



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΕΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΔΙ-ΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

“Ψηφιακή Καινοτομία και Νεοφυής Επιχειρηματικότητα”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ψηφιακά Επιχειρηματικά Μοντέλα και Εργαλεία
Ανάπτυξης Στρατηγικών για την Επίτευξη Καινοτομίας»**
*«Digital Business Models and Strategy Development Tools
to Drive Innovation»*

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΤΖΙΑΧΡΗ ΣΤΕΛΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΑΣΚΟΥΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ

Φεβρουάριος, 2020

.....
Τζιαχρή Στέλλα

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Δια-τμηματικού Προγράμματος Σπουδών “ Ψηφιακή Καινοτομία και Νεοφυής Επιχειρηματικότητα ”

Copyright © Τζιαχρή Π. Στέλλα, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

Περίληψη

Οι προκλήσεις του διαδικτύου και οι δυνατότητες που παρέχονται στο ψηφιακό περιβάλλον οδήγησαν στην ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν ως στόχο την προσθήκη αξίας σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες ή την ανάπτυξη νέων με καθαρά καινοτομικά χαρακτηριστικά. Ο σχεδιασμός, η επιλογή και η εφαρμογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου σχετίζεται άμεσα με το στρατηγικό επίπεδο κάθε οργανισμού, τις επιχειρησιακές διαδικασίες που ακολουθεί καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που κατέχει ή προτίθεται να ενσωματώσει και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο της επιλεγμένης και διαθέσιμης τεχνολογίας καθώς και από τις ικανότητες των στελεχών για την ομαλή ενσωμάτωση αυτών των τεχνολογιών στις λειτουργίες του οργανισμού. Για την παρακολούθηση των νέων δομικών στοιχείων που συνθέτουν τα καινοτόμα μοντέλα επιχειρηματικότητας καθώς και για την δυνατότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης τους με επίκεντρο την καινοτομία έχουν αναπτυχθεί στρατηγικές και εργαλεία ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και να μπορέσουν να μεταβούν και να ανταποκριθούν στις συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινούνται και αναπτύσσονται.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανασκόπηση των κύριων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί με παράθεση των βασικών ταξινομήσεων τους και στην συνέχεια η ανάλυση των επιχειρηματικών πλαισίων βάση των οποίων μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει καινοτομίες στα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού της μοντέλου αναπτύσσοντας νέα καινοτομικά χαρακτηριστικά. Στην συνέχεια γίνεται προσπάθεια προσέγγισης και ανάλυσης των βασικών εργαλείων στρατηγικής ανάπτυξης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός με σκοπό την επίτευξη καινοτομίας.

Απώτερος στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να συνεισφέρει σε κάθε νέα ή υπάρχουσα επιχείρηση ή οργανισμό που θέλει να αναπτυχθεί με βάση τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα παραθέτοντας τις γνώσεις που απαιτούνται για την σωστή χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει έτσι ώστε να καταστεί βιώσιμη στο σημερινό ανταγωνιστικό ψηφιακό περιβάλλον.

Λέξεις Κλειδιά : ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, καινοτομία, εργαλεία στρατηγικής ανάπτυξης

Abstract

The challenges of the Internet and the opportunities provided in the digital environment have led to the development of innovative business models that aim to add value to existing products and services or to develop new ones with purely innovative features. The design, selection and implementation of the right business model is directly related to the strategic level of each organization, the business processes it follows, and the information systems it owns or intends to integrate and is heavily influenced by the level of selected and available technology and also the ability of executives to seamlessly integrate these technologies into the organisation's operations. Strategies and tools have been developed to monitor the new building blocks of innovative business models and to enable them to design and develop innovation so that they can be applied and adapted by businesses and organizations in the constant changes and challenges of the modern digital environment in which they are moving and developing.

The purpose of this thesis is to review the main digital business models developed by listing their key classifications and then analyze the business frameworks on which a business can develop innovations in the components of its business model by developing new innovative features. Then we try to approach and analyze the key strategic development tools that a business or organization can use to achieve innovation.

The ultimate goal of this thesis is to contribute to any new or existing business or organization that wants to develop, based on innovative business models, providing the knowledge needed to properly formulate the strategy to follow in order to become viable in today's competitive digital environment.

Keywords: digital business models, innovation, strategic development tools

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους μου στάθηκαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Δημήτριο Ασκουνη καθηγητή του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου (ΗΜΜΥ) για την ουσιαστική συμβολή του στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας ως επιβλέπωντας καθηγητής καθώς και την συνολική στήριξη που μου προσέφερε. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του μεταπτυχιακού προγράμματος για τον σύνολο των γνώσεων που αποκόμισα στην διάρκεια των μαθημάτων τους.

Τέλος νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Παύλο και Ρούλα, καθώς και τον αδελφό μου Θεόδωρο, για την ουσιαστική συμβολή τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα για την υπομονή και την ηθική συμπαράσταση που επέδειξαν ώστε να μπορέσει να ολοκληρωθεί με επιτυχία η μεταπτυχιακή μου εργασία.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	1
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ	1
1.2 ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ .	4
1.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ	5
1.3.1 Οι εμπλεκόμενες οντότητες και ο ρόλος του χρήστη (<i>user's role</i>).....	5
1.3.2 Το πρότυπο αλληλεπίδρασης (<i>interaction pattern</i>)	6
1.3.3 Το επίπεδο ολοκλήρωσης αξίας και των επιχειρηματικών λειτουργιών (<i>level of value integration and functional integration</i>).....	6
1.3.4 Η πρόταση αξίας (<i>value proposition</i>).....	6
1.3.5 Ο χαρακτήρας και το είδος των προσφορών (<i>nature of the offerings</i>)	7
1.3.6 Η πηγή εσόδων (<i>revenue flow</i>).....	7
1.3.7 Το σύστημα τιμολόγησης (<i>pricing system</i>)	7
1.3.8 Το επίπεδο προσαρμογής στις ανάγκες του πελάτη (<i>level of customization</i>)	7
1.3.9 Οι δίαυλοι επικοινωνίας και διανομής (<i>communication and distribution channel</i>)	8
1.3.10 Ο βαθμός καινοτομίας (<i>degree of innovation</i>).....	8
1.3.11 Το απαιτούμενο επίπεδο κυκλοφορίας, επισκεψιμότητας (<i>scale of traffic</i>)..	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	11
2.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ	11
2.1.1.1 Ηλεκτρονικό κατάστημα (<i>e-shop</i>).....	12
2.1.1.2 Ηλεκτρονική προμήθεια (<i>e-procurement</i>)	12
2.1.1.3 Ηλεκτρονική δημοπρασία (<i>e-auction</i>)	13
2.1.1.4 Ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο (<i>e-mal</i>)	13
2.1.1.5 Συναλλαγές σε αγορές με την παρέμβαση τρίτων (<i>third party marketplace</i>)	14
2.1.1.6 Εικονικές κοινότητες (<i>virtual communities</i>).....	14
2.1.1.7 Πάροχος υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας (<i>value chain service provider</i>)...14	
2.1.1.8 Ολοκλήρωση αλυσίδας αξιών (<i>value chain integrator</i>)	15
2.1.1.9 Πλατφόρμες συνεργασίας (<i>collaboration platforms</i>)	15
2.1.1.10 Διαμεσολαβητής υπηρεσιών πληροφορίας (<i>information brokerage</i>).....15	
2.1.1.11 Ασφαλείς και λοιπές υπηρεσίες (<i>trust and other services</i>)	16
2.1.2 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΑΤΑ RAPPA (2004)	16
2.1.2.1 Μοντέλο διαμεσολάβησης (<i>Brokerage model</i>)	17
2.1.2.2 Διαφημιστικό μοντέλο (<i>Advertising model</i>)	19
2.1.2.3 Μοντέλο διαμεσολαβητή πληροφοριών (<i>Infomediary model</i>).....	20
2.1.2.4 Εμπορικό μοντέλο (<i>Merchant model</i>).....	21
2.1.2.5 Μοντέλο κατασκευαστή (<i>Manufacturer model</i>).....	21
2.1.2.6 Συνεργατικό μοντέλο (<i>Affiliate model</i>)	21

2.1.2.7 Μοντέλο Κοινότητας (Community model).....	22
2.1.2.8 Συνδρομητικό μοντέλο (Subscription model).....	22
2.1.2.9 Μοντέλο ωφέλειας (Utility model)	22
2.1.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΑΤΑ P. WEILL ΚΑΙ M.R. VITALE	22
2.1.4 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΑΤΑ MARTINEZ (2000).....	23
2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ-ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ	25
2.3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	26
2.3.1 Ψηφιακή Καινοτομία	26
2.3.2 Πλεονεκτήματα ψηφιακής καινοτομίας.....	27
2.3.3 Καινοτομίες Επιχειρηματικού Μοντέλου.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : BUSINESS MODEL FRAMEWORKS FOR INNOVATION.....	30
3.1 E-3 VALUE BUSINESS MODEL	31
3.1.1 Η αξία ως βάση για το μοντέλο e3 VBM.....	32
3.1.2 Ανάλυση Επιχειρηματικής Οντολογίας / Φορέα.....	33
3.2 STOF MODEL	35
3.3 BUSINESS MODEL CANVAS.....	38
3.4 LEAN CANVAS	41
3.5 BUSINESS MODEL CUBE.....	43
3.6 VISOR MODEL.....	46
3.7 VALUE MAPPING TOOL	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : BUSINESS TOOLS FOR INNOVATION.....	51
4.1 ΜΗΤΡΑ ANSOFF (MATRIX ANSOFF).....	51
4.1.1 Στρατηγική Διείσδυσης- Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration)	53
4.1.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development).....	54
4.1.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development).....	55
4.1.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (diversification)	55
4.1.5 Εφαρμογή του εργαλείου.....	58
4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΠΛΕ ΩΚΕΑΝΟΥ / BLUE OCEAN STRATEGY	58
4.2.1 Γαλάζιοι vs Κόκκινοι ωκεανοί.....	59
4.2.2 Ανάλυση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	60
4.2.3 Η καινοτομία αξίας στην στρατηγική γαλάζιων ωκεανών	60
4.2.4 Εφαρμογής της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	62
4.3 ΔΙΑΧΥΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ / DIFFUSION INNOVATION.....	66
4.3.1 Αποδοχής της Καινοτομίας	67
4.3.2 Κατηγορίες Αποδεχομένων.....	67
4.4 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ / THREE HORIZONS OF INNOVATION	70
4.5 THE LEAN DEFINITION OF THE THREE HORIZONS OF INNOVATION.....	73
4.6 THE STAGE - GATE INNOVATION MODEL	75
4.6.1 Τα Στάδια του Stage- Gate Innovation Model	76
4.6.2 Οι πύλες του Stage – Gate Innovation Model	78
4.7 ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ / AGILE METHODOLOGY	80
4.8 ΥΒΡΙΔΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ / AGILE METHODOLOGY ΚΑΙ STAGE-GATE INNOVATION MODEL	82

4.9 Το ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ / THE INNOVATION DIAMOND	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ορισμός Ηλεκτρονικού Μοντέλου και e-business model.....	4
Πίνακας 2: Ταξινόμηση ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων.....	10
Πίνακας 3: Επιχειρηματικά Μοντέλα κατά P.Weil και M. R. Vitale.....	23
Πίνακας 4: Ταξινόμηση κατά Martinez	25
Πίνακας 5: Οι ψηφιακές καινοτομίες και τα πλεονεκτήματά τους	28
Πίνακας 6 : Οι διαστάσεις του Business Model Cube	45
Πίνακας 7: Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων	54
Πίνακας 8 : Διαφορές μεταξύ κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών	59

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Η Πυραμίδα Σύνθεσης του Ηλεκτρονικού Επιχειρηματικού Μοντέλου	5
Σχήμα 2: Ταξινόμηση κατά Trimmers.....	11
Σχήμα 3: Καινοτομία Προϊόντος και Καινοτομία Διαδικασίας	29
Σχήμα 4: Το e3 Value Business Model	32
Σχήμα 5: The STOF Model	38
Σχήμα 6 : Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος	41
Σχήμα 7: Lean Canvas	43
Σχήμα 8 : Οι 7 διαστάσεις του business model Cube σε 3d και 2d.....	44
Σχήμα 9 : Μοντέλο Visor	47
Σχήμα 10 : Value Mapping Tool	49
Σχήμα 11: Μήτρα Ansoff	52
Σχήμα 12: Η λειτουργία της καινοτομίας αξίας	61
Σχήμα 13: Οι τρεις βαθμίδες διαχωρισμού των τμημάτων αγοράς σύμφωνα με την στρατηγική του Γαλάζιου Ωκεανού.....	64
Σχήμα 14: Σχηματική αναπαράσταση των πέντε κατηγοριών αποδεχόμενων της καινοτομίας.....	68
Figure 15: Διάγραμμα της στρατηγικής The Three Horizons of Innovation.....	72
Σχήμα 16: Διάγραμμα της στρατηγικής Three Horizons of Innovation με την εφαρμογή της Lean Methodology για την δημιουργία καινοτομικών επιχειρηματικών μοντέλων	74
Σχήμα 17: Το τυπικό Stage - Gate Model.....	77
Σχήμα 18 : Το Πλαίσιο Απόδοσης Καινοτομίας / The Innovation Performance Framework.....	80
Σχήμα 19: Το Στρατηγικό Διαμάντι της Καινοτομίας / The Strategic Innovation Diamond	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Επιχειρηματικά Μοντέλα

Οι προκλήσεις και οι δυνατότητες που παρέχονται στο ψηφιακό περιβάλλον μέσω του διαδικτύου οδηγούν στην ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν ως στόχο την προσθήκη αξίας σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες ή την ανάπτυξη νέων. Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε την έννοια και τα δομικά μέρη του επιχειρηματικού μοντέλου μέσα από το πρίσμα των νέων χαρακτηριστικών που τα μεταλλάσσει σε ηλεκτρονικά. Ειδικότερα καταγράφονται διάφοροι τύποι μοντέλων βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων ταξινόμησης που έχουν αναπτυχθεί στην βιβλιογραφία ενώ στην συνέχεια αναλύονται τα επιχειρηματικά πλαίσια - οντολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη των βασικών συστατικών και των διαστάσεων του επιχειρηματικού μοντέλου.

1.1 Ορισμός Επιχειρηματικών Μοντέλων

Στη βιβλιογραφία η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου "business model" άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως με την εμφάνιση των διαδικτυακών επιχειρήσεων της δεκαετίας του 1990. Οι περισσότεροι μάλιστα συγγραφείς-ερευνητές θεωρούν ότι το ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που συνδέεται με ανάπτυξη καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογικών λύσεων για δημιουργία αξίας υπέρ του οργανισμού, των πελατών και των συνεργατών του. Ο σαφής εννοιολογικός προσδιορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου ενισχύει τη δυνατότητα κατανόησης, εκτίμησης, μέτρησης, αλλαγής, ακόμα και προσομοίωσης των διαδικασιών και βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύσσουν νέες στρατηγικές, ανταποκρινόμενοι στις αλλαγές του σύγχρονου ψηφιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινούνται. Η έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού του όρου επιχειρηματικό μοντέλο "business model" και ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και η εστίαση σε διαφορετικά κριτήρια συστηματικής ταξινόμησης παραπέμπει αναπόφευκτα σε διαφορετικές προσεγγίσεις των δομικών μερών και των καινοτόμων στοιχείων των ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων και οδηγεί σε διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις και τυπολογίες.

Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων ορισμών που αφορούν στους όρους επιχειρηματικό μοντέλο και ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο.

(Timmers, 1998)	Το επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως μια αρχιτεκτονική για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις ροές πληροφοριών, που περιλαμβάνει: - την περιγραφή των διαφόρων εμπλεκόμενων οντοτήτων της αγοράς και των ρόλων της. - των δυνητικών ωφελειών και - των πηγών εσόδων
(Stewart, 2000)	Μια δήλωση σχετικά με τον τρόπο που η εταιρεία μπορεί να κερδίσει χρήματα και να διατηρήσει βιώσιμη τη ροή των κερδών της κατά τη διάρκεια του χρόνου.
(Gordijn J. &, 2001)	Το επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως κύριο σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα: ποιος προσφέρει τι, σε ποιον και τι περιμένει σε ανταπόδοση. Συνεπώς, το κεντρικό σημείο αναφοράς σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να είναι η έννοια της αξίας.
(Afuah, 2001)	Το ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος με την οποία η εταιρεία σχεδιάζει να αποκομίσει μακροπρόθεσμα κέρδη χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο: τα συστατικά του συστήματος, οι διασυνδέσεις και οι αντίστοιχες δυναμικές παράμετροι για κερδοφόρα αξιοποίηση των ιδιοτήτων του διαδικτύου.
(Tapscott D. T., 2000)	Τα νέα e-επιχειρηματικά μοντέλα b-webs (business webs) δημιουργούν νέες εμπορικές προσφορές, μετασχηματίζουν τους κανόνες του ανταγωνισμού και κινητοποιούν άτομα και πόρους προς πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης. Το b-web είναι ένα σαφές σύστημα προμηθευτών, διανομέων, παροχών εμπορικών υπηρεσιών και πελατών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις βασικές εργασιακές συνεννοήσεις και συναλλαγές τους.

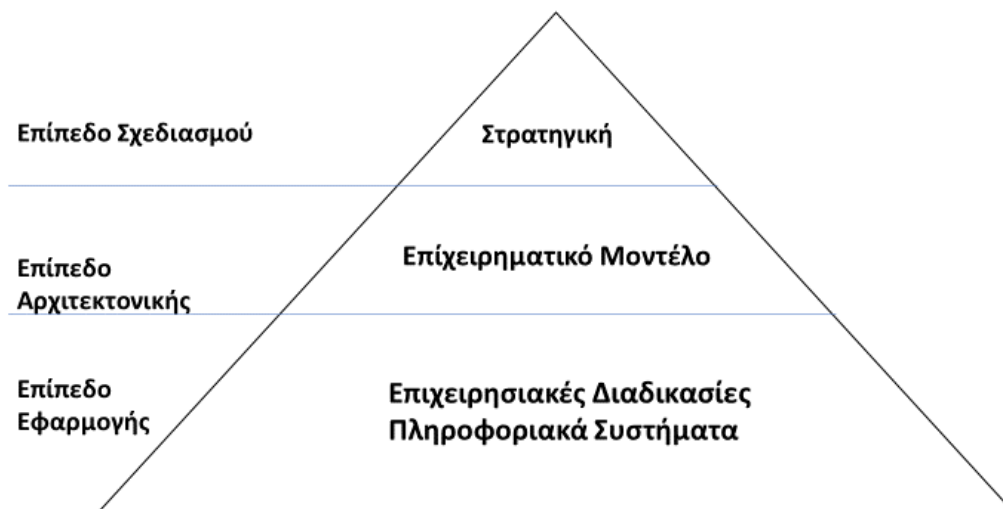
(Magretta, 2002)	<i>Η περιγραφή του συστήματος και του τρόπου με τον οποίο τα μέρη μιας επιχείρησης συνδυάζονται και λειτουργούν από κοινού για την παραγωγή και πώληση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, προσφέροντας αξία στον πελάτη και κέρδη στην επιχείρηση.</i>
(Rappa, 2004)	<i>Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος υλοποίησης του επιχειρείν μέσω της οποίας η επιχείρηση αποκομίζει έσοδα, το μοντέλο ερμηνεύει δηλαδή τον τρόπο που η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη, προσδιορίζοντας και τη θέση της στην αλυσίδα αξίας.</i>
(Morris, 2005)	<i>Ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί τη συνοπτική αναπαράσταση του τρόπου αντιμετώπισης ενός συνόλου αλληλοεπιδρώντων μεταβλητών για αποφάσεις σχετικά με τις στρατηγικές σύμπραξης/ χρηματοδότησης, αρχιτεκτονικής και οικονομικών, ώστε να δημιουργείται βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συγκεκριμένες αγορές.</i>
(Osterwalder A. P., 2005)	<i>Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο εργαλείο που περιλαμβάνει ένα σύνολο αντικειμενικών στόχων, ιδεών και σχέσεων με στόχο την διατύπωση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Κατά συνέπεια θα πρέπει να καθοριστούν τα σχέδια και οι σχέσεις που επιτρέπουν μια απλοποιημένη αναπαράσταση της παρεχόμενης αξίας του πελάτη, τον τρόπο που αυτό επιτυγχάνεται και τα χρηματοοικονομικά επακόλουθα</i>

(Al-Debei, 2010)	Αφηρημένη αναπαράσταση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για εννοιολογική, κειμένου ή/και γραφικών, όλων των βασικών συνεκτικών ρυθμίσεων σχετικά με την αρχιτεκτονική, τη λειτουργία και τα χρηματοοικονομικά, όπως σχεδιάστηκε και αναπτύχθηκε από τον οργανισμό με το παρόν και το μέλλον, είτε πρόκειται για αναφορά σε όλα τα βασικά προϊόντα ή/ και υπηρεσίες που ο οργανισμός παρέχει ή θα προσφέρει με βάση αυτές τις ρυθμίσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων του.
------------------	---

Πίνακας 1: Ορισμός Ηλεκτρονικού Μοντέλου και e-business model

1.2 Πυραμίδα Σύνθεσης Ηλεκτρονικού Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ο σχεδιασμός, η επιλογή και η εφαρμογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει την στρατηγική της επιχείρησης, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τα πληροφοριακά συστήματα, ενώ επηρεάζεται κατά βάση από το επίπεδο της επιλεγόμενης και διαθέσιμης τεχνολογίας. Σύμφωνα με τους (Osterwalder A. P., 2005), το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της χαρασσόμενης στρατηγικής και των υλοποιούμενων επιχειρησιακών διαδικασιών στο συγκεκριμένο πλαίσιο τεχνολογικού περιβάλλοντος του ηλεκτρονικού επιχειρείν.



Σχήμα 1 : Η Πυραμίδα Σύνθεσης του Ηλεκτρονικού Επιχειρηματικού Μοντέλου

Πηγή : (Fitcer, 2014)

1.3 Κριτήρια Ταξινόμησης

Η ταξινόμηση των ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων συνεχίζει να αποτελεί μέχρι σήμερα ανοιχτό θέμα προς διερεύνηση. Αν και η βιβλιογραφία περιλαμβάνει ποικίλες απόπειρες εντοπισμού κατάλληλων κριτηρίων ταξινόμησης, δεν υπάρχει κοινή αποδοχή κριτηρίων, αλλά αντίθετα καταγράφεται σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των συγγραφέων, οδηγώντας σε πληθώρα διαφοροποιημένων ταξινομήσεων και μοντέλων.

Τα σημαντικότερα κριτήρια ταξινόμησης που προτείνονται είναι:

1.3.1 Οι εμπλεκόμενες οντότητες και ο ρόλος του χρήστη (user's role)

Με βάση τις εμπλεκόμενες οντότητες μεταξύ των συναλλασσόμενων μερών του ηλεκτρονικού επιχειρείν διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες :

- μοντέλα επιχειρήσεων προς επιχειρήσεις (B2B), όταν οι συμμετέχοντες αφορούν σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς.
- επιχειρήσεις με καταναλωτές (B2C).

- καταναλωτή προς επιχείρηση (C2B).
- επιχειρήσεις προς υπαλλήλους (B2E).
- καταναλωτή με καταναλωτή (C2C).
- κυβερνητικό φορέα με επιχείρηση ή/και πολίτη ή άλλο κυβερνητικό φορέα (G2B, G2C, G2G).

Ο ρόλος του χρήστη μπορεί να αλλάζει ρόλους λειτουργώντας ενίοτε ως αγοραστής ή προμηθευτής προϊόντων/υπηρεσιών ή ακόμη και ως συμμετέχων σε ανταλλαγή πληροφορίας.

1.3.2 Το πρότυπο αλληλεπίδρασης (interaction pattern)

Πρόκειται για παροχή υπηρεσίας:

- από έναν (άτομο/εταιρεία) προς έναν
- από έναν προς πολλούς
- από πολλούς προς έναν
- από πολλούς προς πολλούς.

1.3.3 Το επίπεδο ολοκλήρωσης αξίας και των επιχειρηματικών λειτουργιών (level of value integration and functional integration)

Εξετάζεται η θέση και ο ρόλος της επιχείρησης στην αγορά και το φάσμα της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας κατά την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Στη συνέχεια διευκρινίζεται ο βαθμός σύνθεσης και ολοκλήρωσης των διαδικασιών που απαιτούνται, καθώς και η ολοκλήρωση διαφόρων επιχειρηματικών λειτουργιών ή η προσφορά μιας μεμονωμένης λειτουργίας.

1.3.4 Η πρόταση αξίας (value proposition)

Ποια είναι η πρόταση που θα προσφέρει αξία (λόγω καινοτομίας, επίδοσης, κόστους, προσαρμογής στον πελάτη, τιμής, επωνυμίας, διευκόλυνσης που παρέχει ή/και προσβασιμότητας) και σε ποιους πελάτες; Εδώ εξετάζονται τα συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που επιθυμεί η επιχείρηση να προσφέρει, στα πλαίσια της αποστολής της, σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς-στόχου για να προσδώσει ωφέλεια.

1.3.5 Ο χαρακτήρας και το είδος των προσφορών (nature of the offerings)

Παρέχονται ψηφιακά ή συμβατικά προϊόντα που αφορούν σε προϊόντα, υπηρεσίες ή πληροφορίες. Εδώ ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορά προσέγγισης για ψηφιακά προϊόντα/υπηρεσίες έναντι των συμβατικών, που χρήζουν περαιτέρω υποστήριξης για τη διαδικασία διανομής τους.

1.3.6 Η πηγή εσόδων (revenue flow)

Ανάλογα με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών και μεθοδολογιών για την παραγωγή εσόδων διακρίνουμε τις εξής πηγές:

- από πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών
- διαμεσολάβηση σε πώληση
- προσφορά / πώληση / ενοικίαση διαφημιστικού χώρου ή ψηφιακών υπηρεσιών,
- από συνδρομές σταθερές ή ανάλογα με τη χρήση.

1.3.7 Το σύστημα τιμολόγησης (pricing system)

Ο χρήστης πληρώνει ανάλογα με το βαθμό χρήσης ή με πάγια συνδρομή για πρόσβαση στην υπηρεσία, με ποσοστό ή σταθερό ποσό κάθε φορά, με βάση συγκεκριμένο κατάλογο τιμών ή με σύστημα δυναμικής τιμολόγησης (όπως π.χ. σε ηλεκτρονικές δημοπρασίες - e-auctions)

1.3.8 Το επίπεδο προσαρμογής στις ανάγκες του πελάτη (level of customization)

Διακρίνεται σε :

- συναλλαγές απόλυτα τυποποιημένου-μαζικού χαρακτήρα
- συναλλαγές λιγότερο ή περισσότερο προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις του πελάτη με άμεση αλληλεπιδραστική επικοινωνία.

1.3.9 Οι δίαυλοι επικοινωνίας και διανομής (communication and distribution channel)

Λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα των σύγχρονων τεχνολογιών και του ιστού για πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία, την επικοινωνία με την επιχείρηση, τη διανομή και πώληση των προϊόντων, καθώς και την παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Ανάλογα με την τεχνολογία και το ψηφιακό περιβάλλον, επιλέγουμε τα κινητά μοντέλα με τη χρήση κινητών συσκευών, διαδικτυακές εφαρμογές καθώς και τα κοινωνικά μέσα, ως κανάλια επικοινωνίας και διανομής.

1.3.10 Ο βαθμός καινοτομίας (degree of innovation)

Εφαρμόζεται σε ηλεκτρονική μορφή κάποιο παραδοσιακό μοντέλο ή παρουσιάζονται καινοτόμες διαδικασίες επιχειρείν, διανομής και προβολής (βαθμός καινοτομίας).

1.3.11 Το απαιτούμενο επίπεδο κυκλοφορίας, επισκεψιμότητας (scale of traffic)

Εξετάζεται κατά πόσον απαιτείται σημαντική κυκλοφορία-κίνηση και συχνότητα επισκέψεων στο διαδικτυακό τόπο.

Πέραν αυτών των κριτηρίων ενίοτε χρησιμοποιούνται και άλλα που προσδιορίζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για την επιλογή της σύνθεσης ενός ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Στον Πίνακα παρουσιάζονται τα κριτήρια αναλυτικής μελέτης, αξιολόγησης και ταξινόμησης των ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία.

