

# MAI 622:

# Επιχειρηματικότητα ΤΝ



# Επιχειρηματικότητα με Αρχές



# Ενότητα 3

## Περιεχόμενα



- Μεθοδολογία Επιχειρηματικότητας με Αρχές (βήματα)
  - Ποιος είναι ο πελάτης σας;
  - Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;
  - Πώς ο πελάτης σας αποκτά το προϊόν σας;
  - Σχεδιασμός επιχειρηματικού μοντέλου
  - Τιμολόγηση, διαχρονική αξία και κόστος απόκτησης πελατών
  - Σχεδιασμός και κατασκευή του προϊόντος σας
- Lean Startup
- Lean AI

# Μαθησιακοί Στόχοι



Μετά την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, τη μελέτη των προτεινόμενων αναγνωσμάτων και την παρακολούθηση των προτεινόμενων βίντεο, οι μαθητές θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν, εξηγήσουν και να εφαρμόσουν τα 24 βήματα της έννοιας της επιχειρηματικότητας με αρχές.
- Κατανοήσουν, εξηγήσουν και να ακολουθήσουν τις αρχές του Lean Startup.
- Αναγνωρίζουν και να περιγράψουν τις ιδιαίτερες ευκαιρίες, προκλήσεις και εγχειρίδια για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις ΤΝ.

## Ενότητα 3 Αναφορές



- **Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.** Bill Aulet, Wiley 2013.
- **The Lean Startup.** Eric Ries, 2011.
- **UX for Lean Startups.** Laura Klein, O'Reilly, 2013.

Ενότητα 3: Επιχειρηματικότητα με αρχές

# Μέρος 1: Εισαγωγή 24 βημάτων





Γιατί/πότε θα  
ξεκινούσατε ένα νέο  
εγχείρημα;



Γιατί/πότε θα  
ξεκινούσατε ένα νέο  
εγχείρημα;

Να έχετε μια ιδέα  
Να έχετε μια  
τεχνολογία  
Να έχετε πάθος



# Τρεις τρόποι για να ξεκινήσετε ένα νέο εγχείρημα

- **Έχετε μια ιδέα:** Να έχετε μια ιδέα: Έχετε σκεφτεί κάτι νέο που μπορεί να αλλάξει τον κόσμο -ή ένα μικρό μέρος αυτού- με θετικό τρόπο, ή κάτι που μπορεί να βελτιώσει μια υπάρχουσα διαδικασία με την οποία είστε εξοικειωμένοι και θέλετε να το **εφαρμόσετε**.
- **Έχετε μια τεχνολογία:** Θέλετε να αξιοποιήσετε μια **τεχνολογική ανακάλυψη** ή απλώς να επιταχύνετε την ανάπτυξή της ώστε να έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Ή, έχετε μάθει για μια τεχνολογική ανακάλυψη και βλέπετε μεγάλες δυνατότητες για μια επιχείρηση.
- **Έχετε πάθος:** Έχετε αυτοπεποίθηση και αισθάνεστε άνετα να πιέζετε τον εαυτό σας για να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας με τον πληρέστερο δυνατό τρόπο. Μπορεί επίσης να πιστεύετε ότι το να είστε επιχειρηματίας είναι ο τρόπος για να έχετε τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στον κόσμο. Μπορεί απλώς να γνωρίζετε ότι θέλετε να εργάζεστε για τον εαυτό σας και να ελέγχετε τη μοίρα σας, οπότε θα θέλατε να μάθετε για την επιχειρηματικότητα, ενώ παράλληλα αναζητάτε μια καλή ιδέα, τεχνολογία ή/και συνεργάτη.

## Ιδέα:



“Θέλω να ξεκινήσω μια εταιρεία στην Αφρική που θα δημιουργήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο για να βελτιώσει τη ζωή των ανθρώπων εκεί και να τους δώσει θέσεις εργασίας.”

Εδώ, η ιδέα είναι ότι ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο θα μειώσει τη φτώχεια στην Αφρική πιο αποτελεσματικά από τις φιλανθρωπικές συνεισφορές προς τους φτωχούς. Αυτή η πρόταση είναι αρκετή για να προχωρήσετε στο επόμενο βήμα της τμηματοποίησης της αγοράς, αν και όπως θα δείτε, θα πρέπει να γίνετε πολύ πιο συγκεκριμένοι πριν μπορέσετε να μετατρέψετε την ιδέα σε επιχείρηση.



## Τεχνολογία:

*“Έχω ένα ρομπότ που σας επιτρέπει να αισθάνεστε αντικείμενα που απεικονίζονται μέσα από έναν υπολογιστή.”*



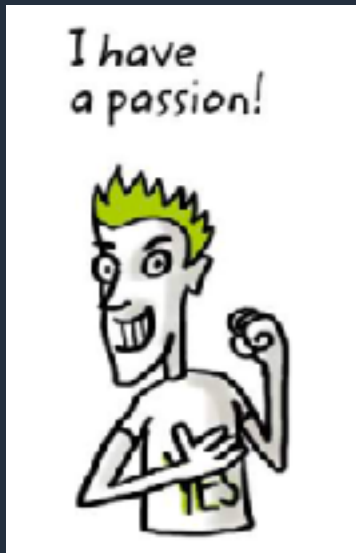
Αυτή η δήλωση εκπέμπει δυνατότητες. Πώς θα μπορούσε κάποιος να επωφεληθεί από τη δυνατότητα να έχει ένα τρισδιάστατο αντικείμενο στην οθόνη του υπολογιστή του και να μπορεί να το αισθάνεται, κατά κάποιο τρόπο, στο φυσικό χώρο;

Η SensAble Technologies, που παρουσιάζεται στο βιβλίο D24, είναι μια εταιρεία που βασίζεται σε αυτή ακριβώς την τεχνολογία.



# Πάθος:

“Έχω μεταπτυχιακές σπουδές στη μηχανολογία και μπορώ ταχύτατα να κατασκευάσω πρωτότυπα σχεδόν οποιουδήποτε τεχνολογικού gadget θέλετε και θέλω να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητές μου με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και να γίνω το αφεντικό του εαυτού μου.”



Το άτομο αυτό έχει εντοπίσει ένα προσωπικό συγκριτικό πλεονέκτημα, την ικανότητα να δημιουργεί γρήγορα πρωτότυπα gadget, το οποίο μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να περάσει ταχύτερα από επαναλήψεις προϊόντων.

Το άτομο μπορεί να θελήσει να εξετάσει το ενδεχόμενο μιας επιχείρησης με βάση το υλικό, καθώς θα ταίριαζε καλά με το συγκριτικό πλεονέκτημα.



# Πώς ξέρετε αν η ιδέα σας είναι καλή;

- Δεν το ξέρετε σίγουρα. Είναι πραγματικά μόνο μια αρχή, αλλά...
- Οι ιδέες είναι απαραίτητες αλλά όχι το πιο σημαντικό πράγμα
- Μπορείτε να τα διορθώσετε, αν κατευθυνθείτε προς τη σωστή κατεύθυνση με τη σωστή ομάδα
- Αλλά και πάλι χρειάζεστε μία για να ξεκινήσετε

# Λόγοι για να έχετε μια καλή ιδέα

- Είναι σημαντικό;
- Όχι
  - Θα αλλάξει
  - Κάνετε 1-2 σημαντικές προσαρμογές
  - Μην το χρησιμοποιείτε ως δικαιολογία για να μην κάνετε τη δουλειά σωστά εκ των προτέρων
- Ναι
  - Αν δεν είστε σε έναν καλό στόχο, οι προσπάθειές σας θα είναι πολύ λιγότερο αποτελεσματικές
  - Η ικανότητά σας να προσλαμβάνετε άτομα
  - Η ικανότητά σας να βάλετε το κεφάλι κάτω και να προχωρήσετε και να μην κοιτάξετε πίσω, τουλάχιστον για κάποιο χρονικό διάστημα
  - Μακροπρόθεσμη αξιοπιστία απέναντι σε πελάτες και άλλους
  - Δημιουργήστε την τεχνογνωσία που σας κάνει μοναδικούς

# Ξεχωρίζοντας τις καλές ιδέες από τις κακές



**Έμπνευση**

Αγορά Τεχνολογίας

Προσωπικό Φίλτρο

Επαγγελματικό Φίλτρο

Εξωτερικό  
φίλτρο

**Φίλτρο  
εφαρμογής**

# Προσωπικό φίλτρο

- Η ιδέα δεν θα εξαφανιστεί
- Πραγματικά, νοιάζεστε
- Μπορείτε να το εξηγήσετε
- Θα είναι διασκεδαστικό για εσάς να το πραγματοποιήσετε
- Μπορείτε να φανταστείτε τον εαυτό σας να το κάνετε για χρόνια;
- Μπορείτε να κάνετε τους άλλους ανθρώπους που χρειάζεστε να ενθουσιαστούν για αυτό;
- Ανήκει στον τομέα της εξειδίκευσής σας;
- Ταιριάζει με τους γενικούς προσωπικούς σας στόχους;

*Superfantastic!!!  
Awesome!!!  
Soooo much better  
than anyone else's!!!*





# Εξωτερικό φίλτρο

- Το καταλαβαίνουν οι άνθρωποι που πρέπει να πείσετε;
- Μπορείτε να προσλάβετε την ομάδα που χρειάζεστε;
- Ο πελάτης το αγοράζει;
- Οι επιχειρηματικοί εταίροι που χρειάζεστε να το αγοράσουν, το αγοράζουν;
- Αν χρειάζεστε επενδυτές, πιστεύουν στην ιστορία;
- Είναι ο σωστός συγχρονισμός; (και σε προσωπικό επίπεδο)

# Φίλτρο εκτέλεσης

- Ποσοστό υιοθέτησης από την αγορά και προβλήματα
- Ποια είναι τα πράγματα που πρέπει να πάνε καλά; Πόσα είναι;
- Ποια πράγματα, αν πήγαιναν στραβά, θα σας κατέστρεφαν;
- Ποιους ανταγωνιστές θα έχετε μόλις ξεκινήσετε το νέο σας εγχείρημα; Πώς θα αντιδράσουν;
- Πώς αξιολογείτε το συνολικό ρίσκο;
- Τι σας έχει ξεφύγει; Ρωτήσατε ειδικούς σε αυτόν τον τομέα;
- Συνεχίζει η ιδέα να παρακινεί εσάς και τους άλλους όταν αντιμετωπίζετε με ειλικρίνεια τα αρνητικά της;

# Σύντομη άσκηση



- Σκεφτείτε την καλύτερή σας ιδέα
- Αυτά τα φίλτρα σας κάνουν να αισθάνεστε καλύτερα, το ίδιο ή χειρότερα για την ιδέα σας; (2 λεπτά)
- Τώρα συζητήστε με τον διπλανό σας γιατί συμβαίνει αυτό και δείτε αν θα το πιστέψουν (4 λεπτά).



Βασικό ερώτημα:

Τι μπορώ να κάνω καλά  
και θα ήθελα να το κάνω  
για μεγάλο χρονικό  
διάστημα;

# Εξετάστε τις δεξιότητές σας

- **Γνώση:** Ποια ήταν η εστίαση της εκπαίδευσης ή της σταδιοδρομίας σας;
- **Ικανότητα:** Σε τι είστε πιο ικανοί;
- **Διασυνδέσεις:** Ποιους γνωρίζετε που έχουν εμπειρία σε διαφορετικούς κλάδους; Γνωρίζετε άλλους επιχειρηματίες;
- **Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία:** Έχετε πρόσβαση σε σημαντικό οικονομικό κεφάλαιο ή θα βασιστείτε σε έναν πενιχρό λογαριασμό ταμιευτηρίου για να ξεκινήσετε;
- **Αναγνώριση ονόματος:** Για τι είστε εσείς ή οι συνεργάτες σας γνωστοί; Ικανότητες στον τομέα της μηχανικής; Κατανόηση των οπτικών ινών;
- **Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία:** Σε προηγούμενες θέσεις εργασίας που είχατε, ποιες ανεπάρκειες ή "προβληματικά σημεία" υπήρχαν;
- **Πάθος για μια συγκεκριμένη αγορά:** Πάθος για μια συγκεκριμένη αγορά: Σας ενθουσιάζει η ιδέα της βελτίωσης της υγειονομικής περίθαλψης; Η μήπως η εκπαίδευση; Ενέργεια; Μεταφορές;
- **Δέσμευση:** Έχετε το χρόνο και την ενέργεια να αφιερώσετε σε αυτό το εγχείρημα; Είστε έτοιμοι να κάνετε ένα νέο εγχείρημα το κύριο (ή το μοναδικό) αντικείμενό προσοχής σας;

# Επιχειρηματικότητα χρήστη

- Συχνά, θα βρείτε μια ιδέα ή μια τεχνολογία που βελτιώνει κάτι για εσάς **προσωπικά** και στη συνέχεια θα συνειδητοποιήσετε ότι αυτή η ιδέα ή η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει πολλούς **άλλους**.
- Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται “επιχειρηματικότητα των χρηστών”
- Σχεδόν *οι μισές από όλες τις νεοσύστατες επιχειρήσεις* που βασίζονται στην καινοτομία και έχουν ηλικία τουλάχιστον πέντε ετών ιδρύθηκαν από επιχειρηματίες χρήστες.

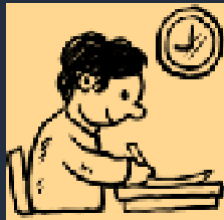
# Βρείτε μια σπουδαία ομάδα

- Η επιλογή των συνιδρυτών σας είναι εξαιρετικά σημαντική.
- Οι επιχειρήσεις με πολλούς ιδρυτές είναι πιο επιτυχημένες από εκείνες που ιδρύονται από ένα άτομο.
- Υπάρχουν πολλές πηγές που αναλύουν σε μεγαλύτερο βάθος την εύρεση καλών συνιδρυτών.

# Παρακολουθήστε τα ακόλουθα βίντεο:

- Finding a Co-founder in College, Y Combinator

▶ <https://blog.ycombinator.com/advice-on-finding-a-cofounder/>



How to Find a Co-founder - Kai Maralec

12443 views · Published on May 25, 2017

Like Dislike Share Save



Kevin Hale - How to Work Together

16,785 views · Published on Aug 25, 2017





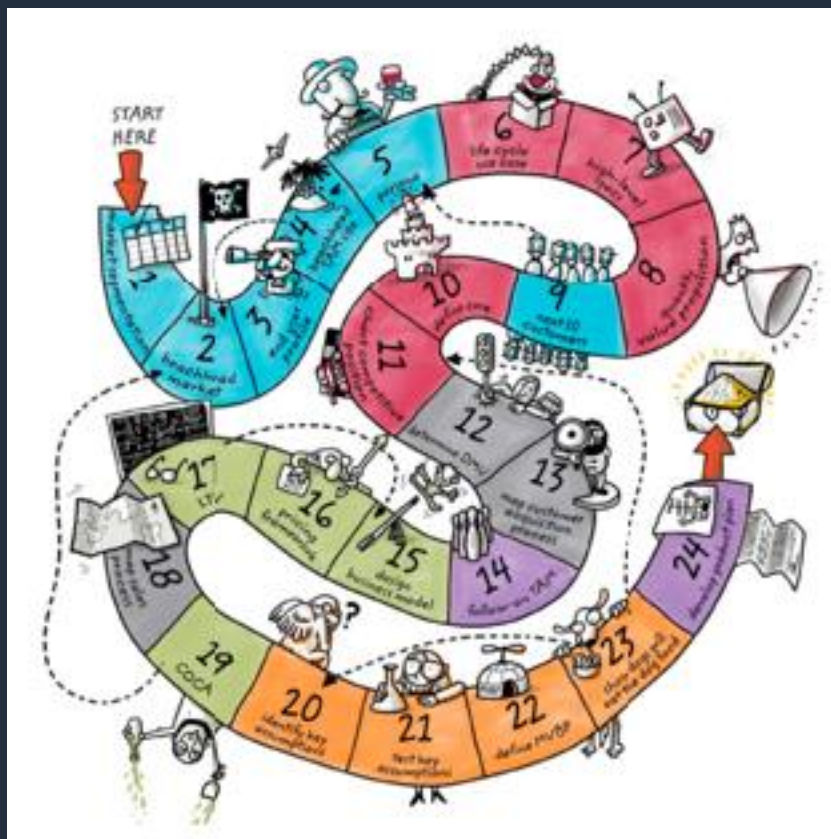
# 24 βήματα

- Μόλις εντοπίσετε μια ιδέα ή μια τεχνολογία ως βάση για την επιχείρησή σας με γνώμονα την καινοτομία, θα πρέπει να δοκιμάσετε αυστηρά και να εξειδικεύσετε την πρότασή σας μέσω των **24 βημάτων**.



Bill Aulet





## HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan



## Six Themes of the 24 Steps

### WHO IS YOUR CUSTOMER?

- 1 Market Segmentation
- 2 Select a Beachhead Market
- 3 Build an End User Profile
- 4 Calculate the TAM Size for the Beachhead Market
- 5 Profile the Persons for the Beachhead Market
- 9 Identify Your Next 10 Customers

### WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full Life Cycle Use Case
- 7 High-Level Product Specification
- 8 Quantify the Value Proposition
- 10 Define Your Core
- 11 Chart Your Competitive Position

### HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision-Making Unit (DMU)
- 13 Map The Process to Acquire a Paying Customer
- 18 Map the Sales Process to Acquire a Customer

### HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Design a Business Model
- 16 Set Your Pricing Framework
- 17 Calculate the Lifetime Value (LTV) of an Acquired Customer
- 19 Calculate the Cost of Customer Acquisition (COCA)

### HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify Key Assumptions
- 21 Test Key Assumptions
- 22 Define the Minimum Viable Business Product (MVPB)
- 23 Show That "The Dogs Will Eat the Dog Food"

### HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan



Βασική προϋπόθεση

# Εστίαση

M. D. Dikaiakos

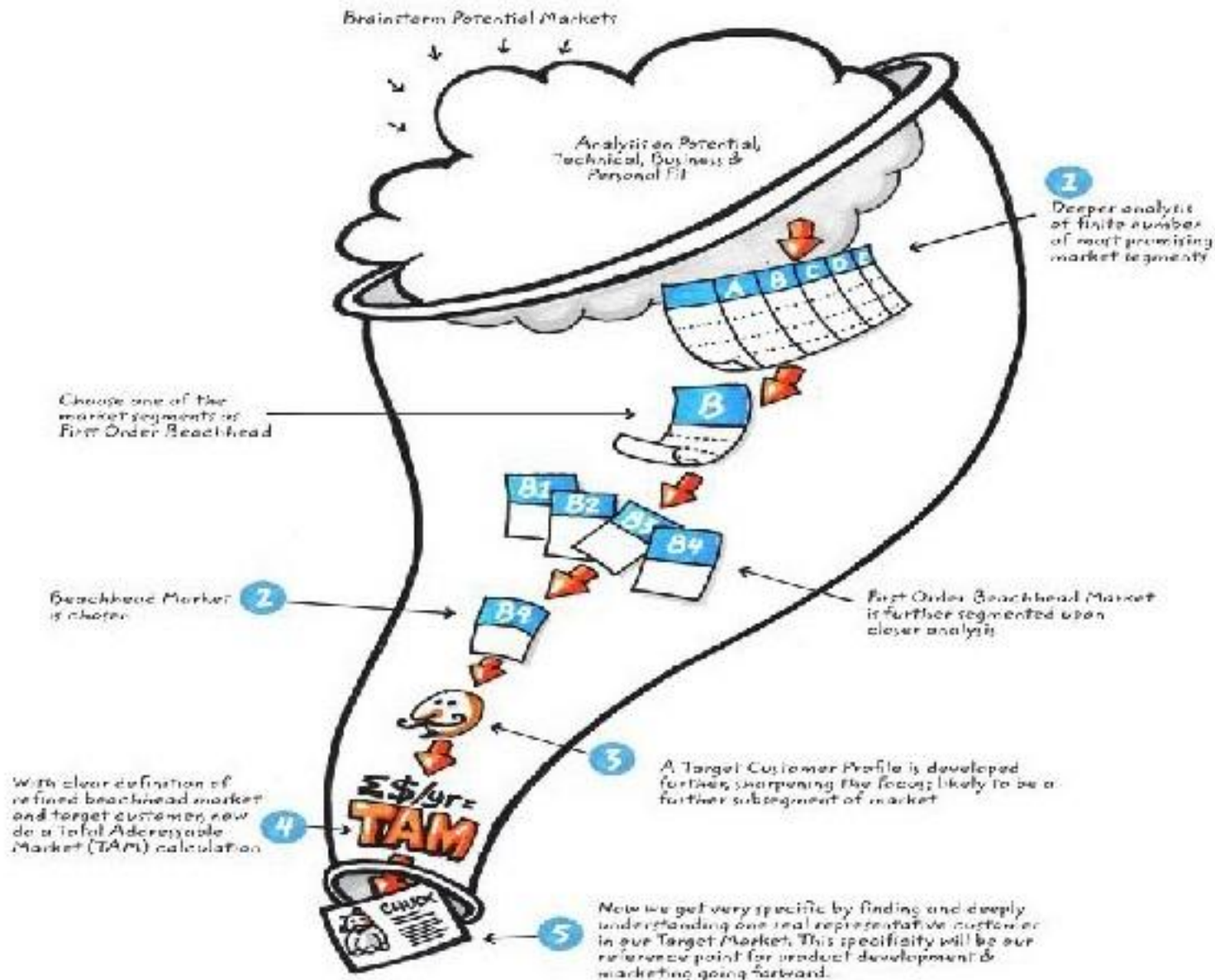


# Εστίαση!

- Ο πρώτος σας στόχος είναι να αξιολογήσετε τις ανάγκες των υποψήφιων πελατών, **εστιάζοντας σε έναν πελάτη-στόχο με σκοπό να επιτύχετε την προσαρμογή προϊόντος-αγοράς.**
  - ένα προϊόν που ταιριάζει με αυτό που οι πελάτες σε μια συγκεκριμένη αγορά ενδιαφέρονται να αγοράσουν.
- **Η εστίαση** είναι πολύ σημαντική, διότι οι επιχειρηματίες **πολύ περιορισμένο χρόνο και πόρους** και, επομένως, πρέπει να είναι **υπεραποτελεσματικοί.**
- Η εστίαση είναι τόσο κρίσιμη για τον προσδιορισμό του πελάτη-στόχου σας, ώστε τα **πέντε πρώτα βήματα** των 24 βημάτων — από την τμηματοποίηση της αγοράς έως την κατάρτιση του προφίλ σας — ορίζονται ως **“Η αναζήτηση του Αγίου Δισκοπότηρου της εξειδίκευσης.”**

# THE JOURNEY FOR THE HOLY GRAIL OF SPECIFICITY

Source: **DISCIPLINED**  
**ENTREPRENEURSHIP**



# Εργασία Ανάγνωσης



Κατεβάστε, επανεξετάστε, διαβάστε και εξοικειωθείτε με τα Φύλλα Εργασίας του Τετραδίου Εργασιών Επιχειρηματικότητας με Αρχές:

<https://www.dropbox.com/sh/6zcx3h7z0xlu5a/AACKoK7bLJhU-80ER5kwLEcza?dl=0>

Εξερευνήστε την εργαλειοθήκη της Επιχειρηματικότητας με Αρχές:

<https://mariusursache.us20.list-manage.com/track/click?u=a6f7c430d8a4d381f8349128e&id=b8df57057c&e=14fa150b71>

## Step 1 (Market Segmentation) Worksheet

### Market Segmentation Matrix Row Definitions:

1	Market Segment Name	Carefully name the market segment so it appropriately captures precisely the want and no more; it is okay to be general at first but you will have to narrow down in time to make real progress
2	End User	This is the person who is actually using the product not the economic buyer champion (move on this in step 12) – it is not a company or a general organ real people
3	Task	What exactly is it that the end user does that you will significantly affect or to do that she could not do before?
4	Benefit	What is the benefit that you believe the end user will get?
5	Urgency of Need	What is the level of urgency to solve the problem or capture the new opportunity the end user?
6	Example End Users	Who are example users that you can, have or will talk to so as to validate your perceptions on this market segment?
7	Lead Customers	Who are the influential customers (i.e., lightning customers) that if they do will take note & likely follow?
9	Willingness to Change	How conservative is this market segment? How open are they to change? something to force change (i.e., impending crisis)?
10	Frequency of Buying	How often do they buy new products? What is their buying cycle look like – slow?
11	Concentration of Buyers	How many different buyers are there in this market segment? Is it a monopoly? Oligopoly (a small number of buyers)? Or many competitive buyers?
12	Other relevant market considerations	This allows for customization for your segment for relevant considerations such as “high employee turnover”, “very low margins/ commodity”, “high growth”, “high volatility effect i.e., WOM -Word of Mouth”, etc.
13	Size of Market (# of end users)	Estimation of the number of end users to a relevant range (10's, 100's, 1,000's, 1M, etc.)
14	Est. value of end user (\$1, \$10, \$100, \$1K, etc.)	A first pass estimate of the value of each end user, again to a relevant or magnitude so we can make some relative decisions now but then we will deep into this and other numbers later
15	Competition/ alternatives	What will be your competition from the end users' perspective? Of course “do nothing option” but who else would be competitors if they analyzed?
16	Other components needed for a full solution	Since most customers will only buy a full solution and not components, a other elements needed to construct a full solution to achieve the benefit. These are the complementary assets that you do not currently have but build or acquire to give the end user a total solution.
17	Important partners	Who are the partners or distributors you will have to work with to fit into flow (e.g., data must come out vendor A's system and then be picked up vendor B's system) or business processes (e.g., the end users gets all his distribution channel C)
18	Other relevant personal considerations	In many market segmentation analysis, there are additional important factors should be considered. This could be things like where the market segment geographically centered, values match to founding team, existing know contacts in market, etc.

### Beachhead Market Selection Worksheet

Criteria	Market Segment 1	Market Segment 2	Market Segment 3	Market Segment 4
Rating (1=Very High, 2=High, 3=Medium, 4=Low, 5=Stage, 6=Weak)				
1. Economically Attractive				
2. Accessible to Our Sales Force				
3. Strong Value Proposition				
4. Complete Product				
5. Competition				
6. Strategic Value				
7. Personal Alignment				
Overall Rating				
Rating (for ranking 1-4 (most attractive) to 4 (least attractive) – Any factors 1-6 Most Important Contributor to the Ranking)				
Ranking				
Key Ranking Reason				

Ration d'État ① Why are you in business?	Competitive Advantage ② Why you?	Customer Acquisition ③ How does your customer use/for your product?	Overall Economics ④ Does your product make money at a company level?	Design & Build ⑤ How do you produce the product?
Mission Problems Values Initial Assets Initial Loss	Mission Core Competitive Positioning	DMU: Process to Acquire Customer: Windows of Opportunity: Prebuilt Triggers	Est. CAGR: Est. GM, Exp: CAGR/COGS Ratio High Enough	Est. Key Assumptions: Test Plan Power Points: MVP: Tracking Metrics
Initial Market ⑥ Who is your customer?	Value Creation ⑦ What can you do for your customer?	Product Unit Economics ⑧ Can you make money off the product itself?	Sales ⑨ How do you sell your product?	Scaling ⑩ How do you scale your business?
Geographics: End User Profile: TAM Persona: # of Customers	Use Case: Prod Description: Problem Being Solved: Custom Value Prop	All Models: Est. Pricing: Short Term – LTV: Short Term – COGS: Medium Term – LTV: Medium Term – COGS: Long Term – LTV: Long Term – COGS	Preferred Sales Channel: Sales Funnel: Short Term Mix: Medium Term Mix: Long Term Mix	Prod. Plan for Beachhead: Next Market: Prod. Plan beyond Beachhead: Follow-on Take: Potential



Ενότητα 3: Επιχειρηματικότητα με Αρχές

# Μέρος 2: Ποιος είναι ο πελάτης σας;

This document has been produced with the support of THE EUROPEAN COMMISSION under THE CONNECTING EUROPE FACILITY - TELECOMMUNICATIONS SECTOR AGREEMENT No INEA/CEF/ICT/A2020/2267423. It reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

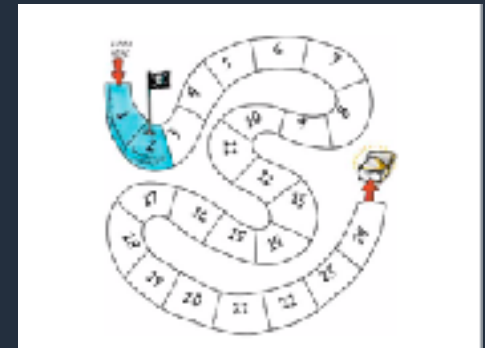
# Λίστα ανάγνωσης



- Chapters 2, 3, 4, 5. *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, Wiley, 2013.
- How to calculate your total addressable market and make a great TAM slide for investors. by David Skok
  - [https://  
www.forentrepreneurs.com/  
calculating-tam/](https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/)

Μέρος 2α: Ποιος είναι ο πελάτης σας;

# Βήμα 1: Market Segmentation



This document has been produced with the support of THE EUROPEAN COMMISSION under THE CONNECTING EUROPE FACILITY - TELECOMMUNICATIONS SECTOR AGREEMENT No INEA/CEF/ICT/A2020/2267423. It reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





Βήμα 1: Τμηματοποίηση της αγοράς

Προσδιορίστε τον Πελάτη σας

# Τμηματοποίηση της αγοράς



Seeing the world  
through  
the eyes of the  
customer

vs.



Seeing the world  
through  
the perspective  
of the company

*For success in entrepreneurship, there are some glasses that  
are better than others to view the situation.*



# Η ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ένας πελάτης  
που πληρώνει!



# Βασική προϋπόθεση

- Την ημέρα που κάποιος σας πληρώνει χρήματα για το προϊόν ή την υπηρεσία σας, έχετε επιχείρηση, και **όχι μια μέρα πριν**.
- Δεν μπορείτε να ορίσετε μια επιχείρηση ως προϊόν, διότι αν **κανείς δεν αγοράζει το προϊόν σας**, απλά **δεν έχετε επιχείρηση**.
- **Η αγορά είναι ο τελικός κριτής της επιτυχίας.**



# Είναι αρκετό;

- Ένας πελάτης που πληρώνει δεν σημαίνει ότι έχετε μια καλή επιχείρηση.
- Για να έχετε μια καλή, βιώσιμη επιχείρηση, θα πρέπει να κερδίσετε:
  - **αρκετούς πελάτες**
  - **την καταβολή αρκετών χρημάτων**
  - μέσα σε **σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα**ώστε να μην ξεμείνετε από κεφάλαια, αλλά, αντίθετα, να γίνετε **κερδοφόροι**.
- Ως νεοσύστατη επιχείρηση, διαθέτετε λίγους πόρους, οπότε κάθε ενέργειά σας πρέπει να είναι υπερ-αποδοτική.
- Ως εκ τούτου, δεν θα ξεκινήσετε με την κατασκευή ενός προϊόντος ή την πρόσληψη προγραμματιστών ή την πρόσληψη πωλητών.
- Αντίθετα, θα ακολουθήσετε μια προσέγγιση με **γνώμονα τον πελάτη**, **βρίσκοντας μια ανεκπλήρωτη ανάγκη** και **χτίζοντας την επιχείρησή σας γύρω από αυτήν**.

# Μια νέα αγορά

- Η δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος για το οποίο δεν υπάρχει προς το παρόν αγορά είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας νεοσύστατης επιχείρησης.
- Δημιουργώντας μια νέα αγορά, θα έχετε ένα πολύ υψηλό, αν όχι κυρίαρχο, μερίδιο αγοράς, το οποίο μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ως βάση για μελλοντική επέκταση.
- Το να είναι μια “**me-too**” εταιρεία σε μια υπάρχουσα αγορά είναι μια πιο δύσκολη πρόταση δεδομένων των περιορισμένων πόρων.



Για να δημιουργήσετε μια  
εταιρεία σε έναν νεοσύστατο  
χώρο της αγοράς,  
πρέπει να  
**επικεντρωθείτε σε**  
έναν **“πελάτη-  
στόχο”**



Τι είναι ο πελάτης-στόχος;

# Πελάτης-στόχος

- A target customer is: a group of potential customers who **μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά** και οι οποίοι θα έχουν όλοι **παρόμοιους λόγους** να αγοράσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν.



- Πρέπει να επικεντρωθείτε στον εντοπισμό και την κατανόηση των πελατών μέσω **πρωτογενούς έρευνας αγοράς**.

# Παγίδες

- **Θέλετε να πουλήσετε σε όλους:** εσείς, μια νεοσύστατη επιχείρηση με ελάχιστους έως καθόλου πόρους, μπορείτε να φτιάξετε προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες οποιουδήποτε συναντήσετε.
- **The China Syndrome:** επιλέγετε μια τεράστια υπάρχουσα αγορά, να αποκτήσετε ένα κλάσμα του μεριδίου της αγοράς αυτής και να αποκομίσετε τα οφέλη.

# China syndrome

- Αν μπορούσατε να αποκτήσετε έστω και το ένα δέκατο του ποσοστού της αγοράς οδοντόβουρτσας στην Κίνα (πληθυσμός 1,3 δισεκατομμύρια), δεν θα βγάζατε πολλά χρήματα;
- Οι μεγάλες εταιρείες με πολλούς πόρους μπορούν να δουλέψουν σκληρά για να κερδίσουν αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, αλλά οι επιχειρηματίες δεν έχουν την πολυτέλεια των πόρων.





Πάρτε τους πόρους σας και  
εφαρμόστε τους σε μια  
περιορισμένη, προσεκτικά  
καθορισμένη νέα αγορά στην  
οποία μπορείτε να  
κυριαρχήσετε



# Τι είναι ο "πελάτης";

- Μια οντότητα που πληρώνει, αποκτά και χρησιμοποιεί το προϊόν σας:
  - ένα νοικοκυριό,
  - ένας οργανισμός, ή
  - ένα άτομο
- Στο πλαίσιο του ευρέος ορισμού του πελάτη, υπάρχουν:
  - ο **τελικός χρήστης**, ο οποίος χρησιμοποιεί τελικά το προϊόν σας, και
  - ο **οικονομικός αγοραστής**, ο οποίος λαμβάνει την τελική απόφαση για την απόκτηση του προϊόντος.
  - Ο τελικός χρήστης και ο οικονομικός αγοραστής μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο, ανάλογα με την περίπτωση.

# Πολύπλοκοι πελάτες που πληρώνουν

- Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες ο ορισμός του "πελάτη" περιπλέκεται περισσότερο:
- Η πρώτη είναι όταν το επιχειρηματικό σας μοντέλο απαιτεί τόσο πρωτογενείς πελάτες (τελικούς χρήστες) όσο και δευτερογενείς πελάτες (οικονομικούς αγοραστής) προκειμένου να κερδίσετε χρήματα.
- Συχνά, οι επιχειρήσεις αυτές είναι δομημένες έτσι ώστε ο κύριος πελάτης να χρεώνεται κάτω του κόστους ή να λαμβάνει ένα προϊόν δωρεάν και ένας τρίτος να πληρώνει για την πρόσβαση στον κύριο πελάτη ή/και στις πληροφορίες του κύριου πελάτη.
- Για παράδειγμα, η μηχανή αναζήτησης της Google είναι δωρεάν για χρήση, αλλά η Google πουλάει διαφημίσεις στις σελίδες αποτελεσμάτων αναζήτησης για να βγάλει χρήματα.



Η δυνατότητα της Google να παρέχει στους διαφημιζόμενους στοχευμένη τοποθέτηση διαφημίσεων με λέξεις-κλειδιά και δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τους χρήστες αναζήτησης ενισχύει περαιτέρω την πρόταση αξίας της Google προς τους διαφημιζόμενους.

# Πολύπλοκοι πελάτες που πληρώνουν

- **Αγορές διπλών ή πολλαπλών όψεων:** χρειάζεστε πολλαπλούς πελάτες-στόχους για να υπάρχει η επιχείρησή σας.
- Εάν έχετε μια αγορά πολλαπλών πλευρών, θα ολοκληρώσετε κάθε βήμα μία φορά για κάθε πλευρά της αγοράς.
- Αλλά είναι πιθανό να διαπιστώσετε μέσω της πρωτογενούς έρευνας αγοράς **ότι η μία πλευρά της αγοράς είναι πιο σημαντικό να κερδηθεί** για να πετύχει η επιχείρησή σας.

# Τμηματοποίηση της αγοράς

- Σκεφτείτε ένα ευρύ φάσμα πιθανών πελατών και αγορών για την επιχείρησή σας.

# Τμηματοποίηση της αγοράς

- Brainstorm a wide array of potential customers and markets for your business.
- Περιορίστε τον κατάλογό σας στις 6-12 καλύτερες αγορές • Καταγράψτε τους 8 καλύτερους υποψηφίους σας

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

# Πώς πρέπει να τις επιλέξετε;

- Προσωπικό φίλτρο
- Φίλτρο τεχνολογικής καταλληλότητας (δηλ. ανταγωνιστική ισχύς)
- Ελκυστικότητα της αγοράς
- Πιθανότητες επιτυχίας
- Στρατηγική αξία
- Δεν πρόκειται όμως για λεπτομερή ανάλυση σε αυτό το σημείο

# Σκέψεις για τον περιορισμό του πεδίου

<u>Τελικός χρήστης</u>	<u>Πελάτης-στόχος καλά χρηματοδοτημένος;</u>	<u>Ο πελάτης-στόχος είναι εύκολα προσβάσιμος στην ομάδα πωλήσεων;</u>	<u>Ο επιτακτικός λόγος του πελάτη-στόχου για να αγοράσει;</u>	<u>Μπορείτε να παραδώσετε ένα ολοκληρωμένο προϊόν;</u>	<u>Υπάρχει εδραιωμένος ανταγωνισμός;</u>	<u>Μπορείτε να αξιοποιήσετε αυτό το τμήμα για να εισέλθετε σε άλλα;</u>	<u>Συμφωνεί με τις αξίες, τα πάθη και τους στόχους της ομάδας;</u>	<u>Κατάταξη</u>

# Τμηματοποίηση της αγοράς

- Brainstorm a wide array of potential customers and markets for your business.
- Narrow your list down to your top 6–12 markets.
- Συγκεντρώστε **πρωτογενή έρευνα αγοράς** για τις 6-12 κύριες αγορές σας.



Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C/HI	Prototyping	VR
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer	• Researcher • Designer
Application	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segment-ation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation	• Architect Render • Simulation • Training
Benefits	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs	• Realism • Increase Accuracy
Lead Customers	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Resrch	• U of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Cerner • U Delaware	• Volkswagen • Stratasy's • Toyota	• Boeing • Corrie Latham • NASA
Market Characteristics	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High Priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle	• Early adopt • Fuzzy ROI • Slow accept
Partners/ Players	• Alias • Soft Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works	• Sense 8 • Division • Coryphaeus
Size of Market	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000	X,000
Competition	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet	• None yet
Platform	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	?	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HP	• SGI • SUN, HP
Needs	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows DF • P300	• NURBS • VRML • Dynamics	• Polygons • Dynamics • 2-finger?



## Βήμα 1: Τμηματοποίηση της αγοράς

Τρία βήματα:

- Brainstorm
- Περιοριστείτε στις ευκαιρίες της αγοράς
- Πρωτογενής έρευνα αγοράς

# Τμηματοποίηση της αγοράς: Πώς;

## Βήμα 1Α: Brainstorm

- Ξεκινήστε κάνοντας καταιγισμό ιδεών με ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών της αγοράς (ακόμη και τις “**τρελές ιδέες**”).
- Μιλήστε για την ιδέα ή την τεχνολογία σας με πιθανούς πελάτες για να λάβετε σαφή και ακριβή ανατροφοδότηση για την τμηματοποίηση της αγοράς σας.
  - Το καλύτερο σενάριο είναι όταν **είστε** ο ίδιος ο υποψήφιος πελάτης και κατανοείτε σε βάθος το πρόβλημα που προσπαθείτε να λύσετε.

# Βήμα 1Α: Brainstorm

- Ξεκινήστε εντοπίζοντας πιθανούς τομείς για την ιδέα σας.
- Στη συνέχεια, απαριθμήστε **ποιοι θα μπορούσαν να επωφεληθούν σε κάθε κλάδο από την ιδέα σας**.
- Επικεντρωθείτε στους **τελικούς χρήστες**, όχι στους πελάτες, επειδή θα χρειαστείτε μια ομάδα αφοσιωμένων τελικών χρηστών για να έχετε μια βιώσιμη επιχείρηση.
- Προσδιορίστε τις διάφορες λειτουργίες που εκτελεί ο τελικός χρήστης σας.

# Βήμα 1Α: Brainstorm (συν.)

- Αν έχετε μια ιδέα, μπορεί να νομίζετε ότι έχετε ήδη στο μυαλό σας μια συγκεκριμένη αγορά και μια συγκεκριμένη εφαρμογή.

Είναι σωστές οι αντιλήψεις σας;

- Κατά πάσα πιθανότητα, η αγορά που έχετε καθορίσει δεν είναι αρκετά συγκεκριμένη,
- αλλά μπορεί επίσης να διαπιστώσετε ότι η αγορά που έχετε στο μυαλό σας δεν ταιριάζει με την ιδέα σας,
- ή ότι άλλες αγορές είναι καλύτερες για την έναρξη μιας επιχείρησης.

**Να είστε ανοιχτόμυαλοι και δημιουργικοί.**

# Βήμα 1Α: Brainstorm (συν.)

- Για παράδειγμα, αν εκφράζετε την ιδέα σας ως “Θέλω να δημιουργήσω ένα διαδικτυακό κοινωνικό δίκτυο για καθηγητές γυμνασίου και γονείς για να επικοινωνούν σχετικά με την πρόοδο των παιδιών τους στο σχολείο,” μπορεί να εγκλωβιστείτε σε μια κατεύθυνση που **δεν παράγει μια βιώσιμη επιχείρηση.**
- Ξεκινήστε αντ' αυτού με το **“Θέλω να βελτιώσω την εκπαίδευση με την τεχνολογία.”**
- Στη συνέχεια, αναρωτηθείτε **γιατί είστε παθιασμένοι με αυτή την ιδέα;**
- Αν η τεχνολογία είναι το κύριο πάθος σας, πιθανόν να θέλετε να εξετάσετε ένα ευρύτερο φάσμα κλάδων πέρα από την εκπαίδευση.
- Αν το πάθος σας είναι η εκπαίδευση, μπορείτε απλά να τμηματοποιήσετε τον κλάδο της εκπαίδευσης, αλλά να είστε ανοιχτοί και σε άλλες λύσεις εκτός από αυτήν που περιλαμβάνει τον υψηλότερο βαθμό τεχνολογίας.

# Βήμα 1Α: Brainstorm (συν.)

- Εάν διαθέτετε μια νέα τεχνολογία, πιθανότατα μπορείτε να σκεφτείτε έναν μεγάλο αριθμό βιομηχανιών που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από το προϊόν σας.
- Ενώ μπορεί να έχετε εξειδίκευση σε έναν συγκεκριμένο τομέα, ο τομέας αυτός μπορεί να μην διαθέτει καλές εφαρμογές για την τεχνολογία σας, **γι' αυτό να είστε ανοιχτοί σε διαφορετικούς κλάδους.**
- Αργότερα, θα φιλτράρετε τις ιδέες σας για να λάβετε υπόψη το πάθος σας.

# Αποστολή: Βελτίωση της εκπαίδευσης μέσω της τεχνολογίας

## παράδειγμα

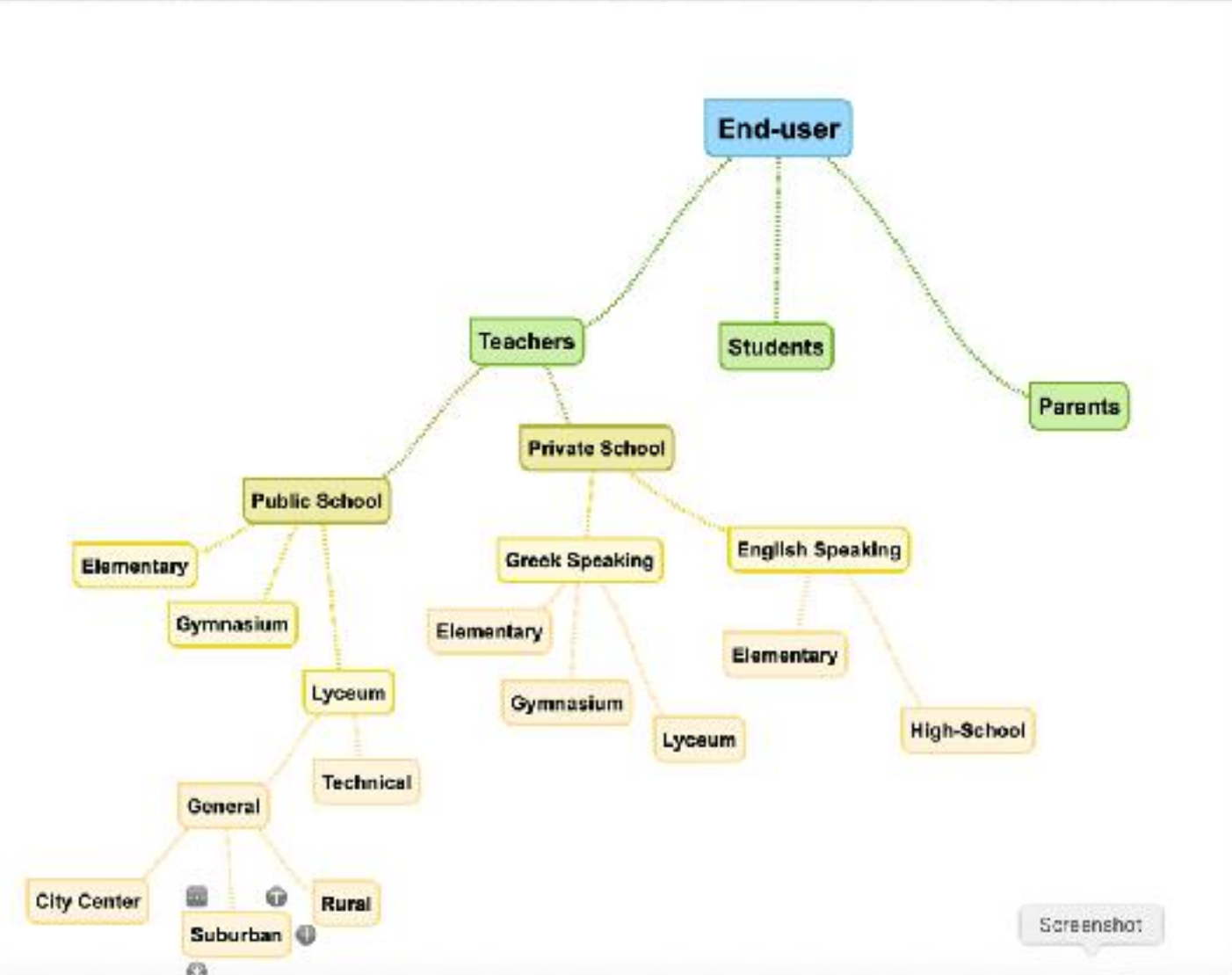


- Ποιος είναι ο τελικός χρήστης σας;
  - Εκπαιδευτικοί, διοικητικοί υπάλληλοι, γονείς, μαθητές;
- Κάθε κατηγορία μπορεί να υποδιαιρεθεί περαιτέρω.
- Εστιάζετε στους τελικούς χρήστες στα πανεπιστήμια ή στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση;
  - Με ποιους διαφορετικούς τύπους σχολείων σχετίζονται αυτοί οι τελικοί χρήστες;
  - Σε ποιες χώρες και περιοχές εργάζονται και ζουν οι τελικοί χρήστες;



End-user  
 26 Sep 2019 at

Welcome  
 21 Sep 2019 at



Screenshot

Όταν τμηματοποιείτε την αγορά σας, θα διαπιστώσετε ότι υπάρχουν **πολλά τμήματα** και ότι οι φαινομενικά ευρείες κατηγορίες έχουν πολλές σημαντικές διαφορές.



**Πρώτα το τμήμα**, και στη συνέχεια καθορίστε αν κάποιες κατηγορίες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά για να **συγχωνευθούν**.

# Brainstorming example



- Προσδιορίστε τις διάφορες εργασίες που εκτελεί ο τελικός χρήστης σας.
- Μπορεί να βρείτε αρκετές ομοιότητες μεταξύ ορισμένων υποκατηγοριών ώστε να μπορείτε να τις ομαδοποιήσετε, ανάλογα με το ποια είναι η ιδέα σας, αλλά αυτό θα το διαπιστώσετε κατά τη διάρκεια της πρωτογενούς έρευνας αγοράς.
- Μην αρχίσετε να συνδυάζετε κατηγορίες χωρίς να γνωρίζετε περισσότερα για τον πελάτη σας.
- Μια χρήσιμη ερώτηση είναι η εξής: **γιατί ο καταναλωτής θα αγοράσει ένα προϊόν σε ένα συγκεκριμένο βιομηχανικό τμήμα;**
  - Όσον αφορά την ανωτέρω τμηματοποίηση της εκπαίδευσης, γιατί ένας γονέας θα αγοράζε ένα προϊόν που βελτιώνει την εκπαίδευση;

M. D. Dikaiakos

# Step 1 A: Brainstorm

- Να είστε ευθείς και εκτενείς όταν τμηματοποιείτε τους τελικούς χρήστες για το νέο σας προϊόν.
  - Τώρα κάνετε brainstorming- αργότερα, θα περιορίσετε τον κατάλογο καθώς θα αρχίσετε να αναλύετε κάθε τμήμα.
- **Αποτέλεσμα** του brainstorming:

Έχετε εντοπίσει πολυάριθμους πιθανούς τελικούς χρήστες και εφαρμογές για την ιδέα ή την τεχνολογία σας

# Step 1B: Narrow

- Ο επόμενος στόχος σας είναι να απαριθμήσετε τις **6-12** πιο ενδιαφέρουσες **ευκαιρίες της αγοράς**
- Μια **ευκαιρία αγοράς** αποτελείται από:
  - έναν συγκεκριμένο τελικό χρήστη και
  - μία ή μερικές εφαρμογές.
- Καθώς κάνετε πρωτογενή έρευνα αγοράς (PMR), η συγκεκριμένη εφαρμογή που έχετε στο μυαλό σας μπορεί να μην είναι αυτή που αναζητά ο τελικός χρήστης, οπότε είναι προτιμότερο να επικεντρωθείτε στους τελικούς χρήστες προς το παρόν.



Πώς να εντοπίσετε  
τις ευκαιρίες της  
αγοράς;

# Πώς να εντοπίσετε τις ευκαιρίες της αγοράς;

- Ξεκινήστε κάνοντας αυτές τις ερωτήσεις σε βιομηχανικό επίπεδο:
  - Είναι ο πελάτης-στόχος καλά χρηματοδοτημένος;
  - Είναι ο πελάτης-στόχος εύκολα προσβάσιμος στην ομάδα πωλήσεών σας;
  - Έχει ο πελάτης-στόχος έναν επιτακτικό λόγο για να αγοράσει;
  - Μπορείτε σήμερα, με τη βοήθεια συνεργατών, να παραδώσετε ένα ολοκληρωμένο προϊόν;
  - Υπάρχει εδραιωμένος ανταγωνισμός που θα μπορούσε να σας εμποδίσει;

# Πώς να εντοπίσετε τις ευκαιρίες της αγοράς;

- Είναι ο πελάτης-στόχος καλά χρηματοδοτημένος;
  - Εάν ο πελάτης δεν έχει χρήματα, η αγορά δεν είναι ελκυστική, διότι δεν θα είναι βιώσιμη και δεν θα παρέχει θετικές χρηματικές ροές για την ανάπτυξη της νέας επιχείρησης.
- Είναι ο πελάτης-στόχος εύκολα προσβάσιμος στην ομάδα πωλήσεών σας;
  - Το προϊόν σας θα περάσει από επαναλήψεις βελτίωσης πολύ γρήγορα, και **η άμεση ανατροφοδότηση από τους πελάτες** αποτελεί ουσιαστικό μέρος αυτής της διαδικασίας.
  - Δεδομένου ότι το προϊόν σας είναι ουσιαστικά νέο και καινοφανές (και ενδεχομένως ανατρεπτικό), οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να μην γνωρίζουν πώς να δημιουργήσουν αποτελεσματική ζήτηση για το προϊόν σας.
- Έχει ο πελάτης-στόχος έναν επιτακτικό λόγο για να αγοράσει;
  - Θα προτιμούσε ο πελάτης να αγοράσει το προϊόν σας έναντι κάποιας άλλης παρόμοιας λύσης;
  - Ή μήπως ο πελάτης είναι ευχαριστημένος με την υπάρχουσα λύση;



# Πώς να εντοπίσετε τις ευκαιρίες της αγοράς;

- Μπορείτε σήμερα, με τη βοήθεια συνεργατών, να παραδώσετε ένα **ολοκληρωμένο προϊόν**;
  - ▶ Κανείς δεν θέλει να αγοράσει έναν νέο εναλλάκτη και να τον εγκαταστήσει στο αυτοκίνητό του, ακόμη και αν ο εναλλάκτης είναι πολύ καλύτερος από αυτόν που έχει σήμερα.
  - ▶ Θέλουν να αγοράσουν ένα αυτοκίνητο. Δηλαδή, θέλουν να αγοράσουν μια ολοκληρωμένη λειτουργική λύση, όχι να το συναρμολογήσουν μόνοι τους.
  - ▶ Πιθανότατα θα χρειαστεί να **συνεργαστείτε με άλλους προμηθευτές για να παραδώσετε μια λύση που ενσωματώνει το προϊόν σας**, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να πείσετε άλλους κατασκευαστές και διανομείς ότι το προϊόν σας αξίζει να ενσωματωθεί στις δικές τους εργασιακές ροές.
- Υπάρχει **εδραιωμένος ανταγωνισμός που θα μπορούσε να σας εμποδίσει**;
  - ▶ Πόσο ισχυροί είναι αυτοί οι ανταγωνιστές, από τη σκοπιά του πελάτη (όχι από τη δική σας σκοπιά ή από τεχνική άποψη);
  - ▶ Μπορεί ο ανταγωνισμός να σας **εμποδίσει** να ξεκινήσετε μια επιχειρηματική σχέση με έναν πελάτη;
  - ▶ Επιπλέον, πώς ξεχωρίζετε από αυτά που ο πελάτης σας αντιλαμβάνεται ως εναλλακτικές λύσεις;

# Πώς να εντοπίσετε τις ευκαιρίες της αγοράς;

- Εάν κατακτήσετε αυτό το τμήμα, μπορείτε να το αξιοποιήσετε για να εισέλθετε σε άλλα τμήματα;
  - Εάν κυριαρχείτε σε αυτή την ευκαιρία αγοράς, υπάρχουν παρακείμενες ευκαιρίες στις οποίες μπορείτε να πουλήσετε το προϊόν σας με μικρές μόνο τροποποιήσεις στο προϊόν σας ή στη στρατηγική πωλήσεών σας;
  - Ή θα πρέπει να αναθεωρήσετε ριζικά το προϊόν ή τη στρατηγική πωλήσεων προκειμένου να επωφεληθείτε από πρόσθετες ευκαιρίες της αγοράς και να δυσκολευτείτε να επεκτείνετε την επιχείρησή σας.
- Συμβαδίζει η αγορά με τις αξίες, το πάθος και τους στόχους της ιδρυτικής ομάδας;
  - Θέλετε να βεβαιωθείτε ότι οι προσωπικοί στόχοι των ιδρυτών δεν υποχωρούν έναντι των άλλων κριτηρίων που παρουσιάζονται εδώ

# Πώς να εντοπίσετε τις ευκαιρίες της αγοράς;

Αφού θέσετε αυτές τις ερωτήσεις σε επιχειρηματικό επίπεδο:

- Σκεφτείτε ποιες θα είναι οι απαντήσεις για τον τελικό χρήστη του προϊόντος σας.
- Εντός ενός κλάδου, αν έχετε τμηματοποιήσει τους πιθανούς τελικούς χρήστες σας διακλαδίζοντας τους σε πολλές κατηγορίες, **κάντε τις ερωτήσεις σε κάθε επίπεδο**.
- Ο περιοριστικός σας παράγοντας είναι ο **χρόνος** — **θα ερευνήσετε σε βάθος κάθε μία από αυτές τις αγορές και δεν έχετε χρόνο να εξετάσετε έναν απεριόριστο αριθμό επιλογών**.
  - Έξι έως δώδεκα ευκαιρίες αγοράς είναι υπεραρκετές - με έναν ρεαλιστικό αριθμό πολύ πιο κοντά στις **έξι** παρά στις **δώδεκα**.

Να θυμάστε ότι σε πολλές περιπτώσεις, ο  
βασικός σας ανταγωνισμός θα  
είναι:

**ο πελάτης που δεν κάνει τίποτα!**



# Βήμα 1Γ: Πρωτογενής έρευνα αγοράς

- **Πρωτογενής έρευνα αγοράς:** απευθείας συνομιλία με τους πελάτες και παρατήρηση των πελατών.
  - Αυτό θα σας βοηθήσει να αντιληφθείτε καλύτερα ποια ευκαιρία στην αγορά είναι η καλύτερη.
  - Αν υπάρχει ήδη μια έκθεση έρευνας αγοράς με όλες τις πληροφορίες που χρειάζεστε, είναι μάλλον πολύ αργά για το νέο σας εγχείρημα.
- Θα συγκεντρώσετε τη συντριπτική πλειοψηφία των πληροφοριών σας από την **άμεση αλληλεπίδραση με πραγματικούς δυνητικούς πελάτες σχετικά με τις καταστάσεις, τα σημεία που τους ταλαιπωρούν, τις ευκαιρίες και τις πληροφορίες της αγοράς.**
- Αν και θα πρέπει να μάθετε ό,τι μπορείτε για τους πελάτες και τις αγορές πριν μιλήσετε με πιθανούς πελάτες, είναι αδύνατο να **υπερτονίσετε τη σημασία της άμεσης έρευνας πελατών!**
  - Οποιοσδήποτε άλλες πηγές πληροφόρησης και γνώσης είναι συχνά επιφανειακές και πιθανότατα ελάχιστης αξίας.

# Βήμα 1Γ: Πρωτογενής έρευνα αγοράς

- Ο στόχος της πρωτογενούς έρευνας αγοράς είναι να κατανοηθούν τα **σημεία πόνου** των πελατών και να σχεδιαστεί αργότερα μια λύση που θα έχει μεγάλη αξία για αυτούς.
- Για να το πετύχετε αυτό, θα πρέπει να κατανοήσετε σε βάθος τα **υποκείμενα ζητήματα** και τις **πηγές ευκαιριών**
  - **μιλώντας** με πελάτες ή, ακόμα καλύτερα,
  - **παρακολουθώντας** τους πελάτες καθώς εργάζονται ("**πρωτογενής έρευνα παρατήρησης**").
- Θα θελήσετε να μιλήσετε με όσο το δυνατόν περισσότερους τελικούς χρήστες, αλλά και άτομα που δεν είναι τελικοί χρήστες μπορούν επίσης να σας δώσουν πολύτιμες συμβουλές ή να σας υποδείξουν τη σωστή κατεύθυνση.



## Διαβάστε τα ακόλουθα άρθρα:

- **Πώς να διεξάγετε μια έρευνα αγοράς για την ιδέα της νεοφυούς επιχείρησής σας;** από τον Nick Freiling, Startup Grind
  - <https://medium.com/startup-grind/how-to- διεξάγω έρευνα αγοράς για το δικό σας προϊόν-ιδέα-d048dc080259>
- **Πώς ο Superhuman δημιούργησε μια μηχανή για να βρει την προσαρμογή προϊόντος/αγοράς** από τον Rahul Vorha.
  - <https://firstround.com/review/how-superhuman-built-an-engine-to-find-product-market-fit/>

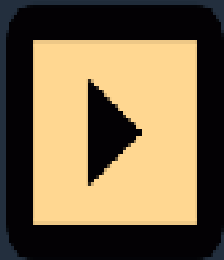


Τμήμα 2α: Ποιος είναι ο πελάτης σας;

# Μιλώντας σε πελάτες

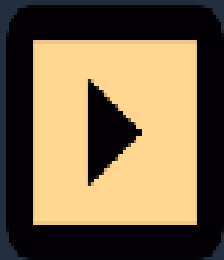


# Ανάθεση βίντεο



## Παρακολουθήστε τα ακόλουθα βίντεο:

- **Πώς να κάνετε τμηματοποίηση της αγοράς** από τον Bill Aulet, MIT Open Courseware
  - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-6/>
- **Χτίζοντας το προϊόν, μιλώντας στους χρήστες και αναπτύσσοντας** από την Adora Cheung, Startup School, Y Combinator.
  - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec01/>
- **Ideas, Products, Teams and Execution Part II** των Dustin Moskowitz, Sam Altman, Y Combinator.
  - <http://startupclass.samaltman.com/courses/lec02/>
- **Πώς να πάρετε ιδέες και πώς να μετρήσετε;** των Stewart Butterfield & Adam D'Angelo, Y Combinator.
  - <https://www.startupschool.org/videos/3>



Building Product, Talking to Users, and Growing with Adora Cheung (How to Start a Startup 2014: 4)

**Χτίζοντας το προϊόν, μιλώντας στους χρήστες και αναπτύσσοντας** από την Adora Cheung, Startup School, Y Combinator.

# Στόχος της πρωτογενούς έρευνας αγοράς

- Κατανόηση του προβλήματος/της ευκαιρίας  
- της ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ
- Όχι για τον πελάτη να σχεδιάσει το προϊόν  
σας
  - Προειδοποίηση: Eric von Hippel:  
Καινοτομία με γνώμονα τον χρήστη
- Να είστε ανοιχτοί στο να εκπλαγείτε

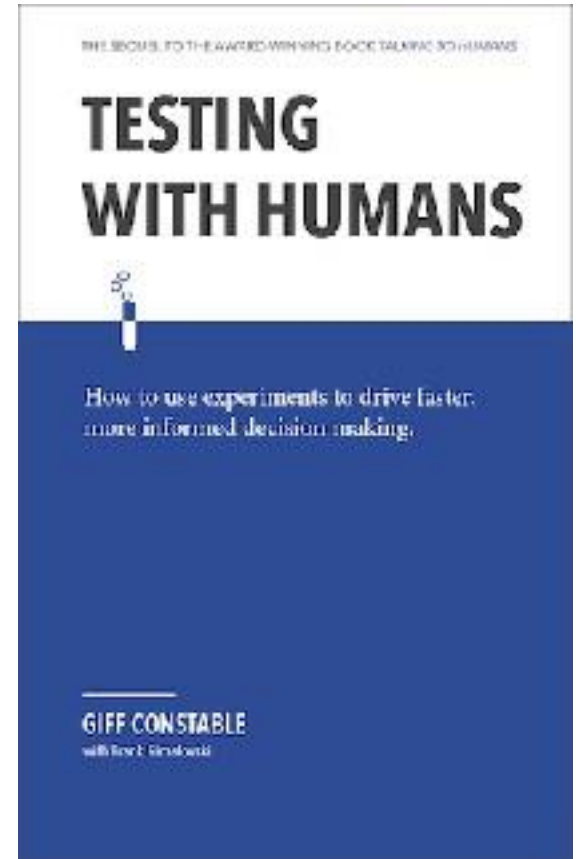
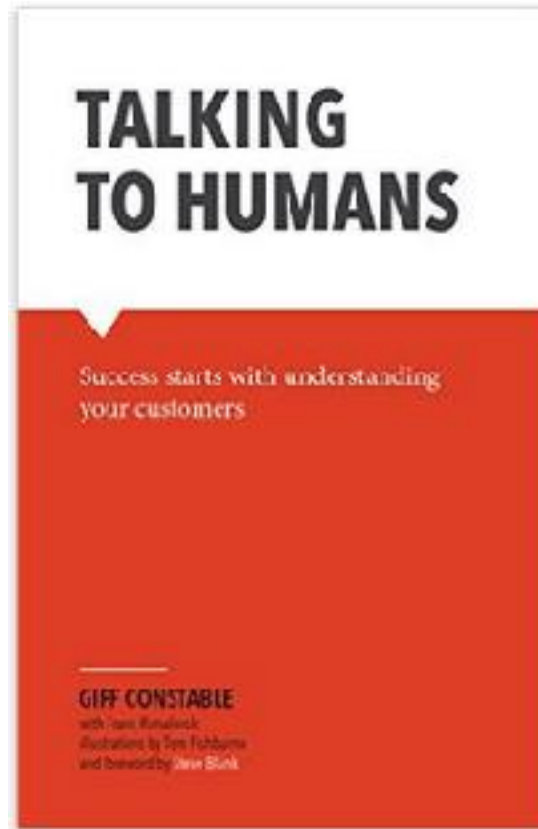
# Συνήθη λάθη

- Έλλειψη σχεδίου/διαδικασίας
- Εκτέλεση της διαδικασίας με αριστεία
- Προκαταλήψεις
  - Επιβεβαίωση, επιλογή, κοινωνική αποδοχή, νικητές, άλλα;
- Αντιλαμβανόμενη έναντι πραγματικής αξίας
- Πιστέψτε αυτά που λέγονται
- Πηγαίνετε ποσοτικά πολύ νωρίς

# Εργαλεία ΠΕΑ

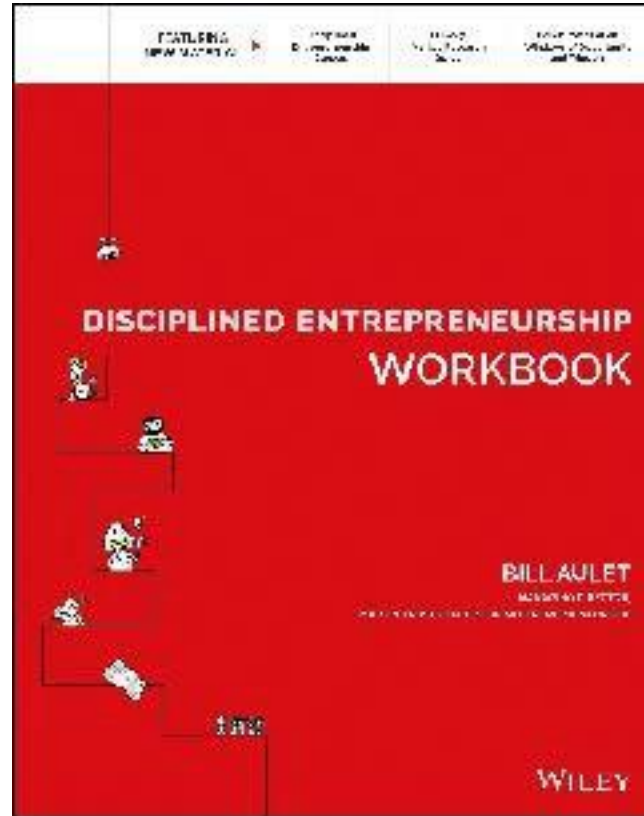
- Συνεντεύξεις πελατών
- Έρευνα παρατήρησης
- Διείσδυση
- Δοκιμές χρήστη
- Ομάδες εστίασης
- Καινοτομία με γνώμονα τον χρήστη
- Εργασίες που πρέπει να γίνουν

# Έγγραφα αναφοράς



Κατεβάστε το δωρεάν στο <http://www.talkingtohumans.com/> & <https://testingwithhumans.com/>

# Έγγραφα αναφοράς



χρησιμοποιούν τα  
φύλλα εργασίας  
τους

## Primary Market Research Worksheet I: Preparation

(Make a new copy of this worksheet for each market segment you analyse)

I. Secondary Market Research Sources and Key Lessons Learned:

A. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

II. What are the profile(s) of the people you want champion, industry analysts, influencers: describe potential candidates. Can include demographic

A. 1<sup>st</sup> Targeted Profile Name: \_\_\_\_\_, D

\_\_\_\_\_

B. 2<sup>nd</sup> Targeted Profile Name: \_\_\_\_\_, D

\_\_\_\_\_

C. 3<sup>rd</sup> Targeted Profile Name: \_\_\_\_\_, D

\_\_\_\_\_

D. 4<sup>th</sup> Targeted Profile Name: \_\_\_\_\_, D

\_\_\_\_\_

E. 5<sup>th</sup> Targeted Profile Name: \_\_\_\_\_, D

\_\_\_\_\_

III. Your General Recruitment Script (be clear on u

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IV. Initial Candidate List to Contact	
Name & Contact Info	Profile Type

## Primary Market Research Worksheet II: Execution

(Make a new copy of this worksheet for each market segment you analyse)

I. Which profile are you engaging with: \_\_\_\_\_  
 How well does this person fit the profile: \_\_\_\_\_  
 Type of engagement (e.g., interview, observation, test, immersion, other): \_\_\_\_\_

II. Your General Script/Instructions for engagement (guidance (if appropriate) Quantitative insights/hypotheses and d

A. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

E. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III. What did you learn?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IV. What surprised you?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

V. Which hypotheses did you seem to confirm? How and why?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VI. Which hypotheses did you seem to invalidate? How and why?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VII. Which hypotheses were you unable to reach conclusions re

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VIII. What new questions were raised in this engagement?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IV. Additional Future Candidates List Obtained from Current Candidate		
Name & Contact Info	Profile Type	Why does the current candidate think we should engage with this person, plus any other info to build rapport

V. What changes should I make for the next primary market research engagement?

Profile Changes:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qualitative Insights/Hypotheses Updated (could be more or less than 3):

A. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quantitative Insights/Hypotheses Updated (Optional—only if appropriate & you are far enough along) (could be more or less than 3):

A. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Script Update:

A. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VI. Headline for this Engagement:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# Ανάγνωση



Συμβουλές πρωτογενούς έρευνας αγοράς: 15 σημεία σοφίας για καλύτερες συνεντεύξεις από έναν επαγγελματία

- <https://www.d-eship.com/articles/primary-market-research-tips-15-points-of-wisdom-for-better-interviews-from-a-pro/>

# Πώς να μιλήσετε σε πιθανούς πελάτες;

- Όταν μιλάτε με πιθανούς πελάτες, **ενθαρρύνετε τη ροή των ιδεών- μην τις περιορίζετε** ή προσπαθείτε να **τους δεσμεύσετε**.
- Αν ο υποψήφιος πελάτης αισθανθεί ότι προσπαθείτε να του πουλήσετε κάτι, θα αλλάξει τη συμπεριφορά του,
  - Είτε θα πουν ελάχιστα είτε θα πουν πράγματα που σχετίζονται με την ευκαιρία αγοράς που φαίνεται να τους παρουσιάζετε, αντί να σας δώσουν νέες, καινοτόμες ιδέες για τις αγορές.
  - Ως αποτέλεσμα, θα λαμβάνετε λιγότερα δεδομένα της αγοράς και αυτά που λαμβάνετε θα είναι μεροληπτικά.
- Ομοίως, **δεν** πρέπει να **βασίζεστε στον πελάτη σας για να σχεδιάσει το προϊόν σας** ή να σας πει **την απάντηση στα προβλήματά του**.

# Βασικοί παράγοντες για τη συλλογή έγκυρων πληροφοριών

Πρέπει να:

- Έχετε υψηλό επίπεδο **πνευματικής περιέργειας**.
- **Μη φοβηθείτε** να πάρετε ένα τηλέφωνο, να μπείτε στο αυτοκίνητο ή στο αεροπλάνο για να αναζητήσετε αυτές τις πληροφορίες.
- Να έχετε **την ικανότητα να ακούτε** και να **κάνετε τους ανθρώπους να μιλήσουν**.
- Να είστε **ανοιχτόμυαλοι** και **αμερόληπτοι** και ποτέ να μην προϋποθέτετε μια λύση (έρευνα, όχι συνηγορία).
- Να είστε σε θέση να εξηγήσετε **πώς θα μπορούσε να μοιάζει η ουσία της προτεινόμενης προσφοράς σας**, ενώ παράλληλα να είστε ευέλικτοι.
- Έχετε **χρόνο** και **υπομονή** για να αφιερώσετε σε αυτό το σημαντικό βήμα.

# Προφυλάξεις

1. Δεν έχετε "την απάντηση" για τους πιθανούς πελάτες σας και τις ανάγκες τους.
2. Οι πιθανοί πελάτες σας δεν έχουν "την απάντηση" για εσάς.
3. Μιλήστε με τους δυνητικούς πελάτες σε κατάσταση "έρευνας" και **όχι** σε κατάσταση "συνηγορίας/πωλήσεων". Ακούστε τι έχουν να πουν και μην προσπαθείτε να τους πείσετε να αγοράσουν κάτι.

# Βασικά σημεία για την ΠΕΑ



1. Προετοιμασία/έρευνα
2. Επισκεφθείτε το περιβάλλον τους
3. Βρείτε καλή τοποθεσία
4. Γράψτε ερωτήσεις
5. Συσκευή εγγραφής;  
"χρησιμοποιείται μόνο για αναφορά"
6. Χρησιμοποιήστε ανοιχτές ερωτήσεις ιδιαίτερα νωρίς
7. Έχετε μια εξέλιξη
8. Εργαστείτε πάνω σε σημαντικές ερωτήσεις για το πώς να ρωτάτε με πολλαπλούς τρόπους - και να κάνετε



# Βασικά σημεία για την ΠΕΑ



9. Εάν αποφεύγονται οι ερωτήσεις, επιστρέψτε και επαναδιατυπώστε
10. Αναπαράσταση βασικών τμημάτων
11. Θετικοί ήχοι - "ναι", χαμόγελα και θετικά γρυλίσματα
12. Θετική γλώσσα του σώματος
13. Μην κάθεστε με σταυρωμένα πόδια, μην γέρνετε προς τα πίσω κ.λπ.
14. Μην βιάζεστε να μπειτε στο θέμα, αφήστε τη σιωπή να βγάλει περισσότερα. Αφήστε τη συσκευή εγγραφής ανοιχτή στο τέλος.
15. Φέρτε ένα άτομο για τα φτερά



# Οργανώστε την έρευνά σας

Οι κύριες κατηγορίες για τις οποίες προσπαθείτε να λάβετε πληροφορίες για κάθε αγορά είναι οι εξής:

- 1. Τελικός χρήστης:** Ποιος συγκεκριμένα θα χρησιμοποιήσει το προϊόν σας; Ο τελικός χρήστης είναι συχνά ο "**πρωταθλητής**" σας, τον οποίο χρειάζεστε για να υιοθετηθεί με επιτυχία το προϊόν σας. Έχετε ήδη περιορίσει τον τελικό σας χρήστη, αλλά καθώς κάνετε πρωτογενή έρευνα αγοράς μπορεί να διαπιστώσετε ότι η κατηγορία μπορεί να τμηματοποιηθεί ακόμη περισσότερο.
- 2. Εφαρμογή:** Για ποιο λόγο θα χρησιμοποιήσει ο τελικός χρήστης το προϊόν σας; Ποια είναι η εργασία που θα βελτιωθεί δραματικά από το νέο σας εγχείρημα;

# Οργανώστε την έρευνά σας

**3. Οφέλη:** Ποια είναι η πραγματική αξία που θα αποκομίσει ο τελικός χρήστης από τη χρήση του νέου σας προϊόντος;

- Είναι η εξοικονόμηση χρόνου;
- Εξοικονόμηση κόστους;
- Πρόσθετο κέρδος;

**4. Βασικοί πελάτες:** Ποιοι είναι οι **πελάτες με τη μεγαλύτερη επιρροή** που οι άλλοι αναζητούν για την ηγεσία σκέψης και την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας;

- Αυτοί αναφέρονται μερικές φορές ως "**πελάτες-φάρους**", επειδή είναι τόσο σεβαστοί που όταν αγοράζουν, οι άλλοι κοιτάζουν προς αυτούς και ακολουθούν το παράδειγμά τους, κερδίζοντας άμεση αξιοπιστία.
- Κάποιοι αποκαλούν αυτούς τους πελάτες "**πρώιμους υιοθετητές**", αλλά οι **πρωτοπόροι πελάτες δεν είναι λάτρεις της τεχνολογίας**. Πρέπει να γίνονται σεβαστοί από τους άλλους ως καινοτόμοι και επιτυχημένοι πελάτες που αγοράζουν επειδή το προϊόν τους παρέχει πραγματική αξία και όχι απλώς δικαιώματα καυχησιολογίας.



# Οργανώστε την έρευνά σας

- 5. Χαρακτηριστικά της αγοράς:** Τι θα βοηθούσε ή θα εμπόδιζε την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας;
- 6. Συνεργάτες/Παίκτες:** Ποιες εταιρείες θα χρειαστεί να συνεργαστείτε για να παρέχετε μια λύση που να ενσωματώνεται στη ροή εργασίας του πελάτη; Ορισμένες φορές, αυτή η κατηγορία συνδέεται με την κατηγορία "Απαιτούμενα συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία" παρακάτω.
- 7. Μέγεθος της αγοράς:** Πόσοι δυνητικοί πελάτες υπάρχουν, αν πετύχετε 100 τοις εκατό διείσδυση στην αγορά;

# Οργανώστε την έρευνά σας

- 8. Ανταγωνισμός:** Ποιος, αν κάποιος, κατασκευάζει παρόμοια προϊόντα - πραγματικά ή υποτιθέμενα; Θυμηθείτε, αυτό γίνεται από την οπτική γωνία του πελάτη.
- 9. Απαιτούμενα συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία:** Τι άλλο χρειάζεται ο πελάτης σας για να λάβει την "πλήρη λύση", δηλαδή να έχει πλήρη λειτουργικότητα από το προϊόν σας;
- ▶ Πιθανόν να χρειαστεί να συνδυάσετε το προϊόν σας με προϊόντα άλλων κατασκευαστών, ώστε οι πελάτες να μπορούν εύκολα να αγοράσουν το προϊόν σας και να έχουν πλήρη λειτουργικότητα.
  - ▶ Τουλάχιστον, θα πρέπει να προσδιορίσετε ποια άλλα προϊόντα θα πρέπει να αγοράσει ο πελάτης σας για να χρησιμοποιήσει το προϊόν σας.

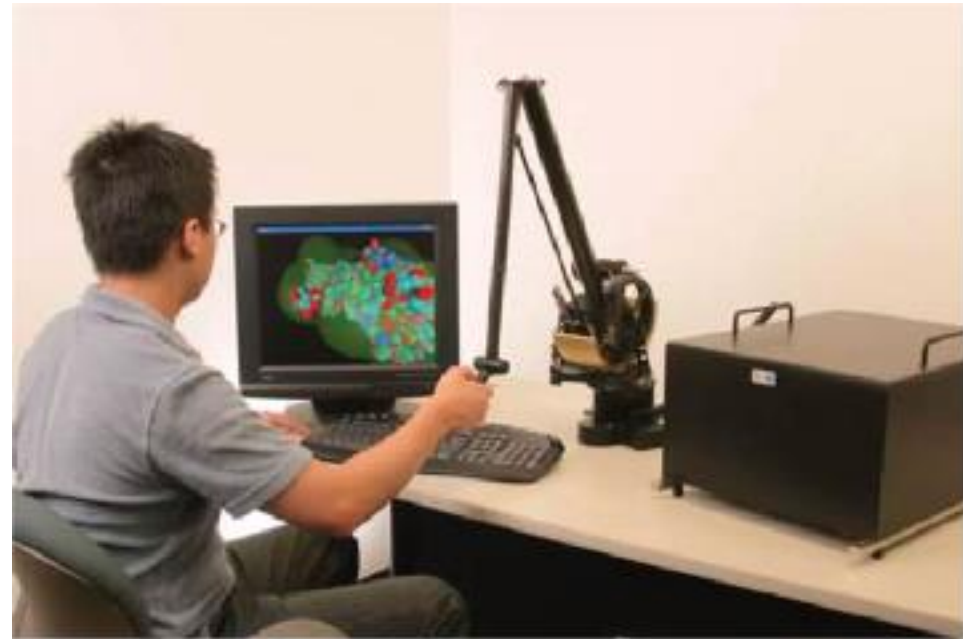
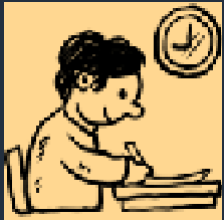
# Οργανώστε την έρευνά σας

- Είναι ευκολότερο να οργανώσετε αυτές τις πληροφορίες σε έναν **πίνακα**, όπου:
  - κάθε **πιθανή ευκαιρία αγοράς** είναι μια **επικεφαλίδα** στήλης και
  - κάθε **κατηγορία πληροφοριών** είναι μια **σειρά**.
- Ενδέχεται να υπάρχουν και άλλες κατηγορίες που σχετίζονται με την περίπτωσή σας.
- Επίσης, ορισμένες από τις γραμμές του πίνακα του παραδείγματος μπορεί να είναι περιπτώσεις για την περίπτωσή σας,
- Αλλά αυτή η γενική μορφή μπορεί να αποτελέσει ένα καλό σημείο εκκίνησης για να την προσαρμόσετε ανάλογα με την περίπτωση.

# Πίνακας τμηματοποίησης της αγοράς

Όνομα τμήματος αγοράς					
Τελικός χρήστης					
Εργασία					
Όφελος					
Επείγουσα ανάγκη					
Παράδειγμα τελικών χρηστών					
Επικεφαλής πελάτες					
Προθυμία αλλαγής					
Συχνότητα αγοράς					
Συγκέντρωση αγοραστών					
Άλλες σχετικές εκτιμήσεις για το τμήμα της αγοράς					
Μέγεθος της αγοράς (αριθμός τελικών χρηστών)					
Εκτιμώμενη αξία του τελικού χρήστη (\$1, \$10, \$100, \$1K κ.λπ.)					
Ανταγωνισμός/ εναλλακτικές λύσεις					
Άλλα στοιχεία που απαιτούνται για μια πλήρη λύση					
Σημαντικοί εταίροι					
Άλλες σχετικές προσωπικές εκτιμήσεις					

# Περιπτωσιολογική μελέτη: Sensable Technologies



*Figure 1.2 The SensAble PHANToM.*



Πηγή: Bill Aulet, Wiley 2013.





Table 1.1 The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Parson	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm. Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratasys • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt. • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Soft. Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	!	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HF
<b>Complementary Assets Required</b>	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics

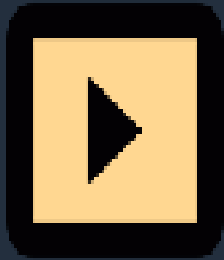
Κατηγορία πληροφορι



- Η πρωτογενής έρευνα αγοράς είναι θεμελιώδης για την επιτυχία σας.
- Αυτός είναι ο μόνος τρόπος με τον οποίο θα συλλέξετε τις ανεκτίμητες πληροφορίες που δεν είναι διαθέσιμες πουθενά αλλού και θα καταλάβετε τι κρύβεται πίσω από τις πληροφορίες.
- Μόλις κάνετε αυτή την πρωτογενή έρευνα αγοράς, μπορεί να είναι η πιο πολύτιμη πληροφορία που θα έχετε.
- Η καλή, άμεση έρευνα πελατών είναι υψίστης σημασίας σε αυτή τη διαδικασία- δεν θα μπορέσετε να σκεφτείτε μόνοι σας το προφίλ του χρήστη.



# Ανάθεση βίντεο



Παρακολουθήστε το παρακάτω βίντεο και γράψτε μια σύντομη κριτική περίληψη:

- **How To Find Product Market Fit** του David Rusenko, Y Combinator (2018).
  - <https://www.youtube.com/watch?v=0LNQxT9LvM0>



# Διάλεξη

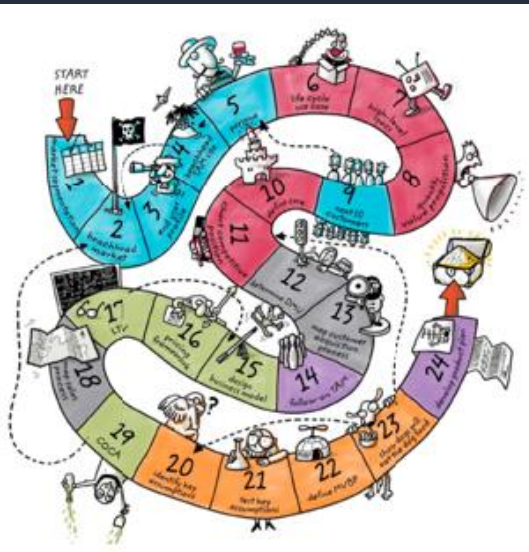
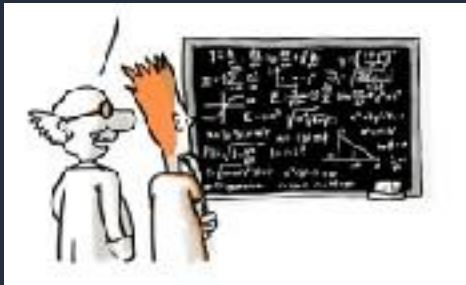
## 13/3/2023



# Προηγούμενη εβδομάδα

## 24 βήματα: Επιχειρηματικότητα: Πειθαρχημένη Επιχειρηματικότητα:

- ▶ Αφού προσδιορίσετε μια ιδέα ή τεχνολογία ως βάση για την επιχείρησή σας με γνώμονα την καινοτομία, θα πρέπει να δοκιμάσετε αυστηρά και να εξειδικεύσετε την πρότασή σας μέσω **των 24 βημάτων**.



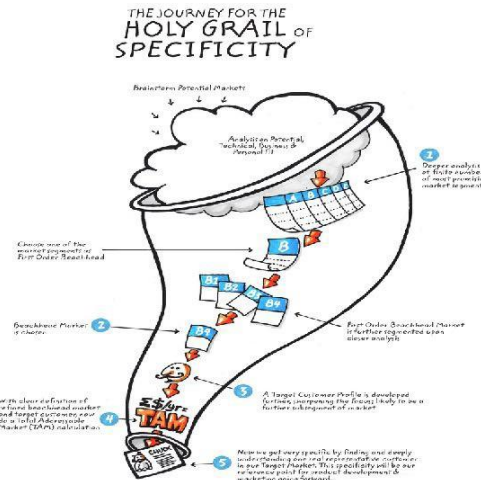
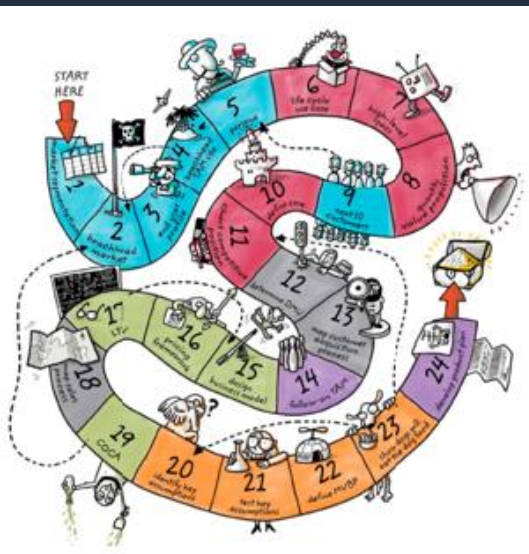
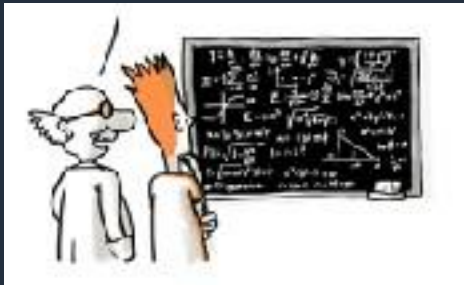
### HOW DO YOU SCALE YOUR BUSINESS?

- 14 Calculate the TAM Size for Follow-on Markets
- 24 Develop a Product Plan

# Προηγούμενη εβδομάδα

## 24 βήματα: Πειθαρχημένη Επιχειρηματικότητα

- Βήμα 1: **Τμηματοποίηση της αγοράς**
  - Προσδιορίστε τον πελάτη-στόχο σας μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς
  - Βασικά σημεία:



Seeing the world through the eyes of the customer



Seeing the world through the perspective of the company

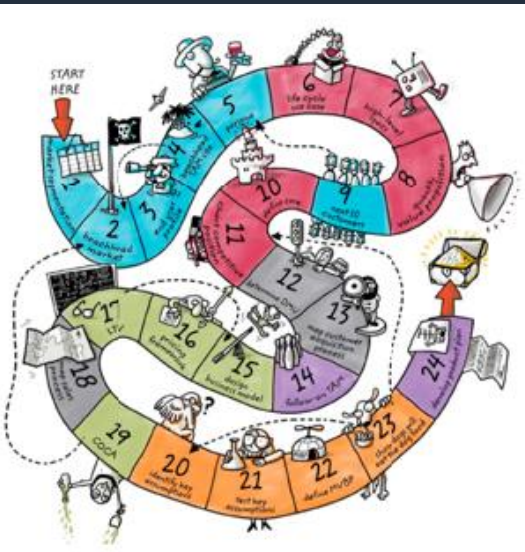
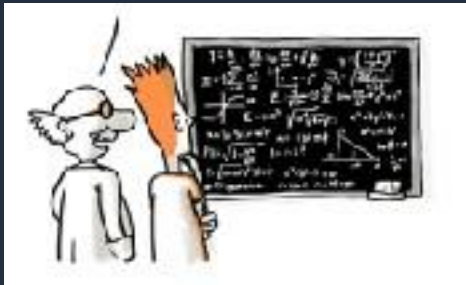
vs.

*For success in entrepreneurship, there are some glasses that are better than others to view the situation.*

# Προηγούμενη εβδομάδα

## 24 βήματα: Πειθαρχημένη Επιχειρηματικότητα

- Βήμα 1: **Τμηματοποίηση της αγοράς**
- Προσέγγιση:
  - Brainstorm
  - Περιορίστε τις ευκαιρίες της αγοράς
  - ΠΕΑ - Μάθετε πώς να μιλάτε σε (πιθανούς) πελάτες και να οργανώνετε την έρευνά σας



# Περιγραμμά



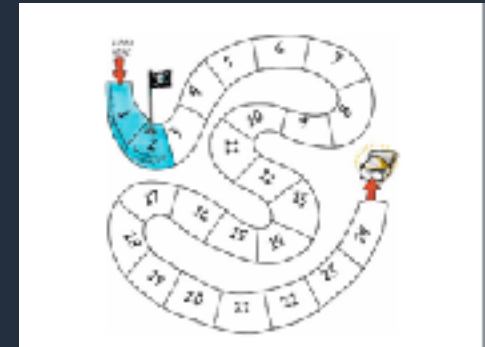
- Βήμα 2: Προελαύνουσα αγορά
- Βήμα 3: Δημιουργία προφίλ τελικού χρήστη
- Βήμα 4: Συνολικό μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται στην αγορά του Beachhead

Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη  
για σταδιοδρομία  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

Μέρος 2α: Ποιος είναι ο πελάτης  
σας;

## Βήμα 2: Επιλέξτε το Beachhead market



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

# Βήμα 2: Στόχοι

- Αναλύστε τις **6-12 κορυφαίες ευκαιρίες αγοράς** και επιλέξτε **μία για να επιδιώξετε.**
- Τμηματοποιήστε περαιτέρω αυτή την αγορά για να προσδιορίσετε την **αγορά beachhead.**

*Η επιλογή μιας τέτοιας αγοράς αποτελεί μέρος της κρίσιμης διαδικασίας περιορισμού **της εστίασης** και της προσοχής σας σε έναν κρίσιμο τομέα επίθεσης.*

# Συγκεντρωθείτε!

- Όταν στους ανθρώπους δίνονται πολλαπλοί δρόμοι προς την επιτυχία, θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν όλους τους δρόμους ως επιλογές.
- Ωστόσο, η **επιλογή ενός συγκεκριμένου μονοπατιού** θα τους εξασφάλιζε τη **μεγαλύτερη επιτυχία**.
- Με την επιλογή **μιας και μόνο αγοράς στην οποία θα διαπρέψει**, η νεοσύστατη επιχείρησή σας μπορεί ευκολότερα να **εδραιώσει μια ισχυρή θέση στην αγορά** και, ελπίζω, μια **κατάσταση θετικών ταμειακών ροών**, προτού **εξαντληθούν οι πόροι** της.
- Εστιάζοντας με αυτόν τον τρόπο, θα είστε σε θέση να επιτύχετε πιο γρήγορα τη θετική **προφορική διάδοση (WOM)** που μπορεί να είναι η πηγή της επιτυχίας ή της αποτυχίας για τους επιχειρηματίες.

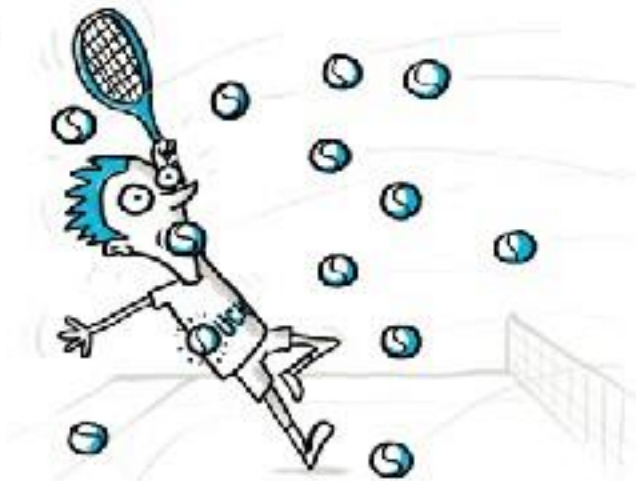


# ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΘΕΙΤΕ!

Son,  
to become  
a great tennis player  
you need to play  
a lot of tennis  
and beat the best  
on the way



That is clear  
and I want to do it  
as soon as possible  
so I will follow  
this plan  
tomorrow.



Perhaps  
you should start small  
and work your way up.  
Patience and focus  
are my advice.





Τι είναι το beachhead market;

# Beachhead

- Εάν ένας στρατός θέλει να εισβάλει σε εχθρικό έδαφος με πρόσβαση σε νερό, ο στρατός μπορεί να εφαρμόσει **στρατηγική προγεφυρώματος**:
  - ο στρατός αποβιβάζει μια δύναμη σε μια παραλία σε εχθρικό έδαφος, ελέγχοντας την περιοχή αυτή ως βάση για να αποβιβάσει περισσότερα στρατεύματα και εφόδια και να επιτεθεί σε άλλες εχθρικές περιοχές.

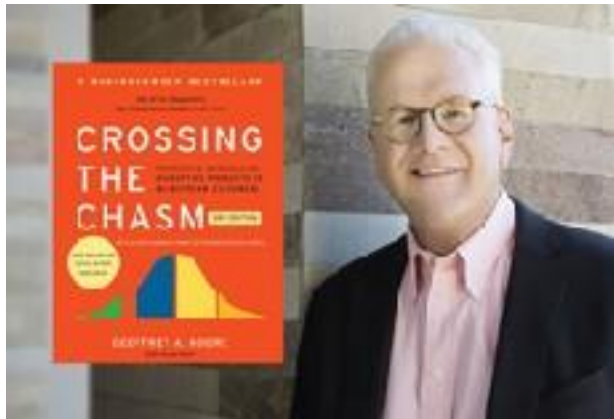


# Beachhead Market

Το δικό σας beachhead market είναι πού:

- μόλις αποκτήσετε κυρίαρχο μερίδιο αγοράς,
- θα έχετε τη δύναμη να ανταγωνιστείτε γειτονικές αγορές με διαφορετικές προσφορές,
- χτίζοντας μια μεγαλύτερη εταιρεία με κάθε νέο ακόλουθο.

# Beachhead Market



- Ο Geoffrey Moore χρησιμοποιεί τη μεταφορά μιας αίθουσας μπόουλινγκ, όπου:
  - Το beachhead market είναι η πρώτη καρφίτσα
  - η κυριαρχία στην αγορά καταρρίπτει τον ηγετικό πείρο, ο οποίος προσκρούει σε άλλους πείρους που αντιπροσωπεύουν:



- παρακείμενες ευκαιρίες στην αγορά ή
- διαφορετικές εφαρμογές για να πουλήσετε στον πελάτη στην αγορά προκεχωρημένου σημείου σας.

# Αποφύγετε την ανάλυση - παράλυση

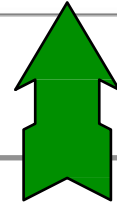
- Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν πολλαπλοί δρόμοι προς την επιτυχία, οπότε δεν είναι απαραίτητο να επιλέξετε την απόλυτα καλύτερη αγορά.
- Επομένως, ξεκινήστε να κάνετε, αντί να κολλήσετε στην "παράλυση της ανάλυσης".
  - ▶ **Ο στόχος** σας είναι να ιδρύσετε μια εταιρεία, όχι να γίνετε επαγγελματίας αναλυτής της αγοράς.
  - ▶ **Η δράση** θα παράγει πραγματικά δεδομένα που θα σας πουν γρήγορα αν η αγορά θα είναι ή δεν θα είναι βιώσιμη.
  - ▶ Τι γίνεται αν το επιλεγμένο προγεφύρωμα δεν είναι βιώσιμη αγορά;

# Αποφύγετε την ανάλυση - παράλυση

Εάν το προγεφύρωμα που επιλέξατε δεν είναι βιώσιμη αγορά, ελπίζουμε ότι θα έχετε ακόμα χρόνο και πόρους για να επιστρέψετε στο μητρικό σας σύστημα και να επιχειρήσετε μια δεύτερη αγορά.

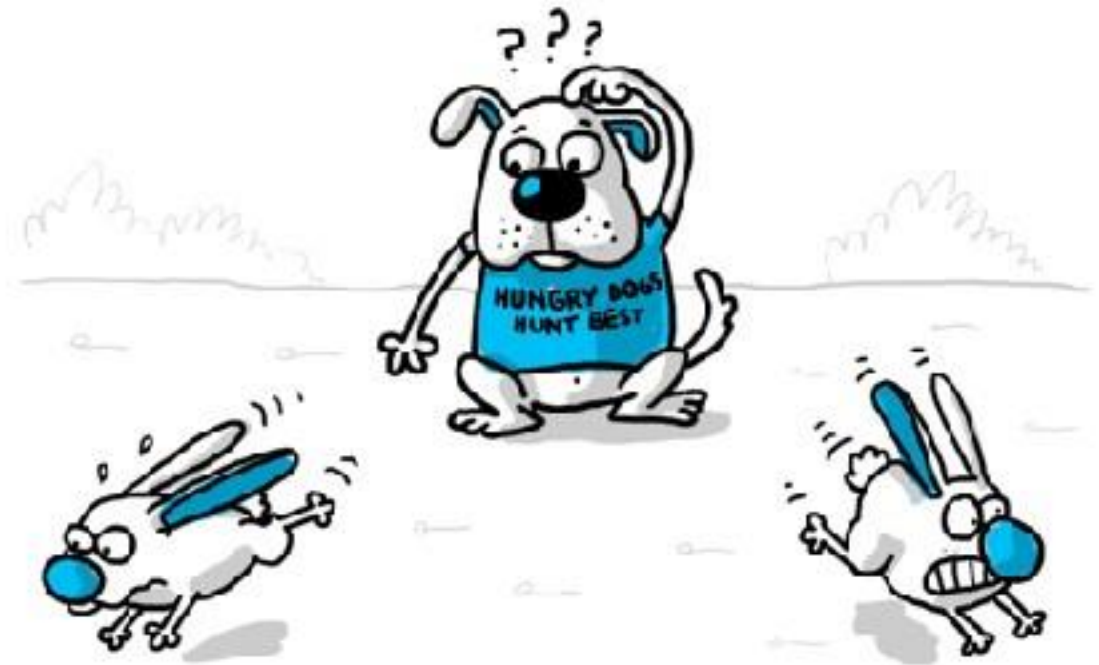
Table I.1 The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Pains • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm Surgery • Neurosurgery	• View enhancers • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • IBM • Dream-works	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Siemens • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt • High-priced talent • HMO • Not computer-automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce pred. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Sof. Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom	Name yet.	Name yet.	Immersion	Name yet.	Name yet.	Name yet.	Name yet.
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • SUN	• SGI • SUN	!	None	• SGI • SUN	• Windows	• SUN, HP
<b>Complementary Assets Required</b>	• NURBS • Stylus • Dynamics	• NURBS • Stylus	• Voxels • Stylus • VRML	• 6 DOF • Custom devices	• 3 Finger scaling	• Voxels • Stylus	• Windows I/F • P300	• NURBS • VRML • Dynamics



“PERSON WHO CHASES TWO RABBITS CATCHES NEITHER”

— ROMANIAN PROVERB



Πηγή: ΠΕΙΘΑΡΧΗΜΈΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΌΤΗΤΑ





Πώς πρέπει να  
επιλέξετε ένα  
προγεφύρωμα;

# Πώς να επιλέξετε ένα προγεφύρωμα;

## Επτά κριτήρια:

1. Είναι ο πελάτης-στόχος **καλά χρηματοδοτημένος**;
2. Είναι ο πελάτης-στόχος **εύκολα** προσβάσιμος στις πωλήσεις σας;
3. Έχει ο πελάτης-στόχος έναν **επιτακτικό λόγο** για να αγοράσει;
4. Μπορείτε σήμερα, με τη βοήθεια συνεργατών, να **παραδώσετε ένα ολοκληρωμένο προϊόν**;
5. Υπάρχει εδραιωμένος ανταγωνισμός που θα μπορούσε να **σας εμποδίσει**;
6. Εάν κερδίσετε αυτό το τμήμα, **μπορείτε να το αξιοποιήσετε** για να εισέλθετε σε άλλα τμήματα;
7. Είναι η αγορά **σύμφωνη** με τις αξίες, τα πάθη και τους στόχους της ιδρυτικής ομάδας;

# Σκέψεις για την επιλογή της ΒΗΜ

<u>Τελικός</u> <u>χρήστης</u>	<u>Πελάτης-</u> <u>στόχος καλά</u> <u>χρηματοδοτημ</u> <u>ένος;</u>	<u>Ο πελάτης-στόχος</u> <u>είναι εύκολα</u> <u>προσβάσιμος στις</u> <u>πωλήσεις;</u>	<u>Ο επιτακτικός λόγος</u> <u>του πελάτη-στόχου</u> <u>για να αγοράσει;</u>	<u>Μπορείτε να</u> <u>παραδώσετε</u> <u>ένα ολόκληρο</u> <u>προϊόν;</u>	<u>Υπάρχει</u> <u>εδραιωμένος</u> <u>ανταγωνισμός;</u>	<u>Μπορείτε να</u> <u>αξιοποιήσετε</u> <u>αυτό το τμήμα</u> <u>για να εισέλθετε</u> <u>σε άλλα;</u>	<u>Συμφωνεί με τις</u> <u>αξίες, τα πάθη</u> <u>και τους</u> <u>στόχους της</u> <u>ομάδας;</u>	<u>Κατάταξη</u>



# Φύλλο εργασίας

## Φύλλο εργασίας επιλογής αγοράς προγεφυρώματος

<u>Κριτήρια</u>	<u>Τμήμα αγοράς =</u>	<u>Τμήμα αγοράς =</u>	<u>Τμήμα αγοράς =</u>	<u>Τμήμα αγοράς =</u>
<b>Η βαθμολογία είναι Πολύ υψηλή (καλύτερη), υψηλή, μεσαία, χαμηλή, Show Stopper (χειρότερη)</b>				
1. Οικονομικά ελκυστικό				
2. Προσβάσιμο στην ομάδα πωλήσεών μας				
3. Ισχυρή πρόταση αξίας				
4. Πλήρες προϊόν				
5. Διαγωνισμός				
6. Στρατηγική αξία				
7. Προσωπική ευθυγράμμιση				
Συνολική βαθμολογία				
<b>Η βαθμολογία για την κατάταξη είναι 1 (πιο ελκυστική) έως 4 (λιγότερο ελκυστική) - Οι βασικοί παράγοντες είναι ο σημαντικότερος συντελεστής της κατάταξης</b>				
Κατάταξη				
Βασικοί παράγοντες απόφασης				

# Ξεκινήστε από μικρό μέγεθος

- Είναι προτιμότερο να **αποφεύγετε να επιλέγετε τις μεγαλύτερες** ή **πολύ μεγάλες αγορές**, ακόμη και αν φαίνονται ως τα "καλύτερα" τμήματα.
  - Η πρώτη αγορά στην οποία θα επιτεθείτε θα είναι μια **σημαντική εμπειρία εκμάθησης για εσάς**, γι' αυτό είναι προτιμότερο να μαθαίνετε σε μια μικρότερη αγορά, όπου μπορείτε γρήγορα να αποκτήσετε υψηλή έκθεση μεταξύ της βάσης των δυνητικών πελατών.
- **Επιλέξτε μια μικρότερη αγορά προγεφυρώματος** - για παράδειγμα, αν ζείτε σε μια μικρή γεωγραφική περιοχή, ξεκινήστε από εκεί πριν προσπαθήσετε να ξεκινήσετε σε μια μεγαλύτερη περιοχή.

# Και στη συνέχεια, τμηματοποιήστε περαιτέρω!

- Καθώς θα αρχίσετε να εστιάζετε στην αγορά της αφετηρίας σας, θα αναγνωρίσετε γρήγορα ότι **είναι σχεδόν βέβαιο ότι μπορεί να τμηματοποιηθεί σε μικρότερες αγορές.**
- Αυτή είναι η συνήθης **καλή πρακτική.**
  - Δεν θα πρέπει να ανησυχείτε για το γεγονός ότι επικεντρώνεστε σε μια πολύ μικρή αγορά:
  - Θέλετε να ξεκινήσετε σε μια αγορά όπου έχετε **μεγάλη δυνατότητα να κυριαρχήσετε** σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα,
  - **Μια μικρή, εστιασμένη αγορά είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό.**



Πότε σταματάτε;

# Είναι η αγορά σας αρκετά στοχευμένη;

## Τρία κριτήρια:

1. Οι πελάτες στην αγορά αγοράζουν όλοι παρόμοια προϊόντα.
2. Οι πελάτες της αγοράς έχουν παρόμοιο κύκλο πωλήσεων και αναμένουν από τα προϊόντα να παρέχουν αξία με παρόμοιους τρόπους.
  - Οι πωλητές σας μπορούν να μετακινηθούν από την πώληση σε έναν πελάτη στην πώληση σε έναν άλλο πελάτη και να εξακολουθούν να είναι πολύ **αποτελεσματικοί** με μικρή ή **καθόλου απώλεια παραγωγικότητας**.
3. Υπάρχει "**προφορική επικοινωνία**" μεταξύ των πελατών στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμεύσουν ως πειστικές και υψηλής αξίας αναφορές ο ένας για τον άλλον κατά την πραγματοποίηση αγορών.

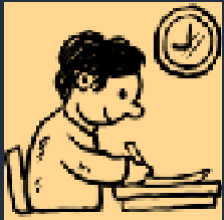


- Εντοπισμός πιθανών τελικών χρηστών

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
End User	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Person	• Engineer

- Ο τομέας βιομηχανικού σχεδιασμού συμμορφώθηκε με τα επτά κριτήρια για την επιλογή του προγεφυρώματος:

- Καλή χρηματοδότηση
- ευκολία πρόσβασης στις πωλήσεις
- επιτακτικός λόγος να αγοράσουν
- σκοπιμότητα παράδοσης του προϊόντος
- έλλειψη εδραιωμένου ανταγωνισμού
- ευκολία μόχλευσης σε πρόσθετα τμήματα,
- συνέπεια με τις αξίες και τους στόχους.



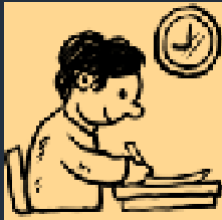
# Επιλογή της αγοράς του προγεφυρώματος



- Περαιτέρω ανάλυση έδειξε ότι οι βιομηχανικοί σχεδιαστές μπορούν και πρέπει να χωριστούν σε **τρεις διαφορετικές ομάδες**:
  - Μια ομάδα χειρίζεται **ορθογώνια σχήματα με αιχμηρές ακμές**, ενσωματώνοντας πολλή απλή γεωμετρία.
  - Μια δεύτερη ομάδα χειρίζεται **ιδιαίτερα συλιζαρισμένα σχήματα με λείες επιφάνειες**, που αναπαρίστανται καλύτερα με μαθηματικές εξισώσεις.
  - Μια τρίτη ομάδα εργάζεται με **ιδιαίτερα οργανικές και γλυπτικές μορφές**, συχνά σχεδιάζοντας με πηλό.
- Το προϊόν SensAble ήταν καταλληλότερο για σχεδιασμό ελεύθερης μορφής, οπότε η τρίτη ομάδα ήταν η βέλτιστη αγορά για να επικεντρωθεί.
- Οι πελάτες αυτής της ομάδας ήταν κυρίως εταιρείες **παιχνιδιών** και **υποδημάτων** με εκτεταμένα εργαστήρια πηλού και πολλούς γλύπτες μεταξύ των σχεδιαστών τους.



Πηγή: **ΠΕΙΘΑΡΧΗΜ'ΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΌΤΗΤΑ**

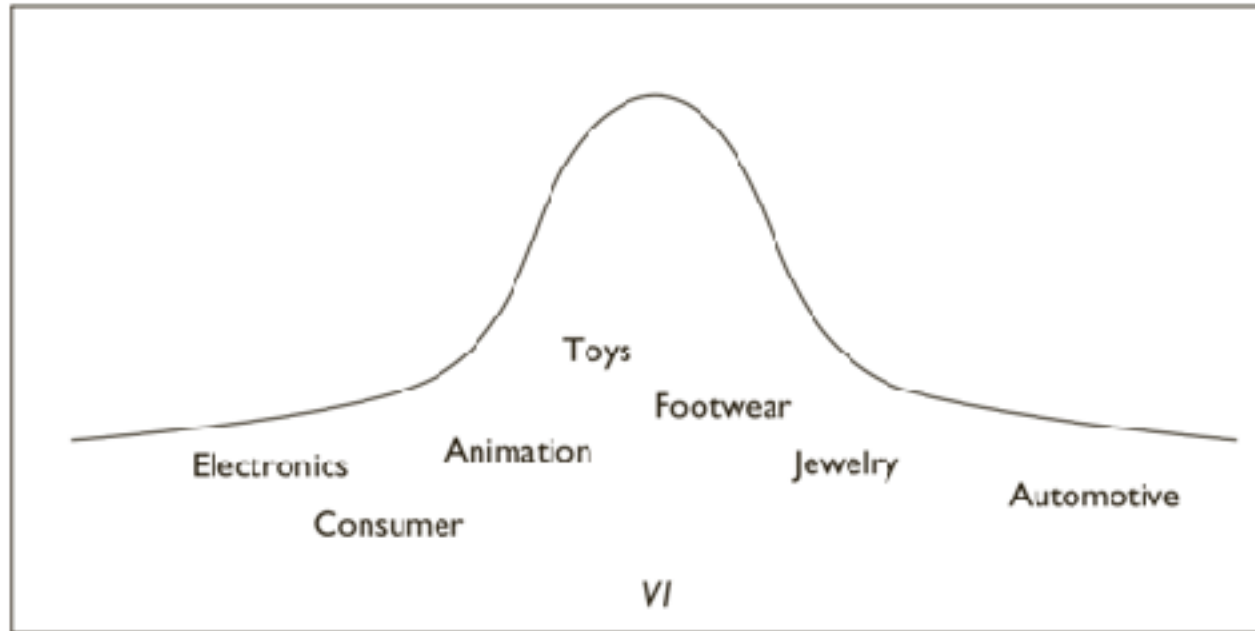


- **Οι εταιρείες παιχνιδιών και υποδημάτων** θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ως **μία αγορά**, επειδή οι βιομηχανικοί σχεδιαστές στις βιομηχανίες παιχνιδιών και υποδημάτων ενεργούσαν τόσο παρόμοια, ώστε πληρούσαν πλήρως τις τρεις προϋποθέσεις μιας αγοράς προγεφυρώματος που παρουσιάστηκαν προηγουμένως:

- **Αγοράστε παρόμοια προϊόντα:** Και οι δύο χρησιμοποίησαν πολύ πηλό για να σμιλέψουν ιδιαίτερα οργανικά, τρισδιάστατα σχήματα τέχνης που στάλθηκαν στην Κίνα με πολύ σφιχτό χρονοδιάγραμμα.
- **Έχουν παρόμοιο κύκλο πωλήσεων:** Θα αγόραζαν τα ίδια προϊόντα σχεδιασμού και θα τα χρησιμοποιούσαν με τον ίδιο τρόπο. Οι πιέσεις που αντιμετώπιζαν ήταν οι ίδιες. Οι διαδικασίες πωλήσεων και οι προτάσεις αξίας ήταν πανομοιότυπες.
- **Υπάρχει "από στόμα σε στόμα":** Ανήκαν ακόμη και στην ίδια υποομάδα της Industrial Design Society of America.

Πηγή: **ΠΕΙΘΑΡΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

# Επιλογή της αγοράς του προγεφυρώματος



*Figure 2.1 The toy and footwear markets were our primary focus. The next adjacent markets were animation and jewelry, but we would need to do more research when we prepared to scale.*

Περιπτώσιολογική  
μελέτη:  
νανοσωματίδια για  
την αγορά  
αντηλιακών  
προϊόντων



- **Εφεύρεση:** πώς να συνθέτουν πιο γρήγορα νανοσωματίδια για ιατρικές χρήσεις.
- **Μια συγκεκριμένη εφαρμογή:** επίστρωση πολυμερούς σε νανοκλίμακα που συνδέεται με το δέρμα και μπορεί να απελευθερώνει αργά μια φαρμακευτική αγωγή σε διάστημα 24 ωρών.
- Ξοδεύτηκαν εβδομάδες ερευνώντας διάφορες εφαρμογές για αυτό το πολυμερές:
  - **Ιατρικές εφαρμογές** σε νοσοκομεία και υπηρεσίες εξωτερικών ιατρείων, συμπεριλαμβανομένης της θεραπείας του καρκίνου.
  - **Αντηλιακό**, που χρησιμοποιεί τη λειτουργία time-release για την αργή απελευθέρωση των χημικών ουσιών που εμποδίζουν τον ήλιο για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Μια καταναλωτική αγορά, όπως το αντηλιακό, απαιτεί **λιγότερο χρόνο και χρήμα από τις ιατρικές αγορές**, οι οποίες χρειάζονται ενδελεχή **έλεγχο από τον FDA**.
- Η καταναλωτική αγορά θα επέτρεπε στην ομάδα να συνεργαστεί στενά με πραγματικούς πελάτες και να δημιουργήσει ένα βρόχο ανατροφοδότησης, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει πιο αποτελεσματικά την τεχνολογία σε προϊόν.

## Περιπτώσιολογική

μελέτη:

νανοσωματίδια

για την αγορά

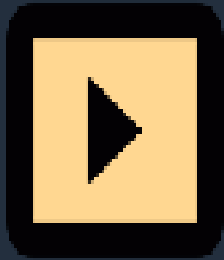
αντηλιακών

προϊόντων



- Ωστόσο, η **αγορά αντηλιακών αποδείχθηκε πολύ μεγάλη και πολύ διαφορετική** για την ομάδα, η οποία συνέχισε να τμηματοποιεί την αγορά μέσω πρωτογενούς έρευνας πελατών.
- Τελικά, κατέληξαν σε ένα από τα υποσημεία: **ακραίοι αθλητές στα τριάντα τους που κάνουν τρίαθλο.**
- Αυτοί οι αθλητές είναι **εξαιρετικά ανταγωνιστικοί** και διαθέτουν **πολύ διαθέσιμο εισόδημα** που ξοδεύουν για τη φυσική τους κατάσταση.
- Όταν η ομάδα **προσέγγισε αρκετούς από αυτούς τους αθλητές** με την ιδέα της, ήταν εξαιρετικά θετικοί απέναντι στην ιδέα (ή το πιθανό προϊόν).
- Η ομάδα συνειδητοποίησε επίσης ότι αν αυτοί οι ακραίοι αθλητές αγόραζαν το προϊόν, θα ήταν ευκολότερο να εισέλθουν σε άλλες αγορές.

# Ανάθεση βίντεο



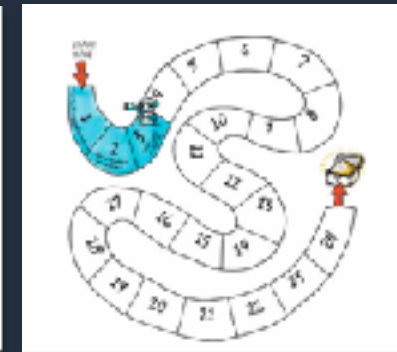
- Τι είναι το Beachhead Market από τον Bill Aulet, MIT Open Courseware
  - <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-390-new-enterprises-spring-2013/video-tutorials/lecture-7/>

Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη  
για σταδιοδρομία  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

Μέρος 2α: Ποιος είναι ο πελάτης  
σας;

# Βήμα 3: Δημιουργία προφίλ τελικού χρήστη



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.



I can generally see them  
and describe them to you  
but they are not  
in completely  
clear focus yet



*Start by beginning to define your customer with a target customer profile.*



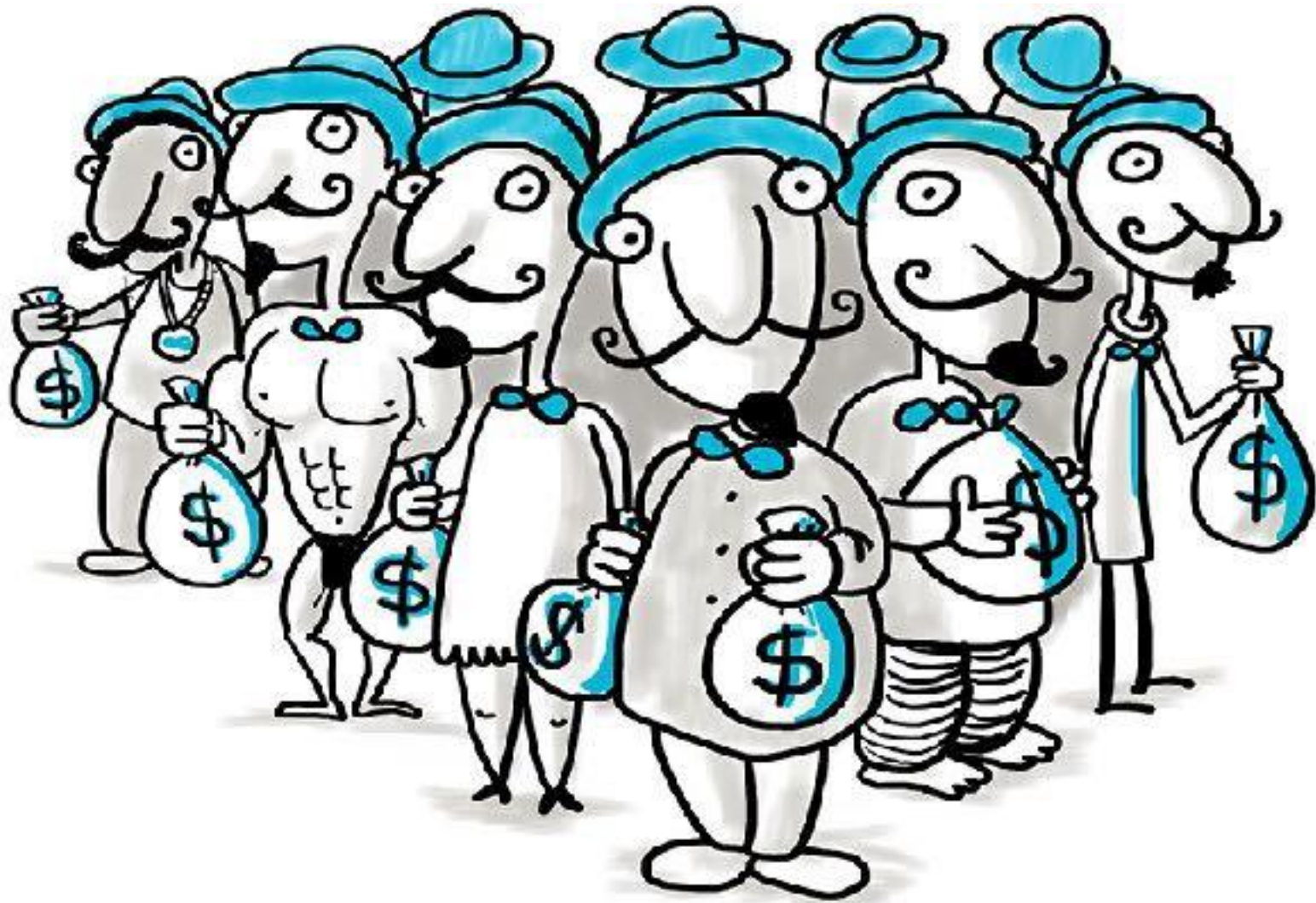
# Ποιος είναι ο "πελάτης";

- Κάθε πελάτης αποτελείται στην πραγματικότητα από έναν **τελικό χρήστη** και μια **μονάδα λήψης αποφάσεων**.
- **Τελικός χρήστης**: Το άτομο (ένα πραγματικό πρόσωπο!) που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν σας.
  - Ο τελικός χρήστης είναι συνήθως ένα μέλος του νοικοκυριού ή του οργανισμού που αγοράζει το προϊόν σας. Είναι πολύ πιθανό να είναι αναπόσπαστο μέρος της μονάδας λήψης αποφάσεων, αλλά **μπορεί να είναι ή να μην είναι το πιο σημαντικό πρόσωπο** σε αυτήν.
- **Μονάδα λήψης αποφάσεων**: Αποτελείται από: το άτομο ή τα άτομα που αποφασίζουν αν ο πελάτης θα αγοράσει το προϊόν σας:
  - **Πρωταθλητής**: Συχνά είναι ο τελικός χρήστης.
  - **Κύριος οικονομικός αγοραστής**: Το πρόσωπο που έχει την εξουσία να δαπανήσει χρήματα για την αγορά του προϊόντος. Μερικές φορές είναι ο τελικός χρήστης.
  - **Επιρροή, δύναμη βέτο, τμήμα αγορών** και ούτω καθεξής: Άτομα που έχουν επιρροή ή άμεσο έλεγχο των αποφάσεων του Πρωτογενούς Οικονομικού Αγοραστή.
- **Η εστίασή σας θα είναι στον τελικό χρήστη**, διότι **αν ο τελικός χρήστης δεν θέλει το προϊόν σας, δεν θα μπορέσετε να προσεγγίσετε τον πελάτη σας**.

# Προφίλ τελικού χρήστη: Τι;

Τι είναι αυτό;

- Περιγραφή ενός στενά καθορισμένου υποσυνόλου τελικών χρηστών με **παρόμοια χαρακτηριστικά** και παρόμοιες **ανάγκες**.
- Ως νεοσύστατη επιχείρηση, θα πρέπει να αποκλείσετε πολλούς πιθανούς πελάτες προκειμένου να **παραμείνετε επικεντρωμένοι** σε μια βασική ομάδα σχετικά ομοιογενών τελικών χρηστών, οι οποίοι θα σας εξασφαλίσουν την απαραίτητη αρχική ταμειακή ροή.



# Προφίλ τελικού χρήστη: Γιατί;

Γιατί χρειάζεται;

- ▶ Πρέπει να χτίσετε την επιχείρησή σας με βάση **τον πελάτη που εξυπηρετείτε** και όχι να προωθήσετε το προϊόν ή την υπηρεσία που θέλετε να πουλήσετε στην αγορά.
- ▶ Σας βοηθά να μάθετε για τον **πελάτη-στόχο** σας
- ▶ Η προσπάθεια πώλησης ενός προϊόντος σε μια μεγάλη ποικιλία τελικών χρηστών δεν είναι εστιασμένη. Η στρατηγική πωλήσεών σας μπορεί να μην είναι εξίσου αποτελεσματική τόσο για τους 25χρονους όσο και για τους 50χρονους- τα σύνολα χαρακτηριστικών σας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις προτεραιότητες του τελικού χρήστη.
- ▶ **Μην** προσπαθήσετε να περιγράψετε **κάθε** τελικό χρήστη.

# Προφίλ τελικού χρήστη: Προσοχή!

- Αναζητήστε ένα υποσύνολο χρηστών με τον ίδιο τρόπο που αναζητήσατε μια αγορά προγεφυρώματος.
- Συνήθως απαιτεί πολύ **χρόνο**, **σκέψη** και περαιτέρω **έρευνα**.
- Ακόμη και στο στενό προγεφύρωμά σας, οι **τελικοί χρήστες δεν είναι όλοι ίδιοι**.
- Περαιτέρω εστίαση με την επιλογή συγκεκριμένων δημογραφικών ομάδων τελικών χρηστών.
- Ως νεοσύστατη επιχείρηση, θα πρέπει να **αποκλείσετε πολλούς πιθανούς πελάτες** προκειμένου να παραμείνετε **επικεντρωμένοι** σε μια βασική ομάδα σχετικά ομοιογενών τελικών χρηστών, οι οποίοι θα σας εξασφαλίσουν την **απαραίτητη αρχική ταμειακή ροή**.

# Χαρακτηριστικά προφίλ τελικού χρήστη

- Ποιο είναι το **φύλο** τους;
- Ποιο είναι το **ηλικιακό** εύρος τους;
- Ποιο είναι το εύρος του **εισοδήματός** τους;
- Ποια είναι η γεωγραφική τους **θέση**;
- Τι τους **παρακινεί**;
- Τι **φοβούνται** περισσότερο;
- Ποιος είναι ο **ήρωάς** τους;
- Πού πάνε για **διακοπές**; Για **δείπνο**; Πριν από τη δουλειά;
- Τι **εφημερίδες** διαβάζουν; **Ιστοσελίδες**; Τι **τηλεοπτικές** εκπομπές παρακολουθούν;
- Ποιος είναι ο **γενικός λόγος** που **αγοράζουν** αυτό το προϊόν; Εξοικονόμηση χρημάτων; Εικόνα; Πίεση ομοτίμων;
- Τι τους κάνει **ξεχωριστούς** και **αναγνωρίσιμους**;
- Ποια είναι η **ιστορία** τους;

Μπορεί να μην είστε ακόμη σε θέση να απαντήσετε σε πολλές από τις παραπάνω ερωτήσεις- μπορεί επίσης να μην είναι σχετικές με την κατάστασή σας - ή έτσι μπορεί να νομίζετε σε αυτό το σημείο. Θα επανεξετάσετε πολλές από αυτές τις ερωτήσεις και άλλες με μεγαλύτερη εξειδίκευση όταν θα δημιουργήσετε την περσόνα.

Δημογραφικά στοιχεία (φροντίστε να προσδιορίσετε οι οποίες είναι σχετικές με την περίπτωσή σας, αλλά ορισμένες γενικές κατηγορίες είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η γεωγραφία, ο τίτλος εργασίας, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, οι πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)

Ψυχογραφικά στοιχεία (όπως παραπάνω, αυτό πρέπει να προσαρμοστεί για την περίπτωσή σας, αλλά παραδείγματα είναι οι φιλοδοξίες, οι φόβοι, τα κίνητρα, τα χόμπι, οι απόψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες της ζωής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συνήθειες κ.λπ.)

Προϊόντα μεσολάβησης (ποια άλλα προϊόντα διαθέτει ο συγκεκριμένος τελικός χρήστης και ποια εκτιμά περισσότερο; Ποια προϊόντα έχουν την υψηλότερη συσχέτιση με τον τελικό χρήστη-στόχο σας) Τρύπες ποτίσματος (π.χ. τοποθεσίες, ενώσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες - και βάλτε τα σε σειρά προτεραιότητας και αναφέρετε την ένταση του καθενός)

Μέρα στη ζωή (περιγράψτε μια μέρα στη ζωή του τελικού χρήστη και τι συμβαίνει στο μυαλό του)

Προτεραιότητες (ποιες είναι οι προτεραιότητες του τελικού σας χρήστη και δώστε βαρύτητα σε κάθε μία από αυτές, έτσι ώστε το άθροισμα να είναι 100)

- |    |           |
|----|-----------|
| 1. | Στάθμιση: |
| 2. | Στάθμιση: |
| 3. | Στάθμιση: |
| 4. | Στάθμιση: |
| 5. | Στάθμιση: |



## Προφίλ τελικού χρήστη για την αγορά Beachhead

**Δημογραφικά στοιχεία (φροντίστε να προσδιορίσετε που αφορούν την περίπτωσή σας, αλλά ορισμένες γενικές κατηγορίες είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η γεωγραφία, ο τίτλος εργασίας, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, οι πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)**

**Ψυχογραφικά στοιχεία (όπως παραπάνω, αυτό πρέπει να προσαρμοστεί στην περίπτωσή σας, αλλά παραδείγματα είναι οι φιλοδοξίες, οι φόβοι, τα κίνητρα, τα χόμπι, οι απόψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες της ζωής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συνήθειες κ.λπ.)**

**Προϊόντα μεσολάβησης (τι άλλα προϊόντα κάνει κατέχει αυτός ο τελικός χρήστης και τι εκτιμά περισσότερο; Ποια προϊόντα έχουν την υψηλότερη συσχέτιση με τον τελικό χρήστη-στόχο σας) Τρύπες ποτίσματος (π.χ. τοποθεσίες, ενώσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες - και βάλτε τις σε σειρά προτεραιότητας και αναφέρετε την ένταση του καθενός)**

**Μέρα στη ζωή (περιγράψτε μια μέρα στη ζωή του τελικού χρήστη και τι συμβαίνει στο μυαλό του)**

**Προτεραιότητες (ποιες είναι οι προτεραιότητες του τελικού σας χρήστη και δώστε βαρύτητα σε καθεμία από αυτές, έτσι ώστε το άθροισμα να είναι 100)**

1. Στάθμιση:
2. Στάθμιση:
3. Στάθμιση:
4. Στάθμιση:
5. Στάθμιση:

# Προφίλ τελικού χρήστη για την αγορά Beachhead

**Δημογραφικά στοιχεία (φροντίστε να προσδιορίσετε οι οποίες είναι σχετικές με την περίπτωσή σας, αλλά ορισμένες γενικές κατηγορίες είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η γεωγραφία, ο τίτλος εργασίας, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, οι πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)**

**Ψυχογραφικά στοιχεία (όπως παραπάνω, αυτό πρέπει να προσαρμοστεί στην περίπτωσή σας, αλλά παραδείγματα είναι οι φιλοδοξίες, οι φόβοι, τα κίνητρα, τα χόμπι, οι απόψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες της ζωής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συνήθειες κ.λπ.)**

**Προϊόντα μεσολάβησης (τι άλλα προϊόντα κάνει κατέχει αυτός ο τελικός χρήστης και τι εκτιμά περισσότερο; Ποια προϊόντα έχουν την υψηλότερη συσχέτιση με τον τελικό χρήστη-στόχο σας)**

**Τρύπες ποτίσματος (π.χ. τοποθεσίες, ενώσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες - και να τις τοποθετήσετε σε σειρά προτεραιότητας και να αναφέρετε την ένταση της καθεμιάς)**

**Μέρα στη ζωή (περιγράψτε μια μέρα στη ζωή του τελικού χρήστη και τι συμβαίνει στο μυαλό του)**

**Προτεραιότητες (ποιες είναι οι προτεραιότητες του τελικού σας χρήστη και δώστε βαρύτητα σε κάθε μία από αυτές, έτσι ώστε το άθροισμα να είναι 100)**

1.	Στάθμιση:
2.	Στάθμιση:
3.	Στάθμιση:
4.	Στάθμιση:
5.	Στάθμιση:

# Προφίλ τελικού χρήστη για την αγορά Beachhead

**Δημογραφικά στοιχεία (φροντίστε να προσδιορίσετε που αφορούν την περίπτωσή σας, αλλά ορισμένες γενικές κατηγορίες είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η γεωγραφία, ο τίτλος εργασίας, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, οι πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)**

**Ψυχογραφικά στοιχεία (όπως παραπάνω, αυτό πρέπει να προσαρμοστεί στην περίπτωσή σας, αλλά παραδείγματα είναι οι φιλοδοξίες, οι φόβοι, τα κίνητρα, τα χόμπι, οι απόψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες της ζωής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συνήθειες κ.λπ.)**

**Προϊόντα μεσολάβησης (τι άλλα προϊόντα κάνει κατέχει αυτός ο τελικός χρήστης και τι εκτιμά περισσότερο; Ποια προϊόντα έχουν την υψηλότερη συσχέτιση με τον τελικό χρήστη-στόχο σας);**

**Τρύπες ποτίσματος (π.χ. τοποθεσίες, ενώσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες - και να τις τοποθετήσετε σε σειρά προτεραιότητας και να αναφέρετε την ένταση της καθεμιάς)**

**Μέρα στη ζωή (περιγράψτε μια μέρα στη ζωή του τελικού χρήστη και τι συμβαίνει στο μυαλό του)**

**Προτεραιότητες (ποιες είναι οι προτεραιότητες του τελικού σας χρήστη και δώστε βαρύτητα σε καθεμία από αυτές, έτσι ώστε το άθροισμα να είναι 100)**

- 1. Στάθμιση:
- 2. Στάθμιση:
- 3. Στάθμιση:
- 4. Στάθμιση:
- 5. Στάθμιση:

# Προφίλ τελικού χρήστη για την αγορά Beachhead

**Δημογραφικά στοιχεία (φροντίστε να προσδιορίσετε οι οποίες είναι σχετικές με την κατάστασή σας, αλλά ορισμένες γενικές κατηγορίες είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η γεωγραφία, ο τίτλος εργασίας, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, οι πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)**

**Ψυχογραφικά στοιχεία (όπως παραπάνω, αυτό πρέπει να προσαρμοστεί στην περίπτωσή σας, αλλά παραδείγματα είναι οι φιλοδοξίες, οι φόβοι, τα κίνητρα, τα χόμπι, οι απόψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες της ζωής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συνήθειες κ.λπ.)**

**Προϊόντα μεσολάβησης (τι άλλα προϊόντα κάνει κατέχει αυτός ο τελικός χρήστης και τι εκτιμά περισσότερο; Ποια προϊόντα έχουν την υψηλότερη συσχέτιση με τον τελικό χρήστη-στόχο σας);**

**Τρύπες ποτίσματος (π.χ. τοποθεσίες, ενώσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες - και να τις τοποθετήσετε σε σειρά προτεραιότητας και να αναφέρετε την ένταση της καθεμιάς)**

**Μέρα στη ζωή (περιγράψτε μια μέρα στη ζωή του τελικού χρήστη και τι συμβαίνει στο μυαλό του)**

**Προτεραιότητες (ποιες είναι οι προτεραιότητες του τελικού σας χρήστη και δώστε βαρύτητα σε καθεμία από αυτές, έτσι ώστε το άθροισμα να είναι 100)**

1.	Στάθμιση:
2.	Στάθμιση:
3.	Στάθμιση:
4.	Στάθμιση:
5.	Στάθμιση:

## Προφίλ τελικού χρήστη για την αγορά Beachhead

**Δημογραφικά στοιχεία (φροντίστε να προσδιορίσετε**

**οι οποίες είναι σχετικές με την περίπτωσή σας, αλλά ορισμένες γενικές κατηγορίες είναι το φύλο, η ηλικία, το εισόδημα, η γεωγραφία, ο τίτλος εργασίας, η εκπαίδευση, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, οι πολιτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)**

**Ψυχογραφικά στοιχεία (όπως παραπάνω, αυτό πρέπει να προσαρμοστεί στην περίπτωσή σας, αλλά παραδείγματα είναι οι φιλοδοξίες, οι φόβοι, τα κίνητρα, τα χόμπι, οι απόψεις, οι αξίες, οι προτεραιότητες της ζωής, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συνήθειες κ.λπ.)**

**Προϊόντα μεσολάβησης (τι άλλα προϊόντα κάνει κατέχει αυτός ο τελικός χρήστης και τι εκτιμά περισσότερο; Ποια προϊόντα έχουν την υψηλότερη συσχέτιση με τον τελικό χρήστη-στόχο σας)**

**Τρύπες ποτίσματος (π.χ. τοποθεσίες, ενώσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες - και να τις τοποθετήσετε σε σειρά προτεραιότητας και να αναφέρετε την ένταση της καθεμιάς)**

**Μέρα στη ζωή (περιγράψτε μια μέρα στη ζωή του τελικού χρήστη και τι συμβαίνει στο μυαλό του)**

**Προτεραιότητες (ποιες είναι οι προτεραιότητες του τελικού σας χρήστη και δώστε βαρύτητα σε κάθε μία από αυτές, έτσι ώστε το άθροισμα να είναι 100)**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Στάθμιση:  
Στάθμιση:  
Στάθμιση:  
Στάθμιση:  
Στάθμιση:

# Τελικός χρήστης στην ομάδα

- Τεράστιο πλεονέκτημα: μπορείτε να κατανοήσετε σε βάθος τον πελάτη σας, γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία σας:
  - Δεν θα χρειάζεται να βασίζεστε σε υποθέσεις, οι οποίες συχνά είναι ανακριβείς σχετικά με το ποιος είναι ο τελικός χρήστης και τι θέλει.
- Εάν δεν έχετε ήδη κάποιον από το συγκεκριμένο δημογραφικό κοινό στην ιδρυτική σας ομάδα, θα πρέπει να προσλάβετε έναν τελικό χρήστη-στόχο για την εκτελεστική σας ομάδα.

# Προφίλ τελικού χρήστη για το SensAble



**Table 3.1** SensAble End User Profile

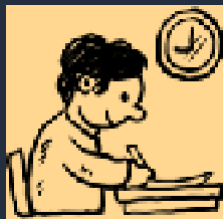
---

**Industrial Designer in Toy and Footwear Companies**

---

Gender	Male (90%), Female (10%)
Age	24–35, estimating that the average is close to 31
Level at Company	Individual contributor and not a manager
Income	\$50K–\$60K per year, depending on the region
Education	Rhode Island School of Design, Pasadena School of the Arts, or other high-end arts school
History	This is not their first job in the industry so they have some experience. However, this is not their end job either. This is something they will do as long as it is interesting and fulfilling. The industry is tough and they realize they can be laid off if things don't go well. This also leads to a lack of strong attachment to their job, so if another job comes up, they will move on without reservation.

# Προφίλ τελικού χρήστη για το SensAble



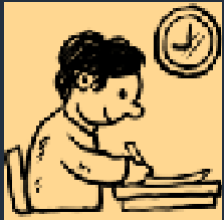
## Context

The designers see themselves as artists, not businesspeople. While they might want to be doing great art outside of the commercial world, they have realized that they need a paycheck to survive and have made that compromise. They may do some art on the side but they also are serious about wanting to create products that show off their artistic skills, and they are frustrated with products that don't properly convey their very specific design intent. Hence they have not given up using clay studios, which convey design intent much better than the new digital tools that are being forced on them. The new tools are engineering tools that have been modified for designers but make it very difficult to convey design intent. While the designers are tech-competent and even savvy when it comes to creative tools, that is not at their core. It is a means to an end. They might have an Apple computer at home and one in their department, but at the office, they are primarily working on their Windows-based PC.

## Personality

The designers like to socialize but would never be confused with fraternity boys. They do not have much money and are careful to not waste it. They drink carefully and/or do light recreational drugs when they go out. They like to sit around and listen to technopop music (like Thomas Dolby) and talk about the arts. They generally wear all black and a good number of them have body piercings and maybe even artfully done tattoos. While they do like to socialize, they can also be quiet and introverted much of the time.





- **Ιδέα:** μια νέα υπηρεσία κοινής χρήσης για οδική μεταφορά για μια ομάδα πελατών στη Μόσχα που δεν είχαν τέτοια υπηρεσία.
- Επικεντρωθείτε σε νεότερους οδηγούς με τεχνολογικές γνώσεις που:
- πίστευαν ότι θα ήταν πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία,
- ενδιαφέρονταν να χρησιμοποιήσουν τη νέα υποδομή των κινητών τηλεφώνων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να το κάνουν αυτό με τρόπο αποδοτικό ως προς το κεφάλαιο, που δεν ήταν εφικτό πριν.

# Προφίλ τελικού χρήστη για κοινή χρήση διαδρομών



- Αρχικό προφίλ τελικού χρήστη:
  - **Φύλο και ηλικία:** άνδρες και γυναίκες, με ηλικιακό εύρος από 17 έως 40 ετών.
  - **Επάγγελμα:** φοιτητές, νέοι επαγγελματίες, μετανάστες στη Μόσχα από αγροτικές περιοχές της Ρωσίας και μεσαία στελέχη.
  - **"Κοινωνικό επίπεδο":** "μεσαίο ή υψηλό".
  - **Αποδοχή της τεχνολογίας:** κάτοχοι smartphones, τεχνολογικά προηγμένοι, πρώιμοι υποστηρικτές νέων τεχνολογικών προϊόντων και ενεργοί χρήστες κοινωνικών δικτύων.
- **Είναι αυτό εντάξει;;;**
  - Έχουν όλοι οι άνδρες και οι γυναίκες ηλικίας 17-40 ετών τους ίδιους στόχους, τις ίδιες φιλοδοξίες και τους ίδιους φόβους;
  - Είναι αρκετά τμηματοποιημένη η αγορά του προγεφυρώματος; Δοκιμάστε **"Γιατί ο τελικός χρήστης να θέλει να χρησιμοποιήσει το προϊόν μου;"** Ερώτηση για περαιτέρω τμηματοποίηση.
  - Τι σημαίνει **"κοινωνικό επίπεδο"** και πώς μπορείτε να γίνετε πιο συγκεκριμένοι;
  - Ποιος τύπος και ποια μάρκα **smartphone** ή πάροχοι υπηρεσιών;
  - Ποια κοινωνικά δίκτυα;

Πηγή: ΠΗΓΗ: **ΠΕΙΘΑΡΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

# Μέρος 2

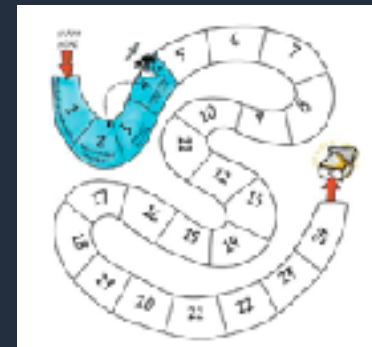
## Περιεχόμενα



- Βήμα 4: Συνολικό μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται στην αγορά Beachhead
- Βήμα 5: Προσωπικότητα της αγοράς
- Βήμα 9 : Προσδιορίστε τους επόμενους 10 πελάτες σας

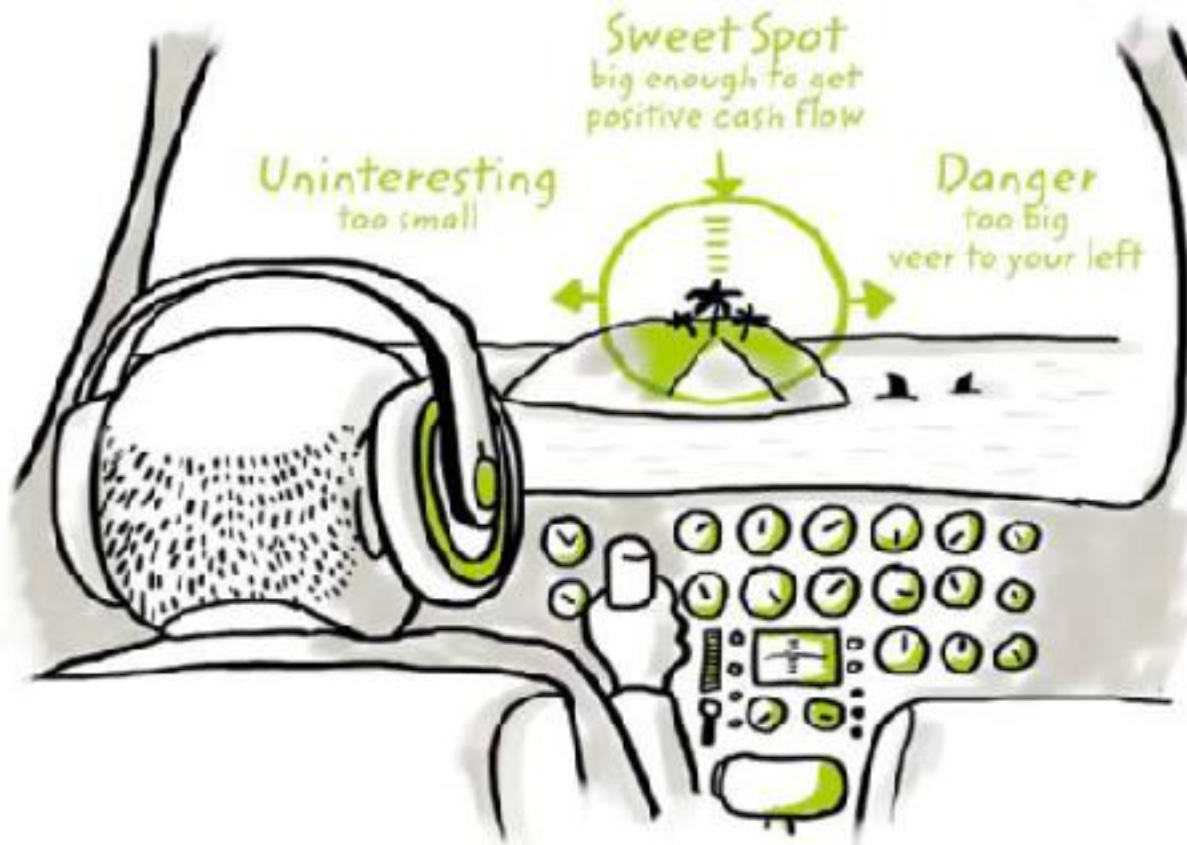
Μέρος 2β: Ποιος είναι ο πελάτης σας;

## Βήμα 4: Μέγεθος της συνολικής προσβάσιμης αγοράς για το beachhead market



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

- Είναι σημαντικό να αρχίσετε να καταλαβαίνετε από νωρίς το μέγεθος της αγοράς στην οποία στοχεύετε.
- Θα το τροποποιήσετε αυτό με την πάροδο του χρόνου, αλλά είναι συνετό να σκεφτείτε αυτό το σημείο από νωρίς και να αναπτύξετε τουλάχιστον ένα κατά προσέγγιση μέγεθος αγοράς για να ξέρετε ότι κατευθύνεστε προς τη σωστή γενική κατεύθυνση.
- Προσέγγιση:
  - Χρησιμοποιήστε τα δημογραφικά στοιχεία από το προφίλ τελικού χρήστη για να προσδιορίσετε **ποσοτικά** πόσο μεγάλη είναι η αγορά του προγεφυρώματός σας;
  - Χρησιμοποιήστε αυτόν τον αριθμό μεγέθους της αγοράς για να προσδιορίσετε αν χρειάζεται να τμηματοποιήσετε περαιτέρω την αγορά για να έχετε μια αγορά με πιο κατάλληλο μέγεθος.



Beachhead TAM calculation  
is your sanity check  
that you are headed  
in the right direction

# Συνολική προσβάσιμη αγορά

- Η ΣΠΑ του beachhead market είναι το **ποσό των ετήσιων εσόδων, εκφρασμένο σε δολάρια ανά έτος, που θα κέρδιζε η επιχείρησή σας εάν επιτυγχάνατε 100 τοις εκατό μερίδιο αγοράς στη συγκεκριμένη αγορά.**
- Για τον υπολογισμό της ΣΠΑ:
  1. Προσδιορίστε **πόσοι τελικοί χρήστες υπάρχουν** που ταιριάζουν στο προφίλ τελικού χρήστη χρησιμοποιώντας μια **ανάλυση από κάτω προς τα πάνω** με βάση την πρωτογενή έρευνα αγοράς.
  2. Συμπληρώστε το με μια **ανάλυση από πάνω προς τα κάτω** για να επιβεβαιώσετε τα ευρήματά σας.
  3. Καθορίστε **πόσα έσοδα** αξίζει κάθε τελικός χρήστης ετησίως.
  4. **Πολλαπλασιάζοντας** τους δύο αριθμούς προκύπτει η ΣΠΑ.

# Ποια είναι η αναμενόμενη ΣΠΑ;

- Ψάχνετε για μια αγορά που είναι **αρκετά μεγάλη** ώστε να μπορέσετε να αποκτήσετε **κρίσιμη μάζα**, να αναπτύξετε **βασικές ικανότητες** και να έχετε **θετικές ταμειακές ροές στην αγορά**.
- Ωστόσο, **αν η αγορά είναι πολύ μεγάλη, πιθανότατα δεν θα έχετε επαρκείς πόρους για να ανταγωνιστείτε, με αποτέλεσμα να καταποντιστείτε και να:**
  - είτε να μην πετύχει
  - ή να πρέπει να αντλήσουν χρήματα χωρίς να έχουν μεγάλο ιστορικό για να το αξιολογήσουν οι δυνητικοί επενδυτές.





Οι επιχειρηματίες τείνουν συχνά να διογκώνουν την ΣΠΑ με υπερβολική αισιοδοξία, αλλά ένας μεγάλος αριθμός δεν είναι απαραίτητα καλύτερος.



Ο στόχος του υπολογισμού της ΣΠΑ **δεν** είναι **να εντυπωσιάσετε τους άλλους**, αλλά να αναπτύξετε έναν **συντηρητικό, υπερασπίσιμο** αριθμό στον οποίο έχετε εμπιστοσύνη.

# Ανάλυση Bottom-up

- **Ο καλύτερος τρόπος** για να υπολογίσετε τον αριθμό των τελικών χρηστών που ταιριάζουν στο προφίλ τελικού χρήστη.
- Χρήση: Κατάλογοι πελατών, εμπορικές ενώσεις και άλλες πηγές πληροφοριών πελατών
- Προσδιορίστε τους αριθμούς των:
  - Πελατών
  - Τελικών χρηστών για κάθε πελάτη
- Μερικές φορές αυτό ονομάζεται "μέτρηση μύτης".
  - γίνεστε πολύ συγκεκριμένοι και ξέρετε πού βρίσκεται κάθε υποψήφιος πελάτης.

# Ανάλυση Top-down

- Ξεκινά με τη χρήση δευτερογενούς έρευνας αγοράς (**εκθέσεις ανάλυσης αγοράς**), για να προσδιορίσει **πόσοι τελικοί χρήστες πληρούν διαφορετικά χαρακτηριστικά**.
- Τα δεδομένα αυτά εκφράζονται συνήθως με μια **ανεστραμμένη πυραμίδα**:
  - Διάφορα οριζόντια επίπεδα,
  - Το κατώτατο επίπεδο είναι το μικρότερο - περιέχει όλους τους τελικούς χρήστες που πληρούν το προφίλ τελικού χρήστη.
- Θα πρέπει να συμπληρώνει την ανάλυση από κάτω προς τα πάνω για δύο λόγους:
  - Στην ανάλυση από πάνω προς τα κάτω, συχνά **υπερεκτιμάτε** τον αριθμό των τελικών χρηστών στην αγορά, επειδή δεν είστε τόσο συγκεκριμένοι στην ανάλυσή σας.
  - Η υπερβολική ανάλυση από πάνω προς τα κάτω θα σας οδηγήσει να **επικεντρωθείτε στα λογιστικά φύλλα και όχι στους πελάτες**.

# Εκτίμηση Top-Down Του αριθμού τελικών χρηστών στο Beachhead Market

Αριθμός ατόμων στο μεγαλύτερο δημογραφικό ή  
ψυχογραφικό χαρακτηριστικό σας ≡

Με βάση το προφίλ του τελικού χρήστη Χαρακτηριστικό:  
Παραδοχή(ες): \_\_\_\_\_  
Πηγή(ες): \_\_\_\_\_

1η τμηματοποίηση με βάση το προφίλ  
τελικού χρήστη ≡

Με βάση το χαρακτηριστικό προφίλ τελικού χρήστη:  
% του προηγούμενου τμήματος: %  
Παραδοχές για τον υπολογισμό: \_\_\_\_\_  
Πηγή(ες): \_\_\_\_\_

2<sup>nd</sup> Τμηματοποίηση με βάση  
το προφίλ του τελικού  
χρήστη ≡

Με βάση το χαρακτηριστικό προφίλ τελικού χρήστη:  
% του προηγούμενου τμήματος: \_\_\_\_\_  
% Παραδοχή(-ες) για τον  
υπολογισμό: \_\_\_\_\_  
Πηγή(ες): \_\_\_\_\_

3η τμηματοποίηση  
με βάση το προφίλ  
του τελικού χρήστη ≡

Με βάση το χαρακτηριστικό προφίλ τελικού χρήστη:  
% του προηγούμενου τμήματος: \_\_\_\_\_  
% Παραδοχή(-ες) για τον  
υπολογισμό: \_\_\_\_\_  
Πηγή(ες): \_\_\_\_\_

Τελικοί  
χρήστες στην  
αγορά =

Με βάση το χαρακτηριστικό προφίλ τελικού χρήστη:  
% του προηγούμενου τμήματος: %  
Παραδοχές για τον υπολογισμό: \_\_\_\_\_  
Πηγή(ες): \_\_\_\_\_

# Από τους τελικούς χρήστες σε \$\$\$

- Προσδιορίστε πόσα ετήσια έσοδα αξίζει ένας μεμονωμένος τελικός χρήστης.
- Πολλαπλασιάστε τα έσοδα ανά τελικό χρήστη επί τον αριθμό των τελικών χρηστών για να υπολογίσετε την ΣΠΑ σε δολάρια ανά έτος.
- Κάντε κάποιες υποθέσεις σχετικά με το πόσο είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένας πελάτης ανά τελικό χρήστη.
  - Βασιστείτε στον αριθμό των προϋπολογισμών των δυνητικών πελατών που έχετε εντοπίσει.
  - Πόσα ξοδεύουν σήμερα για να επιτύχουν αυτό που κάνει το προϊόν σας;
  - Πόσα έχουν πληρώσει στο παρελθόν για άλλα νέα προϊόντα;
  - Πόση αξία δημιουργεί το προϊόν σας γι' αυτούς;

# Ποια θα πρέπει να είναι η ΣΠΑ σας;

- Εάν η εκτιμώμενη αξία της ΣΠΑ σας είναι **μικρότερη από 5 εκατομμύρια δολάρια ετησίως**, είναι πιθανό η νέα σας επιχείρηση να **μην έχει εντοπίσει μια αρκετά μεγάλη αγορά προκεχωρημένης ανάπτυξης**, ιδίως επειδή οι επιχειρηματίες συχνά διογκώνουν το μέγεθος της αγοράς τους και το αναμενόμενο μερίδιο αγοράς τους.
  - **Μια αρχική ΣΠΑ ύψους 5 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως θα μπορούσε να είναι μια επιτυχημένη επιχείρηση**, εάν καταφέρετε να κατακτήσετε την αγορά γρήγορα και πειστικά, ειδικά εάν τα μικτά περιθώρια κέρδους του προϊόντος σας θα είναι πολύ υψηλά (π.χ. 90% - λογισμικό, εφαρμογές για κινητά, επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην πληροφόρηση) και δεν χρειάζεστε πολλούς υπαλλήλους για να το κάνετε.
  - Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει θετικές ταμειακές ροές από την αγορά, γεγονός που θα αποτελούσε σημαντικό επίτευγμα και μια καλή αγορά-προγεφύρωμα.
- Γενικά, μια **ΣΠΑ που κυμαίνεται μεταξύ 20 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως και 100 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως είναι ένας καλός στόχος**. Οτιδήποτε **υπερβαίνει το 1 δισεκατομμύριο δολάρια σίγουρα εγείρει προβληματισμό**.

# Γιατί είναι σημαντικός ο υπολογισμός της ΣΠΑ;

- Ο προσδιορισμός της ΣΠΑ αποτελεί θεμελιώδες μέρος της δημιουργίας ενός επιτυχημένου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Θα πρέπει να έχετε σαφή κατανόηση της αγοράς σας όταν παρουσιάζετε την ιδέα ή την τεχνολογία σας σε άλλους, όπως σε συμβούλους και επενδυτές, επειδή θα περιμένουν από εσάς να παρουσιάσετε έναν αριθμό ΣΠΑ και να εξηγήσετε τη λογική σας πίσω από αυτόν.
- Μην αφιερώνετε υπερβολικά πολύ χρόνο στον υπολογισμό της ΣΠΑ, διότι θα υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία σας, όπως το μικτό περιθώριο κέρδους, η ταχύτητα, η δυνατότητα κυριαρχίας και η βιώσιμη αγορά.
- Πιθανότατα θα επιστρέψετε και θα επανεξετάσετε τον υπολογισμό της ΣΠΑ και θα τον τροποποιήσετε για να τον κάνετε πιο αξιόπιστο.
- Θα σας ενδιαφέρει επίσης πολύ ο ρυθμός ανάπτυξης της ΣΠΑ. Θα το μετρήσετε αυτό χρησιμοποιώντας κάτι που ονομάζεται **σύνθετος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης (CAGR)**.



## Περιπτώσιολογική μελέτη SensAble



- Μια bottom-up ανάλυση σε εύλογο χρονικό διάστημα, που βοήθησε στην καταμέτρηση πραγματικών πελατών:
  - Μιλώντας με μερικές εταιρείες παιχνιδιών
  - Προσδιορισμός του πόσες άλλες μεγάλες εταιρείες παιχνιδιών υπήρχαν, από τα γενικά διαθέσιμα δωρεάν δεδομένα στη βιβλιοθήκη.
  - Προσωπική επικοινωνία με το προσωπικό του Industrial Design Society of America που βοήθησε στην τελειοποίηση του καταλόγου.

# Πόσες εταιρείες παιχνιδιών;



- Η συνειδητοποίηση ότι οι εταιρείες παιχνιδιών υπήρχαν σε τρεις διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές - τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ασία και την Ευρώπη - οδηγεί σε περαιτέρω τμηματοποίηση της αγοράς.

**Table 4.1** SensAble List of Customers for Toy Industry

Europe	United States	Asia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Synapse</li><li>• Hasbro</li><li>• Schleich</li><li>• Playmobil</li><li>• Mattel</li><li>• Disneyland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hasbro</li><li>• Mattel</li><li>• Fisher-Price</li><li>• FP Brands</li><li>• Creaa</li><li>• Equity Marketing</li><li>• Marketing Store</li><li>• Gemmy</li><li>• Gentle Giant</li><li>• Whitestone</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bandai</li><li>• Tomy</li><li>• Unitec</li><li>• Creaa</li><li>• Hermon Industries</li><li>• Luen Shing</li><li>• Mattel</li><li>• Hasbro</li><li>• Equity Marketing</li></ul>



# Πόσοι βιομηχανικοί σχεδιαστές;



- Χρησιμοποιώντας καλές σχέσεις με τη βάση των χρηστών και δημιουργώντας εμπιστοσύνη, βοήθησε να προσδιοριστεί με μεγάλη σιγουριά πόσοι βιομηχανικοί σχεδιαστές βρίσκονταν σε τρεις πελάτες.
- Τα δεδομένα αυτά οδήγησαν σε:
  - Υπολογισμός της "πυκνότητας σχεδιαστών", του αριθμού σχεδιαστών ανά χίλιους υπαλλήλους και του αριθμού σχεδιαστών ανά εκατομμύριο δολάρια εσόδων.
  - Κάνοντας τεκμηριωμένες εικασίες για άλλες εταιρείες, όπου δεν είχαμε αρκετό χρόνο ή διασυνδέσεις για να "μετρήσουμε μύτες".
- Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για τη βιομηχανία υποδημάτων.

# Πόσες εταιρείες υποδημάτων;



## FOOTWEAR INDUSTRY LIST OF CUSTOMERS

- Adidas (United States, Europe, Asia)
- Nike (United States, Asia)
- New Balance (United States)
- Reebok (United States, Europe, Asia)
- Fila (United States, Europe)
- Ecco Design (United States, Europe)
- Stride Rite (United States)
- Spalding (United States)
- Rockport (United States)
- Timberland (United States)
- Wolverine (United States)
- Doc Martens (Europe)
- Alsa (Europe)
- Gabor (Europe)
- Kurt John (Europe)
- Clark (Europe)
- Regra Design (Europe)
- Pou Chen (Asia)
- Feng Tay (Asia)
- ASICS (Asia)

# Εκτιμήσεις προϋπολογισμού



- Καθορίστε πόσος προϋπολογισμός ανά σχεδιαστή υπήρχε για κάθε πελάτη, γεγονός που απαιτούσε πρόσθετα δεδομένα καθώς και ορισμένες υποθέσεις και υπολογισμούς.
- Ξεκινήστε εξετάζοντας πόσο ξόδεψαν σήμερα οι πελάτες για ένα παρόμοιο αλλά κατώτερο ψηφιακό προϊόν ή πόσο ξόδευαν για να κάνουν απλά τη δουλειά τους χωρίς ψηφιακό προϊόν.
- Παρά τις άλλες δαπάνες που μπορεί να επιβαρύνουν τον πελάτη, η εστίαση στο πόσα ξοδεύει ο πελάτης ανά σχεδιαστή είναι ένα ευκολότερο σημείο δεδομένων να καταγραφεί σε πίνακες και φαίνεται να αντιπροσωπεύει καλύτερα το δυναμικό της αγοράς.

# Εκτιμήσεις προϋπολογισμού



- Κάθε πελάτης προϋπολόγισε έναν πάγκο εργασίας από πηλό για κάθε σχεδιαστή, ο οποίος, όταν είναι πλήρως εξοπλισμένος, κοστίζει περίπου **20.000 δολάρια ανά πάγκο στις** Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη, με **πενταετή κύκλος αντικατάστασης**.
- Κάθε πελάτης προϋπολόγισε επίσης έναν ψηφιακό σταθμό εργασίας και λογισμικό για κάθε σχεδιαστή που κοστίζει περίπου **15.000 δολάρια** στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη και είχε τριετή κύκλο αντικατάστασης.
- Και οι δύο αυτές δαπάνες θα εκτοπίζονταν από το προϊόν της SensAble. (Διαπιστώσαμε ότι αυτά τα δύο στοιχεία συχνά κοστίζουν λιγότερο για τις εταιρείες που αγοράζουν για σχεδιαστές που εδρεύουν στην Ασία)
- Συμπεριλάβαμε επίσης έναν **εκτιμώμενο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης**, με βάση την πρωτογενή μας έρευνα αγοράς.
- Αν και δεν επηρέασε άμεσα τον υπολογισμό της ΣΠΑ, ήταν ένα χρήσιμο σημείο δεδομένων για μελλοντικά βήματα που θα μπορούσαμε εύκολα να συλλέξουμε κατά τη διάρκεια αυτού του γύρου έρευνας. Επίσης, ένας θετικός αριθμός ανάπτυξης είναι ένας καλός δείκτης μιας υγιούς ευκαιρίας στην αγορά.



**Table 4.2** SensAble Technologies Beachhead Market TAM Calculation

	United States	Europe	Asia
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	1,500	1,000	1,000
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	750	500	500
Estimated Annual Growth Rate	8%	8%	8%
<b>Primary Market Research:</b>			
Price per clay workbench	\$20,000	\$20,000	\$15,000
Price per digital workstation	\$15,000	\$15,000	\$10,000
Life of physical clay workbenches	5 years	5 years	5 years
Life of digital workstations	3 years	3 years	3 years
Annual expenditure per designer (based on assumption that each designer would otherwise have both a clay workbench and a digital workbench, and we can replace them both with our offering)	\$9,000	\$9,000	\$6,333
<b>TAM Calculation:</b>			
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	\$13,500,000	\$9,000,000	\$6,333,333
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	\$6,750,000	\$4,500,000	\$3,166,667
<b>Total TAM for Beachhead (\$/year)</b>	<b>\$20,250,000</b>	<b>\$13,500,000</b>	<b>\$9,500,000</b>

# Ανάθεση ανάγνωσης



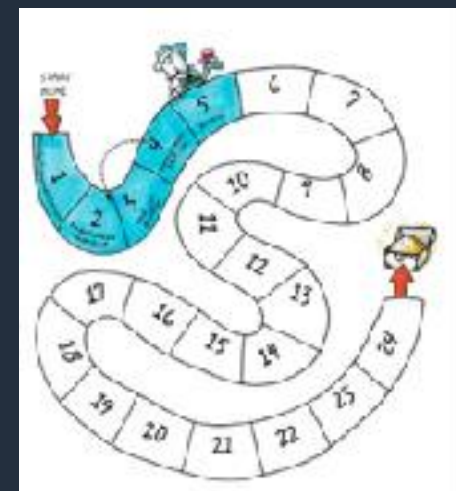
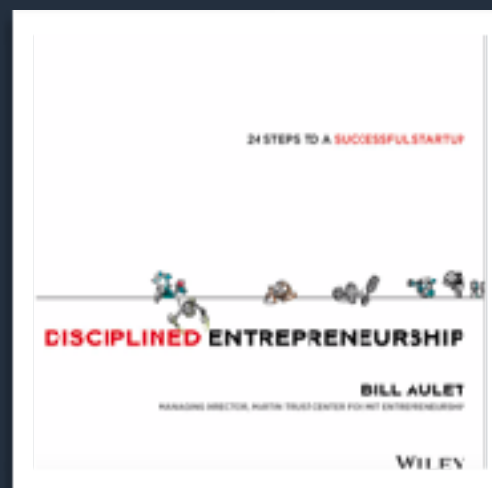
Διαβάστε το άρθρο "Πώς να υπολογίσετε τη συνολική απευθυνόμενη αγορά σας και να φτιάξετε μια εξαιρετική διαφάνεια για τους επενδυτές" του David Skok

- ▶ [https://  
www.forentrepreneurs.com/  
calculating-tam/](https://www.forentrepreneurs.com/calculating-tam/)



Μέρος 2β: Ποιος είναι ο πελάτης σας;

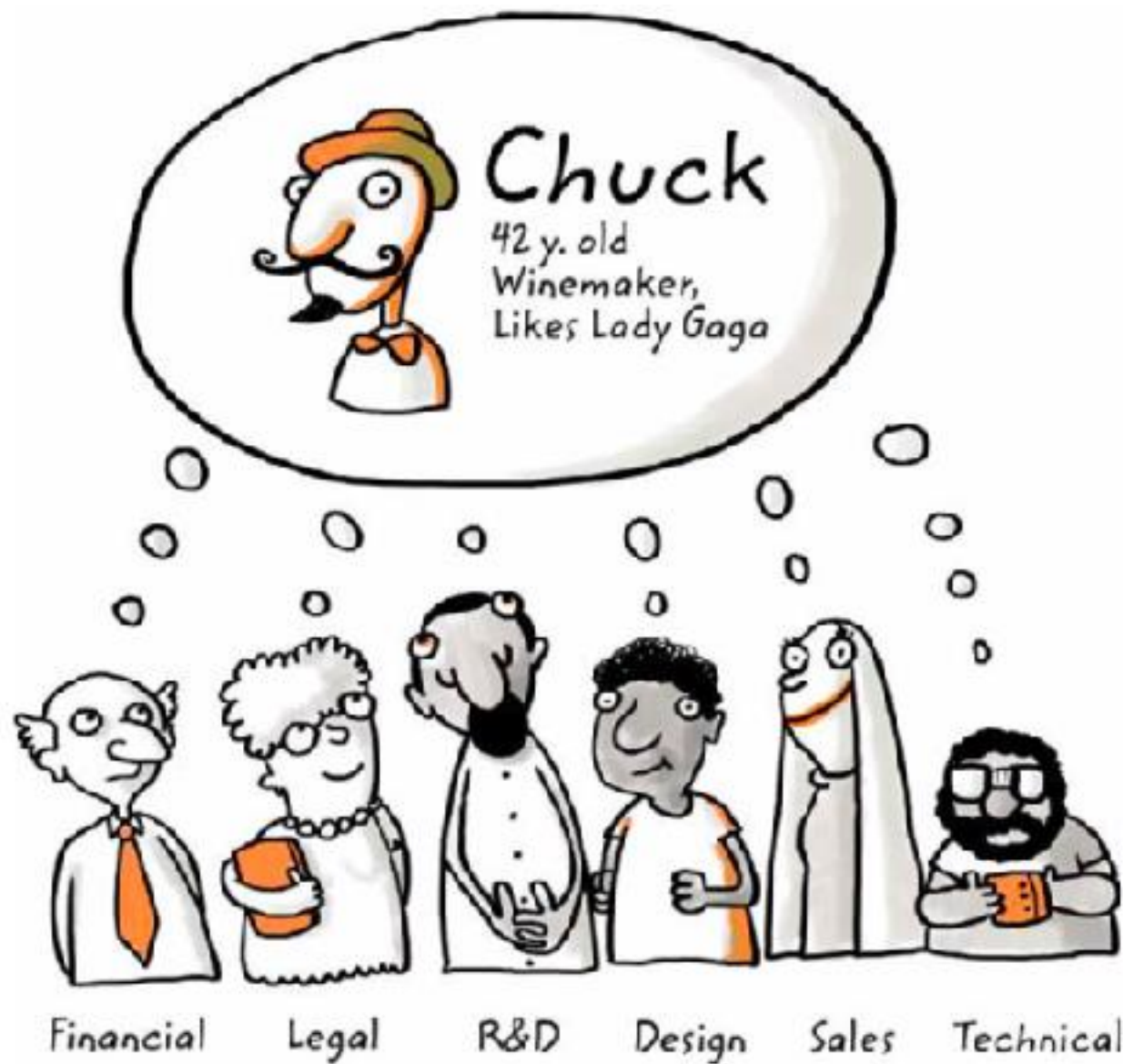
## Βήμα 5: το Persona για την αγορά Beachhead



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.



- Επιλέξτε **έναν τελικό χρήστη** από έναν υποψήφιο πελάτη που θα είναι το Persona σας.
- Κατασκευάστε μια **λεπτομερή περιγραφή** αυτού του **πραγματικού προσώπου**.
- Κάντε το Persona ορατό σε όλους στο νέο εγχείρημα, ώστε να γίνεται διαρκής αναφορά σε αυτό.



*The Persona ensures that everyone is unambiguously focused on the same target.*

# Ποιος/α είναι το Persona;

- Ένα πρόσωπο που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον κύριο πελάτη της αγοράς του beachhead market.
- Ένας τελικός χρήστης από έναν υποψήφιο πελάτη που αντιπροσωπεύει με τον καλύτερο τρόπο το προφίλ τελικού χρήστη.
- Απαντά οριστικά σε όλες τις ερωτήσεις σχετικά με το τι μπορεί να θέλουν οι δυνητικοί πελάτες σας.
- Ενώ ακόμη και ένα γενικό Persona μπορεί να είναι χρήσιμη, είναι καλύτερο να προχωρήσετε τη διαδικασία ακόμη περισσότερο.
- Η Persona θα πρέπει να είναι ένα πραγματικό πρόσωπο, όχι ένα σύνθετο.
  - Κανένας τελικός χρήστης δεν αντιπροσωπεύει το 100% των χαρακτηριστικών κάθε τελικού χρήστη στο Προφίλ Τελικού Χρήστη.
  - Καθώς όμως εργάζεστε προς τον καθορισμό του Persona, θα είστε σε θέση να βρείτε κάποιον που ταιριάζει αρκετά καλά στο προφίλ. Στη συνέχεια, θα **εστιάσετε την ανάπτυξη του προϊόντος σας γύρω από αυτό το άτομο.**

# Παράδειγμα Persona

- Chuck Kirby, Facilities Manager, IBM NE Data Center στο Littleton, MA
- 20.000 Blade servers σήμερα με αύξηση 15% ανά τρίμηνο για τα τελευταία δύο χρόνια και για το προβλέψιμο μέλλον
- Αμερικανός δεύτερης γενιάς
- Ζει στο Medford
- Medford High στο Middlesex Community College
- Μετακόμισε στο Winchester
- Οικογένεια με 2 παιδιά (12, 15)
- Στα μέσα της σταδιοδρομίας, πολλά χρόνια στην εταιρεία, τεχνικός, με έμφαση στη συντήρηση, επαγγελματικό πτυχίο
- Βρίσκεται στη δουλειά του εδώ και 5 χρόνια και έχει ήδη περάσει από τρεις διευθυντές
- Προώθηση της πορείας για ανέλιξη είναι η διαχείριση περισσότερων εγκαταστάσεων
- AFCOM, Uptime Institute, Green Grid, αρχίζοντας να διαβάζει blogs (Hamilton & Manos)
- Ford 150 φορτηγό pickur, βομβητής πάντα σε λειτουργία, νοοτροπία εθελοντή πυροσβέστη
- Ο πελάτης των πελατών και οι προτεραιότητές του (σκεφτείτε τη νοοτροπία ενός πελάτη κοινής ωφέλειας):
  1. Αξιοπιστία, 2. Ανάπτυξη, 3. Κόστος, 4. "Πράσινο" -

182 Πηγή: ΠΗΓΗ: **ΠΕΙΘΑΡΧΗΜ'ΕΝΗ** ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



# Κλειδί για την ανάπτυξη Persona

- Πρέπει να είναι ένα πραγματικό πρόσωπο
- Να είστε οπτικοί
- Κατανοήστε όλες τις διαστάσεις: Συναισθηματικές και κοινωνικές διαστάσεις: Ορθολογική, Συναισθηματική και Κοινωνική
- Σφάλμα να ξεκινήσετε από την πλευρά της υπερβολικής λεπτομέρειας & στη συνέχεια να απομακρύνετε
- Προτεραιότητες
- Τι φοβούνται περισσότερο στον κόσμο;
- Τι τους κινητοποιεί περισσότερο από οτιδήποτε άλλο;
- Σε ποια άλλα "πηγαδάκια" συχνάζουν: δηλαδή, πού συναθροίζονται με άλλους ομοειδείς τους;
- Κάντε το αυτό ως ομάδα - θα βοηθήσει στην ενοποίηση της ομάδας σας και θα τους φέρει όλους στο ίδιο (και σωστό) μήκος κύματος.



## Αγγελία #1: Με γνώμονα τα δεδομένα

- 795 εκατομμύρια άνθρωποι χωρίς αρκετό φαγητό
- Αναπτυσσόμενες χώρες: 12.9%
- 3,1 εκατομμύρια θάνατοι για παιδιά κάτω των 5 ετών
- 66 εκατομμύρια μαθητές δημοτικού πεινάνε
- Απαιτούνται 3,2 δισεκατομμύρια δολάρια
- Δεν θα προσφέρετε σε αυτόν τον σκοπό;

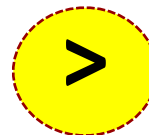
## Διαφήμιση #2: Με γνώμονα την ιστορία

- Raj Shah - 12 ετών, αγάπη στο Νέο Δελχί, εργάζεται πρωινά και απογεύματα για να στηρίξει τη μητέρα του, Anjali, η οποία είναι άρρωστη με διαβήτη και εξακολουθεί να φροντίζει τους γονείς της με περιορισμένη κινητικότητα.
  - Η μικρότερη αδελφή του, η Τάνια, είναι 7 ετών.
  - Πηγαίνει στο σχολείο αλλά είναι ληθαργικός & δυσκολεύεται να συγκεντρωθεί στο σχολείο
  - Ο Raj τρώει ελάχιστα εδώ και 3 εβδομάδες & έχει φτάσει στο σημείο ότι αν δεν φάει ένα καλό γεύμα τις επόμενες 2 εβδομάδες θα συμβούν πολλά συγκεκριμένα άσχημα πράγματα.
  - Υπάρχουν 66 εκατομμύρια άνθρωποι σαν τον Raj
- Δεν θα δώσετε 50 δολάρια για να τον βοηθήσετε να βοηθήσει τον εαυτό του και την οικογένειά του;

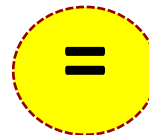


Σε μια νεοσύστατη  
επιχείρηση, ποιο είναι το  
μεγαλύτερο πρόβλημα;

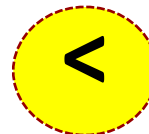
a.



b.



c.



### Πρόβλημα Α

Να έχετε αρκετό χρόνο για να ερευνήσετε και να βρείτε την καλύτερη στρατηγική

### Πρόβλημα Β

Παρακίνηση των ανθρώπων να συνεχίσουν να σημειώνουν πρόοδο, ώστε να δημιουργήσετε δυναμική και να πείσετε και άλλους να συμμετάσχουν





Είναι αυτή η  
περσόνα;



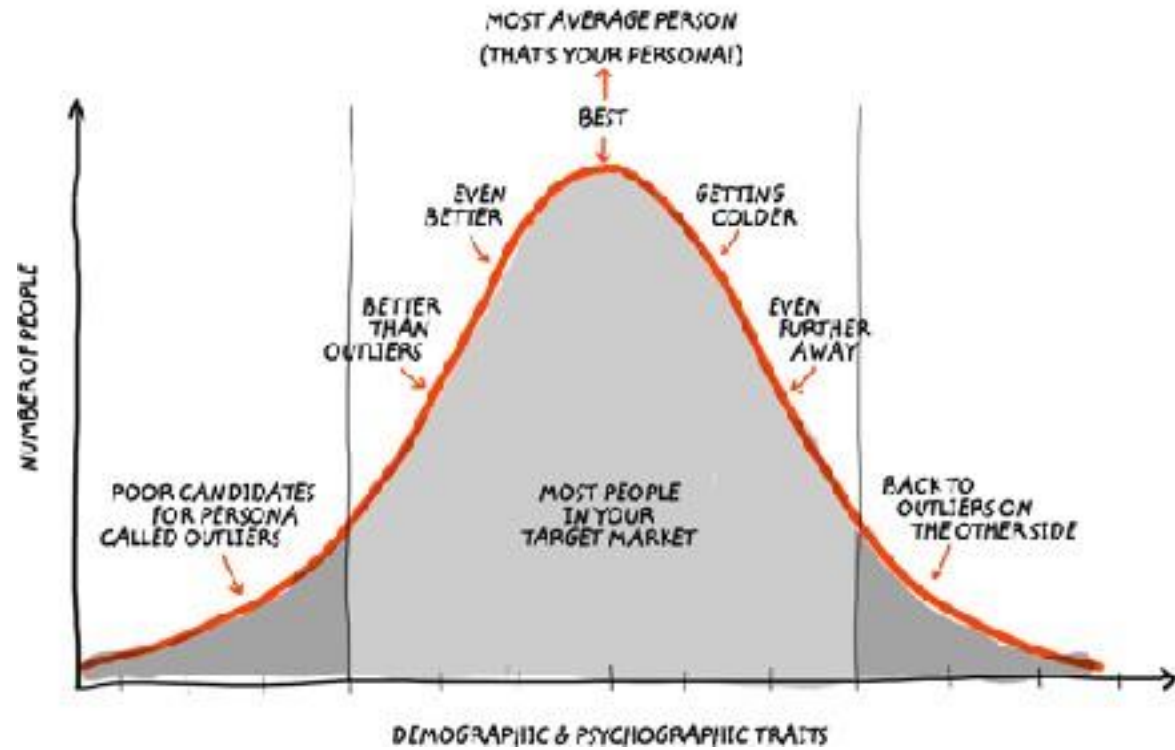
Είναι αυτός η  
περσόνα;



# Πώς να επιλέξετε το Persona;

**Αν είχα μόνο έναν τελικό χρήστη να εκπροσωπήσει το προφίλ τελικού χρήστη, ποιος θα ήταν αυτός;**

- Η διαδικασία δημιουργίας ενός Persona είναι σημαντική, γι' αυτό θα πρέπει να εμπλέξετε όλα τα βασικά μέλη της ομάδας σας, ανεξάρτητα από το ρόλο τους στην ομάδα.
- Τα μέλη της ομάδας που συμμετέχουν στη διαδικασία θα καταλήξουν να απολαμβάνουν, να αγκαλιάζουν και να αποκομίζουν μεγάλη αξία από τη διαδικασία δημιουργίας του Persona.
- Πάρτε την πρωτογενή έρευνα αγοράς που διαθέτετε για μερικούς από τους πιο ενδιαφερόμενους πελάτες, καθώς και το προφίλ τελικού χρήστη, και συζητήστε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ανάδειξης κάθε πελάτη σε Persona.
- Μετά από αυτή την ανάλυση, θα επιλέξετε μία από αυτές να είναι το Persona, γνωρίζοντας ότι μπορεί να την αλλάξετε αργότερα καθώς θα λαμβάνετε περισσότερες πληροφορίες.
- Μην ξοδεύετε πολύ χρόνο ανησυχώντας για το αν έχετε το τέλειο Persona- απλά κάντε την καλύτερη δυνατή εικασία και ξεκινήστε τη διαδικασία.



# Χαρτογράφηση του Persona

- Προετοιμάστε ένα **ενημερωτικό δελτίο** για το Persona, με βάση τις πληροφορίες που ήδη έχετε. Συμπεριλάβετε:
  - Σχέδιο ή φωτογραφία του ατόμου.
  - Πληροφορίες σχετικά με τη ζωή του ατόμου (γεννηθείς, μεγαλωμένος, εκπαίδευση, οικογένεια, ηλικία κ.λπ.)
  - Πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας του ατόμου (ποια εταιρεία, πόσα χρόνια, εκπαίδευση, διευθυντές, μισθός, μετρήσεις απόδοσης σε περίπτωση B2B κ.λπ.).
  - Μια λίστα με τα Κριτήρια Αγοράς του Persona σε σειρά προτεραιότητας.
- Να είστε **συγκεκριμένοι**.
- Προσδιορίστε τα βασικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρησή σας και τα οποία θα πρέπει να συμπεριλάβετε, προκειμένου το Persona να σας είναι χρήσιμο.

# Ιεράρχηση των κριτηρίων αγοράς

- Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων είναι πολύ σημαντική, καθώς αυτές οι προτεραιότητες θα υπαγορεύσουν τις αγοραστικές αποφάσεις που θα λάβει το Persona.
- Είναι ζωτικής σημασίας να κατανοήσετε πώς ο πελάτης σας ιεραρχεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.
- Η **κορυφαία προτεραιότητα** είναι:
  - Η **ανησυχία που κρατάει το Persona ξύπνια το βράδυ**.
    - ▶ Αυτό που είτε **φοβάται περισσότερο** είτε **ενθουσιάζεται περισσότερο**.
    - ▶ Αυτό που θα το οδηγήσει στην **απόλυση** ή την **προαγωγή** και συχνά το πιο πιθανό σενάριο που μπορεί να πάει καλά ή στραβά.

# Συνέντευξη του Persona

- Ένας κατάλογος που παρέχεται από τον τελικό χρήστη θα σας βοηθήσει να ξεκινήσετε με τα **κριτήρια αγοράς** και τις **προτεραιότητές** τους.
- Αφού εντοπίσετε ποια στοιχεία έχετε και ποια όχι, **πάρτε** ξανά **συνέντευξη από τον τελικό χρήστη που είναι η Persona σας** και συμπληρώστε τα κενά σε αυτά που γνωρίζετε.
- **Προσοχή!**
  - **Δεν είναι απαραίτητο** να **πιστεύετε όλα όσα** σας λέει ο τελικός χρήστης σε μια συνέντευξη,
  - Θα πρέπει να **επικυρώνετε αυτά που λένε**. Συχνά ο τελικός χρήστης πιστεύει όντως αυτά που λέει, αλλά στην πραγματικότητα θα κάνει πολύ διαφορετικές ενέργειες.
- Αφήστε τη **συζήτηση να είναι ανοιχτή**, γιατί πιθανότατα θα μάθετε πρόσθετα στοιχεία που αφορούν την Persona σας.
- Προχωρήστε πέρα από αυτά που λέει η Persona σας και **παρατηρήστε προσεκτικά όλες τις λεπτομέρειες** που την αφορούν.
  - Είναι το γραφείο του/της οργανωμένο;
  - Έχει φωτογραφίες στο γραφείο του/της ;
  - Τι είδους ρούχα φοράει;
  - Υπάρχουν ιδιαίτερα περίεργα χαρακτηριστικά;



# Περιπτώσιολογική Μελέτη Persona



**Table 5.1** Chuck Karroll Persona

## Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA

Environment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.</li></ul>
Personal Information	<ul style="list-style-type: none"><li>• He is second-generation American (parents from Ireland).</li><li>• Born in Medford, Massachusetts.</li><li>• Medford High to Middlesex Community College.</li><li>• Moved to Winchester.</li><li>• Family with 2 kids (12, 15).</li><li>• Just turned 40 this year.</li></ul>
Career Context	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.</li><li>• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.</li><li>• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.</li><li>• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.</li><li>• Promotion path forward is to manage more facilities.</li><li>• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.</li><li>• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).</li><li>• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.</li></ul>

# Περιπτώσιολογική Μελέτη Persona



## Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
  - Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
  - Second-biggest influence is the Uptime Institute.
  - Has started to look at Green Grid but not impressed.
- 

## Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
  2. Growth (high priority)
  3. Costs (medium priority)
  4. "Greenness" (low priority—extra credit)

## Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires



# Μετά τη συνέντευξη

- Προσθέστε τις πληροφορίες από τη συνέντευξη στο δελτίο δεδομένων σε άλλη συνάντηση της ομάδας για να βεβαιωθείτε ότι όλοι είναι στην ίδια σελίδα και ότι δεν έχουν παραλειφθεί ή αγνοηθεί κρίσιμες λεπτομέρειες.
- Μόλις ολοκληρώσετε το ενημερωτικό σας δελτίο, συνοψίστε μερικές βασικές περιοχές σε ένα φύλλο χαρτιού και αναρτήστε το στον τοίχο, ώστε η ομάδα σας να μην ξεχνάει για ποιον δουλεύει.
- Ορισμένες εταιρείες φτιάχνουν ένα χάρτινο ομοίωμα της Persona και το κρατούν στο γραφείο.
- Άλλες εταιρείες αιχμής ανασύρουν μια ηλεκτρονική έκδοση της Persona όταν λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, προκειμένου να συζητήσουν ποια θα ήταν η οπτική γωνία της Persona για το θέμα.

# Περιπτωσιολογική Μελέτη Persona



## Silviu

35 y.o.  
Alternative channels  
manager (small bank)  
Earns 2,500 EUR/mo

- STORY:** Energetic and ambitious.  
Has a family, but is a social person.  
Likes gadgets (Apple fan), motorbikes, and snowboarding.  
Likes good wine & dining w/ friends.  
Prefers doing business with people he likes.
- GOALS:** Go up the ladder (VP/CEO in 10 y).  
Do something different/stand out.  
Be appreciated for results.  
His bank to become more competitive.
- NEEDS:** To get quick measurable results (customer loyalty & satisfaction).  
To lower his costs.  
To move faster/smarter than competitors.  
To find a good technology partner.
- PAINS:** Large IT projects are expensive and take long time to implement.  
Low competitiveness means more pressure (small bank).  
Upper management doesn't understand the leverage of usable, user-friendly technology.

*Figure 5.1 Making the Persona visual means everyone on your team will be more engaged in the process and will keep the Persona in the front of their minds.*

# Persona: Περισσότερο από μια άσκηση

- Η Persona θα πρέπει να **γίνει σημείο επαφής** καθώς σκέφτεστε τις αποφάσεις που θα πάρετε στο μέλλον.
  - Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να δώσετε προτεραιότητα ή/και να απορρίψετε;
  - Πώς πρέπει να κατανέμετε τους πόρους;
  - Ποιον πρέπει να προσλάβετε για να πουλήσει το προϊόν;
  - Ποιο πρέπει να είναι το μήνυμά σας;
  - Με ποιον πρέπει να συνεργαστείτε;
  - Πού πηγαίνετε για να συναντήσετε τους πελάτες σας;
  - Ποιος επηρεάζει τη νοοτροπία του πελάτη σας σχετικά με το προϊόν σας;
- Η διαδικασία της απάντησης αυτών των ερωτήσεων αρχίζει να **φέρνει ευθυγράμμιση μεταξύ της ομάδας** και **να επιλύει παρεξηγήσεις** που είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν **από ασαφείς επικοινωνίες**.
- Μόλις ολοκληρωθεί η Persona, είναι επίσης χρήσιμο να διατηρηθεί αυτή η ευθυγράμμιση στο μέλλον.
- Αν γίνει αποτελεσματικά, θα βοηθήσει στην καθοδήγηση όλων των ειδών των αποφάσεων και θα δημιουργήσει μια συνεπή όραμα σε όλη την εταιρεία.

# Τι γίνεται με τις πολλαπλές Προσωπικότητες;

- Όταν η εταιρεία σας φιλοδοξεί να απευθυνθεί σε μια αγορά με δύο όψεις (όπως το eBay και η Google), θα πρέπει στην πραγματικότητα να ξεκινήσετε με δύο Personas.
- Αυτό δεν οφείλεται σε έλλειψη εστίασης, αλλά μάλλον στο γεγονός ότι οι βασικές τους δραστηριότητες είναι αγορές με δύο όψεις- έτσι χρειάζονταν μία Persona για κάθε αγορά.
- Για παράδειγμα, όταν το eBay ξεκίνησε για πρώτη φορά τον ιστότοπο δημοπρασιών του, θα είχε μια Persona για έναν αγοραστή και μια εντελώς διαφορετική Persona για έναν πωλητή.
- Παρομοίως, η Google, στην αρχή, θα έπρεπε να έχει μια Persona για τον χρήστη-στόχο της αναζήτησης και μια άλλη Persona για τον αγοραστή-στόχο των διαφημίσεων.
- Η Google και το eBay είναι τόσο μεγάλες σήμερα που έχουν πολλές προσωπικότητες που ταιριάζουν με τους πολλούς τομείς της επιχείρησής τους και οι επιχειρηματίες μερικές φορές θέλουν να δείχνουν τις δύο εταιρείες ως λόγους για τους οποίους οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να έχουν πολλαπλές προσωπικότητες.
- Ωστόσο, οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν τους πόρους για να καλύψουν πολλαπλές αγορές και να χρησιμοποιήσουν πολλαπλές προσωπικότητες. Εσείς δεν έχετε αυτή την πολυτέλεια, οπότε μην παρασύρεστε από το τι κάνουν οι μεγάλες εταιρείες με τις προσωποποιήσεις.



Επικεντρωθείτε στη δική σας  
Persona, ή, αν έχετε μια αγορά  
με πολλές πλευρές,  
μία Persona για κάθε πλευρά της  
αγοράς.

# Τι να μην κάνετε

- Η άσκηση Persona μπορεί ακόμη και να επεκταθεί για να δημιουργήσετε personas που αποφασίζετε ρητά **να μην εξυπηρετήσετε**.
- Μια τέτοια άσκηση μπορεί να σας βοηθήσει να συγκεντρωθείτε και να μην αποσπάσετε τους πολύτιμους πόρους σας.
- Μπορείτε ακόμη να μιλήσετε για το πώς χειρίζεστε αυτούς τους πελάτες και πώς τους ανακατευθύνετε αποτελεσματικά.
- Είναι πολύ δύσκολο και χρειάζεται εξάσκηση για τους επιχειρηματίες να απορρίπτουν επιχειρήσεις, αλλά είναι ακριβώς αυτός ο τύπος εστίασης που θα σας επιτρέψει να οικοδομήσετε μια επεκτάσιμη και κερδοφόρα επιχείρηση.
- Συχνά στην επιχειρηματικότητα, η επιτυχία σας καθορίζεται τόσο από **το τι δεν κάνετε** όσο και από το τι κάνετε.

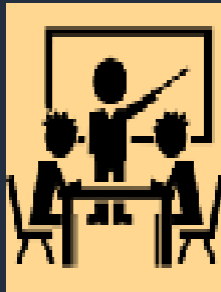
# Περιπτωσιολογική Μελέτη Persona



Table 5.2 Ed Champ Persona

<b>Name</b>	Ed Champ
<b>Title</b>	Sculpting Manager, Boys' Toys R&D, Hasbro, Pawtucket, Rhode Island
<b>Age</b>	40 (he is about 10 years older than the developers he hangs out with; but he fits in well with the group and is thought to be one of the guys—they are almost all guys—even though he is their supervisor)
<b>Income</b>	\$73.5K (he is the highest paid in the group, by a good margin, due to his seniority; he has been at Hasbro in this location for 14 years and has been a top performer and promoted through the ranks)
<b>Schooling</b>	Missouri State University—Bachelors of Fine Arts & Science: Sculpture and Anatomy (he secretly admires Rhode Island School of Design—RISD—graduates but that is not how he got here)
<b>Personal</b>	Has a girlfriend, but no talk of marriage; he seems to be married to his job. He has a child from a previous relationship, but the child does not live with him; many of his friends are gay.
<b>Career Promotion</b>	It is very unlikely he will get further promoted as he does not like management and it is not his forte. He hopes to make more money to keep up with inflation, but mostly he just loves his job and living in Rhode Island with creative types—and at his age, the job security is good.
<b>Industry Associations</b>	A very strong and active member of IDSA (Industrial Design Society of America) above all else. There are local meetings which he looks forward to. These can be epic, in part because of the relevant content, but even more so because he gets

# Περιπτωσιολογική Μελέτη Persona



to hang out with people from RISD, Pasadena Arts Center College of Design, and the like, and talk into the night about the latest in art and design. There are national meetings as well, and he sometimes he goes to the big SIGGRAPH conference (often held in Los Angeles) where there are some great parties.

## Music

His group listens to technopop artists like Thomas Dolby; while he is not wild about it, he likes it.

## Socializing

His social life often revolves around his work. He likes to hang out with designers; but they don't have much money so when they go to bars, they drink wine (but not beer) and sip whatever drink they get so that it lasts. They have little disposable income so they have to be very careful to not blow money. Interestingly, they are more likely to do designer drugs (e.g., ecstasy) than to lose control by getting drunk. At the bars they go to in Providence, he and his friends often wear all black. It is also common for them to have body piercings, wear jewelry, and have discreet tattoos. But always, their life revolves around art and talking about art.

## Heroes

Milton Glaser, John Lasseter (Disney & Pixar), Steve Jobs

## What Gets Him Motivated

Making great products and seeing them get to market with his design intent.

## What He Fears Most

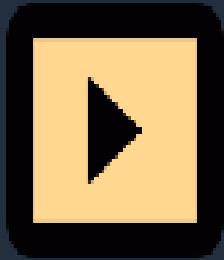
1. Having to leave Hasbro because it is bought or something worse. This is not true for the other designers, but unique to him.
2. Putting out a product that he feels is crap because he ran out of time to get it done right.
3. Having his design intent ruined by the engineers after he sends it on to them.

## Priorities

1. Time to market.
2. Being able to express his design intent.
3. Being assured his design intent is not lost when engineers get ahold of it.



# Αναθέσεις βίντεο



- Πώς να διεξαγάγετε μια συνέντευξη χρήστη; του Emmett Shear, Y Combinator (2014)
  - <https://youtu.be/qAws7eXItMk>
- Πώς να μιλήσουμε στους χρήστες; του Eric Migikowski, Y Combinator (2019)
  - <https://www.startupschool.org/βίντεο/63>
- Πώς να κάνετε μια συνέντευξη χρήστη; από τον Κωνσταντίνο Καζάκο, Google Ventures (2016)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=Qq3OiHQ-HCU>

# Διάλεξη

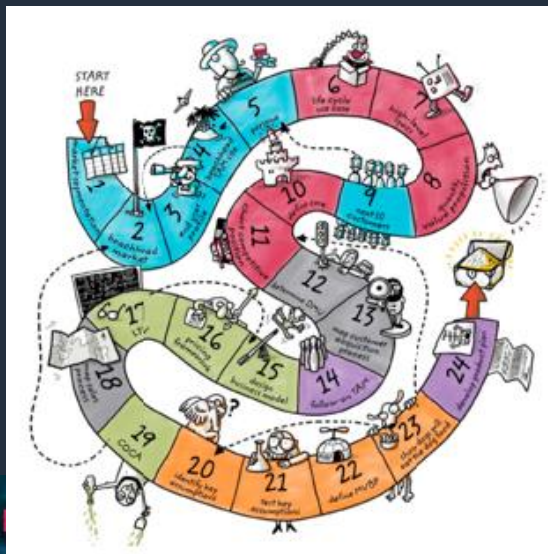
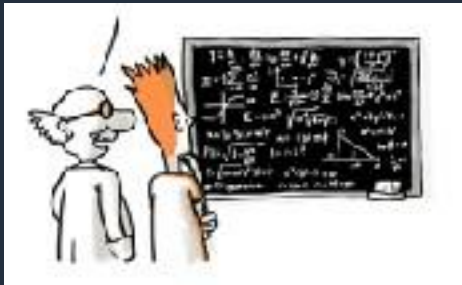
## 20/3/2023



# Προηγούμενη εβδομάδα

## 24 βήματα: Επιχειρηματικότητα: Πειθαρχημένη Επιχειρηματικότητα:

- Αφού προσδιορίσετε μια ιδέα ή τεχνολογία ως βάση για την επιχείρησή σας με γνώμονα την καινοτομία, θα πρέπει να δοκιμάσετε αυστηρά και να εξειδικεύσετε την πρότασή σας μέσω των **24 βημάτων**.



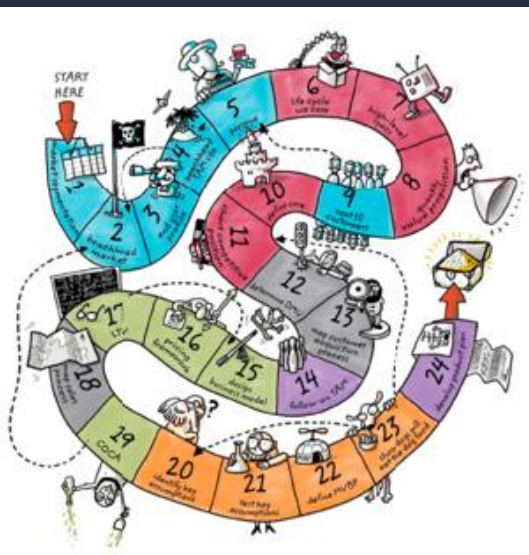
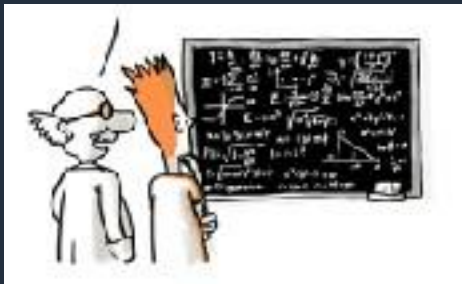
# Προηγούμενες εβδομάδες

## Βήμα 1: Τμηματοποίηση της αγοράς

Στόχος: Προσδιορίστε τον πελάτη-στόχο σας μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς

Table 1.1 The SensAble Market Segmentation Chart

Industry	Entertainment	Industrial Design	Medical Visualization	Surgical Simulation	Micro Surgery	Geophysical Visualization	Non Visual C.H.I.	Prototyping
<b>End User</b>	• Animator	• Stylist • Designer	• Radiologist • Surgeon	• Med Student • Surgeon	• Surgeon	• Geophysicist	• Blind Parson	• Engineer
<b>Application</b>	• Sculpt • Animation • Paint	• Sculpt • Paint • Modeling	• Segmentation • Navigation • Surgical planning • Diagnosis	• Training • Surgical planning	• Ophthalm Surgery • Neurosurgery	• View enhancement • Drill plan	• H.U.I.	• Design review • Model evaluation
<b>Benefits</b>	• Ease of use • Reduce cycle	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Ease of use • Increase accuracy	• Increase use of new tech. • Increase accuracy	• Reduce cycle • Increase accuracy	• Reduce errors • Increase yields	• Increase access, "mainstream"	• Reduce cycle • Improve designs
<b>Lead Customers</b>	• Disney • ILM • Dreamworks	• Toyota • Ford • Rollerblade	• Brigham & Women's • German Cancer Rsrch	• U. of Colorado • Penn • BDI	• Dr. Ohgami • Ottawa Eye	• BHP • WMC / CSIRO	• Certec • U. of Delaware	• Volkswagen • Stratusys • Toyota
<b>Market Characteristics</b>	• Early adopt. • High-priced talent • High growth	• Dislike CAD & computers • High-priced talent	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Mainstream • High-priced talent • HMO	• Early adopt. • High-priced talent • HMO • Not computer automated	• Late main. • Oligopoly	• Late main. • No money • Gov't sponsor	• Mainstream • Pressure to reduce prod. cycle
<b>Partners/ Players</b>	• Alias • Sof. Image • Discrete Logic	• PTC • Alias • Imageware	• GE • Siemens • Picker	• Smith & Neph • Heartport • Ethicon • US Surgical	• Toshiba • Hitachi	• Landmark • Fractal Graphics	• IBM • Apple • SUN • HP • Microsoft	• PTC • Solid Works
<b>Size of Market</b>	40,000	X00,000	X0,000	X0,000	X,000	X,000	X,000,000	X00,000
<b>Competition</b>	Watcom	None yet	None yet	Immersion	None yet	None yet		None yet
<b>Platform</b>	• SGI • Windows	• SGI • ILLIN	• SGI • ILLIN	!	None	• SGI • ILLIN	• Windows	• SUN, HF



# Προηγούμενες εβδομάδες

## Βήμα 2: Επιλέξτε το Beachhead market

Στόχος: Επιλέξτε μια ενιαία αγορά στην οποία θα διαπρέψετε.

Βασικά σημεία:

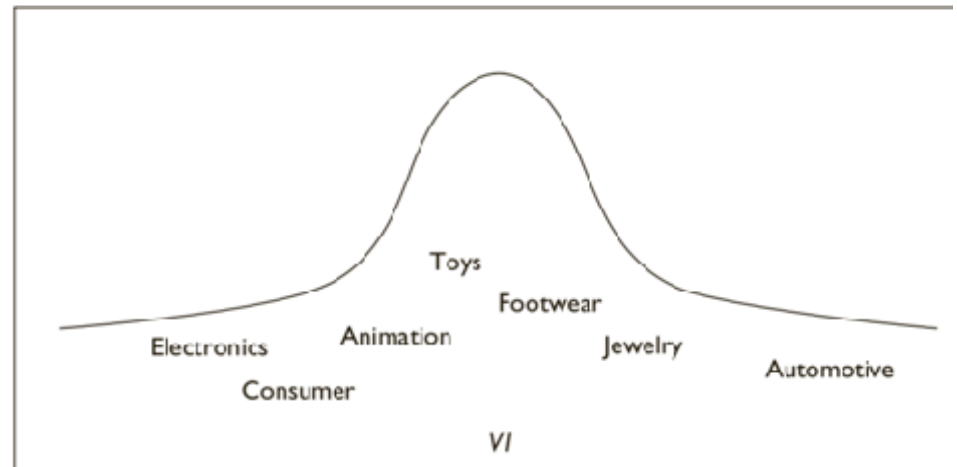
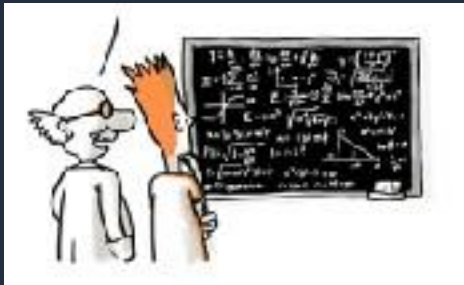


Figure 2.1 The toy and footwear markets were our primary focus. The next adjacent to animation and jewelry, but we would need to do more research when we prepar

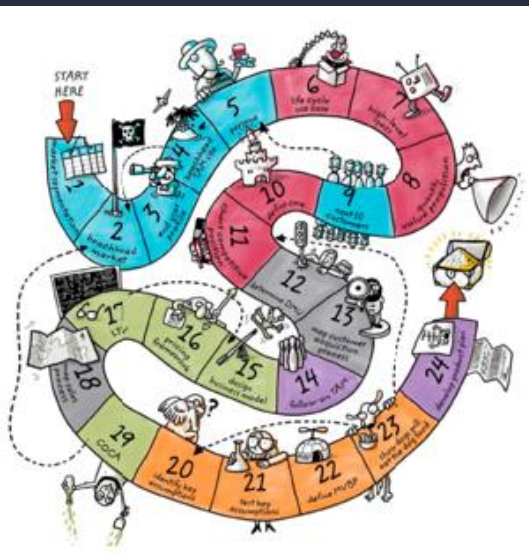
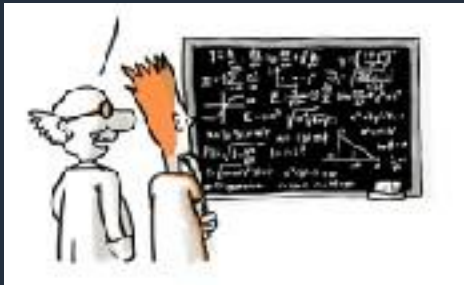
# Προηγούμενες εβδομάδες

## Βήμα 3: Δημιουργία προφίλ τελικού χρήστη

Στόχος: Δημιουργία μιας περιγραφής ενός στενά καθορισμένου υποσυνόλου τελικών χρηστών με παρόμοια χαρακτηριστικά και ανάγκες.

Βασικά σημεία:

- Μείνετε επικεντρωμένοι σε μια βασική ομάδα σχετικά ομοιογενών τελικών χρηστών, οι οποίοι θα παρέχουν την απαραίτητη αρχική ταμειακή ροή.
- Επιλέξτε μια συγκεκριμένη δημογραφική ομάδα τελικών χρηστών και προσδιορίστε τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά τους.
- Διάκριση μεταξύ τελικών χρηστών, πελατών και μονάδων λήψης αποφάσεων.



Start by beginning to define your customer with a target customer profile.



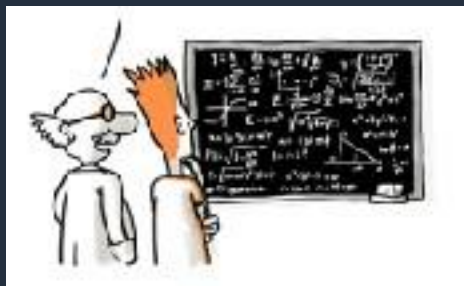
# Προηγούμενες εβδομάδες

## Βήμα 4: Συνολικό μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται (TAM) στην αγορά της παραλίας

Στόχος: Κατανοήστε το μέγεθος της αγοράς ΒΗ στην οποία στοχεύετε.

Βασικά σημεία:

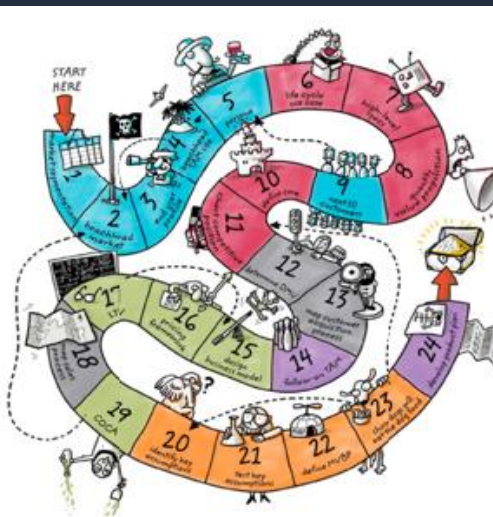
- Χρησιμοποιήστε τα δημογραφικά στοιχεία από το προφίλ τελικού χρήστη για να προσδιορίσετε ποσοτικά το μέγεθος της αγοράς ΒΗ.



**Table 4.2** SensAble Technologies Beachhead Market TAM Calculation

	United States	Europe	Asia
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	1,500	1,000	1,000
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	750	500	500
Estimated Annual Growth Rate	8%	8%	8%
<b>Primary Market Research:</b>			
Price per clay workbench	\$20,000	\$20,000	\$15,000
Price per digital workstation	\$15,000	\$15,000	\$10,000
Life of physical clay workbenches	5 years	5 years	5 years
Life of digital workstations	3 years	3 years	3 years
Annual expenditure per designer (based on assumption that each designer would otherwise have both a clay workbench and a digital workbench, and we can replace them both with our offering)	\$9,000	\$9,000	\$6,333
<b>TAM Calculation:</b>			
Industrial Designers/Sculptors (Toys)	\$13,500,000	\$9,000,000	\$6,333,333
Industrial Designers/Sculptors (Footwear)	\$6,750,000	\$4,500,000	\$3,166,667
<b>Total TAM for Beachhead (\$/year)</b>	<b>\$20,250,000</b>	<b>\$13,500,000</b>	<b>\$9,500,000</b>

*in the right direction*



# Προηγούμενες εβδομάδες

## Βήμα 5: η Persona για το Beachhead market

ΣΤΟΧΟΣ: Επιλέξτε έναν τελικό χρήστη από έναν δυνητικό πελάτη και δημιουργήστε μια λεπτομερή περιγραφή αυτού του πραγματικού ατόμου.



### Silviu

35 y.o.  
Alternative channels  
manager (small bank)  
Earns 2,500 EUR/mo

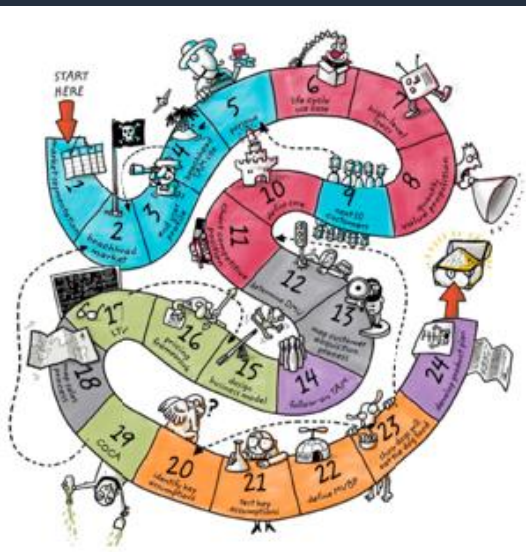
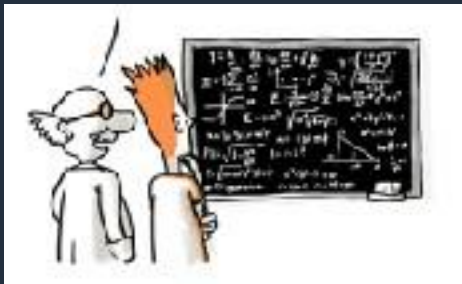
**STORY:** Energetic and ambitious.  
Has a family, but is a social person.  
Likes gadgets (Apple fan), motorbikes, and snowboarding.  
Likes good wine & dining w/ friends.  
Prefers doing business with people he likes.

**GOALS:** Go up the ladder (VP/CEO in 10 y).  
Do something different/stand out.  
Be appreciated for results.  
His bank to become more competitive.

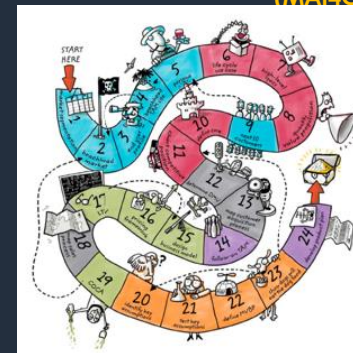
**NEEDS:** To get quick measurable results (customer loyalty & satisfaction).  
To lower his costs.  
To move faster/smarter than competitors.  
To find a good technology partner.

**PAINS:** Large IT projects are expensive and take long time to implement.  
Low competitiveness means more pressure (small bank).  
Upper management doesn't understand the leverage of usable, user-friendly technology.

Figure 5.1 Making the Persona visual means everyone on your team will be more engaged in the process and will keep the Persona in the front of their minds.

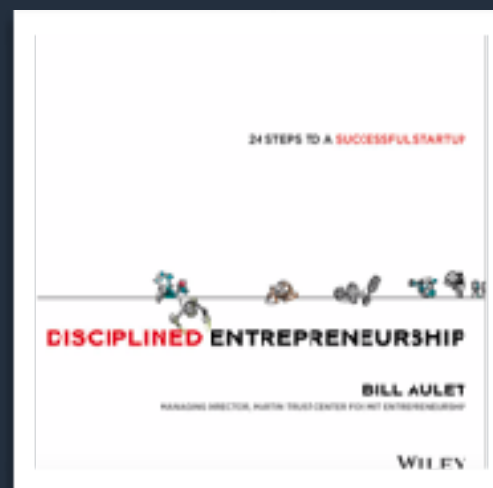






## Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

# Μέρος 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;



### WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6 Full Life Cycle Use Case
- 7 High-Level Product Specification
- 8 Quantify the Value Proposition
- 10 Define Your Core
- 11 Chart Your Competitive Position

Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

# Μέρος 3

## Περιεχόμενα



- **Βήμα 6: Περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής**
- Σε αναζήτηση περιπτώσεων χρήσης για την "εταιρεία τεχνητής νοημοσύνης"
- Το εγχειρίδιο "Lean AI"
- Βήμα 7: Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου
- Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας
- Βήμα 10: Ορίστε τον πυρήνα σας
- Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση

# Μαθησιακοί στόχοι

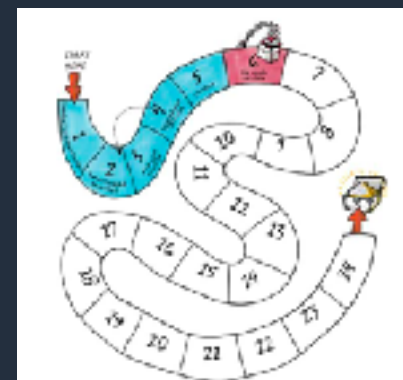
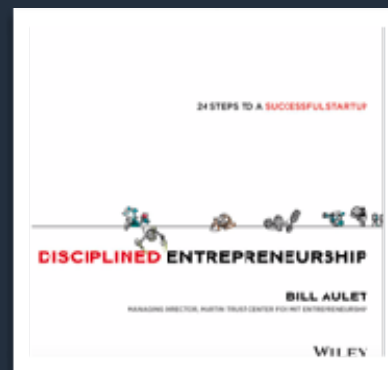


Αφού παρακολουθήσετε αυτή την ενότητα, μελετήσετε τις περιπτώσιολογικές μελέτες και τις εργασίες ανάγνωσης και παρακολουθήσετε τα προτεινόμενα βίντεο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- Να είστε σε θέση να αναπτύξετε μια περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής για το προϊόν σας.
- Παράγετε προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου.
- Ποσοτικοποιήστε την πρόταση αξίας σας.
- Εφαρμόστε τη διαδικασία για να βρείτε τους επόμενους 10 πελάτες σας και να καταλάβετε τι κερδίζετε από αυτό.
- Ορίσετε τον πυρήνα της πρότασης αξίας σας.
- Καταγράψετε την ανταγωνιστική σας θέση.
- Κατανοήσετε και να εφαρμόσετε μεθοδολογίες για τη διερεύνηση των αναγκών των πελατών.
- Κατανοήσετε και να εφαρμόσετε μεθοδολογίες για τον καθορισμό της πρότασης αξίας σας.
- Επανεπεξεργαστείτε την ιδέα σας εφαρμόζοντας τις αρχές του Lean Startup που εξετάστηκαν προηγουμένως.
- Καθοδηγήσετε ένας προς έναν για την ιδέα σας.

Ενότητα 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;

## Βήμα 6: Περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής



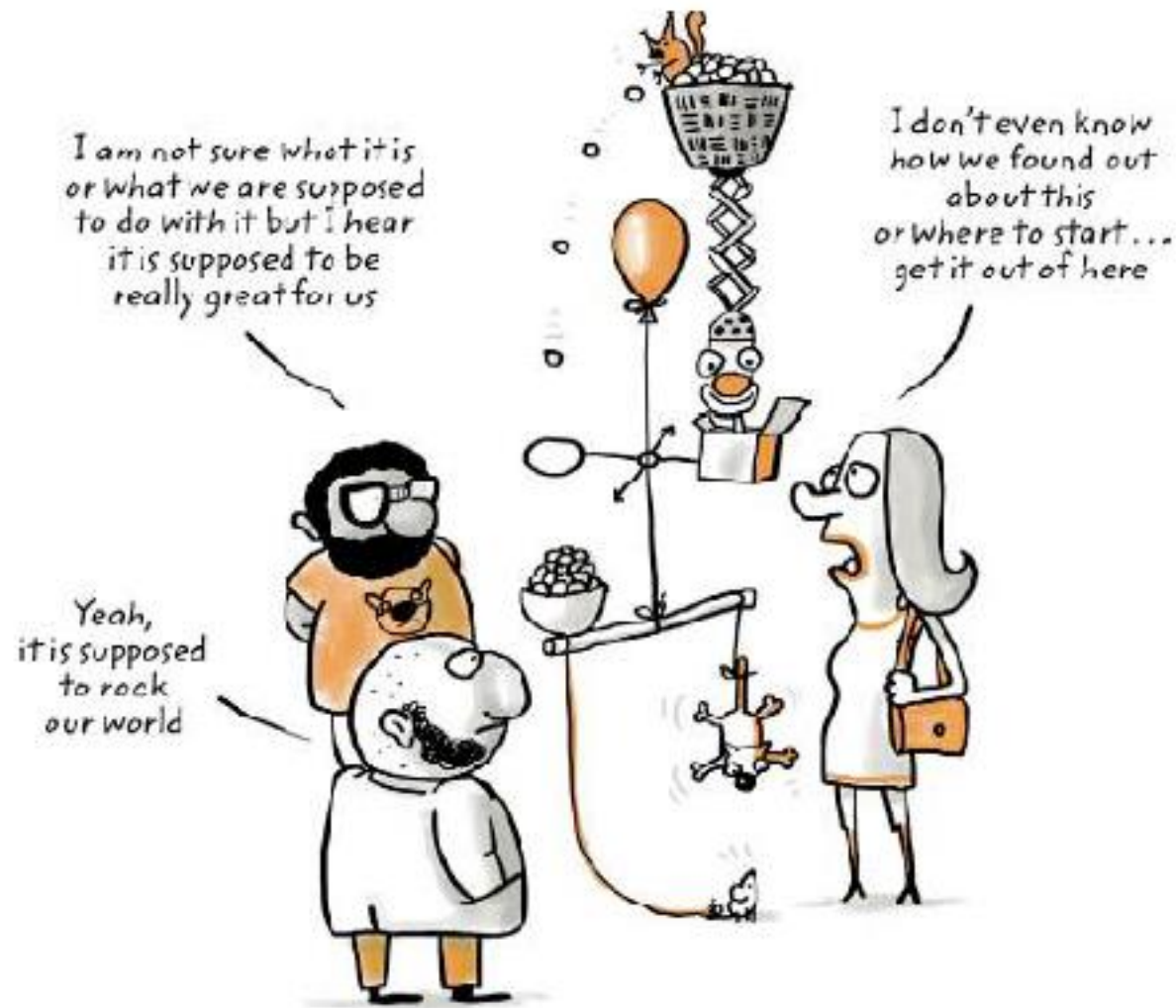
Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

## Βήμα 6: Στόχοι



- Περιγράψτε λεπτομερώς πώς το Persona σας μαθαίνει για το προϊόν σας, το αποκτά, το χρησιμοποιεί, αποκτά αξία από αυτό, το πληρώνει και αγοράζει περισσότερα ή/και μιλάει σε άλλους γι' αυτό.
- Κατανοήστε γιατί αυτή η διευρυμένη περίπτωση χρήσης είναι σημαντική για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων με τον πιο έγκαιρο και οικονομικά αποδοτικό τρόπο.
- Εξασφαλίστε πρόσθετη σαφήνεια και ευθυγράμμιση για όλη την ομάδα σας, περιγράφοντας λεπτομερώς τις διάφορες πτυχές της περίπτωσης χρήσης πλήρους κύκλου ζωής.

Μ. Δ. Δικαγιάνκος



*Building a Full Life Cycle Use Case further focuses the discussion on what specifically your product will do for your customer . . . and what your customer will do with it.*

# Χρήση του Persona

- Η περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν σας εντάσσεται στην αλυσίδα αξίας του Persona σας.
- Η περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής θα πρέπει να περιλαμβάνει:
  - πώς ο πελάτης θα χρησιμοποιήσει το προϊόν,
  - την απόκτηση (συμπεριλαμβανομένης της πληρωμής για το προϊόν)
  - διαδικασίες υποστήριξης μετά την εγκατάσταση.

# Πώς;

- Ξεκινήστε με τη χαρτογράφηση της **διαδικασίας από την αρχή έως το τέλος** για το Persona σας.
- Ελέγξτε να δείτε αν είναι **συνεπής** και με άλλους πιθανούς πελάτες.
- Συμβουλές:
  - **Ο ευκολότερος τρόπος για να ξεκινήσετε** είναι να χαρτογραφήσετε **πώς χρησιμοποιεί το προϊόν το Persona σας** μόλις το αποκτήσετε.
  - Από εκεί και πέρα, σχεδιάστε τις περιπτώσεις **υποστήριξης της απόκτησης** και **μετά την απόκτηση**.

