιχείρηση βασίζεται στην ανάγκη αυτή, είναι πολύ σημαντική η διεύρυνση των δραστηριοτήτων της μέσω μίας κλιμακούμενης λύσης.

Όπως θα ήταν λογικό, υπάρχουν και άλλοι πολλοί σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία μία start-up. Μετά την αδυναμία όσον αφορά τη σύνδεση της επιχειρηματικής ιδέας με την πραγματική αγορά, η έλλειψη σταθερής και δυναμικής χρηματοδότησης με στόχο την εκτόξευση της επιχείρησης οδηγεί σε αδιέξοδο το 29% αυτού του είδους των επιχειρήσεων όσον αφορά τις πηγές οικονομικής ενίσχυσης των δραστηριοτήτων και επομένως στο κλείσιμο της επιχείρησης. Ταυτοχρόνως, δύσκολα μπορεί κάποιος να παραβλέψει το γεγονός ότι το 23% αποτυγχάνει εξαιτίας της κακής σύνθεσης μίας κατάλληλης ομάδας συνεργατών, μέχρι και στο «σκληρό πυρήνα» των ατόμων που συμβάλλουν στο εγχείρημα ή σε σπάνιες περιπτώσεις ακόμα και την πλήρη έλλειψη ομάδας.²⁰

Φυσικά, τόσο λόγω των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε κράτος, όσο και εξαιτίας της ιδιαίτερα ρευστής κατάστασης η οποία επικρατεί, κυρίως στα πιο αδύναμα οικονομικά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η επιχειρηματικότητα, και κυρίως η νεοφυής επιχειρηματικότητα είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε μοιραία πλήγματα. Δυστυχώς σε αυτήν την κατάσταση βρίσκεται τα τελευταία χρόνια και η Ελλάδα.

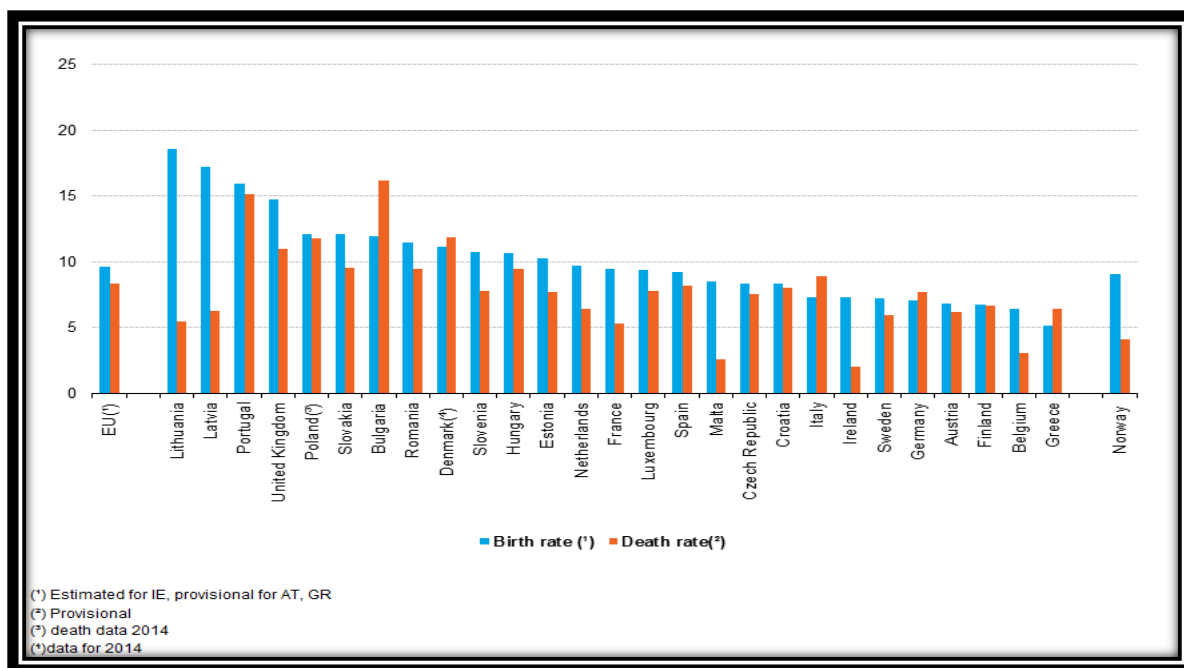
²⁰ Διαδικτυακή πηγή: ec.europa.eu.

1.3 Η ευρωπαϊκή και η ελληνική πραγματικότητα.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα τελευταία στατιστικά στοιχεία που έφερε στο φως η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία το 2018, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης η οποία έπληξε τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και συγκεκριμένα κατά την περίοδο 2014-2015, η εικόνα δεν είναι καθόλου θετική όσον αφορά την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα μας.

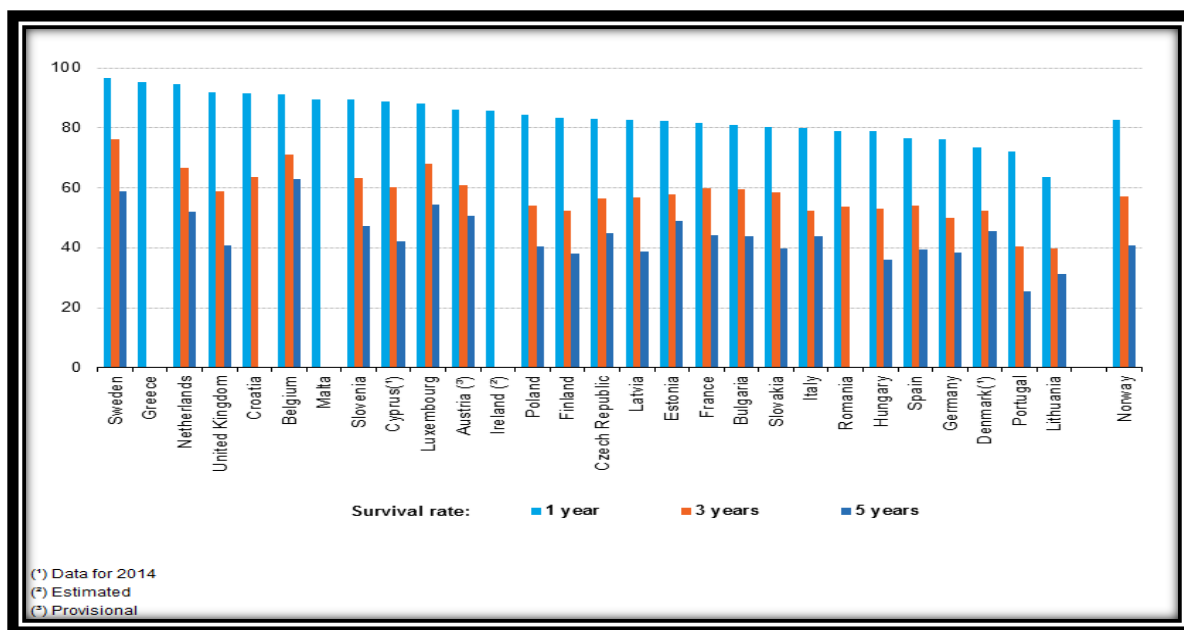
Ειδικότερα, η γέννηση μίας επιχείρησης σχετίζεται με την προσδοκία επίτευξης κέρδους. Εάν ο κύριος στόχος των νεοσύστατων επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους, οι «γεννήσεις» επιχειρήσεων είναι πιθανότερο να εμφανιστούν όπου τα κέρδη είναι σταθερά υψηλά, ενώ μεταξύ των ζημιογόνων δραστηριοτήτων, οι «θάνατοι» των επιχειρήσεων θα είναι σχετικά συχνότεροι. Το Διάγραμμα 2 δείχνει ότι το 2014 υπήρξαν περισσότερες γεννήσεις επιχειρήσεων σε σύγκριση με τους θανάτους που έβλεπαν τον μέσο όρο της ΕΕ.

Δυστυχώς, η Ελλάδα μαζί με τη Βουλγαρία, τη Δανία, την Ιταλία και τη Γερμανία βρίσκεται μεταξύ εκείνων των χωρών οι οποίες παρουσίασαν κατά την περίοδο αυτή μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματικών «θανάτων» παρά «γεννήσεων». Σε καμία περίπτωση, ωστόσο, δεν θα μπορούσε κανείς να συγκρίνει τις οικονομικές συνθήκες οι οποίες επικρατούν σε κάθε μία από τις προαναφερθείσες χώρες, καθώς σε χώρες όπως η Γερμανία και η Ιταλία η αποτυχία των νεοσύστατων επιχειρήσεων δεν οφείλεται απαραίτητα στις ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές συνθήκες όπως στη χώρα μας, αλλά στην ύπαρξη επιχειρηματικών κολοσσών παγκοσμίου κλίμακας οι οποίοι εκτοξεύουν τον ανταγωνισμό.



Διάγραμμα 2. Ο ρυθμός γεννήσεων και θανάτων των επιχειρήσεων στα κράτη μέλη της Ε.Ε.

Στην ίδια δημοσίευση της Eurostat παρουσιάζονται και άλλα στοιχεία. Αυτή τη φορά ο λόγος για την επιβίωση των νεοσύστατων επιχειρήσεων σε βάθος χρόνου. Σκοπός είναι η παρουσίαση πληροφοριών σχετικά με τον κύκλο ζωής των νεοσύστατων επιχειρήσεων και την ικανότητα επιβίωσης μέχρι πέντε χρόνια μετά τη δημιουργία τους. Η συλλογή δεδομένων για τη δημογραφία των επιχειρήσεων για το 2010 επέτρεψε την παρακολούθηση των νεοσύστατων επιχειρήσεων για μια πενταετία, εντοπίζοντας πόσες από αυτές έχουν επιβιώσει κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.



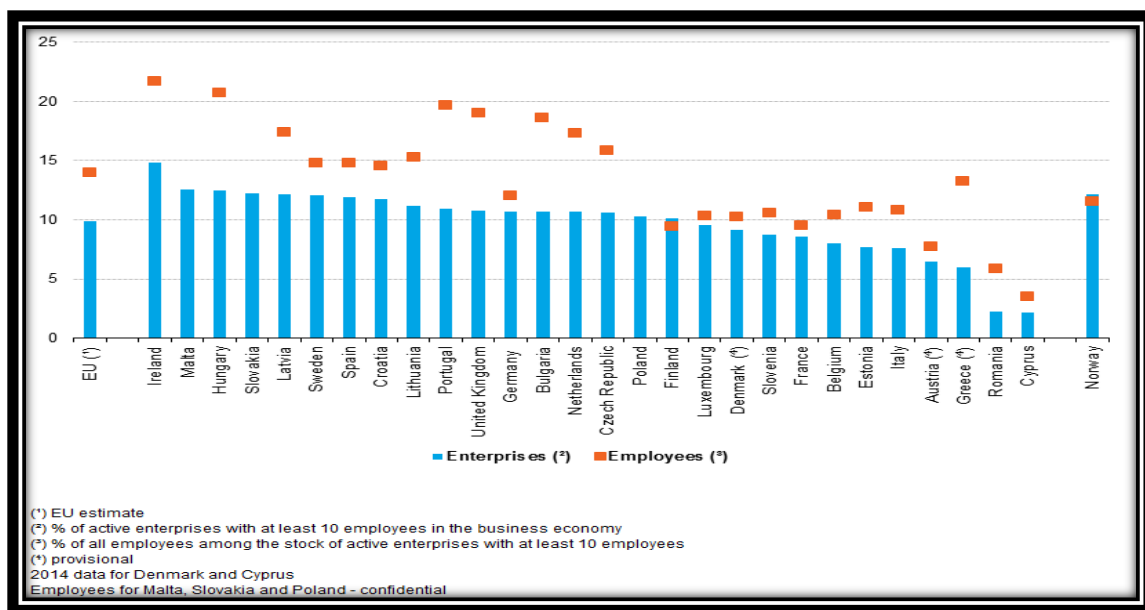
Διάγραμμα 3. Ο ρυθμός επιβίωσης των επιχειρήσεων σε κράτη μέλη της Ε.Ε. σε βάθος ενός έτους, τριετίας και πενταετίας.

Αναφορικά με την ετήσια επιβίωση των επιχειρήσεων, φαίνεται ότι, για την επιχειρηματική οικονομία, περίπου το 80% των επιχειρήσεων που γεννήθηκαν το 2014 επιβίωσαν το 2015. Τα υψηλότερα ποσοστά επιβίωσης ενός έτους καταγράφηκαν για τη σουηδική επιχειρηματική οικονομία - 96,7% και ήταν επίσης πάνω από το 90% στην Ελλάδα, τις Κάτω Χώρες, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Κροατία και το Βέλγιο. Τα χαμηλότερα ποσοστά αναφέρθηκαν στη Λιθουανία στο 63,5% και στην Πορτογαλία στο 72,2%, σύμφωνα με τις επίσημες εκτιμήσεις της Eurostat.²¹

Αυτό που προκαλεί το ενδιαφέρον όποιου κοιτάζει με προσοχή το εν λόγω Διάγραμμα 3 είναι το γεγονός ότι στην Ελλάδα, τη Μάλτα και την Ιρλανδία δεν υπάρχει κανένα ποσοστό από επιχειρήσεις οι οποίες επιβίωσαν για πάνω από ένα έτος. Αυτό φαίνεται σε σύγκριση και με τις άλλες χώρες οι οποίες διαθέτουν δείγμα τριετούς και πενταετούς επιβίωσης. Όπως θα ήταν λογικό, αυτό εγείρει ιδιαίτερες ανησυχίες σχετικά με την κατάσταση που επικρατούσε στις χώρες αυτές εν μέσω κρίσης στον επιχειρηματικό κλάδο και που ενδεχομένως δεν έχει ακόμα ξεπεραστεί.

²¹ Διαδικτυακή πηγή: ec.europa.eu.

Επιπρόσθετα, δεν θα μπορούσε κανείς να παραβλέψει τη σχέση των επιχειρήσεων με το ποσοστό του εργατικού δυναμικού το οποίο έρχονται να απασχολήσουν. Την εποχή που διεξήχθη η έρευνα αυτή, το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα ανερχόταν στα ιστορικά επίπεδα του 26,3% για το 2014 και 24,8% για το 2015.²² Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι όπως και στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων απέχει πολύ από το ύψος του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού της χώρας. Μία πρώτη παρατήρηση θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μία από τις μικρότερες σε αριθμό επιχειρήσεων χώρες μαζί με την Αυστρία, τη Ρουμανία και την Κύπρο. Ταυτοχρόνως όμως, εμφανίζεται με δυσανάλογα μεγάλο αριθμό διαθέσιμου προσωπικού, καθώς συναγωνίζεται με χώρες με πολύ υψηλότερη επιχειρηματική δραστηριότητα όπως η Γερμανία, η Ισπανία και η Νορβηγία.



Διάγραμμα 4. Ποσοστά ενεργών επιχειρήσεων σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά διαθέσιμου εργατικού δυναμικού στα κράτη μέλη της Ε.Ε.

Το 2015 παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στα κράτη μέλη της Ε.Ε. όσον αφορά τη διανομή επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης. Το μερίδιο των εργαζομένων

²² Διαδικτυακή πηγή: www.statistics.gr.

κυμαίνεται από 15% στην Ιρλανδία, ακολουθώντας η Μάλτα, η Ουγγαρία και η Σλοβακία και με λιγότερο από 3% στη Ρουμανία και την Κύπρο.²³

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η πραγματικότητα την οποία έρχονται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα, συμπεριλαμβανομένων φυσικά και των νεοσύστατων επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται από ένα κλίμα συνεχούς αβεβαιότητας και κλιμακούμενων μεταβολών σε πολλά επίπεδα. Από το πολιτικό σκηνικό που διαμορφώνεται σε μία χώρα, έως το φορολογικό καθεστώς που επικρατεί και τις ήδη υπάρχουσες ανταγωνίστριες εταιρίες οι οποίες λαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σύγκριση με τις νεοεμφανιζόμενες στον εκάστοτε κλάδο επιχειρήσεων.

Υπό το πρίσμα των τρεχουσών εξελίξεων πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι έσπευσαν να προειδοποιήσουν για μία ανάγκη που ξεπερνά τους οικονομικούς πόρους και τις σταθερές μετρήσεις. Την ανάγκη της άμεσης και επιτυχούς προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Την ικανότητα αυτή της προσαρμοστικότητας και ευελιξίας ως προς τη δράση των επιχειρήσεων έρχονται να προωθήσουν συστήματα ανάπτυξης και λειτουργίας όπως η ευρέως διαδεδομένη σήμερα Lean ή Λιτή Διοίκηση.

1.4 Η Lean (Λιτή) Διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Steve Blank, «η start-up επιχείρηση είναι μια προσωρινή οργάνωση που έχει δημιουργηθεί για να αναζητήσει ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακωτό επιχειρηματικό μοντέλο». Αυτός ο ορισμός αποτελείται από τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- Αναφέρεται σε κάτι προσωρινό. Το μέσο μήκος της "ζωής" μιας start-up είναι σχεδόν ένα έτος. Σε δύο χρόνια πρέπει να εξελιχθεί σε μια κανονική/παραδοσιακή επιχείρηση.

²³ Διαδικτυακή πηγή: ec.europa.eu.

- Η έννοια της επανάληψης. Αυτό αναφέρεται στο καθαρό προϊόν ή υπηρεσία που θα καταναλωθεί από τους πελάτες.

Επιπλέον, η πιο σημαντική διαφοροποίηση μιας start-up επιχείρησης είναι ότι:

- Προσδιορίζει και λύνει ένα εντελώς νέο πρόβλημα ή επιλύει ένα υπάρχον με καινοτόμο τρόπο.
- Κάνει συνεχή και επαναλαμβανόμενα πειράματα και ως εκ τούτου στηρίζεται στη "γρήγορη εκμάθηση".

Το *Lean Management* αναφέρεται σε μια τεχνική που αναπτύχθηκε με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους που προκύπτει από την παραγωγική διαδικασία και τη μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, χωρίς να διακυβεύεται η ποιότητα. Επικεντρώνεται στην παροχή αξίας στους πελάτες.

Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τους κινδύνους ή καλύτερα το ρίσκο που λαμβάνουν και έρχονται να αναλάβουν οι νέοι επιχειρηματίες, υποστηρίζεται ότι η θεωρία της λιτής start-up, έκανε τη διαδικασία εκκίνησης μιας επιχείρησης λιγότερο επικίνδυνη. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η θεωρία εισήγαγε έναν νέο τρόπο σκέψης και έδωσε έμφαση στην ανατροφοδότηση (*feedback*) που λαμβάνει μία επιχείρηση από τους πελάτες της, καθώς και σε συνεχείς πειραματισμούς. Παρόλο που αυτή η θεωρία είναι πολύ πρόσφατη, έφερε έννοιες, όπως το MVP (*Minimum Viable Product*) και το "*Pivoting*", που έχουν ήδη εφαρμοστεί σε start-up επιχειρήσεις παγκοσμίως.²⁴

Η Lean Start-up, λοιπόν, επιχειρηματικότητα είναι ο τρόπος με τον οποίο οι περισσότεροι επιχειρηματίες οι οποίοι στοχεύουν στη σύσταση νέων επιχειρήσεων βασισμένες στην καινοτομία ανάμεσα στις υπάρχουσες εταιρείες. Ως μία επίσημη μέθοδος, η Lean Start-up αποτελείται από τρία μέρη: Το Business Model Canvas (BMC), ώστε να πλαισιώσει τις υποθέσεις, την Ανάπτυξη Πελατών (*Customer Development*), για να δοκιμάσει αυτές τις υποθέσεις και έναν Ευκίνητο τρόπο

²⁴ Ries, E. (2009), "Continuous deployment in 5 easy steps", O'Reilly Radar, March 30, 2009.

Παραγωγής (*Agile Engineering*), για την κατασκευή ελάχιστων βιώσιμων προϊόντων (MVP) για τη μεγιστοποίηση της μάθησης, και επομένως και της βελτίωσης, μέσω αυτής.²⁵

Το πρώτο βήμα είναι να βρεθεί το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί και στη συνέχεια να αναπτυχθεί ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP) προκειμένου να ξεκινήσει αυτή η διαδικασία εκμάθησης όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Όταν δημιουργηθεί ένα MVP, η νεοφυής επιχείρηση θα είναι έτοιμη να το εκθέσει στους πελάτες για αξιολόγηση του αγαθού και ανατροφοδότηση.

Αλλά ας γίνει μία αναφορά στα τρία προαναφερθέντα μέρη που συνιστούν μία lean επιχείρηση. Πρώτον, αντί να εμπλακούν σε μήνες προγραμματισμού και έρευνας, οι επιχειρηματίες δέχονται ότι το μόνο που έχουν στην εξ αρχής είναι μια σειρά μη δοκιμασμένων εικασιών. Έτσι, αντί να γράψουν ένα περίπλοκο επιχειρηματικό σχέδιο, οι ιδρυτές συνοψίζουν τις υποθέσεις τους σε ένα πλαίσιο που ονομάζεται Business Model Canvas. Ουσιαστικά, αυτό είναι ένα διάγραμμα του πώς μια εταιρεία δημιουργεί αξία για τον εαυτό της και τους πελάτες της.

Δεύτερον, οι lean νεοσύστατες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μία προσέγγιση που, όπως προαναφέρθηκε, ονομάζεται «ανάπτυξη πελατών» για να δοκιμάσουν τις υποθέσεις τους. Ζητούν, δηλαδή, από τους δυνητικούς χρήστες, αγοραστές και συνεργάτες να δώσουν τα σχόλιά τους για όλα τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών των προϊόντων, των τιμών, των διαύλων διανομής και των προσιτών στρατηγικών απόκτησης πελατών. Έμφαση δίνεται στην ευελιξία και την ταχύτητα. Οι νέες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν γρήγορα τα MVP και προάγουν άμεσα τα σχόλια των πελατών. Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τις εισροές των πελατών για να αναθεωρήσουν τις υποθέσεις τους, ξεκινούν ξανά τον κύκλο, δοκιμάζοντας επανασχεδιασμένες προσφορές και πραγματοποιώντας περαιτέρω μικρές προσαρμογές ή πιο ουσιαστικές μεταβολές σε ιδέες που δεν λειτουργούν.

²⁵ Blank Steve, The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations, Huffpost, Dec 06, 2017.

Τρίτον, οι lean νεοσύστατες εταιρείες εφαρμόζουν κάτι που ονομάζεται Agile Engineering, δηλαδή μία μορφή πιο ευέλικτης ανάπτυξης, η οποία προήλθε από τη βιομηχανία ανάπτυξης λογισμικού. Η ευέλικτη ανάπτυξη λειτουργεί παράλληλα με την ανάπτυξη των πελατών. Σε αντίθεση με τους τυπικούς κύκλους ανάπτυξης ενός έτους που προϋποθέτουν γνώση των προβλημάτων των πελατών και των αναγκών των προϊόντων, η ευέλικτη ανάπτυξη εξαλείφει τον χρόνο και τους πόρους που έχουν χαθεί, αναπτύσσοντας το προϊόν επαναληπτικά και σταδιακά. Είναι η διαδικασία με την οποία οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δημιουργούν τα MVP που δοκιμάζουν.²⁶

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, υπάρχουν πέντε βασικές αρχές, οι οποίες περιγράφουν τη θεωρία της Λιτής Διοίκησης.²⁷

1. Οι επιχειρηματίες είναι παντού: Η επιχειρηματικότητα δεν περιορίζεται μόνο στους επαγγελματίες, αλλά αφορά όλους όσους εμπλέκονται σε μια startup επιχείρηση. Εξ ορισμού, όπως κατέστη σαφές παραπάνω, οι startup επιχειρήσεις είναι οργανισμοί οι οποίοι δημιουργούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες υπό συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η θεωρία της Lean Επιχειρηματικότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε μέγεθος επιχείρησης και σε οποιοδήποτε τομέα.
2. Η επιχειρηματικότητα είναι διοίκηση: Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις απαιτούν έναν νέο τρόπο διαχείρισης λόγω της φύσης της αβεβαιότητας που τις διακατέχει.
3. Επικύρωση της μάθησης: Το κύριο πεδίο εφαρμογής μιας νεοφυούς επιχείρησης δεν είναι μόνο να κερδίσει χρήματα ή να εξυπηρετήσει το πελατειακό κοινό. Συστήνονται με στόχο να οικοδομήσουν μια βιώσιμη επιχείρηση μέσα από συνεχείς πειραματισμούς, οι οποίοι επιτρέπουν στην επιχείρηση να πάρει το απαραίτητο *feedback* και έτσι να δοκιμάσει το αρχικό της όραμα.

²⁶ Blank Steve (May 2013), Why the Lean Start-Up Changes Everything.

²⁷ Ries, E. (2009), "Continuous deployment in 5 easy steps", O'Reilly Radar, March 30, 2009.