(Timmers, 1998) - functional integration (λειτουργική ολοκλήρωση) - degree of innovation (βαθμός καινοτομίας) Βάσει των δύο αυτών κριτηρίων και ανάλογα διακρίνονται συνολικά 11 μοντέλα.	(Weill, 2001) - major entities (κύριες οντότητες): πελάτες, προμηθευτές, εταίροι - major flows (κύριες ροές): προϊόντων, πληροφοριών, χρηματοοικονομικών - revenues-benefits: έσοδα-οφέλη
(Afuah, 2001) - customer value (αξία πελάτη) - scope of market and products (πεδίο αγοράς και προϊόντων) - pricing, revenue sources (τιμολόγηση, πηγές εσόδων). - connected activities (συνδεδεμένες δράσεις) - organization structure, systems, people, environment (οργανωσιακή δομή, συστήματα, άνθρωποι, περιβάλλον) - capabilities (δεξιότητες) - competitive advantage (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)	(Laudon, 2016) - value proposition (πρόταση αξίας) - revenue model (μοντέλο εσόδων) - market opportunity (ευκαιρία αγοράς) - competitive environment (ανταγωνιστικό περιβάλλον) - competitive advantage (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) - market strategy (στρατηγική αγοράς) - organizational development (οργανωσιακή ανάπτυξη) - management team (ομάδα διοίκησης).
(Tapscott D. T., 2000) - economic control (οικονομικός έλεγχος) - value integration (ολοκλήρωση αξίας)	(Rappa, 2004) - value proposition (πρόταση αξίας) - <i>mode of generating revenue</i> (τρόπος παραγωγής εσόδων)

Δίνεται σημασία στη διαδικτυακή δομή, την πρόταση δημιουργίας, την παρεχόμενη αξία, τη συνεργεία, το ρόλο του πελάτη με επικέντρωση στη γνώση.	Έμφαση στην τοποθέτηση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας.
---	---

Πίνακας 2: Κριτήρια Ταξινόμηση ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

2.1 Ταξινόμηση ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων

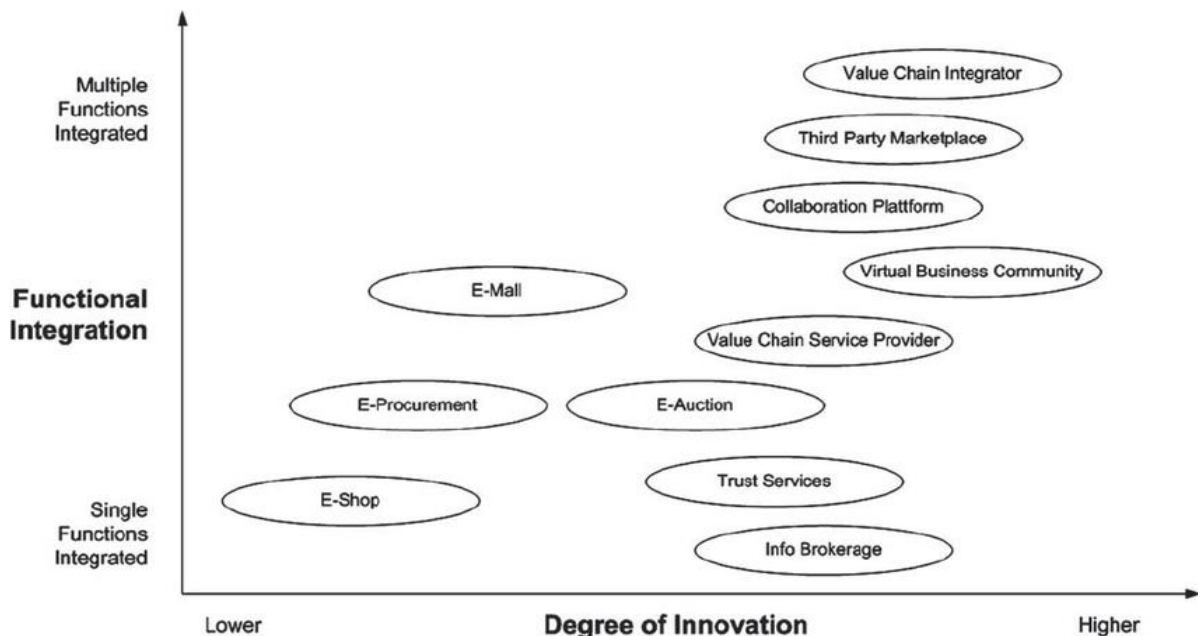
Παρουσιάζονται οι βασικότερες προτεινόμενες ταξινομήσεις επιχειρηματικών μοντέλων ανά συγγραφέα :

2.1.1 Ταξινόμηση κατά Timmers (1998)

Είναι από τις πρώτες προσπάθειες ταξινόμησης και τυπολογίας επιχειρηματικών μοντέλων σε ψηφιακό περιβάλλον. Παρουσιάζει μια χαρτογράφηση των 11 προτεινόμενων τύπων μοντέλων με βάση δύο παραμέτρους:

- 1) Την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών (functional Integration) (εξετάζει αν προσφέρεται μια λειτουργία).
- 2) το βαθμό καινοτομίας (degree of innovation) που εισάγει το εκάστοτε μοντέλο (παραδοσιακές λειτουργίες εφαρμοζόμενες ηλεκτρονικά ή νέοι τρόποι ανάπτυξης και υλοποίησης λειτουργιών).

Η κατηγοριοποίηση των 11 μοντέλων, με τις δύο παραπάνω παραμέτρους στους άξονες, απεικονίζεται στο σχήμα.



Σχήμα 2: Ταξινόμηση κατά Timmers

Πηγή : (Timmers, 1998)

2.1.1.1 Ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop)

Κατάστημα που προσφέρει προϊόντα και συναλλάσσεται με τους πελάτες του μέσα από το διαδίκτυο. Ως πρώτο κίνητρο για τη δημιουργία του υπήρξε η προώθηση της εταιρείας και των αγαθών ή υπηρεσιών της. Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση είναι η αυξημένη ζήτηση, η παγκόσμια παρουσίαση της επιχείρησης με χαμηλό κόστος, καθώς επίσης και η μείωση του κόστους προώθησης της επιχείρησης και του κόστους πωλήσεων. Πλεονεκτήματα για τους πελάτες είναι οι χαμηλότερες τιμές σε σύγκριση με αυτές που προσφέρονται με τον παραδοσιακό τρόπο, μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογών, καλύτερη πληροφόρηση και ευκολία στην επιλογή, την άμεση αγορά και την παράδοση των αγαθών και την 24ωρης διαθεσιμότητα. Τα κέρδη για την επιχείρηση δημιουργούνται από το χαμηλότερο κόστος συντήρησης, τις αυξανόμενες πωλήσεις και πιθανόν τη διαφήμιση. Οι περισσότερες εμπορικές τοποθεσίες στο διαδίκτυο είναι ηλεκτρονικά καταστήματα της μορφής: επιχείρηση-καταναλωτής (B2C).

2.1.1.2 Ηλεκτρονική προμήθεια (e-procurement)

Μεγάλες εταιρείες ή δημόσιες υπηρεσίες πραγματοποιούν κάποιας μορφής ηλεκτρονικής προμήθειας στο διαδίκτυο. Τα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται είναι η ευρεία γκάμα στην επιλογή των προμηθευτών, γεγονός που είναι πιθανόν να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, βελτιωμένη παράδοση και μειωμένο κόστος προμήθειας. Η ηλεκτρονική διαπραγμάτευση και το κλείσιμο συμφωνιών είναι δυνατόν να μειώσουν ακόμα περισσότερο το χρόνο και το κόστος, καθώς και να διευκολύνουν την όλη διαδικασία.

Για τους προμηθευτές τα πλεονεκτήματα είναι η προσφορά περισσότερων ευκαιριών, πιθανότητα παρουσίας τους σε παγκόσμια κλίμακα, χαμηλότερο κόστος συνδρομής και πιθανότητα προσφοράς σε κομμάτια, κάτι που μπορεί να εξυπηρετεί πολύ καλύτερα τις μικρές επιχειρήσεις. Η κυριότερη πηγή εισοδήματος γι' αυτή τη μορφή είναι η μείωση του κόστους μέσω της αυτοματοποίησης της διαδικασίας και περισσότερο αποτελεσματικών, από άποψη κόστους, προσφορών.

2.1.1.3 Ηλεκτρονική δημοπρασία (e-auction)

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (μέσω Internet) προσφέρουν την ηλεκτρονική εφαρμογή του μηχανισμού των προσφορών που είναι γνωστός από τους παραδοσιακής μορφής πλειστηριασμούς. Η διαδικασία αυτή μπορεί να συνοδεύεται από παρουσίαση των αγαθών με τη βοήθεια των πολυμέσων. Τις περισσότερες φορές τα μοντέλα αυτής της μορφής δεν περιορίζονται μόνο σε αυτή τη λειτουργία. Μπορεί επίσης να προσφέρουν σε συνδυασμό με τον παραπάνω μηχανισμό κλείσιμο συμφωνιών, πληρωμές και παράδοση. Οι πηγές εισοδήματος για τον **οργανισμό** που πραγματοποιεί τη δημοπρασία προέρχονται από την πώληση της τεχνολογίας, τις αμοιβές από τις συναλλαγές, καθώς επίσης και από τη διαφήμιση. Τα πλεονεκτήματα για τους **πωλητές** και τους **αγοραστές** είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η μείωση του απαιτούμενου χρόνου για τέτοιου είδους συναλλαγές. Παράλληλα, δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη για φυσική μεταφορά των προϊόντων μέχρι να κλείσει η συμφωνία, ενώ η προέλευση των προϊόντων μπορεί να είναι από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Πηγές εισοδήματος για τους **προμηθευτές** είναι η μείωση των αποθεμάτων τους, η καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγικής τους ικανότητας και λιγότερα γενικά έξοδα πωλήσεων. Επιπλέον πλεονεκτήματα για τους **αγοραστές** είναι η μείωση των λοιπών εξόδων αγοράς και το χαμηλότερο κόστος των αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται.

2.1.1.4 Ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο (e-mal)

Ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο, στη βασική του μορφή, αποτελείται από ένα σύνολο ηλεκτρονικών καταστημάτων, τα οποία συνήθως βρίσκονται κάτω από μια κοινή ομπρέλα, όπως, για παράδειγμα, ένα γνωστό εμπορικό σήμα ή επωνυμία. Το μοντέλο αυτό μπορεί να συνδυάζεται και από μια κοινά αποδεκτή προβολή ή/και μέθοδο πληρωμών. Τα κέρδη του ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου προέρχονται από τη συνδρομή των μελών, τη διαφήμιση και πιθανόν από ποσοστό/αμοιβή κατά τις συναλλαγές. Τα οφέλη για τον πελάτη είναι τα ίδια που αναφέρονται παραπάνω για τα

ηλεκτρονικά καταστήματα. Επιπρόσθετα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως πλεονεκτήματα και την ευκολία γρήγορης πρόσβασης και σε άλλα ηλεκτρονικά καταστήματα.

2.1.1.5 Συναλλαγές σε αγορές με την παρέμβαση τρίτων (third party marketplace)

Αυτή είναι μια ανερχόμενη μορφή μοντέλου, κατάλληλο στις περιπτώσεις εκείνες που κάποιες εταιρείες επιθυμούν να αναθέσουν το μάρκετινγκ σε κάποιο τρίτο πρόσωπο (πιθανώς ως κάτι πρόσθετο στα άλλα κανάλια που χρησιμοποιούν). Τα έσοδα τέτοιων επιχειρήσεων προέρχονται από τη συνδρομή των μελών, από την προμήθεια για τη διεκπεραίωση μιας συναλλαγής και από τις αμοιβές για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

2.1.1.6 Εικονικές κοινότητες (virtual communities)

Πρόκειται για άτομα με παρόμοια ενδιαφέροντα τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με μεγάλη ευκολία παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με διάφορα ζητήματα σύμφωνα με τις εμπειρίες ή την εξειδίκευση του καθενός. Η εταιρεία παρέχει μια βάση δεδομένων και αναλαμβάνει την διαχείριση της εικονικής κοινότητας. Οι αμοιβές από τα μέλη όπως και η διαφήμιση είναι αυτά που δημιουργούν κέρδος για την επιχείρηση.

2.1.1.7 Πάροχος υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας (value chain service provider)

Ειδικεύεται σε μία και μόνο λειτουργία της αλυσίδας αξίας, στην οποία έχει συγκριτικό πλεονέκτημα, όπως η παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος συναλλαγών, οι ηλεκτρονικές πληρωμές κ.ά. Οι τράπεζες, για παράδειγμα, έχουν αρχίσει να λειτουργούν με αυτό τον τρόπο αναζητώντας νέες ευκαιρίες και μέσα από το διαδίκτυο (ηλεκτρονικές πληρωμές από τράπεζες και πιστωτικούς φορείς). Άλλα παραδείγματα παροχών υπηρεσιών αναφέρονται στα logistics και στις υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας όπως οι ταχυμεταφορές, οι υπηρεσίες διοίκησης παραγωγής / αποθεμάτων (production/stock management) και η υποστήριξη μέσω διαδικτύου σε επίπεδο υπηρεσιών logistics (web-based logistics support). Τα έσοδα των παροχών των υπηρεσιών προέρχονται από τις χρεώσεις για τις υπηρεσίες που παρέχουν και από ποσοστά επί της συνολικής αξίας.

2.1.1.8 Ολοκλήρωση αλυσίδας αξιών (value chain integrator)

Πρόκειται για την ενοποίηση διαφόρων κρίκων-λειτουργιών της αλυσίδας αξίας με στόχο την αξιοποίηση της ροής πληροφοριών μεταξύ αυτών των λειτουργιών για τη δημιουργία επιπρόσθετης αξίας. Τα κέρδη σε αυτές τις επιχειρήσεις προέρχονται από τις αμοιβές για τις συμβουλές ή τις αμοιβές κατά την πραγματοποίηση των συναλλαγών. Μερικοί από τους προμηθευτές των "third party marketplaces" κινούνται προς την κατεύθυνση αυτών των μοντέλων. Ειδικότερα, τα οφέλη των συμμετεχόντων είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα κατά μήκος της αλυσίδας αξίας και η επικέντρωση σε δραστηριότητες συγκριτικού πλεονεκτήματος. Παραδείγματα αποτελούν η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply chain management) από ιδιωτικά δίκτυα.

2.1.1.9 Πλατφόρμες συνεργασίας (collaboration platforms)

Παρέχει πληροφορίες και εργαλεία σε κατάλληλο ψηφιακό περιβάλλον, που εξυπηρετούν δυναμικές συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων. Το επίκεντρο τους είναι εξειδικευμένες λειτουργίες, όπως συνεργατικό design και η υποστήριξη projects από εικονική ομάδα συμβούλων. Τα οφέλη των συμμετεχόντων είναι η ανάθεση ευθυνών στον επικεφαλής της πλατφόρμας και η διευκόλυνση των συμμετεχόντων, καθώς και η μείωση των γενικών δαπανών. Τα έσοδα προκύπτουν από χρεώσεις για την ιδιότητα μέλους και τη χρήση της πλατφόρμας συνεργασίας, καθώς και από την πώληση εξειδικευμένων υπηρεσιών.

2.1.1.10 Διαμεσολαβητής υπηρεσιών πληροφορίας (information brokerage)

Διαχειρίζεται τον τεράστιο όγκο πληροφοριών του παγκόσμιου ιστού. Παρέχει πληροφορίες και συμβουλές επί πληρωμή για διάφορα θέματα. Τα έσοδα στο μοντέλο αυτό προέρχονται από συνδρομές, είτε με πάγια συνδρομή είτε με χρεώσεις ανά χρήση, καθώς και από διαφημίσεις.

2.1.1.11 Ασφαλείς και λοιπές υπηρεσίες (trust and other services)

Παρέχονται από διάφορες αρχές πιστοποίησης και από έμπιστους τρίτους. Τα έσοδα αυτών των επιχειρήσεων προέρχονται από συνδρομές μελών, από πληρωμές κάποιου ποσού ανάλογα με τη χρήση και από διαφημίσεις. Παραδείγματα σχετικών εταιρειών είναι εταιρείες συμβούλων και εταιρείες πιστοποίησης για αξιόπιστη ασφαλή επικοινωνία και συναλλαγές (κρυπτογράφηση, ψηφιακή υπογραφή) στον ιστό.

2.1.2 Ταξινόμηση κατά Rappa (2004)

Η ταξινόμηση κατά βασίζεται σε δύο βασικά κριτήρια, την πρόταση αξίας (value proposition), που αναφέρεται στη θέση που καταλαμβάνει η επιχείρηση στην αλυσίδα αξίας, και στον τρόπο δημιουργίας εσόδων (mode of generating revenues). Η ταξινόμηση περιλαμβάνει τους παρακάτω 9 βασικούς τύπους μοντέλων (Rappa M. , 2003) :

- Μεσιτικό μοντέλο - "Brokerage model"
- Διαφημιστικό μοντέλο - "Advertising model"
- Πληροφοριακό μοντέλο - "Infomediary model"
- Εμπορικό μοντέλο - "Merchant model"
- Κατασκευαστικό μοντέλο - "Manufacturer model"
- Συνεργατικό μοντέλο - "Affiliate model"
- Μοντέλο κοινότητας - "Community model"
- Συνδρομητικό μοντέλο - "Subscription model"
- Μοντέλο χρηστικότητας - "Utility model"

Τα μοντέλα αυτά υλοποιούνται με διαφορετικούς τρόπους και δίνεται η δυνατότητα σε μια επιχείρηση να μπορεί να συνδυάσει διαφορετικά μοντέλα στα πλαίσια της επιχειρησιακής της στρατηγικής. Για παράδειγμα, ένα διαφημιστικό μοντέλο μπορεί να συνδυαστεί με ένα συνδρομητικό ώστε να δημιουργήσει μια στρατηγική που θα είναι επικερδής για την εταιρεία. Η παραπάνω ταξινόμηση δεν θα πρέπει να ληφθεί ως στατική, εφόσον τα μοντέλα στο ψηφιακό περιβάλλον εξελίσσονται ταχύτατα και ως εκ τούτου αναδύονται νέες και ενδιαφέρουσες παραλλαγές των παραπάνω ταξινομήσεων.

2.1.2.1 Μοντέλο διαμεσολάβησης (Brokerage model)

Οι διαμεσολαβητές φέρνουν σε επαφή τους αγοραστές και τους πωλητές ώστε να διευκολύνουν τις συναλλαγές. Αυτές μπορεί να γίνονται είτε μεταξύ επιχειρήσεων "business-to-business" (B2B), είτε ανάμεσα σε επιχειρήσεις και καταναλωτές "business-to-consumer" (B2C), είτε μεταξύ καταναλωτών "consumer-to-consumer" (C2C). Ο μεσίτης κερδίζει χρήματα χρεώνοντας αμοιβή για κάθε έναν που εμπλέκεται στη συναλλαγή.

Το μοντέλο διαμεσολάβησης (Brokerage Model) περιλαμβάνει τις εξής υποκατηγορίες:

- ✓ **Μεσάζοντες ανταλλακτηρίων (marketplace exchange):** Προσφέρουν μία πλήρη γκάμα υπηρεσιών όπως συναλλαγές, ανάλυση της αγοράς και ολοκλήρωση της συναλλαγής.
- ✓ **Εντολοδόχοι (Buy/Sell Fullfilment):** παίρνουν οδηγίες πώλησης ή αγοράς ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με παραμέτρους όπως είναι η τιμή και η παράδοση.
- ✓ **Κοινότητα επιχειρηματικού εμπορίου (Business Trading Community):** Δρα ως μια απαραίτητη, με μεγάλο εύρος πηγή πληροφοριών και συμβουλών για μια συγκεκριμένη καθετοποιημένη αγορά για κάποιον συγκεκριμένο τομέα της οικονομίας. Επιπρόσθετα, το μοντέλο αυτό καθιστά δυνατή την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των επιχειρήσεων (B2B).
- ✓ **Συναθροιστής αγοραστών (Buyer Aggregator):** είναι η διαδικασία εκείνη με την οποία έρχονται σε επαφή μεμονωμένοι αγοραστές μέσω του διαδικτύου, ώστε να δράσουν ως ομάδα και έτσι να κατορθώσουν να λάβουν τις ίδιες τιμές που παραδοσιακά δίνονται μόνο σε οργανισμούς που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες των προϊόντων. Αυτές οι επιχειρήσεις συναθροιστών κερδίζουν από τη λήψη ποσοστού από την πώληση.
- ✓ **Συλλέκτης απαιτήσεων (Demand Collection System):** η πατέντα όπου ο αγοραστής ζητά να αγοράσει σε κάποια δεδομένη τιμή και ο μεσάζον αναλαμβάνει την ολοκλήρωση της συναλλαγής.

- ✓ **Μεσάζων δημοπρασίας (Auction Broker):** γίνεται δημοπρασία στο όνομα των πωλητών. Ο μεσάζων παίρνει αμοιβή για την προβολή της δημοπρασίας και προμήθεια ανάλογα με το ύψος της συναλλαγής. Υπάρχουν πολλές διαφοροποιήσεις σχετικά με τους όρους των δημοπρασιών και τρόπους αμοιβής του μεσάζοντα.
- ✓ **Αντίστροφος Πλειστηριασμός (Reverse Auction):** Ο πιθανός αγοραστής κάνει μια τελική προσφορά για ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία, και ο μεσάζοντας επιδιώκει την εκπλήρωση. Σε μερικά μοντέλα η αμοιβή του μεσάζοντα καλύπτεται ενδιάμεσα είτε από την τιμή προσφοράς είτε από την τιμή πώλησης. Συχνά στοχεύουν στα υπερτιμημένα προϊόντα, όπως είναι τα αυτοκίνητα και τα αεροπορικά εισιτήρια.
- ✓ **Ταξινομήσεις (Classified):** σε αυτή τη μορφή υπάρχει μια λίστα αγαθών που θέλει κάποιος να αγοράσει ή που κάποιος πουλάει και η τοποθέτηση των αγαθών στη λίστα, ανεξάρτητα με το αν θα γίνει η συναλλαγή ή όχι, σημαίνει κέρδος για το μεσίτη.
- ✓ **Μεσάζων συναλλαγών (Transaction Broker):** προσφέρει τον μηχανισμό πληρωμών στους αγοραστές και πωλητές για να ολοκληρωθεί η συναλλαγή.
- ✓ **Επίδομα Μεσάζοντος (Bounty Broker):** για την εύρεση ενός ατόμου, αντικειμένου, ιδέας ή κάποιου άλλου δυσεύρετου πράγματος προσφέρεται αμοιβή ή βραβείο.
- ✓ **Διανομέας (Distributor):** προσφέρει υπηρεσίες καταλόγου, διασυνδέοντας έναν μεγάλο αριθμό παραγωγών με αγοραστές χονδρικής και λιανικής. Διευκολύνει τις συναλλαγές χρησιμοποιώντας επίσης εμπορικούς συνεργάτες.
- ✓ **Βοηθός αναζήτησης (Search Agent):** ένα λογισμικό ρομπότ το οποίο ψάχνει πληροφορίες σχετικά με την τιμή και την διαθεσιμότητα ενός προϊόντος ή για να βρει σπάνιες πληροφορίες.
- ✓ **Εικονική αγορά (Virtual Marketplace):** είναι σαν εικονικό εμπορικό κέντρο το οποίο χρεώνει τους πωλητές για το εικονικό μαγαζί τους και για τις συναλλαγές που γίνονται μέσα από αυτό. Προσφέρει επίσης διάφορες αυτοματοποιήσεις που βοηθούν στις συναλλαγές.
- ✓ **Μεταμεσολαβητής (Metamediary) :** μια επιχείρηση η οποία φέρνει σε επαφή αγοραστές και εμπόρους online. Παρέχει υπηρεσίες συναλλαγών, όπως

οικονομικούς διακανονισμούς και ποιοτική εγγύηση (ασφάλεια). Είναι ένα ψηφιακό εμπορικό κέντρο, το οποίο όμως θα προωθήσει τη συναλλαγή, θα εντοπίσει τις παραγγελίες, θα παράσχει και θα συλλέξει τις οικονομικές υπηρεσίες. Οι μεταμεσολαβητές προστατεύουν τους καταναλωτές με το να εγγυώνται αποζημιώσεις από τους εμπόρους.

2.1.2.2 Διαφημιστικό μοντέλο (Advertising model)

Το διαφημιστικό μοντέλο του διαδικτύου είναι μια προέκταση του παραδοσιακού μοντέλου των μέσων ενημέρωσης. Το μοντέλο διαφήμισης λειτουργεί μόνο όταν οι ιστοσελίδες διαθέτουν μεγάλο αριθμό κοινού. Οι μορφές που μπορεί να πάρει το μοντέλο είναι οι εξής :

- ✓ **Γενική πύλη (Generalized Portal):** πύλες ποικίλου υλικού με πολλές δωρεάν υπηρεσίες και δωρεάν περιεχόμενο για να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους χρήστες. Μαζί με τους χρήστες προσελκύουν και άτομα τα οποία θέλουν να διαφημιστούν. Μερικά "portals" είναι σχεδιασμένα για κοινό γενικού ενδιαφέροντος, ενώ άλλα είναι οργανωμένα γύρω από συγκεκριμένα ενδιαφέροντα μιας ειδικής κοινότητας.
- ✓ **Προσωποποιημένη πύλη (Personalized Portal):** Η φύση των γενικών portal υπονομεύει την πιστότητα του χρήστη. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία νέων "portals" μέσω των οποίων αυξάνεται η πιστότητα λόγω του χρόνου που επενδύει ο χρήστης και καθιστά προσωπικό το site. Το κέρδος αυτού του "portal" βασίζεται στον όγκο και ίσως στην αξία των πληροφοριών που ζητά ο κάθε χρήστης.
- ✓ **Εξειδικευμένη πύλη (Specialized portal):** επίσης καλείται και "vortal" (vertical portal-κάθετο portal). Εδώ είναι περισσότερο σημαντική μια καλά καθορισμένη βάση του χρήστη από τον όγκο των χρηστών. Αυτό το site απευθύνεται σε συγκεκριμένους διαφημιστές, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω για να απευθυνθούν σε αυτό το συγκεκριμένο κοινό.
- ✓ **Μάρκετινγκ Κινήτρων (Attention / Incentive Marketing):** το μοντέλο 'πληρώνω για να τραβήξω την προσοχή' - πληρώνει τους επισκέπτες για να

βλέπουν το διαφημιστικό περιεχόμενο και να συμμετέχουν σε ερωτηματολόγια, παιχνίδια ή κουίζ, με μετρητά ή αεροπορικά μίλια για το συμπλήρωμα πόντων. Το μάρκετινγκ κινήτρων λειτουργεί ως πρόγραμμα ανταπόδοσης προς τους πελάτες, ώστε να επιτυγχάνει πιστότητα και να συλλέγει δεδομένα για Behavioral Targeting.

- ✓ **Δωρεάν Μοντέλο (Free Model):** δίνει στους χρήστες κάτι δωρεάν, όπως υπηρεσίες διαδικτύου, μηχανικούς εξοπλισμούς υπολογιστών, ηλεκτρονικές ευχετήριες κάρτες. Οι δωρεάν αυτές υπηρεσίες δημιουργούν ένα site με πολλές ευκαιρίες διαφήμισης. Η βιωσιμότητα είναι δυσκολότερη όταν βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στα έσοδα της διαφήμισης. Δίνεται η δυνατότητα να αναμιχθεί με το μοντέλο που παρέχει πληροφορίες ως διαμεσολαβητής.
- ✓ **Μοντέλο ευκαιριών - εκπτώσεων (Bargain Discounter):** είναι ιστοσελίδες οι οποίες πουλάνε τα προϊόντα τους κάτω του κόστους και επιδιώκουν να βγάλουν κέρδος μέσω των διαφημίσεων.

2.1.2.3 Μοντέλο διαμεσολαβητή πληροφοριών (Infomediary model)

Δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές και τις αγοραστικές τους συνήθειες είναι εξαιρετικά πολύτιμα. Ειδικά όταν αυτές οι πληροφορίες αναλυθούν προσεκτικά και χρησιμοποιηθούν ως στόχος από τις εκστρατείες μάρκετινγκ. Μερικές εταιρείες είναι ικανές να λειτουργήσουν ως μεσάζοντες πληροφοριών συλλέγοντας και πουλώντας πληροφορίες σε άλλες εταιρείες. Ένας μεσάζοντας πληροφοριών έχει τη δυνατότητα να παρέχει στους χρήστες δωρεάν πρόσβαση στο Internet με αντάλλαγμα την παροχή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις αγοραστικές τους συνήθειες. Οι μορφές που μπορεί να πάρει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι οι ακόλουθες:

- ✓ **Συμβουλευτικό Σύστημα (Recommender System):** ένας δικτυακός τόπος που επιτρέπει στους χρήστες να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Έτσι καταγράφονται οι ανάγκες και οι προτιμήσεις τους.
- ✓ **Μοντέλο Εγγραφής (Registration Model):** τα "site" περιεχομένων που μπορεί κάποιος να επισκεφθεί δωρεάν, αλλά απλά απαιτούν από τους χρήστες να εγγραφούν. Με αυτό τον τρόπο συγκεντρώνονται δεδομένα μεγάλης αξίας, τα οποία χρησιμοποιούνται σε εκστρατείες στοχευμένης διαφήμισης.

2.1.2.4 Εμπορικό μοντέλο (Merchant model)

Το κλασικό χονδρεμπόριο και εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών, είτε με συγκεκριμένη τιμή είτε ύστερα από δημοπρασία. Σε πολλές περιπτώσεις τα προϊόντα που πωλούνται στο διαδίκτυο μπορεί να είναι καινοτόμα και να μην πωλούνται στα συμβατικά παραδοσιακά καταστήματα. Οι μορφές που μπορεί να πάρει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι οι ακόλουθες:

- ✓ **Εικονικός Έμπορος (Virtual Merchant):** Επιχείρηση η οποία λειτουργεί μόνο στο διαδίκτυο και προσφέρει είτε συμβατικά είτε διαδικτυακά εξειδικευμένα αγαθά ή υπηρεσίες.
- ✓ **Εμπορικός κατάλογος (Catalog Merchant):** Οι παραγγελίες μέσω καταλόγου προσαρμοσμένες στο διαδίκτυο.
- ✓ **Μικροπωλητές (Bit Vendor):** Ένας έμπορος που ασχολείται με την πώληση αλλά και παράδοση μόνο ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών.

