

# BUSINESS MODEL CANVAS WORKSHOP



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ  
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ

## Μέρος 1

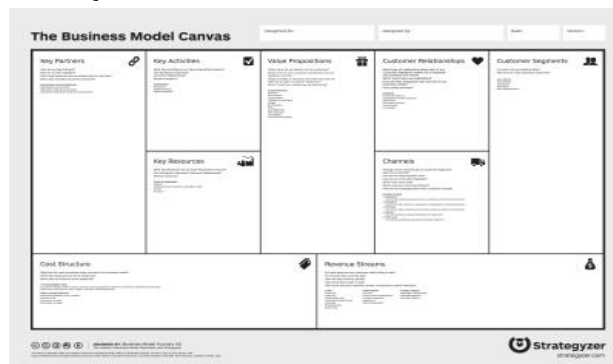
Αθήνα 12 Μαρτίου 2019

- **1<sup>ο</sup> μέρος**
  - Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) ως αποτέλεσμα της εξέλιξης του μαρκετιγκ
  - Το περιεχόμενο του BMC και τα πλεονεκτήματά του
  - Παραδείγματα εφαρμογής του BMC
  - Ερωτήσεις/συζήτηση
- **2<sup>ο</sup> μέρος**
  - Οδηγίες προς ομάδες
  - Δημιουργία Καμβά από κάθε ομάδα
- **3<sup>ο</sup> μέρος**
  - Παρουσιάσεις BMC από μια ομάδα
  - Συζήτηση/διάλογος

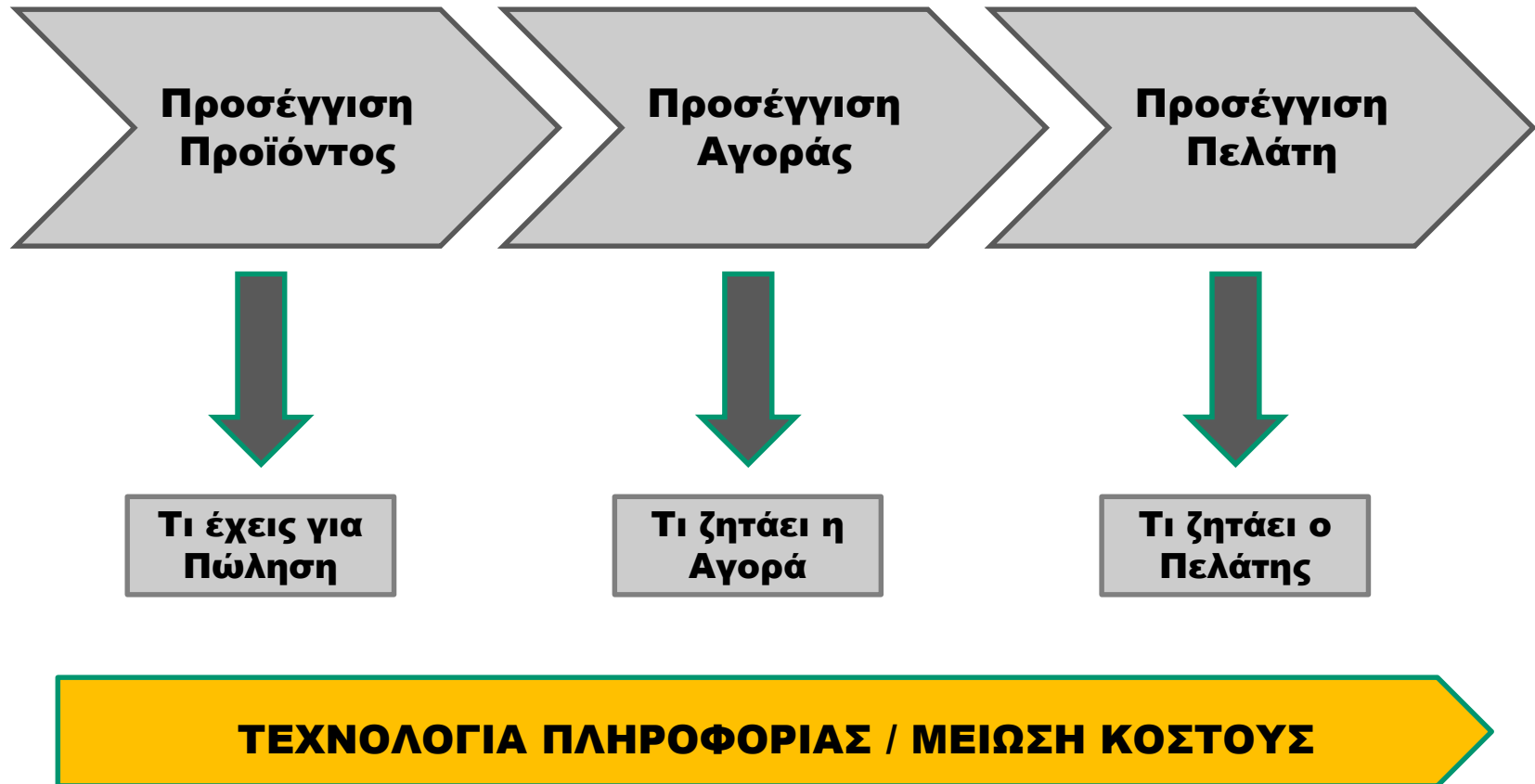
## Αντικείμενο

Η παρουσίαση που ακολουθεί, φιλοδοξεί να σας ενημερώσει για την **εξέλιξη του marketing, την χρήση και χρησιμότητα του Business Model Canvas**, ενός σύγχρονου επιχειρηματικού εργαλείου για οποιαδήποτε επιχείρηση, που μεγιστοποιεί την δυνατότητά της να ενστερνιστεί νέους, καινοτόμους, πελατοκεντρικούς τρόπους παραγωγής και προώθησης αξίας.

- Περιγράφει σε μια σελίδα τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται.
- Βασικό στοιχείο του είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση και αποτελεί το εργαλείο που ασπάστηκε το σύγχρονο Μάρκετινγκ στην μεταλλαγή του από προϊόντικό σε πελατοκεντρικό .



- Δεν είναι τυχαίο ότι το Business Model Canvas που αναπτύχθηκε από τον Ελβετό Alex Osterwalder, το υιοθέτησε τόσο ο επιχειρηματικός όσο και ο ακαδημαϊκός κόσμος.
- Ας δούμε πως φθάσαμε στο BMC μέσα από την εξέλιξη του μάρκετινγκ



## Δηλαδή....

Από το «Μπορείτε να διαλέξετε όποιο χρώμα θέλετε, αρκεί να είναι ...μαύρο» του Henry Ford, στην επιλογή και αγορά αυτοκινήτου, ακόμη και μέσω ebay Motors!!!



1925 Ford Model T



Best car buying apps

### Και επίσης....

Από τις 2 επιλογές για όλους του 1917 από την Converse (τι έχεις για πώληση), στην επιλογή της αγοράς από διάφορα είδη και μάρκες (τι ζητάει η αγορά), στο προσωπικό μήνυμα που θα ήθελε ο πελάτης στα παπούτσια του (τι ζητάει ο πελάτης).



All Star σε καφέ και λευκό  
(No skid )



Διάφορες μάρκες  
Αθλητικών



Προσωπικό μήνυμα,  
ομάδα, Hashtag κλπ

## Marketing και Marketing Mix

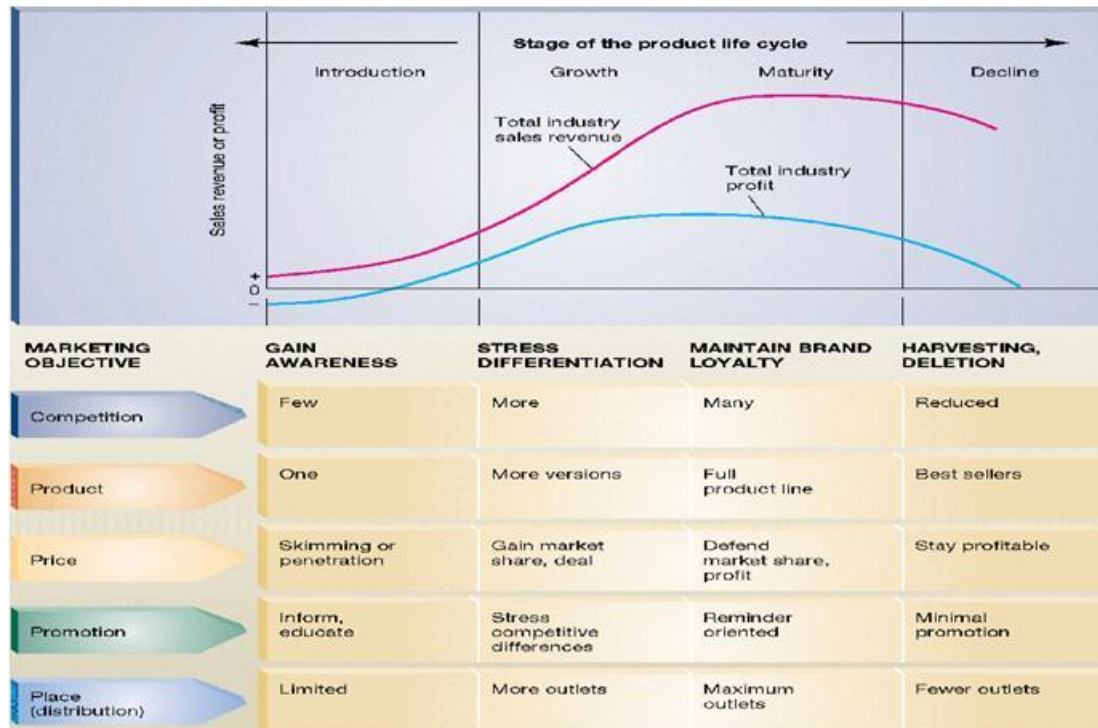


Δεν ήταν τυχαίο πως στα 4 στοιχεία του μείγματος marketing δεν περιλαμβάνεται ο πελάτης.