4. Κατασκευή - Μέτρο - Μάθηση: Όπως περιγράφεται και παραπάνω, αυτή είναι μια κύρια δραστηριότητα που υποστηρίζει την εφαρμογή της Λιτής (Lean) Startup Επιχειρηματικότητας και περιλαμβάνει τη μέτρηση της συμπεριφοράς των πελατών και στη συνέχεια τη διατήρηση ή αλλαγή της στρατηγικής προσέγγισης των πελατών.
5. Λογιστική καινοτομίας: Η μέτρηση της προόδου και η βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων απαιτεί σύγχρονο λογιστικό σχεδιασμό, ειδικά σχεδιασμένο για τις ανάγκες των νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω γίνεται ευκόλως κατανοητό ότι η εισαγωγή και η βιωσιμότητα μίας νεοσύστατης, νεοεισαχθείσας ή μίας start-up επιχείρησης δεν είναι κάτι το οποίο θα έπρεπε να θεωρηθεί απλό ή ακόμα και αυτονόητο. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες επιχειρηματικές ιδέες δεν έφτασαν ποτέ στο σημείο της υλοποίησής τους, που επιχειρήσεις με δυναμικό ξεκίνημα έπαψαν να ενδιαφέρουν το καταναλωτικό τους κοινό ή που ισχυρές επιχειρήσεις έχασαν τη δυναμική και την αξιοπιστία τους. Η συνεχής προσπάθεια για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στις μέρες μας, έγκειται στην ανάγκη ανάπτυξης της προσαρμοστικότητας στις νέες εξελίξεις. Στη δυνατότητα ευέλικτων αποφάσεων με σταθερούς στόχους. Για τους λόγους αυτούς, αλλά και άλλους οι οποίοι θα αναφερθούν παρακάτω έχουν έρθει στο προσκήνιο νέα, καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, με πρωταγωνιστικό ρόλο να διαδραματίζει το *Business Model Canvas* (BMC).

Κεφάλαιο 2ο.

Το Business Model Canvas, ένα σύγχρονο εργαλείο στο σχεδιασμό επιχειρηματικού μοντέλου.

Σήμερα, σχεδόν κάθε μεγάλη εταιρεία αντιλαμβάνεται ότι εκτός από την αύξηση της αποτελεσματικότητάς της και τη μείωση του κόστους πρέπει επίσης να αντιμετωπίσει τις συνεχώς αυξανόμενες εξωτερικές απειλές μέσα από τη συνεχή καινοτομία. Για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους και την ανάπτυξή τους, οι εταιρείες πρέπει να συνεχίσουν να επινοούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Ο ανταγωνισμός των βιομηχανικών, και όχι μόνο, προϊόντων δεν έγκειται πλέον στην αναζήτηση της καλύτερης ποιότητας, της μέγιστης ποσότητας, τον μικρότερο χρόνο παραγωγής και την ομοιότητα των προϊόντων με τα υπόλοιπα ομοειδή προϊόντα της αγοράς, αλλά στην επίτευξη του μέγιστου επιπέδου ευελιξίας. Η ευελιξία βασίζεται στη δυναμική των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών και στις επιλογές των κατασκευαστών του προϊόντος ή των παρόχων μίας υπηρεσίας. Η καινοτομία είναι το κλειδί για την επίτευξη της ευελιξίας, κατά την παραπάνω έννοια, έτσι ώστε ο πρώην ο παραγωγικός εξοπλισμός που στοχεύει στη μαζική παραγωγή να μετατραπεί σε ένα σύστημα δυναμικής παραγωγής. Ένα δυναμικό σύστημα παραγωγής, μεταξύ άλλων, παρέχει την επιλογή του παραγόμενου ποσού, της ταχύτητας των διαδικασιών παραγωγής και την μορφοποίηση του προϊόντος.²⁸

Αναφορικά με τις start-up επιχειρήσεις, μελετητές και ενεργοί επιχειρηματίες που ερευνούν και εργάζονται στον τομέα των επιχειρησιακών μοντέλων έχουν προτείνει διαφορετικά στοιχεία για το σχεδιασμό ενός μοντέλου βασισμένο στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν, τη θέση στην οποία βρίσκεται ο εν δυνάμει επιχειρηματίας, καθώς και τις βλέψεις που έχει η επιχείρηση για το μέλλον. Μετά από ενδελεχή έρευνα και ύστερα από πολλές ζυμώσεις, εμφανίστηκε ένα τέτοιου είδους μοντέλο το οποίο έγινε ευρύτερα γνωστό ως Business Model Canvas - Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (BMC).

²⁸ Prasetyawan Y., Maulida N. and Lutvitasari M. R., The integration between Business Model Canvas and Manufacturing System Design, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018.

2.1 Η σημασία του Επιχειρηματικού μοντέλου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σε γενικές γραμμές, ένα επιχειρηματικό μοντέλο απεικονίζει το σκεπτικό του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί αξία σε σχέση με ένα δίκτυο εταίρων συναλλαγής. Η πρόταση για την αξία των πελατών συμπεριλαμβάνει τον εντοπισμό των καταναλωτικών ομάδων στις οποίες στοχεύουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το κέρδος, με τη σειρά του, συνδέεται με τις ροές εσόδων, το κόστος, το μοντέλο περιθωρίου και την ταχύτητα πόρων. Βασικοί πόροι είναι εκείνοι, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την επίτευξη της πελατειακής αξίας και μπορεί να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την τεχνολογία, τις εταιρικές σχέσεις, το όνομα της εταιρίας κ.α.²⁹

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια ζωτικής σημασίας έννοια που καθορίζει την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητά του, δεν υπάρχει συναίνεση όσον αφορά τον ορισμό του και για πολλούς η έννοια παραμένει ασαφής. Σε γενικές γραμμές, το επιχειρηματικό μοντέλο απεικονίζει το σκεπτικό του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και ερμηνεύει την αξία (οικονομική, κοινωνική ή άλλη) σε σχέση με ένα δίκτυο εταίρων. Αυτός ακριβώς είναι και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και οι Osterwalder και Pigneur.³⁰

“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value”.

Άλλοι το ορίζουν ως μονάδα ανάλυσης για να περιγράψει πώς λειτουργεί μία επιχείρηση ή ως ένα σύστημα που περιγράφει πώς τα κομμάτια μιας επιχείρησης ταιριάζουν μεταξύ τους. Πριν από μια δεκαετία, οι Pateli και Giaglis εντόπισαν οκτώ επιμέρους τομείς έρευνας στον τομέα των επιχειρηματικών μοντέλων, όπως: ορισμοί,

²⁹ Lewandowski Mateusz, Kozuch Barbara, Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models, Publisher: IGI Global, January 2017.

³⁰ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 14.

συστατικά, ταξινομήσεις, εννοιολογικά μοντέλα, σχεδιασμός μεθόδων και εργαλείων, μοντέλα αξιολόγησης, παράγοντες επιρροής και μεθοδολογίες αλλαγών.³¹

Ο όρος «επιχειρησιακό μοντέλο» διαμορφώθηκε ανεπίσημα από τους εργαζομένους στον τομέα της τεχνολογίας και συγκεκριμένα στα τέλη της δεκαετίας του 1990 μεταξύ των αναδυόμενων εταιρειών στο διαδίκτυο. Στη συνέχεια υιοθετήθηκε γρήγορα τόσο από επαγγελματίες όσο και από επιστήμονες σε όλο τον κόσμο. Ο πρώτος ακαδημαϊκός ορισμός του όρου χρονολογείται επίσης στα τέλη της ίδιας δεκαετίας. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπήρχαν επιχειρηματικά μοντέλα πριν από την επανάσταση του Διαδικτύου.

Ο Wirtz, με τη σειρά του, έκανε μια συστηματική επισκόπηση της ιδέας του επιχειρηματικού μοντέλου και πρότεινε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο που αποτελείται από εννέα μερικά μοντέλα που χωρίζονται σε τρία βασικά μέρη: το στρατηγικό μέρος, τους πελάτες και τη αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση και τη δημιουργία αξίας.³² Το στρατηγικό στοιχείο περιλαμβάνει τρία μοντέλα σχετικά με τη στρατηγική (αποστολή, στρατηγικές θέσεις και αναπτυξιακές διαδρομές, πρόταση αξίας), τους πόρους (βασικές ικανότητες και περιουσιακά στοιχεία) και το δίκτυο (δίκτυα επιχειρηματικών μοντέλων και εταίροι).

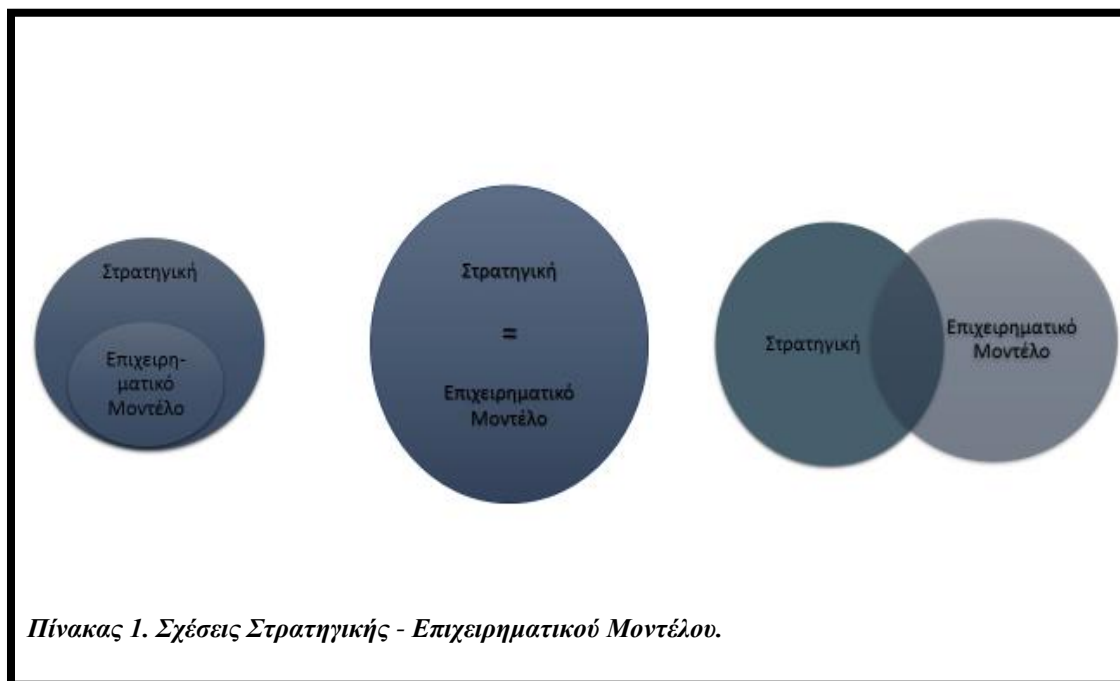
Μια στρατηγική είναι πολύ περισσότερο από το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Μια στρατηγική ορίζει το σχέδιο ή την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του. Η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση, τους στόχους, τα βήματα, τις διαδικασίες, τις αλλαγές και τις επιδόσεις για την υλοποίηση ενός επιλεγμένου στρατηγικού στόχου, με την αξιοποίηση ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών μοντέλων για την επίτευξή του. Η στρατηγική είναι αποτελεσματική διαθέτοντας τους πόρους του οργανισμού για να μπορέσει αποκτήσει σταθερή θέση εντός

³¹ Pateli, A. G., Giaglis, G. M. “A research framework for analysing eBusiness models”, European Journal of Information Systems, November 2004.

³² Wirtz, B. W., “Business Model Management: Design – Instruments – Success Factors” (1st edition), Gabler Verlag, January 2011.

του οργανισμού. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα σύστημα ή μία πλατφόρμα που επιτρέπει, μεταξύ πολλών άλλων στοιχείων, την εκτέλεση/υλοποίηση της στρατηγικής.

Φυσικά, αναλόγως τον οργανισμό στον οποίο αναφέρεται ένας επιχειρηματίας ή μελετητής, μπορεί να αναφέρει διαφορετική σχέση μεταξύ της στρατηγικής που έρχεται να ακολουθήσει η επιχείρηση και του επιχειρηματικού μοντέλου το οποίο πρόκειται να εφαρμόσει. Έτσι, όπως δείχνει και ο παρακάτω πίνακας, έχουν επικρατήσει συνοπτικώς τρεις σχέσεις μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων.³³



Μαζί με τη στρατηγική, συμπεριλαμβανομένου του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, το επιχειρηματικό μοντέλο βρίσκεται στον πυρήνα οποιουδήποτε οργανισμού. Περιγράφει το σύστημα που επιτρέπει στον οργανισμό να δημιουργεί και να

³³ Rodriguez José, An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.: 16.

αποδώσει αξία στους δικαιούχους της, ενώ παράλληλα να αποκτήσει αξία ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται με βιώσιμο τρόπο.

Πρώτον, το επιχειρηματικό μοντέλο εμφανίζεται ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση ή ακόμα πηγάζει από αυτήν. Δεύτερον, η στρατηγική ταυτίζεται με το επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς έρχεται να πάρει πρακτική μορφή μέσω του μοντέλου. Τρίτον, τόσο η στρατηγική όσο και το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελούν δύο μέρη ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, αλληλοσυνδεόμενα και αλληλοεξαρτόμενα το ένα από το άλλο.

Το μέρος των πελατών και της αγοράς αποτελείται από το μοντέλο καταναλωτικού κοινού (σχέσεις πελατών/*target groups*, διαμόρφωση καναλιού, σημείο αναφοράς για τους πελάτες), μοντέλο προσφοράς στην αγορά (ανταγωνιστές, δομή της αγοράς, προσφορά αξίας/προϊόντα και υπηρεσίες), και μοντέλο εσόδων (ροές εσόδων και διαφοροποίηση εσόδων). Η συνιστώσα δημιουργίας αξίας συμπεριλαμβάνει την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (μοντέλο παραγωγής και παραγωγή αξίας), το μοντέλο προμηθειών (απόκτηση και ανανέωση των πόρων) και το οικονομικό μοντέλο (μοντέλο χρηματοδότησης, μοντέλο κεφαλαίου και μοντέλο δομής κόστους).

Σύμφωνα με τη συνήθη πρακτική, το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ο κάθε ιδρυτής είναι να δημιουργήσει ένα επιχειρησιακό σχέδιο - ένα στατικό έγγραφο που περιγράφει το μέγεθος μιας ευκαιρίας, το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί και τη λύση που θα προσφέρει η νέα επιχείρηση. Συνήθως περιλαμβάνει μια πενταετή πρόβλεψη για το εισόδημα, τα κέρδη και τις ταμειακές ροές. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι ουσιαστικά μια ερευνητική μελέτη πριν κάποιος επιχειρηματίας ξεκινήσει να κατασκευάζει ένα προϊόν.³⁴

Ο Drucker προτείνει ένα στρατηγικό πλαίσιο για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς υπό τη μορφή πέντε θεμελιωμένων ερωτήσεων στις θεωρίες του περί διοίκησης, με σκοπό να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης οποιουδήποτε οργανισμού (μη κερδοσκοπικού,

³⁴ Blank Steve, Why the Lean Start-Up Changes Everything, May 2013.

κυβερνητικού ή επιχειρηματικού). Αυτό επιχείρησε να αποδώσει με αυτές τις πέντε, αλλά όχι πάντα εύκολες, ερωτήσεις³⁵:

1. Ποια είναι η αποστολή (*mission*) της επιχείρησης;
2. Ποιος είναι ο πελάτης (*customer*);
3. Τι είναι η αξία του πελάτη/χρήστη (*customer/user value*);
4. Ποια είναι τα αποτελέσματά (*result*);
5. Ποιο είναι το σχέδιό (*plan*);

Οι απαντήσεις σε αυτές τις πέντε ερωτήσεις έρχονται να βοηθήσουν κάθε οργάνωση να βρει την κατεύθυνσή της και να αρχίσει να δρα βάσει αυτής. Κατά συνέπεια, ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να ευθυγραμμίζεται με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, να είναι στενά συνδεδεμένο με στοιχεία που το καθιστούν σταθερό, να είναι βιώσιμο και αρκετά ευέλικτο, ώστε να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις και να έχει στον πυρήνα του μία ή περισσότερες δυναμικές προτάσεις αξίας (*value proposition*) με βάση τις πραγματικές ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών (*stakeholders*) της επιχείρησης.

³⁵ Rodriguez José, An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.: 12.



Πίνακας 2. Τα βασικά συστατικά ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Σχετικά με την πρόταση αξίας, διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε όλους σχεδόν τους διαφορετικούς ορισμούς του επιχειρηματικού μοντέλου. Μια πρόταση αξίας συνοψίζει τους κύριους λόγους για τους οποίους ο πελάτης ή ο χρήστης πληρώνει ή χρησιμοποιεί συγκεκριμένη υπηρεσία. Εξηγεί γιατί και με ποιόν τρόπο οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα προσφέρουν συγκεκριμένα οφέλη στους καταναλωτές και γιατί επιλέγουν τη συγκεκριμένη εταιρία.

Μόλις ένας επιχειρηματίας με ένα πειστικό επιχειρηματικό σχέδιο αποκτήσει χρήματα από τους επενδυτές, αρχίζει να αναπτύσσει το προϊόν με παρόμοιο τρόπο. Οι κατασκευαστές του προϊόντος επενδύουν χιλιάδες εργατοώρες για να είναι έτοιμοι για την

παρουσίασή του, με ελάχιστες εισροές πελατών. Μόνο μετά την κατασκευή και την παροχή του προϊόντος, η επιχείρηση αποκτά ουσιαστική ανατροφοδότηση από τους πελάτες. Πολύ συχνά, μετά από μήνες ή και χρόνια ανάπτυξης, οι επιχειρηματίες μαθαίνουν ότι οι πελάτες δεν χρειάζονται ή δεν θέλουν τα περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.³⁶

Ωστόσο, πρέπει να γίνει σαφές ότι υπάρχει ένας αυστηρός διαχωρισμός. Τα επιχειρηματικά μοντέλα (*business model*) και τα επιχειρηματικά σχέδια (*business plan*) δεν είναι το ίδιο πράγμα. Όπως προαναφέρθηκε, ένα επιχειρησιακό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια οργάνωση καταφέρνει να προσφέρει αξία στους πελάτες της με βιώσιμο τρόπο. Περιλαμβάνει τις σχέσεις του οργανισμού με τα ενδιαφερόμενα μέρη (χρηματοδότες, δικαιούχοι, εταίροι κ.λπ.), το μοντέλο εσόδων, τις διαδικασίες για την εκπλήρωση της αποστολής του κ.λπ.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο από την άλλη μεριά, διευκρινίζει τις ευκαιρίες που αναζητά ο οργανισμός και πώς θα επωφεληθεί από αυτές, αποδίδοντας μία αναλυτικότερη μελέτη. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μεταφράζει το επιχειρηματικό μοντέλο σε μια σειρά από στρατηγικές δράσεις και προβλέψεις. Αυτό σημαίνει ότι το επιχειρηματικό μοντέλο βρίσκεται στο κέντρο του επιχειρηματικού σχεδίου.³⁷

Στην πραγματικότητα, το επιχειρηματικό σχέδιο εξαρτάται εξ ολοκλήρου από το επιχειρηματικό μοντέλο και θα πρέπει να προσαρμοστεί εάν το επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού αλλάξει. Στην ουσία, ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι περισσότερο

³⁶ Blank Steve, *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, May 2013.

³⁷ Rodriguez José, *An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.: 15.

εννοιολογικό παρά οικονομικό, ενώ ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην οικονομικά ζητήματα σχετικά με τη στρατηγική του οργανισμού.

2.2 Business Model Canvas, βασικά χαρακτηριστικά.

Το Business Model Canvas (BMC) αποτελεί ένα οπτικό διάγραμμα με στοιχεία που περιγράφουν την πρόταση αξίας της επιχείρησης ή του προϊόντος, την υποδομή, τους πελάτες και τα οικονομικά της στοιχεία. Βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με την απεικόνιση πιθανών σεναρίων. Σε αντίθεση με ένα οργανόγραμμα που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία εκτελεί την παροχή γνωστών προϊόντων σε γνωστούς πελάτες, το Business Model Canvas απεικονίζει την επαναληπτική ανάπτυξη ιδεών που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει εννέα στενά συνυφασμένα και αλληλοεπηρεαζόμενα στοιχεία τα οποία και το αποτελούν.³⁸ Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αυτών, ο Osterwalder (2010) κατέληξε ότι τα μπορούν να εκπροσωπούνται από τέσσερις διαστάσεις.

Η δομή του BMC βάσει των διαστάσεων που καλύπτει αποτελεί βασικό ζήτημα τόσο για την επιχειρηματικότητα όσο και για τη διαχείριση της έρευνας στη σχεδίαση και εφαρμογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Έτσι, όταν προσπαθούμε να ορίσουμε τον ρόλο του BMC είτε σε επιχειρηματικές είτε σε διαχειριστικές διαδικασίες, θεωρείται σε πρακτικό επίπεδο πρόσφορο να αντικατασταθούν τα εννέα στοιχεία με έναν μικρότερο αριθμό ανεξάρτητων μεταβλητών για λόγους ευκολίας όσον αφορά την ερμηνεία, την απεικόνιση, την κατανόηση του βασικών χαρακτηριστικών, την αφαίρεση εξωγενών πληροφοριών κ.ο.κ.³⁹

³⁸ Keogh Barry, Business model canvas in public and not for profit organisations, Published in: Government & Nonprofit, Published: September 13 2017.

³⁹ Keane Seán F., Cormican Kathryn T., Sheahan Jerome N., Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas, Elsevier Inc., February 2018.

Παρόλο που δημιουργεί ένα γνωστικό χάρτη εννέα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το BMC μέχρι τώρα δεν χρησιμοποιήθηκε ούτε για να μελετήσει πώς σκέφτονται οι επιχειρηματίες ούτε να συγκρίνει τον τρόπο με τον οποίο διαφέρουν από τους *manager* ως προς τον τρόπο σκέψης. Υπογραμμίζει την έλλειψη της εμπειρικής πρακτικής και για το λόγο αυτό βασίζεται σε υποθέσεις (*hypothesis*).

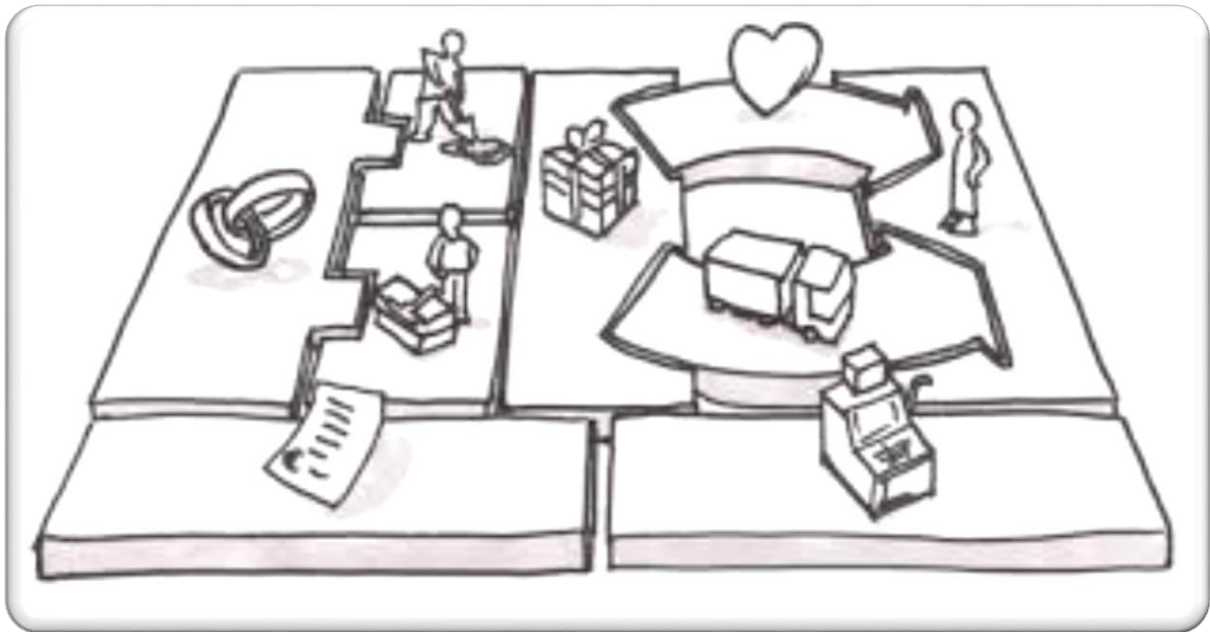
Το Business Model Canvas, σε αντίθεση με ένα οργανικό διάγραμμα, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία αναλαμβάνει την παράδοση γνωστών προϊόντων σε συγκεκριμένους πελάτες, παρουσιάζει μία σειρά παραγόντων για όσα καλείται να αντιμετωπίσει μία νέα επιχείρηση. Ο Alexander Osterwalder στο βιβλίο του «*Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*» θέλει να ενθαρρύνει τη νοοτροπία των εναλλακτικών και σύντομων λύσεων και έχει αναπτύξει έναν πρακτικό τρόπο για να το κάνει.⁴⁰

Συνοπτικά, το Business Model Canvas είναι ένα απλό γραφικό πρότυπο που περιγράφει, όπως προαναφέρθηκε, εννέα βασικά στοιχεία:

1. Τμήματα Πελατών
2. Προτάσεις Αξίας
3. Κανάλια Διάθεσης
4. Πελατειακές Σχέσεις
5. Ροές Εσόδων
6. Βασικοί Πόροι
7. Βασικές Δραστηριότητες
8. Συνεργασίες
9. Κόστος

⁴⁰ Greenwald Ted, Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models, Forbes, Jan 31, 2012.

