



Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Μοντέλων Business Models 3rd lecture

Executive MBA

"Διοίκηση Καινοτομίας" Μάρτιος 2025

Dr. Vassilis NikolopoulosResearcher, Entrepreneur, Executive http://www.vnikolopoulos.com

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι Αλλαγή

- Αλλαγή όχι μόνο σε νοοτροπία αλλά και σε προϊόντα
- Αλλαγή σε υπηρεσίες
- Αλλαγή σε Business models
- Αλλαγή σε Operating models
- Αλλαγή στον τρόπο που πουλάμε
- Αλλαγή στο revenue stream και τα pricing models
- Αλλαγή στον τρόπου που αντιλαμβανόμαστε τον πελάτη (CX)
- Χρήση Τεχνολογίας παντού



"...SEEING A VERSION OF THE WORLD THAT DOESN'T EXIST YET, AND THEN PAINTING A PICTURE OF WHAT THIS LOOKS LIKE FOR THE REST OF THE WORLD."

For me, innovation is about solving a problem in a simple and rather creative way, for challenging questions, in a way that hasn't been done yet.

Innovation can be a two-pronged approach. It either imagines what is possible to solve a problem that has never been done before, or it re-imagines solutions for previous innovations

Innovation is a new way or technique of solving existing problem

Innovation is improving/simplifying a current problem.

Disrupting how it has been done forever with a product or service.

Innovation is something new that has value for people because it solves a need

Gifting value to the world to change how things are done.

Innovation is looking at a problem through a different lens and finding a way to solve it that has not be done **ba** before

Η αγορά εξελίσσεται

The Goods Era

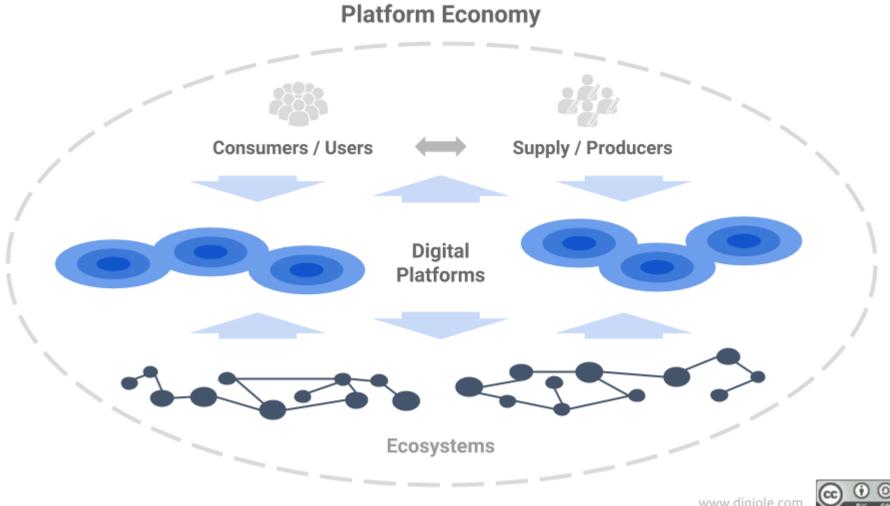
- Selling products
- Competitors
- Management (Certainty)
- Model exploitation
- Outsourcing
- Hierarchical structures
- Big loud brands
- Incremental improvement

The Services Era

- Delivering experiences
- Customers
- Entrepreneurship (Confidence)
- Model exploration
- Employee engagement
- Collaborative structures
- Game-changing innovation