## Η εξέλιξη του Marketing

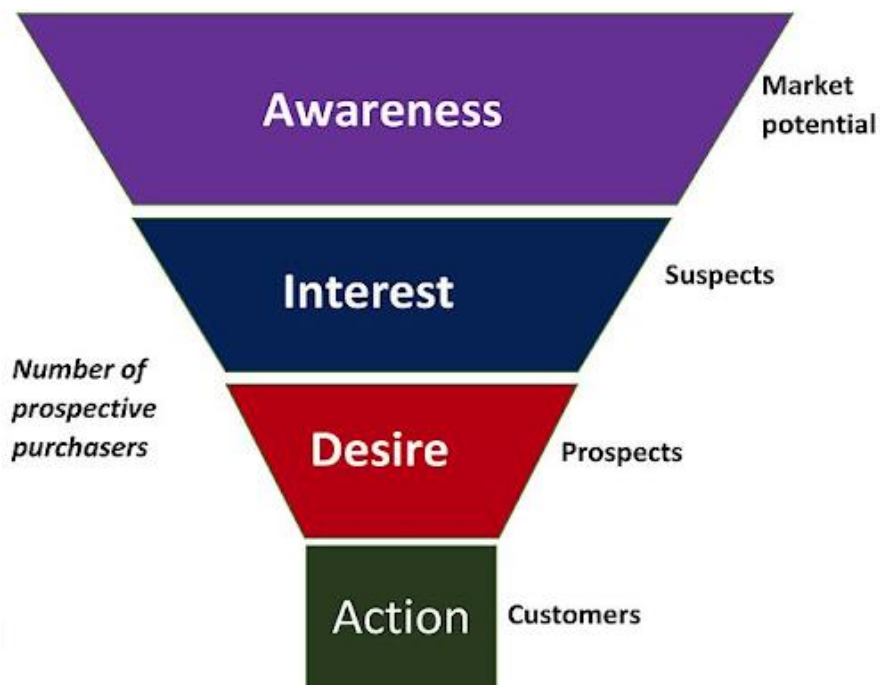
Οι δύο βασικές έννοιες με τις οποίες μεγαλώσαμε τις πρόσφατες δεκαετίες ήταν το Marketing Mix με τα 4P, και το Product Life Cycle που όχι μόνο έδινε μια καθαρά προϊοντική οπτική του Marketing, αλλά και μας καθοδηγούσε για το είδος ενεργειών Marketing που θα έπρεπε να υλοποιήσουμε σε κάθε στάδιο.



Με την εξέλιξη των υπολογιστών, το Database Marketing, και το CRM (Customer Relationship Marketing), το Customer Life Cycle «υποκατέστησε» το Product Life Cycle, ενώ με την διείσδυση των προσωπικών υπολογιστών και του Internet, εδραιώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '90, η εξειδίκευση του Interactive Marketing. Η συνέχεια είναι γνωστή με την έκρηξη του Web Marketing, των Social Media, του Mobile Marketing κλπ.



Το 1898, ο Αμερικανός πρωτοπόρος διαφήμισης και πωλήσεων, ο E. St. Elmo Lewis ανέπτυξε ένα πρακτικό εργαλείο πωλήσεων, το AIDA Sales Funnel.



## AIDA Traditional Sales Funnel



## Digital Marketing Sales Funnel

### Awareness

**Primary Tools:** Content marketing, Social Media, Paid Advertisements, SEO/SEM, Public Relations

### Interest

**Primary Tools:** Landing Pages, E-books, Newsletter, Free Tools, Case Studies, Retargeting

### Decision

**Primary Tools:** Sales Pages, Free Consultation, Trust Signs, Promotions, Free Trials, Demos, Email Marketing

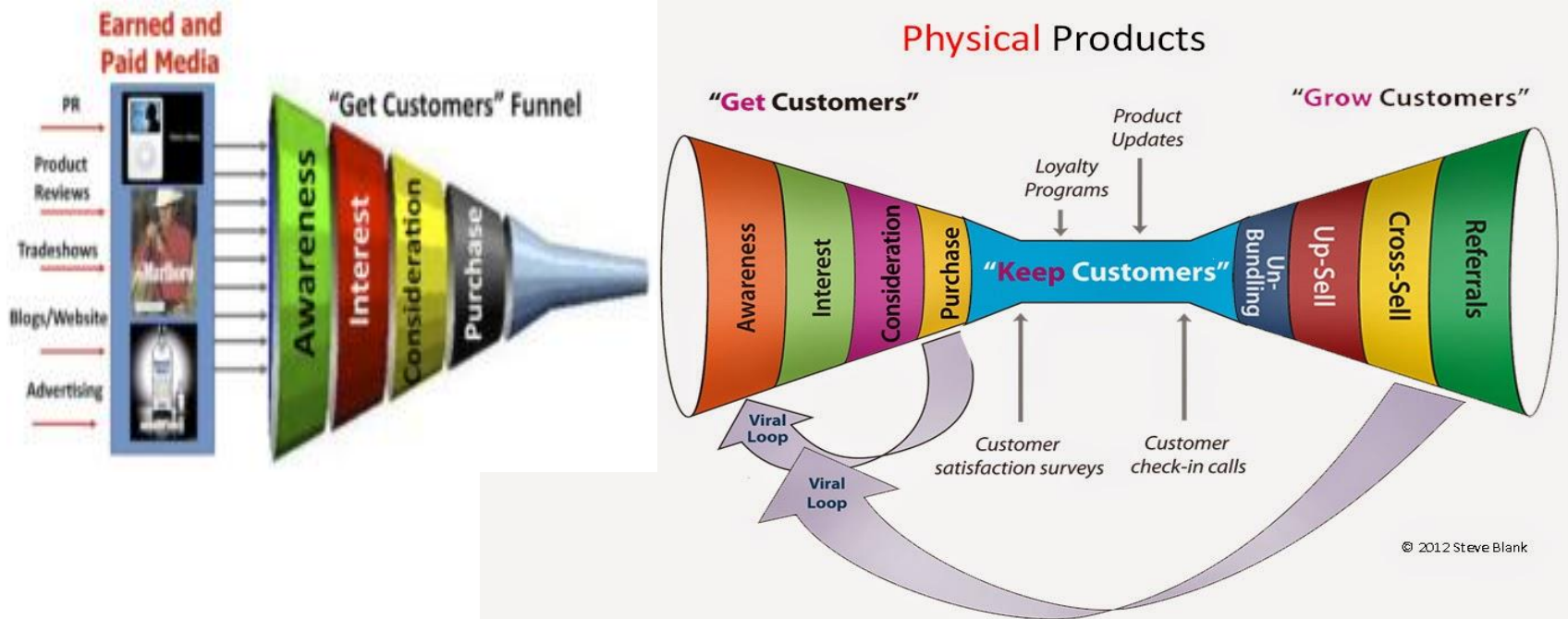
### Action

**Primary Tools:** Payment System, Shopping Cart, Reviews and Referrals

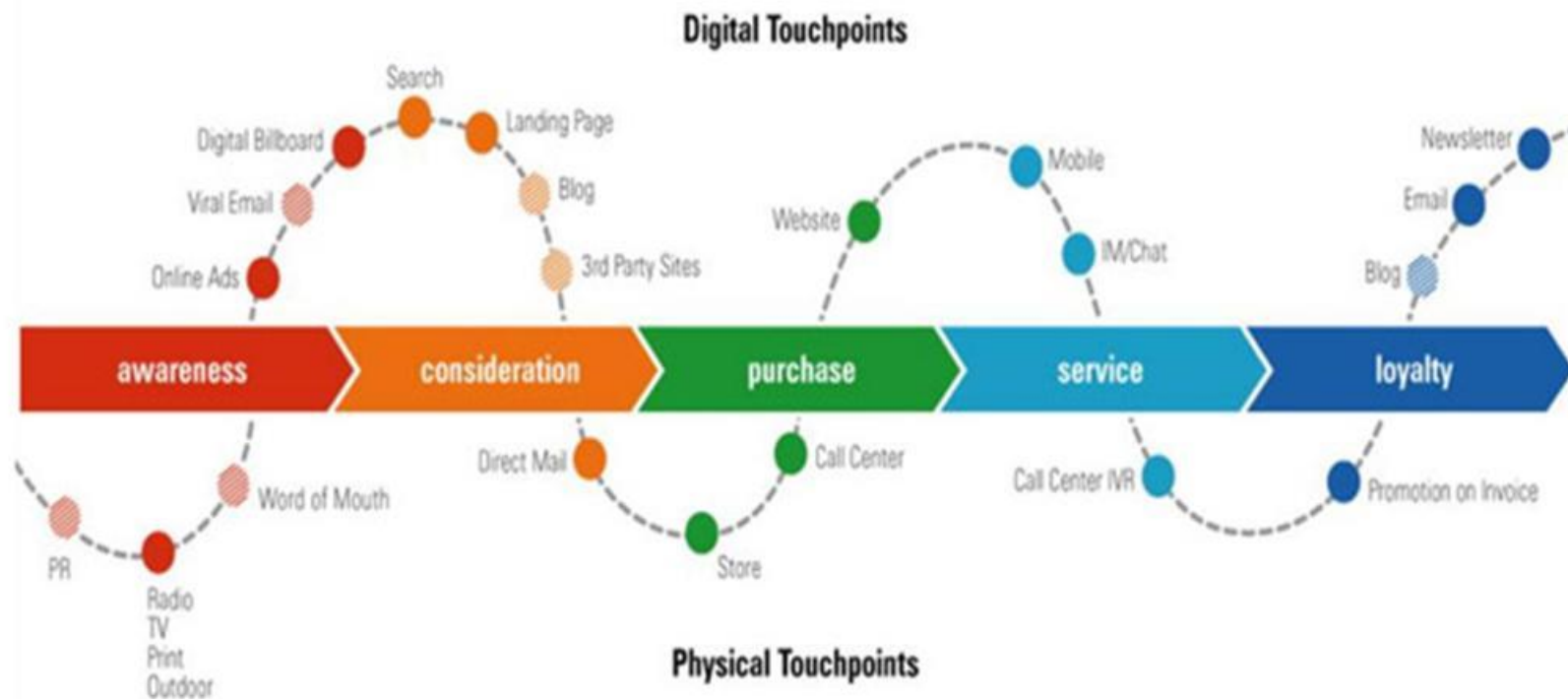


# Από το αρχικό AIDA στο Digital Sakes Funnel

Το ίδιο εργαλείο χρησιμοποιείται σήμερα από τον Steve Blank, προκειμένου να εξηγήσει την διαδικασία «How to Get, Keep and Grow Customers», χρησιμοποιώντας owned, paid και earned media.



