



Σχολή Ψηφιακής Τεχνολογίας
Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής

Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

[Μελέτη Ανοικτών Επιχειρηματικών Μοντέλων (Open Business Models) στηριζόμενων στη χρήση της Πληροφορικής και προσδιορισμός συστατικών στοιχείων]

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αλευρά Παγώνα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Αδαμαντία Πατέλη

Επίκουρη Καθηγήτρια Ιονίου Πανεπιστημίου

Αθήνα, 2016

Abstract

Open Innovation is increasingly being introduced in international and national organizations for the creation of value. Open innovation is a practical tool, requiring new strategies and decisions from managers for the exploitation of innovative activities. The business model canvas is a standard strategic management tool, which assists in developing new or capturing existing business models. This thesis involves the study and design of a business model canvas for open business models. To successfully achieve that goal, the concepts of open innovation and business model are thoroughly analyzed. The open business model canvas was created through case studies of multiple companies based on bibliography. Then the tool was tested and further improved through three more case studies using interviews. Our results indicate that companies adopting an open business model could use the open business model canvas to help them better describe their strategy by offering them completeness and a new strategic perspective.

KEYWORDS

Open Innovation, Business Model, Open business model, Collaborative innovation, Collaboration, Co-creation.

Περίληψη

Οι επιχειρήσεις στο παρελθόν διέπονταν από ένα μοντέλο κλειστής καινοτομικής λειτουργίας, όπου ανέπτυσαν και εκμεταλλεύονταν με δικά τους μέσα νέα προϊόντα και τεχνολογίες. Πλέον όμως κατευθύνονται σε ένα πιο ανοικτό τρόπο λειτουργίας, όπου το ζητούμενο είναι η σύμπραξη με οντότητες εξωτερικές της εταιρείας προκειμένου να αναπτυχθούν νέα προϊόντα ή τεχνολογίες και να εισαχθούν στην αγορά. Πρόκειται για το μοντέλο της Ανοικτής Καινοτομίας, το οποίο αναφέρεται στο σύγχρονο πλέον μοντέλο λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων, σχετίζεται με την ανάπτυξη καινοτομιών και αφορά τη στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες των επιχειρήσεων που απαιτούνται προκειμένου αυτές να ανταπεξέλθουν στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το επιχειρηματικό μοντέλο που θα υλοποιήσει μια επιχείρηση είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής στρατηγικής της. Περιγράφει το τι προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της, πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιων πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών και τέλος πως κερδίζει χρήματα. Το business model canvas αποτελεί ένα πρότυπο εργαλείο στρατηγικού management, που βοηθά στην ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων, το οποίο δημιουργήθηκε από τον Ελβετό Alex Osterwalder.

Η παρούσα εργασία βασίζεται στη μελέτη και σχεδιασμό ενός καμβά επιχειρηματικού μοντέλου για ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα. Για την επιτυχή επίτευξη, μελετήθηκαν πλήρως οι έννοιες της Ανοικτής καινοτομίας και του επιχειρηματικού μοντέλου. Δημιουργήθηκε μέσα από την μελέτη περιπτώσεων ένα οπτικό διάγραμμα. Είναι ένα εργαλείο με λέξεις κλειδιά που περιγράφουν: τις υποδομές, τους πελάτες, τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης καθώς και τις συνεργασίες με στρατηγικούς συνεργάτες. Από την ανάλυσή μας προέκυψαν πέντε νέα στοιχεία τα οποία είναι: οι στρατηγικοί συνεργάτες, οι πόροι που ανταλλάσσονται, η δημιουργία αξίας για το πελάτη ή για το συνεργάτη, οι τύποι συνεργασίας καθώς και οι στόχοι συνεργασίας. Καταλήξαμε ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να μεταβούν σε πιο ανοικτές δομές λειτουργίας καλούνται να αποτυπώσουν τη στρατηγική τους στο open business model canvas που τους προσφέρει πληρότητα και μια νέα προοπτική στρατηγικής.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Ανοικτή καινοτομία, Επιχειρηματικό μοντέλο, Ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο, συνεργατική καινοτομία, συνεργατικότητα, συνδημιουργία.

Τα ευχαριστώ μου...

Η παρούσα διπλωματική εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών «Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων» του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Αδαμαντίας Πατέλη, την οποία ευχαριστώ για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα και τις συμβουλές του σε κρίσιμα σημεία της εκπόνησης του θέματος.

Επίσης ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής για την συμβολή τους στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Οι ευχαριστίες φυσικά δεν θα μπορούσα να μην συμπεριλάβω την οικογένειά μου, που με την υλική και ηθική της συμπαράσταση με στήριξε ώστε να καταφέρω να φτάσω στο τέλος των σπουδών μου.

Εν τέλει δεν θα μπορούσα να αφήσω απ' έξω φίλους και συναδέλφους που με στήριξαν στην προσπάθεια αυτή είτε με τις γνώσεις τους είτε ψυχολογικά.

Περιεχόμενα

Abstract	1
Περίληψη	2
Τα ευχαριστώ μου.....	3
Κεφάλαιο 1ο	6
1.1 Ανοιχτή καινοτομία: Ορισμός, περιεχόμενο, διαδικασία, μορφή.	6
1.2 Η τάση της ακαδημαϊκής έρευνας στην Ανοιχτή Καινοτομία.	9
1.3 Η συμβολή των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην ανοιχτή καινοτομία.....	11
1.4 Η σχέση της ανοιχτής καινοτομίας με το λογισμικό ανοιχτού κώδικα. Ομοιότητες- Διαφορές	12
1.5 Κριτική για την έννοια της ανοιχτής καινοτομίας.	13
1.5.1 Ο διχασμός ανάμεσα στην Κλειστή και Ανοιχτή Καινοτομία	13
1.5.2 Οι αρχές της ανοιχτής με την κλειστή καινοτομία αναφέρονται ακριβώς από κάτω, (πινακάκι) [4].	14
1.5.3 Η Ανοιχτή Καινοτομία δεν είναι τέλεια.....	16
Κεφάλαιο 2 ^ο	17
2.1 Το επιχειρηματικό μοντέλο: Ορισμός, ο ρόλος του στην καινοτομία.	17
2.2 Ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο.....	17
2.2 Βασικά Στοιχεία που συμπληρώνουν την έννοια του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου.....	18
2.3 Παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ανοίξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα.	19
2.4 Παραπλήσιες έννοιες του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου	20
2.4.1 Ομοιότητα με το μοντέλο της ανοιχτής καινοτομίας [25]	20
2.4.2 Ομοιότητα με το επιχειρηματικό μοντέλο	20
2.5 Η δημιουργία του Business Model Canvas	21
2.6 Περιγραφή επιχειρηματικού μοντέλου (canva)	21
2.6 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου	25
2.7 Πως μπορούμε να βελτιώσουμε το υπάρχον μοντέλο;	26
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μελέτη και σχεδιασμός ενός business model canvas για ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα	27
3.1 Σκοπός της έρευνας	27
3.2 Μεθοδολογία της έρευνας	28
3.3 Το Επιχειρηματικό μοντέλο ως στρατηγική	29

3.4 Ταξινόμηση ανοικτών επιχειρηματικών μοντέλων	30
3.5 Μοτίβα ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου	32
3.5.1 Μερικώς ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο (από την πλευρά της αγοράς) 32	
3.5.2 Μερικώς ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο (από την πλευρά της πώλησης)	33
3.5.3 Πλήρως ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο	33
3.5.4 Επιχειρηματικό μοντέλο βασιζόμενο στην συν δημιουργία	33
3.6 Οι αλλαγές του επιχειρηματικού μοντέλου από κλειστό σε ανοικτό.....	34
Κεφάλαιο 4 ^ο	35
4.1 Ανάλυση Case-Studies.....	35
4.1.1 Ανάλυση NH hotel (inbound)	36
4.1.2 Ανάλυση Kraft (inbound)	39
4.1.3 Ανάλυση Amazon (outbound)	42
4.1.4 Ανάλυση Facebook (outbound)	45
4.1.5 Ανάλυση Coursera inbound & outbound.....	47
4.1.6 Giffgaff UK: A Case Study of Customer Co-Creation.....	50
4.1.7 Lego: A Case Study of Customer Co-Creation	53
Κεφάλαιο 5 ^ο	55
5.1 Έλεγχος, case-studies.....	55
5.1.1 ΑΕΜ από τη μεριά του αγοραστή (τμήμα Διαχείρισης διαθεσίμων της ΤτΕ)	56
5.1.2 ΑΕΜ από τη μεριά του πωλητή (Μαρέλ)	57
5.1.3 ΑΕΜ από τη μεριά του αγοραστή και του πωλητή (Πολυεδρική Αθηνών) 59	
5.2 Αποτελέσματα	61
5.3 Επιπλέον πεδία.....	62
5.4 Patern of Open Business model Canvas.....	63
5.5 Οδηγίες Συμπλήρωσης Canva	64
Βιβλιογραφία	68

Κεφάλαιο 1ο

1.1 Ανοικτή καινοτομία: Ορισμός, περιεχόμενο, διαδικασία, μορφή.

Η Ανοικτή καινοτομία έχει γίνει ένα από τα πιο καυτά θέματα της διαχείρισης της καινοτομίας. Μια αναζήτηση στο Google Scholar για την ανοικτή καινοτομία παρέχει πάνω από 3 εκατομμύρια αποτελέσματα ενώ το βιβλίο του Henry Chesbrough, 2003 'Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology' έχει συγκεντρώσει περισσότερες από 11.500 αναφορές μέσα σε μια δεκαετία (Google Scholar, Φεβρουάριος 2016). Ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, καθώς ακόμη και η πολιτισμική ανθρωπολογία έχουν δείξει ενδιαφέρον για αυτή.

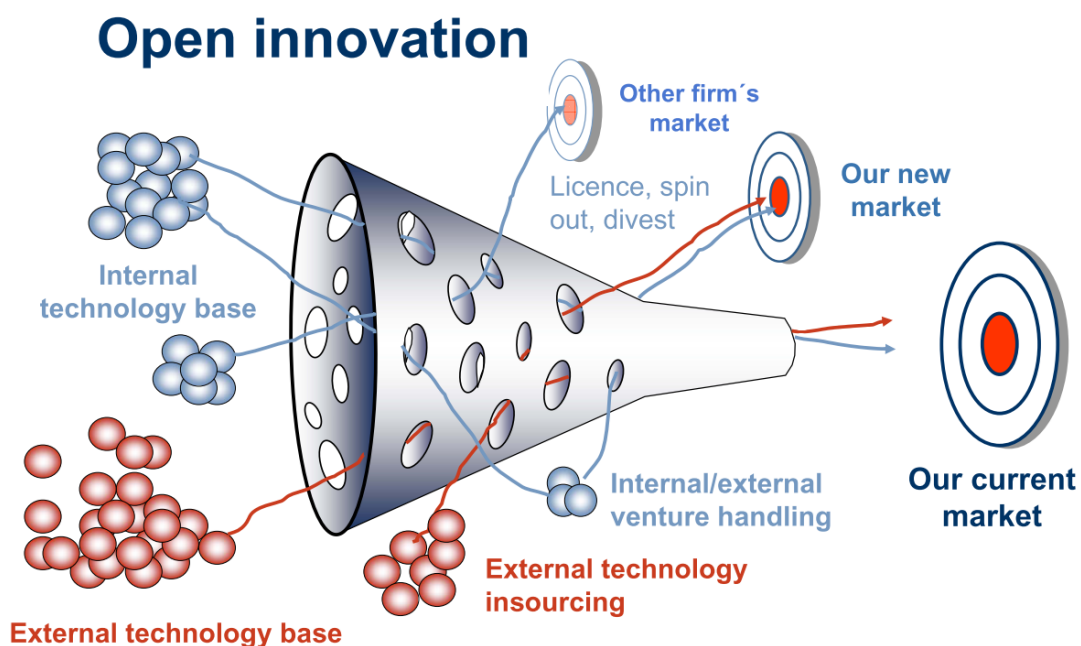
Η Ανοικτή καινοτομία είναι μια έννοια που πρόσφατα έχει προσελκύσει πολλή προσοχή, τόσο στην πράξη όσο και στον ακαδημαϊκό χώρο. Ένας από τους κύριους λόγους είναι ότι η έννοια ταιριάζει πολύ καλά με πολλές τάσεις στον ευρύτερο χώρο διαχείρισης. Πολλές μελέτες που δημοσιεύθηκαν την περασμένη δεκαετία παρέχουν πολλές χρήσιμες γνώσεις, και πολλές περισσότερες μελέτες είναι διαθέσιμες σήμερα. Από τα πρώιμα έργα του Chesbrough σχεδόν πριν από περίπου μια δεκαετία, έχουμε μάθει πολλά σχετικά με το περιεχόμενο, το πλαίσιο και τη διαδικασία της ανοικτής καινοτομίας. Παρ' όλα αυτά, χρειάζεται πολύ περισσότερη έρευνα.

Όπως με κάθε νέα ιδέα, οι αρχικές μελέτες τείνουν να επικεντρώνονται στην επιτυχή και έγκαιρη υιοθέτηση και βασίζονται σε μελέτες περιπτώσεων [1,2]. Η ανοικτή καινοτομία είναι ελκυστική για πολλές επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα η Procter & Gamble. Βέβαια οι επιχειρήσεις δεν επιλέγουν να υιοθετήσουν την ίδια μορφή ανοικτής καινοτομίας. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να επιλέξουν ανάμεσα στις διάφορες μορφές ανοικτότητας ώστε να αναπτύξουν το δικό τους επιχειρηματικό μοντέλο [3].

Πολλοί ορισμοί της ανοικτής καινοτομίας είναι διαθέσιμοι. Εμείς προτιμούμε να παραμείνουμε στο αρχικό ορισμό. Ο Chesbrough (2003a, σελ. XXIV) ορίζει την ανοικτή καινοτομία ως «ένα μοντέλο, το οποίο υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να χρησιμοποιούν εξωτερικές και εσωτερικές ιδέες, καθώς και εσωτερικά και εξωτερικά κανάλια προς την αγορά, προσπαθώντας να βελτιώσουν την τεχνολογία τους» [4]. Αυτός είναι ο πιο κοινός ορισμός που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία, και υπογραμμίζει ότι οι πολύτιμες ιδέες αναδύονται και μπορεί να εμπορευματοποιηθούν τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Ο ορισμός αυτός αντανάκλαται στο βιβλίο του Chesbrough, Vanhaverbeke, West (2006, σ. 1), όπου ανοικτή καινοτομία είναι η χρήση σκόπιμων εισροών και εκροών γνώσης για την επιτάχυνση της εσωτερικής καινοτομίας, καθώς και η διεύρυνση της αγοράς για εξωτερική χρήση της καινοτομίας, αντίστοιχα [5]."

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου δεν περιλαμβάνεται στον ορισμό της ανοικτής καινοτομίας, αλλά είναι στενά συσχετιζόμενη με αυτό.

Ο Chesbrough (2003a, XXIV) γράφει για παράδειγμα: η Ανοικτή καινοτομία συνδυάζει τις εσωτερικές και εξωτερικές ιδέες στην αρχιτεκτονική και στα συστήματα, των οποίων οι απαιτήσεις καθορίζονται από ένα επιχειρηματικό μοντέλο [4]. Το επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιεί και τις εξωτερικές και τις εσωτερικές ιδέες για τη δημιουργία αξίας, ενώ καθορίζει εσωτερικούς μηχανισμούς για να διεκδικήσει κάποιο μέρος αυτής της αξίας. Δεν υπάρχει κανένας τρόπος να συλλάβεις την ανοικτή καινοτομία, χωρίς επιχειρηματικό μοντέλο. Η αξία μιας ιδέας ή της τεχνολογίας εξαρτάται από το επιχειρηματικό μοντέλο. Δεν υπάρχει καμία εγγενή αξία στην τεχνολογία αυτή καθαυτή. Η αξία είναι καθορισμένη ενώ το επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται για να τη φέρει στην αγορά. Η ίδια τεχνολογία που βγαίνει στην αγορά μέσω δύο διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων θα δώσει διαφορετική απόδοση. Στο παρακάτω σχήμα καθορίζεται ποιες εξωτερικές τεχνολογίες πρέπει να χρησιμοποιηθούν, διότι είναι απαραίτητες για το επιχειρηματικό μοντέλο και ποιες πρέπει να δημιουργήσουν έσοδα στο εξωτερικό της επιχείρησης, επειδή δεν είναι ευθυγραμμισμένες με το επιχειρηματικό μοντέλο [6].



Chesbrough Henry, Open Innovation, Renewing Growth from Industrial R&D, 10TH annual Innovation Conference, Minneapolis Sep 27, 2004

Η ΑΚ προκαλεί μια σειρά από αλλαγές στο τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων:

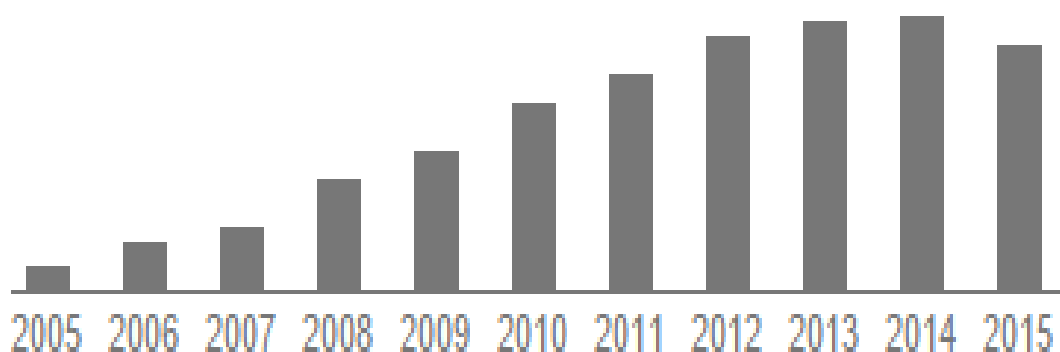
1. Στην ΑΚ το εξωτερικό απόθεμα γνώσης έχει ισότιμη βαρύτητα σε σχέση με το εσωτερικό απόθεμα γνώσης εντός της επιχείρησης.
2. Στην ΑΚ το επιχειρηματικό μοντέλο (business plan) αποτελεί το κύριο εργαλείο για την αξιολόγηση των διαφόρων έργων Ε&Α.
3. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της ΑΚ, η δυνατότητα εκροών τεχνολογίας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναζητήσουν εξωτερικά κανάλια εκμετάλλευσης και διεξόδου στην αγορά για τεχνολογίες που παραμένουν σε αδράνεια εντός των επιχειρήσεων αυτών.
4. Στην ΑΚ το εξωτερικό απόθεμα γνώσης θεωρείται ότι είναι ευρέως διαθέσιμο και γενικά υψηλής ποιότητας.
5. Στην ΑΚ οι επιχειρήσεις αναζητούν ενεργά, τόσο εντός όσο και εκτός, τους κατάλληλα εξειδικευμένους ανθρώπους για την υλοποίηση των επιχειρηματικών τους σχεδίων.
6. Η πνευματική ιδιοκτησία καθίσταται κρίσιμο στοιχείο για την καινοτομική δραστηριότητα, καθώς αποτελεί συστηματικά αντικείμενο εισροών-εκροών στην επιχείρηση.
7. Καθώς η καινοτομική δραστηριότητα γίνεται όλο και πιο ανοικτή αναδύονται ενδιάμεσες αγορές σε διάφορα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας. Νέες εταιρείες δραστηριοποιούνται εκεί που μέχρι πρότινος ήταν αποκλειστικό πεδίο δράσης των επιχειρήσεων που καινοτομούσαν. Σε αυτά τα κομβικά στάδια οι νέες εξειδικευμένες εταιρείες παρέχουν πληροφορίες, πρόσβαση, ακόμη και χρηματοδότηση για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων.
8. Μέσα από αυτή τη νέα προσέγγιση θα αναδειχθούν νέα και διαφορετικά συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των καινοτομικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων [8].

Σήμερα το μοντέλο της ΑΚ συναντάται όλο και συχνότερα με διάφορες μορφές υλοποίησης, καθώς οι εταιρείες 'ανοίγουν' όλο και πιο πολύ τις καινοτομικές δραστηριότητες τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, υπό τον όρο ΑΚ περιλαμβάνεται κάθε μορφή συνεργασίας των εταιρειών (π.χ. εξαγορές και συγχωνεύσεις) με έμφαση όμως κυρίως στις διαδικασίες εκείνες που αφορούν ευθέως την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων από τουλάχιστον δύο διαφορετικές επιχειρηματικές οντότητες με τη μορφή της συνεισφοράς γνώσης στον κοινό στόχο.

Πρώιμα παραδείγματα ΑΚ αντλούμε από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και γενικά των βιομηχανικών προϊόντων υψηλής τεχνολογικής έντασης. Πλέον σήμερα συναντάμε την πρακτική της ΑΚ στη βιομηχανία φαρμάκων, καταναλωτικών προϊόντων, τροφίμων κ.α. Επίσης οι πρακτικές που συναντώνται στην ανάπτυξη λογισμικού ανοικτού κώδικα (ΛΑΚ) εμπίπτουν στις αρχές της ΑΚ.

Αν και τα δύο αυτά πεδία πρακτικής (ΑΚ και ΛΑΚ) είναι αντικείμενο έρευνας διαφορετικών ερευνητικών ρευμάτων, κάποιοι μελετητές εξετάζουν και καταδεικνύουν τις ομοιότητες και τις διαφορές των πρακτικών που εφαρμόζονται στα έργα ΛΑΚ σε αντιπαράθεση με έργα ΑΚ, με τα τελευταία να αφορούν χειροπιαστά κυρίως προϊόντα με σκοπό το κέρδος [9].

1.2 Η τάση της ακαδημαϊκής έρευνας στην Ανοιχτή Καινοτομία.



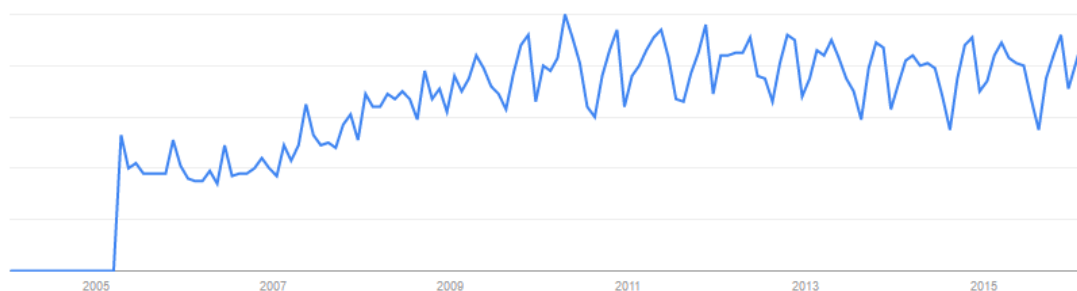
Ανάπτυξη της Ανοιχτής καινοτομίας (Πηγή: Google Scholar)

Μελετώντας στο Google Scholar ένα από τα πιο σημαντικά δείγματα της βιβλιογραφίας που αφορά την ανοιχτή καινοτομία, το βιβλίο του Chesbrough 'Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology' παρατηρείται ότι οι αναφορές στο συγκεκριμένο βιβλίο, οι οποίες αγγίζουν τις 11.570, ακολουθούν μία ανοδική πορεία, η οποία φαίνεται να κορυφώνεται το 2014. Μελετώντας και άλλα πιο πρόσφατα δείγματα της βιβλιογραφίας η πορεία αυτή συνεχίζει να παραμένει ανοδική και το 2015. Όπως φαίνεται και από τις αναζητήσεις στο Google Scholar η ανοιχτή καινοτομία τα τελευταία χρόνια είναι ένα ελκυστικό θέμα για πολλούς ερευνητές (Φεβρουάριος 2016).

Η Ανοιχτή καινοτομία είναι ακόμα ένας νέος τομέας έρευνας. Πολλά από τα ακαδημαϊκά άρθρα υπογραμμίζουν την ανάγκη τόσο για την διερεύνηση της ιδέας περαιτέρω, όσο στο να μάθουν πώς οι εταιρείες μπορούν να αλλάξουν και να προσαρμοστούν σε αυτή τη νέα προσέγγιση, συμπεριλαμβάνοντας εξωτερικές γνώσεις και δεξιότητες στις δικές τους στρατηγικές καινοτομίας.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τομέα που δραστηριοποιούνται επιλέγουν να υιοθετήσουν το μοντέλο της ανοιχτής καινοτομίας. Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι η αλυσίδα αξίας μπορεί να επιτευχθεί με την κοινή γνώση να μοιράζεται σε ακαδημαϊκούς και επιχειρηματικούς συνεργάτες. Πόσο μάλιστα ότι αυτή η συνεργασία έχει οφέλη και για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους Εκπαιδευτικούς φορείς.

Παρακάτω παρουσιάζεται το «ενδιαφέρον», με βάση τις αναζητήσεις στο Google, που αφορούν τον όρο 'Ανοικτή Καινοτομία'. Όπως παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον παρουσιάζεται για την Ανοικτή καινοτομία και μάλιστα οι αναζητήσεις μέχρι το 2010 ακολουθούν ανοδική πορεία ενώ μετά το 2010 φαίνεται η πορεία αυτή να ακολουθεί μια σταθερή τάση.

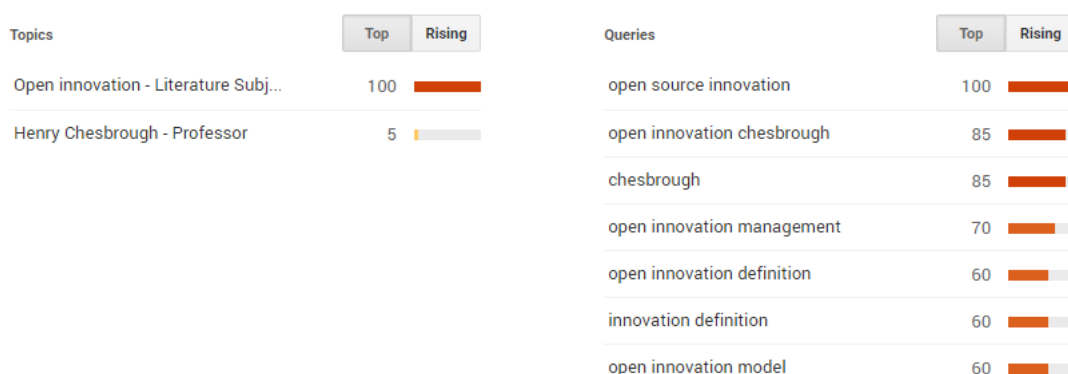


Το «ενδιαφέρον» για την Ανοικτή καινοτομία (Πηγή: Google Scholar)

Ακριβώς από κάτω παρουσιάζονται οι επτά πρώτες χώρες που αναζητούν πιο συχνά τον όρο 'Ανοικτή Καινοτομία' με φθίνουσα πορεία, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πιο συχνές αναζητήσεις στο Google που συνδέονται με τον όρο.



