

Μάθημα Τουριστική Επιχειρηματικότητα &
Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Επιχειρηματικές Ευκαιρίες & Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ναούμ Μυλωνάς

Επικ. Καθηγητής



Αναγνώριση, Σχηματισμός & Ανασχηματισμός Επιχειρηματικών Ευκαιριών

Μέρος Α΄

Οραματισμός της ευκαιρίας

Εξέτασε τον
εαυτό σου



Εξέτασε τον
ανταγωνισμό



Εξέτασε την
αγορά

Παράγοντες που επηρεάζουν τον επιχειρηματία

Προσωπικά Γνωρίσματα



- Εσωτερική εστίαση στον έλεγχο
- Επιθυμία για οικονομική επιτυχία
- Επιθυμία για επίτευξη αυτό-πραγμάτωσης
- Επιθυμία για αναγνώριση
- Ροπή στην καινοτομία
- Ανάληψη κινδύνου

Παράγοντες του περιβάλλοντος



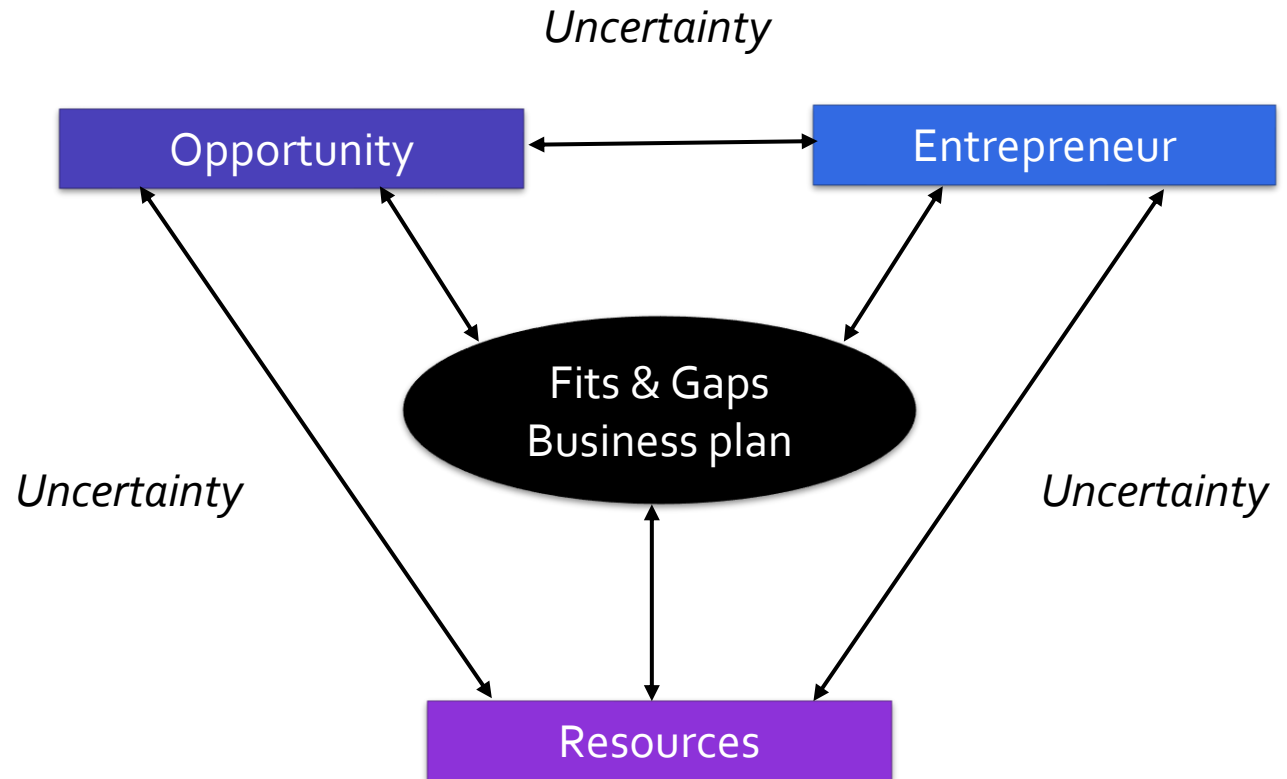
- Τοπικά και περιφερειακές στάσεις
- Κοινωνικές και πολιτιστικές πιέσεις αναφορικά με την ανάληψη κινδύνου
- Πρόσβαση σε μοντέλα επιχειρηματικών ρόλων - πρότυπα
- Κατανομή ρόλων μεταξύ οικογένειας και εργασίας
- Ύπαρξη ή βαθμός ανάπτυξη επιχειρηματικών δικτύων

