



Πανεπιστήμιο Κύπρου
University of Cyprus

Εισαγωγή στο Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model)

Μέρος 1: Τα βασικά για την καινοτομία και στην επιχειρηματικότητα, το Value Proposition Canvas

Δρ Αναστασία Κωνσταντίνου
Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Καινοτομίας
Υπηρεσία Υποστήριξης Έρευνας
Πανεπιστήμιο Κύπρου

1^η Νοεμβρίου 2021

constantinou.anastasia@ucy.ac.cy

Copyright Anastasia Constantinou ©, 2015-2021, All rights reserved.



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Καινοτομία



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

..“Καινοτομία είναι η διαδικασία και το αποτέλεσμα της δημιουργίας κάτι νέου, το οποίο έχει αξία”..

..“Η καινοτομία αφορά την όλη διαδικασία, από τον εντοπισμό της ευκαιρίας, την ιδέα ή την εφεύρεση μέχρι την ανάπτυξη της, την δημιουργία πρωτοτύπου, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, ενώ η επιχειρηματικότητα αφορά κυρίως την εμπορευματοποίηση”..

(Schumpeter, The theory of economic development, 1912)

Από πού προκύπτει η ανάγκη για Καινοτομία;

- ▶ Οικονομική: μείωση του κόστους, αύξηση της αποτελεσματικότητας / παραγωγικότητας, βελτιστοποίηση, κλπ.
- ▶ Αυξημένος ανταγωνισμός
- ▶ Μικρότερος κύκλος ζωής των προϊόντων
- ▶ Κανονισμοί / Νομοθεσίες
- ▶ Ανάγκες της βιομηχανίας και της κοινωνίας για αειφόρο ανάπτυξη
- ▶ Δημογραφικές, κοινωνικές αλλαγές και αλλαγές της αγοράς
- ▶ Πιο απαιτητικοί πελάτες
- ▶ Αλλαγή της οικονομίας
- ▶ Διαθεσιμότητα νέων τεχνολογιών
- ▶ Αναπτυσσόμενες και υποανάπτυκτες χώρες
- ▶ Φυσικές και 'τεχνητές' καταστροφές



Τι είδη καινοτομίας υπάρχουν;

- ▶ Καινοτομία στο προϊόν
- ▶ Καινοτομία στην παραγωγή
- ▶ Καινοτομία στην (επανα)τοποθέτηση προϊόντων (repositioning)
- ▶ Καινοτομία στην φιλοσοφία του οργανισμού (paradigm)

- ▶ Βαθμιαία ή ριζική
- ▶ Συνεχής ή διασπαστική
- ...
- ▶ Ανοικτή



Καινοτομία στο προϊόν



Καινοτομία στην παραγωγή



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Καινοτομία στην (Επανα)τοποθέτηση προϊόντων



Καινοτομία στην φιλοσοφία του οργανισμού (paradigm innovation)



http://www.kenblanchard.com/leadwithluv/video/southwest_video.html



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Βαθμιαία (Incremental)

- ▶ Αξιοποίηση υπάρχουσας γνώσης και πόρων
- ▶ Σχετικά μικρές αλλαγές στην απόδοση / χρηστικότητα
- ▶ Παρόμοια προϊόντα δεν αποσύρονται / απαρχαιώνονται
- ▶ Η ψυχή της καινοτομίας;



Ριζοσπαστική (radical)

- ▶ Χρήση καινούργιας γνώσης και πόρων
- ▶ Νέα τεχνογνωσία
- ▶ Ακραίες μεταβολές
- ▶ Αντικαθιστά ανταγωνιστικά προϊόντα
- ▶ Σπάνια



Διασπαστική / ανατρεπτική καινοτομία (disruptive)

..“περιγράφει μια διαδικασία με την οποία ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ριζώνει αρχικά σε απλές εφαρμογές στις παρυφές της αγοράς και στη συνέχεια αδυσώπητα κινείται προς την κύρια αγορά, εκτοπίζοντας τελικά καθιερωμένους ανταγωνιστές”..