Τα εννέα κελιά του καμβά επιτρέπουν την απεικόνιση όλων των στοιχείων που απαιτούνται για να μετατραπούν οι ανάγκες των πελατών σε μια κερδοφόρα επιχείρηση και τα οποία έρχονται να απαντήσουν από διαφορετική οπτική γωνία το τι ακριβώς στοχεύει να κάνει η επιχείρηση υποδηλώνοντας και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να το κάνει..⁴¹ Τα επιμέρους στοιχεία προτρέπουν την εξέταση του πλήρους πεδίου εφαρμογής μιας επιχείρησης, ενώ η διάταξη ενθαρρύνει να σκέφτεται κανείς πώς τα κομμάτια ταιριάζουν μεταξύ τους.



Το πρώτο πράγμα που παρέχει το BMC είναι μια γενική εικόνα για τον προσδιορισμό του κόστους και των εσόδων αναλύοντας το πιθανό κέρδος. Επίσης, παρέχει μια επισκόπηση των ευκαιριών και διαχείριση πελατειακών σχέσεων - συμπεριλαμβανομένων των αξιών που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ακόμη, παρέχει μια επισκόπηση των αναγκών των προμηθευτών που μπορούν να συνδυαστούν με τη διαχείριση των εσωτερικών πόρων και την ανάπτυξη. Το BMC μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων ή για την αλλαγή του επιχειρησιακού προσανατολισμού

⁴¹ Blank Steve, The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations, Huffpost, Dec 06, 2017.

εταιρειών που λειτουργούν ήδη. Στην απαίτηση της καινοτομίας στην ανταπόκριση για την ευελιξία της ζήτησης των πελατών, το BMC πρέπει να ξαναγραφεί ανάλογα με τις αλλαγές που προκύπτουν ως απάντηση στις προκλήσεις.⁴²

Σύμφωνα με την άποψη του Osterwalder, πρόκειται για ένα μοντέλο επιχειρήσεων που είναι αφιερωμένο στη διαμόρφωση της στρατηγικής παρά στην εκτέλεση της. Ένα εργαλείο που θα βοηθήσει τα στελέχη να ανακαλύψουν νέα επιχειρηματικά πλάνα, να τα αναθεωρήσουν για να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διαχειριστούν χαρτοφυλάκια διαφορετικών επιχειρήσεων.

Η ορθή πρακτική στην κατασκευή των μετρήσεων υποδηλώνει ότι κάθε ένα από τα εννέα στοιχεία BMC πρέπει να μετρηθεί με τη χρήση πολλαπλών στοιχείων. Αυτά τα μέτρα απαιτούνται για η μείωση των τεχνικών, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν να αντιπροσωπεύουν μεταβλητές από ένα μικρότερο σύνολο και μπορούν να διευκολύνουν την εκτίμηση ης ομοιότητας ή της ανομοιότητας μεταξύ δειγμάτων πολυπαραγοντικών δεδομένων.

2.3 Περιγράφοντας το Business Model Canvas.

Το Business Model Canvas (BMC) εφαρμόζεται, όπως ήδη αναφέρθηκε, κατά κύριο λόγο, σε start-up επιχειρήσεις, ως εργαλείο που μπορεί να αναδείξει επιχειρηματικές οντότητες για την καλύτερη κατανόηση από μεριάς εργαζομένων και επιχειρηματικών εταίρων.⁴³ Το BMC αποτελείται από τα 9 εξαρτήματα τα οποία απαριθμήθηκαν στο παραπάνω υποκεφάλαιο και τα οποία είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους.

⁴² Prasetyawan Y., Maulida N. and Lutvitasari M. R., The integration between Business Model Canvas and Manufacturing System Design, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018.

⁴³ Prasetyawan Y., Maulida N. and Lutvitasari M. R., The integration between Business Model Canvas and Manufacturing System Design, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018.

Αρχικά, κρίνεται εύλογο να αναφερθεί για ακόμα μία φορά το γεγονός ότι οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν εξ αρχής ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Ακόμη περισσότερο, βρίσκονται σε φάση αναζήτησης επιχειρηματικού μοντέλου και αυτό γίνεται βάσει υποθέσεων και επαναλαμβανόμενων δοκιμών. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο, φυσικά, οφείλει να είναι σύμφωνο με τους στόχους μίας τέτοιου είδους επιχείρησης η οποία έχει ως άμεσο στόχο την ταχύτερη μεγιστοποίηση των κερδών της για μία δυναμική εμφάνιση στην οικεία αγορά.

Αυτή η προσέγγιση ανάπτυξης μίας νεοφυούς επιχείρησης αναφέρεται στο πώς οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να επιλύσουν τα διάφορα προβλήματά τους και, συνεπώς, δεν τονίζουν τη δομή του επιχειρηματικού τους προτύπου. Ωστόσο, κάθε νέα επιχείρηση και ιδιαίτερα μια start-up, έχει διάφορους παράγοντες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) για να εξερευνήσει τον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται, προκειμένου να μοιραστεί ένα συγκεκριμένο όραμα και αποστολή. Η μεθοδολογία που έχει προταθεί για τη σχεδίαση ενός Business Model Canvas με γνώμονα την «υπόθεση» έχει τη βάση της:

- στην ταχεία καθιέρωση ενός τρόπου εργασίας σε υποθετικό επίπεδο,
- στον προσδιορισμό των πειραμάτων που απαιτούνται για την επικύρωση ή την ακύρωση των αναξιόπιστων υποθέσεων,
- και στους σύντομους κύκλους πειραματισμού με στόχο τη συνεχή βελτίωση των υποθέσεων, των διαδικασιών και των τελικών προϊόντων.

Όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι start-up δημιουργούνται προκειμένου να επιλυθεί ένα υπάρχον πρόβλημα. Για να προσδιοριστεί ένα πραγματικό, σημαντικό πρόβλημα και στη συνέχεια να παράγουμε το τελικό προϊόν (ή υπηρεσία), προτείνονται μερικά βασικά βήματα:

1. Η περιγραφή του προβλήματος.

Η περιγραφή του προβλήματος είναι μια πρώτη προσπάθεια να βρεθεί ένα ζωτικής σημασίας πρόβλημα ή ανάγκη για το ευρύ μελλοντικό καταναλωτικό κοινό. Αυτό το βήμα ή φάση επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω δομημένων ιδεών και άλλων μεθοδολογιών δημιουργικότητας. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας υπόθεσης για το εξωτερικό περιβάλλον και το πρόβλημα. Σε αυτό το στάδιο, ο επιχειρηματίας εντοπίζει ένα

συγκεκριμένο χώρο δραστηριοποίησης και «φαντάζεται» το πραγματικό του πρόβλημα ή ανάγκη.

2. Σκιαγράφηση λύσης.

Είναι το στάδιο του υψηλού επιπέδου σχεδιασμού για το πώς να βρεθεί μία λύση και περιλαμβάνει μια αρχική υπόθεση της λύσης, των υφιστάμενων εναλλακτικών λύσεων και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Έχοντας την αρχική ιδέα του προβλήματος και του περιβάλλοντος, ο επιχειρηματίας σχεδιάζει τις προτεινόμενες λύσεις, με βάση τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (τι μπορεί να προσφέρει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, προκειμένου να επιλύσει το πρόβλημα πιο αποτελεσματικά).

3. Επικύρωση του προβλήματος.

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης με συναφή ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το αρχικό πρόβλημα είναι σχετικό με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Έχοντας την πρώτη υπόθεση του προβλήματος, του οικοσυστήματος και μερικών προτεινόμενων λύσεων, θα πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι η αρχική παραδοχή άπτεται της πραγματικότητας και είναι αυτό που πραγματικά χρειάζονται οι καταναλωτές.

4. Σχεδιασμός λύσης.

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει υποθετικά προσχέδια για το μοντέλο λειτουργίας και την πρόταση αξίας (*value proposition*) και μια δεύτερη προσέγγιση της επιχειρηματικής ιδέας. Έχοντας κατανοήσει και επιβεβαιώσει τη φύση του προβλήματος, πραγματοποιείται ένας πρώτος σχεδιασμός της λύσης (ή των λύσεων).

5. Επικύρωση λύσης.

Παρέχονται τα προσχέδια και συζητούνται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Σε αυτό το στάδιο, υπάρχει μια ώριμη επιχειρηματική ιδέα και μια δεύτερη προσέγγιση του επιχειρηματικού μοντέλου και επαληθεύεται εάν η προτεινόμενη λύση είναι η κατάλληλη.

6. Ανάπτυξη ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος - *Minimum Viable Product* (MVP).

Η διενέργεια διαδοχικών προσηλωμένων στο MVP, πριν τη θέση σε λειτουργία χρονοβόρων και κοστοβόρων διαδικασιών, και ανάλωση πόρων για τη δημιουργία ολοκληρωμένων προϊόντων/υπηρεσιών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η λέξη *product* (προϊόν) έπρεπε ίσως να είναι σε εισαγωγικά, μια και το MVP δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε προϊόν, αλλά σε στρατηγική και διαδικασία.⁴⁴

Επεξηγηματικά, το MPV είναι η αρχική έκδοση ενός προϊόντος ή ενός "δείγματος", το οποίο διανέμεται στους καταναλωτές, προκειμένου να αποκτηθεί η απαραίτητη ανατροφοδότηση, σχετικά με το εάν ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP) είναι η πιο πλήρης έκδοση ενός προϊόντος που μπορεί να κυκλοφορήσει στην αγορά. Η ανάπτυξη του MVP περιλαμβάνει μια ώριμη επιχειρηματική ιδέα και επιχειρηματικό μοντέλο και μια δεύτερη επανάληψη της πρότασης αξίας.

7. Επικύρωση του MVP.

Σε αυτό το σημείο, το πλήρες επιχειρηματικό μοντέλο καθίσταται ώριμο και το προϊόν δοκιμάζεται στην παραγωγή. Αυτό το στάδιο ακολουθεί την αρχική κατανομή του MVP στους καταναλωτές, οι οποίοι έλαβαν το προϊόν, πρότειναν αλλαγές όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του, ή έκαναν οποιεσδήποτε παρατηρήσεις και σχόλια σχετικά με τη βελτίωσή του. Αυτό είναι ένα πολύ χρήσιμο βήμα, από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει μια πιο συνολική εικόνα για το τι χρειάζονται οι καταναλωτές από το προϊόν ή την υπηρεσία την οποία προσφέρει, σε σύντομο χρονικό διάστημα.

8. Επαναλαμβανόμενη διαδικασία βελτίωσης.

Όλα τα μεταβαλλόμενα μέρη εξελίσσονται μέσω μιας επαναλαμβανόμενης διαδικασίας. Η επαναλαμβανόμενη διαδικασία βελτίωσης περιλαμβάνει πειράματα μικρής κλίμακας και τη μέτρηση και βελτιστοποίηση σημαντικών επιχειρησιακών παραμέτρων.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, μέσα από την παραπάνω παρουσίαση των βασικών βημάτων τα οποία ακολουθεί μία start-up προκειμένου να εκπονήσει το

⁴⁴ Παξιμάδης Δημήτρης, Start-ups, Business Model Canvas και Minimum Viable Product (MVP), Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Σεπτέμβριος 2014.

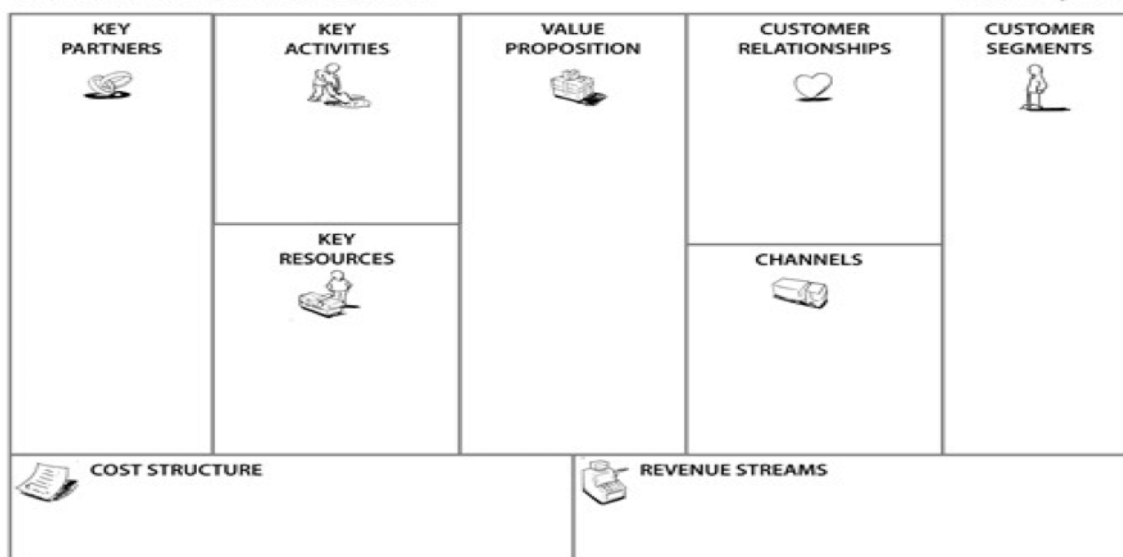
επιχειρηματικό της μοντέλο, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων οι οποίοι πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων τα οποία καλείται μία τέτοια επιχείρηση να αντιμετωπίσει, αλλά και οι συνεχείς αλλαγές στις οποίες οφείλει να προσαρμοστεί, ώστε να επιβιώσει στον επιχειρηματικό στίβο οδήγησαν τους επιχειρηματίες στην υιοθέτηση του Business Model Canvas και τα εννέα σημεία τα οποία τον αποτελούν για την απόδοση μίας ολιστικής προσέγγισης της επιχειρηματικής οντότητας.

Όμως, πώς θα μπορούσε να μοιάζει ένας «επιχειρηματικός καμβάς» και γιατί είναι τόσο διαδεδομένος τα τελευταία χρόνια; Ακόμη, ποιά είναι η σημασία των εννέα στοιχείων που τον αποτελούν και που παρουσιάστηκαν συνοπτικά προηγουμένως; Τις απαντήσεις και την πρωταρχική εικόνα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου έδωσε ο εμπνευστής του εν λόγω μοντέλου Alexander Osterwalder στο βιβλίο που τον εμφάνισε για πρώτη φορά με τη βοήθεια του καθηγητή Yves Pigneur. Το σχήμα το οποίο αποδώσανε ήταν το εξής⁴⁵:

⁴⁵ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 44.

Business Model Canvas

www.businessmodelgeneration.com



Πίνακας 3. Το Business Model Canvas σύμφωνα με τον A. Osterwalder.

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται και τα εννέα στοιχεία-κλειδιά του Καμβά, τα οποία αποτελούν και τους βασικούς τομείς (*blocks*) στους οποίους οφείλει ένας νέος επιχειρηματίας να εστιάσει την προσοχή του. Στο κέντρο του πίνακα, ή καλύτερα του καμβά, υπάρχει το πλαίσιο της Αξιακής Πρότασης (*Value Proposition*). Κατά κάποιο τρόπο θα μπορούσαμε να πούμε ότι πράγματι βρίσκεται στο κέντρο των διεργασιών της επιχείρησης, αλλά αυτό θα γίνει κατανοητό και στη συνέχεια. Ας γίνει, λοιπόν, μία προσέγγιση από την αρχή.

1) Τμήματα Πελατών (Customer Segments):

Μετά από μία σειρά δεκαετιών, κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις είχαν τον πρώτο λόγο στο πώς πρόκειται να διαμορφωθεί μία αγορά, τον τρόπο διανομής των προϊόντων και φυσικά την ίδια φύση των προϊόντων, η μαζική παραγωγή και κατανάλωση σε συνδυασμό με την άμεση και γρήγορη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό, οι εταιρίες άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι το προβάδισμα στο επιχειρηματικό παιχνίδι θα αποκτούσε εκείνος που θα «άκουγε» τους πελάτες. Ο ρόλος του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (κοινώς των *social media*) υπήρξε καθοριστικός προς αυτήν την κατεύθυνση. Άρχισε, λοιπόν, να γίνεται λόγος για μία περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κάθε μονάδας, αυτήν τη φορά με γνώμονα όχι τόσο το τί θα ήθελε ή θα μπορούσε να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό, αλλά το τί χρειάζονται οι πελάτες να τους παρέχουν οι επιχειρήσεις.



Όπως κατέστη σαφές και σε άλλο κεφάλαιο, το Business Model Canvas έρχεται να προσφέρει ένα καινοτόμο τρόπο για μια επιτυχημένη πελατοκεντρική πορεία της εκάστοτε επιχείρησης, προτείνοντας τον τρόπο να ελέγχει όλες τις «αμφισβητούμενες» βασικές παραδοχές και υποθέσεις της για το πώς θα μπορούσε να εξελιχθεί, τις δυσκολίες που θα κληθεί να αντιμετωπίσει και τα περιθώρια ανάπτυξής της εντός της οικείας αγοράς.⁴⁶ Για το λόγο αυτό, το πρώτο πλαίσιο το οποίο πρέπει να συμπληρωθεί από τον επίδοξο επιχειρηματία είναι το αναγραφόμενο ως Τμήματα Πελατών (*Customer Segments*). Στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναγράφονται οι ομάδες πελατών στις οποίες επιλέγει να στοχεύσει η επιχείρηση, τα λεγόμενα *target group*, τα οποία θα αφορά η επιχειρηματική ιδέα.

⁴⁶ Παξιμάδης Δημήτρης, Start-ups, Business Model Canvas και Minimum Viable Product (MVP), Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Σεπτέμβριος 2014.

Στα πλαίσια του συγκεκριμένου στοιχείου, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αρκετά χαρακτηριστικά των υποτιθέμενων πελατών (ας μην αφήνεται η βασική ιδέα της υποθετικής προσέγγισης του μοντέλου). Έτσι, ο σχεδιαστής του καμβά οφείλει να αναλογιστεί τον τόπο στον οποίο τοποθετείται το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση (χωρικά), το επίπεδο ζωής, εισοδήματος και μόρφωσης (κοινωνικά), την ηλικία, ακόμα και το φύλο των πελατών (δημογραφικά). Φυσικά, δεν είναι λίγες οι φορές που μπορεί να προκύψουν διαφορετικά τμήματα πελατών, με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν να σχεδιαστούν διαφορετικά υποπλάγια ως ξεχωριστά τμήματα πελατών ή να υιοθετηθεί ένα που να καλύπτει έστω το μεγαλύτερο μέρος των πελατών.

Πέραν, όμως των διαφορετικών *target group*, υπάρχουν και διαφορετικοί τύποι τμημάτων πελατών. Αναφορά γίνεται πλέον σε διαφορετική αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, υπάρχουν πέντε τύποι αγοράς προς προσέγγιση: η μαζική αγορά (*Mass market*), η εξειδικευμένη αγορά (*Niche market*), η τμηματοποιημένη αγορά (*Segmented market*), η διαφοροποιημένη αγορά (*Diversified market*) και οι πολύπλευρες αγορές (*Multi-sided markets*). Επιχειρώντας μία σύντομη παρουσίαση των τύπων αυτών:⁴⁷

- 1. Μαζική αγορά:** Τα επιχειρηματικά μοντέλα που επικεντρώνονται στις μαζικές αγορές δεν κάνουν διάκριση μεταξύ διαφόρων τμημάτων πελατών. Οι Προτάσεις Αξίας, τα Κανάλια Διανομής και οι Σχέσεις Πελατών εστιάζουν σε μία μεγάλη ομάδα πελατών με γενικά παρόμοιες ανάγκες και προβλήματα. Αυτό το είδος επιχειρηματικού μοντέλου βρίσκεται συχνά στον τομέα της ηλεκτρονικής ευρείας κατανάλωσης.
- 2. Εξειδικευμένη αγορά:** Τα επιχειρηματικά μοντέλα που στοχεύουν σε εξειδικευμένες αγορές καλύπτουν συγκεκριμένα, εξειδικευμένα τμήματα πελατών. Οι Αξιακές Προτάσεις, τα Κανάλια Διανομής και οι Σχέσεις Πελατών είναι όλα προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες απαιτήσεις μιας εξειδικευμένης

⁴⁷ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 21.

αγοράς. Αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα βρίσκονται συχνά στις σχέσεις προμηθευτή-αγοραστή.

3. **Τμηματοποιημένη αγορά:** Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα διακρίνουν μεταξύ των τμημάτων της αγοράς ελαφρώς διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα. Εξυπηρετεί διαφορετικά τμήματα πελατών και προσφέρει κάθε ελαφρώς διαφορετική Αξιακή Πρόταση.
4. **Διαφοροποιημένη αγορά:** Ένας οργανισμός με διαφοροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο πελατών εξυπηρετεί δύο ή περισσότερα μη συσχετιζόμενα τμήματα πελατών με πολύ διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα.
5. **Πολύπλευρη αγορά:** Ορισμένες οργανώσεις εξυπηρετούν δύο ή περισσότερα αλληλένδετα τμήματα πελατών. Από την άλλη πλευρά, χρειάζεται επίσης οι διαφημιστές να προωθήσουν τόσο την παραγωγή όσο και τη διανομή. Όλα τα τμήματα απαιτούνται για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο.

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς, προκειμένου να ικανοποιηθούν κατά το δυνατόν περισσότερο οι πελάτες, πρέπει να ομαδοποιηθούν στα παραπάνω ξεχωριστά τμήματα με βάση τις κοινές ανάγκες τους, τις θέσεις εργασίας που πρέπει να δημιουργηθούν για την κάλυψη των αναγκών αυτών, τις κοινές συμπεριφορές ή άλλα χαρακτηριστικά.⁴⁸ Η σχέση με τα υπόλοιπα πλαίσια που συνθέτουν τον καμβά, οι πελάτες έρχονται σε αλληλεπίδραση με τις ανάγκες τους απαιτούν και δικαιολογούν μια ξεχωριστή αξιακή πρόταση, τα διαφορετικά κανάλια διανομής μέσω των οποίων διοχετεύονται σε αυτούς οι υπηρεσίες ή τα αγαθά της επιχείρησης, οι διαφορετικοί τύποι σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους και με αυτούς και η ουσιαστικά διαφορετική κερδοφορία που επιφέρουν οι συναλλαγές μαζί τους είναι επίσης σημαντικά μέρη αυτού που αποτελεί το εν λόγω κελί. Από όσα προαναφέρθηκαν γίνεται αντιληπτό γιατί ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου θεωρείται κατ' αρχήν ένα πελατοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης.

⁴⁸ Διαδικτυακή πηγή: strategyzer.com.

2) Αξιακή Πρόταση (Value Proposition):

Η Αξιακή Πρόταση ή Πρόταση Αξίας είναι ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες απευθύνονται σε μία εταιρεία αντί κάποιας άλλης. Κάθε προτεινόμενη τιμή



αποτελείται από ένα σύνολο προϊόντων ή/και υπηρεσιών που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών. Υπό αυτή την έννοια, η πρόταση αξίας είναι μια συνάθροιση των ωφελειών μιας εταιρείας προς τους πελάτες της. Η πρόταση για την αξία είναι, κατά κάποιο τρόπο, μια υπόσχεση της αξίας που θα παραδώσει η επιχείρηση στους ενδιαφερόμενους.

Ορισμένες προτάσεις αξίας μπορούν να είναι καινοτόμες και να αντιπροσωπεύουν μία νέα ή διανεμητική προσφορά. Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με ήδη υπάρχουσες προσφορές στην αγορά αλλά με πρόσθετα χαρακτηριστικά. Μια καλοσχεδιασμένη πρόταση αξίας είναι απαραίτητη για κάθε επιχειρηματικό μοντέλο, και δεν έχει σημασία αν γίνεται λόγος για μεμονωμένους επιχειρηματίες, start-up επιχειρήσεις ή ήδη εδραιωμένους κερδοσκοπικούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.⁴⁹ Η προσφερόμενη αξία μπορεί να είναι ποσοτική (π.χ. τιμή, ταχύτητα παράδοσης) ή ποιοτική (π.χ. σχεδιασμός, εμπειρία του πελάτη).

Σε μία απόπειρα να αποδοθεί με σαφέστερο τρόπο η φύση της Αξιακής Πρότασης η οποία προσφέρεται, έχουν διατυπωθεί διαφορετικοί τύποι προτάσεων αξίας, αναλόγως με το τί ή το πόσα επιθυμεί ή μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση. Έτσι, η αξία που λαμβάνουν οι πελάτες έγκειται στην ύπαρξη των παρακάτω χαρακτηριστικών:

- Νεωτερικότητα: Ορισμένες προτάσεις αξίας ικανοποιούν ένα εντελώς νέο σύνολο αναγκών που οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονταν στο παρελθόν επειδή δεν

⁴⁹ Rodriguez José, An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.p.: 13-14.

υπήρχε παρόμοια προσφορά. Αυτό συχνά, σχετίζεται και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Τα κινητά τηλέφωνα, με προϊόντα όπως τα smartphones, δημιούργησαν μια εντελώς νέα βιομηχανία γύρω από τις τηλεπικοινωνίες.