Οι χώρες με το μεγαλύτερο «ενδιαφέρον» για την Ανοικτή καινοτομία (Πηγή: Google Scholar)



Συχνές αναζητήσεις που συνδυάζονται με τον όρο Ανοικτή καινοτομία (Πηγή: Google Scholar)

1.3 Η συμβολή των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) στην ανοιχτή καινοτομία.

Μια σειρά από παράγοντες, όπως η παγκοσμιοποίηση, η πρόοδος των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), καθώς και η αυξανόμενη τεχνολογική πολυπλοκότητα, έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να συμμετάσχουν όλο και περισσότερο σε συνεργασίες καινοτομίας. Όπως οι Chesbrough και Bogers επεσήμαναν (2014), ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν όλες τις διανεμόμενες πηγές γνώσης, επιτρέποντας τους τη χρήση ανοιχτής καινοτομίας είναι ακριβώς η διαθεσιμότητα των ΤΠΕ [50].

Η πρόοδος των ΤΠΕ μειώνει τις αποστάσεις μεταξύ των φορέων, επιτρέποντας έτσι την ενσωμάτωση των νέων φορέων στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος [51]. Οι λύσεις των ΤΠΕ καθιστούν ευκολότερη την εξεύρεση των κατάλληλων εταίρων, και την επιδίωξη συνεργασιών [52]. Πιο συγκεκριμένα, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις τη δημιουργία αποδοτικών συστημάτων για την εμπλοκή εξωτερικών συνεργατών στις εσωτερικές τους διαδικασίες. Επιπλέον, οι εξελίξεις στον τομέα των ΤΠΕ και η συνδεσιμότητα έχουν οδηγήσει σε εντελώς νέες προσεγγίσεις όπως crowdsourcing, διαγωνισμούς και προκλήσεις καινοτομίας [53].

Επιπλέον, οι West και Bogers (2011) υποστηρίζουν ότι: «η ανάπτυξη του Διαδικτύου έχει παίξει ένα σημαντικό ρόλο στην αναζήτηση της εξωτερικής καινοτομίας [54], μέσω της διευκόλυνσης που προσφέρουν οι τεχνολογίες πληροφοριών, οι online κοινότητες [55], το crowdsourcing [56], και οι πλατφόρμες του Διαδικτύου [8].

Οι δυνατότητες δύο επιχειρήσεων σε ΤΠΕ είναι οι μηχανισμοί εκτέλεσης που διαμεσολαβούν μεταξύ της στρατηγικής πρόθεσης για συνεργασία και της επαναδιαμόρφωσης των επιχειρηματικών μοντέλων τόσο για τη δημιουργία όσο και για τη σύλληψη αξίας. Οι δυνατότητες για επαναδιαμόρφωση επιχειρηματικών μοντέλων παρέχονται μέσω των ΤΠΕ οι οποίες παρέχουν τις δυνατότητες για τις επιχειρήσεις να ανταλλάσσουν περιεχόμενο, να ρυθμίζουν τις σχέσεις τους με άλλες επιχειρήσεις καθώς και να δημιουργούν διασυνδέσεις μεταξύ των προϊόντων και των διαδικασιών με ένα μεγάλο σύνολο πελατών, προμηθευτών και συνεργατών [64].

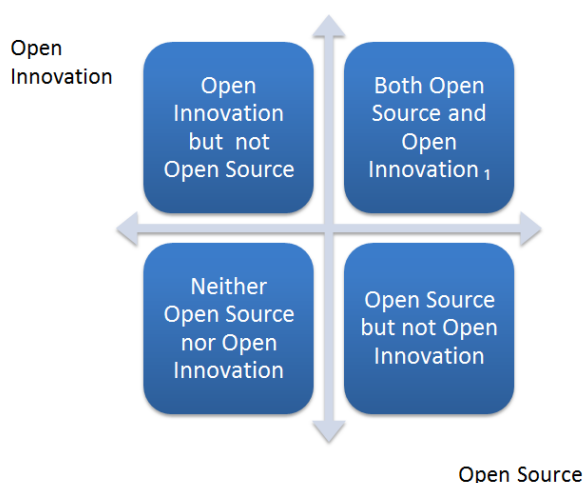
Τέλος, η έννοια της ανοιχτής καινοτομίας σχετίζεται με την έννοια του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου, δεδομένου ότι η σχέση μεταξύ της τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων ενισχύεται από την χρήση της ανοιχτής καινοτομίας [57], [58], [59].

1.4 Η σχέση της ανοικτής καινοτομίας με το λογισμικό ανοιχτού κώδικα. Ομοιότητες- Διαφορές

Στη περίπτωση της ανάπτυξης λογισμικού ανοιχτού κώδικα κανένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν χρησιμοποιείται για να εμπορευματοποιήσει αυτή την τεχνολογία. Το λογισμικό ανοιχτού κώδικα δημιουργείται χωρίς να κατέχει την τεχνολογία κάποια επιχείρηση. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να πατεντάρει την τεχνολογία ή να αποκλείσει το δικαίωμα πρόσβασης στο κώδικα σε οποιονδήποτε [5].

Η ανοικτή καινοτομία μερικές φορές συγχέεται με τις μεθόδους ανοιχτού κώδικα για την ανάπτυξη λογισμικού. Ενώ υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που είναι κοινά μεταξύ των δύο εννοιών, η ανοικτή καινοτομία ενσωματώνει ρητά το επιχειρηματικό μοντέλο τόσο για τη δημιουργία όσο και για τη σύλληψη αξίας, το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να διατηρήσει τη θέση του στην αλυσίδα αξίας με την πάροδο του χρόνου. Παρόλο που ο ανοικτός κώδικας μοιράζεται την εστίαση στη δημιουργία αξίας μέσω της αλυσίδας αξίας, οι υποστηρικτές του συνήθως αρνούνται ή υποβαθμίζουν τη σημασία της σύλληψης αξίας [15].

Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν λογισμικό ανοιχτού κώδικα, που ταιριάζει με τον ορισμό του Chesbrough (2003a) για την ανοικτή καινοτομία, στην οποία οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξωτερικές πηγές για την καινοτομία και επιδιώκουν εναλλακτικές λύσεις εμπορευματοποίησης για την εσωτερική καινοτομία[4]. Ωστόσο, δεν σημαίνει ότι όλο το λογισμικό ανοιχτού κώδικα είναι ένα παράδειγμα της ανοικτής καινοτομίας - ή ότι η ανοικτή καινοτομία στον κλάδο της τεχνολογίας σχετίζεται με λογισμικό ανοιχτού κώδικα (πίνακας¹)



Πηγή: Chesbrough Henry, Open Innovation, Renewing Growth from Industrial R&D, 10th annual Innovation Conference, Minneapolis Sep 27, 2004

¹ Το Open Source είναι ανοικτής καινοτομίας μόνο αν έχει ένα επιχειρηματικό μοντέλο

1.5 Κριτική για την έννοια της ανοικτής καινοτομίας.

Κάθε μοντέλο που είναι ένα νέο πρότυπο για την βιομηχανική καινοτομία πρέπει να εξηγήσει ανωμαλίες που δεν είναι καλά εξηγημένες σε προηγούμενο μοντέλο. Η Ανοικτή καινοτομία προσφέρει πολλές τέτοιες εξηγήσεις. Για να δοθεί ένα παράδειγμα εδώ, που θα συζητηθεί παρακάτω, το πεδίο των μελετών της καινοτομίας έχει από καιρό συνειδητοποιήσει τη δυσκολία της σύλληψης δευτερογενών επιδράσεων από τη βιομηχανική Ε&Α. Η Ανοικτή Καινοτομία αντιμετωπίζει δευτερογενείς επιπτώσεις ως συνέπεια του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας. Αυτές οι δευτερογενείς επιπτώσεις δεν χρειάζεται να είναι ένα κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι μια ευκαιρία να επεκτείνει το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας, ή την απόσχιση μιας τεχνολογίας έξω από την επιχείρηση για να εντοπίσει ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο.

Η Ανοικτή καινοτομία δεν είναι μια σαφής έννοια. Η Ανοικτή καινοτομία συναντάται με πολλές μορφές, προσθέτοντας πλούτο στην έννοια της, αλλά εμποδίζοντας την ανάπτυξη της θεωρίας γύρω από την έννοια της. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη μοντέλων ανοικτής καινοτομίας. Διαφορετικές πρακτικές ανοικτής καινοτομίας μπορούν να αντιπαραβληθούν με την ανάπτυξη μητρώων διακρίνοντας διάφορες μορφές ανοικτής καινοτομίας. Ένας πρώτος τρόπος να γίνει αυτό είναι με την παραδοχή ότι η ανοικτή καινοτομία αντανάκλα πολύ λιγότερο ένα διχασμό (ανοικτή έναντι κλειστής καινοτομίας) από ό, τι ένα συνεχές με ποικίλους βαθμούς ανοικτού χαρακτήρα [3].

Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας έχει λάβει αρκετή προσοχή στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αλλά και γενικότερα. Μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας φαίνεται να μην έχει αρκετή κριτική ανάλυση των στοιχείων. Στο έγγραφο αυτό, δείχνουμε πώς ο Chesbrough δημιουργεί ένα ψεύτικο διχασμό με το επιχείρημα ότι η ανοικτή καινοτομία είναι η μόνη εναλλακτική λύση σε ένα κλειστό μοντέλο καινοτομίας [16].

1.5.1 Ο διχασμός ανάμεσα στην Κλειστή και Ανοικτή Καινοτομία

Ο Chesbrough δημιούργησε ένα ψεύτικο διχασμό με το επιχείρημα ότι η ανοικτή καινοτομία είναι η μόνη εναλλακτική λύση σε ένα κλειστό μοντέλο καινοτομίας. Εξετάζοντας συστηματικά τις έξι αρχές της έννοιας της ανοικτής καινοτομίας και δείχνοντας πώς το μοντέλο ανοικτής καινοτομίας έχει δημιουργήσει μια μερική αντίληψη περιγράφοντας κάτι το οποίο είναι αναμφίβολα αλήθεια (τους περιορισμούς των κλειστών αρχών καινοτομίας), αλλά ψευδείς στη μετάδοση λανθασμένης εντύπωσης ότι οι επιχειρήσεις σήμερα ακολουθούν αυτές τις αρχές. Ελπίζουμε ότι η εξέταση μας και ο έλεγχος της έννοιας της «ανοικτής καινοτομίας» συμβάλλει στη συζήτηση για τη διαχείριση της καινοτομίας και βοηθά στην κατανόησή της.

1.5.2 Οι αρχές της ανοικτής με την κλειστή καινοτομία αναφέρονται ακριβώς από κάτω, (πινακάκι) [4].

Αρχές της κλειστής καινοτομίας	Αρχές της ανοικτής καινοτομίας
Οι έξυπνοι άνθρωποι δουλεύουν για μας.	Δεν δουλεύουν για εμάς όλοι οι έξυπνοι άνθρωποι, έτσι θα πρέπει να βρούμε και να αξιοποιήσουμε τη γνώση και την εμπειρία των ατόμων εκτός της εταιρείας μας.
Για να επωφεληθούμε από την Ε&Α, θα πρέπει να ανακαλύψουμε, να αναπτύξουμε, να παράγουμε και να το μεταφέρουμε εμείς οι ίδιοι.	Εξωτερική Ε&Α μπορεί να δημιουργήσει σημαντική αξία. Εσωτερική Ε&Α είναι απαραίτητη για να συλλάβει κάποιο μέρος της αξίας αυτής.
Αν το ανακαλύψουμε εμείς θα το βγάλουμε πρώτοι στην αγορά.	Δεν απαιτείται να έχουμε έρευνα, προκειμένου να επωφεληθούμε από αυτό.
Αν είμαστε η πρώτη στην εμπορική καινοτομία, θα κερδίσουμε.	Το να χτίσουμε ένα καλύτερο επιχειρηματικό μοντέλο είναι προτιμότερο από το να βγούμε πρώτοι στην αγορά.
Αν δημιουργήσουμε τις καλύτερες ιδέες στον κλάδο, θα κερδίσουμε.	Αν κάνουμε την καλύτερη δυνατή χρήση των εσωτερικών και εξωτερικών ιδεών, θα κερδίσουμε.
Εμείς θα πρέπει να ελέγχουμε την πνευματική μας ιδιοκτησία (IP), έτσι ώστε οι ανταγωνιστές μας να μην επωφεληθούν από τις ιδέες μας.	Θα επωφεληθούμε από τη χρήση των IP μας από άλλους, και εμείς θα πρέπει να αγοράσουμε IP άλλων κάθε φορά που προωθείται το δικό μας επιχειρηματικό μοντέλο.

- Η διαθέσιμη βιβλιογραφία μας πληροφορεί ότι οι διευθυντές Ε&Α έχουν αναγνωρίσει πάνω από 100 χρόνια ότι όλες οι γνώσεις και η εμπειρία δεν υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, για πάνω από τα τελευταία πενήντα χρόνια, οι διευθυντές Ε&Α έχουν διερευνήσει τους καλύτερους τρόπους για την αξιοποίηση των γνώσεων πέρα από την επιχείρηση [16].
- Οι τεχνολογικές συνεργασίες μεταξύ οργανώσεων αυξάνονται ραγδαία από το 1970. Από το 1976 έως το 1987, ο ετήσιος αριθμός των νέων κοινοπραγιών αυξήθηκαν έξι φορές. Από το 1987, τα τρία τέταρτα από αυτές ήταν σε κλάδους αναπτυσσόμενων τεχνολογιών [16].
- Η ανοικτή καινοτομία φαίνεται να παραβλέπει όλη την έρευνα σχετικά με τη μεταφορά τεχνολογίας και την ικανότητα απορρόφησης, γεγονός το οποίο τονίζει την ανάγκη να επικεντρωθούν οι προσπάθειες όχι μόνο στην πρόσβαση στη τεχνολογία, αλλά και στην Ε&Α, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να επωφεληθεί από την τεχνολογία που αναπτύχθηκε έξω από τον οργανισμό [17,18].
- Το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας παρουσιάζεται σε αντιπαράθεση με το φαινομενικά παλιό μοντέλο της κλειστής καινοτομίας. Ανοικτό ή κλειστό δημιουργεί ένα διαισθητικό διχασμό ανάμεσα στο παλιό τρόπο που κάναμε Ε&Α και στο νέο τρόπο που υιοθετεί η ανοικτή καινοτομία.
- Ο διχασμός μεταξύ κλειστής και ανοικτής καινοτομίας μπορεί να ισχύει στη θεωρία, αλλά στην πραγματικότητα δεν υπάρχει στη βιομηχανία, σίγουρα όχι στο βαθμό της υπόθεσης της Xerox [16].

1.5.3 Η Ανοικτή Καινοτομία δεν είναι τέλεια

Παρά την επιτυχία της Ανοικτής Καινοτομίας - όπως αυτή φαίνεται από την προσοχή που έλαβε στη βιβλιογραφία που αφορούσε την Έρευνα και Ανάπτυξη, την εμπορική επιτυχία των βιβλίων του Chesbrough, και την προθυμία των μεγάλων εταιρειών να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της Ανοικτής καινοτομίας - η Ανοικτή Καινοτομία δεν είναι τέλεια. Το πιο προφανές μειονέκτημα είναι ότι το μοντέλο είναι εγγενώς γραμμικό, και ουσιαστικά μια παραλλαγή του γνωστού μοντέλου state-gate (Cooper και Kleinschmidt, 1986) χωρίς κύκλους ανατροφοδότησης ή επιπλέον μηχανισμούς [19]. Η μόνη διακριτή διαφορά είναι ότι στο ανοικτό μοντέλο καινοτομίας οι ιδέες (τεχνολογίες, γνώση) μπορούν ελεύθερα να εισέλθουν και να εξέλθουν από τις διαδικασίες σύλληψης και επώασης της επιχείρησης. Αυτό γίνεται ορατό από μία χοάνη με τρύπες που επιτρέπουν την ανταλλαγή ιδεών.

Με την ανοιχτότητα που περιγράφει η ανοικτή καινοτομία ο κίνδυνος διαρροής γνώσης είναι εμφανής. Η ανταλλαγή πληροφοριών έχει λάβει σημαντική προσοχή στην καινοτομία και στη διαχείριση της γνώσης στη βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια. Ειδικά οι επιχειρήσεις σε κλάδους με έντονες απαιτήσεις σε γνώση, χρειάζεται να συμμετάσχουν σε συνεργατική Έρευνα και Ανάπτυξη για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Πρέπει να υιοθετήσουν την ανταλλαγή γνώσης με τους εταίρους τους, αν θέλουν να καρπωθούν τα οφέλη τέτοιων συνεργασιών.

Ένα άλλο απροσδόκητο πρόβλημα της ανοικτής καινοτομίας στα πιο πρόσφατα ευρήματα της Haci Evliyagil (2007, Haci Evliyagil, Auger και Hartmann 2007) είναι ότι αν μια εταιρεία έχει ανοικτή γνώση προς άλλες εταιρείες, τα εσωτερικά σύνορα της εταιρείας έχουν αλλάξει, περιορίζοντας την ελεύθερη ροή γνώσης μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων εντός της εταιρείας [20,21]. Γεγονός που παρατηρήθηκε στην Philips και στην DSM, και μπορεί να θεωρηθεί παρενέργεια της τρέχουσας υλοποίησης της ανοικτής καινοτομίας. Για να επαληθευτεί αυτή η υπόθεση, περαιτέρω μελέτες είναι απαραίτητες από εταιρείες που τηρούν τις αρχές της ανοικτής καινοτομίας.

Πράγματι, φαίνεται ότι από την πλευρά της στρατηγικής των επιχειρήσεων, η έννοια της ανοικτής καινοτομίας μπορεί να έχει νέο κοινό (π.χ., διευθύνοντες σύμβουλοι των εταιρειών τεχνολογίας) την οποία δεν κατάφεραν να επιτύχουν για τόσα πολλά χρόνια η καινοτομία και η λογοτεχνία Έρευνας & Ανάπτυξης. Το γεγονός ότι οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως η Procter & Gamble και η Philips έχουν ενσωματώσει τις αρχές της ανοικτής Καινοτομίας και διευκολύνουν συνέδρια και δημοσιεύσεις σχετικά με το θέμα, αξίζει θαυμασμό και έπαινο. Βέβαια αυτό που προκαλεί ανησυχία είναι ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι που δείχνουν τώρα ενδιαφέρον για την καινοτομία ενδέχεται να απογοητευτούν όταν γίνει σαφές ότι ανοικτή καινοτομία δεν είναι πανάκεια.

Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Το επιχειρηματικό μοντέλο: Ορισμός, ο ρόλος του στην καινοτομία.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένας σκελετός που συνδέει ιδέες και τεχνολογίες για να δημιουργήσει πολύτιμα οικονομικά αποτελέσματα. Στην ουσία, ένα επιχειρηματικό μοντέλο εκτελεί δύο βασικές λειτουργίες: (1) δημιουργεί αξία, και (2) λαμβάνει ένα μέρος της αξίας αυτής. Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν αξία ορίζοντας μια σειρά από δραστηριότητες δημιουργώντας ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία και παράγοντας αξία για μια στοχευμένη ομάδα πελατών [6].

Ο Chesbrough (2007) υποστηρίζει ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο έχει δύο λειτουργίες, τη δημιουργία αξίας και τη σύλληψη ενός μέρους αυτής της αξίας. Ισχυρίζεται ότι οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους στην Ανοικτή καινοτομία, ως ένα τρόπο δημιουργίας αξίας[4]. Περαιτέρω, ο Chesbrough (2007) υποστηρίζει ότι η αύξηση του κόστους ανάπτυξης της τεχνολογίας και ο κύκλος ζωής των προϊόντων δυσκολεύουν τις εταιρείες στο να δικαιολογήσουν τις επενδύσεις τους σε καινοτομία [10,11].

Χρησιμοποιώντας Ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα, μια εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί από την πλευρά του κόστους μέσω της αξιοποίησης εξωτερικών πόρων για έρευνα και ανάπτυξη ώστε να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα και να επωφεληθεί από την πλευρά των εσόδων μέσω της αδειοδότησης εσωτερικών τεχνολογιών. Ισχυρίζεται, επίσης, ότι οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητές τους για να πειραματιστούν με τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, για παράδειγμα μέσω εναλλακτικών brands ή spinoffs[11]. Επιπλέον, ο Chiaromonte (2006) επισημαίνει ότι οι εξωτερικοί εταίροι θεωρούνται συνεργάτες και όχι προμηθευτές[12]. Ο Chesbrough και ο Schwartz (2007) προσθέτουν ότι οι εταίροι μπορεί να δημιουργήσουν επιχειρηματικά μοντέλα που μειώνουν τις δαπάνες, επεκτείνουν τη παραγωγή και δημιουργούν νέες αγορές, αν οι στόχοι είναι σαφείς, οι δυνατότητες σε έρευνα και ανάπτυξη είναι γνωστές και τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι ευθυγραμμισμένα[13]. Αυτό επιβεβαιώνεται από μία μελέτη στην Ολλανδία, που έδειξε ότι πολύ λίγες εταιρείες είχαν στην πραγματικότητα ένα αρθρωτό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο κατέστησε δύσκολο σε αυτούς να είναι ευέλικτοι [11,14].

2.2 Ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο

Καθώς οι συγγραφείς έχουν εξετάσει εκτενώς τα επιχειρηματικά μοντέλα, επιλέγουμε να επικεντρωθούμε στα ειδικά χαρακτηριστικά των ανοικτών (και κλειστών) επιχειρηματικών μοντέλων. Εξηγώντας τα ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα, ο Chesbrough (2006a) ξεκινά με την τρέχουσα τάση «division of innovation labor»[8]. Σε αυτό το είδος του καταμερισμού της εργασίας, ενός μέρους που αναπτύσσει μια νέα ιδέα, αλλά δεν μεταφέρει την ιδέα αυτή ο ίδιος στην αγορά. Αντ' αυτού, την πουλά σε άλλα μέρη, τα οποία μεταφέρουν την ιδέα στην αγορά. Ο καταμερισμός της εργασίας είναι ένας νέος και ισχυρός τρόπος για να επιταχυνθεί η καινοτομία και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της Ε&Α.

Ένα ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιεί τον καταμερισμό της εργασίας για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας με τη μόχλευση περισσότερων ιδεών (εξωτερικών ιδεών) και τη σύλληψη μεγαλύτερης αξίας από τη χρήση των πόρων, όχι μόνο στη δική της δραστηριότητα, αλλά και σε άλλες εταιρείες (Chesbrough, 2006a, σελ. 2-3)[8]. Ένα Ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις μειώνοντας το κόστος της καινοτομίας από τη μία πλευρά και δημιουργώντας επιπλέον έσοδα από την άλλη πλευρά μέσω συμφωνιών licensing και spin - off [6].

2.2 Βασικά Στοιχεία που συμπληρώνουν την έννοια του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου.

Συνεργασία: Στα ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα, οι βασικοί προμηθευτές και οι πελάτες γίνονται επιχειρηματικοί εταίροι, συνάπτοντας σχέσεις στις οποίες μοιράζονται και οι δύο πλευρές τους κινδύνους και τις ανταμοιβές.[24]

Η χορήγηση άδειας και οι στρατηγικές συνεργασίες αποτελούν το μέσο συνεργασίας με τους πιο καθιερωμένους εταίρους στον κλάδο.

Η εξωτερική πίεση και οι κανονισμοί ενισχύουν το επιχειρηματικό μοντέλο της καινοτομίας και έτσι οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να πιέσουν τους ηγέτες της αγοράς να αλλάξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

E&A: Το ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο (και ο προγονός του η ανοικτή καινοτομία) περιλαμβάνει διάφορα είδη προσέγγισης (από την απλή συνεργασία σε E&A μέχρι το ανοικτό λογισμικό) και γι' αυτό οι συνέπειες από την υιοθέτηση ενός τέτοιου Επιχειρηματικού Μοντέλου μπορεί να ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Όπως:

- να μειώσουν το κόστος σε E&A
- να έρθουν αντιμέτωποι με μικρότερο κύκλο ζωής του προϊόντος
- να αυξήσουν τα έσοδα
- να καινοτομούν πιο αποτελεσματικά
- να αλλάξουν τα θεμέλια της συνεργασίας για E&A μεταξύ των επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου.

Συμμαχίες: Από τη μία πλευρά, σχετίζεται με τη ενδο-οργανωσιακή νομική εκδήλωση των εταιρικών σχέσεων με τη μορφή στρατηγικών συμμαχιών και κοινοπραξιών [35]. Από την άλλη πλευρά, χρησιμοποιείται σε σχέση με τις γενικές προκλήσεις και τη λογική της διαχείρισης των εταιρικών σχέσεων [36]. Και οι δύο χρήσεις σηματοδοτούν ενδιαφέρουσες πτυχές που είναι βασικές εκτιμήσεις στην εφαρμογή του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου [25].

Πλατφόρμες: Οι πλατφόρμες βασίζονται σε τεχνολογικά στοιχεία, όπου ο ιδιοκτήτης της πλατφόρμας ή ο «χορηγός» [24] ανοίγει για τυπικά μικρότερους εταίρους [37] δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δημιουργήσουν πάνω σε αυτά πρόσθετη αξία και να συνδεθούν με τους πελάτες [38]. Αυτό το είδος των ανοικτών επιχειρηματικών μοντέλων επιτρέπει στον ιδιοκτήτη της πλατφόρμας να επηρεάσει ολόκληρο τον κλάδο [23,39].

2.3 Παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ανοίξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα.

Έχουν εντοπιστεί και σε προηγούμενες έρευνες [24] οι πέντε κύριοι παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις να ανοίξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα.

- Η ασυνέπεια του Επιχειρηματικού μοντέλου

Η ασυνέπεια του Επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένας ισχυρός παράγοντας για την υιοθέτηση ευρείας ανοιχτότητας που εκτείνεται σε πολλαπλές επιχειρηματικές λειτουργίες. Για να επιτευχθεί βιώσιμη προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου, οι δυνατότητες και οι πόροι που λείπουν μπορούν να παρέχονται από τους εταίρους. Η εξάλειψη της ασυνέπειας συνήθως απαιτεί αλλαγές σε διάφορες λειτουργίες του επιχειρηματικού μοντέλου και όχι μόνο στην ανοιχτότητα στην Ε&Α για τις εξωτερικές ιδέες ή στα πνευματικά δικαιώματα. Κατά συνέπεια, αυτός ο παράγοντας οδηγεί σε πλήρως ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα ή σε ανοιχτή επιχειρηματική αρχιτεκτονική.