## Digital Marketing, η αρχή του τέλους των 4P



Το digital marketing με την προσθήκη των digital touch points στο Customer Life Cycle και Customer journey management, απαιτούσε πλέον μια νέα θεώρηση των 4P's.

Τα 3 είδη σημείων επαφής με πελάτες

### Paid:

Παραδοσιακά και ψηφιακά διαφημιστικά κυρίως μέσα, όπως TV spots, PPC Ads, Posters κλπ.

### Owned:

Ελεγχόμενα πληροφοριακά κυρίως μέσα όπως Web Page, Blogs, Apps, Facebook page κλπ.

### Earned:

Μη ελεγχόμενα κοινωνικά μέσα όπως Re-tweets, Facebook, word-of-mouth κλπ.

## Touchpoint Mapping

Όσο περισσότερα είναι τα σημεία επαφής, τόσο πιο περίπλοκη (αλλά και αναγκαία) είναι η χαρτογράφηση (Touchpoint Mapping), λαμβανομένου υπ'όψη ότι σχετίζονται με το επί μέρους αγοραστικό ταξίδι (Customer Journey), αλλά και τον ευρύτερο κύκλο ζωής του πελάτη (Customer Life Cycle).

Σκεφθείτε ότι κάθε σημείο επαφής μπορεί να απαιτεί διαφοροποιημένο περιεχόμενο και επικοινωνιακή στρατηγική.

Στην συνέχεια βλέπουμε ένα ενδεικτικό Template χαρτογράφησης.



## Η χαρτογράφηση των σημείων επαφής

Customer Journey/Life Cycle Mapping	Before Purchase		Purchase	After Purchase	
	Awareness	Evaluation	Purchase	Usage	Loyalty
Website					
E-Shop					
Face to Face					
In-Store					
Call Center					
Facebook					
Reviews					
Web Forums					
Email					
Post					
Print/TV κλπ.					

Channels, Customer Relationship, Customer Journey Touch point Mapping.

Το παράδειγμα αγοράς μιας Ψησταριάς Υγραερίου.



Customer Journey/Life Cycle Mapping	Before Purchase		Purchase	After Purchase	
Touch Points	Awareness	Evaluation	Purchase	Usage	Loyalty
Website	Leroy Merlin, Praktiker, Media Markt κλπ.			Installation Video By Broil King	
E-Shop	Salonica e-shop , άλλα shops	Broil King	Salonica e-shop ειδική προσφορά		
Face to Face	Φίλος Chalandri Shop			Παραλαβή/ Συναρμολόγηση	
In-Store		Leroy Merlin,Media Markt, Chalandri			
Call Center			Εντολή/Αγορά		
Facebook					
Reviews	Amazon, Various Brands	Skroutz/Τιμές, αξιολόγηση			
Web Forums					
Email				Ευχαριστήριο email	Συνταγές/ tips. Up Selling Cross Selling
Post			Αποστολή/Courier		

Τελικά το αγοραστικό έγινε και γευστικό ταξίδι που ανανεώνεται συνεχώς με νέες συνταγές



**Αρνίσια hamburgers με τζατζίκι**



### **BROIL KING**

Ειδικό ταψί με στηρίγματα για φτερούγες και μπουτάκια κοτόπουλου

Τιμή 30,00 €

## Από τα 4P του Marketing Mix στο SAVE

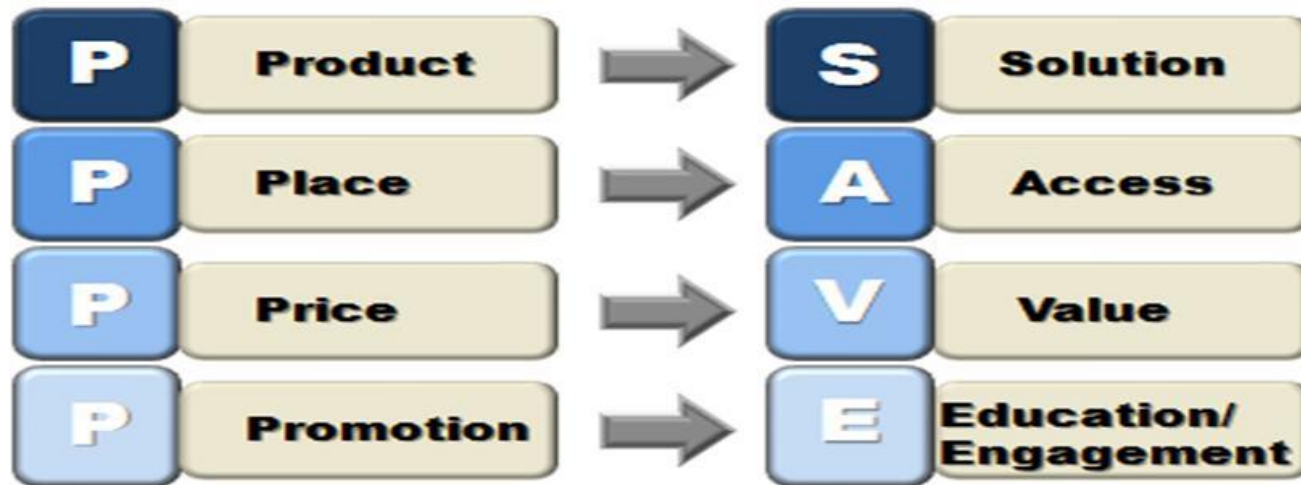
Στον Επιχειρηματικό και τον Ακαδημαϊκό χώρο έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την υποκατάσταση των 4P από μια εναλλακτική πελατοκεντρική οπτική όπως:

- **4C's (Consumer, Convenience, Cost, Communication),**
- **4E's (Experience, Everywhere, Exchange, Evangelism),**
- **SIVA (Solution, Information, Value, Access),**
- **SAVE (Solution, Access, Value, Education/Engagement).**

Το 2013 στο Harvard Business Review δημοσιεύτηκε το άρθρο Rethinking the 4P's, και αναφερόταν στην ανάγκη αναθεώρησης των 4P's, με το σκεπτικό ότι κατευθύνουν σε προϊόντικές στρατηγικές, σε αντίθεση με τις ανάγκες παροχής λύσεων.

Στο άρθρο πρότεινε ως υποκατάστατο το SAVE το οποίο ξεκίνησε από την Motorola ως εργαλείο Business to Business, και θεωρείται σήμερα ως το πλέον δημοφιλές υποκατάστατο των 4P's και στον τομέα B2C .

## From 4 P's To SAVE



Ειδικά στον τομέα B2C η εξίσωση Πωλήσεων που είναι  $\text{Sales} = (\text{Performance} + \text{Emotion}) / \text{Price}$  απαιτεί διαφορετική έμφαση προς την λογική και το συναίσθημα του πελάτη, και προϋποθέτει εμπλοκή (Engagement), κάτι που προστέθηκε στο SAVE.

## Αντί για το προϊόν (product), εστιάστε στην Λύση (Solution)

**Προσδιορίστε την προσφορά σε σχέση με καλυπτόμενες ανάγκες/λύσεις, όχι ιδιότητες, λειτουργίες και τεχνικά χαρακτηριστικά.**





## Αντί για την διανομή (place), εστιάστε στην Πρόσβαση (Access)

**Δημιουργήστε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εταιρικής παρουσίας στα κανάλια, με βάση το συνολικό «αγοραστικό ταξίδι» του πελάτη, αντί να δώσετε έμφαση σε μεμονωμένα σημεία διανομής και κανάλια επικοινωνίας.**



## Αντί για την τιμή (price), εστιάστε στην Αξία (Value)

**Αναφερθείτε στα οφέλη του προϊόντος/υπηρεσίας σας σε σχέση με την τιμή του χωρίς να δώσετε έμφαση στην τιμή του, σε συνάρτηση με το κόστος παραγωγής, περιθώρια κέρδους, ή τιμές ανταγωνισμού.**



Εσωτερική  
παρόρμηση

**Αντί για την προώθηση (promotion), εστιάστε στην Εκπαίδευση (Education) και την εμπλοκή (engagement) του καταναλωτή**

**Παρέχετε πληροφόρηση σχετική με διαφοροποιημένες ανάγκες σε κάθε σημείο του «κύκλου ζωής» του πελάτη, αντί να βασίζεστε αποκλειστικά σε Διαφήμιση/PR/Προώθηση.**



### Η εξέλιξη του διαλόγου με τους πελάτες

Στο παραδοσιακό **Marketing Mix των 4P**, αρκούσε συχνά η εστίαση σε ένα βασικό όφελος, το **USP (Unique Selling Proposition)**, η διαφήμιση από 1-2 βασικά μέσα, και ίσως και η παροχή κάποιου προωθητικού κινήτρου, προκειμένου να επιτύχουμε πωλήσεις.