- Απόδοση: Η βελτίωση της απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας ήταν κατά παράδοση ένας κοινός τρόπος για να δημιουργηθεί αξία. Ο τομέας των Η/Υ ή της αυτοκινητοβιομηχανίας παραδοσιακά στηρίχθηκε σε αυτόν τον παράγοντα φέρνοντας πιο ισχυρά μηχανήματα στην αγορά. Αλλά η βελτιωμένη απόδοση έχει τα όριά της. Τα τελευταία χρόνια, για παράδειγμα, γρηγορότεροι υπολογιστές, περισσότεροι αποθηκευτικοί χώροι στο δίσκο και καλύτερα γραφικά δεν κατάφεραν να παράγουν ανάπτυξη αντίστοιχη της ζήτησης των πελατών.
- Προσαρμοστικότητα: Η προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών σε συγκεκριμένες ανάγκες μεμονωμένων πελατών ή τμήματα πελατών δημιουργεί αξία. Τα τελευταία χρόνια, οι έννοιες της μαζικής προσαρμογής και της δημιουργίας νέων πελατών έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας (αναφορά γίνεται στη μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και χαρακτηρίζει την παραγωγή ενός οποιουδήποτε προϊόντος).
- Αποτελεσματικότητα: Η αξία μπορεί να δημιουργηθεί απλά βοηθώντας έναν πελάτη να πραγματοποιήσει ορισμένες εργασίες.
- Σχεδιασμός: Ο σχεδιασμός είναι ένα σημαντικό αλλά δύσκολο στοιχείο μέτρησης. Ένα προϊόν μπορεί να ξεχωρίζει λόγω του ανώτερου σχεδιασμού του. Στις βιομηχανίες μόδας και ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, ο σχεδιασμός μπορεί να είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της πρότασης αξίας.
- Μάρκα: Οι πελάτες μπορούν να βρουν αξία απλά και μόνο με τη χρήση μιας συγκεκριμένης μάρκας.
- Τιμή: Η προσφορά παρόμοιας αξίας σε χαμηλότερη τιμή είναι ένας κοινός τρόπος για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των τμημάτων πελατών που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη λογική σχέση τιμής και αξίας του προϊόντος. Αλλά οι

Προτάσεις Αξίας χαμηλής τιμής έχουν σημαντικές επιπτώσεις για το υπόλοιπο επιχειρηματικό μοντέλο. Αεροπορικές εταιρείες όπως η Southwest, η easyJet και η Ryanair έχουν σχεδιάσει ολόκληρα επιχειρηματικά μοντέλα ειδικά για να επιτρέψουν αεροπορικά ταξίδια χαμηλού κόστους.

- Μείωση κόστους: Βοηθώντας τους πελάτες να μειώσουν το κόστος είναι ένας σημαντικός τρόπος για να δημιουργηθεί αξία.
- Μείωση ρίσκου: Οι πελάτες εκτιμούν ότι μειώνουν τους κινδύνους που αναλαμβάνουν κατά την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Προσβασιμότητα: Η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες που προηγουμένως δεν είχαν πρόσβαση σε αυτές είναι ένας άλλος τρόπος για να δημιουργηθεί αξία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων, στις νέες τεχνολογίες ή στον συνδυασμό και των δύο. Τα αμοιβαία κεφάλαια παρέχουν ένα παράδειγμα δημιουργίας αξίας μέσω της αυξημένης προσβασιμότητας. Αυτό το καινοτόμο οικονομικό προϊόν έδωσε τη δυνατότητα σε όσους έχουν μέτρια περιουσία να δημιουργήσουν διαφοροποιημένα επενδυτικά χαρτοφυλάκια.
- Χρηστικότητα: Κάνοντας το προϊόν πιο βολικό ή πιο εύκολο στη χρήση μπορεί να δημιουργήσει ουσιαστική αξία. Με το iPod και το iTunes, η Apple προσέφερε στους πελάτες της άνευ προηγουμένου ευκολία αναζήτησης, αγοράς, λήψης και ακρόασης ψηφιακής μουσικής.

Βάσει αυτών των στοιχείων θα μπορούσε να πει κανείς ότι η Αξιακή Πρόταση αποτελεί το βασικότερο σημείο επικοινωνίας των όσων η επιχειρήσει επιθυμεί να παρέχει στους πελάτες της και επομένως ο τόπος συνάντησης της επιχειρηματικής ιδέας τόσο με τις ανάγκες των πελατών όσο και με την υπόλοιπη αγορά.

3) Κανάλια Διασύνδεσης (Channels):

Το κελί των Καναλιών Διασύνδεσης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επικοινωνεί στους πελάτες της τη δική της Αξιακή Πρόταση όπως αυτή διαμορφώθηκε και περιγράφηκε παραπάνω. Στα κανάλια επικοινωνίας, η διανομή και οι πωλήσεις συνιστούν τη διεπαφή της εταιρείας με τους πελάτες. Τα κανάλια επαφής με τους πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη από τη σχέση του με την επιχείρηση.⁵⁰ Οι τελικοί χρήστες και οι χορηγοί έχουν διαφορετικές ανάγκες και οι προτάσεις αξίας που προσφέρονται θα πρέπει επίσης να είναι διαφορετικές, καθώς και τα κανάλια που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την επικοινωνία και την παράδοση των υπηρεσιών. Τα κανάλια εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, όπως:

- Αύξηση της ευαισθητοποίησης των πελατών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας.
- Παροχή πρότασης αξίας στους πελάτες.
- Αξιολόγηση της πρότασης αξίας της εταιρείας από τους πελάτες.
- Δυνατότητα των πελατών για την αγορά ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Παροχή υποστήριξης στους πελάτες μετά την αγορά.

Τα Κανάλια Διασύνδεσης τα οποία χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για τους παραπάνω λόγους χωρίζονται σε άμεσα και έμμεσα. Στα άμεσα κανάλια η επιχείρηση διανέμει τα προϊόντα της μέσω δικών της μέσων όπως η επίσημη ιστοσελίδα της στο Διαδίκτυο. Από την άλλη μεριά, μπορεί να παρέχει στους πελάτες τα προϊόντα της μέσω έμμεσων καναλιών όπως καταστήματα διανομής ή μεσάζοντες συνεργάτες.



Τα περισσότερα στελέχη πωλήσεων εφαρμόζουν κατά κανόνα την πώληση μέσω φυσικών καναλιών για μεγάλες επιχειρήσεις, κάτι το οποίο δεν θα μπορούσε να ισχύει για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα, θα ήταν επιζήμιο. Τα κανάλια είναι

⁵⁰ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 26.

ιδιαίτερα συναφή με τη συνεργασία με προμηθευτές, την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων, ακόμα και το χώρο στο ράφι όπου τοποθετούνται. Κατά το πρώτο διάστημα λειτουργίας της η εταιρεία μπορεί να θέλει ή να αναγκαστεί να πληρώσει ειδικές προσφορές για να αποκτήσει χώρο στο ράφι σε ένα σημαντικό κανάλι λιανικής πώλησης.⁵¹

Όπως φαίνεται, μια αποτελεσματική εταιρική σχέση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να παράγει ελκυστικά αποτελέσματα για τη νεοσύστατη επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιταχύνει την είσοδο σε μια νέα γεωγραφική περιοχή ή τμήμα της αγοράς, στη δημιουργία επιπρόσθετων καναλιών διανομής, την επιτάχυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων και τη μείωση του κόστους.⁵²

Κατά αυτόν τον τρόπο, έχει παρατηρηθεί ότι ολόκληρες βιομηχανίες που ξεκίνησαν από την πώληση προϊόντων σε φυσικές τοποθεσίες έχουν αρχίσει τη μετάβασή τους σε σελίδες ηλεκτρονικών πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου. Αρχικά, βιβλία, δίσκοι μουσικής, βίντεο σε δίσκους, ταινίες, εισιτήρια, ακόμα και μετοχές ή ομόλογα πωλούνται ακόμα και πρόσωπο με πρόσωπο σε συγκεκριμένες τοποθεσίες. Αυτά τα κανάλια είναι πλέον είτε ριζικά μετασχηματισμένα, είτε εξαφανίζονται καθώς φυσικά προϊόντα μετατρέπονται σε προσφορές αναρτημένες στις εκάστοτε ιστοσελίδες.⁵³

4) Πελατειακές Σχέσεις (Customer Relationships):

Συνοπτικά, το κελί των Πελατειακών Σχέσεων περιγράφει το πώς η επιχείρηση προσεγγίζει τους πελάτες και πώς δημιουργεί σχέσεις μαζί τους. Διευκρινίζει τους τύπους σχέσεων μιας εταιρείας και καθορίζει με συγκεκριμένα Τμήματα Πελατών, όπως αυτά αποδόθηκαν παραπάνω, τον τύπο της σχέσης που θέλει με κάθε τμήμα. Οι σχέσεις μπορούν να κυμανθούν από προσωπικές σε αυτοματοποιημένες και σχετίζονται με βάση τα ακόλουθα κίνητρα-στόχους:

- Την απόκτηση πελατών

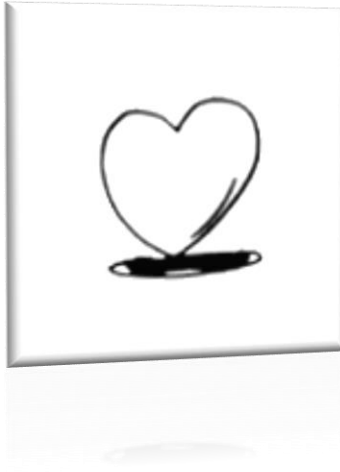
⁵¹ Blank Steve – Dorf Bob, The Startup Owners Manual The StepbyStep Guide for Building a Great Company, Published by K&S Ranch Publishers, 1st Edition, September 2012.

⁵² Kawasaki Guy, The Art of the Start, Published by the Penguin Group, 2004.

⁵³ Blank Steve – Dorf Bob, The Startup Owners Manual The StepbyStep Guide for Building a Great Company, Published by K&S Ranch Publishers, 1st Edition, September 2012.

- Τη διατήρηση των πελατών
- Την ενίσχυση/αναβάθμιση των πωλήσεων

Είναι αυτό που οι Steve Blank και Bob Dorf αποδίδουν με τη φράση “*get, keep and grow*”. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι σχέσεις με τους πελάτες είναι οι στρατηγικές που



χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να προσελκύσουν πελάτες στο κανάλι πωλήσεών τους, να τους κρατήσουν ως πελάτες και με την πάροδο του χρόνου να αυξήσουν την αξία τους στην εταιρεία μέσω πρόσθετων εσόδων και παραπομπών πελατών από αυτές.⁵⁴

Φυσικά, και οι τρεις αυτοί στόχοι για τη βαρύτητα που πρέπει να αποδίδεται στις Πελατειακές Σχέσεις βασίζεται τόσο στην ξεκάθαρη στρατηγική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (*Customer Relationships Management*) που έχει η επιχείρηση όσο και στο τί ακριβώς διατίθεται να παρέχει

σε αυτούς αναλόγως φυσικά και την ανταπόκριση που λαμβάνει. Έτσι, τίθενται άλλα ερωτήματα σχετικά με το αν οι σχέσεις θα πρέπει να διαφέρουν αναλόγως με το πόσο τακτικοί (κοινώς καλοί) είναι κάποιοι από τους πελάτες, σε τι βαθμό δεσμεύονται για τις αγορές από τη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή την «αφοσίωσή» (*loyalty*) τους σε αυτή, καθώς επίσης και ποιά είναι τα στοιχεία που μπορεί, πρέπει ή χρειάζεται να διατηρεί η επιχείρηση για την ταυτοποίηση των αναγκών και των χαρακτηριστικών των πελατών της, με σκοπό τη διαμόρφωση της πολιτικής που θα έχει απέναντί τους.⁵⁵

Για τους λόγους αυτούς, ο Osterwalder έκρινε ότι οι Πελατειακές Σχέσεις πρέπει να χωρίζονται σε διαφορετικούς τύπους σχέσεων μεταξύ εταιρίας-πελατών οι οποίοι

⁵⁴ Blank Steve – Dorf Bob, *The Startup Owners Manual The StepbyStep Guide for Building a Great Company*, Published by K&S Ranch Publishers, 1st Edition, September 2012.

⁵⁵ Παζιμάδης Δημήτρης, *Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας*, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Ιούνιος 2014.

αναλόγως τις εκάστοτε ανάγκες πιθανόν και συνυπάρχουν εντός του σχετικού πλαισίου. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται εν συντομία οι εξής κατηγορίες⁵⁶:

- Προσωπική Βοήθεια (Personal Assistance): ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με έναν πραγματικό αντιπρόσωπο πελατών προς εξυπηρέτηση κατά τη διαδικασία πώλησης ή μετά την ολοκλήρωση της αγοράς.
- Αφιερωμένη Προσωπική Βοήθεια (Dedicated Personal assistance): περιλαμβάνει την αφιέρωση ενός αντιπροσώπου ειδικά σε έναν μεμονωμένο πελάτη.
- Αυτοεξυπηρέτηση (Self-service): η εταιρία παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα για την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών, χωρίς να διατηρεί άμεση σχέση με τους ίδιους.
- Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες (Automated Services): αυτός ο τύπος σχέσης συνδυάζει μια πιο εξελιγμένη μορφή αυτοεξυπηρέτησης πελατών με αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες μπορούν να αναγνωρίσουν μεμονωμένους πελάτες και τα χαρακτηριστικά τους, καθώς και πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες ή τις συναλλαγές τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις και αναλόγως τις πληροφορίες που παρέχει ο πελάτης, οι αυτοματοποιημένες υπηρεσίες μπορούν να προσομοιώσουν μια προσωπική σχέση με την εταιρία.
- Κοινότητες (Communities): οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις «κοινότητες» των χρηστών για να εμπλακούν περισσότερο με τους πελάτες και να διευκολύνουν τις συνδέσεις μεταξύ των μελών της κοινότητας. Πολλές εταιρείες διατηρούν διαδικτυακές κοινότητες που επιτρέπουν στους χρήστες να ανταλλάσσουν γνώση και να συνεργάζονται προς επίλυση προβλημάτων ή απάντηση ερωτήσεων μεταξύ τους. Αυτό επιτυγχάνεται και μέσω των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης. Οι εταιρείες μπορούν έτσι να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους.
- Συνδημιουργία (Co-creation): κάποιες εταιρείες ξεπερνούν την παραδοσιακή σχέση πελάτη-εταιρίας για να συν-δημιουργήσουν αξία με τους πελάτες. Εταιρίες όπως η Amazon.com καλεί τους πελάτες να γράψουν κριτικές και έτσι να δημιουργήσουν αξία για το υπόλοιπο πελατειακό κοινό. Ορισμένες εταιρείες

⁵⁶ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 29.

προσκαλούν τους πελάτες να βοηθήσουν στο σχεδιασμό νέων και καινοτόμων προϊόντων, ενώ άλλες, όπως το YouTube.com, ζητούν από τους πελάτες να δημιουργήσουν περιεχόμενο για δημόσια κατανάλωση.

Συμπληρωματικά στους παραπάνω τύπους Πελατειακών Σχέσεων προτείνονται ακόμα τρεις⁵⁷:

- Συναλλακτικές (Transactional): εδώ δεν υπάρχει πραγματική σχέση μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη. Η εταιρεία αλληλοεπιδρά με τον πελάτη σε συναλλακτική βάση.
- Μακροπρόθεσμα (Long-term): γίνεται αναφορά σε μία μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη. Η εταιρεία αλληλοεπιδρά με τον πελάτη σε επαναλαμβανόμενη βάση.
- Κόστη Μεταστροφής (Switching Costs): πρόκειται για το κόστος το οποίο καταδεικνύει το πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι για έναν πελάτη να στραφεί σε διαφορετική εναλλακτική λύση, δηλαδή σε άλλη πιθανότητα ανταγωνιστική εταιρεία - πάροχο.

Όπως γίνεται κατανοητό, το συγκεκριμένο κελί του Business Model Canvas αναφέρεται στην εξωστρέφεια, δηλαδή τις τεχνικές που χρησιμοποιούν οι εταιρίες και φυσικά βρίσκουν έδαφος εφαρμογής στις start-up επιχειρήσεις με σκοπό τη συνεχή βελτίωση βάσει του κατά πόσον και σε πιο βαθμό οι δυνητικοί πελάτες αντιδρούν θετικά ή αρνητικά στην προτεινόμενη αξία σε μορφή επιχειρηματικής ιδέας, προϊόντος, υπηρεσίας και τρόπου προβολής.⁵⁸

Έτσι, μπορεί κανείς εύκολα να διακρίνει ότι το εν λόγω στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου έρχεται σε άμεση αλληλεπίδραση με στοιχεία όπως τα Τμήματα Πελατών, την Αξιακή πρόταση και τα Κανάλια Διασύνδεσης τα οποία προαναφέρθηκαν, αλλά και με άλλα όπως οι Βασικές Δραστηριότητες και οι Βασικοί Συνεργάτες της εταιρίας.

⁵⁷ Διαδικτυακή πηγή: strategyzer.uservoice.com.

⁵⁸ Παξιμάδης Δημήτρης, Start-ups, Business Model Canvas και Minimum Viable Product (MVP), Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Σεπτέμβριος 2014.

5) Ροές Εσόδων (Revenue Streams):

Το κελί των Ροών Εσόδων αντιπροσωπεύει το κεφάλαιο που παράγει μια επιχείρηση από κάθε Τμήμα Πελατών (οι δαπάνες αφαιρούνται από τα έσοδα για τη δημιουργία κερδών). Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των πελατών στους οποίους απευθύνεται η εταιρία μέσω των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ώστε να μπορέσουν οι ροές εσόδων να υπερκαλύψουν τα έξοδα. Έτσι, στόχος είναι η εταιρεία να δημιουργήσει μία ή περισσότερες ροές εσόδων από κάθε Τμήμα Πελατών. Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει διάφορους μηχανισμούς τιμολόγησης, όπως προκαθορισμένες τιμές, διαπραγμάτευση της τιμής, δημοπρασία, τιμές ρυθμιζόμενες από την αγορά ή την απόδοση.

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο μπορεί να περιλαμβάνει δύο διαφορετικούς τύπους Ροών Εσόδων:

1. Έσοδα συναλλαγών που προκύπτουν από εφάπαξ πληρωμές (Σταθερή Τιμολόγηση).
2. Επαναλαμβανόμενα έσοδα που προκύπτουν από τις τρέχουσες πληρωμές είτε για την παράδοση μιας Προσφοράς Αξίας στους πελάτες είτε για την παροχή πελατειακής υποστήριξης μετά την αγορά (Δυναμική Τιμολόγηση).



Υπάρχουν διάφοροι τρόποι δημιουργίας ροών εσόδων. Ωστόσο, Κάθε ροή εσόδων μπορεί να έχει διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης. Ο τύπος του μηχανισμού τιμολόγησης που επιλέγεται κάθε φορά μπορεί να κάνει μια μεγάλη διαφορά όσον αφορά τα έσοδα που παράγονται. Έτσι, αναφέρονται οι παρακάτω τύποι Ροών Εσόδων οι οποίοι προτείνονται για την βιωσιμότητα της κερδοφορίας της επιχείρησης⁵⁹:

⁵⁹ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.p.: 31-32.

- Πώληση Περιουσιακών Στοιχείων (Asset Sale): η πιο κατανοητή ροή εσόδων προέρχεται από την πώληση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας σε ένα φυσικό προϊόν.
- Αντίτιμο Χρήσης (Usage Fee): αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται από τη χρήση συγκεκριμένης υπηρεσίας. Όσο περισσότερο χρησιμοποιείται μια υπηρεσία, τόσο περισσότερο πληρώνει ο πελάτης.
- Τέλη Εγγραφής (Subscription Fees): αυτή η ροή εσόδων παράγεται από την πώληση συνεχούς πρόσβασης σε μια υπηρεσία.
- Δανεισμός/Ενοικίαση/Μίσθωση (Lending/Renting/Leasing): αυτή η ροή εσόδων δημιουργείται προσωρινά παρέχοντας σε κάποιον το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης του σε ένα συγκεκριμένο περιουσιακό στοιχείο για μια προκαθορισμένη περίοδο με αντάλλαγμα ένα τέλος. Για τον δανειστή αυτό παρέχει το πλεονέκτημα επαναλαμβανόμενων εσόδων. Οι ενοικιαστές ή οι μισθωτές, από την άλλη μεριά, απολαμβάνουν τα οφέλη από τη δαπάνη για μόνο ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα αντί να φέρουν το πλήρες κόστος της ιδιοκτησίας.
- Αδειοδότηση (Licensing): δίνει στους πελάτες άδεια χρήσης προστατευόμενης πνευματικής ιδιοκτησίας με αντάλλαγμα το κόστος αδειοδότησης. Η χορήγηση αδειών επιτρέπει στους κατόχους δικαιωμάτων να έχουν έσοδα από την περιουσία τους χωρίς να πρέπει να παράγουν ένα προϊόν ή να εμπορευματοποιούν μια υπηρεσία.
- Τέλη Διαμεσολάβησης (Brokerage Fees): αυτή η ροή εσόδων προέρχεται από υπηρεσίες διαμεσολάβησης που εκτελούνται για λογαριασμό δύο ή περισσότερων μερών. Είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον τραπεζικό χώρο και στο χώρο οικονομικών υπηρεσιών.
- Διαφήμιση (Advertising): προκύπτει από τα τέλη για τη διαφήμιση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, υπηρεσίας ή μάρκας. Παραδοσιακά, η βιομηχανία των μέσων ενημέρωσης και οι διοργανωτές εκδηλώσεων βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό στα έσοδα από τη διαφήμιση.

Το συμπέρασμα, λοιπόν, σε αυτό το σημείο είναι ότι η αξία που προσφέρεται επιτυχώς στους πελάτες επιστρέφει στον οργανισμό υπό τη μορφή ροών εσόδων. Ωστόσο, η ύπαρξη προοπτικής εσόδων με μία από τις παραπάνω μορφές προϋποθέτει την

ορθολογική και ανταγωνιστική τιμολόγηση των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη σταθερότητα των τρεχουσών εισοδηματικών ροών και την πολυμορφία που μπορεί να λαμβάνουν.⁶⁰ Ακόμη, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι γίνεται αναφορά σε μοντέλο το οποίο απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η αβεβαιότητα αποτελεί κύριο γνώρισμα μίας start-up. Μία συνήθης πρακτική η οποία συστήνεται στο χώρο των επενδύσεων με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας είναι η λεγόμενη διασπορά κινδύνου κεφαλαίου, δηλαδή τη διασπορά των χρημάτων προς επένδυση σε διαφορετικά στοιχεία ενεργητικού και σε διαφορετικούς τομείς, ούτως ώστε εάν σε έναν τομέα υπάρξει αστάθεια, οι υπόλοιποι τομείς θα εξισορροπήσουν τα αποτελέσματα του πρώτου τομέα σε συνολικό επίπεδο.⁶¹ Παραφράζοντας την ερμηνεία αυτή, ή καλύτερα, προσαρμόζοντάς την στο χώρο της στρατηγικής ανάπτυξης επιχειρησιακών μοντέλων κρίνεται ιδιαίτερα επωφελές η «διάσπαση» της αβεβαιότητας όσον αφορά την απόδοση των ροών εσόδων με τη δημιουργία ή επιδίωξη περισσότερων από μία πιθανών ροών. Έτσι, η επιχείρηση έχει περισσότερες δυνατότητες χρηματοδότησης χωρίς να είναι εξαρτημένη από λίγες πηγές εισοδήματος. Άλλωστε, πολλές πηγές εισοδήματος μπορούν να οδηγήσουν σε έναν πιο καινοτόμο τρόπο δράσης του οργανισμού με καλύτερα αντανακλαστικά στις αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον.⁶²

6) Βασικοί Πόροι - Πόροι «Κλειδιά» (Key Resources):

Το κελί Βασικών Πόρων έρχεται να περιγράψει τα σημαντικότερα στοιχεία ενεργητικού που απαιτούνται για την εργασία ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτοί οι πόροι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να δημιουργεί και να παρέχει μια Πρόταση Αξίας, να φτάνει τις αγορές, να διατηρεί σχέσεις με τα τμήματα πελατών και να κερδίζει έσοδα. Διαφορετικοί πόροι απαιτούνται ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου που υιοθετείται. Οι βασικοί πόροι μπορούν να είναι φυσικοί (*physical*), οικονομικοί

⁶⁰ Παξιμάδης Δημήτρης, Business Model Canvas Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Ιούνιος 2014.

⁶¹ Διαδικτυακή πηγή: capital.com.

⁶² Rodriguez José, An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.: 20.

(financial), πνευματική ιδιοκτησία (intellectual property) ή ανθρωπίνους (human). Οι Βασικοί Πόροι μπορούν να ανήκουν ή να μισθώνονται από την εταιρεία ή να αποκτώνται από βασικούς εταίρους.⁶³ Πιο αναλυτικά:



- Φυσικοί Πόροι: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει φυσικά περιουσιακά στοιχεία όπως μονάδες παραγωγής, κτίρια, οχήματα, μηχανήματα, πληροφοριακά συστήματα, συστήματα σημείων πώλησης και δίκτυα διανομής. Πολλοί πόροι είναι υψηλής έντασης κεφαλαίου, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για φυσικά αγαθά - εξοπλισμό κατασκευής ή πρώτες ύλες.

- Οικονομικοί Πόροι: Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στους χρηματοοικονομικούς πόρους ή οικονομικές εγγυήσεις της επιχείρησης, όπως

μετρητά ή αποθεματικό για την πρόσληψη βασικών υπαλλήλων. Η χρηματοδότηση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος των νεοσύστατων επιχειρήσεων.