- Η ανάγκη να δημιουργήσει και να συλλάβει καινούρια αξία

Η ανάγκη να δημιουργηθεί και να συλλάβει καινούρια αξία, λόγω της έλλειψης εσωτερικής καινοτομίας και εξωτερικής πίεσης είναι ένας παράγοντας που μπορεί να ενισχύσει την ανοιχτότητα. Αναγνωρίζοντας ότι το παλιό επιχειρηματικό μοντέλο είναι υπό πίεση, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αναζητήσει εξωτερική υποστήριξη με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

- Η προηγούμενη εμπειρία με συνεργασία

Η προηγούμενη εμπειρία με συνεργασία είναι ένας ισχυρός παράγοντας για την υιοθέτηση κάποιου τύπου ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου που οδηγεί τις εταιρίες να υιοθετήσουν την ανοιχτότητα. Καμία εταιρεία δε θα μπορούσε πιθανότατα να τεθεί σε μια τέτοια εξάρτηση χωρίς προηγούμενη εμπειρία, ενώ μικρότερες πρωτοβουλίες θα μπορούσαν να αναληφθούν χωρίς αυτή.

- Μοτίβα ανοιχτών επιχειρηματικών μοντέλων

Η κύρια αιτία για να ανοίξει μια εταιρία περαιτέρω το επιχειρηματικό μοντέλο της είναι άλλα επιτυχημένα ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα. Έχουν παρατηρηθεί και αλλού, ακόμη και σε άλλες βιομηχανίες, ότι το άνοιγμα ενός επιχειρηματικού μοντέλου οδηγεί σε ανώτερη δημιουργία αξίας και ως εκ τούτου μιμούνται μια τέτοια προσέγγιση.

- Η σύγκλιση του κλάδου

Η σύγκλιση του κλάδου, τέλος, μπορεί να επηρεάσει την ανοιχτότητα όλων των τύπων του επιχειρηματικού μοντέλου. Αν η σύγκλιση του κλάδου οδηγεί σε διαφορετικές τεχνολογικές δεξιότητες της τοπικής επιχείρησης, η εφαρμογή της ανοιχτότητας στη λειτουργία της Ε&Α μπορεί να αρκεί για την επίλυση αυτών των προκλήσεων. Μεγάλης κλίμακας ανακατατάξεις στο περιβάλλον, όπως η είσοδος στην αγορά των γιγάντων της βιομηχανίας από άλλες βιομηχανίες, απαιτούν τη συνεργασία σε αρκετές επιχειρηματικές λειτουργίες.

2.4 Παραπλήσιες έννοιες του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου

2.4.1 Ομοιότητα με το μοντέλο της ανοιχτής καινοτομίας [25]

Η επιλογή του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου ως επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης υπονοεί ότι υπάρχουν ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα που δεν υλοποιούν το μοντέλο της ανοιχτής καινοτομίας, το οποίο σε μερικά από τα άρθρα φαίνεται να είναι διαφορετικό. Περιπτώσεις όπως οι 29 κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις στην Κόστα Ρίκα, οι οποίες συνεταιρίζονται στο μάρκετινγκ και στο branding [26], ή την υπόθεση της 3M Services, όπου οι εταίροι αναλαμβάνουν την παράδοση [27], είναι μόνο δύο παραδείγματα των ανοικτών επιχειρηματικών μοντέλων που δεν βασίζονται άμεσα στις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας. Το αντίθετο, όμως, δεν είναι ακόμη σαφές: μια επιχείρηση που ακολουθεί το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας διαθέτει αυτόματα ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο; Για να αποσαφηνιστεί η σχέση αυτή, απαιτείται μια πιο προσεκτική ματιά στην ανοιχτή καινοτομία. Βασίζεται στην ιδέα του ανοίγματος της Ε&Α για την σκόπιμη εισροή και εκροή ιδεών [28], ένας αριθμός διαφορετικών φαινομένων έχουν κατατεθεί στο πλαίσιο της ανοιχτής καινοτομίας και το παράδειγμα έχει εξελιχθεί σε ένα καθιερωμένο τομέα έρευνας [29].

Ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει εξωτερικούς πόρους σε μία τουλάχιστον δραστηριότητα δημιουργίας και σύλληψης αξίας. Η Ανοικτή καινοτομία αποτελεί μόνο ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο αν συμβάλλει στην διαρκή δημιουργία και σύλληψη αξίας. Η Ανοικτή καινοτομία αποτελεί ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο μόνο αν οδηγεί σε συνεργασία στη διαδικασία δημιουργίας και σύλληψης αξίας της επιχείρησης [25].

Ενσωματώνοντας την ανοιχτή καινοτομία στην έρευνα και την ανάπτυξη δεν αποδεικνύει κατ' ανάγκη ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο. Αν και η ανοιχτή καινοτομία απαιτεί συχνά αλλαγές του επιχειρηματικού μοντέλου για να καρπωθούν τα οφέλη της [30], το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο. Ο βασικός λόγος για αυτό το παράδοξο είναι η διαφορετική έννοια της ανοιχτότητας στις δύο έννοιες: η ανοιχτή καινοτομία εξετάζει την διαπερατότητα της έρευνας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης για τις ιδέες, ενώ τα ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα ψάχνουν για τη δημιουργία και σύλληψη συνεργατικής αξίας. Η διαφάνεια που απαιτείται δεν είναι πάντα το ίδιο, ή, όπως το έθεσε ο Holm [31], «η ανοιχτότητα προς τις καινοτομίες και η ανοιχτότητα των επιχειρηματικών μοντέλων πρέπει να αναγνωριστεί επαρκώς, κατανοητά, και να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά φαινόμενα.»

2.4.2 Ομοιότητα με το επιχειρηματικό μοντέλο

Η κύρια διαφορά είναι η ανοιχτότητα στο ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο. Ενώ ο γενικός όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» επιτρέπει συνεργατικούς και μη συνεργατικούς τρόπους για τη δημιουργία και τη σύλληψη αξίας, ο όρος "ανοιχτό" σημαίνει ρητά την ένταξη των εταίρων. Ο ρόλος του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου θα μπορούσε, επομένως, να εξηγήσει αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα που περιλαμβάνουν συνεργασίες και να επικεντρωθεί σε εκείνες τις πτυχές που έχουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτούς τους τύπους των επιχειρηματικών μοντέλων.

Επιλέγουμε την υπόθεση της BMW για να αναδείξουμε αυτή την ιδέα. Σε μια περίπτωση που αναφέρεται συχνά στην βιβλιογραφία της καινοτομίας, η εταιρεία συνεργάστηκε με μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας στην πρώιμη ανάπτυξη του iDrive εποχούμενο συστήματος ελέγχου [32]. Η συνεργατική πτυχή σαφώς καλύπτεται εδώ - παρόλα αυτά, υποψιαζόμαστε ότι η εταιρική σχέση δεν θα εμφανιστεί σε οποιαδήποτε περιγραφή του συνολικού επιχειρηματικού μοντέλου της BMW. Κατά συνέπεια, το επιχειρηματικό μοντέλο δεν θα ονομαζόταν ανοικτό. Λαμβάνοντας υπόψη τις επιχειρήσεις της BMW ως αυτοκινητοβιομηχανίας, ωστόσο, υποψιαζόμαστε ένα τεράστιο ποσό της συνεργασίας με το δίκτυο αξίας των προμηθευτών και των συνεργατών της ανάπτυξης - συνήθως, αυτοί οι εταίροι ευθύνονται για περισσότερο από το 70% της αξίας του αυτοκινήτου [33]. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το πλαίσιο, θα μπορούσε κανείς να χαρακτηρίσει το επιχειρηματικό μοντέλο της BMW "ανοικτό", δεδομένου ότι συνολικά το δίκτυο των συνεργατών σίγουρα θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην περιγραφή του επιχειρηματικού της μοντέλου. Εν κατακλείδι, ως εκ τούτου, προτείνει μια άλλη απαίτηση για την έννοια ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο.

Σε ένα ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο, η ανοικτότητα από τη μεριά της συνεργασίας θα πρέπει να είναι τόσο κεντρικής σημασίας για τη λογική της επιχείρησης στη δημιουργία και σύλληψη αξίας ώστε να μην μπορεί να εξηγηθεί χωρίς αυτή.

Με αυτό το κριτήριο, πρέπει να μπορεί να χαρακτηρίσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως ανοικτό ή όχι. Ένα σημείο που πρέπει να συζητηθεί, ωστόσο, είναι η χρήση της έννοιας επιχειρηματικό μοντέλο για την έρευνα. Παρά (ή λόγω) της ολιστικής εικόνας της επιχείρησης που παρέχει για το επιχειρηματικό μοντέλο. Μελετητές, χρησιμοποιώντας την έννοια τείνουν να επικεντρώνονται στο σύνολο των πτυχών που σχετίζονται με το συγκεκριμένο πλαίσιο.[34]

2.5 Η δημιουργία του Business Model Canvas

Η ανάγκη για την ύπαρξη ενός απλού και κατανοητού τρόπου απεικόνισης ενός επιχειρηματικού μοντέλου οδήγησαν τους Alexander Osterwalder and Yves Pigneur στη δημιουργία ενός πολύ παραστατικού εργαλείου που το ονόμασαν Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) [22]. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε επιχείρηση, μεγάλη ή μικρή, νέα ή αναπτυσσόμενη, για να σχεδιάσει, να παρουσιάσει ή να αναλύσει το επιχειρηματικό της μοντέλο.

Στο Κέντρο Επιχειρηματικότητας & Διανοητικής Ιδιοκτησίας (Business & IPCentre) της Βρετανικής Βιβλιοθήκης στο Λονδίνο, για παράδειγμα, ο Καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι ένα από τα νέα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη προσπάθεια τους να υποστηρίξουν νέους επιχειρηματίες στο να συλλέξουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για να δομήσουν ή να αναβαθμίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

2.6 Περιγραφή επιχειρηματικού μοντέλου (canva)

Σύμφωνα με τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου, η λογική αλληλουχία με την οποία μια επιχείρηση δημιουργεί κέρδος μπορεί να αναπαρασταθεί με ένα μοντέλο που αποτελείται από 9 δομικά στοιχεία [22]:

1. Κατηγορίες Πελατών: Τα άτομα ή οι οργανισμοί για τους οποίους η επιχείρηση δημιουργεί αξία.

Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Για να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της, η επιχείρηση πρέπει να τους ομαδοποιήσει σε συγκεκριμένες κατηγορίες με κοινές ανάγκες, κοινές συμπεριφορές ή αλλά κοινά χαρακτηριστικά. Θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:

- Για ποιόν δημιουργούμε αξία;
- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες;

2. Προτεινόμενη Αξία για κάθε κατηγορία πελατών: η ομάδα προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Η προτεινόμενη αξία στοχεύει να επιλύσει τα προβλήματα των πελατών και να ανταποκριθεί στις ανάγκες τους. Είναι ο λόγος που οι πελάτες προτιμούν μια επιχείρηση έναντι άλλης. Κάποιες προτεινόμενες αξίες μπορεί να είναι καινοτόμες και να αντιπροσωπεύουν νέες ή ριζοσπαστικές λύσεις. Άλλες μπορεί να είναι παρόμοιες με υπάρχουσες λύσεις αλλά με επιπλέον χαρακτηριστικά. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποια είναι η αξία που παρέχουμε στους πελάτες;
- Ποιες ομάδες προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε κατηγορία πελατών;
- Ποια προβλήματα που έχουν οι πελάτες βοηθάμε να επιλυθούν;
- Ποιες ανάγκες πελατών ικανοποιούμε;

3. Κανάλια Επικοινωνίας με τους πελάτες: οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση επικοινωνεί και προσεγγίζει κάθε κατηγορία πελατών για να παρέχει την προτεινόμενη αξία.

Οι προτεινόμενες αξίες παρέχονται στους πελάτες μέσω καναλιών επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων. Τα κανάλια επικοινωνίας εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες:

- Κάνουν γνωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Βοηθούν τους πελάτες να αξιολογήσουν την προτεινόμενη αξία.
- Δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να προμηθευτούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Παραδίδουν στους πελάτες την προτεινόμενη αξία.
- Παρέχουν στους πελάτες υποστήριξη μετά την πώληση.

Θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις, όπως:

- Μέσω ποιων καναλιών επικοινωνίας προτιμούν να προσεγγίζονται οι πελάτες;
- Πως τους προσεγγίζουμε τώρα;
- Ποια κανάλια επικοινωνίας λειτουργούν καλύτερα;
- Ποια είναι πιο αποτελεσματικά από άποψη κόστους;
- Πως τα ενσωματώνουμε στην καθημερινή ρουτίνα των πελατών;

4. Σχέσεις με Πελάτες: το είδος των σχέσεων που έχει η επιχείρηση με κάθε κατηγορία πελατών. Οι σχέσεις με τους πελάτες δημιουργούνται και διατηρούνται για κάθε κατηγορία πελατών και καθορίζονται από τα ακόλουθα κίνητρα:

- Αναζήτηση πελατών
- Διατήρηση πελατών
- Ώθηση πωλήσεων

Οι σχέσεις που δημιουργεί μια επιχείρηση με τους πελάτες της επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εμπειρία που βιώνουν οι πελάτες από την επιχείρηση. Οι ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν είναι οι εξής:

- Τι είδους σχέσεις προσδοκούν από εμάς οι πελάτες;
- Τι είδους σχέσεις έχουμε ήδη θεσπίσει;
- Πως ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό μας μοντέλο;
- Πόσο δαπανηρές είναι;

5. Ροές εσόδων: οι τρόποι και μηχανισμοί τιμολόγησης με τους οποίους η επιχείρηση συλλαμβάνει αξία.

Οι ροές εσόδων προέρχονται από την επιτυχημένη παροχή αξίας στους πελάτες. Είναι τα χρήματα που η επιχείρηση αντλεί από κάθε κατηγορία πελατών (το κόστος θα πρέπει να αφαιρεθεί από τα έσοδα για να δημιουργηθεί κέρδος). Οι σωστές απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις θα βοηθήσουν την επιχείρηση να παράγει ροές εσόδων από κάθε κατηγορία πελατών :

- Για ποια αξία είναι οι πελάτες μας διατεθειμένοι να πληρώσουν;
- Για ποια αξία πληρώνουν ήδη;
- Με ποιο τρόπο πληρώνουν;
- Με ποιο τρόπο θα προτιμούσαν να πληρώνουν;
- Πόσο συνεισφέρει κάθε ροή εσόδων στο σύνολο των εσόδων;

6. Κύριοι Πόροι: οι σημαντικότεροι πόροι που απαιτούνται για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο.

Είναι οι πόροι που απαιτούνται για την παροχή όλων των στοιχείων που περιγράφονται πιο πάνω:

- Δημιουργία και παροχή προτεινόμενης αξίας.
- Προσέγγιση αγορών.
- Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με πελάτες.
- Δημιουργία εσόδων.

Οι κύριοι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, οικονομικοί, διανοητικοί, ή ανθρώπινοι. Μπορεί είτε να ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση είτε να αναζητηθούν από εξωτερικές πηγές ή από τους κύριους συνεργάτες της επιχείρησης.

7. Κύριες Δραστηριότητες: οι σημαντικότερες ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό της μοντέλο.

Είναι οι σημαντικότερες δράσεις που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για την επιτυχημένη λειτουργία της. Όπως οι κύριοι πόροι, έτσι και οι κύριες δραστηριότητες απαιτούνται για τη δημιουργία και παροχή αξίας, για την προσέγγιση των αγορών, για τη δημιουργία και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες και για την άντληση εσόδων.

8. Κύριοι Συνεργάτες: το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που υποστηρίζουν τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν συμμαχίες για να βελτιστοποιήσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, να μειώσουν το ρίσκο, ή να αναζητήσουν πόρους. Θα πρέπει να απαντηθούν οι εξής ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;
- Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;
- Ποιοι είναι οι κύριοι πόροι που αντλούμε από συνεργάτες μας;
- Ποιες είναι οι κύριες δραστηριότητες που εκτελούν οι συνεργάτες μας;

9. Δομή Κόστους: όλες οι δαπάνες που επιβαρύνουν τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.

Τόσο η δημιουργία και παροχή αξίας, όσο και η δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, αλλά και η δημιουργία εσόδων επιβαρύνονται με δαπάνες. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να υπολογιστούν σχετικά εύκολα αν καθοριστούν οι κύριοι πόροι, οι κύριες δραστηριότητες και οι κύριες συνεργασίες που απαιτούνται. Η επιχείρηση πρέπει να δώσει απάντηση σε ερωτήσεις, όπως:

- Ποιες είναι οι σημαντικότερες δαπάνες που επιβαρύνουν το επιχειρηματικό μας μοντέλο;
- Ποιοι είναι οι πιο δαπανηροί πόροι;
- Ποιες είναι οι πιο δαπανηρές δραστηριότητες;

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, όπως απεικονίζεται στην επόμενη σελίδα, είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθάει στην κατανόηση, τη συζήτηση, τη δημιουργικότητα και την ανάλυση επιχειρηματικών μοντέλων.

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Καταρτίστηκε για:

Καταρτίστηκε από:

Όχι

Διεύθυνση

Βασικοί Συνεργάτες Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες; Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιοι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι από τους συνεργάτες; Ποιοι βασικοί δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες;	Κύριες Δραστηριότητες Ποιες δραστηριότητες απαιτούνται για την παροχή αξίας; Ποιο είναι το κανάλι διανομής; Ποιο είναι το κόστος της παροχής; Ποιο είναι το κόστος της παροχής; Ποιο είναι το κόστος της παροχής;	Προσφορά Αξίας Τι αξία μπορεί να προσφέρει; Ποια προϊόντα και υπηρεσίες παρέχονται; Ποιες υπηρεσίες παρέχονται; Ποιες υπηρεσίες παρέχονται; Ποιες υπηρεσίες παρέχονται;	Σχέσεις με τους Πελάτες Τι σχέση μπορεί να έχει με τους πελάτες; Τι σχέση μπορεί να έχει με τους πελάτες; Τι σχέση μπορεί να έχει με τους πελάτες; Τι σχέση μπορεί να έχει με τους πελάτες; Τι σχέση μπορεί να έχει με τους πελάτες;	Τμήματα πελατών Τα τμήματα διακρίνονται από; Ποιοι είναι οι τμήματα της εκτέλεσης;
Διάρθρωση κόστους Ποιο είναι το κόστος των βασικών δραστηριοτήτων; Ποιο είναι το κόστος των βασικών δραστηριοτήτων; Ποιο είναι το κόστος των βασικών δραστηριοτήτων; Ποιο είναι το κόστος των βασικών δραστηριοτήτων;	Κρίσιμοι Πόροι Ποιοι είναι οι κρίσιμοι πόροι που απαιτούνται για την παροχή αξίας; Ποιοι είναι οι κρίσιμοι πόροι που απαιτούνται για την παροχή αξίας; Ποιοι είναι οι κρίσιμοι πόροι που απαιτούνται για την παροχή αξίας; Ποιοι είναι οι κρίσιμοι πόροι που απαιτούνται για την παροχή αξίας;		Κανάλια Διανομής Ποια θα αποτελέσει στο μέλλον το κανάλι της παροχής; Ποια θα αποτελέσει στο μέλλον το κανάλι της παροχής; Ποια θα αποτελέσει στο μέλλον το κανάλι της παροχής; Ποια θα αποτελέσει στο μέλλον το κανάλι της παροχής;	
	Ροές Εσόδων Τι εσόδους μπορεί να έχει από την παροχή αξίας; Τι εσόδους μπορεί να έχει από την παροχή αξίας; Τι εσόδους μπορεί να έχει από την παροχή αξίας; Τι εσόδους μπορεί να έχει από την παροχή αξίας;			

2.6 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου

2.7 Πως μπορούμε να βελτιώσουμε το υπάρχον μοντέλο;

Αναλύοντας τον Καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου είδαμε το τρόπο που οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να αποτυπώσουν την στρατηγική τους με τη χρήση ενός απλού εργαλείου.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε, μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων, κατά πόσο οι εταιρίες αντιλαμβάνονται τις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας και επιλέγουν να αναπτύξουν τα προϊόντα τους σύμφωνα με τις αρχές αυτές, χρησιμοποιώντας καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα.

Στον Καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου είναι δύσκολο να αναλυθούν/ απεικονιστούν τα νέα στοιχεία που προκύπτουν από το ‘άνοιγμα’ των επιχειρηματικών μοντέλων των επιχειρήσεων και έτσι οδηγούμαστε στην ανάγκη να δημιουργήσουμε ένα νέο εργαλείο που θα περιέχει τα επιπλέον στοιχεία αλλά και θα μας βοηθάει να αντιληφθούμε το λόγο που πρέπει να υιοθετήσουμε τις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας.

Το νέο εργαλείο που πρέπει να δημιουργηθεί πρέπει να δίνει βάρος στις στρατηγικές συνεργασίες και στην συν δημιουργία με τους πελάτες. Με τη χρήση αυτού του εργαλείου οι επιχειρήσεις πρέπει να αναφέρουν τους λόγους που οδηγούνται κάθε φορά στην συγκεκριμένη συνεργασία, τι κερδίζουν από αυτή τη συνεργασία οι πελάτες αλλά και οι συνεργάτες τους, με ποια κανάλια θα συνεργαστούν και ποιους πόρους θα ανταλλάξουν για τη δημιουργία του προϊόντος τους, έτσι ώστε να χτίσουν ένα καλύτερο επιχειρηματικό μοντέλο σύμφωνα με τις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας.

Κεφάλαιο 3^ο: Μελέτη και σχεδιασμός ενός business model canvas για ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

3.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα ερευνητική μελέτη, με βάση την ανάλυση που έγινε παραπάνω, στοχεύει στην διερεύνηση νέων βασικών στοιχείων για τον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου. Εξετάζει τα πεδία του υπάρχοντος εργαλείου και με γνώμονα την Ανοικτή καινοτομία θα εξεταστεί το κατά πόσο υπάρχει η ανάγκη για τη δημιουργία νέων πεδίων. Επιπροσθέτως θα εξεταστεί το πια θα είναι αυτά τα πεδία και πως αλλάζει το υπάρχον εργαλείο σε ένα νέο καμβά κατάλληλο για ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα. Στη συνέχεια αναλύει τι περιλαμβάνει το κάθε πεδίο και ποιος είναι ο βέλτιστος τρόπος συμπλήρωσής του.

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι πέρα από την ανάπτυξη του εργαλείου, να εξετάσει ποιες εταιρίες μπορούν να απεικονίσουν τη στρατηγική τους στο νέο εργαλείο, καθώς και το όφελος που έχει μια επιχείρηση από τη χρήση του καμβά για ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα.

Το συγκεκριμένο εργαλείο μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποτυπώσουν τη στρατηγική τους με ένα γρήγορο τρόπο και να τις βοηθήσει να αντιληφθούν πως πρέπει να αξιοποιήσουν τη γνώση και την εμπειρία ατόμων εκτός της εταιρείας τους. Επιπλέον, βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι το να χτίσουν ένα πληρέστερο και πιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που να αξιοποιεί τις αρχές της Ανοικτής καινοτομίας είναι προτιμότερο από το να θέσουν μόνο βραχυχρόνιους στόχους. Τέλος, καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στο να κάνουν τη καλύτερη δυνατή χρήση εσωτερικών και εξωτερικών ιδεών.

Τα υπάρχοντα εργαλεία που είναι ευρέως διαθέσιμα δεν έχουν προσαρμοστεί στις ανάγκες των ανοιχτών επιχειρηματικών μοντέλων. Αρκετοί μελετητές, μέσα σε αυτούς και ο πατέρας της Ανοικτής Καινοτομίας, Henry Chesbrough, έχουν αναλύσει τις αρχές της ανοικτής καινοτομίας, αλλά δεν έχουν απεικονίσει/δημιουργήσει ένα εύκολο τρόπο ώστε να μπορεί οποιαδήποτε επιχείρηση να αντιληφθεί το επιχειρηματικό της μοντέλο απλά και να αναπτύξει τη στρατηγική της με τη χρήση ενός εργαλείου. Από την άλλη μεριά ο Osterwalder που δημιούργησε τον καμβά για επιχειρηματικά μοντέλα δεν έχει συμπεριλάβει πεδία που να βασίζονται στις αρχές της Ανοικτής καινοτομίας, δηλαδή ένα εργαλείο που να περιλαμβάνει τη συνεργασία και τη συνδημιουργία των επιχειρήσεων με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

3.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Ο Σχεδιασμός της έρευνας αποτελεί τη λογική η οποία συνδέει τη συλλογή δεδομένων και τα συμπεράσματα που πρέπει να συναχθούν με τα αρχικά ερωτήματα μιας μελέτης, εξασφαλίζοντας συνοχή[61]. Ο σχεδιασμός της έρευνας περιλαμβάνει τον ορισμό των βασικών συστατικών της έρευνας, όπως είναι οι ερωτήσεις της έρευνας και οι προτάσεις, το τρόπο με τον οποίο μπορούν να εξασφαλιστούν η αξιοπιστία και η εγκυρότητα και την επιλογή του σχεδιασμού της μελέτης περίπτωσης [61].

Για αυτή την έρευνα χρησιμοποιήθηκε σαν μέθοδος η μελέτη περιπτώσεων καθώς ο σκοπός της έρευνάς είναι η ποιοτική ανάλυση του προβλήματος και η ανάπτυξη μιας νέας θεωρίας. Χρησιμοποιώντας αρκετές περιπτώσεις γίνεται δυνατή μια επαναληπτική λογική, δηλαδή, η χρήση μιας σειράς από περιπτώσεις που αντιμετωπίζονται ως μια σειρά πειραμάτων όπου κάθε περίπτωση χρησιμεύει για να επιβεβαιώσει ή να μην επιβεβαιώσει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις προηγούμενες περιπτώσεις[40].

Οι μελέτες περίπτωσης συνήθως συνδυάζουν μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπως είναι η έρευνα σε αρχεία, οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια και η παρατήρηση [62]. Οι Patton and Appelbaum (2003) υποστηρίζουν ότι οι συνεντεύξεις και η έρευνα σε έγγραφα έχουν μεγάλη σημασία, ώστε το επίκεντρο να παραμείνει στο αντικείμενο της έρευνας. Οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να βασίζονται σε οποιονδήποτε συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών προσεγγίσεων [63]. Οι Patton and Appelbaum (2003), διευκρινίζουν ότι, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα συχνά συναντώνται στις μελέτες περίπτωσης, συνήθως επικρατούν τα ποιοτικά δεδομένα.

