



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρηματικά Μοντέλα Καινοτομίας – Η Περίπτωση
της AirBnB

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια : Πάνου Γεωργία

Επιβλέπων Καθηγητής : Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Αθήνα, Ιούνιος 2023



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιχειρηματικά Μοντέλα Καινοτομίας – Η Περίπτωση της AirBnB

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια : Πάνου Γεωργία

Επιβλέπων Καθηγητής : Δούκας Χρυσόστομος

Αναπληρωτής Καθηγητής, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 20η Ιουνίου 2023.

.....

Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής ΕΜΠ

.....

Δημήτριος Ασκούνης

Καθηγητής ΕΜΠ

.....

Ευάγγελος Μαρινάκης

Αναπληρωτής Καθηγητής ΕΜΠ

Αθήνα, Ιούνιος 2023

.....
Γεωργία, Κ. Πάνου

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών
Ε.Μ.Π.

Copyright © Γεωργία, Κ. Πάνου, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Περίληψη

Βασικό θέμα μελέτης της παρούσας διπλωματικής αποτελεί το πώς τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα δημιουργούν αξία για την επιχείρηση , ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τελικά οδηγούν στην επιβίωση και την ευημερία του οργανισμού. Στόχος είναι να αναδειχθεί η σπουδαιότητα των καινοτόμων μοντέλων, μέσα από την έρευνα, την μελέτη και την σύγκριση περιπτώσεων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να τα χρησιμοποιήσουν σαν στρατηγικό τους όπλο μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να επιβιώσουν.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο κομμάτια , το πρώτο που είναι η θεωρητική προσέγγιση και το δεύτερο που είναι η μελέτη δύο περιπτώσεων. Στο πρώτο μέρος ,κεφάλαια 1 & 2, ορίζονται και αναλύονται έννοιες όπως η **καινοτομία**, η **επιχειρηματικότητα** και η **μεταξύ τους σχέση**, ενώ στην συνέχεια γίνεται αναφορά στα **επιχειρηματικά μοντέλα**, στον **Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων**, στα **μοντέλα καινοτομίας** και στις αναλύσεις **SWOT & PESTEL** . Το δεύτερο μέρος , κεφάλαιο 3, αποτελεί την σύνδεση των παραπάνω εννοιών. Αφορά την μελέτη περίπτωσης ενός επιτυχημένου καινοτόμου μοντέλου, αυτό της **Airbnb** μέσα από την ανάλυση του επιχειρηματικού της μοντέλου, των δυνατών και αδύναμων σημείων της, των ευκαιριών , των απειλών και της αλληλεξάρτησης τους πολιτικούς ,οικονομικούς , κοινωνικούς τεχνολογικούς, νομικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι η καινοτομία είναι το όχημα που οδηγεί την επιχειρηματικότητα και το επιχειρηματικό μοντέλο είναι η συνταγή για την επιτυχία. Αν ο επιχειρηματίας εντοπίσει έγκαιρα τα κενά που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τα αξιοποιήσει επιχειρηματικά, αναλαμβάνοντας το ρίσκο που συνοδεύει την απόφαση του , τότε μπορούμε να οδηγηθούμε σε επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα όπως αυτό της Airbnb. Αντίθετα, αν μια εταιρεία δεν καταφέρει να προλάβει και να προσαρμοστεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος τότε μπορεί να χάσει την θέση της και τελικά να παρακμάσει.

Λέξεις κλειδιά : Καινοτομία, Επιχειρηματικότητα, Επιχειρηματίας, Επιχειρηματικό Μοντέλο, Καμβάς επιχειρηματικών Μοντέλων, Επιχειρηματικό Μοντέλο Καινοτομίας, SWOT, PESTEL

Abstract

The main topic of my thesis' study is how innovative business models create value for the business, competitive advantage and ultimately lead to the survival and prosperity of the organization. The aim is to highlight the importance of innovative models, through research, analysis and case comparison, so that businesses are able to use them as a strategic weapon/tool in a constantly changing environment, in which they are called to survive.

The work is divided into two parts, the first is the theoretical approach and the second is the study of two cases. In the first part, chapters 1 & 2, concepts such as **innovation, entrepreneurship, Business Model Canvas, SWOT & PESTEL analysis and the relationship between them** are defined and analyzed, while reference is also made to business models, as well as **innovation models**.

In the second part, chapter 3, the connection of the above concepts is described. It concerns the case study of a successful innovative model that of **Airbnb**, through the analysis of strong, weak points, opportunities and threats of the company and the relation between Political, Economic, Social, Technological. Environmental and Legal factors.

The main conclusion is that innovation is the vehicle that drives entrepreneurship, and the business model is the recipe for success. If the entrepreneur identifies the gaps that exist in the external environment of the business and invests in them proactively, taking the risk that accompanies their decision, this can lead to successful business models such as that of Airbnb. Conversely, if a company fails to catch up and adapt to changes in the environment, then it can lose its position and eventually decline.

Keywords: Innovation, Entrepreneurship, Entrepreneur, Business Model, Business Model Canvas, Innovation Business Model, SWOT, PESTEL

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Δούκα και την κυρία Κανέλλου για την στήριξη , την καθοδήγηση και την συνεργασία. Αναπόσπαστο κομμάτι της πορείας μου καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου είναι η οικογένεια μου. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την φίλη μου Ευαγγελία.

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract.....	6
Ευχαριστίες.....	7
Περιεχόμενα	8
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1 ^ο : Θεωρητικό πλαίσιο της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.....	10
1.1 Η έννοια της καινοτομίας	10
1.2 Είδη καινοτομίας.....	12
1.3 Η έννοια της επιχειρηματικότητας	14
1.4 Είδη και μορφές της επιχειρηματικότητας.....	16
1.5 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	20
Κεφάλαιο 2ο : Επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας.....	22
2.1 Τι είναι το Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model).....	22
2.2 Εργαλεία αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Μοντέλων	26
2.2Α Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Model Canvas).....	26
2.2Β Swot Ανάλυση	31
2.2Γ Ανάλυση PESTEL.....	33
2.3 Η έννοια του Επιχειρηματικού Μοντέλου Καινοτομίας (business model innovation)..	35
2.4 Είδη Επιχειρηματικού Μοντέλου Καινοτομίας.....	37
2.5 Εμπόδια στην εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας.....	41
Κεφάλαιο 3ο : Μελέτη περίπτωσης AirBnB.....	42
3.1 Μελέτη Περίπτωσης της AirBnB	42
3.2 Ιστορική Αναδρομή.....	43
3.3 Η λειτουργία και το Επιχειρηματικό Μοντέλο Καινοτομίας της AirBnB	46
3.4 Καμβάς επιχειρηματικού Μοντέλου , Pestel & Swot Ανάλυση της AirbnB.....	49
3.5 Πολυκριτηριακή Προσέγγιση: Αναλυτική Μέθοδος Ιεράρχησης (AHD) & Ανάλυση SWOT.....	59
Συμπεράσματα.....	68
Βιβλιογραφία	70

Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός ,ανεξάρτητα από την φύση του και το αντικείμενο του, έχει σαν αντικειμενικό του σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Σήμερα περισσότερο από ποτέ , μετά από την πανδημία και μέσα στις οικονομικές αναταράξεις που έχουν δημιουργηθεί, για να επιβιώσει μία επιχείρηση θα πρέπει να επιδεικνύει στοιχεία ευελιξίας και αλλαγής, ενώ οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να εξασφαλίσουν την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα της. Η ευελιξία βασίζεται στη δυναμική των επιθυμιών και των αναγκών των καταναλωτών ,αλλά και στις επιλογές των κατασκευαστών του προϊόντος ή των παροχών μίας υπηρεσίας. Η καινοτομία είναι το κλειδί για την επίτευξη της ευελιξίας. Επιπρόσθετα ο ανταγωνισμός που έχει δημιουργήσει η παγκοσμιοποίηση επιβάλλει την χρήση καινοτόμων μοντέλων και οδηγεί τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια αναζήτησης πηγών για περισσότερα κέρδη και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Η αυξανόμενη αστάθεια της αγοράς, η ανυπομονησία των ενδιαφερομένων μερών για άμεσα αποτελέσματα, η υψηλή ανταγωνιστικότητα σε συνδυασμό με την γρηγορότερη παρακμή των επιχειρηματικών μοντέλων καθιστούν τις Καινοτομίες Επιχειρηματικών Μοντέλων κομβικής σημασίας για την ανάπτυξη των εταιρειών (Pinelli et al. 2013). Η καινοτομία ενός επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να είναι μια απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές, καθώς τα επιχειρηματικά μοντέλα ενός οργανισμού παρακμάζουν γρηγορότερα, λόγω τεχνολογικών προόδων (Chesbrough 2010).

Κύριος στόχος της διπλωματικής είναι να προσπαθήσει να ορίσει την έννοια των Επιχειρηματικών Μοντέλων Καινοτομίας και αναδειξεί τον ρόλο τους στην βιωσιμότητα και στην σταθερότητα του οργανισμού, μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την μελέτη ενός επιτυχημένου Επιχειρηματικού Μοντέλου αυτό της της AirBnB.

Κεφάλαιο 1^ο : Θεωρητικό πλαίσιο της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας

1.1 Η έννοια της καινοτομίας

Μέσα σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αρκεστούν στο να εφαρμόζουν πρακτικές του παρελθόντος για την επιβίωση τους, ενώ οι κλασσικοί συντελεστές παραγωγής, όπως το κεφάλαιο, το εργατικό δυναμικό και οι πρώτες ύλες, δεν είναι πλέον σε θέση να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση των αγορών, έχουν οδηγήσει τις εταιρείες να αναπτύσσουν προϊόντα με γρηγορότερους ρυθμούς αφού ο κύκλος ζωής των προϊόντων/υπηρεσιών τους είναι μικρότερος, να επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων (R&D) και να επιδιώκουν να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ένα από τα εργαλεία που διαθέτουν οι επιχειρήσεις στην φαρέτρα τους για να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό περιβάλλον είναι η **καινοτομία**.

Ο ορισμός της καινοτομίας κατά τα διάφορα λεξικά είναι «ο νεωτερισμός, η μεταρρύθμιση, η εισαγωγή νέων μεθόδων, οι νεοφανείς τρόποι». Ετυμολογικά αποτελείται από τις λέξεις καινός + τέμνω, ενώ προέρχεται από την λατινική λέξη «*innovare*» που σημαίνει εισαγωγή κάτι καινούργιου.

Στην βιβλιογραφία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την καινοτομία. Μερικοί από αυτούς είναι :

- 1) Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε οποιοδήποτε αγαθό, υπηρεσία ή ιδέα που κάποιος την αντιλαμβάνεται σαν νέα (Kotler, 1991).
- 2) Η Καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους

ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού (Tomala, & Seneccal, 2004).

- 3) Καινοτομία είναι η διαδικασία τροποποίησης της ιδέας και της γνώσης σε αξία. (Dvir και Pasher, 2004)
- 4) Σαν ορισμό της καινοτομίας, ο ΟΟΣΑ στο «εγχειρίδιο Frascati» προτείνει : πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας.
- 5) Καινοτομία είναι η υλοποίηση ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος - αγαθού ή υπηρεσίας- ή μιας παραγωγικής διαδικασίας ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ ή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρησιακές λειτουργίες ή ενός νέου τρόπου οργάνωσης της εργασίας ή τέλος, η διαμόρφωσης νέων σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες (Σπανού Ι. ,2013).

Με βάση λοιπόν τους παραπάνω ορισμούς τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πως η καινοτομία αξιοποιεί την εμπειρία, τη γνώση και την τεχνολογία μιας επιχείρησης για τη δημιουργία νέων ποιοτικότερων αγαθών /υπηρεσιών. Συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική απόδοση, ενώ αποτελεί μοχλό οικονομικής ανάπτυξης μέσα από την κατάκτηση νέων αγορών καθώς και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις αφού οδηγεί στην διαφοροποίηση των αγαθών /υπηρεσιών.



Εικόνα από : <https://www.acceptmission.com/blog/what-is-innovation/>

1.2 Είδη καινοτομίας

Είναι πλέον αντιληπτό ότι η έννοια της καινοτομίας είναι σύνθετη και εφάπτεται σε αρκετούς τομείς της επιχειρηματικής δράσης. Μερικά από τα κριτήρια για την διάκριση των ειδών της καινοτομίας είναι το **Αντικείμενο της Καινοτομίας** και ο **Βαθμός Πρωτοτυπίας** των αποτελεσμάτων.

1) Αντικείμενο Καινοτομίας

Με βάση το Αντικείμενο Καινοτομίας υπάρχουν δύο διακρίσεις:

Η Τεχνολογική Καινοτομία:

Καινοτομία προϊόντος (product innovation): η παραγωγή ενός νέου ή διαφορετικού προϊόντος ή μίας υπηρεσίας ή την εισαγωγή μια νέας τεχνολογίας. Η καινοτομία αυτή χρειάζεται να έχει σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις σε ένα ή σε περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Κάποιες από αυτές είναι οι βελτιώσεις σε λειτουργίες που ήδη υπάρχουν, το προϊόν να έχει γίνει πιο χρήσιμο για τον χρήστη, η προσθήκη νέων λειτουργιών κ.α.

Η Μη τεχνολογική Καινοτομία:

Οργανωτική καινοτομία (organizational innovation) : δηλαδή την εισαγωγή ή την επινόηση νέων μεθόδων και διαδικασιών στην διοίκηση και τον έλεγχο μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που έχει σαν σκοπό να μειώσει τα διοικητικά κόστη και να βελτιστοποιήσει την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση.

Καινοτομία διαδικασίας (process innovation) : αναφέρεται στα υλικά, στα εργαλεία, στο λογισμικό και στις τεχνικές. Πρόκειται ουσιαστικά για την εξέλιξη των διαδικασιών και μεθόδων παραγωγής ενός προϊόντος προκειμένου ο λόγος κόστους/κέρδους να μειωθεί, η επιχείρηση να καταφέρει οικονομία κλίμακας και τα προϊόντα να είναι πιο ποιοτικά.

Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation) : περιγράφει την εμπορική και τιμολογιακή πολιτική για την προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στόχος είναι η είσοδος της επιχείρησης σε νέες αγορές, η διαφοροποίηση στον τρόπο προβολής της εταιρείας και του προϊόντος και η επιλογή νέων καναλιών επικοινωνίας και διαφήμισης.

2) Πρωτοτυπία καινοτομίας

Με βάση την πρωτοτυπία της καινοτομίας υπάρχουν τρεις βασικές διακρίσεις:

Ριζική καινοτομία : περιγράφει την δημιουργία ενός προϊόντος/υπηρεσίας από το μηδέν. Για να θεωρηθεί ως ριζική μια καινοτομία αυτή θα πρέπει να αξιοποιεί εξ' ολοκλήρου νέες τεχνολογίες, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα που ανοίγουν νέες αγορές.

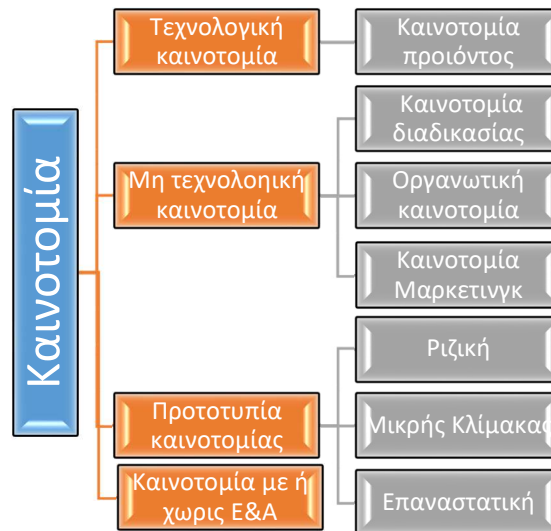
Καινοτομία μικρής κλίμακας: περιγράφει την εφαρμογή μικρών αλλαγών σε μία υπάρχουσα διαδικασία, προϊόν ή υπηρεσία. , στηρίζεται στην υπάρχουσα γνώση και δεν απαιτεί αλλαγές στρατηγικής. Η μορφή αυτή συναντάται συχνά σαν πρακτική από μεγάλες εταιρείες καθώς χρησιμοποιούν την γνώση , την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό τους για να εισέλθουν σε νέες αγορές με διαφοροποιημένα προϊόντα.

Επαναστατική καινοτομία : περιγράφει την κατάσταση που ένα προϊόν ή μια διαδικασία φέρνει πλήρη επανάσταση. Η διασπαστική αλλιώς καινοτομία είναι ένας τύπος επιχειρηματικής καινοτομίας που αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες ή τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα διαταράσσοντας την υπάρχουσα αγορά.

Μία τρίτη διάκριση που θα μπορούσε να γίνει έχει να κάνει με την πηγή της καινοτομίας. Η διάκριση αυτή εξετάζει το αν η καινοτομία έχει προκύψει από την συνεργασία με κάποιον οργανισμό Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A).

Αφού έχει αναλυθεί επαρκώς η έννοια της καινοτομίας και έχουν αναλυθεί τα είδη και οι διακρίσεις που μπορεί να έχει , ο ορισμός του κ. Καζόγλου συνοψίζει όλα όσα έχουν αναφερθεί:

«Η καινοτομία δεν αποτελεί ενιαία διαδικασία, αλλά ένα σύνολο αλληλένδετων ενεργειών προσαρμογών και βελτιώσεων. Δεν αρκεί μονάχα μια νέα ιδέα, ούτε η εφεύρεση ενός νέου προϊόντος , ούτε η ανάπτυξη σε μία νέα αγορά. Μια καινοτομία είναι μια σκόπιμη διαδικασία διαχείρισης, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις δημιουργούν, αναπτύσσουν και εκμεταλλεύονται ένα νέο προϊόν ή ένα επιχειρηματικό μοντέλο (Καζόγλου, 2019)».



Σχήμα 1. Είδη Καινοτομίας

1.3 Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Άλλη μία έννοια που τα τελευταία χρόνια ακούγεται όλο ένα και περισσότερο τόσο σε πολιτικές συζητήσεις, όσο και σε επιχειρηματικούς χώρους και ακαδημαϊκές αναλύσεις είναι η «επιχειρηματικότητα». Ο λόγος για τον οποίο η επιχειρηματικότητα συγκεντρώνει τόσο ενδιαφέρον είναι επειδή έχει γίνει αντιληπτή η σύνδεση της με την κοινωνική και οικονομική ευημερία μιας χώρας, την αύξηση του εθνικού της πλούτου καθώς και της παραγωγικής της τεχνογνωσίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι, παρά την συχνή χρήση του όρου, δεν υπάρχει ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός για όλους, αφού θεωρείται πολυδιάστατη έννοια με πολλές προεκτάσεις.

Ο όρος επιχειρηματικότητα φαίνεται να διατυπώθηκε επίσημα το 1732 , τότε που ο οικονομολόγος Καντιγιόν Ρίτσαρντ αναφέρθηκε σε αυτή σαν μία προσπάθεια από ιδιώτες, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να διεξάγουν οποιασδήποτε μορφής κερδοσκοπία, συμπεριλαμβανομένου και του χρηματοοικονομικού κινδύνου μιας νέας επιχείρησης.

Ένας άλλος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε τη σημασία της ήταν ο Alfred Marshall όπου το 1890 υποστήριξε ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργάνωσης ή με άλλα λόγια εκείνον τον παραγωγικό συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει την γη, την εργασία και το κεφάλαιο.

Μερικοί ακόμα ορισμοί που έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα είναι :

- 1) Σύμφωνα με το Harvard Business School, που ήταν το πρώτο πανεπιστήμιο που συμπεριέλαβε την επιχειρηματικότητα ως μάθημα το 1947, η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας, ή η σύλληψη μιας ευκαιρίας και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της, ανεξάρτητα από τον έλεγχο, ή την κατοχή των μέσων υλοποίησής της.
- 2) Ο Klaus Schwab, ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, ορίζει την επιχειρηματικότητα ως τη μηχανή που προωθεί την καινοτομία, τη δημιουργία απασχόλησης και οικονομική μεγέθυνση. (Audretsch, Bönte & Keilbach, 2008)
- 3) Ο P. Drucker δήλωσε ότι «η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη αλλά ούτε και τέχνη, αλλά είναι η πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσον για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι τρόπος συμπεριφοράς, παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας» (Drucker, 2003).
- 4) Σύμφωνα με τους Goncharova, Kartashov και Gavrilova (2009), η επιχειρηματικότητα παρουσιάζεται ως δραστηριότητα των ανθρώπων, που πραγματοποιείται με δική τους ευθύνη με σκοπό το κέρδος.
- 5) Για τον Knight (1921) επιχειρηματικότητα είναι η παραγωγή κερδών συνοδευόμενη από αβεβαιότητα και κινδύνους ενώ για τον Cantillon (1755) αυτοαπασχόληση με αβέβαιο αντίκρισμα
- 6) Ένας άλλος ορισμός της επιχειρηματικότητας (entrepreneurship) που μπορεί να αποδοθεί, είναι και αυτός που χρησιμοποίησε ο Γάλλος οικονομολόγος R. Cantillon (1730), ο οποίος όρισε τον επιχειρηματία ως εκείνο το άτομο «που προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τη διαφορά των τιμών, ανάμεσα στην αγορά, με μια βεβαιωμένη τιμή, και στην πώληση των αγαθών, με βεβαιότητα (arbitrage)»
- 7) Επιχειρηματικότητα είναι το αντικείμενο ενασχόλησης είτε μιας υφιστάμενης επιχείρησης που ενδιαφέρεται να ενδυναμώσει τη θέση της σε υπάρχουσα αγορά ή να επεκταθεί σε νέα αγορά, είτε ενός ατόμου που αξιολογεί εναλλακτικές ευκαιρίες,

προκειμένου να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Σε κάθε περίπτωση, μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να οδηγήσει σε ένα ή περισσότερα νέα προϊόντα (Λιούκας, 2010).