- Πνευματική ιδιοκτησία: Οι πόροι πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως το λογότυπο, οι αποκλειστικές γνώσεις της παραγωγικής διαδικασίας, η ευρεσιτεχνία και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, οι εταιρικές σχέσεις και οι βάσεις δεδομένων των πελατών αποτελούν όλο και πιο σημαντικά στοιχεία ενός ισχυρού επιχειρηματικού μοντέλου. Γενικώς, οι πόροι πνευματικής ιδιοκτησίας είναι δύσκολο να αναπτυχθούν, αλλά όταν δημιουργηθούν επιτυχώς μπορεί να προσφέρουν ουσιαστική αξία. Η πνευματική ιδιοκτησία δίνει δικαιώματα άρσης εμποδίων ενάντια σε ανταγωνιστικές εταιρίες.⁶⁴
- Ανθρώπινοι Πόροι: Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι ανθρωπίνους πόροι είναι καθοριστικής σημασίας για τις

⁶³ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, pp.: 34-35.

⁶⁴ Blank Steve – Dorf Bob, The Startup Owners Manual The StepbyStep Guide for Building a Great Company, Published by K&S Ranch Publishers, 1st Edition, September 2012.

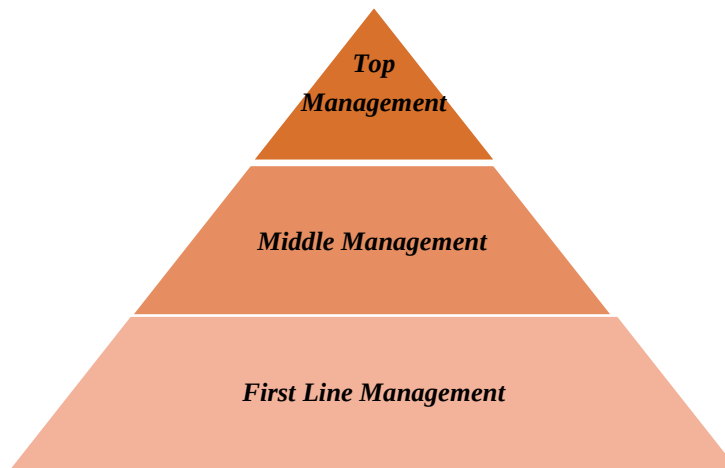
βιομηχανίες «έντασης γνώσης» και κατασκευής. Οι άνθρωποι πόροι εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες, την προσωπική καθοδήγηση, τους συμβούλους επιχειρήσεων και ειδικευμένους υπαλλήλους.

Σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, σε αντίθεση με τις πρακτικές παλαιότερων δεκαετιών έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξή τους εντός των σύγχρονων οικονομικών μονάδων. Όπως δηλώνει ο Clayton Christensen, υπάρχουν πολλές εταιρείες με ιδιαίτερα ικανά άτομα και καλά σχεδιασμένα επιχειρηματικά μοντέλα και διαδικασίες που οδηγούνται σε αποτυχία. Ωστόσο, αυτό που δεν διαθέτουν τα στελέχη, είναι η συνήθεια να σκέφτονται τις δυνατότητες της επιχείρησής τους με τον ίδιο τρόπο που σκέφτονται τις δυνατότητες των ανθρώπων τους.⁶⁵ Πρόκειται για τη διαδικασία στελέχωσης μίας επιχείρησης-οργάνωσης με άτομα ικανά να φέρουν σε πέρας οδηγίες σχετικές με τις ανάγκες και τους στόχους που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση, καθώς επίσης και για την ορθή και πολυεπίπεδη καθοδήγηση των ατόμων αυτών (εργαζόμενοι) από τους λεγόμενους *Human Resources Managers*, δηλαδή τους μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων (δυναμικού).

Στα πλαίσια της διοικητικής διαδικασίας σε μία επιχείρηση διαμορφώνεται μία απαραίτητη διαφοροποίηση των σταδίων διοίκησης, πάντα με σκοπό την περισσότερο αποτελεσματική και, εντός της καπιταλιστικής και ανταγωνιστικής αγοράς, επικερδή

⁶⁵ Christensen Clayton, Michael Overdorf, March–April 2000, Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review.

λειτουργία της εκάστοτε μονάδας. Για τον λόγο αυτό, η συνήθης διοικητική ιεραρχία έχει ως εξής από την κορυφή έως τα κατώτερα επίπεδα⁶⁶:



Πίνακας 4. Απεικόνιση των βασικών μερών ιεράρχησης του Management.

Το κατώτερο επίπεδο της ιεράρχησης της διοίκησης, το ονομαζόμενο *first line management* αποτελεί και τον τόπο δράσης του *HRM(anager)*. Αυτό συμβαίνει διότι είναι εκείνο το στάδιο διοίκησης που έρχεται σε άμεση επαφή με τον σημαντικότερο παράγοντα για την ουσιαστική λειτουργία της μονάδας, το ανθρώπινο δυναμικό, και λαμβάνει τις γενικές κατευθυντήριες εντολές από τα δύο ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Ωστόσο, η σημασία του *HRM* δεν βασίζεται μόνο στην τοποθέτησή του στην κλίμακα ιεράρχησης, αλλά και στο εύρος του πλαισίου εντός του οποίου εκτείνονται οι βασικές του δραστηριότητες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο συντονισμός, η αναφορά, ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος. Αυτές είναι ορισμένες από τις αρμοδιότητες που καλείται να υλοποιήσει ο *HRM*.

Προσδιορίζοντας όλους τους βασικούς πόρους στην «υπόθεση» που αποτελεί τη start-up επιχείρηση διευκρινίζεται και το πώς η εταιρεία θα βεβαιωθεί ότι οι βασικοί πόροι είναι άμεσα διαθέσιμοι. Έτσι, εντοπίζονται οι κίνδυνοι της μη διαθεσιμότητάς τους, καθώς και εναλλακτικές λύσεις που θα ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις στο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Για το λόγο αυτό ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ορθή επιλογή συνεργατών, αλλά και την αποφυγή σύγχυσης των όσων προσμετρώνται ως πόροι και

⁶⁶ Κέφης Ν. Βασιλείος, *Business Management - Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ (Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες)*, εκδ.1η : ΚΡΙΤΙΚΗ 2005, σελ. 134.

όσων προσφέρονται από αυτούς. Εν κατακλείδι, οι Βασικοί Πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την παροχή και την παράδοση των στοιχείων που περιγράφηκαν προηγουμένως εκτελώντας Βασικές Δραστηριότητες, όπως αυτές παρουσιάζονται παρακάτω.

7) Βασικές Δραστηριότητες - Δραστηριότητες «Κλειδιά» (Key Activities):

Οι Βασικές Δραστηριότητες περιγράφουν τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να κάνει το επιχειρηματικό της μοντέλο να λειτουργεί. Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί μια σειρά από Βασικές Δραστηριότητες. Αυτές είναι οι πιο σημαντικές ενέργειες που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση για να λειτουργήσει επιτυχώς. Όπως οι Βασικοί Πόροι, είναι υποχρεωμένοι να δημιουργούν και να προτείνουν αξία, να φθάνουν στις αγορές, να διατηρούν σχέσεις με τους πελάτες και να κερδίζουν έσοδα, έτσι και οι Βασικές Δραστηριότητες εξαρτώνται από τον τύπο επιχειρηματικού μοντέλου.

Έτσι, οι Βασικές Δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής⁶⁷:

- Παραγωγική (Production): Αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται με το σχεδιασμό, την κατασκευή και την παράδοση ενός προϊόντος στις απαραίτητες ποσότητες στην καλύτερη ή επιδιωκόμενη ποιότητα. Η παραγωγική δραστηριότητα κυριαρχεί στα επιχειρηματικά μοντέλα των μεταποιητικών επιχειρήσεων.
- Επίλυσης Προβλημάτων (Problem Solving): Βασικές δραστηριότητες αυτού του τύπου σχετίζονται με την εξεύρεση νέων λύσεων σε μεμονωμένα προβλήματα των πελατών. Οι δραστηριότητες των συμβουλευτικών γραφείων και άλλων οργανισμών παροχής υπηρεσιών αποτελούν συνήθως δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Τα επιχειρηματικά μοντέλα τους



⁶⁷ Διαδικτυακή πηγή: strategyzer.uservoice.com.

απαιτούν δραστηριότητες όπως η διαχείριση γνώσης (*knowledge management*) και η συνεχής εκπαίδευση(*training*).

- Πλατφόρμας/Διαδικτυακή (Platform/Network): Τα επιχειρηματικά μοντέλα που σχεδιάζονται με μια πλατφόρμα ως βασικό πόρο εμπεριέχουν βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το Διαδίκτυο. Τα δίκτυα, οι πλατφόρμες ταυτοποίησης, το λογισμικό, ακόμη και τα εμπορικά σήματα μπορούν να λειτουργήσουν ως πλατφόρμα.

Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα παραγωγικής διαδικασίας με ιδιαίτερα δυναμικό τομέα παραγωγής αποτελεί η εταιρία κατασκευής Ηλεκτρονικών Υπολογιστών Dell με τις Βασικές Δραστηριότητες να περιλαμβάνουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μία από τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Dell αποδίδεται στο διάσημο σύστημά της άμεσης πώλησης καθώς και στην «κατά παραγγελία» προσέγγιση που έχει ακολουθήσει. Αυτή η “*Just-in-Time*” Στρατηγική της έχει επιτρέψει να λειτουργεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος αποθήκευσης στον κλάδο. Ο περιορισμός του χώρου αποθήκευσης έχει τεράστια σημασία στον κλάδο των ηλεκτρονικών ειδών αφού το κόστος που επιφέρει αυξάνεται περίπου κατά 1% εβδομαδιαίως.⁶⁸

Επιπλέον, η Dell εφάρμοζε ιστορικά πολιτική άμεσων πωλήσεων, η οποία της επέτρεψε να προσπεράσει τους μεσάζοντες και τους λιανοπωλητές εξοικονομώντας επιπλέον χρήματα. Σε συνδυασμό με τροποποιήσιμες επιλογές που ήταν ανέκαθεν πελατοκεντρικές και ελκυστικές κατάφερε να ξεχωρίσει από άλλες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό φυσικά προϋποθέτει την άρτια συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της, κάτι στο οποίο η Dell έχει πραγματικά διαπρέψει.

Η παγκόσμια δύναμη των 200 προμηθευτών της έχει πρόσβαση σε αυτοματοποιημένες πληροφορίες πραγματικού χρόνου όπως οι τάσεις ζήτησης και οι προσδοκίες καταναλωτών των διαφορετικών συστατικών στοιχείων του Η/Υ. Η εφοδιαστική της αλυσίδα ήταν εξαιρετικά αναπτυγμένη, επιτρέποντας στους πελάτες να πληρώσουν με έκπτωση μέχρι 12% πριν ακόμα η Dell αρχίσει να συναρμολογεί την

⁶⁸ Παπαδάκης Βασίλης Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, έκδοση Δ', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2011, σελ.: 193-194.

παραγγελία (Το κόστος των μονάδων της ήταν περίπου 13.6% χαμηλότερο από αυτό των ανταγωνιστών αποδίδοντας της κέρδη που πολλές φορές ξεπερνούσαν το 40%). Και όλα αυτά την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, πολύ πριν τη σύλληψη του επιχειρηματικού μοντέλου που εξετάζουμε.

Η στενή αυτή σχέση με τους προμηθευτές και το άμεσο μοντέλο πωλήσεων έχει επιτρέψει στην Dell να ισορροπήσει την ζήτηση και την προσφορά αποτελεσματικά, δίνοντας ένα ιδιαίτερα ηχηρό παράδειγμα αλληλεπίδρασης των κελιών των Καναλιών Διασύνδεσης, των Πελατειακών Σχέσεων και των Βασικών Δραστηριοτήτων της εταιρίας.

8) Βασικές Εταιρικές Σχέσεις- Εταιρικές Σχέσεις «Κλειδιά» (Key Partnerships):

Αναφέρεται το κελί των πιο βασικών συνεργασιών στο δίκτυο των προμηθευτών και των συνεργατών που συμβάλλουν στη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι εταιρείες δημιουργούν εταιρικές σχέσεις για πολλούς λόγους οι οποίες αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο πολλών επιχειρηματικών μοντέλων. Οι εταιρείες δημιουργούν συμμαχίες για τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών τους μοντέλων, τη μείωση του κινδύνου ή την απόκτηση νέων πόρων.⁶⁹

Οι Βασικές Εταιρικές Σχέσεις διακρίνονται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συνεργασιών:



1. Τις **στρατηγικές συμμαχίες** μεταξύ μη ανταγωνιστών.
2. Τη **συνεργασία**: στρατηγικές εταιρικές σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών.
3. Τις **κοινές επιχειρήσεις** για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων.
4. Τις **σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή** για την εξασφάλιση αξιόπιστων προμηθειών

⁶⁹ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 38.

Υπάρχουν και καταγράφονται τρεις κύριοι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να στραφεί στη βελτίωση των εταιρικών της σχέσεων. Αυτοί είναι:⁷⁰

1. Η βελτιστοποίηση και η δημιουργία οικονομίας κλίμακας (*Optimization and economy of scale*): Η πιο βασική μορφή συνεργασίας ή η σχέση αγοραστή-παρόχου έχει σχεδιαστεί για να βελτιστοποιήσει την κατανομή πόρων και δραστηριοτήτων. Είναι πολύ λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες μια εταιρεία κατέχει όλους τους πόρους ή εκτελεί κάθε δραστηριότητα από μόνη της. Οι εταιρικές σχέσεις βελτιστοποίησης και οικονομίας κλίμακας συνήθως διαμορφώνονται για να μειώσουν το κόστος, και συχνά περιλαμβάνουν μεθόδους εξωτερίκευσης διαδικασιών (*outsourcing*) ή κοινή χρήση υλικοτεχνικής υποδομής.
2. Η μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας (*Reduction of risk and uncertainty*): Οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του κινδύνου σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα. Δεν είναι ασυνήθιστο για τους ανταγωνιστές να σχηματίζουν μια στρατηγική συμμαχία σε μια γεωγραφική περιοχή, ένα κλάδο ή ένα μέρος των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων ενώ ανταγωνίζονται σε κάποιο άλλο.
3. Η απόκτηση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων (*Acquisition of particular resources and activities*): Αντί, λοιπόν, να συγκεντρώνουν όλες τις δραστηριότητες και τους απαραίτητους πόρους, οι εταιρίες επεκτείνουν τις δικές τους δυνατότητες στηριζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες δεσμεύονται να παρέχουν συγκεκριμένους πόρους ή να εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες. Τέτοιες συμπράξεις μπορεί να πραγματοποιούνται λόγω της ανάγκης απόκτησης νέων γνώσεων, αδειών ή ανάγκης πρόσβασης στους πελάτες.

Οι βασικοί εταίροι συχνά παρέχουν δυνατότητες, προϊόντα ή υπηρεσίες που μία start-up είτε δεν μπορεί είτε δεν θα προτιμούσε να διαθέτει. Η υπόθεση των «εταίρων-κλειδιών» αναδεικνύει τους βασικούς συνεργάτες που χρειάζεται η εταιρεία, μαζί με τα ανταλλάγματα για κάθε έναν από αυτούς, ανάλογα την εκάστοτε συμφωνία. Στην υπόθεση,

⁷⁰ Διαδικτυακή πηγή: strategyzer.uservoice.com.

λοιπόν, των πιθανών συνεργατών συμπεριλαμβάνονται τα εξής χαρακτηριστικά, το όνομα συνεργατών ή υποψηφίων συνεργατών, το τί παρέχουν στην επιχείρηση και τί παρέχει η επιχείρηση σε αυτούς.⁷¹

Φυσικά, πολλά είναι τα σημεία τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Βασικότερο όλων είναι με ποιές άλλες εταιρίες συνεργάζονται οι βασικοί μας συνεργάτες, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί συμβάλλουν στην αύξηση της Προτεινόμενης Αξίας. Ακόμη, δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι η πλήρης εξάρτηση από ένα βασικό συνεργάτη ενέχει μεγάλους κινδύνους τόσο για τη συνέχεια της συνεργασίας όσο και για την αποτελεσματικότητα της ίδιας της επιχείρησης, εφόσον δεν έχει διασφαλίσει εναλλακτική λύση.⁷²

9) Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure):

Το τελευταίο πλαίσιο το οποίο βρίσκεται σχηματικά και στη βάση του Business Model Canvas, περιλαμβάνει τη Διάρθρωση Κόστους, δηλαδή τη δομή του κόστους η οποία περιγράφει όλες τις δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν κατά τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου. Η δημιουργία και η απόδοση αξίας, η διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες και τελικώς η παραγωγή εσόδων συνεπάγονται κόστος. Αυτά τα κόστη μπορούν να υπολογιστούν σχετικά εύκολα μετά τον καθορισμό των βασικών πόρων, των βασικών δραστηριοτήτων και των βασικών εταιρικών σχέσεων. Ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα, όμως, επικεντρώνονται ακόμα περισσότερο στο κόστος από άλλα.

Όπως είναι λογικό, όταν ο στόχος είναι η βιωσιμότητα της επιχείρησης το κόστος πρέπει να ελαχιστοποιείται σε κάθε περίπτωση επιχειρηματικού μοντέλου. Για το λόγο αυτό οι χαμηλού κόστους δομές είναι ιδιαίτερα σημαντικές εντός κάποιων επιχειρηματικών μοντέλων. Ως εκ τούτου κρίνεται αναγκαία η διάκριση μεταξύ δύο κατηγοριών επιχειρηματικών μοντέλων βασισμένων στη Διάρθρωση Κόστους: αυτά που

⁷¹ Blank Steve – Dorf Bob, The Startup Owners Manual The StepbyStep Guide for Building a Great Company, Published by K&S Ranch Publishers, 1st Edition, September 2012.

⁷² Παξιμάδης Δημήτρης, Business Model Canvas Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Ιούνιος 2014.

λειτουργούν με γνώμονα το Κόστος (*Cost-driven*) και εκείνα που λειτουργούν με γνώμονα την Αξία (*Value-driven*).⁷³

Στην πρώτη περίπτωση, το επιχειρηματικό μοντέλο επικεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση του κόστους όπου αυτό είναι δυνατό. Αυτή η προσέγγιση στοχεύει στη δημιουργία και διατήρηση της κατά το δυνατόν πιο λιτής Διάρθρωσης Κόστους, χρησιμοποιώντας προτάσεις χαμηλής τιμής, μέγιστη αυτοματοποίηση και εκτεταμένη εξωτερίκευση



διαδικασιών. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Ryanair αντιπροσωπεύει επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στο κόστος, όπως θα αναφερθεί και στη συνέχεια.

Στη δεύτερη περίπτωση, το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργεί με γνώμονα την Αξία. Απευθύνεται σε εταιρίες οι οποίες επιλέγουν να μην δίνουν τόσο μεγάλη βαρύτητα στην ελαχιστοποίηση του κόστους όταν αυτό στοχεύει στη δημιουργία αξίας. Κατά βάση, οι Προτάσεις Αυξημένης Αξίας και το υψηλό επίπεδο προσωπικής εξυπηρέτησης συνήθως χαρακτηρίζουν επιχειρηματικά μοντέλα που λειτουργούν με βάση την αξία.

Η Διάρθρωση Κόστους έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Το σταθερό κόστος (*fixed costs*) που παραμένει το ίδιο παρά τον όγκο του αγαθών ή των υπηρεσιών που παράγονται, συμπεριλαμβανομένων των μισθών, των ενοικιάσεων και των εγκαταστάσεων παραγωγής. Σε άλλες περιπτώσεις μπορούν να χαρακτηρίζονται από μεταβλητά έξοδα (*variable costs*) που ποικίλλουν ανάλογα με την απόδοση των αγαθών ή υπηρεσιών που παράγονται.

Επιπροσθέτως, μπορούν να χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας (*economies of scale*) που επιφέρουν πλεονεκτήματα όσον αφορά το κόστος που μια επιχείρηση απολαμβάνει όταν η παραγωγή της αναπτύσσεται. Μεγαλύτερες εταιρείες, για παράδειγμα, επωφελούνται από τις χαμηλότερες τιμές της αγοράς. Αυτός και άλλοι

⁷³ Διαδικτυακή πηγή: strategyzer.uservoice.com.

παράγοντες προκαλούν μείωση του μέσου κόστους ανά μονάδα καθώς αυξάνεται η παραγωγή. Τέλος, πλεονεκτήματα στο κόστος μια επιχείρηση απολαμβάνει και λόγω ενός μεγαλύτερου πεδίο ενεργειών, δηλαδή σε οικονομίες ανά πεδίο εφαρμογής (*economies of scope*). Σε μια μεγάλη επιχείρηση, για παράδειγμα, οι ίδιες δραστηριότητες μάρκετινγκ ή τα κανάλια διανομής μπορεί να υποστηρίξουν πολλά προϊόντα ταυτόχρονα.⁷⁴

Στην εμφάνιση του δυνητικού κέρδους μιας επιχείρησης, το BMC προσφέρει την έννοια της ισορροπίας μεταξύ της Διάρθρωσης Κόστους και των Ροών Εσόδων. Στον τομέα της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, το κόστος υπολογίζεται λεπτομερώς, ενώ σε επίπεδο μεγαλύτερων εταιριών ο υπολογισμός γίνεται σε ποσοστά. Το κέρδος είναι ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης όπου το ποσό των εσόδων και το μικρό κόστος θα δείξουν αποτελεσματικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι ικανότητες διαχείρισης της παραγωγής παρατηρούνται στις σχέσεις προμηθευτών, στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στην αξιοποίηση των πόρων - σε σύγκριση με τη δυνητική διαχείριση πελατών.⁷⁵

Μετά από τα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τα βασικά δομικά συστατικά του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου, εύκολα κανείς κατανοεί ότι δεν είναι λίγοι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη δομή του μοντέλου. Αυτή η εντύπωση γίνεται ολοένα και πιο έντονη όταν γίνεται αναφορά σε νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να εισέλθουν στον επιχειρηματικό στίβο στηριζόμενες σε υποθέσεις οι οποίες ανά πάσα στιγμή μπορεί να καταρριφθούν ή να επαληθευτούν. Για το λόγο αυτό έχει ήδη υποστηριχθεί ότι το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε start-up επιχειρήσεις, τόσο λόγω του ευμετάβλητου τρόπου σύστασής του όσο και λόγω των χαρακτηριστικών των στοιχείων που το αποτελούν.

Ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώνεται η παραπάνω στρατηγική προσέγγιση βρίσκει ισχυρό αντίκρισμα σε ήδη υπάρχοντα μοντέλα τα οποία κυριαρχούσαν έως και σήμερα. Κάνοντας αναφορά σε ένα πλέον πελατοκεντρικό επιχειρηματικό μοντέλο και βάσει των

⁷⁴ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 41.

⁷⁵ Prasetyawan Y., Maulida N. and Lutvitasari M. R., The integration between Business Model Canvas and Manufacturing System Design, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018.

όσων προαναφέρθηκαν σε δομικά στοιχεία του Καμβά όπως τα Τμήματα Πελατών, τα Κανάλια Διασύνδεσης και η Αξιακή Πρόταση, το Business Model Canvas έρχεται να συμβάλει στην ανάπτυξη των παραδοσιακών τεχνικών *Marketing and Advertising Research*, λαμβανομένου υπόψη ότι η στρατηγική και μεθοδολογία αφορά άμεσα τη βελτίωση της Αξίας την οποία λαμβάνουν και αξιολογούν οι πελάτες.⁷⁶

Οι Osterwalder και Pigneur στην παρουσίαση των χαρακτηριστικών του Business Model Canvas προχώρησαν σε μία ακόμα διάκριση.⁷⁷ Βάσει της δομής που του απέδωσαν διαχώρισαν το αριστερό από το δεξί μέρος κατά τον ίδιο τρόπο που γίνεται με το αριστερό και δεξί μέρος του εγκεφάλου. Έτσι, διαχωρίζουν το μέρος της λογικής το οποίο είναι το αριστερό και αποτελείται από εκείνα τα κελιά τα οποία στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα (*efficiency*), δηλαδή τις Βασικές Δραστηριότητες, τους Βασικούς Πόρους και τις Βασικές Εταιρικές Σχέσεις και τη Διάρθρωση Κόστους, και από στην δεξιά μεριά, αυτή του συναισθήματος, όσα από αυτά στοχεύουν στη δημιουργία αξίας (*value*), τα Τμήματα Πελατών, τα Κανάλια Διασύνδεσης, τις Πελατειακές Σχέσεις και τις Ροές



⁷⁶ Παξιμάδης Δημήτρης, Start-ups, Business Model Canvas και Minimum Viable Product (MVP), Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Σεπτέμβριος 2014.

⁷⁷ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers, Published by John Wiley & Sons, 2010, pp.: 48-49.

Εσόδων. Όπως φαίνεται το κελί της Αξιακής Πρότασης δεν αναφέρεται σε κανένα από τα δύο μέρη. Αυτό συμβαίνει διότι η πρόταση αξίας δεν είναι παρά ο επιτυχής συνδυασμός των στοιχείων και των δύο μερών του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Στη δική του προσέγγιση, ο Blank θεώρησε ότι ένας διμερής διαχωρισμός του μοντέλου είναι πρόσφορος, αλλά βάσει άλλων στοιχείων. Συγκεκριμένα, έχοντας ως σταθερό σημείο αναφοράς μία πιο *managerial* οπτική των πραγμάτων προχωρεί στο διαχωρισμό του μέρους που επικεντρώνεται στο προϊόν (αριστερό - *product*) και εκείνο που εξελίσσεται βάσει της οικείας αγοράς (δεξί - *market*). Φυσικά, τα κελία που καλύπτουν τα δύο αυτά μέρη είναι τα ίδια και υποδηλώνουν τους πυλώνες κάθε μέρους.