2.1.2.5 Μοντέλο κατασκευαστή (Manufacturer model)

Αυτό το μοντέλο βασίζεται στη δυνατότητα του διαδικτύου να επιτρέπει στους κατασκευαστές να έχουν άμεση επαφή με τους αγοραστές και με αυτό τον τρόπο να καταργούν τους πωλητές χονδρικής και λιανικής πώλησης. Το μοντέλο αυτό μπορεί να βασίζεται στην αποδοτικότητα, στη βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών στον καταναλωτή και στην καλύτερη κατανόηση των προτιμήσεων του.

2.1.2.6 Συνεργατικό μοντέλο (Affiliate model)

Σε αντίθεση με το γενικό portal, το οποίο προσπαθεί να οδηγήσει έναν υψηλό όγκο κίνησης σε ένα "site", το συνεργατικό μοντέλο παρέχει αγοραστικές ευκαιρίες οπουδήποτε μπορεί να «σερφάρουν» οι χρήστες. Αυτό το κάνει με το να προσφέρει οικονομικά κίνητρα σε συνεργαζόμενα "sites". Οι θυγατρικές παρέχουν αγοραστικούς πόντους μέσω του εμπόρου. Το συνεργατικό μοντέλο είναι αρκετά διαδεδομένο στο διαδίκτυο .

2.1.2.7 Μοντέλο Κοινότητας (Community model)

Η βιωσιμότητα του κοινοτικού μοντέλου βασίζεται στην πιστότητα του χρήστη. Διακρίνεται σε εθελοντικό μοντέλο συνεργατών (Voluntary Contributor Model) και σε δίκτυα γνώσης (Knowledge Networks). Τα τελευταία προσφέρουν πληροφορίες πάνω σε διάφορα ζητήματα. Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται είτε από εξειδικευμένους επαγγελματίες είτε από την προσωπική εμπειρία άλλων χρηστών. Συνήθως αποτελούν forums (χώρους συζητήσεων) όπου τα άτομα τα οποία αναζητούν πληροφορίες μπορούν να θέσουν ερωτήματα και να λάβουν απαντήσεις από αυτούς που έχουν γνώση επί του θέματος.

2.1.2.8 Συνδρομητικό μοντέλο (Subscription model)

Οι χρήστες πληρώνουν για να έχουν πρόσβαση σε αυτό το μοντέλο. Υπάρχει συνδρομή για τους χρήστες που θέλουν να δουν το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου. Πολλές επιχειρήσεις συνδυάζουν το δωρεάν περιεχόμενο με το επί πληρωμή για να προσελκύσουν χρήστες.

2.1.2.9 Μοντέλο ωφέλειας (Utility model)

Και εδώ έχουμε χρέωση του χρήστη η οποία όμως εξαρτάται από το χρόνο χρήσης ή την ποσότητα του υλικού που θα χρησιμοποιήσει.

2.1.3 Ταξινόμηση κατά P. Weill και M.R. Vitale

Οι P. Weill και M.R. Vitale (2001), με βάση μελέτες περιπτώσεων δημοφιλών εταιριών, πρότειναν 8 ατομικά επιχειρηματικά μοντέλα , μέσα από την παρουσίαση των στρατηγικών τους στόχων, των κερδών, των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση.

Όνομα μοντέλου	Περιγραφή μοντέλου
Πάροχος περιεχομένου	Επιτρέπει την πρόσβαση στο περιεχόμενο (πληροφορίες, προϊόντα και ψηφιακές υπηρεσίες) μέσω χρηματιστών
Απευθείας στον πελάτη	Παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στους πελάτες, χωρίς μεσίτες
Παροχέας πλήρους υπηρεσίας	Πληροί τις ανάγκες του πελάτη σε συγκεκριμένο τομέα (π.χ. χρηματοοικονομικά, ασφάλειες) απευθείας από τους παρόχους και τους μεσίτες
Μεσολαβητής	Συνδέει τους καταναλωτές και τους παρόχους μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες.
Κοινόχρηστη υποδομή	Συγκεντρώνει διάφορες εταιρείες μέσω της πρόσβασης στην κοινή υποδομή πληροφορικής, η οποία προσφέρει υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες στην αγορά
Καθαρή αξία ολοκληρωτή	Συντονίζει τη μεταφορά πληροφοριών και προϊόντων σε μεσίτες και πελάτες
Εικονική κοινότητα	Συνδέει μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοια συμφέροντα σε μια εικονική κοινότητα, λαμβάνοντας αμοιβές από τα μέλη
Διοίκηση επιχειρήσεων	Συνενώνει όλες τις υπηρεσίες και επιτρέπει την πρόσβαση μέσω ενός σημείου επαφής

Πίνακας 3: Επιχειρηματικά Μοντέλα κατά P.Weil και M. R. Vitale

Πηγή : (Weill, 2001)

2.1.4 Ταξινόμηση κατά Martinez (2000)

Ο Martinez, ως υπεύθυνος του συμβουλευτικού τμήματος της IBM στη στρατηγική του ηλεκτρονικού επιχειρείν, με βάση μια έρευνα της IBM πάνω σε 700 εταιρείες που ασχολούνται ενεργά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν, διαχωρίζει τα διάφορα ηλεκτρονικά

επιχειρηματικά μοντέλα με βάση το **είδος της αγοράς** (μεμονωμένη αγορά ή πολλαπλές αγορές) όπου λειτουργεί η επιχείρηση και την επικέντρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε περιεχόμενο και ανάπτυξη κοινότητας ή εστίαση σε συναλλαγές. Έτσι διακρίνει 5 βασικούς τύπους μοντέλων:

- ✓ **Εκτός διαδικτύου ενίσχυση (Offline Facilitator: product, brands).** Εταιρείες που προωθούν και γνωστοποιούν τις μάρκες και τα προϊόντα τους στο διαδίκτυο, αλλά δεν πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω αυτού.
- ✓ **Προμηθευτές σχετικού περιεχομένου (Context Provider: affinity groups, content aggregators).** Εταιρείες που εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, έχουν εξειδικευμένη πρόταση αξίας, έσοδα από εγγραφές, διαφήμιση ή χρεώσεις συναλλαγών.
- ✓ **Εμπορική στόχευση (Commerce Destination: online store, direct brand sellers).** Εταιρείες που πωλούν τα προϊόντα τους μέσω του διαδικτύου.
- ✓ **Online Συναλλαγή (Online Exchange: Auctioneers, Market Makers, Financial Exchanges).** Φέρνουν σε επαφή αγοραστές και πωλητές για κλείσιμο συμφωνίας και ολοκλήρωση των συναλλαγών.
- ✓ **Η Πύλη (Gateway: Portals, Shopping Agents, ISPs).** Παροχή στους χρήστες εύκολου τρόπου αναζήτησης-εύρεσης οτιδήποτε χρειάζονται, αποκόμιση εσόδων από διαφήμιση.

Παραδέχεται όμως πως αυτός ο τρόπος διάκρισης με βάση τα συγκεκριμένα κριτήρια των ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων δεν αποτελεί κανόνα αφού η δυναμική φύση της ψηφιακής οικονομίας απαιτεί συνεχείς επανεκτιμήσεις και προσαρμογές.

Αυτό που πραγματικά πιστεύει ο Martinez είναι ότι με την εμφάνιση του ηλεκτρονικού επιχειρείν οι παραδοσιακές τακτικές μπορούν να επανασχεδιαστούν για να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνοπτικά η παραπάνω ταξινόμηση.

multiple markets (πολλαπλές αγορές)	Gateway (Πύλη) • Portals • Shopping agents • ISPs	Online Exchange (Διαδικτυακή συναλλαγή) • Auctioneers • Market Makers • Financial Exchanges
Offline single market (εκτός διαδικτύου μεμονωμένη αγορά)	Context Facilitator (Ε διαδικτύου ενίσχυση) • Product, brands	Commerce destination Provider (πρόσχωρς εμπορικού προορισμού) • On line Store • Affinity Groups • Direct Brand Sellers • Content Aggregators

Πίνακας 4: Ταξινόμηση κατά Martinez

Πηγή : (Martinez, 2000)

Μέσα από την αναζήτηση της βιβλιογραφίας οδηγείται κανείς και σε άλλες προτάσεις τυπολογίας ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων, που βασικά συνθέτουν διαφορετικό φάσμα κριτηρίων και καταλήγουν σε παρόμοια μοντέλα με διάφορες ονομασίες.

2.2 Διαδικασία σύνθεσης-ανάλυσης και επιλογής επιχειρηματικών μοντέλων

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση στην επιλογή του ηλεκτρονικού της μοντέλου είναι:

- ✓ Ο ρόλος και η αποστολή της επιχείρησης στην αγορά και στην αλυσίδα αξίας, το είδος της προσφερόμενης αξίας, οι εμπλεκόμενες οντότητες, το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών, το προφίλ των πελατών-αγοράς στόχου, ο βαθμός ηλεκτρονικού μετασχηματισμού, η εξοικείωση και επένδυση σε ψηφιακές τεχνολογίες, η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης, το είδος και το πλήθος των ανταγωνιστών στο ψηφιακό περιβάλλον, η σχέση με τους πελάτες και συνεργάτες, το δίκτυο των συνεργασιών, οι δυνατότητες άντλησης εσόδων, η επιχειρηματική κουλτούρα και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου για μια επιχείρηση δεν αποτελεί εύκολο εγχείρημα. Η συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των δεδομένων της αγοράς με στόχο την όσο το δυνατόν ταχύτερη ικανοποίηση των αναγκών, την άμεση ανταπόκριση σε ευκαιρίες, την

προσαρμογή στις αλλαγές και την αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας που εφαρμόζουν οι καινοτόμες επιχειρήσεις, αποτελούν τη σημαντικότερη στήριξη στην επιλογή του κατάλληλου μοντέλου για μια επιχείρηση στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή που θα εξυπηρετήσει τις ανάγκες της καλύτερα.

2.3 Καινοτομία

Η καινοτομία ορίζεται ως η δράση ή διαδικασία υλοποίησης μιας ιδέας ή εφεύρεσης ενός αγαθού (προϊόν) ή μιας υπηρεσίας, που δημιουργεί αξία για αυτό, και οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για αυτή (καινοτομία). Συνήθως η καινοτομία, συνδέεται με κάτι νέο και διαφορετικό, που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να αλλάξει η φύση ενός ολόκληρου κλάδου. Η έννοια της καινοτομίας είναι πολύ ευρεία που χρησιμοποιείται σε πολλές φυσικές και κοινωνικές επιστήμες. Η καινοτομία δεν αποτελεί ενιαία δράση, αλλά μια συνολική διαδικασία αλληλένδετων υποδιαδικασιών. Δεν αφορά μόνο την σύλληψη μιας νέας ιδέας, την εφεύρεση μιας νέας συσκευής ή την ανάπτυξη μιας νέας αγοράς. Μια καινοτομία είναι μια σκόπιμη διαδικασία διαχείρισης, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις δημιουργούν, αναπτύσσουν και εκμεταλλεύονται ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία ή ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο.

2.3.1 Ψηφιακή Καινοτομία

Η ψηφιακή καινοτομία είναι μια στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση στο ψηφιακό περιβάλλον. Οι εταιρείες λόγω των πολλών τεχνολογικών αλλαγών, δημιουργούν μια στρατηγική ψηφιακής καινοτομίας, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η ψηφιακή καινοτομία αλλάζει το επιχειρηματικό τοπίο με μεγάλη ταχύτητα. Οι ευκαιρίες που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις είναι τριών ειδών:

- 1) η ενίσχυση των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων και διαδικασιών με ψηφιακές τεχνολογίες,
- 2) η μετατροπή σε ψηφιακά μοντέλα από τα υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα και
- 3) να εφεύρουν εντελώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Το επίκεντρο της ψηφιακής καινοτομίας είναι η εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε υπάρχοντα επιχειρηματικά προβλήματα ή πρακτικές. (Hargan, 2006).

2.3.2 Πλεονεκτήματα ψηφιακής καινοτομίας

Η χρήση ψηφιακών καινοτομιών, προσφέρει στις επιχειρήσεις, πλεονεκτήματα για τη λειτουργία τους, με αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται, από τους ανταγωνιστές του κλάδου που δραστηριοποιούνται, δηλαδή την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και την εξασφάλιση της κερδοφορίας ή την επιβίωσή τους στην αγορά. Καινοτομίες, που δεν αλλάζουν το καθιερωμένο βασικό προϊόν, σε σύγκριση με το προηγούμενο βασικό προϊόν ή υπηρεσία, αλλά που αλλάζει, θεμελιωδώς ένα επιχειρηματικό μοντέλο, μπορεί να αναφέρεται ως καινοτόμο μοντέλο επιχειρηματικών μοντέλων, με χαμηλή τεχνολογία ή απλώς ως επιχειρηματική καινοτομία. Με άλλες λέξεις, ένα λιγότερο τεχνολογικό επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας, προκύπτει από την καινοτομία της αγοράς, που επαναπροσδιορίζει τις προτάσεις για την καθιερωμένη αξία, σε μια υπάρχουσα βιομηχανία. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται με τη μορφή πίνακα, την καινοτομία που προσφέρει η ψηφιοποίηση καθώς και το πλεονέκτημα που προσφέρει η κάθε καινοτομία σε μια επιχείρηση. (Δοικίδης, 2011).

Νέα επιχειρηματικά Μοντέλα	Ο πρωτοπόρος καθιερώνει ένα νέο πρότυπο και οριοθετείτε η περαιτέρω πορεία των πιθανών ανταγωνιστών. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας πολλών καινοτόμων νέων επιχειρηματικών μοντέλων
Νέες αγορές, παγκόσμια επέκταση	Εξεύρεση νέων πελατών σε νέες αγορές
Νέα προϊόντα	Συνεχής καινοτομία με νέα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες
Επεκτάσεις προϊόντων	Μόχλευση των παλαιών προϊόντων με νέες ανταγωνιστικές επεκτάσεις
Διαφοροποιημένα προϊόντα	Η απόκτηση πλεονεκτήματος μέσω μοναδικών προϊόντων ή προστιθέμενης αξίας

Υπερσυστήματα	Ανέγερση ανταγωνιστικών φραγμών μέσω ανάπτυξης συστημάτων που δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα
Πληροφοριακή υποστήριξη πελατών	Συστήματα που παρέχουν πληροφοριακή υποστήριξη του μάρκετινγκ και πωλήσεων για να προσφέρουν προχωρημένες υπηρεσίες

Πίνακας 5: Οι ψηφιακές καινοτομίες και τα πλεονεκτήματά τους

Ο πρωτοπόρος καθιερώνει ένα νέο πρότυπο και οριοθετείτε η περαιτέρω πορεία των πιθανών ανταγωνιστών. Το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας πολλών νέων καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.

2.3.3 Καινοτομίες Επιχειρηματικού Μοντέλου

Η έννοια της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου εστιάζει στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της οργάνωσης και της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Συνεπώς η καινοτομία σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο προέρχεται από την εξεύρεση νέων μεθόδων σύνδεσης πελατών, παραγωγών και προμηθευτών, με ή χωρίς τη χρήση νέων τεχνολογιών. Ευκαιρίες για καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου μπορούν να δημιουργηθούν σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρησιακών λειτουργιών που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας, το σύστημα αξίας και το σύστημα δραστηριοτήτων του οργανισμού. Παρακάτω αναλύονται δύο βασικές περιοχές καινοτόμου δραστηριότητας σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο :

- ✓ **Καινοτομία προϊόντος.** Ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να επαναπροσδιορίσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία όσον αφορά τα διακριτά χαρακτηριστικά τους αλλά και τον τρόπο παραγωγή τους. Πιο συγκεκριμένα σε όρους αλυσίδας αξίας, ο επαναπροσδιορισμός μπορεί να αφορά την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας, τις πρώτες ύλες, τη μέθοδο προμήθειας πρώτων υλών και εξαρτημάτων και τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- ✓ **Καινοτομία διαδικασίας.** Σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής και διανομής του τελικού προϊόντος και αφορά βελτιώσεις στο κόστος και στην αξιοπιστία. Πιο συγκεκριμένα, σε όρους αλυσίδας αξίας, η καινοτομία διαδικασίας σχετίζεται με τη μεταφορά και διανομή των τελικών προϊόντων, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις καθώς και με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Η βαρύτητα της καινοτομίας προϊόντος έναντι της καινοτομίας διαδικασίας μεταβάλλεται καθώς ένας κλάδος αναπτύσσεται. Τις περισσότερες φορές τα αρχικά στάδια λειτουργίας ενός κλάδου κυριαρχούνται από την καινοτομία προϊόντος η οποία βασίζεται στην προσθήκη νέων διακριτών χαρακτηριστικών. Όταν υπάρξει εδραίωση ενός κυρίαρχου σχεδίου, η καινοτομία μεταβάλλεται σε καινοτομία διαδικασίας, καθώς οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην παραγωγή του σχεδίου αυτού με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.



Σχήμα 3: Καινοτομία Προϊόντος και Καινοτομία Διαδικασίας

Πηγή : (Abernathy J., 1975)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : BUSINESS MODEL FRAMEWORKS FOR INNOVATION

Πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν οντολογίες και εννοιολογικά μοντέλα (conceptual models) προκειμένου να μελετήσουν και να αναλύσουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Ο πρωταρχικός στόχος ενός εννοιολογικού μοντέλου είναι να καθορίσει τις διαστάσεις ανάλυσης, να προσδιορίσει τα βασικά συστατικά που σχετίζονται με κάθε διάσταση και να παρέχει μια εικόνα για το κάθε επίπεδο. Ορισμένα από αυτά τα πλαίσια που έχουν εντοπιστεί από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι τα εξής:

- ✓ Η **e3 – value** μεθοδολογία, μια προσέγγιση βασισμένη στο μοντέλο που δείχνει τα μέρη που ανταλλάσσουν οικονομική αξία και τι περιμένουν σε αντάλλαγμα (Gordijn και Akkermans 2003).
- ✓ Η Ανάλυση Δικτύου Αξίας (**Value Network Analysis**), σύμφωνα με την οποία το επιχειρηματικό μοντέλο θεωρείται ως δίκτυο ανταλλαγών υλικών και άυλων αξιών (Allee, 2008).
- ✓ Το μοντέλο **STOF**, όπου το επιχειρηματικό μοντέλο αναπτύσσεται μέσα από τις προοπτικές της υπηρεσίας, της τεχνολογίας, της οργάνωσης και της χρηματοδότησης (Bouwman et al., 2008).
- ✓ Το **Business Model Canvas**, το οποίο αναπτύσσει το επιχειρηματικό μοντέλο μέσα από την ανάλυση εννέα στοιχείων τοποθετημένα στρατηγικά σε έναν καμβά (Osterwalder και Pigneur, 2010).
- ✓ Το **Lean Canvas** το οποίο αποτελεί μια τροποποίηση του business model canvas και βοηθάει στην σχεδίαση και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων (start ups). Για την δημιουργία του έχουν αφαιρεθεί τέσσερα δομικά στοιχεία του αρχικού καμβά και έχουν προστεθεί τέσσερα καινούρια στοιχεία τα οποία είναι τα προβλήματα (problems), οι λύσεις (solutions), οι βασικές μετρήσεις (key metrics) και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (unfair advantages). (A. Maurya 2011).
- ✓ Το **Business Model Cube**, ένα πλαίσιο που αναπτύσσει το επιχειρηματικό μοντέλο σε επτά διαστάσεις - πρόταση αξίας, χρήστη και καταναλωτή, αλυσίδα αξίας, ικανότητες, δίκτυο, σχέσεις και φόρμουλα αξίας (Lindgren και Rasmussen, 2013).

- ✓ Το μοντέλο **VISOR**, το οποίο αποτελείται από την πρόταση αξίας των βασικών στοιχείων, την διασύνδεση, την πλατφόρμα υπηρεσιών, το μοντέλο οργάνωσης και τα έσοδα / κόστος (El Sawy και Pereira, 2013).
- ✓ Το **Value Mapping Tool** εργαλείο χαρτογράφησης της αξίας, για καλύτερη αντίληψη του δικτύου αξίας, δηλ. της συνολικής προσφοράς αξίας και των μετόχων, κατά την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου (Bocken et al., 2013).

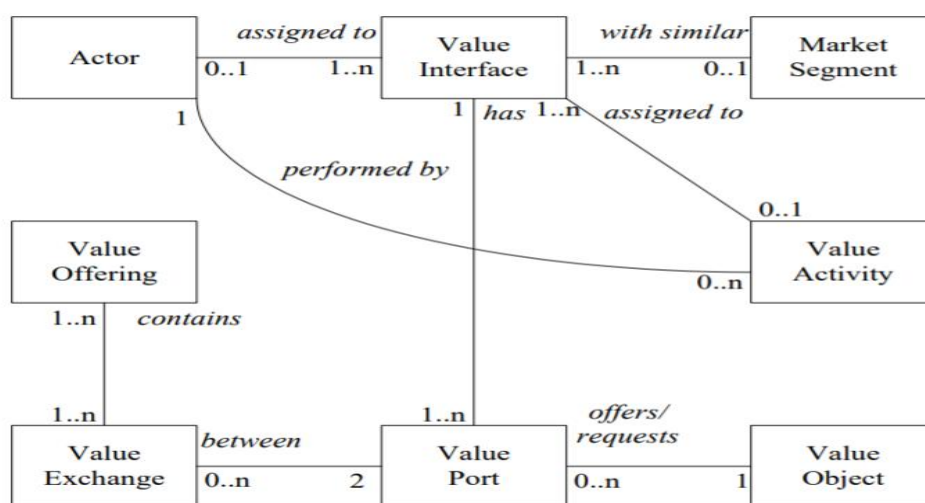
3.1 e-3 Value Business Model

Το e3 - Value Business model αναπτύχθηκε από τους J. Gordijn και H. Akkermans το 2001 (Gordijn J. A., 2001) στο άρθρο τους «e 3 - value: Design and Evaluation of e-Business Model». Ανέπτυξαν μια πιο αυστηρή, εννοιολογική προσέγγιση μοντελοποίησης που ονομάζεται e3-value προκειμένου να αναπαραστήσουν μοντέλα ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business models). Βασική διάσταση του μοντέλου είναι ότι βασίζεται στην αξία, καθώς ένα μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και ανταλλάσσεται οικονομική αξία μέσα σε ένα δίκτυο φορέων. Η μεθοδολογία του βασίζεται σε μια γενικότερη προσέγγιση προσανατολισμένη στην οντολογία της αξίας που αφορά αποκλειστικά τα μοντέλα του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το μοντέλο προτείνει μια γραφική αναπαράσταση βάσει της οποίας καθοδηγείται η περιγραφή, η προέλευση και η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, τα σενάρια ηλεκτρονικού επιχειρείν και τις απαιτήσεις λειτουργίας, τόσο με ποιοτικούς όσο και με ποσοτικούς τρόπους. Το μοντέλο είναι εικονογραφημένο βάση εμπειρίας και βασίζεται τόσο στον ορισμό του ηλεκτρονικού επιχειρείν όσο και σε πραγματικές μελέτες περίπτωσης. Η e3 -Value προσέγγιση της αξίας προσφέρει σημαντικά οφέλη όπως:

- ✓ α) την καλύτερη επικοινωνία και την σωστότερη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα βασικά στοιχεία ενός μοντέλου ηλεκτρονικού επιχειρείν από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- ✓ β) μια εκ των προτέρων, εντονότερη και πληρέστερη κατανόηση των λειτουργιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν και των απαιτήσεων μέσω της ανάλυσης και της ποσοτικοποίησης των σεναρίων.

3.1.1 Η αξία ως βάση για το μοντέλο e3 VBM

Για να αντιπροσωπεύσουν ένα μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν, αναπτύξανε μια οντολογία πάνω στην οποία χρησιμοποίησαν μια πολύ γνωστή τεχνική σεναρίου, που ονομάζεται Χάρτες Υποθέσεων (Use Case Maps). Η γραφική προσέγγιση είναι πολύ σημαντική, καθώς επιτρέπει να γνωστοποιηθεί εύκολα η οντολογία στους χρήστες που επιθυμούν όπως οι σύμβουλοι επιχειρήσεων και οι CEO's. Επιπλέον, η ευελιξία που απαιτείται στην διαδικασία ανάπτυξης ηλεκτρονικών επιχειρήσεων - η ανάγκη για τον καθορισμό, την διερεύνηση και την εκτέλεση μιας επιχειρηματική ιδέας γρήγορα επιζητά μια απλή και “ελαφριά” προσέγγιση. Η σημαντική διαφορά μεταξύ της e3-Value οντολογίας από τις άλλες οντολογίες επιχειρηματικών μοντέλων είναι ότι επικεντρώνεται στην διάσταση της ανταλλαγής αξίας και όχι στις επιχειρηματικές διαδικασίες όπως οι άλλες οντολογίες.



Σχήμα 4: Το e3 Value Business Model

Πηγή : (Gordijn J. &, 2001)

Γενικές έννοιες και σχέσεις που διέπουν ένα μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι φορείς παραγωγής, διανομής ή κατανάλωσης αντικειμένων αξίας πραγματοποιώντας δραστηριότητες αξίας. Τα σχετικά αντικείμενα εισόδου και εξόδου ανταλλάσσονται μέσω διασυνδέσεων τιμών παραγόντων ή δραστηριοτήτων, δηλώνοντας ότι εάν ένα αντικείμενο τιμής προσφέρεται στο περιβάλλον, κάποιο άλλο αντικείμενο αξίας είναι ζητηθεί σε αντάλλαγμα. Οι διεπαφές αξίας έχουν θύρες αξίας που προσφέρουν ή

ζητούν αντικείμενα αξία. Μια αναλογία μπορεί να παρατηρηθεί με τις ηλεκτρικές εξόδους τοίχου που καθορίζουν τη φύση του διασύνδεση με το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ συγχρόνως κρύβεται ο εσωτερικός τρόπος εργαζόμενος. Ένα δυνητικό εμπόριο αντικειμένων αξίας αντιπροσωπεύεται από ανταλλαγές αξίας, το οποίο διασυνδέσεις αξίας θυρών ενεργειών ή διασυνδέσεων αξίας.

3.1.2 Ανάλυση Επιχειρηματικής Οντολογίας / Φορέα

Ένας φορέας θεωρείται από το περιβάλλον του ως ανεξάρτητη οικονομική (και συχνά επίσης νόμιμη) οντότητα. Με τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων αξίας ένας φορέας πραγματοποιεί κέρδος ή αυξάνει τη χρησιμότητά του. Σε έναν ισχυρό, βιώσιμο μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν, κάθε φορέας θα πρέπει να είναι σε θέση να αποκομίσει κέρδη.

- ✓ **Value Object / Αντικείμενα αξίας :** Οι φορείς ανταλλάσσουν αντικείμενα αξίας. Ένα αντικείμενο αξίας μπορεί να είναι μια υπηρεσία, ένα προϊόν, ένα χρηματικό ποσό ή ακόμη και μια καταναλωτική εμπειρία. Το σημαντικό σημείο εδώ είναι ότι ένα αντικείμενο αξίας έχει αξία για έναν ή περισσότερους φορείς. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μας ενδιαφέρει το είδος των αντικειμένων της ανταλλαγής.
- ✓ **Value Port / Θύρα αξίας :** Ένας φορέας χρησιμοποιεί μια θύρα αξίας για να δείξει στο περιβάλλον του ότι θέλει να προσφέρει ή να ζητήσει αντικείμενα αξίας. Η έννοια της θήρας είναι σημαντική, διότι επιτρέπει τον διαχωρισμό από τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, και την εστίαση μόνο στο πώς οι εξωτερικοί παράγοντες και άλλα στοιχεία του ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου αξίας (e3- value) μπορούν να συνδεθούν.
- ✓ **Value Interface / Διασύνδεση αξίας :** Οι φορείς έχουν μία ή περισσότερες διασυνδέσεις αξίας. Μια διασύνδεση αξίας μπορεί να ομαδοποιήσει μεμονωμένες θύρες αξίας. Δείχνει το αντικείμενο αξίας που ένας φορέας είναι πρόθυμος να ανταλλάξει με ένα άλλο αντικείμενο αξίας μέσω των θυρών του. Αυτή η προθυμία εκφράζεται με την λειτουργία της λήψης αποφάσεων στις διασυνδέσεις αξίας, οι οποίες εκφράζουν υπό ποιους όρους ένας φορέας θέλει να ανταλλάξει ένα αντικείμενο αξίας με ένα άλλο αντικείμενο αξίας. Η ανταλλαγή αντικειμένων αξίας είναι ατομική στο επίπεδο των διασυνδέσεων αξίας. Οι ανταλλαγές είτε συμβαίνουν όπως καθορίζεται από τη διασύνδεση αξίας είτε δεν

πραγματοποιούνται καθόλου. Η διασύνδεση αξίας δεν λέει τίποτα για την χρονική στιγμή της παραγγελίας των αντικειμένων που ανταλλάσσονται τις θύρες του. Δηλώνει απλώς ποιο αντικείμενο αξίας είναι διαθέσιμο, σε αντάλλαγμα για κάποιο άλλο αντικείμενο αξίας.