Clayton Christensen, Harvard Business School, 1995

Παραδείγματα:

- ▶ Internet – παραδοσιακή επικοινωνία (ταχυδρομεία κτλ)
- ▶ Κινητή τηλεφωνία – σταθερή τηλεφωνία, φωτογραφικές
- ▶ Τηλεόραση – παραδοσιακή ψυχαγωγία (κινηματογράφος)



Διασπαστική / ανατρεπτική καινοτομία (disruptive)

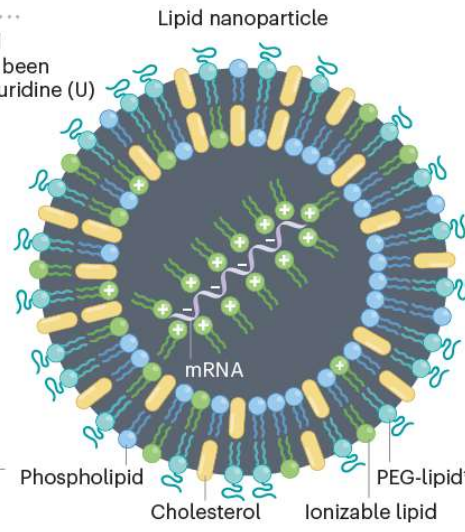
INSIDE AN MRNA COVID VACCINE

COVID-19 vaccines made from messenger RNA use lipid nanoparticles — bubbles of fats — to carry the molecules into cells. The mRNA contains the code for cells to produce the 'spike' protein that the coronavirus SARS-CoV-2 uses to enter cells. Here are key innovations in the design of these vaccines.



The vaccines made by Moderna and Pfizer-BioNTech use mRNA that has been chemically modified to replace the uridine (U) nucleotide with pseudouridine (Ψ). This change is thought to stop the immune system reacting to the introduced mRNA.

To help the body mount an effective immune response to later SARS-CoV-2 infections, the mRNA sequence is adapted to stabilize the spike protein in the shape it uses when fusing with human cells.



The fatty nanoparticle around the mRNA is made of four types of lipid molecule. One of these is 'ionizable': in the vaccine, many of these molecules have a positive charge and cling to negatively charged mRNA, but they lose that charge in the more alkaline conditions of the bloodstream, reducing toxicity in the body.