Παρουσιάστηκε, επομένως ο τρόπος με τον οποίο το Business Model Canvas συμβάλλει εκτός από την ορθολογική ταξινόμηση των διαφορετικών δραστηριοτήτων και στοιχείων που επηρεάζουν την πορεία μίας επιχείρησης, αλλά και την κατά το δυνατόν σαφέστερη παρουσίαση όλων αυτών των στοιχείων και παραγόντων. Επίσης, συμβάλλει στην αξιολόγηση και επομένως και την πιθανή βελτίωση του ίδιου του μοντέλου βάσει καινοτόμων προτάσεων. Άλλωστε, όπως κατέστη σαφές και προηγουμένως, ο τρόπος δράσης των νέων επιχειρήσεων σχετίζεται κατά βάση με τη πιλοτική παρουσίαση των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών με στόχο την εποικοδομητική ανατροφοδότηση (*feedback*) από το πελατειακό κοινό.⁷⁸

⁷⁸ Παξιμάδης Δημήτρης, Business Model Canvas Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Ιούνιος 2014.

Κεφάλαιο 3ο.

Πρακτικές εφαρμογές του Καμβά, άλλες προσεγγίσεις.

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (στη διεθνή βιβλιογραφία ως Business Model Canvas) αποτελεί ένα μοντέλο το οποίο δεν έχει τις βάσεις του σε πλήρως μετρημένα (measured) και συγκεκριμενοποιημένα (specific) στοιχεία, γεγονότα και δεδομένα, στα πλαίσια της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται μία τέτοιου είδους επιχείρηση.

Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες μετά την εμφάνιση του εν λόγω μοντέλου ξεκίνησαν, στην αρχή με ιδιαίτερη επιφυλακτικότητα, να εφαρμόζουν ένα μέρος του μοντέλου ή ακόμα και ολόκληρο το μοντέλο, συμβάλλοντας μάλιστα και στην ανάπτυξή του σε πιο αναλυτικές και ολιστικές μορφές και προσεγγίσεις. Αυτό φυσικά δεν περιορίστηκε στον ιδιωτικό τομέα, αλλά επιχειρήθηκε να εφαρμοστεί και στο δημόσιο τομέα, αν και εκεί οι δυσκολίες οι οποίες συναντώνται όσον αφορά την ευελιξία που χαρακτηρίζει το μοντέλο είναι μεγάλες.

Άλλωστε, ο δημόσιος τομέας ποικίλει από κράτος σε κράτος και σε γενικές γραμμές χαρακτηρίζεται από μία σημαντική δυσκολία στην άμεση υιοθέτηση και διαχείριση των αλλαγών, πόσο μάλλον αν αναλογιστεί κανείς το γραφειοκρατικό (bureaucratie) - «βεμπεριανό» μοντέλο που κατά κόρον διέπει την ευρωπαϊκή ήπειρο και έχει ισχυρά θεμέλια στους νόμους, τις εγκυκλίους, την αυστηρή ιεραρχική διοικητική διάρθρωση και τη λήψη των αποφάσεων από την κορυφή προς τη βάση (top-down) της ιεραρχικής πυραμίδας.⁷⁹

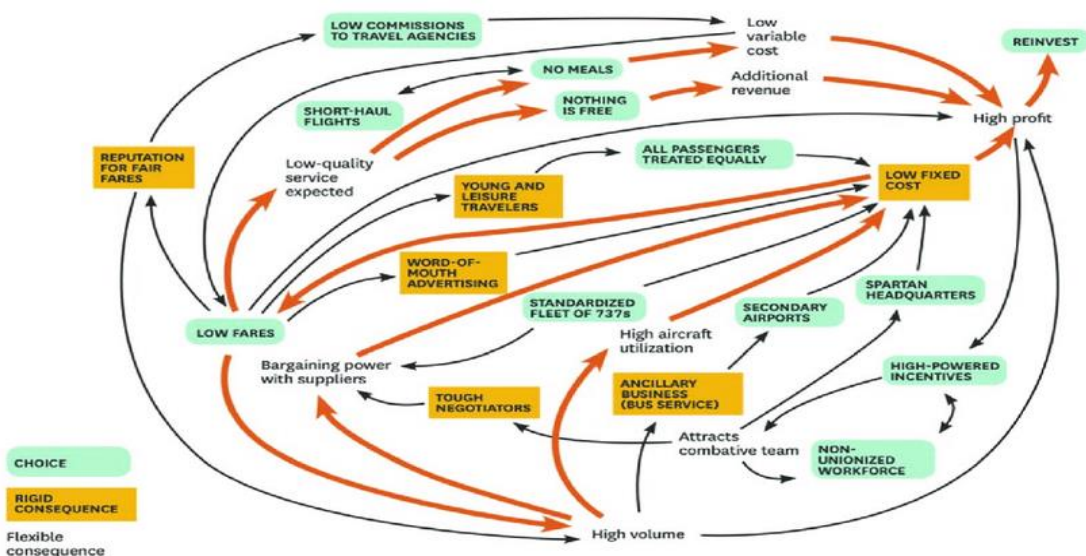
⁷⁹ Κτιστάκη Στ., Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ.: 62.

3.1 Η περίπτωση μελέτης της Ryanair.



Η Ryanair είναι μια ιρλανδική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, η οποία ιδρύθηκε το 1984 και εδρεύει στο Swords του Δουβλίνου της Ιρλανδίας με επιχειρησιακές βάσεις στο αεροδρόμιο του Δουβλίνου και το αεροδρόμιο Stansted του Λονδίνου. Το 2016, η Ryanair ήταν η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία σχεδιάζοντας τακτικές αεροπορικές πτήσεις αποκτώντας περισσότερους διεθνείς επιβάτες από οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρεία. Όμως η πορεία της δεν ήταν πάντοτε θετική. Η Ryanair βρέθηκε στα πρόθυρα της χρεοκοπίας στη δεκαετία του 1990.

Η νέα στρατηγική που επέλεξε βάσει της οργάνωσης και του τρόπου δημιουργίας και καταγραφής της αξίας των ενδιαφερομένων μερών αποτέλεσαν τον ακρογωνιαίο λίθο του νέου επιχειρηματικού της μοντέλου. Σήμερα η Ryanair αποτελεί μία από τις πλέον επιτυχημένες αεροπορικές εταιρίες στο χώρο των *low-cost* εταιριών αερομεταφορών με πάνω από 13.000 υπαλλήλους. Σε αυτό συνέβαλε η υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου μείωσης του κόστους με στόχο να καλύψει την ανάγκη των επιβατών για οικονομικότερα αεροπορικά εισιτήρια, το οποίο βοήθησε στην ολική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Αν κάποιος, λοιπόν, ρίξει μία ματιά στον τρόπο που η εταιρία αυτή διαχειρίζεται τους πόρους, τους εργαζομένους και τους συνεργάτες της στα πλαίσια του στρατηγικού της σχεδιασμού θα έβλεπε το παρακάτω μοντέλο:



Πίνακας 5. Επιχειρηματικό μοντέλο της Ryanair.

Το φαινομενικά αυτό περίπλοκο και δυσνόητο μοντέλο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα *System Dynamics (SD)*, μιας τεχνικής μεθοδολογίας και μαθηματικής μοντελοποίησης που πλαισιώνει περίπλοκα ζητήματα και προβλήματα. Εδώ χρησιμοποιείται ως μία κατά πολύ λεπτομερέστερη περιγραφή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Η Ryanair καταλήγει στο παραπάνω σύστημα αξιοποιώντας την πελατοκεντρική οπτική του Business Model Canvas και έχει τις βάσεις του στα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

- Χαμηλό κόστος εισιτηρίων.
- Χρήση μικρών περιφερειακών αεροδρομίων.
- Λιγότερες ακυρώσεις/καθυστερήσεις δρομολογίων.
- Λιγότερες απώλειες αποσκευών.
- Χαμηλό λειτουργικό κόστος.
- *Internet booking system*, μέσω του website της εταιρίας.
- Υψηλό ποσοστό παράλληλων εσόδων (φαγητό, αναψυκτικά, *tax free*, ξυστό).
- Διαπραγμάτευση με αρχές για επίτευξη προνομίων.
- Εξτρά χρεώσεις για catering, μεταφορά από και προς πόλεις.
- Μη συνδικαλισμένο εργατικό δυναμικό.
- Ομοιόμορφος στόλος Boeing 737.

Το Business Model Canvas, μετά από την παρουσίαση του δυναμικού συστήματος που παρουσιάστηκε, επέτρεψε μία περισσότερο ολιστική θεώρηση του επιχειρηματικού μοντέλου της Ryanair με γνώμονα τις ανάγκες του πελατειακού κοινού. Αυτό που αποδεικνύει την επιτυχία του μοντέλου δεν είναι απλώς η απήχηση που έχει η εταιρία στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ακόμη πιο σημαντικό είναι να στηρίζει τη βιωσιμότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της εταιρίας βάσει ανατροφοδοτούμενων κύκλων (*virtuous cycles*) που στην περίπτωση της Ryanair έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος, που επιτρέπει ακόμη χαμηλότερες τιμές, που αυξάνουν τις πωλήσεις και τα κέρδη

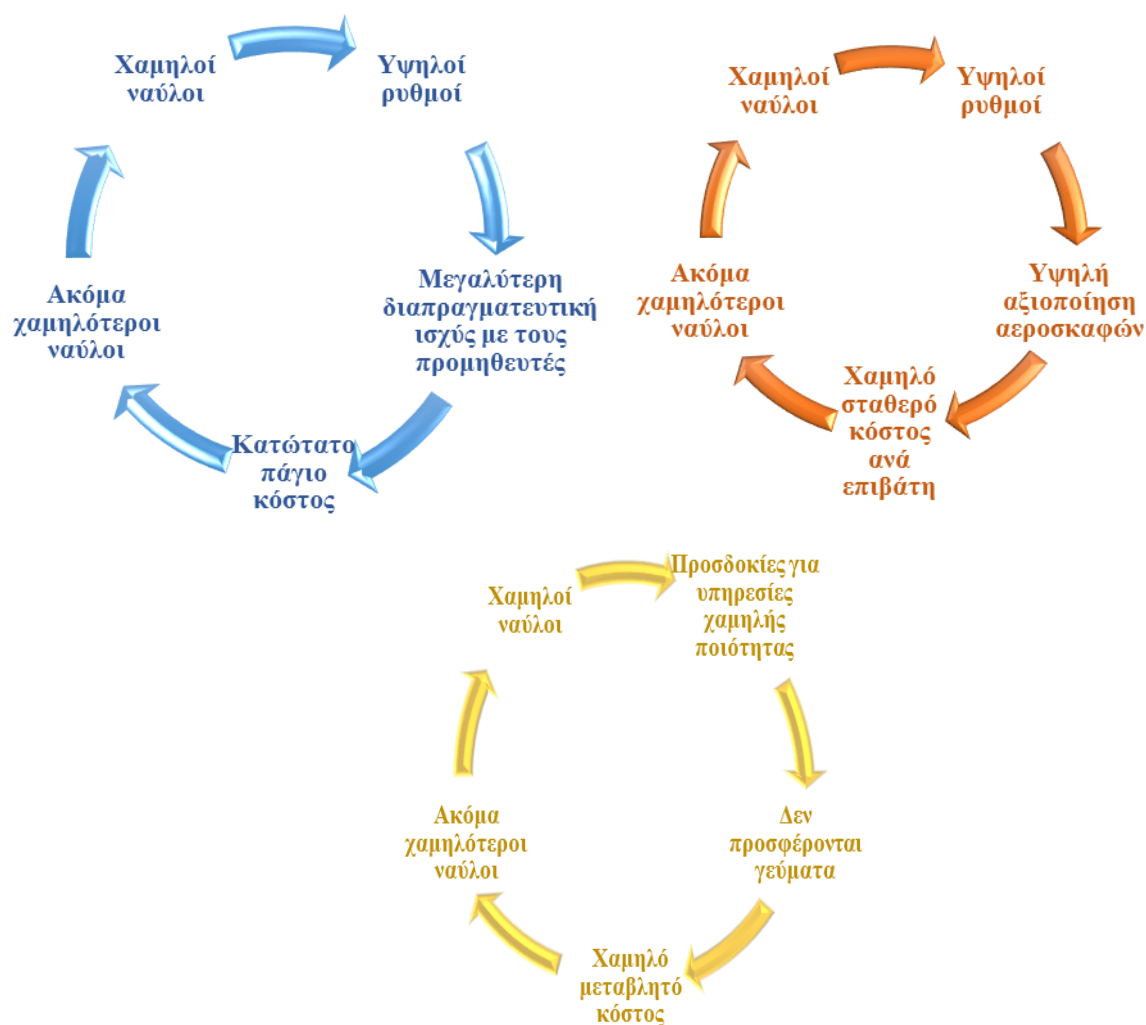
της εταιρίας.⁸⁰ Μιλάμε, δηλαδή για περισσότερο ένα *Cost-driven* μοντέλο, υπό την έννοια που αυτό αποδόθηκε προηγουμένως.

Το αποτέλεσμα είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που επιτρέπει στη Ryanair να προσφέρει ένα αξιοπρεπές επίπεδο εξυπηρέτησης με χαμηλό κόστος χωρίς να μειώσει ριζικά την προθυμία των πελατών να πληρώσουν τα εισιτήριά τους. Ταυτόχρονα, όμως, δεν παρουσιάζει μειωμένα έσοδα, καθώς χρεώσεις για παροχές όπως επιβίβαση με βαρύτερες αποσκευές, αγορές κατά τη διάρκεια της πτήσης και σχετικά κόστη δεν περιλαμβάνονται στην τιμή του εισιτηρίου. Ως συνέπεια των παραπάνω επιλογών από τη μεριά της εταιρίας δημιουργήθηκαν εναρμονισμένοι κύκλοι οι οποίοι ενισχύουν συνεχώς το επιχειρηματικό μοντέλο. Καθώς οι κύκλοι «περιστρέφονται», τα αποθέματα των βασικών περιουσιακών στοιχείων (ή των πόρων) της εταιρείας αυξάνονται, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Οι βασικοί ανατροφοδοτούμενοι κύκλοι της Ryanair στους οποίους στηρίζεται το μοντέλο που απεικονίστηκε, και οι οποίοι αποτελούν απαραίτητο στοιχείο των *System Dynamics* μοντέλων, διακρίνονται σε τρεις σχέσεις αλληλοεπίδρασης και παρουσιάζουν δύο σημαντικά στοιχεία ως αφετηρία και ως αποτέλεσμα ή επιδιωκόμενο στόχο. Από τη μία κάθε κύκλος ξεκινά από το χαμηλό και άκρως ανταγωνιστικό κόστος αεροπορικών εισιτηρίων που παρέχει. Στο τέλος κάθε σχέσης, ο ίδιος στόχος γίνεται σκοπός, καθώς κάθε

⁸⁰ Παξιμάδης Δημήτρης, Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)- Παράδειγμα σύγκρισης δύο εκ διαμέτρου αντίθετων Επιχειρηματικών Μοντέλων, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Οκτώβριος, 2014.

διαδικασία και να ακολουθηθεί έχει ή επιδιώκεται να έχει ως αποτέλεσμα την ακόμα μεγαλύτερη μείωση των τιμών εισιτηρίου. Έτσι, καταλήγουμε στους εξής τρεις κύκλους:



Πίνακας 6. Τρεις βασικοί ανατροφοδοτούμενοι κύκλοι της Ryanair.

Παρά τα οφέλη που επιφέρουν στη λειτουργία της επιχείρησης μέσω της αύξησης των εσόδων που προσφέρουν, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες οι κύκλοι φτάνουν σε ένα όριο και ενεργοποιούν κύκλους αντιστάθμισης ή επιβραδύνουν λόγω των αλληλεπιδράσεών τους με άλλα επιχειρηματικά μοντέλα. Για παράδειγμα, ένας από τους κύκλους της Ryanair θα μπορούσε να γίνει επιζήμιος εάν ανταγωνιστικές εταιρίες έρχονται να μειώσουν το κόστος ανά εισιτήριο συμπεριλαμβανομένου του κόστους των αποσκευών, αλλά σε συνδυασμό με καλύτερες καμπίνες αεροπλάνων ποικίλων μορφών. Αυτό θα είχε

ως αποτέλεσμα τη μείωση των επιβατών που επιλέγουν την εταιρία εξαιτίας των πακέτων προσφορών των ανταγωνιστών της. Αυτό θέτει ακόμα μεγαλύτερη δυσκολία στη μεταβολή της τιμής η οποία είναι ήδη μειωμένη. Έτσι, δεδομένου ότι η επένδυση της Ryanair στον στόλο της αναλαμβάνει ένα πολύ υψηλό ποσοστό χρησιμοποίησης, η αλλαγή αυτή στο εξωτερικό περιβάλλον θα έχει μεγάλη επίδραση στην κερδοφορία της.⁸¹

3.2 Η περίπτωση μελέτης της Nestlé Nespresso S.A., Triple Layer BMC.



Μία άλλη εταιρία διαφορετικού αυτή τη φορά επιχειρηματικού κλάδου, αυτόν των τροφίμων, η οποία αξιοποίησε τα στοιχεία και τα πλεονεκτήματα του Business Model Canvas είναι η Nestlé Nespresso S.A., η οποία μάλιστα προχώρησε στο επόμενο βήμα αναπτύσσοντας ακόμα περισσότερο το μοντέλο. Η Nespresso προσφέρει ένα ισχυρό παράδειγμα πολλαπλού επιχειρηματικού μοντέλου.

Μια εσωτερική μονάδα δημιουργήθηκε για την εξάλειψη τεχνικών προβλημάτων και για να φέρει το σύστημα αυτόματης μηχανής στιγμιαίου καφέ στην αγορά. Μετά από μια σύντομη, ανεπιτυχής προσπάθεια η Nestlé δημιούργησε την Nespresso S.A., θυγατρική που της ανήκει εξ ολοκλήρου για να ξεκινήσει το μάρκετινγκ του συστήματος σε γραφεία για την υποστήριξη μιας επιχείρησης της Nestlé. Η Nespresso S.A. ήταν ανεξάρτητη από την Nescafé, την καθιερωμένη επιχείρηση καφέ της Nestlé. Μετατόπισε την εστίασή της από τα γραφεία σε νοικοκυριά υψηλού εισοδήματος και άρχισε να πωλεί κάψουλες καφέ απευθείας μέσω ταχυδρομείου. Μια τέτοια στρατηγική ήταν άγνωστη στη

⁸¹ Casadesus-Masanell Ramon, Ricart Joan E., How to Design a Winning Business Model, Harvard Business Review, January-February 2011 ISSUE.

Nestlé, η οποία παραδοσιακά επικεντρώθηκε στην πώληση μαζικών αγορών μέσω των καναλιών λιανικής πώλησης.⁸²

Το πραγματικό, όμως ενδιαφέρον έγκειται στον τρόπο με τον οποίο επιχειρήθηκε και πραγματοποιήθηκε αυτή η μετατροπή της μητέρας εταιρίας και η είσοδος της θυγατρικής της. Δεν πρόκειται παρά για μία πρωτότυπη έκδοση του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου με στόχο μία ακόμα πιο αναλυτική και ολιστική προσέγγιση, αυτή τη φορά αγγίζοντας τον τομέα του *project management*.

Οι Joyce και Paquin σε άρθρο τους επιλέγουν να επιχειρήσουν την ανάπτυξη του θέματος του *Triple Layer Business Model Canvas* (TLBMC) - σε ελληνική μετάφραση Επιχειρηματική Μοντελοποίηση τύπου Καμβά Τριών Στρωμάτων - ως έναν τρόπο, όχι απλά διάρθρωσης και ανάπτυξης του επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης, αλλά και απόλυτης προσαρμογής αυτής. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της μεγάλης εταιρίας Nestlé Nespresso S.A. η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως και η οποία εφήρμοσε το TLBMC, με στόχο την αμεσότερη παροχή των προϊόντων της.⁸³

Η προσαρμογή αυτή εξαρτάται άμεσα ή/και έμμεσα από τις επικρατούσες συνθήκες του κοινωνικού περιβάλλοντος, του φυσικού περιβάλλοντος και του οικονομικού περιβάλλοντος. Ακόμη, ως συνέπεια αυτού δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό που στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως *change management* – διαχείριση αλλαγών – και στοχεύει στην κατά το δυνατόν ομαλότερη και ταχύτερη κατανόηση, ανάλυση και προσαρμογή στις μεταβολές τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος ξεκινώντας από το εσωτερικό (πυρήνα – *core*) της επιχείρησης.⁸⁴ Όπως οι ίδιοι αναφέρουν, για να επιτύχει μία επιχείρηση, πρέπει να μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις

⁸² Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Published by John Wiley & Sons, 2010, p.: 236.

⁸³ Joyce Alexandre, Paquin Raymond L., *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, *Journal of Cleaner Production*, June 2016.

⁸⁴ Bateman - Snell, *Management*, 2014, McGraw-Hill International Editions, Third Edition, p.p.: 731-732.

ανταποκρινόμενη σε αυτές με τη λήψη καινοτόμων λύσεων και πρακτικών. Αυτό ακριβώς μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή του TLBMC.

Στην πράξη, η εφαρμογή του μοντέλου αυτού στοχεύει στη βιώσιμη οργάνωση μίας μονάδας, μέσω μίας συνδυαστικής ανάλυσης τόσο των κύκλων ζωής μίας επιχείρησης (*life-cycle analysis*) όσο και των προοπτικών των λεγόμενων ενδιαφερομένων μερών (*stakeholders*). Το TLBMC έρχεται να αποδώσει μία ολιστική προσέγγιση μέσω της αναπαράστασης των αλληλεπιδράσεων των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες ταυτίζονται με τα λεγόμενα στρώματα (*Layers*).

Υπάρχουν τρία βασικά ζητήματα τα οποία διαφωτίζονται από το συγκεκριμένο μοντέλο. Είναι τα στοιχεία που έχουν πραγματική αξία για τους καταναλωτές, ο τρόπος με τον οποίο τα στοιχεία συνδέονται με τον οργανισμό και τους *stakeholder* και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός παράγει την αξία/κέρδος μέσω της σύνδεσης αυτής. Η προαναφερθείσα καινοτομία δεν έγκειται, όπως πολλές φορές εσφαλμένα αναφέρεται, απαραίτητα στις νέες τεχνολογίες. Έγκειται πολύ περισσότερο σε έναν πρωτότυπο τρόπο διοικητικής σκέψης και πρακτικής. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στην περαιτέρω ανάπτυξη των αρχέτυπων μοντέλων (*archetypes*), στη συγκεκριμένη περίπτωση του BMSC υπό τη μορφή που αναπτύχθηκε παραπάνω, με την κατάλληλη προσαρμογή τους στις εκάστοτε ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές οπτικοποιούνται με τη χρήση του TLBMC, το οποίο λειτουργεί όχι απλά ως εργαλείο καταγραφής, αλλά και εύκολης ανανέωσης του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αυτό επιτυγχάνεται σε τρία αλληλοεξαρτόμενα, ή καλύτερα, αλληλοεπιδρόμενα επίπεδα.

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές που ασχολήθηκαν με το Business Model Canvas, και όπως πολλάκις έχει αναφερθεί στο παρόν προς αποφυγήν παρερμηνειών ως προς το που αναφέρεται το μοντέλο, πρόκειται για ένα μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο ενδείκνυται για νεοφυείς επιχειρήσεις οι οποίες εισέρχονται για πρώτη φορά στον επιχειρησιακό χώρο.⁸⁵ Ωστόσο, το παρόν δεν αναφέρεται μόνο στην ανάλυση του

⁸⁵ Bartol Kathryn M., David C. Martin, Management, 1998, McGraw-Hill International Editions, Third Edition, p.: 683.

επιχειρησιακού περιβάλλοντος (ούτως ή άλλως αποτελεί ένα μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος), αλλά και τον άμεσο αντίκτυπο που έχουν οι ενέργειες της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον μέσα από τη λειτουργία της. Αυτό αποτελεί και το μεσαίο στρώμα του TLBMC.

Φυσικά, δεν πρόκειται για μία αποκλειστικά θεωρητική ανάπτυξη του τρόπου άσκησης του TLBMC. Αντιθέτως, υπάρχουν δυναμικά παραδείγματα του μοντέλου με στόχο την άμεση εφαρμογή στρατηγικής από την επιχείρηση. Πρώτα όμως, πρέπει να γίνει αποσαφήνιση βασικών όρων οι οποίοι χρησιμοποιούνται ευρέως στην επιχειρηματική και ακαδημαϊκή κοινότητα. Κρίνεται, λοιπόν χρήσιμο να γίνει εξ αρχής ένας διαχωρισμός της λειτουργικής αξίας (*functional value*) και της λειτουργικής μονάδας (*functional unit*) της εταιρίας. Πρόκειται, δηλαδή, για τη διαφορά μεταξύ της μονάδας προϊόντος που παρέχεται στο καταναλωτικό κοινό και του ποσοστού του συνολικού προϊόντος που καταναλώνεται εντός καθορισμένου χρονικού πλαισίου.

