



Πανεπιστήμιο Κύπρου
University of Cyprus

Εισαγωγή στο επιχειρηματικό μοντέλο

Μέρος 2: Business Model Canvas

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

8 Νοεμβρίου 2021



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

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

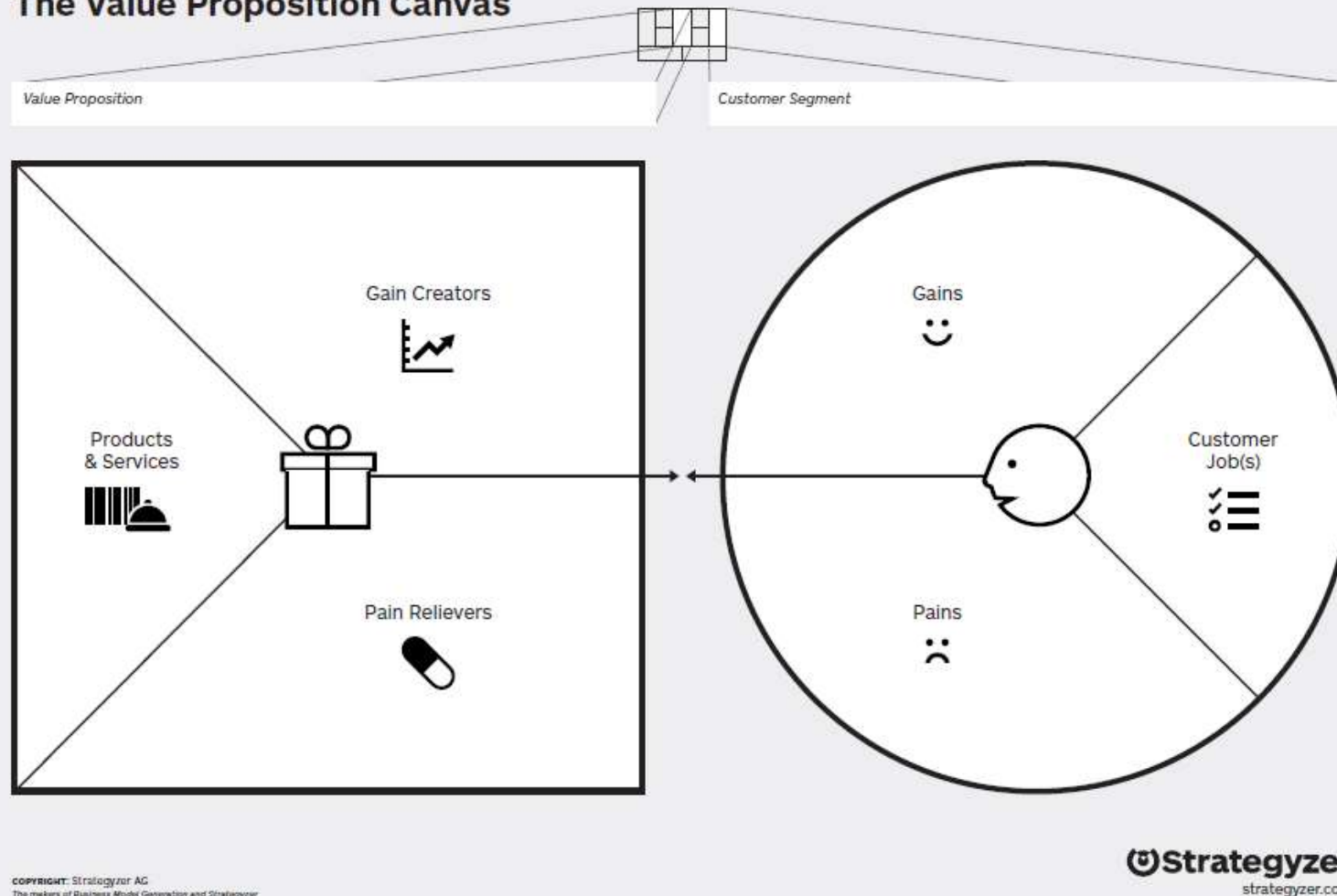
Προσφορά αξίας (Value Proposition)

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



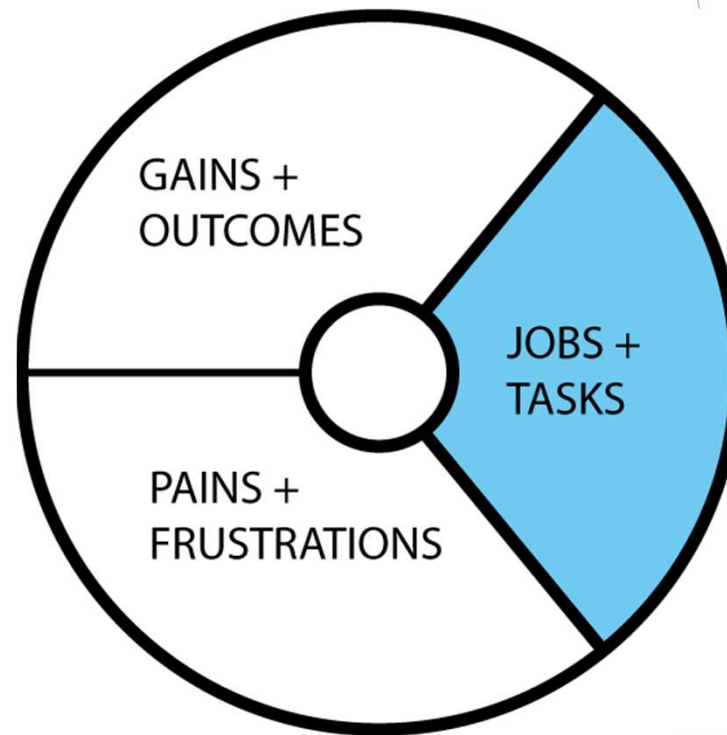
Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