Ο σχεδιασμός της έρευνας σύμφωνα με τη Rowley (2002), περιλαμβάνει: τις ερωτήσεις της μελέτης, τις προτάσεις της μελέτης, τις μονάδες ανάλυσης της μελέτης, τη λογική που συνδέει τα δεδομένα με τις προτάσεις και τα κριτήρια για την επεξήγηση των ευρημάτων [61]

Στη συγκεκριμένη μελέτη:

- Οι ερωτήσεις της Μελέτης

Ποια είναι τα είδη του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου;

Τι σημαίνει για μια επιχείρηση να ανοίξει το επιχειρηματικό της μοντέλο;

Ποια στοιχεία προστίθενται στο καμβά του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου;

Πως θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε τα στοιχεία αυτά;

- Οι προτάσεις της Μελέτης

Ταξινόμηση των ανοικτών επιχειρηματικών μοντέλων με βάση 3 άξονες

Δημιουργία καμβά που να αποτυπώνει το ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο

- Οι μονάδες ανάλυσης της Μελέτης

Αυτή είναι μια διερευνητική μελέτη η οποία βασίζεται σε μία σειρά από case studies. Προκειμένου να προκύψουν χρήσιμα αποτελέσματα χρειάστηκε να επικεντρωθούμε κάθε φορά σε μία μόνο περίπτωση, να την κατανοήσουμε πλήρως και να την περιγράψουμε όσο το δυνατόν καλύτερα. Χρειάστηκε να γίνουν συγκρίσεις ώστε να επιβεβαιωθούν τα συμπεράσματα μελετώντας πολλαπλές περιπτώσεις.

- Η λογική που συνδέει τα δεδομένα με τις προτάσεις

Για αυτή την έρευνα χρησιμοποιήθηκε σαν μέθοδος η μελέτη περιπτώσεων καθώς, χρησιμοποιώντας αρκετές περιπτώσεις γίνεται δυνατή μια επαναληπτική λογική. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από επιστημονικά άρθρα αλλά και από υλικό από το διαδίκτυο, όπως, υλικό από την ιστοσελίδα της επιχείρησης, εταιρικά case studies καθώς και παρουσιάσεις και αναφορές διοικητικού προσωπικού.

Η επιλογή περιπτώσεων για την παρούσα έρευνα έγινε με κεντρικό κριτήριο την ύπαρξη υλικού ικανοποιητικής πληρότητας καθώς και την υιοθέτηση στοιχείων ανοιχτής καινοτομίας εξ' αυτών. Επιπλέον προτιμήθηκαν γνωστές στο ευρύ κοινό εταιρίες ώστε να είναι εύκολο για οποιονδήποτε να κατανοήσει τη μελέτη μας.

Στη συνέχεια κάνουμε μια σύντομη περιγραφή των περιπτώσεων που μελετήσαμε, ώστε να δημιουργηθούν τα νέα πεδία (απεικονίζονται με μπλε χρώμα) και έτσι να οδηγηθούμε στο πρότυπο. Στη συνέχεια αναλύεται τι περιλαμβάνουν τα νέα πεδία που δημιουργήθηκαν για κάθε τύπο επιχειρηματικού μοντέλου.

- Τα κριτήρια για την επεξήγηση των ευρημάτων

Για την επεξήγηση και επιβεβαίωση των ευρημάτων μας προχωρήσαμε σε συνεντεύξεις, προσπαθώντας να εξετάσουμε τα οφέλη που μπορούν να κερδίσουν οι εταιρίες από αυτό το εργαλείο καθώς και την ικανοποίηση των συνεντευξιαζόμενων από αυτό το εργαλείο.

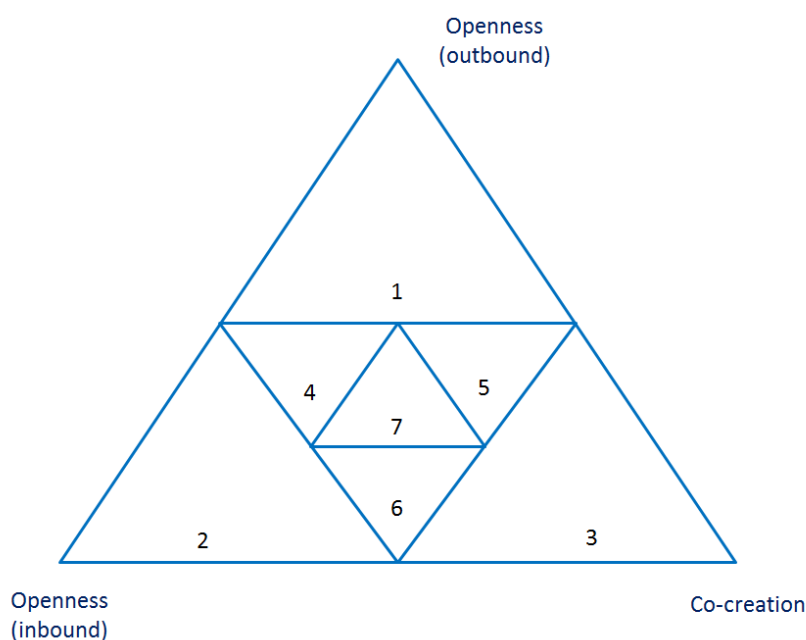
3.3 Το Επιχειρηματικό μοντέλο ως στρατηγική

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η στρατηγική που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για τη δημιουργία εσόδων από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει. Οι εταιρείες ακολουθούν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα, ανάλογα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και επιλέγοντας το μοντέλο που θα δημιουργήσει το μεγαλύτερο κέρδος για αυτές. Το μοντέλο που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση καθορίζει τις στρατηγικές πωλήσεων και μάρκετινγκ της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων της τιμολογιακής πολιτικής, τα κανάλια πωλήσεων και τους πιθανούς εταίρους.

Για παράδειγμα η Wal-Mart ακολουθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο που προσφέρει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή, ώστε να μπορεί να πουλά περισσότερα προϊόντα και με αυτόν το τρόπο να μεγιστοποιεί το κέρδος της. Αντίθετα, ένα άλλο επιχειρηματικό μοντέλο, του λιανοπωλητή όπως η Coach επιλέγει να πουλά λιγότερα, με καλύτερη ποιότητα και έτσι κερδίζει ένα υψηλότερο ποσοστό κέρδους ανά προϊόν.

3.4 Ταξινόμηση ανοικτών επιχειρηματικών μοντέλων

Όλες οι εταιρείες επιλέγουν διαφορετικές στρατηγικές και χρησιμοποιούν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα προκειμένου να επιτύχουν κέρδη. Τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα είναι συχνά τόσο σημαντικά όσο η καινοτομία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες. Η τεχνολογική πρόοδος έχει οδηγήσει την αγορά σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, με πρωτοπόρους κορυφαίες εταιρείες όπως η Google, η Apple και το e-Bay. Το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιεί τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές ιδέες για τη δημιουργία αξίας, ενώ καθορίζει εσωτερικούς μηχανισμούς για να διεκδικήσει κάποιο μέρος αυτής της αξίας χαρακτηρίζεται ως ανοιχτό.



Εικόνα: 1, Τίτλος: Τρεις άξονες ανοιχτότητας

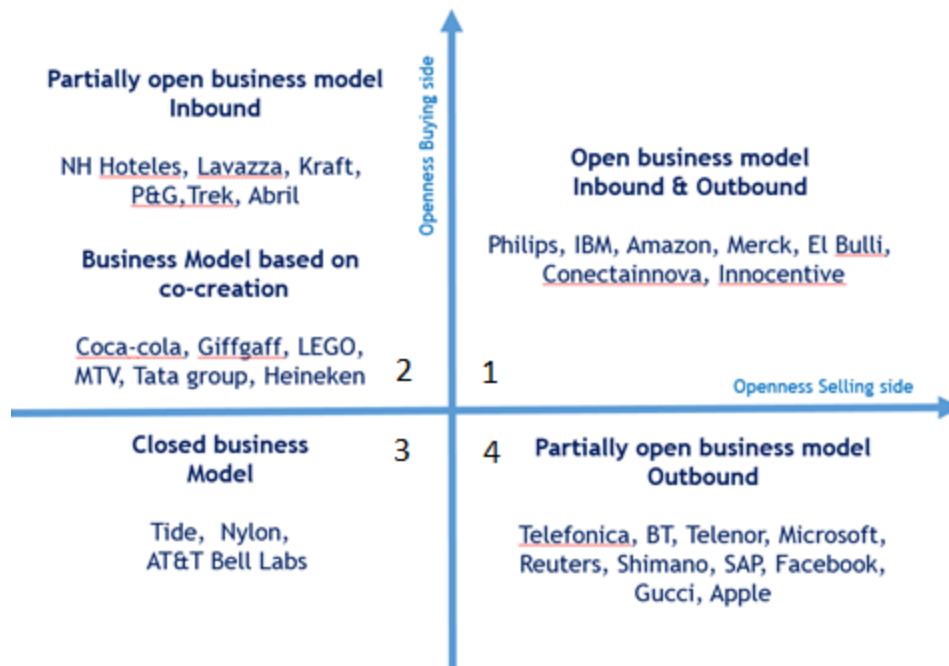
Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνεται η ταξινόμηση όπως προέκυψε από την έρευνα μας. Πιο συγκεκριμένα η ταξινόμηση γίνεται με βάση τρεις άξονες: ανοιχτότητα από τη μεριά του αγοραστή, ανοιχτότητα από τη μεριά του πωλητή και συνδημιουργία.

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αναγνωρίσουν το είδος του μοντέλου που χρησιμοποιούν ή που επιθυμούν να αναπτύξουν στον κλάδο στον οποίο ήδη βρίσκονται ή επιθυμούν να εισέλθουν. Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει το μοντέλο της ως ανοιχτό ή κλειστό. Στη περίπτωση του ανοιχτού η επιχείρηση στη συνέχεια πρέπει να διαλέξει πιο συγκεκριμένα ποιον τύπο μοντέλου θα ακολουθήσει. Για παράδειγμα, στο σημείο 1, η Facebook και η Amazon ακολουθούν το μερικώς ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του αγοραστή, ενώ στο σημείο 2 τοποθετείται η Kraft και η NH Hotel, οι οποίες ακολουθούν το μερικώς ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του πωλητή.

Στο σημείο 3 έχουμε τοποθετήσει τη Giffgaff και τη Lego, οι οποίες ακολουθούν το επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται στη συνδημιουργία. Τα σημεία 4,5,6,7 αποτελούν συνδυασμούς των διαφορετικών τύπων ανοιχτότητας, ενώ παρατηρήσαμε ότι η συνδημιουργία είναι το πιο σπάνιο από τα μοντέλα και πιο σπάνια συνδυάζεται με άλλους τύπους ανοιχτότητας, ενώ συχνά συναντάμε επιχειρήσεις οι οποίες κατευθύνονται στο να ανοίξουν πλήρως το επιχειρηματικό τους μοντέλο (και από τη μεριά του πωλητή και από τη μεριά του αγοραστή) όπως η Coursera, σημείο 4.

Για την παρούσα μελέτη αποφασίσαμε να χειριστούμε τη συνδημιουργία σαν ανοιχτότητα από τη μεριά του αγοραστή προκειμένου να απλοποιήσουμε την μελέτη των διαφορετικών περιπτώσεων καθώς έχουν πολλά κοινά στοιχεία. Έτσι προσδιορίσαμε 4 τύπους ανοιχτών επιχειρηματικών μοντέλων, σε συμφωνία με παλαιότερες μελέτες. Τα πλήρως ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία υιοθετούνται από εταιρείες που επιθυμούν να ανοίξουν πλήρως το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Καθώς και τα μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν με δύο τρόπους, ως: μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά του αγοραστή ή μοντέλα βασισμένα σε συνδημιουργία και μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά του πωλητή.

Στο διάγραμμα παρουσιάζονται παραδείγματα επιχειρήσεων, τα οποία τοποθετούνται στους άξονες ανάλογα με τον τύπο του μοντέλου που ακολουθούν. Οι άξονες του διαγράμματος είναι: ανοιχτότητα από τη μεριά του αγοραστή και ανοιχτότητα από τη μεριά του πωλητή. Στο 2^ο και στο 4^ο τεταρτημόριο εμφανίζονται τα μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα είτε από τη μεριά του αγοραστή είτε από τη μεριά του πωλητή, ενώ στο 1^ο τεταρτημόριο παρουσιάζονται τα ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα και από τη μεριά του πωλητή και από τη μεριά του αγοραστή. Για λόγους πληρότητας στο 3^ο τεταρτημόριο του διαγράμματος συμπεριλάβαμε τα κλειστά επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία υιοθετούν επιχειρήσεις που δεν έχουν ανοίξει ακόμα το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Στη συνέχεια αναλύουμε παραδείγματα από όλα τα πεδία ώστε να καταλήξουμε στα νέα στοιχεία που δημιουργούνται.



Εικόνα: 2, Τίτλος: Οι δύο όψεις του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου

Προσαρμοσμένο από: Sandulli, F., & Chesbrough, H. (n.d.).

3.5 Τύποι ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου

Σύμφωνα με το βαθμό ανοικτότητας από την πλευρά της πώλησης ή την πλευρά του αγοραστή ενός επιχειρηματικού μοντέλου έχουμε βρει τέσσερις διαφορετικούς τύπους ανοικτών επιχειρηματικών μοντέλων. [23]

3.5.1 Μερικώς ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο (από την πλευρά της αγοράς)

Partially open business model (inbound)

Μερικώς ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο: Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν συνήθως οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τις δυνατότητες να αναπτύξουν ένα συγκεκριμένο πόρο από μόνες τους, και έτσι αυτές ενσωματώνουν πόρους τρίτων στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Μέσα σε αυτή την κατηγορία μπορούμε να βρούμε επιχειρήσεις, όπως η NH Hoteles, η Lavazza, η Kraft ή η Procter and Gamble που είναι «πελάτες» επιχειρήσεων με ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά της πώλησης, καθώς επίσης και επιχειρήσεις που συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ένα συλλογικό και κοινό αγαθό, όπως η Trek, η Giant ή η Raleigh δημιουργώντας κοινή γνώση σχετικά με τα νέα Ακτοπλοϊκά Αυτοματοποιημένα Συστήματα Shimano ή την κοινοπραξία της Κόστα Ρίκα, των 29 επιχειρήσεων, δημιουργώντας το εμπορικό σήμα Abril.

3.5.2 Μερικώς ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο (από την πλευρά της πώλησης) Partially open business model (outbound)

Αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα των επιχειρήσεων μοιράζονται μερικούς από τους πόρους τους με μια άλλη εταιρεία που τους ενσωματώνει στο δικό της επιχειρηματικό μοντέλο.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το ποσοστό χρησιμότητας του κοινόχρηστου πόρου όπως στα Brand license, να μειώσουν τη πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, όπως η Amazon, να επιτύχουν οικονομίες φάσματος για τον εν λόγω πόρο, όπως η Barrabés ή η Bankinter και να μεγιστοποιήσουν την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων που συνήθως είναι η περίπτωση των ιδιοκτητών πλατφόρμας, όπως η Unience, η Apple, το Facebook, η SAP, η Telecom Carriers, η Google, η Microsoft και το Reuters.

3.5.3 Πλήρως ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο Open business model (inbound & outbound)

Αυτές είναι οι επιχειρήσεις που βασίζονται στις δύο πλευρές ενός ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου. Βρίσκουμε επιχειρήσεις, όπως η El Bulli, η IBM, η Amazon, η Merck ή η Philips που στηρίχθηκαν σε εξωτερικούς πόρους για να ενισχύουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο δημιουργώντας παράλληλα νέες ροές εσόδων από την κοινή χρησιμοποίηση των πόρων τους με άλλες επιχειρήσεις. Περιλαμβάνονται επίσης σε αυτή την κατηγορία μια νέα ομάδα επιχειρήσεων, όπως η Innocentive ή η Conectainnova που ειδικεύονται στην διαμεσολάβηση μεταξύ των επιχειρήσεων με ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά των αγοραστών και των επιχειρήσεων με ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά των πωλήσεων. Εκτός από αυτούς τους διαμεσολαβητές που έχουν ήδη γεννηθεί, υπάρχει μια φυσική εξέλιξη από κλειστά επιχειρηματικά μοντέλα σε μερικώς ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα, και στη συνέχεια σε πλήρως ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα. Η Merck ή η NH Hoteles είναι παραδείγματα επιχειρήσεων που εξελίχθηκαν από μερικώς ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά των αγοραστών σε πλήρως ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα που ενσωματώνουν πλέον και την πλευρά των πωλητών. Πιο συχνές είναι οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που εξελίσσονται από μερικώς ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά του αγοραστή σε πλήρως ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα. Για παράδειγμα εταιρείες με μερικώς ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα από την πλευρά του αγοραστή όπως η SAP, η Telefónica, η Google ή η Apple, οι οποίες όταν ανοίξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο χορηγώντας πλατφόρμες, αναμένουν μεγάλη προσέλευση συμπληρωματικών εταίρων.

3.5.4 Επιχειρηματικό μοντέλο βασιζόμενο στην συν δημιουργία Business model based on co-creation

Οι επιχειρήσεις στη σημερινή οικονομία πρέπει να ανακαλύψουν νέους τρόπους προκειμένου να προσαρμοστούν στην ολοένα και πιο σύνθετη αγορά. Η τυποποίηση καθιστά δύσκολο για τις εταιρείες να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές έχουν πρωτοφανή πρόσβαση στις πληροφορίες και τα δίκτυα.

Μέσω των ίδιων όμως τεχνολογιών οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει νέους τρόπους παραγωγής και καινοτομίας που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και τη συν δημιουργία. Στη συν-δημιουργία η επιχείρηση αλληλοεπιδρά με τους καταναλωτές σε διαφορετικά σημεία της αλυσίδα αξίας. Εταιρίες όπως η Giffgaff ή η LEGO έχουν υιοθετήσει/ προσαρμόσει τη συν δημιουργία με τους πελάτες τους στο επιχειρηματικό τους μοντέλο.

3.6 Οι αλλαγές του επιχειρηματικού μοντέλου από κλειστό σε ανοιχτό

Παρακάτω αναλύουμε πως θα μπορούσαν να απεικονιστούν οι αλλαγές του επιχειρηματικού μοντέλου από κλειστό σε ανοιχτό. Αρχικά αναφέρουμε τα επιπλέον στοιχεία και εξηγούμε τι περιλαμβάνει καθένα από αυτά, ενώ στη συνέχεια δείχνουμε πως προέκυψαν αυτά τα στοιχεία από τη μελέτη περιπτώσεων που προηγήθηκε.

Μέσα από την ανάλυση δείχνουμε ότι το Business Model_Canvas μπορεί να μετατραπεί σε ένα νέο εργαλείο, το Open Business Model_Canvas, κρατώντας όμως και τα στοιχεία του προηγούμενου. Οι επιχειρήσεις μπορούν πλέον να χρησιμοποιήσουν ένα εύχρηστο και πιο αναλυτικό εργαλείο που εστιάζει πλέον και στην συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και κινητοποιεί τις επιχειρήσεις να ανοίξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, επιλέγοντας έναν από τους τρόπους που τους ταιριάζει καλύτερα. Η απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης γίνεται με το Business model canvas. Οι επιχειρήσεις επιλέγοντας ανάμεσα στις διάφορες μορφές ανοικτότητας θα πρέπει να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν το δικό τους μοντέλο ανάλογα με τη στρατηγική τους και χρησιμοποιώντας τον αντίστοιχο καμβά.

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Ανάλυση Case-Studies

Παρακάτω αναφέρουμε τις μελέτες που έγιναν σε εταιρίες με διαφορετικούς τύπους ανοικτότητας, προκειμένου να καταλήξουμε στα νέα στοιχεία που δημιουργήθηκαν. Αρχικά προσδιορίσαμε το είδος του μοντέλου που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, που επιλέξαμε να ασχοληθούμε, στον κλάδο στον οποίο ήδη βρίσκονται. Επιλέξαμε εταιρίες με ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα, στην αρχή, με μερικώς ανοιχτά από τη μεριά της αγοράς και στη συνέχεια σε μερικώς ανοιχτά από τη μεριά της πώλησης. Έπειτα ασχοληθήκαμε με επιχειρήσεις με πλήρως ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα και συνδυάσαμε τα στοιχεία των μερικώς ανοιχτών επιχειρηματικών μοντέλων σε έναν πλέον καμβά. Ενώ τέλος ασχοληθήκαμε με εταιρίες που έχουν προσαρμόσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο στους πελάτες τους και έχουν επιλέξει σαν μορφή ανοικτότητας την συνδημιουργία με αυτούς.

Αναλύοντας μία προς μία τις επιχειρήσεις προκύπταν πιθανά νέα στοιχεία που αφορούσαν τους 4 τύπους ανοιχτών επιχειρηματικών μοντέλων. Χρησιμοποιώντας επιπλέον νέες μελέτες περιπτώσεων τα στοιχεία αυτά φάνηκε να επαναλαμβάνονται και έτσι η έρευνα κατέληξε στα νέα αυτά στοιχεία.

4.1.1 Ανάλυση NH hotel (inbound)

Η έρευνα ξεκίνησε με μια πολυεθνική εταιρεία που επέλεξε να ανοίξει το επιχειρηματικό της μοντέλο από τη μεριά του αγοραστή και ανήκε στον κλάδο του τουρισμού. Πρόκειται για την NH Hotel, έναν όμιλο με περίπου 400 ξενοδοχεία σε 28 χώρες σε όλη την Ευρώπη, την Αμερική και την Αφρική. Αναλύοντας το επιχειρηματικό μοντέλο του ομίλου διαπιστώσαμε πως τα τμήματα πελατών στα οποία απευθύνεται είναι οικογένειες, ταξιδιώτες για επαγγελματικούς σκοπούς, ζευγάρια και γκρουπ φίλων και τους προσφέρει αξία παρέχοντάς τους πρακτικές λύσεις στο αστικό περιβάλλον, άνεση και μοντέρνα διακόσμηση. Οι κύριες δραστηριότητες που την έχουν οδηγήσει στην απόκτηση OnLine φήμης είναι το σωστό marketing και branding.

Όσον αφορά τις σχέσεις της NH Hotel με τους πελάτες της είδαμε πως ο Όμιλος παρέχει τη δυνατότητα 24ωρης υποστήριξης των πελατών της, ενώ προσφέρει υπηρεσίες βασισμένες στις ανάγκες τους. Ο Όμιλος στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις τεχνολογίες της πληροφορίας, ιδίως του Διαδικτύου, το οποίο αποτελεί από τη μία ένα κρίσιμο και στρατηγικό κανάλι πωλήσεων και προώθησης των δραστηριοτήτων της εταιρείας, αλλά και ένα σημαντικό πόρο. Συγκεκριμένα το Διαδίκτυο έχει γίνει το δεύτερο υψηλότερο κανάλι που παράγει έσοδα για την NH Hotel.

Η NH Hotel Group απαιτούσε την ενίσχυση της απόδοσης του ιστοτόπου λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για online περιεχόμενο. Για να το πετύχει αυτό αξιολογούσε λύσεις που της παρείχαν δυνητικοί εταίροι προκειμένου να καλύψει τους στόχους της. Οι στόχοι της NH Hotel Group περιλάμβαναν την παροχή επιπλέον πρόσβασης στους πελάτες, μέσω tablets και smartphones, καθώς και τη διαφύλαξη από επιθέσεις που θα μπορούσαν να προκαλέσουν downtime στις μηχανές αναζήτησης. Για να αποφευχθεί αυτό και να αυξηθεί τα επίπεδα ικανοποίησης των καταναλωτών, η NH Hotel Group ήθελε να βελτιώσει την απόδοση και να ενισχύσει την ασφάλεια του web. Επίσης να απλοποιήσει τη διαχείριση της ιστοσελίδας και να προσφέρει εξαιρετική εμπειρία στους επισκέπτες της, χωρίς όμως την αύξηση των υποδομών πληροφορικής.

Σύμφωνα με τον Victoriano Castro, IT Infrastructure Manager, για μεγάλο χρονικό διάστημα η εταιρεία αξιολογούσε λύσεις που θα προστάτευαν το site της από απειλές του Internet. Προκειμένου να προφυλάξουν το site τους και να πετύχουν τους στόχους τους συνεργάστηκαν με την Telefónica και την Akamai, οι οποίες κάλυπταν απόλυτα την ανάγκη που είχε προκύψει.