Η προσωπικότητα του επιχειρηματία

*Paul Burns (2014,
23)*



3 σημαντικά
συστατικά της
επιτυχίας



The Timmons Model

Η μετάβαση
από την ιδέα
στην ευκαιρία

Σπείρω μια
επιχειρηματική ιδέα

- Πάθος (τι μου 'δίνει ευχαρίστηση)
- Επαγγελματική εμπειρία



Πολλαπλασιασμός της
ιδέας

- *Brainstorming*
- *Εύλογη και αναγκαία δικτύωση*



Βιώσιμη επιχειρηματική
ευκαιρία

Η επιχειρηματική
ιδέα εκκίνησης



Η εμπειρία & γνώση είναι συχνά
ο μακρύτερος πόλος στη σχέση

Ο
πολλαπλασιασ
μός της ιδέας:
Τεχνική IDEO

- Παρατήρηση
- Αναζήτηση
- Καταγραφή

Συλλογή
ερεθισμάτων

Πολλαπλασιασ
μός
ερεθισμάτων

- Brain storm
- Επαφές με ειδικούς

Δημιουργία
γενικών ιδεών

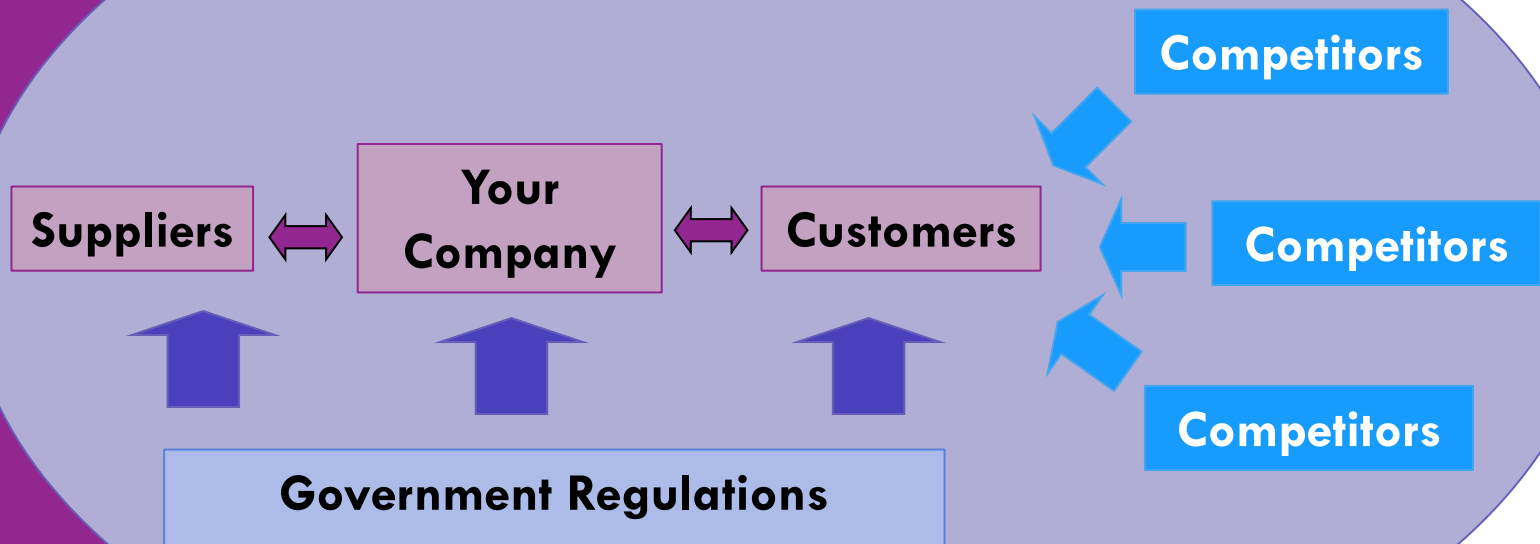
- Δημιουργία πρωτοτύπου / μακέτας

Βελτίωση
πρακτικότητας

- Παρατήρηση
- Αναζήτηση
- Καταγραφή
- Πρόσθεση / διαγραφή χαρακτηριστικών

Ο χώρος
αναζήτησης της
ευκαιρίας