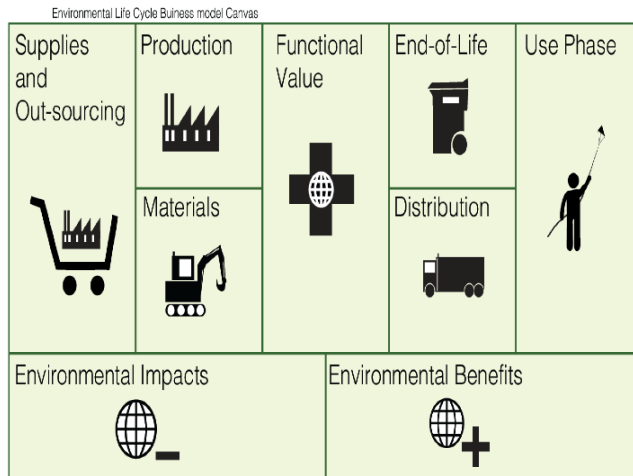
Σχετικά με το παραδοσιακό μοντέλο BMC, δεδομένου ότι σε αυτό συμπεριλαμβάνεται κυρίως η οικονομική και πελατοκεντρική διάσταση των διαδικασιών, η μορφή του διατηρήθηκε και στο TLBMC, καθώς αποτελεί τον οικονομικό κύκλο ζωής ή το οικονομικό επίπεδο (*Economic layer*) του νέου αυτού μοντέλου.



Όσον αφορά τα βασικά υλικά (*materials*) προς αξιοποίηση κατά την παραγωγική διαδικασία, αυτά ποσοτικοποιούνται και παρουσιάζονται στον περιβαλλοντικό κύκλο ζωής (*Environmental life cycle*) του BMC. Στην παραγωγική αυτή διαδικασία (*production*) η εταιρία έρχεται να επιχειρήσει την εφαρμογή δραστηριοτήτων που υποδεικνύονται από το παραδοσιακό μοντέλο εντάσσοντάς τες στο περιβαλλοντικό επίπεδο (*Environmental layer*), δεδομένης της χρήσης των προαναφερθέντων υλικών, με στόχο την απόδοση της κατά το δυνατόν μεγαλύτερης αξίας στο προϊόν. Μέρος των διαδικασιών αυτών αποτέλεσε

αντικείμενο εξωτερίκευσης με τη μέθοδο του *outsourcing*. Κατά αυτόν τον τρόπο η εταιρία ανέθεσε σε τρίτους τη διεκπεραίωση ορισμένων δραστηριοτήτων όπως η παροχή και επεξεργασία κάποιων βασικών υλών όπως το νερό ή παρεχόμενη ενέργεια.

Φυσικά, δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η διανομή των προϊόντων (*distribution*). Να σημειωθεί πώς και αυτή η διαδικασία θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο

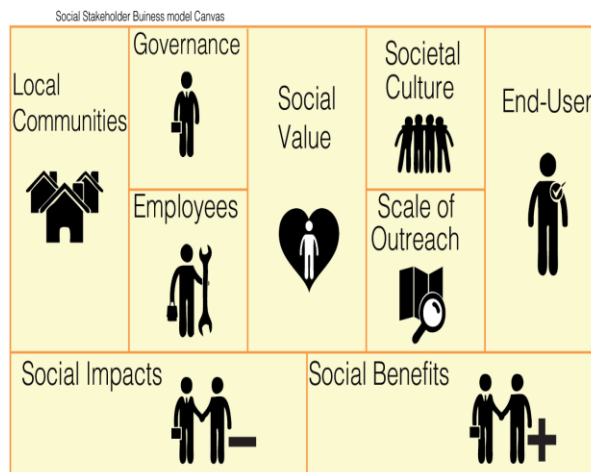


outsourcing, ωστόσο στο παράδειγμά μας κάτι τέτοιο δεν προκύπτει από το TLBMC της Nespresso, αφήνοντας κάποια κενά που θα μπορούσαν να διαπιστωθούν στις πληροφορίες που μπορεί να παρέχει το εν λόγω μοντέλο. Ακολουθεί η φάση χρήσης των προϊόντων η οποία λόγω της φύσης του τελικού προϊόντος δεν μπορεί να

διαχωριστεί από την παραγωγική διαδικασία, καθώς αυτό καταναλώνεται μετά από μικρή επεξεργασία από τον καταναλωτή. Αυτή η αδυναμία σαφούς διαχωρισμού μεταξύ των δύο αυτών κύκλων δεν είναι ενδεικτικός. Αντίθετα, οι σαφείς διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε όλους τους κύκλους που εντάσσονται στο TLBMC σχετίζεται με το εκάστοτε προϊόν προς εξέταση. Η τελική φάση είναι η λεγόμενη *end-of-life*, δηλαδή η τελευταία αξιοποιήσιμη μορφή του προϊόντος.⁸⁶

⁸⁶ Joyce Alexandre, Paquin Raymond L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, June 2016.

Στη βάση του TLBMC βρίσκεται το κοινωνικό επίπεδο (*Social layer*). Στο επίκεντρο βρίσκεται η κοινωνική αξία που προσδίδεται στο προϊόν άμεσα και στην εταιρία έμμεσα. Εδώ ακριβώς δίνεται και ιδιαίτερη έμφαση στους προαναφερθέντες *stakeholder* και των σχέσεων που οι ίδιοι αναπτύσσουν με την εταιρία. Η πρώτη ομάδα με την οποία έρχεται σε επαφή οποιαδήποτε επιχείρηση είναι οι αποκαλούμενοι από το *marketing* εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έρχονται πρώτοι σε επαφή με τα προϊόντα τα οποία παράγονται από την εταιρία, αλλά και τις πρακτικές τις οποίες αυτή εφαρμόζει.⁸⁷



Στο TLBMC της Nespresso το τμήμα των υπαλλήλων εφάπτεται με αυτό της διακυβέρνησης (*governance*) της εταιρίας, δηλαδή την οργανωτική δομή και την πολιτική λήψης αποφάσεων και του κοινωνικού περίγυρου (*social communities*) από τον οποίο αντλείται και το εργατικό δυναμικό. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μία συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και κάθε κοινότητας ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης αυτής παρουσιάζονται στα τμήματα *social impacts* και *social benefits*. Για αυτό τον λόγο και η Nespresso φαίνεται να έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην εξειδίκευση των εργαζομένων, ειδικά εκείνων οι οποίοι ασχολούνται με την βασικότερη πρώτη ύλη που είναι οι καλλιεργητές των φυτειών καφέ.

Όπως είναι, λοιπόν, λογικό, το TLBMC εντάσσει το στοιχείο της διαχείρισης των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών (*stakeholder management*) στη βάση του «τρισδιάστατου καμβά» με την εισαγωγή του κοινωνικού στρώματος (*Social layer*) ή κύκλου ζωής (*Social life cycle*). Έτσι, γίνεται άμεση καταγραφή της αλληλεπίδρασης της λειτουργίας της επιχείρησης και των συμφερόντων των άμεσα και έμμεσα ενδιαφερομένων μερών. Σαφώς, εδώ υπάρχει η επιφύλαξη ότι η τμηματοποίηση,

⁸⁷ White paper: Εσωτερικοί Πελάτες, Αναγνώστου Ηώ, Ηλεκτρονικό περιοδικό: Businesslife.gr.

καταγραφή και ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητη ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες που ρυθμίζουν τα επί μέρους συμφέροντα. Βεβαίως, δεν θα μπορούσε να είναι αλλιώς αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι πρόκειται για μοντέλο το οποίο βασίζεται κατά βάση σε υποθέσεις.

Στενά συνυφασμένη είναι και η κοινωνική κουλτούρα (*social culture*) επιμερισμένη σε ατομική και συλλογική. Να σημειωθεί ότι πρόκειται για το πιο δύσκολα διαχειριζόμενο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού δεδομένου του γεγονότος ότι σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα και είναι ευμετάβλητη αναλόγως των συγκυριών.⁸⁸ Στην περίπτωση της εν λόγω εταιρίας η δέσμευση των εργαζομένων επιδιώχθηκε στο παρελθόν με οικονομικά μέσα. Εδώ πρέπει να διαπιστωθεί ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στην αυτοδέσμευση των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης συναισθηματικού κεφαλαίου που οδηγεί στην οργανωσιακή αφοσίωση (*loyalty*) στην επιχείρηση.⁸⁹ Πιθανώς αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω του διεθνούς (και τυπικότερου) εργοδοτικού προσώπου της Nespresso.

Οι Joyce και Paquin υποστηρίζουν ότι το TLBMC συμβάλλει σε πρακτικό επίπεδο στην περιεκτική παρουσίαση της ταυτότητας μίας επιχείρησης. Κάνουν λόγο για ένα μοντέλο που απευθύνεται σε οργανισμούς οι οποίοι εφαρμόζουν πολιτικές που στοχεύουν στη βιωσιμότητα (*sustainability-oriented*) και επομένως είναι πρόθυμοι να προβούν σε συνεχείς αλλαγές αναπροσαρμόζοντας τις πρακτικές τους και αναμορφώνοντας τον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Αυτό πάντα στην βάση της συνεχούς ανατροφοδότησης (*feedback*) κάθε κύκλου δράσης που εμπεριέχεται στο TLBMC και την αξιολόγηση των εκάστοτε δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, χαρακτηρίζουν το TLBMC ως ένα εργαλείο αναπαράστασης (*representation*), δημιουργίας (*creation*) και επαλήθευσης (*validation*).⁹⁰

Ως αντίλογο, ωστόσο, θα μπορούσε κανείς να φέρει το επιχείρημα ότι το BMC και οι εκφάνσεις του υιοθετούνται κυρίως από *start-up* επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε

⁸⁸ Bateman - Snell, Management, 2014, McGraw-Hill International Editions, Third Edition, p.p.: 82-83.

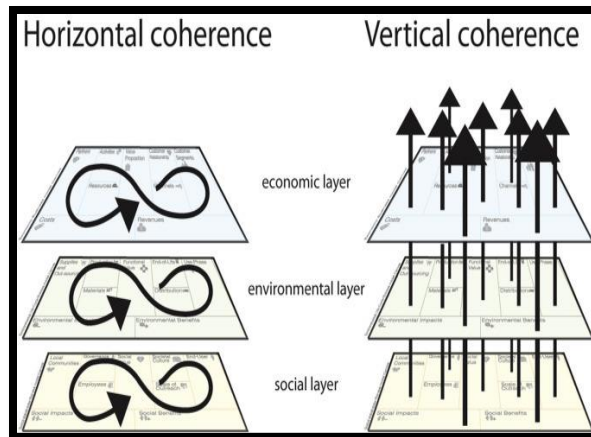
⁸⁹ Ιορδάνογλου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η : KPITIKH 2008, σελ.: 151.

⁹⁰ Joyce Alexandre, Paquin Raymond L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, June 2016.

φάση αναζήτησης του στρατηγικού τους σχεδιασμού με βάσει υποθετικά καθοδηγούμενες αποφάσεις.⁹¹

Επομένως, θα ερωτάτο κανείς, πώς μπορεί μία εταιρία διεθνούς κύρους όπως η αναφερόμενη στο παρόν Nestlé Nespresso S.A. μπορεί να το εφαρμόσει; Δεν μπορεί, τουλάχιστον όχι επακριβώς. Για αυτό το λόγο

αξιοποιείται η επέκτασή του, το TLBMC, αυξάνοντας το εύρος των παραγόντων διαμόρφωσης της στρατηγικής. Οι παράγοντες αυτοί, χάριν πρακτικότητας, παρουσιάζουν μία αλληλεπίδραση τόσο οριζόντια (*Horizontal coherence*), δηλαδή κάθε τμήμα του κάθε επιπέδου με τα υπόλοιπα τμήματα, και κάθετη (*Vertical coherence*), δηλαδή ένα τμήμα ενός επιπέδου με τα αντίστοιχα των άλλων επιπέδων.



Παρ' όλα αυτά, όπως παραδέχονται και οι δύο συγγραφείς, το TLBMC δεν αποδίδει μία λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων μίας εταιρίας, αλλά αποτελεί ένα ολιστικό απόσταγμα του συνδυασμού τους. Επομένως, θα ήταν μάλλον άστοχο να κατηγορήσει κανείς το μοντέλο αυτό για έλλειψη, υπό την προϋπόθεση της προηγούμενης ορθής ανάλυσης των δεδομένων της κατά περίπτωση εταιρίας.

3.3 Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου δεν είναι μόνο για επιχειρήσεις.

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν έγινε μία εκτενής αναφορά στον τρόπο δομής και λειτουργίας του Business Model Canvas ως ένα πρωτοποριακό εργαλείο ανάπτυξης νεοφυών, κατά βάσιν, επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Επιχειρήσεων οι οποίες έχουν

⁹¹ White paper: συμβουλευτικής εταιρείας Rector Innovation Advisors: Business Canvas Design: A fusion of lean and traditional business model design patterns, whitepaper, Rector Innovation Advisors, Tsekouras Akis- Xanthopoulou Patty, p.: 13.

ως βασική τους προτεραιότητα, αν όχι απώτερο σκοπό, τη συνεχή αύξηση των κερδών τους και μάλιστα σε βάθος χρόνου, τη σταθερότητα της κεφαλαιακής τους ισχύος και φυσικά την κατάκτηση της δεσπόζουσας σχέσεις στην οικεία αγορά.

Ωστόσο, διεγείρεται το εξής ερώτημα: Απευθύνεται το BMC αποκλειστικά σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα; Τί θα γινόταν αν εφαρμοζόταν, έστω εν μέρει, σε φορείς του δημοσίου ή σε φορείς που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος;

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, κάθε οργανισμός που προσφέρει αξία έχει επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό που ουσιαστικά κάνει ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι να μετατρέψει τις ιδέες σε χρήματα ή άλλα είδη αξίας για τον οργανισμό, ώστε να μπορεί να συνεχιστεί τη δραστηριότητά του. Στις περιπτώσεις μη κερδοσκοπικών και κερδοσκοπικών οργανισμών, ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένας βιώσιμος τρόπος για την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών.⁹²

Η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ανησυχίες/προτεραιότητες του δημόσιου τομέα. Η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών προς αυτήν την κατεύθυνση θα μπορούσε να υποστηρίξει μια τέτοια βελτίωση. Παρ' όλα αυτά, στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, η καινοτομία όσον αφορά τα επιχειρησιακά μοντέλα που εφαρμόζονται παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ξεπερασμένα, παρά τους ταχείς ρυθμούς με τους οποίους αναπτύσσονται στον ιδιωτικό τομέα. Το Business Model Canvas έρχεται να δείξει τις ευκαιρίες προσαρμογής των δημοσίων οργανισμών στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων.

Η ιδέα ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι μόνο για επιχειρήσεις δεν θα μπορούσε να είναι απολύτως ορθή και αυτό διότι κάνοντας αναφορά σε επιχειρηματικά μοντέλα αυτομάτως δεν θα μπορούσε κανείς να αποκλείσει και τις επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, ακόμα και οργανισμούς του «σκληρού πυρήνα» του Δημοσίου όπως οι δημόσιες υπηρεσίες. Η γέφυρα μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα βασίζεται στο γεγονός ότι ο

⁹² Rodriguez José, An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.p.:9-10.

εκάστοτε οργανισμός επιχειρεί με διαφορετικά κάθε φορά μέσα να προσφέρει αξία για το κοινό, είτε πρόκειται για πελάτες είτε για πολίτες. Για την επίτευξη της επιθυμητής αξίας με την έννοια που αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια ο οργανισμός οφείλει να διαθέτει ένα επιχειρηματικό μοντέλο.

Το εν λόγω μοντέλο στηρίζεται στην καινοτομία και την παρουσίαση υποθέσεων οι οποίες δίνουν ιδιαίτερο χώρο για την υιοθέτηση μεταβολών. Ωστόσο, στην πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα δύσκολο για έναν οργανισμό να διατυπώσει με σαφήνεια το επιχειρηματικό του μοντέλο. Εξαιτίας της δομής του δημοσίου τομέα η οποία χαρακτηρίζεται σε γενικές γραμμές από ακαμψία όσον αφορά την υιοθέτηση αλλαγών το Business Model Canvas δύσκολα θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό από το σύστημα που ακολουθείται σήμερα.

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για την ανάπτυξη «κοινής γλώσσας» επιχειρηματικού μοντέλου σε δημόσιους, ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς και κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ότι η μετατροπή των σημαντικών κοινωνικών συστημάτων (συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της υγειονομικής περίθαλψης, της ενέργειας της επιχειρηματικότητας, της ασφάλειας, της άμυνας κλπ.) απαιτεί τη δημιουργία μοντέλων ή ακόμα και συνδυασμούς μοντέλων σε διάφορους τομείς και με διαφορετική δομή αναλόγως των εκάστοτε αναγκών.⁹³ Βλέπουμε ήδη κερδοσκοπικές κοινωνικές επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με κερδοσκοπικά τμήματα και κερδοσκοπικές εταιρείες με κοινωνικές αποστολές. Η πολυπλοκότητα που διαφαίνεται ήδη από τη στοχοθεσία των οργανισμών σήμερα –ή όπως αναφέρονται στα οικονομικά, των οικονομικών μονάδων- επηρεάζει σαφώς και τα μοντέλα που καλούνται να εφαρμόσουν.

Η πολυπλοκότητα αυτή, φυσικά, δεν θα μπορούσε να αφήσει ανέπαφο και το Business Model Canvas. Άλλωστε, ως πελατοκεντρικό μοντέλο δεν θα μπορούσε να παραβλέψει τις ανάγκες των τμημάτων πελατών, ή πολιτών εάν γίνεται αναφορά σε φορείς του δημοσίου, ή ευρύτερα των ατόμων στα οποία απευθύνεται η μονάδα, εάν

⁹³ Kaplan Saul, Business Models Aren't Just For Business, Harvard Business Review, APRIL 19 2011.

αναφερόμαστε σε μη κερδοσκοπικούς φορείς οι οποίοι απευθύνονται σε όσους έχουν ανάγκη από τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Η οικονομική ευημερία και οι λύσεις για τις μεγάλες προκλήσεις του κοινωνικού συστήματος απαιτούν καινοτομία όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα που αξιοποιούνται. Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από μεριάς ηγεσίας στην Έρευνα και την Ανάπτυξη (*Research and Development - R&D*) για νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι κοινωνικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικοί και κυβερνητικοί φορείς δεν εξαιρούνται.⁹⁴

Ως παράδειγμα μπορεί να παρουσιαστεί η δράση, δομή και λειτουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Πανεπιστημίων, τα οποία θέτουν δίδακτρα για την προσφορά των υπηρεσιών του ιδρύματος προκειμένου να μπορέσουν να δημιουργήσουν αξία στην υπηρεσία που επικοινωνούν στο κοινό (τους φοιτητές, ερευνητές κλπ.). Βεβαίως, όσον αφορά τα δημόσια πανεπιστήμια σκοπός είναι αποκλειστικά η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο με την παροχή των καλύτερων δυνατών μέσων που εξασφαλίζονται με την επιβολή διδάκτρων.

Από τη μεριά των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, πέραν της προσφοράς στην επιστήμη και τη βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου του κοινού τους, υπάρχει και ο στόχος δημιουργίας κέρδους. Για το λόγο αυτόν δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες τόσο στα δημόσια όσο και στα ιδιωτικά πανεπιστήμια ο ανταγωνισμός οξύνεται οδηγώντας πολλές φορές σε πτώση των τιμών των διδάκτρων και βελτίωση των ερευνητικών προγραμμάτων για την αναβάθμιση των ιδρυμάτων στην οικεία «αγορά» της εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τους Lewandowski και Koźuch τα επιχειρηματικά μοντέλα ενθαρρύνουν την καινοτομία, καθώς θεωρούνται ως οχήματα καινοτόμων προϊόντων στις κατάλληλες αγορές, εφόσον οι εταιρείες εμπορευματοποιούν καινοτόμες ιδέες και τεχνολογίες μέσω των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Από την άλλη μεριά, η καινοτομία στο δημόσιο τομέα έχει θεωρηθεί σημαντικό μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών. Η καινοτομία, ωστόσο, έρχεται να αγγίξει άλλες πτυχές των

⁹⁴ Keogh Barry, Business model canvas in public and not for profit organisations, Published in: Government & Nonprofit, Published: September 13 2017.

οργανισμών. Οι κύριες προσεγγίσεις είναι τρεις: η εσωτερική, συνδεδεμένη με τους εργαζόμενους και τα διευθυντικά στελέχη, η συγκριτική, επικεντρωμένη στις ορθές πρακτικές και τη συγκριτική αξιολόγηση ή προτυποποίηση (*benchmarking*) και η αστική, όσον αφορά τους πολίτες και την αντίληψή τους για την καινοτομία.⁹⁵

Οι κατευθύνσεις αυτές δηλώνουν η κάθε μία και διαφορετική προσέγγιση ως προς το που θα πρέπει να εστιάζει μία καινοτόμα ιδέα στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, όσον αφορά την «εσωτερική», αυτή σχετίζεται κυρίως με την εσωτερική οργάνωση μίας υπηρεσίας στα πλαίσια μίας ιδιαιτέρως αυστηρής ιεραρχικής δομής και τις μεταβολές που μπορούν να εφαρμοστούν με στόχο αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού. Σχετικά με τη συγκριτική προσέγγιση, ιδιαίτερη σημασία έχει να αναφερθεί η εφαρμογή καινοτόμων ιδεών όσον αφορά στοιχεία άλλων συστημάτων τα οποία μπορούν να υιοθετηθούν από το δημόσιο τομέα ενός κράτους. Φυσικά, δεν πρόκειται για πιστή αντιγραφή η οποία κατά πάσα πιθανότητα να αποβεί άκαρπη, αλλά για προσαρμογή χαρακτηριστικών ήδη εφαρμοσμένων πρακτικών και μέσων οργάνωσης και λειτουργίας. Τέλος, οι πολίτες οι οποίοι διαδραματίζουν ρόλο αντίστοιχο των πελατών, όπως εκείνοι συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα, αποτελούν τους λήπτες των προϊόντων και των υπηρεσιών του δημοσίου. Επομένως, οποιαδήποτε νέα μορφή αποτελεσματικότερης προσέγγισης του κοινού αυτού λαμβάνει μεγαλύτερη σημασία για το ρόλο της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας.

Όταν, λοιπόν, γίνεται λόγος για φορείς της κεντρικής διοίκησης ή της τοπικής αυτοδιοίκησης σκοπός δεν είναι η επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους. Για αυτούς τους οργανισμούς, το κελί του Καμβά με τίτλο Ροές Εσόδων δεν έχει την ίδια σημασία. Για τους οργανισμούς του δημοσίου, όπως και για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τα χρήματα δεν αποτελούν προτεραιότητα, αλλά ένα από τα πολλά διαθέσιμα μέσα για την εκπλήρωση της αποστολής τους. Σε οργανισμούς όπως αυτούς δεν υπάρχουν, συνήθως, έσοδα με την έννοια που τα συναντάμε στον ιδιωτικό τομέα, αλλά περικοπές δαπανών με στόχο τη βιωσιμότητα του προϋπολογισμού τους.

⁹⁵ Lewandowski Mateusz, Kożuch Barbara, Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models, Publisher: IGI Global, January 2017.

Τόσο στους μη κερδοσκοπικούς όσο και στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η σαφής αποστολή φέρνει σαφή πλεονεκτήματα που αφορούν το στρατηγικό τους προσανατολισμό και προγραμματισμό. Εκτός αυτού, στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών ιδρυμάτων, η υιοθέτηση μίας συγκεκριμένης αποστολής μπορεί επίσης να βοηθήσει στην προσέλκυση εργαζομένων, εθελοντών, συνεργατών, χρηματοδοτών και πελατών. Μπορεί να παρακινήσει, να ευθυγραμμίσει και να δεσμεύσει συναισθηματικά τους υπαλλήλους, στο βαθμό που αποδέχονται χαμηλότερους μισθούς από το μέσο όρο του κλάδου, επειδή εργάζονται για έναν οργανισμό που προάγει ή ενσωματώνει τις αξίες στις οποίες πιστεύουν, λαμβάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο και μία «ηθική ανταμοιβή».⁹⁶

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν αυξανόμενες πιέσεις για να γίνουν περισσότερο επιχειρηματικοί και να επικεντρωθούν στα οικονομικά αποτελέσματα ως έναν τρόπο επίτευξης οικονομικής βιωσιμότητας. Ταυτόχρονα πολλοί επαγγελματίες του κλάδου πιστεύουν ότι αυτή η αυξημένη προσήλωση στις οικονομικές επιδόσεις επηρεάζει την υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους και την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

3.4 Παράδειγμα εφαρμογής του Business Model Canvas του Παντείου Πανεπιστημίου.

Επιχειρώντας μία θεωρητική προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο το Business Model Canvas θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό του δημοσίου, παρουσιάζεται παρακάτω το υποθετικό παράδειγμα του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών. Στην πίνακα αυτόν παρουσιάζονται τα βασικά σημεία δραστηριοποίησης του πανεπιστημίου με την πλήρωση των κελιών του μοντέλου, όπως αυτά παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Σε αυτό το σημείο

⁹⁶ Rodriguez José, An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016, p.p.:9-10.