- ✓ **Value Exchange / Ανταλλαγή αξίας** : Μια ανταλλαγή αξίας χρησιμοποιείται για τη σύνδεση δύο θυρών αξίας μεταξύ τους. Ανάλογα με το πλαίσιο των θυρών που συνδέουν μια ανταλλαγή αξίας (είτε οι θύρες συνδέουν έναν φορέα ή μια δραστηριότητα αξίας), εφαρμόζονται ελαφρώς διαφορετικές ερμηνείες και περιορισμοί. Εδώ, απευθυνόμαστε μόνο στην σύνδεση μεταξύ των φορέων. Μια ανταλλαγή αξίας μεταξύ των φορέων αντιπροσωπεύει μία ή περισσότερες πιθανές συναλλαγές αντικειμένων αξίας μεταξύ των θυρών αξίας. Ως εκ τούτου, είναι ένα πρωτότυπο για τις πραγματικές συναλλαγές μεταξύ των φορέων.
- ✓ **Value Offering / Προσφορά αξίας** : Μια προσφορά αξίας είναι ένα σύνολο ανταλλαγών αξίας. Δείχνει ποια αντικείμενα αξίας ανταλλάσσονται μέσω των συναλλαγών αξίας με αντάλλαγμα άλλα αντικείμενα αξίας. Μια προσφορά αξίας θα πρέπει να τηρεί τη σημασιολογία των διασυνδεδεμένων τιμών: οι αξίες ανταλλάσσονται μέσω της διασύνδεσης αξίας σε όλες τις θύρες της ή καθόλου.
- ✓ **Market Segments/ Τμήματα της αγοράς** : Ένα τμήμα της αγοράς ορίζεται ως ο διαχωρισμός της αγοράς (βάσει κριτηρίων) σε τμήματα που μοιράζονται κοινές ιδιότητες. Αναλόγως, στο μοντέλο e3- value, τμήμα της αγοράς είναι το σύνολο των φορέων που για στο τμήμα των διεπαφών αξίας (value interface) μοιράζονται την ίδια λειτουργία λήψης αποφάσεων. Βέβαια στην πράξη όλοι οι φορείς συμπεριφέρονται διαφορετικά και κατά συνέπεια δεν μπορούν να έχουν κοινές λειτουργίες λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, για να είναι σε θέση να σχεδιαστεί κατανοητά το e3-value business model, υποθέτουμε ότι ορισμένες ομάδες φορέων έχουν από την άποψη της μοντελοποίησης, ίδιες λειτουργίες λήψης αποφάσεων.
- ✓ **Value Activity / Δραστηριότητα αξίας**. Μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται από έναν φορέα με σκοπό να αυξήσει το κέρδος ή την χρησιμότητα του φορέα. Η δραστηριότητα αξίας περιλαμβάνεται στην οντολογία για να συζητηθεί και να σχεδιαστεί η ανάθεση των δραστηριοτήτων αξίας στους συντελεστές. Ως εκ τούτου, μας ενδιαφέρει η συλλογή δραστηριοτήτων που μπορούν να ανατεθούν

στο σύνολο των φορέων και ως συνέπεια, μια τέτοια συλλογή δραστηριοτήτων θα πρέπει να είναι επικερδής ή να αυξάνει την χρησιμότητα το φορέα για να είναι σκόπιμη η εκτέλεσή της. Οι δραστηριότητες αξίας μπορούν να διασπαστούν σε μικρότερες αλλά για να γίνει αυτό θα πρέπει να παραμένουν κερδοφόρες ή να αυξάνουν τη χρησιμότητα για τον φορέα.

3.2 STOF MODEL

Το μοντέλο STOF (Bouwman, 2008) περιγράφει τις κύριες έννοιες και τις μεταβλητές σχεδιασμού στους τέσσερις τομείς των επιχειρηματικών μοντέλων, δηλαδή την υπηρεσία, την τεχνολογία, την οργάνωση και τη χρηματοδότηση. Οι επιλογές που γίνονται σε αυτούς τους τομείς πρέπει να είναι ισορροπημένες για να πραγματοποιήσουν τη βιωσιμότητα και τη σκοπιμότητα. Η μέθοδος STOF βοηθά τους επιχειρηματίες να δημιουργήσουν βιώσιμα, εφικτά και ισχυρά επιχειρηματικά μοντέλα που δημιουργούν αξία τόσο για τους πελάτες όσο και για τους παρόχους. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στα αρχικά στάδια της δημιουργίας καινοτομίας δηλαδή κατά την διαδικασία της εξερεύνησης και της αρχικής επεξεργασίας ιδεών και επιλογών. Όταν η μέθοδος χρησιμοποιείται σε πρώιμο στάδιο, η υπηρεσία και ο σχεδιασμός της τεχνολογίας μπορεί να προσαρμοστεί για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξηθεί η δυναμική της στο επίπεδο της αγοράς σε μεταγενέστερο στάδιο. Στην συνέχεια αναλύονται τα τέσσερα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου STOF : ο σχεδιασμός του οργανισμού (organization domain), ο σχεδιασμός της υπηρεσίας (service domain), ο τεχνολογικός σχεδιασμός (technology domain) και τα θέματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού (financial domain).

Ο **σχεδιασμός του οργανισμού** περιγράφει το δίκτυο αξίας που απαιτείται για την υλοποίηση της συγκεκριμένης προσφοράς υπηρεσιών. Ένα δίκτυο αξίας αποτελείται από παράγοντες με συγκεκριμένους πόρους και δυνατότητες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν και εκτελούν από κοινού δραστηριότητες αξίας, δημιουργούν αξία για τους πελάτες και υλοποιούν τις δικές τους στρατηγικές και στόχους.

Ο **σχεδιασμός υπηρεσίας** περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Ο πάροχος μιας νέας υπηρεσίας προτίθεται να παράσχει προστιθέμενη αξία

στον πελάτη μέσω νέων προτάσεων. Η δημιουργία αξίας είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Μπορούν να δημιουργηθούν διαφορετικοί τύποι αξίας για τους πελάτες. Για παράδειγμα, μια υπηρεσία επικεντρώνεται σε καθαρά λειτουργική αξία (δηλ. αύξηση της απόδοσης), ενώ άλλες υπηρεσίες επικεντρώνονται σε βιωματική χρήση. Τα κρίσιμα ζητήματα στην σχεδίαση της υπηρεσίας είναι οι πελάτες-στόχοι, στοιχεία δημιουργίας αξίας και η διατήρηση των πελατών.

- ✓ **Πελάτες – Στόχοι :** Οι απαιτήσεις σε υπηρεσίες και οι ανάγκες των πελατών είναι διαφορετικές για κάθε ομάδα στόχο. Ο ορισμός της ομάδας στόχου, είτε είναι B2C είτε B2B, είναι απαραίτητος. Επομένως, είναι θεμελιώδες να έχουμε μια σαφή τμηματοποίηση των πελατών για να αποδώσουμε την αντίστοιχη πρόταση αξίας.
- ✓ **Στοιχεία που δημιουργούν αξία:** Προκειμένου να παρέχουν την προσδοκώμενη αξία στους ενδιαφερόμενους πελάτες, παράγοντες όπως η συνάφεια, η ευκολία προσβασιμότητας, η ακρίβεια, η ποιότητα και η εμπιστοσύνη είναι κρίσιμες. Συνεπώς η βασική προσφορά υπηρεσιών καθώς και η υπηρεσία υποστήριξης που προσφέρεται στον πελάτη είναι κρίσιμοι παράγοντες για την δημιουργία αξίας.
- ✓ **Διατήρηση πελάτη:** Ορίζει τους τρόπους για να διατηρήσετε τον πελάτη πιστό και ικανοποιημένο. Πρέπει επίσης να αναπτυχθούν μέθοδοι που θα υποστηρίξουν την επαναλαμβανόμενη χρήση της υπηρεσίας από τον πελάτη.

Θέματα τεχνικού σχεδιασμού

Παράγοντες όπως η ασφάλεια, η ενσωμάτωση του υπάρχοντος συστήματος και η προσβασιμότητα είναι βασικά κριτήρια σχεδιασμού για τον τομέα της τεχνολογίας.

- ✓ **Ασφάλεια:** Ο τρόπος αποθήκευσης των πληροφοριών και ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η πρόσβαση στον πελάτη είναι απαραίτητη για την αποφυγή παραβιάσεων της ασφάλειας. Πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ της ευκολίας προσβασιμότητας και της ιδιωτικότητας των προσωπικών δεδομένων των χρηστών, ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος που συνεπάγεται από την χρήση των υπηρεσιών.

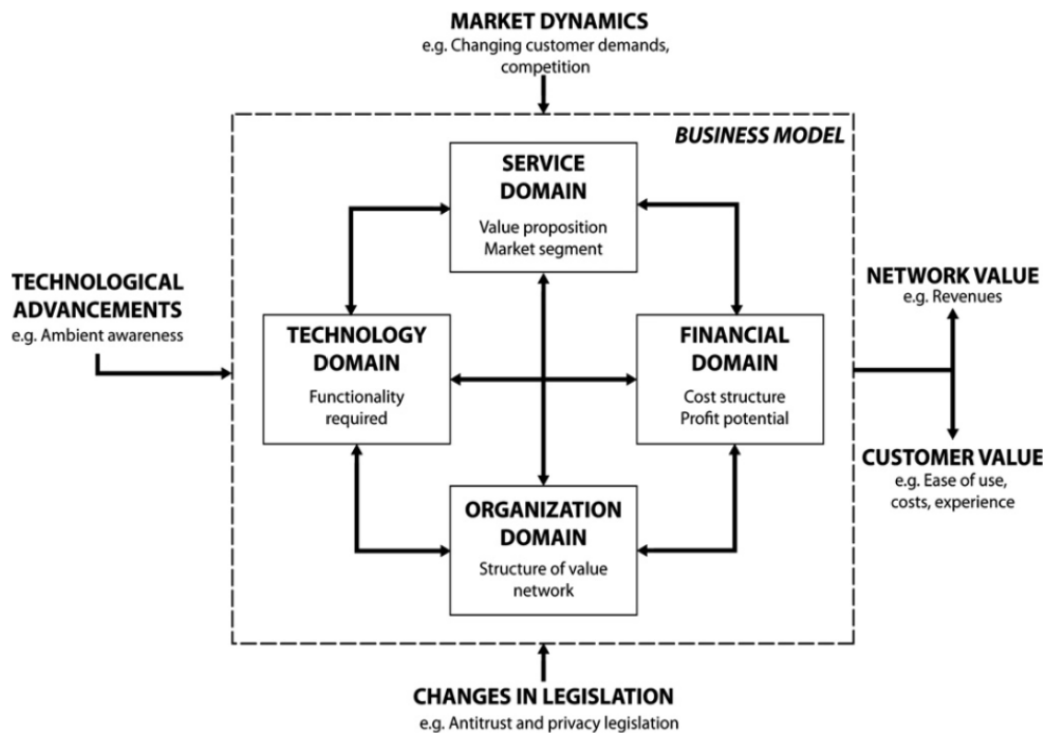
- ✓ **Ενσωμάτωση Συστήματος:** Το κόστος και η ευελιξία της νέας τεχνολογίας επηρεάζουν την ολοκλήρωση του συστήματος. Ο βαθμός στον οποίο η νέα προσφορά υπηρεσιών της επιχείρησης μπορεί να ενσωματωθεί με εκείνη των υφιστάμενων η ενσωμάτωση είναι πολύ ευκολότερη καθώς και η προσαρμογή των πελατών στην νέα υπηρεσία. Ο τεχνικός τομέας ασχολείται με επιλογές σε δύο διαφορετικά επίπεδα, δηλαδή την επιλογή και συντήρηση των συστημάτων διαχείρισης περιεχομένου (CMS) που θα χρησιμοποιηθούν καθώς και τις τεχνικές λειτουργίες αυτών των συστημάτων (π.χ. το επίπεδο εξατομίκευσης) και την επιλογή του μέσου προβολής και χρήσης των υπηρεσιών που θα αναπτύξει η επιχείρηση.
- ✓ **Προσβασιμότητα:** Ο παράγοντας που αφορά την προσβασιμότητα μιας υπηρεσίας από τον πελάτη και αφορά την αρχιτεκτονική της πλατφόρμας και τους κανόνες πρόσβασης που έχει επιλέξει ο σχεδιαστής. Εάν επιλεγεί ένα κλειστό ή ελεγχόμενο περιβάλλον, μπορεί δωθεί πρόσβαση σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών γεγονός που αυξάνει την ασφάλεια.

Θέματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού

- ✓ **Τιμολόγηση:** Η τιμολόγηση της υπηρεσίας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προσαρμογή της υπηρεσίας και στη χρήση της. Η εκτιμώμενη αξία του πελάτη πρέπει να είναι μεγαλύτερη ή τουλάχιστον ίση με την παραδοθείσα αξία από τον πάροχο υπηρεσιών. Η στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να εξετάζει αν η επιχείρηση στοχεύει στη μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς ή στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας από την παροχή της υπηρεσίας.
- ✓ **Κίνδυνος και επένδυση:** Η αβεβαιότητα σχετικά με την απόδοση των επενδύσεων είναι ο βασικός κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη και η παράδοση μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά. Η κατανομή των επενδυμένων κεφαλαίων και των κινδύνων μεταξύ των φορέων μπορεί να μειώσει τον βαθμό των επιπτώσεων στους εμπλεκόμενους φορείς.
- ✓ **Κόστος και έσοδα:** Η κατανομή του κόστους και των εσόδων μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι η ίδια σε όλες τις περιπτώσεις και διαφέρουν σημαντικά ανά περίπτωση. Για παράδειγμα, ο πάροχος υπηρεσιών μπορεί να μοιράζεται τα έσοδα με τους άλλους φορείς στην υπηρεσία παροχής ή μπορεί να βασίζεται

στην συνδρομή. Η κατανομή του κόστους και των εσόδων εξαρτάται επίσης από την κατανομή του των επενδυμένων κεφαλαίων και του ρίσκου.

Στην ακόλουθη εικόνα απεικονίζονται τα τέσσερα στοιχεία του μοντέλου STOF καθώς και η σχέση μεταξύ των στοιχείων.



Σχήμα 5: The STOF Model

Πηγή : Bouwman, H., Faber, E., Haaker, T., Kijl, B., & De Reuver, M., (2008).

3.3 Business Model Canvas

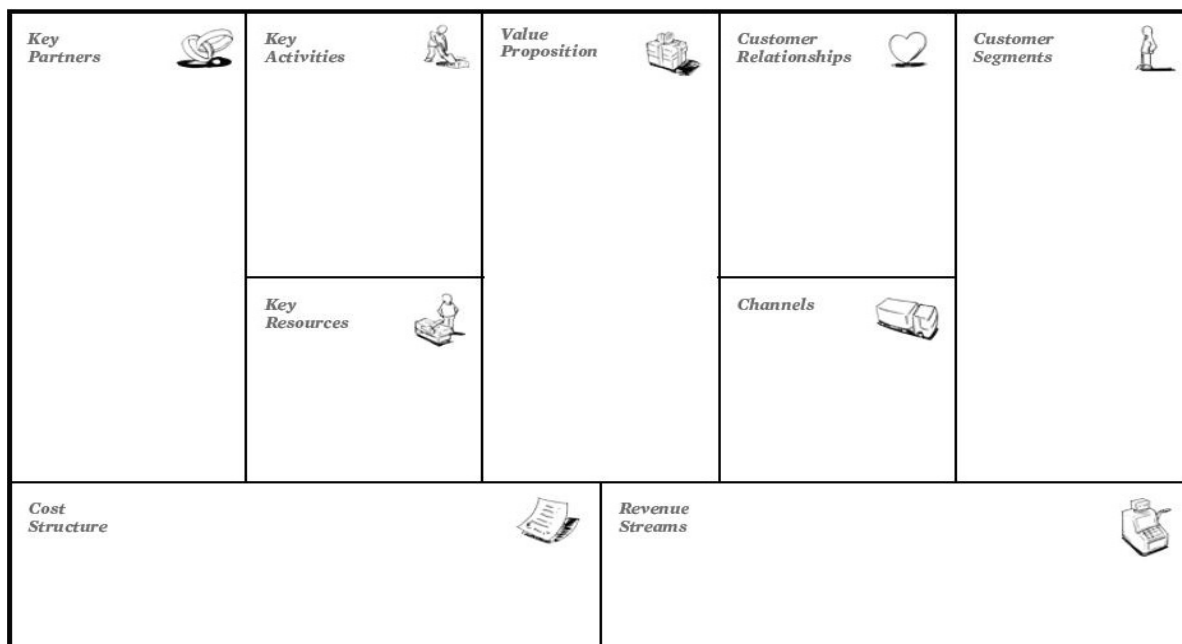
Οι Osterwalder & Pigneur αρχικά εισήγαγαν την έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου/ e-business model ontology ("e-BMO") το 2002. Η έρευνα τους έχει εξελικτική πορεία και φθάνει στην σημερινή μορφή του καλούμενου καμβά επιχειρηματικού μοντέλου "Business Model Canvas" (Osterwalder A. &, 2010). Η μελέτη τους αναφέρεται στα στοιχεία, στις σχέσεις και στη σημασιολογία ενός μοντέλου διασπώντας το σε τέσσερις διαστάσεις, που είναι η καινοτομία του προϊόντος, οι πελατειακές σχέσεις, η διαχείριση υποδομής και τα χρηματοοικονομικά. Οι διαστάσεις αυτές, με τη σειρά τους, αναλύονται σε 9 δομικά μέρη (nine blocks): βασικοί συνεργάτες - key partners, βασικές δραστηριότητες - key activities, βασικοί πόροι - key

resources, προτάσεις αξίας - value propositions, πελατειακές σχέσεις - customers relationships, δίαυλοι/ κανάλια - channels, τμήματα πελατών - customer segments, δομή κόστους – cost structure και ροές εσόδων - revenue streams. Το επιχειρηματικό μοντέλο Canvas έχει εφαρμοστεί και έχει δοκιμαστεί σε ολόκληρο τον κόσμο από διάφορες μεγάλες εταιρείες αφού θεωρήθηκε ως το καλύτερο και το πιο κατάλληλο για τη δημιουργία διαστάσεων και χαρακτηριστικών/κριτηρίων κατηγοριοποίησης και ανάλυσης ενός μοντέλου. Στη συνέχεια γίνεται μια σύντομη περιγραφή των εννέα δομικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται :

1. **Προτάσεις αξίας / Value Proposition**, περιγράφει το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν αξία για συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, δηλαδή λύνουν προβλήματα ή ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Οι προτάσεις αξίας μπορεί να είναι καινοτόμες ή να εισάγουν νέα χαρακτηριστικά.
2. **Τμήματα αγοράς / Customer Segments**, περιγράφει τις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ή οργανισμών που η επιχείρηση εξυπηρετεί ή στοχεύει να εξυπηρετήσει. Η εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει ποια τμήματα πελατών θα εξυπηρετήσει και ποια θα αγνοήσει, προκειμένου να ξεκινήσει το σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου γύρω από τα επιλεγμένα τμήματα.
3. **Κανάλια / Channels**, περιγράφουν τους τρόπους επικοινωνίας και διανομής των προτάσεων αξίας στα αντίστοιχα τμήματα της αγοράς. Είναι σημεία επαφής με τους πελάτες και περιλαμβάνουν τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων.
4. **Σχέσεις Πελατών / Customer Relationships**, περιγράφει τα είδη των σχέσεων που αναπτύσσει μια επιχείρηση με τους πελάτες της σε κάθε τμήμα της αγοράς. Οι σχέσεις μπορεί να κυμαίνονται από προσωποποιημένες μέχρι αυτοματοποιημένες και μπορεί να καθοδηγούνται από τα ακόλουθα κίνητρα : απόκτηση νέων πελατών, διατήρηση υπαρχόντων πελατών και μεγιστοποίηση των πωλήσεων ανά πελάτη (Upselling).
5. **Ροές εσόδων / Revenue Streams**, αντιπροσωπεύει τα έσοδα που δημιουργούνται από κάθε τμήμα της αγοράς. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το είδος της προσφερόμενης αξίας που διατίθεται να αγοράσει κάθε τμήμα αγοράς. Ένα επιχειρηματικό υπόδειγμα μπορεί να έχει τα ακόλουθα είδη ροών εσόδων :

- i. Έσοδα από εφάπαξ πληρωμές
 - ii. Επαναλαμβανόμενα έσοδα από τρέχουσες πληρωμές.
 - iii. Έσοδα από παροχή υπηρεσιών υποστήριξης μετά την πώληση.
6. **Βασικές εταιρικές σχέσεις / Key partners**, περιγράφει το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που απαιτούνται προκειμένου να λειτουργήσει το επιχειρηματικό υπόδειγμα. Το δίκτυο με προμηθευτές και συνεργάτες πρέπει να αναπτυχθεί από μια εταιρεία προκειμένου να καταστήσει την ΒΜ εργασία, να μειώσει τον κίνδυνο, να αποκτήσει πόρους. Οι Osterwalder και Pigneur (2013) αναφέρουν τέσσερις τύπους συνεργασίας:
- i. Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών
 - ii. Συναγωνιστικές : στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ ανταγωνιστών
 - iii. Κοινοπραξίες για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων
 - iv. Σχέσεις πελάτη-προμηθευτή για τη διασφάλιση των προμηθειών.
7. **Κρίσιμες Δραστηριότητες / Key Activities**, περιγράφει τις σπουδαιότερες εργασίες που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργεί το επιχειρηματικό της υπόδειγμα.
8. **Κρίσιμοι πόροι / Key Resources**, περιγράφει τους σημαντικότερους πόρους που απαιτούνται ώστε να λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί την ύπαρξη κρίσιμων πόρων που χωρίς αυτούς μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να δημιουργήσει τις προτάσεις αξίας, να τις διαθέσει στις αγορές, να διατηρήσει τις σχέσεις με τους πελάτες της και να έχει έσοδα.
9. **Δομή κόστους / Cost Structure**, περιγράφει όλα τα κόστη λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου. Η διάρθρωση του κόστους μπορεί να προσδιοριστεί αφού καθοριστούν Κρίσιμες Δραστηριότητες, Κρίσιμοι πόροι και Κρίσιμες συνεργασίες.

Τα εννέα Δομικά Στοιχεία του Επιχειρηματικού Πλαισίου σχηματίζουν τον κορμό ενός εύχρηστου εργαλείου που ονομάζουμε Καμβά Επιχειρηματικού Υποδείγματος όπως φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί.



Σχήμα 6 : Καμβάς Επιχειρηματικού Υποδείγματος

Πηγή : Osterwalder, A., & Pigneur, Y. , (2010)

3.4 Lean Canvas

Το Lean Canvas δημιουργήθηκε από τον Ash Maurya το 2012 (Maurya, 2012) και αποτελεί μια προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου καμβά. Είναι ειδικά σχεδιασμένο για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων (start ups) ενώ για την δημιουργία του έχουν αφαιρεθεί τέσσερα δομικά στοιχεία του αρχικού καμβά και έχουν προστεθεί τέσσερα καινούρια στοιχεία τα οποία είναι τα προβλήματα (problems), οι λύσεις (solutions), οι βασικές μετρήσεις (key metrics) και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (unfair advantages). Στην συνέχεια αναλύονται τα τέσσερα νέα δομικά στοιχεία :

1. Προβλήματα / Problems

Ένας σημαντικός παράγοντα αποτυχίας μιας start up είναι η έλλειψη κατανόησης από την αρχή των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει. Η ξεκάθαρη και σωστή διατύπωση των προβλημάτων οδηγεί και στη σωστή αντιμετώπισή τους συνεπώς τα προβλήματα αποτελούν ένα από τα δομικά στοιχεία του Lean Canvas.

2. Λύσεις / Solution

Με βάση τα προβλήματα που εντοπίστηκαν, καθορίζεται μια λύση σε κάθε πρόβλημα. Καταγράφοντας τα τρία πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για κάθε

λύση βοηθάμε στην ορθότερη επίλυσή του και εξετάζοντας το πρόβλημα συνολικά. Το δομικό στοιχείο λύσεις είναι συνδεδεμένο με την έννοια του «ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος» (MVP).

3. Βασικές μετρήσεις / Key Metrics

Για να καταλάβετε αν η ιδέα και η επιχείρησή σας λειτουργούν σωστά, ορίστε βασικές μετρήσεις ως δείκτες για να μετρήσετε την επιτυχία σας. Σε κάθε δεδομένο χρονικό σημείο, υπάρχουν μερικές μόνο βασικές ενέργειες (ή βασικές μακρομετρικές μετρήσεις) που έχουν σημασία.. Η αποτυχία να προσδιοριστούν οι σωστές βασικές μετρήσεις μπορεί να είναι καταστροφική - οδηγώντας σε λάθος δραστηριότητες όπως πρόωρη βελτιστοποίηση ή σε εξάντληση των διαθέσιμων πόρων, ενώ κυνηγούν τους λάθος στόχους.

4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα / Unfair Advantage

Σε αυτό το δομικό στοιχείο ορίζεται αυτό που κάνει μια νέα επιχείρηση μοναδικό και δεν αντιγράφεται εύκολα όπως για παράδειγμα η φήμη, η μοναδική εμπειρία μάρκας, οι μοναδικές συνεργασίες που οδηγούν σε πλεονεκτήματα που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν ή να αγοραστούν και για τα οποία υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εργάζεται συνεχώς για την εξεύρεση / οικοδόμηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτημάτος αφού είναι αναπόφευκτο μετά από το αρχικό επίπεδο επιτυχίας της επιχείρησης να εισέλθουν στην αγορά ανταγωνιστές και αντιγραφείς του επιχειρηματικού της μοντέλου. Αν η επιχείρηση δεν έχει άμυνα εναντίον τους, υπάρχει ένας πραγματικός κίνδυνος να εξαφανιστεί και να μην μπορεί να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό που θα δημιουργηθεί.

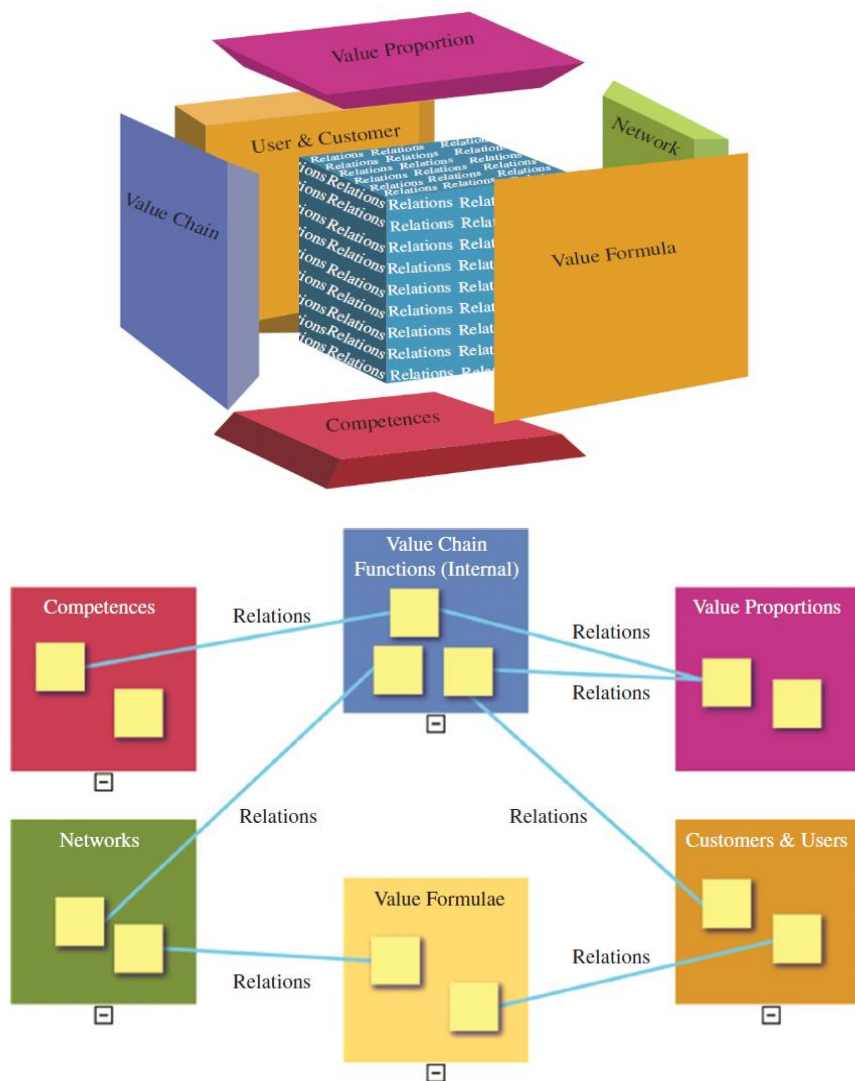
PROBLEM List your top 1-3 problems	SOLUTION Outline a possible solution for each problem	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention	UNFAIR ADVANTAGE Something that cannot easily be bought or copied	CUSTOMER SEGMENTS List your target customers and users
	KEY METRICS List the key numbers that tell you how your business is doing		CHANNELS List your path to customers (inbound or outbound)	
EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today		HIGH-LEVEL CONCEPT List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos		EARLY ADOPTERS List the characteristics of your ideal customers
COST STRUCTURE List your fixed and variable costs			REVENUE STREAMS List your sources of revenue	

Σχήμα 7: Lean Canvas

Πηγή : Maurya, A., (2012)

3.5 Business Model Cube

Το Business Model Cube αναπτύχθηκε από τους P. Lindgren and O. H. Rasmussen το 2013 (Lindgren, 2013) μετά από αρκετά χρόνια εργασίας και έρευνας πάνω στα επιχειρηματικά μοντέλα και με πολλές εμπειρικές δοκιμές του κύβου. Αρκετοί ερευνητές συνέβαλαν στη δημιουργία και την επαλήθευση του BM Cube και τις σχετικές διαστάσεις και εξαρτήματα του. Οι διαστάσεις δοκιμάστηκαν σε περισσότερες από 400 διαφορετικές επιχειρήσεις για να επαληθεύσουν εμπειρικά οι υποθέσεις των ερευνητών και το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία και η σύλληψη του επιχειρηματικού μοντέλου Cube. Το BM Cube αποτελείται από επτά διαστάσεις -οι έξι αντιπροσωπεύονται από τις πλευρές του κύβου ενώ οι σχέσεις αναπαρίστανται στο εσωτερικό του κύβου ενώνοντας όλες τις άλλες διαστάσεις επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο τη δημιουργία, τη σύλληψη, την παράδοση, την λήψη και την αξιοποίηση των αξιών που βρίσκονται εκτός του BM Cube, συνδέοντας το BM Cube με άλλα BM. Οι 7 διαστάσεις του μοντέλου είναι : η πρόταση αξίας, οι πελάτες, η αλυσίδα αξίας, οι ικανότητες, τα δίκτυα, τα έσοδα και οι συνδέσεις. Κάθε μία από τις επτά διαστάσεις περιλαμβάνει μερικές βασικές ερωτήσεις που αφορούν τον πυρήνα κάθε διάστασης και σχετίζονται με τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε διάστασης. Επιπρόσθετα κάθε διάσταση του επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να διαχωριστεί σε μικρότερα τμήματα.