*Lipid attached to polyethylene glycol

©nature

Source: <https://www.nature.com/articles/d41586-021-02483-w>



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

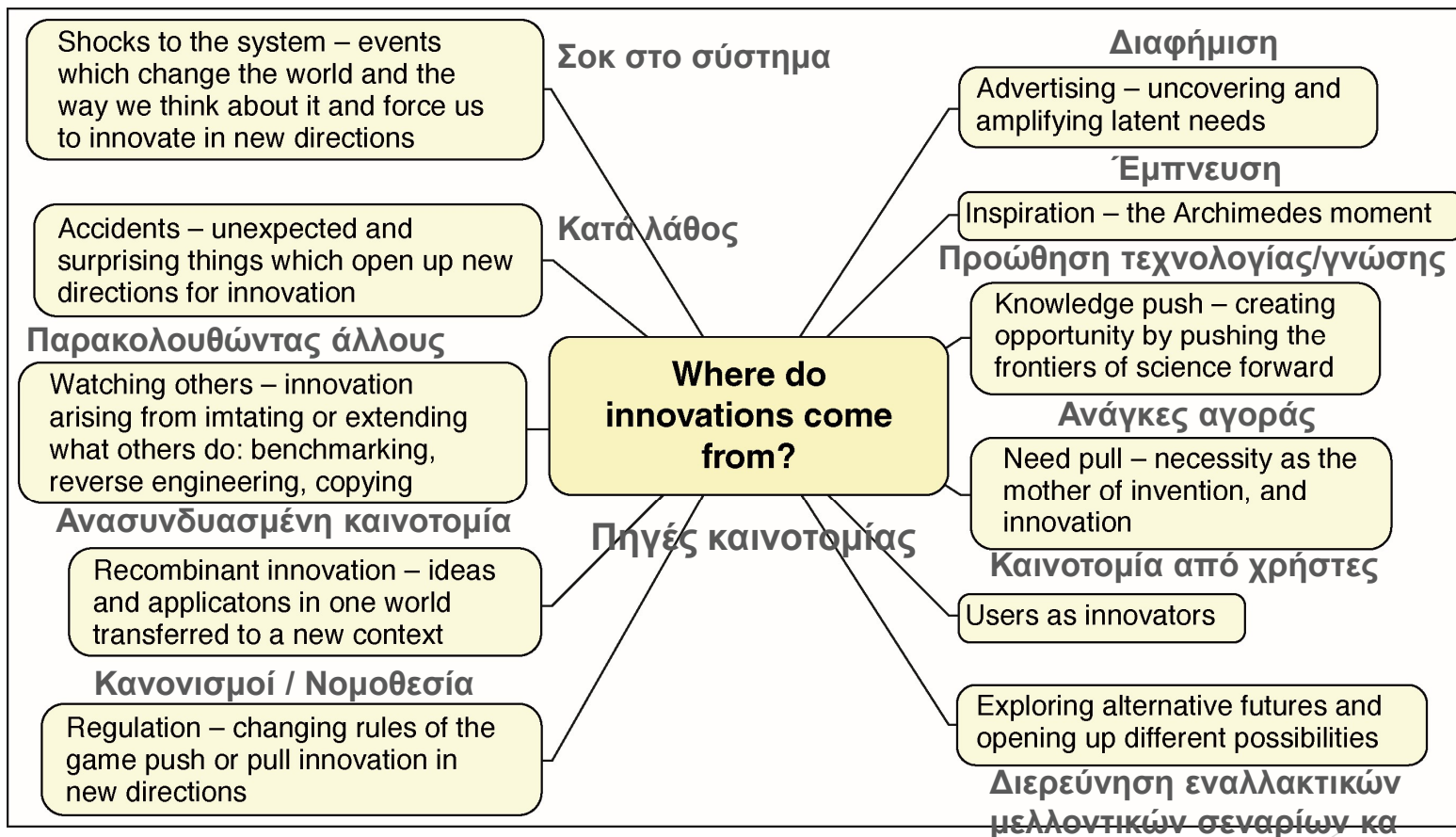
Ανοικτή καινοτομία

..“Στην ‘Ανοικτή καινοτομία’ οι αξιόλογες ιδέες [για νέα προϊόντα] μπορεί να προέλθουν τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και να καταλήξουν στην αγορά είτε με ίδια μέσα είτε μέσω άλλων οργανισμών”..

Henry Chesbrough, Haas School of Business, University of California, 2003

Π.χ. Lego (Mindstorms), P&G (connect & develop)





Έμπνευση



Αρχιμήδης, μαθηματικός, φιλόσοφος, φυσικός και μηχανικός.



Ισαάκ Νεύτωνας, φυσικός, μαθηματικός, αστρονόμος, φιλόσοφος, αλχημιστής και θεολόγος.



Καινοτομία από χρήστες

STAR SPANGLED NEW!

**Excitingly MODERN!
Strikingly DIFFERENT!**

☆ **2 NEW BIG JOBS!**
Bigger Ford Trucks ever built! 143 H.P. engine! Up to 21,500 lbs. G.V.W. Up to 10:00-22' wheel!

☆ **NEW MILLION DOLLAR TRUCK CAB!**
With living room comfort! Bigger contribution to driver comfort in 70 years! New 3-way air control. New multi-type seats. New drive-shaft visibility! New Serial Action cab suspension!

☆ **3 NEW TRUCK ENGINES!**
A new Six, two new V-8's! Most modern engine line in the truck field! Up to 143 H.P. High torque, variable compression! New 100-horsepower! New 100-horsepower! New 100-horsepower!

