

Επιχειρηματική ιδέα και επιχειρηματικό μοντέλο

Ε.Δ. ΑΔΑΜΙΔΗΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΤΜΑΜ

Σκοπός

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τις έννοιες και τα εργαλεία που αφορούν τη διαδικασία της επιχειρηματικότητας από την «ανακάλυψη» της ευκαιρίας στο εξωτερικό περιβάλλον και το σχηματισμό της επιχειρηματικής ιδέας μέχρι τον καθορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην τεχνολογική επιχειρηματικότητα που είναι τα είδος της επιχειρηματικότητας με τη μεγαλύτερη επίδραση στην οικονομία στις μέρες μας. Παρουσιάζει αναλυτικά τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών, τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις για την έκφρασή τους, και τον τρόπο αξιολόγησής τους. Εξηγεί τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο και πως η έννοια της αξίας σχετίζεται με αυτό. Δίνει δύο παραδείγματα καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Αντιλαμβάνονται την επιχειρηματικότητα ως διαδικασία
- Γνωρίζουν τους καθοριστικούς παράγοντες εκκίνησής της
- Αντιλαμβάνονται πως ο βαθμός καινοτομικότητας της αρχικής ιδέας καθορίζει το είδος της επιχειρηματικότητας
- Γνωρίζουν τους βασικούς άξονες κατά μήκος των οποίων αξιολογείται μια επιχειρηματική ευκαιρία
- Τα βασικά δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς και τη συστημική του διάρθρωση
- Την έννοια της παραγωγής αξίας σε επιχειρηματικά μοντέλα και το πώς η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου επιδρά σε αυτήν

Έννοιες κλειδιά

- Επιχειρηματικότητα
- Τεχνολογική επιχειρηματικότητα
- Επιχειρηματική ιδέα
- Εντοπισμός ευκαιρίας
- Αξιολόγηση επιχειρηματικής ιδέας
- Διαδικασία επιχειρηματικότητας
- Επιχειρηματικό μοντέλο

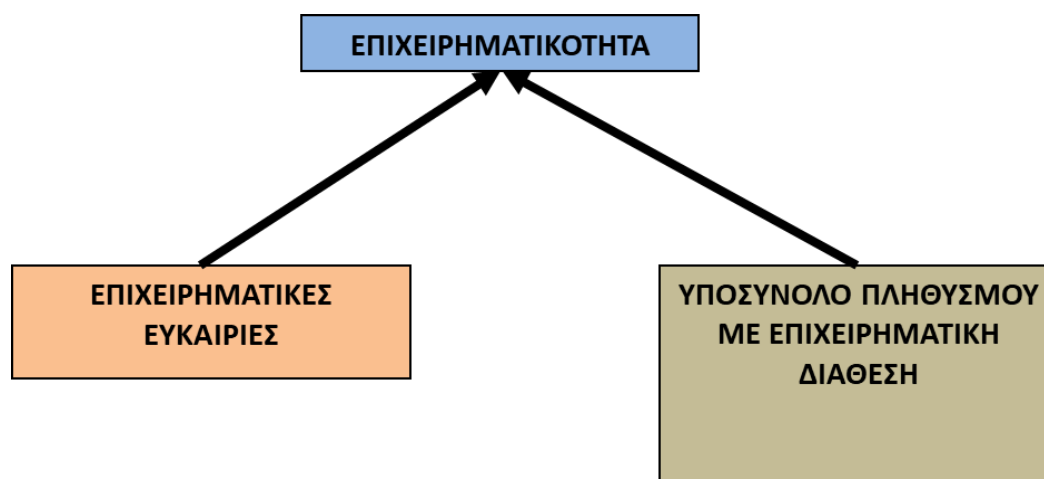
- Αξία

Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναφέρεται στην γενική έννοια και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού μοντέλου και δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στο πως αυτό καταγράφεται στον «Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων». Το τελευταίο αποτελεί αντικείμενο άλλης διδακτικής ενότητας.

Επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) – Η συνάντηση ενδιαφερομένων με ευκαιρίες

Με απλά λόγια, επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης, ή μιας νέας – διαφορετικής- επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια υφιστάμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματικότητα είναι το σημείο συνάντησης των επιχειρηματικών ευκαιριών με το υποσύνολο του πληθυσμού που έχει επιχειρηματική διάθεση (Σχήμα 1).



Σχήμα 1. Συνάντηση ευκαιριών και εν δυνάμει επιχειρηματιών

Πως και που γίνεται αυτή η συνάντηση; Η συνάντηση δεν είναι τυχαία και έχει να κάνει με το εργασιακό – και όχι μόνο – παρελθόν του επιχειρηματία ή των επιχειρηματιών από το οποίο προέρχονται οι ιδέες και στο οποίο αναζητούνται οι ευκαιρίες.

Για παράδειγμα, κάποιος ή κάποια που μαθητεύει σε κάποιον αισθάνεται την ανάγκη (κοινωνική ή/και οικονομική) να «απελευθερωθεί» και δημιουργεί τη δική του, ουσιαστικά όμοια, επιχείρηση. Αυτό είναι παράδειγμα επιχειρηματικής αναπαραγωγής (reproduction), δηλαδή αναπαραγωγή υφιστάμενης ιδέας με μικρή παραγωγή αξίας, χωρίς καινοτομία.

Ομοίως, ένα υψηλόβαθμο στέλεχος δημιουργεί παρόμοια επιχείρηση με αυτήν που εργάζονταν, διαφορετικού όμως ύφους και είδους – δεν κάνει τα λάθη του εργοδότη του (επιχειρηματική μίμηση (imitation)). Το αποτέλεσμα είναι αλλαγή απασχόλησης του επιχειρηματία, χωρίς όμως σημαντική παραγωγή αξίας και υψηλό κόστος μάθησης.

Πολλές επιχειρήσεις, ειδικά σε ό,τι αφορά τις επιχειρήσεις επιστήμης και τεχνολογίας, είναι επιχειρήσεις-«παραπροϊόντα» έργων που εκτελεστήκαν μέσα σε μεγάλες εγκαθιδρυμένες επιχειρήσεις. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται επιχειρηματική αποτίμηση (valorization) της εμπειρίας και γνώσης που αποκτήθηκε σε υφιστάμενη επιχείρηση (π.χ. μηχανικός εργαζόμενος σε επιχείρηση δημιουργεί τη δική του επιχείρηση (spin out) για να εκμεταλλευτεί μια ιδέα του ή ένα μέσο που δημιούργησε στο πλαίσιο ενός έργου).

Τέλος μέσω της επιχειρηματική τόλμης (venture) (μια εντελώς νέα ιδέα επιχείρησης) δημιουργείται σημαντική νέα αξία μέσω καινοτομίας και αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και αλλαγές στο άτομο-επιχειρηματία.

Στην πλειοψηφία των παραπάνω περιπτώσεων – ειδικά τα τελευταία χρόνια- η διαδικασία της επιχειρηματικότητας έχει να κάνει με την εμπορευματοποίηση της επιστημονικής γνώσης και της τεχνολογίας.

Τι είναι η (τεχνολογική) επιχειρηματικότητα και ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες εκκίνησής της

Τεχνολογική επιχειρηματικότητα είναι η επιχειρηματικότητα που βασίζεται στην τεχνολογία, ή γενικότερα στην επιστημονική γνώση, με δεδομένο ότι η λέξη τεχνολογία γενικά αφορά και την «σκληρή» (τεχνικά συστήματα και διατάξεις) και την «μαλακή» τεχνολογία («know how», διαδικασίες, οργανώσεις, παροχή φροντίδας ακόμα και θεσμοί) . Είναι μια από τις πιο σημαντικές πηγές δημιουργίας οικονομικής αξίας και ανάπτυξης στην Ευρώπη και στον κόσμο γενικότερα. Για το λόγο αυτό, έχουν υλοποιηθεί και υλοποιούνται προγράμματα και δράσεις για την ενθάρρυνση, τη διατήρηση, και την επιτάχυνση της δημιουργίας και υποστήριξης νέων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας. Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα (techno-entrepreneurship) είναι το σημείο τομής της τεχνολογίας, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και αφορά στους περισσότερους αποφοίτους πανεπιστημιακού κύκλου σπουδών.