The Value Proposition Canvas



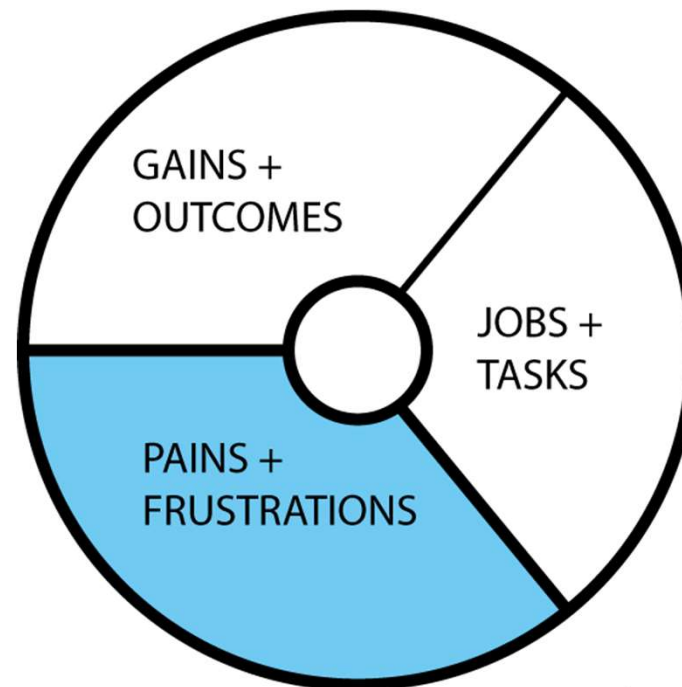
Customer profile – Jobs Χάρτης προφίλ πελατών - Δουλειές

- ▶ Τι προσπαθούν οι πελάτες να κάνουν στο έργο τους και στη ζωή τους;
 - ▶ Λειτουργικά / πρακτικά
 - ▶ Κοινωνικά
 - ▶ Προσωπικά / συναισθηματικά
 - ▶ Υποστηρικτικά



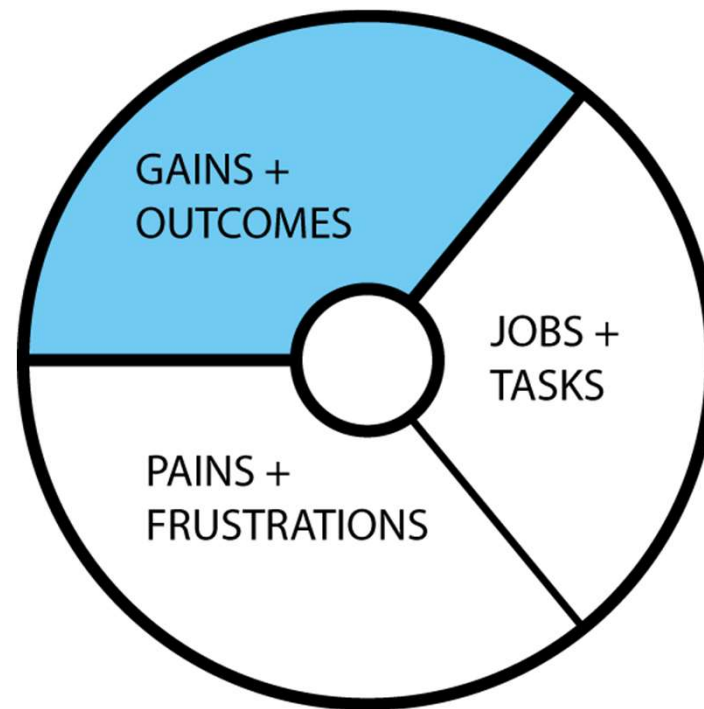
Customer profile – Pains Χάρτης προφίλ πελατών - Πόνοι

- ▶ Τι μπορεί να πάει λάθος ενώ κάνουν την δουλειά τους (customer jobs);
- ▶ Τι ενοχλεί / εκνευρίζει τους πελάτες όταν κάνουν την δουλειά τους;
- ▶ Ποιοι είναι οι κίνδυνοι, τα εμπόδια που σχετίζονται με τις δουλειές των πελατών (customer jobs);



Customer profile – Gains Χάρτης προφίλ πελατών - Οφέλη

- Ποια είναι τα αποτελέσματα και τα οφέλη που θα έχουν οι πελάτες σας εάν χρησιμοποιήσουν το προϊόν / υπηρεσία σας; (π.χ. κοινωνικά οφέλη, θετικά συναισθήματα, εξοικονόμηση κόστους...)



