

## **Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)**

### **Παράδειγμα σύγκρισης δύο εκ διαμέτρου αντίθετων Επιχειρηματικών Μοντέλων**

Το άρθρο που ακολουθεί φιλοδοξεί να συντελέσει στην καλύτερη κατανόηση της χρήσης και χρησιμότητας του Business Model Canvas ως ένα απαραίτητο εργαλείο επιχειρηματικότητας, σε ένα εκπαιδευτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον που με ελάχιστες εξαιρέσεις, έχει ήδη καθυστερήσει στην υιοθέτηση του.

Θα ξεκινήσουμε με μια σύντομη θεωρητική αναφορά στον ορισμό, και το περιεχόμενο των ενοτήτων που απαρτίζουν, και στην συνέχεια θα εμβαθύνουμε μέσα από την συγκριτική ανάλυση δύο εκ διαμέτρου αντίθετων επιχειρηματικών μοντέλων, στον τομέα των αερομεταφορών.

### **Ορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου**

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



Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής λογικής και στρατηγικής της. Περιγράφει το τι προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της, πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιών πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί, και τέλος πως κερδίζει χρήματα.

### **Ορισμός Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου**

Αποτελεί ένα πρότυπο εργαλείο στρατηγικού management, που βοηθά στην ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων.

Δημιουργήθηκε από τον Ελβετό Alex Osterwalder, και είναι η πρώτη φορά που ένα τόσο σημαντικό Ευρωπαϊκό εργαλείο επιχειρηματικότητας κατέκτησε τις Ην. Πολιτείες.

Πρόκειται για ένα οπτικό διάγραμμα με λέξεις κλειδιά που περιγράφουν:

- τις υποδομές,
- τους πελάτες,
- τα οικονομικά στοιχεία καθώς και
- την αξιακή πρόταση της επιχείρησης προς τους πελάτες της.

Βοηθά επιχειρηματίες και στελέχη να εμβαθύνουν, να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σε μια κοινή οπτική για την αλληλεπίδραση των συνιστωσών μιας επιχειρηματικής προσπάθειας, μέσα από μια νέα, δυναμική, δημιουργική και λειτουργική προσέγγιση.

Ο καμβάς επικεντρώνεται στα βασικά μέρη που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό πλάνο.

Χωρίς να μπαίνει σε μεγάλες λεπτομέρειες, η νεοφυής επιχειρηματική ομάδα συμπληρώνει τις 9 ενότητες (building blocks) που τον απαρτίζουν, και προβαίνει σε τροποποιήσεις καθώς η επιχειρηματική ιδέα ωριμάζει, είτε στο εργαστήριο ή στη πιλοτική της εφαρμογή.

Στο τέλος, και εφόσον εκτιμηθεί ότι το business model παράγει θετικό αποτέλεσμα (δηλαδή μια βιώσιμη επιχείρηση), αξιοποιείται το υλικό και εμπειρία που θα προκύψει στην ανάπτυξη ενός πλήρους και λεπτομερούς business plan.

### **Οι 9 ενότητες του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου**

Οι 9 ενότητες (Building Blocks), μπορούν για λόγους εύκολης απομνημόνευσης, να ενταχθούν σε 4 ομάδες ως εξής:

**Εξωστρέφεια** (Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship)

**Εσωστρέφεια** (Key Activities, key Resources, Key Partners)

**Εσοδα** (Revenue Streams)

**Εξοδα** (Cost Structure)

Αναφέρονται στην συνέχεια ενδεικτικές ερωτήσεις για κάθε ενότητα, οι οποίες αφορούν στην αποτύπωση του Καμβά. Διαφορετικές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και βελτίωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου, και θα τις βρείτε στην σχετική αρθρογραφία στο site του ΚΕΜΕΛ.

## Ενδεικτικό περιεχόμενο των 9 ενοτήτων.

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
<p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?</p>	<p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: ..η προτεινόμενη αξία?</p> <p>.. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής?</p> <p>.. Οι ροές εσόδων?</p> <p><b>Key Resources</b></p> <p>Ποιούς κύριους πόρους/ μέσα απαιτεί: .. Η προτεινόμενη αξία?</p> <p>.. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής?</p> <p>.. η πελατειακές σχέσεις?</p> <p>.. Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιο πρόβλημα(τα) κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί?</p> <p>Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε?</p> <p>Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν?</p>	<p>Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση αύξηση και πιστότητα των πελατών?</p> <p>Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model?</p> <p>Πόσο δαπανηρά είναι(ι)?</p> <p><b>Channels</b></p> <p>Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούν οι πελάτες να τους προσεγγίσουμε?</p> <p>Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες?</p> <p>Ποιά κανάλια είναι πιο αποδοτικά? Με τι κόστος?</p> <p>Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών?</p>	<p>Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία?</p> <p>Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες?</p> <p>Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά?</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά?</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές?</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν?</p> <p>Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα?</p> <p>Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν?</p> <p>Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα?</p>		

Το Business Model Canvas δεν είναι απλώς ένα ακόμη εργαλείο επιχειρηματικότητας, είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο.....