Το marketing ήταν ένας επικοινωνιακός μονόδρομος.

Σε αντίθεση με το παρελθόν, η σύγχρονη επιχειρηματικότητα απαιτεί διαδραστική, διαπροσωπική και δημιουργική επικοινωνία με τους πελάτες, πάντα με τους όρους εμπλοκής του πελάτη.

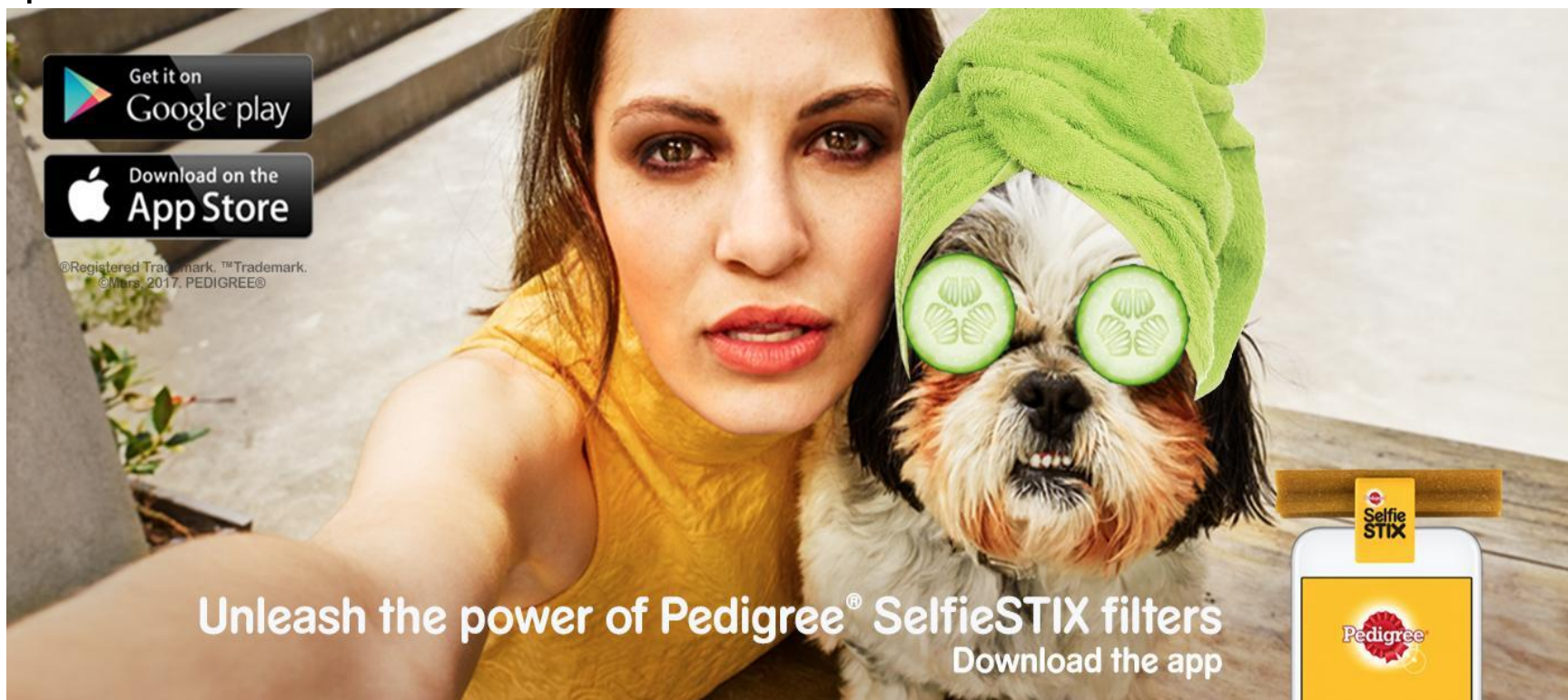
Ας δούμε ένα ενδιαφέρον παράδειγμα δημιουργικής επικοινωνίας και διαλόγου με τους πελάτες με βάση το **SAVE (Solution, Access, Value, Engagement)**.

- Το 2018 αντί να δημιουργήσει άλλη μια διαφήμιση για να καταδείξει τις ακαταμάχητες ιδιότητες του Pedigree DentaSTIX η Pedigree δημιούργησε ένα “προϊόν-σύντροφo» - το Pedigree SelfieSTIX.



- Ένα ειδικά σχεδιασμένο αξεσουάρ τηλεφώνου που συνδέει ένα DentaSTIX σε οποιοδήποτε τηλέφωνο, ώστε να μπορείτε να καταγράφετε το τέλειο ...pet/owner selfie.

Δημιουργήθηκε επίσης μια εφαρμογή που πρόσθεσε «φίλτρα διασκέδασης» στις φωτογραφήσεις, με εξελιγμένη τεχνολογία αναγνώρισης προσώπου που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση της εξαιρετικής διακύμανσης των προσώπων σκυλιών.



Get it on  
Google play

Download on the  
App Store

©Registered Trademark. ™Trademark.  
©Mars, 2017. PEDIGREE®

Unleash the power of Pedigree® SelfieSTIX filters  
Download the app

Selfie  
STIX

Pedigree

Η εφαρμογή SelfieSTIX χρησιμοποιεί τεχνικές facial recognition machine learning για να αναγνωρίσει τα πρόσωπα διαφορετικών σκυλιών, επιτρέποντας στους ιδιοκτήτες να προσθέσουν διασκεδαστικά και ιδιόρρυθμα “φίλτρα” στο αγαπημένο τους ζώακι.



Η SelfieSTIX ήταν δωρεάν με κάθε αγορά του Pedigree DentaSTIX και υποστηρίχθηκε από την καμπάνια και την εφαρμογή

Για κάθε ιδιοκτήτη σκύλου στη χώρα (ΗΠΑ), η εκστρατεία δημιούργησε 5 αλληλεπιδράσεις και το Pedigree DentaStix παρουσίασε αύξηση πωλήσεων 24% σε ετήσια βάση




**Unleash the power of SelfieSTIX**

Get the perfect dog selfie with this simple clip designed to attach an irresistible PEDIGREE® DentaStix® to any mobile phone.

To demonstrate the irresistibility of Pedigree DentaStix, we created SelfieSTIX. A specially designed phone accessory that attaches DentaStix to your phone, so you can capture the perfect dog selfie.

To accompany the clip, we created an app that took dog selfies and added fun filters to them - it's kinda like Snapchat for dogs. Facial recognition in humans is straightforward. But with the extreme variation in dog faces, the technology is much more sophisticated. This is the first time it has been used on dogs successfully.

We trained a neural network to recognize dog faces by feeding it thousands of dog images. Over time, the trained algorithms learned to recognize similar patterns across all images and then, whenever the dog looks at the camera, the app places a filter on its face.