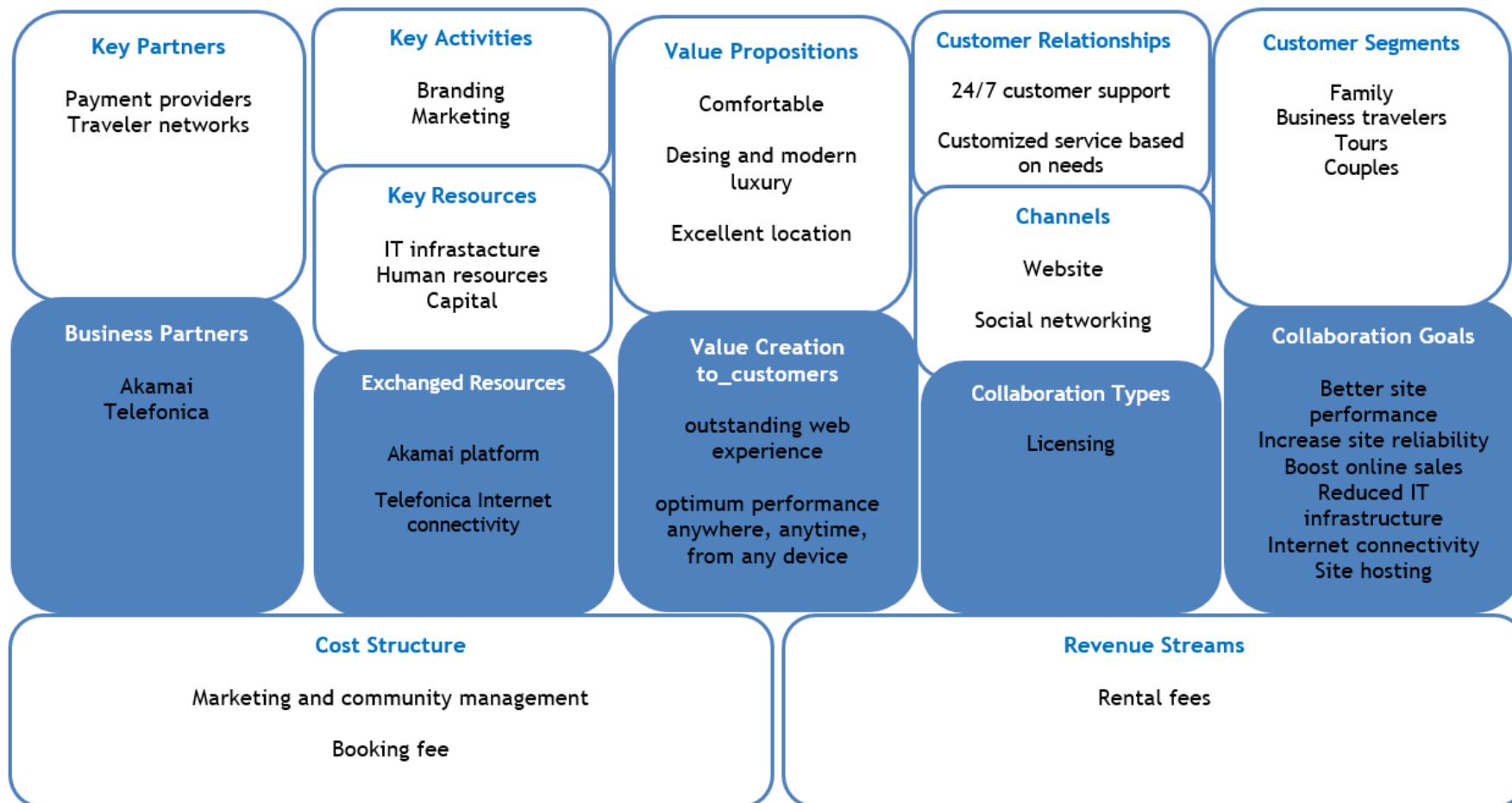
Η NH Hotel άνοιξε το επιχειρηματικό της μοντέλο εισάγοντας τεχνολογίες και τεχνογνωσία από αυτές τις δύο εταιρίες, μέσω των καναλιών συνεργασίας αδειοδότησης και licensing. Συγκεκριμένα, εκμεταλλεύτηκε την ευελιξία της πλατφόρμας Akamai και την ηγεσία της εταιρείας στην παροχή περιεχομένου καθώς και την αξιόπιστη και αποτελεσματική σύνδεση στο Internet και site hosting της Telefónica. Η προσφορά αξίας ως αποτέλεσμα της συνεργασίας για τους πελάτες της NH Hotel αφορούσε τη παροχή υψηλής απόδοσης οπουδήποτε, οποιαδήποτε στιγμή και από οποιαδήποτε συσκευή, λόγω της υπολογιστικής πλατφόρμας Akamai, που αποτελείται από χιλιάδες servers σε όλο τον κόσμο, και την αξιόπιστη και αποτελεσματική σύνδεση στο Internet και site hosting (Telefónica). Μέσω αυτής της

συνεργασίας, το NH Hotel Group δεν έχει πλέον την ανάγκη δημιουργίας υποδομής σε πληροφορική [41].

Στη περίπτωση της NH Hotel το ανοιχτό αυτό επιχειρηματικό μοντέλο βασίζεται εξολοκλήρου στα νεότερα ΤΠΕ τα οποία δίνουν τη δυνατότητα τόσο άμεσης συνεργασίας με τους στρατηγικούς της συνεργάτες όσο και με το μεγάλο σύνολο ξενοδοχείων που διαθέτει αλλά και με τους πελάτες.

Η κύρια πηγή εσόδων για την εταιρία προέρχονται από την ενοικίαση των δωματίων ενώ τα κύρια κόστη περιλαμβάνουν τους μισθούς, τη συντήρηση των κτηρίων, το μάρκετινγκ καθώς και τα κόστη ενοικίασης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από τις Telefónica και Akamai.

Τα στοιχεία που αναλύθηκαν φαίνονται ακριβώς από κάτω, στον canva, απεικονίζοντας το μοντέλο που έχει υιοθετήσει από το 2011 η NH hotel, όπως προκύπτει είναι ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του αγοραστή.



Open Business Model canvas NH hotel

4.1.2 Ανάλυση Kraft (inbound)

Προκειμένου να επιβεβαιώσουμε τα νέα πεδία που δημιουργήθηκαν με την ανάλυση της NH Hotel, επιλέξαμε την Kraft Foods Inc που φάνηκε να ακολουθεί τον ίδιο τύπο μοντέλου. Πρόκειται για μια εταιρία ζαχαροπλαστικής, τροφίμων και ποτών με έδρα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Διαπιστώσαμε πως απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά καθώς έχει μάρκες σε περισσότερες από 155 χώρες, ενώ 11 από τα εμπορικά σήματα σε ετήσια βάση κερδίζουν περισσότερα από 1 δις δολάρια σε όλο τον κόσμο: Kraft, Cadbury, Oscar Mayer, Maxwell House, Nabisco, Oreo, Philadelphia, Jacobs, Milka, LU, Toblerone και η Trident. Στις κύριες δραστηριότητες της Kraft συγκαταλέγονται το σωστό μάρκετινγκ και η οργάνωση ανά γεωγραφική περιοχή, ενώ στους κύριους πόρους συμπεριλαμβάνονται η πλατφόρμα μάρκετινγκ και οι συνέργειες μεταξύ των brands.

Όσον αφορά τις σχέσεις της Kraft με τους πελάτες της είδαμε πως η εταιρεία στοχεύει στη δημιουργία νέων γευστικών προϊόντων που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, ενώ έρχεται σε επαφή μαζί τους μέσω των καναλιών κοινωνικής δικτύωσης, μέσω της τηλεόρασης και της ιστοσελίδας της. Πλέον, στη προσφορά αξίας συμπεριλαμβάνεται η ταχύτητα που βγάζει το προϊόν στην αγορά.

Η Kraft Foods Group δίνοντας έμφαση στις ταμειακές ροές, στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της, στην καινοτομία και στο brand building αποφάσισε να συνεργαστεί στενά με την HPE, με εξωτερική ανάθεση εργασιών για περίπου εννέα μήνες για να κατασκευάσει και να εφαρμόσει δύο ανεξάρτητες υποδομές χωρίζοντας εργαζόμενους και λειτουργίες IT, ενώ παράλληλα να κρατήσει την επιχείρησή όπως ήταν καθόλο το διάστημα.

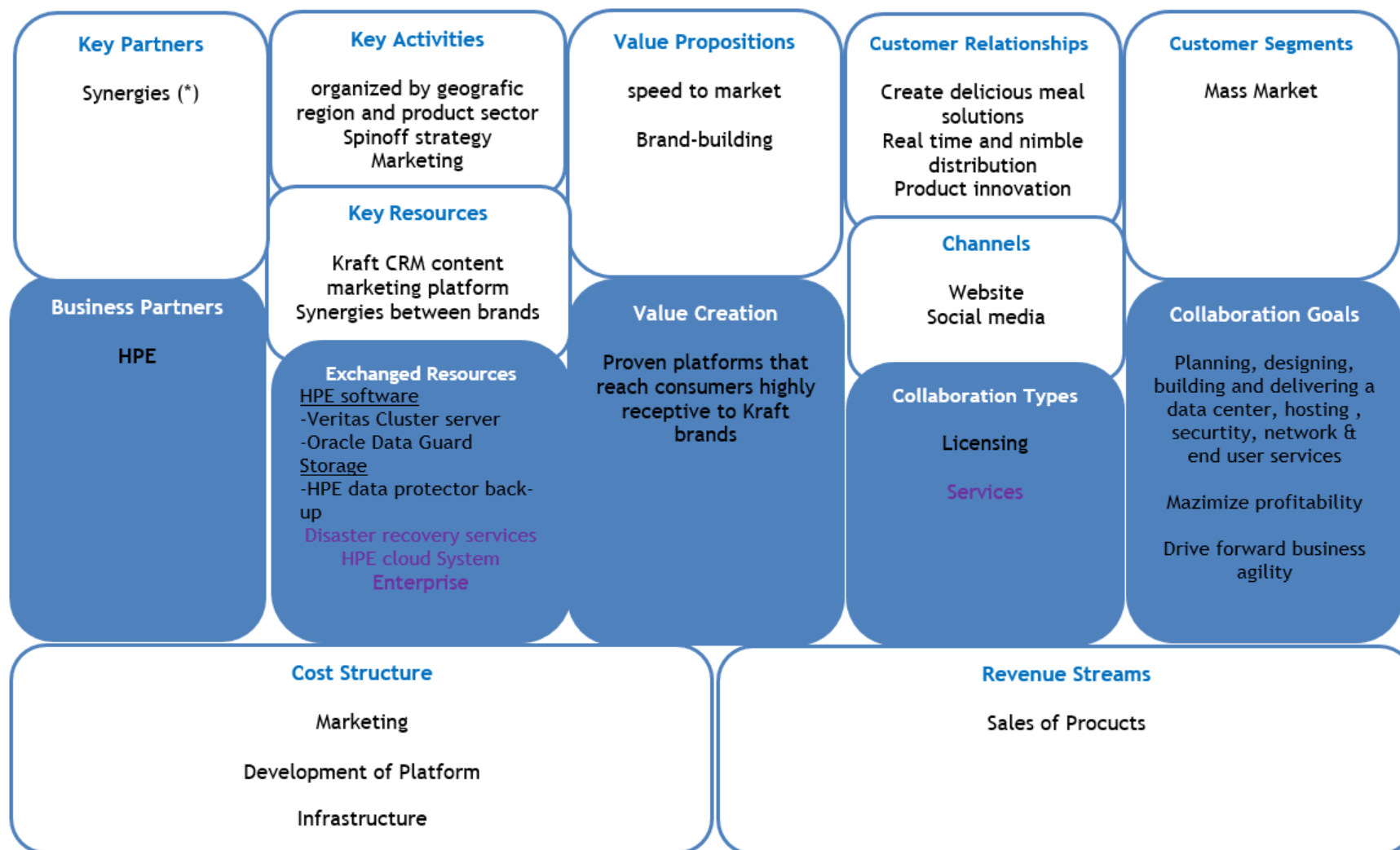
Οι στόχοι της Kraft Foods από τη συνεργασία της με την HPE αφορούσαν το προγραμματισμό, το σχεδιασμό, την κατασκευή και τη παράδοση του data center, του hosting, της ασφάλειας, του δικτύου και τις υπηρεσίες τελικού χρήστη. Η HPE παρείχε μια υποδομή που υποστήριζε την εστίαση της Kraft στην καινοτομία και την ανάπτυξη των αγορών. Πιο συγκεκριμένα η HPE και η Kraft Foods Inc εγκατέστησαν πάνω από 1.000 διακομιστές και 300 terabytes αποθήκευσης, ενώ δημιούργησαν δύο ιδιωτικά cloud. Ενσωμάτωσαν υποδομές ασφαλείας και δημιούργησαν δύο νέες υποδομές συνεργασίας και διανομής λογισμικού. Δημιούργησαν πάνω από 40.000 διεθνείς λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μετέφεραν τους λογαριασμούς email σε ένα νέο σύννεφο, χωρίς να αναφέρουμε το κέρδος της Kraft από την συνεργασία της με την HPE σε χρόνο και χρήματα.

Ως μακροπρόθεσμος συνεργάτης της υποδομής του IT, η HPE έχει σημαντικό ρόλο ακόμα και σήμερα στη λήψη της επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας. Η HPE εφαρμόζει ιδιωτικό hosting καλύτερης απόδοσης κόστους, ευελιξίας και καλύτερης ανταπόκρισης, και βοήθησε την Kraft να παρέχει αξία στους πελάτες της μέσω πιο λιτής, ταχύτερης παράδοσης υπηρεσιών που προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες παγκόσμιες απαιτήσεις της βιομηχανίας τροφίμων.

Στη περίπτωση της Kraft οι ΤΠΕ βοηθούν στο άνοιγμα του επιχειρηματικού της μοντέλου, καθώς η εταιρία βασίζεται στην υποδομή του IT, για το συντονισμό της τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η κύρια πηγή εσόδων για την εταιρία προέρχονται από τις πωλήσεις των προϊόντων, ενώ τα κύρια κόστη περιλαμβάνουν τους μισθούς, τη συντήρηση των κτηρίων, την ανάπτυξη της πλατφόρμας, το μάρκετινγκ καθώς και τα κόστη ενοικίασης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από την HPE.

Τα νέα πεδία που δημιουργήθηκαν από την ανάλυση της Kraft συμπίπτουν με αυτά της NH Hotel και απεικονίζονται στον καμβά ακριβώς από κάτω. Πιο συγκεκριμένα τα πεδία αυτά είναι οι στόχοι συνεργασίας για την Kraft, με ποιο στρατηγικό συνεργάτη επέλεξε να συνεργαστεί προκειμένου να επιτύχει αυτούς τους στόχους, μέσω ποιων καναλιών συνεργάστηκαν, τι τεχνολογίες αντάλλαξαν και τέλος τι αξία παρείχαν στον πελάτη ως αποτέλεσμα της συνεργασίας. Ο canvas που ακολουθεί δείχνει μοντέλο που έχει υιοθετήσει η Kraft. Πρόκειται για ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του αγοραστή.



Open Business Model canvas Kraft

4.1.3 Ανάλυση Amazon (outbound)

Προκειμένου να ερευνήσουμε το ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από την μεριά του πωλητή ασχοληθήκαμε με την Amazon. Η ίδια έχει διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, όπως το eBay και άλλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, προσφέροντας μια πλατφόρμα λιανικής για τους πωλητές και τους τρίτους-εμπόρους, ενώ πέρα από το γεγονός ότι προσφέρει παραπομπές για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, έχει επεκταθεί και σε υπηρεσίες τεχνολογίας.

Επιστρέφοντας στις πελατειακές σχέσεις ένα από τα ισχυρά σημεία της Amazon ήταν πάντα η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών και η εξασφάλιση πλήρους ικανοποίησης του πελάτη, η ευκολία αγορών και η σύσταση συγκεκριμένων προϊόντων με βάση το προφίλ του χρήστη. Ως κύριες δραστηριότητες για την Amazon έχουμε τη χρήση προσφορών και διαφήμισης από στόμα σε στόμα, την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των τμημάτων και τις προσφορές, ενώ η Amazon έχει δημιουργήσει απευθείας σύνδεση με την αγορά και παρέχει αξία στους πελάτες της δίνοντας τους ανταγωνιστικές τιμές σε μια μεγάλη γκάμα προϊόντων. Από την άποψη των καναλιών, η Amazon προσφέρει κυρίως τις υπηρεσίες της είτε μέσω της ιστοσελίδας (διαθέσιμη σε πολλές χώρες), όπου κάποιος μπορεί να περιηγηθεί για κάθε τύπο προϊόντος είτε μέσω της εφαρμογής.

Από την άποψη των βασικών εταιρικών σχέσεων, η Amazon έχει ιστορικά συνεργαστεί με επιχειρήσεις σύμφωνα με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της ενώ στους κύριους πόρους της συγκαταλέγονται η σύγχρονη και πολύ επιτυχημένη ηλεκτρονική της πλατφόρμα, το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Με την αύξηση του ανταγωνισμού στο ψηφιακό περιεχόμενο και στις υπηρεσίες cloud από τη Microsoft, τη Google και την Apple, η Amazon έθεσε ως στόχο να επικεντρωθεί στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους εταίρους της, στους εκδότες ψηφιακού περιεχομένου και στους προγραμματιστές εφαρμογών για να διατηρήσει την ελκυστικότητα και την ανταγωνιστικότητά της σε αυτή την εξελισσόμενη αγορά.

Η Amazon τους παρέχει τεχνολογία, όπως καινοτόμες πλατφόρμες, με παράλληλη διατήρηση και βελτίωση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Έχοντας μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και ψηφιακού περιεχομένου, η εταιρεία έχει πετύχει τους στόχους συνεργασίας και είναι σε θέση να συμβαδίζει με τους ανταγωνιστές της. [42.43].

Με τη διατήρηση μεγάλων βάσεων πελατών ώστε να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας και φάσματος (υποστήριξη προσφορών - π.χ. πλατφόρμα λιανικής τρέχει σε AWS cloud) η Amazon έχει πετύχει τον αρχικό της στόχο να ξεδεύει λιγότερα στο εξωτερικό μάρκετινγκ (έμφαση στην προσανατολισμένη διαφήμιση), και με αυτό το τρόπο η Amazon είναι σε θέση να παραμείνει ηγέτης στην online αγορά λιανικής. Η Amazon παρέχει διάφορες προτάσεις αξίας στους πελάτες της, όπως ένα βολικό one-stop shopping, μείωση κόστους υποδομών και πρόσβαση σε αποτελεσματικό merchandising, ενθαρρύνοντάς τους πελάτες να παραμείνουν πιστοί.

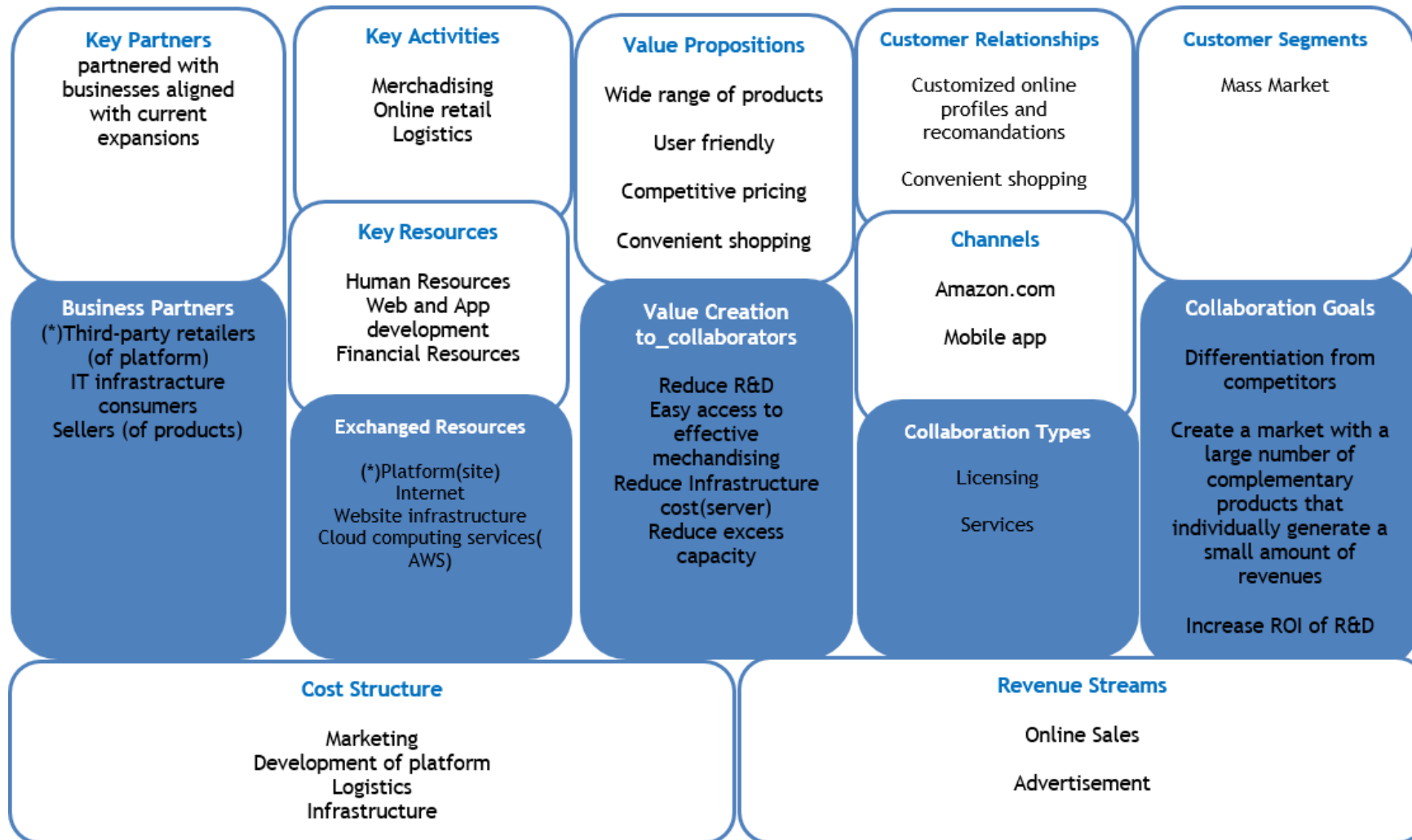
Η Amazon χρησιμοποιεί το μοντέλο της ανοιχτής καινοτομίας από μέσα προς τα έξω, επιτρέποντας σε τρίτους την πώληση προϊόντων μέσω του site της. Η Amazon έγινε επιτυχής, καθώς συνεργάστηκε με μεγάλους λιανοπωλητές που ήθελαν το δικό τους δικτυακό τόπο για να προσφέρουν το εμπόρευσμά τους. Οι λιανοπωλητές συνειδητοποίησαν ότι η Amazon γνώριζε πολλά για τη λειτουργία μιας ιστοσελίδας λιανικής πώλησης και ήθελαν αυτή την εμπειρία της Amazon να δουλέψει για τον εαυτό τους. Η Amazon βοήθησε τρίτους λιανοπωλητές να αναπτύξουν τις δικές τους ιστοσελίδες. Στη συνέχεια, η εταιρεία προχώρησε περαιτέρω, ώστε να φιλοξενήσει ιστοσελίδες τρίτων σε δικούς της server, δίνοντας τους αδειοδότηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η Amazon εκτελεί ακόμα και το merchandising και την εκπλήρωση της συναλλαγής για το λιανοπωλητή. Αυτό ήταν ένα ισχυρό μέσο για την Amazon για να «ανοίξει» τις γνώσεις της προσφέροντας την υποδομή που είχε κατασκευαστεί για τον εαυτό της έξω στην αγορά, ώστε άλλες εταιρείες να μπορούν να την χρησιμοποιήσουν.

Η Amazon αναγνώρισε ότι ορισμένες από τις γνώσεις και τις υποδομές της θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως μοχλός για την κατασκευή ανοικτών υπηρεσιών και τις αξιοποίησε. Η Amazon προσφέρει υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους σε πιθανούς πελάτες. Πολλές εταιρείες που είναι πολύ μικρότερες και στερούνται την τεχνογνωσία για να αναπτύξουν και να διαχειριστούν το δικό τους εξοπλισμό αλλά και το εκπαιδευμένο προσωπικό στις τεχνολογίες των πληροφοριών, επιλέγουν τις λύσεις της Amazon. Σε αυτούς, η Amazon προσφέρει τις λειτουργίες IT της, καθώς για τους ίδιους αυτό θα ήταν μια μεγάλη επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό σε έναν τομέα όπου δεν υπήρχε σχετική πείρα [44] [45] [46].

Η Amazon αξιοποιεί τα ΤΠΕ για το άνοιγμα του επιχειρηματικού της μοντέλου κυρίως μέσω της πλατφόρμας της, επιτρέποντας στους συνεργάτες της να έχουν το δικό τους δικτυακό τόπο.

Όσον αφορά τα έσοδα η Amazon σήμερα επικεντρώνεται κυρίως στην πλατφόρμα Kindle και την ανάπτυξη του AWS καθώς και στις online πωλήσεις, ενώ στα κόστη της συμπεριλαμβάνονται το μάρκετινγκ, η ανάπτυξη της πλατφόρμας, οι υποδομές και τα logistics.

Προσφέροντας τις γνώσεις της σε τρίτους η Amazon ακολούθησε το ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του πωλητή. Ακριβώς από κάτω αναλύεται ο καμβάς δείχνοντας τη στρατηγική της. Όπως προκύπτει τα πεδία που δημιουργούνται είναι αντίστοιχα με αυτά που δημιουργήθηκαν στο ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από την μεριά του αγοραστή. Το μόνο που διαφέρει είναι ότι η δημιουργία αξίας δεν αφορά τον πελάτη αλλά τον συνεργάτη της εταιρίας.



Open Business Model canvas Amazon

4.1.4 Ανάλυση Facebook (outbound)

Για να επιβεβαιώσουμε τα πεδία που δημιουργήθηκαν από την ανάλυση της Amazon, επιλέξαμε να ασχοληθούμε με μια άλλη γνωστή εταιρία που φάνηκε να ακολουθεί τον ίδιο τύπο μοντέλου, το Facebook. Επρόκειτο για μια πλατφόρμα που στοχεύει σε B2B και B2C τμήματα πελατών και τους δίνει αξία παρέχοντάς τους αποτελεσματική επικοινωνία με τους φίλους τους, την οικογένεια τους και τους συνεργάτες τους, κρατώντας τους συνεχώς ενημέρους με νέες δημοσιεύσεις και προσφέροντας τους μια μεγάλη ποικιλία από εφαρμογές.

Η εταιρεία στις κύριες δραστηριότητες της εντάσσει το μαρκετινγκ, το merchadising και την ανάπτυξη της πλατφόρμας. Μάλιστα η πλατφόρμα αποτελεί και κύριο πόρο για την εταιρία μαζί με το κεφάλαιο και το λογισμικό. Το facebook στις σχέσεις του με τους πελάτες εντάσσει την διαφύλαξη των δεδομένων του χρήστη, ενώ η ίδια η πλατφόρμα αποτελεί το κανάλι επικοινωνίας με τους χρήστες.