Οι πρωτόλειες αναφορές της έννοιας ξεκινάνε από την Αρχαία Ελλάδα με τον φιλόσοφο Θαλή τον 6 αι π.Χ. να περιγράφει μια μορφή «επιχειρηματικότητας ευκαιρίας» μέσα από την απόφαση του να αγοράσει όλα τα ελαιοτριβεία στην χώρα του την Μικρά Ασία επειδή είχε παρατηρήσει ότι την Άνοιξη οι ελιές είναι γεμάτες καρπούς. Με τον τρόπο αυτό εκμεταλλεύτηκε τον «κενό χώρο» που υπήρχε και απέκτησε το μονοπώλιο της διαχείρισης των ελιών. Ο Ξενοφών επίσης ασχολήθηκε με το περιεχόμενο και το εύρος της οικονομίας, καθώς πρώτη φορά αναφέρθηκε και περιέγραψε τον όρο επιχειρηματία και κεφαλαιούχου (Lowry, 1987).

Από τότε μέχρι σήμερα η επιχειρηματικότητα και οι συνιστώσες, της έχουν μελετηθεί από οικονομολόγους, έχουν αναλυθεί σε βιβλιογραφίες, έχουν ενταχθεί σε προγράμματα σπουδών , ενώ διάφορες επιστήμες όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η διοίκηση έχουν συνεισφέρει στην προσπάθεια ορισμού της σημασίας της.

Σαν συμπέρασμα προκύπτει ότι η επιχειρηματικότητα οικοδομείται από πολλούς παράγοντες και είναι δυναμική διαδικασία . Περιλαμβάνει την σύλληψη μιας ιδέας, την ανακάλυψη και την αξιοποίηση ευκαιριών, την ανάπτυξη μιας καινοτομίας, την ανάληψη ρίσκου ,αποσκοπεί στο κέρδος, ενώ εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, το μακροοικονομικό περιβάλλον , το επίπεδο ανταγωνισμού, τους πόρους την κουλτούρα, και το θεσμικό πλαίσιο.

1.4 Είδη και μορφές της επιχειρηματικότητας

Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το είδος ή την μορφή της επιχειρηματικότητας είναι ο **τύπος του επιχειρηματία** και οι **επιδιωκόμενοι σκοποί** της επιχείρησης. Πριν γίνει η ανάλυση των ειδών, σκόπιμο θα ήταν να δοθεί ο ορισμός του επιχειρηματία.

Η λέξη **επιχειρηματίας** έχει γαλλικές καταβολές, προέρχεται από την λέξη «entrepreneur» και σημαίνει αυτός που παίρνει μία κατάσταση στα χέρια του.

Σύμφωνα με τον Joseph Schumpeter, επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος δημιουργεί και «καινοτομεί» ριζοσπαστικά.

Αν και διαχρονικά η έννοια του επιχειρηματία μπορεί να είναι λανθασμένα συνδεδεμένη με αυτή του εργοδότη, του ιδιοκτήτη, ενός ανθρώπου χωρίς ιδιαίτερα γνωρίσματα παρά μόνο πλούτο, η πραγματική συνεισφορά μπορεί να χαρακτηριστεί καταλυτική αφού :

Ο Επιχειρηματίας είναι το άτομο που καινοτομεί ή μιμείται δημιουργικά, συντονίζει αποτελεσματικά τους παραγωγικούς συντελεστές και τις εργασίες που πραγματοποιούνται στην επιχείρησή του, παίρνει τις κρίσιμες αποφάσεις , αναλαμβάνει ρίσκο και αξιοποιεί και δημιουργεί με τις ειδικές γνώσεις που διαθέτει, κάθε ευκαιρία κέρδους στην αγορά.

Ένας άλλος ορισμός που υπογραμμίζει την σπουδαιότητα του επιχειρηματία είναι αυτός του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) οπού περιγράφει τον επιχειρηματία ως « φορέα αλλαγής και ανάπτυξης της οικονομίας, το άτομο εκείνο που με την δράση του δημιουργεί , διαχέει και εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες, δεν επιδιώκει να αξιοποιήσει μόνο οικονομικές ευκαιρίες αλλά έλκεται από την ανάληψη κινδύνου και αρέσκεται να βλέπει την επιβεβαίωση του προαισθήματος του» (ΟΟΣΑ ,2008).

Από τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να καταγράψει μια λίστα με χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διέπουν ένα επιχειρηματία. Μερικά από αυτά είναι η αποφασιστικότητα, η ευελιξία ,η διορατικότητα, το πάθος, η επιμονή ,η πειθαρχία η στρατηγική σκέψη η συν εργατικότητα, η προώθηση κλίματος επικοινωνίας. Ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να οραματίζεται, να προβλέπει, να παίρνει αποφάσεις, να οργανώνει ,να δίνει εντολές , να ελέγχει και να αξιολογεί.

Ο Επιχειρηματίας θα πρέπει να :



Σχήμα 2. Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία

Επιστρέφοντας λοιπόν στην ανάλυση για τα είδη της επιχειρηματικότητας ,η πρώτη διάκριση σχετίζεται με τον ρόλο του επιχειρηματία, και περιγράφεται ως Αμιγής και Μικτή επιχειρηματικότητα.

Σαν **Αμιγή επιχειρηματικότητα** περιγράφουμε την περίπτωση κατά την οποία ο επιχειρηματίας δεν έχει στην κατοχή του όλα τα παραγωγικά μέσα , εντούτοις ασκεί τις δραστηριότητες του με τρόπο τέτοιο που δεν θα μπορούσε να αντικατασταθεί από μισθωτούς υπαλλήλους ή εργάτες. Είναι κατανοητό ότι η συγκεκριμένη μορφή επηρεάζεται άμεσα από την προσωπικότητα του επιχειρηματία και τις προσωπικές του επιδιώξεις. Σαν είδος δεν συναντάται συχνά καθώς είναι δύσκολο ένα άτομο να συγκεντρώνει τέλεια γνώση για διαφορετικά αντικείμενα.

Στον αντίποδα με τον όρο **Μικτή επιχειρηματικότητα** περιγράφεται η συνθήκη στην οποία ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει καθήκοντα τα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν από τον καθένα χωρίς να επηρεαστεί το κέρδος ή η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Μέσα από την μορφή αυτή ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι πιο αποδοτικός , να αφιερώσει χρόνο στο όραμα ή μια νέα ιδέα και να προλάβει τις εξελίξεις της αγοράς. Η Μικτή επιχειρηματικότητα πολλές φορές διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και κεφαλαιούχων, με την επιχειρηματικότητα εργαζομένων να τείνει να εκλείψει.

Η επόμενη διάκριση έχει να κάνει με τους **επιδιωκόμενους σκοπούς** του οργανισμού δηλαδή την επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκεί η κάθε επιχείρηση . Η λίστα με τις μορφές επιχειρηματικότητας μπορεί να γίνει πολύ μεγάλη βάσει της σκοπιάς που την μελετά κανείς. Μερικές από τις μορφές είναι :

- Κοινωνική και περιβαλλοντική επιχειρηματικότητα
- Συνεργατική επιχειρηματικότητα
- Ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα
- Νεοφυής επιχειρηματικότητα
- Καινοτόμος επιχειρηματικότητα
- Πράσινη επιχειρηματικότητα
- Διεθνής επιχειρηματικότητα
- Γυναικεία επιχειρηματικότητα
- Νεανική επιχειρηματικότητα
- Τεχνολογική επιχειρηματικότητα
- Επιχειρηματικότητα Ανάγκης
- Επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας

Απαραίτητο είναι να αναφερθεί πως μια επιχείρηση μπορεί να συνδυάζει δύο ή και περισσότερες μορφές.

Για τους σκοπούς της εργασίας αναλυτικά θα παρουσιαστούν η Επιχειρηματικότητα Ανάγκης και Ευκαιρίας, η Τεχνολογική και η Νεοφυής Επιχειρηματικότητα.

- **Επιχειρηματικότητα Ανάγκης** : σε αυτή την περίπτωση εμπíπτουν άτομα που ξεκινάνε μια επιχειρηματική δράση με απώτερο σκοπό την δημιουργία νέου αντικειμένου απασχόλησης και την απόκτηση εισοδήματος. Η επιχειρηματικότητα ανάγκης δεν σχετίζεται οπωσδήποτε με την οικονομική ευημερία των επιχειρηματιών (Rosa, Kodithuwakku and Balunywa,2006) άλλα περιγράφει μία κατάσταση έλλειψης επιλογών. Τα εγχειρήματα συνήθως αφορούν τον πρωτογενή η δευτερογενή τομέα ή συμβατικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρηματίες είναι νέοι στην αγορά , χωρίς διασυνδέσεις και ιδιαίτερες γνώσεις του αντικειμένου. Η μορφή αυτή συναντάται κυρίως σε περιόδους οικονομικής κρίσης και ύφεσης ενώ είναι κατανοητό πως δεν δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά.

- **Επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας** : η κατηγορία αυτή αφορά επιχειρηματίες που διακρίνουν μία ευκαιρία, μια νέα ανάγκη της αγοράς, ένα κενό και αποφασίζουν να επενδύσουν για να το εκμεταλλευτούν. Η μορφή αυτή συναντάτε πολύ πιο συχνά σε χώρες με αναπτυγμένη οικονομία, καθώς εκεί το επιχειρείν δεν είναι συνδεδεμένο με την ανάγκη για επιβίωση άλλα με την ενίσχυση του εισοδήματος. Η επιχειρηματικότητα Ευκαιρίας είναι δείγμα οικονομικής ευημερίας και συμβάλει στο να υπάρχει υγιής αγορά υψηλής ανάπτυξης.
- **Νεοφυής επιχειρηματικότητα** : αναφέρεται σε περιπτώσεις νεοϊδρυθέντων εταιρειών με διάρκεια ζωής μικρότερη των 10 ετών και μικρό κύκλο εργασιών. Χαρακτηρίζονται από κάποιο καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο και ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης. Συνήθως οι εταιρίες αυτές ξεκινούν με προσωπική επένδυση από τον επιχειρηματία ή από χρηματοδότηση της οικογένεια, φίλων ή/και μικρά τραπεζικά δάνεια. Στοχεύουν στην κάλυψη της ζήτησης μέσω της καινοτομίας και την συνεχόμενη ανάπτυξη τους.
- **Ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα** : Βιβλιογραφικά συναντάμε για πρώτη φορά τον όρο το 1978 από τους Gifford και Elizabeth Pinchot. Η Ενδοεπιχειρηματικότητα περιγράφει την πρωτοβουλία των εργαζομένων να προτείνουν και να αναλάβουν καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι μετατρέπονται σε επιχειρηματίες από την θέση τους που μπορούν και δίνουν λύσεις σε προκλήσεις , να αναπτύσσουν νέες διαδικασίες και βελτιώνουν τα υπάρχοντα προϊόντα η τις υπηρεσίες του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό αφενός επιτυγχάνεται η αφοσίωση του προσωπικού και δίνεται κίνητρο για καινοτομίες και αφετέρου η εταιρεία μπορεί να οδηγηθεί σε επαναπροσδιορισμό του στρατηγικού της σχεδιασμού προκειμένου να είναι πάντα ανταγωνιστική κι ελκυστική για τον καταναλωτή.

1.5 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία

« Η επιχειρηματικότητα είναι το όχημα που οδηγεί την καινοτομία».

Ο αυστριακός οικονομολόγος Joseph Schumpeter (Γιόζεφ Σουμπέτερ) σημειώνει ότι η κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η εισαγωγή νέων καινοτομιών στο παραγωγικό σύστημα ενώ σε μία άλλη διατύπωση του είχε αναφέρει

πως η επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί καινοτομία όταν οι επιχειρηματίες μετακινούνται από την αρχική ανισορροπία προς την ισορροπία (1954).

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να σκέφτεται έξω από το κουτί, να μετατραπεί μια ιδέα σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμη ευκαιρία, να οργανώνει επαναστατικά τους παραγωγικούς πόρους και τους συντελεστές παραγωγής, να ταραάζει τα δεδομένα της αγοράς προτείνοντας νέα προϊόντα και τρόπους παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό σύμφωνα με τον Porter (1985) η επιχείρηση θα είναι επιτυχημένη, θα εφαρμόσει τη δική της στρατηγική και θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα μέσω πράξεων καινοτομίας. Είναι ευθύνη λοιπόν του επιχειρηματία να είναι διορατικός, να διαχειρίζεται με τόλμη τις αλλαγές του που προκύπτουν στο περιβάλλον (πχ covid, πόλεμος, capital controls κ.α.) και να παρέχει ένα μοναδικό μείγμα αξίας στους πελάτες του. Έτσι τα αναδυόμενα επιχειρηματικά εγχειρήματα και οι καινοτομίες πίσω από τις επιχειρήσεις θα φέρνουν την απαραίτητη αλλαγή και εξέλιξη δημιουργώντας συνθήκες για την επιτυχία τους (Davidsson, Delmar & Wiklund 2006).

Όλα τα παραπάνω έρχονται να ενταθούν από την τεχνολογική ανάπτυξη καθώς οι τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν κεντρική συνιστώσα για την καινοτομία. Οι πελάτες πλέον έχουν πρόσβαση στην άμεση πληροφόρηση του διαδικτύου, μπορούν να συγκρίνουν παγκοσμίως τιμές και προϊόντα, πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές και ψάχνουν ευκαιρίες που θα τους εξασφαλίζουν την βέλτιστη σχέση ποιότητας τιμής. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει συρρικνωθεί με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να παράγουν πιο σύντομα νέα μοντέλα που να φέρουν χαρακτηριστικά καλύτερα από αυτά του προηγούμενου μοντέλου, ενώ διαφοροποιούνται σημαντικά και αυτά της αγοράς. Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να αλλάξουν και να διαταράξουν την συμπεριφορά των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να μεταμορφώσει την επικοινωνία, τις μεταφορές, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα και οι επιχειρήσεις αλληλοεπιδρούν και κοινωνικοποιούνται (Kraus, Roig-Tierno & Bouncken 2019) ενώ η διασταύρωση μεταξύ ψηφιακών τεχνολογιών και επιχειρηματικότητας παρέχει άφθονες ερευνητικές ευκαιρίες, καθώς η ψηφιοποίηση μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της αμφισβητούμενης διαφοροποίησης μεταξύ διαδικασιών και αποτελεσμάτων καινοτομίας (Nambisan 2017).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτή η σύνδεση της καινοτομίας με την ανάπτυξη της εταιρείας τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε διεθνές οικονομικό, ενώ παραμένει ένας από τους

σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη υψηλού τζίρου και ανταγωνιστικότητας. Ανεξάρτητα από τον κλάδο που ανήκει ο οργανισμός, εάν δεν είναι δημιουργικός και καινοτόμος δεν μπορεί να επιβιώσει στην αγορά (Πρίφτη,2016).

Κεφάλαιο 2ο : Επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας

2.1 Τι είναι το Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model)

Για να μπορέσει να ξεκινήσει μια καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει πρώτα να έχει ορισθεί το Επιχειρηματικό Μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί. Αν η επιχειρηματικότητα είναι το όχημα της καινοτομίας τότε το επιχειρηματικό Μοντέλο είναι η «συνταγή» της επιτυχίας για τους δημιουργικούς επιχειρηματίες. Τι είναι όμως το επιχειρηματικό μοντέλο;

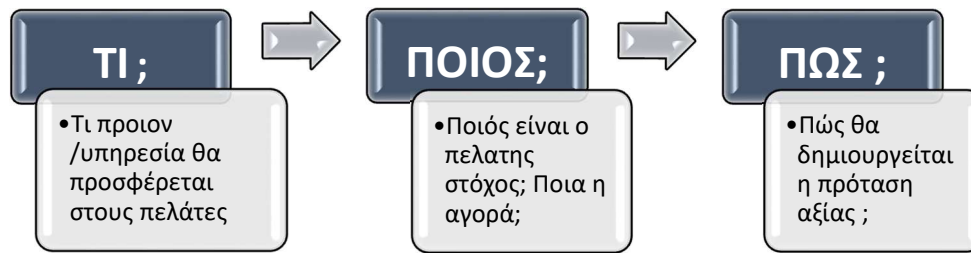
Μερικοί ορισμοί που έχουν δοθεί είναι:

- 1) «Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι αυτό που καθιστά μια εταιρία ικανή να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Afuah & Tucci, 2000)».

- 2) «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παρέχει και αποτυπώνει αξία (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009))».
- 3) «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο αντικατοπτρίζει την υπόθεση της διοίκησης για το τι θέλουν οι πελάτες, πώς το θέλουν και τι πληρώνουν και πώς μια επιχείρηση μπορεί να οργανώσει για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών» (Teecce, 2010)».
- 4) «Επιχειρηματικό μοντέλο ένα σύνολο γενικών περιγραφικών δεικτών για τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση οργανώνεται για να δημιουργήσει και να διανείμει αξία με κερδοφόρο τρόπο (Baden-Fuller & Morgan, 2010)».
- 5) «Το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως μια περιγραφή της λογικής ενός οργανισμού και των μεθόδων με τις οποίες διεκπεραιώνονται οι καθημερινές λειτουργίες (Falencikowski, 2013)».
- 6) «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται από τρία κύρια στοιχεία: την πρόταση αξίας, τη δημιουργία αξίας και την παράδοση και τη σύλληψη αξίας (Bocken, (2014))».
- 7) «Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια περιγραφή του πώς ένας οργανισμός καθορίζει και επιτυγχάνει επιτυχία με την πάροδο του χρόνου – την ιστορία και τους αριθμούς (Upward, A., & Jones, (2016))».

Παρατηρείται λοιπόν ότι οι περισσότεροι ορισμοί διατυπώνουν έννοιες όπως η πρόταση αξίας (value proposition), η δημιουργία αξίας (value creation), η σύλληψη αξίας (value capturing), και μπορούν να καταταχθούν σαν είδη σε επιχειρησιακό, οικονομικό ή στρατηγικό μοντέλο ανάλογα με το που στοχεύει ο κάθε ορισμός.

Θα έλεγε κανείς ότι το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μία πλήρης απεικόνιση της στρατηγικής μιας εταιρείας κι αναδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση συνδυάζει τους παραγωγικούς της πόρους για να δημιουργήσει, να προσφέρει αξία και τελικά να ανταμειφθεί. Ουσιαστικά περιγράφει το **τί προσφέρει η επιχείρηση, με ποιόν τρόπο και πώς κερδίζει χρήματα** από αυτό.



Σχήμα 3 : Ανάπτυξη επιχειρηματικού Μοντέλου

Πολλές φορές η έννοια του Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model) συγχέεται με αυτή του Επιχειρηματικού Πλάνου/Σχεδίου (Business Plan). Το Επιχειρηματικό Πλάνο παίρνει το Επιχειρηματικό Μοντέλο και χτίζει πάνω σε αυτό, το μεταφράζει σε μία σειρά από στρατηγικές δράσεις και προβλέψεις. Είναι χρονοβόρα διαδικασία και περιλαμβάνει πλήθος πληροφοριών αφού εξηγεί τους πόρους που απαιτούνται για μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Ουσιαστικά ο ρόλος του Σχεδίου είναι να επιμερίζει τις πολύπλοκες ιδέες ενός μοντέλου να εξηγεί τα βήματα για την επίτευξη του και να το αξιολογεί με βάση την οικονομική βιωσιμότητα του οργανισμού.

Άλλη μία έννοια που πολλές φορές ταυτίζονται λανθασμένα με το Επιχειρηματικό Μοντέλο είναι η Στρατηγική. Τα επιχειρηματικά μοντέλα και η στρατηγική είναι ξεχωριστές αλλά συνδεδεμένες έννοιες (Teese, 2010). Η στρατηγική αξιολογεί τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον , καθορίζει την αποστολή της επιχείρησης και τους στρατηγικούς της στόχους. Ταυτόχρονα προσδιορίζει του πόρους , περιγράφει τις πρωτοβουλίες που απαιτούνται και τέλος ορίζει τα βήματα για την επίτευξη της αποστολής και το σύστημα αξιολόγησης της.

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο είναι το εφελτήριο της Νομικής Μορφής , της Εταιρικής Δομής και του Επιχειρηματικού Πλάνου. Δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να καταγράψει τη δυνητική ή λανθάνουσα τεχνολογική αξία και να τη εμπορευματοποιήσει βρίσκοντας τη σωστή πρόταση αξίας, την αγορά, την αλυσίδα αξίας, τη διάρθρωση του κόστους, το δυναμικό κέρδους, το δίκτυο αξιών και την ανταγωνιστική στρατηγική (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Για να συμβεί αυτό θα πρέπει το μοντέλο να είναι απλό , κατανοητό, μετρήσιμο, λειτουργικά χρήσιμο και να εμπεριέχει όλους τους διαθέσιμους πόρους. Ένα υγιές επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης, αλλά δεν εξηγεί ούτε προβλέπει την επιτυχία μιας επιχείρησης (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Μία πρώτη κατηγοριοποίηση που μπορεί να γίνει στα Επιχειρηματικά Μοντέλα, έχει να κάνει με την στόχευση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και τις σχέσεις με την αγορά. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι πιο κοινές μορφές :

B2C – Επιχείρηση προς Πελάτη	Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν ατομικούς πελάτες
B2B – Επιχείρηση προς Επιχείρηση	Οι επιχειρήσεις απευθύνουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους σε άλλες επιχειρήσεις
C2C – Πελάτης προς Πελάτη	Οι καταναλωτές επικοινωνούν μεταξύ τους για την ανταλλαγή αγαθών (πχ μέσω των social media, market place, διαδικτυακών δημοπρασιών).
M-COMMERCE – Κινητό εμπόριο	Σε αυτή την κατηγορία οι συναλλαγές γίνονται μέσω ασύρματων συσκευών όπως laptop ,κινητά pos κλπ. με την χρήση του internet

Ανάλογα με την προσέγγιση που έχει κάθε μοντέλο ως προς την αγορά ο επιχειρηματίας μπορεί να καταστρώσει την στρατηγική του, να την επικοινωνήσει τόσο εντός του οργανισμού όσο και σε ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, να αποκτήσει καλύτερη αίσθηση των οικονομικών δεδομένων και στόχων της.

«Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση σε μια ανταγωνιστική αγορά, πρέπει να έχει ένα λειτουργικό επιχειρηματικό μοντέλο για να διατηρήσει τις δραστηριότητές της, χωρίς απαραίτητα να είναι το βέλτιστο επιχειρηματικό μοντέλο που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει. (Keiningham, T. L ,2019)». Το επιχειρηματικό Μοντέλο λοιπόν είναι ένα βασικό εργαλείο το οποίο μπορεί να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αλλά και να αποτελέσει μέσο για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της. Αυτό συμβαίνει επειδή συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση και διαχείριση των διαδικασιών της εταιρείας, στην αποδοτικότερη λήψη οργανωτικών αποφάσεων ενώ αποτελεί βάση για την βελτιστοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών και για την δημιουργία στρατηγικών μάρκετινγκ. Ο Teece έχει αναφέρει πως «Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης νέου προϊόντος πρέπει να συνδυάζεται με την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου που καθορίζει τις στρατηγικές εισαγωγής στην αγορά και δημιουργίας αξίας».

Για κάθε καινοτομία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας πρέπει προηγουμένως να έχει δημιουργηθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο. «Τα τελευταία χρόνια, τα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν μετατραπεί σε πηγή καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Rachinger 2018)». Είναι κατανοητή πλέον η σημασία του Επιχειρηματικού Μοντέλου

και η σύνδεση του με την Καινοτομία , ωστόσο πολλές φορές οι εταιρείες αποτυγχάνουν να το εφαρμόσουν φοβούμενες ότι το κόστος ανάπτυξης μιας καινοτομίας μπορεί να είναι μικρότερο από τα πιθανά έσοδα, ενώ συχνά διστάζουν να αντικαταστήσουν ένα ήδη επιτυχημένο μοντέλο με αποτέλεσμα σταδιακά να χάσουν μερίδιο από την αγορά , να μείνουν πίσω τεχνολογικά και τελικά να χαθούν. Μία επιχείρηση χωρίς ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο θα αποτύχει να εκμεταλλευτεί την καινοτομία της.

2.2 Εργαλεία αξιολόγησης των Επιχειρηματικών Μοντέλων

Όπως γίνεται κατανοητό, το Επιχειρηματικό Μοντέλο αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την επιχείρηση και θα πρέπει να μελετάται σφαιρικά. Έτσι, οι αποφάσεις για την ανάπτυξη και την σύνθεση του θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συνεκτιμώντας κάθε οπτική και άποψη και συνυπολογίζοντας όλα τα επιμέρους κριτήρια είτε είναι μετρήσιμα σε ποσοτική κλίμακα, είτε είναι μη μετρήσιμα. Κάθε διαδικασία αλλαγής ξεκινά με μια ανάλυση της παρούσας κατάστασης. Έτσι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα δομικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής θα γίνει αναφορά στον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων, στην Ανάλυση Swot και στην Ανάλυση Pestle.

2.2Α Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Model Canvas)

Πρόκειται για ένα εργαλείο σχεδιασμού και οπτικοποίησης των επιχειρηματικών μοντέλων και βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητες τους με την απεικόνιση πιθανών σεναρίων . Αναπτύχθηκε από τους Alexander Osterwalder , Yves Pigneur , Alan Smith σε συνεργασία με 470 επαγγελματίες από 45 χώρες. Ο καμβάς είναι ουσιαστικά ένας πίνακας ο οποίος χωρίζεται σε τομείς και δείχνει την σχέση των δομικών στοιχείων (πελάτες, αξία, υποδομή και οικονομικό σκέλος) μιας επιχειρηματικής προσπάθειας. Αποτελεί πρότυπο εργαλείο στρατηγικού management, που βοηθά στην ανάπτυξη νέων μοντέλων ή την καταγραφή υφιστάμενων. Σύμφωνα με τον Osterwalder (2004) «ο Καμβάς δημιουργήθηκε για να διευκολύνει το σχεδιασμό των επιχειρηματικών

μοντέλων και για να παρακινήσει τους επιχειρηματίες να σκέφτονται διαφορετικά για το επιχειρηματικό μοντέλο τους».

Όπως προαναφέρθηκε ο καμβάς αποτελείται από τέσσερα δομικά στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Για καθένα από αυτά υπάρχουν 9 ξεχωριστές κατηγορίες (building blocks) που τα αντιπροσωπεύει.

Οι κατηγορίες (building blocks) αυτές αναλυτικά είναι οι:

1) Πρόταση αξίας (Value Proposition)

Είναι ο λόγος που οι καταναλωτές απευθύνονται σε μία εταιρεία αντί κάποιας άλλης. Ουσιαστικά είναι μία συνάθροιση οφελών που λαμβάνει ο πελάτης από το αγαθό που του προσφέρεται. Όταν δημιουργείται η Πρόταση αξίας τα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντάει είναι : Τί είναι σημαντικό για τους πελάτες; Ποιο πρόβλημα του πελάτη επιλύεται μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας ; Τι αξία παραδίδουμε στον πελάτη ; «Ένας τρόπος για τον προσδιορισμό της αξίας είναι ο ιδιοκτήτης να καθορίζει τι θέλει να θυμάται ο πελάτης σχετικά με την αλληλεπίδρασή του με την εταιρεία (Aken et. al., 2007)».

2) Πελατειακές ομάδες (Customer Segments)

Η κατηγορία αυτή εξετάζει τις πελατειακές ομάδες –στόχους τις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να προσεγγίσει και να προσφέρει τα αγαθά της. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ορίζονται με ακρίβεια το μέγεθος, η ποικιλία και ο τύπος των πελατών για την δημιουργία προϊόντων που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Απαντά στα ερωτήματα: Για ποιους δημιουργείται αξία; Σε ποιόν απευθύνεται το προϊόν/η υπηρεσία και ποιοι οι σημαντικότεροι πελάτες ; Ποιος πληρώνει; «Ο τομέας πελατών είναι ένα ουσιαστικό μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου ενός οργανισμού και είναι το κλειδί για να διασφαλιστεί ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ευθυγραμμισμένα με τα

χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των τμημάτων των πελατών (Baden- Fuller & Morgan 2010)».

3) Κανάλια διανομής (Channels)

Ο όρος των Καναλιών Διασύνδεσης σχετίζεται με τους τρόπους επαφής που χρησιμοποιεί η εταιρεία με τους πελάτες της και τον τρόπο επικοινωνίας της Αξιακής της Πρότασης. Χωρίζονται σε άμεσα και έμμεσα. Πριν τον σχεδιασμό καναλιών διανομής θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήσεις όπως: Τι κανάλια χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση ; Μέσω ποιων καναλιών η επιχείρηση επιθυμεί να προσεγγίζονται οι τομείς των πελατών της; Πώς είναι ενσωματωμένα τα Κανάλια τώρα και πως ενοποιούνται; Ποια αποδίδουν περισσότερο; Σύμφωνα με τον Osterwalder Alexander «Τα κανάλια επαφής με τους πελάτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη από τη σχέση του με την επιχείρηση».

4) Πελατειακές Σχέσεις (Customer Relationships)

Η ομάδα αυτή περιγράφει το πώς η επιχείρηση προσεγγίζει τους πελάτες και δημιουργεί μαζί τους σχέσεις. Οι σχέσεις μπορεί να είναι από προσωπικές μέχρι αυτοματοποιημένες ανάλογα τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Στόχος είναι η εταιρεία να έχει πιστούς πελάτες που θα της αποφέρουν σταθερά έσοδα αλλά και να αναζητήσει και να εντάξει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο τμήμα πελατών της. Η επιλογή της πελατειακής σχέσης που θα επιλέξουμε εξαρτάται από : Τι είδους σχέσεις προσδοκούν οι πελάτες από την εταιρεία; Ποιες έχουμε καθιερώσει ήδη; Πόσο δαπανηρές είναι; «Ένας οργανισμός πρέπει να επιλέξει το είδος της σχέσης που θα έχει με το τμήμα πελατών του προκειμένου να δημιουργήσει οικονομική επιτυχία και βιωσιμότητα (Casadesus- Masanell & Ricart, 2010)».

5) Βασικοί Πόροι (Key Resources)

Ο πυλώνας αυτός καθορίζει τους πόρους ή τα ενεργητικά στοιχεία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, όπως είναι τα μηχανήματα, οι πρώτες ύλες, οι δομές, το ανθρώπινο δυναμικό ,τα υλικά παραγωγής κ.α. για την δημιουργία, την επικοινωνία και την παράδοση Πρότασης αξίας με σκοπό τα έσοδα. Η κατηγορία

αυτή αναζήτηση απάντηση στα εξής: Ποιοι Βασικοί Πόροι απαιτούνται για τις προτάσεις αξίας; Ποιες δραστηριότητες υποστηρίζουν; Τι πόροι απαιτούνται ώστε τα κανάλια να προσεγγίσουν πελάτες και να δημιουργήσουν σχέσεις μαζί τους; Ποιες οι ροές εισόδων μας; Σύμφωνα με τους Osterwalder ως Βασικοί Πόροι ορίζονται «τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου».

6) Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities)

Η έννοια των Βασικών Δραστηριοτήτων είναι στενά συνδεδεμένη με αυτή των Βασικών Πόρων καθώς σύμφωνα με τον Foss «προσθέτοντας διαφορετικές δραστηριότητες και ετερογενή πνευματικά μοντέλα, οι βασικοί πόροι δημιουργούν την αξία μιας επιχείρησης».

Έτσι και αυτός ο πυλώνας καθορίζει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την δημιουργία και την παράδοση Πρότασης αξίας. Περιγράφει δηλαδή τα πράγματα που πρέπει να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει το επιχειρηματικό της μοντέλο. Για να εντοπιστούν οι Βασικές Δραστηριότητες ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναρωτηθεί: Ποιες Βασικές Δραστηριότητες απαιτούνται για την Πρόταση Αξίας μας; Ποιες ενέργειες απαιτούνται από τα κανάλια ώστε να προσεγγίσουν τους πελάτες και να αναπτύξουν σχέσεις μαζί τους; Ποιες οι ροές εισόδων;

7) Βασικοί Συνεργάτες (Key Partnerships)

Αφορά την καταγραφή των βασικότερων συνεργασιών με προμηθευτές και άλλες εταιρείες τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες των οποίων είναι απαραίτητα για την Πρόταση Αξίας. Καθορίζει λοιπόν : Ποιοι είναι οι βασικοί μας Συνεργάτες; Ποιοι οι προμηθευτές μας; Ποιους Βασικούς Πόρους εξασφαλίζουμε από τους συνεργάτες μας; Ποιες Βασικές Δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας; «Αυτό το δίκτυο προμηθευτών και εταίρων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κινδύνου, μείωση του κόστους ή σε πόρους που είναι δύσκολο να αποκτηθούν (Osterwalder & Pigneur, 2010)».

8) Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

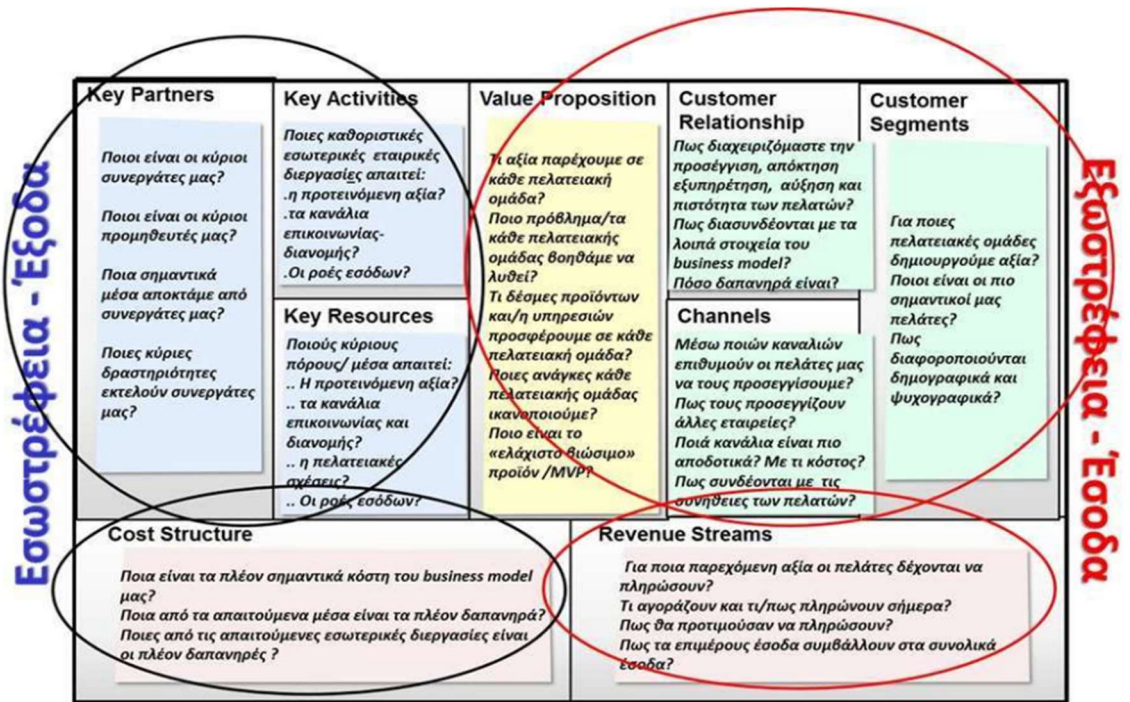
Αυτός ο πυλώνας αντιπροσωπεύει το κεφάλαιο που παράγει μια επιχείρηση, δηλαδή το πώς τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες παράγουν εισόδημα ή αξία. Απαντάει σε ερωτήματα όπως, Τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες; Πώς συμβάλλει η κάθε Ροή Εσόδων στα συνολικά έσοδα; Στόχος για κάθε εταιρεία είναι να έχει μία ή και περισσότερες ροές εσόδων από κάθε τμήμα πελατών και τελικά στην δεξιά μεριά του καμβά να παραδίδεται κέρδος.

9) Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure)

Αποτελείται από τα λειτουργικά κόστη ενός επιχειρηματικού μοντέλου που προκύπτουν αν υπολογιστούν τα κόστη από τους Βασικούς πόρους , τις Βασικές Δραστηριότητες και τους Βασικούς Συνεργάτες. Όπως είναι λογικό στόχος για κάθε επιχείρηση είναι βιωσιμότητα της η οποία προκύπτει από την ελαχιστοποίηση του κόστους και η μεγιστοποίηση των εσόδων της. Προκειμένου να οριστεί επαρκώς η Δομή Κόστους θα πρέπει να αναζητήσουμε: Ποια είναι τα πιο σημαντικά πηγαία κόστη στο επιχειρηματικό μας μοντέλο; Ποιοι Βασικοί Πόροι είναι πιο ακριβοί; Ποιες Βασικές Δραστηριότητες είναι πιο ακριβές; Σύμφωνα με τους Osterwalder & Pigneur , «η διάρθρωση κόστους περιγράφει όλες τις δαπάνες που προκύπτουν για τη λειτουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου».

Οι παραπάνω πυλώνες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν επιπλέον στις ακόλουθες ομάδες:

- Πρόταση αξίας, Πελατειακές ομάδες, Κανάλια διανομής, Πελατειακές Σχέσεις
→ *Εξωστρέφεια της επιχείρησης*
- Βασικοί Πόροι Βασικές Δραστηριότητες , Βασικοί Συνεργάτες → *Εσωστρέφεια της επιχείρησης*
- Ροές Εσόδων → *Έσοδα της επιχείρησης*
- Διάρθρωση Κόστους → *Έξοδα της επιχείρησης*



Πηγή : <https://slideplayer.gr/slide/14057465/>

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι κάθε δομικό στοιχείο δεν λειτουργεί ανεξάρτητα αλλά επηρεάζεται και αλληλοεπιδρά με τα άλλα. Αυτό σημαίνει ότι κατά την ανάλυση του επιχειρηματικού καμβά δεν θα πρέπει να γίνονται διαχωρισμοί στην σπουδαιότητα των δομικών στοιχείων. Αντίθετα θα πρέπει να δίνεται έμφαση εντοπισμό και την κατανόηση των διασυνδέσεων που αναπτύσσουν. Οι 9 αυτές διαστάσεις αν συνδυαστούν προς την σωστή κατεύθυνση μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι ο Καμβάς αποτελεί το κρίσιμο βήμα στην ακολουθία επιχειρηματική ιδέα – επιχειρηματικό μοντέλο – επιχειρηματικό πλάνο – επιχειρηματική καινοτομία.

2.2B Swot Ανάλυση

Ένα ακόμα πολύ δημοφιλές εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις για την λήψη αποφάσεων και την αλλαγή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η Swot Ανάλυση. Η πρώτη αναφορά στην μέθοδο γίνεται το 1969 στο βιβλίο Business Policy, Text and Cases (R.D. Irwin,1969). Με την χρήση του εργαλείου αυτού η επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να αποτυπώνει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία της σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και τις Ευκαιρίες

(Opportunities) και τις Απειλές (Threats) στο επιχειρησιακό της περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή σκιαγραφεί τα στοιχεία του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου η διοίκηση να εντοπίσει τα βασικά σημεία - κλειδιά και πετύχει τους στόχους και τις επιδιώξεις της. Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν οι αδυναμίες. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα εργαλείο που δείχνει το που βρίσκεται η επιχείρηση , τι κάνει καλά, που μπορεί να επεκταθεί , τι πρέπει να βελτιώσει και ποιες εξελίξεις μπορούν να οδηγήσουν σε ρίσκο ή κίνδυνο.

Δυνατά σημεία (Strengths) : θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα / οι εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης που βοηθούν στην απόκτηση και διατήρηση της αξίας της. Τέτοια μπορεί να είναι οι φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι, οι υποδομές, η φήμη, το Brand Name, η Διοικητική δομή, η γεωγραφική θέση κ.α.

Αδύναμα σημεία (Weaknesses) : θεωρούνται τα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσης. Τέτοια μπορεί να είναι η κακή κατάσταση των υποδομών, η κακή φήμη, ένα μη διαφοροποιημένο προϊόν, κακή γεωγραφική θέση κ.α.

Ευκαιρίες (Opportunities) : θεωρούνται οι παράγοντες ,του εξωτερικού περιβάλλοντος, τους οποίους μπορεί να αξιοποιήσει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Παράδειγμα ευκαιριών είναι οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, νέες τεχνολογίες, η ανάπτυξη της αγοράς, πηγές χρηματοδότησης, οικονομική ευημερία κ.α.

Απειλές (Threats): θεωρούνται οι εξωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν επισφάλεια. Παράδειγμα απειλών είναι νέοι ανταγωνιστές, φυσικές καταστροφές, επιβαρυνμένη φορολογία κ.α.



Συνοψίζοντας λοιπόν η Swot Ανάλυση είναι ένα εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης. Με την αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής μπορεί κανείς να βοηθήσει στην διαμόρφωση μια νέας. Μπορεί να προσφέρει πρώιμο σήμα για ευκαιρίες, να μειώσει σημαντικά το ρίσκο στην λήψη αποφάσεων και να προετοιμάσει την επιχείρηση για τους πιθανούς κινδύνους.

2.2Γ Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTLE, χρησιμοποιείται ως ένα αναλυτικό εργαλείο για την αξιολόγηση του δυναμικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και συνδράμει στη λήψη αποφάσεων (Perera, 2017), ταξινομώντας τους παράγοντες που αλληλοεπιδρούν με το παρατηρούμενο σύστημα. Εστιάζει λοιπόν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προσδιορίζει τους εξωτερικούς παράγοντες και μελετά τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στην επίτευξη των στόχων της. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε έξι κατηγορίες :

Political = Πολιτικοί Παράγοντες
Economical = Οικονομικοί Παράγοντες
Social = Κοινωνικοί Παράγοντες
Technological = Τεχνολογικοί Παράγοντες
Environmental = Περιβαλλοντικοί Παράγοντες
Legal = Νομικοί Παράγοντες

Η ονομασία της ανάλυσης PESTLE προκύπτει από τα ακρωνύμια των έξι αυτών κατηγοριών (Srdjevic, 2012) και η δημιουργία της αποδίδεται συνήθως στον Francis J. Aguilar (1967).

- Οι Πολιτικοί (Political) παράγοντες αφορούν την ισχύουσα νομοθεσία και την κυβερνητική επιλογή σε ζητήματα όπως είναι η εργασιακή νομοθεσία και οι εργατικές σχέσεις, η φορολογία, η εκπαίδευση, θέματα υγείας, άμυνας ή/και δομών που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα. Ακόμη περιλαμβάνουν θέματα όπως τη

σταθερότητα του κυβερνητικού σχήματος και συστήματος της χώρας, την ύπαρξη πιθανής διαφθοράς ή την συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες.