- ❖ Είναι ο πυρήνας και η κινητήρια δύναμη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.
- ❖ Είναι ένα «υπενθυμητικό» εργαλείο που μας υποχρεώνει να σκεπτόμαστε πελατοκεντρικά.
- ❖ Είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ παραδοσιακού και ψηφιακού μάρκετινγκ.
- ❖ Είναι εργαλείο «διόρθωσης» της επιχειρηματικής κατεύθυνσης με ερευνητικές τεχνικές όπως το MVP (Minimum Viable Product).
- ❖ Είναι μέσο ενθάρρυνσης της πλάγιας σκέψης, εφευρετικότητας, δημιουργικότητας και καινοτομίας.
- ❖ Είναι μέσο επιτάχυνσης ή και αποτροπής της απόφασης να προχωρήσουμε στην μετατροπή μιας ιδέας σε προϊόν.
- ❖ Βοηθά στην κατανόηση και συγκριτική αξιολόγηση της επιχειρηματικής
- ❖ στρατηγικής των ανταγωνιστών μας, πάντα με επίκεντρο τον πελάτη.
- ❖ Και τέλος, βοηθά στον εντοπισμό και αξιολόγηση «κενών» στην αγορά

Αρκεί να το κατανοήσουμε και να το χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά.

Προϋπόθεση για την σωστή χρήση του BMC είναι η κατανόηση της αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των 9 ενοτήτων (building blocks) ξεκινώντας από τις ενότητες Value Proposition και Customer segments.

Αν η προτεινόμενη αξία δεν λύνει κάποιο πρόβλημα σε κάποιο ή κάποιες ομάδες πελατών, σε αποδεκτή από κάποιους τιμή, τότε δεν έχουμε πωλήσεις γιατί:

Sale = Performance + emotion / price

Δηλαδή:

Πώληση = Λειτουργικές+ Συναισθηματικές Αξίες/ Κόστος

Οποιαδήποτε δραστική αλλαγή στην σχέση αριθμητή/παρονομαστή, μπορεί να αλλάξει τα δεδομένα μιας αγοράς, δημιουργώντας νέα, ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως αυτό των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

### ***Το ξεκίνημα των Αεροπορικών εταιρειών Low Fare***

Μια συνηθισμένη πρακτική στην χρήση πλάγιας σκέψης, είναι η καταγραφή των κυρίαρχων ιδεών και στην συνέχεια η αμφισβήτηση και ανατροπή τους. Για παράδειγμα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 70, οι Αεροπορικές Εταιρείες πίστευαν ότι:

- ✓ Οι πελάτες επιθυμούν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση.
- ✓ Οι business travelers προτιμούν τα μεγάλα, κοσμοπολίτικα αεροδρόμια.
- ✓ Οι πωλήσεις εισιτηρίων γίνονται αποκλειστικά από Ταξιδιωτικούς πράκτορες.
- ✓ Υπάρχουν πολύ μικρά περιθώρια διαφοροποίησης κόστους και τιμών ανά θέση.

Όλες εκτός από την South West Airlines στο Τέξας οι ιδιοκτήτες της οποίας ανέτρεψαν τις μέχρι τότε παραδοχές, και ξεκίνησαν την πρώτη Low Fare Airline.

### ***Virgin Atlantic vs Ryan Air***

Θα εξετάσουμε στην συνέχεια δύο εκ διαμέτρου αντίθετα επιχειρηματικά μοντέλα, αυτά της Virgin Atlantic και της Ryan air οι οποίες κατέχουν εξέχουσα θέση στο χώρο των Full Service και Low Cost Airline carriers στην Ευρώπη αντίστοιχα. Το αντικείμενο της σύγκρισης επιχειρηματικών μοντέλων αεροπορικών εταιρειών, είναι ιδιαίτερα ελκυστικό και χρησιμοποιείται και σε προγράμματα MBA όπως του Surrey University στο οποίο συγκρίνεται η Virgin Atlantic με την Easy Jet..

Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ενδεικτική αποτύπωση των επιχειρηματικών μοντέλων RyanAir και Virgin Atlantic βασίζονται σε πληροφορίες από το διαδίκτυο, προσωπική εμπειρία ως επιβάτης των εταιρειών και επαγγελματικές γνώσεις, λαμβανομένου υπ' όψιν ότι η Virgin Atlantic ήταν πελάτης της OgilvyOne την 10ετία του 90 και μέχρι τις αρχές του 2000, και εξακολουθεί να εφαρμόζει την ίδια πελατοκεντρική καινοτόμο στρατηγική, όπως αυτή εκφράζεται στο πρόσφατο εταιρικό Press Release που ακολουθεί:



## WHAT IS VIRGIN ATLANTIC'S STRATEGY GOING FORWARD?

«Our objective is to fly a profitable airline that people love to fly and where people love to work. Our focus is on further improving customer services for our business and leisure travellers, as well as setting new standards for the rest of the industry to follow. Our strategy is to ensure we offer the best business product in the air, grow our leisure business even further, and run an efficient but effective global airline».

Ενδεικτικά αναφέρω το πρώτο στην Ελλάδα Frequent Flyer program που χειρίστηκε η OgilvyOne Athens, και τα Google Glasses που σήμερα χρησιμοποιούνται από τις Concierge στην Upper Class της Virgin για την προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών, όπως βλέπουμε στα slides ακολουθούν



### Ενέργειες Customer Relationship Marketing (CRM)

#### Frequent Flyers:

Direct mailing «Ο Μιλιμετρητής» προς όλα τα μέλη του προγράμματος Freeway, δίνοντας όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες, με τον πιο κατανοητό τρόπο.



12/9/2014

21

### Τα κύρια συστατικά του Business Model Virgin Atlantic

- ✓ Σύγχρονα μεγάλα υπερατλαντικά αεροσκάφη.
- ✓ Εσωτερική διαμόρφωση/σχεδιασμός αεροσκαφών.
- ✓ Άψογο on-board και ground service.
- ✓ Επιλογή κεντρικών, μεγάλων αεροδρομίων.
- ✓ Πολυτελή Airline Lounges.
- ✓ In Flight entertainment.
- ✓ Συνεργασίες με prestige brands.
- ✓ Προγράμματα πιστότητας πελατών.
- ✓ Εκπαιδευμένο προσωπικό επιπέδου.
- ✓ Δημιουργικές, καινοτόμες εφαρμογές τεχνολογίας.
- ✓ Δυνατό Branding/Richard Branson PR.

Ακολουθεί το Business Model Canvas της Virgin Atlantic, όπως αυτό προκύπτει από προσωπική εμπειρία, γνώσεις, και πληροφορίες από το internet.

## Business Model

## B M C Virgin Atlantic

<b>Key Partners</b> Πιστωτικές κάρτες, Μεγάλα Αεροδρόμια, Airport lounges/facilities, IT/Web support services, Virgin Group Companies, Ταξιδιωτικοί πράκτορες, Catering food suppliers, Transportation suppliers (chauffer services to and from airport)	<b>Key Activities</b> Flight Logistics, Customer service, handling in-flight entertainment, red carpet treatment, Airline Lounges, CRM, συνεχής εκπαίδευση προσωπικού.	<b>Value Proposition</b> B2C: Μοναδική εμπειρία με καινοτόμες λύσεις σε όλα τα ταξιδιωτικά προβλήματα, που ξεπερνούν τις προσδοκίες του επιβάτη.	<b>Customer Relationship</b> Customer Relationship Programs, Flying Club bonus miles, Upgrades, Corporate schemes.	<b>Customer Segments</b> B2C Global and Corporate travelers.  Expensive Holiday travelers
	<b>Key Resources</b> Richard Branson PR, Global Holiday expertise, Εκπαιδευμένο Ground and Flight Personnel, IT/Website support, Εικόνα luxury Airline	<b>Value Proposition</b> B2C: Μοναδικά προγράμματα και εταιρικές συμφωνίες για Ταξιδιωτικούς πράκτορες, εταιρίες, Internat. events κλπ.	<b>Channels</b> Website, Mobile apps, Διαφήμιση, Μέσα κοινωνικής δικτύωσης, Richard Branson PR efforts, Word of mouth	<b>Customer Segments</b> Νταπές οικογένειες με οικονομική άνεση. B2B Corporate και Trade
<b>Cost Structure</b> Μισθοί/αμοιβές/commissions. Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών σύγχρονης τεχνολογίας. Καύσιμα, συντήρηση κλπ. Website/Hardware/Software/ update/maintenance. Κόστος διαφήμισης/Πρωώθησης on και off line. Κόστος προμηθειών συναρτημάτων		<b>Revenue Streams</b> Air tickets On board shopping, Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενοίκιαση αυτοκινήτων, leisure flying κλπ. Virgin group companies. Διαφήμιση τρίτων.		