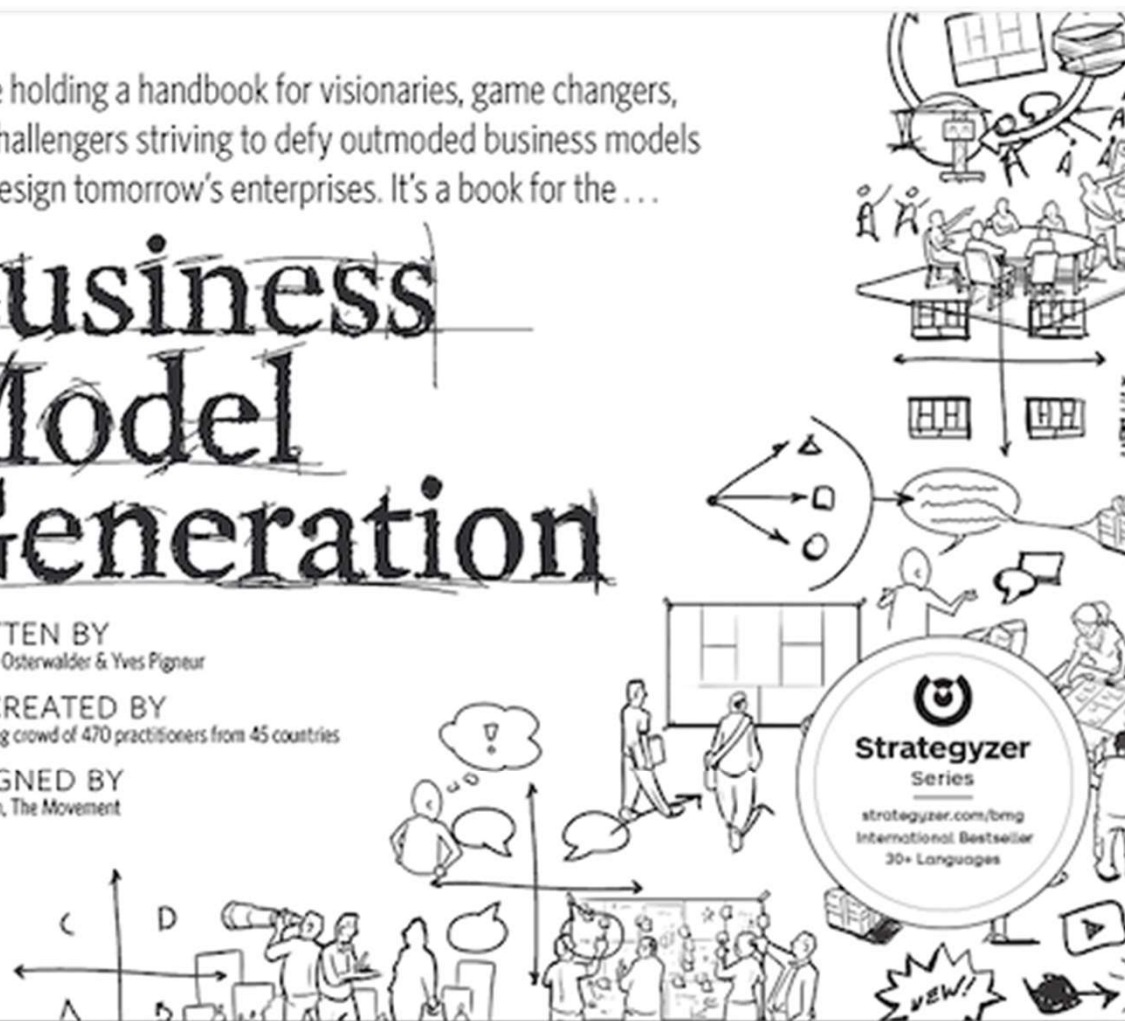
You're holding a handbook for visionaries, game changers,
and challengers striving to defy outmoded business models
and design tomorrow's enterprises. It's a book for the ...

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 - 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.



Πανεπιστήμιο Κύπρου

Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

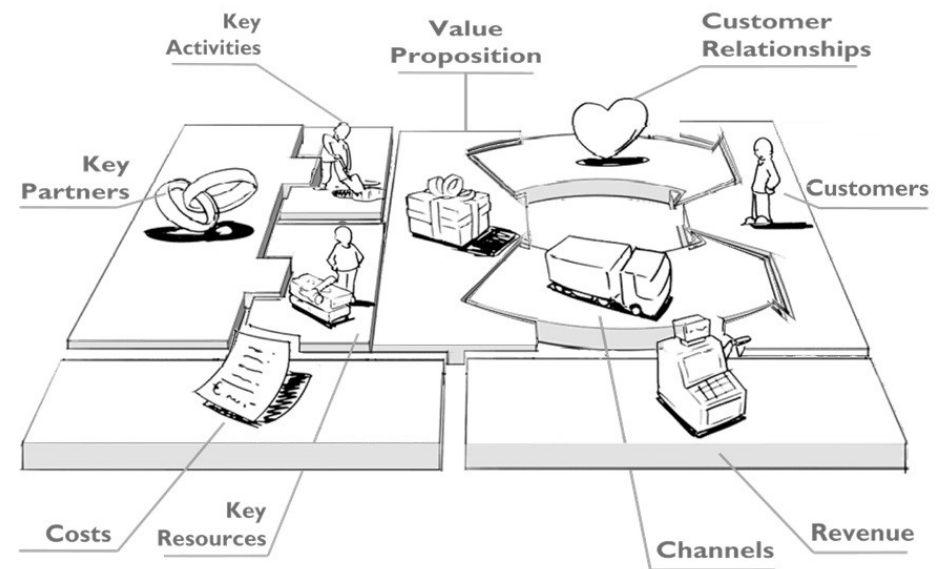
Ναι.....αλλά τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο;

- Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα αναλυτικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας μιας επιχειρηματικής ιδέας

= Επισκόπηση μιας επιχείρησης από ψηλά και σφαιρικά: πως είναι δομημένη;

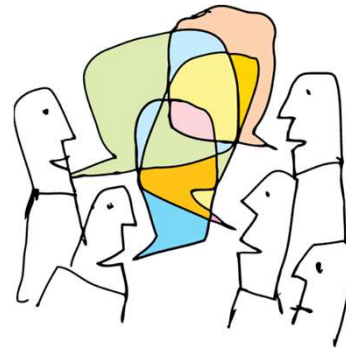
= Εστιάζοντας στο εάν η επιχείρηση “έχει νόημα”,

π.χ. μπορεί να είναι κερδοφόρα, να παραμείνει ανταγωνιστική, να έχει ανάπτυξη;



Γιατί να σας ενδιαφέρουν τα επιχειρηματικά μοντέλα (ΕΜ);

- Τα ΕΜ είναι χρήσιμα για να σκεφτείτε όλες τις κρίσιμες πτυχές μιας επιχείρησης: Λίστα ελέγχου (checklist)
- Τα ΕΜ είναι χρήσιμα για την επικοινωνία της επιχειρηματικής σας ιδέας με μια “κοινή γλώσσα”