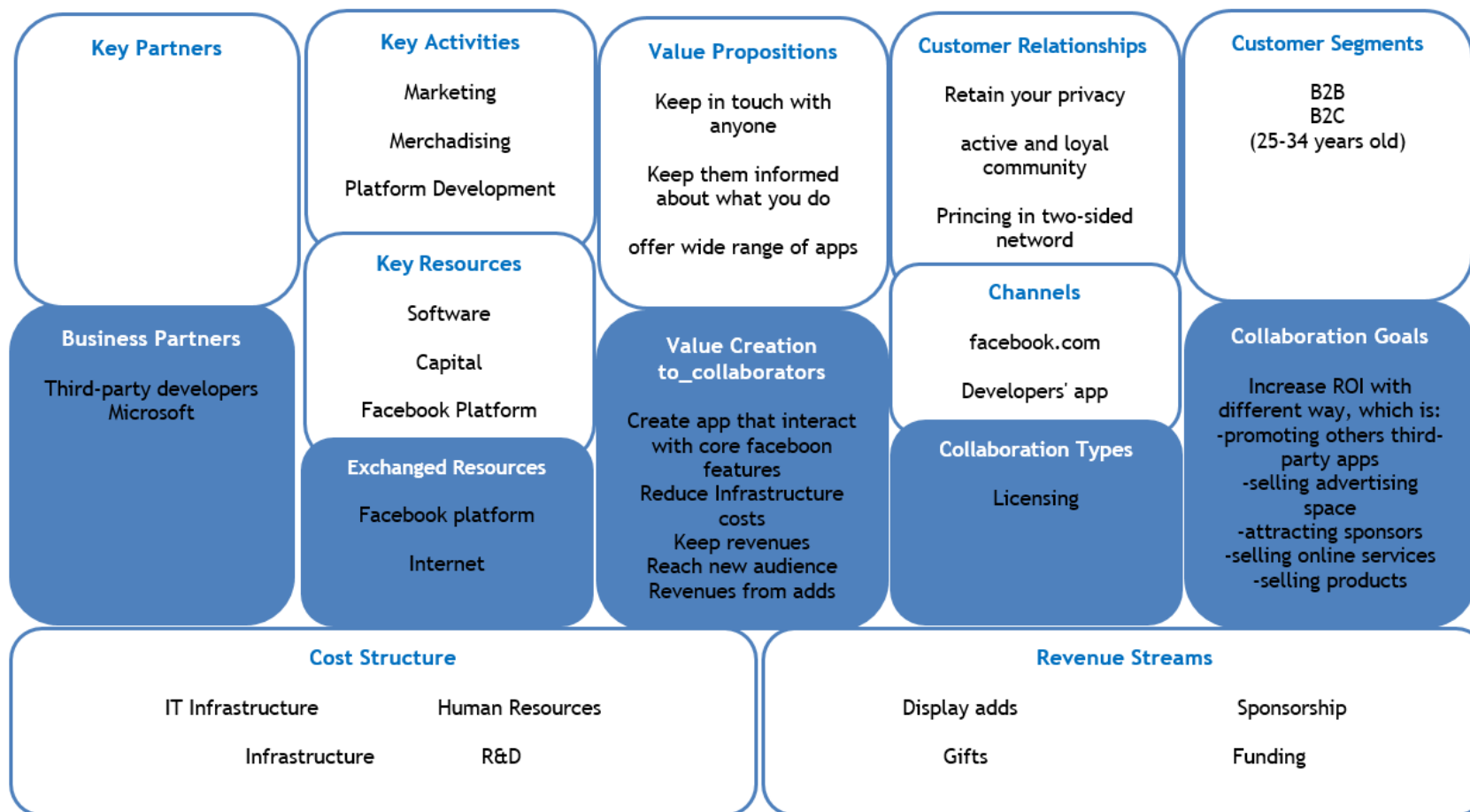
Το Facebook προκειμένου να αυξήσει τα έσοδά του από την ανάπτυξη της πλατφόρμας στράφηκε σε εξωτερικές συνεργασίες με προγραμματιστές εφαρμογών. Επέτρεψε στους προγραμματιστές να έχουν πρόσβαση στο μεγάλο αγοραστικό κοινό του καθώς και να αξιοποιούν δυνατότητες της πλατφόρμας όπως η πρόσβαση σε πληροφορίες των χρηστών τους ή η εύκολη προσθήκη στοχευμένων διαφημίσεων. Με αυτό το τρόπο το Facebook Platform εισήχθη το 2007 και τον Ιανουάριο του 2008, πάνω από 18.000 αιτήσεις είχαν εισαχθεί στο Facebook Platform με 140 νέες εφαρμογές να προστίθενται κάθε μέρα [47].

Το Facebook εργάζεται σκληρά για να αποκομίσει κέρδη από το κοινό του. Έμποροι μπορούν να διαφημιστούν στους περισσότερους από ένα δισεκατομμύριο ενεργούς χρήστες κάθε μήνα στο Facebook ή υποσύνολα αυτών. Ταυτόχρονα οι εφαρμογές τρίτων δημιουργούν μία ανεξάρτητη ροή εσόδων προς αυτές ένα ποσοστό της οποίας κρατάει το facebook ως αμοιβή.

Στη περίπτωση του Facebook το ανοιχτό αυτό επιχειρηματικό μοντέλο βασίζεται εξολοκλήρου στα νεότερα ΤΠΕ τα οποία δίνουν τη δυνατότητα σε προγραμματιστές να έχουν πρόσβαση σε μεγάλο αγοραστικό κοινό.

Το Facebook έχει ένα μοντέλο έσοδων που βασίζεται στις διαφημίσεις. Μερικά από τα χαρακτηριστικά των διαφημίσεων του Facebook στεχέουν στην ηλικία, το φύλο, την τοποθεσία και τα ενδιαφέροντα. Τα κύρια κόστη αφορούν τις υποδομές καθώς και την ανάπτυξη και συντήρηση της πλατφόρμας.

Ακριβώς από κάτω αναλύεται ο καμβάς, που συμπίπτει με τον καμβά που δημιουργήθηκε από την ανάλυση της Amazon, ο οποίος δείχνει το μοντέλο που έχει υιοθετήσει το Facebook. Όπως προκύπτει είναι ένα ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του πωλητή καθώς η εταιρεία επιτρέπει σε third-party προγραμματιστές να ανεβάσουν υλικό, εφαρμογές στην πλατφόρμα της. Οι προγραμματιστές που στερούνται δυνατότητες σε IT επιλέγουν την πλατφόρμα του Facebook. Μάλιστα μέσω της συγκεκριμένης πλατφόρμας οι προγραμματιστές μπορούν πλέον να έρθουν σε επαφή με χιλιάδες χρήστες που θα χρησιμοποιήσουν την εφαρμογή τους.



Open Business Model canvas Facebook

4.1.5 Ανάλυση Coursera inbound & outbound

Αφού αναλύσαμε το ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο από τη μεριά του αγοραστή και στη συνέχεια από τη μεριά του πωλητή, προσπαθήσαμε να επιλέξουμε μια εταιρεία που έχει ανοίξει πλήρως το μοντέλο της και να δούμε αν όντως δημιουργούνται τα ίδια πεδία. Επιλέξαμε την Coursera, μια εταιρεία που παραδίδει online μαθήματα στους χρήστες της.

Τα τμήματα πελατών στα οποία απευθύνεται η Coursera είναι κυρίως μαθητές και προσωπικό εταιριών, ενώ στις κύριες δραστηριότητες της είναι η διαχείριση της εκπαιδευτικής κοινότητας, το μάρκετινγκ και το merchandising. Παρέχει αξία στους πελάτες της μέσω των online μαθημάτων που προσφέρει από τα πιο φημισμένα ιδρύματα, τα οποία είναι προσβάσιμα σε οποιονδήποτε, ενώ η σχέση της με τους πελάτες της στηρίζεται στην κοινότητα και στην ισότιμη πρόσβαση των χρηστών σε εκπαιδευτικό υλικό. Η υψηλή διαθεσιμότητα είναι εξαιρετικά σημαντική για την Coursera και τους χρήστες της, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιούν σαν κανάλια τόσο την ιστοσελίδα όσο και την εφαρμογή της Coursera.

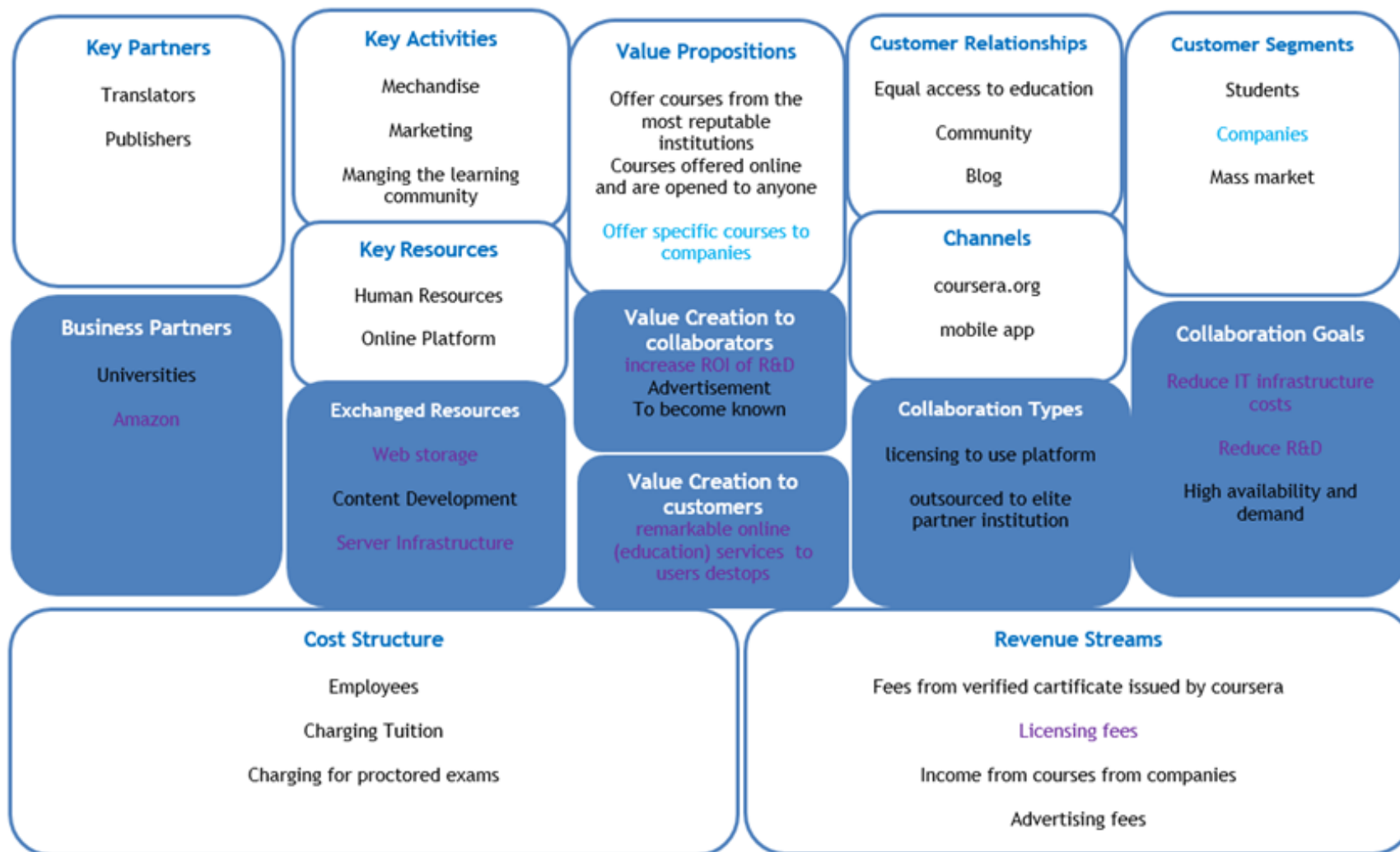
Η Coursera συνεργάζεται τόσο με Πανεπιστήμια (outbound) όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες (inbound), όπως την Akka, την Amazon SES και το Amazon Simple Service Email. Η Coursera προκειμένου να συνεργαστεί με τα Πανεπιστήμια είχε σαν στόχο την υψηλή διαθεσιμότητα περιεχομένου στην πλατφόρμα της προκειμένου να αυξήσει τη ζήτηση, ενώ τα ίδια τα Πανεπιστήμια ως συνεργάτες της Coursera επιδίωκαν από τη μεριά τους τη διαφήμιση στην πλατφόρμα της. Το κανάλι επικοινωνίας μεταξύ της Coursera και των συνεργατών της είναι η αδειοδότηση για τη χρήση της πλατφόρμας.

Η Akka, η Amazon SES και το Amazon Simple Service Email αποτελούν εξωτερικούς συνεργάτες της Coursera καθώς χρησιμοποιούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό ως υπηρεσία στέλνοντας email του Coursera. Η Coursera μέσω αυτής της συνεργασίας θέλησε να μειώσει την ανάγκη σε RnD και να προσφέρει στους τελικούς χρήστες αξιόλογες υπηρεσίες εκπαίδευσης. Όταν οι εκπαιδευτές πρέπει να στείλουν ένα email σε δεκάδες ή εκατοντάδες χιλιάδες σπουδαστές τους, θέλουν να το κάνουν αυτό όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Επιπλέον, η Coursera προκειμένου να μειώσει τα κόστη υποδομής συνεργάζεται με τη Typesafe Platform, μια σύγχρονη πλατφόρμα λογισμικού που καθιστά εύκολο στους προγραμματιστές να δημιουργήσουν κλιμακούμενες εφαρμογές λογισμικού. Συνδυάζει γρήγορο χρόνο εκτέλεσης, τη γλώσσα προγραμματισμού Scala, και ισχυρά εργαλεία για την ανάπτυξη ενός πακέτου που συνεργάζεται άψογα με την υπάρχουσα υποδομή Java. Η Coursera ανταλλάσσει τεχνολογίες που αφορούν τις υποδομές σε server και web storage.

Τα ΤΠΕ αξιοποιούνται από τη Coursera, για το άνοιγμα του επιχειρηματικού της μοντέλου. Είναι απαραίτητα καθώς η Coursera δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη της πλατφόρμας της, αφού αποτελεί ένα πολύ βασικό κομμάτι του επιχειρηματικού της μοντέλου.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Coursera λοιπόν είναι πλήρως ανοιχτό καθώς είναι ανοιχτό και μεριά του αγοραστή αλλά και από τη μεριά του πωλητή. Συνεργάζεται με εταιρίες για την σωστή ανάπτυξη της πλατφόρμας με μικρότερο κόστος σε IT, αλλά παρέχει και την πλατφόρμα της σε συνεργάτες προκειμένου να έχει μεγάλη διαθεσιμότητα σε περιεχόμενο. Περιλαμβάνει τα πεδία δημιουργίας αξίας για τον πελάτη αλλά και δημιουργία αξίας για τους συνεργάτες της εταιρίας σε αντίθεση με τα μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως είδαμε ακριβώς από πάνω.



Open_business_model_Coursera

4.1.6 Giffgaff UK: A Case Study of Customer Co-Creation

Στη συνέχεια μελετήσαμε εταιρίες που έχουν προσαρμόσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο στους πελάτες τους και έχουν επιλέξει σαν μορφή ανοικτότητας την συνδημιουργία με αυτούς. Επιλέξαμε την Giffgaff, έναν Mobile Virtual Network Operator στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η Giffgaff "MVNO" δεν διαθέτει υποδομή ασύρματου δικτύου, αλλά αποκτά πρόσβαση στο δίκτυο του Ηνωμένου Βασιλείου. Η Giffgaff αυτό που κάνει είναι να παρέχει στους πελάτες της, οι οποίοι είναι χρήστες κινητών, μια δωρεάν κάρτα SIM για οποιοδήποτε τηλέφωνο, ενώ έχει στηρίξει τις σχέσεις της με τους πελάτες σε ένα εξαιρετικά ευέλικτο πακέτο υπηρεσιών, το "goodybag". Στις κύριες δραστηριότητές της είναι η 24ωρη διαθεσιμότητα, ενώ στην πρόταση αξίας συμπεριλαμβάνεται η κάλυψη που δίνει στους χρήστες της μέσω κινητού.

Η Giffgaff όμως έχει ξεχωρίσει για το τρόπο παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, καθώς αυτοί συμμετέχουν στην δημιουργία προϊόντος και αποτελούν τους βασικούς της συνεργάτες. Συγκεκριμένα, οι πελάτες συμμετέχουν τόσο στο φόρουμ όσο και στα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία αποτελούν τα κανάλια συνδημιουργίας, ώστε να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, την τιμολόγηση και την υποστήριξη. Οι ιδέες των πελατών οδηγούνται άμεσα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, ώστε αυτοί να συμμετέχουν τόσο στην διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και να ανταμείβονται για τη συμβολή τους.

Στην κοινότητα Giffgaff Labs τα μέλη μπορούν να δημοσιεύουν τα σχόλιά τους ανταλλάσσοντας ιδέες, να σχολιάζουν αλλά και να ψηφίζουν ιδέες. Το μοντέλο λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διοχετεύει τα σχόλια των πελατών, την αμοιβαία υποστήριξη και τις σκέψεις τους από τα social media σε μια πλατφόρμα και στη συνέχεια, σε ένα στάδιο ανάπτυξης. Οι πελάτες βλέπουν το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία που είχαν βοηθήσει να δημιουργήσουν μέσω της πλατφόρμας της Giffgaff.

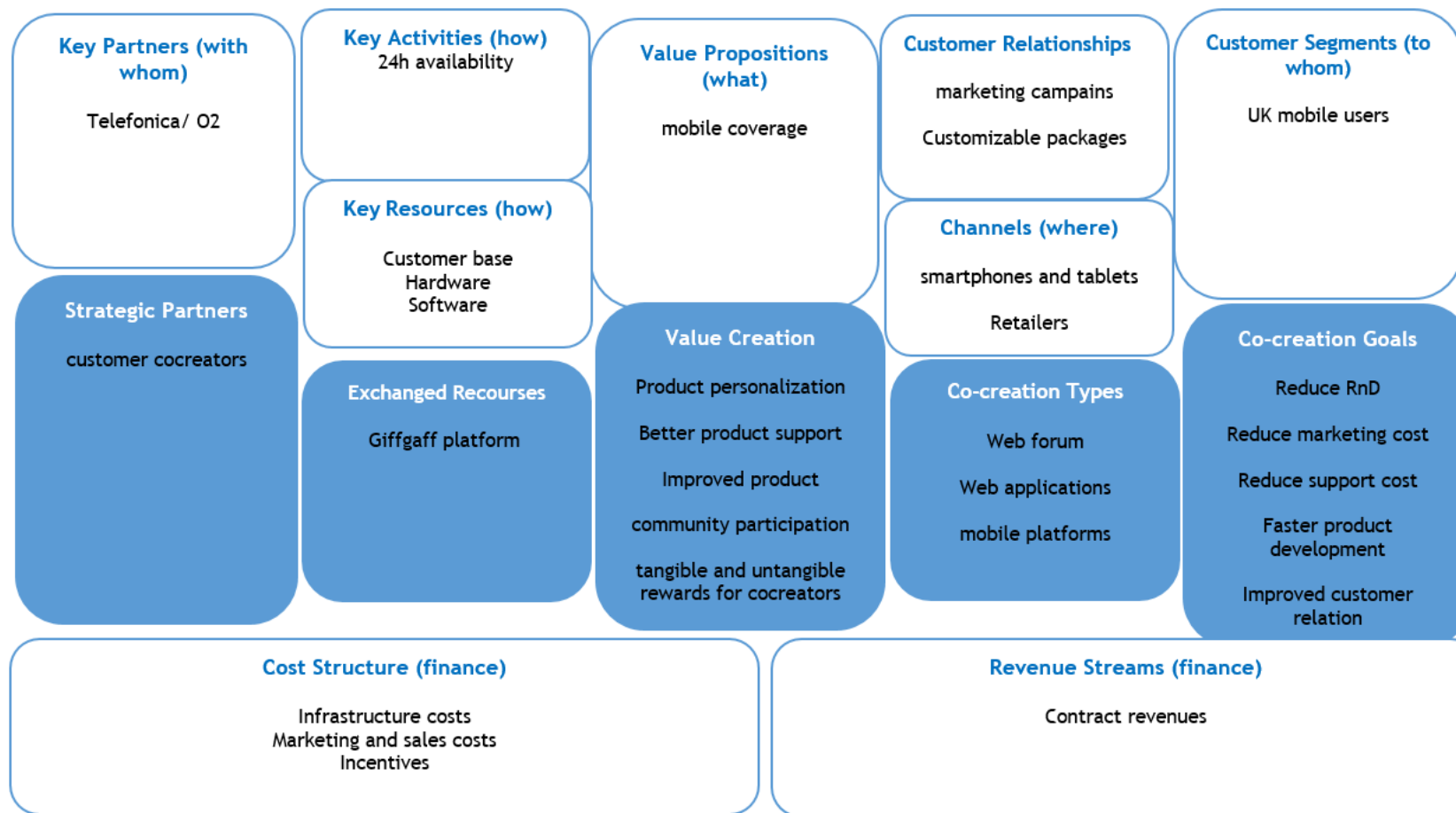
Τα ΤΠΕ έχουν συμβάλλει στην ανάπτυξη του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου της Giffgaff καθώς τα μέλη αλληλοεπιδρούν μέσω της ιστοσελίδας της επιτρέποντας τη γρήγορη μετάδοση ιδεών.

Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο υπάρχουν δύο εταίροι στη συν-δημιουργία αξίας: ο πελάτης και η επιχείρηση. Στην σύλληψη αξίας των πελατών της Giffgaff συμπεριλαμβάνονται η μεγαλύτερη εξατομίκευση των προϊόντων, οι απτές ανταμοιβές με τη μορφή των χρημάτων και τα δωρεάν top-ups σε αντάλλαγμα για τις ιδέες τους.

Το μοντέλο Giffgaff της κοινωνικής διαφοροποίησης της αγοράς και της καινοτομίας παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στους στόχους για την επιλογή της συνδημιουργίας συμπεριλαμβάνονται η αύξηση της ταχύτητας παροχής νέων προϊόντων στην αγορά, η ανάπτυξη προϊόντων με μειωμένο κόστος έρευνας και δημιουργώντας μια πιο ικανοποιητική εμπειρία για τον πελάτη καθώς και η μείωση RnD κόστους και κόστους μάρκετινγκ[48] [49].

Η συνδημιουργία δεν είναι μόνο μια στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος, αλλά επίσης μια βάση για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως βλέπουμε παρακάτω έχει δημιουργηθεί ένας νέος καμβάς. Πλέον έχουμε το πεδίο

δημιουργία αξίας για τον πελάτη καθώς επίσης το collaboration channels και το collaboration goals έχουν μετατραπεί σε co-creation channels και co-creation goals.



Open Business model canvas Giffgaff

4.1.7 Lego: A Case Study of Customer Co-Creation

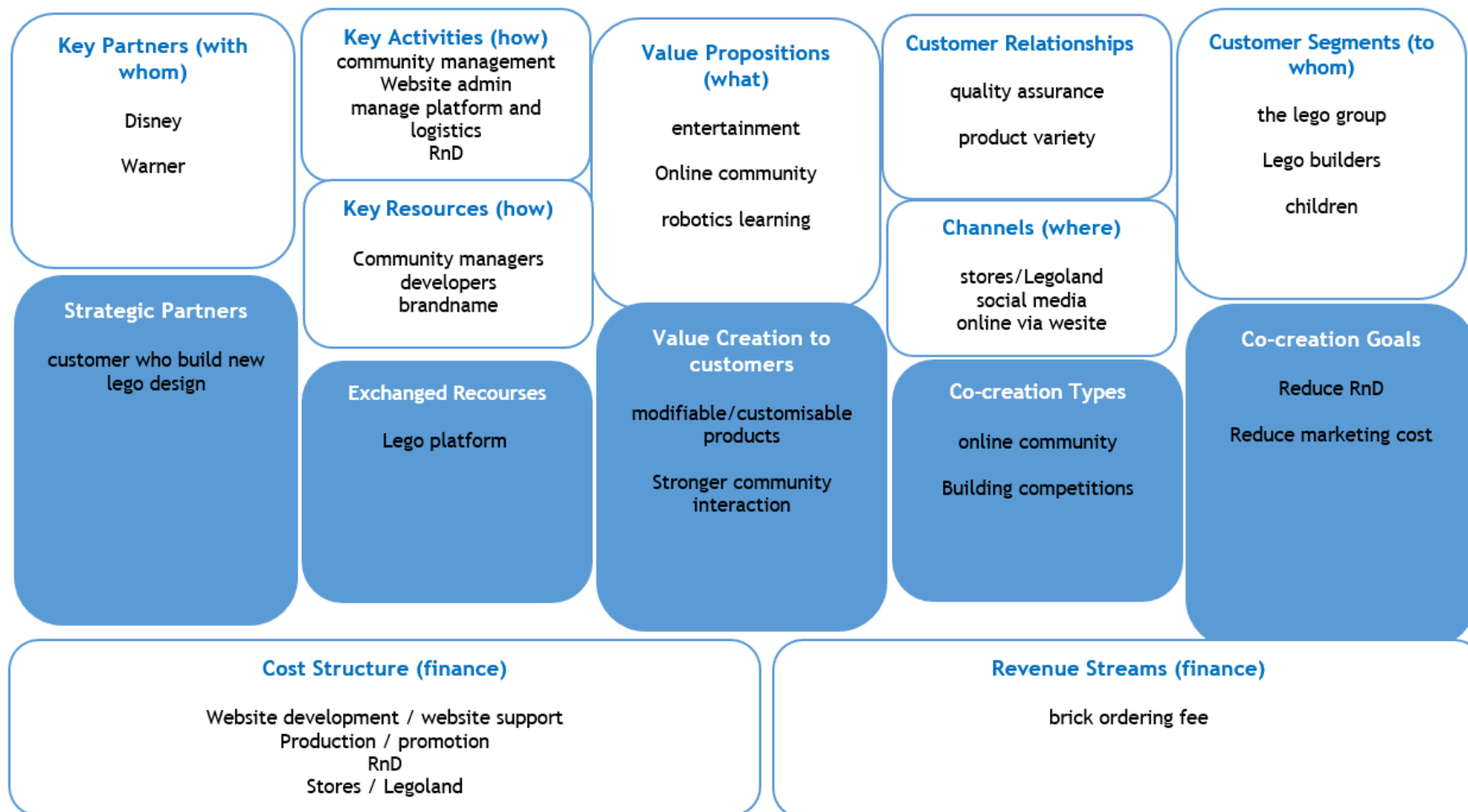
Στη συνέχεια προκειμένου να επιβεβαιώσουμε την ανάλυση που προηγήθηκε για τη συνδημιουργία στην περίπτωση της Giffgaff, επιλέξαμε μια άλλη εταιρία, που έχει πλέον υιοθετήσει τις αρχές της ανοιχτής καινοτομίας. Η εταιρεία κατασκευής παιχνιδιών, LEGO, η οποία έχει μοχλεύσει τις ιδέες των πελατών της ως πηγή καινοτομίας [47].

Η εταιρεία Lego απευθυνόταν κυρίως σε παιδιά αλλά και σε κατασκευαστές Lego, οι οποίοι μπορούσαν να έρθουν σε επαφή μαζί της μέσω των καταστημάτων της ή μέσω της online πλατφόρμας της. Η Lego στηρίζει τις σχέσεις της με τους πελάτες στην ποικιλία των προϊόντων και στην ποιότητα της κατασκευής, ενώ παρέχει στους πελάτες της εκπαίδευση και εκμάθηση ρομποτικής. Στις κύριες δραστηριότητές της είναι η διαχείριση της κοινότητας, η διαχείριση logistics και το RnD, ενώ στους κύριους πόρους της συγκαταλέγεται το brand name της.