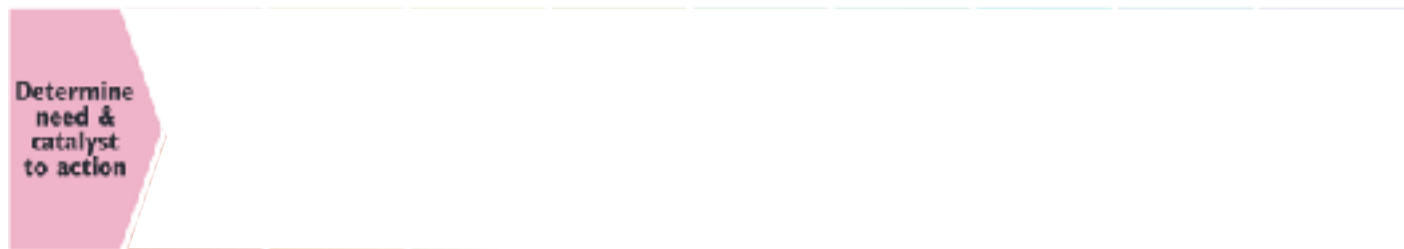


# Βασικοί παράγοντες της περίπτωσης χρήσης

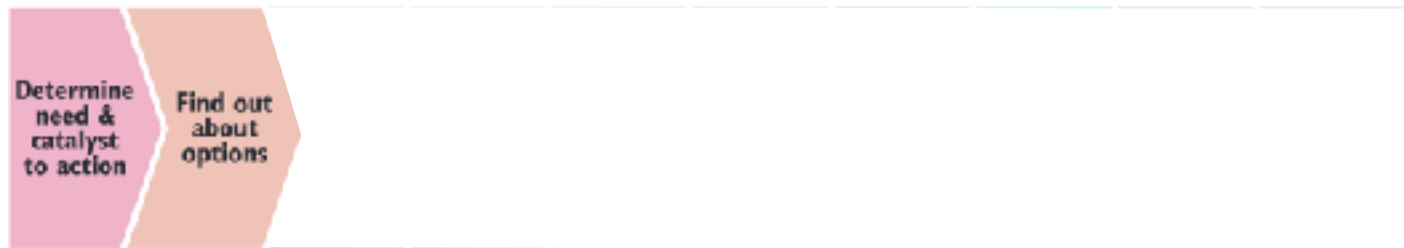
1. Πώς οι τελικοί χρήστες θα **διαπιστώσουν** ότι έχουν **ανάγκη** ή/και **ευκαιρία** για το προϊόν σας;
2. Πώς θα **μάθουν** για το προϊόν σας;
3. Πώς θα **αναλύσουν** το προϊόν σας;
4. Πώς θα **αποκτήσουν** το προϊόν σας;
5. Πώς θα **εγκαταστήσουν** το προϊόν σας;
6. Πώς θα **χρησιμοποιήσουν** το προϊόν σας;
7. Πώς θα προσδιορίσουν την **αξία που θα αποκομίσουν** από το προϊόν σας;
8. Πώς θα **πληρώσουν** για το προϊόν σας;
9. Πώς θα **λάβουν υποστήριξη** για το προϊόν σας;
10. Εάν και πότε ο χρήστης θα **αγόραζε ξανά** το προϊόν σας;
11. Αν και πώς θα **διαδώσουν την** (ελπίζω θετική) **ευαισθητοποίηση** για το προϊόν σας;

**Χρησιμοποιήστε την πρωτογενή έρευνα αγοράς και δείτε το προϊόν σας μέσα από τα μάτια του πελάτη!**

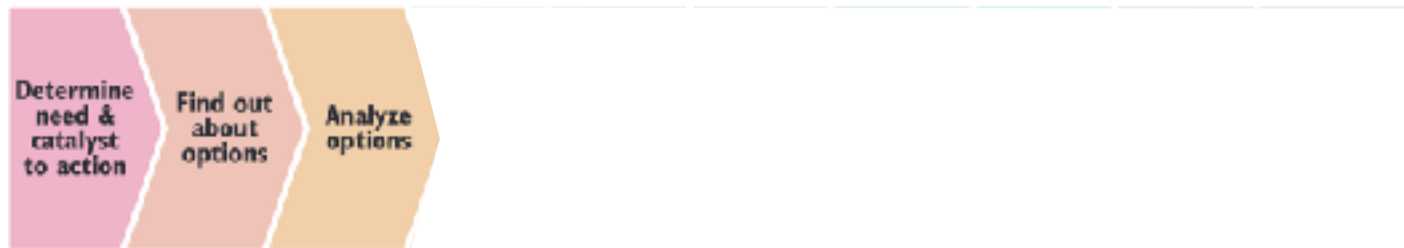
## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



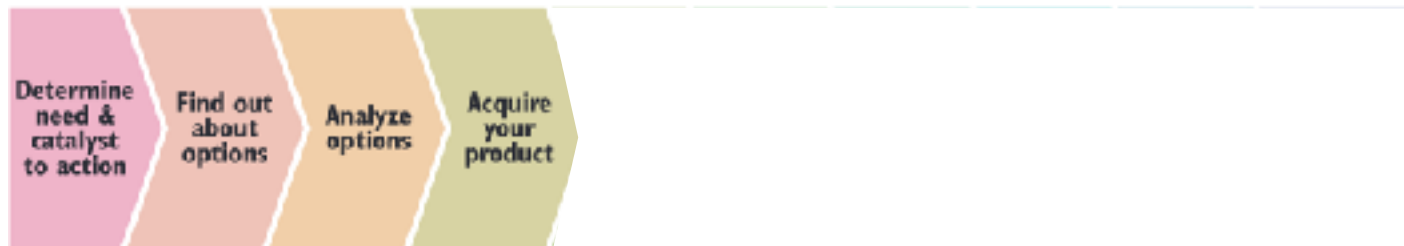
## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case





## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



# Τι να συμπεριλάβετε;

- Περιγράψτε την **τρέχουσα** ροή εργασιών του πελάτη:
  - Να είστε εικαστικοί
  - Χρησιμοποιήστε διαγράμματα, σχεδιαγράμματα ροής ή άλλες μεθόδους που δείχνουν την αλληλουχία (UML).



- Ο κλάδος της φιλοξενίας (ξενοδοχεία, εστιατόρια, κέντρα διασκέδασης κ.λπ.) ζει και πεθαίνει από την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών του.
- Περιφερειακοί διευθυντές με πολλές τοποθεσίες να επιβλέπουν:
  - Ανάγκη να εγγυηθεί την ικανοποίηση μεγάλου αριθμού πελατών.
  - Αναζητούν συνεχώς εργαλεία για την ακριβέστερη και ταχύτερη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών για τα συγκεκριμένα περιβάλλοντα.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: Η ιδέα



- Εκμεταλλευτείτε τις έξυπνες συσκευές για να παρέχετε ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο για τις επιχειρήσεις.
- Η πρωτογενής έρευνα αγοράς καθόρισε ότι:
  - ο ταχύτερος και πιο αποδοτικός κεφαλαιακά τρόπος για να ξεκινήσουν την εταιρεία τους θα ήταν να στοχεύσουν σε μια συγκεκριμένη ομάδα εταιρειών παροχής υπηρεσιών εστίασης που εξυπηρετούσαν πανεπιστήμια.
- Η ιδέα της ομάδας:
  - Δημιουργήστε αφίσες με την εικόνα των προσφερόμενων τροφίμων που διατίθενται κάθε μέρα και τοποθετήστε τις στην έξοδο του καταστήματος εστίασης.
  - Κάτω από κάθε εικόνα τοποθετούνται δύο κωδικοί QR που επιτρέπουν στον καταναλωτή να καταγράψει εύκολα την έγκριση ή την αποδοκιμασία του για μια επιλογή φαγητού.
  - Σε ένα τέτοιο σενάριο, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών εστίασης θα μπορούσαν να λάβουν άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με το μενού τους.

Μικρή  
Περίπτωση  
χρήσης  
"Πώς θα  
χρησιμοποιήσουν  
το προϊόν σας;"



1) Management creates one or more surveys on Satisfier's website



2) Banner/flyer is placed on a key location



3) Customers rate their experience using smartphones



4) Results are immediately available on Satisfier's website

# Οφέλη της μικρής περίπτωσης χρήσης

- Είναι ένα **εύκολα κατανοητό** τμήμα της περίπτωσης χρήσης του πλήρους κύκλου ζωής.
- Μπορεί να παρουσιαστεί σε πιθανούς τελικούς πελάτες για **ανατροφοδότηση**.
- Η ομάδα πρέπει να **σκεφτεί πώς το προϊόν της θα χρησιμοποιηθεί** από τον πελάτη για να **δημιουργήσει αξία**.
- Το παράδειγμα **ανάγκασε την ομάδα να είναι συγκεκριμένη** για πολλά πράγματα:
  - **Ποιο ήταν το προϊόν τους** (από το βήμα 7 της μεθοδολογίας)
  - **Ποιο ήταν το Persona** (από το Βήμα 5)
  - **Βασικοί άνθρωποι και ρόλοι που έπρεπε να εξετάσουν**
  - **Πώς αλληλεπιδρούσαν τα πάντα και πώς θα εξελισσόταν ολόκληρη η ιστορία;**
- Δημιουργεί **κοινή κατανόηση** και **ευθυγράμμιση** όσον αφορά το πρόβλημα που επιλύεται και τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν τους το επιλύει.



- Δημιουργήστε τα 2 άκρα (μπρος και πίσω).
- Εξερευνήστε πώς ο πελάτης:
  - Ενημερώνεται για το προϊόν σας και στη συνέχεια αποφασίζει να το φέρει για δοκιμή,
  - Πληρώνει για το προϊόν σας,
  - Εξυπηρετείτε, και
  - Τελικά βοηθάει στο να δημιουργηθεί ένα κοινό για την επιχείρησή σας, αγοράζοντας περισσότερα προϊόντα ή/και δημιουργώντας λεκτική διαφήμιση για την εταιρεία σας;

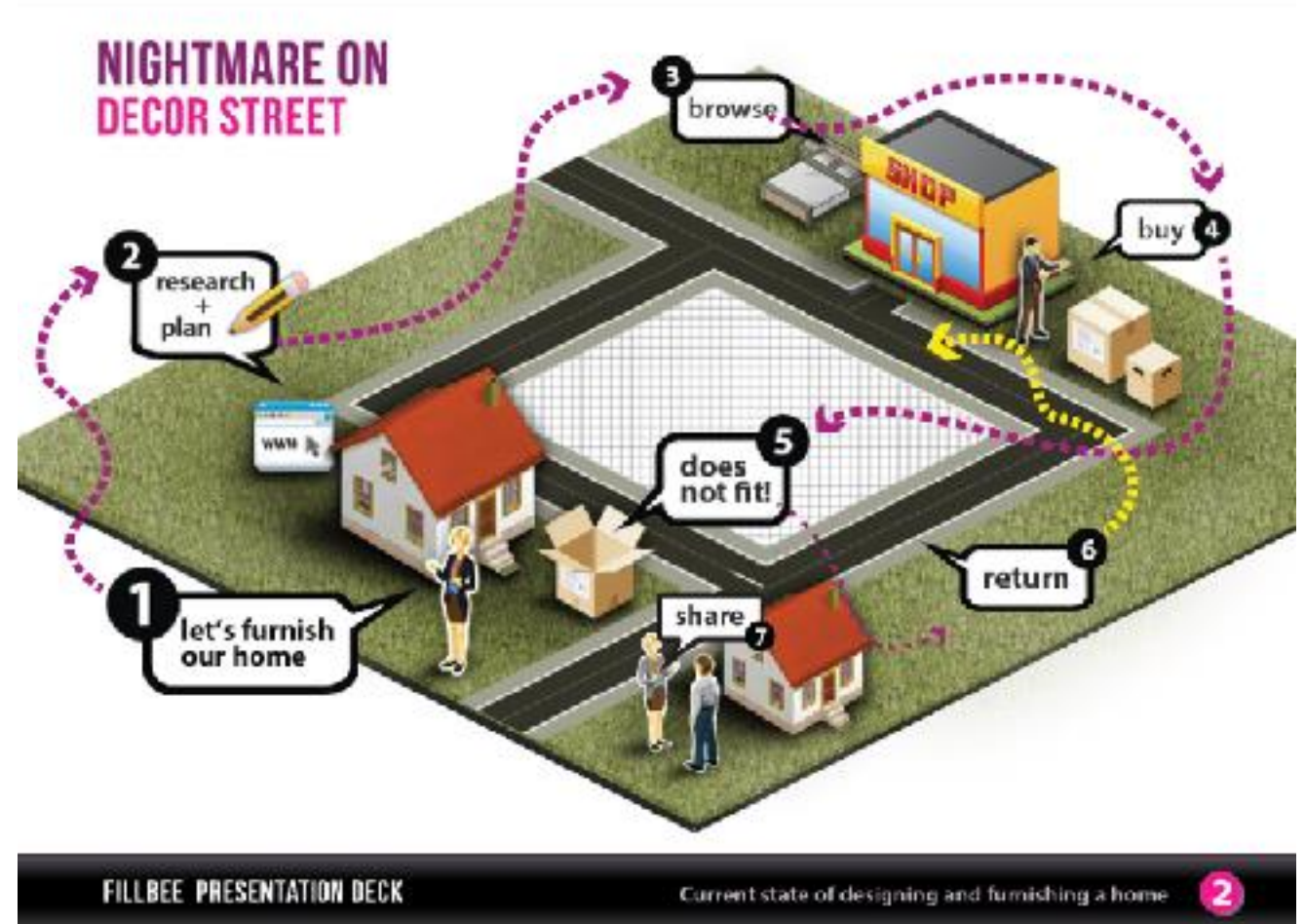
## Μια πιο ισχυρή περιπτώσιολογική μελέτη: FillBee



- **Επιδίωξη:** Επανάσταση στην εμπειρία αγοράς επίπλων, καθιστώντας δυνατή τη δυνατότητα να δείτε πώς θα έμοιαζε οποιοσδήποτε συνδυασμός επίπλων στο σπίτι σας πριν τον αγοράσετε.
- **Ιδέα:** μέσω μιας **εξελιγμένης** πλατφόρμας **τρισδιάστατης απεικόνισης** που λαμβάνει τις διαστάσεις του σπιτιού ή του διαμερίσματός σας, δημιουργείται ένας τρισδιάστατος κόσμος όπου ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν υπολογιστή για να δοκιμάσει διάφορα έπιπλα πριν από την αγορά.
- Αυτό που συχνά λειτουργεί εννοιολογικά **δεν λειτουργεί στην πραγματικότητα.**

# Περιπτώσιολογική μελέτη FillBee

- Αναπτύχθηκε με τη χαρτογράφηση της οπτικής γωνίας του Persona σχετικά με τον τρόπο που ψωνίζει επί του παρόντος έπιπλα.



# FillBee: Μελέτη περίπτωσης πλήρους κύκλου ζωής



- Η FillBee δούλεψε μέσα από πολλές οπτικές επαναλήψεις με μια διεπιστημονική ομάδα για να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι:
  - Ένα βασικό σημείο που προκαλεί πόνο στη διαδικασία απόκτησης επίπλων είναι ότι τα έπιπλα μερικές φορές δεν ταιριάζουν στο σπίτι του χρήστη και πρέπει να επιστραφούν.
  - Δουλεύοντας προς τα πίσω, προσδιόρισαν την "έρευνα + σχέδιο" ως το βήμα όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις όσον αφορά τη μέτρηση των δωματίων και των επίπλων.
- Το προϊόν της FillBee συμπυκνώνει επίσης ορισμένα βήματα, όπως "έρευνα + σχέδιο", "περιήγηση" και "αγορά", σε μία διαδικτυακή διαδικασία και όχι σε συνδυασμό προσωπικής/διαδικτυακής διαδικασίας.

# FillBee: Πλήρης κύκλος ζωής



- Στο βήμα "πώς θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν σας", η ομάδα FillBee αποδεικνύει με πολλές λεπτομέρειες πώς το Persona του αγοραστή θα χρησιμοποιούσε το προϊόν σε **κάθε βήμα της διαδικασίας**.
- Όσο περισσότερες λεπτομέρειες παρέχονται, τόσο πιο εύκολο θα είναι να **βρεθούν αδυναμίες ή σφάλματα** στο σχέδιο, με βάση τη γνώση του Persona.
  - Όσο βαθύτερη είναι η γνώση σας για την Persona, τόσο καλύτερη θα είναι η ανάλυσή σας.
- Αυτή η ανάλυση θα αυξήσει το επίπεδο εμπιστοσύνης σας και θα είναι πολύ πιο αποδοτική από το να προσπαθείτε να διορθώσετε τα προβλήματα αργότερα.
- Σημείωση: Οι πελάτες της FillBee είναι τόσο **αγοραστές όσο και πωλητές επίπλων**:
  - Για **κάθε πλευρά της αγοράς** απαιτείται μια περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής.

Multiple Initial Set-Up Options Aimed at Ease of Use

To get started, Consumers can:

- 1.) Start with standardized room shape templates
- 2.) Enter the dimensions of their room
- 3.) Start with a pre-loaded room layout
- 4.) Upload 2 pictures of their room
- 5.) Upload a 360° video of their room

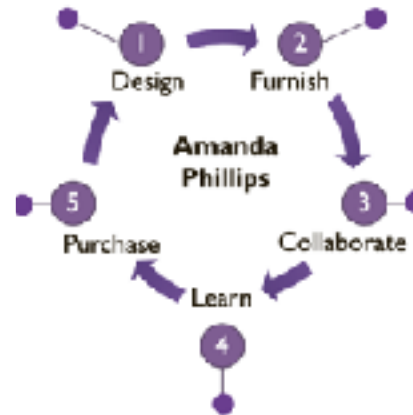


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

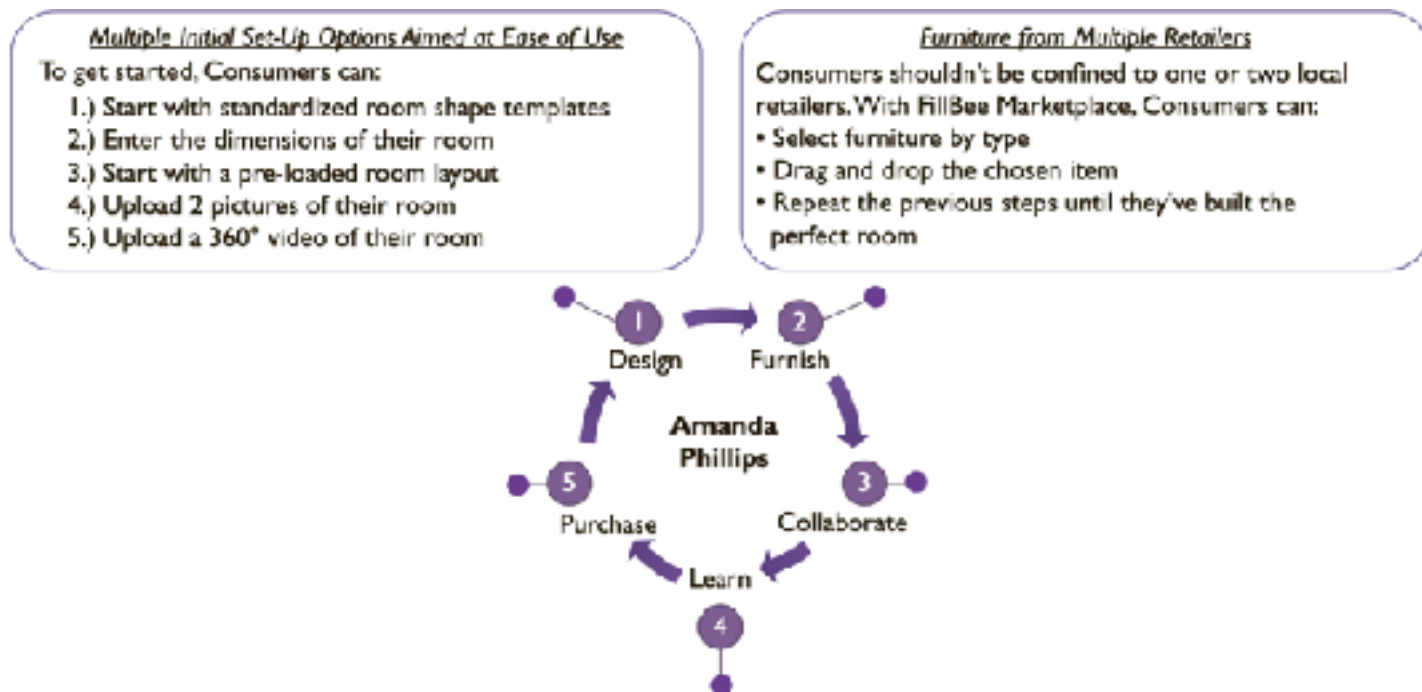


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

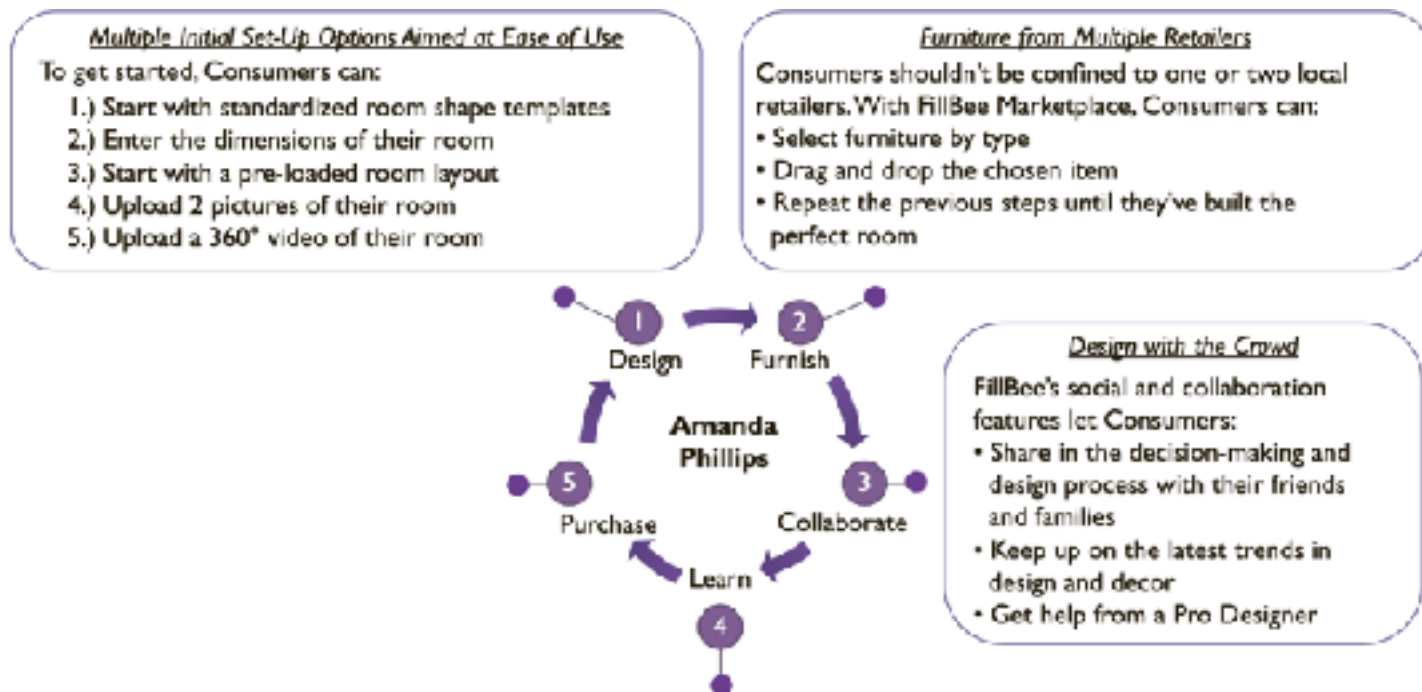


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.



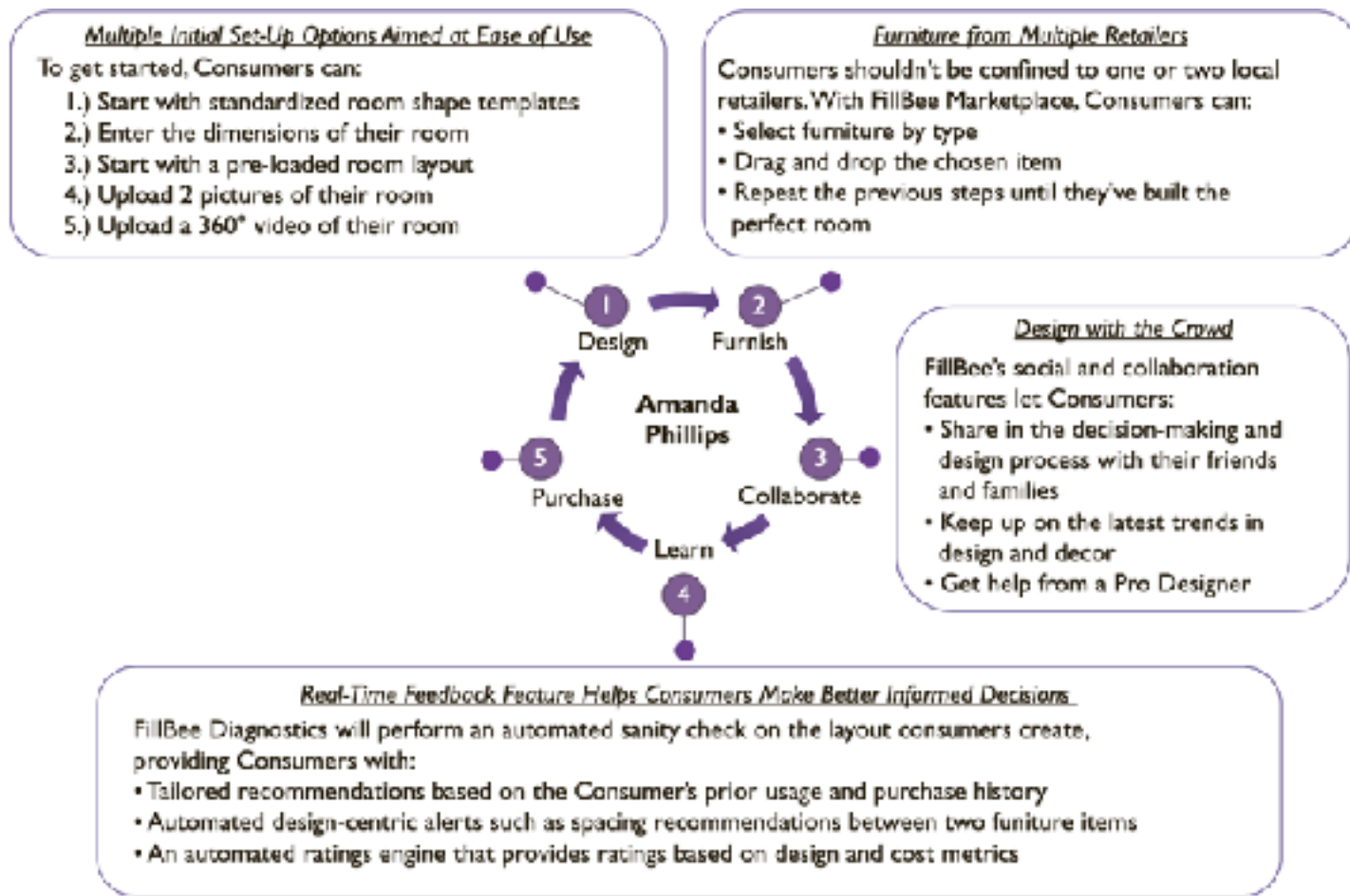


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.

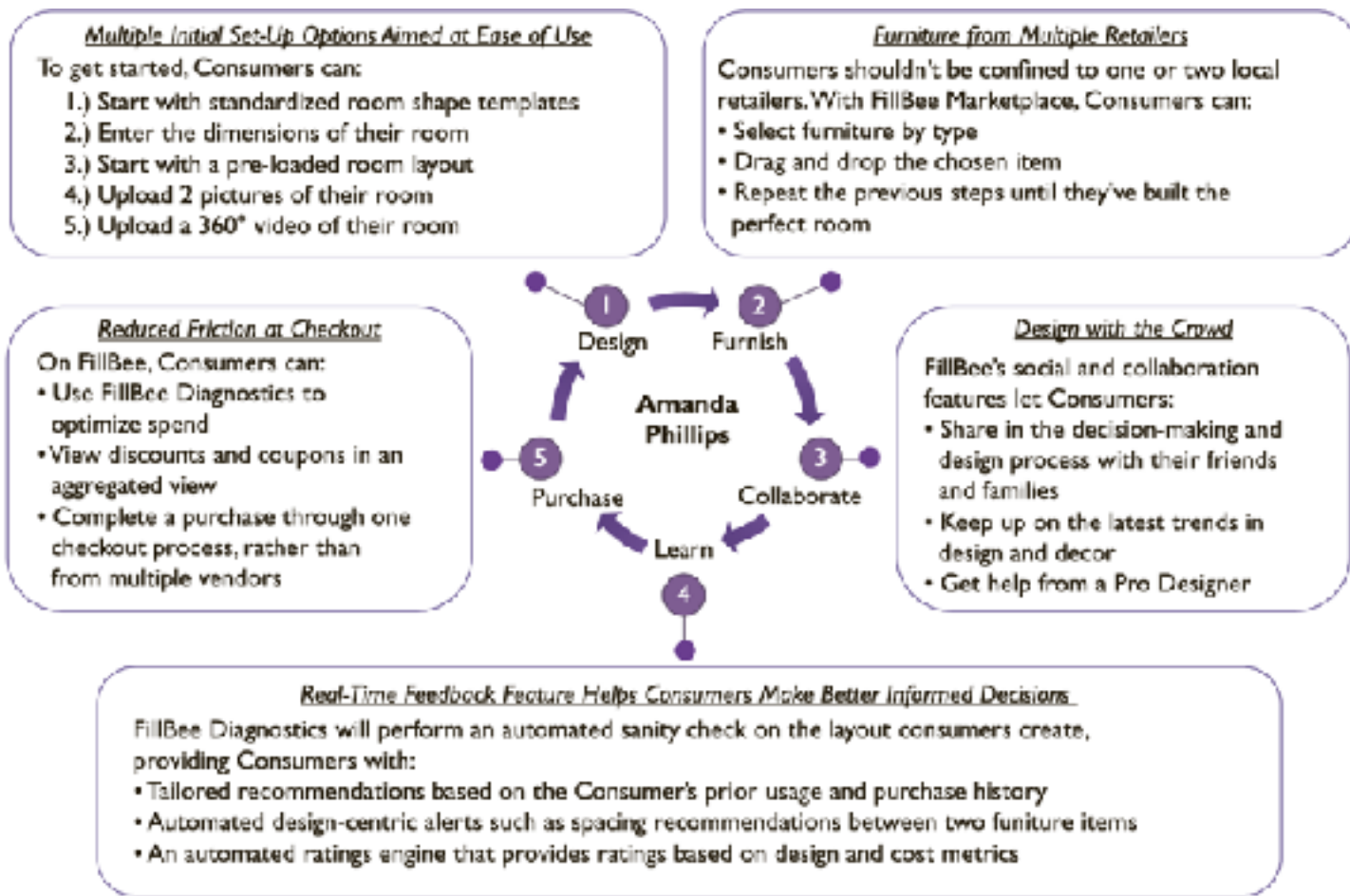


Figure 6.3 FillBee's Amanda Phillips Use Case; good but still missing some upfront and backend elements.



- Η δημιουργία μιας οπτικής αναπαράστασης του **πλήρους κύκλου ζωής του προϊόντος σας** σας επιτρέπει να δείτε πώς το προϊόν θα ενταχθεί στην αλυσίδα αξίας του πελάτη και ποια εμπόδια μπορεί να προκύψουν στην υιοθέτηση.
- Η απλή παρουσίαση **του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης χρησιμοποιεί το προϊόν** (ο τυπικός ορισμός της "περίπτωσης χρήσης") **δεν παρέχει μια αρκετά ακριβή εικόνα** για να κατανοήσετε πλήρως τα εμπόδια που θα προκύψουν όταν προσπαθείτε να πουλήσετε το προϊόν σας στον πελάτη-στόχο σας.



# Τρέχουσα κατάσταση

## WORKSHEETS

Sketch of How the End User Currently Solves The Problem (or Doesn't)



**Customer Journey Map Canvas**

Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Action	<i>How do they determine need, and what is their catalyst to take action?</i>	<i>How do they find out about their options?</i>	<i>How do they analyze their options?</i>	<i>How do they acquire your product?</i>	<i>How do they pay for your product?</i>	<i>How do they install or set up your product?</i>	<i>How do they use and get value out of your product?</i>	<i>How do they determine the value they gain from your product?</i>	<i>How do they buy more of your product?</i>	<i>How do they tell others about your product?</i>
Who is involved										
When										
Where										
How										
Misc.										

# Πώς θα χρησιμοποιήσει ο τελικός χρήστης το προϊόν σας;

Sketch of How the End User Will Use Your Product



## Reflection on Full Life Cycle Use Case

1. Looking at these worksheets now, where do you see the gaps in your understanding?

---

---

2. How do you intend to fill those knowledge gaps?

---

---

3. Which stages of the Full Life Cycle Use Case are you most concerned about as posing risks to the adoption of your new solution?

---

---

You have completed your first draft of the Full Life Cycle Use Case! You are probably at least a bit uncomfortable with some aspects of it, and that's understandable; plan to circle back to it as you complete additional steps and gain more understanding. But let's keep moving forward and start to define what your product would be within this overall context.

# Μέρος 3

## Περιεχόμενα



- Σε αναζήτηση περιπτώσεων χρήσης για την "εταιρεία τεχνητής νοημοσύνης"
- Το εγχειρίδιο "Lean AI"
- Βήμα 7: Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου
- Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας
- Βήμα 10: Ορίστε τον πυρήνα σας
- Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση





Ενότητα 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;

# Πόση ΤΝ χρειάζονται οι πελάτες;

Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΠΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.



Πώς μπορεί να  
χρησιμοποιηθεί η ΤΝ από  
τους πελάτες σας, μέσω  
των προϊόντων ή των  
υπηρεσιών σας;

# Η εταιρεία ΤΝ



Η τεχνητή  
νοημοσύνη βοηθά  
στη λήψη καλύτερων  
και ταχύτερων  
αποφάσεων



# Ο ρόλος της TN

Το πόση TN χρειάζονται οι πελάτες εξαρτάται από τους τύπους αποφάσεων που λαμβάνουν οι πελάτες και τα δεδομένα στα οποία βασίζουν αυτές τις αποφάσεις.



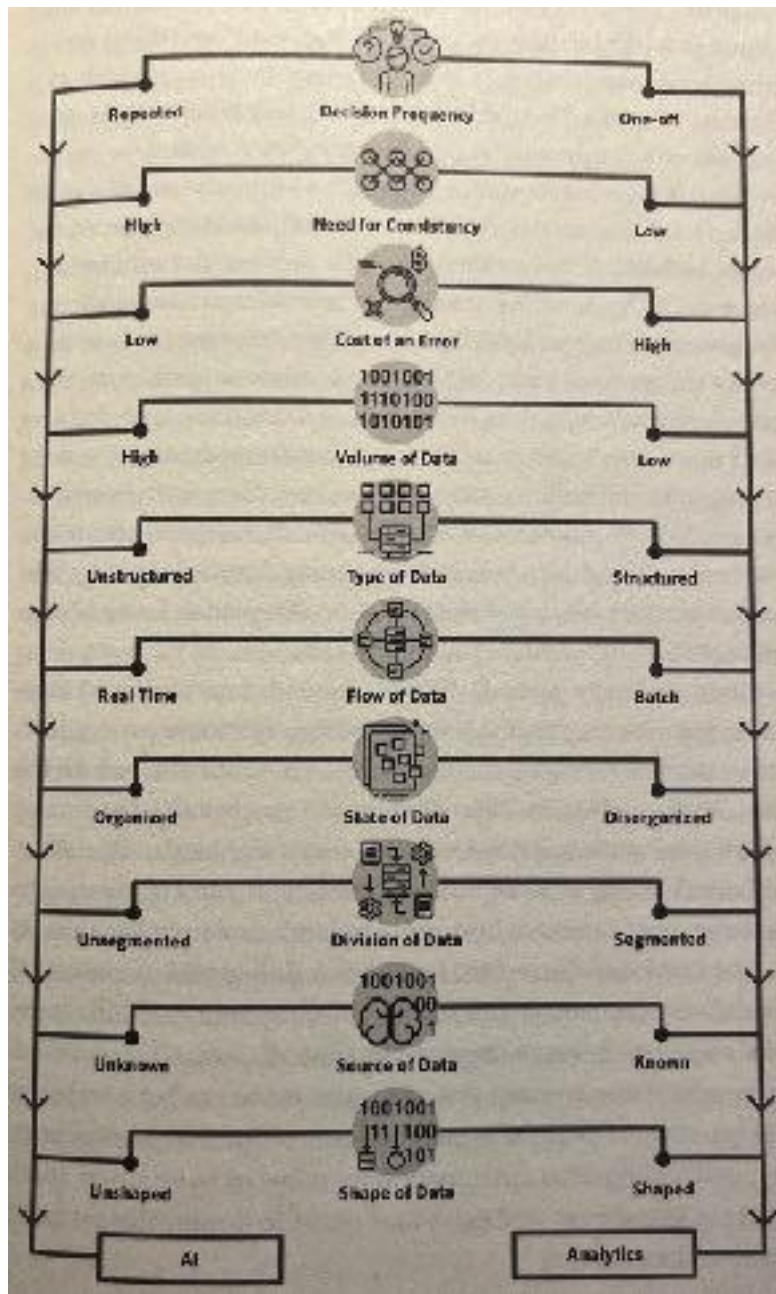
# Δέντρο αποφάσεων Lean-AI

- Για να αποφασίσετε τι χρειάζονται οι πελάτες εξετάστε αυτό το **δέντρο αποφάσεων** και εκτιμήστε το βάρος των δύο πλευρών: **Τεχνητή νοημοσύνη** ή **Analytics**
- Η **ανάλυση έχει περισσότερη βαρύτητα όταν**: οι πελάτες πιθανώς χρειάζονται λειτουργίες σε δεδομένα όπως η καταγραφή, ο καθαρισμός και η λειτουργία - με άλλα λόγια, μαθηματικές πράξεις όπως ο μέσος όρος - αλλά όχι ο AI.
- Η **τεχνητή νοημοσύνη έχει περισσότερη βαρύτητα όταν** : οι πελάτες χρειάζονται χαρακτηριστικά όπως ταξινόμηση, τμηματοποίηση και χειρισμό δεδομένων.
- Οι πελάτες πιθανόν να χρειάζονται τόσο μεθόδους που δεν βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη όσο και μεθόδους που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη.





**THE AI-FIRST COMPANY**  
 HOW TO COMPETE AND WIN WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE  
 ASH FONTANA



# Analytics έΑναντι ΤΝ

- Η ανάπτυξη της Τεχνητής Νοημοσύνης είναι μια σταδιακή, βαθμιαία διαδικασία:
  - Τεχνολογία δεδομένων.
  - Επιστήμη δεδομένων.
  - ML Engineering.



# Μηχανική δεδομένων

- Εργαλειοποίηση των πηγών δεδομένων για τη συνεπή συλλογή καλών δεδομένων
- Δημιουργία υποδομής για την αποθήκευση των δεδομένων αυτών
- Εξαγωγή δεδομένων από υφιστάμενα καταστήματα δεδομένων
- Μετασχηματισμός δεδομένων που δεν ταιριάζουν με τη δομή των υφιστάμενων δεδομένων
- Εύκολη φόρτωση δεδομένων σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων



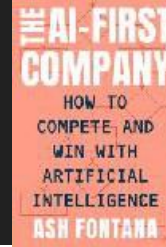


# Επιστήμη δεδομένων

- Ανίχνευση ανωμαλιών
- Ρύθμιση αναλυτικών διαδικασιών που θα εκτελούνται στα δεδομένα σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Τμηματοποίηση δεδομένων
- Συγκέντρωση συνόλων δεδομένων για την τοποθέτηση των δεδομένων σε πλαίσιο
- Η εύρεση των χαρακτηριστικών ενός αλγορίθμου που θα μπορούσαν να προβλέψουν κάτι χρήσιμο.

- Δοκιμή του κατά πόσον τα χαρακτηριστικά είναι προγνωστικά για κάτι
- Εκτέλεση πειραμάτων σε περισσότερα δεδομένα
- Σχεδιασμός νέων αλγορίθμων
- Μοντέλα τρένων
- Ανάπτυξη και δοκιμή μοντέλων στον πραγματικό κόσμο, από κοινού με τους πελάτες.

# To Lean AI Playbook



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Κάντε τη μηχανική δεδομένων, την επιστήμη δεδομένων και τη μηχανική ML που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός μικρού μοντέλου.
- Εκτελέστε δοκιμές με το μοντέλο για να καθοδηγήσετε τον τρόπο συσκευασίας του και να δημιουργήσετε την κατάλληλη ομάδα για να φέρει το μοντέλο στην αγορά.

# To Lean AI Playbook



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Τα μοντέλα τεχνητής νοημοσύνης είναι δύσκολο να μοντελοποιηθούν!
- Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι η προσομοίωση ενός μοντέλου τεχνητής νοημοσύνης με έναν άνθρωπο που παράγει χειροκίνητα, ή ακόμη και μαντεύει, προβλέψεις για να λάβει απάντηση από τους πελάτες.
- Το να βλέπουμε, να ακούμε και να αισθανόμαστε τι θέλουν οι πελάτες, μας επιτρέπει να είμαστε έξυπνοι σχετικά με το πού να επενδύσουμε στη συνέχεια.

# To Lean AI Playbook



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)

1. Το πρώτο πράγμα που θα χτίσετε μπορεί να μην είναι η TN. Οι πελάτες μπορεί να χρειαστούν τόσο μεθόδους που δεν βασίζονται στην TN όσο και μεθόδους που βασίζονται στην TN.
2. Ξεκινήστε με στατιστικά στοιχεία. Πάρτε μια απάντηση με μια στατιστική μέθοδο και στη συνέχεια χρησιμοποιήστε την για να ανακαλύψετε την επόμενη απάντηση με μια άλλη στατιστική μέθοδο. Πολλές TNs βασίζονται σε χαρακτηριστικά που ανακαλύφθηκαν στην επιστήμη των πειραματικών δεδομένων.
3. Ξεκινήστε με μία μόνο ερώτηση. Ξεκινώντας με μία ερώτηση, μηδενίζετε το ενδιαφέρον σας σε ένα σύνολο δεδομένων, μειώνοντας την ανάγκη να παλέψετε με φτωχά δεδομένα από πολλαπλές βάσεις δεδομένων.

# To Lean AI Playbook



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

4. Ξεκινήστε με έναν μόνο αλγόριθμο. Αυτό μειώνει την πιθανότητα να χαλάσει η εξίσωση.
5. Η απόδειξη της ακρίβειας αποδεικνύεται με την απόδειξη της έννοιας (POC). Τα προϊόντα AI- First τείνουν να απαιτούν μια φάση POC επειδή η **πρόταση αξίας του προϊόντος είναι η πρόβλεψη**.
  - Οι υποψήφιοι πελάτες πρέπει να γνωρίζουν αν αυτή η πρόβλεψη είναι ακριβής όταν γίνεται γι' αυτούς - στα δεδομένα τους και στο περιβάλλον τους.

# To Lean AI Playbook



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)

6. Το Lean AI είναι μια διαδικασία για την κατασκευή ενός προϊόντος με πρωταρχικό στόχο την TN. Η διαδικασία αφορά την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος με την TN και τη δημιουργία μιας μικρής αλλά πλήρους TN που μπορεί να αναπτυχθεί σε άλλους τομείς ή να παραμείνει εστιασμένο σε έναν.
7. Το Lean AI δεν είναι η ίδια διαδικασία με τη διαδικασία lean start-up. Οι στόχοι της οικοδόμησης μιας λιτής νεοφυούς επιχείρησης είναι επίσης διαφορετικοί από την οικοδόμηση μιας AI με τον λιτό τρόπο:
  - Αντί να κατασκευάσετε ένα **MVP**, φτάστε στο **κατώτατο prediction usability threshold – PUT**.
  - Αντί για **τα χαρακτηριστικά του προϊόντος** ως ορόσημα, **τα χαρακτηριστικά του μοντέλου** είναι ορόσημα.
  - Η **έξοδος είναι μια πρόβλεψη**, όχι ένας υπολογισμός.
  - Η απόδοση και η λειτουργία της πρόβλεψης στη ροή εργασίας του πελάτη είναι **λιγότερο σημαντικές** από την **ακρίβεια** και την **αξιοπιστία**.

# To Lean AI Playbook



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)

8. Διαφορετικοί τύποι πελατών απαιτούν διαφορετικά επίπεδα ακρίβειας. Κάθε πελάτης έχει ένα κατώφλι στο οποίο μια πρόβλεψη είναι χρήσιμη στην επιχείρησή του: το **prediction usability threshold (PUT)**.
9. Αναπροσαρμόστε τα χαρακτηριστικά.
  - Τα **χαρακτηριστικά στην ανάπτυξη προϊόντων** είναι λειτουργίες λογισμικού που βοηθούν έναν χρήστη να εκτελέσει μια εργασία: να εξάγει έναν υπολογισμό.
  - Τα **χαρακτηριστικά γνωρίσματα στο ML** είναι ένα σύνολο μαθηματικών συναρτήσεων που τροφοδοτούνται με δεδομένα για την παραγωγή μιας πρόβλεψης.
  - Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος λέγεται ότι είναι **αποδοτικά** (να υπολογίζουν γρήγορα) με τον τρόπο που τα χαρακτηριστικά του μοντέλου λέγεται ότι είναι **προγνωστικά** (να προβλέπουν με ακρίβεια).
  - Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος καθορίζουν τι μπορεί να **κάνει ο** πελάτης με ένα προϊόν, ενώ τα χαρακτηριστικά του μοντέλου καθορίζουν τι μπορεί να **προβλέψει ο** πελάτης με ένα μοντέλο.



# Μέρος 3

## Περιεχόμενα



- **Βήμα 7: Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου**
- Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας
- Βήμα 10: Ορίστε τον πυρήνα σας
- Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση

Ενότητα 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;

## Βήμα 7: Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου

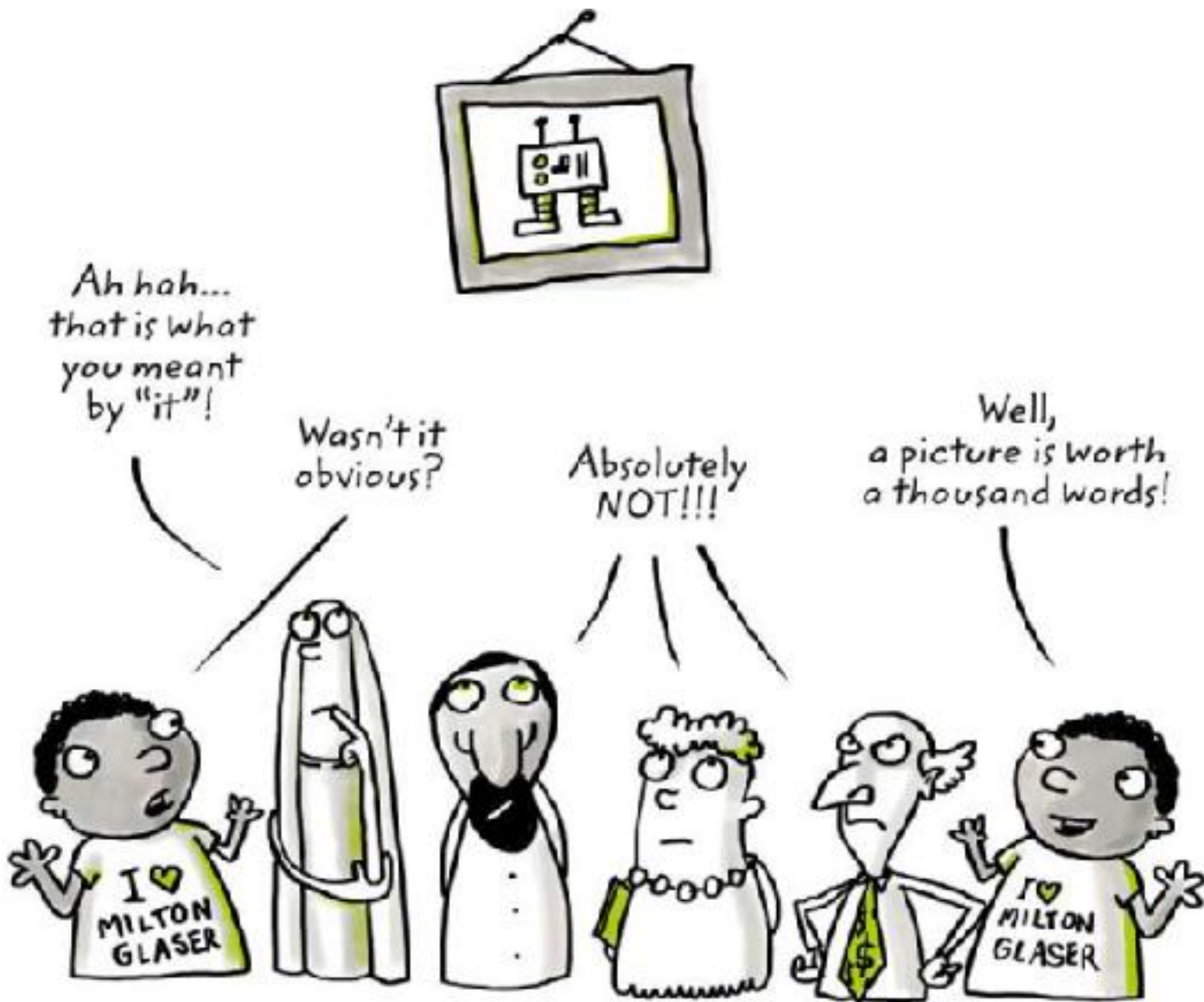


Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΠΑ.ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

# Στόχοι



- Δημιουργήστε μια **οπτική** αναπαράσταση του προϊόντος σας.
- Επικεντρωθείτε στα **οφέλη** του προϊόντος σας που δημιουργούνται από τα **χαρακτηριστικά** και όχι μόνο στα χαρακτηριστικά.



*Defining the High-Level Product Specification at this time ensures that it is more focused on your target customer and also that everyone agrees on what "it" is.*

# Ποιο είναι το προϊόν σας;

- Μέχρι στιγμής, έχετε ορίσει τον πελάτη σας, τι χρειάζεται και πώς θα χρησιμοποιήσει αυτό που θέλετε να του πουλήσετε.
- Ωστόσο, **οι πραγματικές λεπτομέρειες του προϊόντος εξακολουθούν να είναι μάλλον ασαφείς.**
- Βρίσκεστε ήδη στο Βήμα 7 και μόλις τώρα αρχίζετε να περιγράφετε πώς **θα είναι το προϊόν σας.**



Δεν είναι πολύ  
αργά στη  
διαδικασία;

# Γιατί όχι νωρίτερα;

- Αν ξεκινήσετε με τον ορισμό του προϊόντος αντί να μάθετε για τον πελάτη σας, το προϊόν σας **πιθανότατα δεν θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών σας.**
- Ακόμα και αν πιστεύετε ότι ξέρετε ποιο πρέπει να είναι το προϊόν, **ξεκινήστε πάντα από τις ανάγκες του πελάτη και προχωρήστε προς τα πίσω.**
- Με αυτόν τον τρόπο, **προσαρμόζετε το προϊόν σας στη συγκεκριμένη αγορά προγεφυρώματος, αντί να προσπαθείτε να επιβάλλετε ένα προϊόν σε μια αγορά.**



Τι είναι μια  
προδιαγραφή  
προϊόντος  
υψηλού επιπέδου;



# Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου

- Μια Προδιαγραφή Προϊόντος Υψηλού Επιπέδου είναι, στον πυρήνα της, **ένα σχέδιο**.
  - ▶ Μια οπτική αναπαράσταση του πώς θα είναι το προϊόν σας όταν τελικά αναπτυχθεί, με βάση όσα γνωρίζετε σε αυτό το σημείο της διαδικασίας.
  - ▶ Είναι κάτι που σχεδιάζετε **χωρίς να καταλαβαίνετε όλες τις υποκείμενες λεπτομέρειες**.
  - ▶ Η άσκηση του σχεδιασμού μιας εικόνας του προϊόντος σας, επιβάλλει τη **σύγκλιση** της ομάδας και **εξαλείφει** τις **παρεξηγήσεις**.
  - ▶ Αυτή η απλή οπτική αναπαράσταση του προϊόντος σας μπορεί πλέον να **κοινοποιηθεί** και **σε πιθανούς πελάτες**, δημιουργώντας αμέσως μια ξεκάθαρη κατανόηση του προϊόντος σας.

**Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού  
επιπέδου: Δεν πουλάτε το προϊόν!**



**Απλώς επαναλαμβάνετε προς  
τους πελάτες, ώστε να  
να κατανοήσετε καλύτερα τα  
πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των  
προδιαγραφών του προϊόντος σας**

# Μην κατασκευάσετε τώρα

- Σε αυτό το στάδιο, το προϊόν δεν χρειάζεται να κατασκευαστεί
  - Για να αποφύγετε περριττά έξοδα και κάτι με το οποίο η ομάδα σας είναι υπερβολικά προσκολλημένη.
- Κρατήστε το σε υψηλό επίπεδο και μην αποπροσανατολίζεστε.
- Οι προδιαγραφές του προϊόντος θα αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και θα βελτιώνονται.

# Επέκταση των προδιαγραφών

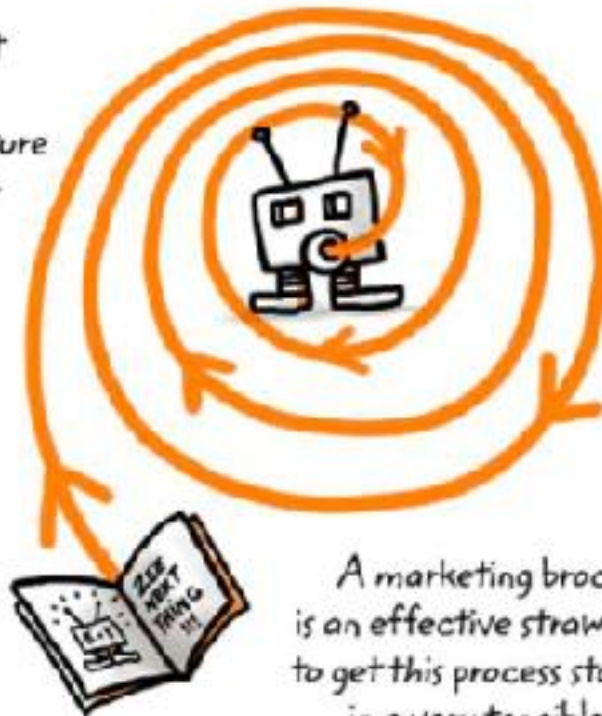
- Η διαδικασία προσδιορισμού και περιγραφής των Προδιαγραφών Προϊόντος Υψηλού Επιπέδου ενισχύεται από:
  - Περιγραφή των διαφόρων **χαρακτηριστικών** του προϊόντος σας
  - Εξηγώντας πώς αυτά τα χαρακτηριστικά μεταφράζονται σε **λειτουργία**
  - Περιγράφοντας τα **οφέλη** που αποκομίζει ο πελάτης σας από κάθε χαρακτηριστικό
- Να είστε πάντα **συγκεκριμένοι** σχετικά με το τι προσφέρετε και **πώς** **κάθε στοιχείο** της προσφοράς **ωφελεί** τον πελάτη.
  - Γιατί ο πελάτης-στόχος σας χρειάζεται το προϊόν σας;

# Φτιάξτε ένα φυλλάδιο

- Σε αυτό το σημείο, μπορείτε να φτιάξετε ένα φυλλάδιο για το προϊόν σας:
  - Να σας βοηθήσει να δείτε το προϊόν σας από τη σκοπιά του πελάτη
  - Σας παρέχει ένα συγκεκριμένο "αχυράνθρωπο" για να δοκιμάσετε με τον πελάτη σας.
  - Σας αναγκάζει να δείτε το νέο σας εγχείρημα από τη σκοπιά του πελάτη σας, με τα λόγια του.
  - Για να επικυρώσετε τις ιδέες σας και να μάθετε αν βρίσκεστε στο σωστό δρόμο.
- Στοχεύστε το φυλλάδιο στην Persona σας και αξιοποιήστε τη δουλειά που έχετε κάνει στα βήματα *Persona* και *Full Life Cycle Use Case* (Βήματα 5 και 6), καθώς και την οπτική αναπαράσταση του προϊόντος που έχετε ήδη δημιουργήσει.
- **Σημείωση:** Συχνά, όταν οι επιχειρηματίες αρχίζουν να γράφουν τα χαρακτηριστικά τους, επικεντρώνονται πολύ εσωτερικά. Δημιουργώντας ένα φυλλάδιο βοηθά να αποφύγετε αυτή την παγίδα.

# Spiraling Innovation

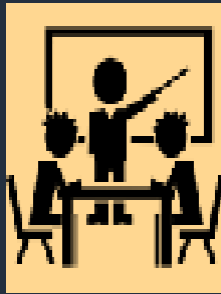
The ultimate best product solution for your new venture is arrived at after many iterations with customers and your team.



A marketing brochure is an effective straw man to get this process started in a very tangible way.

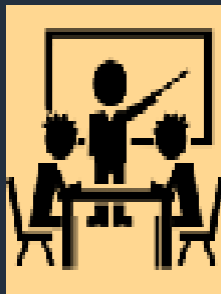
*Figure 7.1 The spiraling process of innovation with a product can be significantly accelerated by making a brochure—but not getting too attached to it. It is a tool to focus the knowledge capture process.*

# Περιπτώσιολογική μελέτη: SensAble Tech



- Η λύση "ψηφιακού πηλού", που ονομάστηκε FreeForm, περιλάμβανε τόσο υλικό (το φυσικό PHANTOM) όσο και λογισμικό.
- Στο νέο ψηφιακό πάγκο σχηματοποίησης πηλού, το υλικό δεν ήταν το κρίσιμο στοιχείο, καθώς θα μπορούσε να γίνει μικρότερο, πιο κομψό και να ανατεθεί σε εργολαβία για παραγωγή.
- Το δύσκολο μέρος θα ήταν ο σχεδιασμός του λογισμικού, οπότε σε αυτό επικεντρώθηκαν.
- Ο στόχος ήταν να παραχθεί ένα προϊόν που:
  - θα είχε την ευκολία χρήσης του πηλού, και
  - τα οφέλη της ύπαρξης ψηφιακών αρχείων, ώστε τα σχέδια να μπορούν να αποθηκεύονται, να τροποποιούνται και να αποστέλλονται ηλεκτρονικά σε όλο τον κόσμο, ενώ θα μπορούσαν επίσης να παρέχονται αναβαθμίσεις και βελτιώσεις στους χρήστες.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: SensAble Tech



- Οι προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου αναπτύχθηκαν ως ένα σύνολο **διαφανειών PowerPoint** που δείχνουν:
  - τα εργαλεία που χρησιμοποιούσαν οι σχεδιαστές εκείνη την εποχή
  - πώς αυτό το σύνολο εργαλείων όχι μόνο θα αναπαραχθεί, αλλά και θα επεκταθεί με τον νέο ψηφιακό πάγκο σχηματοποίησης πηλού
  - αναδιπλούμενα μενού που θα επιτρέπουν στο χρήστη να επιλέγει ψηφιακά τα υλικά, το εργαλείο, τον τελικό επενεργητή και αν θα χρησιμοποιηθεί πρότυπο
- Αυτό διευκόλυνε πολύ την εστίαση και τη δοκιμή της βιωσιμότητας ορισμένων συγκεκριμένων ιδεών με την ομάδα και τους πιθανούς πελάτες.



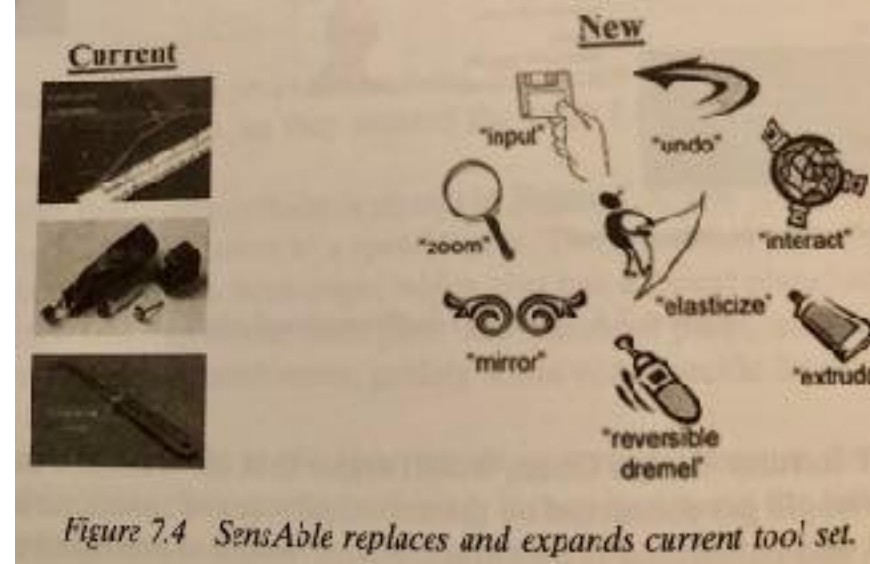


Figure 7.4 SensAble replaces and expands current tool set.

### High-Level Product Specification

#### User Selections

##### Materials:

- Soft Clay
- Medium Clay
- Hard Clay
- Blue Foam
- Resin
- Metal
- Other

##### Tools:

- Sculpt
- Hot Sword
- Push/Pull
- Extrusion
- Dremel
- Scribe
- Other

##### End Effector:

- Point
- Ball
- Triangle
- Square
- Half Ellipse
- Hook
- Other

##### Template:

- Yes
- No

Figure 7.5 SensAble user selections.



- **Ιδέα:** κατασκευή μιας ανεμογεννήτριας στον ουρανό, αρκετά ψηλά ώστε να έχει σταθερό άνεμο, και αγκυροβολημένη σε μια πλατφόρμα στον ωκεανό.
- Προβλήματα:
  - Πολλά ερωτήματα σχετικά με το τι ακριβώς σήμαινε αυτό όσον αφορά την εφαρμογή.
  - Η δημιουργία μιας εικόνας για το πώς θα ήταν το προϊόν, αποκάλυψε διαφωνίες εντός της ομάδας για το πώς θα έμοιαζε το προϊόν.
- Μέχρι το τέλος της διαδικασίας σχεδιασμού των προδιαγραφών του προϊόντος, η ομάδα είχε μια κοινή αντίληψη για το προϊόν και μπορούσε εύκολα να χρησιμοποιήσει τις προδιαγραφές του προϊόντος ως βάση για πιο εμπειριστατωμένη έρευνα πελατών.

# Περιπτωσιολογική μελέτη: Altaeros Energies

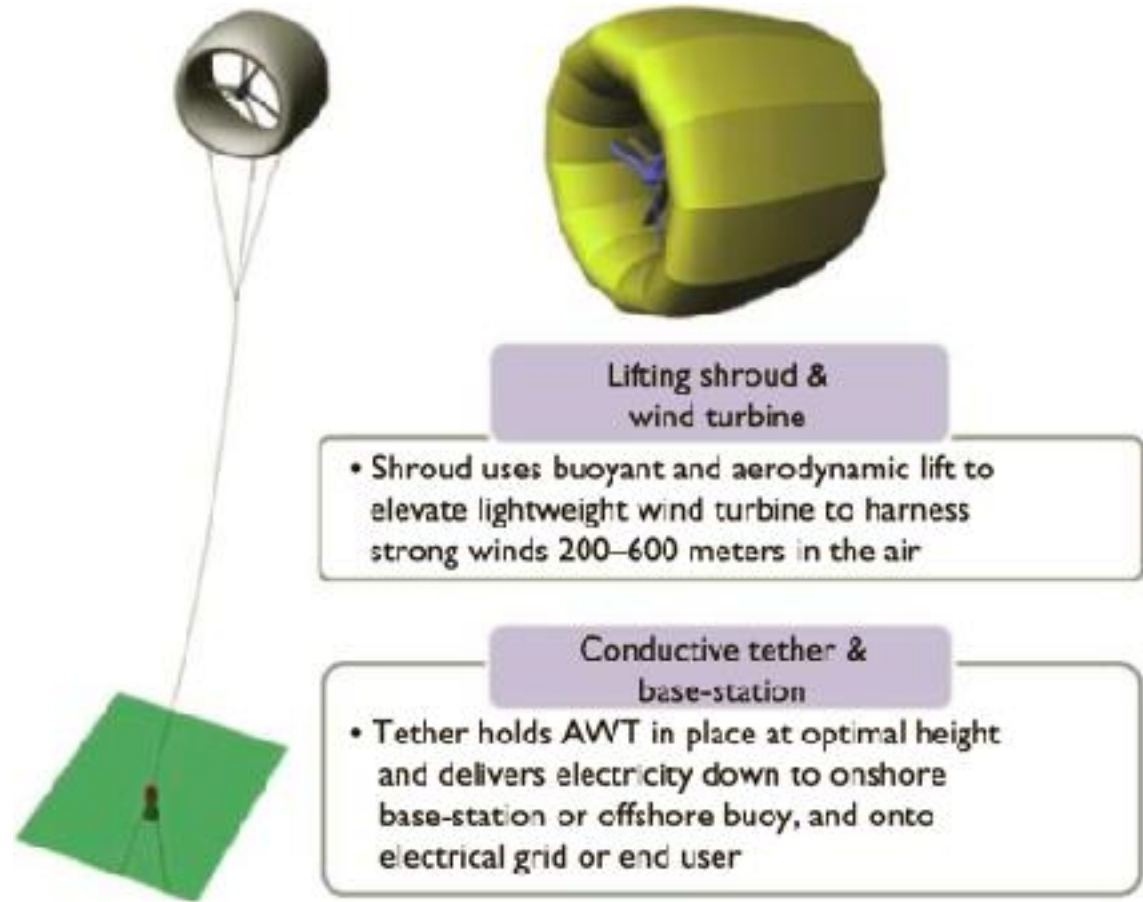


Figure 7.2 High-level product spec: Altaeros.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: Προμήθεια εφ' όρου ζωής



- **Ιδέα:** να παρέχουν στους πελάτες τους εφ' όρου ζωής προμήθεια οποιουδήποτε από τα προϊόντα που προσφέρουν.
- **Persona:** Ο Ιβάν, ο τραπεζίτης επενδύσεων, δεν θα ήθελε να πάει για ψώνια, αλλά ήξερε ότι θα χρειαζόταν λευκές αθλητικές κάλτσες για το υπόλοιπο της ζωής του και αυτό το προϊόν δεν θα άλλαζε. Ως εκ τούτου, η νέα επιχείρηση θα έπαιρνε μια πληρωμή και θα παρείχε στον Ιβάν αυτή την υπηρεσία σε βάθος χρόνου.
- Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας αγοράς:
  - Να γίνει αυτή η επιχείρηση συνδρομητική, όπου και οι δύο πλευρές θα είχαν τη δυνατότητα να ανανεώνουν ετησίως και όπου η τιμολόγηση θα μπορούσε να προσαρμοστεί.
  - Η ευκολία ήταν ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα αυτής της υπηρεσίας: κάντε την προσβάσιμη από το κινητό τηλέφωνο, με τους πελάτες να μπορούν να κάνουν νέα παραγγελία με ένα άγγιγμα στο κινητό τους τηλέφωνο.
- Δύσκολο μέρος: να αποφασίσουν τι **ακριβώς θα κατασκευάσουν** και να **πείσουν τους ανθρώπους να αγοράσουν την υπηρεσία τους**.

# Προμήθεια εφ' όρου ζωής:



- Έπειτα από κάποια ανάλυση και συζήτηση με πολλούς πιθανούς πελάτες, επέλεξαν τους γονείς των φοιτητών ως το beachhead market, καθώς είχαν:
  - Τα οικονομικά μέσα για την αγορά της συνδρομής
  - Έντονο ενδιαφέρον για τη στήριξη των παιδιών τους
  - Έντονη επιθυμία να παραμείνουν σε επαφή με τα παιδιά τους, ιδίως όταν επρόκειτο για τομείς όπως η προσωπική υγιεινή.
- Περιγράψτε το προϊόν σε αυτούς τους βασικούς αποδέκτες με τον πιο εύκολο και αποτελεσματικό τρόπο με ένα **ενημερωτικό δελτίο**.

# Σχεδιασμός ενημερωτικού δελτίου



- Η δημιουργία του δελτίου ανάγκασε την ομάδα να αποσαφηνίσει πολλά ερωτήματα:
  - Ποια είναι τα οφέλη για τον μαθητή;
  - Ποια είναι τα οφέλη για τους γονείς;
  - Ποια είναι τα προϊόντα που θα προσφέρει η Lifetime Supply;
  - Πώς πρέπει να αρχίσουμε να σκεφτόμαστε την τιμολόγηση;
- **Ωστόσο:** Με την επιλογή να συμπεριλάβει την τιμολόγηση, η ομάδα δημιούργησε μια λεπτομέρεια που **μπορεί να αποσπάσει την προσοχή** τόσο του ίδιου όσο και των υποψήφιων πελατών.
- Εάν οι πελάτες διαφωνούν με τις τιμές που παρουσιάζονται, μπορεί να είναι λιγότερο πιθανό να δώσουν σχόλια σχετικά με την κύρια ιδέα του εγχειρήματος, η οποία είναι η παροχή προμηθειών σε φοιτητές σε μια βάση "όλα όσα μπορείς να χρησιμοποιήσεις".

## How it Works



### Subscribe

Pick what you need and pay once for the semester



### Ship & Re-ship

Request more at any time for no additional cost.



### Free Shipping

We ship your products to your doorstep for free!

## Why buy?

### It's super convenient

- Stop wasting time going to the store
- Focus on studying hard and having fun

### Stay supplied

- Never worry about running out of the things you need again
- Unlimited access to any product in your supply

### Great products

- We offer a wide variety of top brands
- New products added to our supply monthly

### Five more reasons parents love us

1. Your kid will love you.
2. We send phone calls.
3. Dirty underwear is gone.
4. It costs less than tuition.
5. Someday you'll need to care of



### Shower Supply

"Squaky Clean"

Shower - \$100/semester

- Select from Body wash, bar soaps, shampoos, and conditioner

### Shaving Supply

"Now with extended blades"

Shaving - \$150/semester

### Deodorant Supply

"You're gonna like the way you smell"

Deodorant - \$40/semester

### Oral Hygiene Supply

"Fresh breath"

Deluxe Bundle - save \$55

\$130 \$75/semester

- Toothpaste Supply
- Toothbrush Supply
- Floss Supply
- Mouthwash Supply

Essential Bundle - save \$20

\$70 \$50/semester

- Toothpaste Supply
- Toothbrush Supply

Toothpaste - \$40/semester

Toothbrush - \$30/semester

Floss - \$30/semester

Mouthwash - \$30/semester

### Snack Supply

"Cure the munchies"

Snacks - \$200/semester

- New snacks rotated in regularly

### Undergarments Supply

"Dress Comfortable - Dress Clean"

\$150/semester

- Socks, underwear, and tees

### Breath Supply

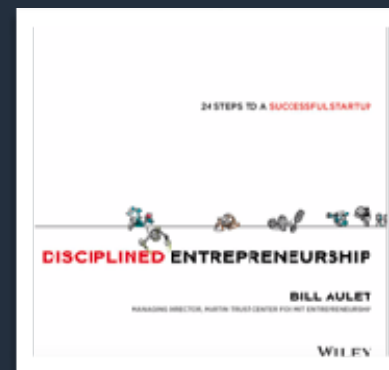
"Fresh Breath Forever"

Breath - \$75/semester

- Gellet from gum and mints

Ενότητα 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;

## Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.



# Μέρος 3

## Περιεχόμενα



- **Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας**
- Βήμα 10: Ορίστε τον πυρήνα σας
- Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση

# Στόχοι



- Καθορίστε πώς τα **οφέλη** του προϊόντος σας **μετατρέπονται σε αξία** που ο πελάτης αποκομίζει από το προϊόν σας.
- Υπολογίστε **ποσοτικές μετρήσεις** (στις περισσότερες περιπτώσεις) για να δείξετε αυτή την αξία στον πελάτη.

Superfantastic!!!  
Awesome!!!  
Soooo much better  
than anyone else's!!!



*The relentless march for specificity continues. The Quantified Value Proposition gives you a concrete understanding of the measureable benefits your product will bring to your target customers.*

# Αξία για τον πελάτη

- Όταν ένας πελάτης αγοράζει ένα προϊόν, αναρωτιέται

**"Ποια είναι η αξία που αποκομίζω από αυτό το προϊόν;"**

- Οι πελάτες πρέπει να δικαιολογήσουν την επένδυση που απαιτείται για την απόκτηση του προϊόντος σας, **αντισταθμίζοντας** την με:
  - πόσα χρήματα θα τους αποφέρει το προϊόν σας, ή
  - πώς θα βελτιώσετε τη ζωή τους με τρόπο που έχει πραγματικά σημασία γι' αυτούς.

# Ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας

- Μετατρέπει τα οφέλη που λαμβάνει το Persona σας από το προϊόν σας σε μια **απτή μέτρηση** που **ευθυγραμμίζεται με την κορυφαία προτεραιότητα** (ή τις προτεραιότητες) **του Persona.**
- Επικεντρωθείτε σε **αυτό που θέλουν να κερδίσουν οι υποψήφιοι πελάτες** και όχι σε λεπτομέρειες σχετικά με την τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες.

# Τύποι παροχών

- Τα προϊόντα έχουν συχνά μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων - μπορεί να βοηθήσουν έναν πελάτη
  - να απλοποιήσει μια διαδικασία ή
  - να μειώσει τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις ή
  - να κερδίσει πρόσθετες πωλήσεις για τα δικά τους προϊόντα.
- Σε μια απλή ανασκόπηση του κόσμου, τα οφέλη εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: "**καλύτερα**", "**γρηγορότερα**" και "**φθηνότερα**".

# Ευθυγράμμιση - Εφαρμογή

- Δημιουργήστε μια πρόταση αξίας που να **επικεντρώνεται στα κριτήρια που προσδιορίσατε ως την κορυφαία προτεραιότητα του Persona σας**.
- Εάν η βασική τους προτεραιότητα είναι ο χρόνος διάθεσης στην αγορά για την παραγωγή αγαθών και η αξία του προϊόντος σας είναι ότι θα μειώσει το κόστος παραγωγής, η πρόταση αξίας σας - *"Το προϊόν μας εξοικονομεί \$XX ανά μήνα"* - δεν θα πείσει τον πελάτη-στόχο σας να αγοράσει το προϊόν σας.
  - Η πρόταση αξίας σας **δεν** είναι **ευθυγραμμισμένη με την υψηλότερη προτεραιότητά τους**, οπότε η αγορά του προϊόντος σας δεν θα αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για τον πελάτη-στόχο και θα χαθεί στη στοίβα των λιγότερο επειγόντων πραγμάτων που πρέπει να κάνει.
- Εάν το προϊόν σας μειώνει επίσης το χρόνο διάθεσης στην αγορά, θα πρέπει να **εστιάστε την Ποσοτική Πρόταση Αξίας σας σε αυτό**.



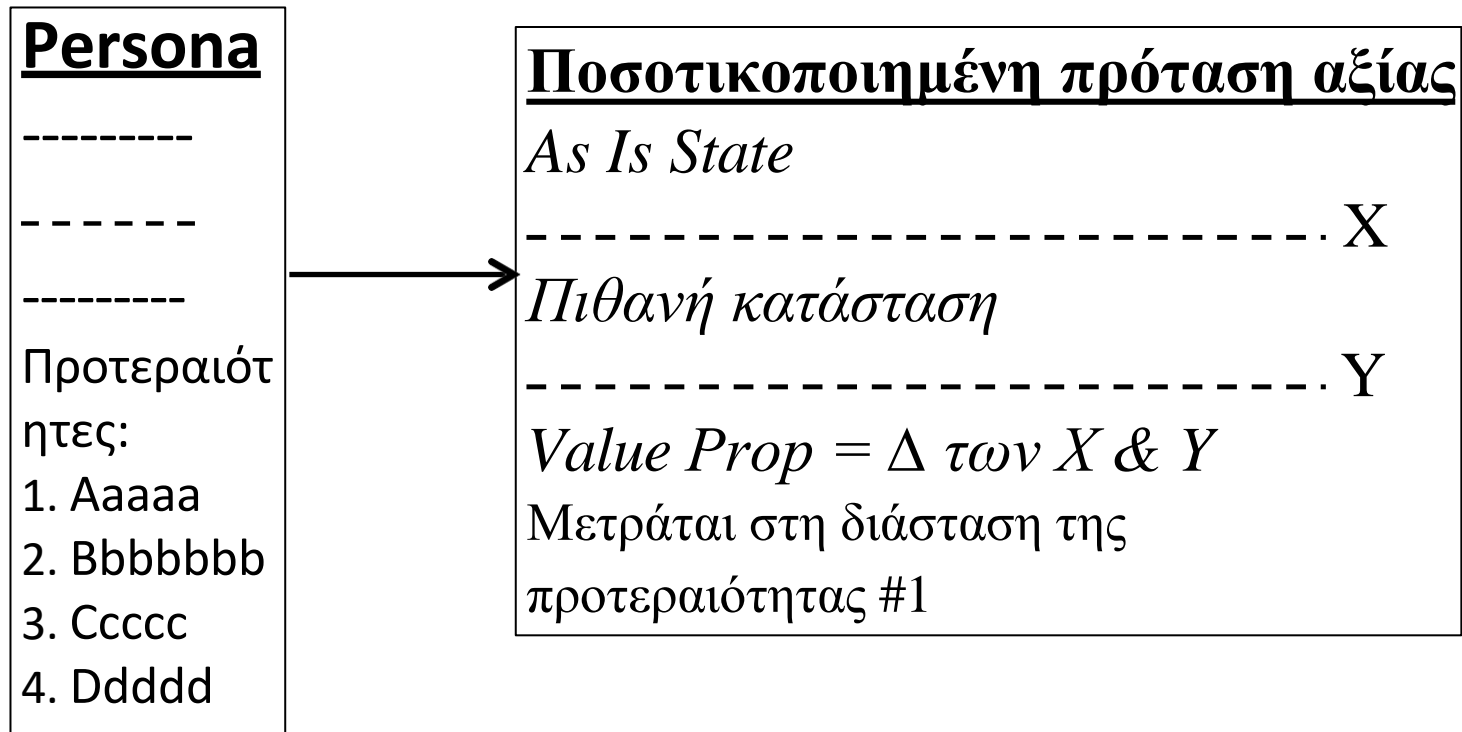
Μόλις γνωρίζετε **την προτεραιότητα του Persona σας**, απλά εστιάστε όλες σας τις προσπάθειες σε αυτόν τον παράγοντα όταν προσδιορίζετε ποσοτικά την πρόταση αξίας σας.



# Πρόταση αξίας: Keep-it Simple

- Δημιουργήστε μια απλή σύγκριση της κατάστασης "όπως είναι" με την "πιθανή" κατάσταση που είστε βέβαιοι ότι θα υπάρχει όταν ο πελάτης χρησιμοποιεί τη λύση σας.
- Και στις δύο περιπτώσεις, πρέπει να **το κάνετε όσο το δυνατόν πιο ποσοτικά μετρήσιμο**.
- Η διαφορά στην αξία μεταξύ τους είναι η δική σας **Ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας**.
- Είναι τόσο απλό! Μην το κάνετε πολύ περίπλοκο.

# Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας



# Περιπτώσιολογική μελέτη: SensAble tech



- Επιλεγμένη Persona: βιομηχανικός σχεδιαστής στη βιομηχανία παιχνιδιών.
  - Το Persona θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στη βιομηχανία υποδημάτων, επειδή οι δύο βιομηχανίες είναι παρόμοιες.
- Πρώτη προτεραιότητα του Persona: **χρόνος διάθεσης στην αγορά νέων παιχνιδιών.**
  - Για τα νέα παιχνίδια που βασίζονται σε δημοφιλείς χαρακτήρες **ταινιών** ή **βιντεοπαιχνιδιών**, **λιγότερος χρόνος για την κυκλοφορία στην αγορά** σημαίνει **λιγότερο χρόνο για να μπορέσετε να πουλήσετε παιχνίδια γύρω από αυτό το προσωρινό παράθυρο ευκαιρίας.**
  - Για τα νέα παιχνίδια που βασίζονται σε μια ταινία, ο μικρότερος χρόνος μέχρι την κυκλοφορία στην αγορά σημαίνει ότι η εταιρεία μπορεί να συλλέξει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την επιτυχία μιας ταινίας πριν κατασκευάσει παιχνίδια για αυτήν.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: SensAble tech



- Προσδιορίστε το μέσο χρόνο διάθεσης στην αγορά ενός νέου παιχνιδιού χρησιμοποιώντας το τρέχον διαθέσιμο λογισμικό.
  1. Εξέτασε τη διαδικασία ανάπτυξης με τον τρόπο που την περιγράφει ο πελάτης, χρησιμοποιώντας τα λόγια του ίδιου του πελάτη για να περιγράψει τη διαδικασία.
  2. Επαναλάβετε με τον κατασκευαστή παιχνιδιών μέχρι να αισθανθεί ότι η διαδικασία έγινε κατανοητή σωστά.
  3. Στη συνέχεια πήγε σε έναν άλλο κατασκευαστή παιχνιδιών για να ελέγξει αν η διαδικασία τους ήταν παρόμοια.
- Μετά από αρκετές επαναλήψεις, αποτυπώθηκε **μια πολύ καλή κατάσταση "όπως είναι" για τη διαδικασία**, χωρίς την εμπλοκή σε ασήμαντες λεπτομέρειες.
- Η διαδικασία επικυρώθηκε με εταιρείες υποδημάτων και διαπιστώθηκε ότι είναι πανομοιότυπη.



## Περιπτώσιολογική μελέτη: Meater

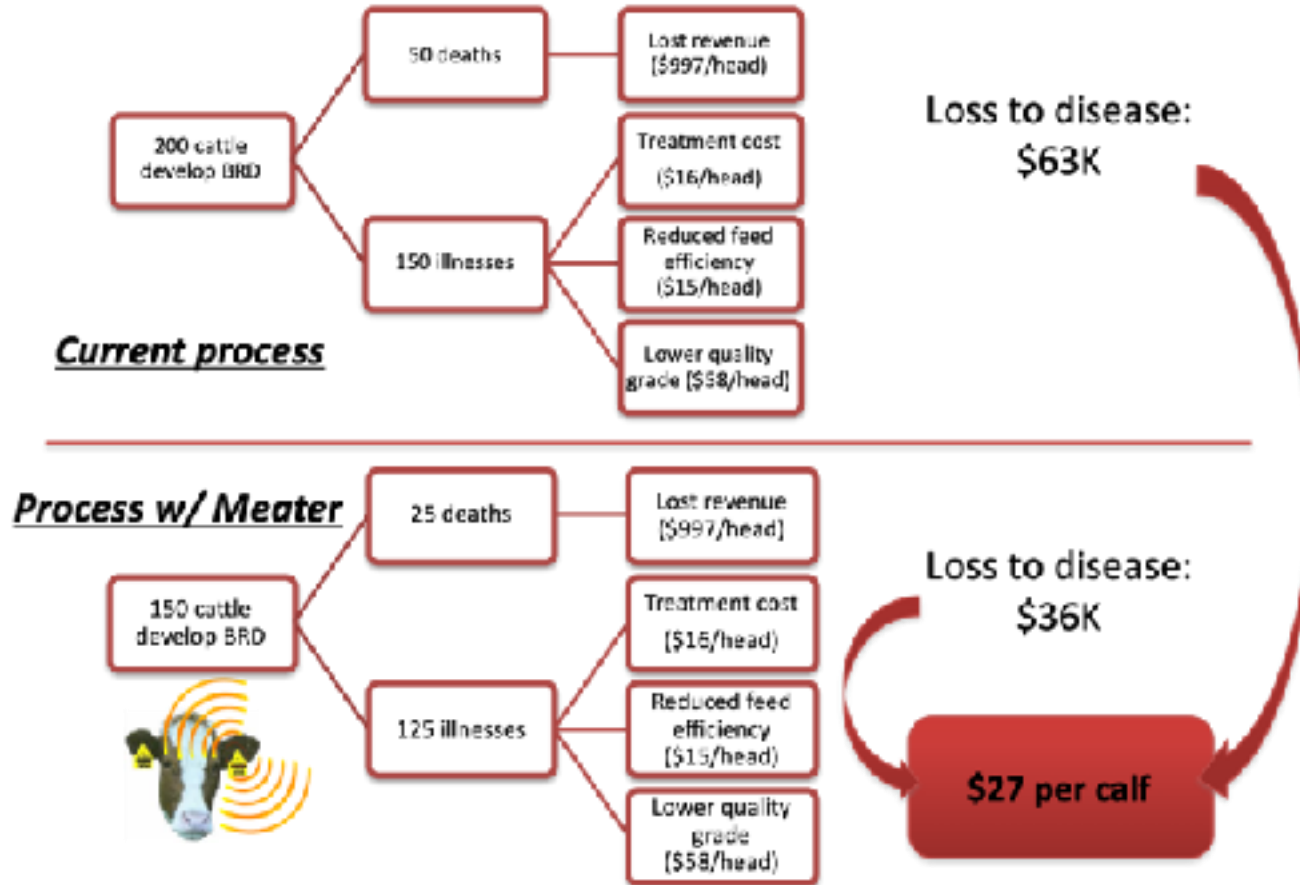
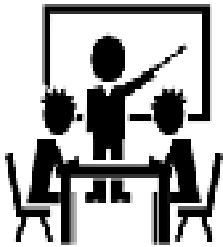


- Αυτή η ομάδα ξεκίνησε με **τεχνολογία βιοαισθητήρων** που ήταν σημαντικά καλύτερη από ό,τι ήταν διαθέσιμο στην αγορά εκείνη την εποχή από άποψη μεγέθους, απόδοσης και τιμής.
- Κατάλληλη αγορά: κτηνοτροφική βιομηχανία βοοειδών.
- Η προτεινόμενη λύση ήταν ένας βιοαισθητήρας που θα μπορούσε να τοποθετηθεί στο αυτί μιας αγελάδας, όπως ακριβώς συμβαίνει σήμερα με την επισήμανση των αγελάδων, για την έγκαιρη ανίχνευση ασθενειών.
- Οι άρρωστες αγελάδες που εντοπίζονται νωρίτερα μπορούν να διαχωριστούν από το κοπάδι, **μειώνοντας τα ποσοστά μόλυνσης** και **επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη θεραπεία** των ασθενειών λόγω της **έγκαιρης ανίχνευσης** σε σχέση με τις τρέχουσες μεθόδους.
- Η **βασική προτεραιότητα του Persona (ενός κτηνοτρόφου)**: να βγάλει όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα.

# Μελέτη ποσοτικοποιημένης πρότασης αξίας



- Καθορισμός των τρέχων οικονομικών μεγεθών για ένα τυπικό κοπάδι βοοειδών (κατάσταση "όπως είναι"), επαληθεύοντάς τα με πολλούς κτηνοτρόφους και βελτιώνοντάς τα μέχρι να είναι σαφώς έγκυρα και αξιόπιστα.
- Προσδιόρισε την "πιθανή" κατάσταση από τη χρήση του προϊόντος τους, κάνοντας κάποιες συντηρητικές υποθέσεις που μπορούσαν να υποστηρίξουν με αδιάσειστα στοιχεία εγκυρότητας.
- Δείχνοντας πόσα χρήματα θα εξοικονομούσε ένας κτηνοτρόφος χρησιμοποιώντας το προϊόν τους - η ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας.
  - Μια συναρπαστική και πολύ συγκεκριμένη Ποσοτική Πρόταση Αξίας που διευκόλυνε πολύ περισσότερο τη δέσμευση και το γρήγορο κλείσιμο του πελάτη-στόχου τους για την απόκτηση του προϊόντος.
  - Παρέχει επίσης μεγάλη βοήθεια σε μεταγενέστερα βήματα, όταν η ομάδα προσπαθεί να καθορίσει το επιχειρηματικό μοντέλο και το πλαίσιο τιμολόγησης.





# Επιστροφή στην ενότητα 2

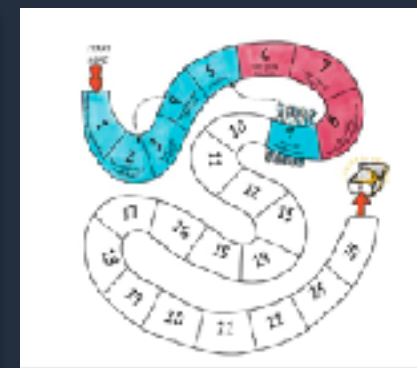


- **DH Βήμα 9 : Προσδιορίστε τους επόμενους 10 πελάτες σας**

Μ. Δ. Δικαγιάνκος

Ενότητα 2: Ποιος είναι ο πελάτης  
σας;

## Βήμα 9 : Προσδιορίστε τους επόμενους 10 πελάτες σας

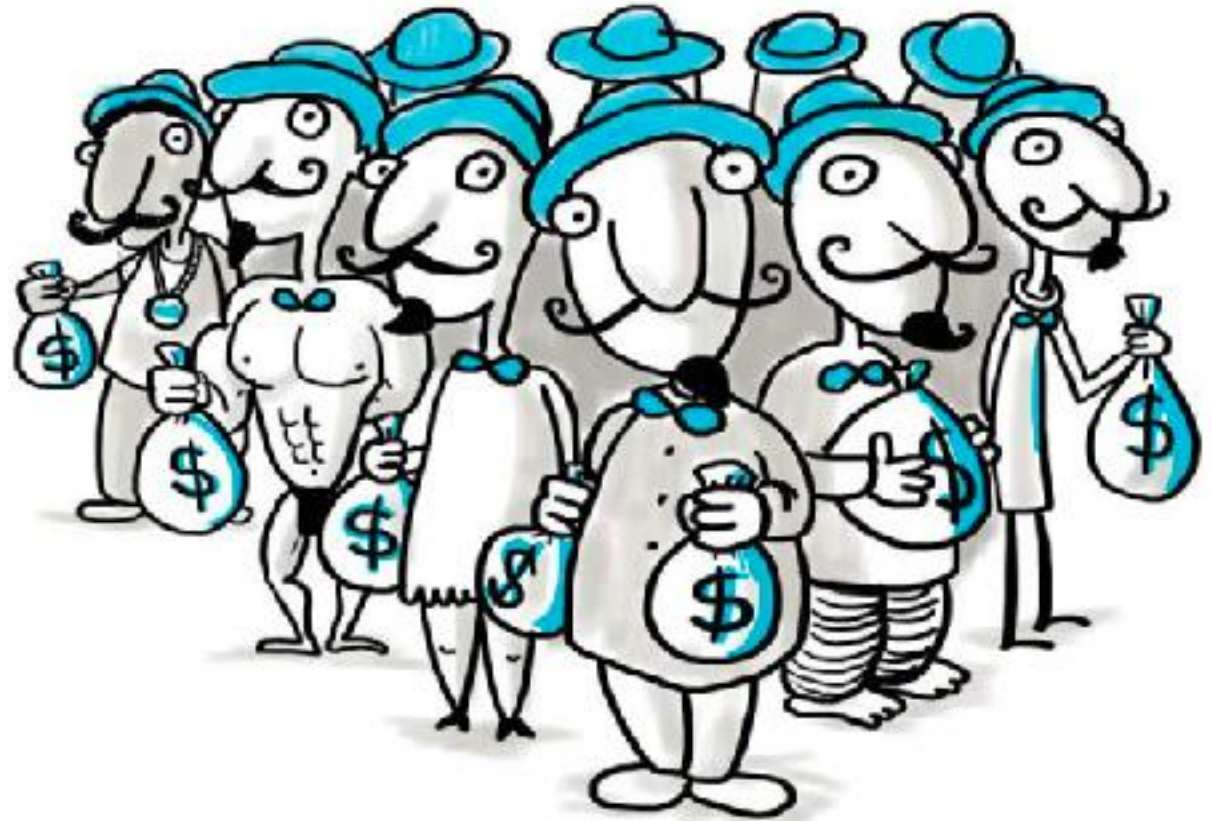


# Στόχοι



- Προσδιορίστε τουλάχιστον 10 υποψήφιους πελάτες, εκτός από το Persona σας, που ταιριάζουν στο προφίλ του τελικού χρήστη.
- Επικοινωνήστε μαζί τους για να επικυρώσετε την ομοιότητά τους με το Persona σας και την προθυμία τους να αγοράσουν το προϊόν σας.

# Στόχοι



*Explicitly identifying the next 10 customers after the Persona increases your level of confidence that you are on the right path and may also help you refine earlier steps.*

# Γιατί το βήμα 9;

- Η επικέντρωση **αποκλειστικά σε ένα Persona** θα μπορούσε να σας οδηγήσει στο να δημιουργήσετε μια πολύ συγκεκριμένη επιχείρηση χωρίς τη δυνατότητα να πουλήσετε σε άλλους πελάτες.
  - Αν το Persona έχει γίνει σωστά, αυτό **δεν** θα συμβεί.
- Το να έχετε **μια λίστα με 10 πιθανούς πελάτες** πέρα από το Persona σας, θα σας φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο, καθώς προχωράτε:
  - Εάν επιτύχετε σε αυτό το βήμα, μπορείτε να είστε σημαντικά πιο σίγουροι ότι η επιχείρησή σας έχει **μεγάλες πιθανότητες** επιτυχίας - και θα είστε σε θέση να πείσετε και άλλους, όπως μελλοντικούς εταίρους, υπαλλήλους, πελάτες, συμβούλους και επενδυτές.
  - Αν αντιμετωπίσετε προβλήματα σε αυτό το βήμα, θα μπορέσετε να **επιστρέψετε και να προσδιορίσετε τα ελαττώματα** στο σχέδιό σας και να τα **βελτιώσετε** πριν προχωρήσετε περαιτέρω.
- Καταγράφοντας και παίρνοντας συνέντευξη από 10 πιθανούς πελάτες, **δοκιμάζετε άμεσα κάθε υπόθεση** που έχετε δημιουργήσει κατά τα προηγούμενα οκτώ βήματα.
  - Μπορεί να αντιμετωπίσετε κάποια αρνητικά σχόλια αν το σχέδιό σας δεν είναι αρκετά σωστό. Αυτό δεν είναι μόνο εντάξει, **αλλά πιθανώς και καλό**.

# Πώς να ολοκληρώσετε το Βήμα 9;

1. Καταγράψτε περισσότερους από 10 πιθανούς πελάτες (εκτός από το Persona σας) και συμπεριλάβετε κάθε σχετική πληροφορία που έχετε γι' αυτούς από την υπάρχουσα έρευνά σας.
  - Κάθε ένας από αυτούς τους πελάτες θα πρέπει να είναι **παρόμοιος μεταξύ τους και με το Persona**. Αν όχι, επανεξετάστε τη λίστα και ενδεχομένως επανεξετάστε την επιλογή του Persona. Είναι σημαντικό να υπάρχει ομοιογένεια στον κατάλόγό σας. Θα πρέπει όλοι τους να αποτελούν ισχυρές αγοραστικές αναφορές ο ένας για τον άλλον.
2. Επικοινωνήστε με **καθέναν** από τους **πιθανούς πελάτες** της λίστας σας και παρουσιάστε την **Περίπτωση Χρήσης Πλήρους Κύκλου Ζωής, την Προδιαγραφή Προϊόντος Υψηλού Επιπέδου και την Ποσοτικοποιημένη Πρόταση Αξίας** (Βήματα 6-8).
  - Βεβαιωθείτε ότι κατά τη διεξαγωγή αυτών των συνομιλιών λειτουργείτε σε **κατάσταση "έρευνας"** και όχι σε κατάσταση "συνηγορίας/πωλήσεων". Καθορίστε αν οι ανάγκες και οι ιδέες του πελάτη συνάδουν με όσα έχετε καθορίσει μέχρι στιγμής από το Persona, την περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής, την ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας, τις υποθέσεις ΣΠΑ κ.ο.κ.
  - Επικυρώστε ιδιαίτερα με αυτούς τους πελάτες την υπόθεση που έχετε **σχετικά με τις κορυφαίες αγοραστικές προτεραιότητες της Persona**.

# Πώς να ολοκληρώσετε το Βήμα 9;

- Εάν ένας πελάτης επικυρώνει τις υποθέσεις σας από τα προηγούμενα βήματα, τώρα είναι η κατάλληλη στιγμή να ρωτήσετε τον πελάτη εάν θα εξετάσει το ενδεχόμενο να δώσει μια επιστολή πρόθεσης να αγοράσει τη λύση σας, **μόλις αυτή είναι διαθέσιμη**.
  - Βρίσκεστε ακόμα σε κατάσταση "έρευνας", οπότε ρωτάτε: "Αν μια εταιρεία προσέφερε αυτό το προϊόν, θα σας ενδιέφερε να το αγοράσετε;" και όχι "Θα αγοράσετε αυτό το προϊόν;". Εάν είναι εξαιρετικά ενθουσιώδεις, μπορείτε ακόμη και να τους ζητήσετε να προπληρώσουν για το προϊόν, το οποίο αποτελεί ένα φανταστικό επίπεδο δέσμευσης.
- Εάν η ανατροφοδότηση ενός πελάτη **δεν ευθυγραμμίζεται** ακριβώς με τις υποθέσεις σας, κρατήστε καλές σημειώσεις και **σκεφτείτε πώς αυτό επηρεάζει την ανάλυσή σας**.
  - Μην αντιδράτε υπερβολικά σε κάθε νέα συνέντευξη, ακόμη και αν υπάρχει μεγάλη διαφορά, εκτός αν βλέπετε ένα μοτίβο. Θα καταλάβετε διαισθητικά αν υπάρχει σημαντική αποσύνδεση μετά από μερικές συνεντεύξεις.
- Αφού επικοινωνήσετε με κάθε πελάτη, μπορεί να έχετε νέα δεδομένα. Επιστρέψτε και **τροποποιήστε τις προηγούμενες υποθέσεις σας κενά και καθορίστε αν πρέπει να επικοινωνήσετε με επιπλέον πελάτες**.
  - Ο τελικός σας στόχος είναι ένας **ομοιογενής κατάλογος 10 πελατών** που ενδιαφέρονται πραγματικά και είναι ευθυγραμμισμένοι με την Persona και τις άλλες παραδοχές σας.

# Πώς να ολοκληρώσετε το Βήμα 9;

6. Εάν διαπιστώσετε ότι **δεν μπορείτε να δημιουργήσετε έναν κατάλογο 10 πελατών** που να είναι ενθουσιασμένοι με τις προδιαγραφές του προϊόντος σας υψηλού επιπέδου, τότε ίσως χρειαστεί να **επανεξετάσετε την αγορά της προκεχωρημένης αγοράς σας**.
7. Ενώ αυτό το βήμα είναι εννοιολογικά απλό, η επικοινωνία με τους πελάτες και η λήψη πληροφοριών από αυτούς **θα απαιτήσει αρκετή δουλειά**, αλλά θα είναι ανεκτίμητη καθώς προχωράτε μπροστά.
  - **Μην μοιραστείτε** αυτόν τον κατάλογο πελατών ή τις πληροφορίες που συλλέγετε με άλλους εκτός της εταιρείας σας.





Τι συμβαίνει αν δεν  
έχετε θετικά  
αποτελέσματα;

# Αντιμετώπιση της αρνητικής ανατροφοδότησης

- **Θα** έχετε **αρνητικά αποτελέσματα**: Θα λάβετε ανατροφοδότηση που **δεν υποστηρίζει τις υποθέσεις σας**.
- Ο τρόπος με τον οποίο η επιχειρηματική ομάδα θα ανταποκριθεί σε αυτές θα είναι θεμελιώδης παράγοντας για την επιτυχία της ομάδας.
- Αντιμετωπίστε τα αρνητικά σχόλια ως **πολύτιμη πληροφορία** ότι μπορεί να υπάρχει σφάλμα στην έρευνα και τα δεδομένα που έχετε χρησιμοποιήσει μέχρι τώρα.
- Τα αρνητικά αποτελέσματα σε ένα βήμα δεν είναι το τέλος του εγχειρήματος στις περισσότερες περιπτώσεις, αλλά **το να προχωρήσετε με ένα ελαττωματικό σχέδιο που βασίζεται σε ελπίδα και όχι σε γεγονότα είναι συνταγή αποτυχίας**.

## Περίληψη των επόμενων 10 πελατών

<u># Όνομα πελάτη</u>	<u>Γενικές πληροφορίες</u> <u>Σχετικές πληροφορίες</u>	<u>Email/ Τηλέφωνο</u>	<u>Δημογραφικό</u>	<u>Ψυχογραφικό</u>	<u>Περίπτωση χρήσης</u>	<u>Αξία</u>	<u>Συνολικά</u>	<u>Επικοινωνία</u>	<u>Επίπεδο ενδιαφέροντος - Επιστολή προθέσεων;</u>	<u>Πηγή</u>
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Σημείωση -1: Όπως και με άλλα φύλλα εργασίας, αυτό έχει σκοπό να δώσει κάποια δομή, αλλά μπορεί και πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα με την περίπτωση σας.

Σημείωση - 2: Σχετικές πληροφορίες είναι άλλες σχετικές πληροφορίες που δεν έχουν καταγραφεί αλλού, όπως "Total Megawatts Installed" για το παράδειγμα της δέσμευσης μεθανίου από το *Disciplined Entrepreneurship*.

## Προσαρμοσμένη δέσμευση

#	Δημο-γραφικό	Ψυχογραφικό	Περίπτωση χρήσης	Αξία	Συνολικά	Επικοινωνήστε με το	Επίπεδο ενδιαφέροντος - LOI;	Πηγή
<u>1</u>	A	A	A	A	A	ΝΑΙ	A	Από την Persona
<u>2</u>	B	B	C	B	B	ΝΑΙ	A	Φίλος του σχολείου
<u>3</u>	C	B	B	B	B	ΝΑΙ	A	Γείτονας
<u>4</u>	C	A	B	A	B	ΝΑΙ	A	Από την Persona
<u>5</u>	B	B	B	A	B	ΝΑΙ	A	Οικογενειακός φίλος
<u>6</u>	B	B	B	B	B	ΝΑΙ	A	Βάση δεδομένων αποφοίτων
<u>7</u>	B	B	B	B	B	ΝΑΙ	A	Συμμαθητής
<u>8</u>	C	A	B	B	B	ΝΑΙ	A	Συμμαθητής
<u>9</u>	C	B	B	B	B	ΝΑΙ	A/B	Φίλος ενός φίλου
<u>10</u>	C	C	C	B	B/C	ΝΑΙ	A/B	Από την Persona

Υπόμνημα:

Ταιριάζει: A = Εξαιρετική, B = Μέτρια, Γ = Κακή

Επίπεδο ενδιαφέροντος: A = υπέγραψε επιστολή προθέσεων, B = δεν επιθυμεί να υπογράψει επιστολή προθέσεων, Γ = αρνείται να αγοράσει το προϊόν

"Περίπτωση χρήσης" σημαίνει ότι η Περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής είχε απήχηση στον τρόπο λειτουργίας του τελικού χρήστη. "Value Prop" σημαίνει ότι το όφελος που προσφέρει το προϊόν σας είναι σύμφωνο με την κορυφαία προτεραιότητα του εν λόγω τελικού χρήστη.

#	Fit					Αραβώνας		
	Δημο-γραφικό	Ψυχογραφικό	Περίπτωση χρήσης	Αξία	Συνολικά	Επικοινωνήστε με το	Επίπεδο ενδιαφέροντος - LOI;	Πηγή
1	A	A	A	A	A	NAI	A+ (ΤΟ ΧΡΕΙ'ΑΖΕΤΑΙ ΤΩΡΑ)	Από τη βιομηχανία Ομάδα
2	A	A	A	A	A	NAI	A	Από την Persona
3	B	A	A	A	A	NAI	A	Κρύο τηλεφώνημα / email
4	A	A	A	A	A	NAI	A	Από τη βιομηχανία Ομάδα
5	B	A	A	A	A	NAI	Πρέπει να γνωρίζετε Περισσότερα αλλά ενδιαφέρονται	Κρύο τηλεφώνημα / email
6	ΑΑΑΑΑΑΑΑΑ Πρώιμα στάδια Πρέπει να γνωρίζουν από τη βιομηχανία							Περισσότερο αλλά ενδιαφερόμενη ομάδα
7	ΑΑΑΑΑΑΑΑΑ Πρώιμα στάδια Πρέπει να γνωρίζουν από την Persona							Περισσότερα αλλά ενδιαφέρονται
8	ΒΑΑΑΑΑΑΑΑ Πρώιμα στάδια Χρειάζεται γνώση από τη βιομηχανία							Περισσότερο αλλά ενδιαφερόμενη ομάδα
9	ΑΑΑΑΑΑΑΑΑ Όχι ακόμα Πρέπει να γνωρίζει από τη βιομηχανία							Περισσότερο αλλά ενδιαφερόμενη ομάδα
10	ΑΑΑΑΑΑΑΑΑ Όχι ακόμα; Από τη βιομηχανία							Ομάδα

Υπόμνημα:

Ταιριάζει: A = Εξαιρετική, B = Μέτρια, Γ = Κακή

Επίπεδο ενδιαφέροντος: Γ = αρνείται να αγοράσει το προϊόν "Περίπτωση χρήσης" σημαίνει ότι η περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής βρήκε ανταπόκριση στον τρόπο λειτουργίας του τελικού χρήστη. "Value Prop" σημαίνει ότι το όφελος που προσφέρει το προϊόν σας είναι σύμφωνο με την κορυφαία προτεραιότητα του εν λόγω τελικού χρήστη.



# Διάλεξη

## 27/3/2023

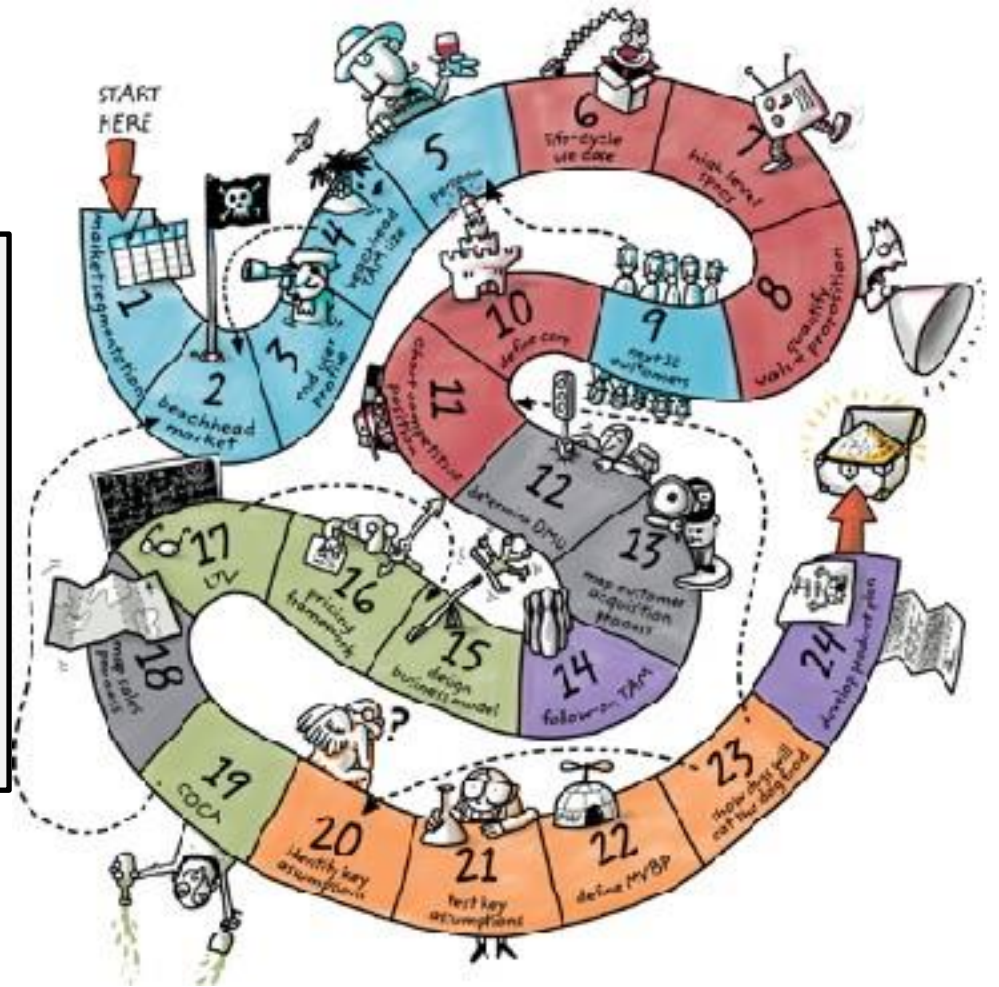


# Ανακεφαλαίωση



**WHO IS YOUR CUSTOMER?**

- 1 Market segmentation
- 2 Select a beachhead market
- 3 Build an end-user profile
- 4 Calculate the TAM size for the beachhead market
- 5 Profile the persona for the beachhead market
- 9 Identify your next customers



- **Τμηματοποίηση της αγοράς:** Πώς η ιδέα ή η τεχνολογία σας μπορεί να εξυπηρετήσει μια ποικιλία πιθανών τελικών χρηστών. Περιορίστε τον κατάλογο των δυνητικών τελικών χρηστών σε αρκετές υποσχόμενες κατηγορίες και, στη συνέχεια, διεξάγετε πρωτογενή έρευνα αγοράς για να αποκτήσετε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με κάθε δυνητικό τελικό χρήστη.
- **Beachhead Market:** Επιλέξτε ένα τμήμα της αγοράς από την ανάλυση τμηματοποίησης της αγοράς, Βήμα 1, που θα είναι η πρώτη αγορά στην οποία θα επικεντρωθεί η επιχείρησή σας για να επιτύχει την αρχική επιχειρηματική επιτυχία.
- **Προφίλ τελικού χρήστη:** Θα συμπεριλάβετε τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, καθώς και πολύτιμες πληροφορίες για τη συμπεριφορά τους.
- **Εκτίμηση ΣΠΑ:** Εκτιμήστε τα συνολικά έσοδα που θα μπορούσατε να επιτύχετε (σε μονάδες δολαρίων ετησίως) στην αγορά σας, εάν επιτύχετε 100 τοις εκατό μερίδιο αγοράς.
- **Persona:** Προσδιορίστε έναν πραγματικό τελικό χρήστη στην αγορά του προνομιούχου τομέα σας, ο οποίος αντιπροσωπεύει καλύτερα το προφίλ τελικού χρήστη και δημιουργήστε ένα λεπτομερές προφίλ του συγκεκριμένου ατόμου.
- **Προσδιορίστε τους επόμενους πελάτες:** Δημιουργήστε μια λίστα με τους επόμενους 10 τελικούς χρήστες μετά την Πρόσωπο που ταιριάζουν απόλυτα με το Προφίλ Τελικού Χρήστη. Εντάξτε τους σε διάλογο σχετικά με τα σχέδιά σας και επικυρώστε ή ακυρώστε ό,τι έχετε κάνει μέχρι στιγμής.