Business Model Canvas

Key Partners Κάποιες δραστηριότητες πραγματοποιούνται εντός της επιχείρησης, κάποιες ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες.	Key Activities ..με την εκτέλεση ορισμένων βασικών δραστηριοτήτων.	Value Propositions Λύνει τα προβλήματα και εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών του με προσφορές αξίας (value propositions).	Customer Relationships Σχέσεις δημιουργούνται και διατηρούνται με κάθε κατηγορία πελατών	Customer Segments Ένας οργανισμός υπηρετεί μία ή πολλές κατηγορίες πελατών.
	Key Resources Τα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την προσφορά και την παράδοση της προσφοράς αξίας...		Channels Οι προσφορές αξίας 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

Business Model Canvas

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 			
			Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		
Δεξιά πλευρά: Δημιουργία Αξίας Σχετίζεται με την αγορά				



Business Model Canvas

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
	Cost Structure 		Revenue Streams  Αριστερή πλευρά: Αποτελεσματικότητα / κόστος Σχετίζεται με το προϊόν / υπηρεσία	



Business Model Canvas - Customer segments (κατηγορίες πελατών ή/και τμήματα αγοράς)

- ▶ Για ποιες κατηγορίες πελατών δημιουργούμε αξία;
 - ▶ Μαζική ή εξειδικευμένη αγορά;
 - ▶ Μια κατηγορία πελατών ή πολλές;
 - ▶ Πολλαπλές πλατφόρμες οι οποίες εξυπηρετούν πολλές αλληλεξαρτώμενες πελατειακές ομάδες; (π.χ. Visa)
- ▶ Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες;
- ▶ Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά;



Business Model Canvas - Value Proposition (προσφορά αξίας)

- ▶ Τι αξία παρέχουμε σε κάθε κατηγορία πελατών;
- ▶ Ποιο πρόβλημα της κάθε κατηγορίας πελατών βοηθάμε να λυθεί;
- ▶ Τι δέσμες προϊόντων και/ή υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε κατηγορία πελατών;
- ▶ Ποιες ανάγκες της κάθε κατηγορίας πελατών ικανοποιούμε;
- ▶ Ποιο είναι το ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (Minimum Viable Product);



Business Model Canvas - Value Proposition (προσφορά αξίας)

- Η αντιληπτή αξία μπορεί να είναι ένας συνδυασμός της ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ αξίας (οφέλη για τον πελάτη) και της ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ αξίας (οφέλη για άλλους)

PAIN KILLERS - HYPOTHESES



GAIN CREATORS - HYPOTHESES



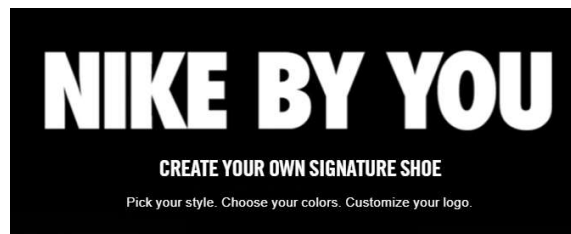
Business Model Canvas – Channels (κανάλια)

- ▶ Μέσω ποιων καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε;
 - ▶ Απευθείας: Πωλητές, online, δικά μας καταστήματα
 - ▶ Έμμεσα: Καταστήματα συνεργατών (καταστήματα / online), χονδρέμποροι (αποθήκες / online)
 - ▶ Σημαντική ερώτηση: ποιος αναλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αγορά (after sales service);
- ▶ Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες;
- ▶ Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά;
- ▶ Με τι κόστος;
- ▶ Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών;
- ▶ Οι πελάτες μας είναι και οι χρήστες του προϊόντος/υπηρεσίας μας;



Business Model Canvas - Customer Relationships (σχέσεις με τους πελάτες)

- ▶ Τι είδους σχέσεις θέλουμε να δημιουργήσουμε και να συντηρήσουμε με τις κατηγορίες πελατών μας;
- ▶ Η σχέση είναι self-service, προσωπική υποστήριξη, αυτόματη υπηρεσία, συν-δημιουργία, κοινότητες...;



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

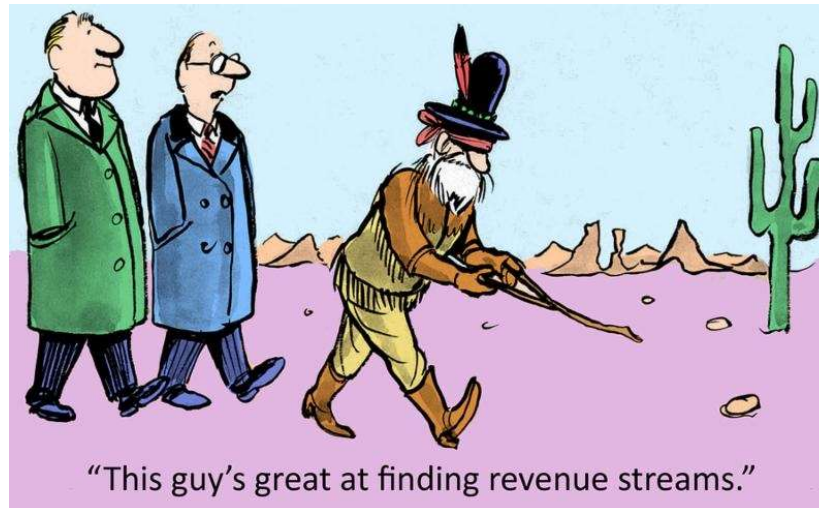
Business Model Canvas - Customer Relationships (σχέσεις με τους πελάτες)

- ▶ Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση, αύξηση και πιστότητα των πελατών;
- ▶ Πως διασυνδέονται με τα υπόλοιπα κομμάτια του επιχειρηματικού μοντέλου;
- ▶ Πόσο κοστίζουν;
 - ▶ Τα πληρώνεις (διαφήμιση, PR, emails,) ή τα κερδίζεις (ομιλίες σε συνέδρια, blogs, άρθρα, κοινωνικά δίκτυα, από στόμα σε στόμα);



Business Model Canvas - Revenue streams (πηγές εσόδων)