Τεχνολογική επιχειρηματικότητα είναι η καινοτομική εφαρμογή της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης από έναν ή περισσότερους ανθρώπους για τη λειτουργία μιας επιχείρησης αναλαμβάνοντας οικονομικά ρίσκα για τη επίτευξη των στόχων τους. Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα είναι ένα είδος επιχειρηματικότητας που, ως διαδικασία, περιλαμβάνει την εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών που «περιέχουν» πολλή τεχνολογία και έχουν υψηλές προοπτικές, τη συγκέντρωση πόρων (ανθρώπινοι πόροι και κεφάλαια), και τη διαχείριση μιας απότομης ανάπτυξης που εμπεριέχει πολλούς κινδύνους χρησιμοποιώντας ικανότητες λήψης αποφάσεων υψηλού επιπέδου. Από μία άλλη σκοπιά, τεχνολογική επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία κατά την οποία επιχειρηματίες συνδυάζουν οργανωσιακούς πόρους και επιστημονική γνώση, μαζί με επιχειρηματικές στρατηγικές, για την εκμετάλλευση ευκαιριών.

Η ανάπτυξη ή όχι της τεχνολογικής επιχειρηματικότητας, όπως και οι άλλες μορφές επιχειρηματικότητας, επηρεάζεται από μια σειρά περιβαλλοντικών παραγόντων στους οποίους περιλαμβάνονται:

- Τα πολιτισμικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας, δηλαδή το κατά πόσον η επιχειρηματικότητα είναι θελκτική στην κοινωνία και ο επιχειρηματίας αποτελεί πρότυπο για την κοινωνία.
- Η εκπαίδευση και κατάρτιση στην επιχειρηματικότητα, δηλαδή το πόσο κατανοητή είναι η διαδικασία της επιχειρηματικότητας και οι σχετικές προκλήσεις και κίνδυνοι.
- Η δυνατότητα χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων, δηλαδή το αν υπάρχουν χρηματοδοτικοί οργανισμοί και κατά πόσον αυτοί είναι προσβάσιμοι, ειδικά από τις νέες μικρές επιχειρήσεις (start-up).
- Οι διοικητικοί και νομικοί περιορισμοί, δηλαδή το πόσο εύκολο είναι να ξεκινήσει κάποια ή κάποιος μια νέα επιχείρηση (όγκος γραφειοκρατίας)

- Η ύπαρξη κοινωνικής ασφάλισης. Ένα δίκτυ προστασίας αποτυχημένων επιχειρηματιών βοηθάει στην ανάληψη των επιχειρηματικών ρίσκων.
- Η ύπαρξη επιχειρηματικής δικτύωσης για την αλληλοϋποστήριξη και τον διαμερισμό κοινών πόρων (π.χ. συμβουλές σε θέματα ποιότητας).
- Η δημιουργία νέας γνώσης από εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς φορείς (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, κλπ)
- Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, καθώς και η λειτουργία τους ως μεγάλοι πελάτες (κρίσιμη μάζα) των νέων επιχειρήσεων.
- Το επίπεδο εκπαίδευσης για την προσέλκυση και διατήρηση στελεχών και εργαζομένων υψηλής ποιότητας.
- Διάφοροι κοινωνικοί/δημογραφικοί παράγοντες, όπως είναι η πυκνότητα του πληθυσμού, η εισοδηματική ανισότητα, η δημογραφική δυναμική, κ.ά.

Οι παράγοντες αυτοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία επιχειρηματικών ιδεών και στην δημιουργία νέων ή την ανανέωση υφισταμένων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τη σχολή του κοινωνικού ντετερμινισμού αυτοί οι παράγοντες παίζουν πιο σημαντικό ρόλο από τα ατομικά ταλέντα και την ανθρώπινη ιδιοσυγκρασία (σχολή ατομικισμού) στην παραγωγή καινοτομίας και επιχειρηματικών ιδεών.

Η διαδικασία της επιχειρηματικότητας

Σε γενικές γραμμές η διαδικασία της επιχειρηματικότητας ως ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορούμε αν πούμε ότι αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Εντοπισμός ευκαιρίας και σχηματισμός αρχικής ιδέας για την επιχείρηση, τα προϊόντα/υπηρεσίες και πελάτες/αγορά.
- Αξιολόγηση της ευκαιρίας και οριστικοποίηση της ιδέας μετά τις ανάλογες προσαρμογές.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου και καθορισμός της δομής του εγχειρήματος. Συνήθως, προηγείται ο καθορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Απόκτηση αναγκαίων πόρων (υλικών και άυλων) και εύρεση χρηματοδότηση για την υλοποίηση.
- Υλοποίηση εγχειρήματος και αποκόμιση ωφελειών.

Προφανώς, η διαδικασία αυτή δεν είναι αλγόριθμος και δεν λειτουργεί μονολιθικά από τη αρχή προς τα τέλος. Είναι μια διαδικασία με αρκετό αυτοσχεδιασμό και πολλά μπρος-πίσω, ακόμα και εσωτερικά σε κάθε στάδιό της.

Σχηματικός αρχικής ιδέας

Όπως είδαμε και παραπάνω, οι ιδέες σπάνια γεννιούνται τυχαία. Χρειάζεται χρόνος για να φυτρώσουν και να ωριμάσουν. Συνήθως μια μεγάλη/καλή ιδέα προέρχεται από την αντιπαράθεση και τον συνδυασμό μικρότερων ιδεών που εκφράζονται από διάφορα αλληλοεπιδρώντα άτομα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού ή του επιχειρηματία. Συνεπώς, βασική προϋπόθεση για τη

δημιουργία επιχειρηματικών ιδεών είναι η *συνδεδετικότητα* (connectivity) και η *επίγνωση* του τι συμβαίνει στον κόσμο και τι έχει σημασία για τον κόσμο. Οι δύο αυτοί παράγοντες είναι αλληλοσυνδεδεμένοι και ο ένας ενισχύει τον άλλον.

Η ανάγνωση βιβλίων, εφημερίδων, περιοδικών, καθώς και άρθρων στο ιντερνέτ είναι μια μορφή συνδεδετικότητας, είναι όμως παθητική. Η ενεργή συνδεδετικότητα αφορά συναντήσεις με πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους. Η συνδεδετικότητα εκφράζεται μέσω επίσημων μέσων δικτύωσης, όπως είναι τα επιχειρηματικά επιμελητήρια, όμως και ανεπίσημων, όπως αυτά εμφανίζονται σε κοινωνικές δομές διάφορων επιπέδων. Για παράδειγμα, η σοκολατοβιομηχανία Cadbury βασίστηκε στις αρχές των Κουακέρων με στόχο να πείσει τους ανθρώπους να πίνουν σοκολάτα αντί για αλκοολούχα ποτά. Οι ιδέες βέβαια μπορούν να προέρχονται από παντού – ειδικά όσον αφορά τις νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες υφιστάμενων επιχειρήσεων: από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους υπαλλήλους, ακόμα και από ανταγωνιστές. Η διασύνδεση όλων αυτών των ενδιαφερομένων μερών βοηθά στον σχηματισμό νέων ιδεών.

Οι καινοτόμοι επιχειρηματίες έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν ευκαιρίες στην αγορά/περιβάλλον με καινοτόμους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών. Όμως, κάθε ιδέα που παράγεται δεν σημαίνει ότι υλοποιείται αμέσως, και ότι θα είναι επιτυχημένη. Συνήθως το ξεσκαρτάρισμα των ιδεών γίνεται μέσω μιας διαδικασίας πειραμάτων/δοκιμών, όπου μια επιτυχημένη ιδέα αντιστοιχεί σε 11 αποτυχημένες. Πάνω από όλα, σημασία έχει η επίγνωση, η διορατικότητα και η πίστη στην ιδέα του/των επιχειρηματία/ων. Όπως είχε πει χαρακτηριστικά ο H. Ford, αν ρωτούσε τους πελάτες τι θέλουν, θα απαντούσαν «γρήγορα άλογα», όχι εντελώς διαφορετικά μέσα μετακίνησης, όπως είναι τα αυτοκίνητα.

Καινοτόμες ιδέες και επιχειρηματικότητα

Οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται κάποιο είδος καινοτομίας προϊόντος/υπηρεσίας σε κάποια αγορά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Με βάση αυτή τη διαπίστωση, μια αρκετά διαδεδομένη τυπολογία νεοφυών επιχειρήσεων στηρίζεται σε δύο διαστάσεις: *είδος καινοτομίας*, δηλαδή πόσο ριζοσπαστική είναι μια καινοτομία, και *ωριμότητα αγοράς*. Έτσι, καταλήγουμε σε έξι είδη νέων επιχειρήσεων.