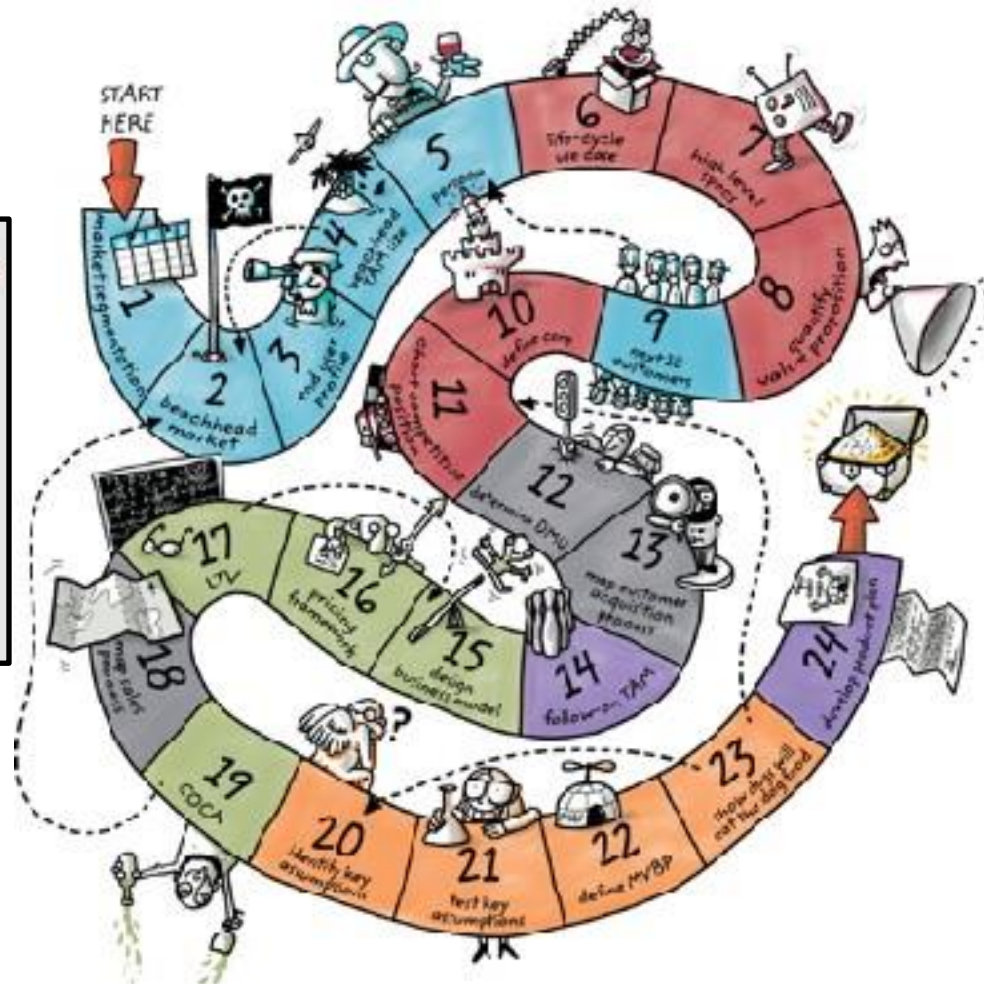


# Ανακεφαλαίωση



## WHAT CAN YOU DO FOR YOUR CUSTOMER?

- 6** Full life cycle Use case
- 7** High level product specification
- 8** Quantify the value proposition
- 10** Define your core
- 11** Check your competitive position



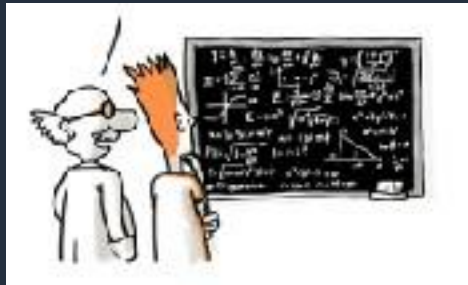
- **Περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής:** Κατανοήστε και περιγράψτε το πλήρες πλαίσιο του τρόπου με τον οποίο το προϊόν σας θα ενταχθεί στη ροή εργασίας της Πρόσωπό σας. Αυτή είναι η προοπτική του πελάτη.
- **Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου:** Δημιουργήστε μια οπτική περιγραφή του προϊόντος και φτιάξτε ένα απλό προσχέδιο ενός φυλλαδίου..
- **Ποσοτικοποιήστε την Πρόταση Αξίας:** Με όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένο και συνοπτικό τρόπο, συνοψίστε την αξία που θα δημιουργήσει το προϊόν σας για τον τελικό χρήστη-στόχο.
- **Ορίστε τον πυρήνα σας:** Καθορίστε το μοναδικό πράγμα που θα κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον και θα είναι πολύ δύσκολο για τους άλλους να το αντιγράψουν.
- **Διαγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση:** Κοιτάξτε το προϊόν σας, σε σχέση με τις εναλλακτικές επιλογές της Πρόσωπό σας, μέσα από το πρίσμα των δύο κορυφαίων προτεραιοτήτων της Πρόσωπό σας.



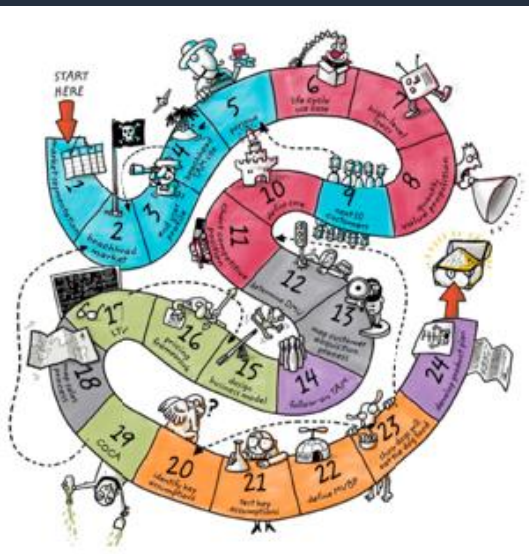
Μ. Δ. Δικαγιάκος



## Προηγούμενη εβδομάδα

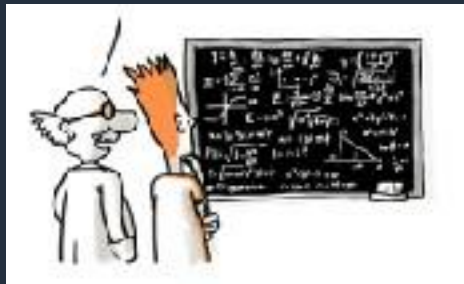


- Βήμα 6: Περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής
- Οι εταιρείες που ξεκινούν με AI και το εγχειρίδιο "Lean AI"
- Βήμα 7: Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου
- Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της πρότασης αξίας



# Βήμα 6: Πλήρης κύκλος ζωής Περίπτωση χρήσης

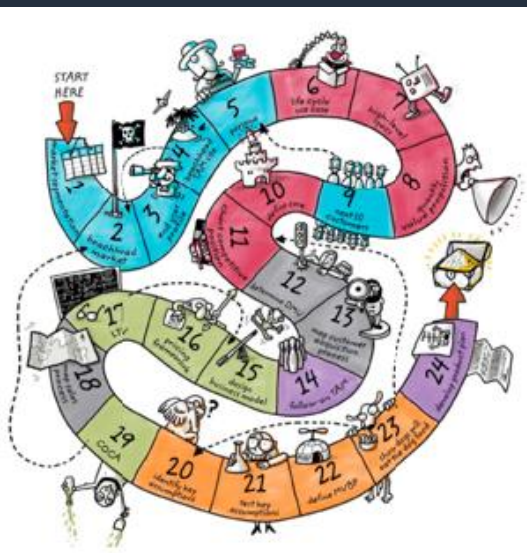
- Χρησιμοποιήστε το Persona για να προσδιορίσετε τον πλήρη κύκλο ζωής της περίπτωσης χρήσης του προϊόντος σας,



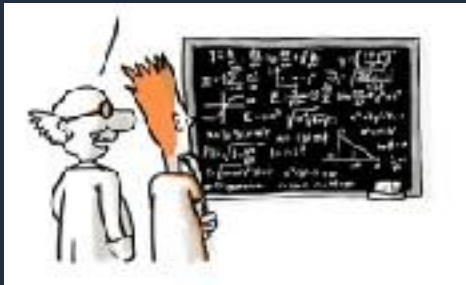
## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Action	How do they determine need, and what is their catalyst to take action?	How do they find out about their options?	How do they analyze their options?	How do they acquire your product?	How do they pay for your product?	How do they install or set up your product?	How do they use and get value out of your product?	How do they determine the value they gain from your product?	How do they buy more of your product?	How do they tell others about your product?
Who is involved										
When										
Where										
How										
Misc.										

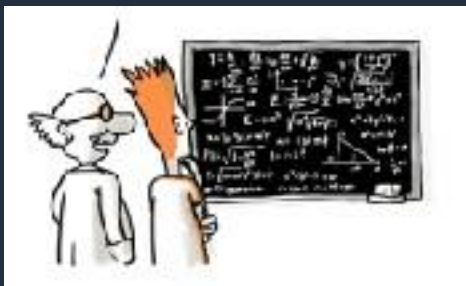


# Πόση Τεχνητή Νοημοσύνη απαιτείται;



- Το πόση Τεχνητή Νοημοσύνη χρειάζονται οι πελάτες εξαρτάται από τους τύπους αποφάσεων που λαμβάνουν οι πελάτες και τα δεδομένα στα οποία βασίζουν αυτές τις αποφάσεις.
- Η εισαγωγή λύσεων τεχνητής νοημοσύνης απαιτεί:
  - Εργασία στην τεχνολογία δεδομένων
  - Εργασία στην Επιστήμη Δεδομένων
  - Εργασία στη Μηχανική Μηχανικής Μάθησης
- Λιτή προσέγγιση της TN: δημιουργία μιας μικρής αλλά πλήρους TN που μπορεί να αναπτυχθεί σε άλλους τομείς ή να παραμείνει εστιασμένη σε έναν. Έμφαση σε:
  - Χαρακτηριστικά που καταγράφονται από το μοντέλο για πρόβλεψη.
  - Απόκτηση ενός αποδεκτού ορίου χρηστικότητας πρόβλεψης.

# Βήμα 7: Προδιαγραφές προϊόντος υψηλού επιπέδου



- Μια Προδιαγραφή Προϊόντος Υψηλού Επιπέδου είναι, στον πυρήνα της, ένα σχέδιο.
- Στόχος: Χρησιμοποιήστε το για να επαναλάβετε με τους πελάτες, ώστε να κατανοήσετε καλύτερα τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προδιαγραφών του προϊόντος σας.

**How it Works**

**Subscribe**

Pick what you need and pay once for the semester

**Ship & Re-ship**

Request more at any time for no additional cost.

**Free Shipping**

We ship your products to your doorstep for free!

**Why buy?**

It's super convenient.

- Stop wasting time going to the store
- Focus on studying hard and having fun!

**Stay supplied**

- Never worry about running out of the things you need again.
- Unlimited access to any product in your supply.

**Great products**

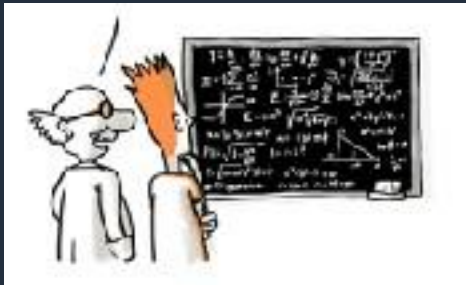
- We offer a wide variety of the brands.
- New products added to supply's regularly.

**Five more reasons for parents**

1. You'll be able to give your child more control over their own choices.
2. You won't spend time and money on unnecessary items.
3. It's a great way to teach your child about budgeting.
4. It's a great way to teach your child about responsibility.
5. Someday you'll need to be taken care of!

Shower Supply "Squally Clean"	Oral Hygiene Supply "Fresh Breath"	Snack Supply "Cure the munchies"
<p>Shower - \$100/semester</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Towels from Body Works, hair spray, shampoo, and conditioner</li> </ul>	<p><b>Deluxe Bundle - save \$55</b> \$130 \$75/semester</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toothpaste Supply</li> <li>• Toothbrush Supply</li> <li>• Floss Supply</li> <li>• Mouthwash Supply</li> </ul>	<p>Snacks - \$100/semester</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• New snacks rotated in regularly</li> </ul>
<p><b>Shaving Supply</b> "New with arched blades"</p> <p>Shaving - \$150/semester</p>	<p><b>Essential Bundle - save \$20</b> \$70 \$50/semester</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toothpaste Supply</li> <li>• Toothbrush Supply</li> </ul>	<p><b>Undergarments Supply</b> "Dress Code: table - Dress Clean"</p> <p>\$150/semester</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socks, underwear, and ties</li> </ul>
<p><b>Deodorant Supply</b> "You're gonna like the way you smell"</p> <p>Deodorant - \$40/semester</p>	<p><b>Toothpaste - \$40/semester</b> <b>Toothbrush - \$30/semester</b> <b>Floss - \$30/semester</b> <b>Mouthwash - \$30/semester</b></p>	<p><b>Breath Supply</b> "Fresh Breath Forever"</p> <p>Breath - \$75/semester</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saved from gym and store</li> </ul>

## Βήμα 8: Ποσοτικοποίηση της Πρόταση αξίας



- "Ποια είναι η αξία που αποκομίζω από αυτό το προϊόν;"
- Μετατρέπει τα οφέλη που λαμβάνει το Persona σας από το προϊόν σας σε μια απτή μέτρηση που ευθυγραμμίζεται με την κορυφαία προτεραιότητα (ή τις προτεραιότητες) του Persona.

### Ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας

*As Is State*

----- X

*Πιθανή κατάσταση*

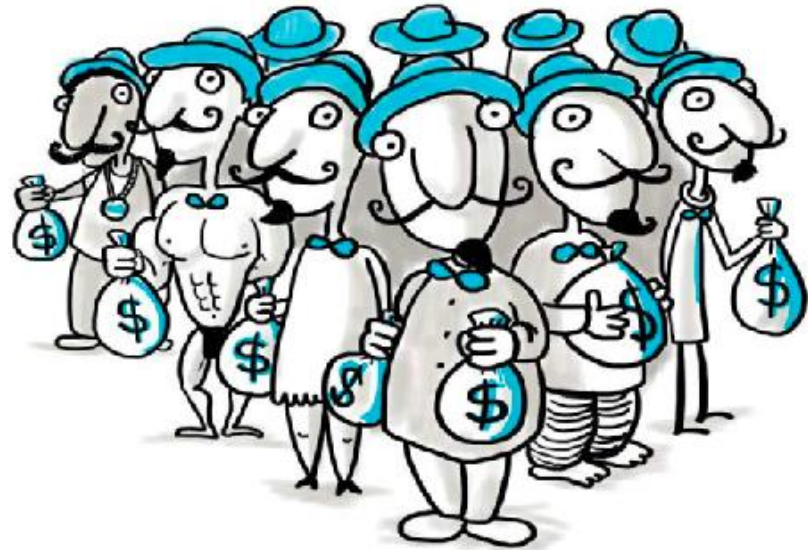
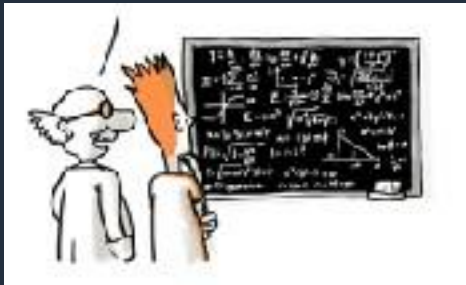
↗ ----- Y

*Αξία Prop =  $\Delta$  των X & Y*

Μετράται στη διάσταση της  
προτεραιότητας #1

## Βήμα 9: Προσδιορίστε τους επόμενους 10 πελάτες

- Προσδιορίστε τουλάχιστον 10 πιθανούς πελάτες, εκτός από το Persona σας, που ταιριάζουν στο προφίλ του τελικού χρήστη.
- Επικοινωνήστε μαζί τους για να επικυρώσετε την ομοιότητά τους με το Persona σας και την προθυμία τους να αγοράσουν το προϊόν σας.



*Explicitly identifying the next 10 customers after the Persona increases your level of confidence that you are on the right path and may also help you refine earlier steps.*

M. Δ.



# Τμήμα 3

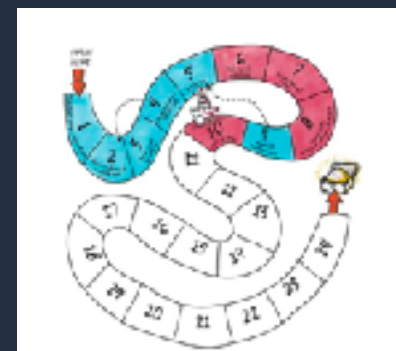
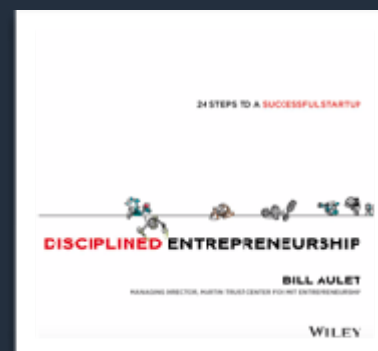
## Περιεχόμενα



- **Βήμα 10: Ορίστε τον πυρήνα σας**
- Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση

Ενότητα 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;

# Βήμα 10: Ορίστε τον πυρήνα σας



# Στόχος



Εξηγήστε γιατί η επιχείρησή σας μπορεί να προσφέρει στους πελάτες σας μια λύση που άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσφέρουν εξίσου καλά.



*You need to figure out something that you do that will make you better than anyone else at producing a solution for your customers. This will be the new venture's eventual crown jewels.*

# Τι είναι ο "πυρήνας";

Τι είναι αυτό που παρέχει το προϊόν σας που οι ανταγωνιστές σας δεν μπορούν να αντιγράψουν, ή δεν μπορούν να αντιγράψουν εύκολα;

- Ο **πυρήνας** είναι κάτι που σας επιτρέπει να παρέχετε τα οφέλη που εκτιμούν οι πελάτες σας με **πολύ μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα** από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή.
- Είναι αυτό το **μοναδικό πράγμα** που θα δυσκολέψει πολύ την επόμενη εταιρεία που θα προσπαθήσει να κάνει αυτό που κάνετε εσείς.
  - Θα μπορούσε να είναι ένα πολύ μικρό μέρος της συνολικής λύσης, αλλά **χωρίς αυτό, δεν έχετε ούτε κατά διάνοια μια τόσο πολύτιμη λύση**. Τι είναι αυτό που κάνετε καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον;
- Ο πυρήνας παρέχει **ένα ορισμένο επίπεδο προστασίας**, διασφαλίζοντας ότι δεν θα κάνετε σκληρή δουλειά για να δημιουργήσετε μια νέα αγορά ή κατηγορία προϊόντων μόνο και μόνο για να δείτε **κάποιον άλλον να έρχεται και να καρπώνεται τα οφέλη** με μια παρόμοια δική του επιχείρηση.
- Είναι η **τελευταία άμυνα** της επιχείρησής σας **έναντι του ανταγωνισμού**.

# Πώς να προσδιορίσετε τον πυρήνα σας;

- Ο προσδιορισμός του πυρήνα σας είναι μια πολύ συγκεκριμένη άσκηση.
- Απαιτεί μεγάλη σκέψη και μπορεί να υπάρχουν πολλαπλές επιλογές για έναν πυρήνα.

# Παραδείγματα

Παραδείγματα από κατηγορίες που θα μπορούσαν να εμπνεύσουν (ή να γίνουν) ο δικός σας Πυρήνας:

- Επίδραση δικτύου
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Χαμηλότερο κόστος
- Εμπειρία χρήστη



# Επίδραση δικτύου (Network Effect)

- Αν το **Network Effect** είναι ο πυρήνας σας, γίνεστε το πρότυπο, επιτυγχάνοντας τόσο μεγάλη βασική μάζα στην αγορά, ώστε να μην έχει νόημα για τους υποψήφιους πελάτες να χρησιμοποιήσουν άλλο προϊόν.
- Η αξία για τον χρήστη αυτού του προϊόντος εμπίπτει στον **νόμο του Metcalfe**, ο οποίος ουσιαστικά λέει ότι η αξία του δικτύου για κάθε άτομο στο δίκτυο αυτό σχετίζεται με το τετράγωνο του αριθμού των χρηστών στο δίκτυο.
  - Η εταιρεία με τους περισσότερους χρήστες είναι η πιο πολύτιμη- ως εκ τούτου, είναι λογικό οι νέοι χρήστες να επιλέξουν αυτό το δίκτυο.
  - Ως αποτέλεσμα, το δίκτυο γίνεται ακόμη πιο ισχυρό- πρόκειται για έναν θετικό βρόχο ανατροφοδότησης.
- Παραδείγματα επιχειρήσεων που το πέτυχαν αυτό είναι το **eBay** (τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους πωλητές), το **LinkedIn**, το **Facebook** και η **Google** για τους διαφημιζόμενους.

# Εξυπηρέτηση πελατών

- Με την καθιέρωση **διαδικασιών** και **κουλτούρας** που εστιάζουν **στην άριστη εξυπηρέτηση πελατών**, αυτός ο πιθανός πυρήνας σας επιτρέπει να:
  - Διατηρήσετε τους πελάτες σε πολύ υψηλά ποσοστά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και, ως εκ τούτου, αποφυγή δαπανηρών αποχωρήσεων.
  - Προσελκύσετε και να αποκτήσετε πελάτες με πολύ πιο αποτελεσματικό τρόπο από άλλους στην αγορά, καθώς οι πελάτες σας είναι ενθουσιασμένοι με την εμπειρία τους μαζί σας και γίνονται πωλητές για εσάς δημιουργώντας θετική προφορική μαρτυρία.
- Αυτός ο πυρήνας απαιτεί:
  - Μια **απίστευτα ισχυρή δέσμευση** από ολόκληρο τον οργανισμό και μια **φανατική εστίαση** στην εκτέλεση ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των πελατών με συνεπή τρόπο.
  - **Έκτακτα μέτρα** που είναι δύσκολο να ακολουθήσουν οι άλλοι, όπως "επιστροφή χρημάτων χωρίς ερωτήσεις" ή άλλες δαπανηρές πολιτικές.
- Αυτή η στρατηγική είναι δύσκολο να εκτελεστεί έτσι ώστε ένας ανταγωνιστής να μην είναι σε θέση να αντιγράψει και να αναιρέσει τον πυρήνα σας, αλλά όταν λειτουργεί, μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική.



# Χαμηλότερο κόστος

- Αναπτύξτε τις δεξιότητες, τις σχέσεις, τις διαδικασίες, τους όγκους, τα οικονομικά γενικά έξοδα και την κουλτούρα για να ξεπεράσετε οποιονδήποτε άλλον στην αγορά όσον αφορά το **κόστος** και **να γίνετε μακροπρόθεσμα ο παίκτης με χαμηλό κόστος**.
- Αυτός ήταν ένας επιτυχημένος πυρήνας για **τη Walmart** και αποτελεί επίσης μέρος της στρατηγικής πολλών ασιατικών εταιρειών, ιδίως των κινεζικών εταιρειών που εισήλθαν πρόσφατα στον **τομέα της καθαρής ενέργειας**.
- Μπορεί να διευκολυνθεί με την **επίτευξη οικονομικών κλίμακας**.
- Συχνά δεν πρόκειται για πυρήνα, αλλά μάλλον για μια **στρατηγική εισόδου** για εταιρείες που στη συνέχεια επιλέγουν να ανταγωνιστούν σε κάτι άλλο.
  - Για παράδειγμα, η Honda εισήλθε στην αγορά των ΗΠΑ ως πάροχος χαμηλού κόστους χορτοκοπτικών, σκούτερ, μοτοσικλετών, χορτοκοπτικών μηχανημάτων και αυτοκινήτων, αλλά τελικά δεν ήταν πλέον η επιλογή χαμηλού κόστους. Στην πραγματικότητα, ο **πυρήνας τους ήταν η ικανότητα κατασκευής εξαιρετικών κινητήρων** και το χαμηλό κόστος ήταν απλώς ένας τρόπος για να εισέλθουν σε μια νέα αγορά.

- Υπάρχει ένα πλήθος νέων στρατηγικών που έχουν εξελιχθεί σε δυνητικά δυνατά σημεία του πυρήνα και μια κοινή πλέον είναι η **εμπειρία του χρήστη (UX)**.
  - Αυτό φαίνεται να έχει αγκαλιαστεί από την αγορά σε μέρη όπου υπάρχει πολύ ταλέντο στο σχεδιασμό και τη μόδα για να αντιμετωπιστεί αυτή η πρόκληση.
- Η στρατηγική εδώ θα ήταν να γίνουμε οι **καλύτεροι στην ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση του UX μέσω της έμφασης που δίνει η εταιρεία σε αυτό**.
- Σαφώς αυτός ήταν ο πυρήνας της Apple, καθώς παράγει προϊόντα που αξιοποιούν τις δυνατότητες της εταιρείας και τη δέσμευσή της για μια εξωφρενικά εξαιρετική εμπειρία χρήσης.

# Πώς να ορίσετε τον πυρήνα σας;

- Αυτό το βήμα είναι πιο **εσωστρεφές** και **λιγότερο βασισμένο στην έρευνα** από τα άλλα.
- Θα βασιστείτε στην εσωτερική **ενδοσκοπήση**, σε συνδυασμό με τη **συλλογή** και **ανάλυση εξωτερικών δεδομένων**.
- Ενώ η διαδικασία μπορεί να φαίνεται αρχικά ευρεία και γενική, ο τελικός ορισμός του πυρήνα σας θα πρέπει να είναι **συγκεκριμένος και εξειδικευμένος**.

# Διαδικασία καθορισμού του πυρήνα

- Πρέπει να ενσωματώνει πολλές διαφορετικές εκτιμήσεις:
  - Τι θέλει ο πελάτης;
  - Τι περιουσιακά στοιχεία έχετε;
  - Τι σας αρέσει πραγματικά να κάνετε;
  - Τι μπορούν να κάνουν άλλοι εκτός της εταιρείας σας;
  - Ποιοι είναι οι προσωπικοί και οικονομικοί στόχοι των ιδιοκτητών;
- Πρέπει να γίνεται αποτελεσματικά και πολύ συγκεκριμένα, ώστε να καταλήγετε σε μια απάντηση για την ακρίβεια της οποίας είστε πολύ σίγουροι.
- **Δεν μπορείτε να αλλάξετε τον Πυρήνα σας** όπως άλλα στοιχεία σε αυτή τη διαδικασία- πρέπει να παραμείνει σταθερός με την πάροδο του χρόνου, αφού τον κλειδώσετε.

# IP και ο πυρήνας σας

- Ένα συνηθισμένο σημείο εκκίνησης κατά τον προσδιορισμό του πυρήνα σας είναι να συμπεράνετε ότι πρόκειται για την **πνευματική σας ιδιοκτησία**.
- Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της ΠΕ ως πυρήνα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον **κλάδο σας**:
  - Στον ιατρικό κλάδο, ιδίως στον κλάδο της βιοτεχνολογίας, οι **πατέντες είναι εξαιρετικά σημαντικές** για την εξασφάλιση της επιτυχίας ενός προϊόντος ή μιας νέας εταιρείας.
  - Σε άλλους κλάδους, μπορεί να υπάρχει κάποια αξία, αλλά συχνά τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας δεν επαρκούν για την εξασφάλιση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Τείνουν να είναι **στατικές**, ενώ οι αγορές είναι **δυναμικές**.
- **Η ικανότητα είναι γενικά καλύτερη από μια πατέντα - αλλά** είναι καλύτερο να έχετε και τα δύο σίγουρα.
  - Για παράδειγμα, οι ομάδες με υψηλά επίπεδα ικανοτήτων σε έναν τομέα θα **παράγουν συνεχώς καινοτόμα προϊόντα**, με την πάροδο του χρόνου, **ξεπερνώντας μια εταιρεία που βασίζεται σε μία ή σε ένα μικρό αριθμό διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας** (εκτός από ειδικές περιπτώσεις όπως η βιοτεχνολογία).

# Ικανότητα καινοτομίας ως πυρήνας

- Ορισμένες εταιρείες βρίσκουν πλεονέκτημα στην αγορά **δημιουργώντας μια διαδικασία και μια κουλτούρα που καινοτομεί απίστευτα γρήγορα**:
  - Μένουν κοντά στον πελάτη και χρησιμοποιούν ισχυρή διαχείριση προϊόντων και ευέλικτη ανάπτυξη για να μετατρέψουν το αρχικό τους προβάδισμα σε σταθερό και αυξανόμενο πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου.
- Ωστόσο, αυτή η στρατηγική είναι δύσκολο να διατηρηθεί ως μοναδικός πυρήνας καθώς ο οργανισμός κλιμακώνεται.
  - Οι μικρότερες εταιρείες που εισέρχονται στην αγορά και αρχίζουν να ανταγωνίζονται, θα έχουν πλεονεκτήματα που θα τους επιτρέψουν να είναι επίσης ευέλικτες, ίσως ξεπερνώντας τον ρυθμό καινοτομίας σας, όταν η επιχείρησή σας γίνει μεγάλη.
- Οι περισσότερες εταιρείες σοφά **δεν βασίζονται αποκλειστικά στην ταχύτητα της καινοτομίας** τους ως πυρήνα τους, αλλά τη χρησιμοποιούν ως **κίνητρο** και ως **τάφρο** γύρω από το κάστρο πριν καταλήξουν τελικά σε έναν πυρήνα.
- Με απλά λόγια, όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην ταχεία καινοτομία, ανεξάρτητα από τον ορισμό του πυρήνα τους, αλλά λίγες επιχειρήσεις θα έχουν διαρκή επιτυχία στην ταχεία καινοτομία χωρίς κάτι άλλο ως πυρήνα.

"Το άυλο κεφάλαιο τείνει να είναι **ετερογενές**: μια ιδέα, ένα εμπορικό σήμα, μια λειτουργική διαδικασία συνήθως δεν μοιάζει με καμία άλλη.



Μια συνέπεια αυτής της ετερογένειας είναι ότι οι **τακτικές** που χρησιμοποιούν οι πλούσιες σε άυλα υλικά αγαθά επιχειρήσεις **για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα** - αυτό που ο Warren Buffet θα αποκαλούσε "**τάφρους**" γύρω από το επιχειρηματικό τους μοντέλο - είναι επίσης **εξαιρετικά ποικίλες** και τείνουν να απαιτούν εξατομικευμένη ανάλυση".

*["Restarting the Future", Haskel & Westlake, 2018]*

# Πυρήνας έναντι ανταγωνιστικής θέσης

- Οι πελάτες σας είναι πολύ πιθανό να μην βλέπουν τον πυρήνα σας ως τον λόγο που αγοράζουν από εσάς.
- Αντίθετα, θα εξετάσουν την Ανταγωνιστική σας Θέση (Βήμα 11).
- Ο πυρήνας σας:
  - Θα **καθοδηγήσει την ικανότητά σας να παρέχετε ορισμένα οφέλη** στον πελάτη, τα οποία πρέπει να μεταφραστούν σε αξία για τον πελάτη, η οποία στη συνέχεια οδηγεί σε καλύτερη ανταγωνιστική θέση.
  - Είναι **ο τρόπος με τον οποίο χτίζετε μια ικανότητα που σας διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές σας** και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από άλλους.
  - Είναι ο **πιο συμπυκνωμένος τρόπος για να αποκτήσετε διαφοροποίηση** από τους τρέχοντες και τους δυνητικούς ανταγωνιστές σας, ώστε να μπορείτε πραγματικά να εστιάσετε το μικρό ποσό των πόρων σας για να αποκτήσετε τη μέγιστη δυνατή αξία για το νέο σας εγχείρημα.



# First-move advantage έναντι Πυρήνα

- Ο όρος αναφέρεται στην επιτυχία μιας εταιρείας αποκλειστικά και μόνο επειδή είναι η πρώτη στην αγορά.
- Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες που βγαίνουν πρώτες στην αγορά καταλήγουν να χάνουν την αγορά από έναν μεταγενέστερο νεοεισερχόμενο που ξεπερνά την πρώτη εταιρεία, οπότε:

**Το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου από μόνο του δεν μπορεί να μεταφραστεί σε βιώσιμο πυρήνα και θα μπορούσε να θεωρηθεί μειονέκτημα.**

- Το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία με έναν καλά καθορισμένο πυρήνα, αλλά δεν μπορεί να κερδίσει την αγορά απλώς και μόνο με το να είναι πρώτη.
- Αυτό πρέπει να μεταφραστεί σε κάτι άλλο:
  - δέσμευση βασικών πελατών
  - επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων δικτύωσης για την εταιρεία σας
  - πρόσληψη των καλύτερων ταλέντων σε μια συγκεκριμένη περιοχή, κ.λπ.

# Κλείδωμα προμηθευτών & πυρήνας

- Ένας τρόπος για να αποκτήσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι να προβλέψετε τα βασικά στοιχεία της λύσης σας και να **δεσμεύσετε τους προμηθευτές με μια αποκλειστική ή λειτουργικά αποκλειστική συμφωνία**.
- Το κλείδωμα των βασικών προμηθευτών είναι μια καλή στρατηγική για να επιβραδύνετε τους πιθανούς ανταγωνιστές σας και θα πρέπει να χρησιμοποιείται επιθετικά όταν χρειάζεται, αλλά δεν είναι ο τελικός πυρήνας σας, απλώς μια **παγίδα** στην πορεία για όσους μπορεί να ακολουθήσουν.
- Είναι μια **πολύτιμη στρατηγική να έχετε έτοιμες πολλές παγίδες στην πορεία** για να δυσκολέψετε τους ανταγωνιστές σας, αλλά **θα πρέπει να έχετε μόνο έναν πυρήνα**.
- Ο πυρήνας είναι το διαμάντι του στέμματος που αποτελεί το τελικό εμπόδιο από το οποίο οι ανταγωνιστές δεν θα πρέπει να μπορούν να περάσουν.



*You need to figure out something that you do that will make you better than anyone else at producing a solution for your customers. This will be the new venture's eventual crown jewels.*

## Φύλλο εργασίας για τον καθορισμό του πυρήνα σας

	Ποια είναι η πρόταση αξίας σας (από το βήμα 8); <hr/>	
	Ποια στοιχεία διαθέτει η ομάδα σας; Δώστε προτεραιότητα από το ισχυρότερο στο ασθενέστερο.	
1.		Ισχυρότερο
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		Το πιο αδύναμο
	Ποιες είναι οι προτεινόμενες τάφροι για την επιχείρησή σας;	
1.		Ισχυρότερο
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		Το πιο αδύναμο
	Ποιοι είναι οι πιθανοί πυρήνες για την επιχείρησή σας;	
1.		
2.		
3.		
4.		

## Περιπτώσιολογική μελέτη: SensAble tech



- Μια μοναδική ρομποτική συσκευή υλικού με την ονομασία PHANTOM, μια συσκευή που ήταν γνωστή για τον έξυπνο σχεδιασμό της.
- Ένα εξαιρετικά θεμελιώδες δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για την "απτική διεπαφή με αντανάκλαση δύναμης" (δίπλωμα ευρεσιτεχνίας των ΗΠΑ #5,625,576), το οποίο ήταν ένα από τα πιο αναφερόμενα διπλώματα ευρεσιτεχνίας της εποχής του.
- Ο Thomas Massie, ο κινητήριος νους πίσω από την τεχνολογία, και ένα ανερχόμενο αστέρι της μηχανικής στο MIT, επένδυσε πλήρως στην εταιρεία.
- Ποιος ήταν ο πυρήνας τους;

# Ευαίσθητοι περιορισμοί



- Επιδιώκοντας να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.
- 2 Οι συνιδρυτές ήθελαν να επιστρέψουν στο Κεντάκι σε τέσσερα έως πέντε χρόνια,
- Ήθελε να κάνει κάτι μεγάλο που θα μπορούσε να κλιμακωθεί γρήγορα και να ενδιαφέρει τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων, πράγμα που θα είχε χρονοδιάγραμμα πέντε ετών.

# SensAble Core: IP ~~X~~



- Εξαρτώνται από τους άλλους
- Απρόβλεπτα χρονικά πλαίσια
- Ανάγκη να γίνουμε νομικοί εμπειρογνώμονες για να διασφαλίσουμε ότι άλλοι δεν αγνοούν ή καταστρατηγούν τις πατέντες μας
  - δεν είναι ενδιαφέρον και δεν ευθυγραμμίζονται με τους προσωπικούς στόχους και τα πάθη
- Επιθετική επιδίωξη για την οικοδόμηση χαρτοφυλακίου πνευματικής ιδιοκτησίας με τον δικηγόρο ΠΙ και το MIT

# SensAble

## Core:

Το υλικό



- Χρειάζεται πολύ χρόνο και χρήμα για να επιτευχθεί η επιτυχία
- Οι εταιρείες υλικού δεν είναι τόσο ελκυστικές για τους επενδυτές όσο οι εταιρείες λογισμικού
- Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η ρομποτική είχε χάσει την εύνοια της.
- Η SensAble δεν ήταν καθόλου εταιρεία ρομποτικής. Άλλωστε, η αγορά τους δεν αφορούσε τη ρομποτική, αλλά τον σχεδιασμό.
- Προστάτευσε και ανέπτυξε επιθετικά το υλικό του PHANTOM, παρόλο που επρόκειτο για εξωτερικό τοίχο και όχι για τον πυρήνα.



## SensAble Core:

○

προμηθευτής;



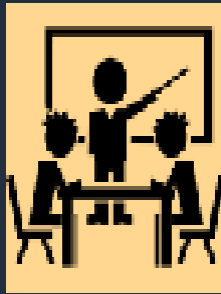
- Είχαμε κατορθώσει να κλειδώσουμε την προμήθεια ενός βασικού εξαρτήματος (οι κινητήρες υψηλής πιστότητας) που καθιστούσε το υλικό μας πολύ ανώτερο από αυτό που προσέφεραν άλλες εταιρείες, παρουσιάζοντας ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου.
- Αλλά αν οι συνθήκες της αγοράς ήταν κατάλληλες, οι ανταγωνιστές μας θα είχαν βρει έναν τρόπο να παράγουν το βασικό συστατικό τους

# SensAble Core: Το λογισμικό



- Το λογισμικό πίσω από το PHANTOM ήταν πολύ περίπλοκο:
  - Όχι μόνο το λογισμικό διεπαφής αλλά και
  - πώς αναπαριστούσε το βάρος, τα σχήματα, την υφή, τις παραμορφώσεις και πολλές άλλες φυσικές ιδιότητες των αντικειμένων που απεικονίζονταν για να αγγίζονται στον υπολογιστή και
  - στη συνέχεια, πώς ο χρήστης αλληλεπιδρά με αυτά.
- Κατέληξα να ορίζω τον πυρήνα ως **"τη φυσική της τρισδιάστατης αφής"**.
  - Αυτός ο πυρήνας επρόκειτο να ενσωματωθεί σε *μια μηχανή λογισμικού που θα απέδιδε τρισδιάστατα αντικείμενα στον υπολογιστή, όχι για οπτικές αναπαραστάσεις, αλλά για αλληλεπίδραση.*

## Εκμεταλλεόμενοι τον πυρήνα



- Μετατροπή του πυρήνα σε βιώσιμο πλεονέκτημα που θα αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου
- Εντοπίσαμε τους ανθρώπους-κλειδιά στην ομάδα μας που είχαν τις δεξιότητες για να υποστηρίξουν τον πυρήνα.
- Εντόπισε τους ανθρώπους εκτός της εταιρείας που ήταν ηγέτες σε αυτόν τον τομέα και κινήθηκε γρήγορα για να οικοδομήσει ισχυρές σχέσεις μαζί τους και να τους δεσμεύσει με την SensAble.
- Εντόπισε τους οργανισμούς και τα ιδρύματα όπου θα βρίσκονταν αυτοί οι άνθρωποι (συγκεκριμένα τμήματα στο MIT, το Πανεπιστήμιο Brown και το Πανεπιστήμιο Stanford) και ανέπτυξε εκεί την προβολή, τη φήμη και τις σχέσεις του για να προσλάβει τα καλύτερα και λαμπρότερα μελλοντικά αστέρια.
- Αυτό αποτέλεσε κορυφαία προτεραιότητα για τον Thomas Massie ως CTO και το εξέταζε τουλάχιστον κάθε τρίμηνο στις συζητήσεις του για την τεχνική στρατηγική.
  - Φροντίσαμε να έχουμε ένα ισχυρό σχέδιο ανάπτυξης δεξιοτήτων σε αυτόν τον τομέα και το σύστημα κινήτρων μας αντανάκλασε αυτό ως προτεραιότητα με ισχυρές αποζημιώσεις και μεγάλες χορηγήσεις δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών.

# Περίληψη



- Ο Πυρήνας είναι αυτό που έχετε που οι ανταγωνιστές δεν έχουν, που θα προστατεύσετε με την πάροδο του χρόνου πάνω απ' όλα, και που θα εργάζεστε συνεχώς με την πάροδο του χρόνου για να αναπτύξετε και να βελτιώσετε.
- Μόλις συμφωνήσετε σε έναν Πυρήνα, δεν θα πρέπει να τον αλλάζετε χωρίς πολλή σκέψη-αντίθετα, θα πρέπει να ενισχύετε συνεχώς τον Πυρήνα σας.
  - Ωστόσο, μπορεί να αλλάξει καθώς ανακαλύπτετε τι εκτιμούν περισσότερο οι πελάτες σας και τι κάνετε καλύτερα.
- Ο καθορισμός του πυρήνα σας δεν είναι εύκολος και μπορεί να φαίνεται αφηρημένος, αλλά είναι ένα ουσιαστικό βήμα για τη μεγιστοποίηση της αξίας της νέας σας επιχείρησης.





Τι κάνει έναν  
πυρήνα  
σπουδαίο;

# 3 Διαστάσεις:

- **Μοναδικό:** Δύσκολο για οποιονδήποτε άλλον να αντιγράψει
- **Σημαντικό:** Συνδέεται άμεσα με την ποσοτικοποιημένη πρόταση αξίας σας
- **Μεγαλώνει:** Αυξάνει τη δύναμή του με την πάροδο του χρόνου σε σχέση με τους ανταγωνιστές



# Τμήμα 2

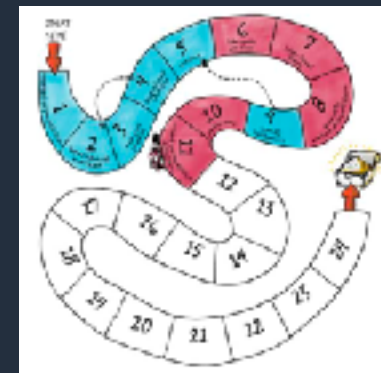
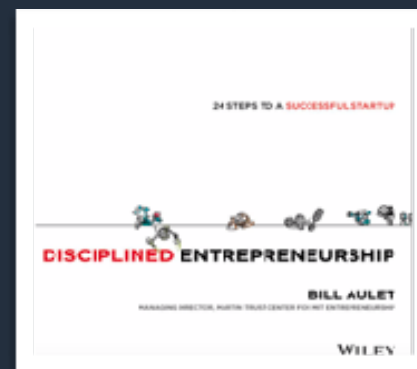
## Περιεχόμενα



- Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση

Ενότητα 3: Τι μπορείτε να κάνετε για τον πελάτη σας;

## Βήμα 11: Καταγράψτε την ανταγωνιστική σας θέση





# Βήμα 11: Στόχοι



- Δείξτε πόσο καλά το προϊόν σας ανταποκρίνεται στις **δύο κορυφαίες προτεραιότητες** του Persona.
- Δείξτε πόσο καλά ικανοποιούνται οι προτεραιότητες του Persona από τα **υπάρχοντα προϊόντα** σε σύγκριση με το δικό σας προϊόν.
- Αναλύστε αν η ευκαιρία αγοράς που έχετε επιλέξει ταιριάζει τόσο με τις προτεραιότητες του πυρήνα σας όσο και με τις προτεραιότητες της προσωπικότητάς σας.

Μ. Δ. Δικαγιάνκος

Hmmm...  
I wonder which one  
better suits my  
priorities?



How does your core  
map to what your customer  
really wants?

*The Competitive Position is where you take your Core and translate it into something that produces real value for the customer, something that they will care deeply about.*

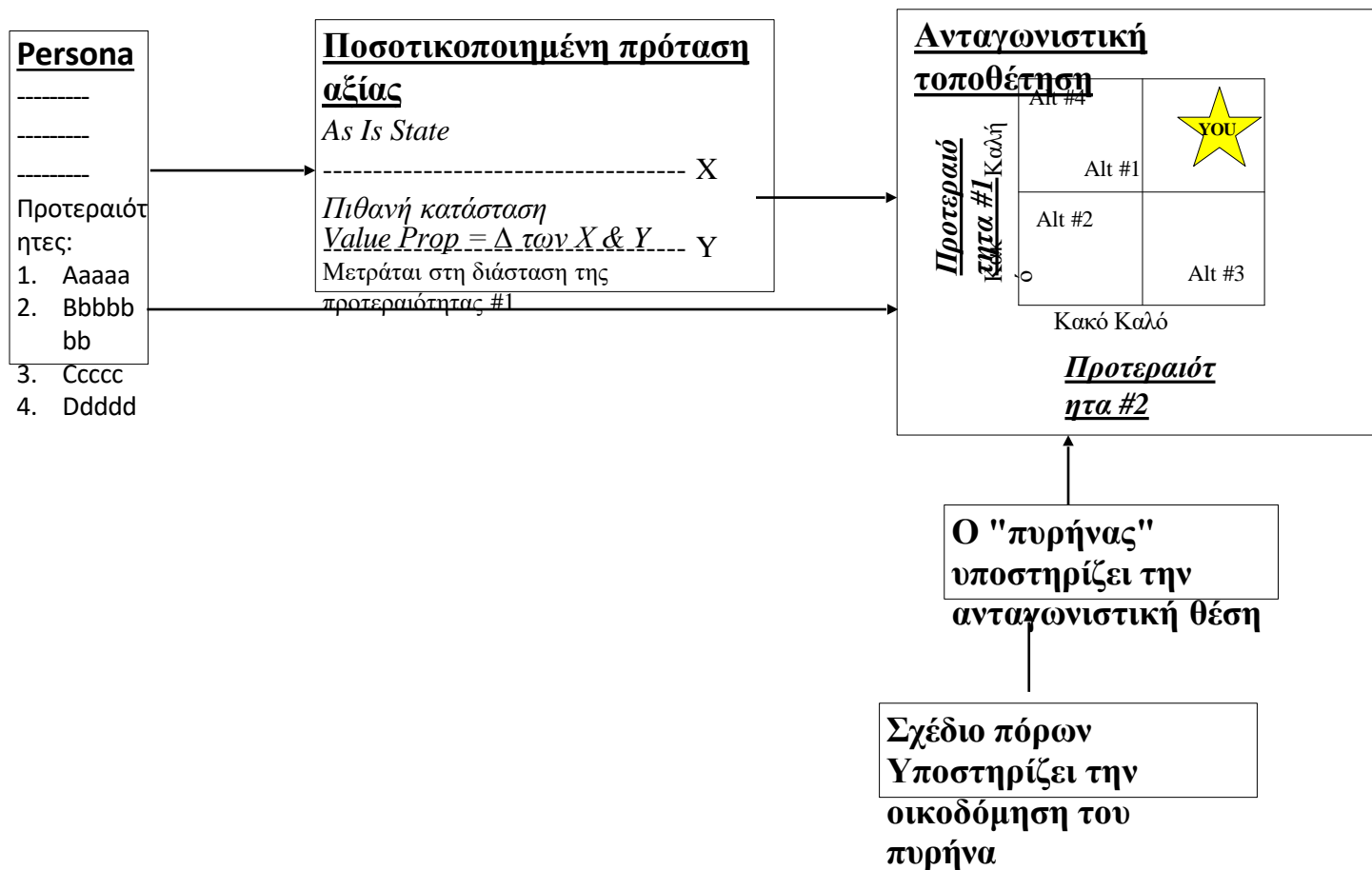
# Λήψη αποφάσεων από τους πελάτες

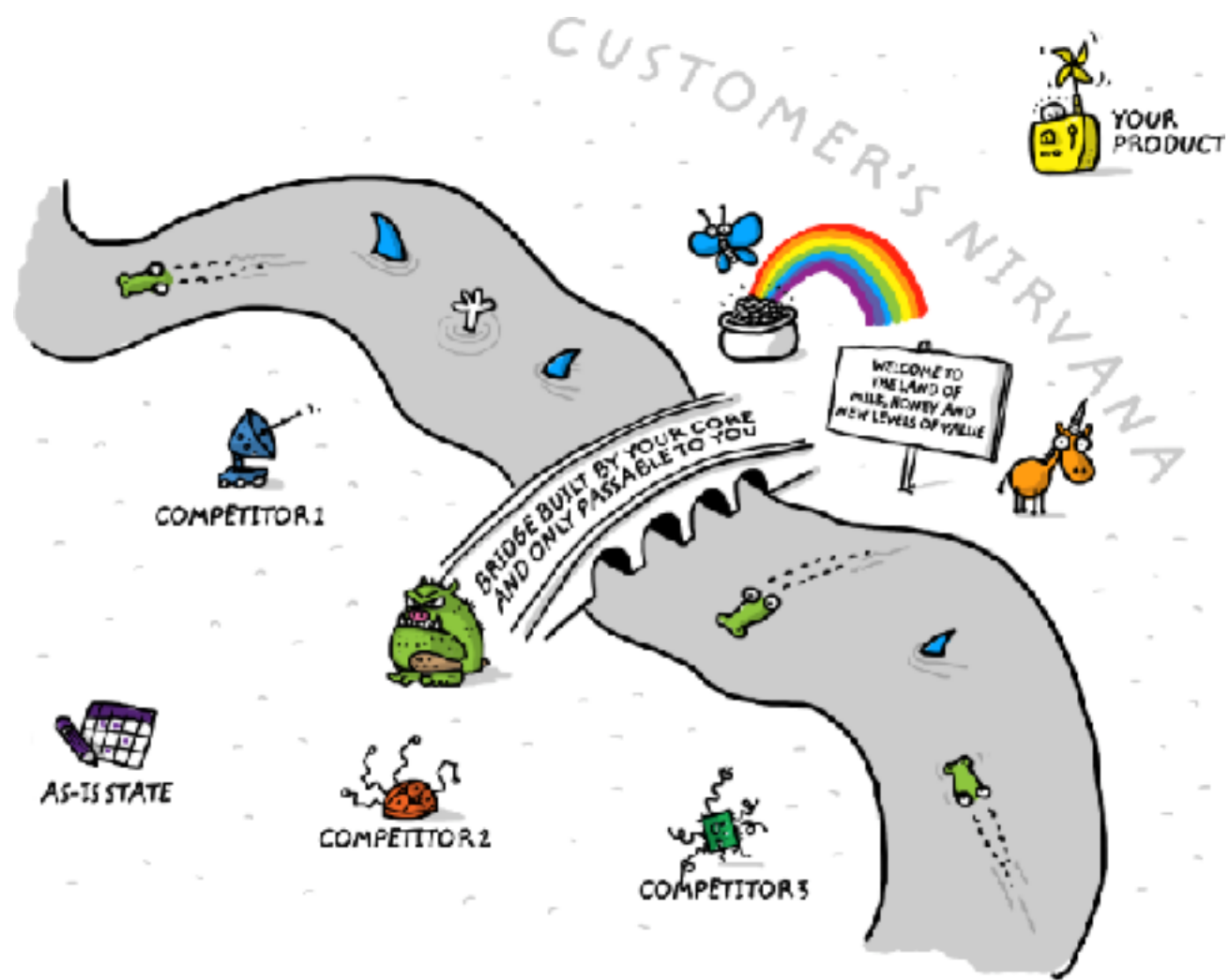
- Οι πελάτες συνήθως λαμβάνουν αποφάσεις αγοράς σε **συγκριτική βάση**, εξετάζοντας όλες τις επιλογές και καθορίζοντας ποια λύση ταιριάζει καλύτερα στις προτεραιότητές τους.
- Το **Διάγραμμα ανταγωνιστικής τοποθέτησης** σας βοηθά:
  - να αναλύσετε πόσο καλύτεροι είστε έναντι του ανταγωνισμού σας,
  - να επισημάνετε τους τομείς αδυναμίας.
- Σε συνδυασμό με την Ποσοτικοποιημένη Πρόταση Αξίας, δείχνει ότι **το προϊόν σας είναι απαραίτητο** και **ότι είστε ο κατάλληλος οργανισμός για να το παρέχει**.
- Η ανταγωνιστική θέση είναι ο **σύνδεσμος** μεταξύ των προτεραιοτήτων του πυρήνα και της περσόνας σας και δείχνει ότι είναι λογικό να έχουν νόημα για την αγορά-στόχο που έχετε επιλέξει.

# Διάγραμμα ανταγωνιστικής τοποθέτησης

- Δείχνει οπτικά πόσο καλά εκπληρώνετε τις **δύο κορυφαίες προτεραιότητες του Persona** σας σε σχέση με το πόσο καλά το κάνει ο ανταγωνισμός σας.
- Ο στόχος είναι να δείξετε ότι η Ανταγωνιστική σας Θέση **αξιοποιεί τον πυρήνα σας και** ότι το **προϊόν** σας **ικανοποιεί τις προτεραιότητες του Persona** σας **πολύ καλύτερα** από τα υπάρχοντα ή τα λογικά μελλοντικά προϊόντα.
- Εάν **και τα δύο αυτά δεν ισχύουν**, ίσως χρειαστεί να **επανεξετάσετε** την **επιλογή της αγοράς** ή του πυρήνα σας.
  - Η ευελιξία με τον πυρήνα σας είναι συνήθως περιορισμένη.
  - Η αδυναμία να μεταφράσετε τον πυρήνα σας σε οφέλη για τον πελάτη σας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο πυρήνας σας είναι λανθασμένος, επειδή **ο πυρήνας αντανακλά τα πλεονεκτήματα και τις ικανότητες της ομάδας** σας- αντίθετα, **μπορεί να υπάρχει μια καλύτερη ευκαιρία στην αγορά** όπου ο πυρήνας σας είναι πιο κατάλληλος.

# Η σύνδεση των διαφόρων βημάτων είναι κρίσιμη και Υποστηρίζει την Ολοκλήρωση







Ποιος είναι ο πιο  
σκληρός σας  
ανταγωνιστής;

# Ο πιο σκληρός ανταγωνιστής

- **STATUS QUO** του πελάτη
- Συχνά, το μεγαλύτερο εμπόδιο θα είναι να πείσετε τους πελάτες σας να κάνουν μια αλλαγή από την υπάρχουσα κατάσταση.
- Η σύγκριση του προϊόντος σας με την υφιστάμενη κατάσταση εξασφαλίζει ότι έχετε μια έγκυρη πραγματική αγορά και όχι μια εννοιολογική, φανταστική αγορά.
- Το πολύ μεγαλύτερο μερίδιο του ΣΠΑ προέρχεται από το να κάνεις τους ανθρώπους να αλλάξουν αυτό που κάνουν σήμερα, ξεπερνώντας τη φυσική ανθρώπινη και οργανωτική αδράνεια.
- Είναι πολύ καλύτερο να ασχοληθείτε με την ανεκμετάλλευτη αγορά του "πελάτη που δεν κάνει τίποτα" από το να επικεντρωθείτε σε κάποια άλλη ολοκαίνουργια νεοσύστατη επιχείρηση.



# Ο πιο σκληρός ανταγωνιστής

- Αν έχετε έναν καλό πυρήνα και οι άνθρωποι μεταστραφούν από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα λύση, η αγορά θα απογειωθεί και τόσο εσείς όσο και ο άλλος μικρός ανταγωνιστής θα κερδίσετε πολλά.
- Σε μια τέτοια περίπτωση, είναι πιθανό οι δύο σας να συγχωνευθείτε, να εξαγοραστούν και οι δύο από μεγαλύτερες εταιρείες ή να εισαχθούν και οι δύο στο χρηματιστήριο.
- Μόλις αποκτήσετε τον πυρήνα σας και την ανταγωνιστική σας θέση, **μην εστιάζετε πολύ πολύτιμο χρόνο στους ανταγωνιστές σας**, αλλά αφιερώστε τον περισσότερο χρόνο σας στη συνεργασία με τους πελάτες, στην ανάπτυξη του πυρήνα σας και στην προώθηση των προϊόντων σας.

# Διαγράφοντας την ανταγωνιστικότητάς σου

## Βήμα 1

- Κλειδί: λάβετε τις σωστές πληροφορίες από την πρωτογενή έρευνα πελατών σας
- Προσδιορισμός των δύο κορυφαίων προτεραιοτήτων της Προσωπικότητάς σας και παραδοχή ότι μόνο αυτές οι δύο προτεραιότητες έχουν σημασία.
- Ο πυρήνας σας είναι πιθανότατα εμπνευσμένος και προσεγγμένος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σας είναι σπουδαία, **αλλά δεν υπαγορεύουν τις προτεραιότητες του πελάτη.**

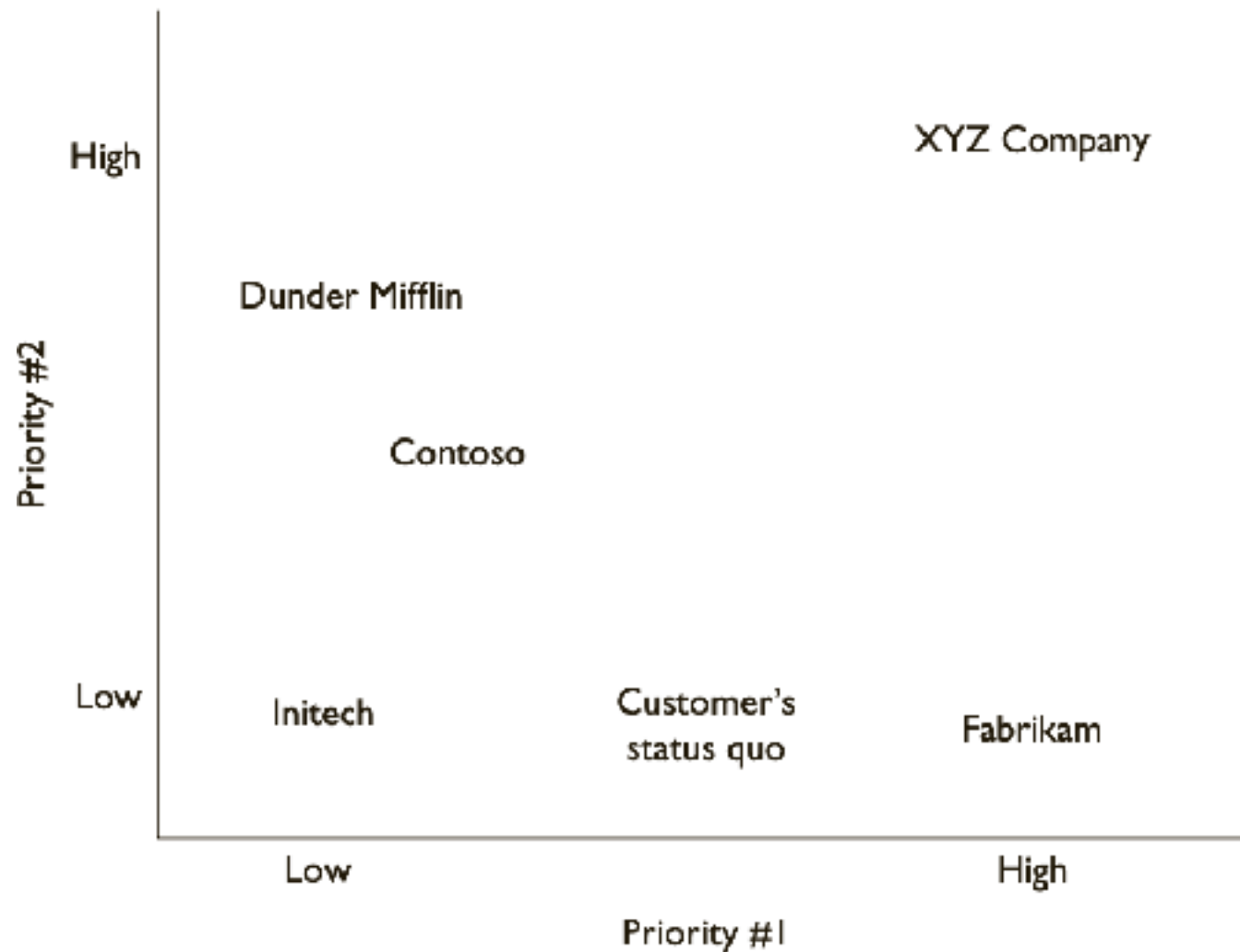
# Καταγραφή της ανταγωνιστικής σας θέσης

## Βήμα 2

Δημιουργήστε έναν **απλό πίνακα/γράφημα** ως εξής:

- Χωρίστε τόσο τον άξονα x όσο και τον άξονα y στα δύο μισά.
- Στον άξονα x, γράψτε την **υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα** του Persona σας.
- Στο μισό του άξονα x που βρίσκεται πιο κοντά στην αρχή, γράψτε την "κακή κατάσταση" αυτής της προτεραιότητας (π.χ., αν η προτεραιότητα είναι "αξιοπιστία", τότε γράψτε εδώ "χαμηλή").
- Στο άλλο μισό του άξονα x, γράψτε την "καλή" κατάσταση αυτής της προτεραιότητας (π.χ. "υψηλή" για την "αξιοπιστία").
- Στον άξονα y, τοποθετήστε την **υπ' αριθμόν δύο προτεραιότητα** του Persona σας. Γράψτε την "κακή κατάσταση" στο μισό του άξονα y που βρίσκεται πιο κοντά στην αρχή, και την "καλή κατάσταση" στο άλλο μισό του άξονα y.
- Σχεδιάστε την επιχείρησή σας στο γράφημα, μαζί με τις επιχειρήσεις των ανταγωνιστών σας (σημερινές και μελλοντικές). Συμπεριλάβετε επίσης την επιλογή του πελάτη "μην κάνετε τίποτα" ή "status quo".

## XYZ Company's Position in ABC Beachhead Market

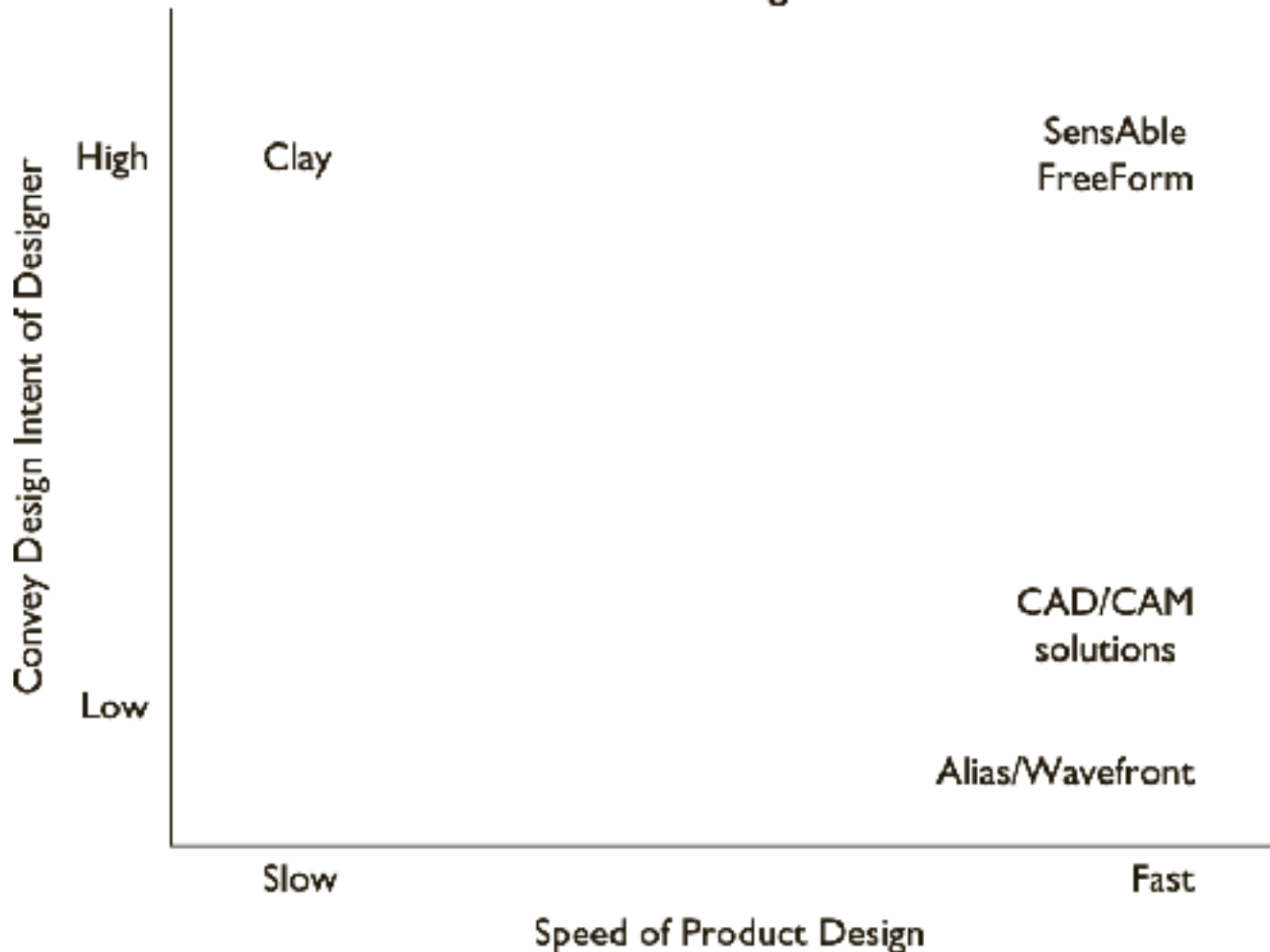


*Figure 11.1 Competitive Positioning chart.*

# Διάγραμμα ανταγωνιστικής θέσης

- Εάν έχετε κάνει καλή πρωτογενή έρευνα αγοράς, η επιχείρησή σας θα πρέπει να **βρίσκεται στο πάνω δεξιό τεταρτημόριο αυτού του γραφήματος**, στο υψηλότερο σημείο της "καλής" κατάστασης κάθε προτεραιότητας.
- **Στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο δεν θέλετε να βρίσκεστε καθόλου.**
- Άλλες θέσεις στο διάγραμμα δεν είναι απαραίτητα κακές.
- Αλλά αν βρίσκεστε κάπου αλλού εκτός από την πάνω δεξιά πλευρά του διαγράμματος, θα πρέπει να επανεκτιμήσετε το προϊόν σας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό σας.

## SensAble's Competitive Position in Toy/Footwear Industrial Design Market



*Figure 11.2 SensAble's Competitive Position.*

## Περιπτώσιολογική μελέτη SunSpring

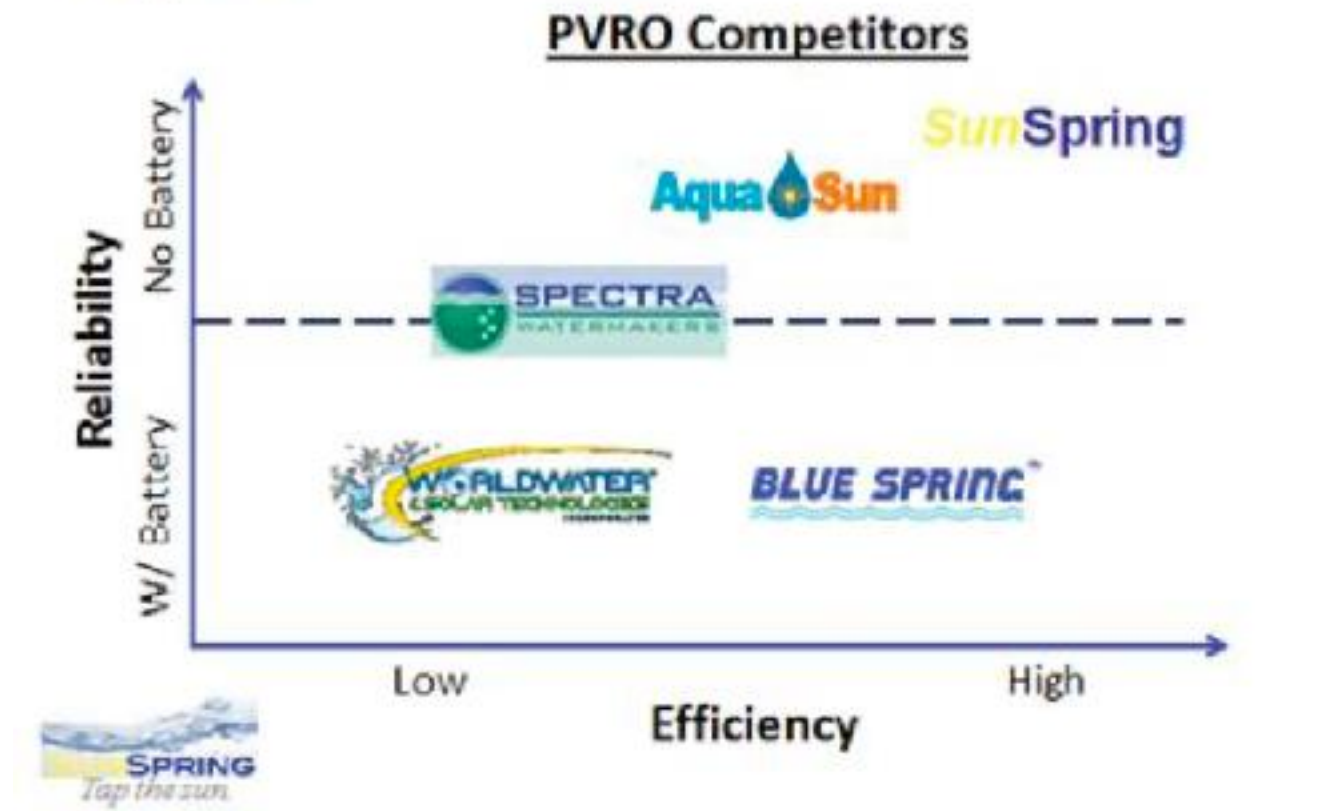


- Λύση για τη χρήση ηλιακής ενέργειας για το φιλτράρισμα του νερού.
- Η αγορά του φιλτραρίσματος πόσιμου νερού για στρατιωτικές ομάδες που σταθμεύουν σε μέρη που είναι εκτός δικτύου ή δεν έχουν πρόσβαση σε αξιόπιστο ηλεκτρικό ρεύμα.
- Το κόστος δεν αποτελούσε κορυφαία προτεραιότητα για τον στρατό.
- Αντίθετα, τα βασικά στοιχεία ήταν **αξιοπιστία** και **αποτελεσματικότητα**.

# Περιπτωσιολογική μελέτη SunSpring



- SunSpring's value proposition is increased efficiency, flexibility, mobility, reliability, and operation simplicity vis-à-vis its competitors



*Figure 11.3 SunSpring's Competitive Position.*



- Ο καθορισμός της ανταγωνιστικής σας θέσης είναι ένας γρήγορος τρόπος για να επικυρώσετε το προϊόν σας έναντι του ανταγωνισμού, συμπεριλαμβανομένης της υφιστάμενης κατάστασης του πελάτη, με βάση τις δύο κορυφαίες προτεραιότητες της Persona.



- Εάν δεν βρίσκεστε στην επάνω δεξιά πλευρά του διαγράμματος που προκύπτει, θα πρέπει να **επανεκτιμήσετε το προϊόν σας** ή τουλάχιστον τον **τρόπο που το παρουσιάζετε**.
- Αυτό θα είναι επίσης ένα πολύ αποτελεσματικό μέσο για να επικοινωνήσετε την ποιοτική (όχι ποσοτική) πρόταση αξίας σας στο πελατειακό κοινό-στόχο με τρόπο που θα έχει απήχηση σε αυτό.

# Ανάθεση ανάγνωσης και εξάσκηση

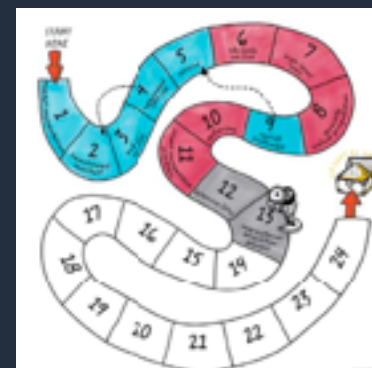
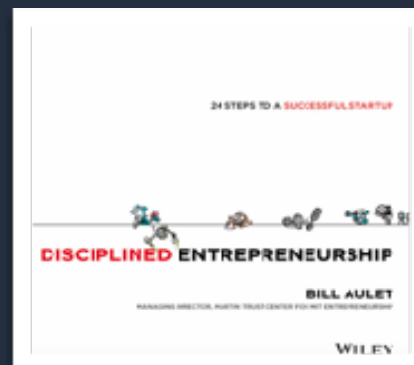


## Επανεξετάστε και εφαρμόστε τα ακόλουθα εργαλεία:

- "Δημιουργήστε ένα χάρτη ενσυναίσθησης πελατών" σε 6 εύκολα βήματα! από την Conceptboard:
  - <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>
- Value Proposition Canvas από την Strategyzer.
  - <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- Ανταγωνιστικοί χάρτες Mindshare: μια οπτικοποίηση του τρόπου με τον οποίο τα προϊόντα τοποθετούνται σε ένα ανταγωνιστικό τοπίο.
  - <https://blog.cauvin.org/2013/11/competitive-mindshare-maps.html>
- Διαβάστε το Κεφάλαιο 5 (Καθορίστε την Πρόταση Αξίας σας). *The Lean Product Playbook* του Dan Olsen. Wiley 2015.

Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

## Ενότητα 4: Πώς ο πελάτης σας αποκτά το προϊόν σας;



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

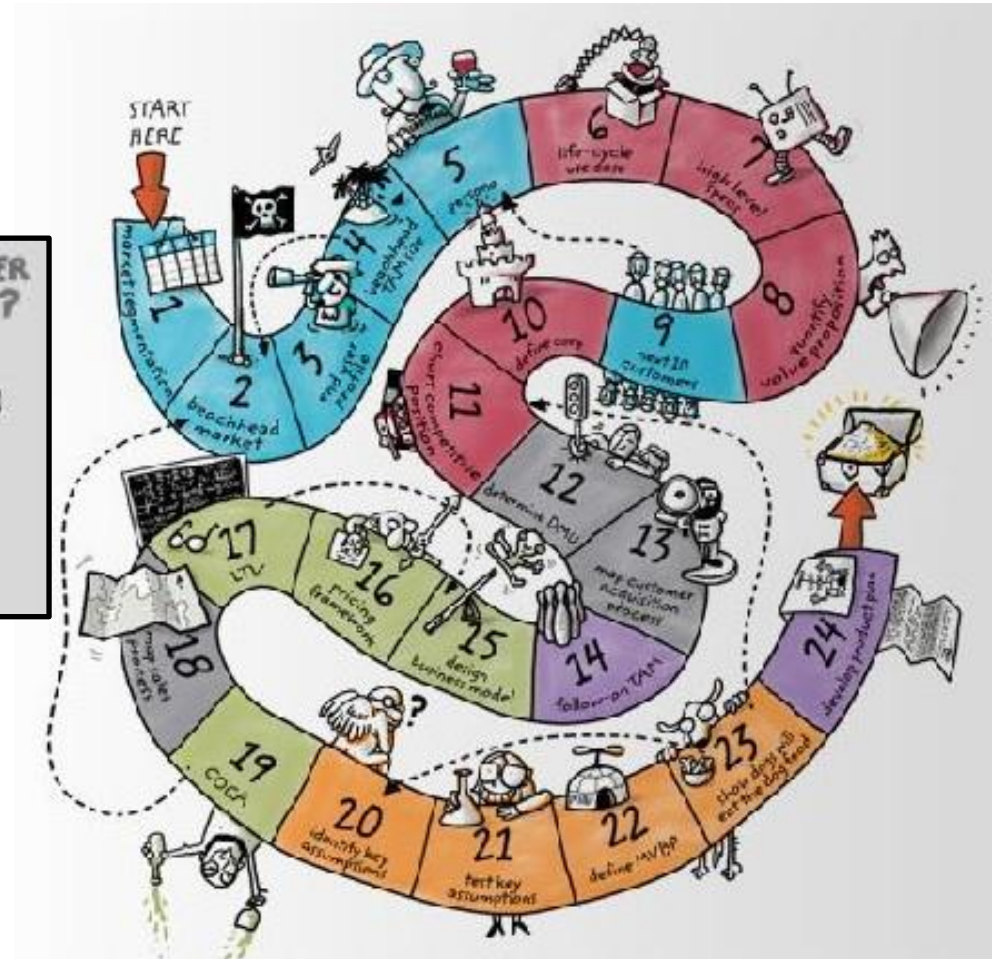


# Τι ακολουθεί;



## HOW DOES YOUR CUSTOMER ACQUIRE YOUR PRODUCT?

- 12 Determine the Customer's Decision Making Unit (DMU)
- 13 Map the process to acquire a paying customer
- 18 Map the sales process to acquire a customer



# Τμήμα 4

## Περιεχόμενα



- Βήμα 12: Καθορισμός της DMU του πελάτη
- Βήμα 13: Χαρτογραφήστε τη διαδικασία απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει
- Βήμα 18: Χαρτογράφηση της διαδικασίας πωλήσεων για την απόκτηση ενός πελάτη που πληρώνει

# Μαθησιακοί στόχοι

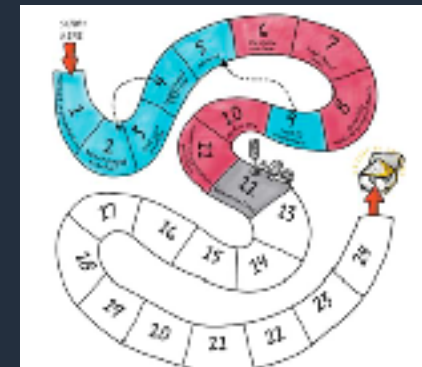
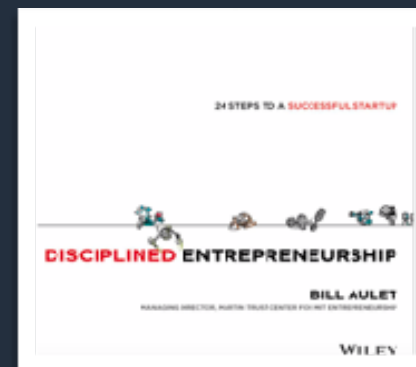


Αφού παρακολουθήσετε αυτή την ενότητα, μελετήσετε τις περιπτώσιολογικές μελέτες και τις εργασίες ανάγνωσης και παρακολουθήσετε τα προτεινόμενα βίντεο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- Περιγράψετε και εφαρμόσετε τα βήματα που πρέπει να γίνουν για τον προσδιορισμό της Μονάδας Λήψης Αποφάσεων (DMU) του Πελάτη (Βήμα 12).
- Να είστε σε θέση να σχεδιάσετε και να εκτελέσετε τη διαδικασία για την απόκτηση ενός πελάτη που πληρώνει (Βήμα 13).
- Εξηγήσετε και αναλάβετε τη διαδικασία πώλησης (Βήμα 18).
- Κατανοήσετε πώς να προσεγγίσετε τους πελάτες και να οικοδομήσετε το εμπορικό σας σήμα και εφαρμόστε το στην πράξη.
- Επανεξέταστε τις εμπειρίες σχετικά με τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ για νεοσύστατες επιχειρήσεις.
- Κατανοήσετε την έννοια του up-selling και αναλύστε πώς να επεκταθείτε από το προγεφύρωμα σε γειτονικές αγορές.

Ενότητα 4: Πώς ο πελάτης σας αποκτά το προϊόν σας;

## Βήμα 12: Καθορισμός της Μονάδας Λήψης Αποφάσεων (DMU) του πελάτη



# Βήμα 12: Τι είναι αυτό το βήμα;

- Καθορίστε την **DMU (Μονάδα Λήψης Αποφάσεων)** για τον πελάτη-στόχο:
  - Παίρνει την **τελική απόφαση να αγοράσει** το προϊόν σας και θα υποστηρίξει την αγορά του.
  - Θα **εμπλακεί** όταν το προϊόν ή η υπηρεσία σας **αποκτηθεί**
- Ορίστε προσεκτικά **κάθε μέρος** και τη φύση της εξουσίας στη διαδικασία απόκτησης.
- Γνωρίστε τους **φορείς επιρροής** που επηρεάζουν την απόφαση αγοράς.



# Βήμα 12: Γιατί το κάνουμε;

- Για να πουλήσετε το προϊόν σας με επιτυχία, πρέπει να προσδιορίσετε όλα τα άτομα που θα συμμετέχουν στην απόφαση για την απόκτηση του προϊόντος από τον τελικό χρήστη.
- Ορισμένοι άνθρωποι θα **εγκρίνουν** ή θα **εμποδίσουν** ενεργά την απόκτηση, ενώ άλλοι θα παρουσιάσουν απόψεις που **μπορούν να επηρεάσουν** τη διαδικασία απόκτησης.
- Αυτή η διαδικασία:
  - παρουσιάζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σε **προγράμματα εκπαίδευσης πωλήσεων** και εφαρμόζεται στην πράξη εδώ και δεκαετίες.
  - Λειτουργεί τόσο για περιπτώσεις B2B όσο και για περιπτώσεις B2C, αν και οι περιπτώσεις B2C μπορεί να περιλαμβάνουν λιγότερα άτομα, καθένα από τα οποία μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους.



## The Decision Making Unit

Ο πελάτης-στόχος σας έχει σχεδόν σίγουρα μια ομάδα λήψης αποφάσεων που αποτελείται από περισσότερα από ένα άτομα. Η κατανόηση αυτής της ομάδας και η ρητή χαρτογράφηση του ρόλου και των ενδιαφερόντων κάθε ατόμου είναι κρίσιμης σημασίας όχι μόνο για την πώληση, αλλά και πολύ νωρίτερα στη διαδικασία όταν αναπτύσσετε το προϊόν και όλα τα χαρακτηριστικά του.

# Βήμα 12: Γιατί το κάνουμε τώρα;

- Σε αυτό το βήμα, θα πρέπει να είστε βέβαιοι ότι το Persona σας θα έχει ουσιαστική αξία από το προϊόν σας και ότι η προσφορά σας είναι μοναδική.
- Τώρα, πρέπει να είστε εξίσου σίγουροι ότι το Persona και οι επόμενοι 10 πελάτες σας **μπορούν να αγοράσουν το προϊόν σας**.

## **Σπάνια η διαδικασία αγοράς είναι απλή.**

- Όταν σχεδόν οποιοδήποτε σημαντικό προϊόν αποκτάται ή υιοθετείται για χρήση, είτε σε μια αγορά B2B είτε σε μια καταναλωτική αγορά, **πολλοί άνθρωποι θα πρέπει να πειστούν ότι το προϊόν σας αξίζει να αγοραστεί**.

# Κύριοι ρόλοι στο DMU

- **Πρωταθλητής:** Ο πρωταθλητής είναι το άτομο που θέλει ο πελάτης να αγοράσει το προϊόν, συνήθως αλλά όχι απαραίτητα ο τελικός σας χρήστης. Πολλαπλά άτομα μπορούν να διαδραματίσουν αυτόν τον ρόλο. Ο πρωταθλητής μπορεί επίσης να αναφέρεται ως "συνήγορος".
- **Τελικός χρήστης:** Πρόκειται για το άτομο που θα χρησιμοποιήσει πραγματικά το προϊόν για να δημιουργήσει την αξία που περιγράφεται στην Ποσοτικοποιημένη Πρόταση Αξίας (βήμα 8). Ελπίζουμε ότι αυτό το άτομο είναι και ο πρωταθλητής σας- ο τελικός χρήστης παίζει συνήθως σημαντικό ρόλο στην αγορά ενός προϊόντος.
- **Κύριος οικονομικός αγοραστής:** Όλοι οι υπόλοιποι προσβλέπουν σε αυτό το άτομο για να υπογράψει και να ξοδέψει χρήματα για να αγοράσει το προϊόν σας. Τις περισσότερες φορές, αυτό το άτομο ελέγχει τον προϋπολογισμό. Μερικές φορές, ο πρωτογενής οικονομικός αγοραστής είναι επίσης ο πρωταθλητής ή/και ο τελικός χρήστης, γεγονός που διευκολύνει τη δουλειά σας, αλλά δεν εξουδετερώνει εντελώς τους φορείς επιρροής ή τα άτομα που αντιτίθενται στην αγορά.

# Πρόσθετοι ρόλοι στην DMU

- **Πρωτοβάθμιοι και δευτεροβάθμιοι παράγοντες επιρροής:** συχνά έχουν μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενο και μπορούν να επηρεάσουν τα υπόλοιπα μέλη της DMU.
  - Πρωτεύον / δευτερεύον: παίζουν σημαντικό / κάποιο ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
  - Οι φορείς επιρροής μπορεί να έχουν **επίσημη εξουσία βέτο** ή να τους **εμπιστεύονται** αρκετά ώστε να έχουν **de facto δικαίωμα βέτο**.
  - Άλλοι παράγοντες επιρροής μπορεί να περιλαμβάνουν δημοσιεύσεις στα μέσα ενημέρωσης, μεμονωμένους δημοσιογράφους, εξωτερικούς εργολάβους, φίλους και συγγενείς, ομάδες του κλάδου, ιστότοπους, ιστολόγια κ.λπ.
- **Πρόσωπο με δικαίωμα βέτο:** Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να απορρίψουν μια αγορά για οποιονδήποτε λόγο. Συχνά, σε ένα περιβάλλον B2B, το άτομο αυτό είναι ανώτερο από τον συνήγορο ή τον τελικό χρήστη στην εταιρική ιεραρχία.
  - Σε μια καταναλωτική αγορά, ένα άτομο σπάνια έχει δύναμη βέτο- μάλλον, ο κύριος ή οι κύριοι παράγοντες επιρροής μπορεί να έχουν την εξουσία ή να είναι αρκετά σεβαστοί ώστε να ασκούν de facto βέτο.
  - Τα συνδικάτα και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας μπορούν επίσης να εμποδίσουν την αγορά του προϊόντος σας λόγω ορισμένων διατάξεων που έχουν καταστεί ουσιαστικά κανονισμοί στην εν λόγω επιχείρηση.
- **Τμήμα Αγορών:** χειρίζεται την υλικοτεχνική υποδομή της αγοράς. Μπορεί να αποτελέσει άλλο ένα εμπόδιο, καθώς το τμήμα αυτό συχνά προσπαθεί να μειώσει τις τιμές, ακόμη και αφού η απόφαση αγοράς έχει ληφθεί από τον πρωτοβάθμιο οικονομικό αγοραστή. Μπορεί να προσπαθήσει να σας αποκλείσει με βάση ορισμένους κανόνες αγορών που έχει θέσει η εταιρεία.

# Πώς να προσδιορίσετε το DMU;

- Λειτουργήστε σε κατάσταση "έρευνας" και όχι σε κατάσταση "συνηγορίας/πωλήσεων":
  - Εάν ο πελάτης πιστεύει ότι το προϊόν σας παρέχει μια ισχυρή πρόταση αξίας, η συζήτηση θα κυλήσει φυσικά.
- Αυτή είναι μια εξαιρετική στιγμή για να ρωτήσετε τον πελάτη:

*"Αν υποθέσουμε ότι θα μπορούσαμε να παράγουμε το προϊόν που περιγράψαμε, τι θα έπρεπε να γίνει για να φέρουμε ένα προϊόν προς δοκιμή;*

*"Ποιος άλλος εκτός από εσάς (φροντίστε να τους κάνετε να νιώσουν καλά!) θα συμμετείχε στην απόφαση για την εισαγωγή του προϊόντος μας;"*

*"Ποιος θα έχει τη μεγαλύτερη επιρροή; Ποιος μπορεί να το σταματήσει αυτό;"*

*"Αν υποθέσουμε ότι το προϊόν κάνει αυτό που πιστεύουμε ότι θα κάνει, από ποιον προϋπολογισμό θα προέλθουν τα χρήματα για την πληρωμή του; Χρειάζεται αυτό το άτομο να υπογράψει κάποιος άλλος τον προϋπολογισμό; Ποιος θα αισθανθεί απειλή από αυτό και πώς θα αντιδράσει;"*

# Πώς να προσδιορίσετε το DMU;

- Ανατρέξτε στην προηγούμενη έρευνά σας:
  - Το ενημερωτικό δελτίο της Πρόσωπό σας θα πρέπει να τεκμηριώνει ποιος ή τι επηρεάζει την Πρόσωπο.
- Εάν ο Συνήγορος ή ο Κύριος Οικονομικός Αγοραστής δεν είναι το Persona σας:
  - Κατασκευάστε ένα ενημερωτικό **δελτίο** για το άτομο σε κάθε ρόλο.
  - Σκεφτείτε πώς θα τους προσελκύσετε, ώστε να λάβετε ένα "ναι" ή τουλάχιστον μια "ουδέτερη" απάντηση.
- Μόλις συγκεντρώσετε αυτές τις πληροφορίες:
  - Σχεδιάστε το οπτικά, ώστε οι πληροφορίες να είναι ξεκάθαρες.
  - Δείξτε αυτόν τον χάρτη στο Persona & τους επόμενους 10 πελάτες σας για να λάβετε γρήγορα ανατροφοδότηση.
  - Κοινοποιήστε τον χάρτη στην ομάδα σας. Το DMU για κάθε πελάτη θα πρέπει να είναι παρόμοιο και θα πρέπει να δείτε να αναδύονται μοτίβα.

## Determine the Decision-Making Unit (DMU)

	<u>End User Persona (Step 5)</u>			<u>Economic Buyer Persona</u>			<u>Champion Persona</u>		
Name									
Title									
Demographic Summary									
Psychographic Summary									
Proxy Products									
Watering Holes									
Day in the Life									
Priorities (Top 4 in order)	1. 2. 3. 4.			1. 2. 3. 4.			1. 2. 3. 4.		
Key Selling Points to this Person	1. 2. 3.			1. 2. 3.			1. 2. 3.		
	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>	<u>Primary Influencers</u>	<u>Secondary Influencers</u>	<u>Veto Power</u>
People									
Organizations									
Info Sources									
Others									



# Περιπτώσιολογική μελέτη: Μηχανική διήθηση νερού



- Νέο σύστημα φιλτραρίσματος/καθαρισμού νερού
- **Beachhead Market:** κέντρα δεδομένων ψύξης, ειδικά εκείνα σε μεγάλες εταιρείες ή οντότητες ακινήτων που διαχειρίζονται μεγάλα κέντρα δεδομένων που μοιράζονται από πολλούς πελάτες.
  - Αρχικά σχεδίαζε να πουλήσει το σύστημα σε νέες κατασκευές κέντρων δεδομένων, επειδή δεν θα χρειαζόταν να αντικαταστήσει ένα υπάρχον σύστημα ή να πουλήσει ενάντια σε μια λύση που ήδη λειτουργούσε για το κέντρο δεδομένων.
  - Τα ερωτήματα προέρχονταν κυρίως από νέες κατασκευές κέντρων δεδομένων, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις μετασκευής.
- **Η ΣΠΑ** υπολογίστηκε σε 50 εκατομμύρια δολάρια ετησίως, με σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 20 τοις εκατό: ελκυστική αγορά, κατάλληλου μεγέθους, θα προσέλκυε γρήγορα και ανταγωνιστές.

# MWF - Σκιαγράφηση προφίλ χρήστη



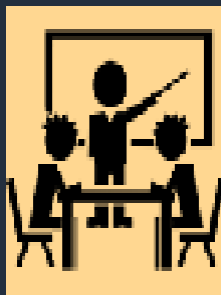
- Η ομάδα σκέφτηκε αρχικά ότι ο τελικός χρήστης θα ήταν ο **διαχειριστής του κέντρου δεδομένων**.
- Πρωτογενές πόρισμα της έρευνας αγοράς: ο πραγματικός τελικός χρήστης είναι ο **διαχειριστής εγκαταστάσεων**:
  - Αναφέρεται στον διευθυντή του κέντρου δεδομένων.
  - Ελέγχει τον προϋπολογισμό που θα αγοράσει ένα σύστημα φιλτραρίσματος νερού.
- Μετά από **μισή ντουζίνα συνεντεύξεις** με διαχειριστές εγκαταστάσεων σε κέντρα δεδομένων προκύπτει μια σαφής εικόνα του τελικού χρήστη.

# Δημιουργία προφίλ Persona



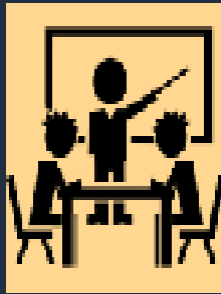
- Πληροφορίες καριέρας
- Κίνητρα απόδοσης - προαγωγές, μισθοί και αναγνώριση
- Πόσο καθιερωμένος/η είναι στην εταιρεία;
- Χρησιμοποιούμενες πηγές πληροφοριών (θα ελέγχει όλα όσα του λέει η ομάδα με βάση αυτές τις πηγές)

# Προτεραιότητες του Persona



- **Πρώτη προτεραιότητα:** αποφυγή διακοπής λειτουργίας του κέντρου δεδομένων.
- **Δεύτερη προτεραιότητα:** η επίτευξη των στόχων ανάπτυξης της επιχειρηματικής μονάδας.
- **Τρίτη προτεραιότητα:** μη υπέρβαση του προϋπολογισμού.
- **Τέταρτη προτεραιότητα:** περιβαλλοντικά θέματα.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: Μηχανική διήθηση νερού



- Persona: Chuck Karol
  - Κύριος οικονομικός αγοραστής
  - Συνήγορος
  - Τελικός χρήστης

# Περιπτωσιολογική μελέτη MWF



**Table 5.1** Chuck Karroll Persona

## Facilities Manager, IBM NE Data Center, in Littleton, MA

Environment:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Now has just over 20K Blade servers today growing at 15 percent per quarter for the past two years and for the foreseeable future.</li></ul>
Personal Information	<ul style="list-style-type: none"><li>• He is second-generation American (parents from Ireland).</li><li>• Born in Medford, Massachusetts.</li><li>• Medford High to Middlesex Community College.</li><li>• Moved to Winchester.</li><li>• Family with 2 kids (12, 15).</li><li>• Just turned 40 this year.</li></ul>
Career Context	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mid-career, 18 years at IBM and not looking to leave.</li><li>• He is technical in the technician sense, not the engineering development sense.</li><li>• He is maintenance-focused and his vocational degree is relevant.</li><li>• Has been in current job for five years and has had three different managers already but hopes to keep this job for next five years at least.</li><li>• Promotion path forward is to manage more facilities.</li><li>• Makes \$65K per year and has the potential for a 5 percent bonus at the end of the year, based on the unit's overall performance and his contribution as determined by his boss, the data center manager.</li><li>• Eligible for salary increase each year, based on his appraisal (can be between 0 and 12 percent).</li><li>• He has been consistently ranked a 1 or 2 (on a scale of 1–5 where 1 is the best) in his yearly performance review, with reliability and supporting the business unit's growth as two key metrics upon which he is rated.</li></ul>

# Περιπτώσιολογική μελέτη MWF



## Information Sources

- He prefers people to websites when he looks for information and answers to questions.
- Belongs to AFCOM (association for data center management professionals) and gets a lot of information from them, and especially likes to go to the Data Center World conference in early October each year in Las Vegas.
- Second-biggest influence is the Uptime Institute.
- Has started to look at Green Grid but not impressed.

---

## Purchasing Criteria in Prioritized Order

- Also starting to get forwarded e-mail about a blog (Hamilton and Manos) that other influential facilities managers are starting to read, and he has recently bookmarked it himself
1. Reliability (highest priority)
  2. Growth (high priority)
  3. Costs (medium priority)
  4. "Greenness" (low priority—extra credit)

## Other Noteworthy Items

- Drives a Ford F-150 pickup truck and always buys American
- He wears a beeper that is always on
- Listens to country music
- He used to be a volunteer fireman and is proud of it. He makes level-headed decisions when there is a crisis, calling in his training to act fast and put out fires

# DMU ανάλυση



- Ο ορισμός και η επικύρωση του DMU δείχνει:
  - Ορισμένοι άλλοι βασικοί παίκτες που πρέπει να λάβετε υπόψη σας **εκτός από** τον Chuck
  - Το DMU εντός της εταιρείας είναι μάλλον πολύπλοκο.



# Δευτερεύοντες παράγοντες επιρροής



- Το ιστολόγιο Hamilton and Manos
- Οι συνεδριάσεις της AFCOM στις οποίες συμμετείχε ο Chuck.
- Οι περιστασιακές εκδηλώσεις του Uptime Institute στις οποίες συμμετείχε (συμπεριλαμβανομένου του ενημερωτικού τους δελτίου).

# Διαχειριστής κέντρου δεδομένων



- Ο τυπικός διαχειριστής κέντρου δεδομένων συμμετέχει γενικά περισσότερο στη διαδικασία αγοράς από ό,τι ο διαχειριστής κέντρου δεδομένων του Chuck.
- Οι διαχειριστές των κέντρων δεδομένων συνήθως θεωρούν τους εαυτούς τους ως δευτερεύοντες αγοραστές, δεδομένου ότι ο προϋπολογισμός του διαχειριστή εγκαταστάσεων περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό του διαχειριστή του κέντρου δεδομένων, παρέχοντας στον διαχειριστή του κέντρου δεδομένων δικαίωμα βέτο.
- Ωστόσο, εάν ο διαχειριστής εγκαταστάσεων προβεί σε μια ισχυρή και πειστική επιχειρηματολογία για την αγορά κάποιου προϊόντος, είναι απίθανο ο διαχειριστής του κέντρου δεδομένων να ασκήσει βέτο στην απόφαση.

# Διευθυντής Πληροφορικής



- Ο CIO του οργανισμού εμπλέκεται με έναν εφαπτόμενο τρόπο:
  - Ο CIO δεν θα οδηγούσε ποτέ την απόφαση, αλλά αν μια αγορά ήταν αντίθετη με τους στόχους του ή αν θεωρούσε την αγορά επικίνδυνη, θα **ασκούσε βέτο**.
  - Έκανε ερωτήσεις για να ελέγξει την πρόταση, αλλά είχε μικρή επιρροή.
  - Ήταν επίσης πολύ **απίθανο να εμποδίσει** μια απόφαση που υποστηρίζεται από κοινού από τον διαχειριστή εγκαταστάσεων και τον διαχειριστή του κέντρου δεδομένων.

# Επικεφαλής Λειτουργός Πρασίνου



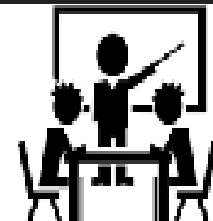
- Η ομάδα σκέφτηκε αρχικά ότι ο **Chief Green Officer** (CGO) της εταιρείας θα ήταν ο υποστηρικτής του προϊόντος.
- Ωστόσο, η έρευνα έδειξε **ότι** ο διαχειριστής των εγκαταστάσεων **δεν λάμβανε σοβαρά υπόψη του τον CGO**.
- Ο CGO θα μπορούσε να υποστηρίξει τον CEO της εταιρείας για να εξασφαλίσει κάποια εφάπαξ κεφάλαια για την υποστήριξη της αγοράς, αλλά ο CGO ήταν ένας δευτερεύων παίκτης που ήταν περισσότερο χρήσιμος ως πηγή πληροφοριών για την εταιρεία σχετικά με το πώς θα μπορούσε να προσαρμόσει τη στρατηγική πωλήσεών της, παρά ως κινητήριοις μοχλός της διαδικασίας.

# Εξωτερικοί εργολάβοι



- Η ομάδα **υποτίμησε** την επιρροή που **είχαν οι εξωτερικοί εργολάβοι** στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Οι εξωτερικοί εργολάβοι είχαν μεγάλη επιρροή στον διαχειριστή εγκαταστάσεων, επειδή κατασκεύαζαν και ανακατασκεύαζονταν κέντρα δεδομένων σε τακτική βάση, ενώ ο διαχειριστής εγκαταστάσεων δεν το έκανε.
- Ως εκ τούτου, ο διαχειριστής των εγκαταστάσεων τους εξέτασε **ως κύρια πηγή πληροφοριών σχετικά με τις λύσεις ψύξης με νερό.**
- Η ομάδα συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να φτιάξει ένα δελτίο πληροφοριών για τους εργολάβους που να μοιάζει με Persona και να παρουσιάσει μια πρόταση αξίας ως προς το γιατί η λύση τους ήταν ένα θετικό γεγονός και για αυτούς.
- Η ομάδα έπρεπε επίσης να κατανοήσει την εσωτερική ομάδα εντός της εταιρείας που συνιστούσε και χειριζόταν εξωτερικούς συμβούλους σε τακτική βάση.

# Παράδειγμα DMU: Helios



**Internal Corp. Engineering**

- Εταιρικά
- Τεχνική εμπειρογνομosύνη
- Ισχυρό in Retrofit

**Εταιρεία μηχανικών**

- Σχέδια and συνιστά
- Ισχυρός συνταγογράφος in new εγκατάσταση με αμόρφωτο πελάτη

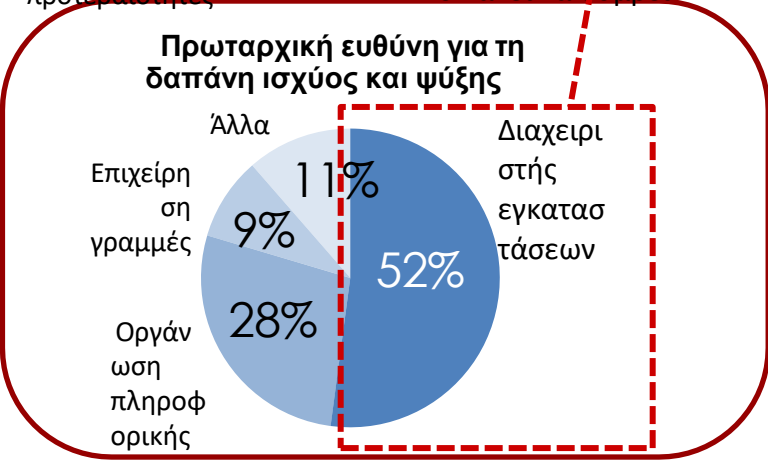
Οι πιο ισχυροί συνταγογράφοι

**CIO / οργανισμός πληροφορικής**

- Χρόνος
- IT γνώση
- Νο γνώσεις σχετικά με το ρεύμα ή το νερό
- Συνολική προοπτική και προτεραιότητες

**ΠΕΛΑΤΗΣ: Διευθυντής**

- Τεχνικό υπεύθυνος λήψης αποφάσεων
- Πληρώνει λογαριασμούς
- Έχει πρόβλημα
- Διαθέτει προϋπολογισμό
- Το κάνει να συμβεί



**Διαχειριστής κέντρου δεδομένων**

- Gets
- Απόφαση maker
- Τεχνικές γνώσεις but όχι στο νερό
- Επιχειρηματική προοπτική

**Πράσινη πρωτοβουλία**

- CEO
- Green Czar
- PR

**Μηχανολογικός εργολάβος**

- Χτίζει το
- May try to υποκατάστατο for φθηνότερη λύση

**Οικονομικά/Αγορές**

- Veto
- Asks for προσφορές των ανταγωνιστών

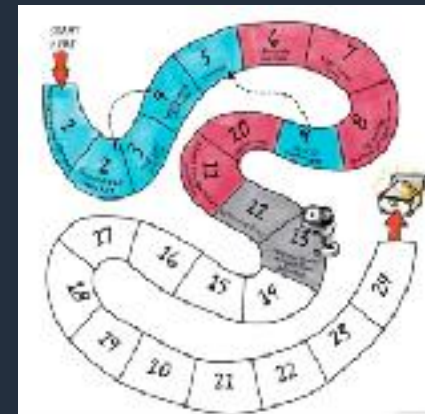
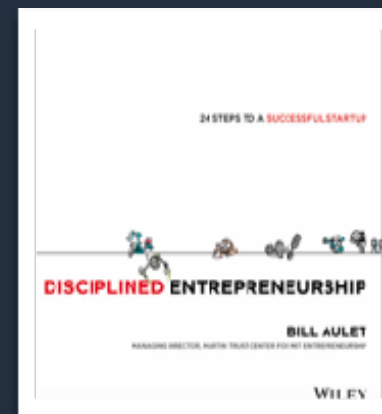
Πελάτης	Χρήματα
Influencer	Veto

= Πρωταθλητής



Ενότητα 4: Πώς ο πελάτης σας αποκτά το προϊόν σας;

## Βήμα 13: Χαρτογραφήστε τη διαδικασία απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει



# Μέρος 4

## Περιεχόμενα



- Βήμα 13: Χαρτογραφήστε τη διαδικασία απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει
- Βήμα 18: Χαρτογράφηση της διαδικασίας πωλήσεων για την απόκτηση ενός πελάτη που πληρώνει



# ΣΤΌΧΟΣ



Once they see my product,  
they are going to have to have it  
and sales will immediately  
go to the moon!



Actually it doesn't work  
that way... companies have  
a process to buy things  
and it takes a while.  
I suggest you learn it  
and more realistically  
manage expectations



# Τι κάνουμε;



- Χαρτογραφήστε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (DMP) με την οποία ένας πελάτης αποφασίζει να αγοράσει το προϊόν σας:
  - τα διάφορα **στάδια** με τα διάφορα **παίκτες**
  - σημειώστε τους ρόλους και τα διάφορα επίπεδα έγκρισης/εξουσίας για κάθε άτομο
- Υπολογίστε τον **κύκλο πωλήσεων** για το προϊόν σας.
- Προσδιορίστε τυχόν δημοσιονομικά, κανονιστικά ή συμμορφωτικά **εμπόδια** που θα επιβράδυναν την ικανότητά σας να πουλήσετε το προϊόν σας.



Γιατί χρειάζεστε  
έναν χάρτη  
διαδικασίας  
λήψης  
αποφάσεων;

# Γιατί ένας χάρτης DMP;

- Κατανοήστε και να είστε ρεαλιστές σχετικά με το **χρονικό πλαίσιο που απαιτείται για κάθε βήμα** και δώστε ένα λογικό εύρος (80% βεβαιότητα).
- Σημασία **της διάρκειας του κύκλου πωλήσεων**:
  - Καθοριστικός παράγοντας για το πόσο ακριβή θα είναι η απόκτηση νέων πελατών.
  - Κρίσιμα σημαντικό για την ακριβή πρόβλεψη των ταμειακών ροών.
  - Πρέπει να περάσετε από την αρχική επαφή στον πελάτη που πληρώνει αρκετά γρήγορα για να δημιουργήσετε βιώσιμη επιχείρηση.
- Φροντίστε να λάβετε υπόψη σας τη **διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού**, εάν το προϊόν/η υπηρεσία σας το απαιτεί.
  - Δημιουργήστε τα θεμέλια για τον υπολογισμό του **κόστους απόκτησης πελατών (COCA)**.
  - Φτάστε σε ένα σημείο όπου κερδίζετε **περισσότερα χρήματα από τους υφιστάμενους πελάτες από όσα ξοδεύετε για την προσέλκυση νέων πελατών**. Η απόκτηση πελατών κοστίζει πάντα περισσότερο απ' ό,τι νομίζετε.
- Εντοπίστε τα **κρυφά εμπόδια** που θα εμποδίσουν την ικανότητά σας να πουλήσετε το προϊόν σας και να πληρωθείτε.
  - Αν κάτι σχετικά με την επιχείρησή σας θα **χαλάσει τη συμφωνία**, θέλετε να το ξέρετε τώρα.
- Να είστε σε θέση να **δείξετε στους πιθανούς δανειστές ή/και επενδυτές** ότι κατανοείτε τη διαδικασία αγοράς του πελάτη, η οποία για πολλούς αποτελεί **προϋπόθεση για να επενδύσουν στην επιχείρησή σας**.

# Πώς να χαρτογραφήσετε το DMP;

- Τα ακόλουθα στοιχεία από την Περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής (Βήμα 6) θα αποτελέσουν τη βάση για τη χαρτογράφηση της διαδικασίας απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει:
  - Πώς οι πελάτες θα διαπιστώσουν ότι **έχουν ανάγκη ή/και ευκαιρία** να απομακρυνθούν από την υφιστάμενη κατάσταση και πώς θα ενεργοποιήσουν τους πελάτες ώστε να αισθανθούν ότι πρέπει να κάνουν κάτι διαφορετικό (αγοράζοντας το προϊόν σας);
  - Πώς θα **μάθουν οι** πελάτες **για το προϊόν σας**;
  - Πώς οι πελάτες θα **αναλύσουν το προϊόν σας**;
  - Πώς οι πελάτες θα **αποκτήσουν το προϊόν σας**;
  - Πώς οι πελάτες θα **εγκαταστήσουν το προϊόν σας**;
  - Πώς οι πελάτες θα **πληρώσουν για το προϊόν σας**;

## 10 Stages of Full Life Cycle Use Case



- Ποια είναι η διαφορά μεταξύ του βήματος #6 (περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής) και αυτού εδώ;
- Δύο απόψεις παρόμοιας διαδικασίας
  - Βήμα #6: Προβολή πελάτη (τελικού χρήστη)
  - Βήμα #13: Η άποψη του πωλητή

# Χαρτογράφηση της διαδικασίας

- Στόχος: αποτύπωση περισσότερων λεπτομερειών σχετικά με το DMU και χαρτογράφηση των εσωτερικών μηχανισμών αγορών των πελατών-στόχων.
- Τα βασικά **συστατικά** της διαδικασίας περιλαμβάνουν:
  - Δημιουργία ηγετικών στελεχών
  - Πρόσβαση σε φορείς επιρροής
  - Προγραμματισμός πριν από την αγορά
  - Αγορές
  - Εγκατάσταση
- Συνυπολογίστε τυχόν **κανονισμούς** από κυβερνητικούς ή οιονεί κυβερνητικούς οργανισμούς που θα μπορούσαν δυνητικά να επηρεάσουν την ικανότητά σας να πουλάτε το προϊόν σας.
- Ορισμένα στοιχεία του χάρτη σας θα διαφέρουν ανάλογα με τον κλάδο.

# Λεπτομέρειες που πρέπει να ληφθούν υπόψη

- Για κάθε στοιχείο της διαδικασίας, συμπεριλάβετε:
- Ποιοι είναι οι **βασικοί παράγοντες** από το DMU που θα συμμετάσχουν;
- Ποια είναι η **επιρροή** τους στη διαδικασία;
  - Βάλτε τα σε **χρονική** σειρά και αναπτύξτε τεκμηριωμένες εκτιμήσεις σχετικά με το πόσο χρόνο θα χρειαστεί κάθε στοιχείο.
- Ποια είναι η **αρμόδια για τον προϋπολογισμό** τους (ποσό και είδος);
- **Πόσος χρόνος** θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί κάθε στοιχείο που προσδιορίζετε;
  - Καταγράψτε τα με **χρονική σειρά**, σημειώνοντας όσα μπορούν να εκτελούνται παράλληλα. (Να είστε επιμελείς. Πρέπει να έχετε τουλάχιστον 80 τοις εκατό βεβαιότητα σε κάθε βήμα.
- Ποιες είναι οι εισοδοι και οι έξοδοι αυτού του στοιχείου;



## Converting Full Life Cycle Use Case (Step 6) to First Draft Sales Funnel

Full Life Cycle Use Case Stages		#1 - Determine Need & Catalyst to Action	#2 - Find Out about Options	#3 - Analyze Options	#4 - Acquire Your Product	#5 - Pay	#6 - Install	#7 - Use & Get Value	#8 - Determine Value	#9 - Buy More	#10 - Tell Others
Sales Funnel Elements	#1 - Identification: Lead Generation Output: Leads	#2 - Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects		#3 - Engagement: ; Develop Initial Dialogue Output: Prospects	#4 - Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers		#6 - Loyalty: Customer Support Output: Satisfied Customers			#7 - Advocacy: Sell More & Positive Word of Mouth Outputs: Repeat Customers and/or Evangelists	
				#4 - Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects							

## Διαδικασία απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει (Βήμα #13)

Στάδιο #123			4	5	6	78		9	10
Γενική περιγραφή του σταδίου	Καθορισμός ανάγκης & καταλύτη για δράση	Μάθετε για το Analyze Options Options	Αποκτήστε το προϊόν σας	Πληρωμή	Εγκαταστήστε το	Χρήση & απόκτηση αξίας	Καθορισμός αξίας	Αγοράστε περισσότερα	Πείτε το σε άλλους
Τι κάνει ο πελάτης σε αυτό το στάδιο; (από την περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής)									
Ποιος συμμετέχει από το DIMU;									
Όρια προϋπολογισμού & άλλες εκτιμήσεις									
Πόσο χρόνο θα πάρει αυτό το στάδιο; (δώστε ένα εύρος)									
Σχέδιο δράσης για την επίτευξη του σταδίου									
Κίνδυνοι Στρατηγική μετριασμού των κινδύνων									
Διάφορα.									