- Οι Οικονομικοί (Economic) παράγοντες αφορούν οτιδήποτε επηρεάζει την κατάσταση της οικονομίας, τα κέρδη και τα έσοδα. Τέτοιο παράγοντες μπορεί να είναι ο πληθωρισμός, το εθνικό ακαθάριστο προϊόν, το κατά κεφαλήν εισόδημα, τα επιτόκια δανεισμού, οι νομισματικές ισοτιμίες και τα επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης. Θα πρέπει δηλαδή να εξετασθούν το σύστημα φορολογίας, οι τάσεις του χρηματιστηρίου και το κόστος εργασίας.

- Οι Κοινωνικοί (Social) παράγοντες αφορούν κυρίως τους καταναλωτές και τους μελλοντικούς πελάτες. Οι τάσεις αγοράς, η ηλικιακή διακύμανση, ο προσδόκιμος μέσος όρος ζωής, οι επιλογές τρόπου ζωής και οι πολιτισμικές επιρροές, ο πληθυσμός, το επίπεδο εκπαίδευσης και οι κοινωνικές τάξεις, τα ήθη, τα έθιμα, η θρησκεία, η γλώσσα, οι κοινωνικές αντιλήψεις μπορούν να επηρεάζουν τον τρόπο αγοράς των καταναλωτών. Αυτή η ενότητα ανάλυσης συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της επιχείρησης καθώς ο προσδιορισμός των κοινωνικών τάσεων αντανακλάται στη ζήτηση των προϊόντων και στη λειτουργία της επιχείρησης.

- Οι Τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες αφορούν την εξέλιξη και τα επίπεδα τεχνολογίας. Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τεχνολογία για την ανάπτυξη και πώληση προϊόντων. Συνεπώς σκόπιμο είναι να μελετώνται θέματα όπως οι επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και τεχνολογίες που οδηγούν σε ποιοτικότερα προϊόντα μικρότερου κόστους, τεχνολογίες που οδηγούν σε καινοτομία, νέες αγορές ή ανοίγουν νέα κανάλια διανομής. Οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να προκαλέσουν και καθαρίσουν νέες συνθήκες στο λανσάρισμα στην αγορά νέων προϊόντων, να προσδιορίσουν το αποτελεσματικό επίπεδο της παραγωγής και συνεπώς του κόστους και να οδηγήσουν σε αποφάσεις για outsourcing.

- Οι Περιβαλλοντικοί (Environmental) παράγοντες περιλαμβάνουν θέματα όπως το κλίμα (αλλαγή), την ρύπανση, τον καιρό και τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Πρακτικά μελετάται πως επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος, η αυξανόμενη ενημέρωση του πληθυσμού για την πράσινη επιχειρηματικότητα και τα “Πράσινα” & Οικολογικά προϊόντα.

- Οι Νομικοί (Legal) παράγοντες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιες οι εταιρείες διαχειρίζονται το κόστος, διευκολύνουν τις δραστηριότητες και χειρίζονται τις

απαιτήσεις για προϊόντα. Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει θέματα σχετιζόμενα με το εμπορικό δίκαιο, τη νομοθεσία για την προστασία των καταναλωτών και τη νομοθεσία για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία.

Η ανάλυση PESTEL αποτελεί διεθνώς αναγνωρισμένη μέθοδο, πολλές φορές λειτουργεί συμπληρωματικά της ανάλυσης SWOT και είναι σημαντική για τη στρατηγική διαχείριση αφού προσφέρει μια γενική εικόνα όλων των πιθανών επιπτώσεων στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Η χρήση της ανάλυσης PESTLE συνίσταται έντονα για τη μελέτη εξωτερικών σεναρίων όταν είναι απαραίτητο να ληφθούν ορισμένες θεμελιώδεις αποφάσεις για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως την αλλαγή Επιχειρηματικού Μοντέλου ,την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, το άνοιγμα σε νέα αγορά κ.α. Τα οφέλη από την ανάλυση ανάλυση PESTEL είναι πολύ σημαντικά αφού δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το πού βρίσκονται οι ευκαιρίες, που οι κίνδυνοι και πώς μπορεί να ξεκινήσει με θετικές προοπτικές ένα σχέδιο δράσης.

Συνοψίζοντας μια επιχείρηση για να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να είναι σε θέση να προσδιορίσει την θέση και τον ρόλο της τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Για να ανταποκριθεί σε αυτή την ανάγκη μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν εργαλείο τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου μέσω του οποίου απεικονίζει την δραστηριότητες της με ακρίβεια και αναπαριστά το επιχειρηματικό της μοντέλο. Από την άλλη με τη συνέργεια μεταξύ της ανάλυσης SWOT και της PESTLE, παρέχει μία ακριβέστερη και πιο εκτεταμένη αναλυτική οπτική ενός σύνθετου συστήματος και παράλληλα προσφέρει εμβάθυνση στην πολυδιάστατη αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της.

2.3 Η έννοια του Επιχειρηματικού Μοντέλου Καινοτομίας (business model innovation)

Οι συνεχόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού και οικονομικού περιβάλλοντος έχουν στρέψει την προσοχή των εταιρειών από μια μακροπρόθεσμη διαχείριση στρατηγικής σε μια διαχείριση καινοτομίας των διαδικασιών και της οργάνωσης. Η εποχή της Οικονομίας της Πληροφορίας δίνει την σκυτάλη στην Οικονομία της γνώσης, με αποτέλεσμα η έννοια του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου να είναι πιο σύγχρονη από ποτέ. Σύμφωνα με τους Pohle και Chapman (2006) «το επιχειρηματικό μοντέλο

καινοτομίας είναι η βέλτιστη προσέγγιση για τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και να δημιουργήσουν αξία σε περιόδους αστάθειας». Σημείο ενδιαφέροντος αποτελεί και για τους ακαδημαϊκούς οι οποίοι μελετούν το μοντέλο και έχουν αποδώσει πληθώρα ορισμών. Σύμφωνα με τον Spieth et al. (2014) «το επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας είναι ένα πρόσφατο και όχι ακόμη πλήρως καθορισμένο θέμα, αλλά γίνεται όλο και πιο σημαντικό για το επιχειρηματικό περιβάλλον καθώς είναι ένα πολλά υποσχόμενο και σημαντικό πεδίο για έρευνα».

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου είναι η ανάπτυξη μιας πρακτικής που στοχεύει στην ενίσχυση της θέσης μιας εταιρείας στην αγορά μέσω αλλαγών στα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου . Επηρεάζει δύο ή και περισσότερους πυλώνες του επιχειρηματικού μοντέλου, χωρίς όμως να επιδιώκει την δημιουργία ολοκαίνουργιων προϊόντων ή την χρήση νέων τεχνολογιών. Αντίθετα εστιάζει στο να βελτιστοποιήσει την πρόταση αξίας, τις δομές κόστους , τις ροές εσόδων τις διαδικασίες, τα κανάλια διανομής και τα τεχνολογικά μέσα προκειμένου η εταιρεία να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τους Birkinshaw & Ansari «Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου εξηγεί πώς μια εταιρεία αλλάζει το επιχειρηματικό της μοντέλο». Άλλωστε η σύλληψη , η οργάνωση και η εφαρμογή ενός καινοτόμου μοντέλου αποτελεί από μόνη της μια καινοτομία.

Η σπουδαιότητα του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας έγκειται στο ότι προσφέρει στην εταιρεία ευελιξία. Η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ εύκολη και συνοδεύεται από δαπανηρές και χρονοβόρες διαδικασίες. Όταν έρχεται λοιπόν εκείνη η στιγμή το καινοτόμο μοντέλο συμβάλλει ώστε οι αλλαγές να επιφέρουν το δυνατό μικρότερες απώλειες ενώ βοηθάει στην επιτάχυνση των διαδικασιών και την ομαλότερη μετάβαση . Με τον τρόπο αυτό θωρακίζεται η ικανότητα της εταιρείας να προσαρμόζεται στις νέες επιταγές της εποχής και να επαναπροσδιορίζει την θέση της με γρηγορότερους ρυθμούς. Επιπρόσθετα συμβάλλει αισθητά στην μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής και στην εξοικονόμηση πόρων ενώ παράλληλα αποτελεί βάση για την ανάπτυξη και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. Τέλος ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι πολύ πιο δύσκολο να αντιγραφεί από ένα καινοτόμο προϊόν και η εταιρεία μπορεί να το εκμεταλλευτεί σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με γνώμονα τα παραπάνω δεν είναι λίγες οι εταιρίες που στρέφονται στα επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας ως εναλλακτική ή και συμπληρωματική πρακτική με την καινοτομία προϊόντος η διαδικασία.

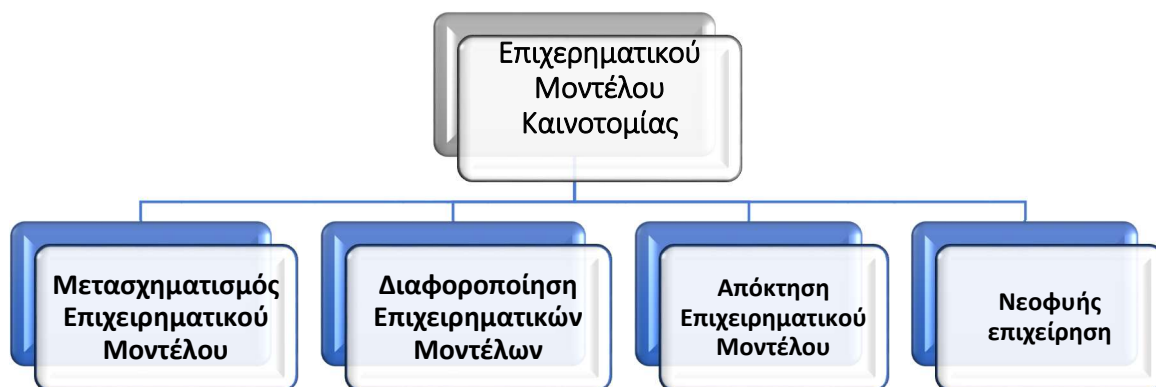
Συχνά όταν ακούμε τον όρο επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας τον συνδυάζουμε με τον όρο της βιωσιμότητας. Η βιωσιμότητα ενσωματώνεται στη στρατηγική μιας επιχείρησης όταν το επιχειρηματικό μοντέλο υπερβαίνει μια συγκεκριμένη οικονομική εστίαση και μετατοπίζεται σε μια που ενσωματώνει την κοινωνική και περιβαλλοντική αξία μέσω των ενεργειών του οργανισμού (Joyce & Raquin, 2016). Με άλλα λόγια ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο με στόχο την βιωσιμότητα μετατοπίζει την εστίαση του από κέρδος δίνοντας βάση στο περιβαλλοντικό αποτύπωμα της επιχείρησης και στην περιβαλλοντική και κοινωνική αξία του οργανισμού. Μία από τις πιο σημαντικές αναφορές είναι αυτή του Lüdeke-Freund ο οποίος περιέγραψε το βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο ως εξής «ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της παροχής πρόσθετης αξίας στον πελάτη και συμβολής στη βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας και της κοινωνίας»

Είναι σαφές ότι η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί συνεχή προσαρμογή και βελτίωση. Οι εταιρείες πρέπει να είναι πρόθυμες να αναλάβουν κινδύνους και να πειραματιστούν με νέες ιδέες, ενώ παράλληλα να είναι ανοιχτές σε ανατροφοδότηση και να μαθαίνουν από τις αποτυχίες τους. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να αφογκραστούν νέες ευκαιρίες, νέες ανάγκες των πελατών τους και να αποκτήσουν ισχυρή διαφοροποίηση.

2.4 Είδη Επιχειρηματικού Μοντέλου Καινοτομίας

Παραπάνω μάθαμε το ορισμό του καινοτομικού μοντέλου και κατανοήσαμε την χρήση και την σπουδαιότητα του. Χρήσιμο είναι να δούμε και τις διακρίσεις του. Ένα Επιχειρηματικό Μοντέλο Καινοτομίας μπορεί να περιλαμβάνει την ανάπτυξη εντελώς νέων επιχειρηματικών μοντέλων, τη διαφοροποίηση σε πρόσθετα επιχειρηματικά μοντέλα, την απόκτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων ή τη μετάβαση από ένα επιχειρηματικό μοντέλο σε άλλο. Σύμφωνα με την παραπάνω παραδοχή οι τέσσερις τύποι καινοτομίας Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι :

- Μετασχηματισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου (business model diversification)
- Διαφοροποίηση Επιχειρηματικών Μοντέλων (business model transformation)
- Νεοφυείς Επιχειρήσεις (Start-ups)
- Απόκτηση Επιχειρηματικού Μοντέλου (business model acquisition)



Σχήμα 5. Τέσσερις τύποι καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου

Η αναλυτική παρουσίαση για την κάθε μορφή:

Μετασχηματισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου

Η μορφή αυτή συνήθως συναντάται όταν το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο πάψει να είναι λειτουργικό και να αποφέρει κέρδη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Αργά ή γρήγορα οι εταιρείες που λειτουργούν για πολλά χρόνια στον επιχειρηματικό χώρο θα πρέπει να περάσουν σε φάση μετασχηματισμού. Αυτό μπορεί να σημαίνει αλλαγές στις διαδικασίες , το προσωπικό, την τεχνολογία είτε προσανατολισμός στις οικονομίες κλίμακας, σε μείωση του κόστους, σε αναζήτηση συνεργειών, διαφοροποίηση κ.α. . Με άλλα λόγια ο Μετασχηματισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου προχωρά σε ριζοσπαστικές και ριζικές αλλαγές και καθιστά την εταιρεία πιο αποδοτική ενώ την οδηγεί σε ανάπτυξη πέρα από τις τυπικές σταδιακές εξελίξεις

Διαφοροποίηση Επιχειρηματικών Μοντέλων

Η Διαφοροποίηση Επιχειρηματικών Μοντέλων περιγράφει την ενασχόληση μιας εταιρείας με νέα προϊόντα , υπηρεσίες, αγορές και τεχνολογίες. Ουσιαστικά αναφέρεται στην επέκταση των δραστηριοτήτων της με σκοπό την ανάπτυξη , τις υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις και την μείωση του ρίσκου. Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται σε τομείς με ταχείς κύκλους καινοτομίας και συνεχόμενες αλλαγές. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι Κάθετη δηλαδή να οδηγεί σε επέκταση της επιχείρησης σε διάφορα στάδια της αξιακής αλυσίδας, Οριζόντια δηλαδή να προτείνει την ενασχόληση της

εταιρεία με πολλά διαφορετικά αγαθά, προϊόντα ή υπηρεσίες ή τέλος Γεωγραφική που σημαίνει ότι προωθεί την διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακές και παγκόσμιες αγορές. Σκόπιμο είναι να αναφέρουμε ότι η διαφοροποίηση επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να προκύψει από κοινοπραξίες, την συγχώνευση ή την εξαγορά μιας άλλης εταιρείας.

Απόκτηση Επιχειρηματικού Μοντέλου

Η Απόκτηση ενός νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου αποτελεί για την εταιρεία έναν τρόπο εισόδου σε νέες αγορές, μέσω στρατηγικής ανάπτυξης και απόκτησης νέας τεχνολογίας ενώ παράλληλα αποδυναμώνει τους ανταγωνιστές μέσω της μείωσης της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας. Η απόκτηση μιας εταιρείας που ήδη χρησιμοποιεί ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να ενσωματωθεί στη ροή εσόδων της επιχείρησης ως νέος τρόπος κέρδους και θεωρείται μια επικερδής επιλογή σε σχέση με τον χρόνο και το χρήμα που θα έπρεπε να επενδύσει η ίδια για να αναπτύξει μια νέα τεχνολογία. Από την άλλη, μέσα από μία εξαγορά είτε είναι στρατηγικής μορφής είτε οικονομικής η νέα επιχείρηση μπορεί να μάθει από τα πιθανά λάθη της εξαγορασμένης και να γλιτώσει πόρους και να αποκτήσει εμπειρία.

Νεοφυής επιχείρηση

Ως Νεοφυής Επιχείρηση ορίζεται ένας προσωρινός οργανισμός , χαμηλού κόστους έναρξης που σχηματίζεται με σκοπό την ταχεία ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας ένα νέο και επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Σκοπός μιας Νεοφυούς επιχείρησης είναι να καλύψει νέες ανάγκες , να δώσει λύσεις ή/και να υλοποιήσει μια νέα ιδέα. Επειδή μια start up επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί ραγδαία με μικρή δαπάνη κεφαλαίου πολλές φορές αποτελεί πόλο έλξης για επενδυτές και συνήθως απορροφάτε ή συγχωνεύεται με μία μεγαλύτερη εταιρεία η αποτελεί μέρος στρατηγικών συμμαχιών .

Μία ακόμη ταξινόμηση των Επιχειρηματικών Μοντέλων Καινοτομίας γίνεται στον άξονά του **Εύρους (Scope)** και τη **Καινοτομίας (Novelty)** του μοντέλου. Σύμφωνα με τους Foss & Saebi (2015) «Αυτοί οι άξονες διακρίνονται μεταξύ Αρθρωτού (Modular) και Αρχιτεκτονικού (Architectural) πεδίου για το Εύρος (Scope) και σε σχέση με Νέα για

την εταιρεία (New to firm) ή Νέα για την βιομηχανία (New to Industry) για την Καινοτομία (Novelty)».

Επιχειρηματικό Μοντέλο Καινοτομίας			
κ α ι ν ο τ ο μ ί α	Εύρος		
		Αρθρωτό (Modular)	Αρχιτεκτονικό (Architectural)
	Νέα για την εταιρεία (New to firm)	Εξελικτικό (Evolutionary)	Προσαρμοστικό (Adaptive)
Νέα για την βιομηχανία (New to Industry)	Εστιασμένο (Focused)	Σύνθετο (Complex)	

Σχήμα 6: Τύποι Επιχειρηματικού Μοντέλου Καινοτομίας

Ο Συνδυασμός λοιπόν αυτών των αξόνων δημιουργεί τις παρακάτω κατηγορίες:

Το Εξελικτικό (Evolutionary) επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας σύμφωνα με τους Demil & Lecocq (2010) «περιγράφει μια διαδικασία που περιλαμβάνει επείγουσες αλλαγές σε μεμονωμένα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας».

Το Προσαρμοστικό (Adaptive) επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας σύμφωνα με τον Teece (2010) «συνεπάγεται αλλαγές στο συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο που είναι νέο για την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει κάθε φορά που η αρχιτεκτονική του επιχειρηματικού μοντέλου αλλάζει ως απάντηση σε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον».

Το Εστιασμένο (Focused) επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση καινοτομεί σε μια περιοχή του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας. Αντίθετα το **Σύνθετο (Complex)** επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας μετατοπίζει ή αλλάζει το επιχειρηματικό μοντέλο στο σύνολό του, καινοτομώντας σε παραπάνω από μία περιοχές.

Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο μοντέλων είναι ότι και τα δύο επιδιώκουν την αλλαγή στις συνθήκες της αγοράς.

Συνοψίζοντας το επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας μπορεί να αποτελέσει απάντηση για μία σειρά από προκλήσεις και εμπόδια που δημιουργεί το συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον. Το κλειδί της επιτυχίας είναι η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις επιδιώξεις της , τις ευκαιρίες και τις απειλές να διαλέξει την σωστή μορφή και να προσαρμοστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά σε αυτή.

2.5 Εμπόδια στην εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου είναι πλέον ξεκάθαρο ότι αποτελεί «όπλο» στρατηγικής σημασίας για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά συνοδεύεται πολλές φορές από ένα σύνολο προκλήσεων , κινδύνων και εμποδίων.

Αν κάνουμε ανασκόπηση στον βασικό σκοπό του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας θα δούμε ότι είναι να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση δηλαδή να την κάνει μοναδική σε σχέση με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές εταιρείες. Η **μοναδικότητα** αυτή μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο για την επιχείρηση καθώς επηρεάζει πολλές λειτουργίες του επιχειρηματικού μοντέλου και μπορεί να επιφέρει ριζικές αλλαγές οι οποίες αν δεν γίνουν με οργανωμένο τρόπο μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία. Άλλωστε και ο ίδιος ο **ανταγωνισμός** αποτελεί εμπόδιο αφού όταν είναι έντονος δεν επιτρέπει εύκολα σε μία εταιρεία να διαφοροποιηθεί και τελικά να ξεχωρίσει.

Άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες είναι η **αβεβαιότητα**, ο **συντηρητισμός** και η **αντίσταση στην αλλαγή**. Κάθε νέο επιχειρηματικό μοντέλο συνοδεύεται από το ρίσκο και την αβεβαιότητα που επιφέρει η αλλαγή, σε οικονομικό, οργανωτικό και κοινωνικό επίπεδο. Η αβεβαιότητα δημιουργεί πολύ συχνά το φαινόμενο της αντίστασης και του συντηρητισμού. Οι εργαζόμενοι , οι επενδυτές ακόμα και οι επιχειρηματίες δυσκολεύονται να εγκαταλείψουν την σιγουριά ενός επιτυχημένου μοντέλου και να πειραματιστούν. Γι' αυτό είναι άλλωστε σημαντικό κάθε επιχείρηση να επενδύει στην γνώση και να διαθέτει καταρτισμένο προσωπικό σε θέματα καινοτομίας και έρευνας και ανάπτυξης. Σημαντικό ρόλο έχουν και οι φορείς E&A να καλλιεργήσουν την κουλτούρα καινοτομίας με το επικοινωνούν την τεχνογνωσία που παράγει η έρευνα τους.