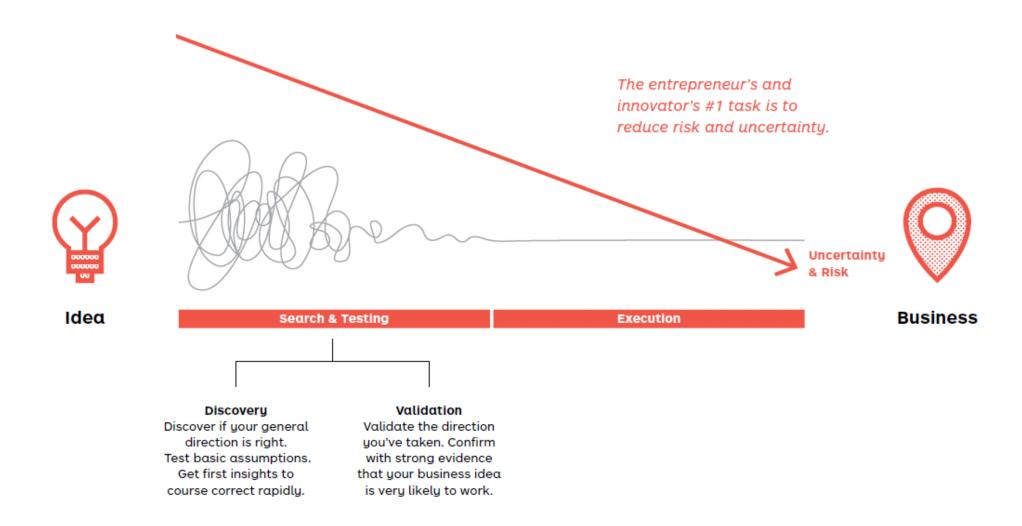
Welcome to the Platform Economy





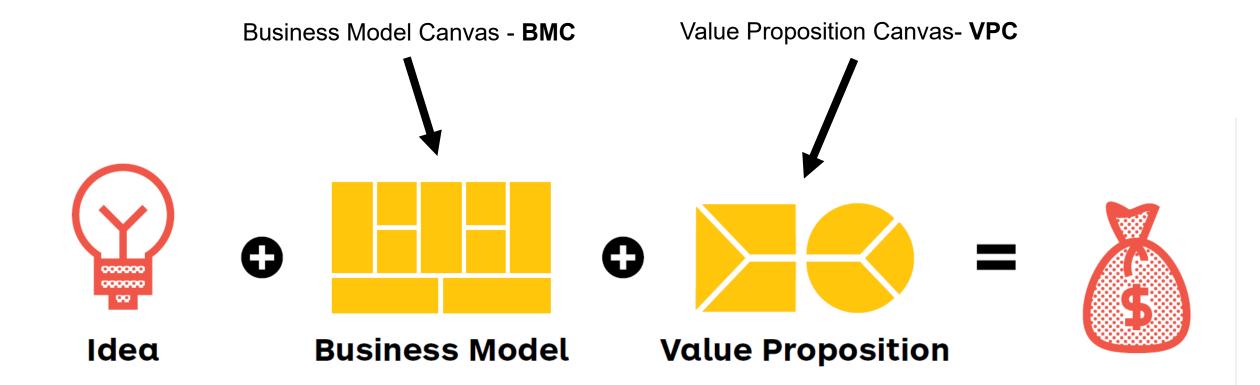


Idea ----> Business





Golden equation





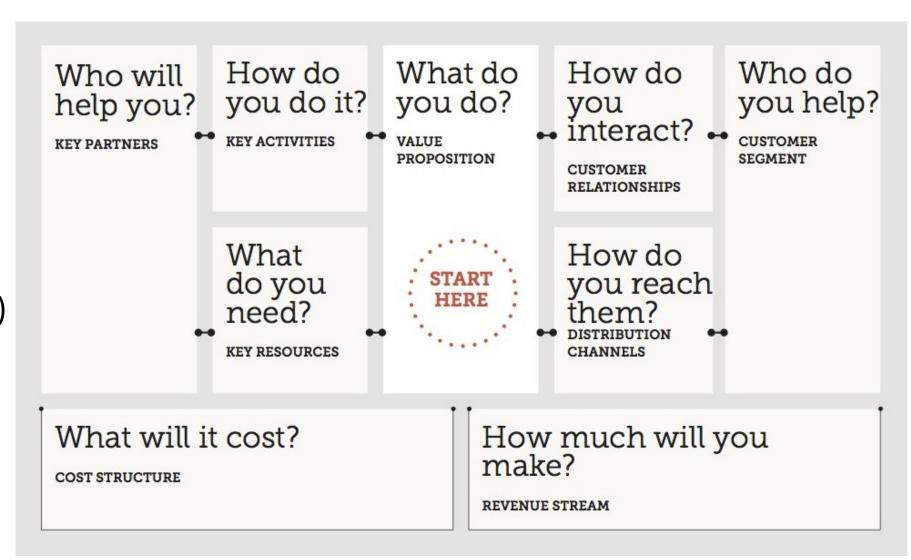
Business Model

IMD Business School: A Short Video Series on the Business Model Canvas (strategyzer.com)



- Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται (value capture and value creation)
- Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής λογικής και στρατηγικής της. Το πλέον δημοφιλές εργαλείο περιγραφής του, είναι ο Καμβάς (Business Model Canvas) που επινόησε ο Alexander Osterwalder
- Περιγράφει το τι προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της, πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιων πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί, και τέλος πως κερδίζει χρήματα (Operating Model)

- Τρόπος να φτιάχνουμε την βάση των επιχειρηματικών μοντέλων
- Το BMC αποτελεί το βασικό μέρος ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)





Key Partners Key Activities Value Customer Customer **Proposition** Relationship Segments 6. Οι κύριες δραστηριότητες Το είδος των που εκτελεί η σχέσεων που ■ Οι ομάδες επιχείοηση καλλιεργούμε με κάθε προκειμένου να πελατών μας και τα Ο συνδυασμός μία από τις ομάδες των εφαρμόσει το διαφοροποιά προϊόντων / πελατών μας, ανάλογα επιχειοηματικό χαρακτηριστικά με το στάδιο του υπηρεσιών που μοντέλο της. τους προτείνουμε, κύκλου ζωής τους. (Δημογοαφικά, προκειμένου να Key Οι κυριότεροι Ψυχογραφικά, ικανοποιήσουμε τις Channels Ηλικιακά κλπ.) συνεργάτες και Resources λογικές ή και προμηθευτές μας συναισθηματικές ανάγκες