Στοιχείο χωνιού πωλήσεων	Πλήρης κύκλος ζωής Στάδιο περίπτωσης χρήσης	Εκτιμώμενος χρόνος ολοκλήρωσης
#1 - Αναγνώριση: Lead Generation Έξοδος: Οδηγίες	α/α	
#2 - Εξέταση: Δημιουργία ευαισθητοποίησης σε δυνητικές Πελάτες Έξοδος:	#1 - Καθορισμός της ανάγκης και του καταλύτη για δράση & #2 - Μάθετε για τις επιλογές	
#3 - Δέσμευση : Ανάπτυξη αρχικού διαλόγου Έξοδος: Προοπτικές & # 4 - Πρόθεση αγοράς: Έξοδος: Ανάπτυξη ενδιαφέροντος σε πρόθεση: Πρόθεση: Προσαρμοσμένες προοπτικές	#3 - Αναλύστε τις επιλογές	
#5 - Αγορά: Πληρωμή Έξοδος: Πελάτες	#4 - Αποκτήστε το προϊόν σας & #5 - Αγορά: Κλείσιμο συμφωνίας & πληρωμή εξόδου: Πελάτες	
<b>Συνολικός χρόνος για τον κύκλο πωλήσεων:</b>		

# Αρμοδιότητα προϋπολογισμού/αγορών

- Ένα άτομο μπορεί να αγοράσει **αντικείμενα** μόνο **μέχρι ένα ορισμένο χρηματικό ποσό χωρίς** την **έγκριση** ενός ανώτερου. Μερικές φορές, η έγκριση έρχεται απευθείας από έναν υπεύθυνο λήψης αποφάσεων, ενώ άλλες φορές, ξεκινάει μια μακρά και περίπλοκη διαδικασία με το τμήμα αγορών και τους κανονισμούς του.
- Ο προσδιορισμός αυτών των ορίων μπορεί να βοηθήσει αργότερα στο **Πλαίσιο Τιμολόγησης**: μια τιμή χαμηλότερη από το όριο ενός ατόμου σημαίνει ότι μπορείτε να αποκλείσετε ορισμένους παίκτες από την DMU.
- Αυτό θα μπορούσε να **μειώσει** δραματικά τον **κύκλο των πωλήσεών σας**.
- Προσδιορίστε αν η πληρωμή θα γίνει από τον **ετήσιο λειτουργικό προϋπολογισμό** ή από τον **μακροπρόθεσμο προϋπολογισμό κεφαλαίου**.
- Αυτό μπορεί να σημαίνει τη **διαφορά μεταξύ ενός κύκλου πωλήσεων τριών μηνών και ενός κύκλου πωλήσεων ενός έτους**, που μπορεί να σημαίνει **την επιτυχία ή την αποτυχία του νέου σας εγχειρήματος**, ειδικά αν δεν το γνωρίζετε εκ των προτέρων.

# Χρονοδιάγραμμα

- Βεβαιωθείτε ότι έχετε λάβει υπόψη σας το χρόνο που απαιτείται για να προχωρήσετε σε κάθε βήμα της διαδικασίας.
- Αφού κάνετε όλες τις εκτιμήσεις του χρόνου σας, επιστρέψτε και επικυρώστε αν οι εκτιμήσεις είναι λογικές.
  - Υπολογίζετε τις καθυστερήσεις;
  - Είστε επιθετικοί ή συντηρητικοί στις εκτιμήσεις σας;

# Περιπτώσιολογική μελέτη: Μηχανική διήθηση νερού



- Εξασφάλισε το πρώτο πιλοτικό πρόγραμμα σε ένα νέο κέντρο δεδομένων σε **λιγότερο από εννέα μήνες**, οπότε θα μπορούσαν να υποθέσουν ότι αυτός ήταν ο κύκλος πωλήσεων.
- Αλλά κατά την ανάλυση της ανάπτυξης του χάρτη της διαδικασίας απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει γενικότερα, συνειδητοποίησαν ότι ο τρόπος με τον οποίο είχαν εξασφαλίσει **τον πιλότο δεν ήταν επαναλήψιμος** για άλλους πελάτες.
- Όταν εξέτασαν τη διάρκεια της διαδικασίας απόκτησης νέων κέντρων δεδομένων μετά το πιλοτικό πρόγραμμα, ανακάλυψαν ότι ο κύκλος πωλήσεων θα διαρκούσε **κατά μέσο όρο 2,5 χρόνια**.
- Η ομάδα εξέτασε τις **μετασκευές** ως έναν καλύτερο τρόπο εισόδου στην αγορά λόγω του **μικρότερου κύκλου πωλήσεων**.
- Το μέσο εύρος για την εγκατάσταση του προϊόντος σε έργα μετασκευής ήταν **λίγο περισσότερο από ένα έτος**. (Ακόμα και ένας ετήσιος κύκλος πωλήσεων αποτελεί πρόκληση για μια νεοσύστατη επιχείρηση, οπότε ακόμα μικρότερος θα ήταν ο ιδανικός).

# Διαδικασία απόκτησης: Φίλτρο νερού. Σύστημα



## • Νέο έργο

- Επικοινωνία με τον CIO για να λάβετε έγκριση και να αποκτήσετε πρόσβαση σε εσωτερικό ειδικό της εταιρείας
- Επικοινωνία με τον εσωτερικό ειδικό της εταιρείας / Corporate Facilities Manager για να επηρεάσετε τον μηχανικό
- Επικοινωνία με τον μηχανικό σχεδιασμού για να συνεργαστείτε για τον καθορισμό του συστήματος νερού, να δώσετε προδιαγραφές και να τους ζητήσετε να προδιαγράψουν το MWFS.
- Επικοινωνία με τον γενικό εργολάβο και την αγορά για να διασφαλίσετε την αγορά και τη σωστή εγκατάσταση.

## • Αναβάθμιση

- Επικοινωνία με τον Διευθυντή Εγκαταστάσεων και βοηθήστε τον να πουλήσει στον Διευθυντή Κέντρου Δεδομένων
- Εάν είναι απαραίτητο, επικοινωνήστε με τον CIO για να λάβετε έγκριση και να αποκτήσετε πρόσβαση στον Data Center Manager και στους εσωτερικούς ειδικούς της εταιρείας.
- Επικοινωνία με τον Διαχειριστή Εγκαταστάσεων/Διευθυντή Κέντρου Δεδομένων/Αγορές για να διασφαλίσετε την αγορά του προϊόντος μας και τη σωστή εγκατάσταση.

**Χρονικές  
διάρκειες: New vs  
Retrofit**

**Νέο έργο**

Επικεφαλής γενιά	Πρόσβαση σε επηρεαστές	Πρόσβαση σε μηχανικοί σχεδιασμού	Φάση σχεδιασμού	Κατασκευή φάση: πραγματική πώληση στον ανάδοχο	Εγκατάσταση
1-2 μήνες	2-4 μήνες	2-4 μήνες	6-12 μήνες	12-15 μήνες	1 μήνας



**Έργο  
αναβάθμισης**

Επικεφαλής γενιά	Πρόσβαση στην εγκατάσταση διευθυντής	Πρόσβαση σε επηρεαστές	Διαπραγμάτευση με Αγορές και ιδιοκτήτες προϋπολογισμού	Εγκατάσταση
1-2 μήνες	4-6 μήνες	2-4 μήνες	2-3 μήνες	1 μήνας



# 1ο φύλλο εργασίας για το βήμα #13 (DMP)

Process to Acquire a Paying Customer (Step #13)										
Stage #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
General Description of Stage	Determine Need & Catalyst to Action	Find Out about Options	Analyze Options	Acquire Your Product	Pay	Install	Use & Get Value	Determine Value	Buy More	Tell Others
What does the customer do in this stage? (from the Full Life Cycle Use Case)										
Who is involved from the DML?										
Budget limits & other considerations										
How much time will this stage take? (give a range)										
Action plan to accomplish stage										
Risks										
Risk mitigation strategy										
Misc.										

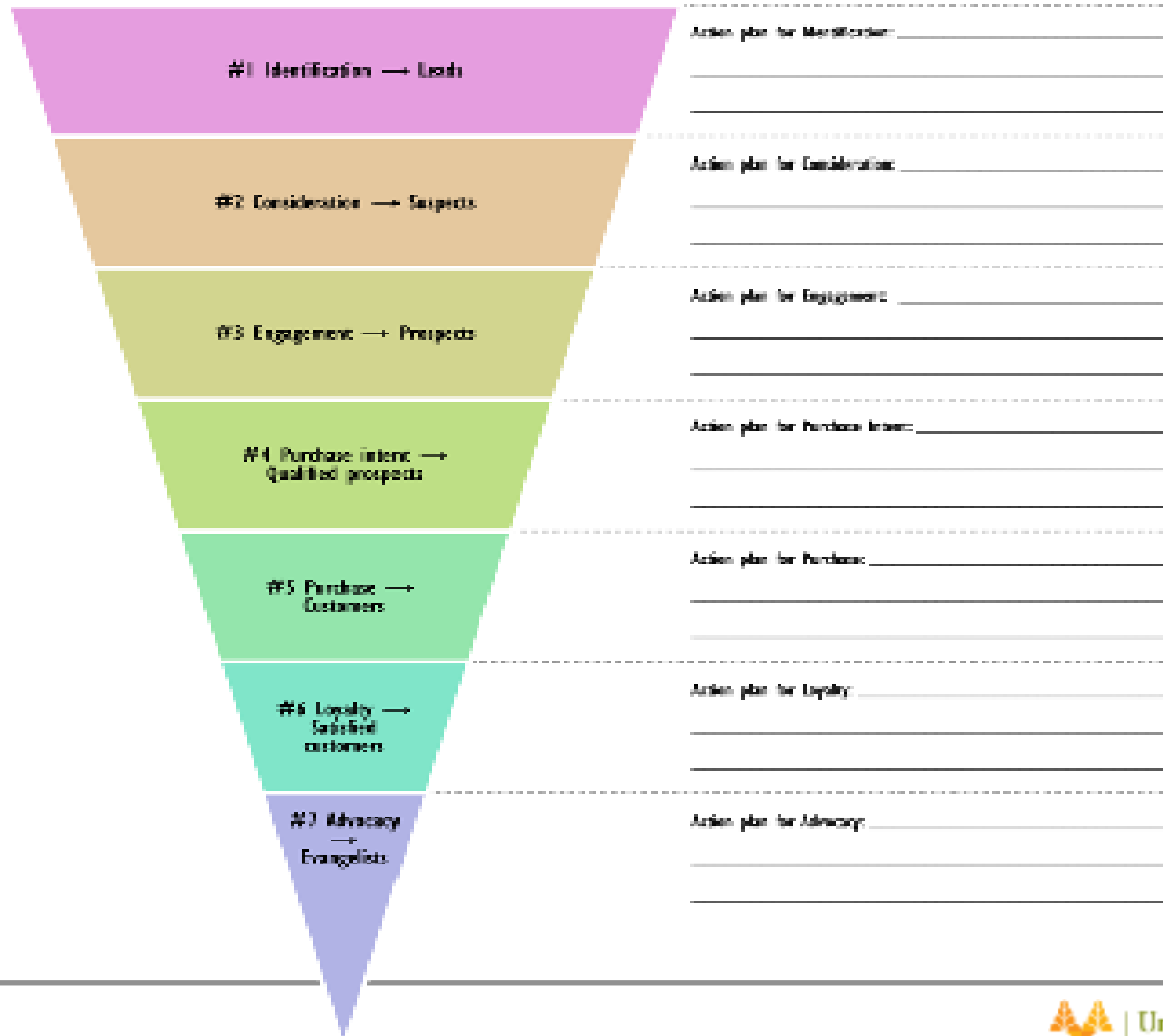
# 2ο Φύλλο Εργασίας για το Βήμα #13

## Στοιχείο χρόνου

Sales Funnel Element	Full Life Cycle Use Case Stage	Estimated Time to Complete
#1 – Identification: Lead Generation Output: Leads	n/a	
#2 – Consideration: Create Awareness to Potential Customers Output: Suspects	#1 - Determine Need & Catalyst to Action & #2 - Find Out about Options	
#3 – Engagement : Develop Initial Dialogue Output: Prospects & #4 – Purchase Intent: Develop Interest to Intent Output: Qualified Prospects	#3 - Analyze Options	
#5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	#4 - Acquire Your Product & #5 – Purchase: Close Deal & Pay Output: Customers	
<b>Total time for sales cycle:</b>		

# 3ο φύλλο εργασίας για το βήμα #13 (DMP)

## Προσχέδιο πώλησεων



# Εξέλιξη προσχέδιου πωλήσεων

- Αυτό είναι μόνο το πρώτο προσχέδιο
- Θα υπάρξουν πολλές ενημερώσεις καθώς θα προχωράτε στη διαδικασία.
- Θα παρέχει βασικές μετρήσεις για τη μέτρηση της επιτυχίας, των αποτυχιών και των σημείων συμφόρησης.

# Τι συμβαίνει; I

- Έχουμε κάνει τα βήματα #1-13
  - Persona
  - FLUC
  - QVP (γρηγορότερα, φθηνότερα, ίδια ποιότητα)
  - DMU & DMP
- Όλα αυτά έχουν νόημα, αλλά τα σκυλιά δεν τρώνε την τροφή για σκύλους
- Η υιοθέτηση από τους πελάτες δεν συμβαίνει

# Τι συμβαίνει; II

- Νοητικό μοντέλο
- Συνήθεια
- Εύκολο να αλλάξετε;

- Η απόκτηση των πρώτων πελατών μπορεί να είναι πολύ δύσκολη
- Όλες οι Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων για τον πελάτη δεν είναι ίδιες ... Ακόμα και αν πρόκειται για τον ίδιο πελάτη!
- Σημασία έχει ο συγχρονισμός
- Για να αποκτήσετε αυτόν τον πρώτο πελάτη, πρέπει να ξεπεράσετε ένα τεράστιο ποσό αδράνειας, επειδή είναι πολύ πιο εύκολο για τον πελάτη να μην αγοράσει το προϊόν σας και να συνεχίσει να κάνει αυτό που κάνει σήμερα.
  - Το **status quo** είναι μια εξαιρετικά ισχυρή δύναμη που πρέπει να ξεπεραστεί, ειδικά πριν ένα προϊόν γίνει ευρέως αποδεκτό και οι άνθρωποι αλλάξουν τις αγοραστικές τους συνήθειες ανάλογα.



Μ. Δ. Δικαγιάκος

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION

---



AN OBJECT AT REST WILL REMAIN AT REST...

---



# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION

---



AN **OBJECT AT REST** WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN **UNBALANCED FORCE**.

---

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN **OBJECT AT REST** WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN **UNBALANCED FORCE**.



AN **OBJECT IN MOTION** WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...

# NEWTON'S FIRST LAW OF MOTION



AN **OBJECT AT REST** WILL REMAIN AT REST...



...UNLESS ACTED ON BY AN **UNBALANCED FORCE**.



AN **OBJECT IN MOTION** WILL CONTINUE WITH CONSTANT SPEED AND DIRECTION...



...UNLESS ACTED ON BY AN **UNBALANCED FORCE**.

# Παράθυρα ευκαιρίας & έναυσμα

- Το **Παράθυρο Ευκαιρίας** είναι μια χρονική περίοδος κατά την οποία ο πελάτης-στόχος σας (τελικός χρήστης, οικονομικός αγοραστής ή/και υπέρμαχος) θα είναι ιδιαίτερα ανοιχτός στο να εξετάσει την προσφορά σας.
- Το **έναυσμα** είναι μια συγκεκριμένη ενέργεια που αναλαμβάνετε μέσα σε αυτό το Παράθυρο Ευκαιρίας για να δημιουργήσετε ένα επείγον ή/και ισχυρό κίνητρο για τον πελάτη να ενεργήσει.

# Παραδείγματα WoO

- **Εποχικότητα** (πώληση λεμονάδας το καλοκαίρι και χριστουγεννιάτικων στεφάνων το χειμώνα)
- **Κρίση** (π.χ. διακοπή ρεύματος, παραβίαση ασφάλειας) ή **επικείμενη πιθανή κρίση** (π.χ. πρόβλεψη για καταιγίδα, ηλεκτρονικό σφάλμα Y2K)
- **Τέλος του οικονομικού έτους** (εξαιρετικά σημαντικό για τις επιχειρήσεις, αλλά και για ορισμένους καταναλωτές λόγω των φόρων)
- Κύκλος **προγραμματισμού του προϋπολογισμού**
- **Μεταβάσεις στη ζωή** (π.χ. αποφοίτηση, πρώτη δουλειά, πρώτο σπίτι, εγκυμοσύνη)
- **Αλλαγή στην ηγεσία** (π.χ., η εταιρεία προσλαμβάνει νέο διευθυντή πληροφοριών)
- **Αλλαγή στη νομοθεσία** (π.χ., θέσπιση του νόμου περί προσιτής περίθαλψης)
- **Αναζήτηση στο Διαδίκτυο και εύρεση του προϊόντος σας** (περισσότερα γι' αυτό αργότερα)



**Γνωρίστε τα παράθυρα ευκαιρίας σας και εκμεταλλευτείτε τα με καλά σχεδιασμένα  
εναύσματα - ο συγχρονισμός είναι ζωτικής σημασίας!**

# HOW TO CREATE A TRIGGER



EXPIRING  
DISCOUNT



TIME-LIMITED  
OFFER



SCARCITY



FREE  
STUFF



SALES REP  
INTERACTION

# Χρειάζεστε καλά σχεδιασμένα εναύσματα

- Ένας πωλητής που εμφανίζεται ξαφνικά, αυτοπροσώπως, στο τηλέφωνο ή σε μια διαδικτυακή διεπαφή συνομιλίας.
- Προσφορά έκπτωσης που λήγει μετά από σύντομο χρονικό διάστημα
- Ενδείξεις έλλειψης προσφοράς
- Περιορισμένη διαθεσιμότητα χρόνου για να ενταχθείτε σε μια ειδική κοινότητα
- Ειδική προσφορά πρόσθετης αξίας για την ανταμοιβή της γρήγορης απόφασης
- Ξεκάθαρη δράση που θα σας βοηθήσει να αποφύγετε μια καταστροφή - όπως μια αξιολόγηση της ασφάλειας για να αποφύγετε ένα καταστροφικό συμβάν
- Παραβίαση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο που μόλις έπληξε έναν ανταγωνιστή και γίνεται πρωτοσέλιδο σήμερα



## Παράθυρα ευκαιρίας

Expedia - αναζητάτε μια ππτήση

IBM - τέλος οικονομικού έτους σε μια εταιρεία κοινής ωφέλειας

Μαθητές - αρχή της σχολικής χρονιάς

Enterprise SW - ο ανταγωνιστής εξαγοράζεται από την Oracle

Hubspot - Επίσκεψη στον ιστότοπο

Εταιρεία ασφαλείας - μετά από παραβίαση υψηλής προβολής

Πολιτικοί - Κακό ηχητικό δάγκωμα Ομπάμα

## Έναυσμα

- ➔ 1. "2 θέσεις που απομένουν σε αυτή την τιμή"
- ➔ 2. "Πρέπει να προγραμματίσω τους ανθρώπους μου για τον Δεκέμβριο"
- ➔ 3. Πίσω στα σχολεία πωλήσεις ή δώρα
- 4. Πρόγραμμα ανταλλαγής με χρονικό περιορισμό
- ➔ 5. Δωρεάν Βαθμονομητής Ιστοσελίδων
- ➔ 6. Δωρεάν έλεγχος της κατάστασης του πελάτη
- ➔ 7. Άμεση επιστολή προς τους "πιστούς" με την οποία ζητούνται δωρεές

## WORKSHEET

Now use the following worksheet to identify Windows of Opportunity for your product and choose one to focus on. Once you have chosen the Window of Opportunity, develop a spectrum of options of Triggers for that specific Window of Opportunity and choose which one you will focus on first to test for effectiveness.

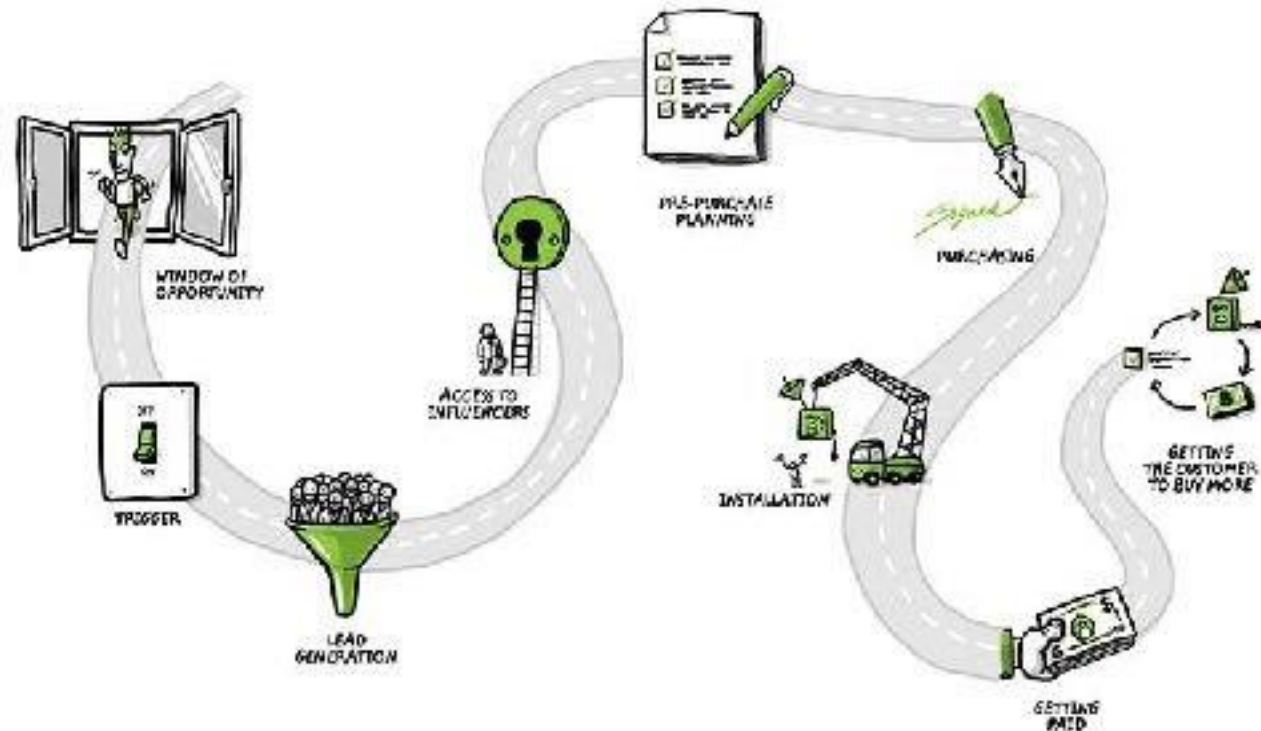
### Windows of Opportunity and Triggers

	Window of Opportunity Candidates: What? When? Why?	Who is the Window of Opportunity relevant to?		
		Champion	End User	Economic Buyer
1	What:  When:  Why:			
2	What:  When:  Why:			
3	What:  When:  Why:			

# Πού πάμε;



## THE SALES PROCESS MAP



Η κατανόηση και η αξιοποίηση των παραθύρων ευκαιρίας και των εναυσμάτων βοηθούν σημαντικά στην έναρξη της διαδικασίας πωλήσεων και στο να πείσετε τους πελάτες σας να αγοράσουν το προϊόν σας.

Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

**Ενότητα 5: Πώς κλιμακώνετε την επιχείρησή σας;**

# Μέρος 5

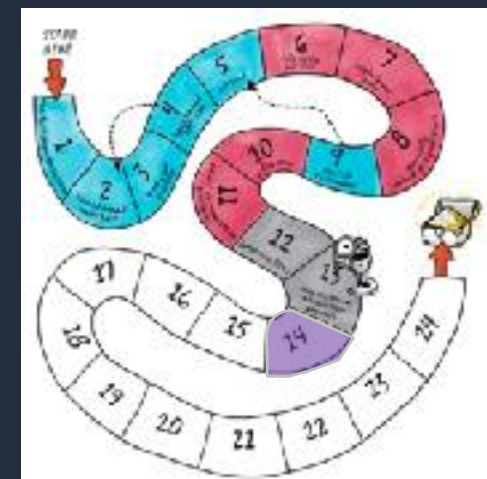
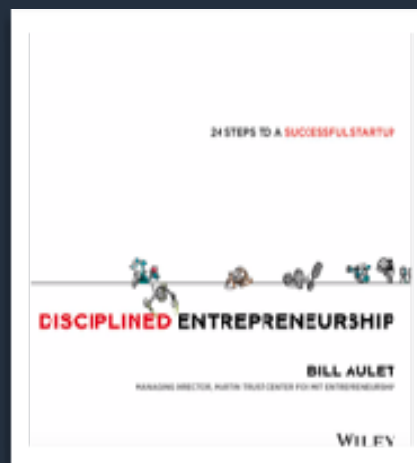
## Περιεχόμενα



- **Βήμα 14: Υπολογισμός του συνολικού μεγέθους της απευθυνόμενης αγοράς για τις επόμενες αγορές**
- Βήμα 24: Ανάπτυξη σχεδίου προϊόντος

Ενότητα 5: Πώς μπορείτε να κλιμακώσετε την επιχείρησή σας;

## Βήμα 14: Υπολογισμός του συνολικού μεγέθους της απευθυνόμενης αγοράς για τις επόμενες αγορές



# Ενότητα 5

## Μαθησιακοί στόχοι



Αφού παρακολουθήσετε αυτή την ενότητα, μελετήσετε τις περιπτωσιολογικές μελέτες και τις εργασίες ανάγνωσης και παρακολουθήσετε τα προτεινόμενα βίντεο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- Προσδιορίσετε τις αγορές παρακολούθησης και να εκτιμήσετε το μέγεθός τους (βήμα 14).
- Κατανοήσετε πώς να εντοπίζετε τις αγορές παρακολούθησης και να εκτιμάτε το μέγεθός τους (Βήμα 24).



**Διατηρώντας μια αδιάκοπη καθημερινή εστίαση στην αγορά του προγεφυρώματος, θα πρέπει επίσης να κάνετε μια μικρή ανάλυση για το τι θα συμβεί αν και όταν κερδίσετε την αγορά του προγεφυρώματος.**

**Θα είναι οι επόμενες αγορές σας και πόσο μεγάλες θα είναι:**



# Ευρύτερο μέγεθος ΣΠΑ

## • Τι;

- Υπολογίστε/εκτιμήστε τα ετήσια έσοδα από τις κορυφαίες **επόμενες αγορές** μετά την επιτυχία σας στην αγορά-προεξοχή σας.

## • Γιατί;

- Δείχνει τις δυνατότητες που μπορεί να προκύψουν από την κατάκτηση του προγεφυρώματος και σας παρακινεί να το κάνετε γρήγορα και αποτελεσματικά.

## • Πώς;

- Εξειδίκευση της ΣΠΑ για την αρχική αγορά και ανάπτυξη μιας εκτίμησης της ευρύτερης TAM που περιλαμβάνει τις επόμενες αγορές.
- Δεν θα είναι τόσο σίγουρη και συγκεκριμένη όσο η πρώτη αγορά.
- Ανά πάσα στιγμή, καθώς καθίστανται διαθέσιμες περισσότερες πληροφορίες, επιστρέψτε και ενημερώστε άλλες ενότητες και μην περιορίζεστε από αυτό το απλό γραμμικό πλαίσιο.

# Προχωρώντας πέρα από το Beachhead

1. Είναι ο πελάτης-στόχος καλά χρηματοδοτημένος και εύκολα προσβάσιμος από την ομάδα πωλήσεών μας;
2. Έχουν επιτακτικό λόγο να αγοράσουν;
3. Μπορούμε σήμερα, με τη βοήθεια των συνεργατών, να παραδώσουμε ένα ολοκληρωμένο προϊόν;
4. Υπάρχει εδραιωμένος ανταγωνισμός που θα μπορούσε να μας εμποδίσει;
5. Εάν κερδίσουμε αυτό το τμήμα, μπορούμε να το αξιοποιήσουμε για να εισέλθουμε σε πρόσθετα τμήματα;
6. **Μπορούμε να παρουσιάσουμε αποτελέσματα σε αποδεκτό χρονικό διάστημα;**

# Ορισμός των αγορών παρακολούθησης

- Πώληση στον **ίδιο πελάτη πρόσθετων προϊόντων** ή **εφαρμογών**, το οποίο συχνά αναφέρεται ως **up-selling**.
  - Η έντονη επίγνωση του πελάτη-στόχου σας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσετε ποια πρόσθετα προϊόντα θα μπορούσατε να δημιουργήσετε για τον πελάτη ή ακόμη και να τα μεταπωλήσετε σε αυτόν.
  - Χρήση των υφιστάμενων καναλιών πωλήσεων και διανομής για την πώληση νέων προϊόντων, αξιοποιώντας την επένδυση και τη θετική σχέση.
  - Ωστόσο, η **παραγωγή πρόσθετων προϊόντων πιθανόν να επεκτείνει την επιχείρησή σας** πέρα από τον πυρήνα σας, γεγονός που μπορεί να βλάψει την ανταγωνιστική σας θέση σε αυτές τις αγορές, εκτός εάν ο πυρήνας σας είναι κάτι που σχετίζεται με τις σχέσεις με τους πελάτες.
- Πουλήστε το ίδιο βασικό προϊόν σε "**γειτονικές αγορές**", δηλαδή αγορές παρόμοιες με το προγεφύρωμά σας.
  - Η πώληση σε αυτές τις νέες αγορές **απαιτεί συνήθως πρόσθετα χαρακτηριστικά, βελτίωση του προϊόντος** ή/και **διαφορετική συσκευασία, επικοινωνία μάρκετινγκ ή τιμολόγηση**.
  - **Αξιοποιείτε τον ίδιο πυρήνα** και αξιοποιείτε την τεχνογνωσία και την κλίμακα που έχει αναπτυχθεί στην αγορά προκεχωρημένου σημείου.
  - Θα πρέπει να δημιουργήσετε **νέες πελατειακές σχέσεις σε κάθε γειτονική αγορά**, κάτι που μπορεί να είναι επικίνδυνο και δαπανηρό.

# Γιατί να εξετάσετε τις επόμενες αγορές;

- Σας κρατάει ενήμερους για τις **μακροπρόθεσμες δυνατότητες της επιχείρησής σας**, καθώς αρχίζετε να σχεδιάζετε το προϊόν σας και να δημιουργείτε δυνατότητες.
- Θα **ενθουσιάσετε τη** διοίκηση, τους εργαζόμενους και τους επενδυτές δείχνοντας ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να είναι εξαιρετικά επιτυχημένη.
- Θα έχετε επίσης μια **καλύτερη αίσθηση άλλων πιθανών αγορών**, εάν η αγορά σας αποδειχθεί πολύ πιο προβληματική από ό,τι φανταζόσασταν και πρέπει είτε να την εγκαταλείψετε είτε να επανεξετάσετε άλλες επιλογές.

- Ενώ ο πυρήνας των νεοσύστατων επιχειρήσεων που βασίζονται στην καινοτομία οδηγεί συχνά φυσιολογικά στην εξερεύνηση γειτονικών αγορών, μπορείτε να ακολουθήσετε οποιαδήποτε στρατηγική ή ένα μείγμα των δύο, αφού κυριαρχήσετε στην αγορά της αφετηρίας σας.

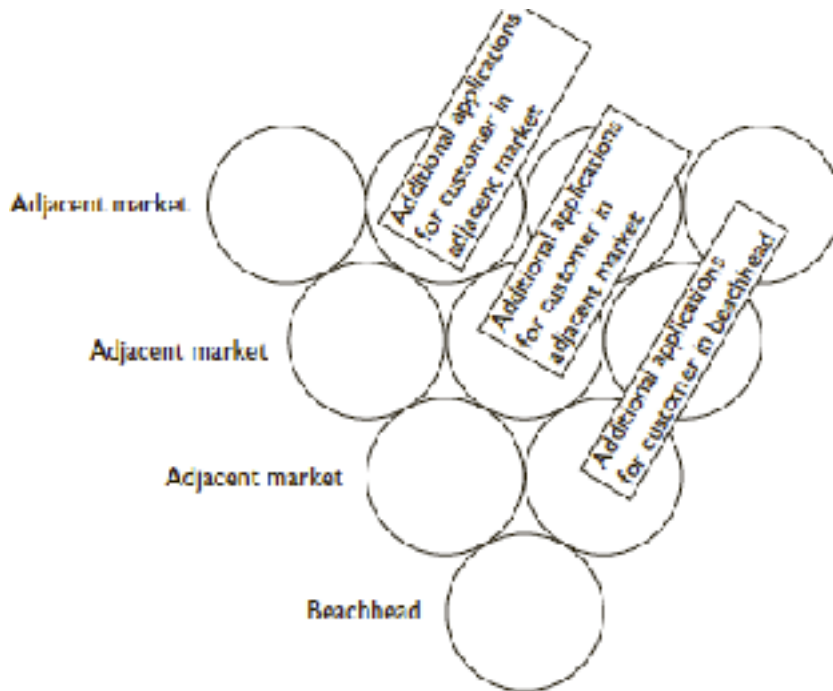


Figure 14.1 Modified Moore bowling pins.

Αναλογία με τις κορίνες του μπόουλινγκ:

οι ακίδες στην αριστερή πλευρά του συνόλου είναι γειτονικές αγορές,

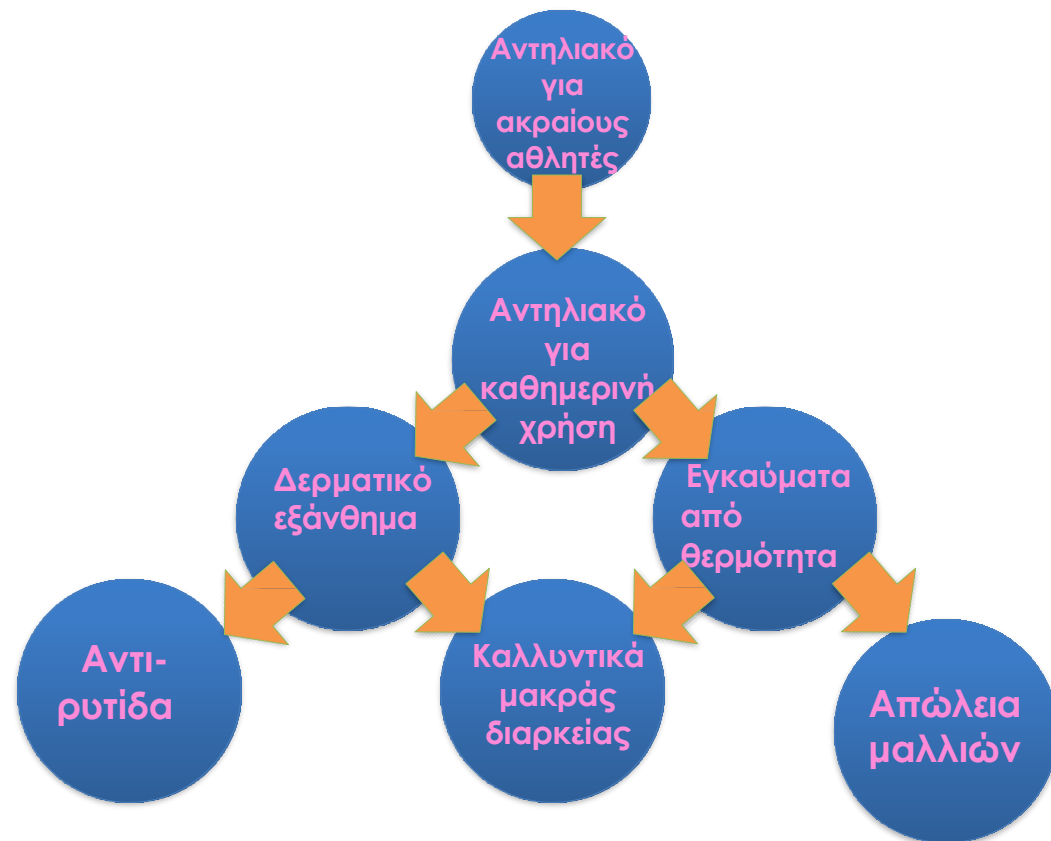
οι καρφίτσες στη δεξιά πλευρά του σετ είναι πρόσθετες εφαρμογές για τον πελάτη σε μια συγκεκριμένη αγορά

[Geoffrey Moore, Crossing the Chasm]

# Πώς υπολογίζεται την ευρύτερη ΣΠΑ;

- Σκεφτείτε τις διάφορες παρακείμενες αγορές και τις ευκαιρίες για upselling που λογικά έχουν νόημα με το προϊόν σας.
- Θα πρέπει να είστε σε θέση να εντοπίσετε **τουλάχιστον πέντε ή έξι επόμενες αγορές**.
- Χρησιμοποιήστε την ίδια γενική μεθοδολογία για τον υπολογισμό της ΣΠΑ για κάθε επόμενη αγορά που χρησιμοποιήσατε για τη ΣΠΑ της αφετηρίας σας στο Βήμα 4.
- Εάν θέλετε να προσελκύσετε επιχειρηματικά κεφάλαια ή/και να δημιουργήσετε μια μεγάλη επιχείρηση, ο γενικός κανόνας είναι ότι η ευρύτερη ΣΠΑ (για 10 ή λιγότερες αγορές που ακολουθούν), συν την ΣΠΑ της αγοράς αφετηρίας σας, θα πρέπει να **ανέρχεται σε πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια**.
- Χρησιμοποιήστε όλες τις τεχνικές του βήματος #4, φροντίζοντας να είναι σωστές οι μονάδες, αλλά χρειάζεστε πολύ λιγότερη πρωτογενή έρευνα αγοράς προς το παρόν.
- Μην ξοδεύετε πολύ χρόνο προς το παρόν.

# Παράδειγμα διαστασιολόγησης ευρύτερης ΣΠΑ



**SMART SKIN CARE** Προστασία μακράς διάρκειας για το  
δέρμα σας

Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

# Ενότητα 6: Επιχειρηματικά μοντέλα



# Μέρος 6

## Περιεχόμενα



- Βήμα 15: Σχεδιασμός επιχειρηματικού μοντέλου
- Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων

# Ενότητα 6

## Μαθησιακοί στόχοι



Αφού παρακολουθήσετε αυτή την ενότητα, μελετήσετε τις μελέτες περιπτώσεων και τις εργασίες ανάγνωσης και παρακολουθήσετε τα προτεινόμενα βίντεο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

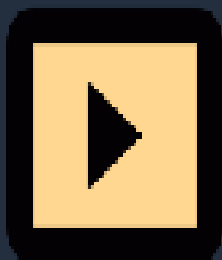
- Κατανοήσετε και επεξηγήσετε την μεθοδολογία Business Model Canvas.
- Κατανοήσετε τα καινοτόμα πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων και εφαρμόστε τα στην ιδέα σας.
- Αξιολογήσετε τεχνικές που θα σας βοηθήσουν να σχεδιάσετε επιχειρηματικά μοντέλα.
- Κατανοήσετε την σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων.
- Κατανοήσετε, αναλύσετε και εφαρμόσετε τα μοντέλα Freemium, Bait & Hook και Open Business Models.
- Κατανοήσετε την σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων.
- Κατανοήσετε τα καινοτόμα πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων και να τα εφαρμόσετε στην ιδέα σας.
- Αξιολογήσετε και εφαρμόσετε τεχνικές και εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να σχεδιάσετε επιχειρηματικά μοντέλα.

# Αναγνώσεις



- Κεφάλαιο 2: Μοτίβα. *Business Model Generation*, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, Wiley 2010.
- Κεφάλαια 16, 17, 19. *Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα*, Bill Aulet, Wiley 2013.
- Business Model Canvas: Πλήρης Οδηγός.
  - <https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-οδηγός/>
- Μπλοκ Δομής Κόστους στο Business Model Canvas.
  - <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>
- Τιμολόγηση του προϊόντος σας από την Sequoia.
  - <https://www.sequoiacap.com/article/pricing-your-product/>
- Ποια είναι η ΑΛΗΘΙΝΗ αξία διάρκειας ζωής των πελατών σας (LTV); από τον David Skok.
  - <https://www.forentrepreneurs.com/ltv/>
- Οι 3 στρατηγικές τιμολόγησης που πρέπει να επιλέξει η νεοσύστατη επιχείρησή σας από τον Tomasz Tunguz, Inc.
  - <https://www.inc.com/linkedin/tomasz-tunguz/only-3-pricing-strategies-your-startup-tomasz-tunguz.html>
- Τα 10 πιο δημοφιλή μοντέλα εσόδων για νεοσύστατες επιχειρήσεις από το Founders Intitute.
  - <https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models>

# ΒΙΝΤΕΟ

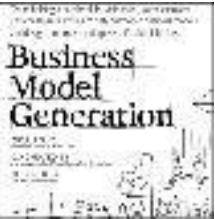


- Εννέα επιχειρηματικά μοντέλα και οι μετρήσεις που θέλουν οι επενδυτές του Anu Hariharan, Y Combinator (Αύγουστος 2019)
  - <https://www.youtube.com/watch?v=PTg3RZPXgLg>
  - Μεταγραφή: <https://jotengine.com/transcriptions/M7tQs9xzHM4N7V6MdXB6nw>
- Συγκεκριμένα βήματα για τον υπολογισμό του COCA του Bill Aulet, MIT.
  - <https://youtu.be/Tn23iwj3gvw>



Τι είναι το  
επιχειρηματικό  
μοντέλο;

# Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο;

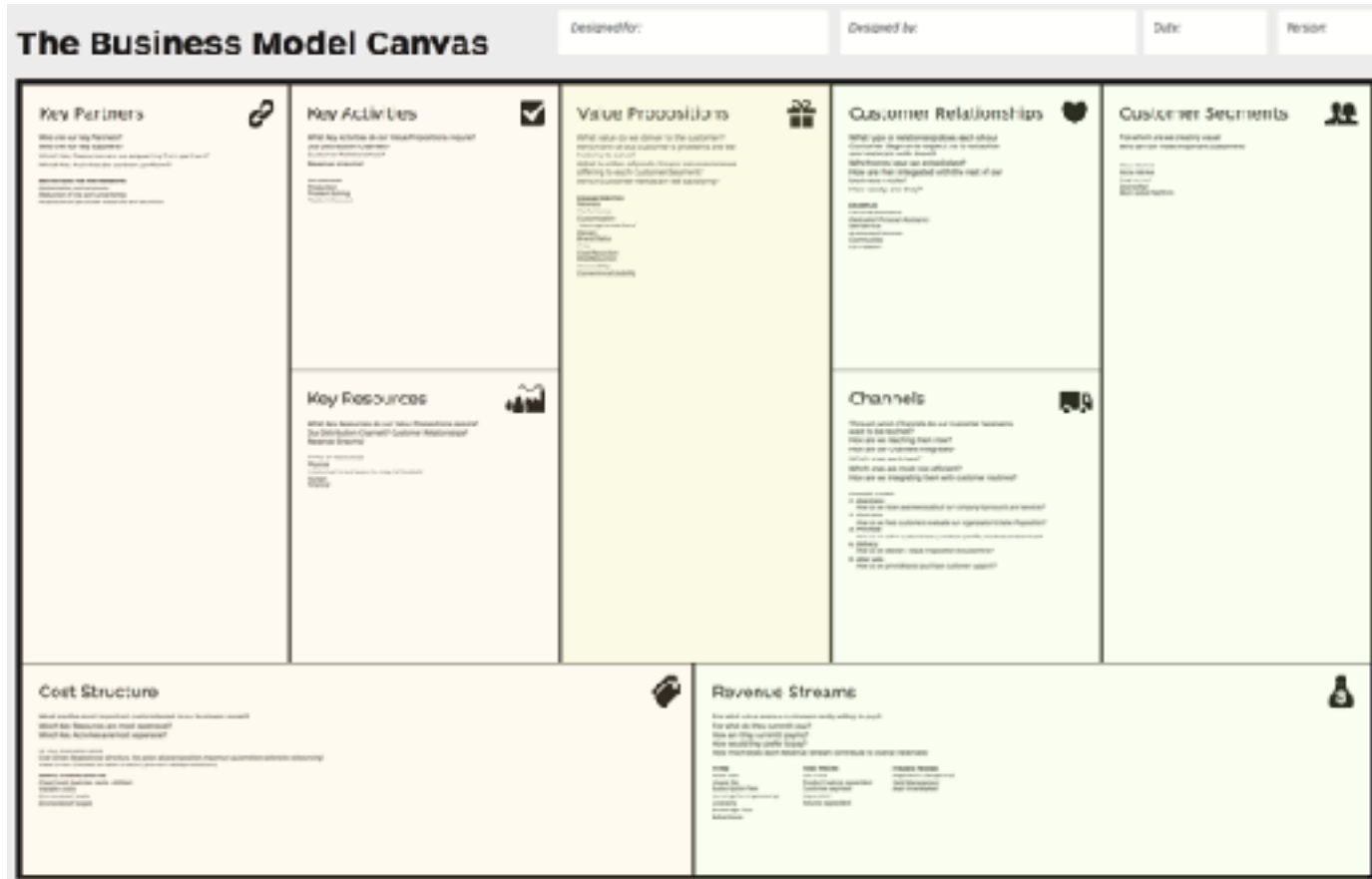


Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη λογική του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία.

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι σαν ένα **σχέδιο** στρατηγικής **που** θα εφαρμοστεί μέσω οργανωτικών **δομών, διαδικασιών** και **συστημάτων**.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιγραφεί μέσω **εννέα βασικών δομικών στοιχείων** που δείχνουν τη λογική του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία σκοπεύει να βγάλει χρήματα.

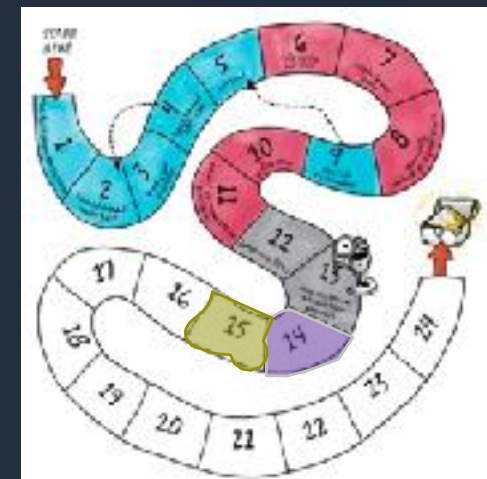
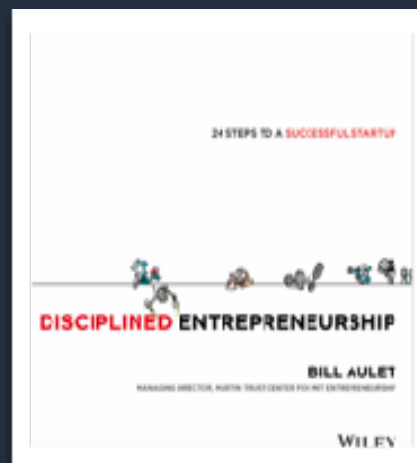
# Αριστερός καμβάς: αποτελεσματικότητα



# Δεξιός καμβάς: Τιμή

## Ενότητα 6: Επιχειρηματικά μοντέλα

# Βήμα 15: Σχεδιασμός επιχειρηματικού μοντέλου



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.





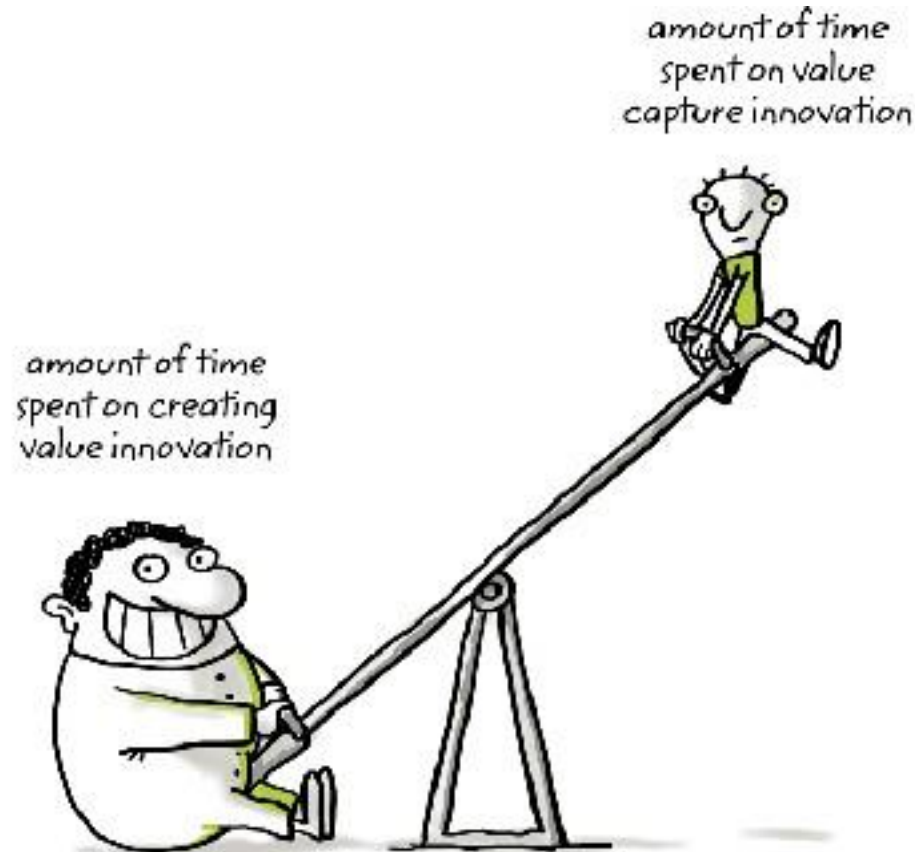
# Τι κάνουμε;



## Βήμα #15

- Εξετάστε τα υφιστάμενα **επιχειρηματικά μοντέλα** σε διάφορους κλάδους για την καταγραφή μέρους της αξίας που το προϊόν σας προσφέρει στον πελάτη σας.
- Χρησιμοποιήστε τη δουλειά που κάνατε σε άλλα βήματα για να σκεφτείτε ένα καινοτόμο μοντέλο για το εγχείρημά σας.

# Γιατί το κάνουμε αυτό;



Me thinks you need to get things more in balance!

# Γιατί το κάνουμε αυτό;

- Οι επιχειρηματίες συχνά επενδύουν πολύ χρόνο σε
  - ανάπτυξη του προφίλ του τελικού χρήστη, τον ορισμό του προϊόντος και την πρόταση αξίας, **δείχνοντας πώς θα δημιουργήσουν αξία για τον πελάτη,**
- αλλά σχεδόν καθόλου χρόνο για να καταλάβουμε **πώς αυτή η αξία μεταφράζεται σε μια κερδοφόρα επιχείρηση.**
- Γιατί να αφιερώσετε τόσο χρόνο στην καινοτομία που σχετίζεται με την τεχνολογία και τον σχεδιασμό προϊόντων χωρίς να αφιερώσετε ανάλογο χρόνο στην **καινοτομία του επιχειρηματικού σας μοντέλου;**



**Οι εταιρείες που δαπανούν χρόνο και προσπάθεια για καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να δουν τεράστια απόσβεση.**

# Το επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι η τιμολόγηση

- Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα πλαίσιο με το οποίο αποσπάτε από τους πελάτες σας ένα μέρος της αξίας που το προϊόν σας δημιουργεί γι' αυτούς.
- Πρόκειται για την ιδέα ότι το ποσό των χρημάτων που πληρώνεται το εγχείρημά σας βασίζεται στην αξία που αποκομίζει ο πελάτης από το προϊόν σας και όχι σε κάποιο αυθαίρετο περιθώριο που βασίζεται στο κόστος σας.
- Θα πρέπει να εργάζεστε συνεχώς για την επίτευξη επιχειρηματικών μοντέλων και τιμολόγησης που βασίζονται στην αξία, ακόμη και αν χρειαστεί να κάνετε προσωρινές αλλαγές στην πορεία για να φτάσετε εκεί.
  - Η τιμολόγηση έχει εκπληκτικά μικρότερη σημασία από το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού μοντέλου, επειδή το τελευταίο έχει πιο άμεση επίδραση στην ικανότητά σας να αντλείτε αξία κατά τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησής σας.

# Βασικοί παράγοντες κατά το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου

- 1. Πελάτης:** Κατανοήστε τι είναι διατεθειμένος να κάνει ο πελάτης.
  - Οι γνώσεις που αποκτήσατε από τη χαρτογράφηση της Μονάδας Λήψης Αποφάσεων και της Διαδικασίας απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει θα είναι πολύτιμες εδώ.
- 2. Δημιουργία και δέσμευση αξίας:** Εκτιμήστε πόση αξία παρέχει το προϊόν σας στον πελάτη σας και πότε. Στη συνέχεια, καθορίστε ποιοι τρόποι δέσμευσης της αξίας ταιριάζουν καλά.
  - Η Ποσοτικοποιημένη Πρόταση Αξίας σας θα βοηθήσει εδώ.
- 3. Ανταγωνισμός:** Προσδιορίστε τι κάνει ο ανταγωνισμός σας.
- 4. Διανομή:** Βεβαιωθείτε ότι το κανάλι διανομής σας έχει τα κατάλληλα κίνητρα για να πουλήσει το προϊόν σας.

# Ποιοι τύποι επιχειρηματικών μοντέλων υπάρχουν για τη σύλληψη αξίας;

- Εφάπαξ χρέωση (συν συντήρηση)
- Αδειοδότηση
- Συνδρομή/Μίσθωση
- Κοινή εξοικονόμηση
- Αναλώσιμα
- Κόστος Ο&Μ (Λειτουργία και Συντήρηση)
- Upsell add ons με υψηλό περιθώριο κέρδους
- Διαφήμιση
- Συναλλαγή %
- Freemium
- Πρόγραμμα κινητής τηλεφωνίας (ή PPA σε ενέργεια) Μοντέλο κοινής ωφέλειας (ανά χρήση)
- Μοντέλο Franchise
- Μικροσυναλλαγές
- Μετρητής στάθμευσης
- Άλλα

- Για τον πελάτη, το όφελος είναι ένα **χαμηλό αρχικό κόστος**, με **συνεχές κόστος που βασίζεται στη χρήση**, την οποία ο πελάτης μπορεί συνήθως να ελέγξει.
- Ο πελάτης μπορεί να μην έχει έναν εύκολο τρόπο να πληρώσει ένα μεγάλο προκαταβολικό κόστος, αλλά έχει πολύ περισσότερες δυνατότητες να προμηθευτεί μόλις αρχίσει η χρήση. Μόλις αρχίσει η χρήση, μπορεί να δικαιολογήσει την αγορά κάποιου αναλώσιμου προϊόντος που χρησιμοποιεί η λύση.
- Η ποσότητα των αναλώσιμων που πρέπει να αγοραστούν σχετίζεται άμεσα με τη χρήση και, σε πολλές περιπτώσεις, ο πελάτης σας μπορεί να μετακυλήσει το κόστος στους δικούς του πελάτες.
- Αυτό είναι ένα πολύ δημοφιλές μοντέλο για **ιατρικές συσκευές**, αλλά χρησιμοποιείται επίσης συχνά στον καταναλωτικό χώρο.
  - Ένα ιδιαίτερα ορατό και αναγνωρισμένο παράδειγμα είναι το μοντέλο ξυραφιού/λεπίδας ξυραφιού που έγινε διάσημο από την Gillette.
  - Η HP είναι ένα άλλο παράδειγμα, όπου σχεδόν το σύνολο, αν όχι το σύνολο του κέρδους της από τους εκτυπωτές προέρχεται από την πώληση δοχείων μελάνης.



# Σενάριο Cost Plus

- Ο πελάτης πληρώνει ένα καθορισμένο ποσοστό πάνω από το κόστος παραγωγής του προϊόντος.
  - Συνήθης σε κυβερνητικές συμβάσεις, καθώς και σε περιπτώσεις όπου εσείς και ο πελάτης σας θέλετε να μοιραστείτε τον κίνδυνο παραγωγής του προϊόντος.
  - Ελκυστικό όταν το προϊόν είναι ανώριμο και θα υπάρξει επέκταση του πεδίου εφαρμογής, - η προσφορά θα πρέπει να ωριμάσει και στη συνέχεια να μεταβεί σε ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο.
  - Απαιτεί συμφωνία σχετικά με τις λογιστικές παραδοχές, με εμπιστοσύνη ότι οι αριθμοί είναι σωστοί και θα συνεχίσουν να είναι σωστοί.
  - Μπορεί επίσης να δημιουργήσει κίνητρα που ανταμείβουν τη δραστηριότητα και όχι την πρόοδο, κάτι που είναι κακό τόσο για εσάς όσο και για τον πελάτη σας.

# Upsell με προϊόντα υψηλού περιθωρίου κέρδους

- Το κεντρικό προϊόν πωλείται με πολύ χαμηλό περιθώριο κέρδους, αλλά το συνολικό περιθώριο κέρδους αυξάνεται από την πώληση πρόσθετων προϊόντων με πολύ υψηλό περιθώριο κέρδους.
- Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται συχνά σε καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης ή σε ιστότοπους και συχνά στις πωλήσεις νέων αυτοκινήτων.
- Σε ένα κατάστημα λιανικής πώλησης καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών, συχνά ένα προϊόν όπως μια φωτογραφική μηχανή μπορεί να πωλείται λίγο πάνω από το κόστος, γεγονός που προσελκύει τον πελάτη, αλλά στη συνέχεια αγοράζουν πρόσθετα που έχουν υψηλότερο περιθώριο κέρδους και στους πελάτες πωλείται επέκταση της εγγύησης για ένα, δύο ή τρία χρόνια που έχει επίσης πολύ υψηλό περιθώριο κέρδους.
- Όπως και στην αγορά ενός αυτοκινήτου, τα πρόσθετα στοιχεία, όπως η επέκταση της εγγύησης, τα αξεσουάρ, η αντισκωριακή προστασία και τα παρόμοια, είναι τα προϊόντα υψηλού περιθωρίου κέρδους, όπου οι πωλητές αποκομίζουν το μεγαλύτερο μέρος των κερδών τους.

# Μεταπώληση των δεδομένων που συλλέγονται - ή προσωρινή πρόσβαση σε αυτά

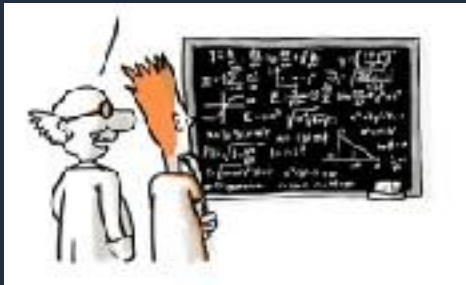
- Κάπως παρόμοιο με το μοντέλο διαφήμισης.
- Η μεταπώληση δεδομένων χρηστών απαιτεί πρώτα την προσέλκυση τελικών χρηστών με ένα δωρεάν προϊόν και στη συνέχεια τη λήψη χρημάτων από τρίτους που πληρώνουν για πρόσβαση σε δημογραφικές και άλλες πληροφορίες σχετικά με τους χρήστες σας.
  - Πρόκειται για μια σημαντική πηγή εσόδων για **to LinkedIn**, το οποίο πωλεί ένα ειδικό πακέτο για τους υπεύθυνους προσλήψεων που παρέχει πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα δεδομένων των χρηστών του LinkedIn.
  - Η ιατρική βιομηχανία μεταπωλεί επίσης πρόσβαση σε δεδομένα χρηστών για έρευνα αγοράς.

# Διάλεξη

## 3/4/2023



# Προηγούμενη εβδομάδα



- Το **επιχειρηματικό μοντέλο** είναι ένα πλαίσιο με το οποίο αποσπάτε από τους πελάτες σας ένα μέρος της αξίας που το προϊόν σας δημιουργεί γι' αυτούς.
- Βασικά σημεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου:
  - **Πελάτης:** τι είναι διατεθειμένος να κάνει ο πελάτης.
  - **Δημιουργία και δέσμευση αξίας:** πόση αξία παρέχει το προϊόν σας στον πελάτη σας και πότε- ποιοι τρόποι δέσμευσης αξίας ταιριάζουν καλά;
  - **Ανταγωνισμός:** τι κάνει ο ανταγωνισμός σας;
  - **Διανομή:** έχει το κανάλι διανομής σας τα κατάλληλα κίνητρα για να πουλήσει το προϊόν σας;
- Κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων
  - Αναλώσιμα
  - Cost Plus
  - Upsell add ons με υψηλό περιθώριο κέρδους

# Τέλος συναλλαγής

- Οι διαδικτυακοί έμποροι λιανικής πώλησης συχνά πληρώνουν ή λαμβάνουν προμήθεια για τις παραπομπές που οδηγούν σε πωλήσεις.
- Ένα προφανές παράδειγμα είναι το [eBay](#), το οποίο εισπράττει μια αμοιβή από κάθε επιτυχή δημοπρασία, την οποία καταβάλλει ο πωλητής.
- Το μοντέλο είναι παρόμοιο με τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών πιστωτικών καρτών, όπου ένα ποσοστό κάθε συναλλαγής πηγαίνει στην εταιρεία πιστωτικών καρτών.

# Μετρητής στάθμευσης

- Χρεώνουν πολύ χαμηλές τιμές, αλλά πολύ υψηλά τέλη καθυστέρησης.
- Χρησιμοποιείται επίσης από εταιρείες πιστωτικών καρτών και (για ένα διάστημα) από την Blockbuster.
  - Το πρόβλημα που ανακάλυψε η Blockbuster, ωστόσο, είναι ότι οι πιστοί πελάτες μπορούν να αποξενωθούν από τέτοια τέλη καθυστέρησης, οπότε όταν το Netflix εμφανίστηκε με το σλόγκαν "χωρίς τέλη καθυστέρησης", η Blockbuster έχασε σημαντικό μερίδιο αγοράς και δεν ανέκαμψε ποτέ.
- Το μάθημα είναι, μην εκμεταλλεύεστε την αφέλεια του πελάτη σας ως κεντρικό πυλώνα του επιχειρηματικού σας μοντέλου.

# Λειτουργία και συντήρηση

- Μια νέα επιχείρηση μπορεί να μην θέλει να πουλήσει πραγματικά ένα προϊόν, αλλά μάλλον να πληρωθεί για τη λειτουργία ενός εργοστασίου ή κάποιας άλλης λειτουργίας έναντι αμοιβής.
- Αν και αυτό είναι παρόμοιο κατά κάποιο τρόπο με μια συμφωνία παροχής συμβουλών, ο πελάτης έχει περισσότερα κίνητρα για τον έλεγχο ή τη μείωση του κόστους, καθώς αυτό θα έχει άμεσο αντίκτυπο στο εισόδημά του.
- Το μοντέλο αυτό είναι σύνηθες στον τομέα της ενέργειας.

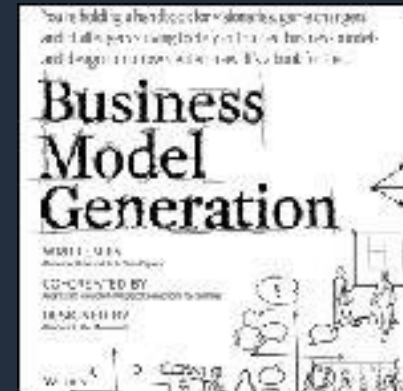


# Μικροσυναλλαγές

- Ένα νέο επιτυχημένο μοντέλο που ήρθε στη μόδα με τα διαδικτυακά ηλεκτρονικά παιχνίδια, και τώρα δοκιμάζεται για να προσπαθήσει να σώσει τις εφημερίδες, είναι οι **μικροσυναλλαγές**.
- Σε αυτό το μοντέλο, ο πελάτης καλείται να δώσει την πιστωτική του κάρτα και στη συνέχεια πραγματοποιεί πολύ μικρές συναλλαγές (που ορίζονται ως λιγότερες από 12 δολάρια- συχνά είναι 1 δολάριο ή λιγότερο) για ψηφιακά αγαθά (τα οποία δεν έχουν ουσιαστικά κανένα οριακό κόστος επειδή είναι ηλεκτρόνια).
- Υπάρχουν πολλά από αυτά, οπότε μπορούν να αθροιστούν.

Ενότητα 6: Επιχειρηματικά μοντέλα

# Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων



Το παρόν έγγραφο έχει συνταχθεί με την υποστήριξη της ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ στο πλαίσιο της ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ - ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ αριθ. CEF/ICT/A2020/2267423. Αντικατοπτρίζει μόνο τις απόψεις του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.



- Το πρότυπο στην αρχιτεκτονική είναι η ιδέα της αποτύπωσης των ιδεών αρχιτεκτονικού σχεδιασμού ως αρχετυπικές και επαναχρησιμοποιήσιμες περιγραφές.
- Πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου: επιχειρηματικά μοντέλα με παρόμοια χαρακτηριστικά, παρόμοιες ρυθμίσεις των δομικών στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου ή παρόμοιες συμπεριφορές.



Πρότυπα  
επιχειρηματικών  
μοντέλων



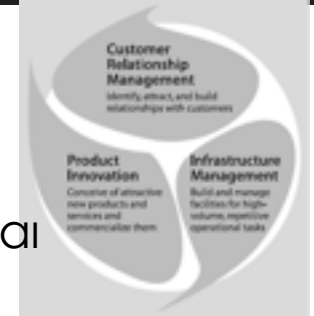
- **Unbundled**
- Long Tail
- Πολλαπλής όψης
- Δωρεάν διαφήμιση
- Freemium (RedHat, Skype)
- Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

# Αδεσμοποίηση επιχειρηματικών μοντέλων

- Η έννοια της "αδέσμευτης" εταιρείας υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις θεμελιωδώς διαφορετικοί τύποι επιχειρήσεων, ανάλογα με τον βασικό τους προσανατολισμό:
  - Σχέση με τον πελάτη
  - Καινοτομία προϊόντων, και
  - Υποδομές.
- Κάθε τύπος έχει διαφορετικές οικονομικές, ανταγωνιστικές και πολιτιστικές επιταγές.
- Οι τρεις τύποι μπορούν να συνυπάρχουν σε μια ενιαία εταιρεία, αλλά ιδανικά "διαχωρίζονται" σε ξεχωριστές οντότητες, προκειμένου να αποφεύγονται συγκρούσεις ή ανεπιθύμητες ανταλλαγές.

# Ρόλοι των "αδεσμοποίητων" εταιρειών

- **Επιχειρήσεις πελατειακών σχέσεων:** εύρεση και απόκτηση πελατών και οικοδόμηση σχέσεων μαζί τους.
- **Επιχειρήσεις καινοτομίας προϊόντων:** ανάπτυξη νέων και ελκυστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- **Επιχειρήσεις υποδομών:** κατασκευή και διαχείριση πλατφορμών για επαναλαμβανόμενες εργασίες μεγάλου όγκου.
- Οι εταιρείες θα πρέπει να διαχωρίσουν αυτές τις επιχειρήσεις και να επικεντρωθούν σε μία μόνο από τις τρεις εσωτερικά [Hagel και Singer].
  - Κάθε τύπος επιχείρησης καθοδηγείται από διαφορετικούς παράγοντες: όταν συγκεντρώνονται μαζί στον ίδιο οργανισμό, μπορεί να συγκρουστούν μεταξύ τους ή να δημιουργήσουν ανεπιθύμητους συμβιβασμούς.



# Τρεις βασικοί τύποι επιχειρήσεων

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key		
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive		
Competition	Employee centered; coddling the creative stars		

# Τρεις βασικοί τύποι επιχειρήσεων

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key	
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate	
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer comes-first mentality	



# Τρεις βασικοί τύποι επιχειρήσεων

	Product Innovation	Customer Relationship Management	Infrastructure Management
Economics	Early market entry enables charging premium prices and acquiring large market share; speed is key	High cost of customer acquisition makes it imperative to gain large wallet share; economies of scope are key	High fixed costs make large volumes essential to achieve low unit costs; economies of scale are key
Culture	Battle for talent; low barriers to entry; many small players thrive	Battle for scope; rapid consolidation; a few big players dominate	Battle for scale; rapid consolidation; a few big players dominate
Competition	Employee centered; coddling the creative stars	Highly service oriented; customer comes-first mentality	Cost focused; stresses standardization, predictability, and efficiency



- **"Unbundling the Corporation"** John Hagel III και Marc Singer, HBR, Μάρτιος-Απρίλιος 1999

<https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>

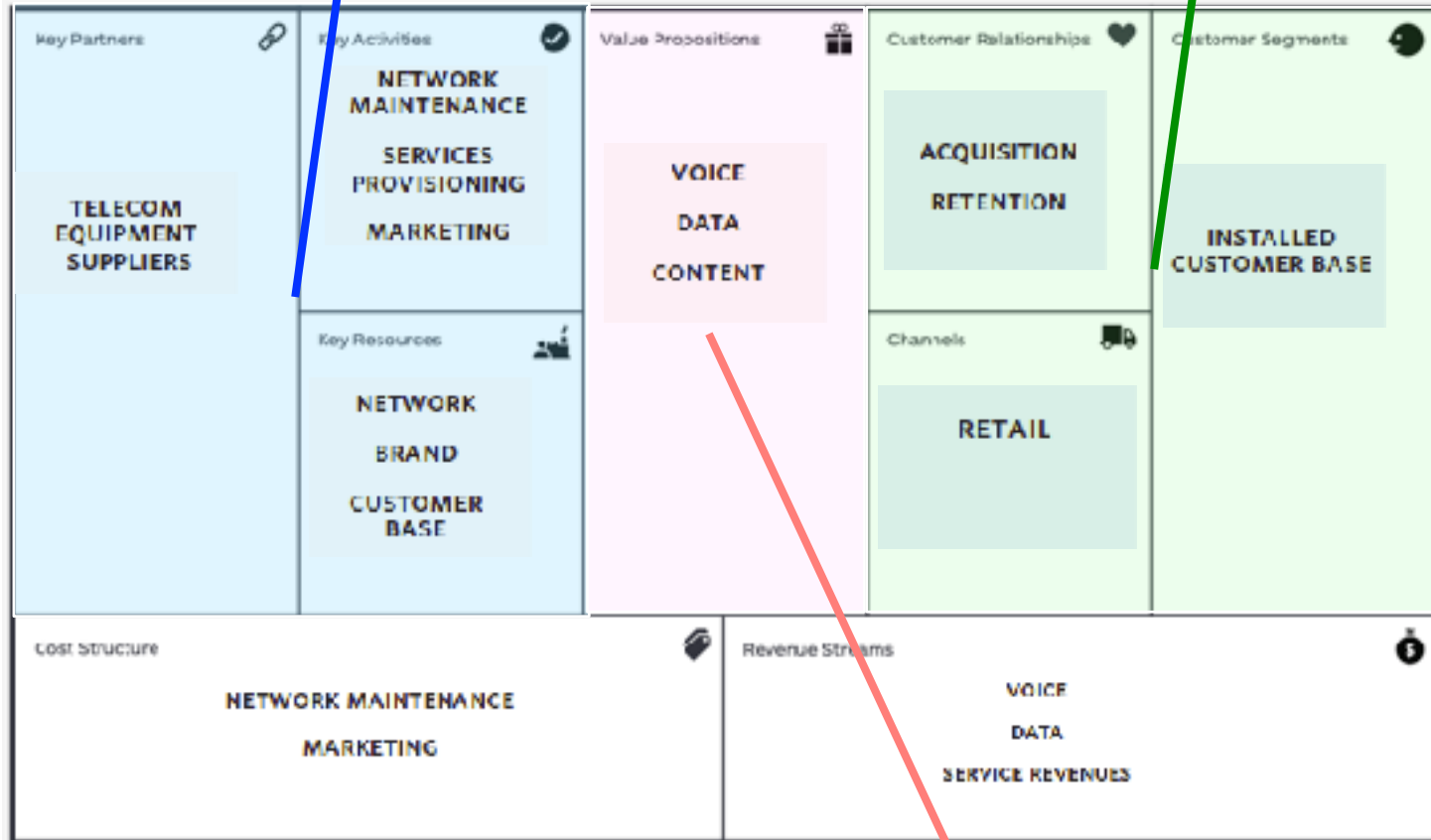
## Διαχωρισμός της κινητής τηλεφωνίας



- Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών κινητής τηλεφωνίας έχουν αρχίσει να διαχωρίζουν τις δραστηριότητές τους.
- Παραδοσιακά ανταγωνίζονταν με βάση την ποιότητα του δικτύου, αλλά τώρα συνάπτουν συμφωνίες κοινής χρήσης δικτύου με ανταγωνιστές ή αναθέτουν τη λειτουργία του δικτύου εξ ολοκλήρου σε κατασκευαστές εξοπλισμού. **Γιατί;**
- Επειδή συνειδητοποιούν ότι το βασικό τους περιουσιακό στοιχείο δεν είναι πλέον το δίκτυο - είναι η μάρκα τους και οι σχέσεις με τους πελάτες τους.

Διαχείριση υποδομών

Σχέση με τον πελάτη

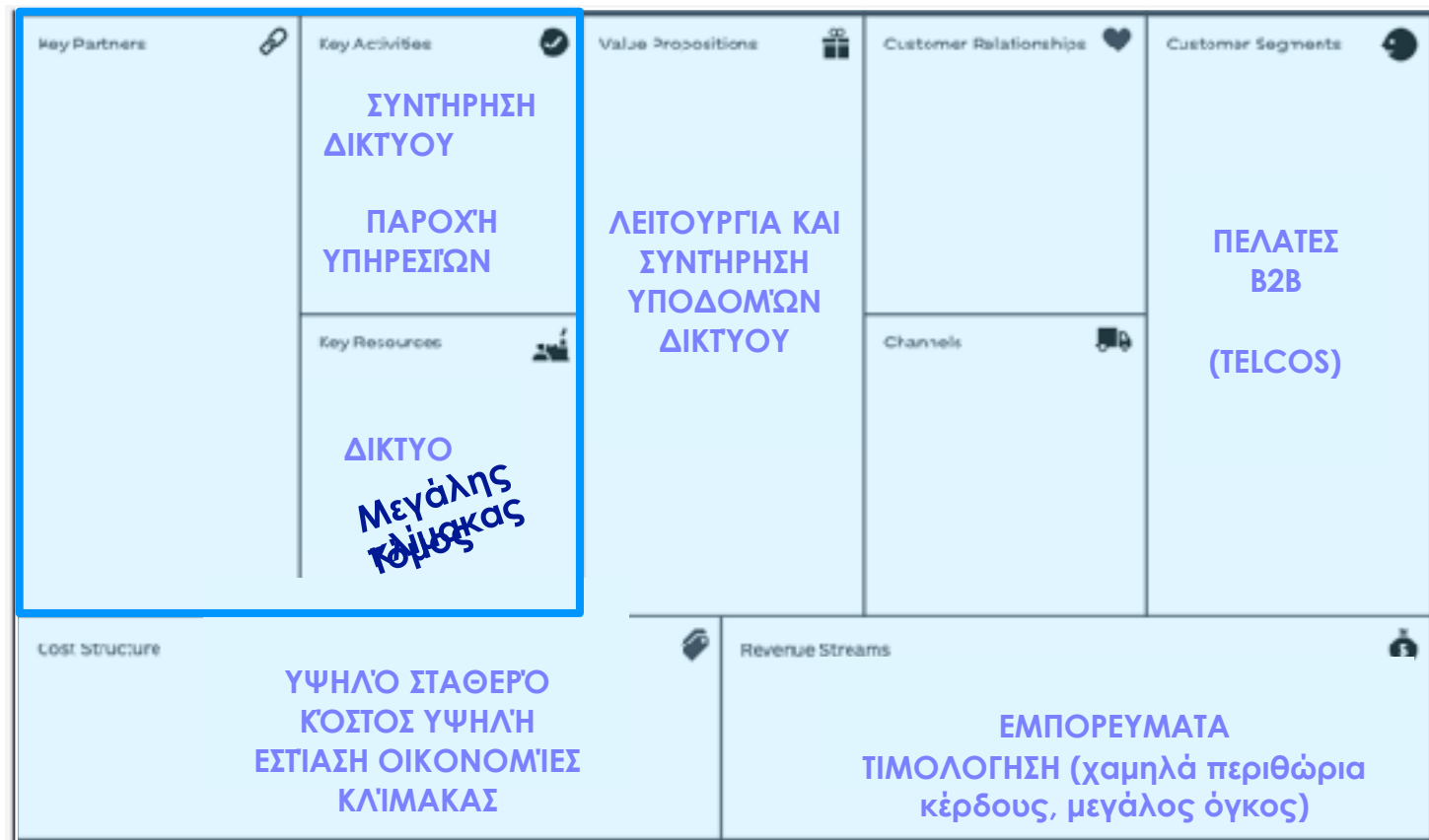


Καινοτομία προϊόντος

# Κατασκευαστές εξοπλισμού

- Τηλεπικοινωνιακές εταιρείες όπως η France Telecom, η KPN και η Vodafone έχουν αναθέσει τη λειτουργία και τη συντήρηση ορισμένων από τα δίκτυά τους σε κατασκευαστές εξοπλισμού όπως η Nokia Siemens Networks, η Alcatel-Lucent και η Ericsson.
- Οι κατασκευαστές εξοπλισμού μπορούν να διαχειρίζονται τα δίκτυα με χαμηλότερο κόστος, επειδή εξυπηρετούν πολλές τηλεπικοινωνιακές εταιρείες ταυτόχρονα και επωφελούνται έτσι από τις οικονομίες κλίμακας.

# Κατασκευαστές εξοπλισμού



- Μετά τον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων υποδομής της, μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στο **branding** και την **τμηματοποίηση των πελατών και των υπηρεσιών**.
- Οι **σχέσεις με τους πελάτες** αποτελούν το **βασικό** της **περιουσιακό στοιχείο** και την **κύρια δραστηριότητά** της.
- Επικεντρώνοντας την προσοχή της στους πελάτες και αυξάνοντας το μερίδιο του πορτοφολιού με τους υφιστάμενους συνδρομητές, μπορεί να αξιοποιήσει τις επενδύσεις που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια των ετών για την **απόκτηση** και τη **διατήρηση πελατών**.
- Μία από τις πρώτες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας που επιδίωξαν τον στρατηγικό διαχωρισμό ήταν η Bharti Airtel, σήμερα μία από τις κορυφαίες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας της Ινδίας.
  - Ανέθεσε τη λειτουργία του δικτύου στην Ericsson και τη Nokia Siemens Networks και την υποδομή πληροφορικής στην IBM, επιτρέποντας στην εταιρεία να επικεντρωθεί στην κύρια ικανότητά της: την **οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες**.

# Αδεσμοποίητη Telco





# Πάροχοι περιεχομένου

- Για την **καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών**, η αδεσμοποίητη τηλεπικοινωνιακή εταιρεία μπορεί να απευθυνθεί σε μικρότερες, δημιουργικές επιχειρήσεις.
- Η καινοτομία απαιτεί δημιουργικό ταλέντο, το οποίο οι μικρότεροι και πιο δυναμικοί οργανισμοί συνήθως προσελκύουν καλύτερα.
- Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών συνεργάζονται με πολλούς τρίτους που εξασφαλίζουν συνεχή παροχή νέων τεχνολογιών, υπηρεσιών και περιεχομένου πολυμέσων, όπως χαρτογράφηση, παιχνίδια, βίντεο και μουσική.
- Δύο παραδείγματα είναι το Mobilizy της Αυστρίας και το tat της Σουηδίας.
  - Η Mobilizy επικεντρώνεται σε λύσεις υπηρεσιών που βασίζονται στην τοποθεσία για smartphones (ανέπτυξε έναν δημοφιλή ταξιδιωτικό οδηγό για κινητά).
  - που επικεντρώνεται στη δημιουργία προηγμένων διεπαφών χρήστη για κινητά τηλέφωνα.

# Πάροχοι περιεχομένου



# Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων



- Unbundled
- **Long tail**
- Πολλαπλής όψης
- Δωρεάν διαφήμιση
- Freemium (RedHat, Skype)
- Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα



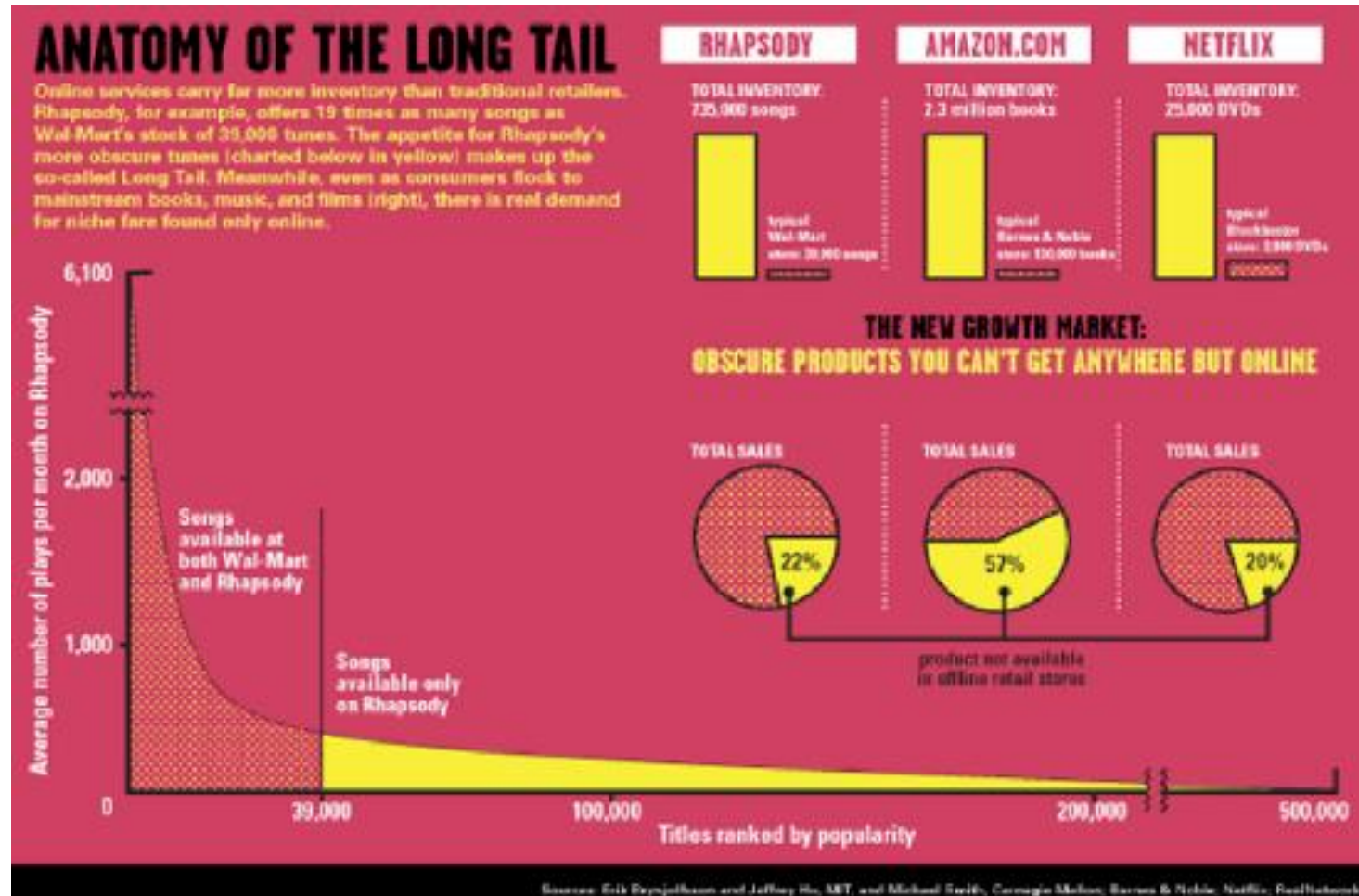
Τι είναι το Long Tail;

# Η θεωρία της μακράς ουράς



- Τα επιχειρηματικά μοντέλα μακράς ουράς αφορούν την **πώληση λιγότερων από περισσότερα**.
- Επικεντρώνονται στην **προσφορά μεγάλου αριθμού εξειδικευμένων προϊόντων**, καθένα από τα οποία πωλείται σχετικά **σπάνια**.
  - Οι συγκεντρωτικές πωλήσεις εξειδικευμένων ειδών μπορούν να είναι εξίσου προσοδοφόρες με το παραδοσιακό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ένας μικρός αριθμός μπεστ σέλερ αντιπροσωπεύει τα περισσότερα έσοδα.
- Τα επιχειρηματικά μοντέλα μακράς ουράς **απαιτούν χαμηλό κόστος απογραφής και ισχυρές πλατφόρμες** για να καταστήσουν το εξειδικευμένο περιεχόμενο άμεσα διαθέσιμο στους ενδιαφερόμενους αγοραστές.

# Η θεωρία της μακράς ουράς



<https://www.wired.com/2004/10/tail/>

# Η θεωρία της μακράς ουράς

## THE BIT PLAYER ADVANTAGE

**Beyond bricks and mortar** there are two main retail models – one that gets halfway down the Long Tail and another that goes all the way. The first is the familiar hybrid model of Amazon and Netflix, companies that sell physical goods online. Digital catalogs allow them to offer unlimited selection along with search, reviews, and recommendations, while the cost savings of massive warehouses and no walk-in customers greatly expands the number of products they can sell profitably.

Pushing this even further are pure digital services, such as iTunes, which offer the additional savings of delivering their digital goods online at virtually no marginal cost. Since an extra database entry and a few megabytes of storage on a server cost effectively nothing, these retailers have no economic reason not to carry everything available.



# Παράγοντες που συμβάλλουν στα επιχειρηματικά μοντέλα μακράς ουράς

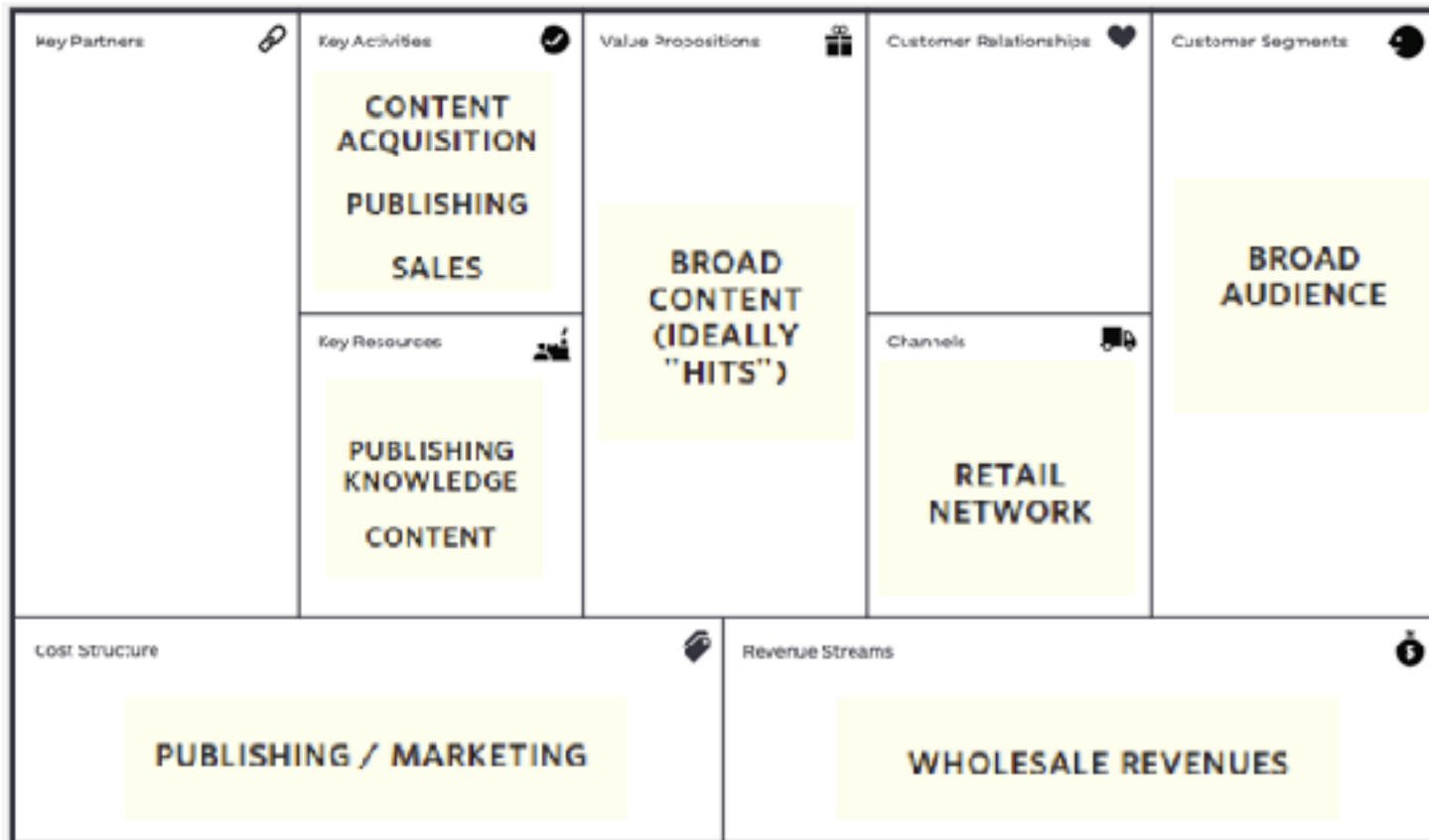
- **Εκδημοκρατισμός των εργαλείων παραγωγής:** Η πτώση του τεχνολογικού κόστους έδωσε στα άτομα πρόσβαση σε εργαλεία που ήταν απαγορευτικά ακριβά μόλις πριν από λίγα χρόνια. Εκατομμύρια παθιασμένοι ερασιτέχνες μπορούν πλέον να ηχογραφούν μουσική, να παράγουν ταινίες μικρού μήκους και να σχεδιάζουν απλό λογισμικό με επαγγελματικά αποτελέσματα.
- **Εκδημοκρατισμός της διανομής:** και μείωσαν δραματικά τα κόστη απογραφής, επικοινωνίας και συναλλαγών, ανοίγοντας νέες αγορές για εξειδικευμένα προϊόντα.
- **Πτώση του κόστους αναζήτησης για τη σύνδεση της προσφοράς με τη ζήτηση:** Η πραγματική πρόκληση της πώλησης εξειδικευμένου περιεχομένου είναι η εύρεση ενδιαφερόμενων δυνητικών αγοραστών. Οι ισχυρές μηχανές αναζήτησης και συστάσεων, οι αξιολογήσεις των χρηστών και οι κοινότητες ενδιαφέροντος το έχουν κάνει αυτό πολύ πιο εύκολο.



# Ο μετασχηματισμός της βιομηχανίας έκδοσης βιβλίων

- Το παραδοσιακό μοντέλο έκδοσης βιβλίων βασίζεται σε μια διαδικασία επιλογής, σύμφωνα με την οποία οι εκδότες εξετάζουν πολλούς συγγραφείς και χειρόγραφα και επιλέγουν εκείνους που φαίνονται πιο πιθανό να επιτύχουν τους ελάχιστους στόχους πωλήσεων.
  - Οι λιγότερο υποσχόμενοι συγγραφείς και οι τίτλοι τους απορρίπτονται επειδή θα ήταν ασύμφορο να αντιγράψουν, να σχεδιάσουν, να εκτυπώσουν και να προωθήσουν βιβλία που πουλάνε ελάχιστα.
  - Οι εκδότες ενδιαφέρονται περισσότερο για τα βιβλία που μπορούν να τυπώσουν σε μεγάλες ποσότητες για να τα πουλήσουν σε μεγάλο κοινό.

# Το παλιό μοντέλο

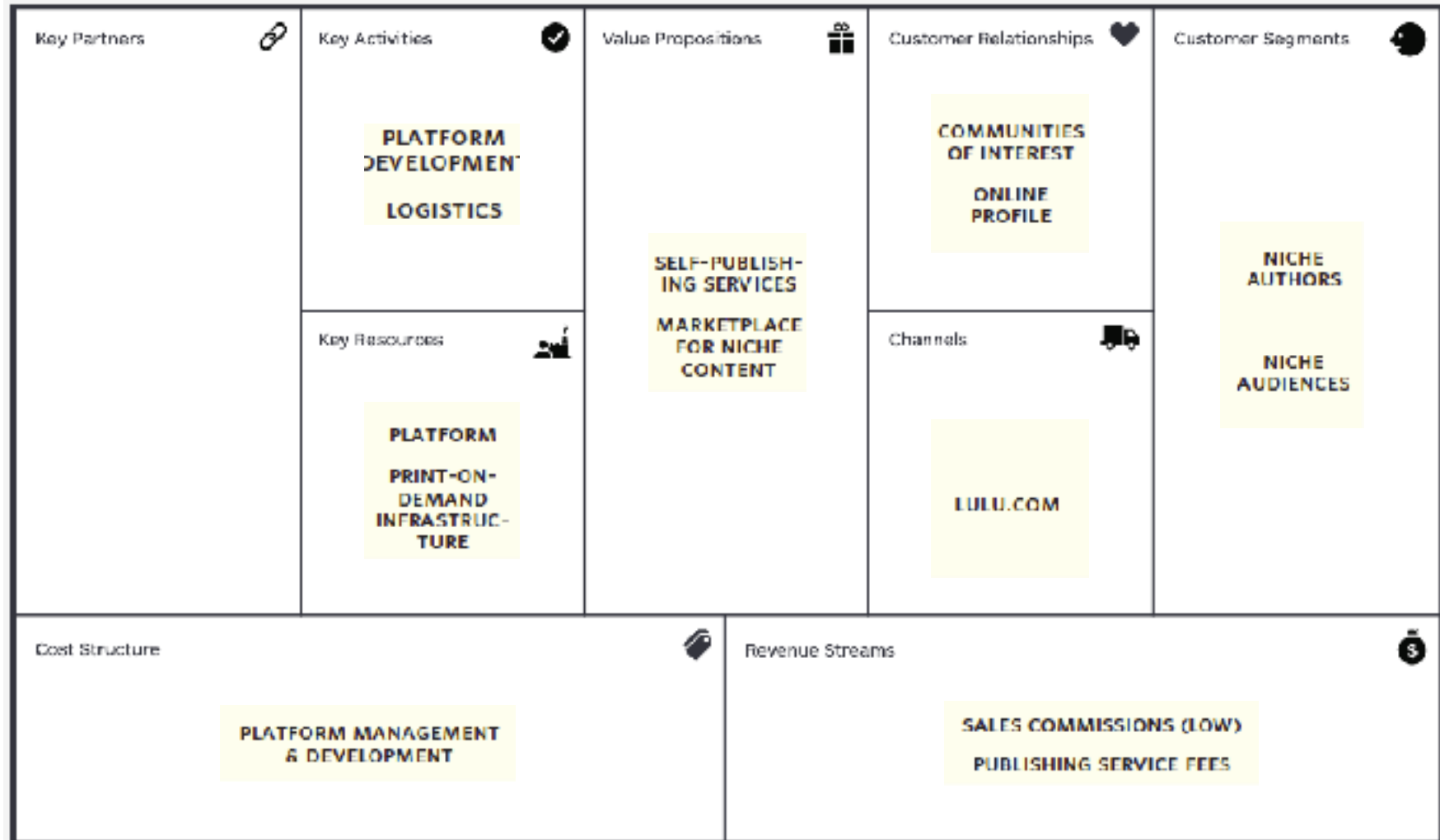


# Το νέο μοντέλο



- Το Lulu.com έφερε τα πάνω κάτω στο παραδοσιακό μοντέλο έκδοσης που επικεντρώθηκε στα μπεστ σέλερ, **δίνοντας τη δυνατότητα στον καθένα να δημοσιεύει**.
- Το επιχειρηματικό μοντέλο της Lulu.com βασίζεται στο **να βοηθά εξειδικευμένους και ερασιτέχνες συγγραφείς να διαθέσουν το έργο τους στην αγορά**.
- Εξαλείφει τα παραδοσιακά εμπόδια εισόδου, παρέχοντας στους συγγραφείς τα εργαλεία για να δημιουργήσουν, να εκτυπώσουν και να διανείμουν το έργο τους μέσω μιας διαδικτυακής αγοράς.
- Αυτό έρχεται σε έντονη αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο επιλογής έργων "που αξίζουν την αγορά".
  - Όσο περισσότερους συγγραφείς προσελκύει η Lulu.com, τόσο περισσότερο επιτυγχάνει, επειδή οι συγγραφείς γίνονται πελάτες.
- Το Lulu.com είναι μια **πολυπλευρική πλατφόρμα** που εξυπηρετεί και συνδέει συγγραφείς και αναγνώστες με μια μακρά ουρά εξειδικευμένου περιεχομένου που δημιουργείται από χρήστες.
  - Αυτό λειτουργεί επειδή τα βιβλία εκτυπώνονται μόνο κατόπιν πραγματικών παραγγελιών.
  - Η αποτυχία πώλησης ενός συγκεκριμένου τίτλου είναι άσχετη με τη Lulu.com, διότι μια τέτοια αποτυχία δεν συνεπάγεται κανένα κόστος.

# Το νέο μοντέλο



# Η μακρά ουρά της LEGO



- Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός στη βιομηχανία παιχνιδιών ανάγκασε τη LEGO να αναζητήσει νέους καινοτόμους δρόμους ανάπτυξης:
  - **Αδειοδότηση** των δικαιωμάτων χρήσης χαρακτήρων από ταινίες blockbuster, όπως ο Πόλεμος των Άστρων, ο Μπάτμαν και ο Ιντιάνα Τζόουνς. Παρόλο που η εν λόγω αδειοδότηση είναι δαπανηρή, αποδείχθηκε ότι αποτελεί εντυπωσιακή πηγή εσόδων.
  - Το 2005 η LEGO άρχισε να πειραματίζεται με **περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες**. Παρουσίασε το LEGO Factory, το οποίο επιτρέπει στους πελάτες να συναρμολογούν τα δικά τους KIT LEGO και να τα παραγγέλνουν online.

# Ο ψηφιακός σχεδιαστής της LEGO



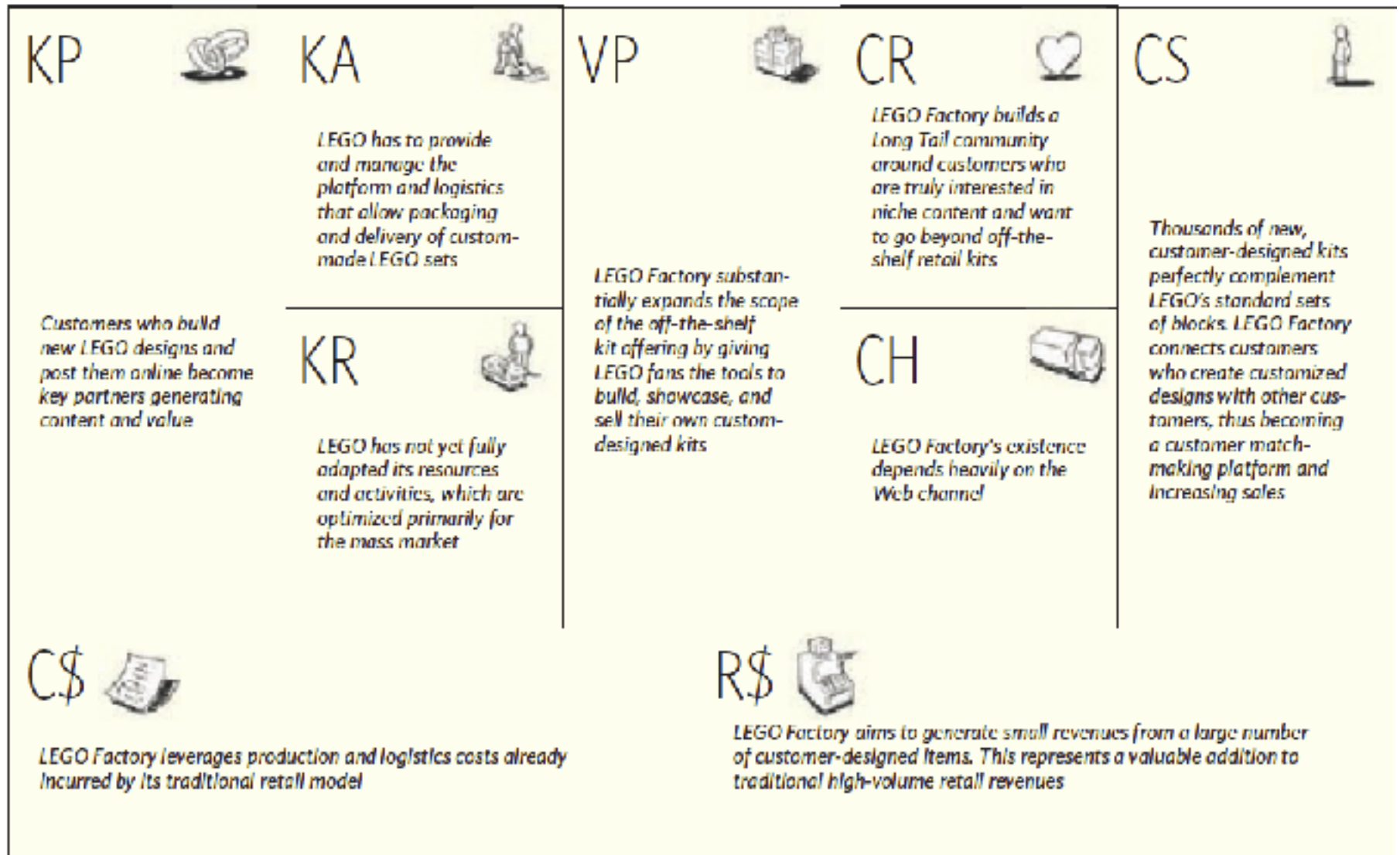
- Χρησιμοποιώντας το λογισμικό **LEGO Digital Designer**, οι πελάτες μπορούν:
  - Εφευρίσκουν και σχεδιάζουν τα δικά τους κτίρια, οχήματα, θέματα και χαρακτήρες, επιλέγοντας από χιλιάδες εξαρτήματα και δεκάδες χρώματα.
  - Σχεδιάστε το κουτί που περιέχει το προσαρμοσμένο κιτ.
- Με το **LEGO Factory**, η LEGO μετέτρεψε τους παθητικούς χρήστες σε ενεργούς συμμετέχοντες στη σχεδιαστική εμπειρία της LEGO.
  - Αυτό απαιτεί μετασχηματισμό της υποδομής της αλυσίδας εφοδιασμού, και λόγω των χαμηλών όγκων η LEGO δεν έχει ακόμη προσαρμόσει πλήρως την υποδομή υποστήριξης στο νέο μοντέλο LEGO Factory.
  - Αντιθέτως, απλώς τροποποίησε τους υπάρχοντες πόρους και δραστηριότητες.

# Το επιχειρηματικό μοντέλο της LEGO



- Η LEGO έκανε ένα βήμα πέρα από τη μαζική παραμετροποίηση, μπαίνοντας στην περιοχή της μακράς ουράς.
- Εκτός από το να βοηθάει τους χρήστες να σχεδιάζουν τα δικά τους σετ LEGO, το LEGO Factory **πωλεί online σετ που έχουν σχεδιαστεί από τους χρήστες**.
- Αυτό που είναι σημαντικό για τη LEGO είναι ότι τα **σετ που σχεδιάζονται από τους χρήστες επεκτείνουν μια σειρά προϊόντων που προηγουμένως επικεντρωνόταν σε έναν περιορισμένο αριθμό kit με τις καλύτερες πωλήσεις**:
  - Ένα πρώτο βήμα προς την εφαρμογή ενός μοντέλου Long Tail ως συμπλήρωμα -ή ακόμη και ως εναλλακτική λύση- ενός παραδοσιακού μοντέλου μαζικής αγοράς.

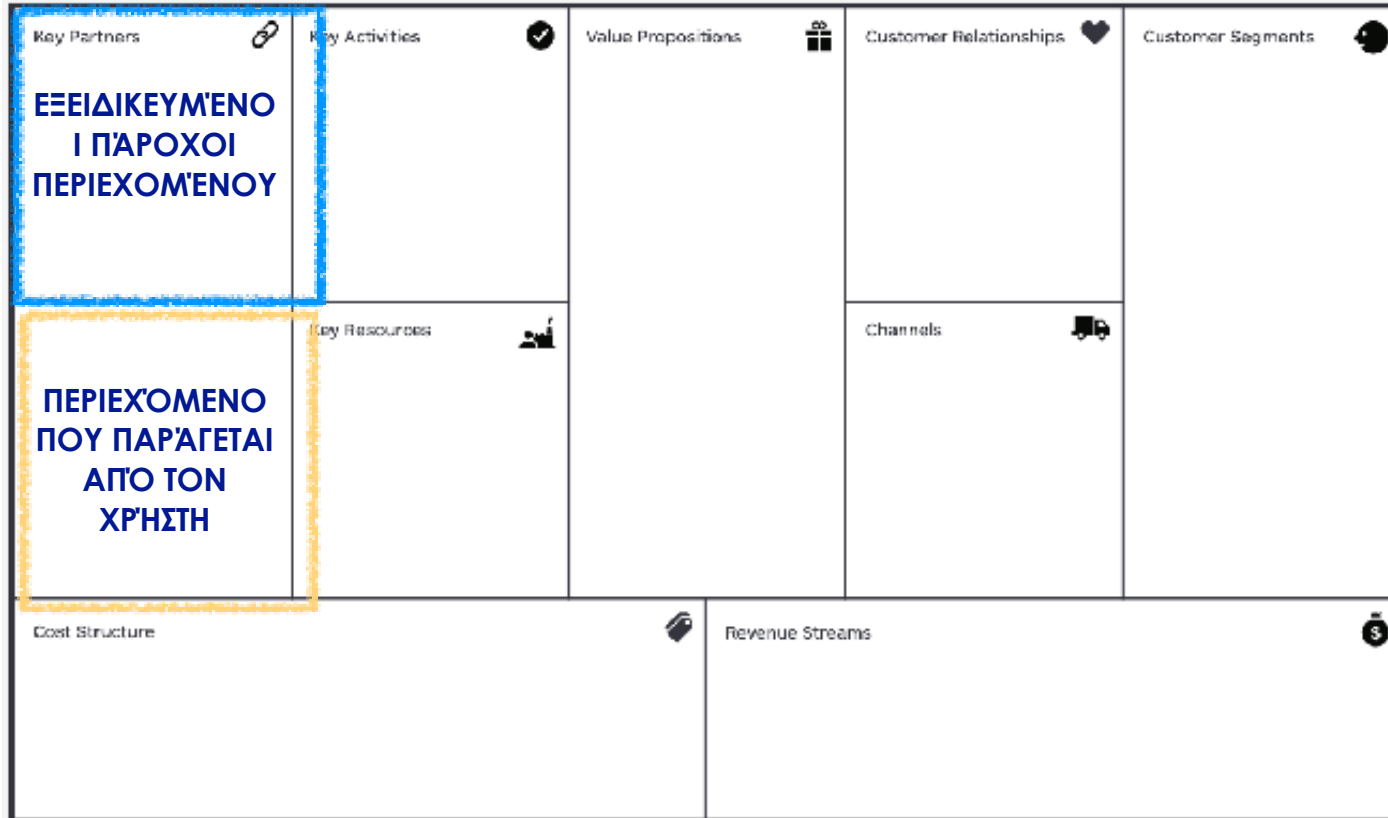
## LEGO Factory: Customer-Designed Kits



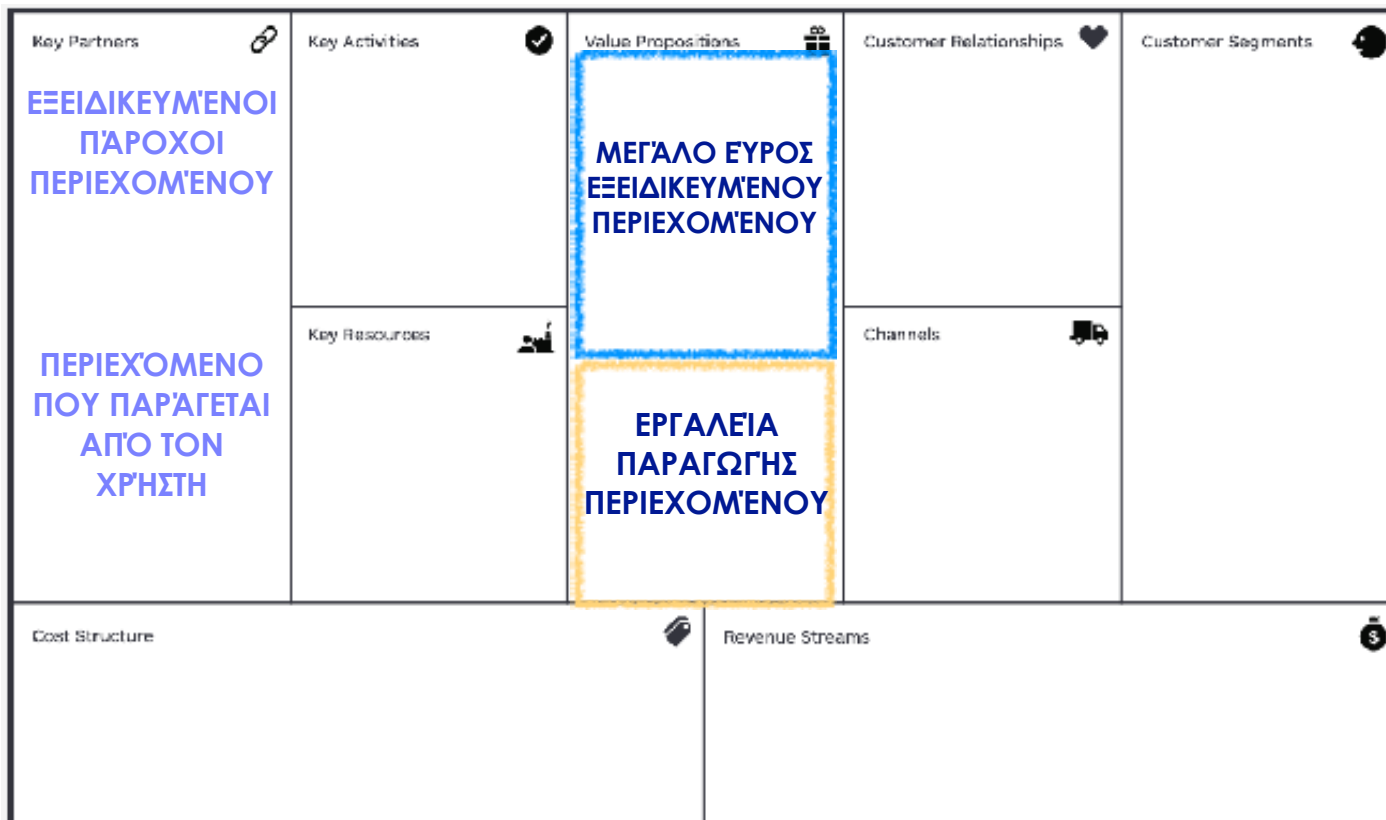


# Το μοτίβο της μακράς ουράς

Οι πάροχοι εξειδικευμένου περιεχομένου (επαγγελματικού ή/και παραγόμενου από τους χρήστες) είναι οι βασικοί εταίροι σε αυτό το μοτίβο.