Ψηλά στην λίστα με τις προκλήσεις είναι και το **κόστος**. Από την σύλληψη μέχρι την εφαρμογή ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου απαιτείται χρόνος , έρευνα και επένδυση σε πόρους. Η απόσβεση είναι μια διαδικασία που θα πάρει καιρό και δεν υπάρχει τρόπος να διασφαλιστεί. Αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη πηγών χρηματοδότησης πολλές φορές απωθούν τις επιχειρήσεις από την εφαρμογή καινοτομικών δράσεων.

Τέλος στην λίστα προστίθενται η **έλλειψη υποδομής**, η **έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας**, **τα μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα** και η γενική αδιαφορία από την πλευρά της

κοινωνίας. Και αυτό συμβαίνει αφενός επειδή σε πολλές περιπτώσεις δεν προσφέρονται ευκαιρίες και κίνητρα ,μέσω κυβερνητικών επιδοτήσεων ,για την αναβάθμιση των προϊόντων και αφετέρου ανάλογα με τον κλάδο και τις ιδιαιτερότητες του νέου επιχειρηματικού μοντέλου, ενδέχεται να υπάρχουν νομικά και κανονιστικά εμπόδια που απωθούν τους επιχειρηματίες. Οι εταιρείες δεν χρηματοδοτούνται αρκετά για να καινοτομήσουν, δεν υποστηρίζονται τεχνικά και πολλές φορές μένουν εγκλωβισμένες στα γρανάζια της γραφειοκρατίας.

Παρά τις προκλήσεις και τους κινδύνους, η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο για τις εταιρείες που επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αναπτυχθούν. Εξετάζοντας προσεκτικά αυτές τις προκλήσεις και λαμβάνοντας μέτρα για τον μετριασμό τους, οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους κατά την εφαρμογή ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου.

Κεφάλαιο 3ο : Μελέτη περίπτωσης AirBnB

3.1 Μελέτη Περίπτωσης της AirBnB

Όλη η ανάλυση της παραπάνω θεωρίας ενσαρκώνεται σε ένα από τα πιο επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας που μπορούμε να μελετήσουμε είναι αυτό της AirBnB. Η AirBnB θεωρείται μια από τις πιο συναρπαστικές καινοτομίες στο χώρο του τουρισμού και τις φιλοξενίας. Γιατί όμως κατατάσσεται σε αυτή την λίστα; Η Airbnb δημιουργώντας μια διαδικτυακή πλατφόρμα συναλλαγών peer-to-peer, κατάφερε να επεκτείνει τη χωρητικότητα βραχυπρόθεσμων καταλυμάτων με πρωτοφανείς τρόπους (Dolnicar, 2019) προκάλεσε έντονες αντιδράσεις τόσο από τον καθιερωμένο τομέα εμπορικών τουριστικών καταλυμάτων (Zach et al., 2020) όσο και από τις τοπικές ρυθμιστικές αρχές (von Briel & Dolnicar, 2020) και τελικά δημιούργησε ένα ευρύ

οικοσύστημα που διευκολύνει τη επιχειρηματική δραστηριότητα ανάμεσα σε οικοδεσπότες και παρόχους.

3.2 Ιστορική Αναδρομή

Η ιδέα της AirBnB γεννήθηκε το 2007 στο Σαν Φρανσίσκο από τους Joe Gebbia και Brian Chesky. Ένα συνέδριο βιομηχανικού σχεδιασμού στάθηκε αφορμή για σύλληψη μιας επιχειρηματικής ιδέας που έμελλε να καταλήξει σε μία από τις πιο καινοτόμες και επικερδείς επιχειρήσεις των τελευταίων ετών. Ο Brian Chesky ήταν σχεδιαστής επίπλων και συγκατοικούσε με τον Joe Gebbia. Οι δυο τους αντιμετώπιζοντας συχνά δυσκολία να πληρώσουν το ενοίκιο τους αφού το Σαν Φρανσίσκο ήταν μια πολύ ακριβή περιοχή προσπαθούσαν να βρουν μια λύση που θα τους απέφερε ένα επιπλέον εισόδημα. Κατά την διάρκεια του συνεδρίου οι δύο νέοι παρατήρησαν ότι η ζήτηση για ξενοδοχεία της περιοχής είχε εκτοξευτεί στα ύψη με τα περισσότερα να παρουσιάζουν πληρότητα, ή να δίνουν δωμάτια σε απρόσιτες τιμές. Τότε ήταν που αποφάσισαν να βάλουν στο σαλόνι τους τρία φουσκωτά στρώματα και να φιλοξενήσουν συμμετέχοντες από το συνέδριο. Οι πρώτοι τους επισκέπτες ήταν τρεις αρχιτέκτονες, τους οποίους φιλοξένησαν για τρεις μέρες, τους προσέφεραν πρωινό και τους ξενάγησαν στην πόλη με κέρδος τα πρώτα τους 960 \$. Ο σπόρος του επιχειρηματικού μοντέλου είχε ήδη φυτευτεί. Οι φίλοι μοιράστηκαν την ιδέα τους με τον παλιό συγκατοικο Joe Gebbia Nathan, Blecharczy ο οποίος ήταν προγραμματιστής. Οι τρεις νέοι ξεκίνησαν την επιχείρηση με το όνομα AirBnB. Το όνομα AirBnB είναι ακρωνύμιο του Air bed and Breakfast, ακριβώς επειδή αυτό που προσέφεραν ήταν διαμονή, πρωινό ενώ τα στρώματα που χρησιμοποίησαν ήταν από αέρα. Μέσα σε ένα χρόνο, τον Αύγουστο του 2008 ιδρύθηκε επισήμως η ιστοσελίδα Airbedandbreakfast.com, υποσχόμενη στους χρήστες μια οικονομικότερη διανομή σε όποιον ήθελε να γνωρίσει τον κόσμο. Πλέον κάθε οικοδεσπότης μπορεί να ανεβάσει φωτογραφίες του καταλύματος που προσφέρει, να ορίσει την τιμή και την διαθεσιμότητα του χώρου, με την ιστοσελίδα να παίζει το ρόλο του μεσάζοντα. Στόχος της επιχείρησης είναι να δημιουργηθεί μια κοινότητα που θα μπορεί να προσφέρει στα μέλη της μια πιο προσιτή και ευέλικτη εναλλακτική λύση στον τομέα της φιλοξενίας. Φυσικά όπως είναι λογικό για να μπορέσει να γίνει γνωστή μια νέα επιχειρηματική ιδέα χρειάζεται χρηματοδότηση. Οι τρεις φίλοι για ακόμα μια φορά θα αναγνώριζαν μια ευκαιρία στο περιβάλλον, θα την αξιοποιούσαν και θα έβγαζαν τις πρώτες 30.000 \$ με την πιο παράδοξη ιδέα. Το 2008 έτρεχαν εκλογές στην Αμερική με τις δυο

επικρατέστερες επιλογές να είναι αυτή του Ομπάμα και ΜακΚεϊνς. Οι τρεις επιχειρηματίες λοιπόν σκέφτηκαν να επενδύσουν στην αγορά φθηνών δημητριακών που θα τα συσκευάζαν σε συλλεκτικές συσκευασίες με τα πρόσωπα των δύο υποψηφίων και να τα μεταπωλήσουν στην τιμή των 40\$ το κάθε τεμάχιο. Όπως αναφέραμε αν και η ιδέα έμοιαζε με κίνηση απελπισίας, ο Brian, ο Nathan και ο Joe εκμεταλλεζόμενοι τον εκλογικό πυρετό κατάφεραν να κερδίσουν χρήματα αλλά και να τραβήξουν τα βλέμματα της Silicon Valley.

Οι συλλεκτικές συσκευασίες δημητριακών



Πηγή : <https://medium.com/future-sensor/case-study-airbnb-7f4e2a66184c>

Τον Ιανουάριο του 2009 ένας διάσημος επιταχυντής εκκίνησης για νέες επιχειρήσεις ο Y Combinator αποφάσισε να εντάξει την AirBnB στο πρόγραμμα χρηματοδότησης του επενδύοντας στην εταιρεία 20.000 \$. Οι περισσότεροι επενδυτές ωστόσο ακόμα γυρνούσαν την πλάτη στην ιδέα της AirBnB. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του επενδυτή Fred Wilson ο οποίος είχε πει «Δεν μπορούσαμε να επενδύσουμε σε μια εταιρεία που παρείχε στρώματα αέρα στο πάτωμα ενός living room λες και ήταν το δωμάτιο ενός ξενοδοχείου. Δεν συμφωνήσαμε.» Οι τρεις φίλοι όμως δεν το έβαλαν κάτω άλλαξαν το όνομα της ιστοσελίδας σε Airbnb.com, βελτίωσαν την παρουσίαση της και μέχρι τον Μάρτιο του 2009, ο ιστότοπος είχε 10.000 χρήστες και 2.500 καταχωρίσεις. Το 2011 η εταιρεία ξεκίνησε την επέκτασή της στο εξωτερικό, ανοίγοντας το πρώτο διεθνές γραφείο της στο Αμβούργο της Γερμανίας, ενώ τον ίδιο χρόνο είχαν φτάσει σε 89 χώρες και οι επισκέπτες είχαν κλείσει 1 εκατομμύριο διανυκτερεύσεις. Στις αρχές του 2012, η AirBnB άνοιξε γραφεία στο Παρίσι, το Μιλάνο, τη Βαρκελώνη, την Κοπεγχάγη, τη Μόσχα και το Σάο Πάολο αργότερα επεκτάθηκε στο Σύνδνεϋ, στη Σιγκαπούρη και στην Κούβα. Μέχρι τον Οκτώβριο του 2013, η AirBnB είχε

εξυπηρετήσει 9.000.000 επισκέπτες. Η ανοδική πορεία της εταιρείας συνεχίζεται και το 2014 βραβεύεται ως η εταιρεία της χρονιάς από το Inc.com . Σημείο σταθμός είναι όταν το 2016 έγινε επίσημος εναλλακτικός πάροχος διαμονής για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Ρίο .Τον Μάρτιο του 2017, η AirBnB συγκέντρωσε 1 δισεκατομμύριο δολάρια σε χρηματοδότηση, ανεβάζοντας τη συνολική χρηματοδότηση που συγκεντρώθηκε σε περισσότερα από 3 δισεκατομμύρια δολάρια και αποτιμώντας την εταιρεία σε 31 δισεκατομμύρια δολάρια. Μέχρι το 2020 η εταιρεία έχει επεκτείνει την παρουσία της σε πάνω από 220 χώρες και 100.000 πόλεις, ενώ έχει εξυπηρετήσει 750 εκατομμύρια επισκέπτες από το λανσάρισμά (AirBnB, 2020). Επιπλέον την ίδια χρονιά αν και η εταιρεία ξεκίνησε ως ιδιωτική επιχείρηση, εισήχθη στο χρηματιστήριο. Το 2022, τα παγκόσμια έσοδα της AirBnB ήταν 8,4 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Αργότερα ο Fred Wilson ο επενδυτής που είχε απορρίψει αυτό το νέο επιχειρηματικό σχέδιο είπε «Κάναμε το κλασικό λάθος που κάνουν όλοι οι επενδυτές επικεντρωθήκαμε πάρα πολύ σε αυτό που έκαναν εκείνη τη στιγμή και όχι αρκετά σε αυτό που μπορούσαν να κάνουν, θα έκαναν και έκαναν».

2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> •Ίδρυση bed and breakfast. •Δημιουργία ιστοσελίδας.
2009	<ul style="list-style-type: none"> •Χρηματοδότηση \$20,000 από Y Combinator. •10.000 χρήστες και 2.500 καταχωρίσεις.
2011	<ul style="list-style-type: none"> •Μετανομασία σε ιστοσελίδας σε Airbnb.com. •Το πρώτο διεθνές γραφείο στο Αμβούργο της Γερμανίας. •1 εκατομμύριο διανυκτερεύσεις σε 89 χώρες.
2013-2014	<ul style="list-style-type: none"> •Η Airbnb είχε εξυπηρετήσει 9.000.000 επισκέπτες. • Βραβείο ως η εταιρεία της χρονιάς.
2016-2017	<ul style="list-style-type: none"> •Επίσημος εναλλακτικός πάροχος διαμονής για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του Ρίο.
Εως σήμερα	<ul style="list-style-type: none"> •1 δισεκατομμύριο δολάρια σε χρηματοδότηση. •Πάνω από 220 χώρες και 100.000 πόλεις, 750 εκατομμύρια επισκέπτες έως το 2020 •8,4 δισεκατομμύρια δολάρια τα παγκόσμια έσοδα το 2022

Σχήμα 7. Η εξέλιξη της AirBnB από το 2007 έως σήμερα.

Από την ιστορική αναδρομή της AirBnB εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι πριν από κάθε μεγάλη καινοτομία ή νεωτερισμό υπάρχει το κατάλληλο έδαφος για να ευδοκιμήσει η ιδέα. Οι αδυναμίες, τα κενά, οι ελλείψεις στον τομέα της φιλοξενίας, οι νέες συνθήκες και ανάγκες μ τους νέους να αρχίσουν να ταξιδεύουν πιο συχνά και το ιντερνέτ να

καλπάζει , αποτέλεσαν πρόσφορο έδαφος για την δημιουργία και την ανάπτυξη της AirBnB όπως την γνωρίζουμε σήμερα. Το βασικό συστατικό λοιπόν δεν είναι η τύχη, αλλά η αξιοποίηση των ευκαιριών, η ανάληψη ρίσκου η υπομονή και η επιμονή.

3.3 Η λειτουργία και το Επιχειρηματικό Μοντέλο Καινοτομίας της AirBnB

To logo της Airbnb



Πηγή : https://www.google.com/search?q=airbnb&tbm=isch&ved=2ahUKewjUhbulm5H_AhXTsEwKHbmlAgywQ2-

Σύμφωνα με βάση δεδομένων Scopus του Elsevier από το 2011 μέχρι το 2020 έχουν γραφτεί 602 επιστημονικά άρθρα σχετικά με την AirBnB. Παρόλα αυτά υπάρχουν μόνο 53 άρθρα που ασχολούνται με το επιχειρηματικό της μοντέλο. Για τον λόγο αυτό θεωρείται χρήσιμο να μελετήσουμε το επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας της Airbnb και να συνεισφέρουμε στην ολοκλήρωση της μελέτης του από όλες τις σκοπιές.

➤ **Τι είναι η AirBnB;**

Πρόκειται για διαδικτυακή πλατφόρμα που λειτουργεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα σε φιλοξενούμενους και οικοδεσπότες, οι οποίοι επιθυμούν να ενοικιάσουν τον χώρο τους για διαμονή μικρής διάρκειας (Ju, Back, Choi & Lee, 2018). Σύμφωνα με τη δική της ιστοσελίδα, η Airbnb «συνδέει τους ανθρώπους με μέρη διαμονής και πράγματα που θέλουν να κάνουν σε όλο τον κόσμο. Η κοινότητα τροφοδοτείται από οικοδεσπότες, οι οποίοι παρέχουν στους επισκέπτες τους τη μοναδική ευκαιρία να ταξιδέψουν σαν ντόπιοι». Βασικά, είναι μια αγορά, προσβάσιμη μέσω της εφαρμογής ή του ιστότοπου, η οποία συνδέει ταξιδιώτες και οικοδεσπότες. Στην ιστοσελίδα της Airbnb μπορεί εύκολα να βρει την επιστολή που είναι γραμμένη από τους ιδρυτές της εταιρείας και αναφέρει : «Σχεδιάσαμε ένα σύστημα εμπιστοσύνης που επιτρέπει σε ξένους να ζουν μαζί και ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο που επιτρέπει στους οικοδεσπότες να μοιράζονται την επιτυχία μας». «Η Airbnb υπήρχε πάντα ως μια λεπτή ισορροπία μεταξύ των πέντε

ενδιαφερόμενων μερών μας — των επισκεπτών μας, των οικοδεσποτών μας, των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούμαστε, των υπαλλήλων μας και των μετόχων μας».

Το όραμα της Airbnb

«Η Airbnb συνδέει ταξιδιώτες που αναζητούν αυθεντικές εμπειρίες με οικοδεσπότες που προσφέρουν μοναδικά καταλύματα που «εμπνέουν».

Δήλωση αποστολής της Airbnb

«Η αποστολή της Airbnb είναι να δημιουργήσει έναν κόσμο όπου ο καθένας μπορεί να ανήκει οπουδήποτε ενώ εστιάζει στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης ταξιδιωτικής πλατφόρμας που θα χειρίζεται κάθε μέρος του ταξιδιού».

➤ Πώς λειτουργεί;

Η Airbnb.com είναι μια πλατφόρμα στην οποία κάθε ιδιοκτήτης σπιτιού, εξοχικού ή δωματίου μπορεί να πραγματοποιήσει εγγραφή συμπληρώνοντας ένα προφίλ με τα προσωπικά του στοιχεία και πληροφορίες από το κατάλυμα που επιθυμεί να προσφέρει. Οι πληροφορίες αφορούν την περιγραφή του χώρου, φωτογραφικό υλικό, περιγραφή παροχών, τιμές και διαθεσιμότητα. Αντίστοιχα κάθε ενδιαφερόμενος ενοικιαστής αφού έχει δημιουργήσει ο ίδιος ένα προφίλ μπορεί μέσω της πλατφόρμας να αναζητήσει σε οποιαδήποτε μέρος, για οποιοδήποτε διάστημα κατάλυμα χρησιμοποιώντας φίλτρα βοηθητικά στην αναζήτηση του. Τότε ο ιδιοκτήτης μπορεί να αποδεχτεί η να απορρίψει το αίτημα και να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Ένα βασικό συστατικό της ιστοσελίδας είναι ότι επιτρέπει την επικοινωνία ανάμεσα σε ιδιοκτήτες και επισκέπτες, ενώ σαν μοχλό διασφάλισης και εμπιστοσύνης χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης. Ουσιαστικά αναρτώνται δημόσια κριτικές και βαθμολογίες από χρήστες καταλυμάτων αλλά και ιδιοκτήτες προκειμένου να συνθέσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την φιλοξενία που προσφέρεται στην πλατφόρμα. Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η πραγματική επιτυχία της Airbnb που την ανέδειξε σε κυρίαρχο παίκτη στην αγορά, οφείλεται στην απλότητα και τη φιλικότητα προς τον χρήστη της πλατφόρμας και στην ευκολία της κράτησης, δηλαδή με μία λέξη στο σχεδιασμό του προσφερόμενου προϊόντος. Οι Chesky και Gebbia γνώριζαν καλά ως σχεδιαστές την αξία ενός απλού, οπτικά όμορφου και λειτουργικού ιστότοπου. Έτσι προσπάθησαν να ακολουθήσουν την «θεωρία των τριών κλικ για την πώληση» του Steve Jobs ο οποίος θεωρούταν ειδήμον

τόσο του σχεδιασμού όσο και των πωλήσεων (Gallagher, 2017). Μετά λοιπόν την επιλογή του χώρου και την αποδοχή από τον ιδιοκτήτη γίνεται ηλεκτρονική πληρωμή μέσω της σελίδας. Η Airbnb κερδίζει χρήματα χρεώνοντας προμήθεια για κάθε κράτηση.

Ένα ακόμα κομμάτι της επιτυχίας της AirBnB στηρίζεται στην παραδοχή του Μάρκετινγκ : «Αν δεν πληρώνεις για το προϊόν τότε είσαι το προϊόν». Η εταιρεία δεν χρεώνει τους χρήστες της για την εγγραφή τους στην σελίδα , ή για την αναζήτηση αλλά βγάζει κέρδος από την προμήθεια στις κρατήσεις.

Το μοντέλο εσόδων της Airbnb βασίζεται σε τρία βασικά στοιχεία: οικοδεσπότες, επισκέπτες και Airbnbmag. Από την μία χρεώνει στους οικοδεσπότες 3% έως 5 % του ποσού που χρεώνεται για κάθε κράτηση που πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται μέσω της πλατφόρμας. Από την άλλη χρεώνει προμήθεια και στους επισκέπτες 6-12 % επι του συνολικού κόστους κάθε φορά που κάνουν μια κράτηση. Επιπλέον προσφέρει ένα σύνολο από πρόσθετες υπηρεσίες , όπως η ταξιδιωτική ασφάλεια, η εξυπηρέτηση πελατών , οι οποίες είναι προαιρετικές αλλά επιφέρουν σημαντικό εισόδημα στην επιχείρηση. Τέλος της ανήκει ένα ηλεκτρονικό περιοδικό το Airbnbmag. Το ένθετο αυτό δίνει ταξιδιωτικές συμβουλές, κάνει προτάσεις για ταξιδιωτικούς προορισμούς και δημοσιεύει αφιερώματα για διάφορες πόλεις του κόσμου. Αν κι δεν υπάρχει συνδρομή για να έχουν πρόσβαση σε αυτό οι αναγνώστες, η Airbnb παράγει κέρδος από τις διαφημίσεις.

➤ Το επιχειρηματικό μοντέλο της Airbnb

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Airbnb αναπτύχθηκε ως μια λύση χαμηλού κόστους για τον πελάτη ενώ παράλληλα δημιούργησε μια νέα προσφορά εισοδήματος για τους οικοδεσπότες. Αυτό οδήγησε σε ταυτόχρονη αύξηση της ζήτησης και της προσφοράς καταλυμάτων. Με άλλα λόγια πρόκειται για ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο δημιουργεί αξία με το να διευκολύνει τις ανταλλαγές μεταξύ δυο ή περισσότερων αλληλεξαρτωμένων ομάδων που συνήθως είναι καταναλωτές και παραγωγοί. Το Airbnb μπορεί να θεωρηθεί ως μια "ανατρεπτική καινοτομία" (Christensen & Raynor, 2003) λόγω του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται στο διαδίκτυο και της μοναδικής προσφοράς στους τουρίστες.