(Global) Business Environment



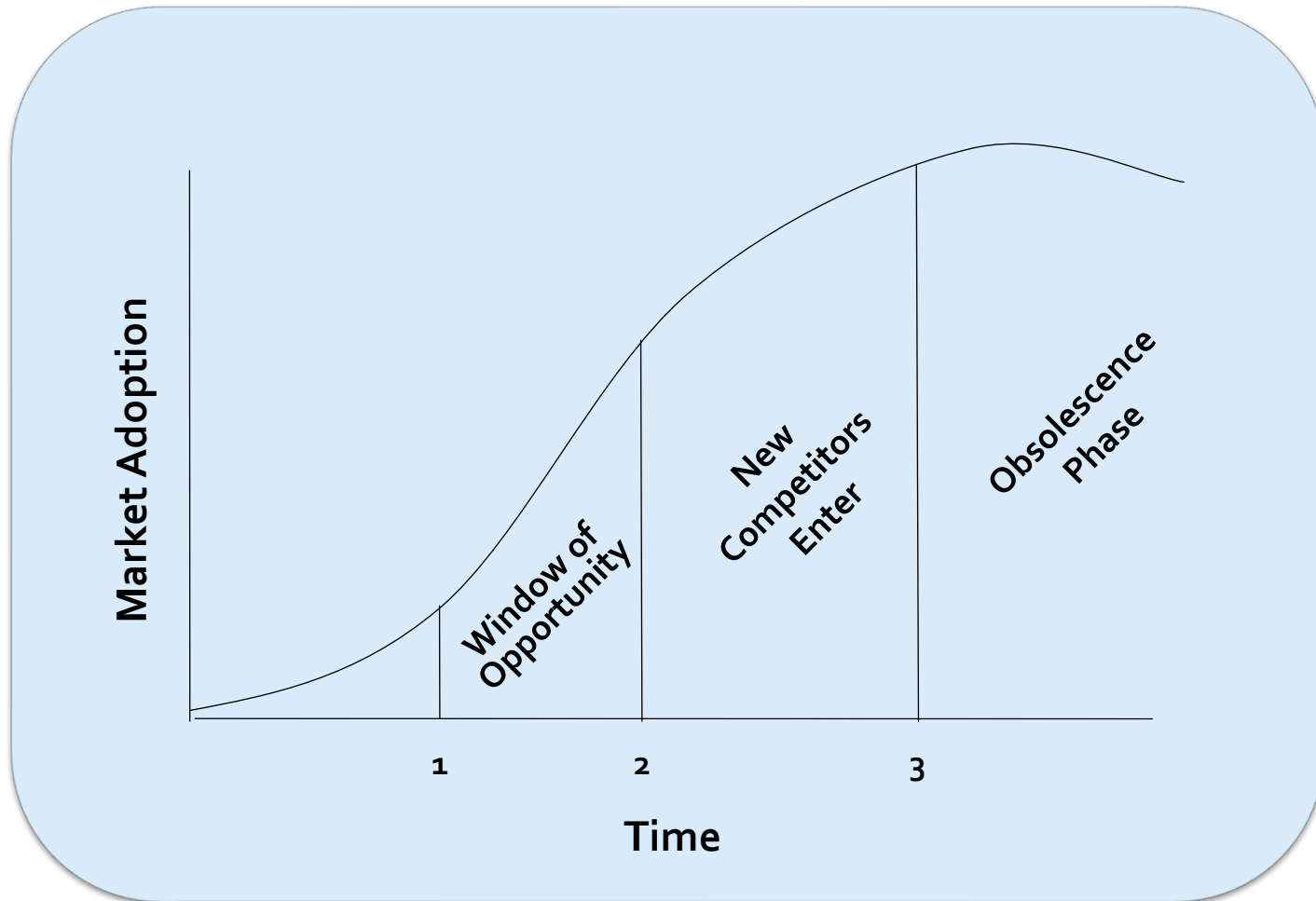
The Customer

| Target Audience Categories | | |
|---|--|--------------------------------|
| Primary Target Audience (PTA) | Secondary Target Audience (STA) | Tertiary Target Audience (TTA) |
| Common Demographic/Psychographic Categories | | |
| Demographics | Psychographics | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Age • Gender • Household Income • Family Size/Family Lifecycle • Occupation • Education Level • Religion • Ethnicity/Heritage • Nationality • Social Class • Marital Status | <ul style="list-style-type: none"> • Social group (white collar, blue collar, etc.) • Lifestyle (mainstream, sexual orientation, materialistic, active, athletic, etc.) • Personality Traits (worriers, type-A's, shy, extroverted, etc.) • Values (liberal, conservative, open-minded, traditional, etc.) | |