Η εταιρεία ανοίγοντας το λογισμικό της, έδωσε τη δυνατότητα στους χρήστες να μπορούν να κάνουν τροποποιήσεις στο προϊόν, ώστε αυτή από τη μεριά της να παρακολουθεί τις εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών της και να πετύχει τη μείωση σε Rnd καθώς επίσης και τη μείωση του κόστους διαφήμισης. Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες από το άνοιγμα του επιχειρηματικού της μοντέλου συμπεριελάμβανε την έντονη αλληλεπίδραση της κοινότητας. Μάλιστα ένα ολόκληρο πρόγραμμα σπουδών μεσαίου σχολείου αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες για να διδάξουν στα παιδιά ρομποτική, χρησιμοποιώντας LEGO. Οι μαθητές μπορούσαν να μάθουν για το προγραμματισμό και το σχεδιασμό, την κατασκευή οχημάτων LEGO, που ακολουθούσαν μια διαδρομή στο πάτωμα. Η εταιρία διοργάνωσε διαγωνισμούς κατά τους οποίους μια σειρά από προκλήσεις/ δοκιμασίες δημιουργήθηκαν για τους ενδιαφερομένους. Με το τρόπο αυτό, τα προϊόντα LEGO έχουν οδηγήσει σε μια βιομηχανία που έχει επικεντρωθεί στην επιστήμη μέσης και τεχνολογικής εκπαίδευσης [43].

Στη περίπτωση της Lego τα ΤΠΕ έχουν βοηθήσει το άνοιγμα του επιχειρηματικού της μοντέλου, καθώς μέσω της ιστοσελίδας της μπόρεσε να επιτύχει την άμεση διάδραση με τους χρήστες της και τη δημιουργία μιας ισχυρής κοινότητας.

Επομένως από την ανάλυση περίπτωσης της LEGO είδαμε ότι οι εταιρείες μπορούν να κάνουν περισσότερα για τη συμμετοχή των πελατών τους στις διαδικασίες της υλοποίησης του προϊόντος και όχι απλά να τους αφήσουν να τους παρακολουθούν. Η LEGO έλαβε μεγάλη επιτυχία υιοθετώντας το μοντέλο της συνδημιουργίας και αφήνοντας τους πελάτες της να δημιουργήσουν σχέδια στην πλατφόρμα της. Ο καμβάς που ακολουθεί επιβεβαιώνει τα πεδία που είχαμε δημιουργήσει για την Giffgaff και απεικονίζει με απλό τρόπο τη στρατηγική της LEGO.



Open Business model canvas Lego

Κεφάλαιο 5^ο

5.1 Έλεγχος, case-studies

Προκειμένου να αντλήσουμε πληροφορίες και δεδομένα για την έρευνά μας και να διαπιστώσουμε ότι τα πεδία που προέκυψαν από την ανάλυση που προηγήθηκε είναι πλήρη και καλύπτουν τις ανάγκες μιας εταιρίας για την απεικόνιση του ανοιχτού επιχειρηματικού της μοντέλου, προχωρήσαμε σε συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις έγιναν στο χώρο των εταιριών, όπου μιλήσαμε με τους συνεντευξιζόμενους, κάναμε μια σειρά από συγκεκριμένες ερωτήσεις, διαπιστώσαμε μαζί τους την ανάγκη να δημιουργηθούν επιπλέον πεδία, συζητήσαμε για το ποια θα μπορούσαν να είναι αυτά και πήραμε ανατροφοδότηση για τον καμβά που είχαμε ήδη δημιουργήσει.

Επιλέξαμε τρεις εταιρείες που να αντιστοιχούν σε τρεις διαφορετικές περιπτώσεις του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου. Για την περίπτωση του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου από τη μεριά του πωλητή επιλέξαμε την Μαρέλ καθώς αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα και μπορούσαμε να εξασφαλίσουμε συνέντευξη με το πρόεδρο της εταιρίας, κ. Κυριάκο Αλεξόπουλου. Στη συνέχεια για την περίπτωση του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου από τη μεριά του αγοραστή επιλέξαμε το τμήμα Διαχείρισης διαθεσίμων της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ) καθώς είναι μια πιο ιδιόζουσα περίπτωση και καταφέραμε να κλείσουμε συνέντευξη με τη Διευθύντρια του τμήματος, κ. Μίχου Κρυστάλλω. Τέλος για την περίπτωση του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου και από τη μεριά του αγοραστή και του πωλητή επιλέξαμε τη Πολυεδρική Αθηνών όπου μιλήσαμε με τον πρόεδρο της εταιρίας κ. Βαγγέλη Ζορμπά.

Η διαδικασία ήταν ως εξής: αρχικά προηγήθηκε μια συζήτηση για την επεξήγηση των εννοιών της ανοιχτής καινοτομίας, του επιχειρηματικού μοντέλου καθώς και του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου ενώ στη συνέχεια έγιναν μία σειρά από ερωτήσεις στον συνεντευξιζόμενο, οι απαντήσεις του οποίου καταγράφονταν. Ο συνολικός χρόνος της κάθε συνέντευξης ήταν περίπου 100 λεπτά.

Οι ερωτήσεις ήταν οι εξής:

- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί σας πελάτες;
- Ποια είναι η αξία που παρέχετε στους πελάτες σας;
- Μέσω ποιων καναλιών επικοινωνίας προτιμάτε να προσεγγίζετε τους πελάτες σας;
- Τι είδους σχέσεις έχετε ήδη θεσπίσει μαζί τους;
- Για ποια αξία πληρώνουν ήδη οι πελάτες σας;
- Ποιοι είναι οι πόροι που απαιτούνται;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες δράσεις που πρέπει να αναλάβετε για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησής σας;
- Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές σας;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες δαπάνες που επιβαρύνουν το επιχειρηματικό σας μοντέλο;
- Υπάρχουν άλλα στοιχεία που θα θέλατε να μπούνε στον καμβά;
- Πιστεύετε ότι θα είχε νόημα να ξεχωρίσετε τα κομμάτια της ανοιχτής καινοτομίας στον καμβά;
- Τι θα θέλατε να καλύπτουν τα πεδία αυτά;

- Ποιοι οι στρατηγικοί συνεργάτες σας;
- Ποια αξία συλλαμβάνει η επιχείρηση για τον πελάτη από την συνεργασία σας με το στρατηγικό συνεργάτη;
- Ποια η δημιουργία αξίας που προκύπτει για τον στρατηγικό συνεργάτη;
- Τι πετυχαίνει η επιχείρηση από την συνεργασία της με τους συγκεκριμένους συνεργάτες;
- Με ποιους τρόπους επιθυμείτε να συνεργάζεστε;
- Ποιους πόρους ανταλλάσσετε με τους συνεργάτες σας;
- Ήταν σημαντικός ο ρόλος των ΤΠΕ στην επιτυχία του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου;
- Πιστεύετε ότι τα επιπλέον πεδία καλύψαν ικανοποιητικά το ανοιχτό κομμάτι του επιχειρηματικού σας μοντέλου;
- Σας βοήθησε σαν εργαλείο ο καμβάς του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου για την αποσαφήνιση και αποτύπωση του επιχειρηματικού σας μοντέλου;

5.1.1 ΑΕΜ από τη μεριά του αγοραστή (τμήμα Διαχείρισης διαθεσίμων της ΤτΕ)

Αρχικά ασχοληθήκαμε με το τμήμα Διαχείρισης διαθεσίμων της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ), το οποίο καλύπτει ανάγκες άλλων τμημάτων. Η σχέση του με τα άλλα τμήματα στηρίζεται στην ασφάλεια και στην εμπιστοσύνη. Τα κανάλια επικοινωνίας μαζί τους είναι επιτροπές (διαχείρισης κινδύνου & αξιολόγησης) στις οποίες υποβάλλουν προτάσεις και τις αξιολογούν, ενώ η αξία που παρέχουν είναι η αποτελεσματικότητα, οι καλύτερες αποδόσεις από ανταγωνιστές που δοκίμασαν (εξωτερικά της Τράπεζας) και η τήρηση του πλαισίου κινδύνου. Οι κύριες δραστηριότητες του τμήματος Διαχείρισης διαθεσίμων είναι η αξιολόγηση αγορών, η αξιολόγηση οικονομικών δεδομένων και η διαμόρφωση προβλέψεων, ενώ στους κυρίους πόρους της συμπεριλαμβάνονται το εκπαιδευμένο προσωπικό, η εμπειρία και ο τεχνολογικός εξοπλισμός. Βασικοί συνεργάτες αυτού του τμήματος είναι και άλλες τράπεζες.

Το τμήμα Διαχείρισης διαθεσίμων της ΤτΕ έχει ένα μοντέλο εσοδών που βασίζεται στη διαχείριση χαρτοφυλακίου, ενώ τα κύρια κόστη αφορούν τους μισθούς και τις Πλατφόρμες Πληροφόρησης.

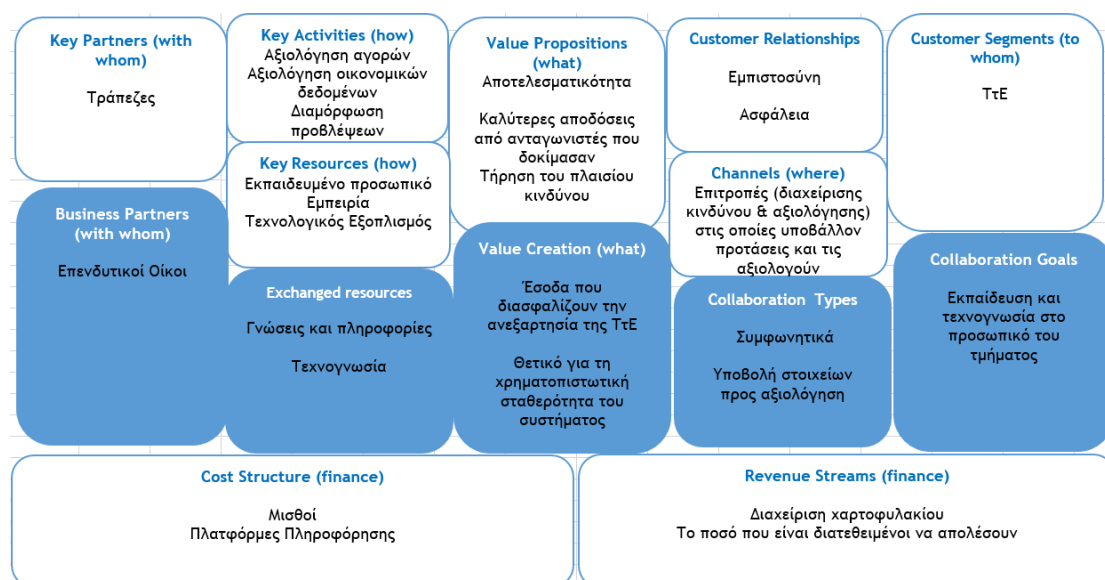
Συζητώντας με τη Διευθύντρια για το αν θα ήθελε να δημιουργήθουν νέα πεδία για το ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο, η απάντησή της ήταν θετική, ενώ για το ποια θα είναι αυτά τα στοιχεία που θα μπορούσαν να περιληφθούν στον καμβά φάνηκε να δίνει βάση στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, καθώς και στο ότι θα ήταν σημαντικό να φαίνεται κάθε φορά τι ανταλλάσσεται και με ποίον. Ο Καμβάς του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου καλύπτει τα στοιχεία αυτά μέσω των πεδίων: value creation, business partners και exchanged resources.

Όπως μας ενημέρωσε η Διευθύντρια του τμήματος Διαχείρισης διαθεσίμων της ΤτΕ, προκειμένου να εξασφαλίσουν το βέλτιστο δυνατό επίπεδο εκπαίδευσης και τεχνογνωσίας του προσωπικού συνεργάζονται με επενδυτικούς οίκους. Με αυτό το τρόπο εισάγουν γνώσεις και τεχνογνωσία στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Δίνοντας έμφαση στη δημιουργία αξίας, μας εξήγησε πως η συνεργασία αυτή δημιουργεί αξία για την ΤτΕ, αυξάνοντας τα έσοδά της και επιτρέποντας της οικονομική ανεξαρτησία, ενώ παράλληλα βοηθάει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα του συστήματος. Τέλος όπως μας ενημέρωσε ο τρόπος συνεργασίας με τους επενδυτικούς οίκους είναι μέσω

συμφωνητικών. Προφανώς τα ΤΠΕ είναι απαραίτητα για τη λειτουργία αυτού του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου καθώς επιτρέπουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και τεχνογνωσία μεταξύ των συνεργατών.

Παρόλο που ήταν μια πιο ιδιόζουσα περίπτωση, όπως μας πληροφόρησε η Διευθύντρια της εταιρίας το ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο φάνηκε να καλύπτει τις ανάγκες για την αποτύπωση της στρατηγικής του τμήματος. Το τμήμα χρησιμοποιεί ήδη άλλα εργαλεία για την αποτύπωση του στρατηγικού του πλάνου, παρόλα αυτά η Διευθύντρια το βρήκε αρκετά εύχρηστο.

Η συζήτηση μας με τη Διευθύντρια μας βοήθησε στο να οργανώσουμε καλύτερα τα πεδία του καμβά και να χωρίσουμε νοηματικές ενότητες προκειμένου η συμπλήρωση του καμβά να είναι ευκολότερη και γρηγορότερη. Καταλήξαμε πως ο διαχωρισμός των ενοτήτων πρέπει να είναι οριζόντιος, ώστε να ξεχωρίζει το κλειστό από το ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά και κάθετος με βάση τρία κριτήρια: τις βασικές δραστηριότητες για την κατασκευή του προϊόντος, την αξία που προσφέρει το προϊόν στον πελάτη και σε ποιος απευθύνεται ο οργανισμός/ εταιρία.



5.1.2 ΑΕΜ από τη μεριά του πωλητή (Μαρέλ)

Στη συνέχεια διαλέξαμε να ασχοληθούμε με την εταιρεία Μαρέλ, που δραστηριοποιείται στο χώρο της Ναυτιλίας και έχει ανοίξει το επιχειρηματικό της μοντέλο από τη μεριά του πωλητή.

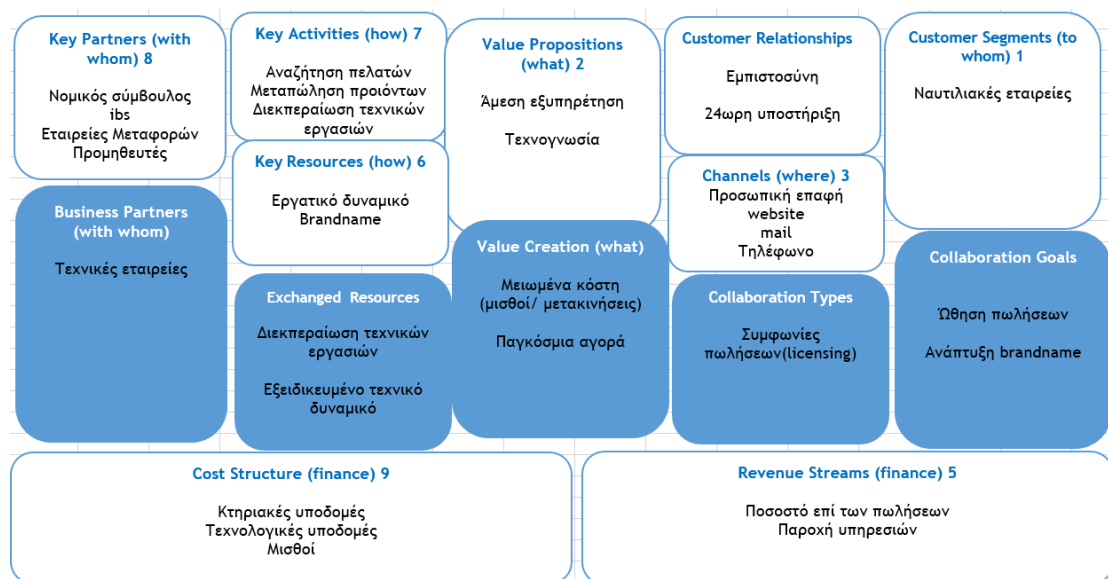
Όπως μας ενημέρωσε ο Πρόεδρος της εταιρίας, οι πελάτες της Μαρέλ είναι Ναυτιλιακές εταιρίες, ενώ στηρίζει τη σχέση με τους πελάτες της στην εμπιστοσύνη και την 24ωρη εξυπηρέτηση. Τα κανάλια επικοινωνίας μαζί τους είναι η προσωπική επαφή, το website, το mail και το τηλέφωνο, ενώ στις κύριες δραστηριότητές τους είναι η αναζήτηση πελατών, η μεταπώληση προϊόντων και η διεκπεραίωση τεχνικών εργασιών. Οι κύριοι πόροι της είναι το εργατικό της δυναμικό και το Brand name ενώ προσφέρει αξία στους πελάτες της μέσω της άμεσης εξυπηρέτησης και της τεχνογνωσίας.

Τα έσοδα της Μαρέλ προέρχονται από τις πωλήσεις και τη παροχή υπηρεσιών, ενώ τα κύρια κόστη αφορούν τις κτιριακές υποδομές, τις τεχνολογικές υποδομές και τους μισθούς.

Συζητώντας για το αν υπάρχουν άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να περιληφθούν στον καμβά, ο πρόεδρος της εταιρίας επισήμανε πως θα ήθελε πεδία που να περιλαμβάνουν τις εξωτερικές συνεργασίες της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, μας εξήγησε πως κλείνουν μεσοπρόθεσμες συμφωνίες συνεργασίας (συμφωνίες πωλήσεων) οι οποίες επιτρέπουν μια αρκετά σταθερή και προβλέψιμη ροή εργασιών και εσόδων. Επιπλέον μας βοήθησε να αντιληφθούμε πως οι εταιρίες μεταξύ τους μπορούν να ανταλλάσουν πόρους και όχι μόνο τεχνολογία, όπως είχε προκύψει από την αρχική ανάλυση των μελετών περίπτωσης. Ο Καμβάς του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου καλύπτει τα στοιχεία αυτά μέσω των πεδίων: Business Partners και Exchange Resources.

Πιο συγκεκριμένα μας πληροφόρησε πως η Μαρέλ συνεργάζεται με τεχνικές εταιρίες ανταλλάσσοντας υπηρεσίες για τη διεκπεραίωση τεχνικών εργασιών, εξάγοντας τεχνογνωσία και εξειδικευμένο τεχνικό δυναμικό. Ο λόγος που θέλησαν να ανοίξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο ήταν η ώθηση των πωλήσεων και η ανάπτυξη του brand name καθώς επίσης και η διεκδίκηση μεγαλύτερου ποσοστού της τοπικής αγοράς. Συνεργάζεται με τις εταιρίες αυτές μέσω συμφωνιών πωλήσεων (licensing) ενώ στη δημιουργία αξίας για τους συνεργάτες τους συμπεριλαμβάνονται τα μειωμένα κόστη (μισθοί - μετακινήσεις), η γρήγορη ανταπόκριση και η παγκόσμια εξυπηρέτηση. Το συγκεκριμένο ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο ήταν σε κάποιο βαθμό εφικτό και πριν τα σύγχρονα ΤΠΕ, παρόλα αυτά όπως μας εξήγησε και ο κ. Αλεξόπουλος οι σύγχρονες τεχνολογίες επιτρέπουν τη πολύ αποδοτικότερη λειτουργία του.

Όπως μας πληροφόρησε ο Πρόεδρος της εταιρίας ο καμβάς του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου τον βοήθησε να αποσαφηνίσει και να αποτυπώσει τη στρατηγική της εταιρίας, καθώς στο παρελθόν δεν είχαν χρησιμοποιήσει κάποιο αντίστοιχο εργαλείο. Τα πρόσθετα πεδία του καμβά του ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου όπως τα είχαμε δημιουργήσει ταίριαζαν πολύ με αυτό που περίμενε μετά τη συζήτησή μας. Με βάση τα σχόλιά του αποφασίσαμε να διαφοροποιήσουμε το πεδίο exchanged technologies σε exchanged resources και το πεδίο collaboration channels σε collaboration types.



5.1.3 ΑΕΜ από τη μεριά του αγοραστή και του πωλητή (Πολυεδρική Αθηνών)

Συζητώντας και αναλύοντας το επιχειρηματικό της μοντέλο διαπιστώσαμε πως πρόκειται για μια εταιρεία που απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά, και τους προσφέρει αξία παρέχοντάς τους αρτιότητα κατασκευής και τεχνογνωσία. Οι κύριες δραστηριότητες της είναι οι μελέτες, οι κατασκευές και η υποβολή προσφορών ενώ τα κύρια κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες της είναι το 'mouth to mouth' advertising και οι δημοπρασίες. Η σχέση της με τους πελάτες στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και τη σιγουριά. Συνεργάζεται κυρίως με προμηθευτές πρώτων υλών και υπεργολάβους, ενώ το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι οι κύριοι πόροι της.

Κύρια πηγή εσόδων της Πολυεδρικής είναι τα έσοδά της από την πώληση υπηρεσιών, ενώ τα κύρια κόστη περιλαμβάνουν τους μισθούς, τον εξοπλισμό και τα έξοδα μετακίνησης και μεταφοράς.

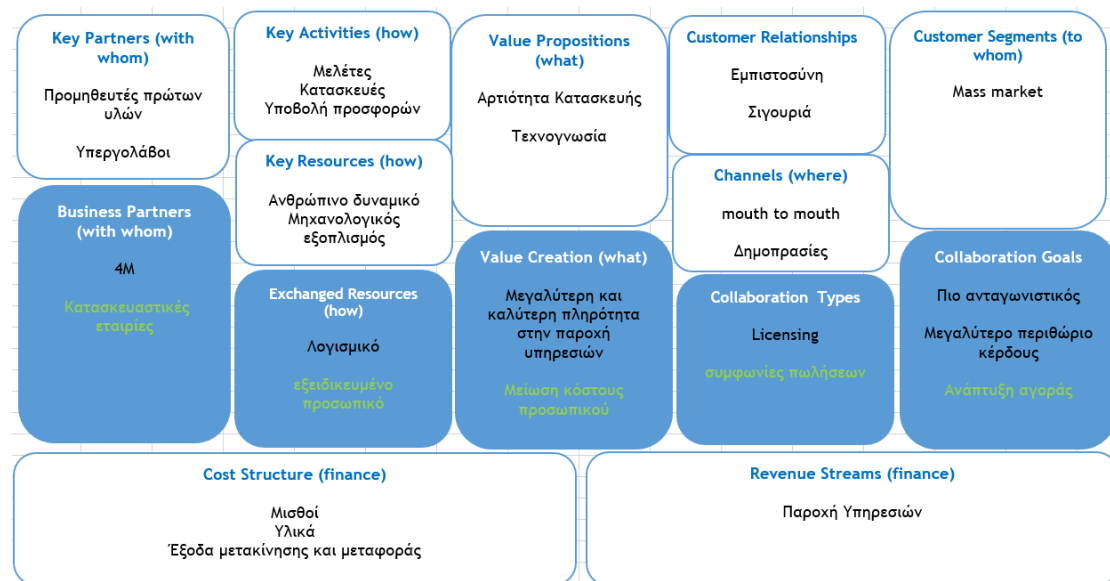
Συζητώντας για το αν υπάρχουν άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να περιληφθούν στον καμβά και με βάση την αρχική συζήτηση για την ανοιχτή καινοτομία καταλήξαμε πως θα ήταν περισσότερο λειτουργικός ο καμβάς αν είχε επιπλέον πεδία που να περιλαμβάνουν τις εξωτερικές συνεργασίες της εταιρίας. Επιπλέον θα ήταν περισσότερο κατανοητός - εύληπτος αν χωριζόταν σε 2 τμήματα με βάση το κλειστό και ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο. Μάλιστα φάνηκε να δίνουν βάση στους στόχους συνεργασίας.

Συγκεκριμένα ο Διευθυντής της εταιρείας μας πληροφόρησε ότι επιδίωκαν για αρκετό καιρό να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να διεκδικήσουν περισσότερα κέρδη μειώνοντας τα κόστη μελέτης και επιτυγχάνοντας ταχύτερη διεκπεραίωση εργασιών. Ο υπεύθυνος μας είπε συγκεκριμένα ότι προσπάθησε να βρει την καλύτερη λύση που να ανταποκρίνεται σε αυτή την ανάγκη και έτσι συνεργάστηκε με τη 4M εισάγοντας το λογισμικό της στις εσωτερικές της διαδικασίες. Ο τρόπος συνεργασίας ήταν μέσω αδειοδότησης, ενώ οι πελάτες απολάμβαναν από αυτή τη συνεργασία μεγαλύτερη και καλύτερη πληρότητα στην παροχή υπηρεσιών. Ο Καμβάς του ανοιχτού

επιχειρηματικού μοντέλου καλύπτει τα στοιχεία αυτά μέσω του πεδίου: collaboration goals.

Παράλληλα αναλύσαμε την στρατηγική επιλογή της εταιρίας να στραφεί προς συνεργασίες με άλλες κατασκευαστικές εταιρίες μέσω συμφωνιών πωλήσεων. Όπως μας ενημέρωσε οι συμφωνίες αυτές τους επέτρεψαν να έχουν πρόσβαση σε τμήματα μιας αγοράς, στην οποία δεν θα είχε πρόσβαση από μόνη της η εταιρία. Πρακτικά αναλαμβάνουν την εκτέλεση μέρους συμβολαίων για το οποίο διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό. Αυτό το μέρος των συμβολαίων δεν θα ήταν επικερδές για τους συνεργάτες τους καθώς θα έπρεπε να προσλάβουν πρόσθετο προσωπικό. Ο Καμβάς του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου καλύπτει τα στοιχεία αυτά μέσω του πεδίου: collaboration types. Τέλος όπως μας ενημέρωσε ο κ. Ζορμπάς τα ΤΠΕ έχουν αλλάξει πάρα πολύ το τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο κλάδος συνολικά, επιτρέποντας την ύπαρξη τέτοιων επιχειρηματικών μοντέλων.

Όπως μας πληροφόρησε ο Διευθυντής της εταιρίας τα πεδία που δημιουργήθηκαν τον βοήθησαν να αποσαφηνίσει κάποια κομμάτια του επιχειρηματικού του μοντέλου. Τα πρόσθετα πεδία του καμβά του ανοικτού επιχειρηματικού μοντέλου όπως τα είχαμε δημιουργήσει ταίριαζαν πολύ με αυτό που περίμενε μετά τη συζήτησή μας. Με βάση τα σχόλιά του αποφασίσαμε να διαφοροποιήσουμε το τμήμα του κλειστού από το ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς η έλλειψη διαχωρισμού φάνηκε ότι μπορούσε να δημιουργήσει συγχίσεις.



5.2 Αποτελέσματα

Μελετώντας διαφορετικές περιπτώσεις αναπτύξαμε ένα εργαλείο με πρόσθετα πεδία για ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα. Πέρα από την ανάπτυξη του εργαλείου είδαμε παραδείγματα εταιρειών που μπορούν να απεικονίσουν τη στρατηγική τους στο νέο εργαλείο, καθώς και το όφελος που έχουν από τη χρήση του καμβά για ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα.