☆ **OVER 159 NEW MODELS!**
Whether job coverage in Ford Truck history! Cab-Over-Engine and conventional chassis! Panel, Pickup, Station, Stake and Platform loaded! G.V.W. ratings 4,700 lbs. up to 21,500 lbs. Sales in the Ford Truck line are 100% better! Delivery elsewhere, 100% better in A.I.T.

Hottest truck line in history... from the Leader in Trucks Built and Trucks in Use!

Our trucks are rock-solid! That's because they're brand new! Ford Bonus Built Trucks for 48 are brand new in every important way but one!

Big exception in truck-building knowledge! That isn't new with us! We've been building trucks for over 50 years! We've built more trucks and picked up more truck know-how than anyone else!

From a combination of the NEW in truck engineering and the KNOW-HOW of truck experience, you get new things! New performance! New reliability! In Ford Trucks you get Bonus Built construction, the extra strength that pays off two ways. First, Ford Bonus Built Trucks are not limited to just one job, but are good all-around workers in a wide range of jobs. Second, Ford Trucks last longer. Life insurance experts *amplify* proof that Ford Trucks last up to 150% longer!

Drop in on your Ford Dealer to size-up the new engines... new cabs... new BIG JOBS... over 159 new models in the biggest Ford Truck line in history!

BONUS! "Something given in addition to what is owed or strictly due." - Webster's Dictionary

FORD Bonus Built TRUCKS
1948 1958

BUILT STRONGER TO LAST LONGER



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Ανασυνδυασμένη (recombinant) καινοτομία



VELCRO®
George de Mestral
Patent in 1955



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Κατά λάθος (accidents)



..“Chance favours the prepared mind”..
Louis Pasteur



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Επιχειρηματικότητα



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

...“Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εργαλείο των επιχειρηματιών, τα μέσα με τα οποία εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση ή μια διαφορετική υπηρεσία.

Η καινοτομία είναι σπουδή (discipline), μπορεί να μαθευτεί και μπορεί να ασκηθεί ως επάγγελμα.

Οι επιχειρηματίες πρέπει να αναζητήσουν τις πηγές της καινοτομίας, τις αλλαγές και τις επιπτώσεις τους ως δυνατότητες για επιτυχή καινοτομία. Και πρέπει να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές της επιτυχούς καινοτομίας”...

Peter Drucker, 'Innovation and Entrepreneurship', 1985, Harper & Row Publishers, Inc.



Επιχειρηματικότητα

- ▶ Προέρχεται από το ρήμα *‘επιχειρώ’*, που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο και που περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων για την κινητοποίηση των πόρων με σκοπό την διάθεση στην αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, χωρίς να υπάρχει βεβαιότητα για το αποτέλεσμα.
- ▶ Στο επίκεντρο της διαδικασίας της καινοτομίας!



James Murray Spangler



Εφευρέτης Vs Επιχειρηματίας

- ▶ James Murray Spangler, Αμερικανός εφευρέτης, εφηύρε την πρώτη εμπορικά επιτυχημένη φορητή ηλεκτρική σκούπα που έφερε την επανάσταση στον οικιακό καθαρισμό χαλιών. Έλαβε δίπλωμα ευρεσιτεχνίας το 1908.
- ▶ Ο Spangler, με \$ 500.000 επένδυση από έναν φίλο, σχηματίζει την εταιρεία Electric Suction Sweeper.
- ▶ Τα χρήματα τελείωσαν σε μικρό χρονικό διάστημα χωρίς να καταφέρει να κατασκευάσει μαζικά το προϊόν του.
- ▶ Πούλησε την πατέντα και την εταιρεία στον άνδρα της ξαδέλφης του, William Hoover, που είχε εργοστάσιο δερμάτινων ειδών.
- ▶ Ο Hoover έκανε περαιτέρω βελτιώσεις στην ηλεκτρική σκούπα κάνοντας την πιο χρηστική αλλά και μοντέρνα.
- ▶ Οι πωλήσεις δεν πήγαιναν καλά οπότε ο Hoover ξεκίνησε 10 ημέρη δωρεάν δοκιμή στο σπίτι.
- ▶ Ο Hoover επινόησε την διαφήμιση πόρτα-σε-πόρτα με δωρεάν επίδειξη στο σπίτι!
- ▶ Παρόλο που την ηλεκτρική σκούπα την εφηύρε ο Spangler, στον νου μας ως εφευρέτη έχουμε τον Hoover!