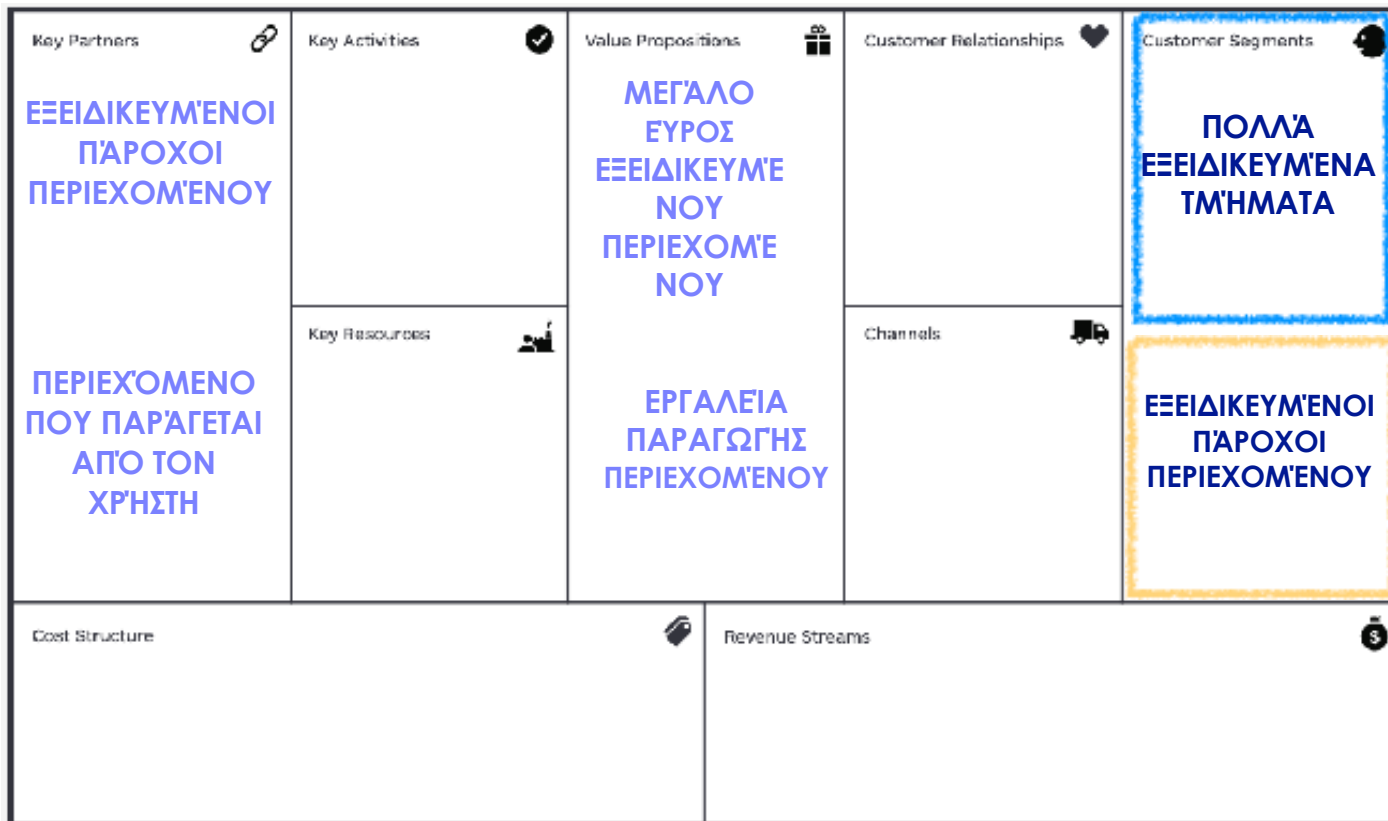


# Το μοτίβο της μακράς ουράς



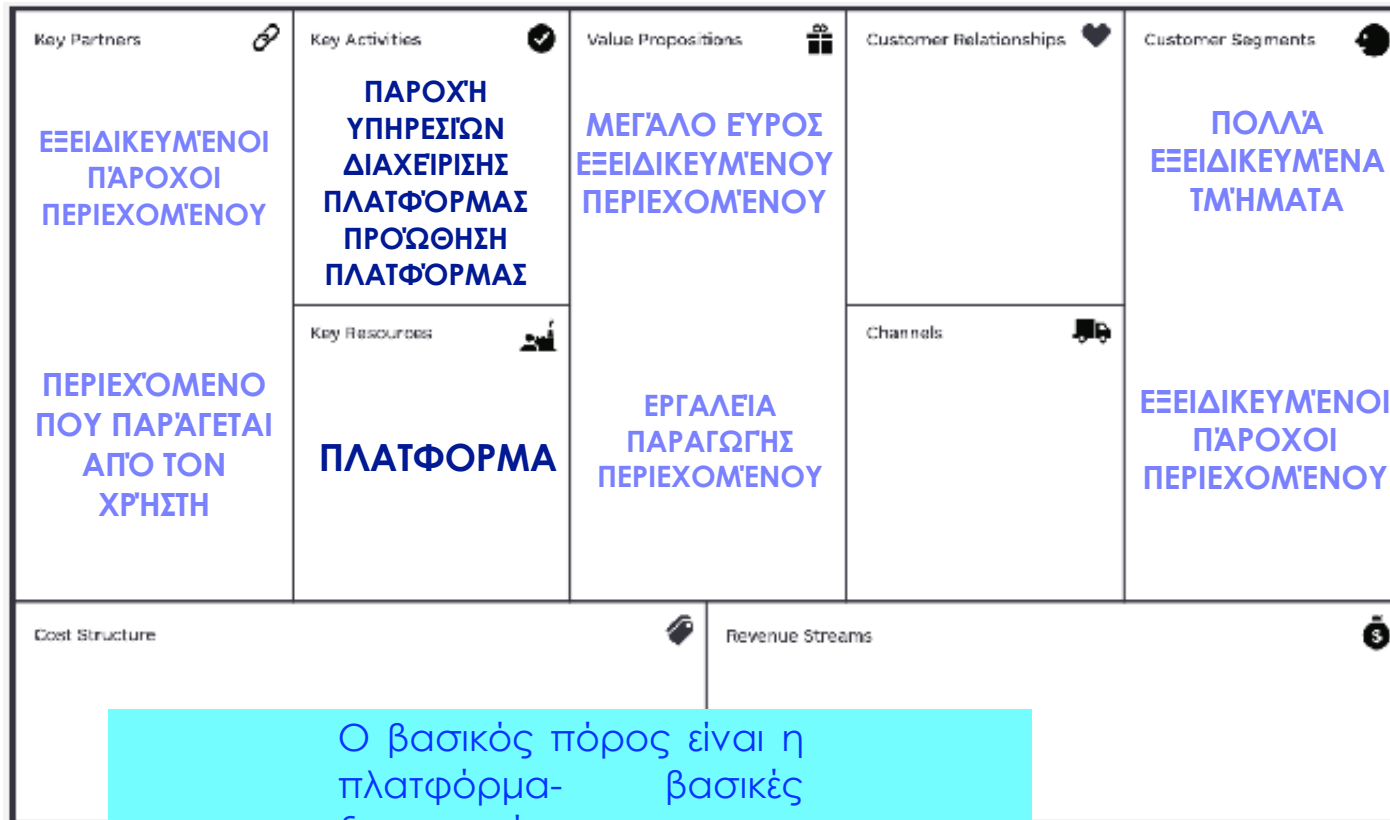
Η πρόταση αξίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου Long Tail χαρακτηρίζεται από την προσφορά ενός ευρέος φάσματος "μη επιτυχημένων" προϊόντων που μπορούν να συνυπάρχουν με προϊόντα "επιτυχημένων" προϊόντων. Τα επιχειρηματικά μοντέλα Long Tail μπορούν επίσης να διευκολύνουν και να βασίζονται στο περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες.

# Το μοτίβο της μακράς ουράς



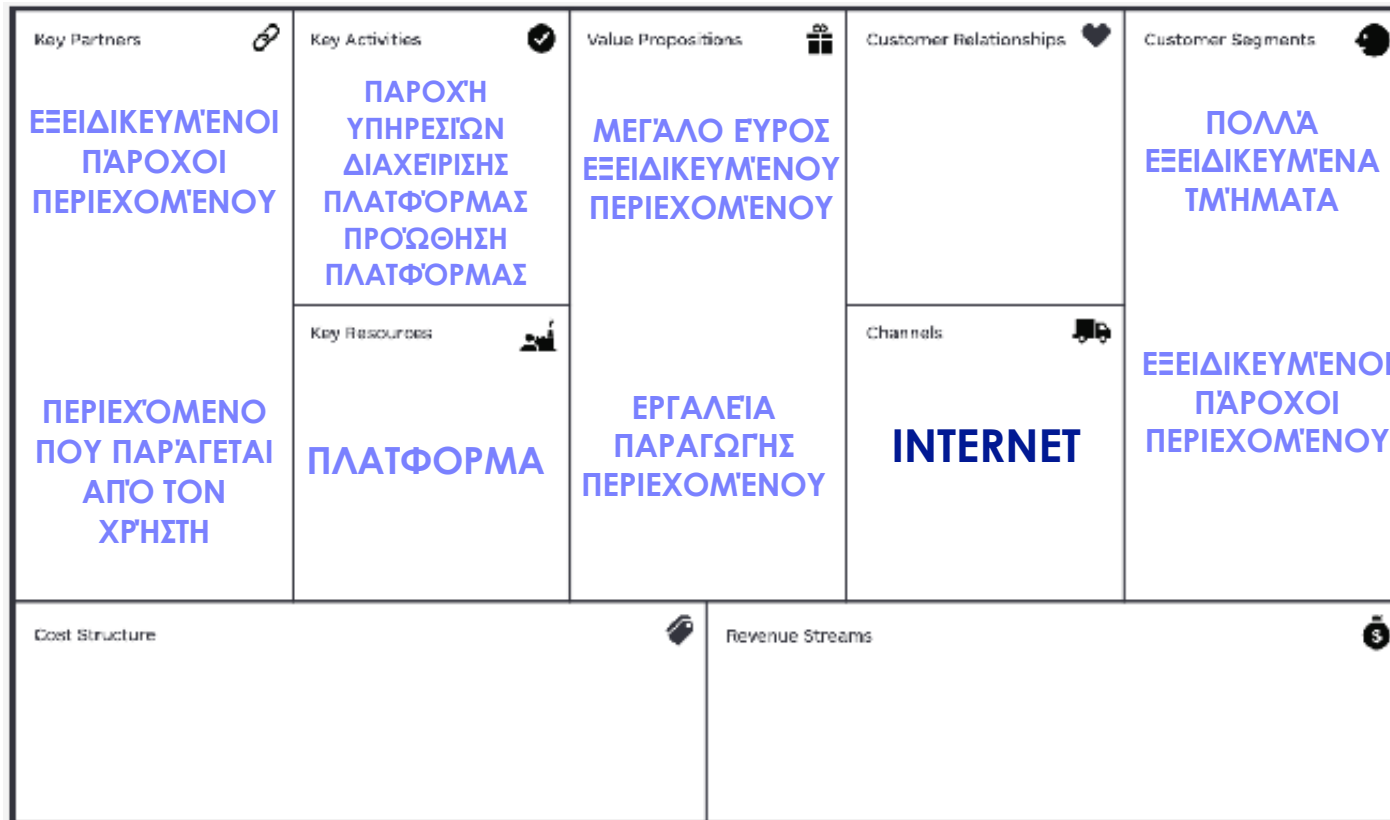
Τα επιχειρηματικά μοντέλα Long Tail επικεντρώνονται σε εξειδικευμένους πελάτες.

# Το μοτίβο της μακράς ουράς



Ο βασικός πόρος είναι η πλατφόρμα- βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και συντήρηση της πλατφόρμας και απόκτηση και παραγωγή εξειδικευμένου περιεχομένου.

# Το μοτίβο της μακράς ουράς



Τα επιχειρηματικά μοντέλα Long Tail βασίζονται συνήθως στο Διαδίκτυο ως κανάλι σχέσεων με τους πελάτες ή/και συναλλαγών.

# Το μοτίβο της μακράς ουράς



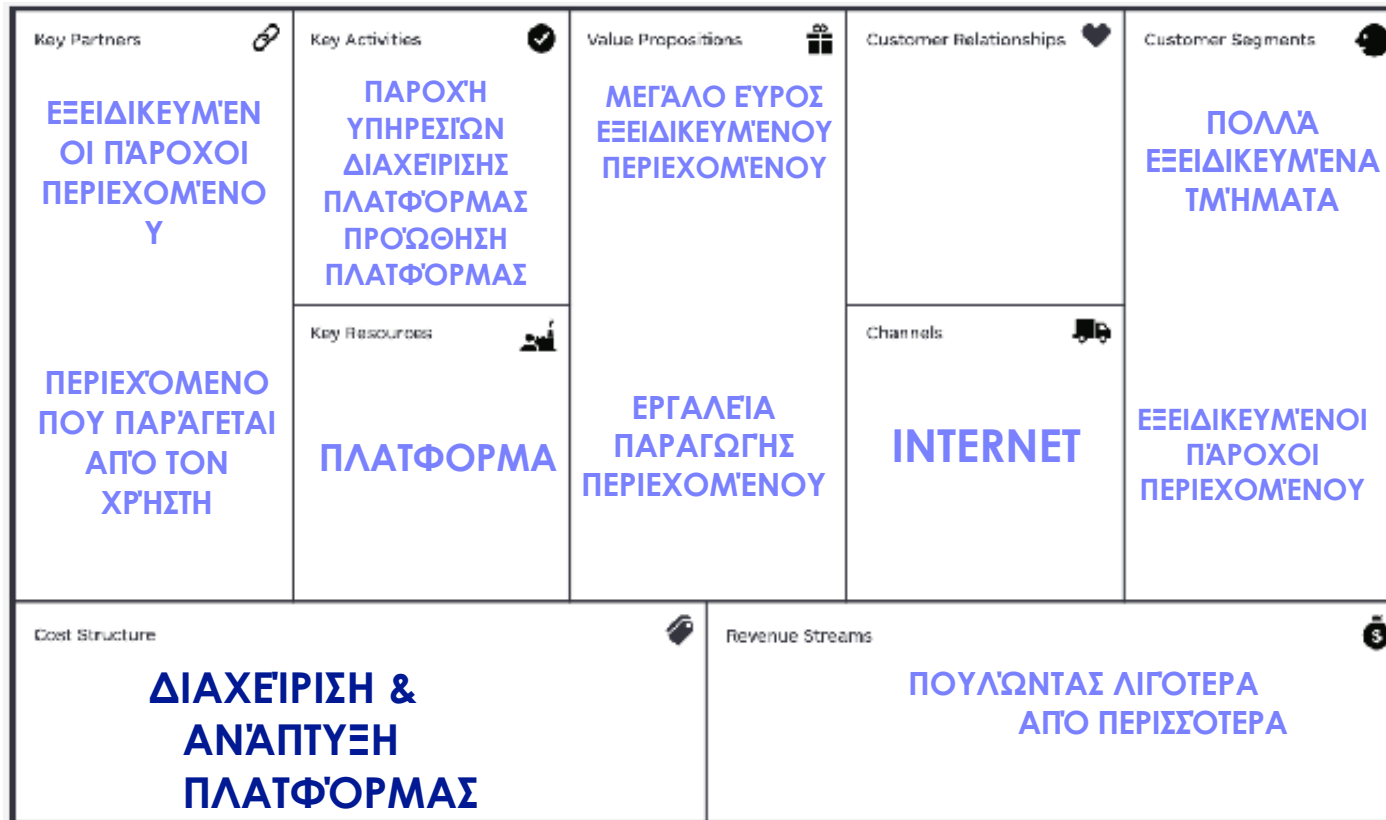
Το μοντέλο αυτό βασίζεται στη συγκέντρωση μικρών εσόδων από ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων. Οι ροές εσόδων ποικίλλουν- μπορεί να προέρχονται από διαφήμιση, πωλήσεις προϊόντων ή συνδρομές.

# Το μοτίβο της μακράς ουράς



Οι κύριες δαπάνες καλύπτουν την ανάπτυξη της πλατφόρμας και συντήρηση.

# Το μοτίβο της μακράς ουράς





# Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων



- Unbundled
- Μακριά ουρά
- **Πολλαπλής όψης**
- Δωρεάν διαφήμιση
- Freemium (RedHat, Skype)
- Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

# Πλατφόρμες πολλαπλών όψεων



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων φέρνουν σε επαφή δύο ή περισσότερες διαφορετικές αλλά αλληλοεξαρτώμενες ομάδες πελατών.
- Τέτοιες πλατφόρμες έχουν αξία για μια ομάδα πελατών μόνο εάν υπάρχουν και οι άλλες ομάδες πελατών.
- Η πλατφόρμα δημιουργεί αξία διευκολύνοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων.
- Η αξία μιας πολυπλευρικής πλατφόρμας αυξάνεται στο βαθμό που προσελκύει περισσότερους χρήστες, ένα φαινόμενο γνωστό ως φαινόμενο δικτύου.

# Πλατφόρμες πολλαπλών όψεων



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)

- Γνωστές από τους οικονομολόγους ως **πολυμερείς αγορές**, είναι ένα σημαντικό επιχειρηματικό φαινόμενο που υπάρχει εδώ και πολύ καιρό.
- Πολλαπλασιάστηκε με την άνοδο της **τεχνολογίας των πληροφοριών**.
- Παραδείγματα:
  - Πιστωτική κάρτα Visa
  - Λειτουργικό σύστημα Microsoft Windows
  - Financial Times
  - Google
  - Κονσόλες παιχνιδιών Wii και PSP,
  - Facebook κ.λπ.
- Αντιπροσωπεύουν ένα ολοένα και πιο σημαντικό επιχειρηματικό μοντέλο.

# Πλατφόρμες πολλαπλών όψεων



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Δημιουργούν **αξία ως** μεσάζοντες συνδέοντας αυτές τις ομάδες:
  - Οι πιστωτικές κάρτες, για παράδειγμα, συνδέουν τους εμπόρους με τους κατόχους των καρτών,
  - τα λειτουργικά συστήματα υπολογιστών συνδέουν κατασκευαστές υλικού, προγραμματιστές εφαρμογών και χρήστες,
  - Οι εφημερίδες συνδέουν αναγνώστες και διαφημιστές,
  - Οι κονσόλες βιντεοπαιχνιδιών συνδέουν τους προγραμματιστές παιχνιδιών με τους παίκτες.
- Το κλειδί είναι ότι η **πλατφόρμα πρέπει να προσελκύει και να εξυπηρετεί όλες τις ομάδες ταυτόχρονα**, προκειμένου να δημιουργεί **αξία**.

# Πλατφόρμες πολλαπλών όψεων



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)

- Η αξία της πλατφόρμας για μια συγκεκριμένη ομάδα χρηστών εξαρτάται ουσιαστικά από τον αριθμό των χρηστών στις "άλλες πλευρές" της πλατφόρμας.
- Ένας τρόπος με τον οποίο οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων λύνουν αυτό το πρόβλημα είναι η επιδότηση ενός τμήματος πελατών.
  - Αν και ο φορέας εκμετάλλευσης μιας πλατφόρμας επιβαρύνεται με κόστος από την εξυπηρέτηση όλων των ομάδων πελατών, συχνά αποφασίζει να προσελκύσει ένα τμήμα στην πλατφόρμα με μια φθηνή ή δωρεάν Πρόταση Αξίας, προκειμένου να προσελκύσει στη συνέχεια χρήστες της "άλλης πλευράς" της πλατφόρμας.
- Μια δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι φορείς εκμετάλλευσης των πλατφορμών είναι να καταλάβουν ποια πλευρά πρέπει να επιδοτήσουν και πώς να τιμολογήσουν σωστά για να προσελκύσουν πελάτες.

# Βασικές ερωτήσεις



- Οι φορείς εκμετάλλευσης πλατφορμών πολλαπλών όψεων πρέπει να αναρωτηθούν:
  - ▶ Μπορούμε να προσελκύσουμε **επαρκή αριθμό πελατών** για **κάθε πλευρά** της πλατφόρμας;
  - ▶ Ποια πλευρά είναι πιο **ευαίσθητη στις τιμές**; Μπορεί αυτή η πλευρά να δελεαστεί από μια επιδοτούμενη προσφορά;
  - ▶ Η άλλη πλευρά της πλατφόρμας θα παράγει **επαρκή έσοδα** για να καλύψει τις επιδοτήσεις;



- Πριν από τη Google, το επιχειρηματικό μοντέλο ή το "πλαίσιο σύλληψης αξίας" των μηχανών αναζήτησης ήταν να χωρέσουν όσο το δυνατόν περισσότερα διαφημιστικά banners σε μια σελίδα και να χρεώνουν όσο το δυνατόν περισσότερα γι' αυτά.
- Η Google, χρησιμοποιούσε απλές διαφημίσεις κειμένου και τις στόχευε με βάση τις λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιούνταν σε μια συγκεκριμένη αναζήτηση.
- Οι διαφημιζόμενοι βρήκαν αυτή την τεχνική πιο ελκυστική από τις διαφημίσεις banner, επειδή είχαν καλύτερα δεδομένα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των μεμονωμένων διαφημίσεων και μπορούσαν να κάνουν πιο αποτελεσματικές διαφημίσεις με βάση τα δεδομένα αυτά.
  - Αυτό το **εξαιρετικά καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο** είναι αυτό που έκανε τη Google τον κολοσσό που είναι σήμερα, όχι η τεχνική επάρκεια του αλγορίθμου αναζήτησης.
- Κατά ειρωνεία της τύχης, αυτή η ιδέα της εμπορικά βιώσιμης αναζήτησης με βάση το πλαίσιο δεν ήταν της Google, αλλά προήλθε από την **Overture**, η οποία ήταν η πρώτη που έφερε στην εμπορική αγορά μια αξιόπιστη λύση διαφήμισης με βάση τις λέξεις-κλειδιά με την ονομασία **GoTo.com**.
  - Η Google απλώς αγκάλιασε την ιδέα με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και εκτέλεσε ένα σχέδιο ανάπτυξης που την κατέστησε τον de facto ηγέτη στη διαδικτυακή διαφήμιση.



- Η καρδιά του επιχειρηματικού μοντέλου της Google είναι η Πρόταση Αξίας της, η οποία συνίσταται στην **παροχή εξαιρετικά στοχευμένης διαφήμισης κειμένου σε παγκόσμιο επίπεδο στον Παγκόσμιο Ιστό**.
- Μέσω μιας υπηρεσίας που ονομάζεται **AdWords**, οι διαφημιζόμενοι μπορούν να δημοσιεύουν διαφημίσεις και χορηγούμενους συνδέσμους στις σελίδες αναζήτησης της Google (και σε ένα συνδεδεμένο δίκτυο περιεχομένου, όπως θα δούμε αργότερα).
- Οι διαφημίσεις εμφανίζονται παράλληλα με τα αποτελέσματα αναζήτησης όταν οι χρήστες χρησιμοποιούν τη μηχανή αναζήτησης Google.
- Η Google διασφαλίζει ότι εμφανίζονται μόνο διαφημίσεις σχετικές με τον όρο αναζήτησης.
- Η υπηρεσία είναι ελκυστική για τους διαφημιζόμενους επειδή τους επιτρέπει να προσαρμόζουν τις διαδικτυακές εκστρατείες σε συγκεκριμένες αναζητήσεις και συγκεκριμένους δημογραφικούς στόχους.
- Το μοντέλο λειτουργεί, ωστόσο, μόνο αν πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τη μηχανή αναζήτησης της Google. Όσο περισσότερους ανθρώπους προσεγγίζει η Google, τόσο περισσότερες διαφημίσεις μπορεί να εμφανίσει και τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που δημιουργείται για τους διαφημιζόμενους.



# Το επιχειρηματικό μοντέλο της Google

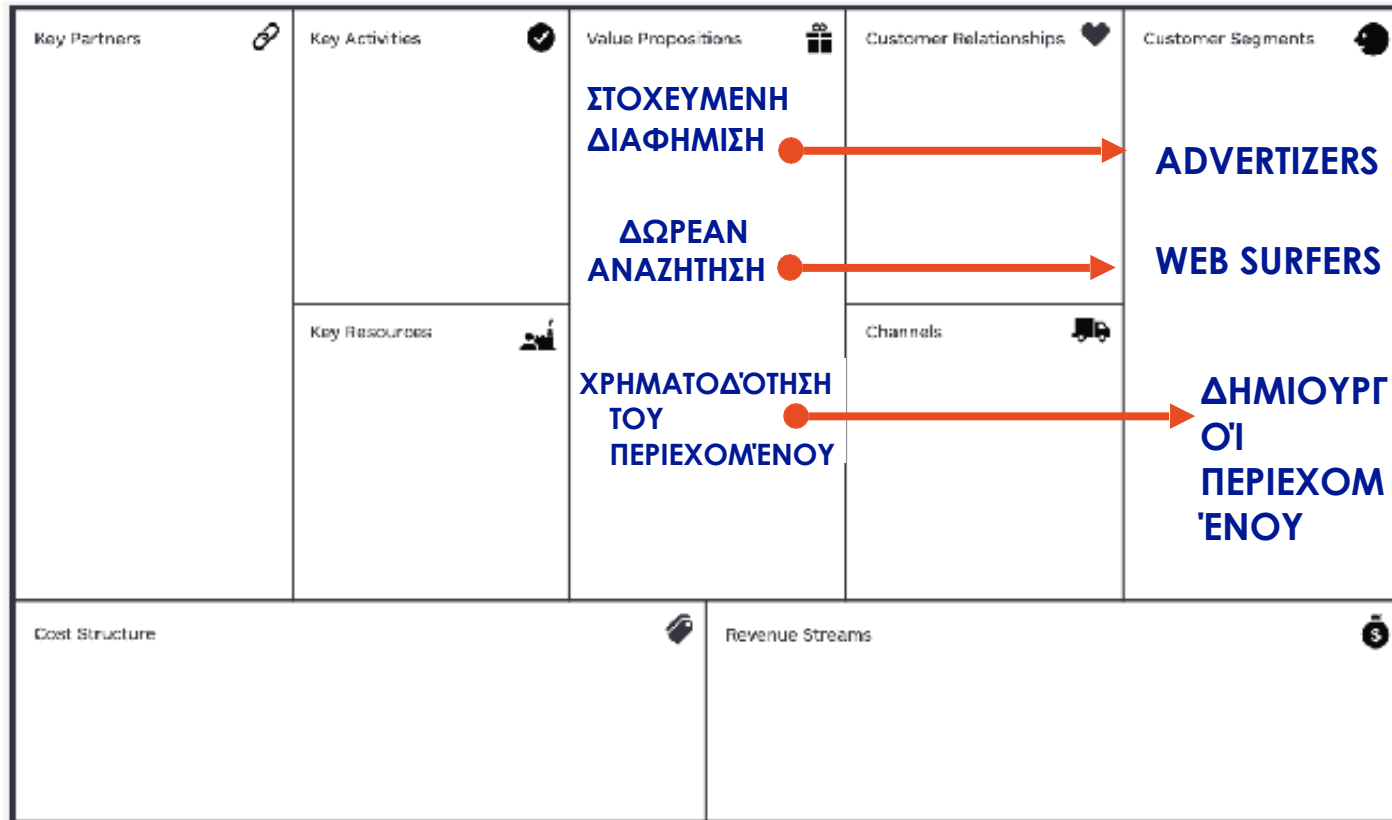


Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Η Πρόταση Αξίας της Google προς τους διαφημιζόμενους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον αριθμό των πελατών που προσελκύει στον ιστότοπό της.
- Έτσι, η Google απευθύνεται σε αυτή τη δεύτερη ομάδα καταναλωτών με μια ισχυρή μηχανή αναζήτησης και έναν αυξανόμενο αριθμό εργαλείων, όπως το Gmail (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στο διαδίκτυο), οι χάρτες Google κ.λπ.
- Για να επεκτείνει ακόμη περισσότερο την εμβέλειά της, η Google σχεδίασε μια τρίτη υπηρεσία που επιτρέπει την προβολή των διαφημίσεών της σε άλλους ιστότοπους που δεν ανήκουν στη Google.
- Αυτή η υπηρεσία, που ονομάζεται **AdSense**, επιτρέπει σε τρίτους να κερδίζουν ένα μέρος των διαφημιστικών εσόδων της Google προβάλλοντας διαφημίσεις της Google στους δικούς τους ιστότοπους.
- Το AdSense αναλύει αυτόματα το περιεχόμενο ενός συμμετέχοντος ιστότοπου και εμφανίζει σχετικές διαφημίσεις κειμένου και εικόνας στους επισκέπτες. Η Πρόταση Αξίας προς αυτούς τους ιδιοκτήτες ιστοτόπων τρίτων, το τρίτο τμήμα πελατών της Google, είναι να τους δώσει τη δυνατότητα να κερδίζουν χρήματα από το περιεχόμενό τους.



# Το επιχειρηματικό μοντέλο της Google

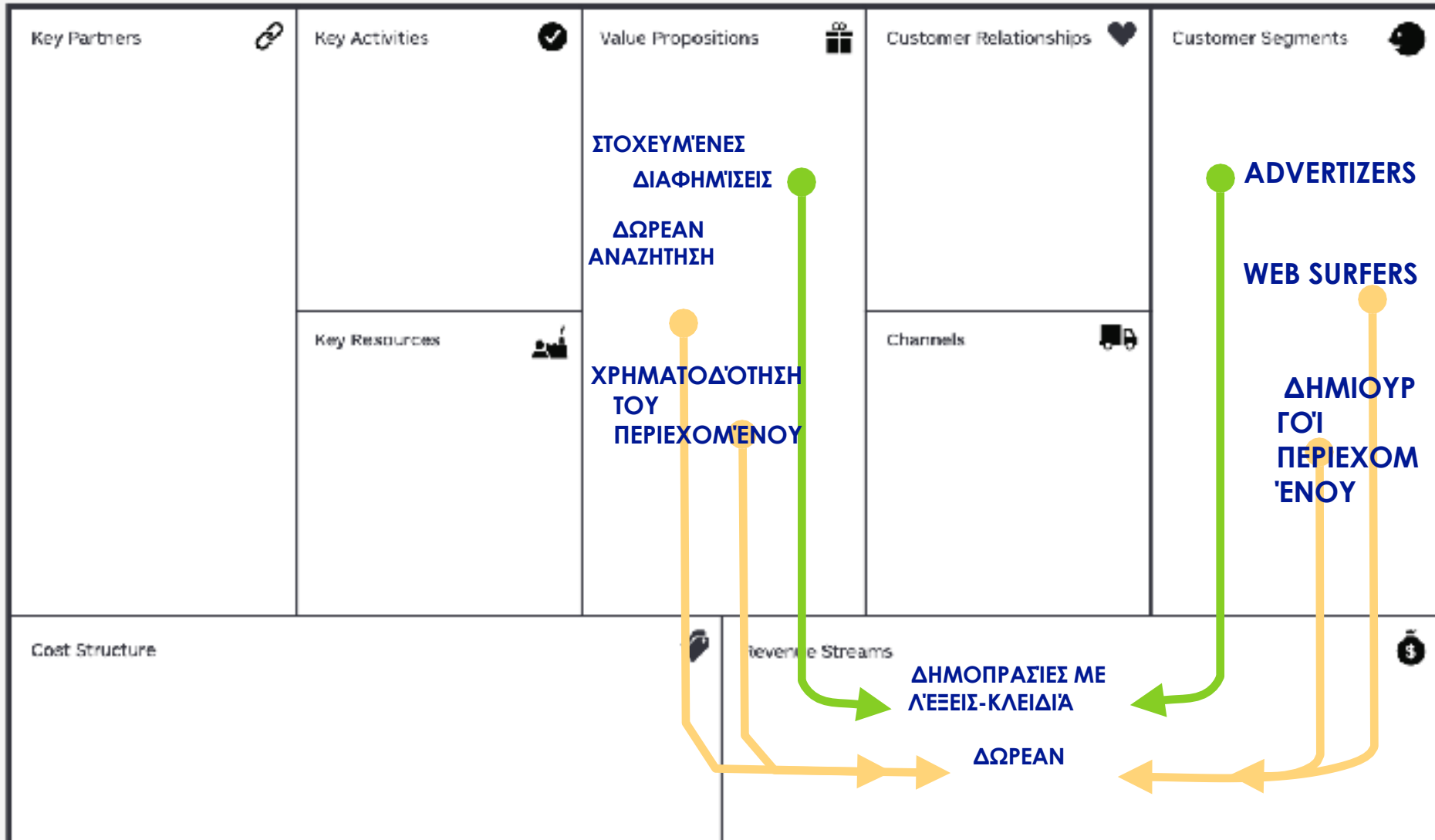


# Το μοντέλο εσόδων της Google



- Ως πολυπλευρική πλατφόρμα, η Google έχει ένα πολύ ξεχωριστό μοντέλο εσόδων:
  - Κερδίζει χρήματα από ένα τμήμα πελατών, **τους διαφημιστές**, ενώ επιδοτεί δωρεάν προσφορές σε δύο άλλα τμήματα: **Περιεχόμενου**.
- Αυτό είναι λογικό, **διότι όσο περισσότερες διαφημίσεις** εμφανίζει στους χρήστες του διαδικτύου, τόσο **περισσότερα κερδίζει από τους διαφημιστές**.
- Τα **αυξημένα διαφημιστικά έσοδα**, με τη σειρά τους, παρακινούν **ακόμη περισσότερους ιδιοκτήτες περιεχομένου να γίνουν συνεργάτες του AdSense**.
- Οι διαφημιζόμενοι δεν αγοράζουν απευθείας διαφημιστικό χώρο από τη Google. Υποβάλλουν προσφορές σε λέξεις-κλειδιά που σχετίζονται με τη διαφήμιση και σχετίζονται είτε με όρους αναζήτησης είτε με περιεχόμενο σε ιστότοπους τρίτων.
- Η υποβολή προσφορών γίνεται μέσω μιας **υπηρεσίας δημοπρασίας AdWords**: όσο πιο δημοφιλής είναι μια λέξη-κλειδί, τόσο περισσότερα πρέπει να πληρώσει ο διαφημιζόμενος για αυτήν.
- Τα σημαντικά έσοδα που αποκομίζει η Google από το AdWords της επιτρέπουν να βελτιώνει συνεχώς τις δωρεάν προσφορές της προς τους χρήστες της μηχανής αναζήτησης και του AdSense.

# Το μοντέλο εσόδων της Google



# Βασικοί πόροι της Google



# Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων



- Unbundled
- Μακριά ουρά
- Πολλαπλής όψης
- **Δωρεάν διαφήμιση**
- Freemium (RedHat, Skype)
- Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

# Το δωρεάν είναι βασιλιάς

- Οποιοσδήποτε έμπορος ή οικονομολόγος θα επιβεβαιώσει ότι η ζήτηση που δημιουργείται σε μια μηδενική τιμή είναι πολλαπλάσια από τη ζήτηση που δημιουργείται στο ένα σεντ ή σε οποιοδήποτε άλλο σημείο τιμής.
- "Σαν το μούχτι εν εσει"



# Δωρεάν ως επιχειρηματικό μοντέλο

- Στο δωρεάν επιχειρηματικό μοντέλο, τουλάχιστον **ένα σημαντικό τμήμα πελατών** μπορεί να επωφελείται **συνεχώς** από μια **δωρεάν προσφορά**.
- Οι πελάτες που δεν πληρώνουν χρηματοδοτούνται από άλλο τμήμα του επιχειρηματικού μοντέλου ή από άλλο τμήμα πελατών.
- Τα τελευταία χρόνια, οι δωρεάν προσφορές έχουν εκτοξευθεί, ιδίως μέσω του Διαδικτύου.





Google



Tik Tok



Red Hat



Evernote



# Δωρεάν ως επιχειρηματικό μοντέλο

- Το ερώτημα, βέβαια, είναι πώς μπορείτε να προσφέρετε συστηματικά κάτι δωρεάν και ταυτόχρονα να κερδίζετε σημαντικά έσοδα;
- Μέρος της απάντησης είναι ότι **το κόστος παραγωγής ορισμένων δώρων**, όπως η διαδικτυακή χωρητικότητα αποθήκευσης δεδομένων, **έχει μειωθεί δραματικά**.
- Για να βγάλει κέρδος, ένας οργανισμός που προσφέρει δωρεάν προϊόντα ή υπηρεσίες **πρέπει** με κάποιο τρόπο **να παράγει έσοδα**.

# Δωρεάν ως επιχειρηματικό μοντέλο

- Η άνοδος των νέων δωρεάν προσφορών συνδέεται στενά με τα θεμελιωδώς διαφορετικά οικονομικά των ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών.
  - Για παράδειγμα, η δημιουργία και η ηχογράφηση ενός τραγουδιού κοστίζει χρόνο και χρήμα στον καλλιτέχνη, αλλά το κόστος της ψηφιακής αναπαραγωγής και διανομής του έργου μέσω του Διαδικτύου είναι **σχεδόν μηδενικό**.
  - Ως εκ τούτου, ένας καλλιτέχνης μπορεί να προωθήσει και να διαθέσει μουσική σε ένα παγκόσμιο κοινό μέσω του Διαδικτύου, αρκεί να βρει άλλες ροές εσόδων, όπως συναυλίες και merchandising, για την κάλυψη του κόστους.

# Δωρεάν πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων

- Υπάρχουν διάφορα πρότυπα που καθιστούν δυνατή την ενσωμάτωση δωρεάν προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Τα πιο συνηθισμένα είναι:
  - ▶ Δωρεάν προσφορά με βάση πλατφόρμες πολλαπλών πλευρών: με βάση τη **διαφήμιση**.
  - ▶ Δωρεάν βασικές υπηρεσίες με προαιρετικές premium υπηρεσίες: το λεγόμενο μοντέλο "**freemium**".
  - ▶ Το μοντέλο "**bait & hook**", σύμφωνα με το οποίο μια δωρεάν ή φθηνή η αρχική προσφορά παρασύρει τους πελάτες σε επαναλαμβανόμενες αγορές.

**Διαφήμιση:  
Πλατφόρμα  
πολλαπλών όψεων  
- Περιπτώσιολογική  
Μελέτη εφημερίδας  
Metro**



- Η **Metro** είναι μια δωρεάν εφημερίδα που ξεκίνησε από τη Στοκχόλμη και είναι πλέον διαθέσιμη σε δεκάδες πόλεις σε όλο τον κόσμο.
- Η Metro τροποποίησε το παραδοσιακό μοντέλο της ημερήσιας εφημερίδας:
  1. Προσφέρει την εφημερίδα **δωρεάν**.
  2. Επικεντρώθηκε στη διανομή σε **ζώνες υψηλής κυκλοφορίας και σε δίκτυα δημόσιων συγκοινωνιών με το χέρι και με ράφια αυτοεξυπηρέτησης**. Αυτό απαιτούσε από τη Metro να αναπτύξει το δικό της δίκτυο διανομής, αλλά επέτρεψε στην εταιρεία να **επιτύχει γρήγορα ευρεία κυκλοφορία**.
  3. **Μείωσε το εκδοτικό κόστος** για την παραγωγή μιας εφημερίδας αρκετά καλής ώστε να διασκεδάξει τους νεότερους μετακινούμενους κατά τη διάρκεια των σύντομων διαδρομών τους.

# Επιχειρηματικό μοντέλο Metro



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)



# Προσοχή

- Ένας μεγάλος αριθμός χρηστών δεν μεταφράζεται αυτόματα σε ισχυρά διαφημιστικά έσοδα, όπως έχει αποδείξει η υπηρεσία κοινωνικής δικτύωσης **Facebook**.
  - ▶ Η εταιρεία ισχυρίστηκε ότι τον Μάιο του 2009 είχε πάνω από 200 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες και δήλωσε ότι περισσότερα από 100 εκατομμύρια συνδέονται καθημερινά στον ιστότοπό της.
  - ▶ Ωστόσο, οι χρήστες ανταποκρίθηκαν λιγότερο στη διαφήμιση στο **Facebook** απ' ό,τι στις παραδοσιακές διαφημίσεις στο διαδίκτυο, σύμφωνα με τους ειδικούς του κλάδου.
  - ▶ Αν και η διαφήμιση είναι μόνο μία από τις πολλές πιθανές ροές εσόδων για το Facebook, είναι σαφές ότι η μάζα των χρηστών δεν εγγυάται τεράστια διαφημιστικά έσοδα (περίπου **το 2010**).

# Facebook (2010)





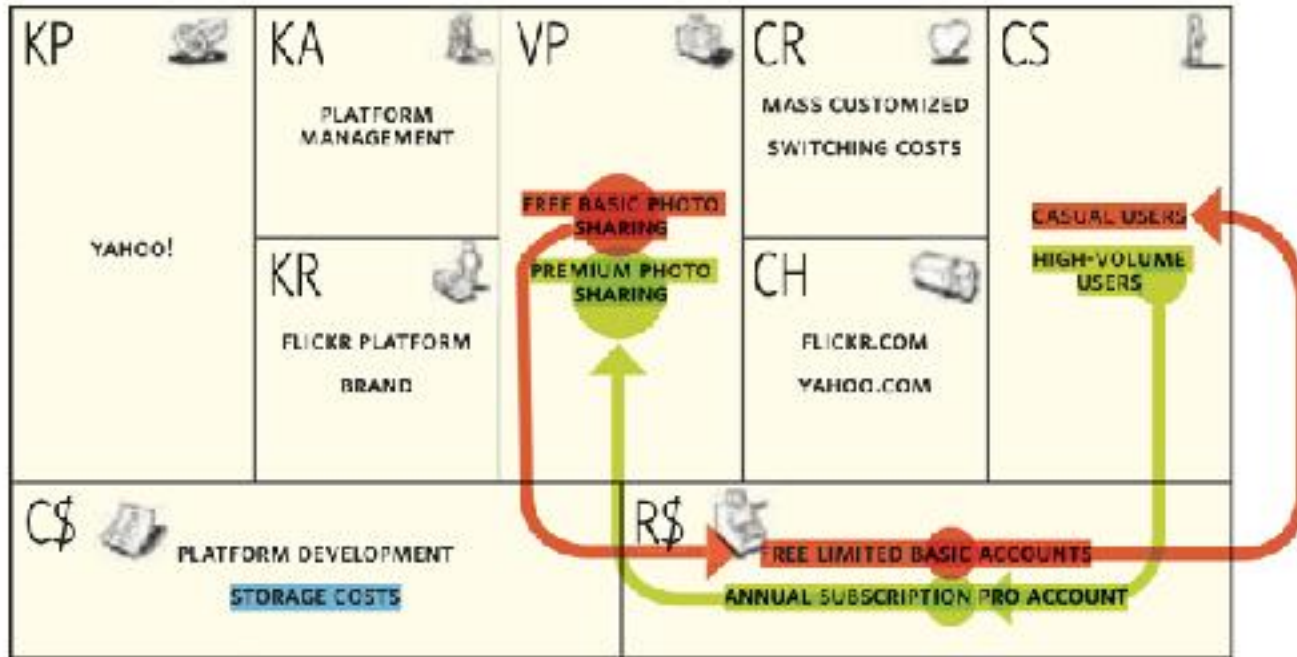
# Δωρεάν μοτίβο διαφήμισης



# Freemium

- Ο όρος "freemium" επινοήθηκε από τον Jarid Lukin και διαδόθηκε από τον κεφαλαιούχο επιχειρηματικών συμμετοχών Fred Wilson στο ιστολόγιό του.
- Σημαίνει επιχειρηματικά μοντέλα που **συνδυάζουν τις δωρεάν βασικές υπηρεσίες με τις επί πληρωμή premium υπηρεσίες**.
- Το μοντέλο freemium χαρακτηρίζεται από μια **μεγάλη βάση χρηστών** που επωφελείται από μια δωρεάν προσφορά χωρίς δεσμεύσεις.
- Οι περισσότεροι από αυτούς τους χρήστες δεν γίνονται ποτέ πελάτες που πληρώνουν. Μόνο ένα μικρό μέρος, **συνήθως λιγότερο από το 10 τοις εκατό όλων των χρηστών, εγγράφεται στις επί πληρωμή premium υπηρεσίες**.
  - Αυτή η μικρή βάση χρηστών που πληρώνουν επιδοτεί τους δωρεάν χρήστες.
  - Αυτό είναι εφικτό λόγω του χαμηλού οριακού κόστους εξυπηρέτησης επιπλέον δωρεάν χρηστών.
- Σε ένα μοντέλο freemium, οι βασικές μετρήσεις που πρέπει να προσέξετε είναι:
  1. το **μέσο κόστος εξυπηρέτησης ενός ελεύθερου χρήστη**, και
  2. τα **ποσοστά** με τα οποία οι δωρεάν χρήστες **μετατρέπονται** σε πελάτες premium (που πληρώνουν).

## Flickr



Fixed and sunk costs  
related to platform  
development

Variable cost  
depending on number  
of photos stored

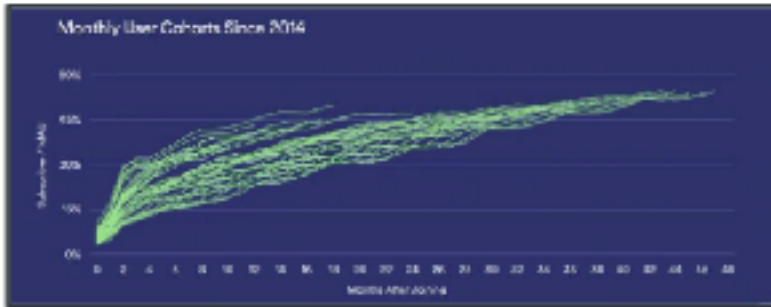


Large base of basic  
accounts for casual users

Small base of paying  
"pro" users

# Happy Customers... Spotify = Free User Conversion to Paid Subscribers...

## Free Ad-Supported Product...

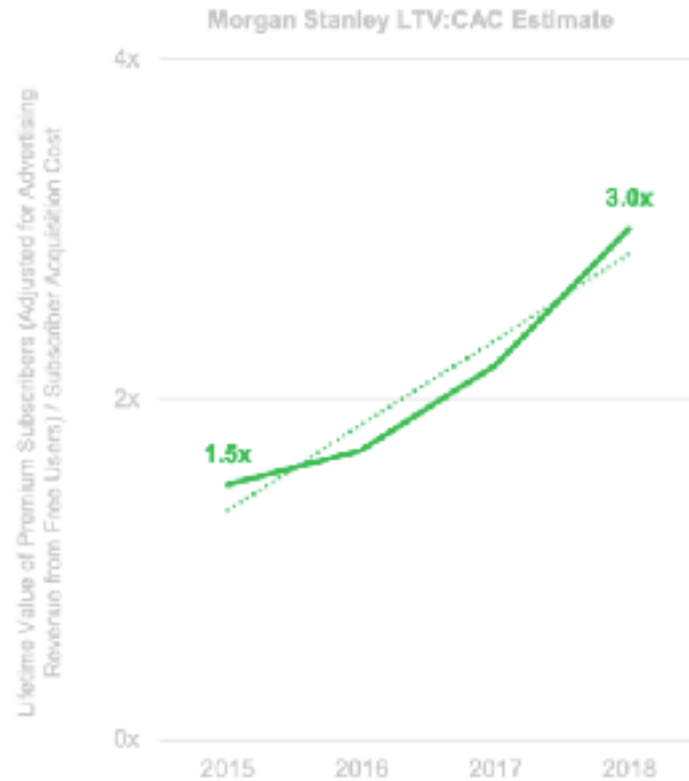


*Our freemium model accounts for ~80% of our gross added premium subscribers... the ad-supported service is a subsidy program that offsets costs of new subscriber acquisition.*

**Developing a better user experience produces by far the most viral effect & impact when investing in growth. Engagement drives conversion from free consumption to paid subscription.**

Barry McCarthy – CFO, Spotify, 3/18

## ...Rising LTV / Subscriber Acquisition Cost Ratio



- Τυπικά χαρακτηριστικά:
  - ▶ Υψηλό σταθερό κόστος υποστήριξης ενός στρατού ειδικών προγραμματιστών λογισμικού που κατασκευάζουν το προϊόν,
  - ▶ Ένα μοντέλο εσόδων που βασίζεται στην πώληση πολλαπλών αδειών χρήσης ανά χρήστη και στις τακτικές αναβαθμίσεις του λογισμικού.

# Λογισμικό ανοικτού κώδικα



- Το OSS είναι ένας τύπος λογισμικού υπολογιστών στον οποίο ο πηγαίος κώδικας δημοσιεύεται με άδεια χρήσης με την οποία ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων παραχωρεί στους χρήστες τα δικαιώματα να μελετούν, να τροποποιούν και να διανέμουν το λογισμικό σε οποιονδήποτε και για οποιονδήποτε σκοπό.
- Λογισμικό ανοικτού κώδικα:
  - μπορεί να αναπτυχθεί με δημόσιο συνεργατικό τρόπο
  - είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ανοικτής συνεργασίας



Red Hat



# Μελέτη περίπτωσης της Red Hat

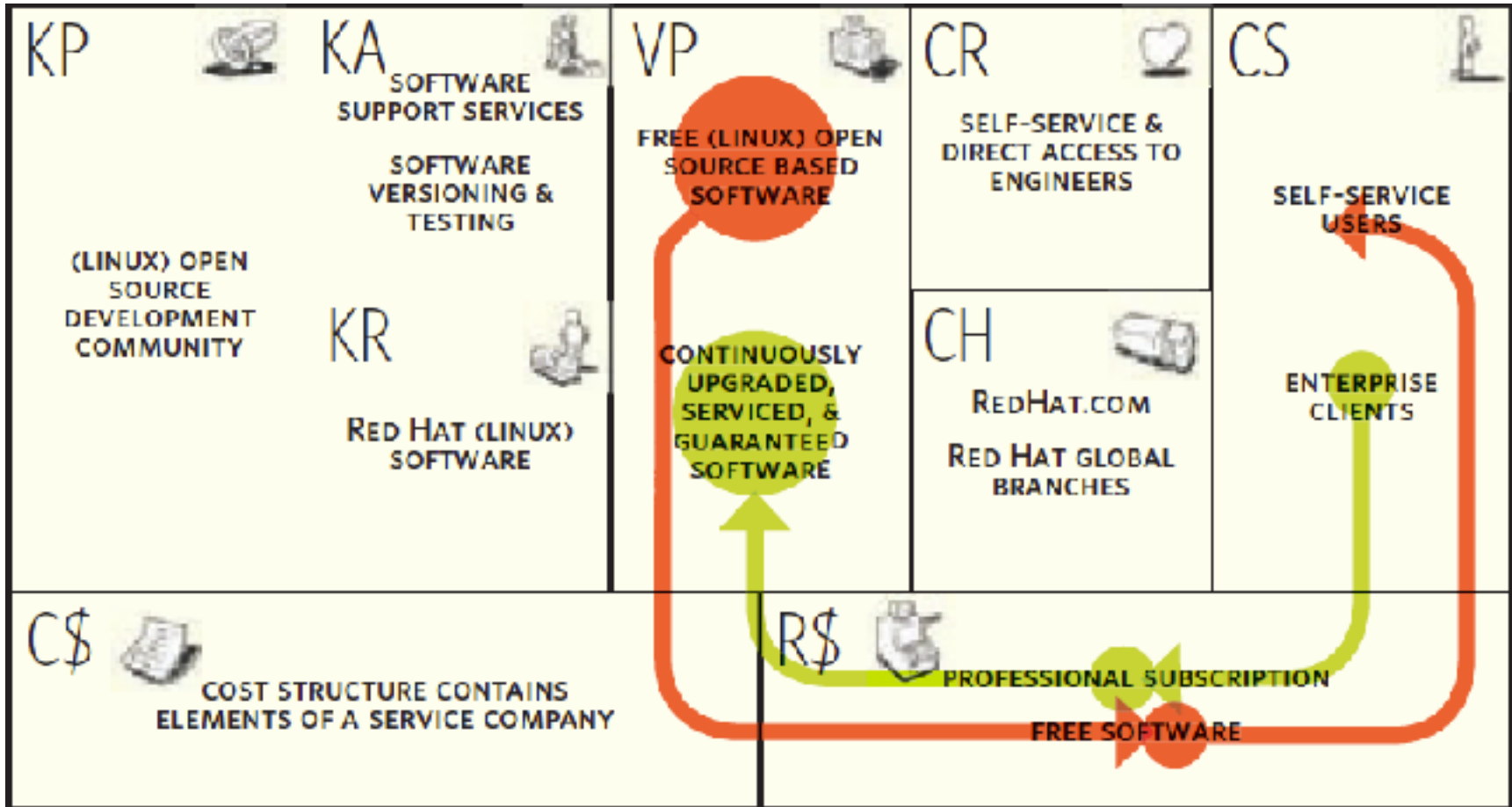


- Η Red Hat, μια αμερικανική εταιρεία λογισμικού, κατασκευάζει το προϊόν της πάνω σε λογισμικό ανοικτού κώδικα.
- Η Red Hat κατανοούσε ότι οι εταιρείες ενδιαφέρονταν για ισχυρό λογισμικό ανοικτού κώδικα χωρίς τέλη αδειοδότησης, αλλά δίσταζαν να το υιοθετήσουν λόγω ανησυχιών ότι καμία ενιαία οντότητα δεν ήταν νομικά υπεύθυνη για την παροχή και τη συντήρησή του.
- Η Red Hat κάλυψε αυτό το κενό προσφέροντας σταθερές, δοκιμασμένες, έτοιμες για χρήση εκδόσεις του ελεύθερα διαθέσιμου λογισμικού ανοικτού κώδικα, ιδίως του Linux. Κάθε έκδοση της Red Hat υποστηρίζεται για επτά χρόνια.
- Οφέλη:
  - Οι πελάτες απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα κόστους και σταθερότητας του λογισμικού ανοικτού κώδικα, ενώ παράλληλα προστατεύονται από τις αβεβαιότητες που περιβάλλουν ένα προϊόν που δεν "ανήκει" επίσημα σε κανέναν.
  - Ο πυρήνας λογισμικού Red Hat βελτιώνεται συνεχώς από την κοινότητα ανοικτού κώδικα δωρεάν. Αυτό μειώνει σημαντικά το κόστος ανάπτυξης της Red Hat.
- **Μοντέλο εσόδων:** Για ένα ετήσιο τέλος, κάθε πελάτης απολαμβάνει συνεχή πρόσβαση στην τελευταία έκδοση της Red Hat, απεριόριστη υποστήριξη υπηρεσιών και την ασφάλεια της αλληλεπίδρασης με τον νόμιμο ιδιοκτήτη του προϊόντος.
  - Οι εταιρείες είναι πρόθυμες να πληρώσουν για αυτά τα οφέλη, παρά τη δωρεάν διαθεσιμότητα πολλών εκδόσεων του Linux και άλλου λογισμικού ανοικτού κώδικα.

# Μελέτη περίπτωσης της Red Hat



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)





# Περιπτώσιολογική Μελέτη Skype



- Το Skype αναστάτωσε τον τομέα των τηλεπικοινωνιών επιτρέποντας **δωρεάν υπηρεσίες κλήσεων μέσω του Διαδικτύου** μέσω λογισμικού που αναπτύχθηκε και το οποίο, όταν εγκαθίσταται σε υπολογιστές ή smartphones, επιτρέπει στους χρήστες να πραγματοποιούν κλήσεις από τη μία συσκευή στην άλλη **χωρίς χρέωση**.
- Πώς είναι αυτό δυνατόν;
  - Η **δομή κόστους** του Skype είναι εντελώς διαφορετική από εκείνη ενός φορέα τηλεπικοινωνιών.
  - Οι δωρεάν κλήσεις δρομολογούνται πλήρως μέσω του Διαδικτύου με βάση τη λεγόμενη τεχνολογία peer-to-peer, η οποία χρησιμοποιεί το υλικό του χρήστη και το Διαδίκτυο ως υποδομή επικοινωνίας.
  - Ως εκ τούτου, **η Skype δεν χρειάζεται να διαχειρίζεται το δικό της δίκτυο όπως μια εταιρεία τηλεπικοινωνιών** και επιβαρύνεται μόνο με **μικρό κόστος για την υποστήριξη πρόσθετων χρηστών**. Το Skype απαιτεί ελάχιστες δικές του υποδομές, εκτός από το λογισμικό backend και τους διακομιστές που φιλοξενούν τους λογαριασμούς των χρηστών.
- Οι χρήστες πληρώνουν μόνο για κλήσεις σε σταθερά και κινητά τηλέφωνα μέσω μιας **υπηρεσίας υψηλής χρέωσης** που ονομάζεται SkypeOut, η οποία προσφέρει πολύ χαμηλές τιμές.
- Στην πραγματικότητα, οι χρήστες χρεώνονται ελάχιστα περισσότερο από το κόστος τερματισμού που επιβαρύνει την ίδια τη Skype για τις κλήσεις που δρομολογούνται μέσω φορέων χονδρικής, όπως η iBasis και η Level 3, οι οποίοι διαχειρίζονται την κυκλοφορία του δικτύου της εταιρείας.

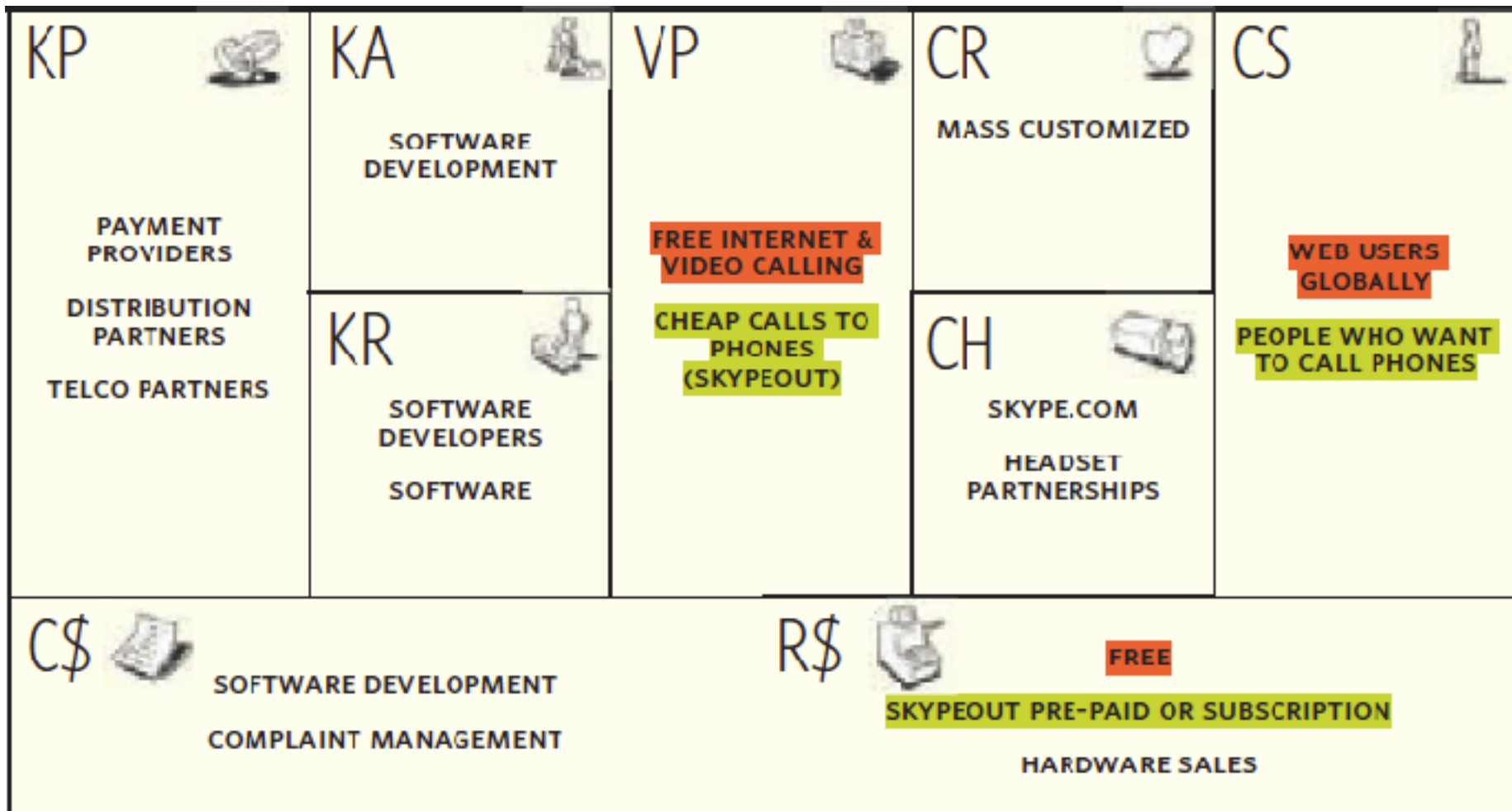
# Επιχειρηματικό μοντέλο Skype



Over 90 percent of Skype users subscribe to the free service

Paid SkypeOut calls account for less than 10 percent of total usage

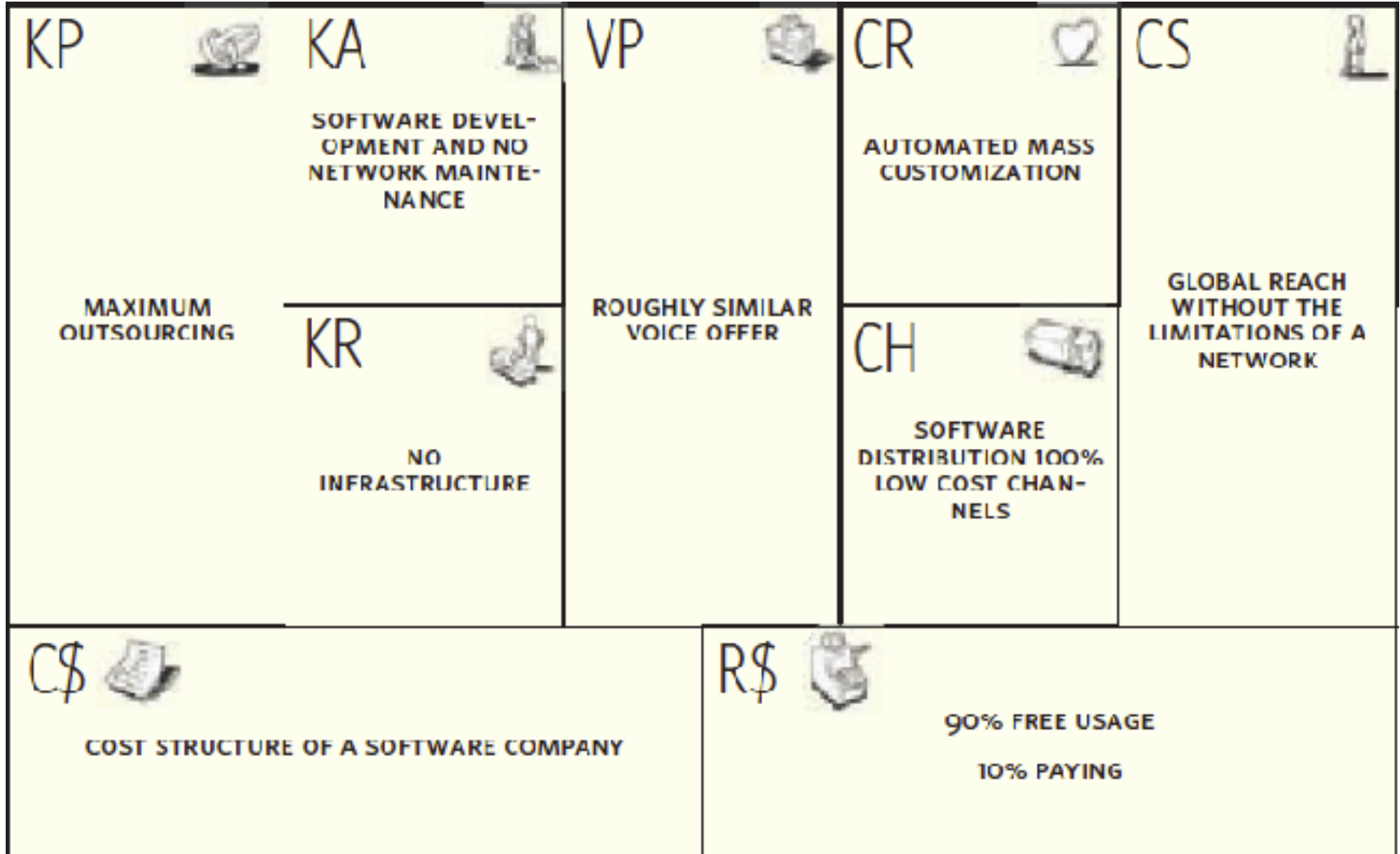
Μεταπτυχιακά προγράμματα στην Τεχνητή Νοημοσύνη για Καριέρα στην ΕΕ (ΜΑΙ4CAREU)



# Skype έναντι παραδοσιακών εταιρειών τηλεπικοινωνιών

- Το Skype αναστάτωσε τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και βοήθησε να μηδενιστεί σχεδόν το κόστος της φωνητικής επικοινωνίας.
- Οι φορείς εκμετάλλευσης τηλεπικοινωνιών αρχικά δεν κατάλαβαν γιατί το Skype προσφέρει δωρεάν κλήσεις και δεν πήραν την εταιρεία στα σοβαρά.
- Αρχικά, μόνο ένα μικρό μέρος των πελατών των παραδοσιακών παρόχων χρησιμοποιούσε το Skype.
- Όμως με την πάροδο του χρόνου όλο και περισσότεροι πελάτες αποφάσισαν να πραγματοποιούν τις διεθνείς κλήσεις τους με το Skype, καταστρέφοντας μια από τις πιο προσοδοφόρες πηγές εσόδων του παρόχου.
- Αυτό το πρότυπο, χαρακτηριστικό ενός ανατρεπτικού επιχειρηματικού μοντέλου, επηρέασε σοβαρά την παραδοσιακή επιχείρηση φωνητικής επικοινωνίας και το 2010 η Skype ήταν ο μεγαλύτερος πάροχος διασυννοριακών υπηρεσιών φωνητικής επικοινωνίας στον κόσμο.

# Skype έναντι παραδοσιακών εταιρειών τηλεπικοινωνιών



# THE WALL STREET JOURNAL.

English Edition • November 4, 2015 | Print Edition | Video

Home World U.S. Politics Economy Business **Tech** Markets Opinion Life & Arts Real Estate WSJ Magazine



SHARE



TEXT

## Microsoft Near Deal to Acquire Skype

Software Giant Could Pay Nearly \$8 Billion for Company

*By Anupreeta Das And Nick Wingfield*

Updated May 10, 2011 12:01 am ET

Microsoft Corp. is close to a deal to buy Internet phone company Skype Technologies SA for between \$7 billion and \$8 billion—the most aggressive move yet by Microsoft to play in the increasingly-converged worlds of communication, information and entertainment.

A deal could be announced as early as Tuesday, people familiar with the matter...

### MOST POPULAR

1. AirPods Test: How They St...
2. Biden: U.S. Security...



# Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων



- Unbundled
- Μακριά ουρά
- Πολλαπλής όψης
- Δωρεάν διαφήμιση
- **Feemium** (RedHat, Skype)
- Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

# Επιχειρηματικό μοντέλο Freemium



# Βασικές μετρήσεις και ορολογία

- Το **κόστος υπηρεσίας** δείχνει το μέσο κόστος που επιβαρύνει την εταιρεία για την παροχή μιας δωρεάν ή premium υπηρεσίας σε έναν δωρεάν ή premium χρήστη.
- Η **τιμή της premium υπηρεσίας** δείχνει το μέσο κόστος που επιβαρύνει την εταιρεία για την παροχή μιας premium υπηρεσίας σε έναν premium χρήστη που πληρώνει premium.
- Ο **ρυθμός ανάπτυξης και αποχώρησης** καθορίζει πόσοι χρήστες εντάσσονται/ αντίστοιχα αποχωρούν από τη βάση χρηστών.
- **Κόστος απόκτησης πελατών: το** σύνολο των δαπανών που πραγματοποιεί μια εταιρεία για την απόκτηση νέων χρηστών.
- Το **ποσοστό των premium & δωρεάν χρηστών** προσδιορίζει πόσοι από όλους τους χρήστες είναι χρήστες που πληρώνουν premium ή δωρεάν.

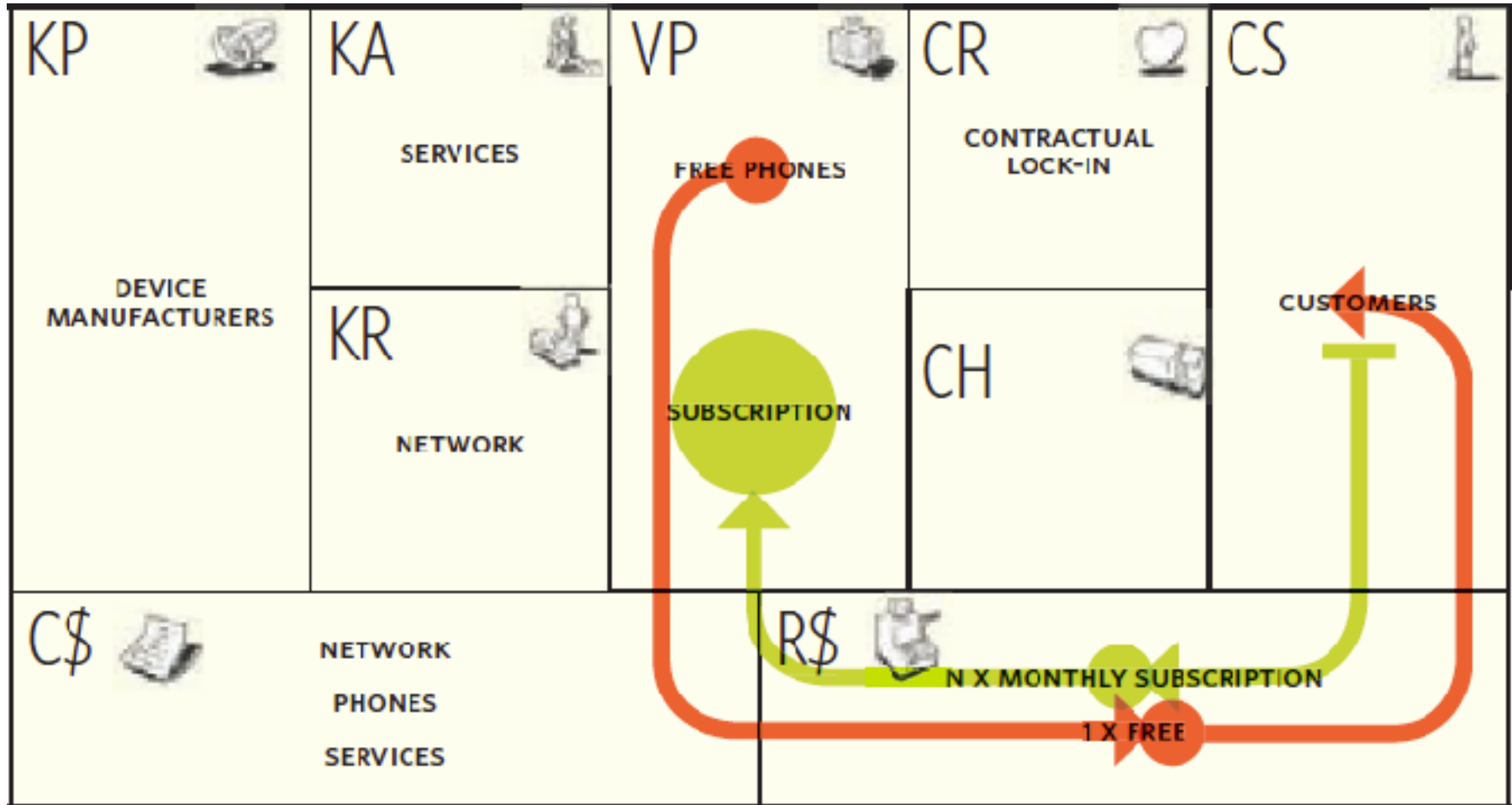


# Μοντέλο επιχειρηματικού μοντέλου Bait

## & Hook

- Χαρακτηρίζεται από μια ελκυστική, φθηνή ή δωρεάν αρχική προσφορά που ενθαρρύνει τη συνέχιση μελλοντικών αγορών σχετικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Γνωστή και ως:
  - ▶ "Loss leader" - αναφέρεται σε μια επιδοτούμενη, ακόμη και ζημιογόνα αρχική προσφορά με σκοπό τη δημιουργία κερδών από τις επόμενες αγορές.
  - ▶ Το "Razor & blades" αναφέρεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο που διαδόθηκε από έναν Αμερικανό επιχειρηματία, τον King C. Gillette, εφευρέτη του ξυραφιού μίας χρήσης (βλ. σελ. 105).
- Ο όρος bait & hook pattern περιγράφει τη γενική ιδέα της προσέλκυσης πελατών με μια αρχική προσφορά, ενώ παράλληλα κερδίζετε από τις πωλήσεις που ακολουθούν.

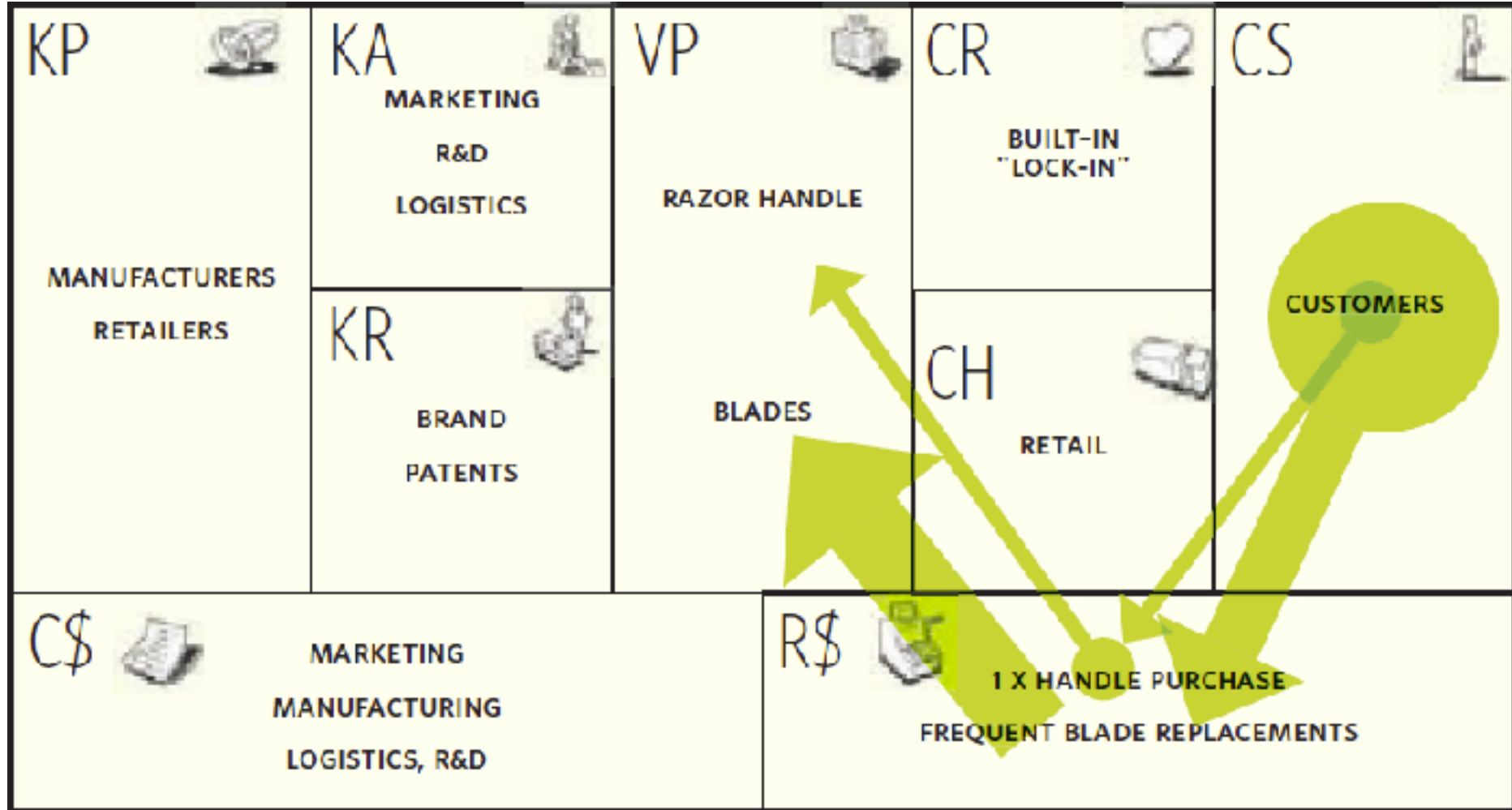
# Bait & Hook στις τηλεπικοινωνίες κινητής τηλεφωνίας



# Ξυράφια & Λεπίδες : Gillette

- Η Gillette είναι η κατεξοχήν μάρκα στα προϊόντα ξυρίσματος.
- Το κλειδί αυτού του μοντέλου είναι η στενή σύνδεση μεταξύ του φθηνού ή δωρεάν αρχικού προϊόντος και του επόμενου προϊόντος - συνήθως μιας χρήσης - από το οποίο η εταιρεία κερδίζει **υψηλό περιθώριο κέρδους**.
- Ο έλεγχος του **"κλειδώματος"** είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία αυτού του προτύπου.
- Μέσω του **αποκλεισμού των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας**, η Gillette εξασφάλισε ότι οι ανταγωνιστές δεν θα μπορούσαν να προσφέρουν φθηνότερες λεπίδες για τις λαβές των ξυραφιών Gillette.
- Στην πραγματικότητα, σήμερα τα ξυραφάκια συγκαταλέγονται μεταξύ των πιο συχνά κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας καταναλωτικών προϊόντων στον κόσμο, με **περισσότερες από 1.000 πατέντες** που καλύπτουν τα πάντα, από ταινίες λίπανσης μέχρι συστήματα φόρτωσης φυσιγγίων.

# Ξυράφια & Λεπίδες : Gillette



# Bait & Hook μοτίβο



# Πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων



- Unbundled
- Μακριά ουρά
- Πολλαπλής όψης
- Δωρεάν διαφήμιση
- Freemium (RedHat, Skype)
- **Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα**

# Ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα

- Χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για τη δημιουργία και τη δέσμευση αξίας μέσω της **συστηματικής συνεργασίας με εξωτερικούς εταίρους**.
- Αυτό μπορεί να συμβεί από **"έξω προς τα μέσα"** με την εκμετάλλευση εξωτερικών ιδεών εντός της επιχείρησης, ή από **"μέσα προς τα έξω"** με την παροχή σε εξωτερικά μέρη ιδεών ή περιουσιακών στοιχείων που βρίσκονται σε αδράνεια εντός της επιχείρησης.

# Ανοικτή καινοτομία & ανοικτή επιχειρηματικότητα

- Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από κατανεμημένη γνώση, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία και να αξιοποιήσουν καλύτερα τη δική τους έρευνα με την ενσωμάτωση:

- εξωτερικές γνώσεις
- πνευματική ιδιοκτησία, και
- προϊόντα

στις διαδικασίες καινοτομίας τους (Chesbrough, 2003).

- Τα προϊόντα, οι τεχνολογίες, η γνώση και η πνευματική ιδιοκτησία που βρίσκονται σε αδράνεια μέσα σε μια εταιρεία μπορούν να αξιοποιηθούν με τη διάθεσή τους σε τρίτους μέσω:

- αδειοδότηση
- κοινοπραξίες, ή
- spin-offs.



# Ανοικτή καινοτομία & ανοικτή επιχειρηματικότητα

- Η ανοικτή καινοτομία και τα ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα αναφέρονται στο άνοιγμα της ερευνητικής διαδικασίας μιας εταιρείας σε τρίτους.
- Η καινοτομία "από έξω προς τα μέσα" συμβαίνει όταν ένας οργανισμός εισάγει εξωτερικές ιδέες, τεχνολογία ή πνευματική ιδιοκτησία στις διαδικασίες ανάπτυξης και εμπορίας του.
- Η καινοτομία "εκ των έσω προς τα έξω" συμβαίνει όταν οι οργανισμοί παραχωρούν ή πωλούν την πνευματική τους ιδιοκτησία ή τις τεχνολογίες τους, ιδίως τα αχρησιμοποίητα περιουσιακά στοιχεία.

# Αρχές της καινοτομίας

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.

# Αρχές της καινοτομίας

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.

# Αρχές της καινοτομίας

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.

# Αρχές της καινοτομίας

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.

# Αρχές της καινοτομίας

Closed	Open
The smart people in our field work for us.	We need to work with smart people both inside and outside our company.
To profit from research and development (R&D), we must discover it, develop it, and ship it ourselves.	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value.
If we conduct most of the best research in the industry, we will win.	We don't have to originate the research to benefit from it.
If we create the most or the best ideas in the industry, we will win.	If we make the best use of internal and external ideas, we will win.
We should control our innovation process, so that competitors don't profit from our ideas.	We should profit from others' use of our innovations, and we should buy others' intellectual property (IP) whenever it advances our own interests.



# Το επιχειρηματικό μοντέλο Connector

- **Πρόβλημα:** Οι εταιρείες που αναζητούν γνώσεις από εξωτερικούς ερευνητές επιβαρύνονται με σημαντικό κόστος όταν προσπαθούν να προσελκύσουν άτομα ή οργανισμούς με γνώσεις που θα μπορούσαν να λύσουν τα προβλήματά τους.
- Από την άλλη πλευρά, οι ερευνητές που θέλουν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους εκτός του οργανισμού τους επιβαρύνονται επίσης με κόστος αναζήτησης όταν αναζητούν ελκυστικές ευκαιρίες.

# Περιπτωσιολογική Μελέτη Innocentive

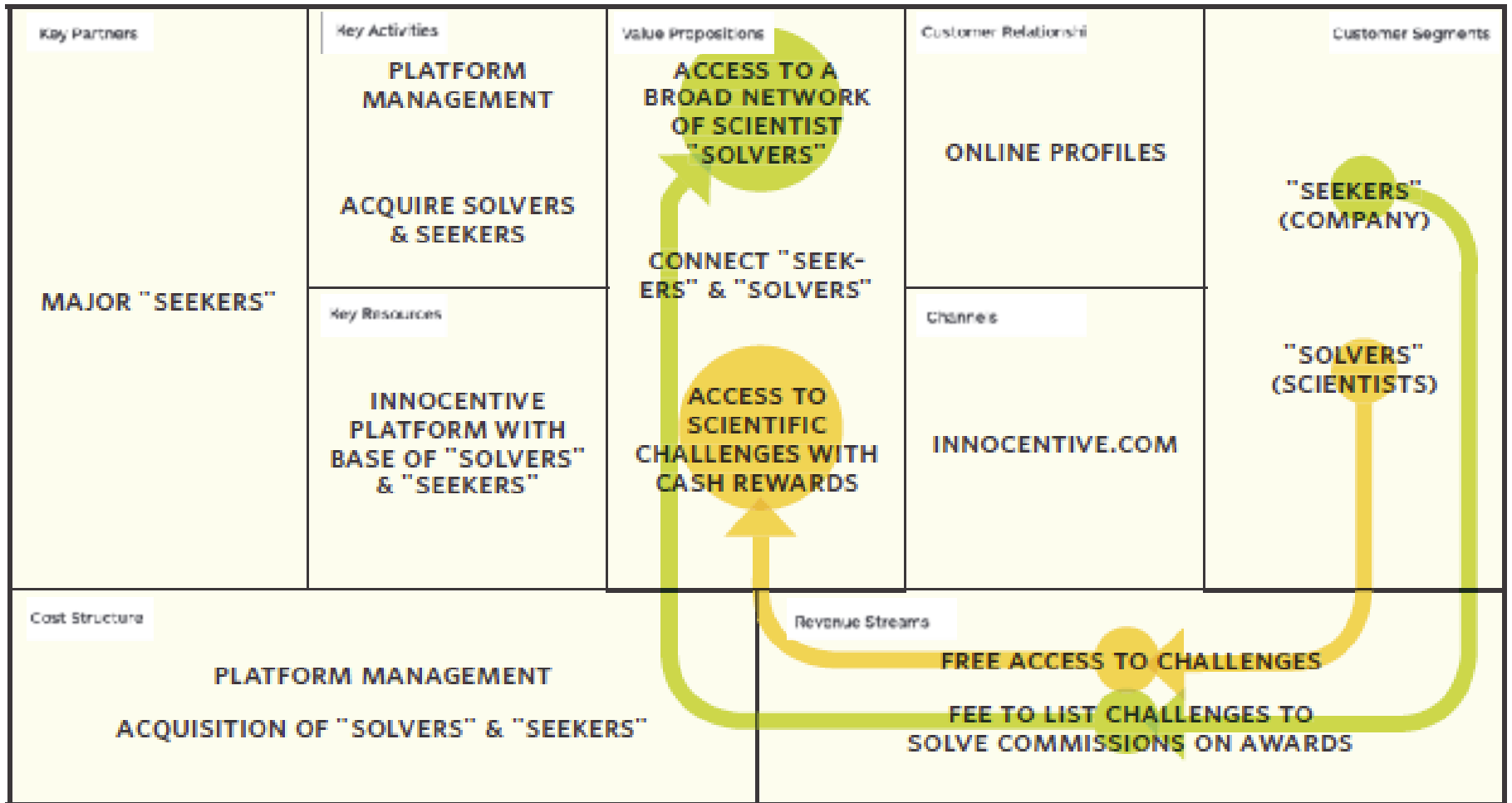


- Το InnoCentive παρέχει συνδέσεις μεταξύ οργανισμών με ερευνητικά προβλήματα προς επίλυση και ερευνητών από όλο τον κόσμο που είναι πρόθυμοι να επιλύσουν δύσκολα προβλήματα.
- Λειτουργεί ως ανεξάρτητος διαμεσολαβητής που παραθέτει μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, κυβερνητικές υπηρεσίες και εμπορικούς οργανισμούς όπως η Procter & Gamble, η Solvay και το Ίδρυμα Rockefeller.
  - **"Seekers"**: εταιρείες που δημοσιεύουν τις προκλήσεις καινοτομίας τους στον ιστότοπο του InnoCentive. Επιβραβεύουν τους επιτυχημένους λύτες προβλημάτων με χρηματικά βραβεία που μπορεί να κυμαίνονται από 5.000 έως 1.000.000 δολάρια.
  - **"Solvers"**: Επιστήμονες που προσπαθούν να βρουν λύσεις σε καταγεγραμμένα προβλήματα.
- Η Πρόταση Αξίας της InnoCentive έγκειται στη συγκέντρωση και σύνδεση των "αναζητητών" και των "λύσεων".

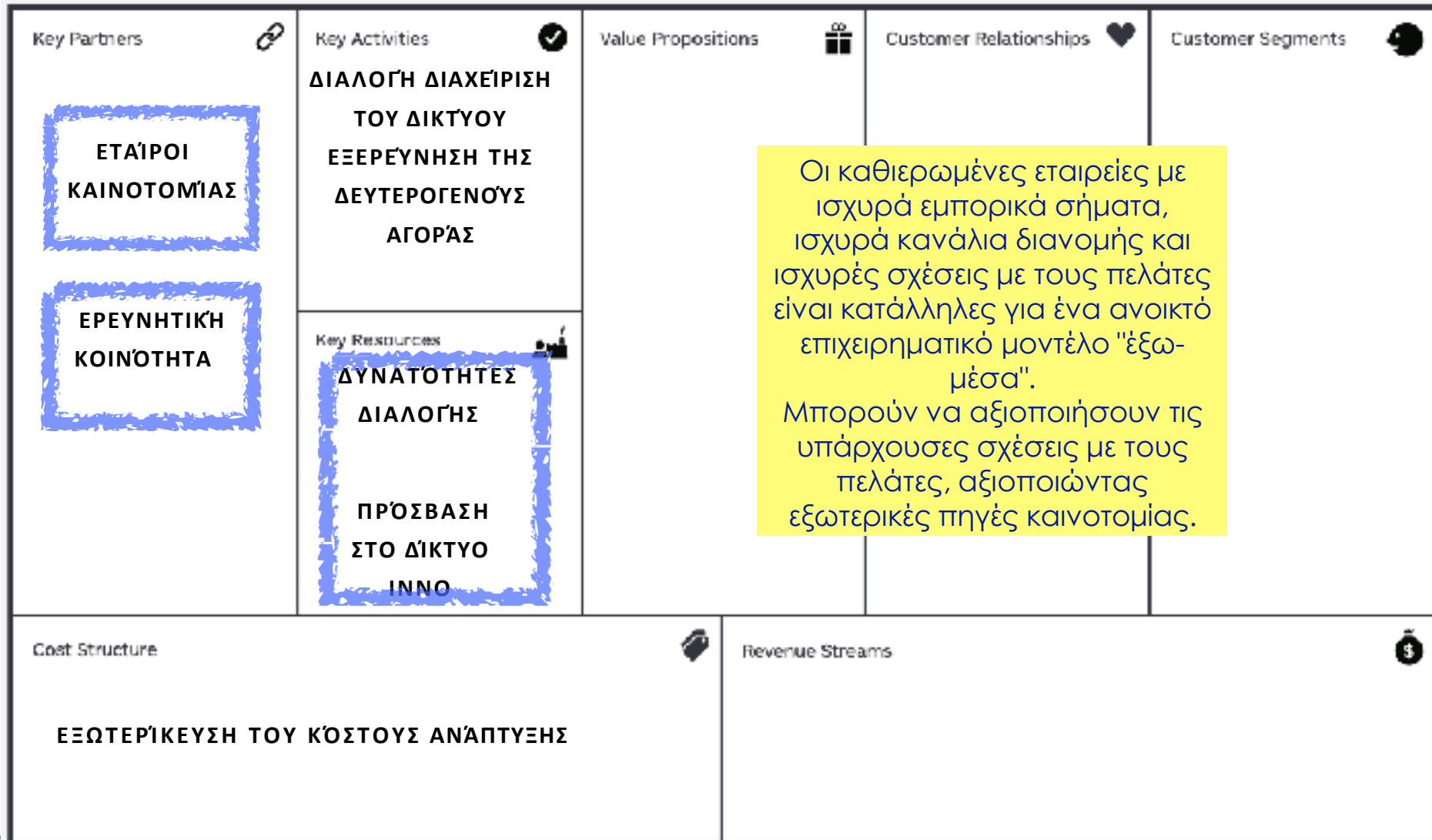
<https://www.innocentive.com/>

INNOCENTIVE®





# Μοτίβο Outside-in



# Μοτίβο Inside-out

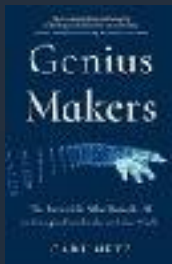
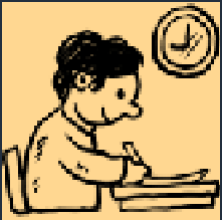


# Διαβάστε το βιβλίο "Genious Makers" του Cade Metz.

- Ένα κεφάλαιο εξετάζει, μεταξύ άλλων, την ίδρυση και την εξέλιξη της εταιρείας OpenAI.

## • Συζητήστε και απαντήστε στην ακόλουθη ερώτηση:

- Ποια ήταν η αποστολή και το επιχειρηματικό μοντέλο του OpenAI και πώς εξελίχθηκε μέχρι σήμερα;



Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

# Ενότητα 7: Τιμολόγηση, LTV και COCA

# Μέρος 7

## Περιεχόμενα



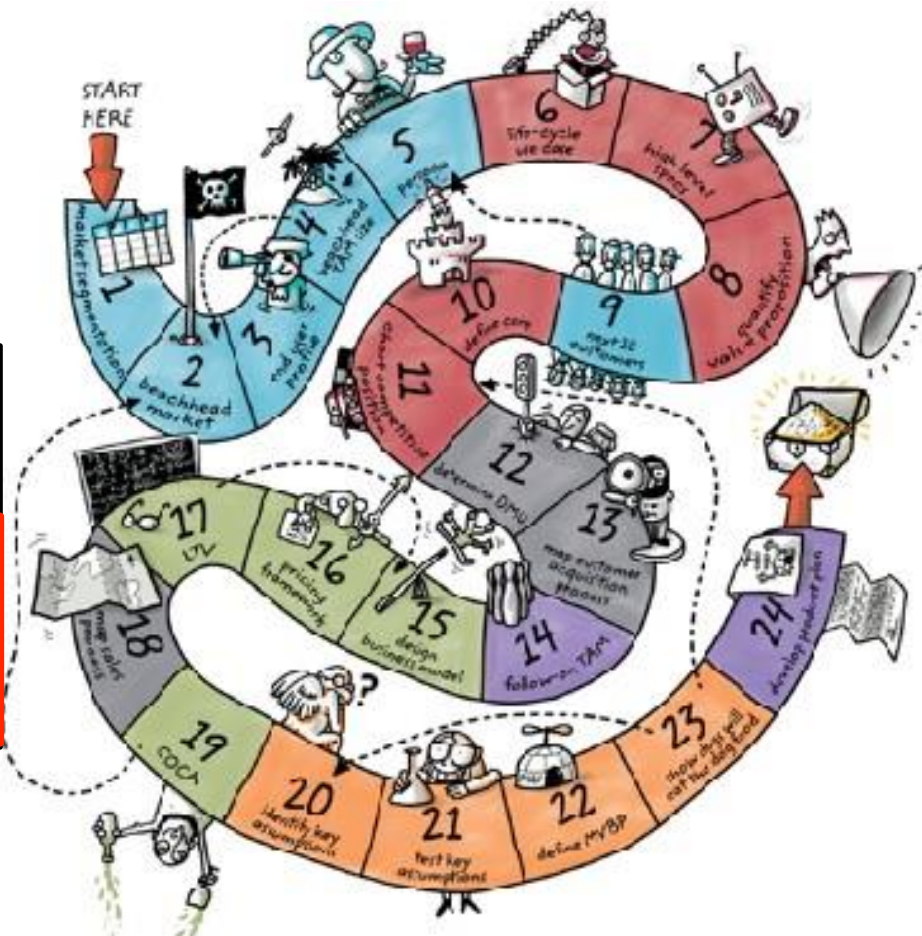
- Βήμα 16: Πλαίσιο τιμολόγησης
- Βήμα 17: Αξία διάρκειας ζωής ενός αποκτηθέντος πελάτη
- Βήμα 19: Κόστος απόκτησης πελατών (COCA)

# Περιγραμμά



## HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?

- 15 Design a business model
- 16 Set your pricing framework
- 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
- 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



## Ενότητα 7

### Μαθησιακοί στόχοι



Αφού παρακολουθήσετε αυτή την ενότητα, μελετήσετε τις περιπτώσιολογικές μελέτες και τις εργασίες ανάγνωσης και παρακολουθήσετε τα προτεινόμενα βίντεο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- Κατανοήσετε και να εξηγήσετε τις έννοιες και τις προκλήσεις της τιμολόγησης του προϊόντος σας.
- Διερευνήσετε και αναπτύξετε πλαίσια τιμολόγησης (Βήμα 16).
- Περιγράψετε, αναλύσετε και αξιολογήσετε την αξία διάρκειας ζωής ενός αποκτηθέντος πελάτη (Βήμα 17).
- Κατανοήσετε την σημασία της Απόκτησης Πελατών (COCA), ανάλυση και υπολογισμός της COCA.



## Ενότητα 7: Τιμολόγηση, LTV και COCA

# Βήμα 16: Πλαίσιο τιμολόγησης



# Πλαίσιο τιμολόγησης

- **Τι;**

- Καθορίστε ένα πλαίσιο για τη δοκιμή της τιμολόγησης του νέου σας προϊόντος και λάβετε μια απόφαση σχετικά με την αρχική τιμή.
- Δημιουργήστε μια στρατηγική πρώτου περάσματος που θα σας επιτρέψει να υπολογίσετε την Αξία Διάρκειας Ζωής ενός Αποκτηθέντος Πελάτη, η οποία μαζί με το Κόστος Απόκτησης Πελάτη είναι μια σημαντική μεταβλητή που δείχνει την κερδοφορία της επιχείρησής σας.

- **Γιατί;**

- Μικρές αλλαγές στην τιμολόγηση μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην κερδοφορία σας.



Τώρα που έχετε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, ήρθε η ώρα για τις αρχικές αποφάσεις τιμολόγησης.

Και πάλι, πάντα να το βλέπετε αυτό από την οπτική γωνία του πελάτη και όχι μόνο από τη δική σας.

Εξετάστε επίσης τον ανταγωνισμό όταν καθορίζετε τη στρατηγική τιμολόγησης.

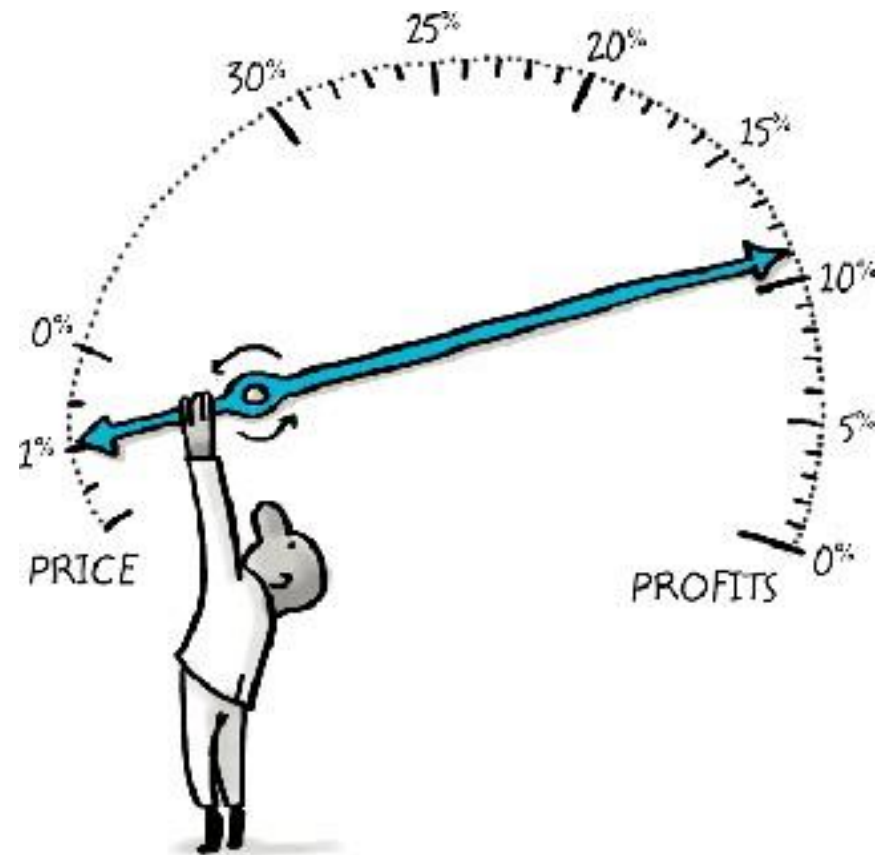
# Βήμα #16: Πλαίσιο τιμολόγησης

## • Πώς;

- ▶ Χρησιμοποιήστε την **Ποσοτικοποιημένη Πρόταση Αξίας** και το **Επιχειρηματικό Μοντέλο** για να καθορίσετε το κατάλληλο **πλαίσιο για την τιμολόγηση του προϊόντος σας**.
- ▶ Μια επαναληπτική και συνεχής διαδικασία, όπου ξεκινάτε από κάποιο σημείο που είναι η καλύτερη εικασία για εκείνη τη στιγμή και στη συνέχεια πλησιάζετε όλο και πιο κοντά σε μια καλύτερη απάντηση.

# Σημασία

- Το Πλαίσιο Τιμολόγησης είναι εξαιρετικά σημαντικό για τον επηρεασμό της κερδοφορίας σας, γι' αυτό είναι σημαντικό να τιμολογείτε σωστά το προϊόν σας.
- Για τις εταιρείες του Global 1200, μια τιμή που είναι 1% υψηλότερη θα οδηγούσε σε 11% αύξηση των συνολικών κερδών, διότι: αφού πληρωθεί το κόστος, τα εναπομείναντα έσοδα είναι όλα κέρδη ["The 1% Windfall", που παραπέμπει σε μελέτη της McKinsey].
- Φυσικά, υπάρχει πάντα ένα ανώτατο όριο στην τιμή σας λόγω της δυναμικής της Μονάδας Λήψης Αποφάσεων, της Διαδικασίας απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει και του κύκλου πωλήσεων.
- Το Πλαίσιο Τιμολόγησης είναι η προσπάθειά σας να επιτύχετε μια ισορροπία μεταξύ της προσέλκυσης όσο το δυνατόν περισσότερων εσόδων και της προσέλκυσης όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών.



Improving pricing  
can have big effect on profits ...  
but be patient until market matures  
and you have enough info

# Βασικές έννοιες τιμολόγησης

- Το κόστος δεν πρέπει να αποτελεί παράγοντα για την απόφαση της τιμής.
- Χρησιμοποιήστε το **DMU** και τη **διαδικασία απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει** για να προσδιορίσετε τα **βασικά σημεία τιμών**.
- Κατανόηση των τιμών των εναλλακτικών λύσεων του πελάτη.
- Διαφορετικοί τύποι πελατών θα πληρώνουν διαφορετικές τιμές.
- Να είστε ευέλικτοι με την τιμολόγηση για τους **πρώιμους δοκιμαστές** και τους "πελάτες-φωτιά".
- Είναι πάντα **ευκολότερο να ρίξεις την τιμή παρά να την αυξήσεις**.

# Κόστος έναντι τιμής

- Καθορίστε την τιμολόγησή σας με βάση την αξία που παίρνει ο πελάτης από το προϊόν σας και όχι με βάση το κόστος σας.
- Οι στρατηγικές που βασίζονται στο κόστος αφήνουν σχεδόν πάντα χρήματα στο τραπέζι.
  - Στο λογισμικό, για παράδειγμα, το οριακό κόστος (το κόστος παραγωγής ενός ακόμη αντιγράφου του λογισμικού) είναι σχεδόν μηδενικό, οπότε η τιμολόγηση με βάση το κόστος θα καθιστούσε εξαιρετικά δύσκολο να βγάλει κανείς χρήματα.
- Αντ' αυτού, χρησιμοποιήστε την **Ποσοτικοποιημένη Πρόταση Αξίας** σας, προσδιορίστε πόση αξία λαμβάνει ο πελάτης σας από το προϊόν σας και **χρεώστε κάποιο κλάσμα αυτής**. Το ακριβές κλάσμα εξαρτάται από τον ανταγωνισμό και τον κλάδο, αλλά:
- **Το 20% τείνει να είναι ένα λογικό σημείο εκκίνησης**, αφήνοντας το 80% της αξίας για τον πελάτη, ο οποίος αναλαμβάνει ρίσκο ενσωματώνοντας το προϊόν σας στην υποδομή του.
- Ορισμένες εταιρείες, όπως η Microsoft και η Intel, μπόρεσαν να επωφεληθούν από τη μονοπωλιακή τους θέση για να αυξήσουν ακόμη περισσότερο τις τιμές τους, αλλά τα βραχυπρόθεσμα κέρδη μέσω αυτής της στρατηγικής μπορεί να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμα προβλήματα για την επιχείρησή σας, εάν οι πελάτες σας νομίζουν ότι τους κοροϊδεύετε και εμφανιστούν άλλες εταιρείες με διαφορετικά ή φθηνότερα προϊόντα.



# Κόστος έναντι τιμής: Παρατηρήσεις

- Το ποσοστό της αξίας του πελάτη που μπορείτε να συλλάβετε με την τιμολόγησή σας εξαρτάται από το **επιχειρηματικό σας μοντέλο** και από **το πόσο μεγάλο κίνδυνο μεταφέρετε στον πελάτη σας**.
  - Ένα μηνιαίο συνδρομητικό μοντέλο, όπου ο πελάτης πληρώνει με την πάροδο του χρόνου, αλλά μπορεί επίσης να ακυρώσει ανά πάσα στιγμή, θα σας επιτρέψει να **τιμολογήσετε υψηλότερα** από ένα μοντέλο με προκαταβολή, όπου ο πελάτης αναλαμβάνει **πρόσθετο κίνδυνο** πληρώνοντας το προϊόν στο σύνολό του πριν να γνωρίζει πόσο επωφελές θα είναι το προϊόν γι' αυτόν.
- Εάν το κόστος αναφερθεί σε συζητήσεις σχετικά με το προϊόν σας, ξεκαθαρίστε ότι η τιμή σας δεν βασίζεται στο κόστος. Γυρίστε αμέσως τη συζήτηση στο πόση αξία δημιουργείτε για τον πελάτη.
  - **"Η επιχείρησή μου είναι πολύ απλή. Οι πελάτες μου μου δίνουν δύο δολάρια και παίρνουν πίσω δέκα. Γι' αυτό είμαστε τόσο επιτυχημένοι".**  
[Steve Walske]

# Κόστος έναντι τιμής: Παρατηρήσεις

- **Μην δίνετε τους αριθμούς του κόστους σας σε κανέναν** που δεν έχει πραγματική ανάγκη να τους γνωρίζει. Σίγουρα μην το πείτε στην ομάδα πωλήσεων!
- ▶ Κάθε καλός πωλητής θα χρησιμοποιήσει όλους τους πόρους του για να κάνει μια πώληση, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μειώσει την τιμή στο κόστος. Αυτή η νοοτροπία είναι στην πραγματικότητα ο λόγος για τον οποίο τους προσλάβατε, τους αγαπάτε και αυτό που τους κάνει αποτελεσματικούς.
- ▶ Αν ανοιχτείτε σε συζητήσεις σχετικά με το κόστος, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες συζητήσεις σχετικά με την τιμολόγησή σας, οι οποίες θα οδηγήσουν σε μείωση του ηθικού, της παραγωγικότητας και ενδεχομένως της κερδοφορίας.

# Προσδιορισμός βασικών σημείων τιμών

- Η **Μονάδα Λήψης Αποφάσεων** και η **Διαδικασία απόκτησης ενός πελάτη που πληρώνει** παρέχουν ανεκτίμητες πληροφορίες σχετικά με **το πώς λειτουργεί ο προϋπολογισμός του πελάτη σας**.
- Η γνώση των ορίων αγοραστικής εξουσίας ενός ατόμου μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των τριβών στη διαδικασία πώλησης.
- Ένα παράδειγμα χρήσης αυτών των πληροφοριών για την ενημέρωση της τιμολόγησής σας προέρχεται από την Κίνονα του Μόντρεαλ, Κεμπέκ.
  - Η Κίνονα πωλεί τον βοηθητικό ρομποτικό βραχίονα Jaco για άτομα με αναπηρία καθηλωμένα σε αναπηρικά αμαξίδια.
  - Όταν η Κίνονα εισήλθε στην αγορά των Κάτω Χωρών, η πρωτογενής έρευνα αγοράς διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές μπορούσαν να αποζημιωθούν έως και **28.000 ευρώ** από την ασφάλειά τους για την αγορά του προϊόντος.
  - Εάν η τιμή ξεπερνούσε τα 28.000 ευρώ, η Κίνονα θα έπρεπε ο καταναλωτής να πληρώσει το επιπλέον ποσό από την τσέπη του, δημιουργώντας τριβές στη διαδικασία πώλησης.
  - Παρά την εξαιρετικά ισχυρή πρόταση αξίας που θα μπορούσε να υποστηρίξει μια υψηλότερη τιμή, η Κίνονα τιμολόγησε το προϊόν της στα 28.000 ευρώ, γεγονός που **μείωσε δραματικά τη διάρκεια του κύκλου πωλήσεων της εταιρείας** και το **κόστος απόκτησης πελατών**.
  - Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία αύξησε γρήγορα τις πωλήσεις της και απολάμβανε πολύ μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από ό,τι θα απολάμβανε αν είχε τιμολογήσει το προϊόν σε υψηλότερο ποσό.



# Τιμές των εναλλακτικών λύσεων του πελάτη

- Είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουμε, από την πλευρά του πελάτη, τα διαθέσιμα εναλλακτικά προϊόντα και το πόσο θα πλήρωνε ο πελάτης για το καθένα από αυτά, συμπεριλαμβανομένης της υφιστάμενης κατάστασης του πελάτη.
- Ερευνήστε προσεκτικά ποιες άλλες εναλλακτικές λύσεις θα μπορούσαν να επιτύχουν παρόμοια οφέλη για τον πελάτη, ποιες είναι οι τιμές αυτών των εναλλακτικών λύσεων και πόσο καλύτερη είναι η δική σας λύση.
- Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων είναι πολύ σημαντική σε αυτό το βήμα.

# Διαφορετικές τιμές για διαφορετικούς τύπους πελατών

"Τα κακά νέα είναι ότι θα πουλήσετε τις μισές μονάδες από όσες νομίζετε ότι θα πουλήσετε. Αλλά τα καλά νέα είναι ότι θα είστε σε θέση να πουλήσετε στην πρώτη ομάδα αγοραστών στη διπλάσια τιμή απ' ό,τι νομίζετε ότι θα πουλήσετε". [Mitch Kapor.]

- Διαφορετικοί τύποι πελατών θα πληρώνουν διαφορετικά ποσά, ανάλογα με το πόσο νωρίς ή αργά αγοράζουν σε σχέση με άλλους πελάτες.
- Μια διαφοροποιημένη στρατηγική και δομή τιμολόγησης για αυτά τα ξεχωριστά τμήματα πελατών θα σημάνει σημαντικά υψηλότερα κέρδη για την επιχείρησή σας.

- **Οι λάτρεις της τεχνολογίας** είναι οι πρώτοι που αγοράζουν ένα προϊόν. Αγαπούν την τεχνολογία και θα αγοράσουν ένα από τα πάντα. Ορισμένοι είναι καταναλωτές, ενώ άλλοι εργάζονται σε πανεπιστημιακά εργαστήρια E&A, εθνικά εργαστήρια ή εταιρείες όπως η General Electric.
  - Θα αγοράσουν μόνο ένα (άρα το μισό από τον αριθμό που περιμένετε), αλλά επειδή θέλουν να το αποκτήσουν αμέσως, πριν από οποιονδήποτε άλλον, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν πολύ υψηλότερη τιμή (άρα διπλάσια τιμή).
- **Οι πρώτοι χρήστες** είναι επίσης ελαστικοί ως προς την τιμή, αλλά ενδιαφέρονται πολύ να αισθάνονται ότι έχουν μια ειδική προσφορά και θα απαιτήσουν πολλή προσοχή και επιπλέον υπηρεσίες, οπότε φροντίστε να το ενσωματώσετε αυτό στο μοντέλο τιμολόγησης.
- **Η πρώιμη πλειοψηφία (πραγματοιστές)** είναι το σημείο όπου θα δημιουργήσετε μια σπουδαία και πραγματικά επεκτάσιμη εταιρεία. Αυτό είναι το σημείο τιμής που οι περισσότεροι από εμάς σκεφτόμαστε όταν μιλάμε και σχεδιάζουμε μια στρατηγική τιμολόγησης.
- **Η καθυστερημένη πλειοψηφία (συντηρητικοί)** βρίσκεται αργότερα στη διαδικασία και η στρατηγική τιμολόγησής σας θα είναι πολύ ξεκάθαρη μέχρι τότε- τους αρέσουν τα καλά καθορισμένα, συντηρητικά σχέδια.
- **Οι αργοπορημένοι/σκεπτικιστές** έρχονται τόσο αργά στη διαδικασία που μπορεί να έχετε ήδη πουλήσει την εταιρεία σας σε αυτό το σημείο.