κάθε **3** Τα κανάλια ομάδας πελατών Οι κυριότεροι μας μέσα από τα οποία υλικοί και άυλοι προσεγγίζουμε τους πόροι στους πελάτες μας, οποίους επικοινωνούμε μαζί βασιζόμαστε για τη τους, προωθούμε και λειτουργία του «πωλούμε» την επιχειοηματικού Προτεινόμενη Αξία. μοντέλου μας **Revenue Streams Cost Structure** 5 Οι ροές εσόδων, ξεχωριστά για κάθε τμήμα 9 Τα κυριότερα κόστη που απαιτούνται για την

επιχειοηματικήποοσπάθειά μας



Source: Alex Osterwalder

πελατών μας, για κάθε «αξιακή ποόταση» της

επιχείοησης

 Τα έξοδά μας τα οργανώνουμε και αναλύουμε στο P&L (Profit and Loss template)

2000 awatp

Key Partners

Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?

Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?

Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?

Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?

Key Activities

Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: .η προτεινόμενη αξία? .τα κανάλια επικοινωνίας-διανομής? .Οι ροές εσόδων?

Key Resources

Ποιούς κύριους πόρους/ μέσα απαιτεί:

- .. Η προτεινόμενη αξία?
- .. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής?
- .. η πελατειακές ανέσεις?
- .. Οι ροές εσόδων?

Value Proposition

Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιο πρόβλημα/τα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί? Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιες ανάγκες κάθε ικανοποιούμε? Ποιο είναι το

«ελάχιστο βιώσιμο»

προϊόν /ΜΥΡ?

Customer Relationship

Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση, αύξηση και πιστότητα των πελατών? Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model?