Σχήμα 8 : Οι 7 διαστάσεις του business model Cube σε 3d και 2d

Πηγή : (Lindgren, 2013)

3.5.1 Οι διαστάσεις του Business Model Cube

Κάθε διάσταση μπορεί να χωριστεί σε "μικρότερα τμήματα", τα οποία καλούμε δομικά στοιχεία. Το επίπεδο λεπτομέρειας κάθε διάστασης εξαρτάται από τις αποφάσεις κάθε επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση μπορεί να "βουτήξει" όσο βαθιά σε κάθε διάσταση όσο το επιθυμεί. Η έρευνά και η θεωρία όμως δείχνουν ότι η εξέταση των δομικών στοιχείων σε ικανό βάθος δίνει νόημα και είναι πολύτιμο το να γίνεται από κάθε επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να πάρουν αξία από την ανάλυση των δομικών στοιχείων, διαφορετικά θα χάσουν το κίνητρο να προβούν σε ανάλυση των επιχειρηματικών τους μοντέλων.

Διαστάσεις	Βασικές Ερωτήσεις	Βασικά Δομικά Στοιχεία
Πρόταση Αξίας / Value Proposition	Ποιες είναι οι προτεινόμενες αξίες που παρέχει το επιχειρηματικό μοντέλο;	✓ Product ✓ Services ✓ Processes ✓ (Physical, Digital, Virtual)
Πελάτες και Χρήστες / Customers and Users	Ποιους εξυπηρετεί το επιχειρηματικό μοντέλο;	✓ Customers B2C, B2B ✓ Customers (physical, digital, virtual) ✓ Chains of customers
Λειτουργίες της Αλυσίδας Αξίας (Εσωτερική) / Value chain (internal)	Ποιες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας έχει το επιχειρηματικό μοντέλο;	Value chain according to description from M. Porter with all the primary and secondary function
Ικανότητες / Competences	Σε ποιους τομείς η επιχείρηση αναπτύσσει ικανότητες που την καθιστούν ανταγωνιστική σύμφωνα με το επιχειρηματικό της μοντέλο;	Core competences Categories ✓ Technologies ✓ human resources ✓ organizational systems culture
Δίκτυο / Network	Ποιο είναι το δίκτυο που αναπτύσσετε γύρω από το επιχειρηματικό μοντέλο;	Networks (physical, digital and virtual)
Έσοδα/Value Formula	Πώς δημιουργούνται έσοδα βάση του επιχειρηματικού μοντέλου;	✓ Turnover - cost = profit ✓ Transaction cost economic model ✓ Resource-based economic mode
Συνδέσεις / Relations	Ποιες είναι οι διασυνδέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διαστάσεων του επιχειρηματικού μοντέλου;	Relations (physical, digital and virtual) Categories 1. Inside BM inside business 2. Inside business outside BM 3. Inside BM outside business 4. Outside BM outside business

Πίνακας 6 : Οι διαστάσεις του Business Model Cube

3.6 VISOR MODEL

Το επιχειρηματικό μοντέλο VISOR είναι μια έρευνα των (El Sawy, 2013). Το πλαίσιο στοχεύει στην επίτευξη ενός ενοποιημένου πλαισίου επιχειρησιακού μοντέλου προορισμένο για ψηφιακές πλατφόρμες. Ορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ανταποκρίνεται σε μια ανάγκη του πελάτη, δημιουργώντας και αποδίδοντας τη μέγιστη αξία στον πελάτη, με κερδοφόρο και βιώσιμο τρόπο με συνέπεια να βελτιστοποιεί το κόστος για τη δημιουργία αξίας.

Ένα επιτυχημένο επιχειρησιακό μοντέλο είναι εκείνο που προσφέρει τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και μεγιστοποιεί την προθυμία πληρωμής εκ μέρους των καταναλωτών-στόχων της ελαχιστοποιώντας το πραγματικού κόστος (υλικών και άυλων) της παροχής αυτών των υπηρεσιών. Ο σκοπός της ανάπτυξης αυτού του πλαισίου ήταν να κατανοηθεί η δυναμική του οικοσυστήματος στην ψηφιακή επιχείρηση.

Το πλαίσιο VISOR αποτελείται από βασικά στοιχεία που καθορίζουν την ψηφιακή επιχείρηση. Πρόκειται για: την πρόταση αξίας, την διασύνδεση, τις πλατφόρμες υπηρεσιών, το μοντέλο οργάνωσης και την διάρθρωση εσόδων / κόστους. Αυτά τα στοιχεία χωρίζονται σε δύο ομάδες: πραγματική πρόταση "αξίας" και το πραγματικό "κόστος" παράδοσης. Το πλαίσιο απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:

Τα δύο συστατικά του υψηλότερου επιπέδου που συμβάλλουν στην πρόταση πραγματικής αξίας είναι:

Πρόταση Αξίας

Γιατί συγκεκριμένα τμήματα πελατών θα εκτιμούσαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης και θα ήταν διατεθειμένα να πληρώσουν μια τιμή για αυτά.

Έσοδα / Σύνδεση Κόστους

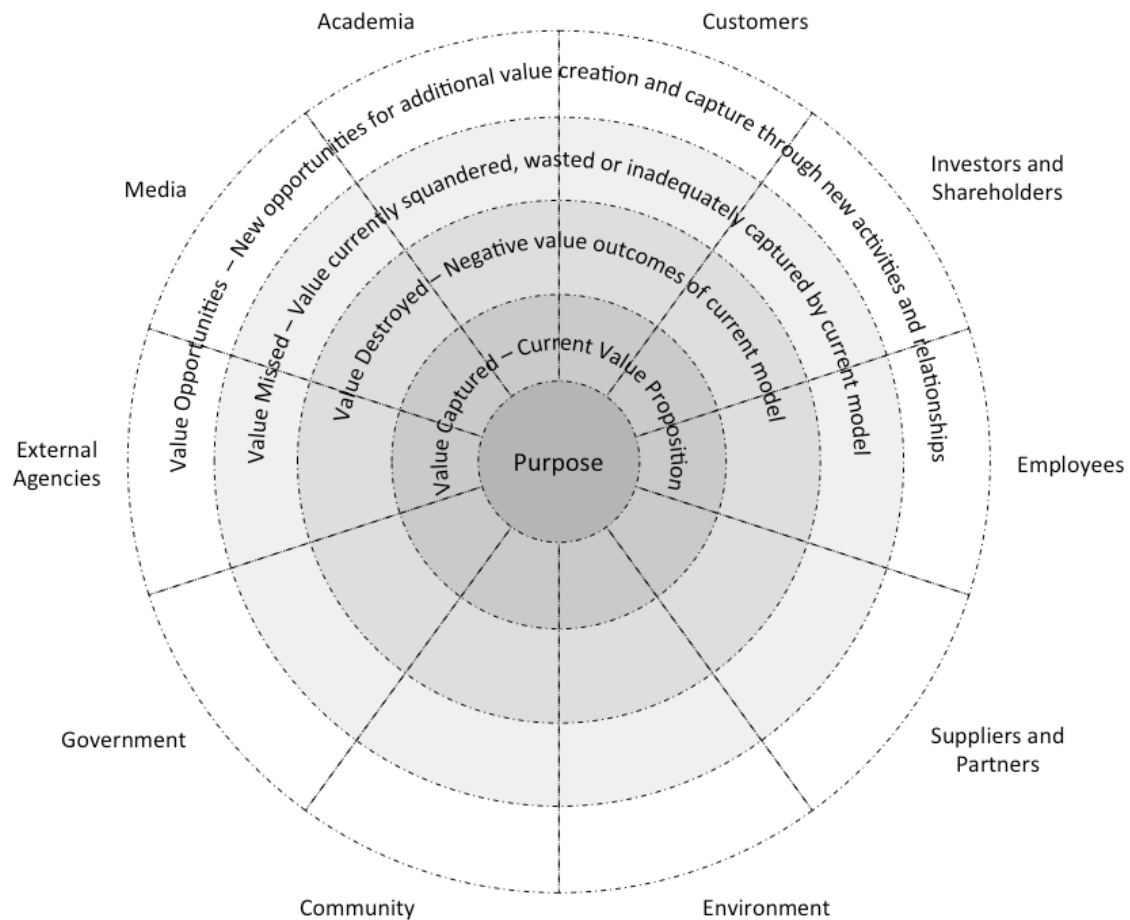
Σε ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο, ο συνδυασμός της πρότασης αξίας, ο τρόπος με τον οποίο παραδίδονται οι υπηρεσίες και οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται σε πλατφόρμες πληροφορικής (IT) πρέπει να είναι τέτοια που τα έσοδα να υπερβαίνουν το κόστος και να είναι ελκυστικά για όλους τους εταίρους.

3.7 Value Mapping Tool

Το Value Mapping Tool (Bocken, 2013) ή το εργαλείο χαρτογράφησης αξίας είναι σχεδιασμένο για να βοηθήσει τις εταιρείες να δημιουργήσουν προτάσεις αξίας για την υποστήριξη ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Το εργαλείο υιοθετεί μια ποιοτική προσέγγιση ενώ ο πρωταρχικός του στόχος είναι να τονωθεί η δημιουργία ιδεών και η συζήτηση. Το εργαλείο έχει τους ακόλουθους ειδικούς στόχους:

- ✓ **Κατανόηση των θετικών και αρνητικών πτυχών της πρότασης αξίας** που αντιστοιχεί στο συνολικό δίκτυο αξίας που σχετίζεται με ένα προϊόν ή υπηρεσία (δηλαδή το δίκτυο των ενδιαφερομένων που συμμετέχουν στη δημιουργία, την διανομή και την αποδοχή της αξίας που σχετίζεται συνολικά με την παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας).
- ✓ **Προσδιορισμός των συγκρουόμενων αξιών** (δηλ. όταν το όφελος μιας ομάδας ενδιαφερομένων δημιουργεί αρνητικό αντίκτυπο για μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων), έτσι ώστε να μπορεί να αναληφθεί δράση για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.
- ✓ **Προσδιορισμός των ευκαιριών για επανασχεδιασμό και αναπροσαρμογή** των επιχειρηματικών μοντέλων ώστε να μειώσουν τα αρνητικά αποτελέσματα και να βελτιώσουν το συνολικό αποτέλεσμα για τους ενδιαφερόμενους φορείς στο δίκτυο αξίας - ειδικά για την κοινωνία και το περιβάλλον.

Η ευκολία χρήσης και η περιορισμένη ανάγκη για ειδικούς εξετάστηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης του εργαλείου. Με βάση τις ιδέες για την καινοτομία της αξίας, το εργαλείο χαρτογράφησης αξίας αναπτύχθηκε όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 10 : Value Mapping Tool

Πηγή : (Bocken, 2013)

Οι καινοτόμες πτυχές σχεδιασμού του εργαλείου περιλαμβάνουν:

- ✓ Τέσσερις αναπαραστάσεις της αξίας για τη διευκόλυνση της συστηματικής αξιολόγησης τους, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις μορφές αξίας στο σχήμα. Προσδιορίζοντάς τες ξεχωριστά ενθαρρύνετε μια διεξοδικότερη διερεύνηση του τρέχοντος επιχειρηματικού μοντέλου γεγονός που βοηθά στον εντοπισμό περιοχών που απαιτούν αλλαγή ή βελτίωση.
- ✓ Τμήματα ενδιαφερομένων για τη διευκόλυνση της προβολής πολλών ενδιαφερομένων της αλυσίδας αξίας. Οι τρέχουσες διαδικασίες και τα εργαλεία δημιουργίας επιχειρηματικών μοντέλων εστιάζονται στην πρόταση αξίας του πελάτη. Το προτεινόμενο εργαλείο επιδιώκει να διευρύνει το φάσμα των

ενδιαφερόμενων μερών ή των αποδεκτών αξίας, συμπεριλαμβάνοντας το περιβάλλοντος και την κοινωνίας. Κάθε τμήμα αντιπροσωπεύει μια ομάδα ενδιαφερόμενων μερών.

- ✓ Αναπαράσταση ενός κεντρικού δικτύου για την ενθάρρυνση της βελτιστοποίησης της αξίας στο δίκτυο (δηλαδή εξέταση όλων των φορέων που εμπλέκονται στο δίκτυο από τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την διανομή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας). Η επιχείρηση αντιπροσωπεύεται ως "εργαζόμενοι και μέτοχοι" για να διευκολύνουν την αντίληψη του δικτύου.

Οι οργανισμοί συνήθως θέλουν να εξετάσουν τους ανταγωνιστές και τις προτάσεις αξίας των ανταγωνιστών κατά τη χρήση του εργαλείου. Ωστόσο, το εργαλείο προορίζεται για να μετατρέψει το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης προκειμένου να το καταστήσει βιώσιμο και δεν είναι προορισμένο για την ανάλυση των ανταγωνιστών. Ως εκ τούτου, οι ανταγωνιστές δεν περιλαμβάνονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : BUSINESS TOOLS FOR INNOVATION

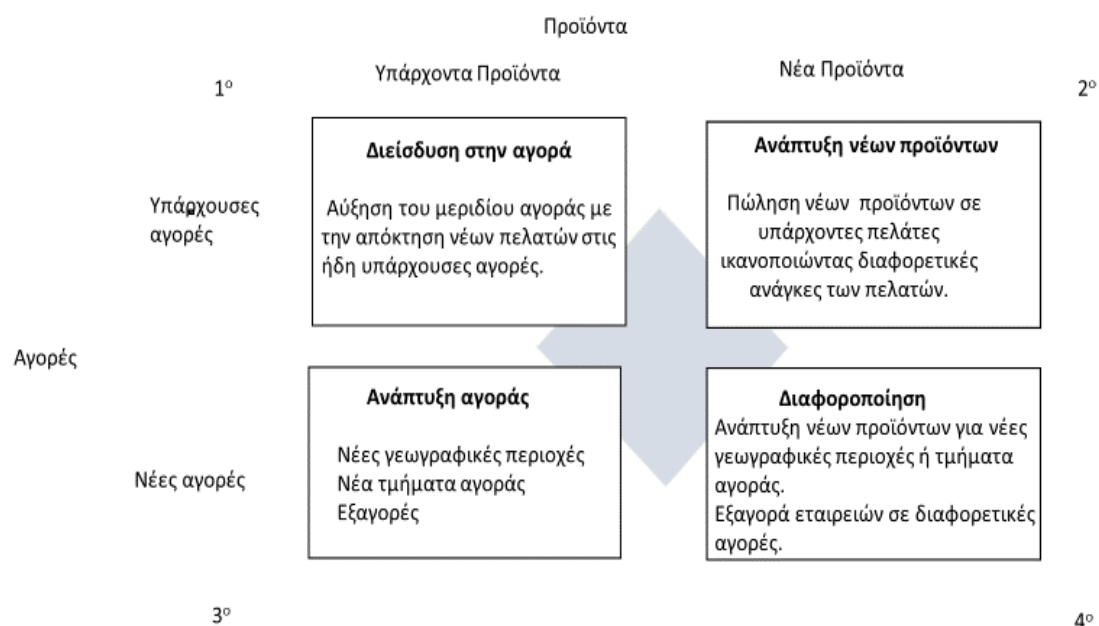
4.1 Μήτρα Ansoff (Matrix Ansoff)

Το Matrix Ansoff αναπτύχθηκε από τον H. Igor Ansoff (Ansoff, 1957) και δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά στο Harvard Business Review το 1957, σε ένα άρθρο με τίτλο "Στρατηγικές για τη Διαφοροποίηση". Πρόκειται για εργαλείο στρατηγικής που ουσιαστικά καθοδηγεί μια επιχείρηση να αναπτύξει την στρατηγική της βασιζόμενη στα τέσσερα τεταρτημόρια από τα οποία αποτελείται η μήτρα του Ansoff.

Οι βασικοί άξονες διαχωρισμού της μήτρας είναι δύο και αποτελούνται από το προϊόν και την αγορά, πρόκειται δηλαδή για μία μήτρα «προϊόντος-αγοράς» (product- market matrix) η οποία εξετάζει στα πλαίσια αυτού του διαχωρισμού τις δυνατότητες μιας επιχείρησης να προσφέρει υφιστάμενα και νέα προϊόντα στο πλαίσιο των υφιστάμενων ή / και νέων αγορών και τα επίπεδα κινδύνου που συνδέονται με το καθένα.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Ansoff προτείνει τέσσερις πιθανές πορείες δράσης για μία επιχείρηση:

1. Στρατηγική Διείσδυσης- Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές.
2. Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για υπάρχουσες αγορές.
3. Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές.
4. Στρατηγική 'Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων' (diversification), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές.



Σχήμα 11: Μήτρα Ansoff

Πηγή : (Ansoff, 1957)

Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο γρηγορότερος και ευκολότερος τρόπος να αναπτυχθεί μια εταιρεία είναι να εργαστεί στο 1° τεταρτημόριο του πίνακα και να προσπαθήσει να πουλήσει περισσότερα από τα υπάρχοντα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Στη συνέχεια, οι επόμενοι ευκολότεροι δρόμοι ανάπτυξης είναι το δεύτερο και το τρίτο τεταρτημόριο αφού με τους υπάρχοντες πελάτες της η εταιρεία έχει ήδη εδραιωμένη την εμπιστοσύνη μεταξύ των καταναλωτών οι οποίοι είναι πολύ πιθανό να αγοράσουν νέα προϊόντα εφόσον έχουν ήδη καλή εμπειρία με τα υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας. Ομοίως, είναι πιο εύκολο μια εταιρεία να προωθήσει και να πουλήσει υπάρχοντα προϊόντα σε ένα νέο τμήμα ή σε μια νέα γεωγραφική περιοχή και να πετύχει νέες πωλήσεις. Η στρατηγική αυτή θεωρείται πιο δαπανηρή από το να προωθήσουμε νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές. Η πιο δύσκολη επιλογή είναι το 4° τεταρτημόριο με την πώληση νέων προϊόντων σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή ενδέχεται να περιλαμβάνει μεγαλύτερο κίνδυνο και περισσότερους πόρους για την εταιρεία.

4.1.1 Στρατηγική Διείσδυσης- Συγκέντρωσης Αγοράς (market penetration)

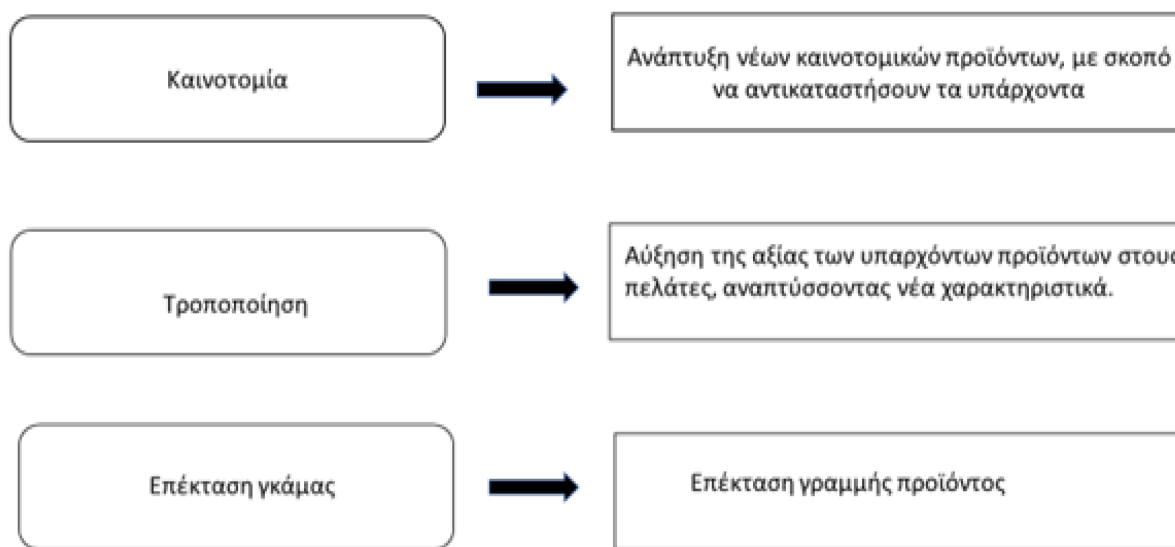
Η στρατηγική διείσδυση αγοράς είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην διείσδυση στην αγορά και εστιάζει στην πώληση των υπαρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης. Παράλληλα όμως, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να τίθεται σε κίνδυνο η επιτυχία των υπαρχόντων προϊόντων. Πρόκειται για μία στρατηγική χαμηλού κινδύνου, γεγονός που κάνει τις επιχειρήσεις να την επιλέγουν πρώτη σε σχέση με τις υπόλοιπες τρεις στρατηγικές της μήτρας Ansoff, αλλά παράλληλα η πιθανότητα να τις οδηγήσει σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης είναι μικρή. Οι παράγοντες που συντελούν στην επιλογή της στρατηγικής αυτής από μια επιχείρηση:

- ✓ Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, γιατί σε αντίθετη περίπτωση η είσοδος σε μία κορεσμένη αγορά σημαίνει μεγάλα έξοδα και χαμηλή κερδοφορία προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να αυξήσει το μερίδιο της
- ✓ Η υπάρχουσα αγορά είναι σε ανοδικό ρυθμό ανάπτυξης.
- ✓ Πρόκειται για ένα ήδη πετυχημένο στην αγορά προϊόν με αυξημένες πωλήσεις.
- ✓ Το μερίδιο των ανταγωνιστών μειώνεται ή αποσύρονται οι ανταγωνιστές από το προϊόν ή την αγορά.
- ✓ Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- ✓ Αναμένεται αύξηση των τιμών των υποκατάστατων τους.
- ✓ Οι οικονομίες κλίμακες προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- ✓ Οι άλλες στρατηγικές κρίνονται λιγότερο κατάλληλες.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μία έντονη στρατηγική διείσδυσης, θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν την αντίδραση των ανταγωνιστών, οι οποίοι θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν του μερίδιό τους στην αγορά.

4.1.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων (new product development)

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή σημαντική τροποποίηση των υπαρχόντων για την πώληση τους στις υπάρχουσες αγορές. Αυτή η στρατηγική μπορεί να υλοποιηθεί με 3 τρόπους:



Πίνακας 7: Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Αυτού του είδους η στρατηγική χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις που έχουν καλό μερίδιο αγοράς στις υπάρχουσες αγορές και στόχος τους είναι η επέκταση. Πρόκειται για μία στρατηγική που κοστίζει ακριβά και είναι ταυτόχρονα υψηλού κινδύνου, δεδομένου ότι γίνεται επένδυση σε νέα προϊόντα και συνεπώς επενδύσεις σε αντίστοιχα κανάλια διανομής, διαφήμισης κ.λπ. Πολύ σημαντική είναι και η περίπτωση ανάπτυξης ενός νέου 'λάθους' προϊόντος που δεν θα γίνει αποδεκτό από την αγορά. Το τελευταίο, ίσως επηρεάσει και την συνολική εικόνα του brand. Όταν μία επιχείρηση υιοθετήσει αυτήν την στρατηγική θα πρέπει να γνωρίζει: το μέγεθος της αγοράς στην οποία θέλει να επενδύσει και ποιο μερίδιο είναι αυτό που χρειάζεται προκειμένου να είναι κερδοφόρα η επένδυση, τους ανταγωνιστές της και το χρόνο αντίδρασης τους, την επίδραση των πωλήσεων των νέων προϊόντων σε σχέση με τα υπάρχοντα.

4.1.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς (market development)

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην προώθηση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες γεωγραφικές περιοχές (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) ή την είσοδο σε νέα τμήματα αγοράς. Η στρατηγική αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί και με την εξαγορά επιχείρησης με την ίδια δραστηριότητα με την επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις περιοχές που θέλει να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι ιδανική όταν:

- ✓ Υπάρχουν νέα και αξιόπιστα κανάλια διανομής.
- ✓ Οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.
- ✓ Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.
- ✓ Έχουν δημιουργηθεί συνθήκες που διευκολύνουν την ανάπτυξη σε νέες αγορές όπως κάποια νέα νομοθεσία που επιτρέπει τις πωλήσεις σε αγορές που πριν υπήρχε απαγόρευση (πχ. προϊόντα άρτου σε σουπερ μάρκετ).

Στην στρατηγική αυτή ο παράγοντας κινδύνου βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα αφού θα πρέπει να επενδυθεί μεγάλο κεφάλαιο για την επιτυχή είσοδο σε νέες αγορές.

4.1.4 Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων (diversification)

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες νέων τμημάτων της αγοράς στα οποία η εταιρεία δεν έχει δραστηριοποιηθεί προηγουμένως. Ουσιαστικά πρόκειται για μία εντελώς διαφορετική κατεύθυνση ανάπτυξης της επιχείρησης για την πραγματοποίηση της οποίας απαιτείται η είσοδος σε νέες γεωγραφικές περιοχές και τμήματα αγοράς αλλά μπορεί να επιτευχθεί και με την εξαγορά επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε διαφορετική δραστηριότητα από αυτήν της εταιρείας. Υπάρχουν 2 τύποι στρατηγικής διαφοροποίησης:

- ✓ **Συσχετισμένη διαφοροποίηση:** η οποία συνεπάγεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε τομείς που έχουν ομοιότητα με τους

υφιστάμενους και επομένως προκύπτει η δυνατότητα οικονομιών κλίμακας και συνεργειών.

- ✓ **Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση:** η οποία συνεπάγεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε εντελώς νέους για αυτή τομείς.

4.1.4.1 Συσχετισμένη διαφοροποίηση (Concentric or Related Diversification)

Μια επιχείρηση εφαρμόζει Συσχετισμένη Διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Δηλαδή, προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά. Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει την συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι (Σιώμκος Γ., 1995):

- ✓ **Μεταφορά ικανοτήτων:** Επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση διαφοροποιείται σε νέες δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες σε ότι αφορά μία τουλάχιστον από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας όπως η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη και το μάρκετινγκ (Oster S. M., 1994 p.p 352 - 354/ Λιούκας Σ., 1995). Δηλαδή, οι ικανότητες που υπάρχουν σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα μεταφέρονται στις υπόλοιπες δραστηριότητες με αποτέλεσμα να ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα.
- ✓ **Οικονομίες εύρους:** Αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους (παραγωγικές εγκαταστάσεις, δίκτυο πωλητών, κόστη έρευνας και ανάπτυξης). Έτσι, με αυτό τον τρόπο, είναι χαμηλότερο το ύψος της επένδυσης και αυξάνεται η χρήση της δυναμικότητας των κοινών λειτουργιών (Bowman C. And D. O. Faulkner, 1997)
- ✓ **Δύναμη στην αγορά:** Με αυτό τον τρόπο η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να αποτρέψει τους ανταγωνιστές από την εξαπόλυση έντονων ανταγωνιστικών επιθέσεων έναντι της διαφοροποιημένης επιχείρησης (Bowman C. And D. O. Faulkner, 1997).