# Πρώιμοι δοκιμαστές και "Πελάτες Φάρος".

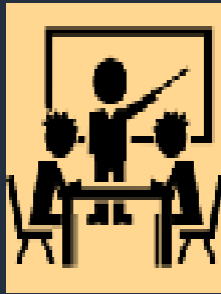
- Οι πρώιμοι δοκιμαστές θα **συνεργαστούν μαζί σας για τη βελτίωση του** προϊόντος σας
- Οι πελάτες- Φάροι **επηρεάζουν έντονα τις αγοραστικές αποφάσεις** των υπολοίπων στον κλάδο.
  - Αυτοί οι πελάτες μπορεί να σας βοηθήσουν να δημιουργήσετε μελέτες περιπτώσεων ή να διοργανώσετε επιτόπια σεμινάρια όπου μπορείτε να προωθήσετε το προϊόν σας ή να αποτελέσουν ισχυρές αναφορές στην αγορά.
- Επιτρέψτε **ευελιξία στην τιμολόγηση** με αυτές τις δύο ομάδες πελατών. **Πώς;**
  - Έκπτωση με προκαταβολή ή μέσω μιας **δωρεάν ή χαμηλού κόστους δοκιμαστικής** περιόδου.
- Ωστόσο, **μην τους χαρίζετε το προϊόν σας και μην προεξοφλείτε τις τρέχουσες ροές εσόδων. Γιατί;**
  - Αυτό θα σήμαινε ότι το προϊόν σας έχει πολύ χαμηλή αξία, δημιουργώντας ένα επικίνδυνο προηγούμενο.
- Βάλτε τους πρώτους πελάτες να υπογράψουν μια συμφωνία με την οποία οι **όροι τιμολόγησής τους θα παραμείνουν εμπιστευτικοί**, και να είστε αυστηροί με άλλους, μεταγενέστερους πελάτες που προσπαθούν να εξασφαλίσουν τους ίδιους όρους τιμολόγησης.
  - Δεν θέλετε οι πρώιμες προσφορές σας να καθορίζουν τη γενική στρατηγική τιμολόγησης.
- Επιπλέον, αν έχετε τη δυνατότητα να κάνετε έκπτωση στο υλικό ή στο λογισμικό, **προτιμήστε να κάνετε έκπτωση στο υλικό και να διατηρήσετε τη γραμμή στην τιμολόγηση του λογισμικού.**
  - Οι πελάτες μπορούν ευκολότερα να κατανοήσουν την αξία του υλικού σε σχέση με την αξία του λογισμικού και θα είναι ευκολότερο να αποκαταστήσουν υψηλότερη τιμολόγηση του υλικού σε αντίθεση με την αποκατάσταση της τιμολόγησης του λογισμικού.

# Τιμή: Πιο εύκολα να πέσει παρά να αυξηθεί

- Είναι προτιμότερο να τιμολογήσετε υψηλά και να προσφέρετε εκπτώσεις αρχικά, παρά να τιμολογήσετε πολύ χαμηλά και να διαπιστώσετε ότι πρέπει να αυξήσετε την τιμή αργότερα.
- Συνήθως, οι πρώτοι πελάτες έχουν μεγαλύτερους προϋπολογισμούς από τους μεταγενέστερους πελάτες, οι οποίοι είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν λιγότερο από την τεχνολογία αιχμής σε αντάλλαγμα για χαμηλότερη τιμή.
- Επίσης, θα δυσκολευτείτε να πείσετε τους πελάτες να δεχτούν μια υψηλότερη τιμή όταν έχουν συνηθίσει να πληρώνουν χαμηλότερη τιμή.
- Μερικές φορές, μια αύξηση της τιμής είναι απαραίτητη καθώς μαθαίνετε περισσότερα για την αγορά, αλλά επιτυχημένες αυξήσεις τιμών δεν συμβαίνουν συχνά.



# Περιπτώσιολογική μελέτη: Helios



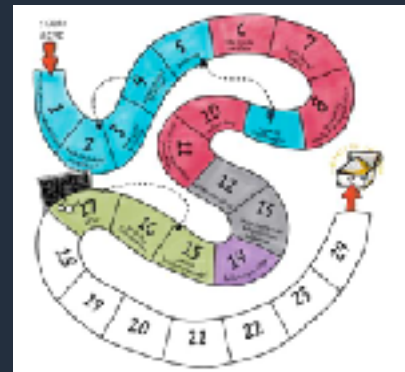
- Ανάπτυξη μιας συναρπαστικής νέας τεχνολογίας λεπτών υμενίων που συλλαμβάνει την ηλιακή ενέργεια και μπορεί να απελευθερώσει την ενέργεια κατά παραγγελία.
- **Αγορά αιχμής:** απομακρυσμένα παράθυρα αποπάγωσης σε εταιρικούς και κυβερνητικούς στόλους αυτοκινήτων.
- Πρωταρχικές εναλλακτικές λύσεις: οι οδηγοί αποπαγοποιούν χειροκίνητα τα μεμονωμένα αυτοκίνητά τους ή οι υπάλληλοι συντήρησης αποπαγοποιούν χειροκίνητα έναν στόλο.
  - Έπρεπε επίσης να συμπεριληφθούν οι κανόνες και οι επιθυμίες της Ένωσης. Για να καταλήξει σε μια καλή εκπαιδευμένη εικασία σχετικά με την τιμολόγηση, η ομάδα έπρεπε να κατανοήσει με σαφήνεια την **Ποσοτική Πρόταση Αξίας** της, καθώς και τις ορθολογικές και συναισθηματικές ιδιότητες της Μονάδας Λήψης Αποφάσεων.
- Η ομάδα δημιούργησε ένα πλαίσιο τιμολόγησης σε πρώτη φάση και, στη συνέχεια, αφού υπολόγισαν την αξία διάρκειας ζωής ενός αποκτηθέντος πελάτη και το κόστος απόκτησης πελατών σε μεταγενέστερα βήματα, επέστρεψαν και αναθεώρησαν το πλαίσιο τιμολόγησης με βάση αυτούς τους υπολογισμούς.
- Στο αναθεωρημένο πλαίσιο τιμολόγησης, καθόρισαν την τιμή στα **100 δολάρια ανά μονάδα**, η οποία θα παρείχε 100 χιλιάδες δολάρια κατά το πρώτο έτος πωλήσεων (με βάση το μέσο μέγεθος του στόλου οχημάτων του πελάτη-στόχου των 1.000 οχημάτων). Με μέσο όρο εναλλαγής του στόλου 20%, θα έβγαζαν καθαρά 20 χιλ. δολάρια ετησίως στη συνέχεια.
- Συνέκριναν την τεχνολογία τους με τη βαφή παραθύρων, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες θα έκριναν την τιμολόγησή τους σε σχέση με αυτό που είχαν συνηθίσει να πληρώνουν για τη βαφή. Η στρατηγική συζήτησε επίσης μια στρατηγική εκπτώσεων για τους πιλοτικούς πελάτες για να ξεκινήσει η θετική προφορική διαφήμιση.

- Η τιμολόγηση αφορά πρωτίστως τον προσδιορισμό της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης σας από το προϊόν σας και τη δέσμευση ενός μέρους αυτής της αξίας για την επιχείρησή σας.
- Το κόστος είναι άσχετο με τον καθορισμό της δομής τιμολόγησης.
- Θα είστε σε θέση να χρεώνετε υψηλότερη τιμή στους πρώιμους πελάτες σε αντίθεση με τους μεταγενέστερους πελάτες, αλλά να είστε ευέλικτοι στο να προσφέρετε ειδικές, εφάπαξ εκπτώσεις σε επιλεγμένους πρώιμους δοκιμαστές και πελάτες-φάρους, καθώς αυτοί θα είναι πολύ πιο ωφέλιμοι για την επιτυχία του προϊόντος σας από ό,τι ο μέσος πρώιμος πελάτης.
- Σε αντίθεση με το επιχειρηματικό σας μοντέλο, η τιμολόγηση θα αλλάζει συνεχώς, τόσο ως αποτέλεσμα των πληροφοριών που συλλέγετε και καθώς προχωράτε κατά τη διάρκεια των 24 βημάτων, όσο και ως ανταπόκριση στις συνθήκες της αγοράς.

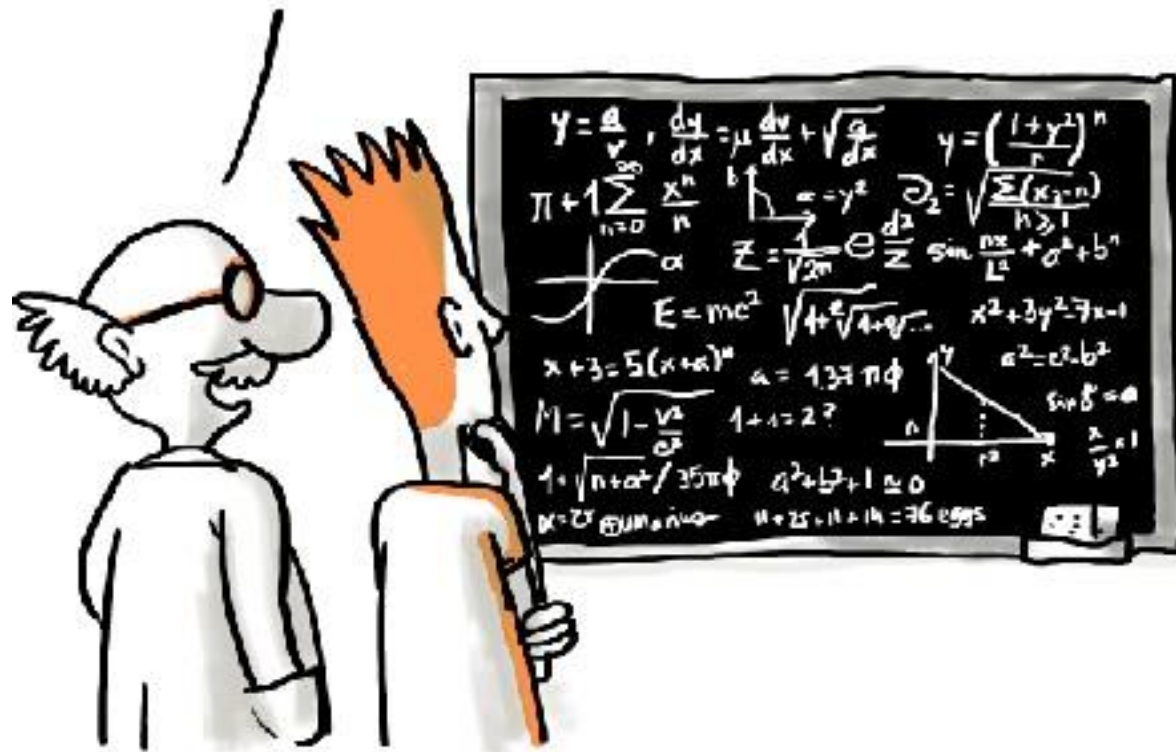


## Ενότητα 7: Τιμολόγηση, LTV και COCA

# Βήμα 17: Υπολογίστε την Αξία Διάρκειας Ζωής (LTV) ενός αποκτηθέντος πελάτη



Don't worry,  
 entrepreneurial math  
 is much simpler.  
 If the LTV does not equal  
 3 times the COCA,  
 none of this matters!



# Βήμα #17: Υπολογισμός LTV

## • Τι;

- ▶ Προσθέστε τα έσοδα που μπορείτε να περιμένετε να λάβετε από έναν μεμονωμένο πελάτη.
- ▶ Προεξοφλήστε τα έσοδα με βάση το πόσο θα σας κοστίσει η αποπληρωμή των επενδυτών σε βάθος χρόνου.
- ▶ Μπορείτε να αποκτήσετε πελάτες με κόστος σημαντικά μικρότερο από την αξία που θα έχουν για τη νέα σας επιχείρηση κατά τη διάρκεια της ζωής του πελάτη;

## • Γιατί;

- ▶ Καθορίστε πόσο κερδοφόρα θα είναι η επιχείρησή σας στην αγορά προκεχωρημένης ανάπτυξης.
- ▶ Το LTV χρησιμεύει ως το πιο θεμελιώδες σημείο ελέγχου τόσο για να προσδιορίσετε πόσο βιώσιμη είναι η επιχείρηση όσο και για να βεβαιωθείτε ότι κατανοείτε σαφώς τι θα οδηγήσει στη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, ώστε να παραμείνετε εστιασμένοι στο μέλλον.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: pets.com



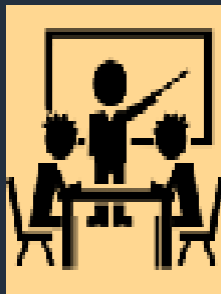
- Εταιρεία που ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 1998 για την πώληση προϊόντων μέσω του Διαδικτύου στους καταναλωτές για τα κατοικίδια ζώα τους.
- Σύλληψη: οι άνθρωποι ξόδευαν πολλά χρήματα για τα κατοικίδια τους- η εταιρεία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί αυτές τις πωλήσεις και να γίνει πολύ μεγάλη και κερδοφόρα με ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που δεν θα περιλάμβανε το κόστος της διατήρησης των καταστημάτων λιανικής πώλησης με τούβλα και κονίαμα.
- Συγκέντρωσε εκατομμύρια δολάρια από επενδυτές, διαφήμισε επιθετικά τον ιστότοπο, απέκτησε πελάτες.
- Δεν έχει γίνει αυστηρή ανάλυση των οικονομικών της μονάδας:
  - Λόγω του χαμηλού περιθωρίου κέρδους των προϊόντων που πωλούσε και του πολύ υψηλού κόστους απόκτησης πελατών, η εταιρεία έχανε χρήματα με κάθε νέο πελάτη που έπαιρνε.
  - Η εταιρεία ξόδευε χρήματα ασταμάτητα, αλλά η διοίκηση έλεγε ότι ήταν απλώς θέμα όγκου, ότι όταν η πελατειακή βάση θα ήταν αρκετά μεγάλη, η εταιρεία θα είχε θετικές ταμειακές ροές.
  - Αυτό ήταν ευσεβής πόθος και όχι πραγματική οικονομική ανάλυση, διότι η διοίκηση δεν είχε αναπτύξει μια σαφή πορεία για την αύξηση του LTV, ούτε είχε αναπτύξει μια σαφή πορεία για τη σημαντική μείωση του COCA.
  - Έτσι, η αιμορραγία των μετρητών αυξήθηκε καθώς απέκτησαν περισσότερους πελάτες.
- Σύντομα οι επενδυτές συνειδητοποίησαν ότι τα μαθηματικά για την Pets.com δεν λειτουργούσαν. Τον Νοέμβριο του 2000, η εταιρεία έκλεισε και τα περιουσιακά στοιχεία ρευστοποιήθηκαν.
- 300 εκατομμύρια δολάρια από τα χρήματα των επενδυτών είχαν χαθεί.

# Περιπτώσιολογική μελέτη : Groupon



- Η Groupon είναι μια αμερικανική παγκόσμια αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου που συνδέει τους συνδρομητές με τοπικούς εμπόρους προσφέροντας δραστηριότητες, ταξίδια, αγαθά και υπηρεσίες σε 15 χώρες.
- Επιχειρηματικό μοντέλο:
  - Αρχικά, η Groupon προσέφερε μία μόνο προσφορά ανά ημέρα. Για να ενεργοποιηθεί η προσφορά, ένας συγκεκριμένος αριθμός ατόμων έπρεπε να αγοράσει. Αυτές οι καθημερινές προσφορές ήταν διαθέσιμες για 24 ώρες, και οι πρώτες προσφορές περιλάμβαναν πίσσες δύο προς ένα και έκπτωση 50% σε τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης. Μόλις ενεργοποιούνταν μια προσφορά, όποιος την αγόραζε λάμβανε ένα κουπόνι που μπορούσε να εξαργυρωθεί αργότερα.
  - Αυτό μειώνει τον κίνδυνο για τους λιανοπωλητές, οι οποίοι μπορούν να αντιμετωπίζουν τα κουπόνια ως ποσοτικές εκπτώσεις και ως εργαλεία προώθησης των πωλήσεων.
  - Τα πρώτα χρόνια πριν αρχίσει να προσαρμόζεται η κατανομή των εσόδων ανάλογα με τις ανάγκες, η Groupon κέρδιζε χρήματα κρατώντας περίπου τα μισά χρήματα που πλήρωνε ο πελάτης για το κουπόνι. Πιο πρόσφατα, αυτή η κατανομή μπορούσε να ποικίλλει ανάλογα με πολλούς παράγοντες.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: Groupon



- Η εταιρεία αξιοποίησε τη διαφήμιση από στόμα σε στόμα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να γίνει μια ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία από άποψη εσόδων.
  - Μέχρι τον Οκτώβριο του 2010, η Groupon ήταν διαθέσιμη σε 150 πόλεις στη Βόρεια Αμερική και σε 100 πόλεις στην Ευρώπη, την Ασία και τη Νότια Αμερική και είχε 35 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες.
  - Μέχρι το τέλος Μαρτίου 2015, η Groupon εξυπηρετούσε περισσότερες από 500 πόλεις παγκοσμίως, σχεδόν 48,1 εκατομμύρια ενεργούς πελάτες και παρουσίαζε περισσότερες από 425.000 ενεργές προσφορές σε 48 χώρες παγκοσμίως.
- Ωστόσο:
  - Η Groupon δεν είχε δημιουργήσει έναν βιώσιμο πυρήνα, οπότε καθώς ο ανταγωνισμός αυξανόταν, το LTV της πιθανότατα θα μειωνόταν και το COCA της θα αυξανόταν, καθώς αγωνιζόταν σε μια πολυπληθή αγορά για να βρει περισσότερους πελάτες.



# Περιπτωσιολογική μελέτη : Groupon



Groupon all-time stock chart



Source: [Yahoo Finance](#)

recode



- Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε **τι οδηγεί την** αξία του LTV:
  - τους υποκείμενους παράγοντες ώστε να μπορείτε να κατανοήσετε τους κινδύνους σας
  - πώς μπορείτε να αυξήσετε το LTV με την πάροδο του χρόνου.
- Αυτό θα σας βοηθήσει επίσης όταν αποκτήσετε πραγματικούς πελάτες που πληρώνουν και πρέπει να αναλύσετε ποιο είναι το LTV τους και πώς εξελίσσεται.

# Βασικές εισροές για τον υπολογισμό του LTV

- Εφάπαξ ροή εσόδων, εάν υπάρχει.
  - Συνήθως, αν υπάρχει προκαταβολή για το προϊόν σας, πρόκειται για μια εφάπαξ πηγή εσόδων.
- Επαναλαμβανόμενες ροές εσόδων, εάν υπάρχουν.
  - Τα τέλη συνδρομής και συντήρησης, καθώς και οι επαναλαμβανόμενες αγορές αναλωσίμων, αποτελούν επαναλαμβανόμενα έσοδα.
- Πρόσθετες ευκαιρίες εσόδων.
  - Εάν υπάρχουν ευκαιρίες για "upsell" του πελάτη, όπου ο πελάτης αγοράζει πρόσθετα προϊόντα με ελάχιστη πρόσθετη προσπάθεια από την ομάδα πωλήσεών σας, συμπεριλάβετε αυτές τις ευκαιρίες ως ροές εσόδων.
  - Θυμηθείτε να λάβετε υπόψη του DMU και τον κύκλο πωλήσεων που υπολογίσατε νωρίτερα. Η υποεκτίμηση ενός από αυτά θα μπορούσε να σας οδηγήσει σε διαστρέβλωση της εικόνας.

# Βασικές εισροές για τον υπολογισμό του LTV

- **Μικτό περιθώριο κέρδους** για κάθε μία από τις ροές εσόδων σας.

- ▶ Πρόκειται για την τιμή του προϊόντος σας μείον το κόστος παραγωγής για την κατασκευή ενός μεμονωμένου προϊόντος. Το κόστος δεν περιλαμβάνει τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ ή τα γενικά έξοδα, όπως τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης ή τα διοικητικά έξοδα.

- **Ποσοστό διατήρησης.**

- ▶ Για κάθε ροή επαναλαμβανόμενων εσόδων, αυτό είναι το ποσοστό των πελατών που συνεχίζουν να πληρώνουν το επαναλαμβανόμενο τέλος για το προϊόν. Συνήθως εκφράζεται ως μηνιαίο ή ετήσιο ποσοστό. (Το αντίθετο είναι το "ποσοστό απομάκρυνσης", το οποίο είναι το % των πελατών που χάνετε).
- ▶ Ας υποθέσουμε, για λόγους απλότητας, ότι όταν ο πελάτης σταματήσει να πληρώνει ένα επαναλαμβανόμενο τέλος, ο πελάτης δεν θα είναι πλέον δεκτικός σε up-selling. Μην υποθέσετε ότι σε μια πολυετή ή πολύμηνη σύμβαση οι πελάτες θα κάνουν όλες τις πληρωμές τους. Ο πρόωρος τερματισμός μιας σύμβασης από τον πελάτη θα πρέπει να ενσωματωθεί στο ποσοστό διατήρησης.

- **Διάρκεια ζωής του προϊόντος.**

- ▶ Για κάθε εφάπαξ ροή εσόδων, αυτό είναι το χρονικό διάστημα που αναμένετε να διαρκέσει το προϊόν πριν ο πελάτης χρειαστεί είτε να αγοράσει ένα ανταλλακτικό είτε να διακόψει τη χρήση του προϊόντος.

# Βασικές εισροές για τον υπολογισμό του LTV

- **Επόμενο ποσοστό αγοράς προϊόντος.**

- Για κάθε εφάπαξ ροή εσόδων, αυτό είναι το **ποσοστό των πελατών που θα αγοράσουν ένα προϊόν αντικατάστασης από εσάς** όταν το τρέχον προϊόν φτάσει στο τέλος της ζωής του.

- **Κόστος κεφαλαίου** για την επιχείρησή σας.

- Εκφρασμένο ως ετήσιο ποσοστό, αυτό είναι **το πόσο σας κοστίζει, σε χρέος ή ίδια κεφάλαια, να πάρετε χρήματα από επενδυτές για την επιχείρησή σας.**
- Για έναν νέο επιχειρηματία που δεν έχει ιστορικό και μόλις ξεκινάει, ο κατάλληλος αριθμός είναι πιθανότατα **μεταξύ 35 και 75 τοις εκατό ετησίως.**
- Ο αριθμός αυτός είναι τόσο **υψηλός** επειδή ένας επενδυτής σας δίνει χρήματα που δεν μπορεί να πάρει πίσω για χρόνια (μια μη ρευστοποιήσιμη επένδυση). Ο επενδυτής αναλαμβάνει επίσης μεγάλο ρίσκο επειδή είστε μια ολοκαίνουργια επιχείρηση. Αυτοί οι δύο παράγοντες σημαίνουν ότι οι επενδυτές θα σας χρεώσουν αρκετά υψηλό ασφάλιστρο για το κεφάλαιο.

# Σκέψεις υπολογισμού LTV

- **LTV** = Καθαρή παρούσα αξία των κερδών σας από το έτος 0 έως το έτος 5.
- Ως μια ολοκαίνουργια επιχείρηση, θα υπολογίσετε το LTV για μια πενταετή περίοδο.
  - Όταν προβλέπετε για περισσότερα από πέντε χρόνια, το σύνθετο κόστος κεφαλαίου για μια νεοσύστατη επιχείρηση είναι τόσο υψηλό που αναιρεί την αξία που σας παρέχει ο πελάτης σας πέραν της πενταετίας.
  - Ο πελάτης εξακολουθεί να έχει αξία για εσάς και μετά την πενταετία, αλλά πρέπει επίσης να υπολογίσετε το κόστος κεφαλαίου σας στον υπολογισμό.

# Καθαρή παρούσα αξία

- Η **καθαρή παρούσα αξία** είναι η παρούσα αξία των ταμειακών ροών με το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης του έργου σας σε σύγκριση με την αρχική σας επένδυση.
- Εξετάζοντας όλα τα χρήματα που αναμένετε να κερδίσετε από την επένδυση και μεταφράζοντας αυτές τις **αποδόσεις σε σημερινά δολάρια**, μπορείτε να αποφασίσετε αν το έργο αξίζει τον κόπο.

$$\text{Net Present Value} = \sum \frac{\text{Year } n \text{ Total Cash Flow}}{(1 + \text{Discount Rate})^n}$$

Where "n" is the year whose cash flow is being discounted.

- Το **προεξοφλητικό** επιτόκιο εξαρτάται από την εταιρεία, καθώς σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία αντλεί τα κεφάλαιά της.
- Είναι το ποσοστό απόδοσης που αναμένουν οι επενδυτές ή το κόστος δανεισμού.
- Εάν οι μέτοχοι αναμένουν απόδοση 12%, αυτό είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία για τον υπολογισμό της ΚΠΑ. Εάν η εταιρεία πληρώνει 4% τόκους για το χρέος της, τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το ποσοστό ως προεξοφλητικό επιτόκιο.

# Καθαρή παρούσα αξία



- **ChatGPT:** Η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) είναι μια χρηματοοικονομική μέτρηση που υπολογίζει την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών εισροών και εκροών μιας επένδυσης, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος. Στην περίπτωση μιας νεοσύστατης επιχείρησης, η ΚΠΑ αντιπροσωπεύει την αξία των αναμενόμενων μελλοντικών ταμειακών ροών από τη νεοσύστατη επιχείρηση, προεξοφλημένων στο σήμερα.
- Για να υπολογίσετε την ΚΠΑ μιας νεοσύστατης επιχείρησης, θα πρέπει να εκτιμήσετε τις αναμενόμενες ταμειακές εισροές και εκροές για μια ορισμένη περίοδο, συνήθως αρκετά χρόνια. Στη συνέχεια θα προεξοφλούσατε τις ταμειακές ροές κάθε έτους με το κατάλληλο επιτόκιο, το οποίο λαμβάνει υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος και τον κίνδυνο που συνδέεται με την επένδυση. Το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι συνήθως το κόστος κεφαλαίου για τη νεοσύστατη επιχείρηση ή το ποσοστό απόδοσης που απαιτούν οι επενδυτές.
- Ο τύπος για τον υπολογισμό της ΚΠΑ είναι:
- $$ΚΠΑ = (ταμειακές\ εισροές - ταμειακές\ εκροές) / (1 + προεξοφλητικό\ επιτόκιο)^t$$
- όπου  $t$  είναι η χρονική περίοδος, συνήθως μετρούμενη σε έτη.
- Εάν η ΚΠΑ μιας νεοσύστατης επιχείρησης είναι θετική, υποδηλώνει ότι οι αναμενόμενες μελλοντικές ταμειακές εισροές είναι μεγαλύτερες από την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών και η επένδυση αναμένεται να αποφέρει θετική απόδοση. Εάν η ΚΠΑ είναι αρνητική, η επένδυση αναμένεται να παράγει αρνητική απόδοση και μπορεί να μην είναι καλή επένδυση.
- Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο υπολογισμός της ΚΠΑ μιας νεοσύστατης επιχείρησης μπορεί να είναι δύσκολος, επειδή οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν συχνά αβέβαιες και ασταθείς ταμειακές ροές, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εκτίμηση των μελλοντικών ταμειακών ροών και του κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου. Επιπλέον, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν συχνά υψηλό κίνδυνο, ο οποίος μπορεί επίσης να επηρεάσει το προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιείται στον υπολογισμό.



# Σκέψεις υπολογισμού LTV

- Για κάθε ροή εσόδων, χρησιμοποιήστε το **μικτό περιθώριο κέρδους** και το **ποσοστό διατήρησης** για να υπολογίσετε το **κέρδος** σας για το πρώτο έτος που ο πελάτης σας αγοράζει το προϊόν από εσάς ("έτος 0"), καθώς και για τα επόμενα πέντε έτη.
- Στη συνέχεια, **αθροίστε το κέρδος σε όλες τις ροές εσόδων** για κάθε έτος.
- Υπολογίστε την **Παρούσα Αξία με Κόστος Κεφαλαίου Πάνω από το Κόστος Κεφαλαίου**, η οποία προεξοφλεί το κέρδος για να ληφθεί υπόψη ότι οι επενδυτές σας θα πρέπει να αποσβέσουν με τόκο την επένδυσή τους στην επιχείρησή σας.
- Η παρούσα αξία για το έτος 0 είναι ίση με τα κέρδη του έτους αυτού. Για να υπολογίσετε την παρούσα αξία για τα κέρδη κάθε έτους μετά το έτος 0, χρησιμοποιήστε τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Παρούσα αξία} = \text{Κέρδος} \times (1 - \text{επιτόκιο κόστους κεφαλαίου})^t$$

όπου  $t$  = αριθμός ετών μετά το έτος 0.

# Παρούσα αξία



- **ChatGPT:** Η παρούσα αξία είναι μια χρηματοοικονομική έννοια που υπολογίζει την αξία των μελλοντικών ταμειακών εισροών ή εκροών σε σημερινά δολάρια. Με άλλα λόγια, προσδιορίζει τι αξίζει σήμερα μια μελλοντική πληρωμή ή ταμειακή ροή, με βάση τη χρονική αξία του χρήματος.
- Η διαχρονική αξία του χρήματος είναι η αρχή ότι τα χρήματα σήμερα αξίζουν περισσότερο από το ίδιο χρηματικό ποσό στο μέλλον, επειδή τα χρήματα μπορούν να κερδίζουν τόκους ή να αυξάνουν την αξία τους με την πάροδο του χρόνου. Επομένως, ένα δολάριο που λαμβάνεται σήμερα αξίζει περισσότερο από ένα δολάριο που λαμβάνεται στο μέλλον.
- Για να υπολογίσετε την παρούσα αξία μιας μελλοντικής ταμειακής ροής, πρέπει να γνωρίζετε το ποσό και τον χρόνο της μελλοντικής πληρωμής, καθώς και το προεξοφλητικό επιτόκιο. Το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι το επιτόκιο απόδοσης ή το κόστος κεφαλαίου που αντανακλά τον κίνδυνο και το κόστος ευκαιρίας της επένδυσης ή του δανεισμού χρημάτων.
- Ο τύπος της παρούσας αξίας είναι:
  - $PV = CF / (1 + r)^n$
  - όπου PV είναι η παρούσα αξία, CF είναι η μελλοντική ταμειακή ροή, r είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο και n είναι ο αριθμός των περιόδων μέχρι να εισπραχθεί η μελλοντική ταμειακή ροή.
  - Για παράδειγμα, αν περιμένετε να λάβετε 100 δολάρια σε ένα έτος και το προεξοφλητικό επιτόκιο είναι 5%, η παρούσα αξία της μελλοντικής ταμειακής ροής θα είναι:
    - $PV = \$100 / (1 + 0,05)^1 = \$95,24$
    - Αυτό σημαίνει ότι 95,24 δολάρια που λαμβάνονται σήμερα ισοδυναμούν σε αξία με 100 δολάρια που λαμβάνονται σε ένα έτος, υποθέτοντας ένα επιτόκιο προεξόφλησης 5%.
  - Γενικά, η έννοια της παρούσας αξίας χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση επενδυτικών ευκαιριών, χρηματοοικονομικών μέσων όπως τα ομόλογα και άλλων χρηματοοικονομικών αποφάσεων που αφορούν μελλοντικές ταμειακές ροές.

# Σκέψεις υπολογισμού LTV

- Το LTV μόνο δεν θα σας πει πόσο ελκυστική είναι η επιχείρησή σας- πρέπει επίσης να υπολογίσετε το COCA.
- Ένα LTV 10.000 δολαρίων ανά πελάτη είναι σπουδαίο αν το COCA σας είναι 1.000 δολάρια ανά πελάτη, αλλά είναι φτωχό αν το COCA σας είναι 50.000 δολάρια ανά πελάτη.
  - Ελέγξτε το blog του David Skok του VC capitalist [www.forentrepreneurs.com](http://www.forentrepreneurs.com) για περισσότερες πληροφορίες.
- Για τις εταιρείες λογισμικού ως υπηρεσία (SaaS), ο Skok πιστεύει ότι ένας σωστός κανόνας για την αναλογία LTV προς COCA θα πρέπει να είναι 3 προς 1:
  - Το COCA δεν περιλαμβάνει πολλά άλλα έξοδα της επιχείρησής σας, όπως έρευνα και ανάπτυξη, χρηματοδότηση και διοίκηση και άλλα γενικά έξοδα (για να μην αναφέρουμε το κέρδος). Ως εκ τούτου, πρέπει να υπάρχει σημαντική πρόβλεψη για τους παράγοντες αυτούς.
  - Συνήθως υπάρχει επίσης τουλάχιστον κάποια υπερβολική αισιοδοξία στους υπολογισμούς LTV και COCA, παρά τις μεγαλύτερες προσπάθειές σας να τους κάνετε πραγματικούς, οπότε η αναλογία 3:1 εξασφαλίζει ότι υπάρχει άφθονο περιθώριο λάθους.
  - Ένα νέο εγχείρημα είναι ένα εξαιρετικά μεταβλητό σύστημα, οπότε η υψηλή αναλογία 3:1 ή μεγαλύτερη θα διασφαλίσει ότι θα έχετε τη δυνατότητα να διαχειριστείτε τις δύσκολες στιγμές που συμβαίνουν τα απρόοπτα (π.χ. καθυστερήσεις προϊόντων, αντίδραση του ανταγωνισμού, ύφεση).

Παράδειγμα  
LTV  
υπολογισμός

# Widget



- Υπολογίστε το LTV με βάση μια υποθετική εταιρεία που κατασκευάζει ένα "widget".
- Στο επιχειρηματικό μοντέλο, υπάρχει μια εφάπαξ χρέωση για το widget, με μια ετήσια επαναλαμβανόμενη χρέωση για τη συντήρηση.

# Παραδοχές

## Widget



- **Εφάπαξ έσοδα:** Η τιμή του widget είναι 10.000 δολάρια.
- **Επαναλαμβανόμενα έσοδα:** Ετήσια αμοιβή συντήρησης 15 τοις εκατό της τιμής του widget μετά από περίοδο εγγύησης έξι μηνών. Η αμοιβή θα είναι επομένως 750 δολάρια το έτος 0 και 1.500 δολάρια τα επόμενα έτη.
- Πρόσθετες ευκαιρίες εσόδων: Καμία.
- **Μικτό περιθώριο κέρδους** για κάθε ροή εσόδων:
  - Widget: 65 %.
  - Συντήρηση: 85 %.
- **Ποσοστό διατήρησης:**
  - Συντήρηση: 100 % ετησίως κατά το πρώτο έτος,
  - 90 % ετησίως κατά τα επόμενα έτη.
- **Διάρκεια ζωής του προϊόντος:** Πέντε χρόνια.
- **Επόμενο ποσοστό αγοράς προϊόντος:** 75 % των πελατών που εξακολουθούν να πληρώνουν το τέλος συντήρησης κατά τη στιγμή της επόμενης αγοράς προϊόντος.
- **Κόστος κεφαλαίου:** 50 %.

# Βασικοί οδηγοί του LTV Widget



- **Πολύ υψηλό κόστος κεφαλαίου** που έχουν οι νέες εταιρείες, επειδή η περιορισμένη ικανότητά τους να προσελκύουν επενδύσεις γίνεται πολύ ακριβή.
  - Αυτό σημαίνει ότι τα αυριανά κέρδη έχουν πολύ μικρότερη αξία από τα σημερινά κέρδη.
  - Το γεγονός αυτό καθιστά τα επιχειρηματικά μοντέλα συνδρομής και αναλωσίμων όχι τόσο ξεκάθαρο νικητή όσο θα πίστευε κανείς.
- **Μικτό περιθώριο κέρδους** για τις διάφορες ροές εσόδων σας
- **Ποσοστό διατήρησης πελατών**. Συνήθως είναι φθηνότερο να διατηρήσεις έναν υπάρχοντα πελάτη από το να βρεις έναν νέο, γεγονός που καθιστά αυτό ένα μεγάλο σημείο μόχλευσης.

# Widget

---

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000

---

# Widget

---

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%

---



# Widget

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875

Πρόκειται για την τιμή του προϊόντος σας μείον το κόστος παραγωγής για την κατασκευή ενός μεμονωμένου προϊόντος. Το κόστος δεν περιλαμβάνει τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ ή τα γενικά έξοδα, όπως τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης ή τα διοικητικά έξοδα.

# Widget

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	n/a (see next product purchase rate)
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65

# Widget

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
<b>Profit from widget</b>	<b>\$6,500</b>					<b>\$4,875</b>
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	n/a (see next product purchase rate)
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
<b>Profit from maintenance</b>	<b>\$637.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$313.65</b>
<b>Sum of profits</b>	<b>\$7,137.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$5,188.65</b>

# Widget

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue Time Series: Widget						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
Revenue time series: Maintenance						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	n/a (see next product purchase rate)
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
<b>Sum of profits</b>	<b>\$7,137.50</b>	<b>\$1,147.50</b>	<b>\$1,032.75</b>	<b>\$929.48</b>	<b>\$836.40</b>	<b>\$5,188.65</b>
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where $r$ = cost of capital rate and $t$ = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					

Η καθαρή παρούσα αξία είναι η παρούσα αξία των ταμειακών ροών με το απαιτούμενο ποσοστό απόδοσης του έργου σας σε σύγκριση με την αρχική σας επένδυση.

# Widget

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
<b>Revenue Time Series: Widget</b>						
Price of widget	\$10,000					\$10,000
Next product purchase rate (beyond year 0)						75%
Gross margin for widget	65%					65%
Profit from widget	\$6,500					\$4,875
<b>Revenue time series: Maintenance</b>						
Price of yearly maintenance contract	\$750	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$750
Retention rate	100%	90%	90%	90%	90%	<i>n/a (see next product purchase rate)</i>
Cumulative retention rate	100%	90%	81%	72.9%	65.6%	65.6%
Cumulative retention rate = $r^t$ where $r$ = retention rate and $t$ = no. of years after year 0						
Next product purchase rate						75%
Gross margin for maintenance	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Profit from maintenance	\$637.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$313.65
Sum of profits	\$7,137.50	\$1,147.50	\$1,032.75	\$929.48	\$836.40	\$5,188.65
Cost of capital rate	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Net present value factor	100%	50%	25%	12.5%	6.25%	3.125%
Net present value factor = $(1 - r)^t$ where $r$ = cost of capital rate and $t$ = no. of years after year 0						
Present value above cost of capital	\$7,137.50	\$573.75	\$258.19	\$116.19	\$52.28	\$162.15
Net present value of profits (LTV)	\$8,300.06					



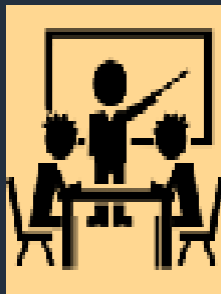
- Ο σημαντικότερος παράγοντας που οι επιχειρηματίες αρχικά παραβλέπουν κατά τον προσδιορισμό της διαχρονικής αξίας των πελατών τους, είναι το **κόστος κεφαλαίου**.
  - Εάν έχετε πρόσβαση σε χαμηλού κόστους κεφάλαια, μπορεί να κάνει τεράστια διαφορά.
- Όταν οι επιχειρηματίες κάνουν αυτόν τον υπολογισμό, συνήθως εκπλήσσονται με **το πόσο χαμηλή είναι η διαβίου αξία ενός πελάτη** για την επιχείρησή τους.
- Εκτός από το LTV, πρέπει να γνωρίζετε τον απόλυτο αριθμό της ροής εσόδων και των χρηστών στα επόμενα χρόνια.
- Αυτό θα είναι ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας για την αξία του περιουσιακού στοιχείου που έχετε δημιουργήσει, γεγονός που θα σας διευκολύνει πολύ να βρείτε χρήματα με χαμηλότερο κόστος και ενδεχομένως να σας καταστήσει ελκυστικό και πολύτιμο στόχο εξαγοράς.
- Λειτουργήστε με πραγματικούς αριθμούς και κατανοήστε τι οδηγεί αυτούς τους αριθμούς!



- Η απόφαση για το επιχειρηματικό μοντέλο. Η επιλογή σας μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το LTV σας και το ύψος των εσόδων σας.
  - Τα μοντέλα επαναλαμβανόμενων εσόδων, όπως τα συνδρομητικά μοντέλα, συχνά αυξάνουν τα έσοδα, αλλά απαιτούν πρόσθετα κεφάλαια από τους επενδυτές εκ των προτέρων και, ως εκ τούτου, έχουν πολύ υψηλό κόστος κεφαλαίου.
  - Μια εφάπαξ χρέωση εκ των προτέρων μπορεί να μειώσει το ποσό του κεφαλαίου που χρειάζεστε για να ξεκινήσετε, αλλά δεν είναι τόσο προσοδοφόρο σε συνεχή βάση.
- Το LTV αφορά το κέρδος, όχι τα έσοδα. Το μικτό περιθώριο κέρδους σας και τα ποσοστά κόστους κεφαλαίου είναι αναπόσπαστα στοιχεία για τον προσδιορισμό ενός ακριβούς LTV. Το πιο συνηθισμένο λάθος που κάνουν οι επιχειρηματίες στους υπολογισμούς του LTV είναι ότι απλώς αθροίζουν τις ροές εσόδων- αλλά αυτό που έχει σημασία είναι το κέρδος.
- Τα γενικά έξοδα δεν είναι αμελητέα. Για να απλοποιηθεί ο υπολογισμός του LTV, τα γενικά έξοδα (έξοδα E&A και διοικητικά έξοδα) δεν περιλαμβάνονται κατά τον προσδιορισμό του μικτού περιθωρίου κέρδους ενός προϊόντος- αλλά για να ληφθεί υπόψη αυτό, το LTV πρέπει να είναι σημαντικά υψηλότερο από το COCA.
  - Τα γενικά έξοδα μπορούν να κατανεμηθούν στο σύνολο των μονάδων ενός προϊόντος που πωλείται- έτσι, όσο αυξάνεται ο όγκος των πωλήσεων, τόσο μειώνεται το κόστος γενικών εξόδων ανά τεμάχιο.



# Περιπτώσιολογική Μελέτη: Helios

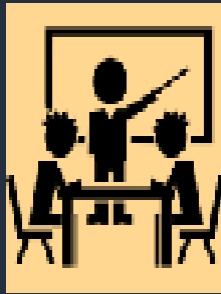


- Καθόρισαν ότι η τιμή θα έπρεπε να είναι 100 δολάρια ανά μονάδα. Η τιμή αυτή (η αναμενόμενη καθαρή τιμή μετά τις εκπτώσεις) περιλάμβανε το κάλυμμα παραθύρου και το λογισμικό για τον τηλεχειρισμό του αποπαγοποιητή σε ένα smartphone για ένα έτος.
- Με βάση το επιχειρηματικό τους μοντέλο, τις αποφάσεις τιμολόγησης και την έρευνα σχετικά με το πόσο ο μέσος πελάτης θα αγόραζε σε μια τυπική συναλλαγή, η ομάδα καθόρισε ότι τα ετήσια έσοδα ανά πελάτη κατά το πρώτο έτος θα ήταν 100.000 δολάρια.
- Ο τυπικός στόλος πελατών που απευθύνονταν είχε 1.000 οχήματα (κάποιοι είχαν περισσότερα και κάποιοι λιγότερα, αλλά 1.000 ήταν το μέσο μέγεθος του στόλου της αγοράς-στόχου τους) και ως εκ τούτου η εκτίμηση των 100 χιλιάδων δολαρίων καθαρού εισοδήματος ανά νέο πελάτη για το πρώτο έτος.
- Τα επόμενα χρόνια, κατά μέσο όρο το 20 τοις εκατό του στόλου θα αντικατασταθεί, οπότε τα νέα οχήματα θα πρέπει επίσης να επικαλυφθούν, παρέχοντας μια επαναλαμβανόμενη ροή εσόδων.



# Helios

## LTV παραδοχές



- 5% αύξηση τιμών κάθε χρόνο
- 90% ποσοστό ανανέωσης πελατών (επιθετική υπόθεση)
- 97% μεικτό περιθώριο κέρδους επειδή θα υπάρχουν πρόσθετα οριακά έξοδα εξυπηρέτησης και συντήρησης για κάθε στόλο
- 40% κόστος κεφαλαίου, καθώς η επιχείρηση τυχαίνει να έχει πρόσβαση σε κάποια κεφάλαια χαμηλότερου κόστους για να ξεκινήσει

**Table 17.2** Lifetime Value Calculations for Helios  
 Numbers may not add up exactly to LTV per Fleet due to rounding.

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Revenue per Year (Assumes 5% Yearly Price Increase) =	\$ 100,000	\$18,900	\$17,861	\$16,878	\$15,950	\$15,073
Gross Margin Profits from Revenues =	\$ 97,000	\$18,333	\$17,325	\$16,372	\$15,471	\$14,620
Net Present Value at Above Cost of Capital =	\$ 97,000	\$11,000	\$ 6,237	\$ 3,536	\$ 2,005	\$ 1,137
<b>NPV of Profit Stream or LTV per Fleet =</b>	<b>\$120,915</b>					
Pricing (Unit Price)	\$100	Business Model is a one-time charge with no recurring revenue				
Average Yearly Revenue per Fleet in Yr 1	\$100K					
Gross Margin	97%					
Price Increase per Year	5%					
Life of Product	5 years					
Retention Rate	90%					
Cost of Capital for Company (est.)	40%					

# Περιπτώσιολογική Μελέτη: Helios Παρατηρήσεις



- Κάντε μια μεγάλη αρχική πώληση σε ένα στόλο και προχωρήστε, αντί να δημιουργήσετε ένα "κολλώδες" προϊόν που θα αξιοποιούσε τους ευχαριστημένους υπάρχοντες πελάτες για να κερδίσει πρόσθετες πωλήσεις.
- Συλλογή της μεγαλύτερης πληρωμής κατά το πρώτο έτος ==> αδύναμα κίνητρα για τη συνέχιση της συνεργασίας με τους πελάτες και την απόκτηση επόμενων παραγγελιών για το 20% του ετήσιου κύκλου εργασιών των οχημάτων.
- Το ποσοστό διατήρησης 90% φαίνεται επιθετικό με βάση τις εμπειρίες άλλων εταιρειών.
- Εκπλήσσει το γεγονός ότι το LTV δεν ήταν υψηλότερο, αλλά η επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου και της τιμολόγησης άφησε στην εταιρεία αυτά τα οικονομικά στοιχεία για το LTV.
- Η πώληση ενός νέου στόλου θα απαιτούσε πολύ χρόνο, προσπάθεια και τελικά κόστος. Το COCA θα ξεπερνούσε τα 30 χιλ. δολάρια και πιθανότατα τα 50 χιλ. δολάρια λόγω του μεγάλου αριθμού απαιτούμενων τηλεφωνημάτων πώλησης.
- Αφού η Helios έκανε τον υπολογισμό της LTV, είδε ότι θα έπρεπε να επανεξετάσει το επιχειρηματικό της μοντέλο και την τιμολόγησή της για να βρει αν υπήρχε καλύτερος τρόπος για να κερδοσκοπήσει, καθώς και να επεκτείνει ενδεχομένως την πρόταση αξίας της προσθέτοντας περισσότερες λειτουργίες και σκεπτόμενη νέους τρόπους αξιοποίησης της εφαρμογής για smartphone που θα ενεργοποιούσε το σύστημα αποπάγωσης στα οχήματα.

Περιπτωσιολογική  
Μελέτη :

# Pet Rocks



- Το 1975, ο διαφημιστής Gary Dahl επινόησε την ιδέα του Pet Rock.
- Ήταν ένα κατοικίδιο που δεν απαιτούσε συντήρηση και δεν είχε κανένα κόστος μετά την αρχική αγορά.
- Πωλούνταν για 3,95 δολάρια το ένα.



Πηγή: Bill Aulet, Wiley 2013.

# LTV υπολογισμός Pet Rocks



- Εφάπαξ έσοδα: Η τιμή του widget είναι 3,95 δολάρια.
- Επαναλαμβανόμενα έσοδα: Κανένα.
- Πρόσθετες ευκαιρίες εσόδων: Καμία.
- Μικτό περιθώριο κέρδους για τα εφάπαξ έσοδα (τα οποία είναι τα μόνα έσοδα): 25 τοις εκατό.
- Ποσοστό διατήρησης: Δεν έχει σημασία, επειδή δεν υπάρχει ροή εσόδων και δεν θα αγοράσουν περισσότερα.
- Διάρκεια ζωής του προϊόντος: Άπειρο.
- Επόμενο ποσοστό αγοράς προϊόντος: (δεν θα αγοράζαν περισσότερα - το αστείο δεν κλιμακώνεται).
- Κόστος κεφαλαίου: 50 τοις εκατό.
- Ο Gary Dahl πήρε 1 δολάριο ανά πέτρα που πουλήθηκε και η εταιρεία (στην πραγματικότητα μόνο ο Gary Dahl) έβγαλε 1 εκατομμύριο δολάρια.

# LTV

Αξία διάρκειας ζωής ενός αποκτηθέντος πελάτη (LTV): το κέρδος που θα προσφέρει ένας νέος πελάτης κατά μέσο όρο, προεξοφλημένο για να αντικατοπτρίζει το υψηλό κόστος απόκτησης κεφαλαίου που αντιμετωπίζει μια νεοσύστατη επιχείρηση.



$$LTV = \sum \text{ΚΠΑ (κέρδη για 5 χρόνια)}$$

Πόσο αξίζει ένας νέος πελάτης για την επιχείρησή σας κατά τη διάρκεια της ζωής του μαζί σας.

# Βασικές Εκτιμήσεις



- Μικτά περιθώρια κέρδους (τιμολόγηση & κόστος)
- Κόστος Κεφαλαίου
- Ποσοστό διατήρησης
- Δυνατότητα αναπροσαρμογής ή σύλληψης αξίας σε άλλες διαστάσεις
- Σημειώστε ότι το κέρδος είναι αυτό που έχει σημασία και όχι τα έσοδα
- Θα συγκρίνετε το LTV με το COCA.
- Νόμος του Skok: LTV πρέπει να είναι τουλάχιστον 3X COCA
- Είναι σημαντικό να είστε **ρεαλιστές** και όχι **αισιόδοξοι** κατά τον υπολογισμό του LTV και να γνωρίζετε τους **βασικούς παράγοντες** πίσω από το LTV, ώστε να μπορείτε να εργαστείτε για την αύξησή του.



# Τι δεν είναι το LTV!



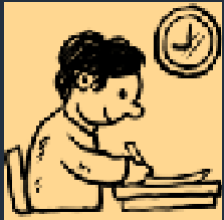
- Πρόκειται απλώς για την Καθαρή Παρούσα Αξία του Μοναδιαίου Κέρδους ενός ακόμη προϊόντος.
- Σημειώστε ότι ένας πελάτης μπορεί να αποκτήσει πολλαπλά προϊόντα σε μια τυπική συναλλαγή, αλλά περισσότερα γι' αυτό αργότερα.
- Δεν περιλαμβάνει το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
- Δεν περιλαμβάνονται τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης.
- Δεν περιλαμβάνει γενικά έξοδα.
- Απλά έσοδα, μείον το άμεσο κόστος υλικών και εργασίας που μετατρέπεται σε σημερινά χρηματικά ποσά.
- Επειδή πληρώνουμε τώρα έξοδα μάρκετινγκ και πωλήσεων για να αποκτήσουμε αυτόν τον πελάτη.





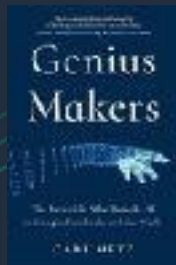


- <https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value>



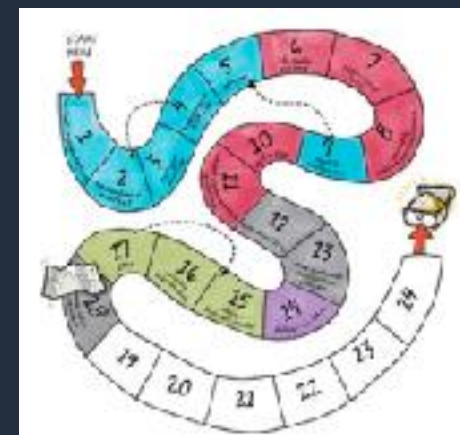
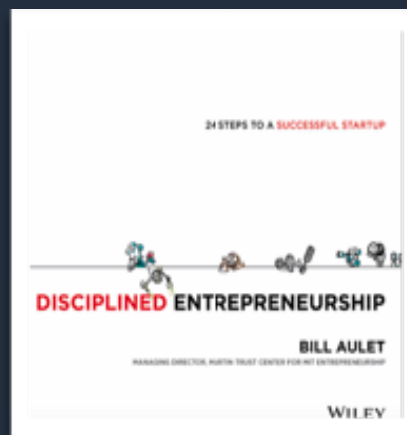
## Διαβάστε το βιβλίο "Genious Makers" του Cade Metz.

- ▶ Το κεφάλαιο εξετάζει, μεταξύ άλλων, την ίδρυση και την εξέλιξη της εταιρείας OpenAI.
- Συζητήστε και απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις:
  - ▶ Πώς καθορίστηκε η τιμή αγοράς της DNNResearch;
  - ▶ Ποια ήταν η αξία που αντανακλάται σε αυτή την τιμή;
  - ▶ Ποια ήταν η αποστολή και το επιχειρηματικό μοντέλο του OpenAI και πώς εξελίχθηκε μέχρι σήμερα;



Ενότητα 4: Πώς ο πελάτης σας αποκτά το προϊόν σας;

## Βήμα 18: Χαρτογράφηση της διαδικασίας πωλήσεων για την απόκτηση ενός πελάτη



# Μέρος 4

## Περιεχόμενα



- **Βήμα 18: Χαρτογράφηση της διαδικασίας πωλήσεων για την απόκτηση ενός πελάτη που πληρώνει**

# Σύνοψη του τελευταίου βήματος (#13)



- Καθορισμός της **διαδικασίας για την απόκτηση ενός πελάτη που πληρώνει** ορίζει:
  - πώς το DMU αποφασίζει να αγοράσει το προϊόν
  - εμπόδια που μπορεί να εμποδίζουν την ικανότητά σας να πουλήσετε το προϊόν σας:
    - παρατεταμένοι κύκλοι πωλήσεων
    - απρόβλεπτοι κανονισμοί
    - κρυμμένα εμπόδια.
- Το βήμα #18 διασφαλίζει ότι έχετε εντοπίσει **όλες τις πιθανές παγίδες** στη διαδικασία πώλησης.

- Διαδικασία πωλήσεων:
  - Κρίσιμη εισροή για την εκτίμηση του κόστους απόκτησης πελατών (COCA) στο βήμα 19.
  - Περιλαμβάνει την επιλογή των καναλιών πωλήσεων.
  - Σας επιτρέπει να κατανοήσετε τα οικονομικά μεγέθη ανά μονάδα του προϊόντος σας και στη συνέχεια να τα προσαρμόσετε αναλόγως για να αυξήσετε την κερδοφορία.
- Μπορείτε να χαρτογραφήσετε τη διαδικασία πωλήσεων εάν έχετε μια εκτίμηση της **αξίας διάρκειας ζωής** (LTV):
  - Αυτό βοηθά να υποδείξετε ποιες μέθοδοι πωλήσεων είναι **προσιτές** και **πρακτικό** για την επιχείρησή σας.

Dude,  
you really want  
to know each step!

That is the only way  
we will solve the riddle  
of the COCA in this case.



Η κατανόηση των λεπτομερειών της απόκτησης πελατών θα σας καταστήσει σαφείς τους παράγοντες του κόστους, έτσι ώστε να γνωρίζετε με την πάροδο του χρόνου πώς να κάνετε τη διαδικασία πωλήσεων συντομότερη και πιο αποδοτική από πλευράς κόστους.

- Εάν έχετε μια πρώτη εκτίμηση του LTV που φέρνει κάθε πελάτης στην επιχείρησή σας, το ερώτημα γίνεται:

## **"Πόσο θα κοστίσει να φέρετε έναν νέο πελάτη στο προϊόν σας;"**

- Ο προσδιορισμός του **Κόστους Απόκτησης Πελατών (COCA)** είναι δύσκολος και συχνά πολύ πιο πολύ λανθασμένος.
- Η έννοια του COCA είναι σχετικά **απλή**, αλλά οι επιχειρηματίες τείνουν να **υποτιμούν** δραματικά το πόσο κοστίζει η απόκτηση ενός νέου πελάτη όταν ξεκινούν για πρώτη φορά.
- Για να καταλάβετε πόσα θα πρέπει να ξοδέψετε για τη διαδικασία πωλήσεων προκειμένου να κερδίσετε πελάτες, κάντε μια **αυστηρή, ειλικρινή** αξιολόγηση με βάση τα γεγονότα, ξεκινώντας από τη χαρτογράφηση της αναμενόμενης διαδικασίας πωλήσεών σας.



# Τι κάνουμε σε αυτό το βήμα;

- Σε αυτό το βήμα θα επικεντρωθείτε στη διαδικασία πωλήσεων, χαρτογραφώντας τα **κανάλια πωλήσεων**:
  - βραχυπρόθεσμα
  - μεσοπρόθεσμα
  - μακροπρόθεσμα

# Παραβλεπόμενοι παράγοντες

- **Κόστος πίσω από όλες τις προστάθειες πωλήσεων και μάρκετινγκ που** απαιτούνται για να προσεγγίσετε τους υποψήφιους πωλητές σας. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:
  - ▶ Οι **μισθοί** των πωλητών, η εκτύπωση φυλλαδίων, η δημιουργία **ιστοσελίδων**, το κόστος των **εκθεμάτων σε** εμπορικές εκθέσεις, η **διαφήμιση** σε κλαδικές εκδόσεις, η ανάπτυξη **λευκών εγγράφων** κ.λπ.
- **Μακροχρόνιοι κύκλοι πωλήσεων** που κοστίζουν πολλά χρήματα.
  - ▶ Οι επιχειρηματίες τείνουν να θυμούνται μόνο τους πιο σύντομους κύκλους πωλήσεων.
- **Όλοι οι πελάτες που δεν αγόρασαν το προϊόν σας** και το κόστος πωλήσεων και μάρκετινγκ που σχετίζεται με την προσέγγιση αυτών των πελατών.
  - ▶ Πόσους βατράχους φιλήσατε πριν βρείτε τον πρίγκιπά σας (δηλαδή τον πρώτο σας πελάτη);
- **Εταιρικές ανακατατάξεις** που επηρεάζουν τη Μονάδα Λήψης Αποφάσεων του πελάτη.
  - ▶ Οι νέοι διευθυντές φέρνουν νέα προϊόντα και ανθρώπους για να επιτύχουν τους στόχους τους.
  - ▶ Αυτό μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών πώλησης στον πελάτη.

# Κανάλια πωλήσεων

- Πωλήσεις πεδίου
- Εσωτερικές πωλήσεις
- Πωλήσεις μέσω Διαδικτύου
- Μεταπωλητές τρίτων

# Κατηγορίες καναλιών πωλήσεων

Option	Pros	Cons
<b>I. Field Sales:</b> Direct sales-people who are employees of the company. They call on prospects in person at some point in the process. They provide high-touch connection and line of communication to the potential customer. Also known as “outside sales.”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excellent for demand generation when creating new markets; may well be the only option for demand generation</li><li>• High-touch approach creates excellent feedback loop</li><li>• High-touch approach also generally creates deep customer loyalty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Very expensive (salary, bonus, expenses)</li><li>• Requires an LTV of \$30K or likely higher</li><li>• Hard to scale up as hiring them is hard and expensive and the success rate is unpredictable</li><li>• Takes a long time to become productive</li><li>• A challenge to manage</li></ul>

# Κατηγορίες καναλιών πωλήσεων

Option	Pros	Cons
<p>2. <b>Inside Sales:</b> Also known as “telesales” in the past, but today no longer just telephone sales reps. They use e-mail and other electronic communication to create and continue a dialogue with the customer, but do not visit the customer in person.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Much cheaper than field sales</li><li>• Maintain direct connection with prospects, potential customers, and customers</li><li>• Able to get nuanced feedback from prospects because a human is in the loop</li><li>• High productivity because of lack of travel</li><li>• Good systems exist to further increase productivity and track progress of sales funnel and sales reps</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lower touch, resulting in less customer engagement and less demonstration of the company’s commitment to the customer</li><li>• Still expensive because the salesperson is interacting one-on-one with customers</li><li>• Some products just can’t be sold without an in-person demo or meeting with the customer</li></ul>

# Κατηγορίες καναλιών πωλήσεων

Option	Pros	Cons
<b>3. Internet Sales:</b> This is a general catch-all category for sales done by computers through automatically generated e-mails, big data analysis, social media, preference engines, etc. The key differentiator is that there is no human in the loop.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direct interaction with the customer</li><li>• Ability above all others to systematically capture even more data on the customer and track their progress—as well as spot patterns and make intelligent recommendations</li><li>• Lowest cost by far</li><li>• Actually preferred by some prospects</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Low touch</li><li>• Can't read some nuances that only humans can</li><li>• Some prospects do not react well to it</li><li>• Privacy considerations</li><li>• Can be hard to build customer loyalty</li><li>• Risk for high LTV prospects/customers that others who use the higher touch channels above will steal these valuable customers</li></ul>

# Κατηγορίες καναλιών πωλήσεων

Option	Pros	Cons
<b>4. Third-Party Resellers:</b> These people sell your product but are not employees of your company. They include Value-Added Resellers (VARs), distributors, stores, catalogues, independent sales agents, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instant geographic coverage</li><li>• Easy to manage</li><li>• Understand cultural context and have preexisting contacts in their databases</li><li>• Lower cost than field sales</li><li>• Don't have to hire, fire, and manage salespeople</li><li>• Good for quick demand fulfillment</li><li>• Potential temporary solution</li><li>• Potential good solution for a mature product</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• They own the customer, not you (very bad!)</li><li>• Unlikely to have direct interaction with prospects, hence miss important learning about customer needs</li><li>• Poor at demand generation</li><li>• Expensive compared to inside sales and Internet sales</li><li>• Most likely low loyalty to you and your product (just another product in their portfolio)</li></ul>



Ποιοι παράγοντες  
καθορίζουν τα  
χρησιμοποιούμενα  
κανάλια πωλήσεων;





# Προσιτότητα Μακροπρόθεσμα

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
-\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
-\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
-\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
-\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
-\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
-\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
-\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
-\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
-\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
-\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
-\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
-\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
-\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
-\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.
-\$300K	Likely led by field sales, with support from inside sales and some third-party resellers in selected areas for geographic coverage.

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
-\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
-\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
-\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
-\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.
-\$300K	Likely led by field sales, with support from inside sales and some third-party resellers in selected areas for geographic coverage.
-\$3M	Dominated by field sales, with other channels in a supporting role.

# Ποια κανάλια είναι προσιτά;

Estimated LTV	What you can afford for sales channels in the long term
~\$30	Only Internet sales; no human can be in the loop.
~\$300	Predominantly if not all Internet sales, with maybe a very small amount of inside sales for the most important prospects.
~\$3,000	Mix of Internet sales and inside sales and maybe some third-party resellers, especially if the product is mature or requires low support.
~\$30K	Mix of all channels, with heavy reliance on inside sales and judicious use of field sales on big accounts. Third-party resellers can play a role in this scenario for geographic coverage and quick scale-up.
~\$300K	Likely led by field sales, with support from inside sales and some third-party resellers in selected areas for geographic coverage.
~\$3M	Dominated by field sales, with other channels in a supporting role.
~\$30M	The field sales representatives are the all-powerful dictators; other sales channels don't even look at highly qualified prospects or customers without their approval. Customer intimacy and professionalism is crucial in this scenario.



# Χαρτογράφηση της διαδικασίας πωλήσεων

- A. Καθορίστε **ποιο ποσοστό των πωλήσεων θα προέρχεται από διαφορετικά κανάλια**, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.
- B. Χρησιμοποιήστε το φύλλο εργασίας "Κανάλια πωλήσεων για βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα" για να ορίσετε:
1. **Χρονικές περιόδους και αναλογίες**
  2. **Στόχοι πωλήσεων** που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια κάθε περιόδου
  3. **Παραδοχές και κίνδυνοι.**
- C. Καθορίστε τα **ορόσημα που** πρέπει να επιτύχετε κατά τη διάρκεια κάθε περιόδου, ώστε η εταιρεία σας να είναι έτοιμη να μεταβεί στη στρατηγική πωλήσεων για την επόμενη περίοδο.



Το βραχυπρόθεσμο, το μεσοπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο ορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την πρόοδο που σημειώνετε στις πωλήσεις των προϊόντων σας.



### Sales Channels for the Short, Medium, and Long Term

	Short Term—Initial Market Entry	Medium Term—Gaining Market Traction	Long Term—Steady State
How long—when does this time period start and end? (Include units—e.g., months, years.)			
What % of the sales (measured by revenue) for:			
- Field sales	____%	____%	____%
- Inside sales	____%	____%	____%
- Internet sales	____%	____%	____%
- Third-party reseller	____%	____%	____%
Key milestones for this time period, which, when achieved, indicate it is time to move to the next time period:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Key assumptions:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Highest risk factors:	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Summary for time period:			

# Αλλαγή της διαδικασίας πωλήσεων με την πάροδο του χρόνου

- Το COCA ξεκινά πολύ ψηλά και μειώνεται με την πάροδο του χρόνου.
  - Η διαδικασία πωλήσεων που είναι απαραίτητη για την προσέγγιση και το κλείσιμο πελατών κατά την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης απαιτεί πολύ **περισσότερο χρόνο** και **επένδυση** από ό,τι η ίδια διαδικασία όταν μια επιχείρηση έχει ωριμάσει και αρχίζει να επεκτείνεται.
- Η διαδικασία πωλήσεων χωρίζεται συνήθως **σε τρεις χρονικές περιόδους για λόγους ανάλυσης**.
  - Θα χρησιμοποιείτε διαφορετικές μεθόδους πωλήσεων ή συνδυασμούς μεθόδων σε κάθε περίοδο.

# Περίοδος 1: Βραχυπρόθεσμα

- **Εστίαση:** δημιουργήστε ζήτηση για το προϊόν σας και εκπληρώστε τις παραγγελίες για το προϊόν.
- Το προϊόν είναι ακόμα καινούργιο. Χρειάζεται άμεση αλληλεπίδραση με τους πελάτες για να:
  - εξηγεί την πρόταση αξίας και γιατί το προϊόν είναι μοναδικό
  - ταχεία επανάληψη για τη βελτίωση του προϊόντος με βάση τα σχόλια των πελατών,
- Αυτό είναι το **στάδιο των ιεραποστολικών πωλήσεων**: τελειώνει όταν αρχίζετε να βλέπετε ζήτηση για το προϊόν σας, την οποία δεν δημιουργήσατε εσείς άμεσα.
- Γίνεται από άμεσους πωλητές ["άτομα **επιχειρηματικής ανάπτυξης**"]:
  - Είναι πολύ ακριβά και χρειάζονται χρόνο για να αποκτήσουν ταχύτητα.
  - Οι καλοί είναι δύσκολο να διατηρηθούν
  - Ο εντοπισμός καλών και μέτριων πωλητών είναι δύσκολο να γίνει.
- **Οι διαδικτυακές τεχνικές** (εισερχόμενο μάρκετινγκ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τηλεμάρκετινγκ) μπορούν να συμβάλουν στη μείωση της ανάγκης για άμεσους πωλητές, ακόμη και σε αυτό το στάδιο.
  - Ορισμένα προϊόντα, ιδίως οι διαδικτυακές εφαρμογές, μπορούν να τα καταφέρουν καλά με μια δωρεάν δοκιμή και μια ισχυρή τεκμηρίωση, αντί να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε άμεσους πωλητές.
  - Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα αυτού του εργαλείου είναι ότι μπορείτε να λάβετε εκτεταμένες αναλύσεις σχετικά με τον πελάτη σας, οι οποίες δεν είναι δυνατές μέσω του ανθρώπινου καναλιού.

# Περίοδος 2: Μεσοπρόθεσμα

- **Εστίαση:** μετατοπίζεται από τη δημιουργία ζήτησης προς την **εκπλήρωση παραγγελιών**, καθώς η προφορική επικοινωνία και τα κανάλια διανομής αναλαμβάνουν μέρος του βάρους της δημιουργίας ζήτησης.
- **Διαχείριση πελατών:** διασφάλιση της διατήρησης των υφιστάμενων πελατών και δημιουργία πρόσθετων ευκαιριών πώλησης για αυτούς.
- Συχνά χρησιμοποιούνται **διανομείς** ή **μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας (VARs)**, ιδίως για την εξυπηρέτηση πιο απομακρυσμένων αγορών ή μικρότερων πελατών με χαμηλότερο LTV.
  - Η χρήση διανομέων ή VARs μειώνει σημαντικά το κόστος απόκτησης πελατών, αλλά απαιτεί από εσάς να παραχωρήσετε μέρος του περιθωρίου κέρδους σας στον διανομέα - **μεταξύ 15 και 45 τοις εκατό ή και περισσότερο ανάλογα** με τον κλάδο.
  - Το μειωμένο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα πιθανώς αντισταθμίζεται από τη **μείωση του COCA** και την **ταχύτητα** εισόδου σε νέες αγορές μέσω των ήδη υπάρχοντων καναλιών διανομής.
- **Οι άμεσοι** (και πιο δαπανηροί) **πωλητές** μπορούν να επικεντρωθούν σε μεγαλύτερες ευκαιρίες πελατών με υψηλότερο LTV.

# Περίοδος 3: Μακροπρόθεσμα

- **Εστίαση:** εκπλήρωση των παραγγελιών των πελατών.
  - Πολύ μικρή δημιουργία ζήτησης
  - Συνέχιση της διαχείρισης πελατών όπου χρειάζεται.
- Το Διαδίκτυο και οι τρόποι τηλεμάρκετινγκ χρησιμοποιούνται συνήθως σε μια μακροπρόθεσμη στρατηγική.
- Θα πρέπει να γίνουν προσαρμογές καθώς οι ανταγωνιστές εισέρχονται στην αγορά, γεγονός που θα επηρεάσει την ικανότητά σας να φτάσετε σε αυτό το στάδιο και το τι θα κάνετε όταν φτάσετε εκεί.

## **Short Term**

- Direct Sales (100%)



All end customers w/focus on  
strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

*Figure 18.1 Example map of sales process.*



### **Short Term**

- Direct Sales (100%)



All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

### **Medium Term**

- Direct Sales (50%)



Largest customers

- Selected Regional Exclusive VARs (50%)



Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*

*Figure 18.1 Example map of sales process.*

### **Short Term**

- Direct Sales (100%)



All end customers w/focus on strategic accounts in target market

*This would continue until Word of Mouth becomes significant and product is matured and proven. Then as move from demand creation to demand fulfillment . . .*

### **Medium Term**

- Direct Sales (50%)



Largest customers

- Selected Regional Exclusive VARS (50%)



Medium and small accounts in target market

*This would eventually evolve to more of an online commerce as the product becomes the standard and the product line expands and new markets are tested—estimated in year 3*

### **Long Term**

- Direct Sales (25%)



Top 50 accounts & new market

- Selected Regional Exclusive VARS (40%)



Accounts below Top 50 & non-core markets

- Through Web Site & Direct Telemarketing (35%)



All customers in core market (with commission to VARS & Direct Sales)

*Figure 18.1 Example map of sales process.*

# Πώς να χαρτογραφήσετε τη διαδικασία πωλήσεών σας;

- Για να αναπτύξετε τη στρατηγική σας για τις πωλήσεις, πρέπει να καταλάβετε:

- ποια κανάλια πωλήσεων θα χρησιμοποιήσετε και
- πώς θα αλλάξει η χρήση των καναλιών πωλήσεων με την πάροδο του χρόνου.

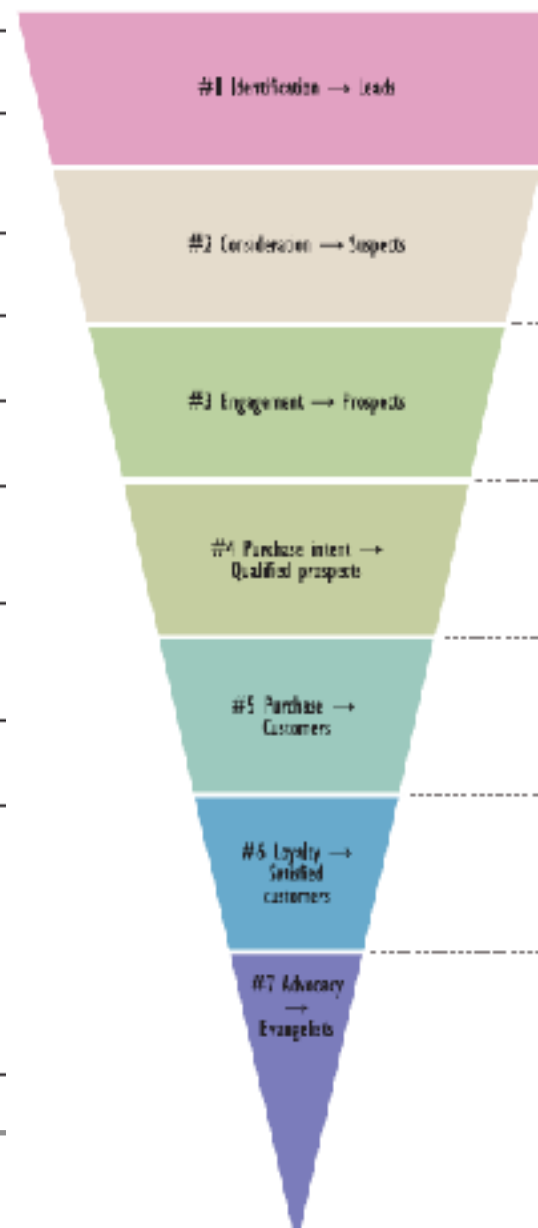
αξιοποιώντας τη δουλειά που έχετε ήδη κάνει στην περίπτωση χρήσης πλήρους κύκλου ζωής.

- **Τα βασικά ερωτήματα** που πρέπει να καλύπτει η διαδικασία πωλήσεών σας περιλαμβάνουν:

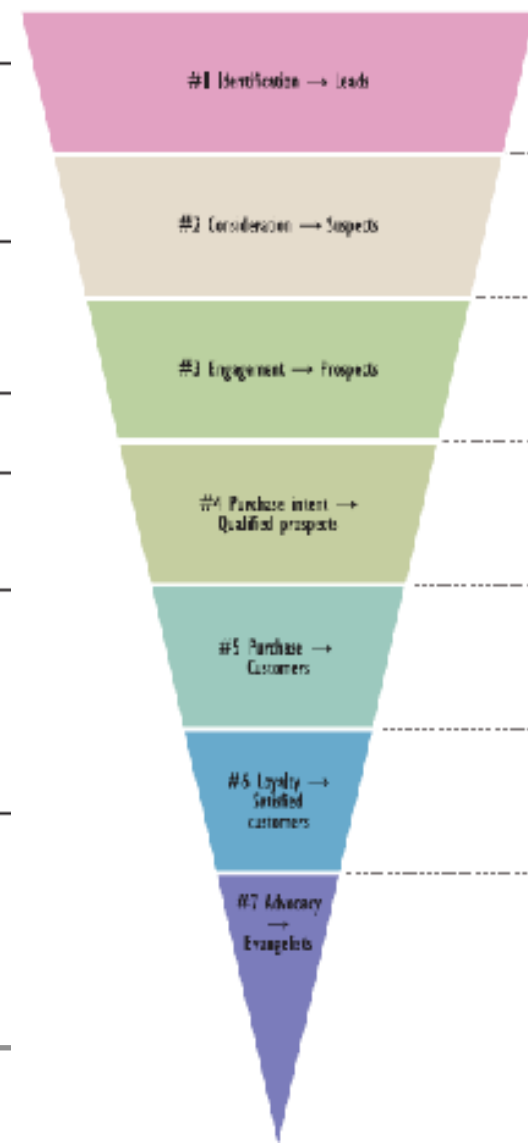
- Πώς ο πελάτης-στόχος σας αντιλαμβάνεται ότι έχει ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία;
- Πώς θα μάθει ο πελάτης-στόχος ότι υπάρχει λύση σε αυτό το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ή θα μάθει ότι υπάρχει μια ευκαιρία που δεν γνώριζε προηγουμένως;
- Από τη στιγμή που ο πελάτης-στόχος γνωρίζει για την επιχείρησή σας, ποια είναι η εκπαιδευτική διαδικασία που του επιτρέπει να κάνει μια καλά ενημερωμένη ανάλυση σχετικά με το αν θα αγοράσει το προϊόν σας;
- Πώς κάνετε την πώληση;
- Πώς εισπράττετε τα χρήματα;

## 2nd Draft Sales Funnel Inputs

		Short Term	Medium Term	Long Term
#1: Identification (Output: Leads)	How will you generate leads?			
	What are your customer's watering holes?			
	Who from the customer's DMU is involved in this part of the funnel?			
#2: Consideration (Output: Suspects)	How do you start the initial dialogue with your leads?			
	What windows of opportunity or triggers exist?			
	Who from the DMU is involved?			
#3: Engagement (Output: Prospects)	How do you determine whether your value proposition is appealing to the customer?			
	How do you determine whether your pricing is in line with the customer's budget?			
	Who from the DMU is involved?			
#4: Purchase Intent (Output: Qualified Prospects)	How do you qualify that the customer is ready to purchase, and how do you develop a proposal for the purchase?			
	How do you close the sale and handle customer questions/objections?			



		Short Term	Medium Term	Long Term
#5: Purchase (Output: Customers)	Who from the DMU is involved?			
	How do you secure full commitment from the customer to purchase your product?			
	How does your customer pay for your product? Who pays?			
#6: Loyalty (Output: Satisfied Customers)	Who from the DMU is involved?			
	How do you ship and install the product?			
	How do you provide support to the customer so they use and get the expected value out of your product?			
#7: Advocacy (Output: Evangelists)	Who from the DMU is involved?			
	How do you encourage the customer to buy more product?			
	How do you encourage the customer to tell others about the product, and how do you measure whether customers are telling others about your product?			
	Who from the DMU is involved?			



## Techniques and Actions to Maximize Yield Rate at Each Stage

Short Term: Summary of Techniques and Actions to Maximize Yield			
Stage in Funnel (starting at top)	Technique(s)	How to Maximize Conversion	Done by Whom? When?
#1—Identification (leads)			
#2—Consideration (suspects)			
#3—Engagement (prospects)			
#4—Purchase Intent (qualified prospects)			
#5—Purchase (customers)			
#6—Loyalty (satisfied customers)			
#7—Advocacy (evangelists)			

## Risk Factors

What are your three biggest risk factors in your go-to-market plan? How do you intend to mitigate those risks? What metrics will you use to monitor them and intervene as needed? (Remember, things never go exactly the way you want them to or as you plan them!)

### 1. Risk factor #1 and mitigation plan:

Metrics to watch:

---

Potential intervention strategy:

---

---

### 2. Risk factor #2 and mitigation plan:

---

---

Metrics to watch:

---

---

Potential intervention strategy:

---

---

### 3. Risk factor #3 and mitigation plan:

---

---

Metrics to watch:

---

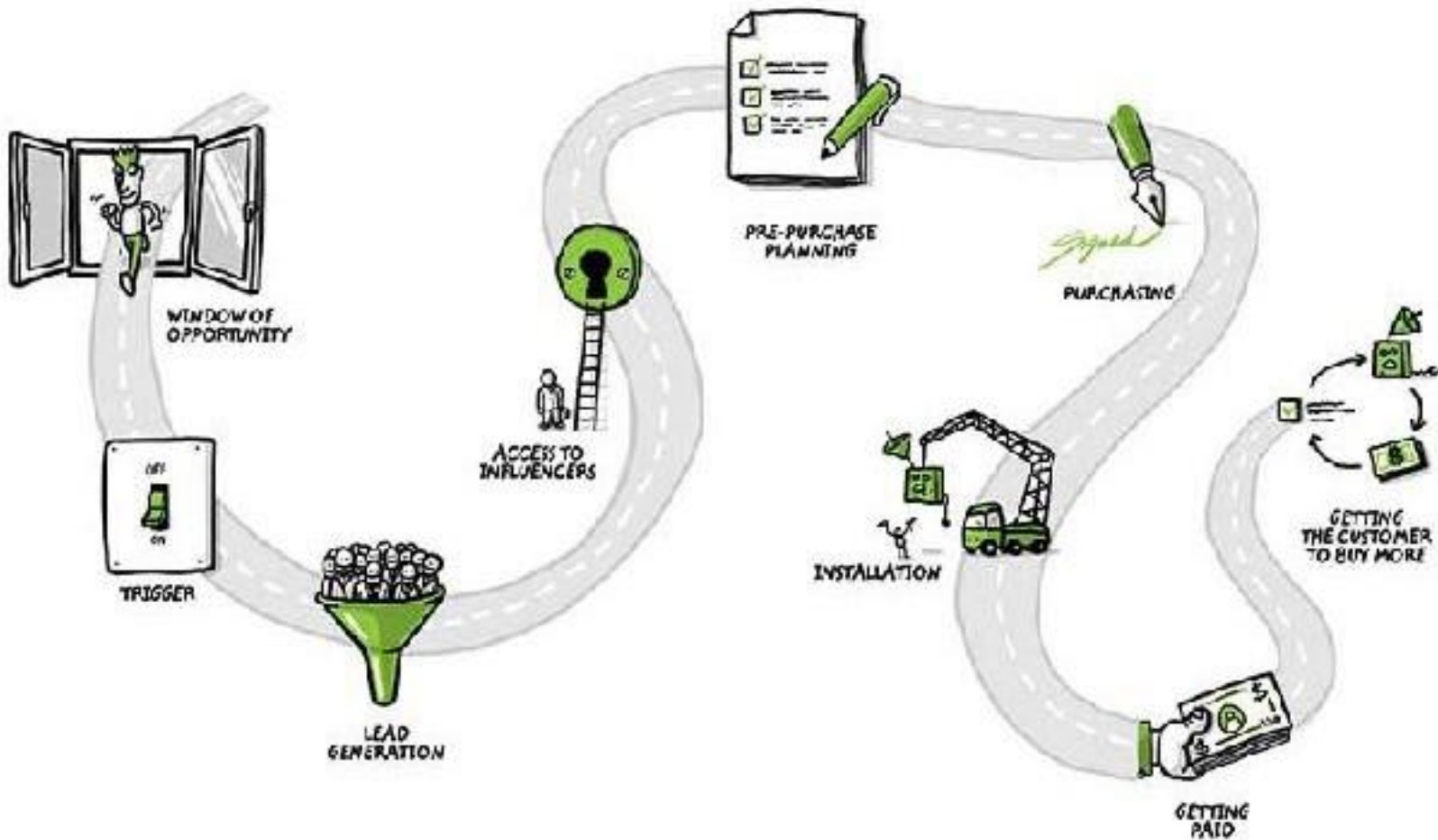
---

Potential intervention strategy:

---

---

# THE SALES PROCESS MAP





# Παραδείγματα Διαδικασίας Πωλήσεων



- Η κατασκευάστρια εταιρεία **FarmVille** Ζηγνα επέλεξε μια ιογενή προσέγγιση για να μειώσει σημαντικά την ανάγκη για πωλητές.
- Η **Groupon** απαιτούσε έντονη συμμετοχή σε άμεσες πωλήσεις για να αποκτήσει εμπόρους ως πελάτες, με αποτέλεσμα ένα υψηλό και σταθερό COCA που επηρέαζε το περιθώριο κέρδους της εταιρείας- ωστόσο, στην άλλη πλευρά της αμφίπλευρης αγοράς της, η Groupon είχε τις καθημερινές προσφορές της να εξαπλώνονται ιογενώς, δίνοντας αποτελεσματικά κίνητρα στους καταναλωτές να διαδώσουν τις προσφορές στους φίλους τους.
- **To LinkedIn** έχει ένα πιο εκλεπτυσμένο μοντέλο.
  - Ξεκίνησαν με πολύ επιλεκτικές διαδικτυακές διαφημίσεις και με κάποιους άμεσους πωλητές (για να πουλήσουν το πακέτο πρόσληψης).
  - Μόλις απέκτησαν ελκυστικότητα στην αγορά και μια λογική κρίσιμη μάζα, άρχισαν να βασίζονται πολύ περισσότερο στο ότι οι χρήστες προσέλκυαν τους συναδέλφους τους για να ενταχθούν στον ιστότοπο μέσω ενός καλά αναπτυγμένου συστήματος προσκλήσεων που είναι εύκολο να αποσταλούν, σε συνδυασμό με έναν αποτελεσματικό αλγόριθμο που προτείνει πιθανές νέες συνδέσεις.
  - Αυτό το σύστημα άρχισε γρήγορα να στέλνει μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε άτομα εκτός του δικτύου για να ενταχθούν εάν δεν ήταν ήδη μέλη.
  - Μόλις η εταιρεία πέτυχε υψηλά επίπεδα διείσδυσης στην αγορά, εστίασε τον αλγόριθμο της στο να κάνει συστάσεις για άτομα που ήταν ήδη στον ιστότοπο, για να ενθαρρύνει περισσότερες συνδέσεις που μπορεί να κάνει ο χρήστης, κρατώντας τον χρήστη να επιστρέφει και να επενδύει βαθύτερα στον ιστότοπο, ώστε η αλλαγή να γίνεται όλο και πιο δύσκολη.
- **To Facebook** κατάφερε ομοίως να εκμεταλλευτεί το φαινόμενο του δικτύου για να φέρει νέους χρήστες με πολύ μικρό κόστος, και στη συνέχεια να τους συνδέει όλο και περισσότερο με το δίκτυό του με έναν παρόμοιο αλγόριθμο για να προτείνει πιθανά άτομα με τα οποία ο χρήστης θα ήθελε να συνδεθεί.

# Περιπτώσιολογική Μελέτη Lark



- Ο κατασκευαστής αθόρυβων ξυπνητηριών Lark Technologies συνειδητοποίησε κατά τη χαρτογράφηση της διαδικασίας πωλήσεων του ότι θα έπρεπε να **εκπαιδέψει τους χρήστες σχετικά** με το τι σημαίνει αθόρυβο ξυπνητήρι και προϊόν προπόνησης ύπνου.
- Θα χρειαστεί σκληρή δουλειά για να κινηθεί η αγορά.
- Η διευθύνουσα σύμβουλος Julia Hu ανέπτυξε τα ακόλουθα βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια.



# Περιπτώσιολογική Μελέτη Lark Βραχυπρόθεσμα



- Συμμετοχή σε **προσωπικές πωλήσεις** σε υποψήφιους πελάτες, ακόμη και μέσω στήνοντας ένα τραπέζι στην πανεπιστημιούπολη του MIT την ημέρα της αποφοίτησης για να εξηγήσει το προϊόν και την αξία του.
- Η διευθύνουσα σύμβουλος αναζήτησε και κέρδισε πολλές **ευκαιρίες για δημόσιες ομιλίες** προκειμένου να ευαισθητοποιήσει το κοινό για το προϊόν της. Αυτή η στρατηγική είχε **σημαντικό κόστος**, διότι την απομάκρυνε από τις βασικές επιχειρησιακές πτυχές της επιχείρησής της.
- Πολλές από τις πρώτες μονάδες πωλήθηκαν σε συγγενείς και φίλους που μπορούσαν να διαδώσουν το προϊόν.
- Η CEO **ασχολήθηκε** επίσης με τους **κύριους παράγοντες επιρροής της Persona της**, όπως η ιστοσελίδα Urban Daddy, ένα καθημερινό ενημερωτικό δελτίο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που απευθύνεται ειδικά σε πλούσιους νέους επαγγελματίες της πόλης.
- Η εταιρεία **δημιούργησε έναν ιστότοπο όπου οι πελάτες μπορούσαν να αγοράσουν** το προϊόν.
- Πειραματίστηκαν επίσης με τη **βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SEO)** για να βοηθήσουν στην αύξηση της επισκεψιμότητας στον ιστότοπο.
- Άρχισαν επίσης να **πειραματίζονται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης**, όπως το Twitter, αν και με οριακά αποτελέσματα.

# Περιπτώσιολογική Μελέτη: Lark Μεσοπρόθεσμα



- Η εταιρεία υπέγραψε συμφωνία με την Apple για τη διανομή του προϊόντος της στο Apple Store χωρίς να απαιτεί αποκλειστικότητα.
- Η στρατηγική αυτή έδωσε στο προϊόν Lark **άμεση αξιοπιστία**, καθώς είχε εγκριθεί από την ίδια την Apple για πώληση στα καταστήματα Apple, καθώς και πολύ ευρύτερη προβολή, αλλά η εταιρεία έπρεπε να **εγκαταλείψει μεγάλο περιθώριο κέρδους**:
  - Το προϊόν που πωλούνταν στο κατάστημα ήταν το εξάρτημα υλικού ==> το κατάστημα έπρεπε να έχει αποθέματα και το μικτό περιθώριο κέρδους της LARK επηρεάστηκε σημαντικά.
- Ωστόσο, ο διευθύνων σύμβουλος δεν χρειαζόταν πλέον να κάνει πωλήσεις ένας προς έναν, αλλά επικεντρώθηκε στην πρόσληψη διανομέων και στη βελτίωση της ιστοσελίδας της LARK.

Περιπτωσιολογική  
Μελέτη:  
**Lark**  
Μακροπρόθεσμα



- Ο ιστότοπος είναι το βασικό μέρος για να λάβετε πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και να το αγοράσετε.
- Η εταιρεία αναμένει:
  - το 40% των παραγγελιών του να γίνεται μέσω της διαδικτυακής σελίδας (και άλλων άμεσων διαδικτυακών καναλιών),
  - 50% από το κανάλι λιανικής διανομής, και
  - 10% από άλλα κανάλια

# Εργασίες ανάγνωσης

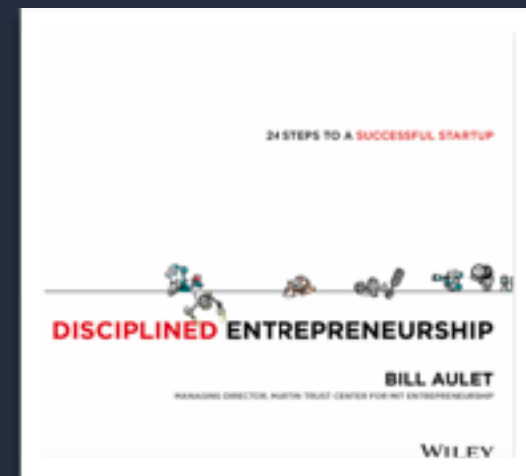
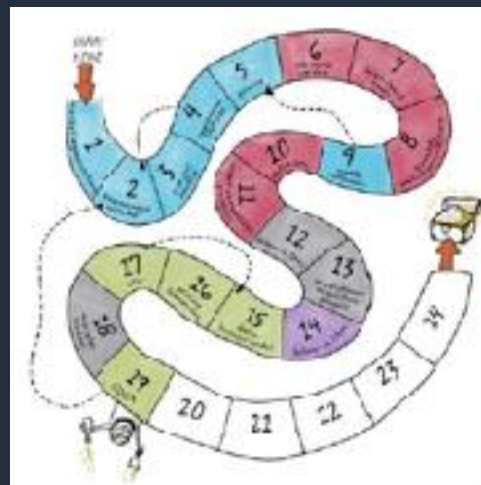


Μελετήστε τα παρακάτω άρθρα σχετικά με τις πωλήσεις και το branding:

- **Συμβουλές πωλήσεων για τεχνικούς ιδρυτές** της Carol Luong, Y Combinator.
  - <https://blog.ycombinator.com/sales-advice-for-technical-founders/>
- **Πώς να δημιουργήσετε ένα σχέδιο απόκτησης πελατών για νεοσύστατες επιχειρήσεις;** από τον Ryan Gum.
  - <https://ryangum.com/customer-acquisition-plan/>
- **Στρατηγική απόκτησης πελατών για νεοσύστατες επιχειρήσεις: 23 τεχνικές για να κερδίσετε νέους πελάτες.**
  - <https://www.omnikick.com/customer-acquisition-strategy/>
- **8 στοιχεία για το branding της νεοφυούς επιχείρησής σας,** από τον George Debb, The Next Web.
  - <https://thenextweb.com/dd/2019/07/13/rip-fernando-corby-corbato-inventor-of-the-password-1926-2019/>
- **Επιχειρηματικές πωλήσεις για χάκερ** από τον Ryan June, Y Combinator
  - <https://blog.ycombinator.com/enterprise-sales-for-hackers/>

## Ενότητα 7: Τιμολόγηση, LTV και COCA

# Βήμα 19: Υπολογίστε το κόστος απόκτησης πελατών (COCA)



This always happens.  
I will get them out of here  
and back to reality tomorrow  
when they sober up



Αγαπάμε τους επιχειρηματίες και την αισιοδοξία τους, αλλά σχεδόν πάντα τους τυφλώνει για το πραγματικό κόστος της απόκτησης πελατών.

Είναι σημαντικό να κάνετε ρεαλιστικούς υπολογισμούς και στη συνέχεια να κάνετε τις κατάλληλες προσαρμογές με την πάροδο του χρόνου.



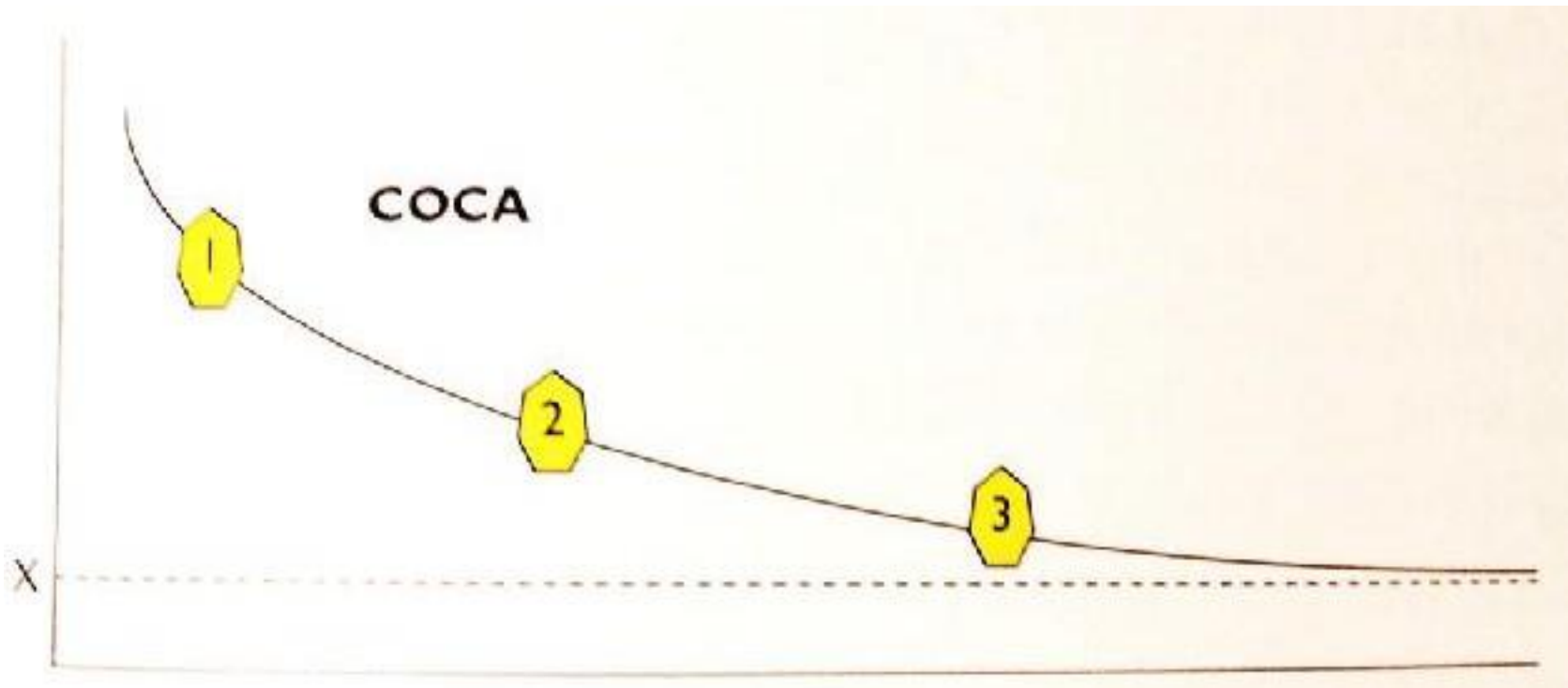
# Υπολογισμός COCA

- **Γιατί;**

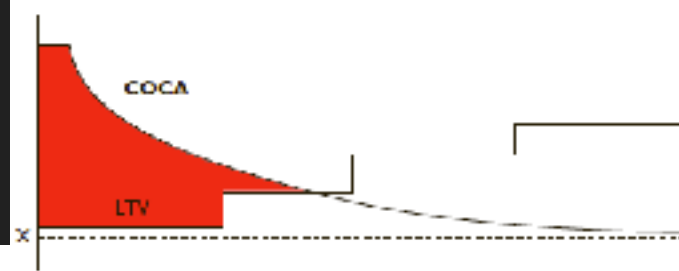
- ▶ Το Κόστος Απόκτησης Πελατών (COCA) είναι μια εξαιρετικά σημαντική μέτρηση και μπορεί να είναι αρχικά δύσκολο να κατανοηθεί και να υπολογιστεί.
- ▶ Δώστε μεγάλη προσοχή στις λεπτομέρειες για να το υπολογίσετε σωστά. Απαιτεί σημαντική προσπάθεια και συστηματική σκέψη.
- ▶ Συνήθως, στα αρχικά στάδια της διαδικασίας πωλήσεων, το **COCA υπερβαίνει τη Διαχρονική Αξία ενός Αποκτηθέντος Πελάτη**. Σε βιώσιμες επιχειρήσεις, το **COCA μειώνεται με την πάροδο του χρόνου** μέχρι να είναι σημαντικά μικρότερη από την LTV.
- ▶ Ένα από τα **βασικά ερωτήματα** για την επιχείρησή σας είναι **πόσος χρόνος θα χρειαστεί για να πέσει το COCA κάτω από το LTV ενός πελάτη**, διότι μέχρι να φτάσετε σε αυτό το σημείο, **η επιχείρησή σας ξοδεύει περισσότερα χρήματα από όσα εισπράττει**.

# Είναι πολύ σημαντικό να δούμε το COCA με την πάροδο του χρόνου

- Θα ξεκινήσει πολύ ψηλά και στη συνέχεια θα πρέπει να μειωθεί με την πάροδο του χρόνου.



# COCA vs LTV



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

Σε μια βιώσιμη επιχείρηση, το κόστος απόκτησης πελατών (COCA) θα **πέσει τελικά κάτω από** την αξία ζωής ενός αποκτηθέντος πελάτη (LTV).

Κατά τη διάρκεια του μακροπρόθεσμου σταδίου της διαδικασίας πώλησης, **το COCA θα εξομαλυνθεί** και θα συνεχίσει να απαιτεί συνεχή επένδυση, αλλά με κόστος λιγότερο από το LTV του πελάτη.

Το **LTV** συχνά θα **αυξάνεται** επίσης με την πάροδο του χρόνου, λόγω των ευκαιριών **πώλησης προς τα πάνω** με τους υπάρχοντες πελάτες ("αρνητική αποχώρηση").

Η **ισχύς της τιμολόγησης** θα **αυξηθεί** επίσης **μερικές φορές**, εάν το προϊόν σας γίνει πρότυπο με ελάχιστο ισχυρό ανταγωνισμό.

*Αυτή η γραφική απεικόνιση έχει μια ιδιαίτερα επιθετική αύξηση του LTV, κάτι που συνήθως δεν συμβαίνει, αλλά προσθέτει κάποιο δράμα στο διάγραμμα. Η κόκκινη περιοχή υποδεικνύει την καύση μετρητών πριν φτάσετε σε θετικές ταμειακές ροές.*

# Υπολογισμός COCA

- **Τι είναι αυτό;**

- ▶ Το COCA περιλαμβάνει όλα τα έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ που σχετίζονται με την απόκτηση ενός και μόνο μέσου πελάτη σε σταθερή κατάσταση, ακόμη και όταν ένας δυνητικός πελάτης επιλέγει να μην αγοράσει το προϊόν σας.
- ▶ Το COCA σας δεν περιλαμβάνει σταθερά έξοδα παραγωγής ή έξοδα εκτός του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, όπως έρευνα και ανάπτυξη, οικονομικά και διοίκηση ή γενικά έξοδα.
- ▶ Σε αυτό το βήμα, θα υπολογίσετε το COCA σας για **τρεις συνεχόμενες χρονικές περιόδους**, όπου η πρώτη χρονική περίοδος αρχίζει με το αρχικό κόστος των πωλήσεών σας.
- ▶ Θα βελτιώσετε τον υπολογισμό του COCA καθώς θα προχωράτε περισσότερο στη διαδικασία πώλησης.

- **Πώς;**

- ▶ Προσδιορίστε **ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το COCA σας**
- ▶ να αποδώσετε ρεαλιστικές τιμές στους διάφορους παράγοντες, και
- ▶ Καθορίστε ενέργειες για να διασφαλίσετε ότι το COCA σας μειώνεται με την πάροδο του χρόνου.

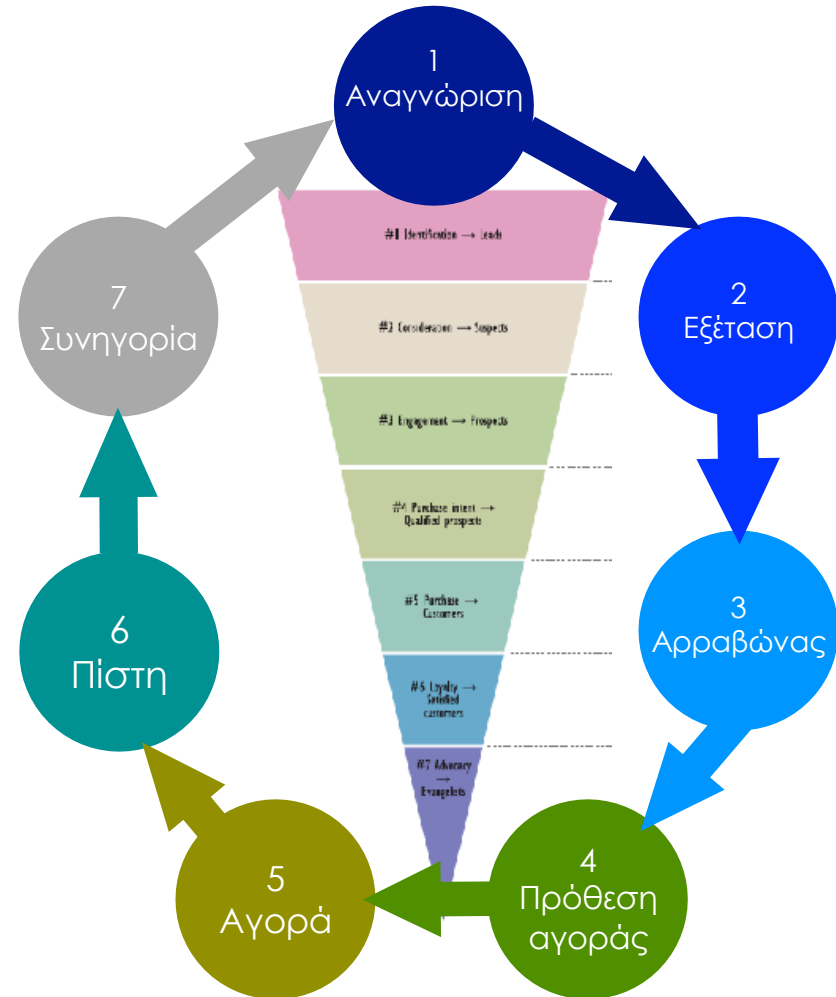
# COCA Υπολογισμός



- Παράδειγμα:
  - Πουλάτε ένα widget με κύκλο πωλήσεων μισού έτους,
  - Χρειάζεται ένα εικοστό του χρόνου εργασίας του πωλητή σας για να εντοπίσει, να εμπλακεί, να παρακολουθήσει, να υποστηρίξει, να κλείσει και να εισπράξει την πληρωμή για την πώληση σε έναν πελάτη,
  - Αμοιβή πωλητών: **150.000 δολάρια ετησίως**, εάν επιτυγχάνουν το 100 τοις εκατό της ποσόστωσής τους (συχνά αποκαλούνται κέρδη εντός στόχου).
  - Ας υποθέσουμε ότι ο πωλητής επιτυγχάνει την ποσόστωσή του.

# Αναθεώρηση: Κύκλος πωλήσεων

- Η διαδικασία στην οποία υποβάλλονται οι εταιρείες κατά την πώληση ενός προϊόντος σε έναν πελάτη.
- Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το κλείσιμο της πώλησης.
- Πολλές εταιρείες έχουν διαφορετικά βήματα και δραστηριότητες στον κύκλο των πωλήσεών τους, ανάλογα με το πώς τον ορίζουν.





Πόσο κοστίζει η  
πληρωμή ενός πωλητή  
για την απόκτηση  
ενός πελάτη;

# COCA Υπολογισμός



- Παράδειγμα:
    - Πουλώντας ένα widget με **κύκλο πωλήσεων μισού έτους**, χρειάζεται το **ένα εικοστό του χρόνου εργασίας του πωλητή μας** για να εντοπίσει, να εμπλακεί, να παρακολουθήσει, να υποστηρίξει, να κλείσει και να εισπράξει την πληρωμή για την πώληση σε έναν πελάτη.
    - Αμοιβή πωλητών: **150.000 δολάρια ετησίως**, εάν επιτύχουν το **100%** της ποσόστωσής τους (συχνά αποκαλούνται κέρδη εντός στόχου).
    - Ας υποθέσουμε ότι ο πωλητής αφιερώνει το **1/20** του χρόνου του για να κλείσει μία πώληση.
    - Ας υποθέσουμε ότι ο πωλητής επιτυγχάνει την ποσόστωσή του.
  - **Πόσο κοστίζει η πληρωμή ενός πωλητή για την απόκτηση ενός πελάτη;**
- \$3,750.**
- **Αυτό είναι το COCA;**



# Πώς να ΜΗΝ υπολογίσετε το COCA;

- Ο παραπάνω υπολογισμός **δεν λαμβάνει υπόψη όλα τα άλλα έξοδα που** σχετίζονται με το κλείσιμο αυτής της συμφωνίας.
  - Το πακέτο παροχών του πωλητή (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, διακοπές, 401(k) κ.λπ.) συνήθως σας κοστίζει το **ισοδύναμο του 25 έως 30 τοις εκατό του μισθού του.**
  - Υπάρχουν δαπάνες για ταξίδια και ψυχαγωγία, μονάδες επίδειξης, τεχνική υποστήριξη, λογαριασμοί κινητής τηλεφωνίας, έξοδα εμπορικών εκθέσεων, εκστρατείες μάρκετινγκ για τη δημιουργία νέων πελατών, χρεώσεις δεδομένων στο Διαδίκτυο και πολλά άλλα.
- Θα μπορούσαμε να κάνουμε μια ανάλυση από κάτω προς τα πάνω, εξετάζοντας σχολαστικά τις αποδείξεις και τα τιμολόγια και αντιστοιχίζοντας τα έξοδα σε κάθε πελάτη.
- Πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη μας τα άλλα έξοδα που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός πωλητή: τα έπιπλα γραφείου, τους υπολογιστές, το Διαδίκτυο και τα τηλεφωνικά τέλη, το κόστος ενοικίασης ή αγοράς του κτιρίου από το οποίο εργάζεται ο πωλητής, και πολλά άλλα.
- Ας υποθέσουμε ότι όλα αυτά τα έξοδα, αθροζόμενα και διαιρούμενα με τον αριθμό των νέων πελατών, ισοδυναμούν με άλλα **2.500 δολάρια ανά πελάτη.**
- **Άρα το COCA μας είναι στην πραγματικότητα 3.750 δολάρια + 2.500 δολάρια = 6.250 δολάρια;**
- **Όχι!**

# Πώς να ΜΗΝ υπολογίσετε το COCA;

- Εάν ο πωλητής κλείνει το 100% των πωλήσεων στις οποίες εργάζεται, και χρειάζεται το 1/20 του χρόνου του για να κλείσει μία πώληση με έναν κύκλο πωλήσεων 6 μηνών, αυτό ανέρχεται σε **20 πωλήσεις ανά εξάμηνο κύκλο πωλήσεων**.
  - Αυτή η υπόθεση είναι εξαιρετικά απίθανη, διότι **κανένας πωλητής δεν κλείνει κάθε συμφωνία**.
  - Εάν ένας πωλητής κλείνει έστω και το 50% των πελατών που προσεγγίζει, το άτομο αυτό πιθανότατα αμείβεται με πολύ περισσότερα από 150.000 δολάρια ετησίως και επομένως δεν θα έπρεπε να εργάζεται στην εταιρεία σας.
- Ακόμη και αν υποθέσουμε ότι ένας πωλητής κλείνει **το 25% των πωλήσεων**, το οποίο είναι **πολύ επιθετικό**, που σημαίνει ότι ο πωλητής πουλάει στην πραγματικότητα **πέντε μονάδες σε κάθε κύκλο πωλήσεων, αντί για 20**.
  - Έτσι, για κάθε 1/4 του χρόνου ενός πωλητή που δαπανάται για έναν πελάτη που πραγματοποιεί αγορά, άλλα 3/4 του χρόνου του πωλητή ξοδεύονται με πιθανούς πελάτες που δεν αγοράζουν.
  - Το κόστος αυτό πρέπει επίσης να συνυπολογιστεί στο COCA.
- Μια ανάλυση από κάτω προς τα πάνω που συνυπολογίζει όλα αυτά τα άλλα έξοδα τείνει να γίνει πολύ γρήγορα ακατάστατη και μπορεί να δημιουργήσει μια ψευδή αίσθηση ακρίβειας.
  - Αυτή η μέθοδος δεν λειτουργεί.