- ▶ Για ποια παρεχόμενη αξία δέχονται οι πελάτες να πληρώσουν; Τιμολόγηση;
- ▶ Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα;
- ▶ Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν;
- ▶ Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλουν στα συνολικά έσοδα;



Business Model Canvas - Revenue streams (πηγές εσόδων)

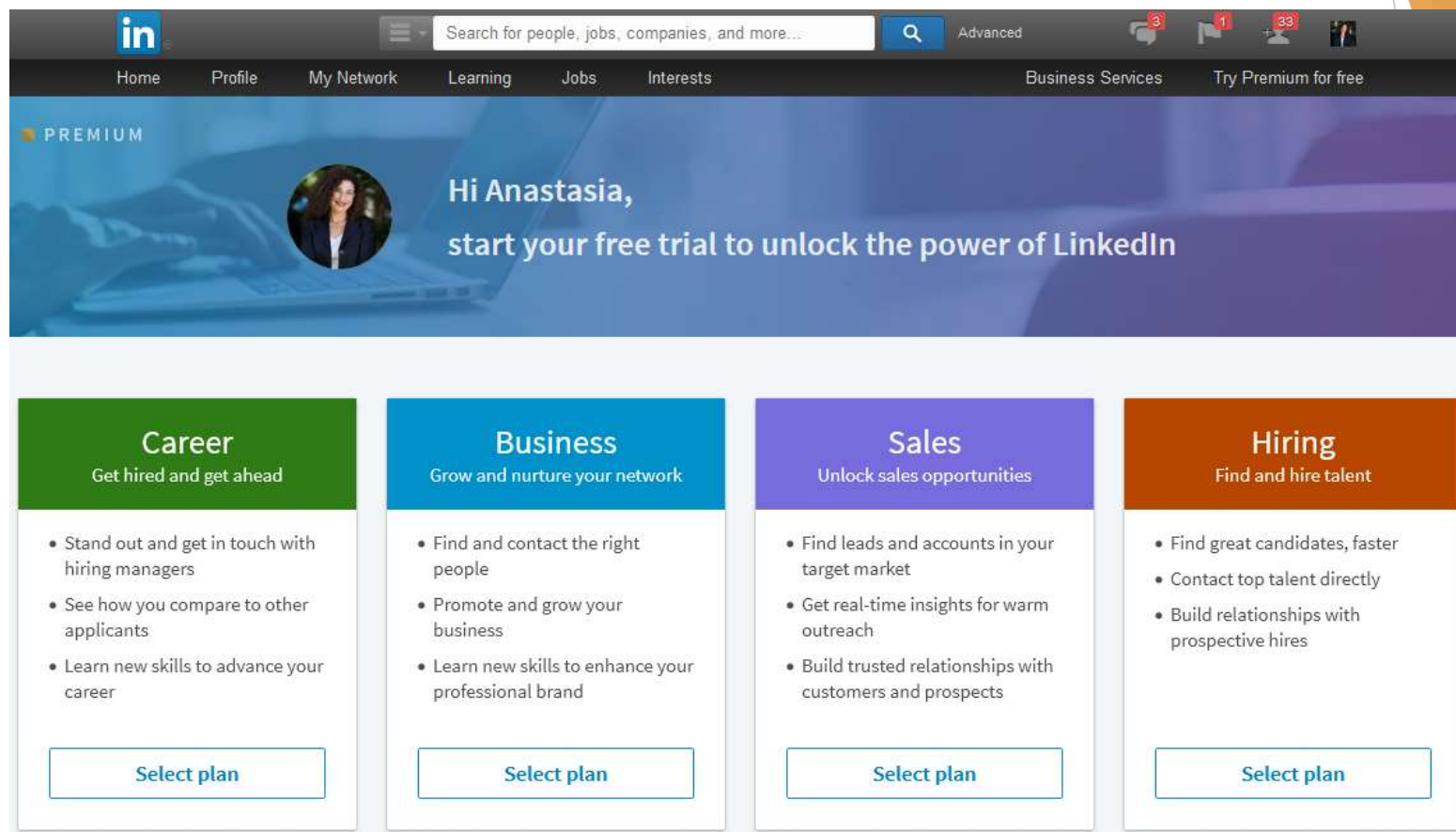
- ▶ Πως η επιχείρηση κερδίζει χρήματα από κάθε πελατειακή ομάδα;
 - ▶ Πώληση προϊόντος (physical / digital)
 - ▶ Πώληση υπηρεσίας
 - ▶ Αντίτιμο χρήσης
 - ▶ Συνδρομή
 - ▶ Εκχώρηση άδειας χρήσης
 - ▶ Ενοικίαση
 - ▶ Τέλη διαμεσολάβησης
 - ▶ Διαφήμιση
 - ▶ Πώληση δεδομένων καταναλωτών σε τρίτους
 - ▶ Franchise
- ▶ Υπάρχει και το ανάμεικτο μοντέλο: π.χ. "freemium"



Freemium Model

- ▶ Το μοντέλο freemium είναι ένα μοντέλο στο οποίο οι βασικές υπηρεσίες μιας εταιρείας είναι δωρεάν, όμως οι χρήστες πρέπει να πληρώσουν για επιπλέον χαρακτηριστικά, επεκτάσεις, λειτουργίες κλπ. Μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο είναι η LinkedIn, η πιο δημοφιλής πλατφόρμα επαγγελματικής / κοινωνικής δικτύωσης.
- ▶ Πλεονεκτήματα: Με το μοντέλο freemium η εταιρεία προσφέρει κάτι δωρεάν στους χρήστες, τους δίνει μια γεύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενώ ταυτόχρονα τους 'δελεάζει' να πληρώσουν για κάτι επιπλέον αργότερα.
- ▶ Μειονεκτήματα: Το μοντέλο freemium απαιτεί μια σημαντική επένδυση χρόνου και χρήματος για να προσεγγίσει η εταιρεία το ακροατήριό της και ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια για τη μετατροπή των δωρεάν χρηστών σε πελάτες που πληρώνουν. Η τιμολόγηση πρέπει να είναι συνάρτηση της αυξανόμενης αξίας που προσφέρεται: Μπορεί η εταιρεία να μετατρέψει 1.000 χρήστες στα \$100 ετησίως; Ή 10.000 χρήστες με \$10 ετησίως;





The screenshot shows the LinkedIn Premium interface. At the top, there's a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and links to Home, Profile, My Network, Learning, Jobs, and Interests. A banner below the navigation bar features a profile picture of a woman and the text "Hi Anastasia, start your free trial to unlock the power of LinkedIn". Below the banner, there are four main sections: Career, Business, Sales, and Hiring, each with a list of benefits and a "Select plan" button.