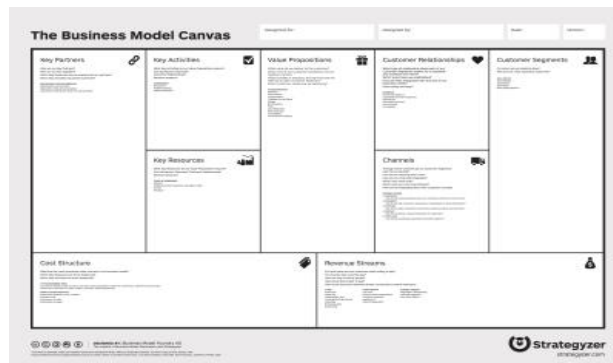



## Τι είναι ένα επιχειρηματικό Μοντέλο ?

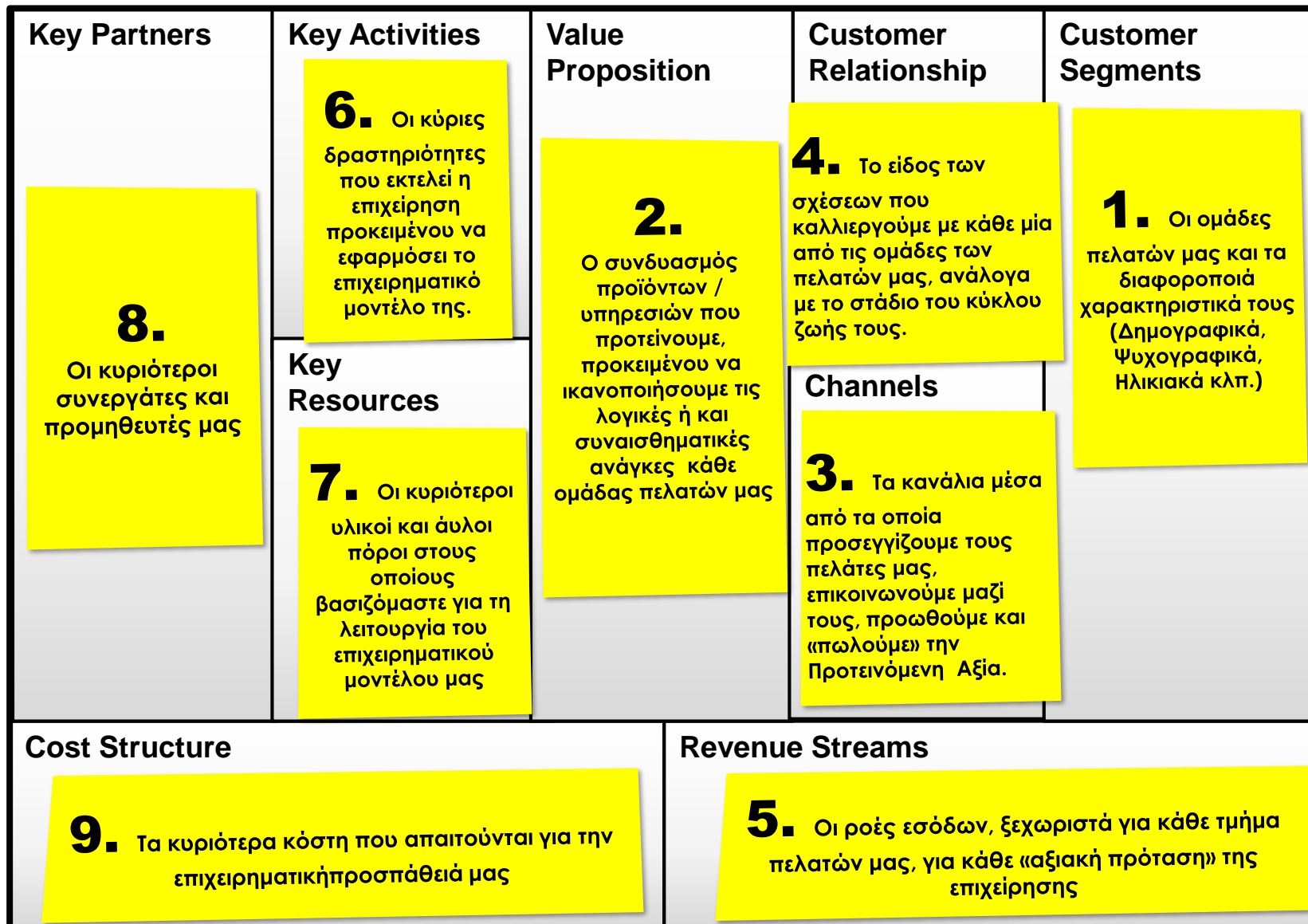


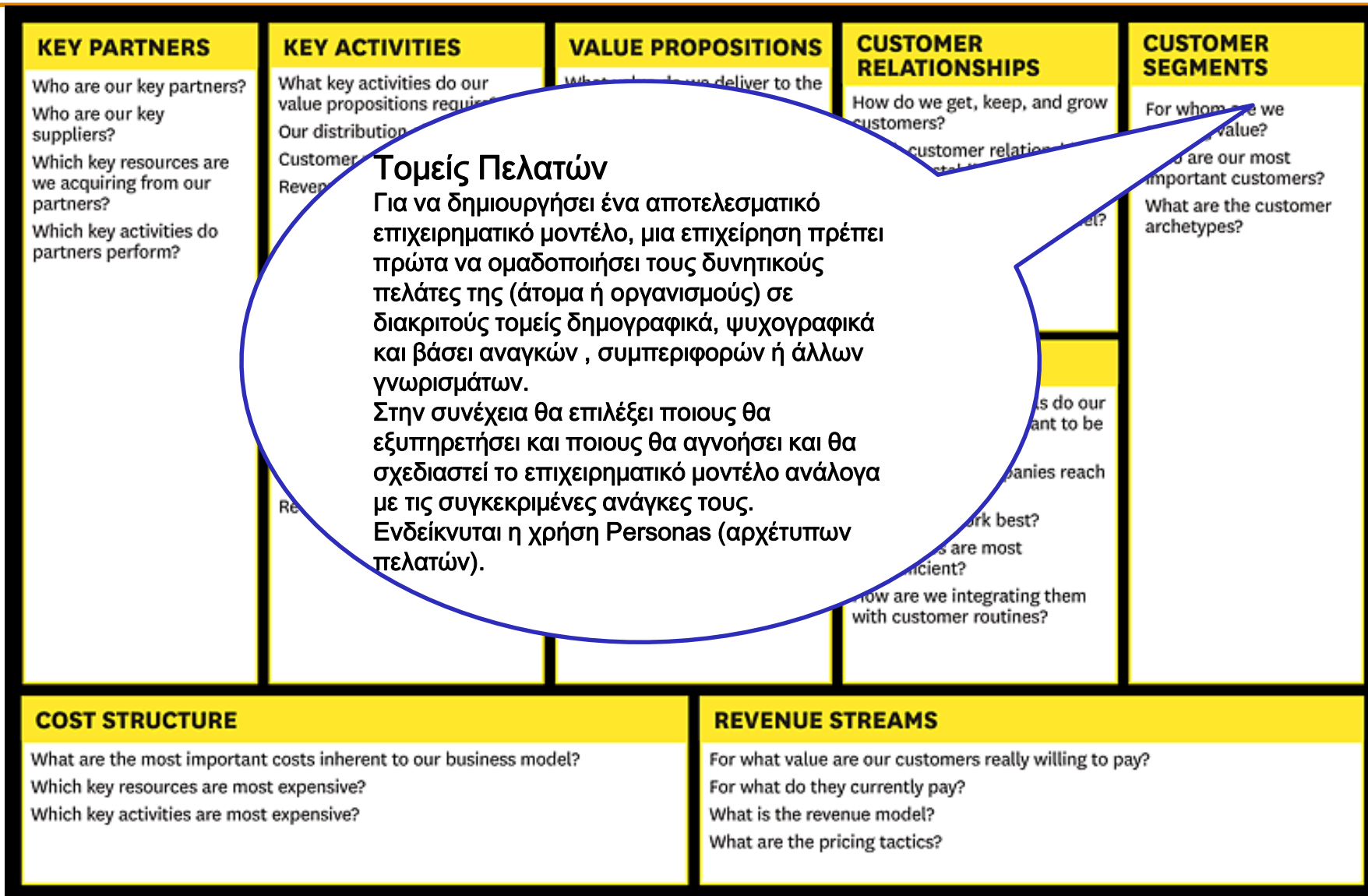
Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται.

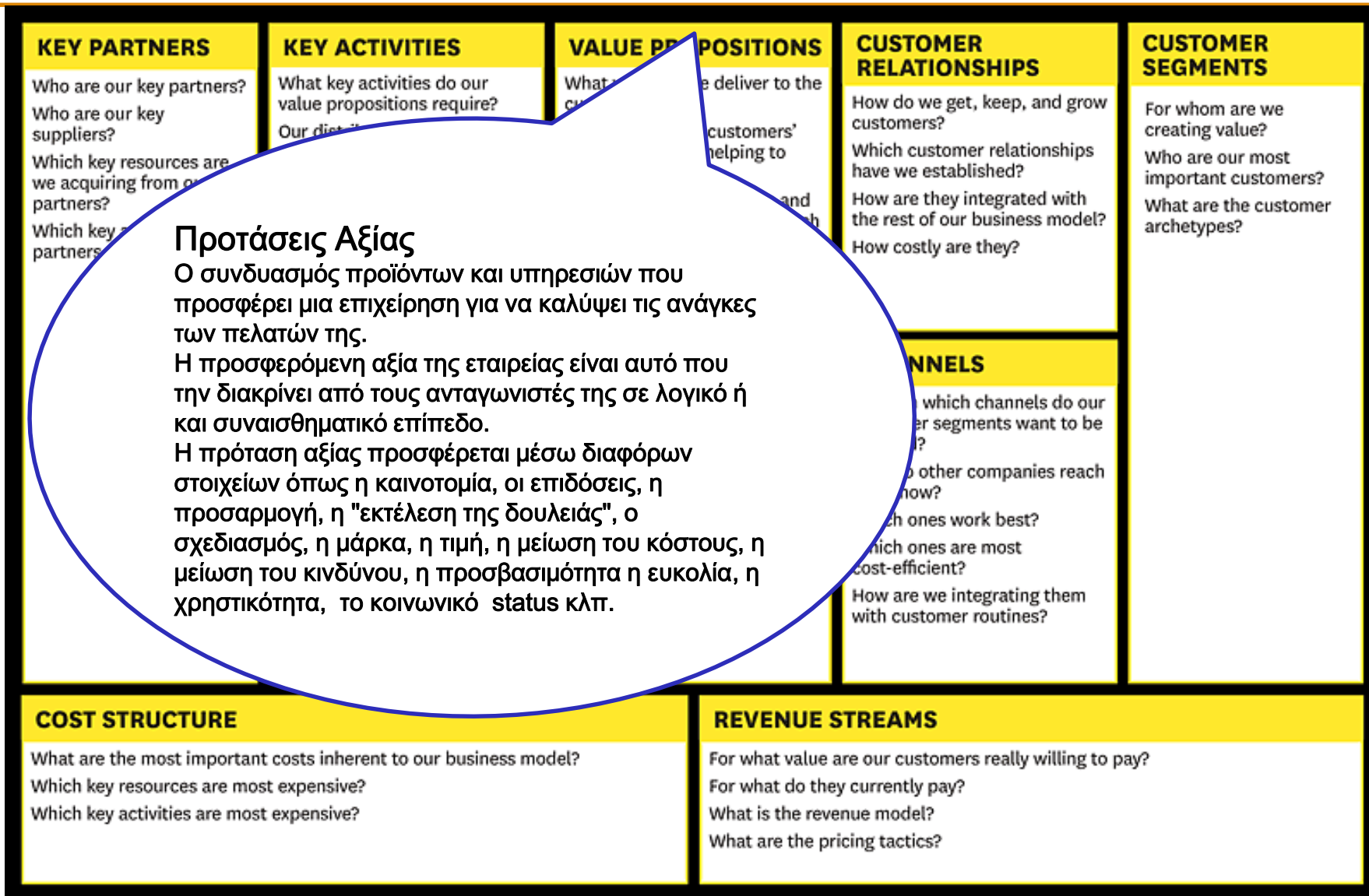
- Περιγράφει σε μια σελίδα τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται.
- Βασικό στοιχείο του είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση και αποτελεί το εργαλείο που ασπάστηκε το σύγχρονο Μάρκετινγκ στην μεταλλαγή του από προϊόντικό σε πελατοκεντρικό .