Παρακάτω θα αριθμηθούν μερικοί από τους λόγους που το επιχειρηματικό μοντέλο της Airbnb θεωρείται καινοτόμο.

- 1) Έδωσε το αίσθημα φιλοξενίας σε ένα «σπιτικό» και πρόσφερε μία σειρά από οφέλη που είναι συνυφασμένα με τη διαμονή σε μια κατοικία. Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλος της Marriott, Arne Sorensen η «γέυση της αυθεντικής ζωής της γειτονιάς» αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους για την επιτυχία της Airbnb (Forbes.com). Δεν είναι λοιπόν τυχαίο ότι έχει ειπωθεί ότι η επιτυχία της Airbnb οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην εμπειρία «σπίτι μακριά από το σπίτι» (home away from home) που προσφέρει.
- 2) Αποτελεί σύστημα peer2peer : αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο αγοραστής της υπηρεσίας μπορεί να είναι και πωλητής της. Άρα ένα μέλος της πλατφόρμας μπορεί να έχει είτε έναν είτε και τους δύο ρόλους. Ταυτόχρονα δημιουργείται μια κοινότητα ανθρώπων που αλληλοεπιδρούν και σχηματίζουν μια «έμπιστη αγορά».
- 3) Τα υλικά αγαθά όπως οι υποδομές μετατρέπονται σε υπηρεσίες μεταβάλλοντας την αντίληψη για την ιδιοκτησία αυτών. Η σύλληψη της ιδέας της Airbnb έδειξε στον κόσμο ότι Ο καταναλωτής μπορεί να είναι ταυτόχρονα και παραγωγός μέσα στην διαδικασία παραγωγής. Τα οφέλη της ιδιοκτησίας οδηγούν στην μειωμένη προσωπική επιβάρυνση ή το κόστος.
- 4) Η Airbnb είναι ένα ανατρεπτικό προϊόν που μετασχηματίζει τον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας και ανανεώνει τις προηγουμένως δεσπόζουσες πρακτικές. Ο επισκέπτης μέσα από ένα ανοιχτό σύστημα αξιολόγησης, μπορεί να διαλέξει το κατάλυμα που επιθυμεί ανάλογα με τον προϋπολογισμό που έχει κάνει. Σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία, η Airbnb προσφέρει πιο προσιτή φιλοξενία και ανταγωνιστική τιμολόγηση, λόγω της απουσίας πάγιων εξόδων.

Η φιλοσοφία "ανταλλαγής" , η εικόνα ενός «ζεστού» σπιτιού και η αυθεντική κοινότητα ήταν αρκετά να πείσει τους οικοδεσπότες και τους φιλοξενούμενους να συμμετάσχουν στο δίκτυο και να αγαπήσουν τόσο την εφαρμογή. Το μείγμα αυτό δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές και αποτελεί σημείο αναφοράς για την δημιουργία και της εξέλιξη της Airbnb. Η Airbnb με τις υπηρεσίες της έφερε μια επαναστατική καινοτομία στον τρόπο που δημιουργεί και διανέμει αξία.

3.4 Καμβάς επιχειρηματικού Μοντέλου , Pestel & Swot Ανάλυση της Airbnb

Όπως ήδη έχουμε δει στο κεφάλαιο 2 ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου , η Swot Ανάλυση και η ανάλυση PESTEL αποτελούν πολύ γνωστά και χρήσιμα εργαλεία που

βοηθούν τόσο στην ανάπτυξη νέων μοντέλων όσο και στην καταγραφή των υφιστάμενων. Μέσα από την ανάλυση τους θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την ακολουθία επιχειρηματικής ιδέας – επιχειρηματικού μοντέλου – επιχειρηματικού πλάνου –επιχειρηματικής καινοτομίας της Airbnb.

Καμβάς επιχειρηματικού Μοντέλου της Airbnb

Μέσα από την ανάλυση των 9 δομικών στοιχείων του Επιχειρηματικού Μοντέλου της Airbnb θα επιχειρήσουμε να κατανοήσουμε πως καθένα από αυτά συνεισφέρει στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της.

Πρόταση αξίας (Value Propositions)

Η πρόταση αξίας της Airbnb προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία εκατέρωθεν προνομίων τόσο για τους επισκέπτες όσο και για τους οικοδεσπότες. Η πλατφόρμα τους συνδέει και τους επιτρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με βολικό, αποτελεσματικό, ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο. Οι κάτοχοι ακινήτων μπορούν να αποκτήσουν την δυνατότητα επιπλέον πηγής εσόδων, από την εμπορική εκμετάλλευση αχρησιμοποίητων χώρων του σπιτιού τους. Οι δε ταξιδιώτες έχουν την ευκαιρία να μείνουν σε έναν χώρο της επιλογής τους, αναλόγως τον προϋπολογισμό τους και του γούστου τους. Επιπλέον προσφέρεται η μοναδική εμπειρία της τοπικής ζωής, των εθίμων και η γνωριμία με ανθρώπους από όλον τον κόσμο. Η Airbnb αναφέρει ότι παρέχει θεμελιώδεις, παγκόσμιες εμπειρίες και συναισθήματα που ενώνουν την ανθρωπότητα, επικεντρώνοντας στον παράγοντα άνθρωπο. Στην ιστοσελίδα της διαβάζουμε το εξής: «Ο κόσμος είναι γεμάτος από χώρες και πόλεις που συνεχώς αναπτύσσονται. Ωστόσο, οι άνθρωποι δεν είναι συνδεδεμένοι ο ένας με τον άλλον. Όλοι θέλουμε να μοιραζόμαστε και να συνδεόμαστε. Να νιώθουμε ότι είμαστε αποδεκτοί και ασφαλείς».

Πελατειακές ομάδες (Customer Segments)

Όπως έχει γίνει κατανοητό μέχρι στιγμής οι πελατειακές ομάδες με τις οποίες ασχολείται η Airbnb είναι δύο:

- Οι οικοδεσπότες-ιδιοκτήτες ακινήτων που επιθυμούν να συνεργαστούν με την πλατφόρμα και να ανεβάσουν προς ενοικίαση τους χώρους τους.
- Οι επισκέπτες- ταξιδιώτες που αναζητούν καταλύματα για την ταξιδιωτική τους εμπειρία.

Κανάλια διανομής (Channels)

Η πλατφόρμα Airbnb.com (ιστοσελίδα και εφαρμογή) είναι το κύριο κανάλι μέσω του οποίου η Airbnb παρέχει τις υπηρεσίες της στα μέλη της. Μεγάλη έμφαση δίνεται σε Πλατφόρμες όπως το μάρκετινγκ περιεχομένου ,στα κοινωνικά δίκτυα (Facebook,Instagram,TikTok)και σε ψηφιακές διαφημιστικές καμπάνιες. Τέλος, μεγάλη σημασία δίνεται στην φήμη της εταιρείας από στόμα σε στόμα (word of mouth).

Πελατειακές Σχέσεις (Customer Relationships)

Οι σχέσεις με τους πελάτες οικοδομούνται και τελούνται μέσω των κύριων καναλιών που προαναφέρθηκαν. Η πλατφόρμα έχει δημιουργήσει ένα σύνολο από υπηρεσίες για να ενημερώσει και να υποστηρίξει τους πελάτες της όπως την εξυπηρέτηση πελατών 24/7, τις εξατομικευμένες προτάσεις και την επιλογή φίλτρων. Επιπλέον καλλιεργεί το κλίμα εμπιστοσύνης μέσα από ένα σύστημα κριτικής που δημιουργεί ένα ιστορικό και διαμορφώνει το προφίλ του οικοδεσπότη και του ταξιδιώτη και με την υπόσχεση αποζημιώσεων τόσο σε ιδιοκτήτες όσο και σε ταξιδιώτες. Αξίζει να σημειώσει ότι παρέχει την υπηρεσία City Portal που είναι μια πύλη που επιτρέπει στις τοπικές κυβερνήσεις και τους τουριστικούς οργανισμούς να κατανοήσουν πώς λειτουργεί η Airbnb για την υποστήριξη των πολιτών τους.

Βασικοί Πόροι (Key Resources)

Όπως το κύριο κανάλι διανομής της Airbnb είναι η πλατφόρμα και εφαρμογή της για κινητά έτσι και ο σημαντικότερος πόρος της είναι η ίδια πλατφόρμα. Η επιχείρηση μπορεί να μην διαθέτει στην κατοχή της ακίνητα αλλά υπάρχουν εκατομμύρια ακίνητα καταχωρημένα στην πλατφόρμα της που δημιουργούν ένα ευρύ κοινό που μοιράζεται εμπειρίες, φωτογραφίες και κριτικές και μια κοινότητα με αμοιβαίο συμφέρον . Αυτό της δίνει την δύναμη που έχει , μέσα από την φήμη που έχει χτίσει και τελικά την

ικανότητα να πείθει τους επενδυτές και να αντλεί τεράστια κεφάλαια. Φυσικά τίποτα από όλα αυτά δεν θα μπορούσαν να είχαν επιτευχθεί χωρίς την παρουσία προσωπικού με γνώσεις και δεξιότητες υψηλού επιπέδου.

Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities)

Οι βασικές δραστηριότητες της Airbnb χωρίζονται στην ανάπτυξη/ διαχείριση της πλατφόρμας και στην επίτευξη κλίματος συνέπειας και εμπιστοσύνης. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει ενέργειες όπως είναι η επίλυση τεχνικών προβλημάτων , η προσθήκη νέων

υπηρεσιών, ο σχεδιασμός εύκολης πλοήγησης και η προστασία της πλατφόρμας. Από την άλλη μεριά στο πλαίσιο της κουλτούρας εμπιστοσύνης εκτελεί μια σειρά από ενέργειες όπως η διαχείριση κακών συμπεριφορών, η προστασία ευαίσθητων πληροφοριών και η εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον με ενέργειες βελτίωσης των υφιστάμενων προτάσεων αξίας όπως τα νέα επίπεδα προσφορών Airbnb Plus ,με στρατηγικές συμμαχίες με κυβερνήσεις και καμπάνιες όπως το «Go Near» η Airbnb αποδεικνύει ότι η συνεχόμενη εξέλιξη είναι μέρος των βασικών της δραστηριοτήτων. Τέλος στις δραστηριότητες συγκαταλέγονται η πρόσληψη επαγγελματιών φωτογράφων και εξειδικευμένου προσωπικού.

Βασικοί Συνεργάτες (Key Partnerships)

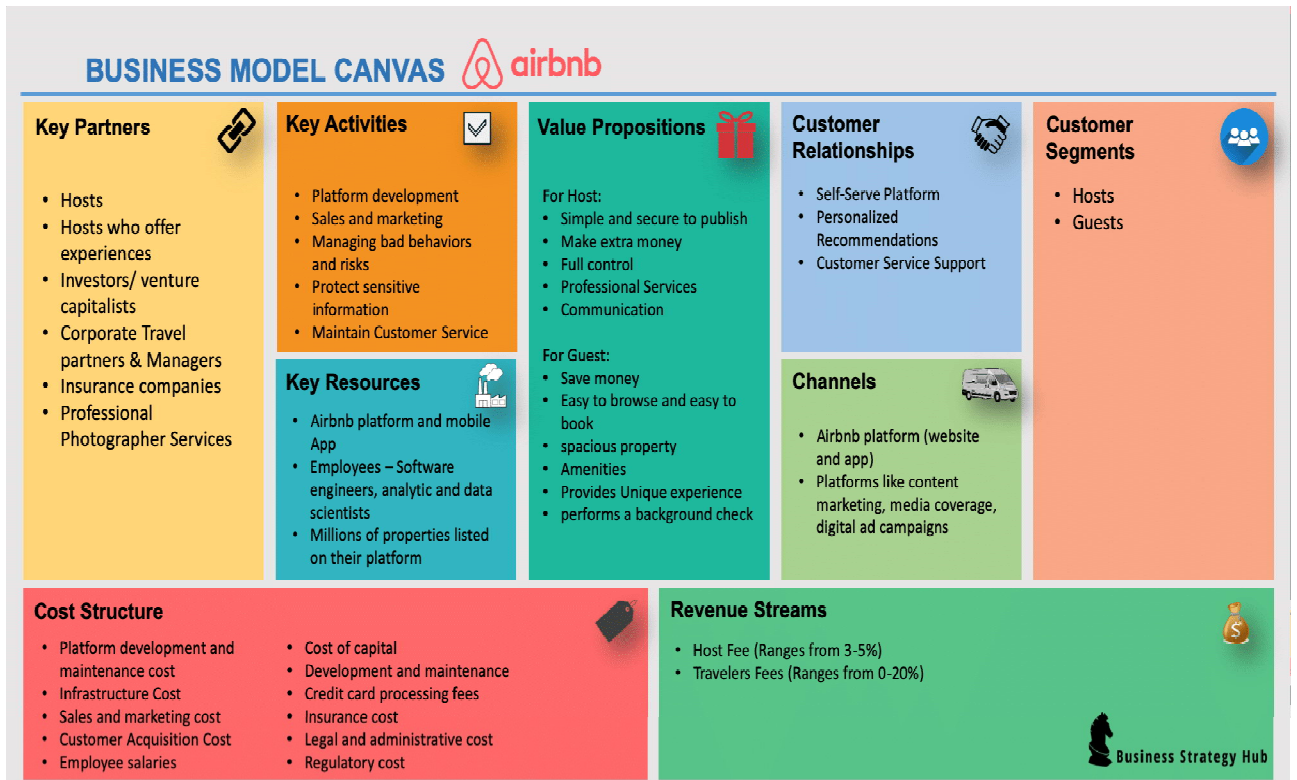
Στο πλαίσιο ότι η Airbnb αποτελεί ένα σύστημα peer2peer οι πελάτες της μπορεί να είναι και οι συνεργάτες της. Έτσι οι ιδιοκτήτες των ακινήτων προσδίδουν αξία στην επιχείρηση κι την βοηθούν να επιτύχει τους στόχους της. Εκτός όμως από τους οικοδεσπότες η επιχείρηση συνεργάζεται και με Ταξιδιωτικά Γραφεία . Άλλοι βασικοί συνεργάτες της επιχείρησης θεωρούνται οι επενδυτές της και οι νόμιμες αρχές των κρατών όπου δραστηριοποιείται. Χωρίς τους επενδυτές της, η Airbnb δεν θα ήταν σε θέση να καταστήσει την πλατφόρμα της κερδοφόρα. Οι αρχές και οι νομικοί θεσμοί συχνά δημιουργούν εμπόδια στην ανάπτυξη της εταιρείας παγκοσμίως, μιας οι νόμοι διαφέρουν μεταξύ από χώρα σε χώρα. Τέλος στενή συνεργασία αναπτύσσει με ασφαλιστικές εταιρείες για τυχόν ζημιές ή ατυχήματα σε ενοικιαζόμενα ακίνητα και με επαγγελματικές υπηρεσίες φωτογράφων.

Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Τα έσοδα της AirBnB προέρχονται από τις προμήθειες που κερδίζει από τους οικοδεσπότες και τους ταξιδιώτες. Χρεώνει 3-5% για τους οικοδεσπότες για την καταχώρηση της ιδιοκτησίας τους στην πλατφόρμα και 6-12% για τους επισκέπτες ανά κράτηση.

Διάρθρωση Κόστους (Cost Structure)

Η διάρθρωση του κόστους της AirBnB αποτελείται από τα λειτουργικά κόστη της πλατφόρμας, τους μισθούς των εργαζομένων, τα έξοδα για μάρκετινγκ και διαφήμιση, καθώς και νομικά έξοδα.



Πηγή : <https://bstrategyhub.com/airbnb-business-model-how-does-airbnb-make-money/>

Pestel Ανάλυση της Airbnb

Με την ακόλουθη ανάλυση PESTEL θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε τους βασικούς πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και το επιχειρηματικό μοντέλο της AirBnB. Από τον προσδιορισμό των παραπάνω εξωτερικών παραγόντων η επιχείρηση θα είναι σε θέση να διαπιστώσει τις επιπτώσεις που θα μπορούσαν να έχουν οι παράγοντες αυτοί στην επίτευξη των στόχων της. Η Airbnb έγινε γνωστή για το έντονα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο που λάνσαρε σε σχέση με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας. Η «μοναδικότητα» της αυτή συχνά έχει δοκιμαστεί από τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες.

Πολιτικοί παράγοντες:

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Airbnb πολύ διαφορετικό από τις εταιρείες που παραδοσιακά λειτουργούν στον κλάδο της φιλοξενίας, και λειτουργεί παγκοσμίως. Η παρουσία της σε 191 χώρες προϋποθέτει την συμμόρφωση της επιχείρησης με το πολιτικό σύστημα και τους κυβερνητικούς νόμους κάθε χώρας.

Η πρώτη πρόκληση που αντιμετωπίζει η εταιρεία είναι ότι οι νόμοι και οι κανονισμοί στέγασης για τις υπηρεσίες ενοικίασης διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Πολλοί άνθρωποι που νοικιάζουν τις τοποθεσίες τους δεν ακολουθούν τους νόμους περί στέγασης της χώρας. Έτσι η Airbnb πρέπει να έχει δικλίδες, όπως πρόστιμα και κυρώσεις προς τους ιδιοκτήτες καταλυμάτων που να εξασφαλίζουν την τήρηση των νόμων περί στέγασης. Από την άλλη, η εταιρεία είναι αναγκασμένη να προσαρμόζει την πολιτική ενοικίασης, τους φόρους και τις τιμές για σύμφωνα με τους νόμους της περιοχής. Πηγή αυτού είναι η κυβερνητικές αποφάσεις της κάθε χώρας καθώς η επιχειρηματική ιδέα που ακολουθεί η Airbnb δεν συνδέεται με κέρδος για την κυβέρνηση. Σε κάθε περίπτωση η μη συμμόρφωση με τους νόμους θα οδηγήσει την Airbnb να αντιμετωπίσει επιβλαβείς συνέπειες.

Τέλος η επιβίωση της Airbnb εξαρτάται άμεσα από την ομαλή λειτουργία των χωρών που έχει παρουσία. Χώρες με πολιτικές αναταραχές όπως η Πολωνία και Παλαιστίνη αναστέλλουν την παρουσία της και μειώνουν τις πηγές εσόδων για την εταιρεία.

Οικονομικοί παράγοντες:

Η Airbnb είναι ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα κοινής οικονομίας και συνεργατικής κατανάλωσης. Μέσα από το επιχειρηματικό της μοντέλο έδωσε την ευκαιρία σε ομάδες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος να αποκτήσουν ένα επιπλέον εισόδημα νοικιάζοντας το σπίτι τους, ενώ αποτελεί εναλλακτική λύση χαμηλού κόστους για όσους θέλουν να ταξιδέψουν. Η ύπαρξη της Airbnb δημιουργεί ισορροπία στην οικονομία, αλλά ταυτόχρονα βοηθά τους ανθρώπους να κερδίσουν είτε σαν συνεργάτες, είτε σαν πελάτες της. Επιπλέον η Airbnb έχει δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης αφού απασχολεί πάνω από 6000 υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο, δημιουργώντας έτσι θετικό αντίκτυπο στην οικονομία.

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η ευημερία και η ανάπτυξη της εταιρείας εξαρτάται άμεσα από την παγκόσμια οικονομία. Η λειτουργία της Airbnb συνδέεται άμεσα από το βιοτικό επίπεδο και την ικανότητα του κόσμου να επενδύει χρήματα σε ταξιδιωτικούς σκοπούς.

Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες:

Η Airbnb είναι μια πλατφόρμα όπου συνδυάζει πολιτισμούς και κοινωνίες από διαφορετικά μέρη του κόσμου. Η διατύπωση της αποστολής της Airbnb αναφέρει πώς στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει έναν κόσμο όπου ο καθένας μπορεί να ανήκει οπουδήποτε. Μέσα από την οικονομική προσφορά υπηρεσιών διαμονής δίνει την ευκαιρία σε άτομα από όλον τον κόσμο να γνωρίσουν τον τοπικό πολιτισμό κάθε χώρας και να συνδεθούν με τις κοινότητες. Η μάρκα έχει επίσης την ευκαιρία να διανεμίει πλούτο μεταξύ διαφορετικών κοινοτήτων και εισοδηματικών ομάδων. Σαν επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα από τις από τις κοινωνικό-πολιτιστικές συνθήκες των κοινοτήτων και δίνει προσοχή στον θετικό της αντίκτυπο στις κοινωνίες με την παγκόσμια παρουσία της.

Τεχνολογικοί παράγοντες:

Από την έναρξη της λειτουργίας της η Airbnb είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την τεχνολογία λόγω της πλατφόρμας μέσα από την οποία διαδόθηκε και λειτουργεί. Η επιχείρηση εξαρτάται από την τεχνολογία σχεδόν σε κάθε βήμα και δεν θα μπορούσε να εκτελέσει την βασική της λειτουργία χωρίς αυτή. Τα συστήματα κράτησης, ακύρωσης ή πληρωμών έχουν σαν βασική προϋπόθεση την ύπαρξη του διαδικτύου και της ιστοσελίδας ή της εφαρμογής της.