- Πιστό αντίγραφο – επιχείρηση που παράγει ή/και διαθέτει υπάρχον προϊόν σε υφιστάμενη αγορά προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί τη γεωγραφική της θέση ή τη δυνατότητα παραγωγής σε χαμηλή τιμή.
- Αυξητική καινοτομία προϊόντος/υπηρεσίας – επιχείρηση που προσπαθεί να προσθέσει επιπλέον αξία στους πελάτες με βελτιωμένα προϊόντα ή/και υπηρεσίες.
- Διεύρυνση αγοράς – επιχείρηση που προσπαθεί να εντοπίσει νέους εν δυνάμει πελάτες και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους.
- Ανατρεπτική καινοτομία ή εφεύρεση – επιχείρηση που προσπαθεί να εισαγάγει εντελώς νέα προϊόντα σε υφιστάμενη αγορά.
- Αλλαγή πρακτικών αγοράς και επιχειρηματικού μοντέλου – επιχείρηση που προσπαθεί να παράγει διαφορετικού τύπου αξία σε υφιστάμενη αγορά (όπως για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους).

- Δημιουργία νέου κλάδου – επιχείρηση που προσπαθεί να δημιουργήσει νέα αγορά μέσω ανατρεπτικής καινοτομίας συστήματος.

Προφανώς, η πολυπλοκότητα του εγχειρήματος, ο κίνδυνος αποτυχίας, αλλά και τα οφέλη μεγαλώνουν όσο το εγχείρημα αγγίζει τη δημιουργία νέου κλάδου.

Η μεγάλη πρόκληση - Εντοπισμός ευκαιρίας

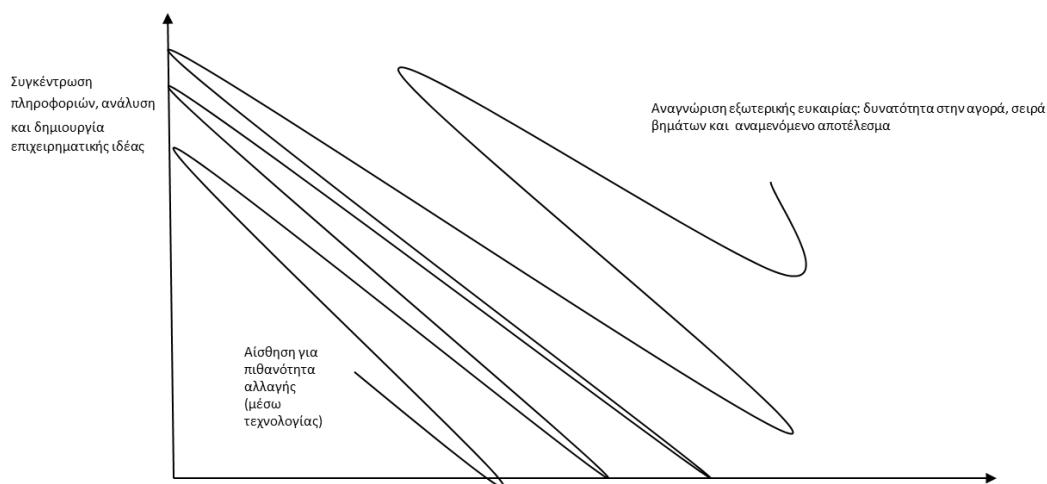
Προτού αναφερθούμε με κάποια λεπτομέρεια στην έννοια της επιχειρηματικής ευκαιρίας, καλό είναι να τη διακρίνουμε από αυτήν της επιχειρηματικής ιδέας. Η ιδέα σχετίζεται περισσότερο με τον τρόπο του επιχειρείν, ενώ η ευκαιρία με την αγορά-στόχο. Η ιδέα μπορεί να αφορά στην εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας, ή και το αντίθετο. Η ιδέα είναι κάτι που αφορά περισσότερο το εγχείρημα/επιχείρηση (πως) ενώ η ευκαιρία την αγορά (γιατί). Πάντως, πολλές φορές οι δυο έννοιες χρησιμοποιούνται η μια στη θέση της άλλης. Η μεγάλη πρόκληση στη διαδικασία της επιχειρηματικότητας είναι η δυνατότητα να αποδείξει κάποιος (ακόμα και στον εαυτό του) τη μελλοντική αξία μιας (επιχειρηματικής) ευκαιρίας πριν την υλοποίησή της. Προφανώς αυτό προϋποθέτει καλύτερη κατανόηση της έννοιας της (τεχνολογικής) ευκαιρίας σαν πιθανή επικερδής επιχείρηση με στόχο την ανάπτυξη διαδικαστικής γνώσης (πώς θα φτάσουμε στο να δημιουργήσουμε την επιχείρηση) από τους εν δυνάμει επιχειρηματίες και τους άλλους ενδιαφερόμενους.

Ο κάθε (εν δυνάμει) επιχειρηματίας πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Το πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχει καμία προκαθορισμένη διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες γιατί δεν υπάρχουν απαντήσεις στο «από τι αποτελείται η αξιόπιστη γνώση για το μέλλον», και «πως μπορεί να συλλέξει και να παράξει κάποιος αυτή τη γνώση».

Υπάρχουν όμως πολλοί που υποστηρίζουν ότι οι επιτυχημένοι (εν τέλει) επιχειρηματίες έχουν τις ικανότητες να σχηματίζουν μια μελλοντική εικόνα της επιχείρησής τους. Αυτό συμβαίνει διότι έχουν θέληση για την αποδοχή της αβεβαιότητας και γιατί αναπτύσσουν κάποιες διανοητικές ικανότητες ως αποτέλεσμα της κατάστασης εγρήγορσης στην οποία βρίσκονται. Η εγρήγορση αυτή τους καθιστά ικανούς να αντιλαμβάνονται σημάδια αλλαγών και να παράγουν λογικές ιστορίες/σενάρια για το μέλλον της επιχείρησής τους.

Αναγνώριση ευκαιρίας σημαίνει συγκέντρωση πληροφορίας, δημιουργία γνώσης και καθορισμός της μελλοντικής αξίας της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις απόψεις σχετικά με την έννοια της ευκαιρίας: Η πρώτη υποστηρίζει ότι οι ευκαιρίες υπάρχουν στο περιβάλλον και με μια αντικειμενική διαδικασία μπορούν να εντοπιστούν (αντικειμενική προσέγγιση που υποστηρίζεται από μια σειρά διαδραστικών «εργαλείων»), η δεύτερη υποστηρίζει ότι οι ευκαιρίες υπάρχουν, αλλά μόνο κάποιοι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να τις εντοπίσουν (αντικειμενική υποκειμενική προσέγγιση), ενώ η τρίτη θεωρεί ότι οι ευκαιρίες δημιουργούνται στο μυαλό των επιχειρηματιών μέσω μιας διαδικασίας υποκειμενικής σκέψης, και δεν είναι δυνατόν να αποδειχθεί η ύπαρξή τους προτού υλοποιηθούν (δημιουργική υποκειμενική προσέγγιση). Στην τεχνολογική επιχειρηματικότητα οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν την τεχνολογική παράμετρο που σαν δυνατότητα βρίσκεται στο μυαλό του επιχειρηματία (γνωρίζει την τεχνολογία του καλά) και πάνω σε αυτή συνθέτει την ευκαιρία (δημιουργική υποκειμενική προσέγγιση).

Γενικά η επιχειρηματική ιδέα σχηματίζεται σταδιακά και είναι αποτέλεσμα της συγκέντρωσης πληροφοριών, της απόκτησης (θεωρητικής) γνώσης και αλλά και της δράσης προς το εγχείρημα που ανανεώνει τις πληροφορίες και την ιδέα/ευκαιρία (Σχήμα 2).



Σχήμα 2. Σχηματισμός επιχειρηματικής ιδέας με τη σταδιακή συγκρότηση της ευκαιρίας

Ανάλογα με την τεχνολογία, το περιβάλλον, αλλά και τις «βλέψεις» του επιχειρηματία σε σχέση με την αλλαγή που πρόκειται, σύμφωνα με αυτόν-ην, να επιφέρει η τεχνολογία ή το προϊόν/υπηρεσία του-της, η επιχειρηματική ιδέα/ευκαιρία μπορεί να εντοπιστεί, να σχηματιστεί και να τελειοποιηθεί μέσω μιας διαφορετικής διαδικασίας που περιλαμβάνει διαφορετικές επιμέρους δράσεις και διαφορετικά εργαλεία για τρεις διαφορετικούς τύπους αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον.