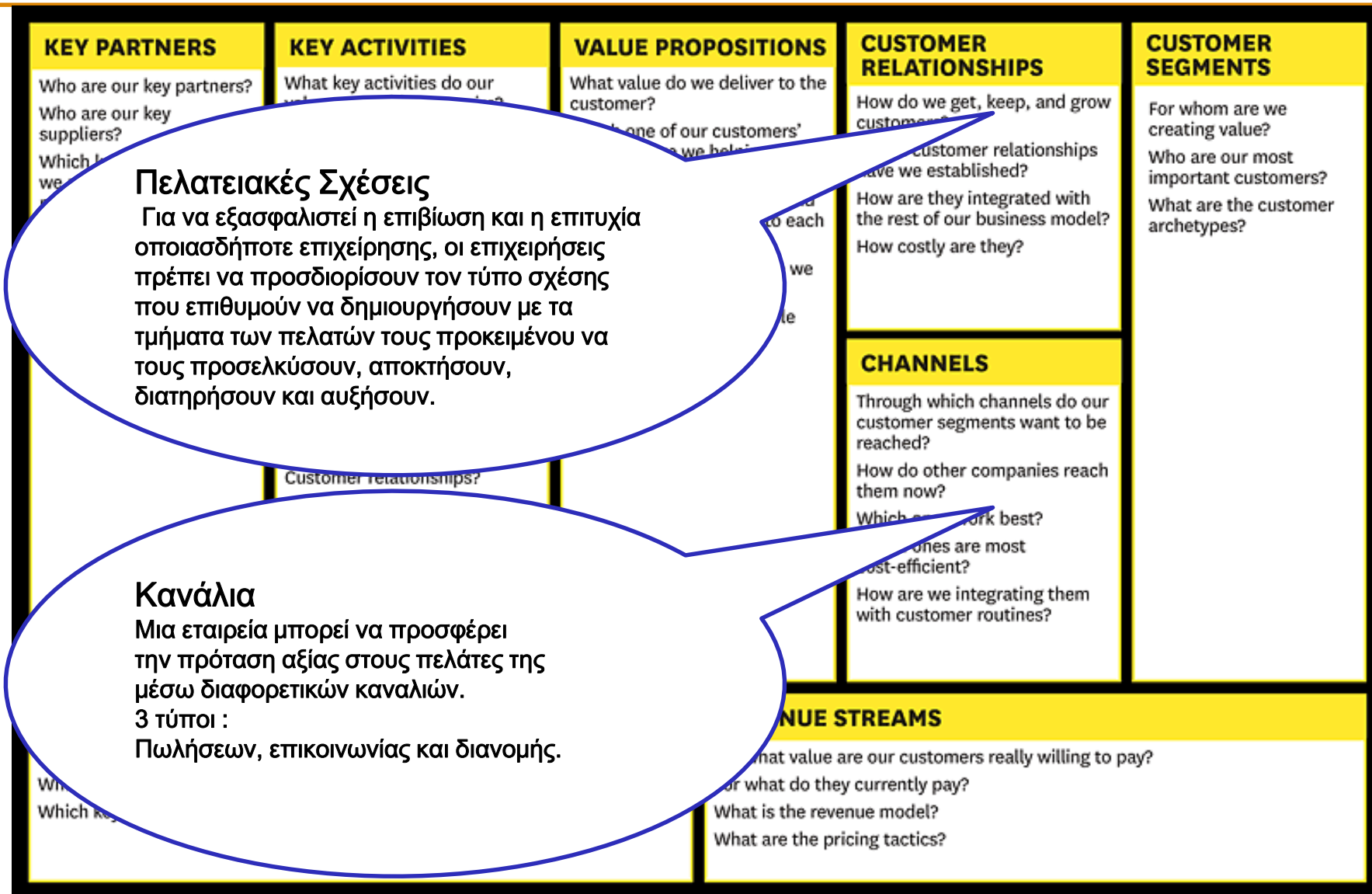


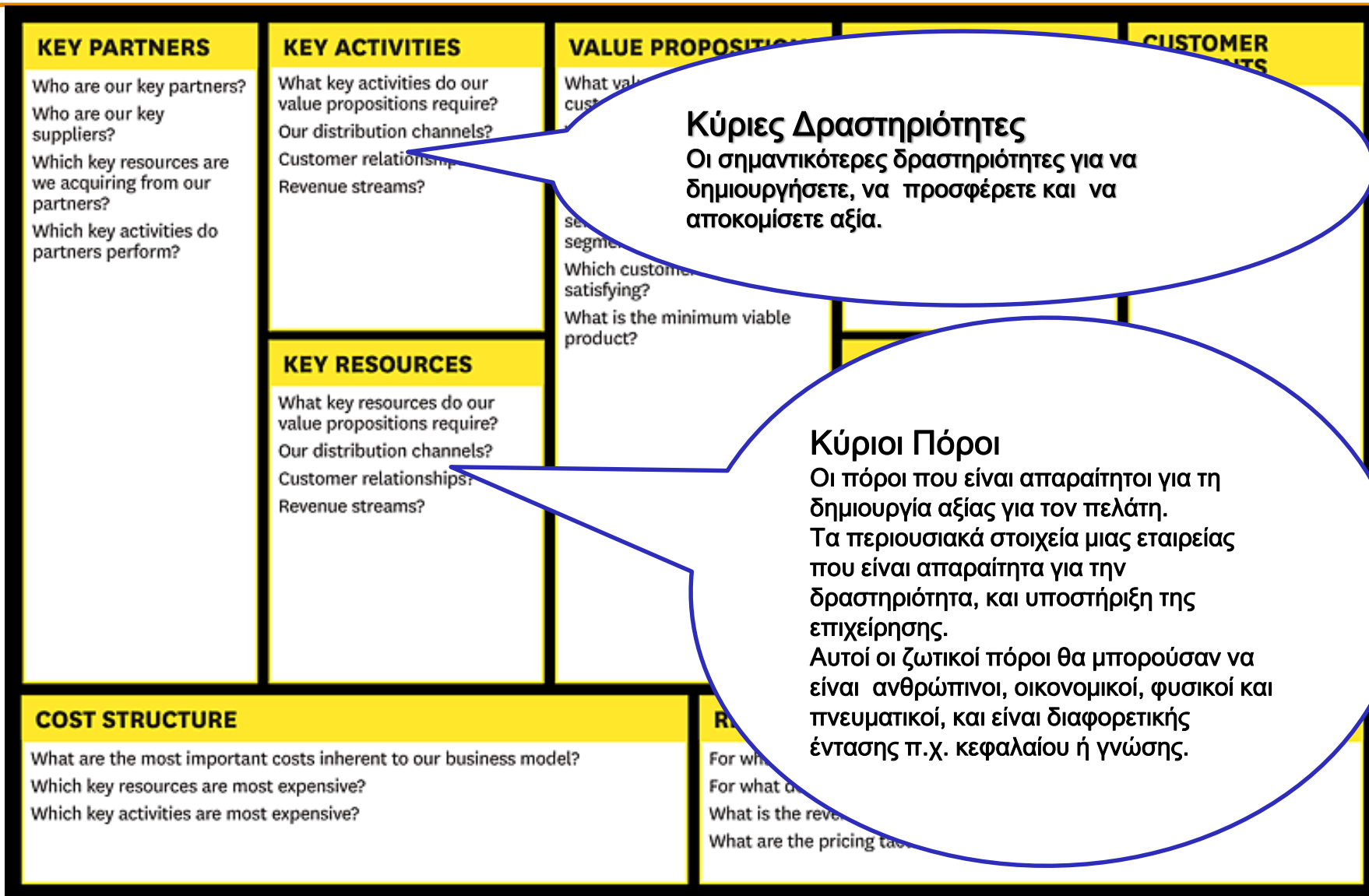
- Δεν είναι τυχαίο ότι το Business Model Canvas που αναπτύχθηκε από τον Ελβετό Alex Osterwalder, το υιοθέτησε τόσο ο επιχειρηματικός όσο και ο ακαδημαϊκός κόσμος.
- Ας δούμε το βασικό περιεχόμενο των 9 ενοτήτων του.