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση, αποτελεί μια προσφιλή στρατηγική ανάπτυξης των εταιριών για πολλούς λόγους. Η μεταφορά των μέσων και ικανοτήτων από την μια δραστηριότητα στην άλλη εξασφαλίζει την επιχείρηση με σημαντικά εφόδια έναντι του

ανταγωνισμού. Οι παρόμοιες διαδικασίες σε επίπεδο παραγωγής, διοίκησης, ερευνάς και ανάπτυξης ή μάρκετινγκ, βοηθούν την επιχείρηση να καταστεί πιο αποδοτική και αποτελεσματική στη νέα της προσπάθεια. Ταυτόχρονα οι οικονομίες κλίμακας (σε οποιαδήποτε κοινή δραστηριότητα) που πιθανόν να έχει αναπτύξει, οδηγούν σε μείωση του κόστους και επομένως αύξηση των κερδών.

4.1.4.2 Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Unrelated Diversification)

Αντίθετα, μια επιχείρηση εφαρμόζει Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν την στρατηγική αυτή όταν θεωρούν ότι η επέκταση σε ασυσχέτιστες δραστηριότητες αντιπροσωπεύει επενδυτικές ευκαιρίες. Οι λόγοι που μια επιχείρηση επιλέγει την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση :

- ✓ Ανάγκη επένδυσης πλεονασματικών κεφαλαίων.
- ✓ Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.
- ✓ Διασπορά κινδύνου λόγω λειτουργίας της επιχείρησης σε πολλαπλά τμήματα αγοράς.
- ✓ Υπάρχουν οι πόροι και το διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο
- ✓ Σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας επιχείρησης με ασυσχέτιστες δραστηριότητες
- ✓ Υπάρχει χρηματοοικονομική συνεργεία (synergy) μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- ✓ Όταν οι αγορές για τα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται σε φάση φθίνουσα
- ✓ Φορολογικά οφέλη
- ✓ Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών

Επιλέγοντας τη στρατηγική διαφοροποίησης, μία εταιρεία θα πρέπει να είναι οικονομικά πολύ ισχυρή, μιας και οι επενδύσεις που θα πρέπει να γίνουν τόσο σε επίπεδο προϊόντος όσο και σε επίπεδο αγοράς, είναι πολλές και ακριβές. Πρόκειται για την πιο δυνατή στρατηγική γιατί τείνει να αλλάξει την πορεία της επιχείρησης.

4.1.5 Εφαρμογή του εργαλείου

Ο πίνακας Ansoff είναι ένα χρήσιμο εργαλείο προκειμένου να προσδιορίσει μια εταιρεία την στρατηγική που θα ακολουθήσει. Με την εφαρμογή του εργαλείου μια εταιρεία μπορεί να αποφασίσει αποτελεσματικότερα ποια είναι η καλύτερη επιλογή στρατηγικής για να πετύχει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, και υποδεικνύει το πως μπορεί να επιτευχθεί μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή της στρατηγικής με τον χαμηλότερο κίνδυνο για την εταιρεία. Προκειμένου να αξιοποιηθεί καλύτερα ο πίνακας Ansoff, είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να συγκεντρώνει και να αναλύει ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών. Ο ίδιος ο Ansoff αναγνώριζε ότι αυτό ήταν ένα πιθανό πρόβλημα και οδήγησε στη φράση «παράλυση μέσω ανάλυσης» - ο κίνδυνος δηλαδή να έχουμε πάρα πολλές πληροφορίες έτσι ώστε να είναι δύσκολο να επιλέξουμε την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, η οποία θα πρέπει να εξετάσει τις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές με βάση τα δεδομένα. Κάθε μία από τις τέσσερις στρατηγικές απαιτεί μια βαθύτερη εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, μπορεί να μην είναι δυνατόν να προσδιοριστεί εάν υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης για μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά, εκτός εάν υπάρχουν δεδομένα σχετικά με το μερίδιο αγοράς, τη φύση του ανταγωνισμού, την στάση των καταναλωτών απέναντι στην εταιρεία κ.α. Το εργαλείο χρησιμοποιείται καλύτερα σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία, όπως το PEST (εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος), το AIDA (καθορίζοντας τις δυσκολίες επικοινωνίας με μια νέα αγορά) ή το SWOT (καθορίζοντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της εταιρείας).

4.2 Στρατηγική του Μπλε Ωκεανού / Blue Ocean Strategy

Η στρατηγική του μπλε ωκεανού είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο που καθοδηγεί μια επιχείρηση στην ανάπτυξη καινοτομιών και την δημιουργία νέων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή περιγράφηκε από τους W. Chan Kim και Renée Mauborgne το 2004 (Chan Kim, 2004) στο βιβλίο τους με τίτλο *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Το βιβλίο έχει βασιστεί στην μελέτη 150 διαφορετικών στρατηγικών οι οποίες έχουν εφαρμοστεί σε εταιρείες από 30 διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους. Το μοντέλο βλέπει πέρα από τις υπάρχουσες αγορές και τμήματα πελατών που δραστηριοποιείται η εταιρεία και

αποσκοπεί στα τμήματα της αγοράς που δεν είναι ακόμα πελάτες της εταιρείας ή που δεν έχουν αντιληφθεί ότι θα μπορούσαν να είναι δυνητικοί πελάτες.

4.2.1 Γαλάζιοι vs Κόκκινοι ωκεανοί

Σύμφωνα με τους W. Chan Kim και Mauborgne (Chan Kim, 2004) , το σύνολο των αγορών που υπάρχουν σήμερα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στους κόκκινους και τους γαλάζιους ωκεανούς. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των δύο κατηγοριών φαίνονται στο παρακάτω πίνακα.

Κόκκινοι Ωκεανοί	Γαλάζιοι Ωκεανοί
Η αγορά και τα μερίδια αγοράς είναι δεδομένα.	Η αγορά και τα μερίδιά της είναι ακόμη άγνωστα.
Έντονος ανταγωνισμός	Μικρός ανταγωνισμός
Η επιχείρηση καλείται να παλέψει σκληρά για να αποκτήσει μερίδιο στην αγορά.	Η επιχείρηση δημιουργεί το δικό της μερίδιο στην αγορά ή ακόμη και ένα νέο είδος αγοράς
Σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	Σημαντικό ρόλο παίζει η καινοτομία αξίας

Πίνακας 8 : Διαφορές μεταξύ κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών

Με τον όρο «**κόκκινοι ωκεανοί**» εννοούνται οι γνωστές αγορές, οι οποίες έχουν γνωστά όρια και σαφείς κανόνες ανταγωνισμού. Η πίτα του ανταγωνισμού είναι δεδομένη και οι εμπλεκόμενοι παίκτες αγωνίζονται σκληρά για μία πιθανή ανακατανομή των κερδών προς όφελός τους, χωρίς όμως να παρουσιάζονται αυξητικοί ρυθμοί κερδοφορίας. Έτσι, λοιπόν, στην περίπτωση των κόκκινων ωκεανών, οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να επικρατήσουν έναντι των αντιπάλων τους αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, οι κόκκινοι ωκεανοί είναι στενά συνυφασμένοι με τον ανταγωνισμό που γίνεται όλο και πιο σκληρός και έχει ως αποτέλεσμα τις συνεχείς μειώσεις του κόστους.

Από την άλλη, οι «**γαλάζιοι ωκεανοί**» αναφέρονται σε ανεξερεύνητες αγορές του σήμερα. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης και κερδοφορίας, καθώς οι ανταγωνιστές είναι λίγοι και οι κανόνες του παιχνιδιού δεν είναι σαφείς και διαμορφώνονται συνεχώς. Έτσι, λοιπόν, οι επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται σε κάποιον γαλάζιο ωκεανό δεν εστιάζουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μιας και ο ανταγωνισμός είτε είναι πολύ μικρός ή ακόμη και ανύπαρκτος. Η καινοτομία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των επιχειρήσεων αυτών, αφού ανοίγουν νέα μονοπάτια και αγορές αφήνοντας πίσω τον ανταγωνισμό (Chan Kim, 2004).

4.2.2 Ανάλυση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

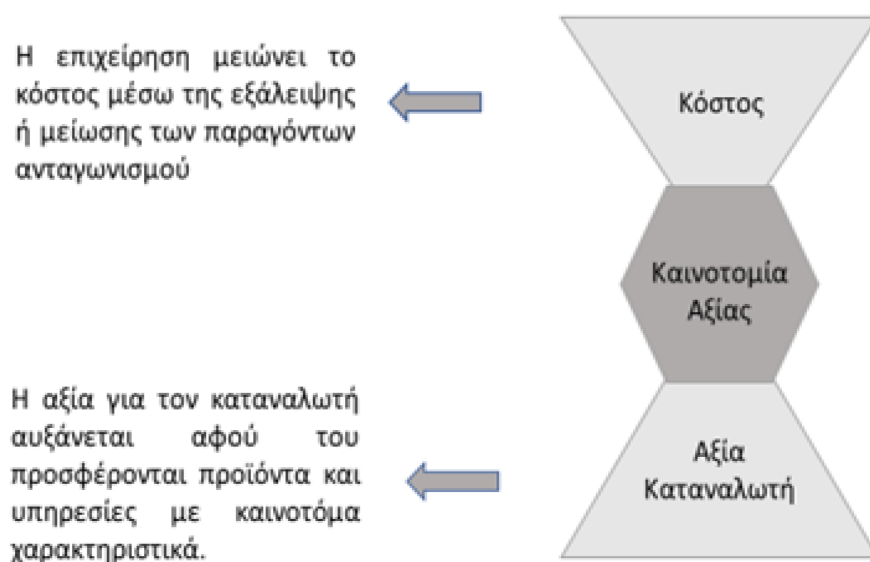
Ως μπλε ωκεανός νοείται ένας κλάδος ή μία αγορά που έως τώρα παραμένει άγνωστη και για τον λόγο αυτό πρέπει να δημιουργηθεί η ζήτηση από την αρχή για το προϊόν ή την υπηρεσία που θα προσφέρει. Ωστόσο, πολύ συχνά ένας γαλάζιος ωκεανός δημιουργείται από την επέκταση των δραστηριοτήτων μίας ήδη υπάρχουσας αγοράς, η οποία μέχρι τότε αποτελούσε έναν κόκκινο ωκεανό. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται καινούριες συνθήκες και κανόνες ανταγωνισμού.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επιχειρήσεις που μέχρι τότε δραστηριοποιούνταν στα πλαίσια ενός κόκκινου ωκεανού και υπό συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες που δεν είχε αναγνωρίσει ή δεν είχε εκμεταλλευτεί κανείς στο παρελθόν.

Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών ενδείκνυται για μία επιχείρηση που προσφέρει προϊόντα στο στάδιο της ωρίμανσης ή της πτώσης μέσα στα πλαίσια ενός κόκκινου ωκεανού. Οι συνθήκες που χαρακτηρίζουν το προϊόν στο στάδιο της ωρίμανσης μέσα σε έναν κόκκινο ωκεανό είναι η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς, η μείωση των κερδών, η μείωση της ζήτησης, καθώς και η μείωση της ανταγωνιστικότητας, η οποία μπορεί να οφείλεται στο μικρό ενδιαφέρον των επενδυτών προς τη συγκεκριμένη αγορά. Μία άλλη συχνή περίπτωση είναι εκείνη κατά την οποία οι καταναλωτές γνωρίζουν το προϊόν, όμως το αποφεύγουν διότι πιστεύουν ότι δεν καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους (Sheehan, 2009).

4.2.3 Η καινοτομία αξίας στην στρατηγική γαλάζιων ωκεανών

Σύμφωνα με τους (Chan Kim, 2004) το στοιχείο που ξεχωρίζει τους νικητές από τους ηττημένους στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών είναι η προσέγγιση της στρατηγικής. Όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών ακολουθούν τη λογική της καινοτομίας αξίας. Η εν λόγω καινοτομία αξίας είναι ένας νέος τρόπος σκέψης σχετικά με την εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία στη συνέχεια δημιουργεί κάποιον γαλάζιο ωκεανό και ξεπερνά τον ανταγωνισμό. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί ότι η καινοτομία αξίας καταρρίπτει το καλά εδραιωμένο δόγμα, σύμφωνα με το οποίο μία επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αξία για τους καταναλωτές με συνέπεια το υψηλότερο κόστος ή να προσφέρει λίγο κατώτερη αξία με μικρότερο κόστος. Έτσι, πολλές φορές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλλημα: «διαφοροποίηση ή χαμηλό κόστος;». Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών επιδιώκουν τη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος ταυτόχρονα. Η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών μειώνει τα κόστη, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την αξία για τον καταναλωτή. Το γεγονός αυτό κάνει τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών βιώσιμη, αφού από την μία πλευρά ο καταναλωτής απολαμβάνει μεγαλύτερη χρησιμότητα προϊόντος σε χαμηλότερη τιμή και από την άλλη η επιχείρηση δημιουργεί μία νέα αγορά, στην οποία δεν υπάρχει ιδιαίτερος ανταγωνισμός. Το σύστημα αυτό, το οποίο στηρίζεται στην καινοτομία αξίας φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα



Σχήμα 12: Η λειτουργία της καινοτομίας αξίας

Πηγή : (Chan Kim, 2004)

4.2.4 Εφαρμογής της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

4.2.4.1 Αρχή 1η Το πλαίσιο των έξι μονοπατιών

Οι εταιρείες που ψάχνουν καινοτόμες διεξόδους σε κάποιον γαλάζιο ωκεανό θα πρέπει να εξετάσουν εναλλακτικές βιομηχανίες, στρατηγικές ομάδες στα πλαίσια των βιομηχανιών, την αλυσίδα των πιθανών αγοραστών, τα διαθέσιμα συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, τη λειτουργική ή συναισθηματική επίκληση προς τους αγοραστές, αλλά και το χρονικό διάστημα που θα πρέπει να αφιερώσουν σε αυτή τη διερεύνηση. Το πλαίσιο των έξι μονοπατιών περιλαμβάνει όλους τους παραπάνω παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ *Μονοπάτι 1:* Στραφείτε προς εναλλακτικές βιομηχανίες
- ✓ *Μονοπάτι 2:* Στραφείτε προς στρατηγικές ομάδες στα πλαίσια νέων βιομηχανιών
- ✓ *Μονοπάτι 3:* Στραφείτε προς την αλυσίδα αγοραστών
- ✓ *Μονοπάτι 4:* Στραφείτε προς συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες
- ✓ *Μονοπάτι 5:* Στραφείτε προς τη λειτουργική και συναισθηματική επίκληση στους πελάτες
- ✓ *Μονοπάτι 6:* Αφιερώστε ένα λογικό χρόνο διερεύνηση

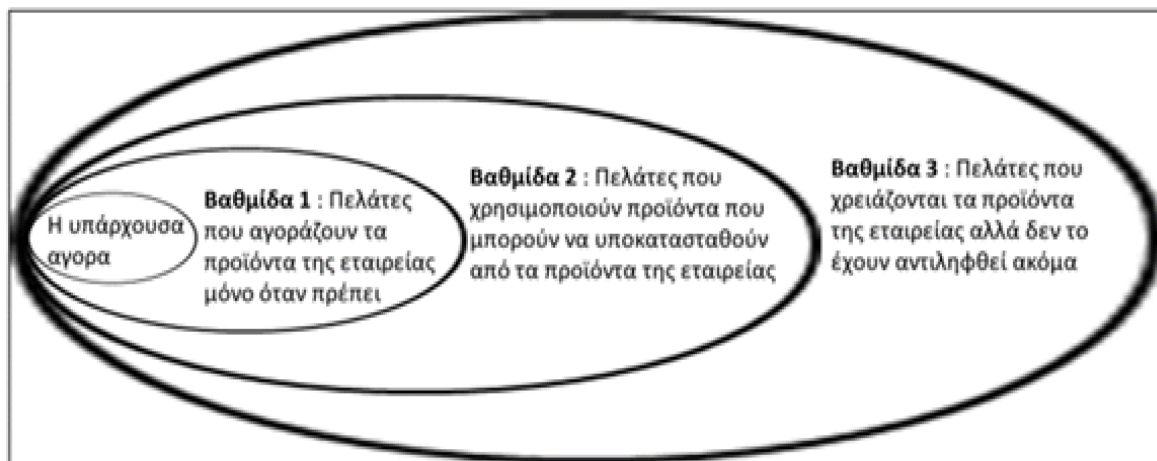
4.2.4.2 Αρχή 2η Εστίαση στη «Μεγάλη Εικόνα»

Οι σημερινές παραδοσιακές στρατηγικές επικεντρώνονται στην ανάλυση των παρουσών συνθηκών του κλάδου και του ανταγωνισμού. Παρόλα αυτά, η εστίαση της εταιρείας στην ευρύτερη «μεγάλη» εικόνα και όχι στους αριθμούς, της επιτρέπει να «σκεφτεί έξω από το κουτί» και να δημιουργήσει μία σαφή εικόνα για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς εκμετάλλευση, πάντα με στόχο να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο οι Kim και Mauborgne προτείνουν μία διαδικασία που αποτελείται από τέσσερα απλά βήματα:

- **Βήμα 1ο : Οπτικοποίηση αφύπνισης.** Συγκρίνετε τη στρατηγική της επιχείρησής σας με εκείνη των ανταγωνιστών και αποφασίστε ποια στοιχεία πρέπει να αλλάξουν.
- **Βήμα 2ο : Εξερευνητική οπτικοποίηση.** Διερευνήστε τα έξι μονοπάτια που προαναφέρθηκαν με σκοπό τη δημιουργία μπλε ωκεανών. Παρατηρείστε τα σαφή πλεονεκτήματα των εναλλακτικών προϊόντων. Ορίστε ποιοι από τους παράγοντες θα πρέπει να εξαλειφθούν, να δημιουργηθούν ή να αλλάξουν.
- **Βήμα 3ο : Αντικειμενική οπτικοποίηση.** Δημιουργήστε τη μοναδική στρατηγική της επιχείρησής σας βασιζόμενοι σε παρατηρήσεις πεδίου. Συλλέξτε ανατροφοδότηση σχετικά με εναλλακτικές λύσεις τόσο από τους δικούς σας πελάτες, όσο και από τους πελάτες των ανταγωνιστών, αλλά και από δυνητικούς πελάτες της αγοράς.
- **Βήμα 4ο : Επικοινωνιακή οπτικοποίηση.** Διερευνήστε και καταγράψτε τις στρατηγικές που βάσει ερευνών μπορούν να αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα μελλοντικά. Αφιερώστε μία σελίδα στην κάθε στρατηγική αναλύοντάς τη συνοπτικά. Στη συνέχεια διαλέξτε τη στρατηγική εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στη φιλοσοφία και στους στόχους της επιχείρησης.

4.2.4.3 Αρχή 3η Στόχευση πέραν της υπάρχουσας ζήτησης

Οι Kim και Mauborgne (2004) συμβουλεύουν τις επιχειρήσεις να μην επικεντρώνονται στις διαφορές των πελατών, αλλά στα εμπόδια που αποτρέπουν δυνητικούς πελάτες να γίνουν πελάτες των προϊόντων τους. Τα τμήματα της αγοράς χωρίζονται σε 3 βαθμίδες όπως φαίνεται και στη ακόλουθη εικόνα.



Σχήμα 13: Οι τρεις βαθμίδες διαχωρισμού των τμημάτων αγοράς σύμφωνα με την στρατηγική του Γαλάζιου Ωκεανού

Πηγή : (Chan Kim, 2004)

4.2.4.4 Αρχή 4η Σωστή Εφαρμογή της Στρατηγικής

Σύμφωνα με τους Kim και Mauborgne (2004), προκειμένου να αναπτύξουμε μια νέα στρατηγική γαλάζιου ωκεανού, θα πρέπει να ακολουθήσουμε μια στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης. Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής, οι συγγραφείς προτείνουν να απαντηθούν οι εξής τέσσερις ερωτήσεις για τους πελάτες και την αγορά:

- ✓ **Μείωση:** Ποιοι παράγοντες που προσφέρονται στους πελάτες θα πρέπει να μειωθούν κάτω από τα πρότυπα του κλάδου;
- ✓ **Εξάλειψη:** Ποιοι παράγοντες που προσφέρονται στους πελάτες θεωρούνται δεδομένοι και πρέπει να εξαλειφθούν;
- ✓ **Δημιουργία:** Ποιοι παράγοντες που μπορούν να προσφερθούν στους πελάτες πρέπει να δημιουργηθούν επειδή δεν έχουν προσφερθεί ποτέ στο παρελθόν και να αξιοποιηθούν;
- ✓ **Αύξηση:** Ποιοι παράγοντες που προσφέρονται στους πελάτες θα πρέπει να αυξηθούν πολύ πάνω από τα πρότυπα του κλάδου;

Ακόμη κατά τον προσδιορισμό της βιωσιμότητας της νέας ιδέας πρέπει να απαντηθούν περισσότερα ερωτήματα που αφορούν την χρησιμότητα, την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το κόστος και τον βαθμό υιοθέτησης του προϊόντος από την πλευρά του πελάτη. Οι ερωτήσεις που ακολουθούν απαιτούν την απάντηση ναι πριν η ιδέα

περάσει στο επόμενο βήμα. Εάν μια ιδέα λάβει την απάντηση όχι σε κάποιο από τα βήματα, η ιδέα πρέπει να επανεξεταστεί ή να εξαλειφθεί.

- ✓ **Βήμα 1ο : Χρησιμότητα.** Είναι η νέα ιδέα πραγματικά χρήσιμη για τους ανθρώπους; Υπάρχει ένας ισχυρός λόγος για τον οποίο κάποιος πρέπει να αγοράσει το νέο προϊόν σας;
- ✓ **Βήμα 2 : Τιμή.** Η προτεινόμενη τιμή του προϊόντος είναι αυτή που οι περισσότεροι δυνητικοί πελάτες θα πληρώσουν;
- ✓ **Βήμα 3 : Κόστος.** Στην τιμή που θέλετε να χρεώσετε και με τους αναμενόμενους όγκους πωλήσεων, θα έχετε κέρδος;
- ✓ **Βήμα 4 : Υιοθέτηση.** Θα υπάρξουν κάποια σημαντικά εμπόδια που θα σας σταματήσουν να επιτύχετε τους στόχους σας;

4.2.4.5 Αρχή 5η Υπέρβαση των οργανωσιακών εμποδίων

Η εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών αποτελεί μία πραγματική πρόκληση για κάθε επιχείρηση και ως εκ τούτου ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε μερικά ζητήματα. Υπάρχουν ορισμένα εμπόδια, τα οποία καλείται η επιχείρηση να υπερβεί, έτσι ώστε να εφαρμόσει με επιτυχία τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Ένα από αυτά τα εμπόδια εστιάζεται στο γνωστικό επίπεδο, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά προς οποιαδήποτε αλλαγή εντός της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι συχνά απρόθυμο να αλλάξει οποιαδήποτε διεργασία μη γνωρίζοντας τη σημαντικότητα και τη σημασία των στρατηγικών αλλαγών.

Ένα άλλο εμπόδιο που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση εστιάζεται στους πόρους της, αφού οι πόροι φαίνεται να είναι ανεξάρτητοι από το επίπεδο της αλλαγής που καλείται να εφαρμόσει η επιχείρηση. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της σε οποιαδήποτε στρατηγική αλλαγή στους διαθέσιμους επιχειρησιακούς πόρους και κατά πόσο μπορούν να υποστηρίξουν την εν λόγω αλλαγή. Η απουσία κινήτρων για καινοτομία είναι ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο, καθώς και τα πολιτικά εμπόδια τα οποία εστιάζουν στη νομοθεσία της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

4.2.4.6 Αρχή 6η Ενσωμάτωση της εκτέλεσης μέσα στη στρατηγική

Όλα τα άτομα που εμπλέκονται με την αλλαγή θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με την νέα στρατηγική. Η δημιουργία μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που θα χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και δέσμευση οδηγεί σε μία θεμελιώδη και απαραίτητη βάση, πάνω στην οποία θα οικοδομηθεί η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών.

4.3 Διάχυση Καινοτομίας / Diffusion Innovation

Η θεωρία της διάχυσης καινοτομίας αναπτύχθηκε το 1957 από τον Everett Rogers (Rogers, 2003) στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής. Το 1962, ως βοηθός καθηγητή στην αγροτική κοινωνιολογία στο κρατικό πανεπιστήμιο του Οχάιο, ο Rogers δημοσίευσε την πρώτη έκδοση της Διάχυσης Καινοτομίας. Αυτή τη στιγμή βρίσκεται στην πέμπτη έκδοση (2003), στην οποία την συσχετίζει με την εξάπλωση του Διαδικτύου και τον τρόπο με τον οποίο αυτό επηρέασε την επικοινωνία και την υιοθέτηση νέων ιδεών.

Ο Rogers (2003) θεωρεί ότι καινοτομία είναι κάθε αντικείμενο, σκέψη ή διαδικασία η οποία θεωρείται καινούρια από ένα άτομο ή άλλη μονάδα υιοθεσίας. Σύμφωνα δε με τη Θεωρία της Διάχυσης της Καινοτομίας (Innovation Diffusion Theory, IDT) μια καινοτομία διαδίδεται με την πάροδο του χρόνου μεταξύ των χρηστών. Τα κύρια συστατικά (elements) της διάχυσης καινούργιων ιδεών, σύμφωνα με τον Rogers (2003), είναι: (1) η καινοτομία (innovation) (2) που διαδίδεται (communicated) διαμέσου συγκεκριμένων καναλιών (channels) (3) στο πέρασμα του χρόνου (time) (4) μεταξύ των μελών ενός κοινωνικού συστήματος (social system). Η διάχυση μεταξύ άλλων επηρεάζεται από τα βασικά χαρακτηριστικά των καινοτομιών τα οποία είναι πέντε και κάθε ένα από αυτά επηρεάζει το ρυθμό υιοθέτησης μιας καινοτομίας διαφορετικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

- ✓ Συγκριτικό Πλεονέκτημα (Relative advantage) : Όσο μεγαλύτερο είναι τόσο πιο γρήγορα υιοθετείται μια καινοτομία.
- ✓ Συμβατότητα (Cabability) : Μια ιδέα ή καινοτομία η οποία είναι ασύμβατη με τις αξίες και τα πρότυπα ενός κοινωνικού συστήματος, δεν θα υιοθετηθεί τόσο γρήγορα όσο μια ιδέα που είναι συμβατή.

- ✓ Πολυπλοκότητα (Complexity) : Όσο πιο δύσκολη είναι μια καινοτομία ή τουλάχιστον θεωρείται κατά την χρήση της τόσο λιγότερες πιθανότητες έχει να υιοθετηθεί.
- ✓ Ικανότητα Δοκιμής (Trialability) : Οι ιδέες οι οποίες μπορούν να δοκιμαστούν από τους χρήστες πριν την αγορά τους αυξάνουν τον βαθμό υιοθεσίας τους.
- ✓ Παρατηρησιμότητα (Observability) : Όταν τα αποτελέσματα μιας καινοτομίας είναι ευδιάκριτα σε άλλους και μεταδίδονται από “στόμα σε στόμα”, είναι λογικό αυτή η καινοτομία να υιοθετείται με πιο γρήγορους ρυθμούς.

4.3.1 Αποδοχής της Καινοτομίας

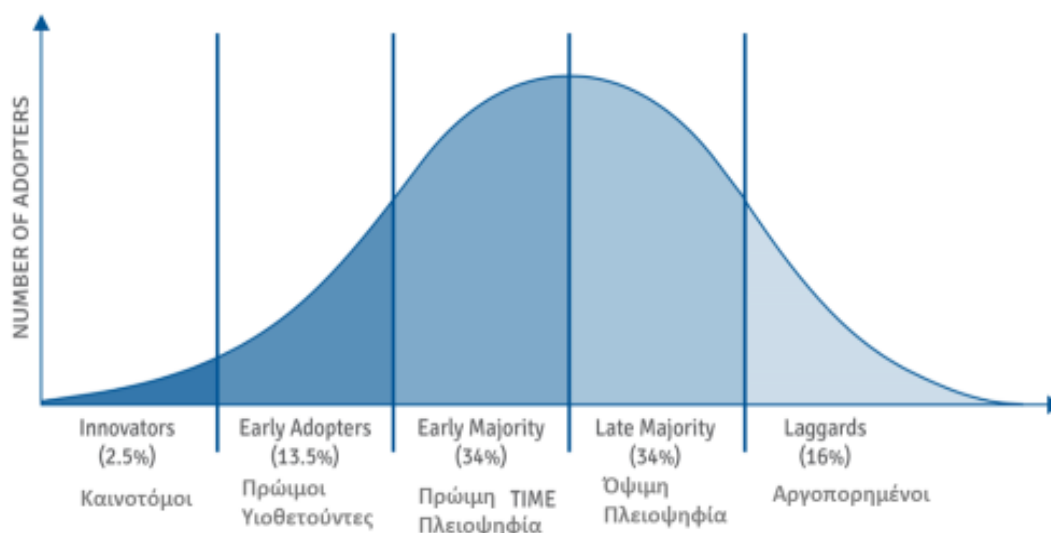
Η αποδοχή της καινοτομίας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο περνάει από την πρώτη γνώση της καινοτομίας στη διαμόρφωση μιας συμπεριφοράς απέναντι στην καινοτομία, στην απόφαση να την υιοθετήσει ή να την απορρίψει, στην εφαρμογή και στη χρήση μιας νέας ιδέας και στην επιβεβαίωση της απόφασης.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει 5 στάδια : 1) τη γνώση 2) την πειθώ 3) την απόφαση 4) την εφαρμογή 5) την αποδοχή. Η γνώση αφορά στην διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο μαθαίνει για την ύπαρξη μια καινοτομίας και αποκτά κατανόηση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της. Η πειθώ αντιστοιχεί στο βήμα κατά το οποίο ένα άτομο σχηματίζει μια θετική – επιθυμητή (ή αρνητική) στάση απέναντι στην καινοτομία. Η απόφαση συνεπάγεται ότι ένα άτομο συμμετέχει σε δραστηριότητες που οδηγούν στην επιλογή υιοθέτησης ή απόρριψης της καινοτομίας. Η εφαρμογή αφορά στη χρήση της καινοτομίας από το άτομο. Τέλος η αποδοχή αναφέρεται στην αναζήτηση από το άτομο της επικύρωσης της καινοτομίας – δηλαδή της απόφασης την οποία έχει ήδη λάβει, πλην όμως, το άτομο μπορεί να αναιρέσει αυτήν την πρώτη απόφαση εάν εκτεθεί σε αρνητικά μηνύματα που αφορούν την καινοτομία (Rogers ,1983).