Πίνακας 1. Τυπολογία εντοπισμού επιχειρηματικών ιδεών/ευκαιριών

	ΤΥΠΟΣ I	ΤΥΠΟΣ II	ΤΥΠΟΣ III
Φύση αλλαγής	Γνωστή και επαναλαμβανόμενη	Προβλέψιμο φαινόμενο	Απρόβλεπτα γεγονότα
Είδος πρόβλεψης	Ένα αρκετά πιθανό μέλλον: βελτιστοποίηση υλοποίησης με προγραμματισμό κινήσεων	Εύρος πιθανών μελλοντικών καταστάσεων: προετοιμασία διαφορετικές επιλογές	Διάφορα «φανταστικά» μέλλοντα: τεχνική παραγωγή διάφορων μελλόντων για προετοιμασία

Βασικές μέθοδοι	Αναγωγή από παλιές τάσεις, προγραμματισμός	Προβλέψεις ειδικών, υποθέσεις, προσομοιώσεις	Δράση, πειραματισμός, μάθηση, σενάρια
------------------------	--	--	---------------------------------------

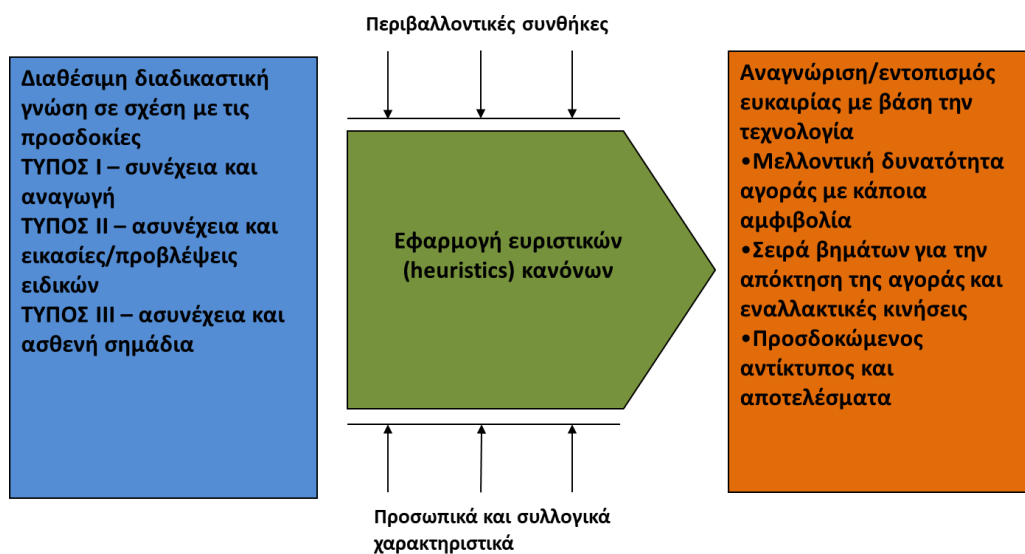
Δραστηριότητα 1

Περιγραφή: Να βρείτε στοιχεία για τη μέθοδο των σεναρίων (scenario planning) και να γράψετε σε μια μικρή παράγραφο πως θα μπορούσε αυτή η μέθοδος να χρησιμοποιηθεί για την «πρόβλεψη» μελλοντικών αγορών.

Χρόνος: 30 λεπτά

Στόχος: Η κατανόηση των βασικών χαρακτηριστικών μιας μη ποσοτικής μεθόδου προβλέψεων για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Η αναγνώριση/σηματισμός της ευκαιρίας δεν είναι μια στιγμιαία διαδικασία. Η υφιστάμενη διαδικαστική γνώση εμπλουτίζεται με γνώση που αφορά τις ιδιαίτερες περιβαλλοντικές συνθήκες (και την τεχνολογία, όταν μιλάμε για τεχνολογική επιχειρηματικότητα) και προσαρμόζει μια σειρά από ευριστικούς κανόνες για τη δημιουργία πιο συγκεκριμένης διαδικαστικής γνώσης υπό τη μορφή βημάτων για τον εντοπισμό της ευκαιρίας (Σχήμα 2).



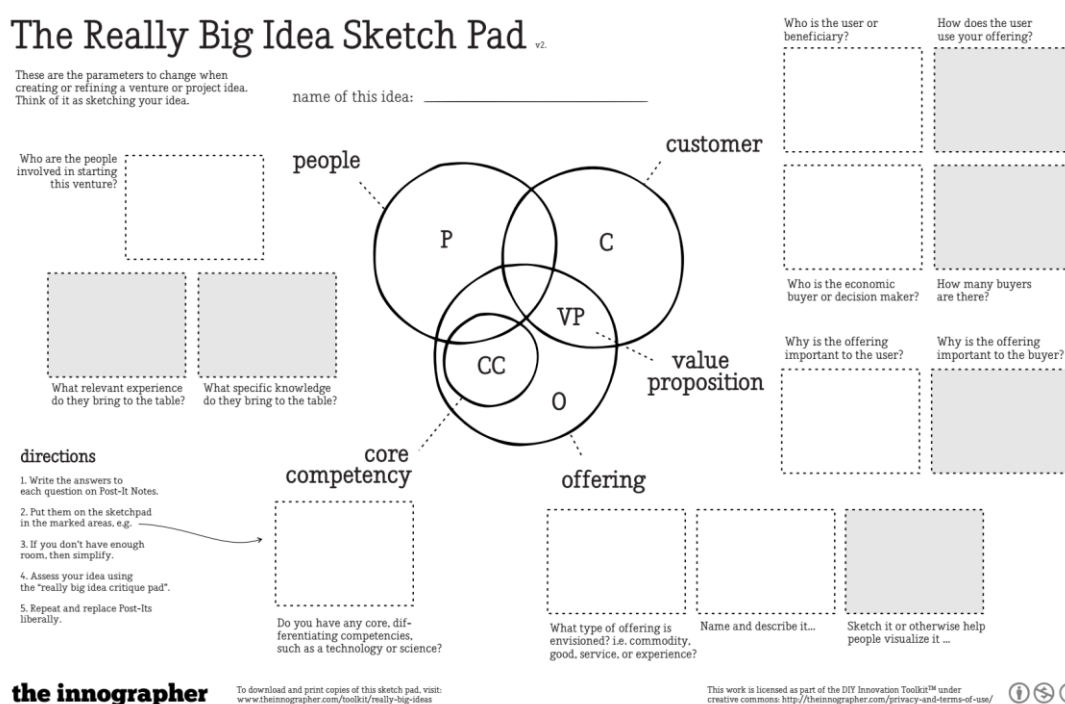
Σχήμα 3. Η διαδικασία εντοπισμού επιχειρηματικής ευκαιρίας ως εφαρμογής και εμπλουτισμού με γνώση ευριστικών κανόνων

Αξιολόγηση επιχειρηματικής ιδέας

Η αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας μπορεί να γίνει σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης και με διαφορετικά εργαλεία. Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση πρέπει να εκτείνεται σε τρεις διαστάσεις: την σκοπιμότητα της υλοποίησης, την εφικτότητα και την επικινδυνότητα της διαδικασίας υλοποίησης. Η αξιολόγηση της σκοπιμότητας απαντά στα

ερωτήματα «αξίζει να υλοποιηθεί η ιδέα;», «ποια θα είναι τα οφέλη;» για την/τον επιχειρηματία, την επιχείρηση και τον κλάδο. Η αξιολόγηση της εφικτότητας απαντά στα ερωτήματα «είναι εφικτή η υλοποίηση;» «διαθέτουμε τους αναγκαίους για την υλοποίηση πόρους;» , ενώ όσον αφορά την επικινδυνότητα, τα ερωτήματα είναι «τι μπορεί να πάει στραβά στην υλοποίηση;», «ποιες είναι οι πιθανότητες να μην εξελιχθούν τα πράγματα ομαλά;».

Υπάρχουν «προκατ» γραφικά εργαλεία που βοηθούν στην καταγραφή και την αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας από τον εν δυνάμει επιχειρηματία ή την εν δυνάμει επιχειρηματική ομάδα. Τα εργαλεία αυτά σχετίζονται περισσότερο με τις διαστάσεις της σκοπιμότητας και της εφικτότητας. Ένα τέτοιο ευρέως γνωστό εργαλείο είναι το (Really Big) Idea Sketch Pad (Σχήμα 4), όπου ουσιαστικά καταγράφεται η ιδέα και το σχετικό χονδρικό επιχειρηματικό μοντέλο υλοποίησής της.