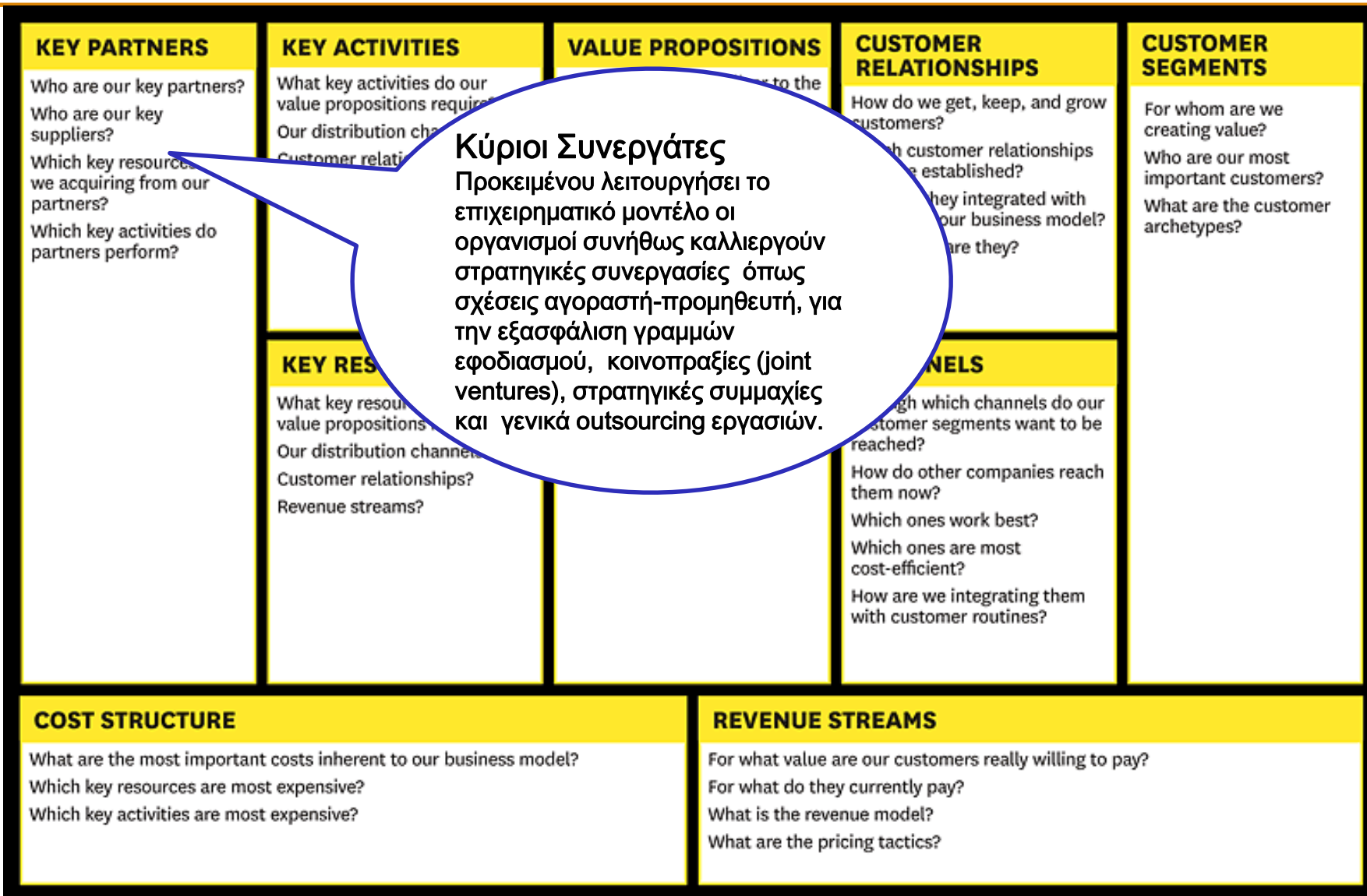






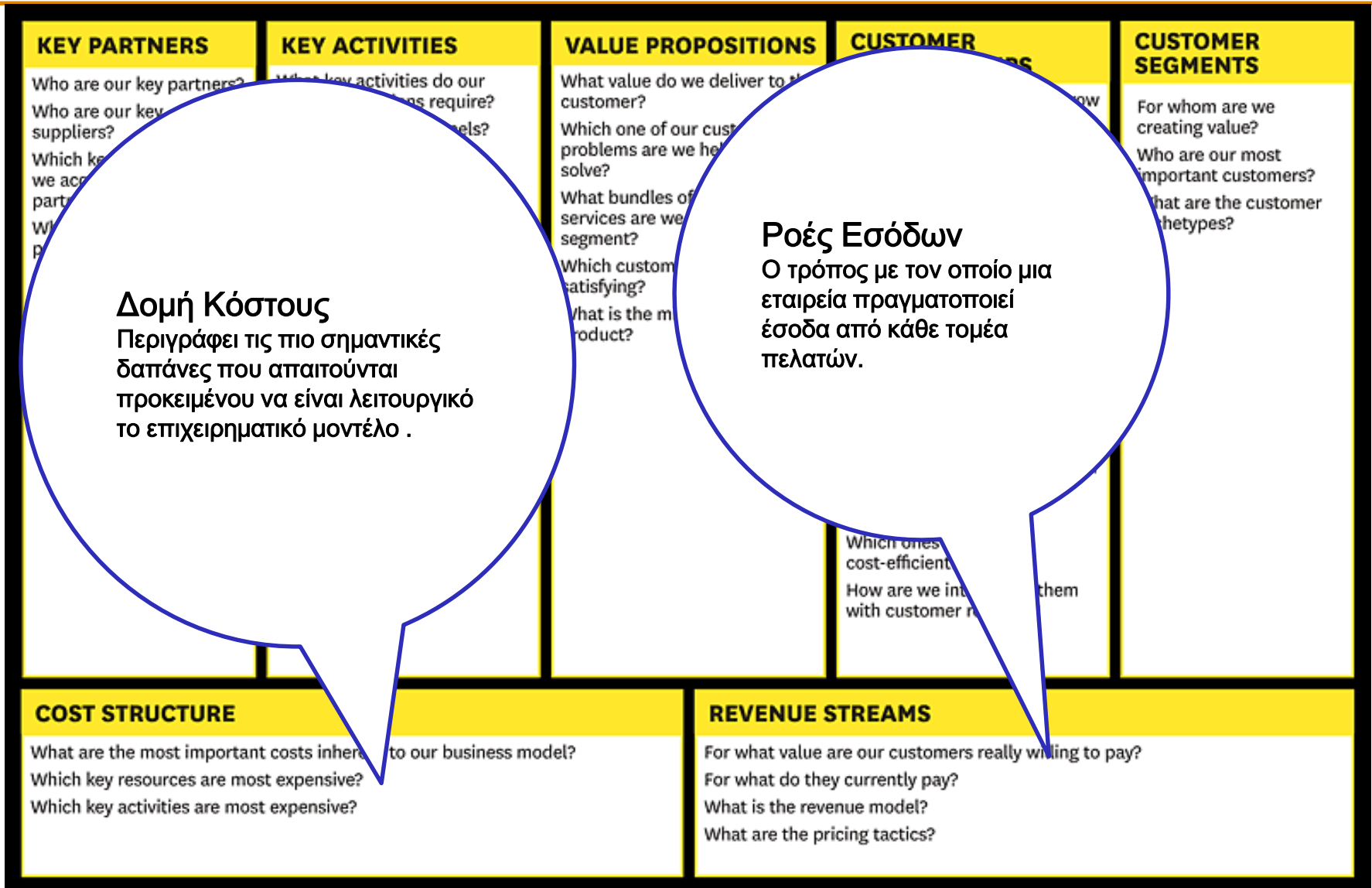






**Κύριοι Συνεργάτες**  
 Προκειμένου λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο οι οργανισμοί συνήθως καλλιεργούν στρατηγικές συνεργασίες όπως σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, για την εξασφάλιση γραμμών εφοδιασμού, κοινοπραξίες (joint ventures), στρατηγικές συμμαχίες και γενικά outsourcing εργασιών.





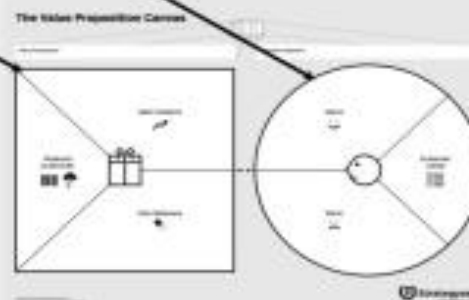
- Η πιο σημαντική ενότητα είναι η πρόταση αξίας (**Value Proposition**) σε συνδυασμό με τις ομάδες πελατών (**Customer Segments**).

## Business model & value proposition



### Καμβάς Προτεινόμενης Αξίας:

Σας βοηθά με δομημένο τρόπο, να «ταιριάξετε» το τι θέλουν οι πελάτες με το τι προσφέρει η επιχείρησή σας.



Ποιο είναι το όφελος της χρήσης του BMC για τον επιχειρηματία:

- Είναι ένα «**υπενθυμιστικό**» εργαλείο που μας υποχρεώνει να σκεπτόμαστε **πελατοκεντρικά, συστημικά και δημιουργικά**.
- Πελατοκεντρικά γιατί εξετάζει το μίγμα marketing με την λογική του **SAVE (Solution, Access, Value, Engagement/Education)**, όπου η προτεινόμενη αξία θα πρέπει για ένα σημαντικό μέρος δυνητικών πελατών, να λύνει κάποιο λογικό ή και συναισθηματικό τους πρόβλημα, καλύτερα από άλλες προσφερόμενες λύσεις στην αγορά, προκειμένου να έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Συστημικά γιατί είναι ένα ολιστικό εργαλείο του οποίου οι 9 ενότητες αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται και μας επιτρέπει να βεβαιωθούμε ότι όλα τα επί μέρους στοιχεία του επιχειρηματικού μας μοντέλου εργάζονται και συνεργάζονται αποτελεσματικά και αθροιστικά.
- Δημιουργικά γιατί μας παρέχει μια εικαστική αποτύπωση παρακινεί την λειτουργία του δεξιού μέρους του εγκεφάλου που σχετίζεται με την δημιουργικότητα.
- Περιγράφει την προτεινόμενη αξία που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιών πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί, και τέλος πως κερδίζει χρήματα.

- Είναι ο πυρήνας και η κινητήρια δύναμη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
- Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ παραδοσιακού και ψηφιακού μάρκετινγκ.
- Είναι εργαλείο «διόρθωσης» της επιχειρηματικής κατεύθυνσης με ερευνητικές τεχνικές όπως το MVP (Minimum Viable Product).
- Μας καθοδηγεί στην αποτύπωση, αξιολόγηση και βελτίωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου μας.
- Μας υποχρεώνει όλους να είμαστε στην ίδια σελίδα και να μιλάμε την ίδια γλώσσα.