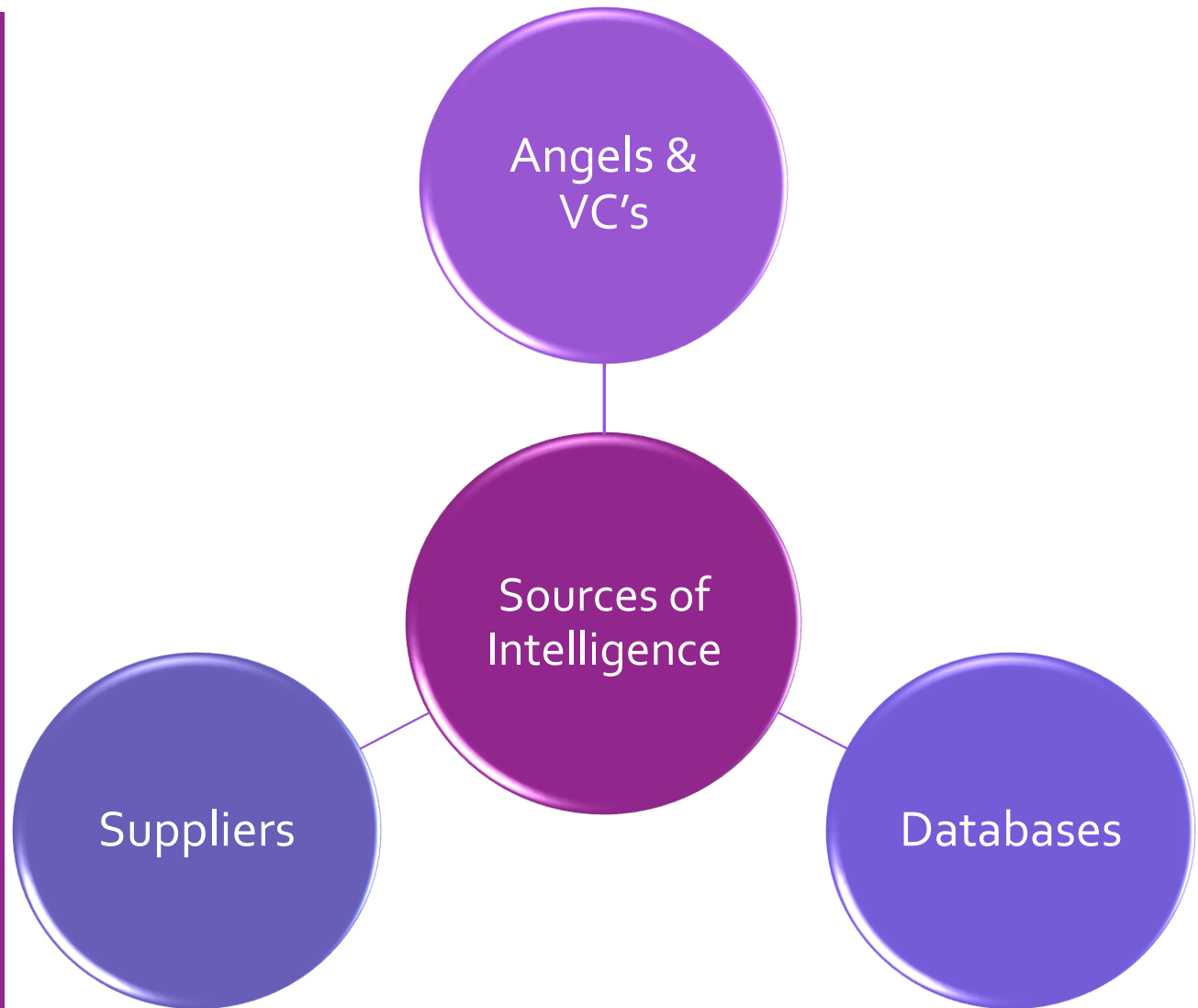
Macro Trends:
*Last 50
years*

| Trend | Impact |
|---------------------------|--|
| Baby Boomers | Pampers, rock & roll, television, minivans, real estate, McMansions |
| Personal Computing | Internet, media-on-demand, electronic publishing, spreadsheets, electronic communication |
| Obesity | Drain on healthcare system, growth of diet industry, changes in food industry, health clubs, home gyms |
| Urbanization | Growth and densification of urban areas. Urban renewal. |

Καμπύλη με σχήμα S για την εξεύρεση ευκαιριών



Πηγές
αναζήτησης
ευκαιριών



Πίνακας
αξιολόγησης
επιχειρηματικής
ιδέας

(Γωνιάδης, 2016,
212-213)

| Κριτήρια | Βαρύτητα | Αξιολόγηση | Σύνολο |
|---|-----------|------------|------------|
| 1. Πρωτοτυπία | 10 | 7 | 70 |
| 2. Συμβατότητα (π.χ με την τεχνολογία) | 10 | 6 | 60 |
| 3. Ενσωμάτωση (π.χ με το θεσμικό πλαίσιο ή την αγορά) | 10 | 8 | 80 |
| 4. Πεδίο Εφαρμογής (π.χ σε πόσους κλάδους) | 6 | 8 | 48 |
| 5. Επιθυμία ή ανάγκη που ικανοποιεί | 10 | 8 | 80 |
| 6. Ευκολία κτήσης & χρήσης (π.χ σε καλή τιμή) | 10 | 7 | 70 |
| 7. Εκμετάλλευση της ιδέας | 8 | 8 | 64 |
| 8. Ύψος επένδυσης | 10 | 8 | 80 |
| 9. Διαθέσιμοι πόροι αξιοποίησης της ιδέας | 10 | 7 | 70 |
| 10. Επιπτώσεις-εξωτερικότητες | 9 | 8 | 72 |
| Μέγιστη δυνατή βαθμολογία (93x10)=930 | 93 | | 694 |

Πίνακας
αξιολόγησης
επιχειρηματικής
ιδέας

- Για να θεωρηθεί εκμεταλλεύσιμη μια ιδέα πρέπει να συγκεντρώνει τουλάχιστον το 70% της βαθμολογίας
- Υπολογισμός βαθμού:
 - Βαθμός Ιδέας= $\frac{\text{Σύνολο Σταθμισμένης Αξιολόγησης}}{\text{Μέγιστη Δυνατή Βαθμολογία}} \times 100 = 74,62\%$