Σχήμα 4. Το πρότυπο (template) του The Really Big Idea Sketch Pad
(Πηγή: theinnographer.com, CC BY-NC-ND)

Το παραπάνω γραφικό εργαλείο συνοδεύεται από το “The Really Big Idea Critique Sketch Pad” (Σχήμα 5) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρηματικές ομάδες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για την αξιολόγηση της ιδέας.

Βέβαια, τα γραφικά εργαλεία όπως το Sketch Pad δεν μπορούν να παράγουν αξιόπιστες αξιολογήσεις. Είναι σημαντικά μόνο για την οργάνωση των δεδομένων και τη διευκόλυνση της συζήτησης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Η πραγματική αξιολόγηση της σκοπιμότητας απαιτεί έρευνα γραφείου και έρευνα πεδίου για τον χαρακτηρισμό (εμβρυική, αναδυόμενη, ώριμη) και τον υπολογισμό του μεγέθους της αγοράς, καθώς και εκτίμηση του ανταγωνισμού και της δυναμικής του κλάδου με εργαλεία όπως είναι το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter στο οποίο αξιολογούνται και καταγράφονται η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών, ο κίνδυνος υποκατάστατων προϊόντων και

υπηρεσιών, καθώς και το είδος και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Πολλές από αυτές τις πληροφορίες χρησιμοποιούνται στον καθορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου και στη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο περιλαμβάνει και αξιολογήσεις βάσει χρηματο-οικονομικών δεδομένων (π.χ. σενάρια ταμειακών ροών).

The Really Big Idea Critique Pad ^{v2.}

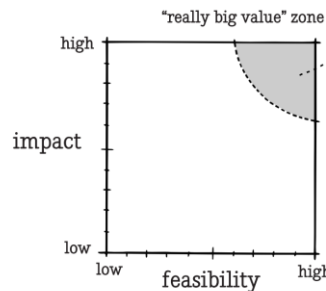
This form provides a way of assessing the sketch you made of your idea.

idea: _____

reviewer(s): _____

directions

1. Design an idea using the "big idea sketch pad".
2. Pitch your idea to a key stakeholder
3. Get them to constructively critique your work by:
 - a) Providing their feedback on your idea and sharing their comments and ideas in the "notepad" space below
 - b) Assessing the impact variables (C) and (VP) in the space on the bottom left of this page
 - c) Assessing the feasibility variables (OCC) and (P) in the space on the bottom right
4. Estimate impact - C x VP and feasibility - OCC x P, and then chart the result on the right
5. Revisit your idea by changing the variables on your "big idea sketch pad" as required
6. Repeat until you reach the "really big value" zone in the chart on the right, and all key stakeholders are represented in the critique



notepad:

capture notes, feedback and critique

assess impact

C I believe the venture's choice of **customer (C)** would lead to significant value creation

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(circle one)

VP I believe the **value proposition (VP)** would lead to significant value creation

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(circle one)

Note: impact - C x VP e.g. for scores of 8/10 in each of these you would calculate impact - $0.8 \times 0.8 = 0.64$ which is 64% of the way up the chart.

assess feasibility

OCC I believe the **offering and core competencies (OCC)** would lead to significant value creation

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(circle one)

P I believe all the right **people (P)** are on the team

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(circle one)

Note: feasibility - OCC x P



This work is licensed under creative commons as part of the DIY Innovation Toolkit™
To download and print copies of this sketch pad, visit: www.theinnographer.com/toolkit/really-big-ideas

theinnographer.com

Σχήμα 5. Το πρότυπο (template) του The Really Big Idea Critique Pad
(Πηγή: theinnographer.com, CC BY-NC-ND)

Σχετικά με την επικινδυνότητα, οι κίνδυνοι σχετίζονται με την υλοποίηση της ιδέας και μπορούν να προέρχονται και να αφορούν λανθασμένη εκτίμηση ή απρόβλεπτες αλλαγές στην αγορά (εκτίμηση μεγέθους και αντικειμένου αγοράς, ορισμός πελατειακής βάσης, γνώση αναγκών πελατών, σημασία διαφόρων καναλιών διανομής, ρυθμιστικό πλαίσιο,

καθεστώς προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας, θέσεις ανταγωνιστών και πιθανές κινήσεις τους). Μπορούν όμως να αφορούν οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του εγχειρήματος. Πιθανές πηγές τέτοιων κινδύνων είναι η αναντιστοιχία με υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης, το κόστος υλοποίησης, η ταχύτητα της απαιτούμενης οργανωσιακής αλλαγής, η εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες, η διαθεσιμότητα και ποιότητα του προσωπικού και η διαθεσιμότητα κεφαλαίων. Τέλος, οι πηγές τεχνολογικών κινδύνων περιλαμβάνουν την εκτίμηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας αυτής καθαυτής, τις αβεβαιότητες στα πρότυπα/στάνταρντς, τις ευθύνες της επιχείρησης σχετικά με το προϊόν (διάθεση και χρήση), την διαθεσιμότητα και προμήθεια των «πρώτων υλών» και την κατασκευασιμότητα του προϊόντος.

Δραστηριότητα 2

Περιγραφή: Πως θα μπορούσε μια επιχειρηματική ομάδα να αξιολογήσει τους κινδύνους του εν εξελίξει εγχειρήματός της; Να βρείτε στο διαδίκτυο εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της πιθανότητας να συμβεί κάποιο απρόσμενο γεγονός και της (αρνητικής) επίδρασης του.

Χρόνος: 20 λεπτά

Στόχος: Προτροπή για μια αρχική περιήγηση στα βασικά εργαλεία της αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων.

Το επιχειρηματικό μοντέλο

Μετά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας ακολουθεί η ανάπτυξη του *επιχειρηματικού μοντέλου*, μέσω του οποίου, εκτός των άλλων, γίνεται ο έλεγχος της υπόθεσης *αξίας* (γιατί να αγοράσει κάποιος το προϊόν ή την υπηρεσία που θα προσφέρει η επιχείρηση) και της υπόθεσης *μεγέθυνσης* (πως θα μάθει κάποιος για το προϊόν/υπηρεσία, και πως τα προϊόντα/υπηρεσίες θα φθάσουν στον πελάτη).

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο έπεται και είναι ένα έγγραφο που περιγράφει πως θα διοικηθεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, πως θα διοικηθεί μια νέα επιχείρηση παραγωγής τεχνολογίας ή/και τεχνολογικών προϊόντων τα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας της.

Επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια περιγραφή του σκεπτικού βάσει του οποίου ένας οργανισμός παράγει, παραδίδει και αποκομίζει αξία. Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου απέκτησε ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και θεωρείται η υπέρτατη μορφή καινοτομίας (καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου) και επιχειρηματικότητας. Πολλοί υποστηρίζουν ότι στο άμεσο μέλλον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων δεν θα βασίζεται σε προϊόντα ή/και υπηρεσίες αλλά στην καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου.

Παράδειγμα: Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου στην Rolls-Royce

Η αγγλική εταιρεία Rolls-Royce, που είναι ευρύτερα γνωστή για τα πολυτελή της αυτοκίνητα, είναι ιδιαίτερα γνωστή στον τεχνικό κόσμο και στην αεροναυπηγική

βιομηχανία και για τους τουρμπινο-κινητήρες της που κινούν αεροσκάφη πολλών γνωστών κατασκευαστών.