PREMIUM

Hi Anastasia,
start your free trial to unlock the power of LinkedIn

Career	Business	Sales	Hiring
Get hired and get ahead	Grow and nurture your network	Unlock sales opportunities	Find and hire talent
- Stand out and get in touch with hiring managers - See how you compare to other applicants - Learn new skills to advance your career	- Find and contact the right people - Promote and grow your business - Learn new skills to enhance your professional brand	- Find leads and accounts in your target market - Get real-time insights for warm outreach - Build trusted relationships with customers and prospects	- Find great candidates, faster - Contact top talent directly - Build relationships with prospective hires
Select plan	Select plan	Select plan	Select plan



€10

/user/month, starting with 5 users

2 TB of space for secure storage with easy-to-use sharing and collaboration tools

[Try free for 30 days](#)

or purchase now

- ✓ 2 TB (2048 GB) of space
- ✓ 120 days of file recovery
- ✓ Smart Sync
- ✓ Dropbox Paper admin controls
- ✓ Granular permissions
- ✓ User management
- ✓ Active directory connector

€15

/user/month, starting with 5 users

As much space as you need with sophisticated admin, audit and integration features

[Try free for 30 days](#)

or purchase now

- ✓ **Everything in Standard**
- ✓ As much space as needed
- ✓ Advanced admin controls
- ✓ Tiered admin roles
- ✓ Audit logs with file event sharing
- ✓ Invitation enforcement
- ✓ Single sign-on (SSO) integration

Contact us

Customisable solutions with individualised support to help admins manage at scale

[Contact us](#)

- ✓ **Everything in Advanced**
- ✓ Account capture
- ✓ Network control
- ✓ Domain insights
- ✓ Integration and development support
- ✓ Assigned account success manager
- ✓ 24/7 phone support



Πανεπιστήμιο Κύπρου

Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Business Model Canvas - Key resources (Βασικοί πόροι)

- ▶ Ποια είναι τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που απαιτούνται για την εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων:
 - ▶ Η προτεινόμενη αξία; Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής; ...οι πελατειακές σχέσεις; Οι ροές εσόδων;
- ▶ Περιουσιακά στοιχεία
 - ▶ Υλικά περιουσιακά στοιχεία
 - ▶ Άυλα περιουσιακά στοιχεία
 - ▶ Χρηματοοικονομικά στοιχεία
 - ▶ Ανθρώπινα στοιχεία



Business Model Canvas - Key activities (Βασικές δραστηριότητες)

- ▶ Ποιες βασικές εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης είναι κρίσιμες για την επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου;
 - ▶ Σχεδιασμός και δημιουργία προσφοράς αξίας
 - ▶ Επίλυση προβλημάτων
 - ▶ Παραγωγή
 - ▶ Διανομή
 - ▶ Δίκτυο

Ιδιαίτερα για την προσφορά αξίας; Αλλά και για...τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής; ...τις πελατειακές σχέσεις; ...τις ροές εσόδων;.....



Business Model Canvas - Key partners (Βασικοί συνεργάτες)

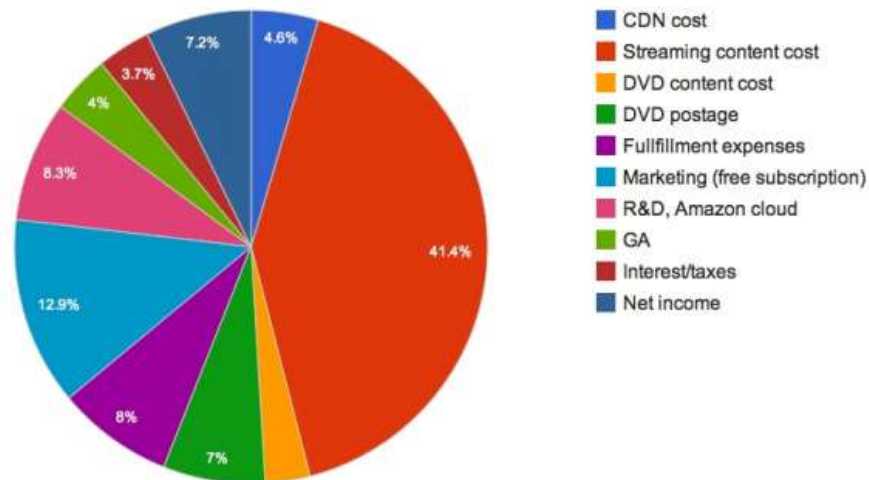
- ▶ Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;
- ▶ Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;
- ▶ Ποια σημαντικά μέσα αποκτούμε από τους συνεργάτες μας;
- ▶ Ποιες κύριες δραστηριότητες συντελούν οι συνεργάτες μας;
- ▶ Ποιο είναι το είδος της σχέσης μας με αυτούς;
 - ▶ Απλή σύμβαση
 - ▶ Ειδική δομή οργάνωσης (π.χ. Joint Venture)
- ▶ Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή.
- ▶ Στρατηγικές συμμαχίες με μη ανταγωνιστές.
- ▶ Co-opetition: συνεργασία με ανταγωνιστές.