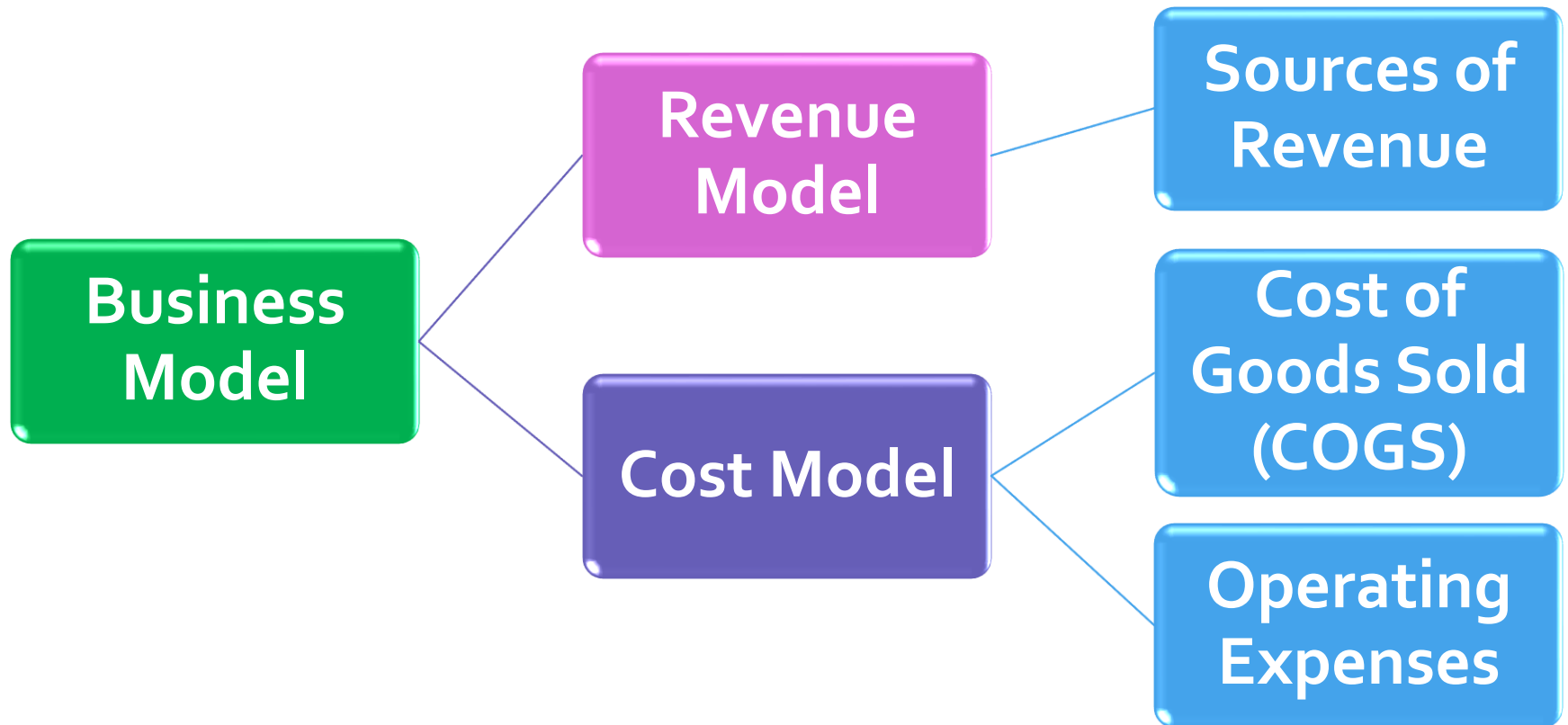
Επιχειρηματικές ευκαιρίες

- ❑ Όλες οι ευκαιρίες προκύπτουν από μια επιχειρηματική ιδέα
- ❑ Πρέπει να υπάρχει μια υφιστάμενη και αναπτυσσόμενη αγορά
- ❑ Ο/Η επιχειρηματίας πρέπει να έχει πάθος με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας και να γνωρίζει καλά τα γνωρίσματα του του καταναλωτή
- ❑ Να φθάσει στον καταναλωτή και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καλύτερα από τους ανταγωνιστές
- ❑ Η επιχειρηματική ευκαιρία είναι ισχυρή όταν οι συσχετισμοί μεταξύ των ανταγωνιστών, των πελατών, των προμηθευτών και της κυβέρνησης είναι ευνοϊκοί.