### Τα κύρια συστατικά του Business Model της Ryan Air,

- ✓ Χαμηλό κόστος εισιτηρίων.
- ✓ Χρήση μικρών περιφερειακών αεροδρομίων.
- ✓ Λιγότερες ακυρώσεις/καθυστερήσεις δρομολογίων.
- ✓ Λιγότερες απώλειες αποσκευών.
- ✓ Χαμηλό λειτουργικό κόστος.
- ✓ Internet booking system, μέσω του website.
- ✓ Υψηλό ποσοστό παράλληλων εσόδων (φαγητό, αναψυκτικά, tax free, ξυστό).
- ✓ Διαπραγματεύση με αρχές για επίτευξη προνομίων.
- ✓ Εξτρά χρεώσεις για catering, μεταφορά από και προς πόλεις.
- ✓ Μη συνδικαλισμένο εργατικό δυναμικό.
- ✓ Ομοίομορφος στόλος Boeing 737.

## Business Model

## Business Model Canvas RyanAir

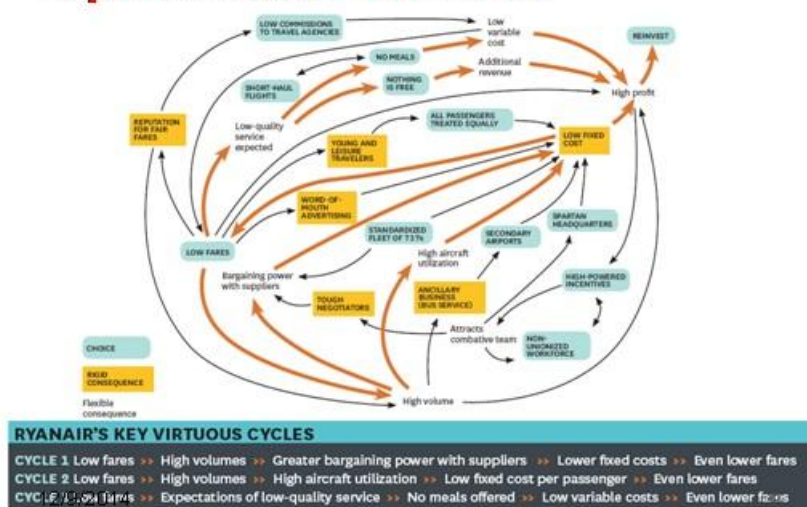
<b>Key Partners</b> Πιστωτικές κάρτες, Δευτερεύοντα Αεροδρόμια, Outsourcing υπηρεσιών εδάφους, IT/Web support services, Εξωτερικοί Συνεργάτες Catering food suppliers.. Ryan Hotels Hertz Tour and Bus companies. Ασφάλειες, Κατασκευαστές hand luggage	<b>Key Activities</b> Λειτουργία/ Logistics, online sales και check-in Συντήρηση και καθαρισμός αεροσκαφών Τροφοδοσία, υπηρεσίες εδάφους, Bus κλπ.	<b>Value Proposition</b> Οικονομικές πτήσεις, πάντα στην ώρα τους. Point to Point flights. «Δημοκρατικοποίηση Εξυπηρέτησης». Πληρώνεις έξτρα μόνο για πρόσθετες υπηρεσίες που εσύ επιλέξεις.	<b>Customer Relationship</b> Automated mobile services. Website. Προσωπική εξυπηρέτηση μέσω Call Center.	<b>Customer Segments</b> Νέοι, ταξιδεύουν συχνά για δουλειά ή αναψυχή. Νεαρές οικογένειες. Γενικά άτομα price sensitive.
<b>Cost Structure</b> Μισθοί/αμοιβές/commissions. Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών ίδιου τύπου και μεγιστοποίηση χρήσης. Καύσιμα, συντήρηση κλπ. Website/Hardware/Software/ update/maintenance. Κόστος διαφήμισης/Πρώθησης on και off line		<b>Revenue Streams</b> Air tickets 80%, άλλα έσοδα 20%. Αγορές food/beverage/gifts/extras on board, Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενοίκιαση αυτοκινήτων, Bus to City κλπ. Διαφήμιση τρίτων.		