Business Model Canvas - Cost structure (δομή εξόδων)

- ▶ Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη της λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου μας;
 - ▶ Πάγια: Ενοίκιο, μηχανήματα
 - ▶ Μεταβλητά: Μισθοί, υλικά, αναλώσιμα, υπερκεφαλικά
- ▶ Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά;
- ▶ Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές;

Netflix 2011 cost breakdown © senryaku.wordpress.com



Sketch Out Your Hypothesis

■ Nespresso Machines
■ Nespresso Pods



The business model canvas lets you look at all nine building blocks of your business on one page. Each component of the business model contains a series of hypotheses that you need to test.

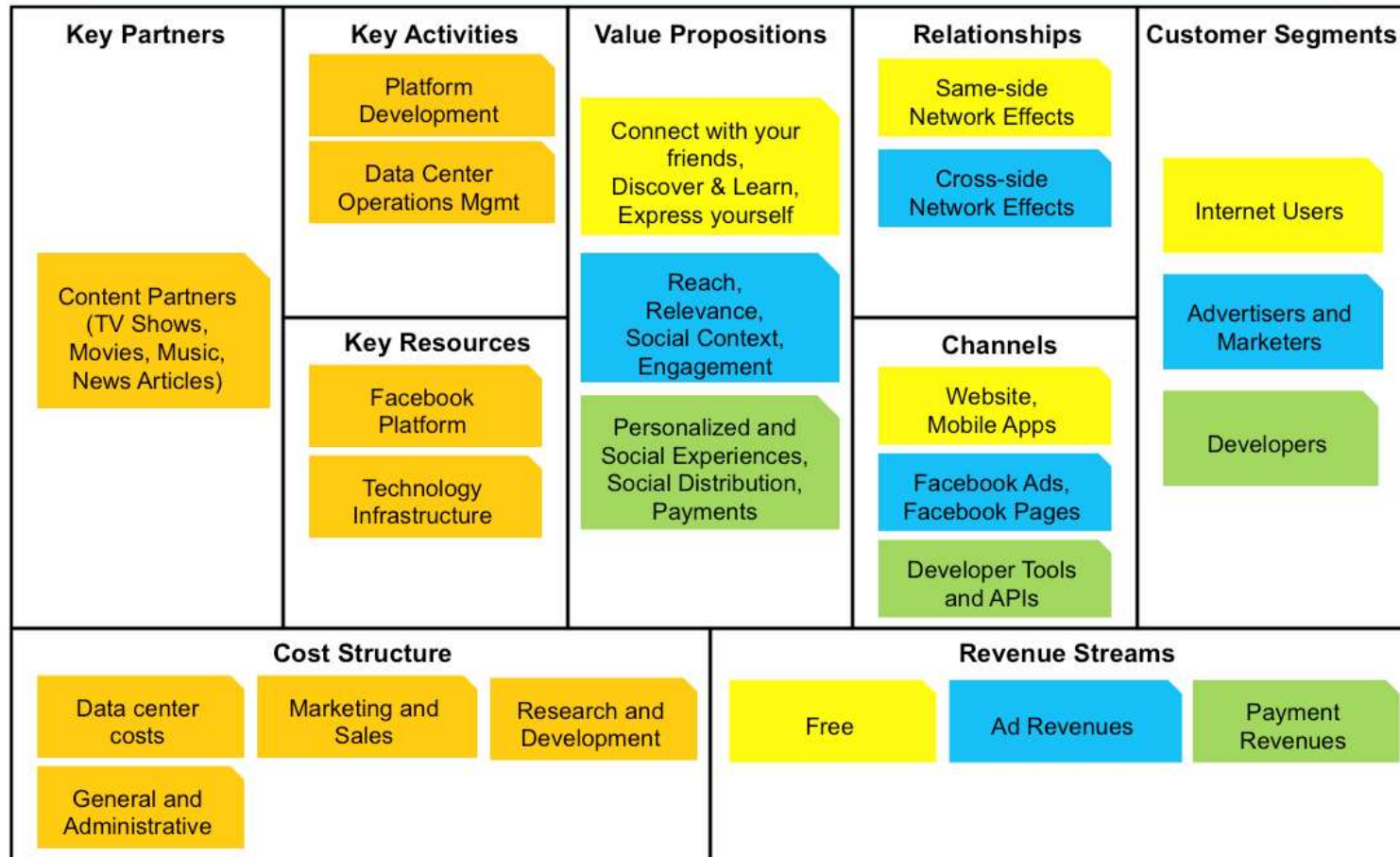
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY RESOURCES	 Alexander Osterwalder Lead Author <i>Business Model Generation</i> Co-founder <i>Strategyzer.com</i>		
			CHANNELS	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		