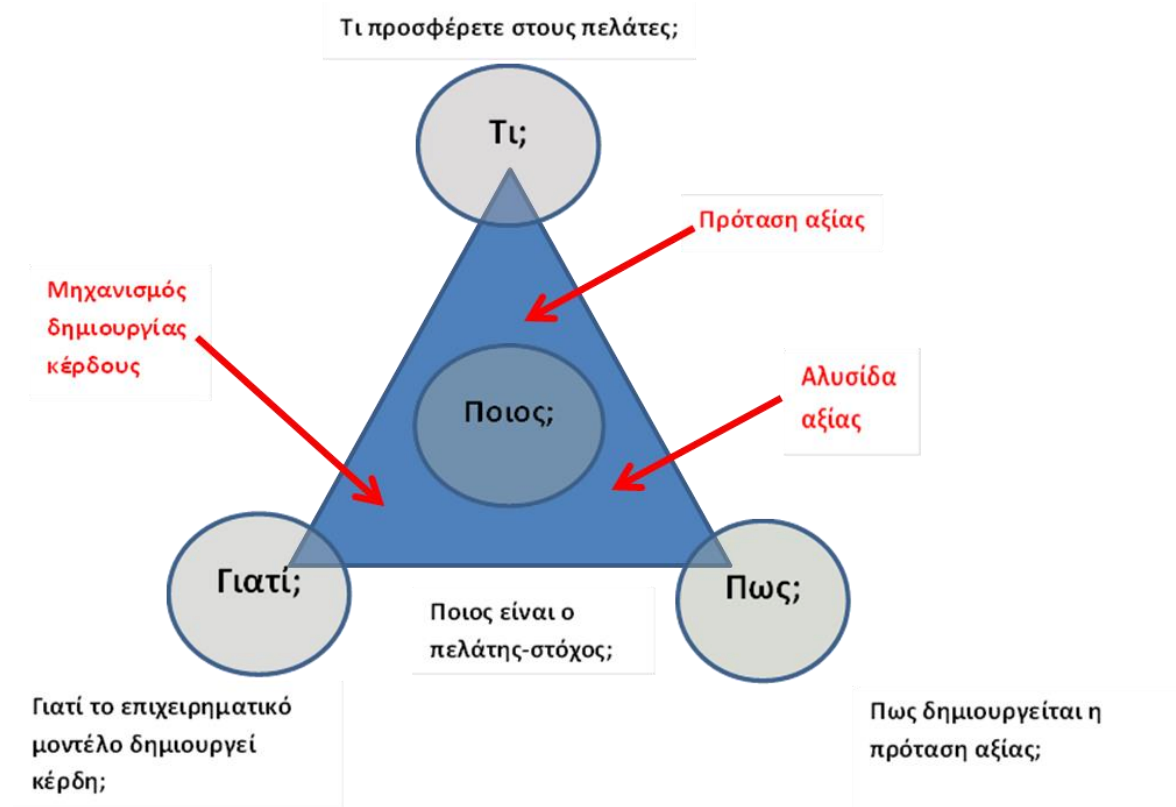
Τα τελευταία χρόνια, η Rolls-Royce εισήγαγε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που το ονομάζει «ισχύς με την ώρα» (power by the hour), σύμφωνα με το οποίο οι αεροπορικές εταιρείες αγοράζουν ώρες πτήσεις αντί για κινητήρες. Στο καινοτόμο αυτό επιχειρηματικό μοντέλο, η Rolls-Royce διατηρεί την ιδιοκτησία των κινητήρων και είναι υπεύθυνη για τη συντήρηση και την επιδιόρθωσή τους.

Με αυτόν τον τρόπο διατηρεί ένα σταθερό ρεύμα εσόδων, ενώ έχει ελαττώσει τα κόστη της με την αύξηση της αποδοτικότητας της συντήρησης. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζεται και από την στρατηγική της Rolls-Royce να κατασκευάζει κινητήρες με χαμηλό κόστος συντήρησης.

Τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου

Σε γενικές γραμμές, ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι το μοντέλο ενός συστήματος που χαρακτηρίζεται από τέσσερις διαστάσεις και αποτελεί το λεγόμενο «μαγικό τρίγωνο» (Σχήμα 6).

1. **Ο πελάτης – ποιοι είναι οι πελάτες-στόχος του εγχειρήματος;** Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να κατανοεί κανείς ποιοι είναι οι (εν δυνάμει) πελάτες του. Οι πελάτες είναι η καρδιά κάθε επιχειρηματικού μοντέλου.
2. **Η πρόταση αξίας – τι προσφέρουμε στους πελάτες;** Σε αυτήν την διάσταση περιγράφονται τα προϊόντα/υπηρεσίες και πως αυτά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών
3. **Η αλυσίδα αξίας – πως παράγουμε και προσφέρουμε τα προϊόντα/υπηρεσίες μας;** Η πρόταση αξίας υλοποιείται μέσω κάποιων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συνδυάζουν αποτελεσματικά τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης/εγχειρήματος.
4. **Ο μηχανισμός δημιουργίας κέρδους – γιατί παράγεται κέρδος;** Η διάσταση αυτή λαμβάνοντας υπόψη τη δομή κόστους και τις ροές εσόδων προσπαθεί να απαντήσει το απλό ερώτημα: γιατί το μοντέλο μας λειτουργεί εμπορικά.



Σχήμα 6. Τα στοιχεία ενός γενικού επιχειρηματικού μοντέλου

Το παραπάνω ονομάζεται «μαγικό τρίγωνο» γιατί κάθε αλλαγή/προσαρμογή μιας κορυφής συνεπάγεται αλλαγές/προσαρμογές στις άλλες δύο κορυφές. Είναι λοιπόν χρήσιμο για να βλέπει κάποιος τις αλλαγές που απαιτούνται όταν αλλάζει κάποια από τις τέσσερις διαστάσεις ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Παραγωγή αξίας: ο σκοπός της επιχειρηματικότητας

Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω, συνυφασμένη με την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου είναι η έννοια της **αξίας**. Η αξία μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Στον πυρήνα όμως όλων των ορισμών βρίσκεται η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο τρόπος παραγωγής των προϊόντων (παραγωγή), ο τρόπος που διαμοιράζονται στην οικονομία (διανομή) και ο τρόπος που γίνεται η διαχείριση των κερδών ((επαν-)επένδυση) είναι σημαντικοί παράγοντες στον ορισμό της αξίας. Επιπλέον, σημαντικό είναι το πόσο πραγματικά χρήσιμο για την κοινωνία είναι αυτό που παράγεται: ένα εργοστάσιο ρυπογόνου τεχνολογίας μπορεί να είναι οικονομικά χρήσιμο, αλλά η καταστροφή του περιβάλλοντος γύρω από αυτό μπορεί να το καθιστά εντελώς άχρηστο/ανεπιθύμητο – χωρίς καμία αξία.

Στη διαχείριση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας είναι σημαντική η κατανόηση της διαφοράς μεταξύ της «δημιουργίας αξίας» και της «εξόρυξης αξίας». Η πρώτη αφορά τον τρόπο που διάφοροι πόροι (συντελεστές παραγωγής) αλληλεπιδρούν για την παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών, ενώ η δεύτερη αφορά την εκμετάλλευση υφισταμένων πόρων, συμπεριλαμβανομένης και της γνώσης/τεχνογνωσίας για την απόκτηση προσόδων (rents). Αντίστοιχα, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε επιχειρηματικές δραστηριότητες (και επιχειρήσεις) ως παραγωγούς αξίας ή «εκμεταλλευτές» προσόδων. Η παραγωγή

καινοτομίας αφορά την παραγωγή αξίας και οι καινοτόμες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως παραγωγοί αξίας, πράγμα επιθυμητό για τις εθνικές και τις διεθνικές οικονομίες.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η έννοια της αξίας, αν και βασίζεται στα παραπάνω, έχει συμπυκνωθεί στην φράση «αξία είναι ότι έχει αξία στον πελάτη». Σύμφωνα με αυτήν τη λογική που αποτελεί και τη βάση των επιχειρηματικών μοντέλων, η αξία μπορεί να αποτελεί ποσοτικό (π.χ. τιμή ή ταχύτητα εξυπηρέτησης) ή «ποιοτικό» (μη ποσοτικό) μέγεθος (π.χ. σχεδιασμός, μάρκα).