James Dyson



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Ο Επιχειρηματίας

- ▶ Ο άνθρωπος που κινητοποιεί πόρους
- ▶ Εκμεταλλεύεται παραγωγικά την υλοποίηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας
- ▶ Έχει στόχο την επίτευξη κέρδους
- ▶ Παίρνει αποφάσεις
- ▶ Αναλαμβάνει κινδύνους
- ▶ Οργανώνει τους συντελεστές παραγωγής
- ▶ Αξιοποιεί την καινοτομία



Figure 6.4

Characteristics of Entrepreneurs

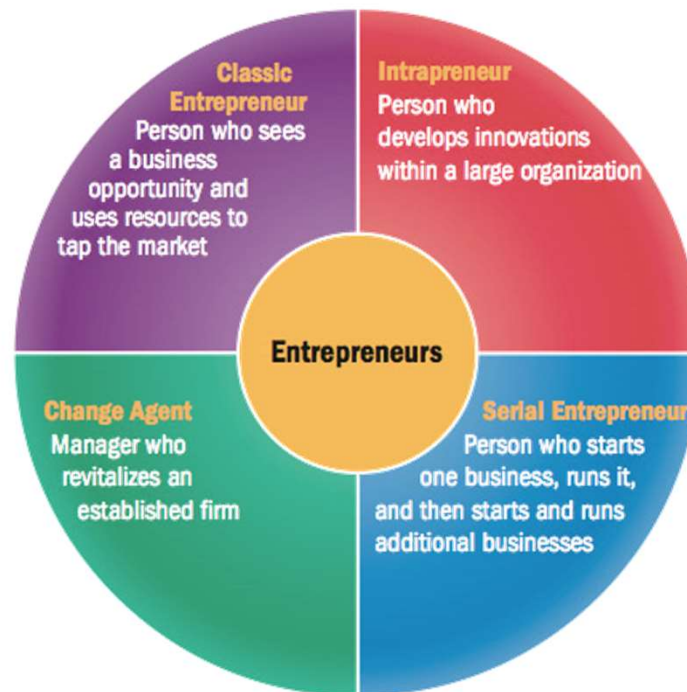


Taken from a presentation by William Griffing, Instructor, Business Raritan Valley Community College Business & Public Service Department,
<http://www2.raritanval.edu/departments/busadmin/part-time/Griffing/PowerPoint/Ch06-IntrotoBusiness.ppt>.



Figure

6.1 Categories of Entrepreneurs



Taken from a presentation by William Griffing, Instructor, Business Raritan Valley Community College Business & Public Service Department,
<http://www2.raritanval.edu/departments/busadmin/part-time/Griffing/PowerPoint/Ch06-IntrotoBusiness.ppt>.



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Πλεονεκτήματα του επιχειρείν

Ατομικά

- ▶ Χωρίς αφεντικό ...
- ▶ Μεγαλύτερη ελευθερία επιλογής συνεργατών
- ▶ Μεγαλύτερη ελευθερία υλοποίησης ιδεών - Καινοτομία και Δημιουργικότητα
- ▶ Μεγαλύτερες δυνατότητες για υψηλό εισόδημα (από έναν μισθωτό)
- ▶ Μεγαλύτερη ανεξαρτησία
- ▶ Προσωπική ικανοποίηση



Πλεονεκτήματα του επιχειρείν

Κοινωνικά

- ▶ Δημιουργία θέσεων εργασίας
- ▶ Ευρεία διασπορά του πλούτου
- ▶ Κινητοποίηση τοπικού ανθρώπινου δυναμικού, δεξιοτήτων και πόρων
- ▶ Επιτάχυνση του ρυθμού της οικονομικής ανάπτυξης
- ▶ Διέγερση της καινοτομίας και της αποδοτικότητας



Business model - definition

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

..“Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το σκεπτικό του πως ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και αποδίδει αξία’..