Πανεπιστήμιο Κύπρου
 Υπηρεσία Υποστήριξης
 Έρευνας και Καινοτομίας

<https://www.youtube.com/watch?v=dhQh-tryXOg>

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



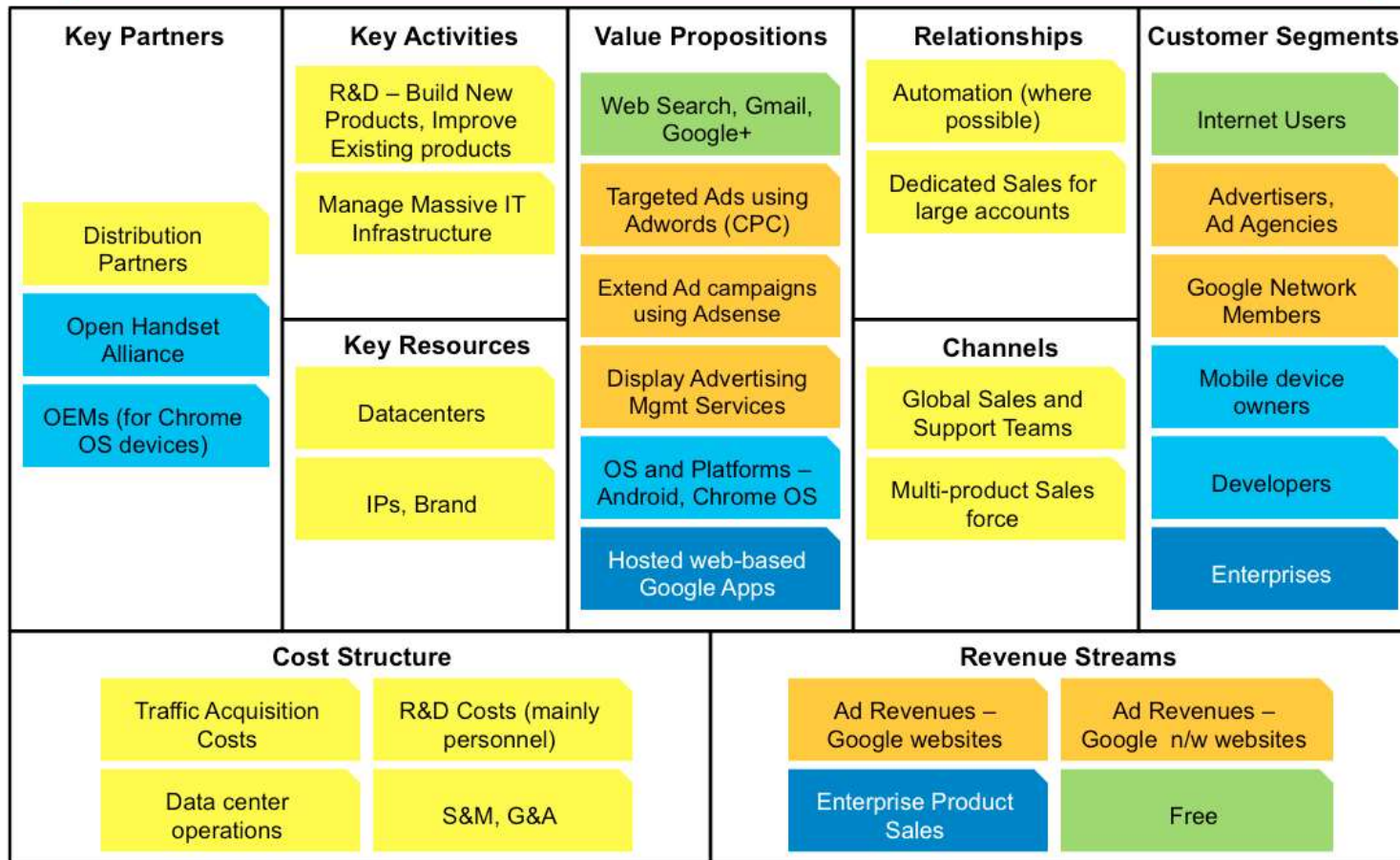
www.businessmodelgeneration.com



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

<http://bmimatters.com/tag/business-model-canvas-examples/>

Google Business Model



www.businessmodelgeneration.com

<https://www.pinterest.com/pin/365073113521161083/>



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Το επιχειρηματικό σου μοντέλο είναι...

- ▶ Αρχικά ένα σετ από υποθέσεις.
- ▶ Πρέπει να δοκιμάσεις το επιχειρηματικό μοντέλο ΠΡΙΝ το υλοποιήσεις.
- ▶ Οι δοκιμές είναι πιο αποτελεσματικές με τους δυνητικούς σου ΠΕΛΑΤΕΣ.
- ▶ Όχι μέσα στο γραφείο σου αλλά έξω στον ΚΑΝΟΝΙΚΟ ΚΟΣΜΟ!
- ▶ Η διαδικασία της “δοκιμής” του επιχειρηματικού μοντέλου λέγεται ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΩΝ (CUSTOMER DEVELOPMENT).



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.



Βήμα 2: Επικύρωση Πελατών (Customer Validation)

..“Η επικύρωση των πελατών αποδεικνύει ότι η επιχείρηση που δοκιμάστηκε επανειλημμένα στο στάδιο της ανακάλυψης πελατών, έχει ένα επαναλήψιμο και επεκτάσιμο (repeatable and scalable) επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο μπορεί να προσφέρει τον όγκο των πελατών που απαιτούνται για την οικοδόμηση μια κερδοφόρας εταιρείας”..

..“Εάν και μόνο εάν, βρεθεί μια ομάδα επαναλαμβανόμενων πελατών με μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία πωλήσεων και στην συνέχεια διαπιστωθεί ότι αυτοί οι πελάτες αποδίδουν ένα κερδοφόρο επιχειρηματικό μοντέλο τότε προχωράτε στο επόμενο βήμα, στην ανάπτυξη (scale-up) της επιχείρησης και crossing the chasm”..



More Sources utilised

- ▶ <http://www.kauffman.org/newsroom/2013/10/kauffman-foundation-reveals-the-secret-process-of-todays-successful-ventures>
- ▶ <http://www.entrepreneurship.org/Founders-School/The-Lean-Approach/Business-Model-Canvas.aspx>
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=wIKP-BaC0jA&list=PLBh9h0LWoawphbpUvC1DofjagNqG1Qdf3&index=2>
- ▶ <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- ▶ http://www.huffingtonpost.com/quora/startup-vs-small-business_b_7708530.html
- ▶ <http://articles.bplans.com/whats-difference-small-business-venture-startup/>
- ▶ <http://www.slideshare.net/pablobertorello/the-startup-owners-manual>
- ▶ <https://steveblank.com/2014/01/28/time-for-founders-school/>



Πανεπιστήμιο Κύπρου

Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας

Δρ Αναστασία Κωνσταντίνου
Επικεφαλής Τομέα Διαχείρισης Καινοτομίας
Υπηρεσία Υποστήριξης Έρευνας
Κτήριο Συμβουλίου - Συγκλήτου «Αναστάσιος Γ.
Λεβέντης»
Τηλ.: (+357) 22894311
E-mail: constantinou.anastasia@ucy.ac.cy



Πανεπιστήμιο Κύπρου
Υπηρεσία Υποστήριξης
Έρευνας και Καινοτομίας