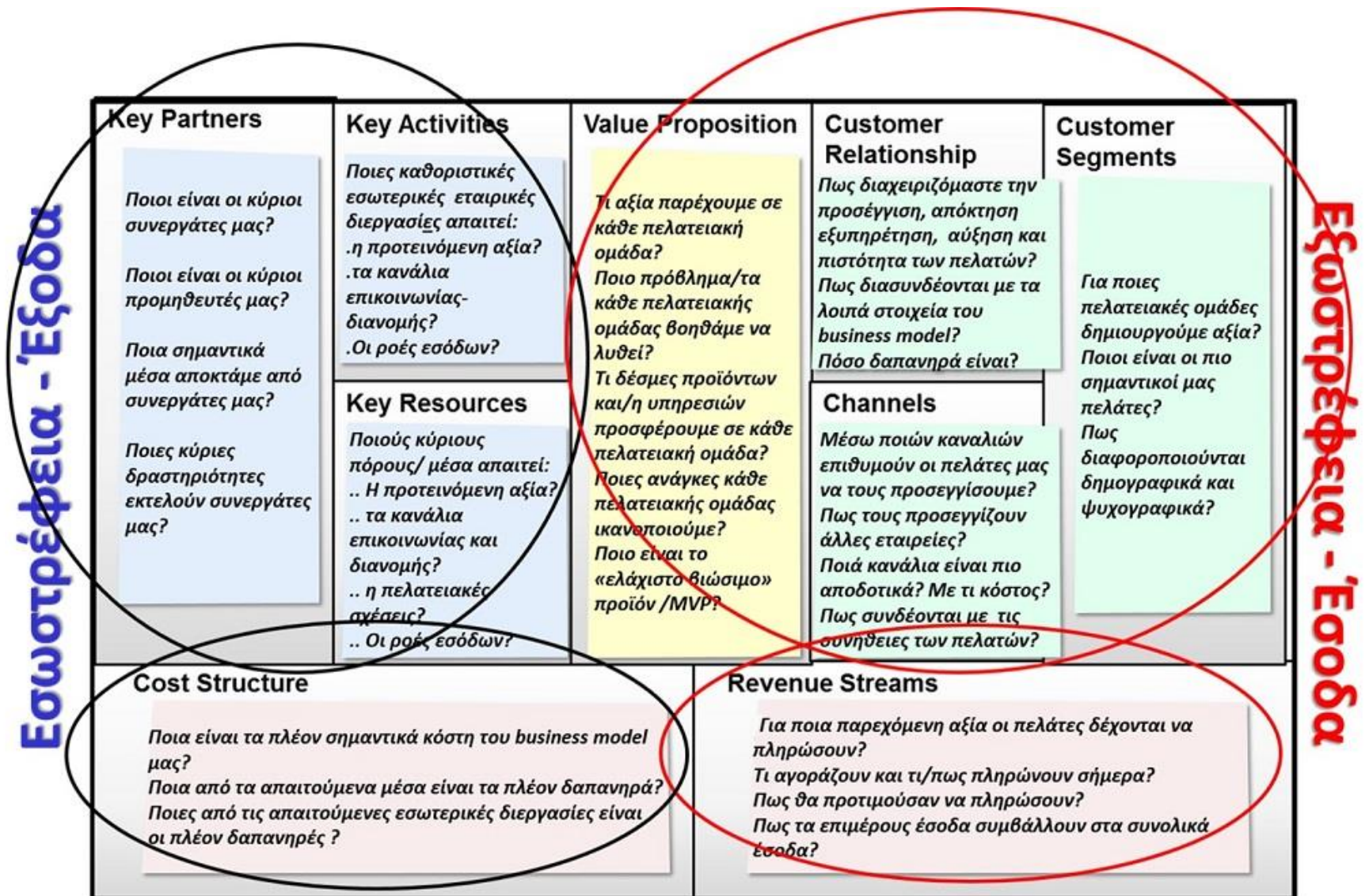
### Η χρήση και χρησιμότητα του BMC

Το Business Model Canvas καθοδηγεί τον επιχειρηματία «υποχρεωτικά» να ακολουθήσει την πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση, με τις 4 ενότητες του: Value Proposition, Customer Segments, Customer Relationships και Channels...

**.....όπου τα 4P (Product, Place, Price, Promotion) μετασχηματίζονται με βάση το SAVE σε ..ελληνικά 4Π (Πελάτες, Προτεινόμενη αξία, Πρόσβαση, Πελατειακές σχέσεις).**

# Business Model Canvas (Περιγραφή)

## Ερωτήσεις συμπλήρωσης των 9 ενοτήτων



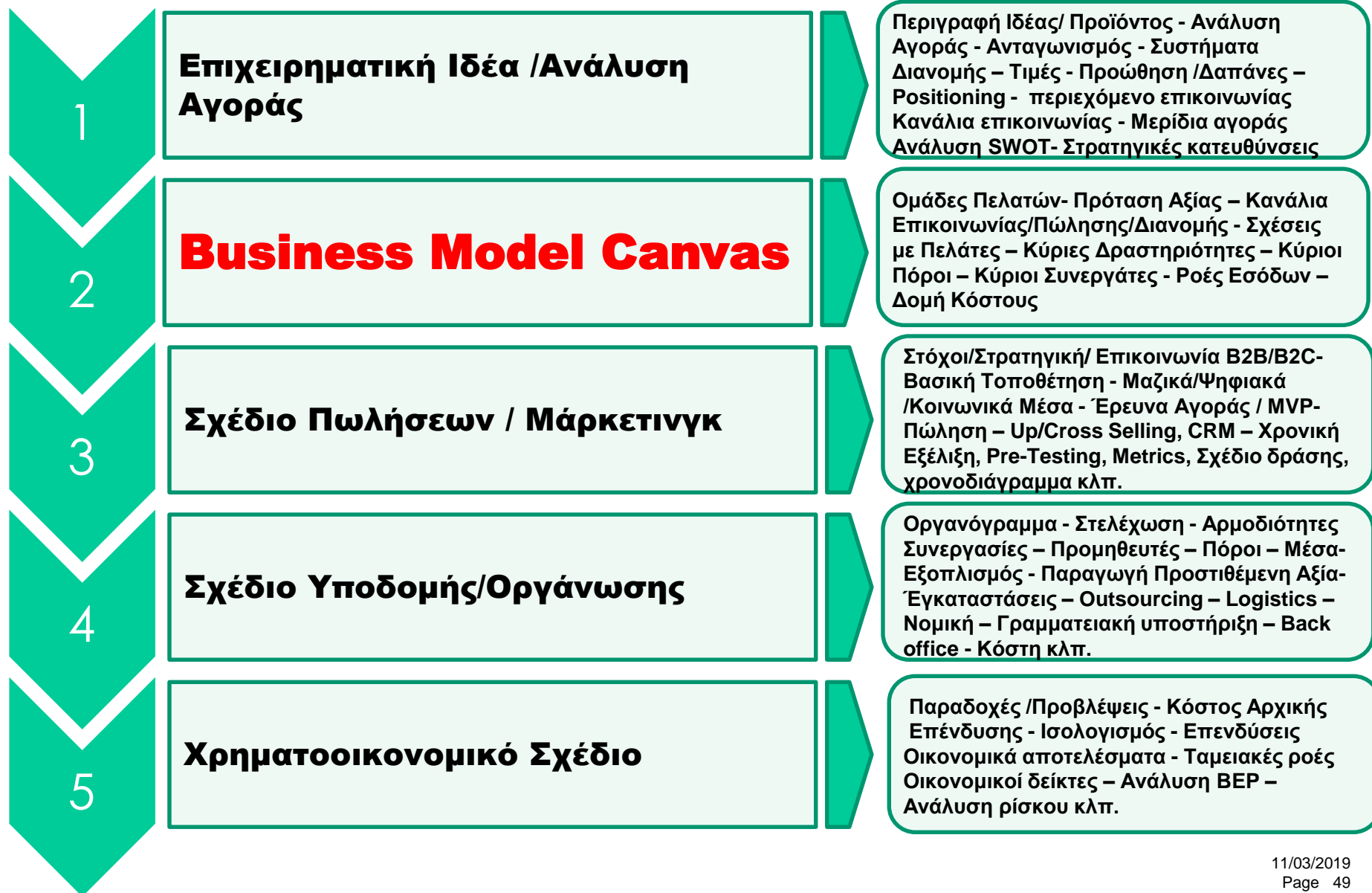
## Ποια είναι τα ...θανάσιμα λάθη στα BMC

- 1. Να προτείνεται μια γενική (generic) αξία σε όλους (π.χ. υπέροχες καλοκαιρινές διακοπές για όποιον αγαπά τον ήλιο και την θάλασσα).
- 2. Να συμπληρώνεται το Business Model Canvas στο σύνολο του, μια κι' έξω.
- 3. Να μην αλλάζει το BMC από στάδιο σε στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης

## Πώς να τα αποφεύγουμε

- 1. Εστίαση σε πρωταρχικό κοινό και προτεινόμενη αξία που του προσφέρει συγκεκριμένη λύση σε λογικό ή συναισθηματικό πρόβλημα του.
- 2. Συνεχής διερεύνηση/προσαρμογή/επαλήθευση αλληλοεπίδρασης παραδοχών.
- 3. Προσαρμογή του BMC από στάδιο σε στάδιο εξέλιξης μέχρι την επίτευξη product - market Fit.





# Συνέχεια στο Μέρος 2 Όπου θα βρείτε Παραδείγματα Business Model Canvas