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business model generation, Wiley, 2010.



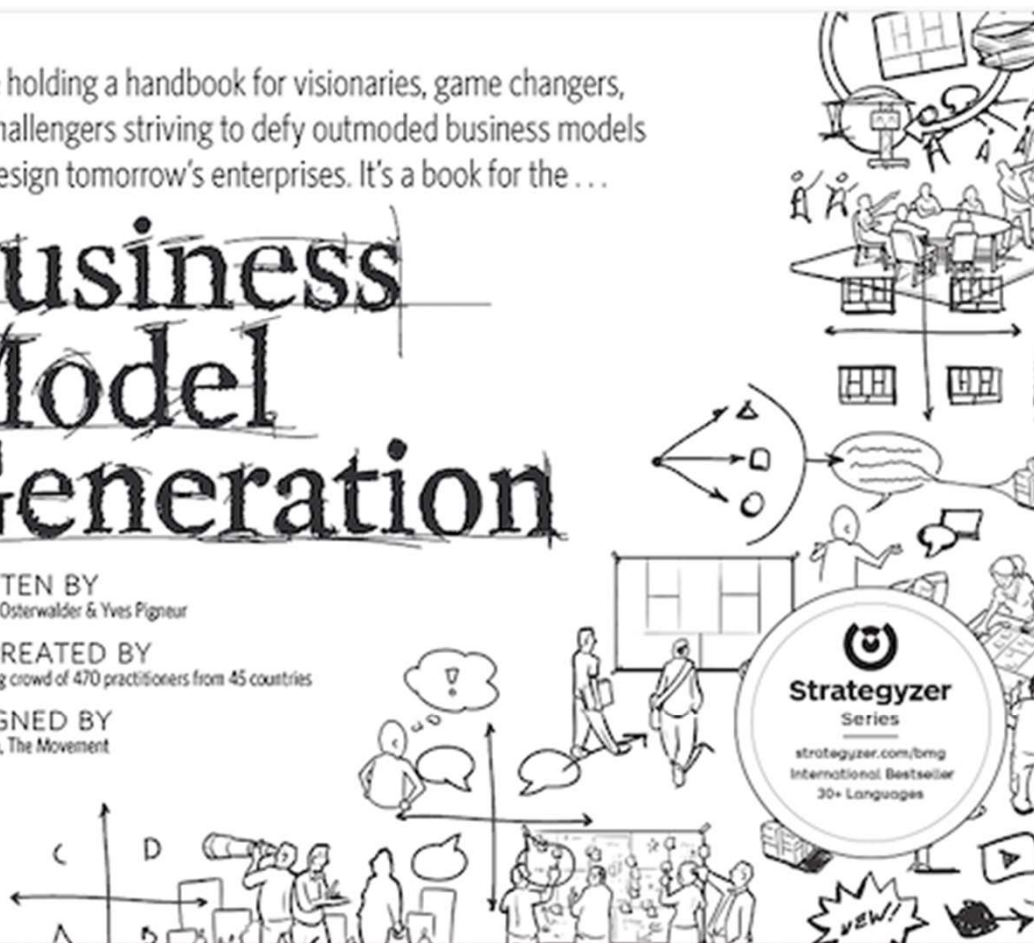
You're holding a handbook for visionaries, game changers,
and challengers striving to defy outmoded business models
and design tomorrow's enterprises. It's a book for the . . .