Από τις συνεντεύξεις φάνηκε ότι το συγκεκριμένο εργαλείο βοήθησε τους συνεντευξιαζόμενους να αποσαφηνίσουν και αποτυπώσουν τη στρατηγική τους με ένα δομημένο αλλά και εύκολο τρόπο. Αξιοποίηση αυτού του εργαλείου φάνηκε ότι μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αντιληφθεί πως μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τους πόρους της ανοίγοντας το επιχειρηματικό της μοντέλο. Επιπλέον, βοηθάει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι το να χτίσουν ένα πληρέστερο και πιο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο που να αξιοποιεί τις αρχές της Ανοιχτής καινοτομίας είναι προτιμότερο από το να θέσουν μόνο βραχυχρόνιους στόχους. Τέλος, καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στο να κάνουν τη καλύτερη δυνατή χρήση εσωτερικών και εξωτερικών ιδεών.

Στη συνέχεια θα εξηγήσουμε τα νέα πεδία που δημιουργήθηκαν, όπως τι περιλαμβάνουν, πότε εμφανίζονται, πως συμπληρώνονται. Επιπλέον θα δείξουμε το πρότυπο που δημιουργήθηκε ενώ τέλος θα δείξουμε ποιος είναι ο βέλτιστος τρόπος συμπλήρωσης του καμβά.

5.3 Επιπλέον πεδία

Business partners/ Strategic partners

Σε αυτό το σημείο οι εταιρείες καλούνται να αναφέρουν τους συνεργάτες τους. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται μόνο οι στρατηγικοί συνεργάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά συμβάλουν στη δημιουργία αξίας είτε της επιχείρησης είτε των ιδίων είτε και τα δύο. Εμφανίζεται σε κάθε είδος ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου.

Value Creation to customers

Αυτό το πεδίο αναφέρεται στην αξία που συλλαμβάνει η επιχείρηση για τον πελάτη από την συνεργασία της με έναν στρατηγικό συνεργάτη. Περιέχεται συγκεκριμένα η αξία που δημιουργείται για αυτούς και για να έχει πραγματική υπόσταση θα πρέπει, σε περίπτωση που λείπει η συγκεκριμένη συνεργασία, ο πελάτης να μην λαμβάνει την αξία αυτή. Εμφανίζεται στα μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα από τη μεριά του αγοραστή, καθώς και στα πλήρως ανοιχτά.

Value Creation to collaborators

Αντίστοιχα με τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, στο συγκεκριμένο πεδίο αναλύουμε την δημιουργία αξίας που προκύπτει για τον στρατηγικό συνεργάτη. Περιέχεται και εδώ συγκεκριμένα η αξία που δημιουργείται από την συγκεκριμένη συνεργασία και η οποία δε θα υπήρχε χωρίς αυτή. Εμφανίζεται στα μερικώς ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα από τη μεριά του πωλητή και στα πλήρως ανοιχτά.

Collaboration & Co-creation goals

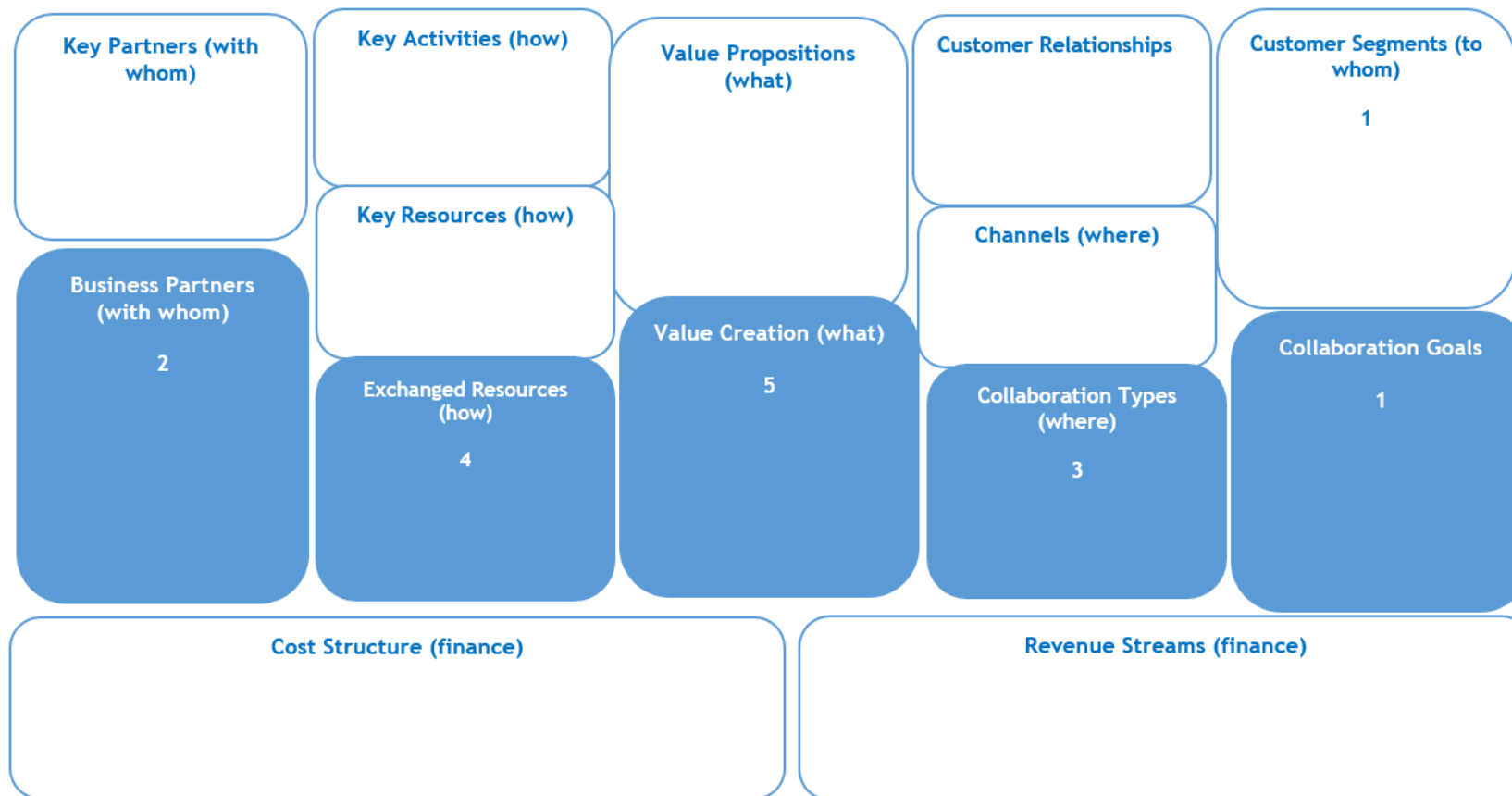
Οι εταιρείες πέρα από την δημιουργία αξίας, μπορεί να επιτυγχάνουν και άλλους στόχους μέσω της συνεργασίας. Σε αυτό το κομμάτι αναφέρουμε τι πετυχαίνει η επιχείρηση υπό μελέτη από την συνεργασία της με τους συγκεκριμένους συνεργάτες. Εμφανίζεται σε κάθε είδος ανοιχτού επιχειρηματικού μοντέλου και αφορά πάντα την εταιρία υπό μελέτη και όχι τους συνεργάτες αυτής.

Collaboration & Co-creation types

Υπάρχουν διάφοροι τύποι συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων. Μερικοί είναι αρκετά γνωστοί και συχνά οι εταιρίες επιλέγουν κάποιον από τους παρακάτω τύπους συνεργασίας (licensing, franchising). Εδώ η εταιρεία καλείται να προσδιορίσει με ποιους τρόπους επιθυμεί να συνεργάζεται.

Exchanged Resources

Σε αυτό το σημείο η εταιρία καλείται να εντοπίσει όλες τους πόρους τους οποίους ανταλλάσσει με τους συνεργάτες της ή τους πελάτες της στην περίπτωση της συνδημιουργίας.



5.4 Patern of Open Business model Canvas

5.5 Οδηγίες Συμπλήρωσης Canva

Ο Καμβάς του Ανοιχτού Επιχειρηματικού Μοντέλου αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο με το οποίο μπορείτε να περιγράψετε τη δομή της επιχείρησής σας και να απεικονίσετε τη στρατηγική της. Παρέχει πεδία για να καταγράψετε τόσο το κλειστό κομμάτι όσο και το ανοιχτό κομμάτι του επιχειρηματικού σας μοντέλου, αλλά και τη δομή κόστους.

Ξεκινώντας

Είναι καλύτερα να ξεκινήσετε με έναν καταιγισμό ιδεών, να εκτυπώσετε αρκετούς 'καμβάδες' ώστε να περιγράψετε τα διάφορα μοντέλα που σκέφτεστε να ακολουθήσετε ή έναν ώστε να απεικονίσετε την υπάρχουσα στρατηγική σας. Στη συνέχεια να συμπληρώσετε τον καμβά σας και σταδιακά θα καταλήξετε στην οριστική του μορφή.

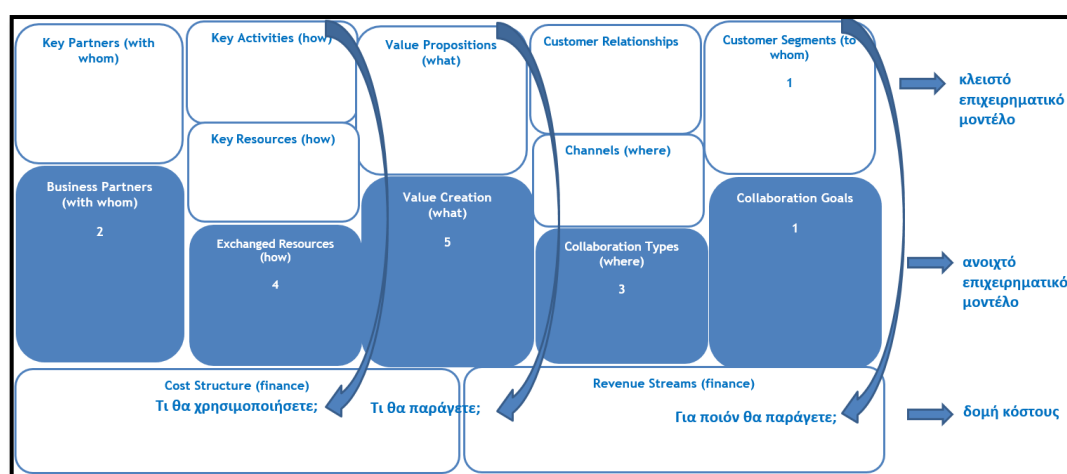
Νοηματικές Ενότητες

Προκειμένου η συμπλήρωση του καμβά να είναι γρήγορη και εύκολη και σύμφωνα με τα σχόλια των συνεντευξιαζόμενων χωρίσαμε το καμβά κάθετα σε 3 νοηματικές ενότητες οι οποίες είναι:

- 1^η Τι θα χρησιμοποιήσετε για να κατασκευάσετε το προϊόν σας;
- 2^η Τι θα παράγετε;
- 3^η Για ποιον θα παράγετε;

Ενώ οριζόντια χωρίζεται σε 3 νοηματικές ενότητες, οι οποίες είναι:

- 1^η κλειστό επιχειρηματικό μοντέλο
- 2^η ανοιχτό επιχειρηματικό μοντέλο
- 3^η Δομή κόστους- Ροές εσόδων



Περιγραφή ενοτήτων

κάθετα

1^η Τι θα χρησιμοποιήσετε για να κατασκευάσετε το προϊόν σας;

Σε αυτή την ενότητα θα αναφέρετε τις βασικές δραστηριότητες για την κατασκευή του προϊόντος σας. Αναφέρετε τους βασικούς πόρους που θα χρειαστείτε και τι πόρους / τεχνολογίες θα εξασφαλίσετε από τυχόν συνεργασίες. Αναφέρετε τους προμηθευτές σας αλλά και τους στρατηγικούς σας συνεργάτες.

2^η Τι θα παράγετε;

Σε αυτό το σημείο αναλύετε την προστιθέμενη αξία του προϊόντος. Ποια αξία προσφέρει το προϊόν σας στον πελάτη; Προκύπτει προστιθέμενη αξία ως αποτέλεσμα κάποιας συγκεκριμένης συνεργασίας; Ποια επιθυμία ή ανάγκη επιλύετε;

3^η Για ποιον θα παράγετε;

Εδώ αναφέρετε τους πελάτες (τμήματα), στους οποίους απευθύνεστε ως επιχείρηση. Αναφέρετε τις ανάγκες αυτών των πελατών και το τρόπο που μπορείτε να τους προσεγγίσετε (Κανάλια). Αναφέρετε πώς θα διατηρήσετε μια καλή σχέση με τους πελάτες σας και ποια κανάλια συνεργασίας σας βοηθάνε να επιτύχετε όσο το δυνατόν πιο ευχαριστημένους πελάτες.

οριζόντια

1^η Κλειστό επιχειρηματικό μοντέλο

Σε αυτή την ενότητα μας ενδιαφέρει η λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Το κλειστό κομμάτι του επιχειρηματικού μοντέλου σας αφορά τους πόρους, της βασικές λειτουργίες και την αγορά της επιχείρησης σας. Εδώ περιγράφεται πως η επιχείρηση σας δημιουργεί αξία για τον πελάτη και πως επιτυγχάνει εσωτερικά τους στόχους της.

2^η Ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση εφαρμόζει εξωτερικές ιδέες στην αρχιτεκτονική της αλλά και προσφέρει τη γνώση που διαθέτει η ίδια στους στρατηγικούς συνεργάτες της. Η εταιρεία 'ανοίγει' τις καινοτομικές της δραστηριότητες προς το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και αντλεί γνώσεις και τεχνολογία από αυτό. Εδώ αναλύετε τους στρατηγικούς σας συνεργάτες, την ανταλλαγή πόρων με αυτούς καθώς και τα οφέλη των συνεργασιών.

3^η Δομή Κόστους -Ροές Εσόδων

Πλέον εδώ αναφέρετε το κόστος παραγωγής. Η χρήση των πόρων σας κοστίζει χρήματα, πχ. ενοικίαση εγκαταστάσεων, υπολογιστές κ.λπ. Επιπλέον αναφέρετε από πού προκύπτουν έσοδα (Ροές Εσόδων). Επίσης κόστος ή έσοδα μπορεί να προκύπτουν και από τις συνεργασίες της επιχείρησης.

Συμπλήρωση Πεδίων (με συγκεκριμένη σειρά)

Υπάρχον καμβάς Επιχειρηματικού μοντέλου

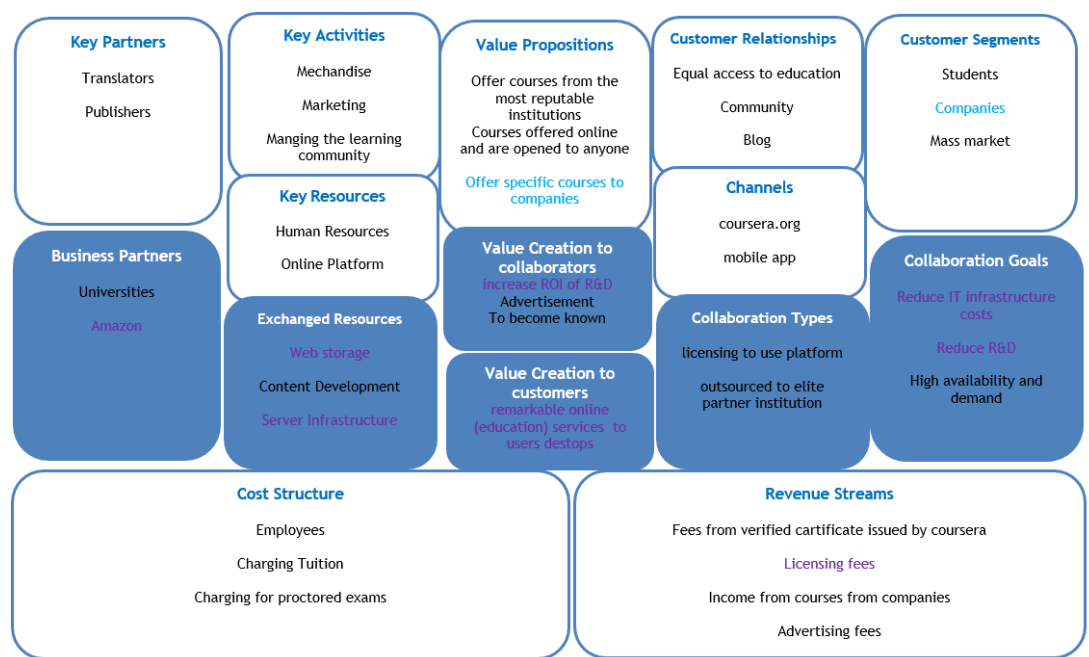
1. Customer Segments
Αναφέρουμε ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πελάτες μας και σε ποιο κομμάτι της αγοράς απευθυνόμαστε(π.χ. μαζική αγορά/ εξειδικευμένη αγορά).
2. Value propositions
Εδώ αναφέρουμε την αξία που παρέχουμε στους πελάτες μας, τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιούμε αλλά και το πώς διαφοροποιούμαστε από τον ανταγωνισμό.
3. Channels
Σε αυτό το σημείο δείχνουμε μέσω ποιων καναλιών προσεγγίζουμε τη πελατεία μας και πως αξιοποιούμε τα κανάλια διανομής ώστε να ‘πουλήσουμε’ στους πελάτες μας την προτεινόμενη αξία.
4. Customer Relationships
Εδώ αναφέρουμε τις σχέσεις που δημιουργούμε με κάθε τμήμα της πελατείας μας (προσωπική, self service, αυτοματοποιημένη).
5. Revenue streams
Αναφέρουμε από πού προέρχονται τα έσοδά της επιχείρησης ξεχωριστά για κάθε δραστηριότητά της.
6. Key Activities
Εδώ αναφέρουμε ποιες είναι οι δραστηριότητες που θα εκτελεί η επιχείρηση.
7. Key Resources
Αναφέρουμε τους κύριους πόρους που είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες.
8. Key partners
Αυτό το πεδίο αναφέρεται στους εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές μας.
9. Cost Structure
Εδώ αναφέρονται τα κυριότερα κόστη και οι ακριβότεροι πόροι του επιχειρηματικού μας σχεδίου.

Καμβάς για Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

1. Collaboration goals
Εδώ αναφέρουμε τους στόχους που θέλουμε να πετύχουμε μέσα από συνεργασίες.

2. Business partners/ Strategic partners
Αναφέρουμε μόνο τους στρατηγικούς συνεργάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά συμβάλουν στη δημιουργία αξίας είτε της επιχείρησης είτε των ιδίων είτε και τα δύο.
3. Collaboration Types
Σε αυτό το σημείο αναφέρουμε τους τύπους συνεργασίας με τους στρατηγικούς συνεργάτες μας. Μερικοί είναι αρκετά γνωστοί και συχνά οι εταιρίες επιλέγουν κάποιον από αυτούς (licensing, franchising)
4. Exchanged Resources
Η εταιρία καλείται να εντοπίσει όλους τους πόρους που αξιοποιεί από τους συνεργάτες της (inbound) αλλά και αυτούς που διαθέτει στους στρατηγικούς συνεργάτες της (outbound).
5. Value Creation to customers (Inbound)
Αναφέρουμε την αξία που δημιουργείται για τους πελάτες και για να έχει πραγματική υπόσταση θα πρέπει, σε περίπτωση που λείπει η συγκεκριμένη συνεργασία, ο πελάτης να μην λαμβάνει την αξία αυτή.
6. Value Creation to collaborators (Outbound)
Αναλύουμε την δημιουργία αξίας που προκύπτει για τον στρατηγικό συνεργάτη. Αναφέρεται συγκεκριμένα η αξία που δημιουργείται από την συγκεκριμένη συνεργασία και η οποία δε θα υπήρχε χωρίς αυτή.

Παράδειγμα Coursera



Βιβλιογραφία

1. Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop. *Harvard business review*, 84(3), 58-66.
2. Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
3. Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.
4. Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
5. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. OUP Oxford.
6. Marrone, P. (2013). Some Remarks on Moral Rules. *Etica E Politica*, 15(1), 583-605. <http://doi.org/10.1093/acprof>
7. Chesbrough, H. W. (2004). Open innovation: Renewing growth from industrial R&D. *10th Annual Innovation Convergences*, Minneapolis, 27.
8. Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 1-12.
9. Müller-Seitz, G., & Reger, G. (2009). Is open source software living up to its promises? Insights for open innovation management from two open source software-inspired projects. *R&d Management*, 39(4), 372-381.
10. Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review*, 48(2), 22.
11. Elmquist, M., Fredberg, T., & Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12(3), 326-345.

12. Chiaromonte, F. (2006). Open innovation through alliances and partnership: theory and practice. *International journal of technology management= Journal international de la gestion technologique*.
13. Chesbrough, H., & Schwartz, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1), 55-59.
14. Van der Meer, H. (2007). Open innovation-the Dutch treat: challenges in thinking in business models. *Creativity and innovation management*, 16(2), 192-202..
15. West, J., & Gallagher, S. (2006). Patterns of open innovation in open source software. *Open Innovation: researching a new paradigm*, 235(11).
16. Trott, P., & Hartmann, D. A. P. (2009). Why 'open innovation' is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 715-736.
17. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 99(397), 569-596.
18. Trott, P. (1993). Inward technology transfer as an interactive process: A case study of ICI.
19. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact. *Journal of product innovation management*, 3(2), 71-85.
20. Hacievliyagil, N. K. (2007). The impact of open innovation on technology transfers at Philips and DSM. *Delft University of Technology, MSc Thesis Faculty of Technology, Policy & Management*.
21. Hacievliyagil, N. K., Maisonneuve, Y. E., Auger, J. F., & Hartmann, L. (2007). The positions of virtual knowledge brokers in the core process of open innovation. *International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3 (5), 2007.
22. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business model generation: *a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

23. Sandulli, F., & Chesbrough, H. (n.d.). The Two Faces of Open Business Models. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1325682>
24. Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (n.d.). The antecedents of open business models: an exploratory study of incumbent firms. *R&D Management*, 44(2), 173-188.
25. Weiblen -tobiasweiblen, T., & Gassmann -olivergassmann, O. (n.d.). THE OPEN BUSINESS MODEL: TOWARDS A COMMON UNDERSTANDING OF AN EMERGING CONCEPT.
26. Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. (2009b). The two sides of open business models. Available at SSRN 1325682.
27. Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2012). Solution providers' open business models: A view on partner networks, customer centricity, and business model performance. In EURAM 2012 Conference (pp. 1-41).
28. Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. Open innovation: Researching a new paradigm, 1-12.
29. Enkel, E., & Gassmann, O. (2010). Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation. *R&D Management*, 40(3), 256-270.
30. Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review*, 48(2), 22.
31. Holm, A. B., Günzel, F., & Ulhøi, J. P. (2013). Openness in innovation and business models: lessons from the newspaper industry. *International Journal of Technology Management*, 61(3/4), 324-348.
32. Gassmann, O., Zeschky, M., Wolff, T., & Stahl, M. (2010). Crossing the industry-line: Breakthrough innovation through cross-industry alliances with 'non-suppliers'. *Long Range Planning*, 43(5), 639-654.
33. Quesada, G., Syamil, A., & Doll, W. J. (2006). OEM new product development practices: the case of the automotive industry. *Journal of Supply Chain Management*, 42(3), 30-40.

34. George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
35. Wang, Y., & Zhou, Z. (2012). Can open innovation approach be applied by latecomer firms in emerging countries?. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 4(3), 163-173.
36. Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
37. Purdy, M., Robinson, M. C., & Wei, K. (2012). Three new business models for “the open firm”. *Strategy & Leadership*, 40(6), 36-41.
38. Luo, C. M., & Chang, H. F. (2011). SME competitive strategy: learning from Taiwan's ODM industry. *Business Strategy Series*, 12(3), 107-114.
39. Cheng, C. (2011). Dynamic service innovation capability, radical service innovation and open business models. *International Journal of Services Technology and Management*, 16(3-4), 229-242.
40. Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
41. Situation, T., Challenge, T., Impacts, K., Goals, T., & Akamai, W. (2011). AKAMAI CASE STUDY NH Hotel Group Enhances Access and Performance of its Web Environment using Solutions from AKAMAI CASE STUDY.
42. Amazon Business Model Case Study, University of Toronto, Faculty of Applied Science and Engineering (2013)
43. Chesbrough, H. (2011). Bringing Open Innovation to Services. *Mit Sloan Management Review*, 52(2), 85+. <http://doi.org/10.1177/1094670503257028>
44. Sheets, R. G., & Crawford, S. (2012). Harnessing the Power of Information Technology: Open Business Models in Higher Education.
45. Amit, R., & Zott, C. (2010). BUSINESS MODEL INNOVATION: CREATING VALUE IN TIMES OF CHANGE. *Ctra. de Castilla*, 3(5), 180-28023.

46. Howard, T. J., Achiche, S., Özkil, a, & Mcaloone, T. C. (2012). Open Design and Crowdsourcing: Maturirty, Methodology and Business Models. International Design Conference - Design 2012, 181-190.
47. Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Barsoux, J. L. (2011). Top 10 Lessons on the New Business of Innovation. Sloan Management Review, (September), 28 - 34
48. Buchanan, Laurence. 2010. "GiffGaff-A Case Study of Customer in Control". <http://thecustomerevolution.blogspot.com>.
49. Palmer, D., & Star, J. Social business, global business. Business Trends 2014, 65.
50. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). New frontiers in open innovation. OUP Oxford.
51. Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. R&d Management, 36(3), 223-228.
52. Pénin, J., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2011). New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. Journal of Innovation Economics & Management, (1), 11-29.
53. Pénin, J., Hussler, C., & Burger-Helmchen, T. (2011). New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon. Journal of Innovation Economics & Management, (1), 11-29.
54. Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation. Creativity and innovation management, 21(1), 61-75.
55. Dahlander, L., & Wallin, M. W. (2006). A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets. Research Policy, 35(8), 1243-1259.
56. Jeppesen, L. B., & Lakhani, K. R. (2010). Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. Organization science, 21(5), 1016-1033.
57. Chesbrough, H. W. (2006). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.

58. Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan management review*, 48(2), 22.
59. Chesbrough, H. W. (2013) "Open business models: How to thrive in the new innovation landscape". Harvard Business Press
60. Di Minin, A., De Marco, C. E., Marullo, C., Piccaluga, A., Casprini, E., Mahdad, M., & Paraboschi, A. (2016). Case Studies on Open Innovation in ICT (No. JRC100823). Institute for Prospective Technological Studies, Joint Research Centre.
61. Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management research news*, 25(1), 16-27.
62. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
63. Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.
64. Rai, A., & Tang, X. (2013). Research Commentary-Information Technology-Enabled Business Models: A Conceptual Framework and a Coevolution Perspective for Future Research. *Information Systems Research*, 25(1), 1-14.