4.3.2 Κατηγορίες Αποδεχομένων

Σύμφωνα με τον Rogers, τα άτομα μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες με κριτήριο την καινοτομικότητα, δηλαδή τον βαθμό στον οποίον ένα άτομο ή μια μονάδα υιοθέτησης υιοθετούν νωρίτερα μια ιδέα από άλλα μέλη του κοινωνικού συστήματος.

Η καινοτομικότητα είναι μια σχετική διάσταση, την οποία ένα άτομο έχει περισσότερο ή λιγότερο από κάποιο άλλο σε ένα σύστημα. Το στοιχείο του χρόνου της διαδικασίας της διάχυσης της καινοτομίας επιτρέπει την ταξινόμηση των αποδεχομένων σε κατηγορίες και το σχηματισμό των καμπυλών διάχυσης. Η υιοθέτηση της καινοτομίας συνήθως ακολουθεί μια κανονική, με σχήμα καμπάνας καμπύλη όταν διαγράφεται με βάση τον χρόνο. Το σχήμα δείχνει την καμπύλη της κανονικής κατανομής συχνότητας χωρισμένη σε πέντε κατηγορίες αποδεχομένων και τα ανάλογα ποσοστά της κάθε κατηγορίας.



Σχήμα 14: Σχηματική αναπαράσταση των πέντε κατηγοριών αποδεχόμενων της καινοτομίας

Πηγή : (Rogers, 2003)

4.3.2.1 Καινοτόμοι / Innovators : Πρόκειται για τους αρχικούς χρήστες της καινοτομίας οι οποίοι την υιοθετούν χωρίς να έχει υπάρξει κάποια έντονη επιρροή και αποτελούν το 2.5% του συνολικού αριθμού των αποδεχόμενων μιας καινοτομίας. Οι καινοτόμοι έχουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της διάχυσης αφού είναι αυτοί που εισάγουν ουσιαστικά την καινοτομία από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα που ανήκουν. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία χαρακτηρίζονται από τόλμη, ανάληψη ρίσκου ενώ είναι πρόθυμα να δεχτούν τις συνέπειες της αποτυχίας. Πρόκειται

συνήθως για άτομα νεαρής ηλικίας, με υψηλή μόρφωση, αναγνωρισμένη κοινωνική θέση και υψηλά εισοδήματα.

4.3.2.2 Πρώιμοι Υιοθετούντες / Early Adopters : Η κατηγορία αυτή είναι η δεύτερη που υιοθετεί την καινοτομία μετά από τους καινοτόμους και θεωρείται η κατηγορία που επηρεάζει περισσότερο τους άλλους στην διάχυση της καινοτομίας για αυτό και χαρακτηρίζονται ως “Opinion Leaders” ενώ αποτελούν το 13.5% του συνολικού αριθμού των αποδεχόμενων μιας καινοτομίας. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής χαρακτηρίζονται από ικανοποιητικά εισοδήματα, μόρφωση και έντονη διαδικτυακή παρουσία όπου συχνά παρουσιάζουν και ασκούν κριτική στα προϊόντα που δοκιμάζουν. Χαρακτηρίζονται από λογική προσέγγιση απέναντι στο ρίσκο και θα προβούν στην αναζήτηση πληροφοριών πριν από την λήψη απόφασης αγοράς ενός καινοτόμου προϊόντος .

4.3.2.3 Πρώιμη Πλειοψηφία / Early Majority : Η κατηγορία αυτή θα υιοθετήσει μια καινοτομία όταν αυτή αρχίσει να έχει ήδη ανταπόκριση στην αγορά ενώ αποτελεί το 34% του συνολικού αριθμού των αποδεχόμενων μιας καινοτομίας. Αυτή η κατηγορία είναι πιο επιφυλακτική με μικρή ανοχή απέναντι στον κίνδυνο ενώ θέλει να είναι βέβαιη ότι οι πόροι που διαθέτει , που είναι συχνά περιορισμένοι, δαπανώνται σοφά για τα προϊόντα που αγοράζει. Η κατηγορία αυτή επηρεάζεται συχνά από την προηγούμενη κατηγορία των πρώιμων υιοθετούντων προκειμένου να προβεί στην λήψη απόφασης για την υιοθέτηση μιας καινοτομίας ενώ συχνά πραγματοποιεί έρευνα και αναζητά πληροφορίες.

4.3.2.4 Όψιμη Πλειοψηφία / Late Majority : Η κατηγορία αυτή αποδέχεται μια καινοτομία μόνο όταν η πλειοψηφία της κοινωνίας την έχει ήδη υιοθετήσει και αποτελεί το 34% του συνολικού αριθμού των αποδεχόμενων μιας καινοτομίας. Έχουν την τάση να διαθέτουν τους πόρους τους μόνο για δοκιμασμένες λύσεις και κινούνται σε επιλογές χαμηλού ρίσκου και μειωμένου κινδύνου. Αυτή η κατηγορία έχει λιγότερα χρήματα, χαμηλότερη κοινωνική θέση και μικρότερη αλληλεπίδραση με τους opinion leaders και τους καινοτόμους από ό, τι η προηγούμενη κατηγορία υιοθετούντων.

4.3.2.5 Αργοπορημένοι / Laggards : Η κατηγορία αυτή είναι ιδιαίτερα συντηρητική και υιοθετεί μια καινοτομία όταν εισέρχεται στο στάδιο της παρακμής ενώ αποτελούν το 16% του συνολικού αριθμού των αποδεχόμενων μιας καινοτομίας. Η κατηγορία αυτή ακολουθεί τις παραδοσιακές μεθόδους για να κάνουν τα πράγματα και είναι αντίθετοι στην αλλαγή και τον κίνδυνο. Συνήθως, πρόκειται για άτομα μεγάλης ηλικίας με μικρά εισοδήματα, χαμηλή κοινωνικοοικονομική θέση και μικρή εξοικείωση με την τεχνολογία οι οποίοι σπάνια αναζητούν πληροφορίες έξω από το δικό τους περιορισμένο κοινωνικό σύνολο.

4.4 Οι τρεις ορίζοντες της Καινοτομίας / Three Horizons of Innovation

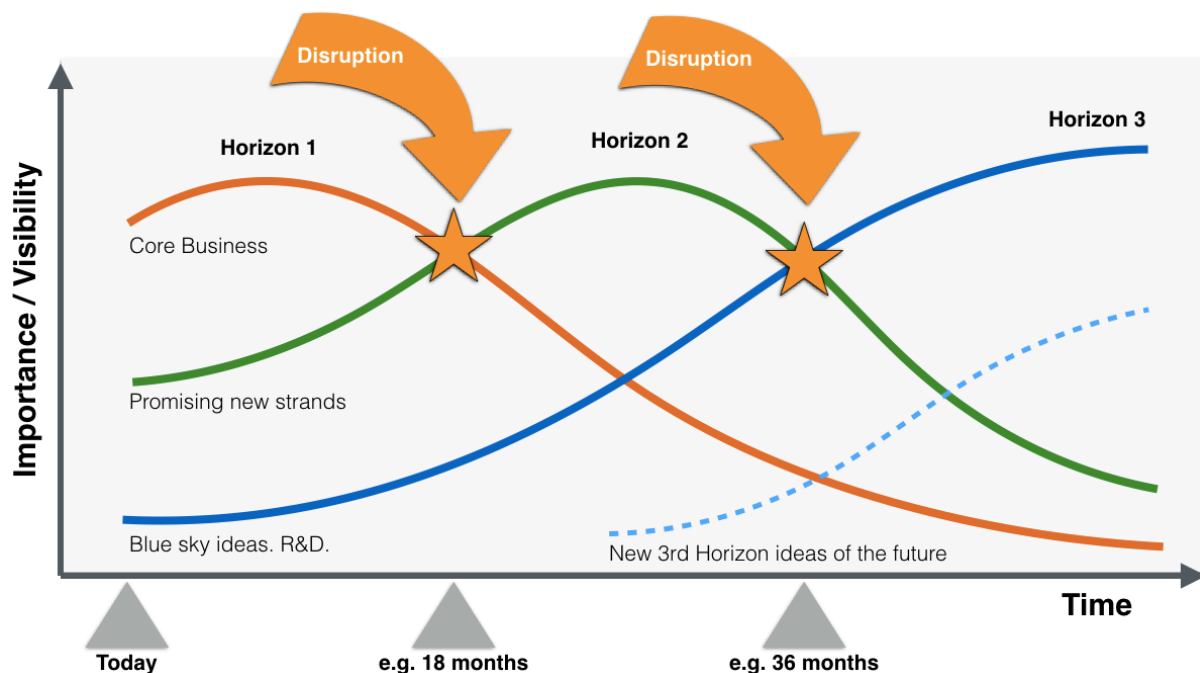
Το έτος 2000 μια ομάδα συμβούλων της αμερικάνικης εταιρείας McKinsey & Company που αποτελούνταν από τους Mehrdad Baghai, Stephen Coley και David White, έγραψαν το βιβλίο *“The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise”* / *“Η Αλχημεία της Ανάπτυξης: Πρακτικές πληροφορίες για την οικοδόμηση μιας Ανθεκτικής Επιχείρησης”* (Baghai, 2000) στο οποίο προτείνεται μια προσέγγιση για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης γνωστή ως οι τρεις ορίζοντες. Ο πρώτος ορίζοντας χαρακτηρίζεται ως «διαχειριστικός» ως προς την νοοτροπία που πρέπει να ακολουθηθεί, συνεπώς διατηρεί τον γνώριμο τρόπο που γίνονται τα πράγματα. Ο δεύτερος είναι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός που αρπάζει τις ευκαιρίες όταν προκύπτουν ενώ ο τρίτος είναι η οραματιστική προοπτική όπου αναπτύσσει νοητικά το μέλλον και το κατευθύνει.

Η πρακτική των τριών οριζόντων χρησιμοποιεί ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει τρεις οριζόντιες γραμμές, με κάθε γραμμή να αντιπροσωπεύει ένα σύστημα ή ένα πρότυπο για τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται σε μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος (π.χ. ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης). Ο οριζόντιος άξονας παρουσιάζει το χρόνο που εκτείνεται από το παρόν στο μέλλον, και ο κάθετος άξονας υποδεικνύει την δυναμική του κάθε προτύπου. Το πλαίσιο αντιπροσωπεύει τρία διαφορετικά πρότυπα: το καθιερωμένο πρότυπο του πρώτου ορίζοντα που δίνει τη θέση του με την πάροδο του χρόνου στον αναδυόμενο τρίτο ορίζοντα, μέσω της μεταβατικής δραστηριότητας που αναπτύσσετε στον δεύτερο ορίζοντα.

Ο πρώτος ορίζοντας (H1): Αντιπροσωπεύει τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται τώρα μέσα σε μια επιχείρηση και χρησιμεύουν στην λειτουργία της και την δημιουργία εσόδων. Οι στόχοι στον πρώτο ορίζοντα θα πρέπει να αφορούν στην βαθιά κατανόηση του κύριου πυρήνα της επιχείρησης και την βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών. Το σημείο προσοχής με βάση την στρατηγική των τριών οριζόντων είναι η αναγνώριση της προσαρμογής του πρώτου ορίζοντα στις αναδυόμενες συνθήκες.

Ο τρίτος ορίζοντας (H3): Αντιπροσωπεύει το αναδυόμενο πρότυπο που θα αντικαταστήσει μακροπρόθεσμα τον σημερινό πρώτο ορίζοντα. Στα πλαίσια του τρίτου ορίζοντα αναπτύσσονται εντελώς νέα στοιχεία που δεν υπάρχουν σήμερα στην επιχείρησή. Μπορεί να περιλαμβάνονται νέα ερευνητικά έργα με καινοτομικό χαρακτήρα, πιλοτικά προγράμματα ή εντελώς νέες γραμμές εσόδων που απαιτούν σημαντικές επενδύσεις εκ των προτέρων. Αυτές οι ιδέες μπορεί να αποδειχθούν δυνητικά ασύμφωρες για μια σημαντική χρονική περίοδο. Στον τρίτο ορίζοντα αναπτύσσονται νέοι τρόπους αντιμετώπισης των αναδυόμενων συνθηκών και δυνατοτήτων.

Ο δεύτερος ορίζοντας (H2): Αυτός είναι ο τομέας των μεταβατικών δραστηριοτήτων και των καινοτομιών που οι άνθρωποι προσπαθούν να αναπτύξουν ως απάντηση στο μεταβαλλόμενο τοπίο μεταξύ του πρώτου και του τρίτου ορίζοντα. Αυτός ο δεύτερος ορίζοντας είναι σημαντικός, καθώς παρέχει τις διεργασίες για την εμφάνιση ριζικών συστημάτων στον τρίτο ορίζοντα. Ορισμένες από τις καινοτομίες που θα προκύψουν είτε θα βοηθήσουν στην επέκταση των συστημάτων του ορίζοντα 1 (H1) είτε στη διευκόλυνση της εμφάνισης των συστημάτων του ορίζοντα 3 (H3). Πολλές από τις καινοτομίες θα αποτύχουν ενώ άλλες θα απορροφηθούν ξανά στα συστήματα H1 και θα συμβάλλουν μόνο σε σταδιακές αλλαγές.



Σχήμα 15: Διάγραμμα της στρατηγικής *The Three Horizons of Innovation*

Πηγή (Sharpe, 2013)

Για την εφαρμογή της στρατηγικής Three Horizons υπάρχουν πέντε στάδια που ακολουθούνται :

Βήμα 1: Η εξέταση των σημερινών προβληματισμών. Η στρατηγική αυτή φέρνει στο επίκεντρο τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς που υπάρχουν και περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους ο σημερινός τρόπος που γίνονται τα πράγματα θεωρείται ότι υπονομεύει την προσαρμογή στις αναδυόμενες συνθήκες.

Βήμα 2: Η εξερεύνηση μελλοντικών προσδοκιών. Αυτό συνεπάγεται την εξέταση του τρίτου ορίζοντα, όπου τα οράματα, οι προσδοκίες και οι δυνατότητες που θα προκύψουν με την πάροδο του χρόνου διερευνώνται ως αντικατάσταση του πρώτου ορίζοντα.

Βήμα 3: Εξερευνώντας την εμπνευσμένη πρακτική στο παρόν. Ο δεύτερος βαθμός συγχωνεύεται εν γένει με το τρίτο βήμα, το οποίο είναι να προσδιοριστούν οι «τσέπες του μέλλοντος στο παρόν», τα οποία είναι συγκεκριμένα παραδείγματα για το που υπάρχουν νέοι τρόποι να γίνουν πράγματα ορατά στα περιθώρια των κύριων συστημάτων πρώτου ορίζοντα.

Βήμα 4: Καινοτομίες στην πράξη. Αυτό το βήμα εξετάζει τον δεύτερο ορίζοντα, το οποίο θεωρείται το βασίλειο της μετάβασης μεταξύ του πρώτου και του τρίτου ορίζοντα, και εντοπίζονται καινοτομίες που μπορούν να θεωρηθεί ότι συμβαίνουν σε συνέχεια των αδυναμιών του πρώτου ορίζοντα και των δυνατοτήτων του τρίτου.

Βήμα 5: Βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διατηρηθούν. Το τελευταίο βήμα είναι η ανάδειξη των πτυχών του παλαιού συστήματος που θα παραμείνουν και στο μέλλον μέσα στο πλαίσιο του νέου κυρίαρχου συστήματος. Αυτά συχνά εξετάζονται ως τα βασικά ή επιθυμητά στοιχεία που πρέπει να διατηρηθούν.

Τέλος, μια σειρά πρόσθετων βημάτων προστίθενται συνήθως στη διαδικασία που κάνουν ικανό τον μετασχηματισμό.

4.5 The Lean Definition of the Three Horizons of Innovation

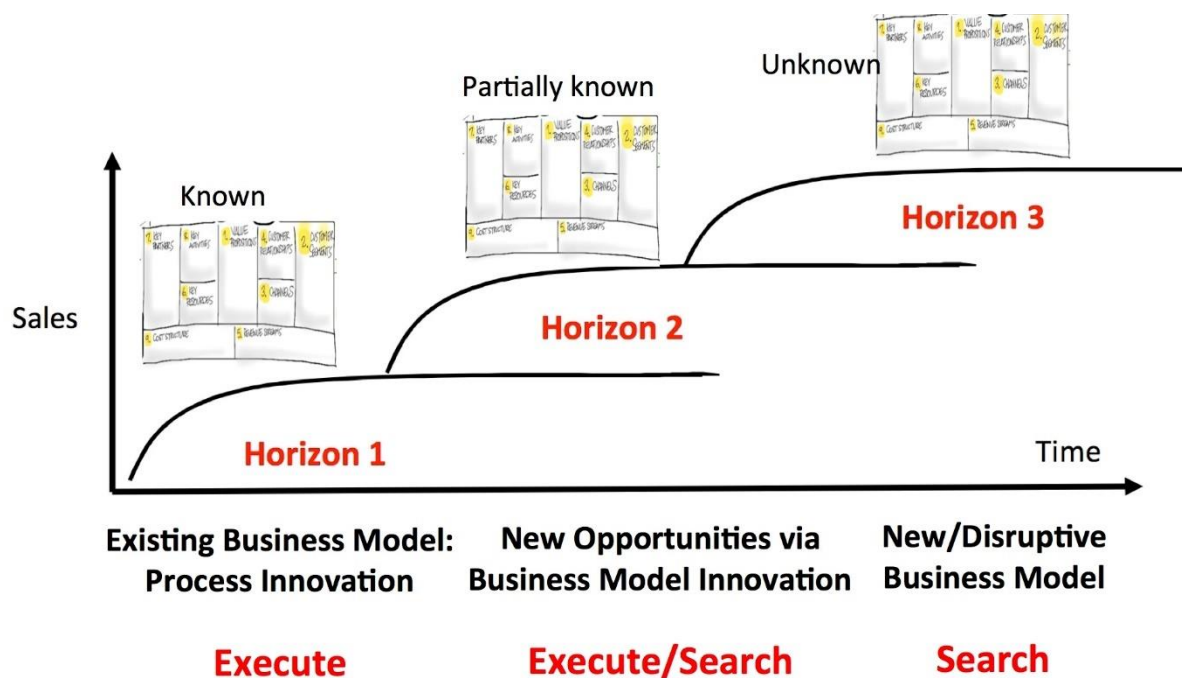
Σύμφωνα με τον (Blank, 2015) σε αυτό το νέο μοντέλο, το επίπεδο καινοτομίας του κάθε ορίζοντα (Horizon) καθορίζεται από το εάν εκτελείται ή αναζητείται το επιχειρηματικό μοντέλο. Έτσι οι δραστηριότητες του Horizon 1 υποστηρίζουν τα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα. Ο Horizon 2 επικεντρώνεται στην επέκταση των υφιστάμενων επιχειρήσεων με εν μέρει γνωστά επιχειρηματικά μοντέλα ενώ ο Horizon 3 επικεντρώνεται σε άγνωστα επιχειρηματικά μοντέλα.

Το Horizon 1 είναι η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας. Εδώ η εταιρεία εκτελεί ένα γνωστό επιχειρηματικό μοντέλο (γνωστοί πελάτες, χαρακτηριστικά προϊόντων, ανταγωνιστές, τιμολόγηση, κανάλι διανομής, αλυσίδα εφοδιασμού κλπ.). Χρησιμοποιεί τις υπάρχουσες δυνατότητες της επιχείρησης και ακολουθεί στρατηγική χαμηλού ρίσκου γεγονός που καθιστά σχεδόν απίθανη την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Η διαχείριση σε αυτό το Horizon 1 λειτουργεί με την οικοδόμηση επαναλαμβανόμενων και κλιμακούμενων διαδικασιών και κινήτρων για την εκτέλεση και τη μέτρηση του επιχειρηματικού μοντέλου. Η καινοτομία και η βελτίωση στο Horizon 1 μπορεί να σχετίζονται με τις διαδικασίες, το κόστος κλπ.

Στο Horizon 2 μια εταιρεία επεκτείνει την κύρια δραστηριότητά της. Εδώ η εταιρεία αναζητά νέες ευκαιρίες στο υπάρχον επιχειρηματικό της μοντέλο (δοκιμάζει ένα διαφορετικό κανάλι διανομής, χρησιμοποιεί την ίδια τεχνολογία με νέους πελάτες ή πουλάει σε ήδη υπάρχοντες πελάτες νέα προϊόντα). Το Horizon 2 χρησιμοποιεί κυρίως

υπάρχουσες δυνατότητες και έχει μέτρια πιθανότητα να αποκτήσει νέες δυνατότητες για να βγάλει ένα νέο προϊόν στην αγορά. Η διαχείριση στο Horizon 2 λειτουργεί με αναγνώριση προτύπων και πειραματισμό στο εσωτερικό του τρέχοντος επιχειρηματικού μοντέλου.

Το Horizon 3 είναι όπου οι εταιρείες θέτουν τις πιο ριψοκίνδυνες και ακραίες αντιλήψεις τους επιλέγοντας υπαλλήλους με την κατάλληλη νοοτροπία για να τις εκτελέσουν. Αυτοί οι καινοτόμοι θέλουν να δημιουργήσουν νέα και δυνητικά ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα. Εδώ η εταιρεία επωφελείται ουσιαστικά από την εκκίνηση. Λειτουργούν με ταχύτητα ενώ είναι σχεδόν επιτακτική η ανάγκη να βρουν και να αναπτύξουν ένα επαναλαμβανόμενο και κλιμακωτό επιχειρηματικό μοντέλο. Οι ομάδες που λειτουργούν στο Horizon 3 πρέπει να είναι ξεχωριστές από τα λειτουργικά τμήματα (σε ένα εταιρικό hub ή σε δική τους εγκατάσταση). Χρειάζονται τα δικά τους σχέδια, διαδικασίες, πολιτικές και κίνητρα τα οποία είναι εντελώς διαφορετικά από αυτά του Horizon 1.



Σχήμα 16: Διάγραμμα της στρατηγικής Three Horizons of Innovation με την εφαρμογή της Lean Methodology για την δημιουργία καινοτομικών επιχειρηματικών μοντέλων.

Πηγή : (Blank, 2015)

Συνεπώς όταν συνδυάζονται με τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, οι τρεις ορίζοντες καινοτομίας παρέχουν ένα πλαίσιο για την εταιρική καινοτομία.

4.6 The Stage - Gate Innovation Model

Το σύστημα Stage-Gate αναπτύχθηκε στις μέσα της δεκαετίας του '80 από τον Robert G. Cooper (Cooper R. , 2010) και αποτελεί έναν εννοιολογικό και επιχειρησιακό χάρτη για την πορεία δημιουργίας ενός νέου προϊόντος από την ιδέα ως την κυκλοφορία - ένα σχέδιο για τη διαχείριση της διαδικασίας καινοτομίας προϊόντων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Είναι ένας χάρτης πορείας που βασίζεται σε βέλτιστες πρακτικές και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, έτσι ώστε όταν ακολουθείται σωστά, η επιτυχία να είναι σίγουρη.

Η διαδικασία Stage-Gate αποτελείται από μια σειρά σταδίων όπου διεξάγονται βασικές δραστηριότητες. Τα στάδια συμπληρώνονται από πύλες όπου αξιολογούνται τα ενδιάμεσα επιτεύγματα. Τα στάδια περιλαμβάνουν τις πραγματικές εργασίες ανάπτυξης. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες που εκτελούνται εξαρτώνται από το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το έργο. Στα αρχικά στάδια, οι δραστηριότητες γενικά επικεντρώνονται στην ανακάλυψη ευκαιριών και τη δημιουργία ιδεών, ενώ οι μεταγενέστερες φάσεις επικεντρώνονται στην ανάπτυξη, τον έλεγχο και την εμπορευματοποίηση. Τα στάδια είναι συνήθως διαλειτουργικά και κάθε δραστηριότητα πραγματοποιείται παράλληλα με άλλες, έτσι ώστε να αυξηθεί η ταχύτητα που θα κυκλοφορήσει το προϊόν στην αγορά. Κάθε στάδιο συνήθως κοστίζει περισσότερο από το προηγούμενο, οδηγώντας σε αυξημένες δεσμεύσεις, αλλά και σε μειωμένο αριθμό αβεβαιοτήτων, έτσι ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον κίνδυνο. Οι πύλες λειτουργούν ως σημεία στάσης / άφιξης και προτεραιότητας, όπου γίνονται οι αποφάσεις για το μέλλον του έργου. Οι πύλες είναι τυπικά επανδρωμένες από μια διαλειτουργική ομάδα ανώτερων στελεχών, που ονομάζονται gatekeepers, οι οποίοι αξιολογούν τα έργα με βάση την ποιότητα της εκτέλεσης, το επιχειρησιακό σκεπτικό και την ποιότητα του σχεδίου δράσης. Οι πύλες εξυπηρετούν τη σημαντική λειτουργία της ακύρωσης ή επαναπροσδιορισμού των έργων που δεν ικανοποιούν τους στόχους. Οι πύλες περιέχουν τρία σημαντικά στοιχεία: τα παραδοτέα, τα κριτήρια και τις εξόδους.

4.6.1 Τα Στάδια του Stage- Gate Innovation Model

Ένας επικεφαλής του έργου οδηγεί το έργο σε κάθε στάδιο. Κάθε στάδιο είναι σχεδιασμένο για να συλλέγει συγκεκριμένες πληροφορίες έτσι ώστε να βοηθήσει το έργο να περάσει στο επόμενο στάδιο ή σημείο λήψης αποφάσεων. Κάθε στάδιο καθορίζεται από τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό του. Αυτές οι δραστηριότητες ολοκληρώνονται παράλληλα (επιτρέποντας στα έργα να ολοκληρωθούν γρηγορότερα) και είναι διαλειτουργικά. Οι δραστηριότητες έχουν σχεδιαστεί για συλλογή πληροφοριών και προοδευτικά μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου. Κάθε στάδιο είναι όλο και περισσότερο δαπανηρό και τονίζει τη συλλογή πρόσθετων πληροφοριών για τη μείωση της αβεβαιότητας. Τα αποτελέσματα αυτής της ολοκληρωμένης ανάλυσης είναι να γίνει ένα σύνολο παραδοτέων που παρέχουν την εισροή σε μια Πύλη.

Στο τυπικό Stage-Gate Model, υπάρχουν 5 στάδια μετά το στάδιο της ανακάλυψης της νέας ιδέας :

Discover / Ανακάλυψη

Προ-εργασία σχεδιασμένη για να ανακαλύψει και να αποκαλύψει στις επιχειρήσεις ευκαιρίες και να δημιουργήσει νέες ιδέες.

Στάδιο 1 - Παρατήρηση / Scope

Γρήγορη, φθηνή προκαταρκτική έρευνα και οριοθέτηση του σχεδίου. Είναι κατά κύριο λόγο ερευνητική διαδικασία.

Στάδιο 2 – Σχεδιασμός / Design

Λεπτομερής έρευνα που περιλαμβάνει πρωτογενή έρευνα (πελάτη, αγορά και τεχνική) που οδηγούν σε μια επιχειρηματική υπόθεση που περιλαμβάνει τον ορισμό του προϊόντος και του έργου, αιτιολόγηση του έργου και το προτεινόμενο σχέδιο ανάπτυξης.