Business Model Generation

WRITTEN BY
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

CO-CREATED BY
An amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries

DESIGNED BY
Alan Smith, The Movement



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Κάποιες δραστηριότητες ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, κάποιες πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης.	..με την εκτέλεση ορισμένων βασικών δραστηριοτήτων.	Λύνει τα προβλήματα και εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών του με προσφορές αξίας (value propositions).	Σχέσεις δημιουργούνται και διατηρούνται με κάθε κατηγορία πελατών	Ένας οργανισμός υπηρετεί μία ή πολλές κατηγορίες πελατών.
	Key Resources Βασικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την προσφορά και την παράδοση των προαναφερθέντων δραστηριοτήτων.		Channels Οι προτάσεις αξίας (value propositions) φτάνουν στους πελάτες μέσα από κανάλια επικοινωνίας, διάθεσης και πώλησης.	
Cost Structure Τα κομμάτια του επιχειρηματικού μοντέλου καθορίζουν την δομή των εξόδων.			Revenue Streams Πηγές εσόδων προκύπτουν από την επιτυχημένη προσφορά αξίας στους πελάτες	

<http://www.businessmodelgeneration.com>



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Ανάπτυξη πελατών (customer development) Τα τέσσερα βήματα

- ▶ Η ανακάλυψη πελατών (customer discovery) **καταγράφει το όραμα των ιδρυτών και το μετατρέπει σε μια σειρά δοκιμάσιμων υποθέσεων του επιχειρηματικού μοντέλου**. Στη συνέχεια αναπτύσσει ένα σχέδιο για να δοκιμάσει αυτές τις υποθέσεις και να τις μετατρέψει σε δεδομένα.
- ▶ Η επικύρωση πελατών (customer validation) ελέγχει εάν το επιχειρηματικό μοντέλο που προέκυψε είναι επαναλήψιμο και επεκτάσιμο (repeatable and scalable). Εάν όχι, ξαναγυρίζει στην ανακάλυψη πελατών.
- ▶ Η δημιουργία του πελάτη (customer creation) είναι η αρχή της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου. Χτίζει τη ζήτηση των δυνητικών πελατών και την οδηγεί μέσα από τα κανάλια πωλήσεων στην ανάπτυξη (scale-up) της επιχείρησης.
- ▶ Οι δραστηριότητες της ανάπτυξης της επιχείρησης οδηγούν μια start-up σε μια επιχείρηση που εστιάζει στην εκτέλεση ενός επικυρωμένου επιχειρηματικού μοντέλου.

Η φάση της ανακάλυψης των πελατών αρχίζει με τις υποθέσεις του επιχειρηματικού μοντέλου

- ▶ Μέγεθος της αγοράς
 - ▶ Μεγάλος αριθμός ή δυνητικοί ενεργοί χρήστες ή πλάτες
 - ▶ Ξεκάθαρη ανάπτυξη των μελλοντικών χρηστών στην αγορά με ταχεία και προβλέψιμη ανάπτυξη
 - ▶ Ευκαιρία προσέλκυσης ενεργών χρηστών ή πελατών
- ▶ Προσφορές αξίας (value proposition)
 - ▶ Το όραμα για το προϊόν ή υπηρεσία
 - ▶ Χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα
 - ▶ Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP)



Βήμα 1° : Ανακάλυψη πελατών (Customer discovery)

Ερωτήσεις προς απάντηση

- ▶ Έχουμε εντοπίσει ένα πρόβλημα που οι πελάτες θέλουν να λύσουν;
- ▶ Το προϊόν μας απαντάει στις ανάγκες των πελατών;
- ▶ Εάν ναι, έχουμε ένα βιώσιμο και κερδοφόρο επιχειρηματικό μοντέλο;
- ▶ Έχουμε μάθει αρκετά για να βγούμε έξω και να πουλήσουμε;



Ξεκινάμε με το value proposition canvas



Προσφορά αξίας (Value Proposition)

..“Ο συνδυασμός των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών”..



Προϊόντα + Υπηρεσίες

... Ο συνδυασμός των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών.

Πελάτες

... Ο συνδυασμός των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών.



The Value Proposition Canvas