Channels

Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε? Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες? Ποιά κανάλια είναι πιο αποδοτικά? Με τι κόστος? Πως συνδέονται με τις συνηθειες των πελατών?

Customer Segments

Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία? Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες? Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά?

Cost Structure

Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?

Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά? Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές ?

Revenue Streams

Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν?

Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα? Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν? Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα?



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Uber

name

business model canvas

itit key activities value & services key partners customer customer relationships segments new source of revenue self service license providers passengers driver ratings and feedback ratings additional income background check of drivers connect drivers with amateur drivers passengers key resources channels app for passengers professional drivers more for less reliable transport with one app for drivers click developers phone € cost structure revenue structure commission per ride driver fee



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Εταιρία Παραγωγής Μελιού

Key Partners

Προμηθευτές ειδών μελισσοκομίας και συσκευασίας.

Ιδιοκτήτες Ξενοδοχειακών Μονάδων και εταιρειών οργάνωσης γάμων/βαπτίσεων.

E-shop company.

IT & Internet providers

Package Designers/suppliers

Key Activities

Παφαγωγή, συσκευασία, διανομή, personal labeling, διαχείφιση πελατειακών σχέσεων, concept testing

Key Resources

Τεχνογνωσία
μελισσοκομίας,
IT facilities, dbase
software
Εξοπλισμός
γραφείων & labeling
εξοπλισμός
μελισσοκομίας

Value Proposition

Αξέχαστες στιγμές για πελάτες Εενοδοχείων και ζευγάρια που παντοεύονται ή βαπτίζουν.

Μοναδική ποιότητα και γεύση σε «προσωπική» συσκευασία.

Απόλαυση και ευεργετική δράση στον οργανισμό.

Έρχεται εκεί που βρίσκεσαι ανέξοδα.

Customer Relationship

Τεχνικές CRM στη βάση κύκλου ζωής των πελατών. Προσωπική έξυπηρέ- τηση μέσω Telemarketing & Internet. Mail/e-mail marketing Channels

Telesales, Mobile Marketing, email, newsletters, Social Media, Home delivery. QR Code e-shopping. Web Marketing.

Customer Segments Καταναλωτές

μελιού & συναφών ποοϊόντων: 1. Πελάτες

- επιλεγμένων Ξενοδοχειακών. Μονάδων.
- 2. Κάτοικοι Ανατολικών Προαστίων.
- 3. Νέα ζευγάρια, πελάτες εταιρειών υπηρεσιών νάμου/βάπτισης.
- 4. E-Shoppers παραδοσιακών τροφίμων

Cost Structure

Πάγια στοιχεία, έξοδα λειτουργίας και marketing, μισθοί/αμοιβές, αναλώσιμα υλικά παραγωγής, συντήρηση, ασφάλιση, λοιπές δαπάνες

Revenue Streams

Έσοδα πωλήσεων μελιού και λοιπών προϊόντων (βασ. πολτός, γύρη κλπ. Έσοδα από πιθανή επέκταση σε συσκευασία προϊόντων άλλων παραγωγών.



Value Proposition Canvas - VPC

How to Use Value Proposition Canvas: The Definitive Guide (digitalnatives.hu)



Value Map

Describes the features of a specific value proposition in your business model in a structured and detailed way.



Products and Services

List the products and services your value proposition is built around.



Gain Creators

Describe how your products and services create customer gains.



Pain Relievers

Describe how your products and services alleviate customer pains.



Customer Profile

Describes a specific customer segment in your business in a structured and detailed way.



Customer Jobs

Describe what customers are trying to get done in their work and in their lives.