### Συστημική θεώρηση του Επιχειρηματικού Μοντέλου της RyanAir.

Το Business Model Canvas επιτρέπει και ενθαρρύνει την ολιστική και συστημική θεώρηση του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου της RyanAir και όχι την εξέταση μεμονωμένων επιλογών.

Τα επιτυχημένα Business Models δημιουργούν virtuous cycles\* ή ανατροφοδοτούμενους κύκλους που στην περίπτωση της RyanAir, όπως θα δούμε στην επόμενη διαφάνεια, έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος, που επιτρέπει ακόμη χαμηλότερες τιμές, που αυξάνουν τις πωλήσεις και τα κέρδη.

### Ryanair's Business Model

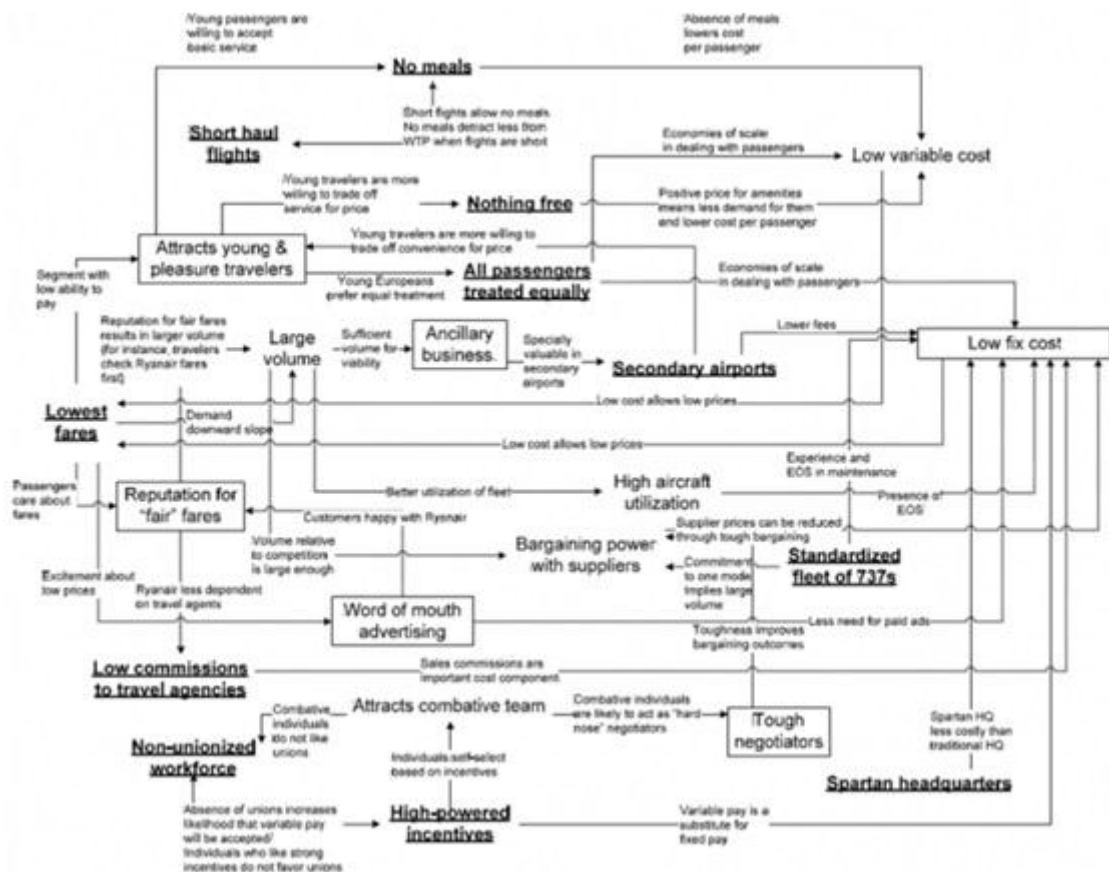




\*Πηγή: Harvard Business Review, Jan-Feb 2011

How to Design a Winning Business Model, Ramon Casadesus-Masarel, Joan E. Ricard

Στην συνέχεια βλέπουμε μια επίσης ενδιαφέρουσα συστημική απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου της Ryan Air.



Θα βρείτε εκτενέστερη αρθρογραφία σε σχέση με την χρησιμότητα και την χρήση του Business Model Canvas στο site του ΚΕΜΕΛ.

Δημήτρης Παξιμάδης

Μέλος του ΚΕΜΕΛ

Πρώην Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος OgilvyOne, Athens

Πρώην Γενικός Διευθυντής BBDO Athens