Δραστηριότητα 3

Περιγραφή: Στον κλάδο των μέσων μετακίνησης μέσα σε αστικά κέντρα, τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες εφαρμογής του επιχειρηματικού μοντέλου «Κινητικότητα ως υπηρεσία» (Mobility as a Service, MaaS). Με βάση τη δομή του Σχήματος 6, προσδιορίστε τα επιμέρους στοιχεία αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου. Ποια είναι η διαφορά του από τις μετακινήσεις με ιδιωτικά μεταφορικά μέσα (Ι.Χ.);










Χρόνος: 30 λεπτά

Στόχος: Η κατανόηση των δομικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού μοντέλου

Σύντομη περιγραφή περίπτωσης – HELEOPLASTICS

Η HELEOPLASTICS είναι μια επιχείρηση που ξεκίνησε από ένα Χημικό Μηχανικό και ένα Γεωπόνο, ο οποίος ήταν παράλληλα και ελαιοκαλλιεργητής. Μαζί ανακάλυψαν την ύπαρξη μιας τεχνολογίας/διαδικασίας μετατροπής των αποβλήτων των ελαιοτριβείων σε κόκκους πλαστικού. Το βασικό πρόβλημα που ήθελαν να λύσουν πρωτίστως ήταν η διαχείριση των αποβλήτων των ελαιοτριβείων, που αποτελούν «πονοκέφαλο» για πολλές περιοχές και για μικρά ελαιοτριβεία που δεν έχουν τη δυνατότητα διαχείρισης των αποβλήτων τους με έναν οικονομικό και αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό συνιστούσε την επιχειρηματική ευκαιρία. Η τεχνολογία που εφαρμόστηκε επιτρέπει την παραγωγή κόκκων πλαστικού PHAs από τα βιο-απόβλητα των ελαιοτριβείων. Παράγεται επίσης και βιο-αέριο το οποίο μπορεί να διοχετευτεί εσωτερικά στη διαδικασία παραγωγής για την ενεργειακή υποστήριξή της. Το επιχειρηματικό σχήμα παρέχει αξία για τους ιδιοκτήτες των ελαιοτριβείων με το να συλλέγει τα απόβλητά τους, έναντι κάποιου αντιτίμου, και στα εργοστάσια πλαστικών με το να τους παρέχει βιοδιασπώμενη πρώτη ύλη (κόκκους πλαστικού). Επιπλέον, παρέχει αξία στις τοπικές αρχές με το να παρέχουν αυτές ένα καθαρό περιβάλλον που δεν εμποδίζει άλλες ήπιες οικονομικές δραστηριότητες (π.χ. τουρισμό). Στο Σχήμα 7 φαίνεται το επιχειρηματικό μοντέλο της HELEOPLASTICS στον καμβά (για τον καμβά, βλ. σχετική διδακτική ενότητα).

Business Model Canvas - HELEOPLASTICS

 <p>Στρατηγικές συνεργασίες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δήμοι και περιφέρειες για ελάττωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης (επιβολή διοικητικών μέτρων) -Μεταφορικές -Βυτία 	 <p>Βασικές δραστηριότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> -Συλλογή αποβλήτων -Παραγωγή PHAs -Παραγωγή βιο-αερίου για χρήση στην παραγωγή PHAs -Διανομή -Μάρκετινγκ 	 <p>Προτάσεις αξίας</p> <ul style="list-style-type: none"> - Συλλογή και διαχείριση ανεπιθύμητων αποβλήτων - Διάθεση βιοδιασπώμενων πλαστικών - Λιγότερη επιβάρυνση του περιβάλλοντος 	 <p>Σχέσεις με πελάτες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ετήσιος προγραμματισμός συλλογής - Συμφωνίες με εργοστάσια πλαστικών 	 <p>Τομείς πελατών</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ελαιοτριβεία - Εργοστάσια παραγωγής πλαστικών - (Δήμοι/ Περιφέρειες)
 <p>Διάρθρωση κόστους</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αποσβέσεις επένδυσης - Λειτουργικά κόστη - Κόστη συλλογής αποβλήτων - Κόστη διανομής προϊόντων 	 <p>Ροές εσόδων</p> <ul style="list-style-type: none"> - Συλλογή αποβλήτων - Πωλήσεις πολυμερών - Επιδότησεις/ συμμετοχές σε προγράμματα 			
 <p>Κρίσιμοι πόροι</p> <ul style="list-style-type: none"> -Τεχνολογία παραγωγής βιοδιασπώμενων πολυμερών από απόβλητα ελαιοτριβείων -Ιδιότητα ή ενοικιαζόμενα βυτία συλλογής 		 <p>Κανάλια διανομής</p> <ul style="list-style-type: none"> -Συλλογή αποβλήτων με βυτία -Απευθείας διάθεση πολυμερών -Διανομή με ιδιότητα μέσα και μεταφορικές -Συμμετοχή σε εκθέσεις και foga - Πωλητές 		

<http://www.businessmodelgeneration.com>

Σχήμα 7. Απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου της HELEOPLASTICS στον καμβά

Σύντομη περιγραφή περιπτώσεως - WEEN

Η ιδέα της επιχείρησης αυτής προήλθε από την επιστημονική γνώση των άμεσα εμπλεκόμενων επιχειρηματιών: δύο ηλεκτρονικών μηχανικών με προϋπηρεσία σε έργα ανάπτυξης τεχνολογιών εντοπισμού υποβρυχίων μέσω κυμάτων (sonars) και ενός εντομολόγου, καθηγητή πανεπιστημίου, ο οποίος είχε αναπτύξει μια βάση δεδομένων με τους ήχους που κάνουν τα έντομα όταν τρώνε. Οι τρεις δημιούργησαν μια νέα επιχείρηση για μια νέα αγορά, αυτή των ηλεκτρονικών συστημάτων ποιοτικού ελέγχου για τον αγροτικό τομέα. Ο στόχος τους ήταν η ανάπτυξη μιας φορητής συσκευής για τον εντοπισμό εντόμων σε αποθήκες και σιλό δημητριακών με τη χρήση κυμάτων. Δηλαδή, στόχευσαν στη δημιουργία μιας αγοράς υψηλής τεχνολογίας σε έναν κλάδο χαμηλής τεχνολογίας.

Η πρόταση αξίας τους αφορούσε την ελάττωση της χρήσης χημικών για απεντόμωση και την αυξημένη ποιότητα των αποθηκευμένων δημητριακών. Οι ενέργειες της ομάδας επικεντρώθηκαν στην ευαισθητοποίηση και πειθώ των κύριων ενδιαφερομένων/εμπλεκόμενων (κατασκευαστές οργάνων/συσκευών, οργανισμοί ποιοτικού ελέγχου αγροτικών προϊόντων, αποθήκες δημητριακών) για τη σημασία της συσκευής. Για να ενισχύσουν τη θέση τους, έγιναν προσπάθειες ενίσχυσης της νομοθεσίας σε σχέση με τον έλεγχο της ποιότητας στα δημητριακά σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και αίτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας για την συσκευή. Ο πίνακας 2 παρακάτω παρουσιάζει τις διαστάσεις της επιχειρηματικής ευκαιρίας της WEEN και τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν για την πλήρη διαμόρφωση και συγκεκριμενοποίηση της ευκαιρίας. Σε τελική ανάλυση, τα «δυνατά χαρτιά» του εγχειρήματος της WEEN που ενεργοποίησαν τη χρηματοδότησή της ήταν η φήμη του ειδικού επιστήμονα στην εντομολογία και τα

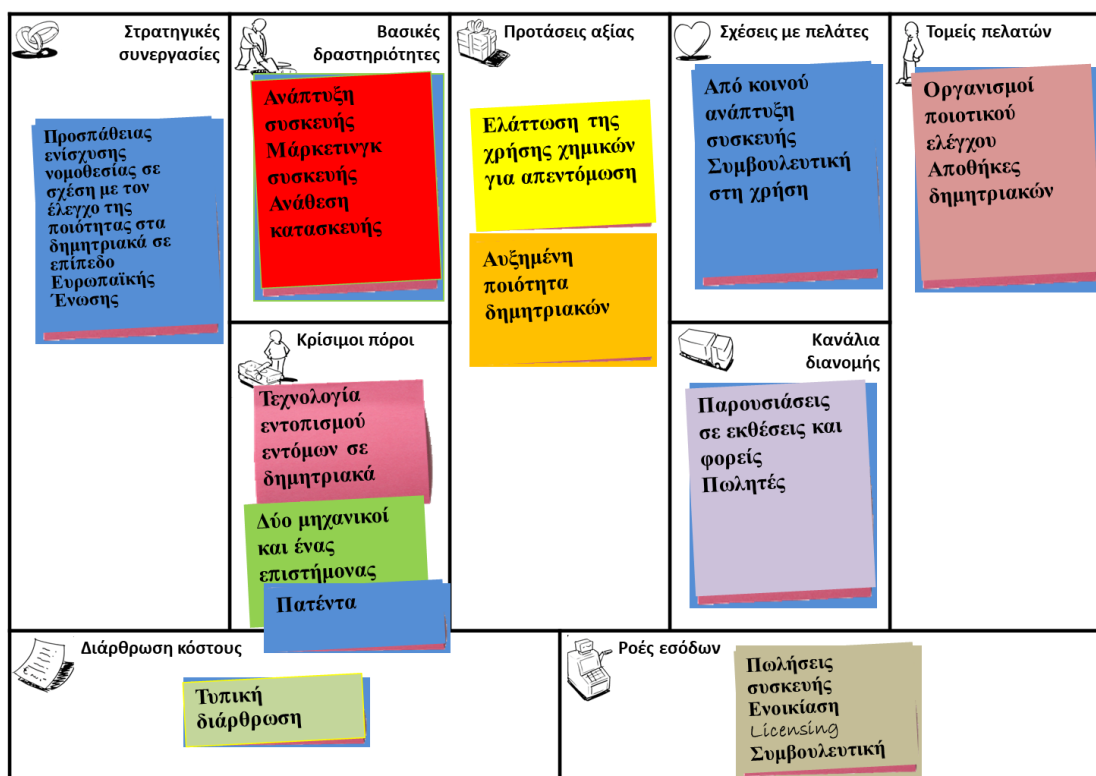
λειτουργικά της πρωτότυπα (σε αντίθεση με πολλά εγχειρήματα που παρουσιάζουν μη λειτουργικά (dummy) πρωτότυπα).