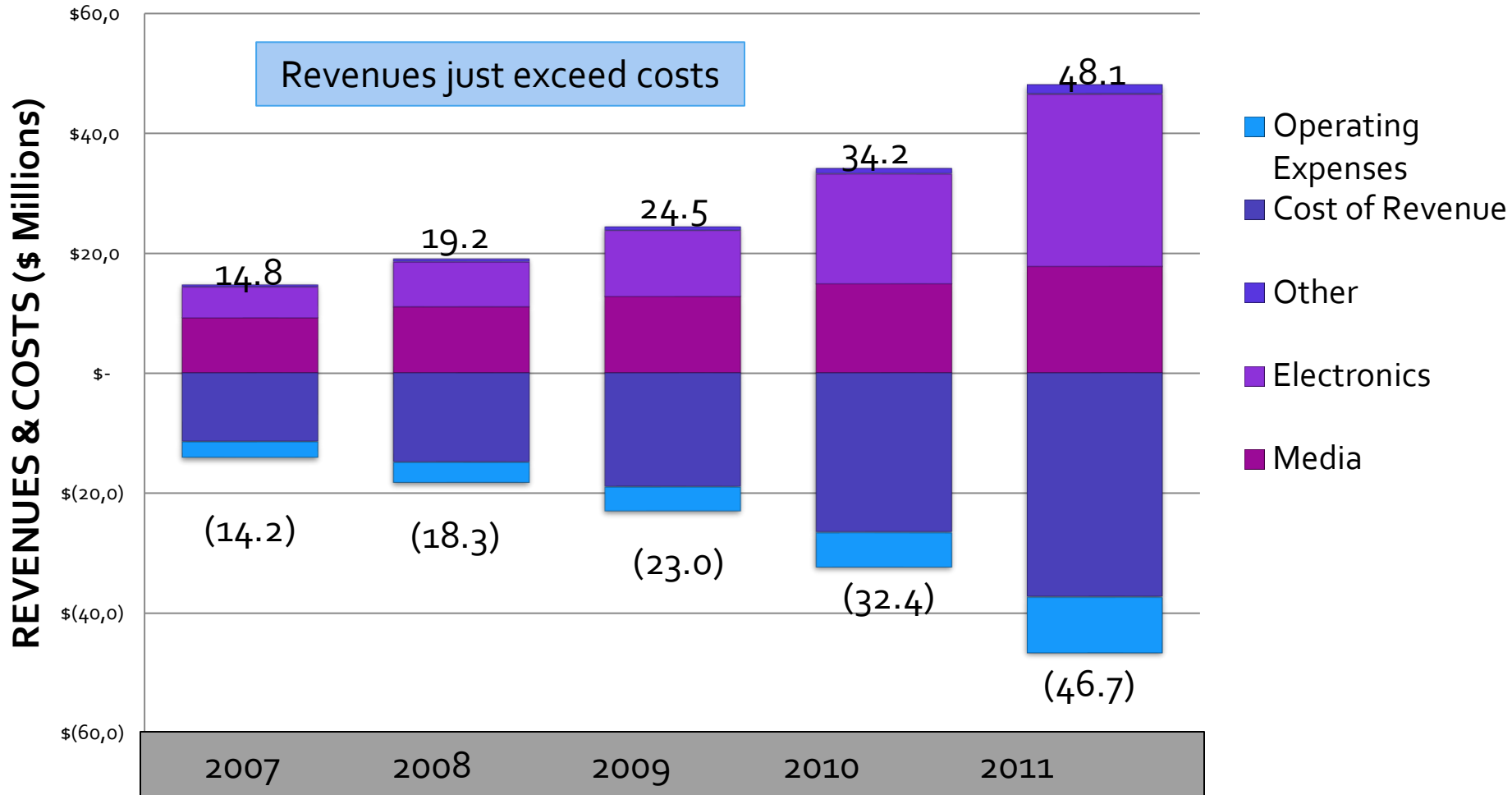
Το επιχειρηματικό μοντέλο

Μέρος Β'

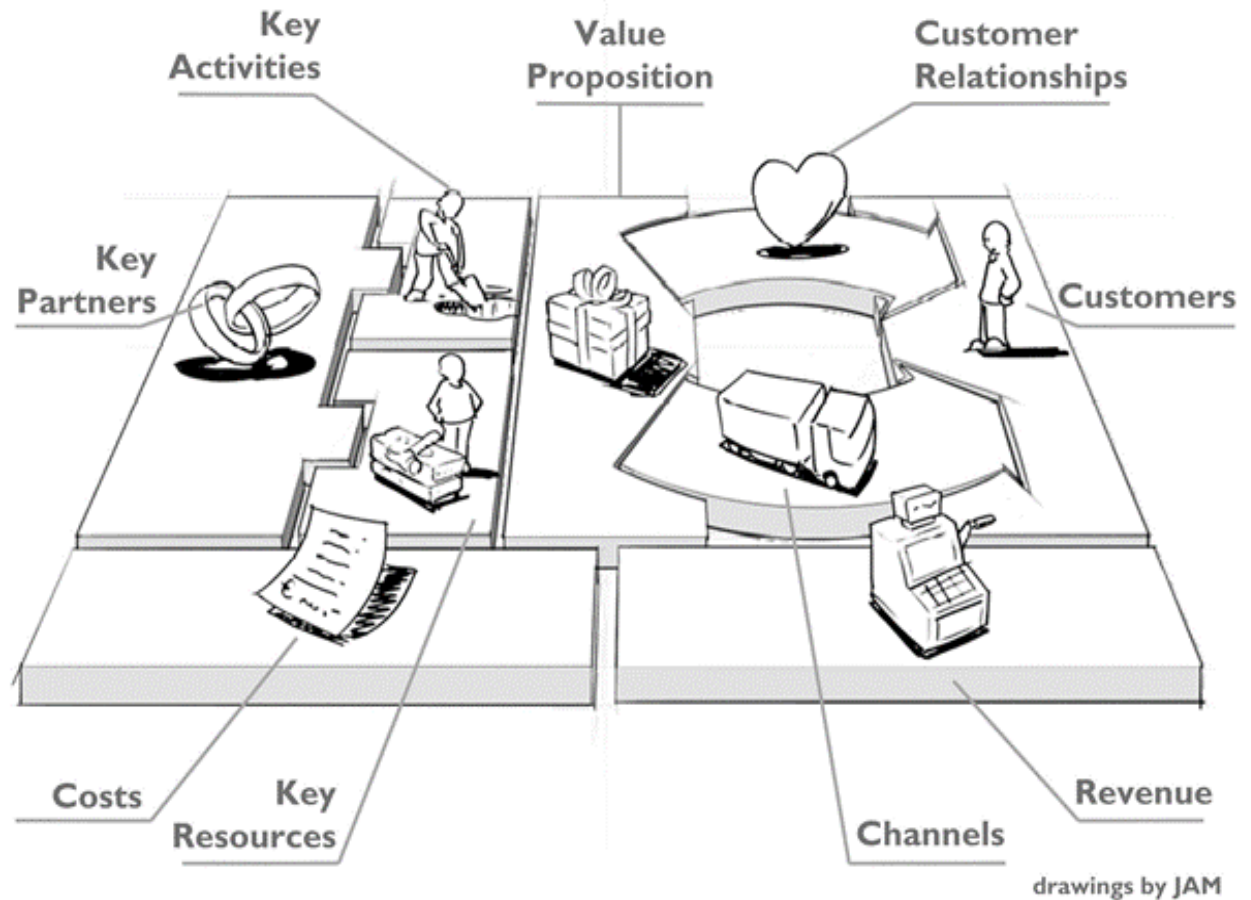
Το επιχειρηματικό μοντέλο (σύνθεση)



Το επιχειρηματικό μοντέλο της Amazon












Business Model Canvas



Ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου αρχικά προτάθηκε και αναπτύχθηκε από **Alexander Osterwalder** το 2004, βασισμένος στη διατριβή του "Business Model Ontology". Ως εργαλείο αναπτύχθηκε το 2008.