Gains

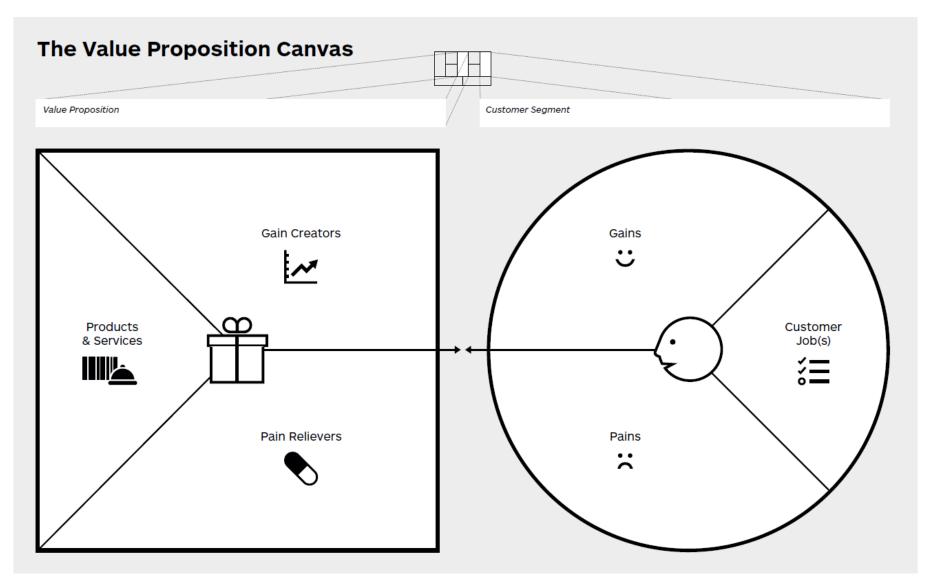
Describe the outcomes customers want to achieve or the concrete benefits they are seeking.



Pains

Describe the bad outcomes, risk, and obstacles related to customer jobs.





Customer Personas

Persona

Μία Persona βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα και να οπτικοποιήσουμε τους πελάτες στους οποίους στοχεύουμε.

Είναι ένας φανταστικός χαρακτήρας που περιγράφει την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα, τα προβλήματα, τους στόχους και τη συμπεριφορά ενός τυπικού πελάτης.

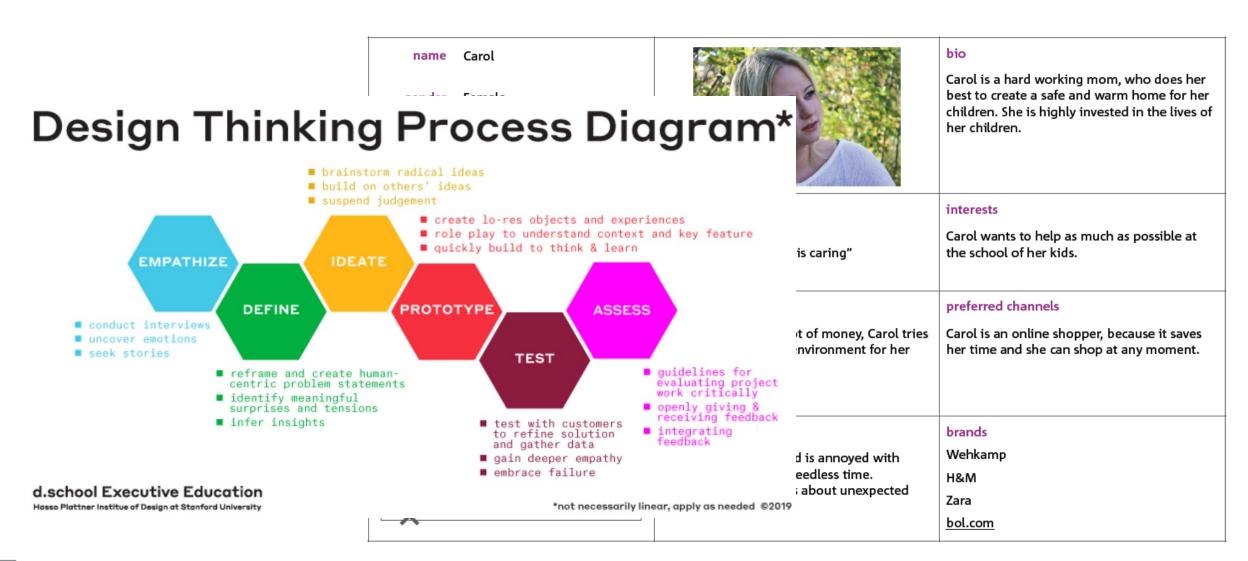
Μία Persona βοηθάει να λάβουμε αποφάσεις αναφορικά με τη στόχευση που θα κάνουμε σε επίπεδο μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Μία Persona μπορεί να χρησιμοποιηθεί και όταν ο πελάτης σας δεν είναι καταναλωτής αλλά μια επιχείρηση. Δημιουργείται ένα προσαρμοσμένο πρότυπο για μία επιχείρηση.