Πίνακας 2. Διαστάσεις της ευκαιρίας και στοιχεία που συγκεντρώθηκαν

Διαστάσεις ευκαιρίας	Στοιχεία που συγκεντρώθηκαν
Πιθανή μελλοντική αγορά	<p>Τάσεις και ποσοτικά δεδομένα μελλοντικής παγκόσμιας αγοράς</p> <p>Εντοπισμός των κύριων παραγόντων ορισμού της αγοράς και των πιθανών αλλαγών στους παράγοντες (επικοινωνία με τους οργανισμούς ποιοτικού ελέγχου)</p> <p>Περιορισμοί στην είσοδο στην αγορά (διαπραγματευτική δύναμη των διανομέων/αντιπροσώπων, διαφορές κουλτούρας, υπάρχοντα πρότυπα για συσκευές ποιοτικού ελέγχου, κλπ.)</p> <p>Εντοπισμός και χαρακτηρισμός τεσσάρων τμημάτων αγοράς</p> <p>Υποκειμενικά δημιουργική προσέγγιση στην προστιθέμενη αξία που (θα) προσλαμβάνουν οι πελάτες</p>
Σχέδιο δράσης και σκοπιμότητα	<p>Ανάπτυξη βαθιάς γνώσης για τους περιορισμούς εισόδου στην αγορά</p> <p>Εναλλακτικοί δρόμοι εισόδου στην αγορά ανάλογα με το τμήμα της αγοράς</p> <p>Σενάρια για την απόκτηση της επιχειρηματικής αξίας του project</p>
Αναμενόμενα αποτελέσματα	<p>Ένα νέο προϊόν υψηλής τεχνολογίας που συνδυάζει τεχνολογίες για να παρέχει μη αναμενόμενες δυνατότητες και απόδοση στους πελάτες</p> <p>Παγκόσμιες αγορές μέσω παροχής δικαιωμάτων (licensing) και παραγωγής για μικρά τμήματα αγορών</p> <p>Εισαγωγή νέων ιδεών στο ίδιο ή σε διαφορετικούς κλάδους</p>

Το επιχειρηματικό μοντέλο της WEEN στον καμβά (βλ. σχετική ενότητα) παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.

Business Model Canvas - WEEN



<http://www.businessmodelgeneration.com>

Σχήμα 8. Απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου της WEEN στον καμβά

Σύνοψη

Σ' αυτήν την ενότητα, στο πλαίσιο της συνολικής διαδικασίας της επιχειρηματικότητας, παρουσιάστηκαν οι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εκκίνηση και την κατεύθυνση της διαδικασίας, οι πιθανές πηγές προέλευσης επιχειρηματικών ιδεών και τρόποι καταγραφής και αξιολόγησής τους κατά μήκος των αξόνων της σκοπιμότητας, εφικτότητας και επικινδυνότητας. Παρουσιάστηκε η έννοια της αξίας και η σημασία της στη διαμόρφωση των διάφορων επιχειρηματικών μοντέλων. Το τελευταίο συμπληρώθηκε με δύο σχετικές μελέτες περίπτωσης.

Ασκήσεις αυτό-αξιολόγησης

1. Με ποιους τρόπους μπορεί μια επιχείρηση να πάρει ιδέες για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες από τους πελάτες της;
2. Σε τι βαθμό η πρόταση αξίας καθορίζει το είδος της επιχείρησης; Εξηγήστε.
3. Ποιες νομίζετε ότι είναι η σημαντικές διαφορές της λεγόμενης τεχνολογικής επιχειρηματικότητας από άλλες μορφές επιχειρηματικότητας;
4. Αξιολογήστε τις τρεις προτάσεις σχετικά με την ύπαρξη/δημιουργία επιχειρηματικής ευκαιρίας; Ποια είναι δική σας προτίμηση/άποψη;

5. Στα δύο παραδείγματα επιχειρηματικών μοντέλων παραπάνω, πως αναδεικνύονται τα χαρακτηριστικά της συνδεδετικότητας και της επίγνωσης για τον σχηματισμό της αρχικής επιχειρηματικής ιδέας;
6. Βλέποντας τα δύο επιχειρηματικά μοντέλα παραπάνω, ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος της τεχνολογίας παραγωγής, και ποιος ο ρόλος της τεχνολογίας προϊόντος στο καθένα;

Σχολιασμένη βιβλιογραφία

Bessant, J. and Tidd, J. 2015. *Innovation and Entrepreneurship* (3rd ed.) John Wiley & Sons, Chichester, UK. Βιβλίο αναφοράς με Ευρωπαϊκό προσανατολισμό για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Blanco, S. (2007). How techno-entrepreneurs build a potentially exciting future?, In F. Thérin (Ed.), *Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship*. Edward Elgar Cheltenham, UK, pp. 3-25. Επιστημονική ανάλυση των διαδικασιών μέσω των οποίων οι επιχειρηματίες δημιουργούν ευκαιρίες.

Burns, P. (2020). *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις: Εκκίνηση, Ανάπτυξη και Οριμότητα*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator. 55 Models that will Revolutionise your Business*. FT Publishing, Harlow, UK. Ο απόλυτος οδηγός επιχειρηματικών μοντέλων. Δεν σχετίζεται άμεσα με τον Επιχειρηματικό Καμβά.

Καραγιάννης, Η.Γ. και Μπακούρος, Ι.Λ. (2010). *Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα*. Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη. Ευρεία ματιά στην καινοτομία και επιχειρηματικότητα με ελληνικό προσανατολισμό.

Mazzucato, M. (2021). *Η Αξία των Πάντων. Δημιουργία και Εξόρυξη Αξίας στην Παγκόσμια Οικονομία*. Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη. Μια κριτική ματιά στο διεθνές σύστημα παραγωγής και εξόρυξης αξίας.

Neck, H.M., Neck, C.P. και Murray, E.L. (2020). *Επιχειρηματικότητα: Νοοτροπία και πρακτική*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. Μοντέρνα οπτική στην επιχειρηματικότητα. Ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση της «σχεδιαστικής σκέψης» (design thinking) (βλ. ενότητα «Δημιουργικότητα και καινοτομία»).

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (7η έκδοση), Μπένος, Αθήνα. Χρήσιμο για τεχνικές εκτίμησης της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Ries, E. (2013). *Lean Startup - Λιτή Επιχειρηματική Εκκίνηση*. Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα. Οδηγός για την «γρήγορη» επιχειρηματικότητα.

Rueff, M. (2010). *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*, Princeton University Press, Princeton. Μια πολύ εμπειριστατωμένη και κατανοητή εισαγωγή στην κοινωνιολογία της επιχειρηματικότητας.

Χρηματοδότηση

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό (κείμενο, εικόνες, διαγράμματα, κλπ.) έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της Πράξης «Υποστήριξη Δράσεων Στήριξης της Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Ωρίμανσης για την Αξιοποίηση της Ερευνητικής Δραστηριότητας και των Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών που αναπτύσσονται στο Πανεπιστήμιο Πατρών» - «ΜΕΤΩΝ, MIS 5132546».

Η πράξη «ΜΕΤΩΝ» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους.



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Εμμανουήλ Δ. Αδαμίδης, 2023. Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2023.
Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/>

Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

Σχήματα 4 και 5, theinnographer.com, CC BY-NC-ND