κρίνεται ωφέλιμο να σημειωθεί ότι στο παρακάτω μοντέλο καταγράφονται και στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να προστεθούν στο πλαίσιο δράσης του οργανισμού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εμπίπτουν εξολοκλήρου στον πραγματικό τρόπο λειτουργίας του.

Έτσι, λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για ένα δημόσιο πανεπιστήμιο, ο πίνακας που ακολουθεί στοχεύει στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο ο συγκεκριμένος οργανισμός μπορεί να παρουσιάσει μία ολοκληρωμένη Αξιακή Πρόταση. Αυτό, φυσικά, με βάση τα στοιχεία τα οποία μπορεί να αξιοποιήσει με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσής του τόσο ως ακαδημαϊκό ίδρυμα όσο και ως φορέας παροχής υπηρεσιών του δημοσίου.



Business Model Canvas

Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών

Βασικές Εταιρικές Σχέσεις	Βασικές Δραστηριότητες	Αξιακή Πρόταση	Πελατειακές Σχέσεις	Τμήματα Πελατών
Συνέργειες με άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα. Συνδιοργάνωση συνεδρίων και ημερίδων ακαδημαϊκού περιεχομένου. Συνεργασία με φορείς του επιχειρηματικού κόσμου και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Συνεργασία με φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Επικοινωνία με σχολεία στα πλαίσια του επαγγελματικού και ακαδημαϊκού προσανατολισμού των υποψηφίων φοιτητών.	Παράδοση ακαδημαϊκών διαλέξεων. Δημοσιεύσεις καθηγητών και ερευνητών του Πανεπιστημίου. Ενεργός συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες. Συνεργασία με διεθνή ινστιτούτα και άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα. Παροχή μαθημάτων διαδικτυακά (μεμονωμένα μαθήματα και πλήρη μεταπτυχιακά προγράμματα)	Παροχή πτυχίων μεγάλης απήχησης στην αγορά εργασίας και τον επιστημονικό κόσμο. Υψηλού επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση των φοιτητών. Υψηλού επιπέδου έρευνα σε τομείς του πανεπιστημίου. Πρακτική εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης.	Επαφή με τους φοιτητές μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας. Γραφεία επαφής με το κοινό στη γραμματεία των τμημάτων. Διαπροσωπική επικοινωνία με επιστημονικό προσωπικό του Πανεπιστημίου. Επικοινωνία μέσω γραφείων ενημέρωσης σε συνέδρια.	Υποψήφιοι προπτυχιακοί φοιτητές. Υποψήφιοι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Υποψήφιοι διδάκτορες. Ερευνητές. Ερευνητικά κέντρα. Πιθανοί χορηγοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.
		Κανάλια Διασύνδεσης		
Διάρθρωση Κόστους			Ροές Εσόδων	
Μισθοί διδακτικού και διοικητικού προσωπικού. Μίσθωση συνεργατών υλικοτεχνικής υποδομής (καθαρισμός χώρου, ηλεκτρικά συστήματα κλπ.). Χρηματική υποστήριξη συνεδρίων, ημερίδων κλπ. Ενίσχυση υλικού βιβλιοθήκης και ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Χρηματοδότηση σίτισης και εστίασης φοιτητών.			Αντίτιμο για τη χρήση των υποδομών από ερευνητικούς φορείς. Ιδιωτικές δωρεές και κρατική χρηματοδότηση. Έσοδα από εγγραφές σε μεταπτυχιακά προγράμματα και δίδακτρα ΠΜΣ. Τέλη εγγραφής σε συνέδρια και ινστιτούτα που στηρίζονται από το Πανεπιστήμιο. Έσοδα από αδειοδότηση αξιοποίησης πνευματικής περιουσίας υλικού της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου.	

Πίνακας 7. Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου του Παντείου Πανεπιστημίου.

Το Business Model Canvas αποτελεί ένα πελατοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν γίνεται λόγος για πελάτες, αλλά για το ευρύτερο κοινό στο οποίο απευθύνονται οι δράσεις του πανεπιστημίου. Έτσι, καταλήγει κανείς ότι το κελί με τον τίτλο Τμήματα Πελατών τοποθετούνται οι υποψήφιοι φοιτητές προπτυχιακού ή μεταπτυχιακού επιπέδου οι οποίοι και προσελκύονται τόσο από τη φύση των επιστημονικών αντικειμένων τα οποία απασχολούν το τα τμήματά του, όσο και την αξία των υπηρεσιών που προσφέρει το ίδρυμα.

Επιπρόσθετα, υποψήφιοι ερευνητές οι οποίοι πιθανόν να θελήσουν να συνεργαστούν με το πανεπιστήμιο ατομικά ή μέσω ερευνητικών κέντρων, καθώς και κάτοχοι μεταπτυχιακού οι οποίοι επιθυμούν να συνεχίσουν σε επίπεδο διδακτορικού επιπέδου δεν θα μπορούσαν να αποκλείονται από το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Τέλος, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στις οποίες χορηγίες προερχόμενες από τον ιδιωτικό τομέα διαδραματίζουν ιδιαίτερη σημασία στη δράση των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων. Θα μπορούσε, λοιπόν, κανείς να κάνει λόγο για τμηματοποιημένη ή ακόμα και για διαφοροποιημένη αγορά, καθώς οι ανάγκες των τμημάτων δεν είναι ίδιες και ανάλογα το τμήμα του κοινού στο οποίο γίνεται αναφορά υπάρχει και ανάγκη για διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης.

Βάσει των ομάδων στις οποίες στοχεύουν οι δράσεις του πανεπιστημίου διαμορφώνεται και η Αξιακή Πρόταση την οποία έρχεται να προτείνει στο κοινό. Συγκεκριμένα, αυτή περιλαμβάνεται στην παροχή πτυχίων και διπλωμάτων υψηλού ακαδημαϊκού κύρους με σημαντική απορροφησιμότητα από την αγορά εργασίας. Παράλληλα, πρέπει να διασφαλίζεται η προώθηση της επιστήμης και η πρακτική εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης.

Φυσικά, οι τρόποι με τους οποίους το Πάντειο μπορεί να επικοινωνήσει την Αξιακή του Πρόταση στα τμήματα του κοινού ποικίλουν. Έτσι, ένα από τα βασικά Κανάλια Διασύνδεσης αποτελεί το διαδίκτυο το οποίο είναι βασική πηγή ενημέρωσης του κοινού για τις δράσεις του πανεπιστημίου. Βεβαίως, οι διδακτικές αίθουσες και η παράδοση ακαδημαϊκών διαλέξεων σε αυτές αποτελούν την κύρια δράση του οργανισμού, ακόμα και αν αυτό γίνεται σε χώρους εκτός του οργανισμού με τη συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες ακαδημαϊκού επιπέδου.

Όσον αφορά, τώρα, τις Πελατειακές Σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται, αυτές μπορεί να διαμορφώνονται μέσα από την επαφή του Παντείου με τους φοιτητές ή τους υποψήφιους φοιτητές διαδικτυακά και μέσω των γραφείων επικοινωνίας, τώρα με τη γραμματεία. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στόχος δεν είναι μόνο η απόκτηση «πελατών», αλλά και η διατήρηση και ενίσχυση του κοινού στο οποίο απευθύνεται ο οργανισμός. Έτσι, στην προσπάθεια ενίσχυσης της σχέσης του πανεπιστημίου με το κοινό, θα μπορούσε να προταθεί η σύσταση γραφείων ενημέρωσης σε συνέδρια και ημερίδες με αντικείμενο τομείς με τους οποίους ασχολούνται τα τμήματά του. Τέλος, αναλόγως των κλάδων οι οποίοι προσφέρονται για έρευνα και στα πλαίσια διδακτορικών διατριβών, αλλά και γενικότερα, εφόσον φυσικά σχετίζονται με τους τομείς του πανεπιστημίου, εφικτή φαίνεται η διαπροσωπική επικοινωνία μελών του επιστημονικού προσωπικού με πιθανούς ερευνητές και κέντρα ή ιδρύματα, γεγονός που θα αναδείκνυε το κύρος του ιδρύματος.

Στη βάση του επιχειρηματικού μοντέλου συναντά κανείς το κελί με τίτλο Ροές Εσόδων. Όπως γίνεται αντιληπτό τα έσοδα δεν λαμβάνουν την έννοια που συναντάμε στον ιδιωτικό τομέα, υπό την άποψη ότι εκεί η αύξηση των εσόδων έχει ως στόχο την αύξηση των κερδών των άμεσα ενδιαφερομένων μερών, του επιχειρηματία και των μετόχων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση και καθώς γίνεται αναφορά σε ένα δημόσιο πανεπιστήμιο οι Ροές Εσόδων σχετίζονται περισσότερο με τη βιωσιμότητα του προϋπολογισμού. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα, έσοδα από την αδειοδότηση για τη χρήση των υποδομών του χώρου του πανεπιστημίου, για την αξιοποίηση της πνευματικής περιουσίας του ιδρύματος και τέλη εγγραφής σε συνέδρια, κέντρα και ιδρύματα τα οποία στηρίζονται και συστήνονται από το Πάντειο μπορεί να έβρισκαν νομικά κολλήματα εξαιτίας του δημόσιου χαρακτήρα του οργανισμού. Ωστόσο, έσοδα από την εγγραφή σε μεταπτυχιακά προγράμματα και διδάκτρα παρακολούθησης σε αυτά, καθώς και πηγές χρηματοδότησης μέσω ιδιωτικών δωρεών, θα μπορούσαν να αποτελέσουν σταθερή ροή εσόδων.

Στην περίπτωση που εξετάζεται δεν γίνεται λόγος για παραγωγή και πώληση προϊόντων, αλλά παροχή υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι και οι Βασικοί Πόροι οι οποίοι απαιτούνται διαφέρουν. Για παράδειγμα δεν μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι οι φυσικοί πόροι είναι βασικοί για τη λειτουργία ενός πανεπιστημίου. Αντίθετα, για την παραπάνω

Αξιακή Πρόταση βασική είναι η πνευματική ιδιοκτησία όσων δημοσιεύσεων, συγγραμμάτων και ερευνών πραγματοποιεί το πανεπιστήμιο. Ακόμη, το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θέτει σε λειτουργία το ίδρυμα και διακρίνεται σε διδακτικό και διοικητικό και τέλος τα χρηματικά διαθέσιμα που διατίθενται για την κάλυψη των αναγκών τόσο των Παντείου, όσο και του κοινού στο οποίο απευθύνεται αποτελούν πόρους ζωτικής σημασίας για το ίδρυμα.

Σε κάθε Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου παρατηρείται ότι κάποια από τα στοιχεία που απαρτίζουν ένα κελί συναντώνται σε κάποιο άλλο για διαφορετικό λόγο. Στις Βασικές Δραστηριότητες του Παντείου Πανεπιστημίου η πραγματοποίηση παραδόσεων ακαδημαϊκών διαλέξεων, οι δημοσιεύσεις καθηγητών και ερευνητών, η ενεργός συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες και η συνεργασία με διεθνή ινστιτούτα και άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα αποτελούν στοιχεία τα οποία αποτελούν μεν βασικές δραστηριότητές του, είναι δε μέρη και άλλων κελιών λαμβάνοντας, ωστόσο, διαφορετική ερμηνεία. Σε αυτές τις δραστηριότητες έρχεται να προστεθεί η παροχή μαθημάτων διαδικτυακά, μεμονωμένα ή στα πλαίσια παροχή διαδικτυακών μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη συνεργασία με ήδη υπάρχουσες διεθνείς πλατφόρμες ή με τη δημιουργία πλατφόρμας του ίδιου του πανεπιστημίου.

Φυσικά, το Πάντειο δεν αποτελεί το μοναδικό φορέα ακαδημαϊκής δραστηριότητας. Τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς υπάρχουν πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, ινστιτούτα και διεθνείς οργανισμοί που ερευνούν, εξετάζουν και εμπλουτίζουν τις Πολιτικές, Διοικητικές και Κοινωνικές Επιστήμες. Για το λόγο αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη διάρθρωση Βασικών Εταιρικών Σχέσεων μέσα από τη συνεργασία με άλλους φορείς του ακαδημαϊκού, ερευνητικού και επιχειρηματικού κόσμου, καθώς και με φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Αυτό είναι ωφέλιμο για δύο λόγους, ο πρώτος για την αναβάθμιση του επιπέδου των υπηρεσιών που προσφέρει και επομένως και της Αξιακής Πρότασης που προτείνει στο κοινό, και ο δεύτερος για τη αποφυγή της απομόνωσης από τη δρώσα πραγματικότητα. Τέλος, θα μπορούσε κάποιος να προτείνει την επικοινωνία του πανεπιστημίου με φορείς της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα πλαίσια του ακαδημαϊκού και επαγγελματικού προσανατολισμού των υποψηφίων φοιτητών.

Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό είναι και το κελί με τον τίτλο της Διάρθρωσης Κόστους, το οποίο μαζί με το κελί των Ροών Εσόδων βρίσκονται στη βάση του Καμβά και καταδεικνύουν τη οικονομική πλευρά του μοντέλου. Για τη λειτουργία, λοιπόν, του πανεπιστημίου και τη δημιουργία όσο το δυνατόν υψηλότερη Αξιακή Πρόταση για το κοινό υπάρχουν υποχρεώσεις οι οποίες έρχονται να καλυφθούν από τον προϋπολογισμό του οργανισμού. Σε αυτές μπορούν να συμπεριληφθούν η καταβολή των μισθών του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού, η μίσθωση συνεργατών υλικοτεχνικής υποστήριξης και χρηματοδότηση συνεδρίων και άλλων δράσεων του ιδρύματος. Ακόμη, η ενίσχυση και ανανέωση του υλικού της βιβλιοθήκης, της ηλεκτρονικής πλατφόρμας, καθώς και χρηματοδότηση της σίτισης και εστίασης των φοιτητών πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ως κόστη κατά τη λειτουργία του πανεπιστημίου.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι το εν λόγω μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, τα στοιχεία που παρατέθηκαν αποτελούν υποθετικό παράδειγμα κατασκευής ενός Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου για το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Αποτελούν ένα μέρος των πραγματικών στοιχείων οργάνωσης και λειτουργίας του ακαδημαϊκού ιδρύματος, ενώ έχουν προστεθεί ορισμένα υπό τη μορφή προτάσεων.

Επίλογος.

Η κατασκευή και ολοκλήρωση ενός επιχειρηματικού μοντέλου δεν αποτελούν απλώς αντικείμενα έρευνας και θεωρητικής ανάπτυξης. Μία μονάδα ή ένας επίδοξος επιχειρηματίας εισέρχεται στον επιχειρηματικό στίβο αναζητώντας τον τρόπο προσέγγισης κεφαλαίων, επενδυτών, υποψήφιων εργαζομένων και καταναλωτικού κοινού, αλλά πολύ συχνά, όταν βρεθεί στην καρδιά καίριων προβλημάτων τα οποία ένας *manager* ή διοικητικό στέλεχος θα κληθεί να αντιμετωπίσει, γίνεται αντιληπτή η μέγιστη σημασία που έχει για τον οργανισμό η υιοθέτηση ορισμένων βασικών αρχών και βημάτων τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τον οργανισμό εν γένει.

Η κρίση την οποία περνούν πολλές μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και ο κίνδυνος ενός «επιχειρηματικού θανάτου» αποτελούν περίτρανη απόδειξη ότι πολύ περισσότερο σήμερα οι επιχειρηματίες καλούνται να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση σε στοιχεία που ξεφεύγουν από τα στεγανά της οικονομικής ανάλυσης, της αποκλειστικής αύξησης της κερδοφορίας και των περιουσιακών στοιχείων. Όταν έρχεται η ώρα που ο μόνος παράγοντας επιβίωσης είναι η δημιουργία ενός σταθερού μοντέλου ανάπτυξης που στηρίζει την επιχείρηση και τα μέρη τα οποία ενδιαφέρονται για κάτι παραπάνω από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, τότε γίνεται αντιληπτό ότι η επικράτηση μίας πιο ολιστικής προσέγγισης κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας. Ένα προσαρμοσμένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο προσαρμόζεται και συμβάλλει στην ορθολογική αξιοποίηση των πόρων, υλικών και μη, και στην αντιμετώπιση καταστάσεων οι οποίες χρήζουν μίας διαχείρισης σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα για την εύρεση βιώσιμων και ρεαλιστικών λύσεων είναι ακριβώς αυτό που δείχνουν να χρειάζονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το Business Model Canvas έχει μέχρι τώρα σημειώσει πολύ σημαντική ανταπόκριση και η επίδραση στην επιχειρηματική ανάπτυξη είναι πλέον εμφανής, καθώς έρχεται να αντικαταστήσει ακόμα και μοντέλα μεγάλων εταιριών με πολλά χρόνια στον τομέα των επιχειρήσεων. Συνδέεται άμεσα με την υποθετική προσέγγιση της πορείας της επιχείρησης, όπως κατέστη σαφές και στα κεφάλαιο που αναπτύχθηκαν τα γενικά του χαρακτηριστικά, αλλά και με τη διαχείριση των στοιχείων που αποτελούν την επιχείρηση.

Όταν οι επιχειρήσεις οικοδομούν μία ισχυρή εικόνα στο εξωτερικό τους περιβάλλον αποκτούν πολλαπλασιαστικά πλεονεκτήματα τα οποία αποτελούν την ειδοποιό διαφορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έτσι, δημιουργείται ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο κερδίζουν τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και το κοινό στο οποίο απευθύνεται (*Win-Win*).

Ιδιαίτερα σήμερα, που η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κόσμο και το σύγχρονο επενδυτικό περιβάλλον, λίγοι είναι εκείνοι οι φορείς οι οποίοι αντιλαμβάνονται πως πέρα από τους αριθμούς, τις εγκαταστάσεις και την εξουσία στην αγορά, υπάρχει και ο παράγοντας της αξιοπιστίας και ο οποίος έχει πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια.

Από όσα αναπτύχθηκαν στη συγκεκριμένη μελέτη, κατανοεί κανείς ότι η δημιουργία της πολυπόθητης Αξίας την οποία επιδιώκει να βελτιώνει συνεχώς μία επιχείρηση μέσα από την Αξιακή Πρόταση που παρουσιάζει και ο Καμβάς, δεν είναι πάντα εύκολη. Αντιθέτως, πολύ είναι οι παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν και ακόμα περισσότεροι εκείνοι οι οποίοι επιβάλλουν στη μεταβολή της. Για τους λόγους αυτούς, η ρεαλιστική οπτική των πραγμάτων, ορθή διαχείριση των αλλαγών και κυρίως η εφαρμογή ενός καινοτόμου τρόπου σκέψης αποτελούν βασικές αρχές στις οποίες οφείλει κάποιος να στηρίζεται προκειμένου να κατασκευάσει τον δικό του Καμβά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Συγγράμματα-άρθρα-εκθέσεις:

Ελληνική:

- ❖ Ιορδάνογλου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η : ΚΡΙΤΙΚΗ 2008.
- ❖ Κέφης Ν. Βασίλειος, Business Management - Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ (Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες), εκδ.1η : ΚΡΙΤΙΚΗ 2005.
- ❖ Κτιστάκη Στ., Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009.
- ❖ Παξιμάδης Δημήτρης , Start-ups, Business Model Canvas και Minimum Viable Product (MVP), Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Σεπτέμβριος 2014.
- ❖ Παξιμάδης Δημήτρης , Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Ιούνιος 2014.
- ❖ Παξιμάδης Δημήτρης, Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)- Παράδειγμα σύγκρισης δύο εκ διαμέτρου αντίθετων Επιχειρηματικών Μοντέλων, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (Κ.Ε.Μ.ΕΛ.), Αθήνα, Οκτώβριος, 2014.
- ❖ Παπαδάκης Βασίλης Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, έκδοση Δ', Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2011.

- ❖ Τεγόπουλος-Φυτράκης, Ελληνικό Λεξικό, εκδ. ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ, 1993.

Διεθνής:

- ❖ Bartol Kathryn M., Martin David C., Management, 1998, McGraw-Hill International Editions, Third Edition.
- ❖ Bateman - Snell, Management, 2014, McGraw-Hill International Editions, Third Edition.
- ❖ Blank, Steve (March 5, 2012), Search versus Execute, Retrieved July 22, 2012.
- ❖ Blank Steve (May 2013), Why the Lean Start-Up Changes Everything.
- ❖ Blank Steve, The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations, Huffpost, Dec 06, 2017.
- ❖ Blank Steve – Dorf Bob, The Startup Owners Manual The StepbyStep Guide for Building a Great Company, Published by K&S Ranch Publishers, 1st Edition, September 2012.
- ❖ Casadesus-Masanell Ramon, Ricart Joan E., How to Design a Winning Business Model, Harvard Business Review, January-February 2011 ISSUE.
- ❖ Christensen Clayton, Michael Overdorf, March–April 2000, Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review.

- ❖ Deakins D., Freel M., Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις – Νεοφυείς Επιχειρήσεις, δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία, Εκδόσεις Rosili, έκδ. 3^η, 2015.
- ❖ Drucker P.F. (1985), The discipline of innovation, Harvard Business Review.
- ❖ Graham, Paul (September, 2012), Startup is growth, Retrieved Oct 18, 2012.
- ❖ Greenwald Ted, Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models, Forbes, Jan 31, 2012.
- ❖ Joyce Alexandre, Paquin Raymond L., The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models, Journal of Cleaner Production, June 2016.
- ❖ Kaplan Saul, Business Models Aren't Just For Business, Harvard Business Review, APRIL 19 2011.
- ❖ Kawasaki Guy, The Art of the Start, Published by the Penguin Group, 2004.
- ❖ Keane Seán F., Cormican Kathryn T., Sheahan Jerome N., Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas, Elsevier Inc., February 2018.
- ❖ Keogh Barry, Business model canvas in public and not for profit organisations, Published in: Government & Nonprofit, Published: September 13 2017.
- ❖ Lewandowski Mateusz, Kozuch Barbara, Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models, Publisher: IGI Global, January 2017.

- ❖ McAdam R., Armstrong G., Kelly B. (1998), Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations, *European Journal of Innovation Management*.
- ❖ Nobel Carmen (7 Mars 2011), *Why Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back*.
- ❖ Osterwalder Alexander - Pigneur Yves, *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, Published by John Wiley & Sons, 2010.
- ❖ Pateli, A. G., Giaglis, G. M. “A research framework for analysing eBusiness models”, *European Journal of Information Systems*, November 2004.
- ❖ Prasetyawan Y., Maulida N. and Lutvitasari M. R., *The integration between Business Model Canvas and Manufacturing System Design*, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018.
- ❖ Ries, E. (2009), “Continuous deployment in 5 easy steps”, *O'Reilly Radar*, March 30, 2009.
- ❖ Rodriguez José, *An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*, Publisher: IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels, March 2016.
- ❖ Śledzik Karol, University of Gdansk, *Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship*, *SSRN Electronic Journal*, April 2013.
- ❖ Storey J. David, Greene J. Francis, Χασσίδ Ιωσήφ, Φαφαλιού Ειρήνη, *Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, Έκδοση 1^η, 2011.

- ❖ Wirtz, B. W., “Business Model Management: Design – Instruments – Success Factors” (1st edition), Gabler Verlag, January 2011.
- ❖ Oslo Manual, GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA, Third edition, OECD Publishing, 2005.
- ❖ White paper: Εσωτερικοί Πελάτες, Ηώ Αναγνώστου, Ηλεκτρονικό περιοδικό: Businesslife.gr.
- ❖ White paper: συμβουλευτικής εταιρείας Rector Innovation Advisors: Business Canvas Design: A fusion of lean and traditional business model design patterns, whitepaper, Rector Innovation Advisors, Akis Tsekouras – Patty Xanthopoulou.

Διαδικτυακές πηγές:

- ❖ www.forbes.com.
- ❖ ec.europa.eu.
- ❖ www.statistics.gr.
- ❖ strategyzer.com.
- ❖ capital.com.
- ❖ strategyzer.uservoice.com.

ΠΙΝΑΚΕΣ:

- ❖ Πίνακας 1. Σχέσεις Στρατηγικής - Επιχειρηματικού Μοντέλου.
- ❖ Πίνακας 2. Τα βασικά συστατικά ενός επιχειρηματικού μοντέλου.
- ❖ Πίνακας 3. Το Business Model Canvas σύμφωνα με τον A. Osterwalder.
- ❖ Πίνακας 4. Απεικόνιση των βασικών μερών ιεράρχησης του Management.
- ❖ Πίνακας 5. Ιδιότυπο Business Model Canvas της Ryanair.
- ❖ Πίνακας 6. Τρεις βασικοί ανατροφοδοτούμενοι κύκλοι της Ryanair.
- ❖ Πίνακας 7. Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου του Παντείου Πανεπιστημίου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

- ❖ Διάγραμμα 2. Οι 20 βασικοί λόγοι αποτυχίας των start-up επιχειρήσεων.
- ❖ Διάγραμμα 2. Ο ρυθμός γεννήσεων και θανάτων των επιχειρήσεων στα κράτη μέλη της Ε.Ε.
- ❖ Διάγραμμα 3. Ο ρυθμός επιβίωσης των επιχειρήσεων σε κράτη μέλη της Ε.Ε. σε βάθος ενός έτους, τριετίας και πενταετίας.
- ❖ Διάγραμμα 4. Ποσοστά ενεργών επιχειρήσεων σε σχέση με τα αντίστοιχα ποσοστά διαθέσιμου εργατικού δυναμικού στα κράτη μέλη της Ε.Ε.