BMC Template

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <i>Key Partners</i>  (Key Partners) | <i>Key Activities</i>  (Key Activities) | <i>Value Propositions</i>  (Value Propositions) | <i>Customer Relationships</i>  (Customer Relationships) | <i>Customer Segments</i>  (Customer Segments) |
| | <i>Key Resources</i>  (Key Resources) | | <i>Channels</i>  (Channels) | |
| <i>Cost Structure</i>  (Cost Structure) | | <i>Revenue Streams</i>  (Revenue Streams) | | |

Steps to prepare a BMC

- 1. Customer Segments:** Who are the customers? What do they think? See? Feel?
- 2. Value Propositions:** Why do customers buy, use?
- 3. Channels:** How are these propositions promoted, sold and delivered?
- 4. Customer Relationships:** How do you interact with the customer?
- 5. Revenue Streams:** How does the business earn revenue from the value propositions?
- 6. Key Activities:** What uniquely strategic things does the business do?
- 7. Key Resources**
- 8. Key Partnerships**
- 9. Cost Structure:** What are the business' major cost drivers?

Για να επιτύχει
μια πρωτοπόρα
επιχείρηση
πρέπει

- ✓ Να εισέλθει πρώτη ή νωρίς στην αγορά
- ✓ Να καταλάβει ένα μεγάλο ποσοστό της αγοράς γρήγορα
- ✓ Ωστόσο υπάρχουν και κίνδυνοι πολλές φορές όταν η τιμολόγηση είναι επιθετική

Σπάνια οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις κυριαρχούν στον κλάδο

| Industry | First Mover | Current Leader |
|--------------------------|-----------------------|----------------------|
| Social Networking | Friendster | Facebook |
| Video Games | Atari | Nintendo |
| Web Browser | Mosaic | Google |
| Internet Search Engine | Excite | Google |
| Word Processing Software | WordStar | Microsoft Word |
| Personal Computer | Altair | Dell |
| Email | Juno | Yahoo Mail |
| Diet Soda | No-Cal | Diet Coke |
| Presentation Software | Harvard Graphics | Microsoft PowerPoint |
| Online Bookseller | Book Stacks Unlimited | Amazon |
| ATM Machines | Docutel | Diebold |

Ανάπτυξη
στρατηγικής
εισόδου

Προτυποποίηση των
ανταγωνιστών για την
άντληση καλών
πρακτικών



Πραγματοποίηση αρχικού
ελέγχου της αγοράς (beta
tests) και προσαρμογή
στρατηγικής



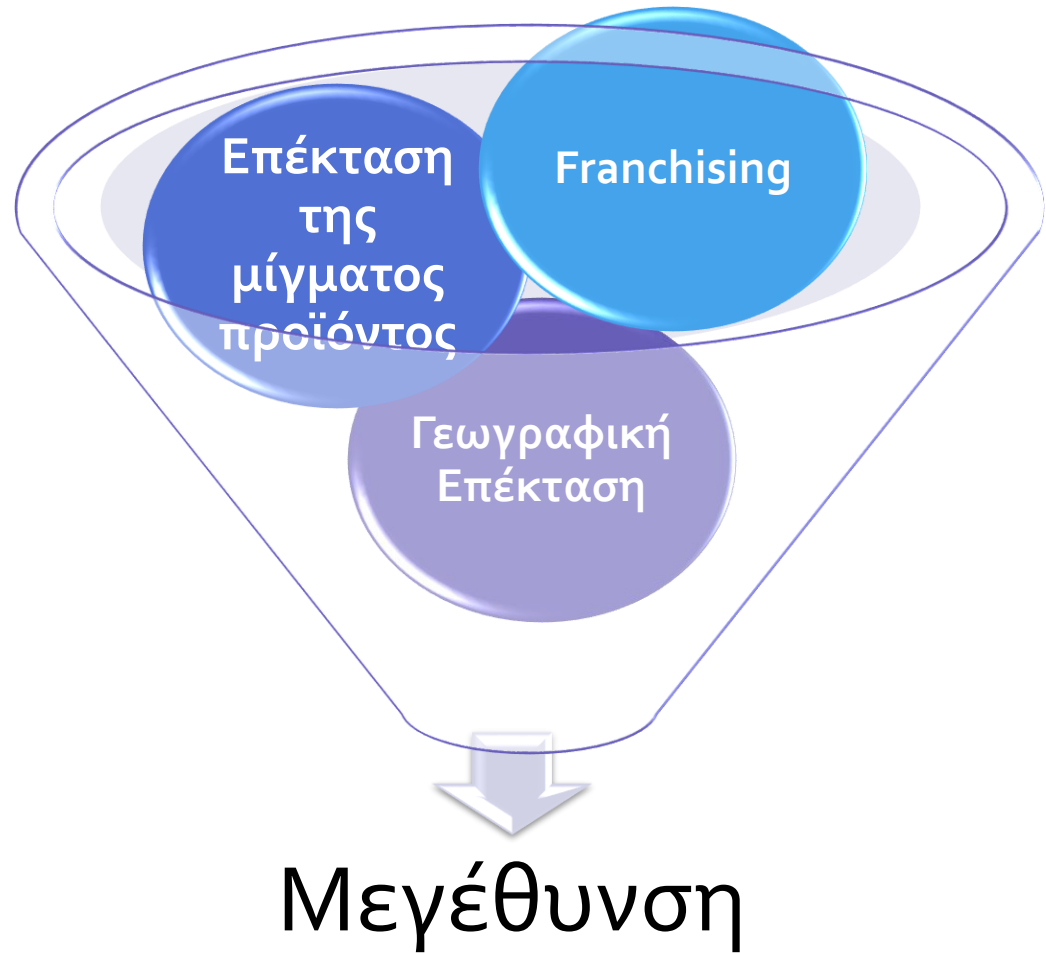
Δημιουργία μιας
πλατφόρμας για τη
συγκέντρωση εμπειρίας