Στάδιο 3 – Ανάπτυξη / Develop

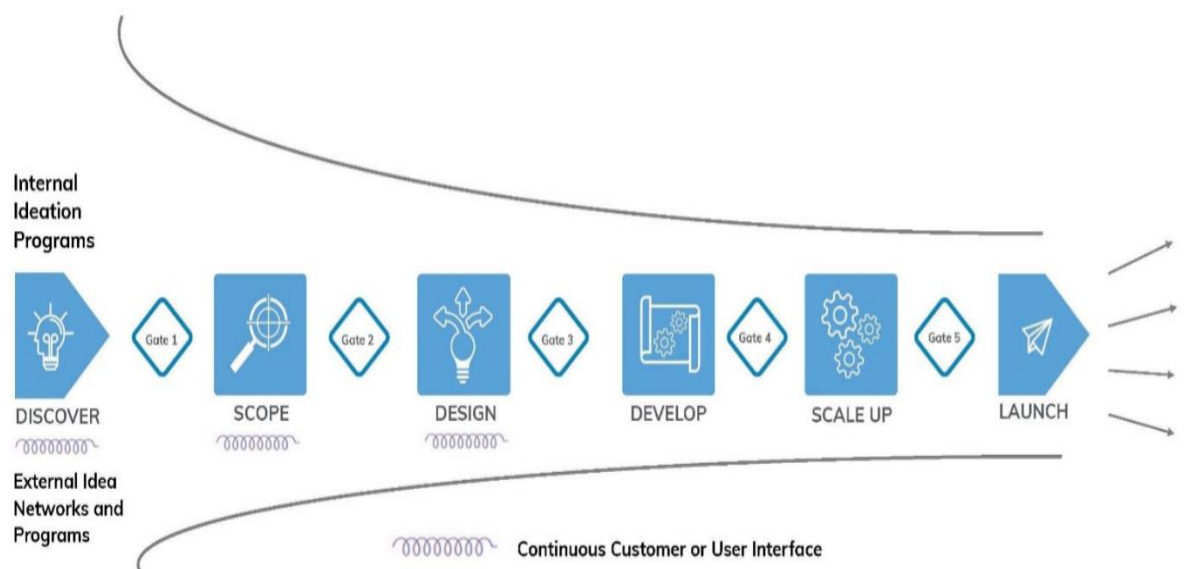
Ο πραγματικός λεπτομερής σχεδιασμός και ανάπτυξη του νέου προϊόντος και του σχεδιασμού των εργασιών ή της παραγωγής, διαδικασία που απαιτείται για ενδεχόμενη παραγωγή πλήρους κλίμακας.

Στάδιο 4 – Κλίμακωση / Scale Up

Έλεγχος ή δοκιμές στο εργαστήριο, το εργοστάσιο και την αγορά για επαλήθευση και επικυρώση του προτεινόμενου νέου προϊόντος, μάρκα / μάρκετινγκ και τα σχέδια παραγωγής ή εκμετάλλευσης.

Στάδιο 5 – Εκκίνηση / Launch

Εμπορευματοποίηση: η έναρξη των λειτουργιών πλήρους κλίμακας ή παραγωγής, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.



Σχήμα 17: Το τυπικό Stage - Gate Model

Πηγή : Cooper, R.G., (2010)

4.6.2 Οι πύλες του Stage – Gate Innovation Model

Πριν από κάθε στάδιο, ένα έργο περνά μέσα από μια πύλη όπου αποφασίζεται εάν θα συνεχιστεί ή όχι, επενδύοντας στο έργο (απόφαση Go / Kill). Η πύλη χρησιμεύει ως ποιοτικό σημείο ελέγχου με τρεις στόχους: εξασφάλιση ποιότητας της εκτέλεσης, αξιολόγηση του επιχειρησιακού σκεπτικού και να εγκρίνει το σχέδιο και τους πόρους του προγράμματος.

Κάθε πύλη έχει διαφορετικό σκοπό. Για παράδειγμα, η Πύλη 1 είναι ήπια, σε αυτήν γίνεται ένας πρώιμος έλεγχος νέων ιδεών, ενώ η Πύλη 3 είναι αυστηρότερη, σε αυτήν εφαρμόζεται επιχειρηματική ορθολογική σκέψη στην λήψη των αποφάσεων προκειμένου να εγκρίνει τα έργα για να εισέλθουν στα πιο ακριβά στάδια ανάπτυξης. Κάθε Πύλη είναι, ωστόσο, δομημένη με έναν παρόμοιο τρόπο :

Παραδοτέα / Deliverables : Ο επικεφαλής του έργου και η ομάδα αποφασίζουν (Gatekeepers) με βάση τα αποτελέσματα που ολοκληρώθηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο.

Κριτήρια Απόφασης / Decision Criteria: Κάθε έργο μετράται έναντι ενός σαφώς καθορισμένου συνόλου κριτηρίων επιτυχίας. Τα κριτήρια πρέπει να είναι ισχυρά για να βοηθήσουν στην αναγνώριση των πετυχημένων προϊόντων νωρίτερα.

Η αυθεντική διαδικασία Stage-Gate περιλαμβάνει τυπικά έξι αποδεδειγμένα κριτήρια:

- Στρατηγική προσαρμογή
- Προϊόν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ελκυστικότητα αγοράς
- Τεχνική σκοπιμότητα
- Συνέργειες / Βασικές ικανότητες
- Οικονομική ανταμοιβή / Κίνδυνος.

Έξοδοι / Outputs : Εκδίδεται η απόφαση (Go / Kill / Hold / Recycle). Αν ληφθεί η απόφαση να προχωρήσει το έργο, τότε δεσμεύονται νέοι πόροι για την ανάπτυξη των

προϊόντων για να μπορέσει το έργο να συνεχίσει. Το σχέδιο δράσης για το επόμενο στάδιο εγκρίνεται ενώ ορίζεται λίστα παραδοτέων και ημερομηνία για την επόμενη πύλη.

Το μοντέλο Stage-Gate έχει σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων που αφορούν την καινοτομία των προϊόντων. Η διαδικασία βοηθά τις ομάδες έργων να προετοιμάσουν τις σωστές πληροφορίες, με το σωστό επίπεδο λεπτομέρειας, στη σωστή πύλη για την υποστήριξη της καλύτερης δυνατής απόφασης. Η διαδικασία ενισχύει την ομάδα του έργου, παρέχοντάς τους έναν χάρτη πορείας με σαφείς αποφάσεις, προτεραιότητες και παραδοτέα σε κάθε πύλη. Τα υψηλής ποιότητας παραδοτέα που υποβάλλονται στους Gatekeepers επιτρέπουν καλύτερες, πιο έγκαιρες και βασισμένες σε γεγονότα αποφάσεις για την κατανομή κεφαλαίων και λειτουργικών πόρων.

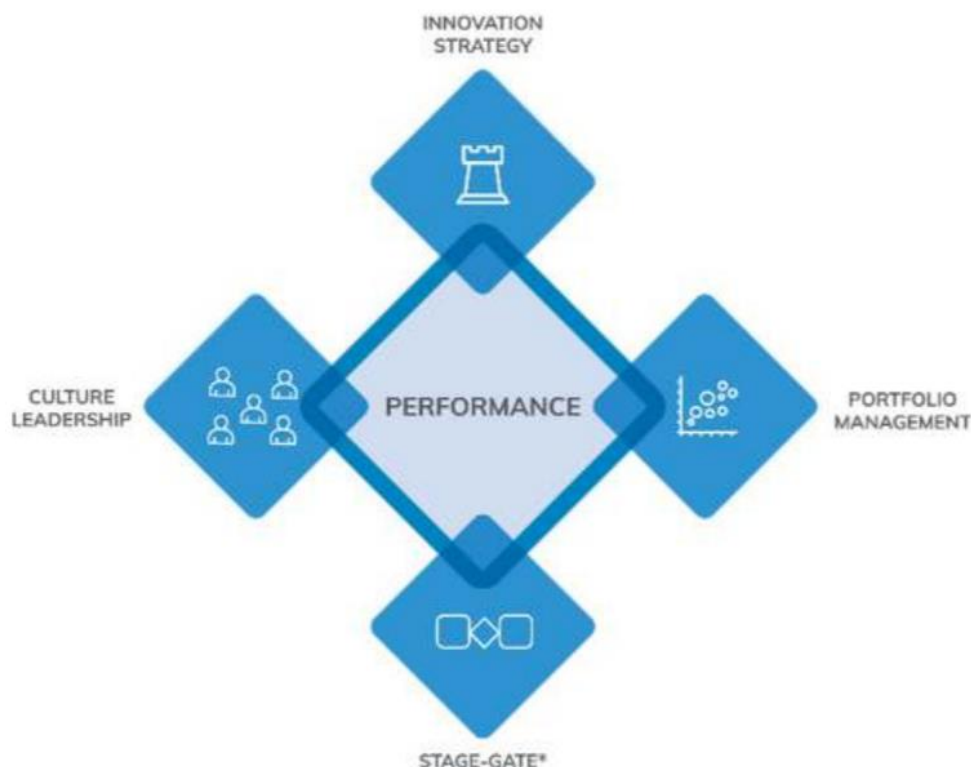
Τα σύγχρονα μοντέλα Stage-Gate θα πρέπει να είναι:

- Ταχεία και ευέλικτα - υπάρχουν πολλαπλές διαδικασίες που ταιριάζουν στην πολυπλοκότητα και τον κίνδυνο του έργου.
- Με γνώμονα τον πελάτη - δημιουργείται μια προσέγγιση με γνώμονα τον πελάτη σε όλη τη διαδικασία.
- Δυναμικό και ζωντανό front-end - ένα στάδιο ιδεών που να είναι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά επικεντρωμένο στη δημιουργία των καλύτερων νέων ιδεών.

4.6.3 Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την απόδοση καινοτομίας

Η ιδέα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών είναι από τις πιο πολύπλοκες διαδικασίες που μια οργάνωση μπορεί να διεκπεραιώσει και αφορά τη μετάβαση από την ανακάλυψη των νέων ιδεών στην δυνατότητα υλοποίησης μέσω της παρατήρησης, της σχεδίασης, της ανάπτυξης, της κλιμάκωσης και τέλος, την εμπορευματοποίηση. Η Stage- Gate διαδικασία είναι ένας δοκιμασμένος και τεκμηριωμένος τρόπος για να καθοδηγήσει μια οργάνωση στην διαδικασία αυτή. Ωστόσο, οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι αυτό είναι μόνο ένα κομμάτι, αν και κρίσιμο μέρος της εσωτερικής ικανότητας καινοτομίας τους. Η διαδικασία Stage-Gate δεν μπορεί να αποδειχθεί επιτυχής όντας μεμονωμένη από άλλες κρίσιμες ικανότητες καινοτομίας. Αντ'αυτού τα

ανώτερα στελέχη έχουν λάβει μέτρα για να εξασφαλίσουν ότι η στρατηγική καινοτομίας, η διαχείριση του προιοντικού χαρτοφυλακίου και η κουλτούρα της ηγεσίας είναι ευθυγραμμισμένες και ενσωματωμένες στη διαδικασία του μοντέλου Stage-Gate.



Σχήμα 18 : Το Πλαίσιο Απόδοσης Καινοτομίας / The Innovation Performance Framework

Πηγή : (Cooper R. , 2010)

Αυτοί οι τέσσερις κρίσιμοι εσωτερικοί πυλώνες συνδυάζουν την αξία της καινοτομίας σε μια βιώσιμη βάση.

4.7 Ευέλικτη Μεθοδολογία / Agile Methodology

Η ευέλικτη μεθοδολογία είναι ένα εργαλείο διαχείρισης έργου, που χρησιμοποιείται κυρίως για την ανάπτυξη λογισμικού, όπου η σχεδίαση προκύπτει μέσα από τη συνεργατική προσπάθεια ομάδων που λειτουργούν αυτόνομα, διαλειτουργικών ομάδων καθώς και των πελατών.klm;

Στηρίζεται στις αξίες και τις αρχές του Agile Manifest (Beck, 2001) και δημιουργήθηκε ως απάντηση στις ανεπάρκειες των παραδοσιακών μεθόδων ανάπτυξης όπως η μέθοδος Waterfall. Η αγορά του λογισμικού είναι μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά εξαιτίας του γεγονότος ότι το λογισμικό είναι κάτι που χρειάζεται συνεχή αναβάθμιση. Αυτό σημαίνει ότι οι προγραμματιστές θα πρέπει συνεχώς τόσο να βελτιώνουν όσο και να καινοτομούν με τα προϊόντα τους για να μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί - και η γραμμική, διαδοχική προσέγγιση της μεθόδου Waterfall δεν μπορεί να ανταποκριθεί.

Το Agile Manifest είναι μια δήλωση των αξιών και των αρχών που εκφράζονται στην μεθοδολογία Agile. Κατασκευασμένη με τέσσερις θεμελιώδεις αξίες και 12 βασικές αρχές, έχει ως στόχο να βοηθήσει στην ανακάλυψη καλύτερων τρόπων ανάπτυξης λογισμικού παρέχοντας μια σαφή και μετρήσιμη δομή που προάγει την ομαδική συνεργασία και την αναγνώριση της αλλαγής.

Οι αξίες και οι αρχές του «Μανιφέστου για την Ανάπτυξη Λογισμικού» είναι οι εξής:

Αξίες

- Τα άτομα και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις να είναι πάνω από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και τα εργαλεία.
- Η ανάπτυξη ενός λειτουργικού λογισμικού είναι πιο σημαντική από την αναλυτική του τεκμηρίωση.
- Η συνεργασία με τον πελάτη είναι πολύ πιο σημαντική από τη διαπραγμάτευση της σύμβασης μαζί τους.
- Η ανταπόκριση στην αλλαγή είναι πιο σημαντική από το να ακολουθήσουμε το σχέδιο.

Αρχές

- Η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της έγκαιρης και συνεχούς παράδοσης λογισμικού.
- Ιδιαίτερη προσοχή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις σε όλη τη διαδικασία της ανάπτυξης του λογισμικού.
- Η συχνή παράδοση του λογισμικού πάνω στο οποίο εργαζόμαστε.

- Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρηματιών και των προγραμματιστών καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.
- Η υποστήριξη, η εμπιστοσύνη και η κινητοποίηση των εμπλεκόμενων ατόμων.
- Οι συχνές αλληλεπιδράσεις.
- Το λογισμικό πάνω στο οποίο εργαζόμαστε να είναι ετο κύριο μέτρο μέτρησης της προόδου.
- Ευέλικτες διαδικασίες για την υποστήριξη ενός συνεχούς ρυθμού ανάπτυξης.
- Η προσοχή στις τεχνικές λεπτομέρεια και το σχεδιασμό ενισχύει την ευελιξία.
- Η απλότητα
- Οι αυτο-οργανωτικές ομάδες ενθαρρύνουν τις σημαντικές αρχιτεκτονικές, τις απαιτήσεις και τα σχέδια.
- Τακτικούς συλλογισμούς σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα αυξηθεί η αποτελεσματικότητα.

Όσοι εφαρμόζουν κάθε είδος Agile μεθοδολογίας ακολουθούν αυτές τις αξίες και αρχές. Το μανιφέστο προσφέρει μια καλή εικόνα για το τι αναμένεται όσον αφορά τις πρακτικές του κύκλου ζωής του Agile.

4.8 Υβριδικό Μοντέλο / Agile Methodology και Stage-Gate Innovation Model

Καθώς η Agile μεθοδολογία κατέκτησε τη βιομηχανία λογισμικού, μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στις τεχνολογίες πληροφορικής που είχαν ήδη θεσπίσει επίσημα συστήματα ανάπτυξης της Stage - Gate μεθοδολογίας άρχισαν να ενσωματώνουν στις υπάρχουσες διαδικασίες τους και την Agile Methodology δημιουργώντας υβριδικά μοντέλα. (Cooper R. G., 2016). Η εμπειρία έδειξε ότι η Agile Methodology και το Stage-Gate Innovation Model μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κοινού με σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν αφού τα δύο μοντέλα είναι πράγματι συμβατά ενώ η υβριδική αυτή προσέγγιση απέδωσε πολλές σημαντικές αποδόσεις όπως:

- *Καλύτερη επικοινωνία στο εσωτερικό της ομάδας*, που οδηγεί στην αίσθηση μεγαλύτερου ελέγχου και μέτρησης της προόδου.

- *Πιο αποδοτικός προγραμματισμός*, βασισμένος στην αρχική ανατροφοδότηση των πελατών σχετικά με τα σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αποφεύγοντας ανελαστικά, σταθερά σχέδια που οδηγούν σε καθυστερήσεις.
- *Βελτιωμένη ανατροφοδότηση πελατών*, καθώς η μεθοδολογία Agile βασίζεται στην συνεχή ανάδραση από τους πελάτες.
- *Σαφέστερη επίλυση των ζητημάτων τεκμηρίωσης*.
- *Βελτιωμένες στάσεις*, καθώς οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του λογισμικού είναι περισσότερο παρακινημένοι από την βελτιωμένη επικοινωνία και την αίσθηση του ελέγχου.

Συνολικά η Agile Methodology δίνει στο Stage- Gate Model ισχυρά εργαλεία για τον μικροπρογραμματισμό, τον καθημερινό έλεγχο της εργασίας και την αναφορά προόδου. Οι καθημερινές προσωπικές συναντήσεις που απαιτούνται από τις μεθόδους Agile παρέχουν πιο ισχυρές επικοινωνίες δυνατότητας από τα γραπτά έγγραφα και η ταχεία και συνεχής ανατροφοδότηση από τους πελάτες για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος οδηγούν σε ένα καλύτερο προϊόν και περισσότερο αποτελεσματικό έργο. Έτσι, η Agile Methodology προσφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και εστίαση, ενώ το Stage-Gate Innovation Model προωθεί την συνεργασία με άλλες ομάδες ανάπτυξης λογισμικών καθώς και την επικοινωνία με λειτουργίες εντός της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ και τα ανώτερα στελέχη.

4.9 Το Στρατηγικό Διαμάντι Καινοτομίας / The Innovation Diamond

Το στρατηγικό Διαμάντι Καινοτομίας αναπτύχθηκε το 2005 από τον Robert G. Cooper (Cooper R. G., 2005) σε μια προσπάθεια να ενσωματώσει τους παράγοντες επιτυχίας που μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία μια επιχείρηση δημιουργώντας ένα πρότυπο που συλλαμβάνει τα στοιχεία, τους οδηγούς επιτυχίας και τις προσεγγίσεις βέλτιστων πρακτικών.

Το μοντέλο παρουσιάζει ένα πολυδιάστατο σύστημα καινοτομίας προϊόντων - έναν χρήσιμο τρόπο για να κατανοήσει κανείς την έρευνα που απαιτείται για ένα νέο προϊόν, να ενσωματώσει τα αποτελέσματα των ερευνών από διαφορετικές μελέτες και, το σημαντικότερο, να εξηγήσει τα αποτελέσματα και τις απαραίτητες κατευθύνσεις στον επιχειρηματία. Στο σχήμα παρουσιάζονται οι τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις του

Innovation Diamond. Κάθε διάσταση αποτελείται από πολλά στοιχεία: τα αποτελέσματα της έρευνας και την νέα γνώση που αποκτήθηκε, επιτυχημένους οδηγούς και ρυθμιστικά εργαλεία, μεθοδολογίες και προσεγγίσεις. Ταυτόχρονα, κάθε διάσταση έχει πολλά κενά γνώσης αλλά και προκλήσεις, και συνεπώς παρουσιάζει πολλές ερευνητικές ευκαιρίες.



Σχήμα 19: Το Στρατηγικό Διαμάντι της Καινοτομίας / The Strategic Innovation Diamond

Πηγή : (Cooper R. G., 2005)

Διάσταση 1: Η στρατηγική για την καινοτομία προϊόντων επικεντρωμένη στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D) και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων στο σωστό στρατηγικό πεδίο.

Ένα κλειδί για την επιτυχία είναι η εστίαση - το αντίθετο μιας διάσπαρτης προσέγγισης. Πολλές επιχειρήσεις στερούνται στρατηγικής καινοτομίας καθώς δεν επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στο νέο προϊόν ή το αναπτύσσουν με λάθος προσέγγιση, για παράδειγμα το προορίζουν για αγορές που βρίσκονται σε ύφεση ή

αναπτύσσουν προϊόντα που αφορούν ώριμες τεχνολογίες. Συνεπώς, η καινοτομία και η τεχνολογική στρατηγική είναι ένα βασικό στοιχείο του Innovation Diamond. Μια τέτοια στρατηγική περιλαμβάνει:

- Την θέσπιση στόχων που αφορούν την επικέντρωση των προσπαθειών στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.
- Την αναγνώριση και επιλογή των περιοχών που θα επικεντρωθεί η στρατηγική ανάπτυξης του νέου προϊόντος.
- Τα σχέδια της "επίθεσης" ή το πώς θα κερδίσει κανείς σε κάθε μία από τις επιλεγμένες περιοχές: καθορίζεται για παράδειγμα από την στρατηγική ώθησης ενός ατόμου (καινοτόμος, γρήγορος οπαδός, υπερασπιστής, εξειδικευμένος παίκτης), την ανταγωνιστική στρατηγική (διαφοροποίησης, προμηθευτής χαμηλού κόστους κ.λπ.) και την γεωγραφική προσέγγιση (εγχώρια, παγκόσμια ή "glocal" στρατηγική).

Διάσταση 2: Διαχείριση πόρων

Αφορά την διαμόρφωση σωστών επενδυτικών αποφάσεων και την εστίαση σε πόρους μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης χαρτοφυλακίου: Οποιαδήποτε συστηματική προσέγγιση που αφορά την καινοτομία πρέπει να περιλαμβάνει το θέμα της διαχείρισης των πόρων και της διαχείρισης του προιοντικού χαρτοφυλακίου, το οποίο αποτελεί βασική πτυχή του διαμαντιού καινοτομίας. Οι έρευνες δείχνουν ότι συχνά δεν χρησιμοποιούνται τα σωστά εργαλεία, μέθοδοι και πληροφορίες για να πάρουν τα ανώτερα στελέχη τις κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με την ανάπτυξη των νέων έργων, ειδικά στην περίπτωση αποφάσεων υψηλού κινδύνου που αφορούν πρωτοποριακά έργα.

Ένα δεύτερο θέμα αφορά την επένδυση σε ένα ισοροπημένο μίγμα προιοντικού χαρτοφυλακίου: Οι εταιρείες στρέφονται σε προιοντικά χαρτοφυλάκια χαμηλού κινδύνου και συχνά καταλήγουν σε ένα λάθος προιοντικό μίγμα με πάρα πολλά μικρά, έργα που αναπτύσσονται βαθμιαία και όχι τολμηρά και καινοτόμα έργα.

Διάσταση 3: Η δημιουργία μεγάλων ιδεών και η εκτέλεση των σταδίων με μια προσαρμοστική, ευέλικτη και επιταχυνόμενη διαδικασία από το στάδιο της σύλληψης της ιδέας έως την κυκλοφορία στην αγορά.

Η έρευνα έχει εντοπίσει πολλούς αποδεδειγμένους τρόπους για τη δημιουργία τολμηρών καινοτομιών, μερικές πιο αποτελεσματικές ή δημοφιλείς από άλλες. Ενδεικτικά αναφέρουμε : Open Innovation, Design Thinking και Ethnography. Η παραγωγή νέων ιδεών είναι ο μισός δρόμος. Ο υπόλοιπος μισός είναι η διαδρομή από το στάδιο της σύλληψης της νέας ιδέας μέχρι την ανάπτυξη των προϊόντων και την είσοδο στην αγορά. Οι διαδικασίες δημιουργίας νέων ιδεών θα πρέπει να σχεδιάζονται για να χειρίζονται τολμηρές καινοτομίες και συνεπώς θα πρέπει να είναι πιο προσαρμοσμένες και ευέλικτες απ' ό,τι στο παρελθόν. Ένα άλλο ζήτημα είναι η ταχύτητα, και αφορά συγκεκριμένα την ανάγκη η όλη διαδικασία από την σύλληψη μέχρι και την κυκλοφορία να είναι ευέλικτη και επιταχυνόμενη.

Διάσταση 4: Ένα Καινοτόμο Κλίμα, Κουλτούρα και Οργάνωση, με άσκηση ηγεσίας από την κορυφή.

Το σωστό κλίμα καθώς και η νοοτροπία που ενθαρρύνει την καινοτομία είναι ουσιαστικά για την επιτυχία. Δηλαδή, το κατάλληλο κλίμα και η κουλτούρα με κατεύθυνση προς την καινοτομία, καθώς και ο προσανατολισμός σε επενδύσεις που αφορούν καινοτόμα και ριψοκίνδυνα έργα, σε συνδυασμό με την σωστή άσκηση ηγεσίας από τα ανώτερα στελέχη αποτελούν τους πρωταρχικούς παράγοντες που διακρίνουν τις κορυφαίες εταιρείες καινοτομίας, σύμφωνα με εκτεταμένες μελέτες των αποτελεσμάτων καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν ένα θετικό κλίμα καινοτομίας, υποστηρίζουν την καινοτομία σε κάθε ευκαιρία, επιβραβεύουν και αναγνωρίζουν τους πρωτοπόρους και τις επιτυχημένες ομάδες ανάπτυξης και καλωσορίζουν τις ιδέες όλων των εργαζομένων έχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα στην καινοτομία προϊόντων. Ένα πρόβλημα είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα ενός οργανισμού είναι δύσκολο να μετρηθούν και ακόμη πιο δύσκολο να αλλάξουν. Ομοίως, η ύπαρξη της σωστής ανώτερης ηγεσίας που υποστηρίζει την καινοτομία μέσω ενεργειών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία. Κατά συνέπεια, οι έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στερούνται το απαιτούμενο κλίμα, την κουλτούρα και την ηγεσία για την καινοτομία.

Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας η παρούσα διπλωματική εργασία προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό στον σχεδιασμό, την βελτίωση και την υλοποίηση στρατηγικών με γνώμονα την ανάπτυξη καινοτομικών χαρακτηριστικών. Συγκεκριμένα στα πλαίσια του κύκλου ζωής και διαχείρισης της μπορεί να αντλήσει πολύτιμη γνώση σε τομείς που αφορούν αρχικά τον σχεδιασμό και την επιλογή του καινοτόμου μοντέλου που θα εφαρμόσει και στην συνέχεια στην επιλογή των κατάλληλων εργαλείων και μεθοδολογιών που θα ακολουθήσει για τη δόμησή του με την υλοποίηση και επιμέρους ανάπτυξη των δομικών του μερών όπως την προστιθέμενη αξία, την αγορά- στόχο, τις σχέσεις με πελάτες και συνεργάτες, τα κανάλια επικοινωνίας και διάθεσης, τις ροές εσόδων και κάλυψης κόστους και να λάβει τις επιμέρους αποφάσεις και ενέργειες ώστε να είναι σε θέση να ανασχεδιάσει και να αλλάξει τα δομικά της μέρη για να μπορέσει να δημιουργήσει αξία για το κοινό- στόχο της και να καταστεί βιώσιμη στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον που δραστηροποιείται.

Τέλος, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει την βάση για περαιτέρω ανάπτυξη των εργαλείων με την σχεδίαση και υλοποίηση πρακτικών οδηγιών εφαρμογής που αφορούν τις στρατηγικές που αναπτύχθηκαν στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abernathy J., U. W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 142-160.
- Afuah, A. e. (2001). Internet Business Models and strategies : text and cases. *Boston, McGraw-Hill*.
- Al-Debei, M. M. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification,. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Baghai, M. C. (2000). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. McKinsey & Company. Inc. United States. First Paperback Printing.
- Beck, K. B. (2001). *Manifesto for agile software development*.
- Blank, S. (2015). Lean Innovation Management – Making Corporate Innovation Work. Ανάκτηση από <https://steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work>
- Bocken, N. S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling,. *Corporate Governance*, 13, 482-497.
- Bouwman, H. F. (2008). Conceptualizing the STOF model. In Mobile service innovation and business models. *Springer, Berlin, Heidelberg*, 31-70.
- Chan Kim, W. a. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, . Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Cooper, R. (2010). The Stage-Gate® Product Innovation System: From Idea to Launch,. *Encyclopedia of Technology & Innovation Management*, 24, 157-167.
- Cooper, R. G. (2005). Succeeding at new products the P&G way: A key element is using the "Innovation Diamond". *PDMA Visions*, XXIX (4), 9–13.
- Cooper, R. G. (2016). Agile–Stage-Gate Hybrids: The Next Stage for Product Development Blending Agile and Stage-Gate methods can provide flexibility, speed, and improved communication in new-product development,. *Research-Technology Management*, 59(1), 21-29.
- El Sawy, O. A. (2013). VISOR : A unified framework for business modeling in the evolving digital space. In Business modelling in the dynamic digital space . *Springer,Berlin, Heidelberg*, 21-35.

- Gordijn, J. &. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE intelligent Systems*, 4, 11-17.
- Gordijn, J. A. (2001). E3-value: design and evaluation of e-Business model,. *IEEE Intelligent Systems*, 16(4), 11-17.
- Laudon, K. C. (2016). *E-commerce: business, technology, society*.
- Lindgren, P. &. (2013). The business model cube. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1(3), 135-182.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter,. *Harvard Business Review*.
- Martinez, P. (2000). *Models made "e" : What business are you in ?* Centers for IBM e- business Innovation.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. O'Reilly Media, Inc.
- Morris, M. S. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*,, 58(6), 726-7335.
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Willowbrook, IL: Audio-Tech Business Book Summaries.
- Osterwalder, A. P. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Rappa, M. A. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM systems journal*, 43(1), 32-42.
- Rogers, E. (. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th edn εκδ.). Free Press, New York,.
- Sharpe, B. (2013). *Three Horizons*. Triarchy Press.
- Sheehan, N. a. (2009). Using a value creation compass to discover "Blue Oceans. *Strategy & Leadership*, 37(2), 13-20.
- Stewart, D. W. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of public policy & marketing*. 19(2), 287-296.
- Tapscott, D. L. (2000). Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs. *Harvard Business School*.
- Tapscott, D. T. (2000). Digital capital: Harnessing the power of business webs. *Ubiquity*, 3-es.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets,. *Electronic Market*, 8(2), 2-8.
- Weill, P. &. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press.