Η τεχνολογία είναι μια σύνδεση μεταξύ κοινοτήτων σε όλο τον κόσμο. Η Airbnb χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να συνδέσει τους ανθρώπους. Όπως έχει αναφερθεί, το μοντέλο της επιχείρησης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις κριτικές. Το διαδίκτυο και η εξάπλωση των κοινωνικών μέσων έπαιξαν καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία μιας έμπιστης κοινότητας. Η απρόσκοπτη λειτουργία της εταιρείας στηρίζεται λοιπόν στις αξιολογήσεις τόσο των ιδιοκτών των καταλυμάτων όσο και των φιλοξενούμενων.

Τέλος Η Airbnb μπορεί να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη και αυτοματοποιημένα συστήματα για να υποστηρίξει το σύστημα επικοινωνίας και άλλες διαδικασίες, όπως κρατήσεις και ακυρώσεις, αλλά και για συλλέξει δεδομένα και να πραγματοποιήσει ανάλυση περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες:

Η Airbnb δεν επηρεάζει άμεσα το περιβάλλον ως επιχείρηση καταλυμάτων. Ωστόσο, το μοντέλο διαμοιρασμού κατοικίας της Airbnb είναι μια κατάλληλη επιλογή για

οικοδεσπότες, επισκέπτες και τον πλανήτη, αφού μπορεί να συμβάλλει στην μείωση της χρήσης ενέργειας και αποβλήτων.

Για τα καταλύματα Airbnb, η σπατάλη ενέργειας είναι πολύ μικρότερη σε σύγκριση με εκείνη των ξενοδοχείων. Η εταιρεία δίνει προσοχή σε ζητήματα όπως η μείωση στην χρήση χημικών, αποβλήτων και η εξοικονόμηση ενέργειας. Έτσι, η Airbnb μπορεί να θεωρηθεί μια φιλική προς το περιβάλλον επιχείρηση.

Νομικοί παράγοντες:

Για κάθε επιχείρηση, είναι σημαντικό να τηρεί τους τοπικούς νόμους για να αποφύγει τις νομικές συνεπείς μέσω δικαστικών υποθέσεων και προστίμων. Έτσι και η Airbnb είναι υποχρεωμένη να παρακολουθεί τους τοπικούς νόμους σχετικά με τη στέγαση, τη διαμονή και τον τουρισμό για να αποφύγει νομικά ζητήματα. Ένας άλλος τομέας που επιφέρει αλλαγές στην λειτουργία της είναι η φορολογία των χωρών που εξυπηρετεί. Η δομή ποικίλλει από το ένα μέρος στο άλλο και οι κανονισμοί ενοικίασης είναι επίσης ανόμοιοι. Η εταιρεία πληρώνει περισσότερο από το 15% του εισοδήματός της ως φόρο για τη λειτουργία της επιχείρησής της.

Η δυσκολία που προκαλείται από τους νομικούς παράγοντες είναι ότι Airbnb βασίζεται σε άτομα, οικοδεσπότες και επισκέπτες να τηρήσουν την επικείμενη νομοθεσία.

Swot Ανάλυση της Airbnb

Με την ακόλουθη ανάλυση SWOT θα προσπαθήσουμε να υπογραμμίσουμε τα βασικά πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η Airbnb ως επιχείρηση.

Η Airbnb πολύ συχνά έρχεται αντιμέτωπη με διάφορα εμπόδια και καλείται να τα επιλύσει. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει τακτικά να προσδιορίζει την θέση της να εντοπίζει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της, τις ευκαιρίες και τις απειλές προκειμένου να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης.

Μερικά από τα εμπόδια που έχει καταφέρει να τα εντοπίσει και τελικά να τα μετατρέψει σε πλεονεκτήματα της είναι:

Η Ασφάλεια:

Πώς θα μπορούσαν οι επισκέπτες να είναι ασφαλείς στα σπίτια των ξένων; Με ένα σύστημα βαθμολόγησης κινδύνου ιδιοκτησιών, με ελέγχους και παρακολούθηση του

ιστορικού, εργαστήρια ασφάλειας με οικοδεσπότες, ασφαλείς πληρωμές και προστασία λογαριασμού.

Η Εμπιστοσύνη:

Πώς μπορεί να εξασφαλιστεί ότι οι οικοδεσπότες θα πληρούν τα κριτήρια ποιότητας; Πως θα αποτραπούν οι φιλοξενούμενοι από το να προκαλούν ζημιές; Με την χρήση επαγγελματικών φωτογραφιών που θα αποτυπώνουν επαρκώς τον χώρο, την δημιουργία και την επαλήθευση προφίλ χρήστη και τις επιλογές ασφάλισης.

Οι Κανονισμοί:

Πως γίνεται να αποφευχθεί οι πόλεις να επιβάλλουν απαγορεύσεις στις βραχυχρόνιες μισθώσεις; Με μία «πλατφόρμα για τη σύνδεση» οικοδεσποτών με επισκέπτες, συμφωνία που θέτει τον οικοδεσπότη υπεύθυνο για τις πληρωμές φόρων.

Οι Πολιτισμικές αλλαγές:

Πώς μπορούν οι άνθρωποι να αισθάνονται άνετα με τη ζωή στο σπίτι κάποιου; Με εντατικές καμπάνιες μάρκετινγκ branding ως τοπική εμπειρία, προβολή ιστοριών , και με την μέθοδο από στόμα σε στόμα.

Στην συνέχεια παραθέτετε μια λίστα με τα Δυνατά (Strengths) και τα Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats).

S	W	O	T
Χαμηλές Τιμές δωματίων	Έντονη εξάρτηση απο κριτικές	Αύξηση των ταξιδιών αναψυχής	Νομικό πλαίσιο καθε χώρας
Πολλές επιλογές καταλυμάτων	Αδυναμία ποιοτικού ελέγχου των καταχωρήσεων	Παγκόσμια επέκταση επιχείρησης	Ανταγωνισμός απο νέες πλατφόρες ή ξενοδοχεία
Περιθώριο κέρδους, απο προμήθειες	Εύκολα μιμήσιμο επιχειρηματικό μοντέλο	Στρατηγικές συνεργασίες & Εξαγορές	Πανδημία ή κίνδυνοι για την υγεία
Επωνυμία/εμπορικό σήμα	Επιρρόη απο την εποχικότητα στις πηγές εισοδήματος	Διαφοροποίηση των Υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό	Αγωγές και πρόστιμα
Αφοσιωμένη Κοινότητα	Χαμηλή κατάταξη σε μηχανές αναζήτησης (SEO)	Έμφαση στην βιωσιμότητα του τουρισμού	Οικονομική Ύφεση

Σχήμα 8. Πίνακας SWOT για την Airbnb

Δυνατά (Strengths) σημεία της Airbnb

Ο λόγος που η Airbnb αγαπήθηκε είναι ότι επέτρεψε στους ταξιδιώτες να γυρίσουν τον κόσμο με άνεση και χαμηλό κόστος διαμονής. Ακόμα και σήμερα ένα από τα πιο δυνατά σημεία της επιχείρησης παραμένουν οι τιμές που προσφέρει στο κοινό της. Απαλλαγμένη

από το κόστος συντήρησης ή ιδιοκτησίας των καταλυμάτων η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει χαμηλές τιμές και ταυτόχρονα να είναι βιώσιμη με μεγάλα περιθώρια κέρδους. Παράλληλα εγγυάται για την ποιότητα διαμονής και την ταξιδιωτική εμπειρία που προσφέρει μετατρέποντας την διαμονή σε σημαντικό στοιχείο διασκέδασης του ταξιδιού. Φυσικά δεν υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί στις επιλογές. Διαθέτει μια από τις πιο μεγάλες κοινότητες οικοδεσποτών με περισσότερους από 4 εκατομμύρια οικοδεσπότες σε όλο τον κόσμο. Τέλος δεν μπορεί να μην γίνει αναφορά στο σήμα της. Ακόμα και να μην έχεις χρησιμοποιεί ποτέ τις υπηρεσίες της Airbnb, θα έχεις δει τουλάχιστον μία φορά το λογότυπο. Η Airbnb έχει επενδύσει πολύ στο κομμάτι της αναγνωσιμότητας του εμπορικού της σήματος με αποτελεσματικό μάρκετινγκ μέσα από καμπάνιες, ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στρατηγικές συνεργασίες. Άλλωστε είναι ο ηγέτης του κλάδου της.

Αδύναμα (Weaknesses) σημεία της Airbnb

Δεδομένου ότι δεν ανήκουν στην Airbnb τα ακίνητα που διαφημίζει, πολλές φορές αντιμετωπίζει προβλήματα στον ποιοτικό έλεγχο μεταξύ των καταχωρήσεων της. Η εξασφάλιση παροχής υπηρεσιών στα πλαίσια των προτύπων φιλοξενίας που προάγει επιτυγχάνεται μέσω ενεργειών όπως ο προσωπικός έλεγχος καταχωρήσεων, η επαλήθευση ταυτότητας οικοδεσπότη η επιβολή ακριβών περιγραφών των διαθέσιμων παροχών κ.α. Βασικός της σύμμαχος σε αυτή την κατεύθυνση είναι οι αξιολογήσεις. Και εκεί όμως παρατηρείται μια αδυναμία καθώς η εταιρεία θα πρέπει να στηριχτεί στην αντικειμενικότητα του κάθε χρήστη και στην διάθεση του να αποτυπώσει μια κριτική. Από την άλλη αν οι οικοδεσπότες ή οι φιλοξενούμενοι κάνουν κακή χρήση της πλατφόρμας τότε κινδυνεύει να συγκεντρωθούν πολλές αρνητικές κριτικές που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αρνητικό κλίμα στην κοινή γνώμη και κακή φήμη. Τέλος παρά το μέγεθος της η Airbnb δεν έχει επενδύσει στην βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SEO) με αποτέλεσμα πολλοί χρήστες να εκφράζουν παράπονα για την δυσκολία εύρεσης καταχωρήσεων Airbnb από μια μηχανή αναζήτησης.

Ευκαιρίες (Opportunities) για την Airbnb

Πάρα το γεγονός ότι η Airbnb είναι διαθέσιμη σε πάνω από 220 χώρες και 100.000 πόλεις υπάρχουν πολλές αγορές και οικονομίες στις οποίες μπορεί να αναπτυχθεί. Χαρακτηριστικά παράδειγμα αποτελούν η Μέση Ανατολή ,η Αφρική και κάποιες πόλεις της Ευρώπης. Η φιλοξενία σαν κλάδος δίνει την ελευθερία να μπορείς να εξαπλωθείς

παγκόσμια χωρίς να πρέπει να κάνεις μεγάλες προ ιοντικές αλλαγές στο μείγμα σου. Επιπρόσθετα ειδικά μετά την πανδημία και τον περιορισμό που είχε επιφέρει οι άνθρωποι φαίνεται να είναι πιο πρόθυμοι να ταξιδέψουν και να επενδύσουν χρήματα στην διαμονή τους. Τέλος η συνεργασία ή/και η απόκτηση μιας μικρότερης εταιρείας θα μπορούσε να είναι σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αγορά.

Απειλές (Threats) για την Airbnb

Το γεγονός ότι η Airbnb έχει καταλήξει να είναι ένα τόσο επιτυχημένο μοντέλο , έχει κάνει πολλούς μελετητές να θέλουν να το μιμηθούν ή/και να το αναπαράγουν. Σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό και να πρέπει να διεκδικεί αποτελεσματικά το μερίδιο της αγοράς που έχει κατακτήσει. Από την άλλη η οικονομική της άνθιση την έβαλε στο επίκεντρο κρατικών ελέγχων και προκάλεσε αλλαγές στην φορολογική νομοθεσία που την συνόδευε. Το νομικό και κανονιστικό τοπίο και οι αλλαγές στην εφαρμογή των υφιστάμενων νόμων επηρεάζουν την AirBnB. Τέλος η λειτουργία και η βιωσιμότητα της εξαρτάται άμεσα από την πραγματοποίηση των ταξιδιών. Κατά την διάρκεια των τριών τελευταίων ετών οι αντοχές της εταιρείας δοκιμάστηκαν ,αφού έγινε πλέον σαφές το πόσο εξαρτώμενη είναι η επιβίωση της από την πανδημία.

3.5 Πολυκριτηριακή Προσέγγιση: Αναλυτική Μέθοδος Ιεράρχησης (AHD) & Ανάλυση SWOT

Όπως είδαμε από την SWOT ανάλυση, κάθε στοιχείο του εσωτερικού η του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έχει παραπάνω από έναν συντελεστής. Η ποιοτική μελέτη της ανάλυσης μας δίνει πρόσβαση σε πληροφορίες αλλά δεν βοηθά στην κατηγοριοποίηση και την ιεράρχηση των στοιχείων αυτών. Κάθε ένας από τους συντελεστές μπορεί να είναι σημαντικός και να παίζει εξίσου σπουδαίο ρόλο στην σύσταση της επιχείρησης, ωστόσο θα πρέπει τα άτομα ασκούν διοίκηση και παίρνουν αποφάσεις να γνωρίζουν την βαρύτητα για καθέναν ξεχωριστά. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί η Αναλυτική Μέθοδος Ιεράρχησης (AHD). Τι είναι όμως η μέθοδος Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytical Hierarchical Process, AHP); Η Πολυκριτηριακή μέθοδος AHP είναι ένα αξιόπιστο στρατηγικό εργαλείο, ικανό να συνδράμει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ιεράρχησης προτεραιοτήτων, εκμεταλλευόμενη τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την εξέλιξη. Αναπτύχθηκε

από τον Thomas L. Saaty τη δεκαετία του 1970 ως μία δομημένη τεχνική αντιμετώπισης περίπλοκων προβλημάτων απόφασης, στηριζόμενη στα μαθηματικά αλλά και την ανθρώπινη ψυχολογία (Δέδε, 2015). Ο προβληματισμός του Thomas L. Saaty (2008, 1977) αναφορικά με τον τρόπο που συνειδητά ή ασυνείδητα λαμβάνουμε αποφάσεις, τον οδήγησε στο συμπέρασμα πως ένα από τα ζητήματα που συσχετίζονται με τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι ο καθορισμός των προτεραιοτήτων μιας δραστηριότητας, δηλαδή την ανάθεση βαρών (weights) ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα αναδείξουν την παράμετρο με την μεγαλύτερη σημασία μέσα από τη σύγκριση της σχετικής τους σημασίας μέσω μίας μεταβλητής η οποία θα έχει τη μεγαλύτερη προτεραιότητα και άρα θα ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στο αποτέλεσμα.

Στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες - στάδια:

1. Την διάταξη των κριτηρίων σε ιεραρχική δομή. Η τελική απόφαση που πρέπει να ληφθεί τοποθετείται στην κορυφή, ως η σημαντικότερη και ακολουθούν οι εναλλακτικές επιλογές προς την βάση. Η ύπαρξη ιεραρχικής δομής σε ένα πρόβλημα υπονοεί ότι τα ανώτερα επίπεδα επηρεάζουν τις αποφάσεις για τα κατώτερα επίπεδα (και ποτέ το αντίστροφο). Σε κάθε επίπεδο δημιουργούνται ομάδες ομοειδών πραγμάτων, για τα οποία τελικά ο αποφασίζων θα πραγματοποιήσει διμερείς συγκρίσεις.
2. Την κατά ζεύγη σύγκριση εντός κάθε ομάδας η οποία πραγματοποιείται με βάση μία κλίμακα εννέα σημείων (την θεμελιώδη κλίμακα, fundamental scale) και στη συνέχεια πραγματοποιείται υπολογισμός των βαρών των στοιχείων αυτών.

Στάθμιση	Ορισμός	Εξήγηση
1	Ιση σημασία	Τα δύο στοιχεία συμβάλλουν εξίσου στο στόχο
3	Ασθενής προτίμηση	Η εμπειρία ή η κρίση ευνοεί ελαφρά το ένα στοιχείο σε σχέση με το άλλο
5	Ισχυρή προτίμηση	Η εμπειρία ή η κρίση ευνοεί καθαρά το ένα στοιχείο σε σχέση με το άλλο
7	Αποδεδειγμένη προτίμηση	κυριαρχία του ενός στοιχείου έχει αποδειχθεί στην πράξη
9	Απόλυτη προτίμηση	Έχει αποδειχθεί στον υπερθετικό βαθμό η κυριαρχία του ενός στοιχείου στην επίτευξη του στόχου
2,4,6,8	Ενδιάμεσες τιμές	Αν υπάρχει ανάγκη για υποδιαίρεσεις

Σχήμα 9: Η Θεμελιώδης κλίμακα της Αναλυτικής Ιεραρχικής Μεθόδου

- Και τέλος στην εύρεση των βαρών των εναλλακτικών επιλογών μέσω της σύνθεσης τους από το σύνολο της ιεραρχικής δομής και των εντός-των-ομάδων βαρών που έχει αποδώσει ο αποφασίζων.

Πάμε να εφαρμόσουμε την μέθοδο AHD στην SWOT ανάλυση της AirBnB προκειμένου να εντοπίσουμε ποιοι παράγοντες των Δυνατών και Αδύναμων σημείων, των Ευκαιριών και των απειλών είναι οι πιο σημαντικοί για το Επιχειρηματικό Μοντέλο της AirBnB. Σαν κριτήρια θα θεωρήσουμε τα στοιχεία της SWOT , όπως φαίνονται στο παρακάτω πίνακα.

ΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ (S)	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ (W)
Χαμηλές Τιμές δωματίων (S1)	Έντονη εξάρτηση από κριτικές (W1)
Πολλές επιλογές καταλυμάτων (S2)	Αδυναμία ποιοτικού ελέγχου των καταχωρήσεων (W2)
Περιθώριο κέρδους, από προμήθειες (S3)	Εύκολα μιμήσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (W3)
Επωνυμία/εμπορικό σήμα (S4)	Επιρρόη από την εποχικότητα στις πηγές εισοδήματος (W4)
Αφοσιωμένη Κοινότητα (S5)	Χαμηλή κατάταξη σε μηχανές αναζήτησης (SEO) (W5)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)	ΑΠΕΙΛΕΣ (T)
Αύξηση των ταξιδιών αναψυχής (O1)	Νομικό πλαίσιο καθε χώρας (T1)
Παγκόσμια επέκταση επιχείρησης (O2)	Ανταγωνισμός από νέες πλατφόρμες ή ξενοδοχεία (T2)
Στρατηγικές συνεργασίες & Εξαγορές (O3)	Πανδημία ή κίνδυνοι για την υγεία (T3)
Διαφοροποίηση των Υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό (O4)	Αγωγές και πρόστιμα (T4)
Έμφαση στην βιωσιμότητα του τουρισμού (O5)	Οικονομική Ύφεση (T5)

Σχήμα 10: SWOT matrix

Το σύστημα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί ορίζεται ως εξής :

Κλίμακα Αξιολόγησης	
5	Το αριστερό κριτήριο είναι εξαιρετικά σημαντικότερο από το δεξί.
4	Το αριστερό κριτήριο είναι πολύ πιο σημαντικό από το δεξί.
3	Το αριστερό κριτήριο είναι αρκετά πιο σημαντικό από το δεξί.
2	Το αριστερό κριτήριο είναι λίγο πιο σημαντικό από το δεξί.
1	Τα κριτήρια είναι ισάξια.
1/2	Το δεξί κριτήριο είναι λίγο πιο σημαντικό από το αριστερό.
1/3	Το δεξί κριτήριο είναι αρκετά πιο σημαντικό από το αριστερό.
1/4	Το δεξί κριτήριο είναι πολύ πιο σημαντικό από το αριστερό.
1/5	Το δεξί κριτήριο είναι εξαιρετικά σημαντικότερο από το αριστερό.

Οι παρακάτω πίνακες, παρουσιάζουν τις συγκρίσεις για τα Δυνατά Σημεία, τα Αδύναμα Σημεία, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές όπως επιλέχθηκαν από έναν ερωτηθέντα.

Διμερείς Συγκρίσεις					
Wi	0,42003303	0,051693792	0,191885244	0,28469414	0,051693792
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1	7	2	3	7
S2	0,142857	1	0,2	0,3333	1
S3	0,50	5,00	1	0,2	5
S4	5	3,00	0,50	1	3,00
S5	0,142857	1	0,2	0,3333	1
	SUM1	SUM2	SUM3	SUM4	SUM5
TOTAL	6,785714	17	3,9	4,8666	17

Διμερείς Συγκρίσεις					
Wi	0,440662637	0,244161471	0,21339347	0,05687596	0,044906462
ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1	3	4	4	5
W2	0,5	1	2	3	4
W3	0,20	2,00	1	2	5
W4	0,2	0,20	0,33	1	0,20
W5	0,142857143	0,2	0,333333333	0,14285714	1
	SUM1	SUM2	SUM3	SUM4	SUM5
TOTAL	2,042857143	6,4	7,666666667	10,1428571	15,2

Διμερείς Συγκρίσεις					
Wi	0,447094431	0,201912833	0,18496368	0,10087167	0,065157385
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	O1	O2	O3	O4	O5
O1	1	4,00	3	2	5
O2	0,20	1	1,00	3	5
O3	0,20	0,50	1	3	5
O4	0,142857143	0,20	0,50	1	4,00
O5	0,142857143	0,20	0,33	1	1
	SUM1	SUM2	SUM3	SUM4	SUM5
TOTAL	1,685714286	5,9	5,833333333	10	20

Διμερείς Συγκρίσεις					
Wi	0,277754526	0,144473559	0,35119404	0,05262814	0,173949736
ΑΠΕΙΛΕΣ	T1	T2	T3	T4	T5
T1	1	2,00	0,142857143	5	3
T2	2,00	1	0,14	2	0,333333333
T3	3,00	2,00	1	4	1
T4	0,333333333	0,20	0,14	1	0,20
T5	0,142857143	2,00	0,33	3	1
	SUM1	SUM2	SUM3	SUM4	SUM5
TOTAL	6,476190476	7,2	1,761904762	15	5,533333333

Πίνακας 1 Διαδικές συγκρίσεις (περίπτωση ενός ερωτηθέντα)

Σύμφωνα με τους Saaty και Vargas (2012) τα βάρη υπολογίζονται μέσω της κανονικοποίησης του πίνακα ως προς τις στήλες. Πρώτα υπολογίζεται το άθροισμα κάθε επιμέρους στήλης όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 1 και έπειτα ακολουθεί η κανονικοποίηση των πινάκων, διαιρώντας τα στοιχεία με το μέσο όρο .