Προτυποποίηση των ανταγωνιστών: Το παράδειγμα της JetBlue

| | JetBlue | Southwest | UAL | AA | FedEx |
|------------------------------|--|--|---|---|---|
| Strategy | Low cost | Low cost | Geographic coverage (national and international) | Geographic coverage | International, overnight package delivery |
| Core Customer | Leisure traveler | Leisure traveler | Business and leisure | Business and leisure | Business |
| Competitive Advantage | Cost structure (non-union, no hubs, smaller airports) | Cost structure (no hubs, smaller airports) | Size of fleet, geographic coverage | Size of fleet, geographic coverage | Size of fleet, geographic coverage, entry barriers |
| Revenue Model | Airfare, freight | Airfare, freight | Airfare, freight | Airfare, freight | Package |
| Cost Model | Labor, fuel, aircraft, landing fees, and infrastructure | Same | Same plus higher costs associated with “hub” system | Same plus higher costs associated with “hub” system | Same plus higher costs associated with “hub” system |
| Other | Investment in IT, customer focus, employee focus, hands-on CEO | Standardized aircraft, customer and employee focus, hands-on CEO | | | Investment in IT, employee focus, hands-on CEO |

3 δημοφιλείς
τρόποι για τη
μεγέθυνση της
επιχείρησης



3 βασικά πλεονεκτήματα του Franchising

- **Επαναληψιμότητα**
 - Καθιερωμένες και αποδεδειγμένες μέθοδοι
- **Νέες πηγές εσόδων**
 - Royalties and fees από τους franchisees
- **Μεγέθυνση και συγκέντρωση νέου κεφαλαίου**

Το franchising είναι προτιμότερο ειδικά στις **επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών**, όπου η αντιγραφή είναι πιο εύκολη. Είναι όμως σημαντικός ο έλεγχος των franchisees όσον αφορά στη διαχείριση του brand

Top 10 US franchisors do well

| # | Chain | US Total Franchise Sales (\$) | US Franchise Units | Sales per store (\$ rounded) |
|----|-----------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1 | McDonald's | 24 billion | 11,833 | 2 million |
| 2 | Subway | 8.2 billion | 21,195 | 387,000 |
| 3 | Burger King | 7.6 billion | 6,280 | 1.2 million |
| 4 | Wendy's | 5.8 billion | 4,662 | 1.3 million |
| 5 | Dunkin' Donuts | 5 billion | 5,451 | 913,000 |
| 6 | Taco Bell | 4.2 billion | 4,322 | 983,000 |
| 7 | KFC | 4 billion | 4,302 | 925,000 |
| 8 | Pizza Hut | 3.9 billion | 6,196 | 629,000 |
| 9 | Applebee's | 3.3 billion | 1,343 | 2.5 million |
| 10 | SONIC Drive-Ins | 3 billion | 2,706 | 1.1 million |

Επέκταση με το μίγμα προϊόντος

- ❑ Σε παρακείμενες περιοχές
- ❑ Διασπορά των τρεχόντων δαπανών
 - Τα νέα προϊόντα αυξάνουν περισσότερο τα έσοδα παρά τα κόστη – οικονομίες κλίμακας
- ❑ Διατήρηση κάποιων καναλιών διανομής

3 ζητήματα που λαμβάνονται υπόψη πριν την γεωγραφική επέκταση

□ Πελάτες

- Που βρίσκονται;
- Μίμηση αποδεδειγμένα επιτυχημένων στρατηγικών

□ Προμηθευτές

- Μπορείς να χρησιμοποιήσεις τους ίδιους προμηθευτές;
- Προκύπτουν νέα κόστη; Μόχλευση (leverage) με βάση την προηγούμενη συνεργασία για την επίτευξη καλύτερων τιμών

□ Διανομή

- Με τα ίδια κανάλια;
- Όγκος συναλλαγών ως μόχλευση (leverage)