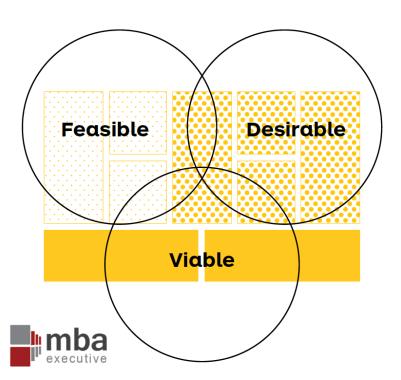
Customer Personas

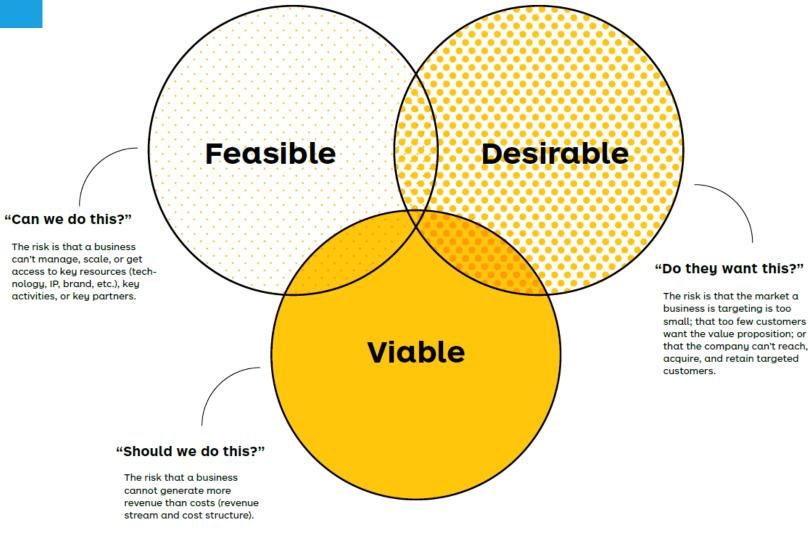




Testing the Business model

- Ελέγχουμε τις 3 περιοχές του BMC
 - Εφικτό (Backstage)
 - Επιθυμητό (Frontstage)
 - «Βγαίνει» οικονομικά ?





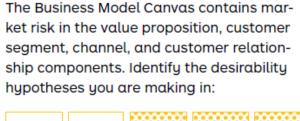
Types of Hypotheses

Adapted from Larry Keeley, Doblin Group and IDEO.

Testing the Business model

- Το Front Stage στο BMC
 πρέπει να ταιριάζει με
 το Value Proposition
 Canvas (VPC)
 - Οι αξίες ταιριάζουν στην αξία του πελάτη
 - Οι υπηρεσίες/προϊόντα του λύνουν ένα πρόβλημα
 - Έχουμε αναλύσει σε βάθος την persona του πελάτη μας

The Value Proposition Canvas contains market risk in both the Value Map and Customer Profile. Identify the desirability hypotheses you are making in:





Customer Profile

We believe that we...

- are addressing jobs that really matter to customers.
- are focused on pains that really matter to customers.
- are focused on gains that really matter to customers.

Value Map

We believe...