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	S1 (/SUM1)	S2 (/SUM2)	S3 (/SUM3)	S4 (/SUM4)	S5 (/SUM5)	Si'(ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΚΑΘΕ ΓΡΑΜΜΗΣ)	ΒΑΡΟΣ Wi (Si / αριθμο κριτηριων)
S1	0,1474	0,4118	0,5128	0,6164	0,4118	2,100	0,4200
S2	0,0211	0,0588	0,0513	0,0685	0,0588	0,258	0,0517
S3	0,0737	0,2941	0,2564	0,0411	0,2941	0,959	0,1919
S4	0,7368	0,1765	0,1282	0,2055	0,1765	1,423	0,2847
S5	0,0211	0,0588	0,0513	0,0685	0,0588	0,258	0,0517

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	W1 (/SUM1)	W2 (/SUM1)	W3 (/SUM1)	W4 (/SUM1)	W5 (/SUM1)	Si'(ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΚΑΘΕ ΓΡΑΜΜΗΣ)	ΒΑΡΟΣ Wi (Si / αριθμο κριτηριων)
W1	0,4895	0,4688	0,5222	0,3944	0,3289	2,204	0,4408
W2	0,2448	0,1563	0,2611	0,2958	0,2632	1,221	0,2442
W3	0,0979	0,3125	0,1305	0,1972	0,3289	1,067	0,2134
W4	0,0979	0,0313	0,0431	0,0986	0,0132	0,284	0,0568
W5	0,0699	0,0313	0,0431	0,0141	0,0658	0,224	0,0448

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	O1 (/SUM1)	O2 (/SUM1)	O3 (/SUM1)	O4 (/SUM1)	O5 (/SUM1)	Si'(ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΚΑΘΕ ΓΡΑΜΜΗΣ)	ΒΑΡΟΣ Wi (Si / αριθμο κριτηριων)
O1	0,5932	0,6780	0,5146	0,2000	0,2500	2,236	0,4472
O2	0,1186	0,1695	0,1715	0,3000	0,2500	1,010	0,2019
O3	0,1186	0,0847	0,1715	0,3000	0,2500	0,925	0,1850
O4	0,0847	0,0339	0,0858	0,1000	0,2000	0,504	0,1009
O5	0,0847	0,0339	0,0566	0,1000	0,0500	0,325	0,0650

ΑΠΕΙΛΕΣ	T1 (/SUM1)	T2 (/SUM1)	T3 (/SUM1)	T4 (/SUM1)	T5 (/SUM1)	Si'(ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΚΑΘΕ ΓΡΑΜΜΗΣ)	ΒΑΡΟΣ Wi (Si / αριθμο κριτηριων)
T1	0,1544	0,2778	0,0811	0,3333	0,5422	1,389	0,2778
T2	0,3088	0,1389	0,0811	0,1333	0,0602	0,722	0,1445
T3	0,4632	0,2778	0,5676	0,2667	0,1807	1,756	0,3512
T4	0,0515	0,0278	0,0811	0,0667	0,0361	0,263	0,0526
T5	0,0221	0,2778	0,1892	0,2000	0,1807	0,870	0,1739

Πίνακας 2. Κανονικοποιημένος πίνακας ως προς τις στήλες

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ		ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	
S1	0,42	W1	0,4408
S4	0,2847	W2	0,2442
S3	0,1919	W3	0,2134
S5	0,0517	W4	0,0568
S2	0,0517	W5	0,0448
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ		ΑΠΕΙΛΕΣ	
O1	0,44715326	T3	0,3512
O3	0,20193244	T1	0,2778
O5	0,184983287	T5	0,1739
O2	0,100881458	T2	0,1445
O4	0,065049554	T4	0,0526

Πίνακας 3. Μέσος όρος ανά γραμμή (βάρη) σε φθίνουσα σειρά – Δυνατά και αδύναμα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές

Πριν προχωρήσουμε σε συμπεράσματα θα πρέπει να εξετάσουμε τη συνέπεια του πίνακα των δυαδικών συγκρίσεων. Για το σκοπό αυτό, υπολογίζεται ο Λόγος Συνέπειας (Consistency Ratio $CR = CI/RI$)

Ως CI ορίζεται ο Δείκτης Συνέπειας (Consistency Index), ενώ ως RI ορίζεται ο Δείκτης Τυχαίας Συνέπειας (Random Consistency Index). Ο Δείκτης Συνέπειας CI, υπολογίζεται ως εξής: $CI = \lambda_{max} - n / n - 1$

Όπου λ_{max} είναι η μέγιστη ιδιοτιμή του πίνακα και εκείνη η ιδιοτιμή που είναι πλησιέστερη στο n , όπου n είναι ο αριθμός των στοιχείων. Ο Δείκτης Τυχαίας Συνέπειας RI λαμβάνεται από τον Πίνακα 14 και έχει υπολογιστεί από τον Saaty κατόπιν τυχαίων συγκρίσεων (χαρακτηρισμένων σαφώς με τις τιμές 1/9, 1/8, 1/7, 1/5...1, 2, 3, 4...8, 9) και ανάλογα με τον αριθμό των στοιχείων που συνιστούσαν τον τυχαίο πίνακα.

Στην συγκεκριμένη ανάλυση ο Λόγος Συνέπειας παρουσιάζεται στην τάξη του 0,3125 για τα Δυνατά Σημεία, 0,0260 για τα Αδύναμα Σημεία, 0,044 για τις Ευκαιρίες 0,0803 και 0,044 για τις Απειλές. Κατά αυτόν τον τρόπο επιβεβαιώνεται η συνέπεια του πίνακα, εφόσον ο CR είναι μικρότερο του 0,1.

Η ανάλυση SWOT συνδυασμένη με τη μέθοδο AHP, αποδεικνύεται εξαιρετικά χρήσιμη για την εις βάθος κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της στρατηγικής της Airbnb, αφού οι παράγοντες που περιγράφονται στην SWOT αξιοποιούνται μέσω της ποσοτικής και ποιοτικής επεξεργασίας τους και ιεραρχούνται. Έτσι προκύπτει μία αντικειμενική εκτίμηση της δυναμικής της εταιρεία (δυνατά και αδύναμα σημεία), ενώ ταυτόχρονα

μελετώνται και οι εξωτερικές επιρροές που αλληλοεπιδρούν με αυτή (ευκαιρίες και απειλές).

Συγκεκριμένα τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι τα εσωτερικά δυνατά σημεία και οι εξωτερικές ευκαιρίες που έχουν θετική επίδραση στην βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της Airbnb και οι πιο επωφελείς παράγοντες για το επιχειρηματικό της μοντέλο είναι οι S1 (με βάρος 0,42), O1 (με βάρος 0,44715326), S4 (με βάρος 0,2847), O3 (με βάρος 0,2019), S3 (με βάρος 0,1919) και O5 (με βάρος 0,184983287).

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ		ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	
Χαμηλές Τιμές δωματίων (S1)	0,42	Αύξηση των ταξιδιών αναψυχής (O1)	0,447153
Επωνυμία/εμπορικό σήμα (S4)	0,2847	Στρατηγικές συνεργασίες & Εξαγορές (O3)	0,201932
Περιθώριο κέρδους, απο προμήθειες (S3)	0,1919	Έμφαση στην βιωσιμότητα του τουρισμού	0,184983

Αντίθετα, τα εσωτερικά αδύναμα σημεία και οι εξωτερικές απειλές έχουν αρνητική επίδραση στο καινοτόμο Επιχειρηματικό Μοντέλου που εφαρμόζει η AirBnB είναι οι W1 (με βάρος 0,4408), T3 (με βάρος 0,3512), W2 (με βάρος 0,2442), T1 (με βάρος 0,2778), W3 (με βάρος 0,2134) και η T5 (με βάρος 0,1739).

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ		ΑΠΕΙΛΕΣ	
Έντονη εξάρτηση από κριτικές (W1)	0,4408	Πανδημία ή κίνδυνοι για την υγεία (T3)	0,3512
Αδυναμία ποιοτικού ελέγχου των καταχωρήσεων (W2)	0,2442	Νομικό πλαίσιο καθε χώρας (T1)	0,2778
Εύκολο μιμήσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (W3)	0,2134	Οικονομική Ύφεση (T5)	0,1739

Αυτά τα σημεία αποτελούν καίριες δυσκολίες και εμπόδια που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον δράσης της AirBnB.

Εν κατακλείδι αυτό που ανέδειξε η μελέτη του Επιχειρηματικού Μοντέλου Καινοτομίας της Airbnb μέσα από την ανάλυση του Καμβά επιχειρηματικού της Μοντέλου, της SWOT & PESTEL ανάλυσης και της εφαρμογής της Αναλυτικής Μεθόδου Ιεράρχησης είναι πως αν μια επιχείρηση εντοπίσει εγκαίρως το κενό της αγοράς, εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, ορίσει με ξεκάθαρο τρόπο την θέση, τον σκοπό και την αποστολή της, τότε μπορεί να παράξει αξία και τελικά να πετύχει.

Η προσέγγιση αυτή αποδεικνύει ότι η καινοτομία και ο οργανωτικός σχεδιασμός μαζί με την επιχειρησιακή αριστεία διαμορφώνουν και ενισχύουν την οργανωτική ευφυΐα μιας επιχείρησης, οδηγώντας σε ισχυρή ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη επιχειρηματικότητα (Carayannis et al,2014).

Η Airbnb δεν ήταν η πρώτη εταιρεία που προσπάθησε να εισαγάγει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο στον κλάδο της φιλοξενίας, ήταν η πρώτη όμως που το έκανε με

επιτυχία και σε κλίμακα. Συνεπώς η μελέτη αυτού του φαινομένου πάντα θα έχει να προσφέρει στην επιχειρηματικότητα.

Ο Chesky λέει : «Ποτέ δεν θεωρήσαμε ότι συμμετείχαμε σε ένα νέο είδος οικονομίας. Απλά προσπαθούσαμε να λύσουμε το δικό μας πρόβλημα. Αφού λύσαμε το δικό μας πρόβλημα, συνειδητοποιήσαμε ότι περισσότεροι άνθρωποι το ήθελαν αυτό»

Συμπεράσματα

Από όλα τα παραπάνω είναι πλέον ξεκάθαρο ότι η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί «όπλο» στρατηγικής σημασίας για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η καινοτομία, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα απαιτούνται για την επιτυχή ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας και ενεργούν ως παράγοντες για την επιχειρηματική αριστεία.

Ένα επιτυχημένο μοντέλο καινοτομίας σκιαγραφεί τον επιτυχή συνδυασμό διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων καινοτομίας, σωστών αποφάσεων, ρίσκου, και κατανόησης των αναγκών της αγοράς. Η καινοτομία από μόνη της δεν προέρχεται ποτέ από ένα άτομο ή μια ιδέα. Η καινοτομία προέρχεται από τη σύγκρουση διαφορετικών ιδεών. Δεν σκέφτεται απλά έξω από το κουτί. Μοιάζει περισσότερο με σκέψη σε πολλά κουτιά ταυτόχρονα.

Τις παραπάνω διαπιστώσεις ενισχύει η μελέτη επιτυχημένων περιπτώσεων καινοτομίας επειδή μπορούν να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης και επιχειρηματικών διδαγμάτων.

Το επιχειρηματικό της μοντέλο της Airbnb διατάραξε την παραδοσιακή ξενοδοχειακή βιομηχανία και δημιούργησε μια νέα κατηγορία καταλυμάτων. Υιοθετώντας νέους τρόπους παροχής αξίας για τους πελάτες αποτέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάπτυξης και επιτυχίας. Αυτός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο η επιχείρηση είναι πραγματικά σε θέση να «Ανήκει οπουδήποτε» όπως υπερήφανα δηλώνει στην ιστοσελίδα της.

Η παραπάνω διαπίστωση απόδεικνύεται τόσο με την μελέτη του Καμβά του Επιχειρηματικού Μοντέλου της Airbnb, όσο και από τις αναλύσεις SWOT & PESTEL.

Η συνδυαστική μελέτη των αναλύσεων PESTEL-SWOT βοήθησε στον προσδιορισμό των εσωτερικών και εξωτερικών ζητημάτων που μπορούν να τεθούν ως δείκτες βιωσιμότητας για την κάλυψη των παραγόντων του εξωτερικού πλαισίου εκφράζοντας τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για την Airbnb.

Μέσα από την ανάλυση AHP σε συνδυασμό με την ανάλυση SWOT εντοπίσαμε ότι τα χαρακτηριστικά που την αναδεικνύουν σε ηγέτη του κλάδου είναι οι «Χαμηλές Τιμές δωματίων», η «Επωνυμία/εμπορικό σήμα» και το «μεγάλο Περιθώριο κέρδους» από τις λειτουργίες της. Οι ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη και εξάπλωση θα έρθουν μέσω

της «Διαφοροποίησης των Υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό» , της «Αύξησης των ταξιδιών αναψυχή» ς, και της «Βιωσιμότητας του τουρισμού» . Από την άλλη σαν αδύναμα σημεία στην λειτουργία της επιχείρησης εντοπίστηκαν η «Έντονη εξάρτηση από κριτικές» , η «Αδυναμία ποιοτικού ελέγχου των καταχωρήσεων» και το «Εύκολα μιμήσιμο επιχειρηματικό μοντέλο» και σαν απειλές η «Πανδημία ή κίνδυνοι για την υγεία» το «Νομικό πλαίσιο κάθε χώρας» και «Οικονομική Ύφεση».

Η αναλυτική ιεραρχική διαδικασία αποτέλεσε εργαλείο για την αξιολόγηση των κινδύνων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδικός χάρτης για την μείωση και αντιμετώπιση σημαντικών κινδύνων και για την βέλτιστη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και ευκαιριών.

Η Airbnb ίσως χρειαστεί σύντομα να κυκλοφορήσει μια νέα σειρά προϊόντων για να διατηρήσει το προβάδισμά της. Παρόλα αυτά καταφέρνει και είναι ακόμα στην πρώτη θέση επειδή το επιχειρηματικό της μοντέλο δεν μένει αγκιστρωμένο στις επιτυχίες του παρελθόντος αλλά προσανατολίζεται στην προσπάθεια για ανάπτυξη και στη συνεχή μάθηση από την αγορά. Μια μικρή εταιρεία έγινε ηγέτης του κλάδου παραμένοντας ευέλικτη και δημιουργική ανταποκρινόμενη στη ζήτηση των καταναλωτών και την προοδευτική τεχνολογία.

Συνοψίζοντας όποιος κι αν είναι ο κλάδος τους, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να μάθουν πολλά από παραδείγματα επιτυχίας όπως αυτό της Airbnb. Δεν υπάρχει κλάδος που να προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια σε σχέση με έναν άλλο. Οι εταιρείες ανεξάρτητα από το μέγεθος, την εμπειρία και την παρουσία τους σε έναν κλάδο θα πρέπει να παραμένουν ευέλικτες και να χρησιμοποιούν τον σωστό συνδυασμό επιχειρηματικών μοντέλων καινοτομίας ανάλογα με τις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον. Η καινοτομία δεν αποτελεί πανάκεια για την ευημερία και την επιβίωση της επιχείρησης αλλά στρατηγικό σύμμαχο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία

- Drucker, P F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, USA: Harper Business
- Bygrave, W. (1989). *The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies*
- Brandenburger, A. M., Stuart, H. W. (1996). *Value-based Business Strategy*. *Journal of Economics & Management Strategy*
- Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in E-business*. *Strategic Management Journal*
- Carayannis, A. (2002). *Entrepreneurship and Growth*. Organization for the Publication of Educational Books, Athens.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M. (2000). *Utilizing the analytical hierarchy process (AHP) in SWOT analysis*
- Mark Stefik and Barbara Stefik (2004). *Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation*.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005): *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25
- Fagerberg, J. (2005). *Innovation: A guide to the literature*, in *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg, J., Mowery, D. & Nelson, R. (eds), Oxford University Press, New York
- Adams, K. (2006). *The sources of innovation and creativity: a paper commissioned by the National Center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce*. Washington DC: National Centre on Education and the Economy.
- Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2009). *Business model innovation vs. replication*.
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: opportunities and barriers*. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363
- Lüdeke-Freund, F. (2010). *Towards a conceptual framework of business models for sustainability*, in Wever, R., Quist, J., Tukker, A., Woudstra, J., Boons, F. &

- Beute, N. (Eds), Proceedings of the Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable, Innovation Conference.
- Mason, K., Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041
 - Carayannis, E.G. & Rakhmatullin, R. (2014). The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond
 - Bocken, N. M. P. et al. (2014) «A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes»
 - Kohler, T. (2015), *Crowd Sourcing-Based Business Models: How to Create and Capture Value*.
 - Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*.
 - Bonakdar, A. (2015), *Business Model Innovation: studies on business model design, protection, and anchoring*
 - Guttentag, D., 2015. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), pp.1192-1217
 - Liang, L., Choi, H., & Joppe, M. (2017). Understanding repurchase intention of Airbnb consumers: perceived authenticity, electronic word-of-mouth, and price sensitivity. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 35(1), 73-89.
 - Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. and Evans, S. (2018) «Sustainable Business Model Innovation: A Review», *Journal of Cleaner Production*, 198, σελ. 401–416
 - So, K., Oh, H. and Min, S. (2018). Motivations and constraints of Airbnb consumers: Findings from a mixed-methods approach. *Tourism Management*, 67, 224-236
 - Lüdeke-Freund, F., Bohnsack, R., Breuer, H. and Massa, L. (2019) «Research on Sustainable Business Model Patterns
 - Ritter, M., & Schanz, H. (2019). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, 213, 320-331.
 - Πετράκης Π., Μπουρλετίδης Κ., Βασίλαρος Β., Σταματίου Θ., Παύλου Γ., Ευθυμίου Α., Καλαντζής Φ., (2003) *Επιχειρηματικότητα*

- Ζ. Γεωργιντά , Εκδόσεις Ανικούλα, «Επιχειρηματικότητα & καινοτομίες» Θεσσαλονίκη 2003
- Μπουραντάς, Δ., 2005, Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Κοκκίνης Γ., 2006, «Η λειτουργία του Marketing στα Ολοκληρωμένα Συστήματα Δικαιόχρησης», περ. Διοίκηση και Οικονομία, τ.3, εκδ. Παπαζήση.
- Λιούκας, Σ. (2013). Καινοτομώ Επιχειρώ. Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Εκδόσεις ΟΠΑ
- Καζόγλου Σταμάτιου(2019), Νέα Καινοτομικά ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλ

Ηλεκτρονική

- Παρουσιάσεις του μαθήματος «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα» από τον ιστότοπο <http://eclass.uoa.gr>
- Παρουσιάσεις του μαθήματος «Επιχειρηματικότητα Καινοτομία & διδακτική» Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. απο τον ιστότοπο <https://eclass.aspete.gr>
- Ιστοσελίδα της Airbnb : [What Makes Airbnb, Airbnb](#)
- Παρουσιάσεις απο το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας στον ιστότοπο <https://eclass.teiwm.gr>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1995), Πράσινη Βίβλος της Ε.Ε. για την καινοτομία <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ “Επιχειρήσεις” - www.europa.eu/enterprise
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M.S. (2009), Business Model Innovation, available at: <https://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>
- Πρίφτη Αλεξάνδρα. (2016).Διπλωματική «Διαχείριση Καινοτομίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Μελέτη περίπτωσης Κλάδου» : https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9994/Prifti_Aleksandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Μπους, Τ., 2022. PESTLE Ανάλυση της Airbnb : <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-Airbnb/>
- Τσάκωνας Χρήστος (2017), Διπλωματική «Η επιχειρηματικότητα σε συνθήκες Αβεβαιότητας» :

<http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4078/tt.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Στυλιανός Ηλιάδης, (2017) «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» :
<http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3602/>
- ‘Αγγελος Τσακανίλας (2019), «Μορφές και τύποι επιχειρηματικότητας των αποφοίτων Μηχανικών του ΕΜΠ» :
<https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/48809/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CE%9C%CE%A0%20%CE%97%CE%9B%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%92%CE%91%CE%9B%CE%91%CE%A7%CE%95%CE%91%CE%A3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Αγγελική Ξυδιά, Ελένη Σιλιάου (2019), Ο Τουρισμός και η συμβολή του στην Συνεργατική Οικονομία. Μελέτη περίπτωση η πλατφόρμα του Airbnb, Πανεπιστήμιο Πατρών
<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8346/>
- Λαγκαδιανού Χριστίνα (2021), AIRBNB: ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΕΛΛΗΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ, Πανεπιστήμιο Πειραιά
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/13966/%ce%9b%ce%b1%ce%b3%ce%ba%ce%b1%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%bd%ce%bf%cf%8d%20%ce%94%ce%95%ce%9c%ce%a41923.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Γεώργιου Αναγνωστόπουλου (2020), Η περίπτωση της AirBnB και η επίδρασή της στον ξενοδοχειακό κλάδο και στις τιμές των κατοικιών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
<https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/51979/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%bb%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%91%ce%bd%ce%b1%ce%b3%ce%bd%cf%89%cf%83%cf%84%cf%8c%cf%80%ce%bf%ce%bb%ce%bf%cf%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>