- our products and services really solve for high-value customer jobs.
- our products and services relieve top customer pains.
- our products and services create important customer gains.

Customer Segments

We believe...

- we are targeting the right customer segments.
- the segments we are targeting actually exist.
- the segments we are targeting are big enough.

Value Propositions

We believe...

- we have the right value propositions for the customer segments we are targeting.
- our value proposition is unique enough to replicate.

Channels

We believe...

- we have the right channels to reach and acquire our customers.
- we can master the channels to deliver value.

Customer Relationships

We believe...

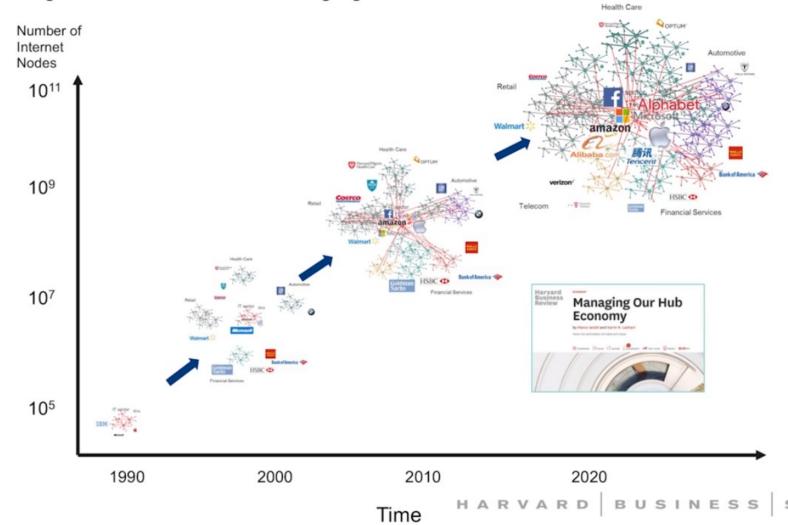
- we can build the right relationships with customers.
- it is difficult for customers to switch to a competitor's product.
- we can retain customers.



Welcome to the Platform Economy

IV. Recombination

Digital transformation is changing the structure and nature of all industries





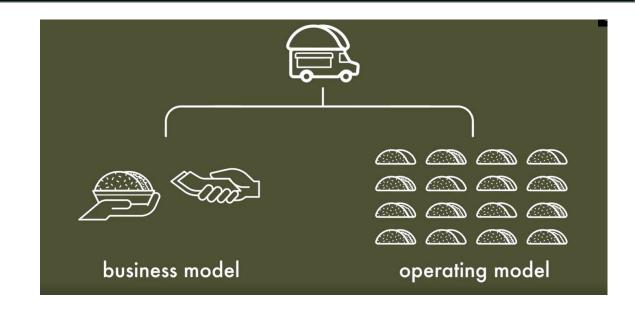
Harvard approach

- Value Creation: How does your firm create value for your customers (i.e., what benefits would you provide or what problem would you solve)? Please try and quantify where possible.
- Value Capture: How would you earn revenue from the value you create?

OPERATING MODEL

- **Structure**: How is your business and your value offering structured?
- **Assets**: What facilities, equipment, human capital and other assets would you need to enable your business?
- **Capabilities**: What unique strengths and abilities would you need to enable your business? How are these difficult to replicate?





Read it!

You're holding a guide to the world's best business models.
Use it to inspire your own portfolio of new ideas and reinventions.
Design a culture of innovation and transformation to become...

The Invincible Company

strategyzer.com/invincible

Written by

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etiemble

Alan Smith

Designed by

Chris White

Trish Papadakos

WILEY



Series

This book integrates with Business Model Generation, Value Proposition Design, & Testing Business Ideas International Bestsellers 40+ Languages



Laloux Model

https://www.youtube.com/watch?v=g0Jc5aAJu9g









@vnikolop



/linkedin.com/in/vnikolop



/vassilis.nikolopoulos

http://vnikolopoulos.com