# Πώς να ΜΗΝ υπολογίσετε το COCA;

- Μια απολύτως ακριβής εκτίμηση του COCA:  
**δύσκολο να προβλεφθεί.**
- Αλλά, σίγουρα, η εκτίμηση ενός COCA ύψους 6.250 δολαρίων θα ήταν δραματικά υποτιμημένη και απλώς η κορυφή του παγόβουνου του κόστους του COCA.
- Ρεαλιστικά, η COCA σε αυτό το παράδειγμα είναι πιθανώς πιο κοντά στις **10-20 φορές αυτό το νούμερο.**



# Υπολογισμός Top-down του COCA

- Καταγράψτε τα **συνολικά έξοδα πωλήσεων και μάρκετινγκ για μια χρονική περίοδο** και, στη συνέχεια, **διαιρέστε** τα με τον **συνολικό αριθμό των νέων πελατών που αποκτήσατε** μέσα σε αυτή τη χρονική περίοδο.
- Κατά τη συγκέντρωση, συμπεριλάβετε τις δαπάνες για όλα τα βασικά στοιχεία του σχεδίου πωλήσεων και μάρκετινγκ:
  - αντιπρόσωποι πωλήσεων,
  - αυτοκίνητο, ταξίδια και ψυχαγωγία, τηλέφωνο, Διαδίκτυο,
  - μονάδες επίδειξης, τεχνική υποστήριξη πωλήσεων, ανάπτυξη ιστότοπου,
  - σύμβουλοι,
  - εμπορικές εκθέσεις, ακίνητα, διοικητική υποστήριξη, υπολογιστές κ.ο.κ.
  - Υπολογίστε επίσης το **κόστος σε χρόνο που ξοδεύουν τα στελέχη της ομάδας για τις πωλήσεις**, καθώς πρόκειται για πολύ πραγματικό και ακριβό κόστος.
- Αυτός ο υπολογισμός απαιτεί να **κατανοήσετε καλά τη διαδικασία των πωλήσεών σας**. Μην ανησυχείτε αν ο υπολογισμός σας δεν είναι ακριβώς σωστός, αλλά φροντίστε να:
  - **επιστρατεύσετε ένα έμπειρο άτομο για να βοηθήσει στην ανάπτυξη των προβλέψεων του προϋπολογισμού**, και
  - **κατανοήσουν πώς η προσαρμογή του κόστους επηρεάζει την κερδοφορία**.



Είναι ο υπολογισμός  
του COCA μια  
εφάπαξ πράξη;

# Χρονικές περιόδους στην εκτίμηση COCA

- Δεδομένου ότι το COCA(t) σας θα μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς η διαδικασία πωλήσεων αλλάζει και ο οργανισμός σας βρίσκεται στην καμπύλη εκμάθησης και αναπτύσσετε ισχυρή θετική προφορική διαφήμιση στην ομάδα πελατών-στόχων σας, θα πρέπει να το υπολογίζετε με την πάροδο του χρόνου.
- Συνιστώνται τρεις χρονικές περιόδους προκειμένου να αποτυπωθεί η τάση του COCA.
  - Οι κατάλληλες χρονικές περιόδους εξαρτώνται από: τον κύκλο ζωής του προϊόντος σας / το χρόνο που χρειάζονται οι πελάτες για να συνειδητοποιήσουν την πρόταση αξίας σας.
  - Ένας τυπικός τρόπος για τον ορισμό των **τριών πρώτων χρονικών περιόδων** για τον υπολογισμό του COCA είναι:
    - πρώτο έτος πωλήσεων,
    - δεύτερο και τρίτο έτος πωλήσεων,
    - τέταρτο και πέμπτο έτος πωλήσεων.
  - Ανάλογα με το νέο σας εγχείρημα, αυτές οι χρονικές περιόδους μπορεί να είναι διαφορετικές.

# Υπολογισμός COCA

- Διαιρώντας το κόστος των εξόδων πωλήσεων και μάρκετινγκ με την καθορισμένη χρονική περίοδο θα προκύψει το **Σύνολο των εξόδων μάρκετινγκ και πωλήσεων σε βάθος χρόνου** ή **TMSE(t)**, όπου **t** είναι η **πρώτη**, **δεύτερη** ή **τρίτη** χρονική περίοδος.
- Εάν ένα σημαντικό μέρος του TMSE(t) σας είναι **το κόστος διατήρησης των υφιστάμενων πελατών** και όχι της απόκτησης νέων πελατών, **αφαιρέστε το από το TMSE(t)**.
- Αναφερθείτε στο κόστος διατήρησης ως **Δαπάνη υποστήριξης της βάσης εγκατάστασης με την πάροδο του χρόνου** ή **IBSE(t)**.
- Προσδιορίστε τον αριθμό των νέων πελατών κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, ο οποίος αναφέρεται ως **Νέοι πελάτες κατά τη διάρκεια του χρόνου** ή **NC(t)**.
- Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους ορισμούς, η COCA για κάθε δεδομένη περίοδο είναι:

$$\text{COCA}(t) = (\text{TMSE}(t) - \text{IBSE}(t)) / \text{NC}(t)$$

# Υπολογισμός COCA

- Αφού έχετε αριθμούς για κάθε μία από τις τρεις πρώτες χρονικές περιόδους σας, σχεδιάστε τους σε ένα γράφημα όπου ο **άξονας x είναι ο χρόνος** και ο **άξονας y είναι η COCA** για τη συγκεκριμένη περίοδο. Μπορείτε επίσης να σχεδιάσετε μια καμπύλη καλύτερης προσαρμογής.

$$\text{Cost of Customer Acquisition} = \frac{\text{Total Marketing and Sales Expenses}(t) - \text{Install Base Support Expense}(t)}{\text{Number of New Customers}(t)}$$

- Η οριζόντια γραμμή στο X αντιπροσωπεύει τη σταθερή κατάσταση του COCA, όταν ο όγκος πωλήσεων αυξηθεί και το προϊόν, η εταιρεία και η αγορά ωριμάσουν, κάτι που συνήθως επιτυγχάνεται κατά τη διάρκεια του πιο μακροπρόθεσμου σταδίου της διαδικασίας των πωλήσεών σας.







Πώς να μειώσετε το COCA  
σας;

# Πώς να μειώσετε το COCA;

- Χρησιμοποιήστε τις **άμεσες πωλήσεις με σύνεση**, καθώς είναι πολύ δαπανηρές, αν και πολύ ισχυρές:
  - Η πρόσληψη μιας ομάδας για τις άμεσες πωλήσεις μπορεί να είναι απαραίτητη για την αρχή, αλλά είναι **πολύ δαπανηρή**.
  - **Εναλλακτική λύση**: εξετάστε το ενδεχόμενο επένδυσης σε **τεχνολογικούς καταλύτες**
    - Τηλεμάρκετινγκ, αποτελεσματική παρουσία στο διαδίκτυο, συμμετοχή μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να μειωθεί το κόστος όσο το δυνατόν περισσότερο.
- **Αυτοματοποιήστε όσο το δυνατόν περισσότερο**:
  - Προσπαθήστε να **αυτοματοποιήσετε τη διαδικασία απόκτησης πελατών**, **ακόμη και αν αυτό απαιτεί σημαντικές επενδύσεις**.
  - Προωθήστε το προϊόν μέσω ιστότοπων όπου υπάρχουν μεγάλα δίκτυα και ευκαιρίες για να γίνει το μήνυμά σας **viral**, από τα δικτυακά αποτελέσματα **του Facebook** και του **LinkedIn** μέχρι τη μηχανή **προτίμησης του Amazon.com**.
  - Αυτοματοποιήστε το μάρκετινγκ σας δημιουργώντας **συστήματα κινήτρων** για τους χρήστες σας παρόμοια με αυτά που έγιναν διάσημα από την Avon ή με αυτά που χρησιμοποίησε η Groupm για να φτάσει σε αποτίμηση πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων.

# Πώς να μειώσετε το COCA;

- **Βελτίωση των ποσοστών μετατροπής στις πωλήσεις:**

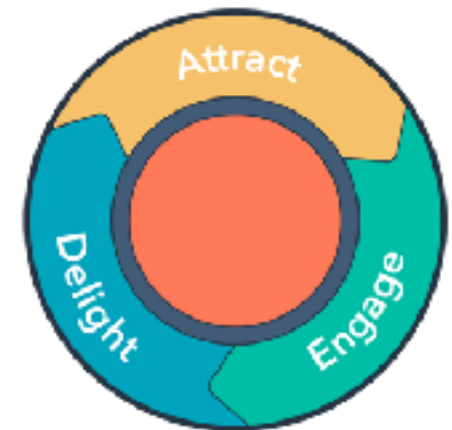
- Να εστιάζετε πάντα στη βελτίωση των ποσοστών μετατροπής των leads σας. Όπως βλέπετε στους υπολογισμούς bottom-up , **υπάρχει ένα τεράστιο κόστος που συνδέεται με την επιδίωξη συμφωνιών που δεν κλείνετε**. Η επίτευξη υψηλότερων ποσοστών μετατροπής των leads ανοίγει το χωνί, ώστε να περνούν περισσότερες συμφωνίες, αυξάνοντας τα έσοδά σας και μειώνοντας το COCA σας.

- **Μειώστε το κόστος των Leads και βελτιώστε την ποιότητα των Leads:**

- Το να πάρετε ένα μάτσο επαγγελματικές κάρτες σε μια εμπορική έκθεση μπορεί να σας δώσει πολλές πληροφορίες (μικρότερο κόστος ανά πληροφορία), αλλά πιθανόν να είναι κακής ποιότητας πληροφορίες.
- Μπορείτε να μειώσετε το κόστος των leads χωρίς να θυσιάσετε την ποιότητα του lead με τεχνικές όπως η **στρατηγική inbound marketing της HubSpot**.
- Η ενσωμάτωση εργαλείων και τεχνικών στη διαδικασία πωλήσεών σας που αυξάνουν την ποιότητα των leads σας και η προσοχή σας στο από πού προέρχονται οι leads σας θα βελτιώσει το ποσοστό μετατροπής σας.

# Inbound Marketing

- Μια επιχειρηματική μεθοδολογία που προσελκύει πελάτες δημιουργώντας πολύτιμο περιεχόμενο και εμπειρίες προσαρμοσμένες σε αυτούς.
- Ενώ το εξερχόμενο μάρκετινγκ διακόπτει το κοινό σας με περιεχόμενο που δεν θέλει, το εισερχόμενο μάρκετινγκ διαμορφώνει συνδέσεις που αναζητούν και λύνει προβλήματα που ήδη έχουν.



# Πώς να μειώσετε το COCA;

## • Ταχύτητα στις πωλήσεις:

- ▶ Εστιάζοντας στην ταχύτητα με την οποία οι υποψήφιοι πελάτες κινούνται στον κύκλο πωλήσεων, μπορείτε να μειώσετε τον κύκλο πωλήσεων, γεγονός που θα έχει δραματικά θετική επίδραση στη μείωση του COCA.

## • Επιλέξτε το επιχειρηματικό σας μοντέλο με γνώμονα το COCA:

- ▶ Ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού σας μοντέλου μπορεί να επηρεάσει δραματικά το COCA σας.
- ▶ Παράδειγμα: IntraLinks, η εταιρεία που παρέχει έναν ασφαλή διαδικτυακό χώρο για επενδυτικούς τραπεζίτες και δικηγόρους για να μοιράζονται έγγραφα με τους πελάτες τους.
  - Όταν το επιχειρηματικό μοντέλο βασιζόταν στη χρήση, ήταν δύσκολο να πωληθεί στους πελάτες **επειδή δεν μπορούσαν εύκολα να προγραμματίσουν πόσο θα ξόδευαν για το προϊόν.**
  - Όταν μεταπήδησε σε ένα μοντέλο τύπου "κινητού τηλεφώνου", όπου οι πελάτες πλήρωναν ένα σταθερό ποσό κάθε μήνα για έναν συμφωνημένο τύπο υπηρεσίας, με την ευελιξία να αγοράζουν πρόσθετες υπηρεσίες ανάλογα με τη χρήση, έγινε πολύ πιο εύκολη η πώληση του προϊόντος στους πελάτες και η διάρκεια του κύκλου πωλήσεων μειώθηκε δραματικά.

# Πώς να μειώσετε το COCA;

- Από στόμα σε στόμα:

- Ο μεγαλύτερος παράγοντας μείωσης του COCA είναι η θετική προφορική διάδοση για μια εταιρεία και το προϊόν της:
  - μειώνει δραματικά τον κύκλο πωλήσεων,
  - μειώνει την επιθυμία του πελάτη να σας πιέσει για εκπτώσεις
  - φέρνει καλά καταρτισμένους πελάτες οι οποίοι είναι ήδη κατάλληλοι για το προϊόν,
  - Βοηθά τους πωλητές να είναι πολύ πιο παραγωγικοί όταν ασχολούνται μαζί τους.
- Το WoM μπορεί να μετρηθεί με τον δείκτη και το σύστημα Net Promoter Score: να το παρακολουθούν και να το αναφέρουν στις συνεδριάσεις των επιχειρήσεων, των στελεχών και ακόμη και των διοικητικών συμβουλίων τους.

- Μείνετε εστιασμένοι στην αγορά-στόχο:

- Το να μην αποσπάται η προσοχή σας από πελάτες εκτός της αγοράς ΒΗ, θα συμβάλει στη βελτίωση της προφορικής επικοινωνίας και θα κάνει τους αντιπροσώπους πωλήσεων πολύ πιο παραγωγικούς.
- Οι πωλητές σας θα γίνουν ειδικοί στον κλάδο τους και η διάρκεια του κύκλου πωλήσεων θα μειωθεί.

# Βαθμολογία Net Promoter



- Το **Net Promoter** ή **Net Promoter Score (NPS)** είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της αφοσίωσης των πελατειακών σχέσεων μιας επιχείρησης.
- Το Net Promoter Score υπολογίζεται με βάση τις απαντήσεις σε μία μόνο ερώτηση: **Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την εταιρεία/προϊόν/υπηρεσία μας σε έναν φίλο ή συνάδελφο;** Η βαθμολόγηση αυτής της απάντησης βασίζεται τις περισσότερες φορές σε μια κλίμακα από 0 έως 10.
  - **Υποστηρικτές:** όσοι απαντούν με βαθμολογία **9 έως 10** θεωρείται πιθανό να επιδείξουν συμπεριφορές που δημιουργούν αξία, όπως να αγοράζουν περισσότερο, να παραμένουν πελάτες για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και να κάνουν περισσότερες θετικές συστάσεις σε άλλους δυνητικούς πελάτες.
  - **Αρνητικοί:** όσοι απαντούν με βαθμολογία **από 0 έως 6**. Πιστεύεται ότι είναι λιγότερο πιθανό να επιδείξουν συμπεριφορές που δημιουργούν αξία.
  - **Παθητικοί:** όσοι απαντούν με **7 και 8**.

**Net Promoter Score = % των υποστηρικτών - % των αρνητών.**

- Για τους σκοπούς του υπολογισμού του Net Promoter Score, οι παθητικοί υπολογίζονται στο συνολικό αριθμό των ερωτηθέντων, μειώνοντας έτσι το ποσοστό των αρνητών και των υποστηρικτών και ωθώντας την καθαρή βαθμολογία προς το 0.

# Περιπτώσιολογική μελέτη: Associated Gas Energy



- Η γεώτρηση πετρελαίου παράγει συνήθως και "σχετικό αέριο", και η διαχείρισή του είναι δαπανηρή και προβληματική για το περιβάλλον.
- Συχνά, δεν υπάρχει υποδομή στο χώρο της γεώτρησης για τη μεταφορά του αερίου σε σημείο όπου θα μπορούσε να πωληθεί. Η Associated Gas Energy ήταν ένα νέο επιχειρηματικό σχέδιο που αναπτύχθηκε από φοιτητές του MIT για να επιτρέψει στους παραγωγούς πετρελαίου να μετατρέψουν αυτό το λειτουργικό κόστος σε κέρδος.
- Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία GTL (Gas To Liquids), το συνδεδεμένο αέριο μετατρέπεται σε αργό πετρέλαιο με κόστος για τον πελάτη 70 δολάρια/βαρέλι.
  - Ο πελάτης μπορεί να πουλήσει αυτό το πετρέλαιο σε τιμές αγοράς. Εάν οι τιμές της αγοράς είναι περίπου 100 δολάρια/βαρέλι, ο πελάτης κερδίζει 30 δολάρια/βαρέλι.
  - Η εξοικονόμηση κόστους επανεισαγωγής αποφέρει περίπου 10 δολάρια/βαρέλι επιπλέον για τον πελάτη.
- Αυτή ήταν μια πολύ έξυπνη ιδέα με φαινομενικά πειστικά οικονομικά στοιχεία.



# Εκτίμηση COCA της Associated Gas Energy



- Ο πελάτης-στόχος ήταν ένας πολύ συντηρητικός αγοραστής στον οποίο έπρεπε να πωληθεί με παλιομοδίτικες μεθόδους άμεσων πωλήσεων. Το νέο εγχείρημα θα απαιτούσε πολλή φόρτο εργασίας για να ξεκινήσει.
- Θεωρήθηκε ότι ο κύκλος πωλήσεων για αυτό το ακριβό προϊόν (300 χιλιάδες δολάρια για την αρχική εγκατάσταση συν τα ετήσια τέλη συντήρησης) θα ήταν περίπου ένα έτος, παρόλο που είχε μια ελκυστική πρόταση αξίας.
- Η εταιρεία χρειαζόταν να προσλάβει:
  - έναν **έμπειρο πωλητή** καθώς και ένα **άτομο τεχνικής υποστήριξης πωλήσεων** που είχε αξιοπιστία και κατανοούσε τη δυναμική των πωλήσεων,
  - έναν **σύμβουλο** τον πρώτο χρόνο για να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν την αρχική αδράνεια των πελατών να είναι οι πρώτοι που θα αποκτήσουν αυτό το σύστημα (θυμηθείτε, πρόκειται για μια συντηρητική αγορά!) και να τακτοποιήσουν όλα τα ρυθμιστικά ζητήματα που συνοδεύουν ενεργειακά και περιβαλλοντικά έργα όπως αυτό.
- Προβλέπουν ένα χρονικό διάστημα για να αρχίσει ο αντιπρόσωπος πωλήσεων να πωλεί αποτελεσματικά το προϊόν, και έτσι κατά το πρώτο έτος **προβλέπουν ρεαλιστικά ότι θα πωληθεί ένα σύστημα.**
- Η πρώτη πώληση θα ήταν η πιο δύσκολη- μετά από αυτή, δεν θα χρειάζονταν ξανά τον σύμβουλο.
- Αφού ανέβαιναν την καμπύλη εκμάθησης, η ομάδα της νέας επιχείρησης θα είχε τη δυνατότητα να κάνει η ίδια τις πωλήσεις. Επιπλέον, με μια επιτυχημένη εγκατάσταση ως αναφορά, ο κύκλος πωλήσεων θα μπορούσε να μειωθεί δραματικά.
- Το δεύτερο έτος, θα είναι σε θέση να προσλάβουν έναν δεύτερο πωλητή καθώς και ένα άτομο τεχνικής υποστήριξης για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

**Table 19.1** Associated Gas Energy COCA Calculation (a direct sales example)

Items from Marketing & Sales Budget	Year		
	1	2	3
Number of Salespeople = Number of Tech Support People	1	2	3
Sales Salary (\$175K/year fully burdened)	\$ 175,000	\$ 350,000	\$ 525,000
Tech Support Salary (\$125K/year fully burdened)	\$ 125,000	\$ 250,000	\$ 375,000
Travel	\$ 24,000	\$ 40,000	\$ 52,500
Entertainment	\$ 15,000	\$ 24,000	\$ 30,000
Events	\$ 30,000	\$ 35,000	\$ 40,000
Website Cost	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Consultant	\$ 15,000	\$ —	\$ —
Total	\$ 394,000	\$ 709,000	\$ 1,032,500
Number of Customers	1	3	7
COCA for Year	\$ 394,000	\$ 236,333	\$ 147,500



- Άμεσες πωλήσεις έναντι τηλεπωλήσεων
- Υψηλή επαφή vs. αυτοματοποιημένη
- Ποσοστό μετατροπής
- Κόστος των Leads
- Ποιότητα των leads
- WOM
- Μετακίνηση τους προς τα κάτω μέσω της χοάνης πωλήσεων
- Σχεδιασμός του επιχειρηματικού σας μοντέλου
- Εστίαση => Μείωση του κύκλου πωλήσεων





- Υποεκτιμά τον αριθμό των εργαζομένων που απαιτούνται για την πώληση και την εμπορία
- Υπερεκτιμά την παραγωγικότητα των πωλήσεων
- Δεν λαμβάνει υπόψη το δικό του/της κόστος στον υπολογισμό
- Υποεκτιμά το κόστος του προσωπικού (πλήρως επιβαρυμένο)



# Διάλεξη

## 24/4/2023



Ενότητα 3: Πειθαρχημένη  
επιχειρηματικότητα

# Ενότητα 8: Πώς σχεδιάζετε και κατασκευάζετε το προϊόν σας;

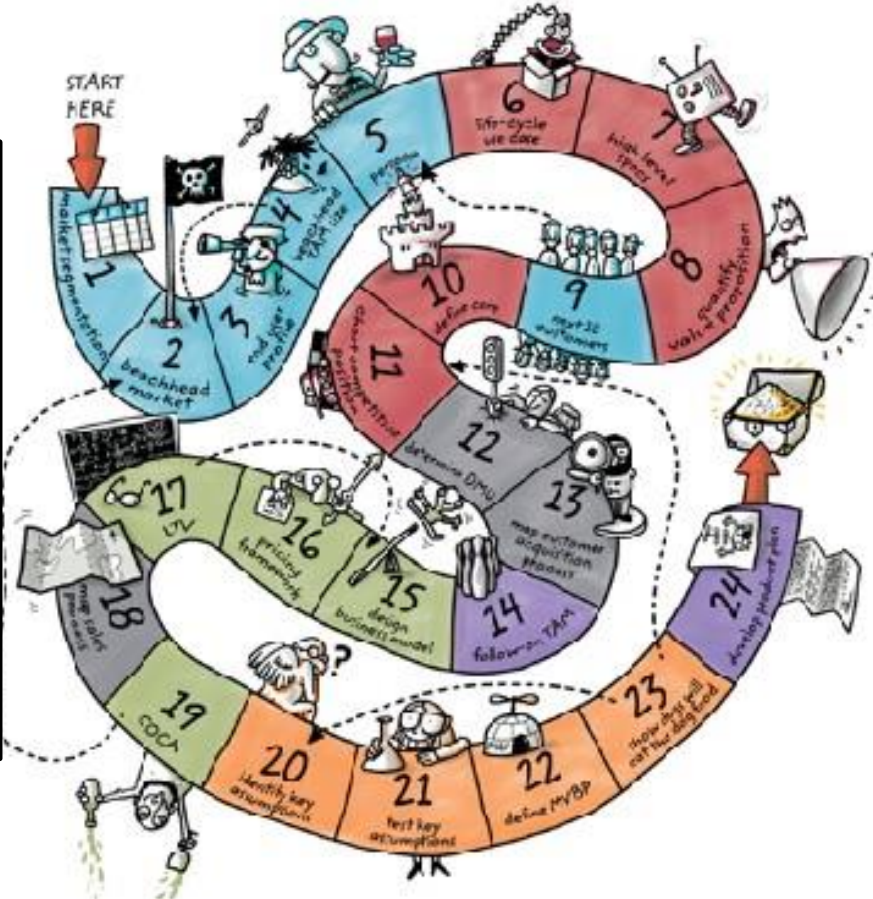


# Ανακεφαλαίωση



**HOW DO YOU MAKE MONEY OFF YOUR PRODUCT?**

- 15 Design a business model
- 16 Set your pricing framework
- 17 Calculate the lifetime value of an acquired customer (LTV)
- 19 Calculate the cost of customer acquisition (COCA)



# Τι πετύχατε;



- Έχετε **μιλήσει** με τους πελάτες, τους έχετε **παρατηρήσει** στην εργασία τους, τους έχετε **ρωτήσει** για κάθε βήμα στην πορεία, μιλώντας μαζί τους και βλέποντας αν βρίσκουν το σχέδιό σας σύμφωνο με τις **ανάγκες** τους.
- Έχετε κατανόηση των εξής:
  - ποιος είναι ο **πελάτης**
  - τι **αξία** τους προσφέρετε
  - πώς θα **αποκτήσουν** το προϊόν σας
  - πόσο **κοστίζει** η απόκτηση ενός πελάτη, και
  - πόσα **κέρδη** θα σας αποφέρει ο πελάτης.

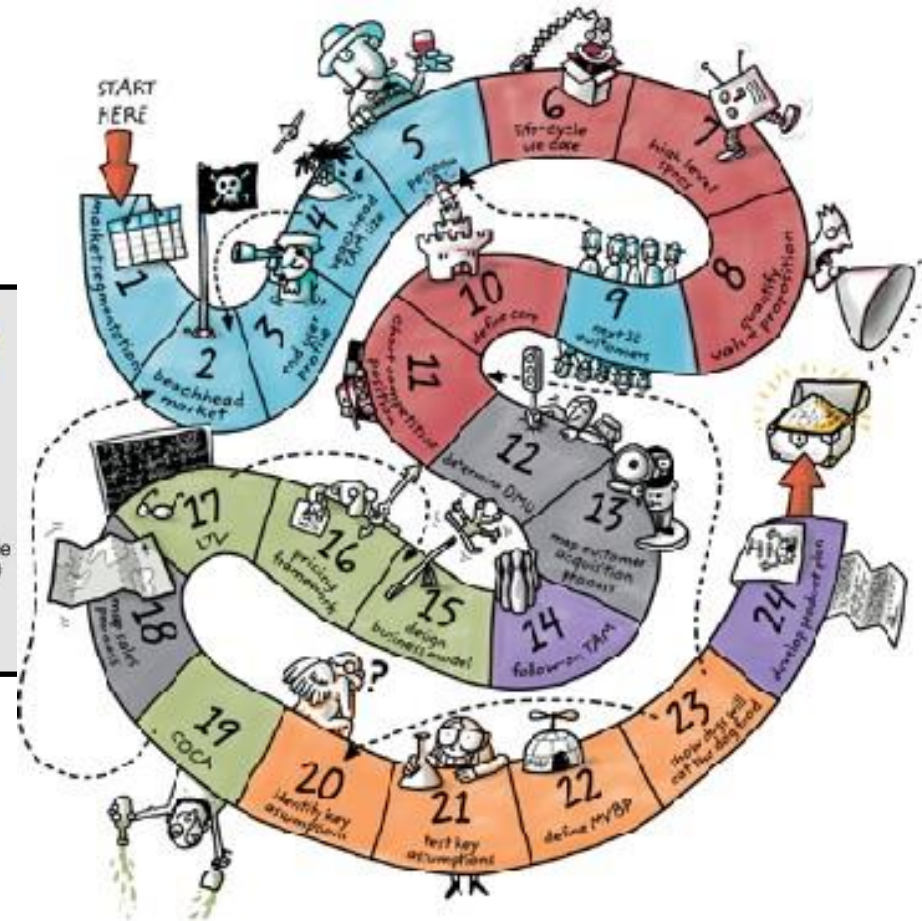


# Τι ακολουθεί;



## HOW DO YOU DESIGN & BUILD YOUR PRODUCT?

- 20 Identify key assumptions
- 21 Test key assumptions
- 22 Define the minimum viable business product (MVBP)
- 23 Show that "the dogs will eat the dog food"





Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

# Καμβάς ΠΕ



[http://www.d-eship.com/wp-content/uploads/2019/03/Disciplined\\_Entrepreneurship\\_Workbook\\_-\\_DE\\_Canvas.pdf](http://www.d-eship.com/wp-content/uploads/2019/03/Disciplined_Entrepreneurship_Workbook_-_DE_Canvas.pdf)

- Αποτελεί σύνοψη της τρέχουσας προόδου σε **10 σημαντικούς τομείς** που αντιστοιχούν στα 24 Βήματα: Επισκόπηση μίας σελίδας
- Παρέχει ένα **συνοπτικό οπτικό υλικό** για την ανατροφοδότηση της ομάδας σχετικά με την πρόοδο.
- Επιτρέπει τη **γρήγορη** αξιολόγηση της **μεγάλης εικόνας**.
- Βοηθά στον **εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων**.
- Επιτρέπει την πραγματοποίηση των απαραίτητων **προσαρμογών**.
- **Η παρακολούθηση της προόδου είναι πολύτιμη** για το μακρύ ταξίδι μέσα από τα 24 Βήματα.

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b>8 Overall Economics</b> <i>Does your product make money?</i></p> <p>Estimated R&amp;D Expenses:</p> <p>Estimated G&amp;A Expenses:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b>9 Design &amp; Build</b> <i>How do you produce the product?</i></p> <p>Identify Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>	<p><b>6 Product Unit Economics</b> <i>Can you make money?</i></p> <p>Business Model:</p> <p>Estimated Pricing:</p> <p>Short Term LTV: Short Term COCA: Medium Term LTV: Medium Term COCA: Long Term LTV: Long Term COCA:</p>	<p><b>7 Sales</b> <i>How do you sell your product</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix: Medium Term Mix: Long Term Mix:</p>	<p><b>10 Scaling</b> <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Product Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Product Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>



# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

**1** **Raison d'Être**  
*Why are you in business?*

Mission:

Passion:

Values:

Initial Assets:

Initial Idea:

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

**1** **Raison d'Être**  
*Why are you in business?*

Mission:

Passion:

Values:

Initial Assets:

Initial Idea:

**2** **Initial Market**  
*Who is your customer?*

Beachhead:

End User Profile:

TAM:

Persona:

First 10 Customers:

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>





# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>	

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>		

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>		
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persons:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>	<p><b>6 Product Unit Economics</b> <i>Can you make money?</i></p> <p>Business Model:</p> <p>Estimated Pricing:</p> <p>Short Term LTV:</p> <p>Short Term COCA:</p> <p>Medium Term LTV:</p> <p>Medium Term COCA:</p> <p>Long Term LTV:</p> <p>Long Term COCA:</p>	<p><b>7 Sales</b> <i>How do you sell your product</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b>8 Overall Economics</b> <i>Does your product make money?</i></p> <p>Estimated R&amp;D Expenses:</p> <p>Estimated G&amp;A Expenses:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>	<p><b>6 Product Unit Economics</b> <i>Can you make money?</i></p> <p>Business Model:</p> <p>Estimated Pricing:</p> <p>Short Term LTV: Short Term COCA:</p> <p>Medium Term LTV: Medium Term COCA:</p> <p>Long Term LTV: Long Term COCA:</p>	<p><b>7 Sales</b> <i>How do you sell your product</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b>8 Overall Economics</b> <i>Does your product make money?</i></p> <p>Estimated R&amp;D Expenses:</p> <p>Estimated G&amp;A Expenses:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b>9 Design &amp; Build</b> <i>How do you produce the product?</i></p> <p>Identify Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persona:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>	<p><b>6 Product Unit Economics</b> <i>Can you make money?</i></p> <p>Business Model:</p> <p>Estimated Pricing:</p> <p>Short Term LTV: Short Term COCA:</p> <p>Medium Term LTV: Medium Term COCA:</p> <p>Long Term LTV: Long Term COCA:</p>	<p><b>7 Sales</b> <i>How do you sell your product</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT \_\_\_\_\_ REVISION \_\_\_\_\_ DATE \_\_\_\_\_

<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passion:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b>8 Overall Economics</b> <i>Does your product make money?</i></p> <p>Estimated R&amp;D Expenses:</p> <p>Estimated G&amp;A Expenses:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b>9 Design &amp; Build</b> <i>How do you produce the product?</i></p> <p>Identify Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVBP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Persons:</p> <p>First 10 Customers:</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Product Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quantified Value Proposition:</p>	<p><b>6 Product Unit Economics</b> <i>Can you make money?</i></p> <p>Business Model:</p> <p>Estimated Pricing:</p> <p>Short Term LTV: Short Term COCA: Medium Term LTV: Medium Term COCA: Long Term LTV: Long Term COCA:</p>	<p><b>7 Sales</b> <i>How do you sell your product</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix: Medium Term Mix: Long Term Mix:</p>	<p><b>10 Scaling</b> <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Product Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Product Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>

# DE 24 Βήματα

- Τμήμα 1, **Raison d'Être**: Βήμα 0
- Τμήμα 2, **Αρχική αγορά**: 4, 5 και 9
- Ενότητα 3, **Δημιουργία αξίας**: 8: Βήματα 6, 7 και 8
- Ενότητα 4, **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**: και 11
- Τμήμα 5, **Απόκτηση πελατών**: Ενότητα 6, Οικονομικά της μονάδας προϊόντος: Βήματα 15, 16, 17 και 19
- Τμήμα 7, **Πωλήσεις**: Βήμα 18
- Τμήμα 8, **Συνολικά οικονομικά**: (μέρη)
- Τμήμα 9, **Σχεδιασμός και κατασκευή**: 22 και 23
- Ενότητα 10, **Κλιμάκωση**: 24

# The Disciplined Entrepreneurship Canvas

PRODUCT: DE Toolbox

REVISION: 1.0

DATE: October 20, 2016

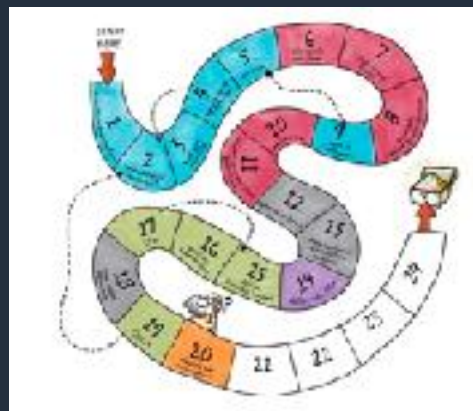
<p><b>1 Raison d'Être</b> <i>Why are you in business?</i></p> <p><b>Mission:</b> Help more startups around the world to become successful and improve lives, to create employment, and grow economies. Help more people to invest in startups in a smart way.</p> <p><b>Founder passions:</b> Startups and innovation teaching, interacting with smart people.</p> <p><b>Values:</b> transparent, competitive, fair play</p> <p><b>Initial Assets:</b> Team (Marina &amp; Nick), connections (all Nike, MIT, accelerators), current users (5000+ for current product)</p> <p><b>Initial Idea:</b> Online tool to help startups accelerate and get funded</p>	<p><b>4 Competitive Advantage</b> <i>Why you?</i></p> <p><b>Needs:</b> Network of tool (both startups/accelerators use it)</p> <p><b>Core WtC:</b> Match the best startups with the best accelerators/investors, and help them work smarter together.</p> <p><b>Competitive Positioning:</b> Better productivity than AngelList, P2P. Focused on process more than VCs/Vent, FoundersHub, Gust</p>	<p><b>5 Customer Acquisition</b> <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p><b>Decision Making Unit:</b> A. Founders &amp; Chief Product Officers B. Partner: CEO/CFO or Managing Director of accelerator, Decision-making team.</p> <p><b>Decision Making Process:</b> A. Start trial phase with team, educate, discuss with team before trial application. B. Analyze features &amp; deal for tool, contact suppliers, negotiate &amp; sign (4-6 mo)</p> <p><b>WOCs:</b> A. Applying accelerator, prepare for fundraising B. New generation/move fund (pre/post year) or change in leadership</p> <p><b>Possible Triggers:</b> B. Etc: courses, sales rep meetings or events</p>	<p><b>8 Overall Economics</b> <i>Does your product make money?</i></p> <p><b>For R&amp;D Rep:</b> \$10,000</p> <p><b>Est GMA Exp:</b> \$24,000</p> <p><b>LTV/COCOA Ratio:</b> 30.1 / 7.7</p>	<p><b>9 Design &amp; Build</b> <i>How do you produce the product?</i></p> <p><b>Key Assumptions:</b> 1. Startups will use the tool frequently 2. Accelerators need a better tool to attract startups (than AngelList/Toolbox Form) and manage the acceleration process (from Google Docs/Slack/etc)</p> <p><b>Assumption Tests:</b> 1. Simplify tool (just linear, iterative/depth) 2. Try selling a prototype/idea</p> <p><b>MVP:</b> 1. Current product with subscription 2. Power-rankings/progress for accelerator features</p> <p><b>Tracking Metrics:</b> 1. Retention for startups 2. Number of joining startups 3. Number of joining accelerators</p>
<p><b>2 Initial Market</b> <i>Who is your customer?</i></p> <p><b>Beachhead Market:</b> A. Early stage tech founders who want to improve their startup performance/ROI/idea. B. Accelerators outside Silicon Valley who want to improve their process and outcomes.</p> <p><b>End User Profile:</b> A. Tech founders outside major US startup hubs with an idea or product but no revenue. B. Smaller accelerators who have trouble getting good ideas and accelerating them properly.</p> <p><b>TAIC:</b> 1M tech founders outside US (\$100M), 4,000 smaller accelerators (\$200M)</p> <p><b>Persona:</b> TBD</p> <p><b>10 Customer:</b> MVP Academy (RU), M&amp;A (FR), M&amp;EF (Poland) (PL), InvestedTech (HU), 10.3, 0.01 (Australia) (AU), Maximal Startups (EU), Clever (MG), HUSLab (IL), MedTech (IN) (I).</p>	<p><b>3 Value Creation</b> <i>What can you do for your customer?</i></p> <p><b>Use Case:</b> A. Learn about the lab side of your startup, apply funding &amp; reward process (P2P) &amp; call network. B. Recruit better startups, engage more mentors, accelerate startups faster, get them funded</p> <p><b>Market Description:</b> Process &amp; toolbox for founders &amp; accelerators/mentors/clients</p> <p><b>Problems:</b> A. Founders lack guidance and tools to help them be more disciplined on the business side. B. Accelerators' "spray and pray" strategy does not yield too many successful startups.</p> <p><b>Quantified Value Proposition:</b> A. Move faster. Get funded faster. B. Get better deals. Get better follow-on investments for startups.</p>	<p><b>6 Product Unit Economics</b> <i>Can you make money?</i></p> <p><b>Business Model:</b> Subscription model for both startups &amp; accelerators.</p> <p><b>Pricing:</b> \$16/mo core startup</p> <p><b>Short term LTV:</b> \$910 / \$10,000 <b>Short term COCA:</b> \$10 / \$2,000</p> <p><b>Medium term LTV:</b> \$210 / \$25,000 <b>Medium term COCA:</b> \$7 / \$1,750</p> <p><b>Long term LTV:</b> \$375 / \$32,000 <b>Long term COCA:</b> \$5 / \$1,500</p>	<p><b>7 Sales</b> <i>How do you sell your product</i></p> <p><b>Preferred Sales Channel:</b> A. Website B. Direct sales</p> <p><b>Sales Funnel:</b> A. Reach out via -&gt; Read features &amp; testimonials -&gt; Create trial -&gt; Add data in app -&gt; receive trial and email -&gt; discuss with team -&gt; Buy. B. Reach out via sign mentors -&gt; Analyze feedback -&gt; discuss with sales rep -&gt; discuss with team -&gt; Negotiate -&gt; sign contract -&gt; Buy.</p> <p><b>Short Term Mts:</b> Email news letter, event, presentations, inbound direct sales.</p> <p><b>Medium/Long Term Mts:</b> Event presentation inbound direct sales.</p>	<p><b>10 Scaling</b> <i>How do you scale your business?</i></p> <p><b>Product Plan for CRM:</b> ??</p> <p><b>Next Market:</b> Universities, Angel groups</p> <p><b>Product plan beyond CRM:</b> Marketplace</p> <p><b>Follow-on TAM:</b> 10,000,000 angels (B, R).</p>





Ενότητα 3: Πειθαρχημένη επιχειρηματικότητα

# Βήμα 20: Προσδιορισμός βασικών παραδοχών



# Μέρος 8

## Περιεχόμενα



- Καμβάς
- **Βήμα 20: Βασικές παραδοχές**
- Βασικά στοιχεία Lean Startup
- Βήμα 21: Δοκιμή βασικών παραδοχών
- Βήμα 22: Ορισμός του MVP
- Βήμα 23: "Τα σκυλιά θα φάνε την τροφή των σκύλων"

I can't wait to see  
how this works!



I can't wait to see  
how this works!

Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?



I can't wait to see  
how this works!

No, but maybe  
that would have been  
a good idea

Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?

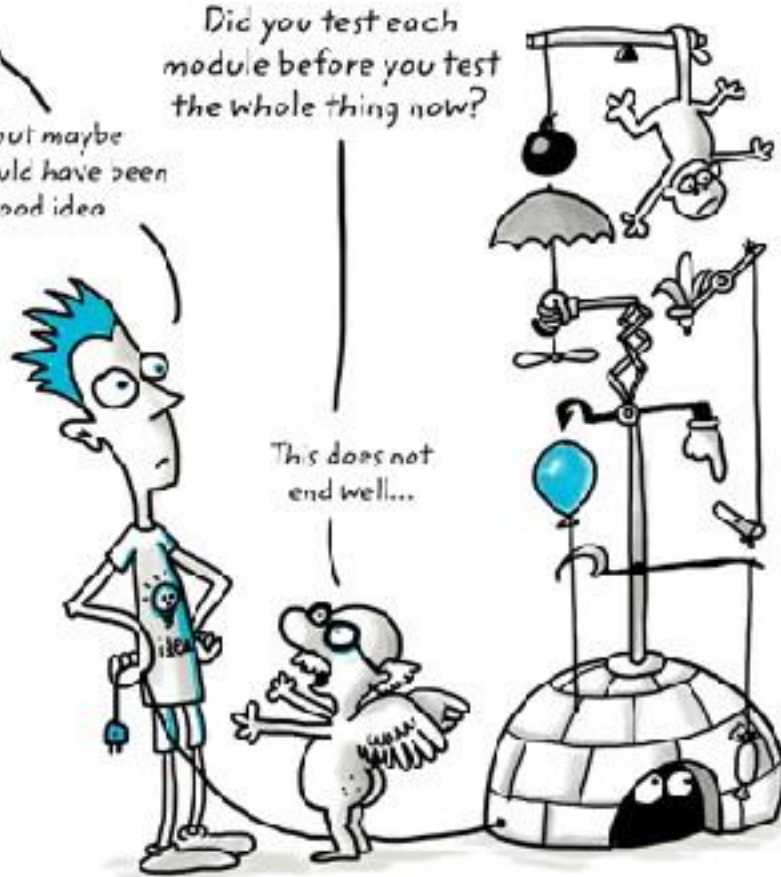


I can't wait to see  
how this works!

No, but maybe  
that would have been  
a good idea

Did you test each  
module before you test  
the whole thing now?

This does not  
end well...



# Βήμα #20: Στόχοι

- Καθορίστε ποιες υποθέσεις σχετικά με την επιχείρησή σας δεν έχουν δοκιμαστεί διεξοδικά.
- Κατατάξτε τις 5 έως 10 σημαντικότερες υποθέσεις σας με σειρά σπουδαιότητας.
- Δοκιμάστε αυτές τις υποθέσεις στην πράξη.

- Η δική σας είναι μια νέα επιχείρηση με ένα προϊόν που δεν υπήρχε στο παρελθόν.
- Κάνετε ορισμένες **υποθέσεις** βασισμένες στη λογική και την έρευνα, αλλά **είναι έγκυρες**;
- Πρέπει να **προσδιορίσετε** και να **ελέγξετε** αυστηρά τις βασικές σας **υποθέσεις**.



- Κάντε ένα βήμα πίσω και σκεφτείτε τις μεγάλες υποθέσεις σας
  - Και ελέγξτε αν είναι συνεπείς με το **πώς λειτουργεί ο κόσμος,**
  - **και όχι το πώς ΕΣΕΙΣ νομίζετε** ή ο **πελάτης σας λέει ότι** λειτουργεί ο κόσμος.
- Ο εντοπισμός και η ανάλυση των βασικών σας παραδοχών δεν είναι δύσκολη υπόθεση,
  - αλλά οι επιχειρηματίες τείνουν να παραλείπουν αυτό το βήμα,
  - εμπιστευόμενοι τη διαίσθηση ή την έρευνα για να
  - υποκατάστατο της πραγματικής δοκιμής των υποθέσεων επιχειρηματικής και πελατειακής συμπεριφοράς.



Τι κάνει μια  
καλή υπόθεση;

# Τι κάνει μια καλή υπόθεση;



- **Συγκεκριμένη**- καθορίστε τους όρους σας
- **Σημαντική** - Έχει πραγματικά σημασία!
- **Ενιαία** - Μόνο μία μεταβλητή στην εξίσωση
- **Μετρήσιμη** - Είναι μετρήσιμο με μια αποδεκτή μετρική.
- **Εξετάσιμη** - Μπορούμε να κάνουμε ένα πείραμα πάνω σε αυτό.
- **Μικρές αλλά μεγάλες** - Μικρές αλλαγές που κάνουν μεγάλη διαφορά.



# Παραδείγματα βασικών παραδοχών

- Κατάλογος των τομέων όπου κάνετε λογικές υποθέσεις από PMR....specific, στενά ώστε να μπορεί να ελεγχθεί, για παράδειγμα
  - Η πρόταση αξίας σας
  - Χαρακτηριστικά
  - Χρόνος διάθεσης στην αγορά
  - Κανάλι
  - Κόστος
- Λύνετε το σωστό πρόβλημα, είναι ο σωστός πελάτης, θα το αγοράσει ο πελάτης σας;



Πώς να  
προσδιορίσετε  
τις βασικές  
παραδοχές;



Επανεξέταση κάθε  
βήματος του πλαισίου

να κάνετε έναν κατάλογο των  
τομέων στους οποίους  
έχετε βγάλει λογικά  
συμπεράσματα

με βάση την πρωτογενή  
σας έρευνα αγοράς

# Πώς να προσδιορίσετε τις βασικές παραδοχές;

- Έχετε προσδιορίσει σωστά τις **προτεραιότητες του Persona** σας;
- Ο πελάτης σας θα βρει την **πρόταση αξίας ελκυστική** όταν προβεί σε αγορά;
- Θα διαθέσει ο πελάτης το **χρόνο και την προσπάθεια να ενσωματώσει** το προϊόν σας στη ροή εργασίας του;
- Είναι **ακριβείς οι στόχοι κόστους** σας;
  - Εάν το προϊόν είναι υλικό, επανεξετάστε το τιμολόγιο υλικών και αναλύστε προσεκτικά το κόστος των πιο σημαντικών στοιχείων του τιμολογίου υλικών.
  - Εάν πρόκειται για λογισμικό, απαριθμήστε τις βασικές προκλήσεις ανάπτυξης, τις παραδοχές και τα στοιχεία κόστους.
- Από τους πελάτες που έχετε ήδη εντοπίσει, είναι κάποιος από αυτούς **"φάρος"**;
- Υπάρχουν πελάτες-**"άξονες"**, που αν δεν αγοράσουν, δεν θα αγοράσουν και άλλοι;
- Υπάρχουν άλλοι πελάτες-κλειδιά που δεν έχετε ακόμη εντοπίσει;
- Ενδιαφέρονται οι πελάτες φάρος και άξονας για την αγορά του προϊόντος σας;

# Προσέγγιση βασικών παραδοχών

- Προχωρήστε τώρα στον πλήρη καμβά για την εταιρεία σας και συζητήστε πώς αξιολογείτε τον εαυτό σας σε κάθε πεδίο και κάθε στοιχείο γραμμής.
  - ▶ **Δώστε μια πράσινη κουκκίδα στους τομείς ισχύος**
  - ▶ **Δώστε μια κίτρινη κουκκίδα σε περιοχές που δεν είναι ισχυρές, αλλά δεν τις θεωρείτε αρκετά καλές ώστε να μην απειλούν τη ζωή σας.**
  - ▶ **Βάλτε μια κόκκινη κουκκίδα στους τομείς που θεωρείτε αδυναμίες και θα μπορούσαν να αποβούν μοιραίες.**
- Γιατί δίνετε αυτές τις αξιολογήσεις; Ποιες είναι οι θεμελιώδεις παραδοχές;
  - ▶ Η ποιότητα αυτού του διαλόγου είναι κρίσιμη
- Κοιτάζοντας τη μεγάλη εικόνα τώρα, ποιες είναι οι πιο σημαντικές υποθέσεις; (δηλ. η **μεγαλύτερη έκθεση** και το **μεγαλύτερο περιθώριο ανόδου**)
- Ξεκαθαρίστε αυτές τις υποθέσεις, ώστε να μπορείτε να τις ελέγξετε.



<p><b><u>Raison d'Être</u></b> ① <i>Why are you in business?</i></p> <p>Mission:</p> <p>Passions:</p> <p>Values:</p> <p>Initial Assets:</p> <p>Initial Idea:</p>	<p><b><u>Competitive Advantage</u></b> ④ <i>Why you?</i></p> <p>Moats:</p> <p>Core:</p> <p>Competitive Positioning:</p>	<p><b><u>Customer Acquisition</u></b> ⑤ <i>How does your customer acquire your product?</i></p> <p>DMU:</p> <p>Process to Acquire Customer:</p> <p>Windows of Opportunity:</p> <p>Possible Triggers:</p>	<p><b><u>Overall Economics</u></b> ⑧ <i>Does your product make money at a company level?</i></p> <p>Est. R&amp;D Exp.:</p> <p>Est. G&amp;A Exp.:</p> <p>LTV/COCA Ratio High Enough:</p>	<p><b><u>Design &amp; Build</u></b> ⑨ <i>How do you produce the product?</i></p> <p>ID Key Assumptions:</p> <p>Test Key Assumptions:</p> <p>MVP:</p> <p>Tracking Metrics:</p>
<p><b><u>Initial Market</u></b> ② <i>Who is your customer?</i></p> <p>Beachhead:</p> <p>End User Profile:</p> <p>TAM:</p> <p>Personas:</p> <p>1<sup>st</sup> 10 Customers:</p>	<p><b><u>Value Creation</u></b> ③ <i>What can you do for you customer?</i></p> <p>Use Case:</p> <p>Prod Description:</p> <p>Problem Being Solved:</p> <p>Quant. Value Prop.:</p>	<p><b><u>Product Unit Economics</u></b> ⑥ <i>Can you make money at the product level?</i></p> <p>Biz Model:</p> <p>Est. Pricing:</p> <p>Short Term - LTV:</p> <p>Short Term - COCA:</p> <p>Medium Term - LTV:</p> <p>Medium Term - COCA:</p> <p>Long Term - LTV:</p> <p>Long Term - COCA:</p>	<p><b><u>Sales</u></b> ⑦ <i>How do you sell your product?</i></p> <p>Preferred Sales Channel:</p> <p>Sales Funnel:</p> <p>Short Term Mix:</p> <p>Medium Term Mix:</p> <p>Long Term Mix:</p>	<p><b><u>Scaling</u></b> ⑩ <i>How do you scale your business?</i></p> <p>Prod. Plan for Beachhead:</p> <p>Next Market:</p> <p>Prod. Plan beyond Beachhead:</p> <p>Follow-on TAM:</p>

# Προσέγγιση βασικών παραδοχών

- Κατάλογος των τομέων όπου κάνετε λογικές υποθέσεις από το PMR....specific, στενό, ώστε να μπορεί να δοκιμαστεί, για παράδειγμα:
  - Η πρόταση αξίας σας
  - Χαρακτηριστικά
  - Χρόνος
  - Διάθεσης στην
  - αγορά Κανάλι
  - Κόστος
- Λύνετε το σωστό πρόβλημα, είναι ο σωστός πελάτης, θα το αγοράσει ο πελάτης σας;

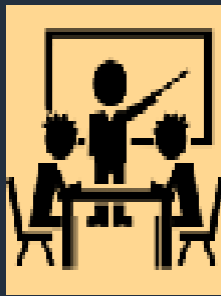
# Περιπτωσιολογική μελέτη Season Three



- Η Season Three είναι μια σύγχρονη μάρκα ενδυμάτων επηρεασμένη από την καλλιτεχνική κουλτούρα και το ήθος της υπαίθρου. Σκοπός μας είναι να φτιάχνουμε εμβληματικά προϊόντα που είναι κατασκευασμένα για να διαρκέσουν.
- Το 1ο προϊόν μας είναι η πιο άνετη μπότα που θα φορέσετε ποτέ. Το Ansel είναι μια μπότα πεζοπορίας χωρίς φύλο, για όλες τις καιρικές συνθήκες, σχεδιασμένη να φοριέται σε πόλεις, βουνά και μουσεία.



# Βασικές υποθέσεις



Η Season Three είναι μια σύγχρονη μάρκα ενδυμάτων επηρεασμένη από την καλλιτεχνική κουλτούρα και το ήθος της υπαίθρου. Σκοπός μας είναι να φτιάχνουμε εμβληματικά προϊόντα που είναι κατασκευασμένα για να διαρκέσουν.

Το 1ο προϊόν μας είναι η πιο άνετη μπότα που θα φορέσετε ποτέ. Το Ansel είναι μια μπότα πεζοπορίας **χωρίς φύλο**, για όλες τις καιρικές συνθήκες, σχεδιασμένη να φοριέται σε πόλεις, βουνά και μουσεία.

- "Μπορούμε να πουλήσουμε μια μπότα χωρίς φύλο χρησιμοποιώντας το ίδιο σχήμα ποδιού".
- "Η μπότα μας, κατασκευασμένη με ένα σχήμα ποδιού, θα είναι άνετη τόσο για τις γυναίκες όσο και για τους άνδρες".
- "Το ποσοστό των ανδρών έναντι των γυναικών που έχουν αρνητικά σχόλια σχετικά με την εφαρμογή της μπότας μετά από 5 λεπτά χρήσης της μπότας μας θα είναι ίσο (συν ή πλην) 10%"

# Παράδειγμα Genesis DNA



- Υπόθεση: Ο χρόνος διεκπεραίωσης ήταν πιο σημαντικός από το κόστος, και για να ελεγχθεί αυτή η υπόθεση, οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν όσο το δυνατόν πιο ανοικτές, ώστε να μην υπάρχει καθοδήγηση προς μια απάντηση που ήθελε να ακούσει η ομάδα.
- Πείραμα: Επιστολή προθέσεων (LOI)
  - "Οι επιστολές ήταν απίστευτα χρήσιμες για εμάς μέχρι στιγμής. Υπάρχουν πολλές άλλες εταιρείες σύνθεσης DNA εκεί έξω και όταν μας ρωτούν οι επενδυτές πώς μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι με το status quo - δείχνοντάς τους τα 9 LOIs (από ορισμένες μεγάλες εταιρείες) πάντα κάνει το κόλπο. Είναι πολύ συγκεκριμένο και προτιμάται έναντι των ερευνών".
  - Μάθαμε τα σημεία πόνου που πραγματικά είχαν απήχηση στους πελάτες σε μεταγενέστερες συνεντεύξεις, γεγονός που μας βοήθησε να πάρουμε περισσότερες LOIs όταν αισθάνθηκαν ότι ήμασταν πραγματικά με το μέρος τους.
- Μάθημα: Η απάντηση που λαμβάνετε (σε αυτή την περίπτωση η πρόταση αξίας, αλλά θα μπορούσε να είναι πολλά άλλα βήματα όπως η DMU), δεν δοκιμάζεται πραγματικά μέχρι να πιέσετε για να λάβετε την LOI. Τα λόγια είναι φτηνά, τα μετρητά δεν είναι.



# Περιπτώσιολογική Μελέτη : Sasa



- Ένα κερδοσκοπικό κοινωνικό εγχείρημα που ενισχύει τις γυναίκες στην Αφρική, επιτρέποντάς τους να πωλούν την τέχνη τους παγκοσμίως χρησιμοποιώντας κινητά τηλέφωνα.
- Καθώς η ομάδα επεδίωκε να ξεκινήσει και να αναπτύξει την επιχείρησή της σε μια κατάσταση περιορισμένου κεφαλαίου, ήταν πολύ προσεκτική στον εντοπισμό των παραδοχών της και στη δοκιμή τους, ώστε να μη χαθούν πολύτιμα χρήματα ή χρόνος.

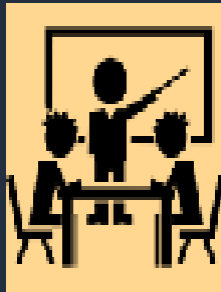
## Producers Assumptions

1. Craftswomen (i.e., Producers) want to be economically empowered.
2. Craftswomen will adopt the Sasa platform into their market practices.
3. The vendors will earn a sustainable income.
4. Vendors will trust the Sasa technology and services.
5. Existing infrastructures will be consistent and expand with demand.
6. Vendors will earn more using Sasa than by selling in the open-air markets.
7. A vendor can afford to buy a simple feature phone, which is camera-enabled.
8. A vendor is familiar with using SMS.
9. A vendor is able to leverage their knowledge of SMS to quickly adopt the use of MMS.

**sasa**

Customer—Assumptions about the producers

- Σημειώστε ότι ορισμένες από τις παραδοχές για την πλευρά των καταναλωτών δεν είναι αρκετά συγκεκριμένες και θα πρέπει να αποσυνδεθούν σε πολλαπλές παραδοχές.



### **Web Consumer Assumptions**

1. Consumers not only value, but prefer handmade goods.
2. Consumers want to know who made their products and how.
3. International consumers will trust the Sasa technology and services.
4. International consumers will be compelled to buy products on the Sasa platform.
5. Sasa customers will return to Sasa to buy more products.
6. International consumers will happily wait for up to three weeks to receive products from Africa.
7. Sasa can profit greatly just from selling jewelry to start.
8. The necessary infrastructure and policy will be consistent and expand with demand.

**sasa**

Customer—Assumptions about the web consumer



Προσδιορισμός βασικών παραδοχών

# Βασικά στοιχεία Lean Startup



# Μέρος 8

## Περιεχόμενα



- Καμβάς
- Βήμα 20: Βασικές παραδοχές
- **Βασικά στοιχεία Lean Startup**
- Βήμα 21: Δοκιμή βασικών παραδοχών
- Βήμα 22: Ορισμός του MVP
- Βήμα 23: "Τα σκυλιά θα φάνε την τροφή των σκύλων"



Τι είναι η  
νεοσύστατη  
επιχείρηση;



Η νεοσύστατη  
επιχείρηση είναι ένας  
ανθρώπινος θεσμός που  
έχει σχεδιαστεί για τη  
δημιουργία ενός νέου  
προϊόντος ή  
υπηρεσίας σε συνθήκες  
ακραίας αβεβαιότητας.

# Βασικά στοιχεία Lean Startup



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν έναν προορισμό στο μυαλό τους (**όραμα**): να δημιουργήσουν μια ακμάζουσα επιχείρηση που θα αλλάξει τον κόσμο.
- Για να επιτύχουν αυτό το όραμα, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια **στρατηγική**, το οποίο περιλαμβάνει:
  - ένα επιχειρηματικό μοντέλο
  - οδικός χάρτης προϊόντος
  - μια άποψη για τους εταίρους και τους ανταγωνιστές
  - ιδέες για το ποιος θα είναι ο πελάτης.
- Το **προϊόν** είναι το τελικό αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής.

# Βασικά στοιχεία Lean Startup



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(ΜΑΙ4CAREU)

- Τα **προϊόντα** αλλάζουν συνεχώς μέσω μιας διαδικασίας **βελτιστοποίησης** (ρύθμιση του κινητήρα).
- Λιγότερο συχνά, η στρατηγική μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει (**pivot**).
- Η **μάθηση** είναι η **βασική μονάδα προόδου** για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις.
  - Μπορείτε να **εξαλείψετε** κάθε προσπάθεια που δεν είναι απολύτως απαραίτητη για να μάθετε τι θέλουν οι πελάτες.
  - **Επικυρωμένη μάθηση** - μάθηση που αποδεικνύεται από θετικές βελτιώσεις στις βασικές μετρήσεις της νεοσύστατης επιχείρησης.
- Οι **προσπάθειες** μιας νεοσύστατης επιχείρησης είναι **πειράματα** που δοκιμάζουν τη στρατηγική της για να δουν ποια μέρη είναι λαμπρά και ποια σκουπίδια.
- Τα **προϊόντα που** κατασκευάζει μια νεοσύστατη επιχείρηση είναι **πειράματα**.

# BML και MVP



Μεταπτυχιακά  
προγράμματα στην  
Τεχνητή Νοημοσύνη για  
Καριέρα  
στην ΕΕ  
(MAI4CAREU)

- Ο βρόχος ανατροφοδότησης **Build-Measure-Learn** βρίσκεται στον πυρήνα του μοντέλου Lean Startup.
- Το **ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP)** είναι εκείνη η έκδοση του προϊόντος που επιτρέπει την πλήρη στροφή του βρόχου "Κατασκευάζω-Μετράω-Μαθαίνω" με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και το λιγότερο δυνατό κόστος χρόνο ανάπτυξης.

# 24S vs Lean Methodology

- Υπάρχει ομοιότητα μεταξύ της έννοιας του **"ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος"** ή **MVP** και του **MVBP**.
- Ωστόσο, στο πλαίσιο των 24 βημάτων, ένα "προϊόν" θα πρέπει πάντα να είναι αρκετά ολοκληρωμένο ώστε ο **πελάτης να μπορεί να αποκομίσει αξία από αυτό**.
  - Το **πλαίσιο MVP**, συγκριτικά, περιλαμβάνει στον ορισμό των "προϊόντων" **δράσεις που απλώς δοκιμάζουν** μεμονωμένες υποθέσεις σχετικά με την ιδέα του νέου εγχειρήματος.
  - Η διαδικασία δημιουργίας ενός **MVBP** παρέχει μια "δοκιμή συστημάτων" για το αν ο πελάτης σας θα πληρώσει χρήματα για αυτό που προσφέρετε, και όχι απλώς ένα κανάλι μέσω του οποίου μπορείτε να ελέγξετε μια υπόθεση.



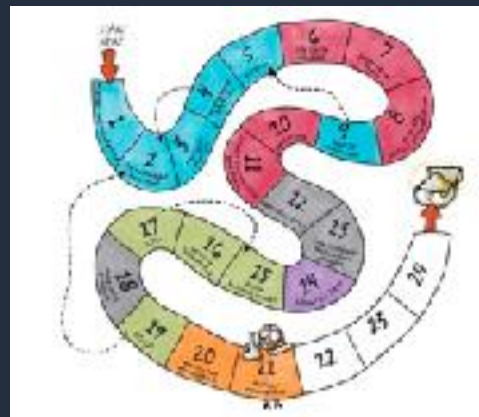
Όπως δεν έχετε μια αξιόλογη επιχείρηση μέχρι να έχετε έναν πελάτη που πληρώνει, έτσι και η επιχείρησή σας δεν έχει προϊόν μέχρι κάποιος να το αγοράσει, να πάρει αξία από αυτό και να μπορεί να σας δώσει ουσιαστική ανατροφοδότηση σχετικά με αυτό.





Ενότητα 8: Πώς σχεδιάζετε και κατασκευάζετε το προϊόν σας;

## Βήμα 21: Δοκιμή βασικών παραδοχών



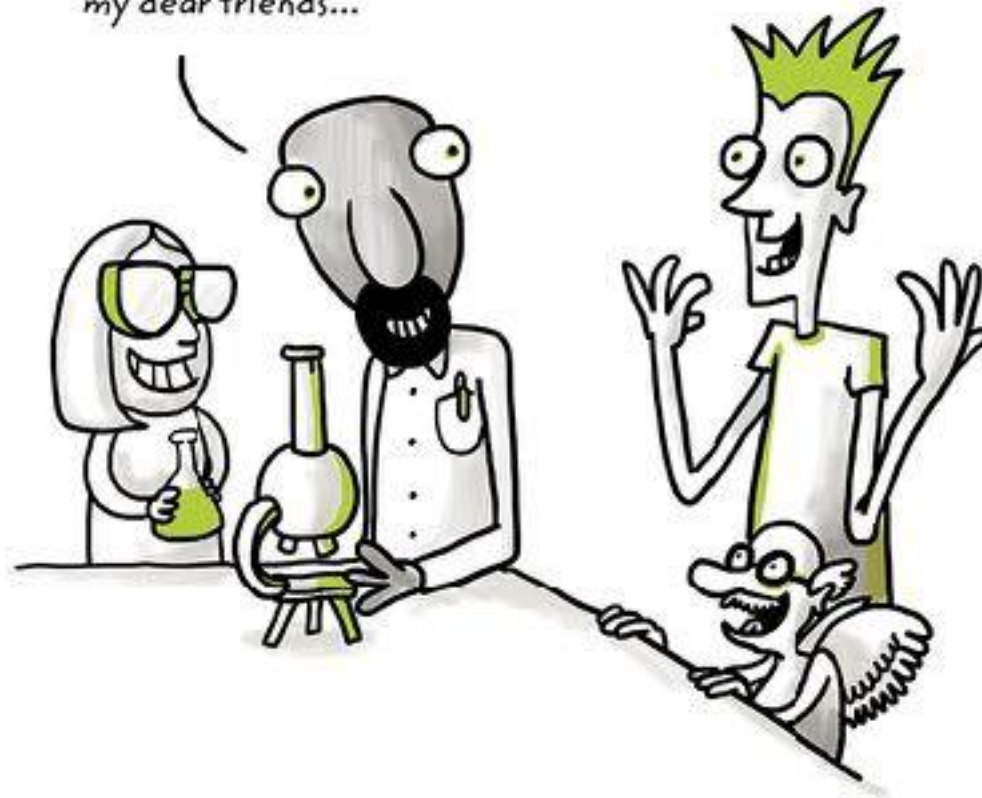
# Μέρος 8

## Περιεχόμενα



- **Βήμα 21: Δοκιμή βασικών παραδοχών**
- Βήμα 22: Ορισμός του ΜΝΒΡ
- Βήμα 23: "Τα σκυλιά θα φάνε την τροφή των σκύλων"

While trying to find  
that entrepreneurship gene  
was a waste of time,  
this seems very doable  
and productive  
my dear friends...



Τώρα που έχουμε εντοπίσει αυτές τις βασικές υποθέσεις, ας χρησιμοποιήσουμε μια επιστημονική προσέγγιση για να τις δοκιμάσουμε ξεχωριστά, πριν τις συνθλίψουμε όλες μαζί και δούμε αν λειτουργούν.

# Βήμα #21: Στόχοι



- Αποσυνθέστε τις υποθέσεις σας και αναλύστε τις σε έναν κατάλογο προτεραιοτήτων.
- Πάρτε τον κατάλογο των βασικών υποθέσεων και σχεδιάστε εμπειρικές δοκιμές για να τις επικυρώσετε ή να τις αντικρούσετε.
- Εκτελέστε τις εμπειρικές δοκιμές για να μειώσετε τον κίνδυνο της εκκίνησής σας.
- Συγκεντρώστε εμπειρικά δεδομένα για να υποστηρίξετε ή να διαψεύσετε υποθέσεις.

# Δοκιμή βασικών παραδοχών

- Η δοκιμή δεν είναι δύσκολη, **αν έχετε εντοπίσει** τις βασικές παραδοχές.
- Προσπαθήστε να **σχεδιάσετε πειράματα** για να ελέγξετε αυτές τις υποθέσεις με τους φθηνότερους, ταχύτερους και ευκολότερους δυνατούς τρόπους:
  - Εφαρμόστε τη λογική σκέψη για να σχεδιάσετε απλές αλλά αποτελεσματικές δοκιμές.
  - Δεν είναι απαραίτητο να κατασκευάσετε φυσικά αγαθά ή να γράψετε κώδικα.

# Παραδοχές δοκιμών (π.χ.)

- Για να ελέγξετε τους **στόχους κόστους**, στείλτε **ανεπίσημο αίτημα για προσφορά (RFQ) ή προδιαγραφή** σε προμηθευτές για να δείτε αν οι προβλέψεις κόστους είναι ακριβείς στον όγκο που χρειάζεστε.
- Για να ελέγξετε **το ενδιαφέρον των πελατών των lighthouse & linchpin**, δείτε αν κάνουν κάτι από τα παρακάτω:
  - Προπληρώστε για τη λύση σας (το καλύτερο)
  - Καταθέστε προκαταβολή (καλό)
  - Να προσκομίσετε **επιστολή προθέσεων** (εντάξει)
  - Συμφωνείτε με **πιλότο** (αποδεκτό)
  - Εκφράστε **έντονο ενδιαφέρον** για την αγορά εάν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις (όχι πολύ καθησυχαστικό αλλά μπορεί να είναι αποδεκτό)
- Εάν συναντάτε πελάτες αυτοπροσώπως, φέρτε μαζί σας έναν έμπειρο εξωτερικό συνεργάτη για να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε εάν ο πελάτης **είναι πραγματικά ενθουσιασμένος με το προϊόν σας και θα το αγοράσει**, ή **είναι απλώς ευγενικός ή συλλέγει πληροφορίες**.
- Για να ελέγξετε **αν ορισμένοι πελάτες είναι** πελάτες-φάρους **ή** πελάτες-κλειδιά, επαναλάβετε την παραπάνω διαδικασία αλλά με άλλους πελάτες- δείτε αν θα αποδώσουν κάποια από τις αγοραστικές τους αποφάσεις σε ορισμένους άλλους πελάτες και αναζητήστε μοτίβα.

Προσδιορισμός βασικών γενικών παραδοχών

#	<u>Υπόθεση (με σειρά προτεραιότητας)</u>	<u>Σχετικό Βήμα(τα) από τα 24 βήματα</u>	<u>Κίνδυνος Επίπεδο</u>	<u>Πιθανός αντίκτυπος εάν η υπόθεση είναι λανθασμένη</u>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Δοκιμή βασικών γενικών παραδοχών				
#	Εμπειρική δοκιμή (κατά σειρά από την πιο σημαντική προς λιγότερο σημαντική, με βάση τα επίπεδα κινδύνου της (των) σχετικής(-ών) παραδοχής(-ών))	Σχετικό Παραδοχή(ες)	Απαιτούμενοι πόροι για τη δοκιμή	Ποιο(α) αποτέλεσμα(τα) θα επικύρωνε(-αν) την Υπόθεση(ες);
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



Αποτελέσματα από τη δοκιμή βασικών παραδοχών

#	<u>Τι μάθατε από το τεστ;</u>	<u>Επιβεβαίωσε η δοκιμή την υπόθεσή σας;</u> <u>(Ναι, Όχι, ή Δεν είναι δυνατόν να</u> <u>γνωρίζουμε σε αυτό το σημείο)</u>	<u>Τι θα κάνετε ως αποτέλεσμα αυτής της</u> <u>δοκιμής; (π.χ.</u> <u>αναθεωρήσεις των εργασιών που</u> <u>έγιναν σε προηγούμενα στάδια,</u> <u>πρόσθετες δοκιμές των υποθέσεων</u> <u>κ.λπ.)</u>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

# Παραδείγματα ελέγχιμων υποθέσεων



- Υπόθεση: "**Χρησιμοποιούν τα smartphones τους για να τους βοηθήσουν να ψωνίσουν στο παντοπωλείο**
- Αυτή η ομάδα ήθελε να προσφέρει έναν προσωπικό βοηθό αγορών μέσω smartphone σε νέους ανθρώπους που ψωνίζουν σε καταστήματα υγιεινής διατροφής όπως το Whole Foods Market.
  - Οι μαθητές της ομάδας χρησιμοποιούσαν τα smartphones τους όταν ψώνιζαν, οπότε υπέθεσαν ότι το ίδιο έκαναν και οι άλλοι. Αυτή ήταν μια βασική υπόθεση που έπρεπε να ελεγχθεί.
- Για να ελέγξει την υπόθεση, η ομάδα πήγε σε ένα Whole Foods και παρατήρησε τους αγοραστές που ταίριαζαν στην περιγραφή του δημογραφικού τους προφίλ. **Σχεδόν κανένας από τους αγοραστές δεν χρησιμοποίησε smartphone ενώ βρισκόταν στο κατάστημα.**
- Η ομάδα έμεινε άναυδη, αλλά επιβεβαίωσε το αποτέλεσμα σε μια διαφορετική τοποθεσία Whole Foods.
- Η ομάδα πήρε συνεντεύξεις από τους αγοραστές και διαπίστωσε ότι, ενώ πολλοί από αυτούς είχαν iPhones, δεν ενδιαφέρονταν να τα χρησιμοποιούν κατά τη διάρκεια των αγορών τους, επειδή είχαν ήδη έναν τρόπο αγορών που λειτουργούσε καλά γι' αυτούς και δεν ήθελαν να τον αλλάξουν.
- Ως αποτέλεσμα, η ομάδα άλλαξε εντελώς την εστίασή της και εργάστηκε σε μια διαφορετική εφαρμογή για κινητά για έναν διαφορετικό πελάτη-στόχο.

# Παραδείγματα ελέγξιμων υποθέσεων



- Η διεξαγωγή δημοσκοπήσεων γνώμης είναι πολύ καλύτερη στο Facebook από ό,τι με τις παραδοσιακές μεθόδους που βασίζονται στο τηλέφωνο
- Ένας φοιτητής, ειδικευόμενος στις πολιτικές επιστήμες, ανησυχούσε για τις δημοσκοπήσεις πολιτικής γνώμης και για το ενδεχόμενο να επηρεαστεί η ακρίβεια των δημοσκοπήσεων από τον αυξανόμενο αριθμό ανθρώπων που ακυρώνουν τα σταθερά τηλέφωνα υπέρ των κινητών τηλεφώνων.
  - Οι αμερικανικοί νόμοι απαγορεύουν την επικοινωνία με τους χρήστες κινητών τηλεφώνων με μηχανές αυτόματης κλήσης, οπότε οι δημοσκόποι που θέλουν να καλέσουν κινητά τηλέφωνα πρέπει να καλέσουν ξεχωριστά κάθε αριθμό, καθιστώντας πολύ πιο δαπανηρή την επικοινωνία με τους χρήστες κινητών τηλεφώνων σε σχέση με τους χρήστες σταθερών τηλεφώνων.
  - Οι δημοσκοπήσεις κινδύνευαν να αλλοιωθούν επειδή ορισμένες δημογραφικές ομάδες ήταν πιο πιθανό να είναι χρήστες μόνο κινητών τηλεφώνων από άλλες.
- Ο φοιτητής υπέθεσε ότι, εφόσον το Facebook σας επιτρέπει να στοχεύετε τις διαφημίσεις σε συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία και να έχετε πρόσβαση στα δημογραφικά δεδομένα για τις διαφημίσεις που κάνουν κλικ, θα μπορούσε να **χρησιμοποιήσει τις διαφημίσεις στο Facebook για να διεξάγει γρήγορα και φθηνά δημοσκοπήσεις που είναι πιο ακριβείς και λιγότερο ενεργοβόρες από τις τηλεφωνικές δημοσκοπήσεις.**

# Παραδείγματα ελέγχιμων υποθέσεων



- Ο φοιτητής μπόρεσε να δοκιμάσει την υπόθεσή του μέσα σε μια νύχτα με λιγότερα από 100 δολάρια σε διαφημίσεις στο Facebook.
- Το αρχικό του πείραμα συνέκρινε τα ποσοστά των κλικ στη διαφήμισή του με τα ποσοστά των προκριματικών προεδρικών εκλογών του 2012 στο Νιου Χάμσαϊρ και με το σύνολο των επαγγελματικών δημοσκοπήσεων που έγιναν για τις προκριματικές εκλογές.
- Τα ποσοστά των κλικ δεν προέβλεπαν με ακρίβεια το αποτέλεσμα των προκριματικών εκλογών, οπότε υπέθεσε ότι αν άλλαζε το σχεδιασμό των διαφημίσεων, θα πετύχαινε πιο ακριβή αποτελέσματα.
- Λιγότερο από μια εβδομάδα αργότερα, με άλλα 50 δολάρια σε διαφημίσεις, δοκίμασε μια διαφορετική μορφή για τους τίτλους των διαφημίσεων.
- Αυτή η δεύτερη προσπάθεια συγκρίθηκε με τις προκριματικές προεδρικές εκλογές μιας άλλης πολιτείας και πέτυχε αποτελέσματα παρόμοια με τα αποτελέσματα των επαγγελματικών δημοσκοπήσεων που κόστισαν 100.000 δολάρια και αρκετές ημέρες για να παραχθούν.
- Είναι ενδιαφέρον ότι, ενώ επικύρωνε την υπόθεσή του, βρήκε μια ακόμη πιο ενδιαφέρουσα χρήση για την ιδέα του - οι δημοσκόποι ενδιαφέρονταν να χρησιμοποιήσουν τη δημογραφική στόχευση των διαφημίσεων του Facebook για να οργανώσουν ομάδες εστίασης με υπερστόχο, μια ευκαιρία αγοράς με πολύ ευρύτερη εφαρμογή από την απλή την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων των εκλογών.



- Καθορισμός της καλύτερης μεθοδολογίας πειράματος
- Προσπαθούμε πάντα να κάνουμε το μικρότερο δυνατό αποτελεσματικό πείραμα
- Επιλογές:
  - Πιο εκλεπτυσμένο PMR
  - LOIs, Paid Beta, Prepays (Δοκιμάστε το πορτοφόλι τους)
  - Επικύρωση κόστους
  - Επικύρωση της πρότασης αξίας με πιλοτική υπηρεσία/υπηρεσία θυρωρού
  - Σημεία αναφοράς
  - Δοκιμές A/B
- Δημιουργικές μέθοδοι όπως προτείνονται στη βιβλιογραφία



# Τμήμα 8

## Περιεχόμενα



- **Βήμα 22: Ορισμός του MVBP**
- Βήμα 23: "Τα σκυλιά θα φάνε την τροφή των σκύλων"

Ενότητα 8: Πώς σχεδιάζετε και κατασκευάζετε το προϊόν  
σας;

## Βήμα 22: Καθορισμός του ελάχιστου βιώσιμου επιχειρηματικού προϊόντος (MVP)





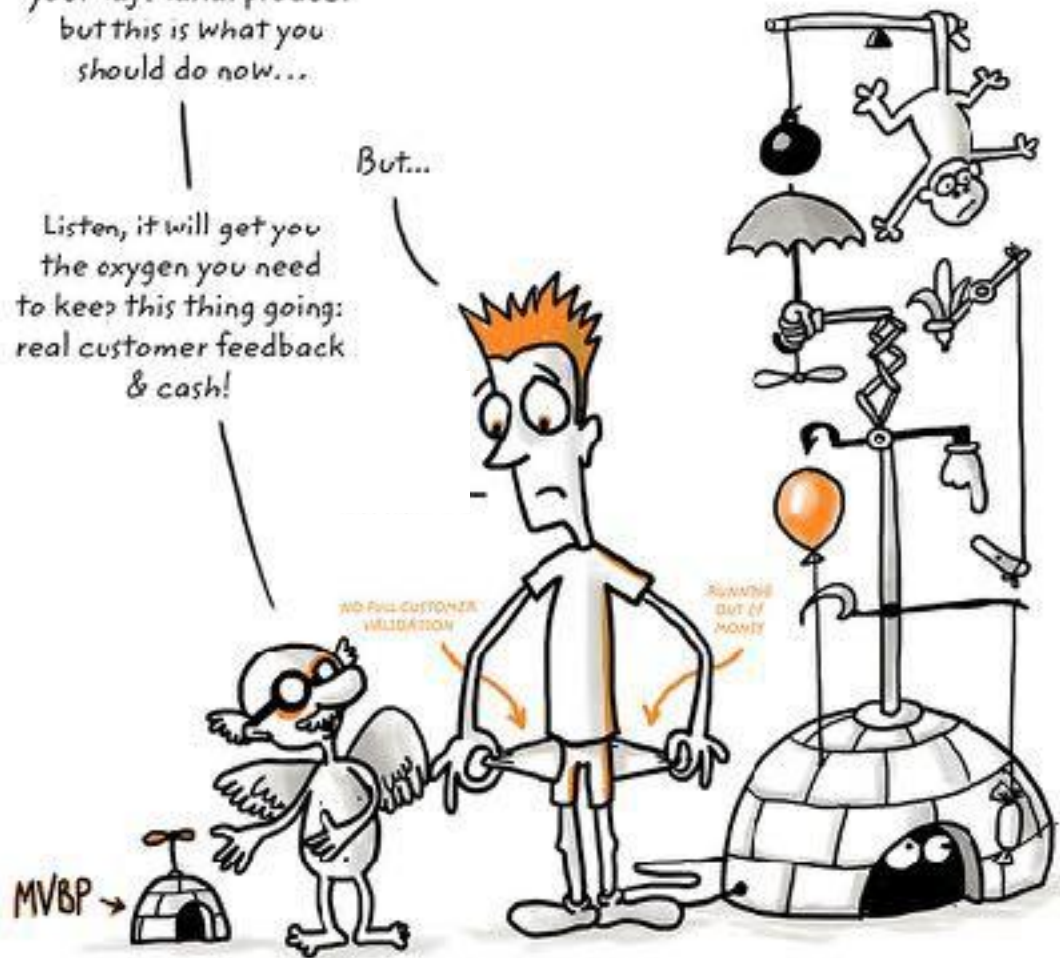


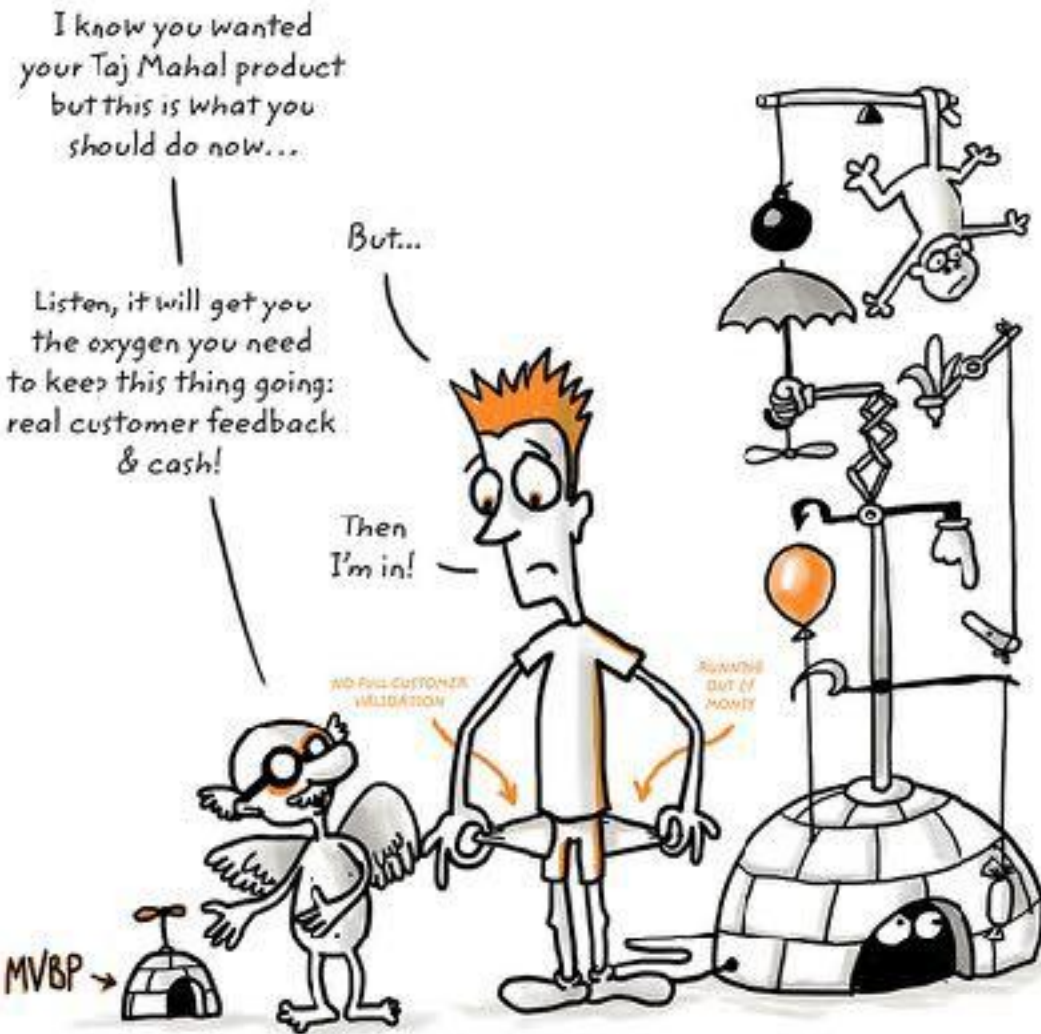


I know you wanted  
your Taj Mahal product  
but this is what you  
should do now...

But...

Listen, it will get you  
the oxygen you need  
to keep this thing going:  
real customer feedback  
& cash!





Τώρα αισθάνεστε καλά για το προϊόν μας, αλλά πρέπει να δείξετε αυτοσυγκράτηση,

Τώρα θα περάσετε τον Ρουβίκωνα και θα **λανσάρετε ένα ελάχιστα βιώσιμο προϊόν** για το οποίο θα πληρώσει ένας πελάτης, αλλά θα διατηρήσετε τη λειτουργικότητα όσο το δυνατόν πιο απλή, ώστε να **ελαχιστοποιήσετε τους κινδύνους** και να συνεχίσετε να δοκιμάζετε τις υποθέσεις με επιστημονικό τρόπο.

Μ. Δ. Δικαγιάκος



# Βήμα #22: Στόχοι

- Σε αυτό το βήμα και στο επόμενο, θα αναπτύξετε και θα δοκιμάσετε το **ελάχιστο βιώσιμο επιχειρηματικό προϊόν (MVBP)**.
- Το MVBP συνδυάζει τις σημαντικότερες βασικές επιμέρους παραδοχές σε ένα ολοκληρωμένο προϊόν που μπορεί να πωληθεί.
- Το MVBP σας προετοιμάζει για να δοκιμάσετε την πιο σημαντική υπόθεση που ενσωματώνει τις υπόλοιπες: **ότι οι πελάτες θα πληρώσουν για το προϊόν σας**.
- Το προϊόν που θα κατασκευάσετε σε αυτό το βήμα θα πληροί τις τρεις προϋποθέσεις ενός MVBP.

# 3 βασικές προϋποθέσεις



- Με το μικρότερο ποσό επένδυσης να επιτύχετε τις ακόλουθες τρεις προϋποθέσεις:
- **Αξία**: Ο πελάτης αποκτά **αξία** από το προϊόν σας (δηλ., επικυρώστε το βήμα #8, QVP)
- **Πληρώνει**: Ο οικονομικός αγοραστής **πληρώνει** κάτι για το προϊόν (δηλ. επικυρώνει κάποιο επίπεδο WTP)
- **Ανατροφοδότηση**: Ξεκινήστε ουσιαστικό βρόχο **ανατροφοδότησης** με τον τελικό χρήστη

# Απαιτήσεις MVBP

- Η MVBP πρέπει να εξισορροπεί την απλότητα με την επάρκεια.
- Οι πιθανότητες επιτυχίας είναι μεγαλύτερες αν:
  - περιορισμός του αριθμού των μεταβλητών στο αρχικό προϊόν
  - να φτάσει γρήγορα στα χέρια του πελάτη κάτι που λειτουργεί
  - ακόμη και αν δεν έχει όλες τις λειτουργίες που θα θέλατε να συμπεριλάβετε.



# MNBP: Πώς;

- Καταγράψτε όλες τις βασικές παραδοχές σας.
- Περιορίστε τις υποθέσεις σας στις πιο σημαντικές.
- Βάλτε το/τα σε ένα προϊόν που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο πελάτης.
- Δείτε αν θα το αγοράσουν.



# "Concierge" MVBP

- Δεν χρειάζεται να δουλέψει.
- Απλά πρέπει να προσομοιώσετε το αποτέλεσμα σαν να δούλευε το προϊόν.
- Στη συνέχεια, δείτε αν οι υποθέσεις σας αποδεικνύονται αληθινές.
- Δεν είναι ένα βιώσιμο μοντέλο, αλλά σας βοηθά να δοκιμάσετε και να κατανείμετε καλύτερα τους πόρους.

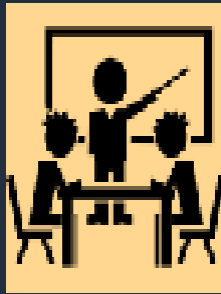
# Concierge MVBP παράδειγμα



## Αυτόματο πρόγραμμα κουπονιών.

- Ας πούμε ότι θέλετε ένα πρόγραμμα λογισμικού που θα στέλνει αυτόματα κουπόνια σε έναν χρήστη με βάση τα τρόφιμα που αγοράζει κάθε εβδομάδα και θα **τον βοηθά να αποφασίσει από ποιο παντοπωλείο θα ψωνίσει για να εξοικονομήσει περισσότερα χρήματα.**
- Αντί να κατασκευάζετε λογισμικό, πρώτα θα επιτρέπατε σε έναν χρήστη να σας πει τι αγοράζει κάθε εβδομάδα, ίσως μέσω ενός ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή πρόσωπο με πρόσωπο, και στη συνέχεια θα παίρνατε τα κουπόνια και το καλύτερο παντοπωλείο κάθε εβδομάδα.
- Σύντομα, θα μάθετε αν/πότε ο χρήστης δεν πηγαίνει στο παντοπωλείο, αν η εξοικονόμηση χρημάτων επηρεάζει πραγματικά το παντοπωλείο που επιλέγει, και αν ενδιαφέρεται για συγκεκριμένες μάρκες, και αν ναι, σε ποιες κατηγορίες τροφίμων.
- Θα μάθετε πολύ περισσότερα χρησιμοποιώντας αυτή την τεχνική **concierge mvb** παρά κάνοντας **την τεράστια προσπάθεια κατασκευής της διαδικτυακής εφαρμογής.** Αυτό θα σας επιτρέψει να αποφασίσετε ποιες ιδέες λειτουργούν από την αρχική σας υπόθεση και ποιες ιδέες πρέπει να απορριφθούν.

## Έννοια του "Saleable Concierge MVBP"



- Το προϊόν λειτουργεί αρκετά για να λύσει ένα πραγματικό πρόβλημα, αλλά δεν είναι γυαλισμένο ...
- ...έτσι ώστε να "στείλετε έναν μηχανικό" με αυτό
- Η μέθοδος αυτή σας επιτρέπει να εισέλθετε στην αγορά πολύ νωρίτερα από ό,τι διαφορετικά, ώστε να δοκιμάσετε τις υποθέσεις σας και να αποκτήσετε πολύτιμες γνώσεις για το πεδίο.
- Θα εξοικονομήσετε χρήματα και θα κερδίσετε στο τέλος

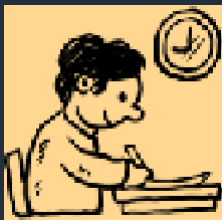
- Καθορίστε πολύ προσεκτικά το MVPB σας πριν το κατασκευάσετε
- Δοκιμάστε το "B" στο MVPB όσο το δυνατόν νωρίτερα.
  - Εάν μπορείτε: πουλήστε το άμεσα
  - Αν δεν μπορείτε: προπωλήστε, κάντε πληρωμένη beta - περιλαμβάνουν \$
- Δημιουργία του MVPB
  - Μάθετε τι δεν ξέρετε
  - Ζητήστε βοήθεια εάν είναι απαραίτητο





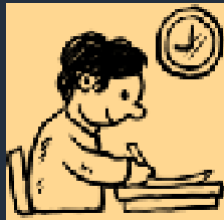
- **Πρόβλημα:** βελτίωση της φυσικοθεραπείας που παρέχεται κατά τη διάρκεια της ανάρρωσης.
- **Ιδέα:** Χρήση του Microsoft Kinect για την παρακολούθηση των ασθενών και την παροχή αυτοματοποιημένης ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο όταν κάνουν τις θεραπευτικές ασκήσεις τους στο σπίτι.
  - Οι γιατροί μπορούσαν επίσης να δουν τις κατ' οίκον συνεδρίες και να παρέχουν τα δικά τους σχόλια.





- Η υλοποίηση της όλης ιδέας ήταν περίπλοκη, εν μέρει λόγω της έλλειψης πόρων.
- Ο ορισμός του ελάχιστου βιώσιμου επιχειρηματικού προϊόντος βασίζεται στο κατά πόσον οι γιατροί και οι ασθενείς θα χρησιμοποιούσαν και θα πλήρωναν για το διαδικτυακό σύστημα MVBP που τους βοηθά στη φυσικοθεραπεία.
- Αρχικά, το Kinect υποτίθεται ότι θα αποτελούσε μέρος του προϊόντος, ως ένα πραγματικό στοιχείο που θα τραβούσε την προσοχή.

Περιπτώσιολογική  
Μελέτη: Ομάδα  
Θεραπείας στο  
Σπίτι



Home Team Therapy - Welcome Client

http://www.hometeamtherapy.com/client/myworkout.php

JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

# home team therapy

My Home Team | **My Workout** | Progress Report | Schedule | My Profile

My Workout

Kinetic Stick Figure Feed

PT Video

⏪ ⏩ ⏴ ⏵ 🔊

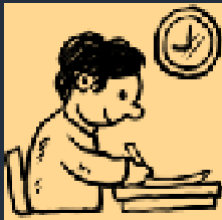
Squats (10 reps)
Lunges (10 lunges)
One-Leg Balance (10 reps, 3 sec)
<b>Two-Legged Jumps (10 jumps)</b>

Ouch!  Feels Great  Help/FAQ

facebook | twitter | linkedin

© 2011 Home Team Therapy

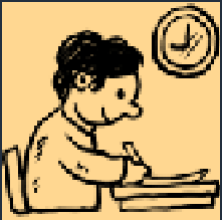
# Αρχική Ομάδα Θεραπείας MVBP



- Αφού τέθηκαν σοβαρά ερωτήματα σχετικά με το τι χρειαζόταν για την ελάχιστη δυνατή εκκίνηση, ώστε να δοκιμαστούν οι βασικές υποθέσεις και να ξεκινήσει ένας κύκλος ανατροφοδότησης με τον πελάτη, το MVBP απλοποιήθηκε.
- Τα στοιχεία του παλιού σχεδιασμού που περιλάμβαναν το σύστημα Kinect έχουν εξαφανιστεί.
  - Ωστόσο, θα μπορούσαν απλώς να χρησιμοποιήσουν ένα διαδικτυακό βίντεο για φυσικοθεραπεία και μια πολύ απλή σύνδεση με τον φυσικοθεραπευτή στο MVBP.
  - Με τον τρόπο αυτό εξαλείφθηκε ο τεχνολογικός κίνδυνος και πολλοί άλλοι κίνδυνοι, όπως ο τρόπος με τον οποίο ο ασθενής θα έπαιρνε το υλικό, το αν θα ήταν συμβατό με έναν υπολογιστή που ο ασθενής είχε ήδη, το αν ο χρήστης θα αισθανόταν άνετα με τη χρήση του Kinect και πολλές άλλες ερωτήσεις.



# Αρχική Ομάδα Θεραπείας ΜΝΒΡ



JOIN US! HOME | PATIENTS | PHYSICIANS | ABOUT US | CAREERS | CONTACT US

## home team therapy

Home Team Workout Progress Schedule

My Workout

Physical Therapy Exercise Video

- Squats
- Lunges
- Balance
- Jumps

⏪ ⏩ ⏮ ⏭ 🔊 🔇

facebook | twitter | linkedin © 2011 Home Team Therapy

# Παραδοχές δοκιμών



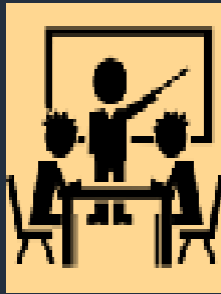
- Ο προσδιορισμός του ελάχιστου βιώσιμου επιχειρηματικού προϊόντος δοκίμασε τις σημαντικότερες δυνατές παραδοχές για να ξεκινήσει ο επαναληπτικός βρόχος ανατροφοδότησης της μάθησης:
  1. Μπορούμε να πείσουμε τους ασθενείς να εγγραφούν;
  2. Θα χρησιμοποιήσουν το σύστημα;
  3. Μπορούμε να πείσουμε τους γιατρούς να υπογράψουν;
  4. Μπορούμε να πληρωθούμε γι' αυτό γενικά;
  5. Έχουμε κάνει έρευνα πελατών, αλλά πώς μπορούμε να καθορίσουμε αν αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που πραγματικά θέλουν οι πελάτες;
  6. Είναι αυτά τα χαρακτηριστικά για τα οποία οι πελάτες θα πληρώσουν;
  7. Είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που θα θέλουν πάντα οι πελάτες ή φαίνεται ότι οι προτιμήσεις τους θα αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου;

# Περιπτώσιολογική Μελέτη : StyleUp



- **Πρόβλημα:** χάσμα μεταξύ των παραδοσιακών καναλιών παροχής συμβουλών μόδας και του τι πραγματικά βοήθησε μια γυναίκα να αποφασίσει τι να φορέσει ή να αγοράσει.
- **Ιδέα:** να στέλνεται στις γυναίκες συμβουλές μόδας που ήταν προσαρμοσμένες στο γούστο του καθενός και στις τοπικές καιρικές συνθήκες της ημέρας.
- **Υπόθεση:** οι γυναίκες θα ήθελαν μια δόση έμπνευσης για τη μόδα όταν τη χρειάζονται περισσότερο  
-όταν ντύνονται- και ότι μια συμπυκνωμένη, εξατομικευμένη δόση θα ήταν πιο αποτελεσματική από ένα ογκώδες περιοδικό μόδας 600 σελίδων.

# Υπόθεση δοκιμής StyleUp



- Στείλτε καθημερινά μεμονωμένα email σε μια ομάδα από φίλες με ένα ρούχο που θα μπορούσε να δημιουργήσει κάθε γυναίκα, καθώς και την πρόγνωση του καιρού για εκείνη την ημέρα.



Kendall Herbst  
to Ahrielle

3/9/12

**Today's Weather: 50 Degrees & Partly Cloudy**

Happy Friday! Re-create Miranda Kerr's delicate look with navy trousers and a silky, pale blouse. Add an airy scarf and pointy o/lettoe for a decidedly ladylike effect.



Ahrielle5.jpg  
119K View Share Download

# Διδάγματα που αντλήθηκαν



- Οι γυναίκες λάτρεψαν αυτή την ιδέα.
- Η αρχική ομάδα σύντομα αυξήθηκε σε σχεδόν 40 άτομα.
  - Πολλοί από αυτούς ήταν φίλοι της Κένταλ και μπορούσε να τους μιλήσει για το τι τους άρεσε και τι θα μπορούσε να βελτιώσει.
  - Η Kendall έβαλε επίσης σε βρόχο γυναίκες που δεν γνώριζε, και αυτές οι γυναίκες άνοιγαν σταθερά τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αυτό έδειχνε ότι η ιδέα θα μπορούσε να επεκταθεί.
- Βασικές πληροφορίες για τα προϊόντα:
  - Ορισμένες γυναίκες προτιμούσαν την έμπνευση το προηγούμενο βράδυ και άλλες ήθελαν να λαμβάνουν τα e-mails πρωί πρωί.
  - Οι γυναίκες ήθελαν να αγοράσουν αυτά τα ρούχα, αν δεν είχαν ήδη παρόμοια αντικείμενα.



# StyleUp

## Επόμενο βήμα



- Συνεργάστηκε με έναν μηχανικό για να κατασκευάσει ένα σύστημα για τον Kendall to:
  - κατηγοριοποίηση εικόνων και
  - να τα παραδίδουν σε πολλές γυναίκες ταυτόχρονα έναντι της ατομικής παράδοσης.
  - ενσωμάτωσε πολλά από τα πρώιμα ευρήματα, όπως η προσαρμοσμένη χρονική παράδοση και οι σύνδεσμοι που οδηγούν στην αγορά με κλικ.
- Σε αυτή την επιχειρηματική ιδέα:
  - ο κύριος πελάτης ήταν η γυναίκα που λάμβανε καθημερινά το δωρεάν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο,
  - ο δευτερέων πελάτης θα μπορούσε να είναι μια εταιρεία που σχετίζεται με τη μόδα, όπως ένας έμπορος λιανικής πώλησης, ο οποίος θα ήθελε πρόσβαση στον πρωτεύοντα πελάτη, ώστε να πείσει τον πρωτεύοντα πελάτη να αγοράσει τα προϊόντα του.

# StyleUp

## MVBP



- Ένα backend σύστημα που θα μπορούσε να κατηγοριοποιεί εικόνες με βάση τον καιρό και το στυλ.
- Ένας εύκολος μηχανισμός παράδοσης για την καθημερινή διανομή αυτών των εικόνων.
- Μια βάση δεδομένων με όμορφες εικόνες που θα ενέπνεε να δει ο πελάτης-στόχος (πολυάσχολες, επαγγελματίες γυναίκες), η οποία θα περιλάμβανε έναν σύνδεσμο πηγής (για θέματα πνευματικών δικαιωμάτων).
- Αναλυτικά στοιχεία για να μετρηθεί πόσο βαθιά οι γυναίκες εμπλέκονται και μοιράζονται την υπηρεσία.

# Συμπεράσματα του StyleUp MVBP



- Χωρίς να επενδύσουν πολλά χρήματα ή να προχωρήσουν πολύ μακριά σε ένα μονοπάτι, ο στόχος της Kendall και του Ryan ήταν να δείξουν ότι η πρόταση αξίας θα άρεσε στις γυναίκες αρκετά ώστε να εγγραφούν, να ανοίξουν τα e-mail και να το πουν στους φίλους τους.
- Ήταν πολύ σίγουροι ότι θα μπορούσαν να προσθέσουν περισσότερα χαρακτηριστικά αργότερα, αλλά ήθελαν να **λάβουν περισσότερη καθοδήγηση** μετά την εφαρμογή και χρήση αυτών των αρχικών θεμελιωδών χαρακτηριστικών για να γνωρίζουν ποια θα έπρεπε να προσθέσουν και με ποια προτεραιότητα. Ήθελαν να **ξεκινήσουν το βρόχο ανατροφοδότησης με τους πελάτες-στόχους τους** το συντομότερο δυνατό.
- Αυτό το MVBP τους έδωσε επίσης τη δυνατότητα να **δοκιμάσουν αν ο δευτερεύων πελάτης είχε αξία** από το προϊόν και ήταν πρόθυμος να πληρώσει για την πρόσβαση στον πρωτεύοντα πελάτη, καθώς το MVBP έχει συνδέσμους που επιτρέπουν στις γυναίκες να κάνουν κλικ σε ιστότοπους στους οποίους πωλούνται είδη ένδυσης.



# Μέρος 8

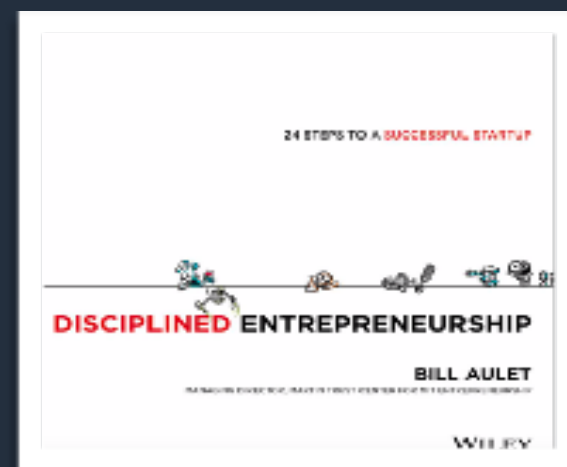
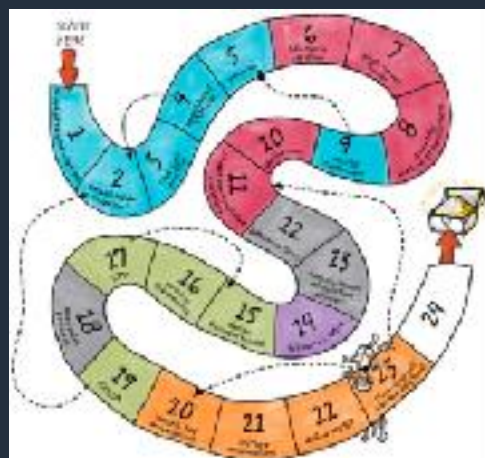
## Περιεχόμενα



- Βήμα 23: "Τα σκυλιά θα φάνε την τροφή των σκύλων"

Ενότητα 8: Πώς σχεδιάζετε και κατασκευάζετε το προϊόν σας;

## Βήμα 23: Δείξτε ότι "τα σκυλιά θα φάνε την τροφή των σκύλων"



"Μια φορά κι έναν καιρό, σε μια χώρα που λεγόταν Inogy Tower, όχι πολύ μακριά από εδώ, ήταν ένας χημικός που ήθελε να φτιάξει καλύτερη τροφή για σκύλους.

Μελέτησε για να δει τι είδους τροφή θα βελτίωνε την υγεία, την ευτυχία και την οικονομική και πνευματική ευημερία του σκύλου".

Βρήκε μια πρωτοποριακή φόρμουλα που ήταν καλύτερη για όλους και κόστιζε το ένα δέκατο της τιμής της φθηνότερης τροφής για σκύλους στην αγορά.

Τα σκυλιά θα κοιμόντουσαν καλύτερα τη νύχτα, θα είχαν καλύτερη συμπεριφορά, θα έχαναν λιγότερες τρίχες, θα είχαν λευκότερα δόντια, θα ήταν πιο φιλικά προς τους ξένους, θα υπάκουαν περισσότερο στους ιδιοκτήτες τους και ούτω καθεξής.

Είχαν δοκιμάσει στο εργαστήριο από χημικής άποψης και τους είπαν ότι θα είχε ακόμη καλύτερη γεύση. Όλα έβγαζαν λογική. Ήταν μια επιχειρηματική ευκαιρία που ήταν σχεδόν πολύ καλή για να είναι αληθινή.

Ανέλαβε αμέσως δράση, συγκεντρώνοντας ένα μεγάλο χρηματικό ποσό και δαπανώντας 3 εκατομμύρια δολάρια για την κατασκευή ενός εργοστασίου παραγωγής της τροφής για σκύλους.

Υπέγραψε διανομείς και ξεκίνησε μια τεράστια εκστρατεία μάρκετινγκ. Για να παραθέσω τα λόγια του Jackie Gleason από το *The Honeymooners*, "Αυτό το πράγμα πάει στο φεγγάρι, Alice!"

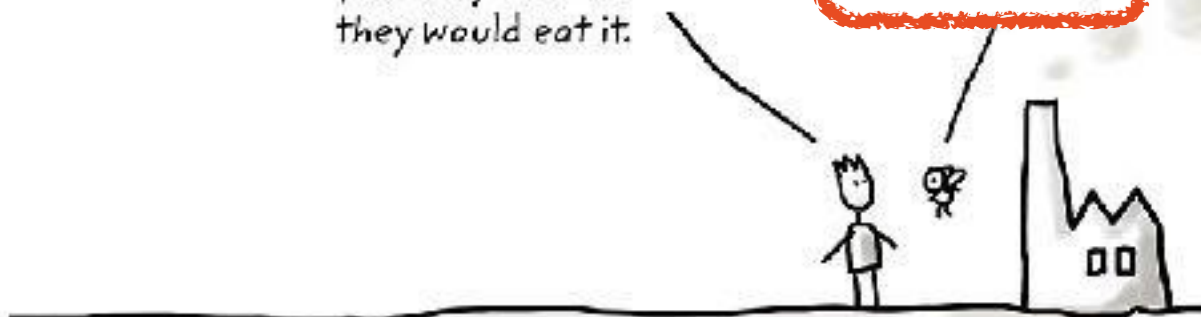
Το προϊόν αποστέλλεται. Οι ιδιοκτήτες έβαλαν την τροφή μπροστά στα σκυλιά τους. Και **τα σκυλιά αρνήθηκαν να φάνε την τροφή για σκύλους**. Η εταιρεία κατέρρευσε και κήκε με θεαματικό τρόπο

But they have to eat it.  
This doesn't make sense.  
All my logical data and research  
shows that it is good for them ...  
plus they told me  
they would eat it.



But they have to eat it.  
This doesn't make sense.  
All my logical data and research  
shows that it is good for them ...  
plus they told me  
they would eat it.

Shoulda checked  
before you built  
that big plant and  
spent all that money!





Τώρα που έχουμε λανσάρει το προϊόν μας, παρουσιάστε **μετρήσιμες αποδείξεις** ότι οι πελάτες υιοθετούν το προϊόν, δεν απαιτούνται όμορφα στολίδια – απαιτούνται δεδομένα.



# Βήμα #23: Στόχοι

- Αποδείξτε ποσοτικά ότι οι πελάτες θα πληρώσουν για το ελάχιστο βιώσιμο επιχειρηματικό προϊόν σας (MVBP).
- Αναπτύξτε μετρήσεις που υποδεικνύουν το επίπεδο της προφορικής διάδοσης που δημιουργεί το MVBP μεταξύ των πελατών σας.

# Απλές μετρήσεις

- Αρχικό ενδιαφέρον - click through rates
- Ποσοστά μετατροπής
- Αγορά και πληρωμή
- Σύμβαση συντήρησης
- Ποσοστά διατήρησης
- Υποστήριξη πελατών
- COCA και LTV
- Μικτό περιθώριο κέρδους

# Βήμα #23: Γιατί;

- Με βάση κάθε λεπτομέρεια που αποκαλύψατε για το προϊόν σας και τον πελάτη σας, μπορεί να είναι λογικό ότι το προϊόν σας θα ήταν βιώσιμο.
- Όμως, σε τελική ανάλυση, κάποιος θα πρέπει να αποδεχτεί το νέο καινοτόμο προϊόν σας και οι **άνθρωποι δεν είναι πάντα λογικοί**.
- Αφού λοιπόν κάνετε τα λογικά σας σχέδια με επιμέρους πειράματα στην πορεία, και **πριν επενδύσετε μεγάλα ποσά χρόνου και χρημάτων**, βεβαιωθείτε:
  - τα **σκυλιά** θα **φάνε** την **τροφή** για **σκύλους**!
  - οι **ιδιοκτήτες** του **σκύλου** (ή οι φίλοι του) θα **πληρώσουν** και για την τροφή του σκύλου.

# Βήμα #23: Τι;

- Δείτε αν ο πελάτης-στόχος θα αγοράσει και θα αποδεχθεί το προϊόν.
- Μάθετε πάρα πολλά από τα πραγματικά δεδομένα του MVBP: τις προτιμήσεις των πελατών.
- Αρχίστε να μετράτε πόσο οι πελάτες θα υποστηρίξουν σε άλλους στο TAM τα οφέλη του προϊόντος σας.
  - Ποιο είναι το μέγεθος του θετικού word of mouth που παράγει το προϊόν σας; (συντελεστής virality).

# Περιπτώσιολογική Μελέτη: StyleUp



- Μόλις κυκλοφόρησε το MVBP, η εταιρεία μέτρησε τη **δέσμευση** και την **υιοθέτηση** από τους πελάτες-στόχους της.
- Μετρήσεις-στόχοι για την αξιολόγηση της προόδου και την επικύρωση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας, βλέποντας αν οι γυναίκες θα ανταποκρίνονταν στην υπηρεσία και θα ενθάρρυναν τους φίλους τους να εγγραφούν:
  - **Συνεχής δέσμευση:** περιλαμβάνει τόσο το αν οι γυναίκες **άνοιξαν τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου** όσο και το αν οι **γυναίκες έκαναν κλικ σε ιστοσελίδες** όπου μπορούσαν να **αγοράσουν** το εμπόρευμα που είδαν στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, το οποίο ήταν ένας πιθανός τρόπος για την εμπορευματοποίηση του προϊόντος.
  - **Ανάπτυξη:** οι γυναίκες λένε στους φίλους τους να εγγραφούν στο StyleUp- είναι εύκολο να το παρακολουθήσουμε ποσοτικά μέσω του συνδέσμου παραπομπής.

# Παρατηρήσεις StyleUp



- Παρά το γεγονός ότι δεν ξοδεύτηκαν χρήματα για μάρκετινγκ τους πρώτους μήνες, η φήμη εξαπλώθηκε σε 1.500 άτομα με βάση την καθαρή προφορική επικοινωνία και την ελάχιστη κάλυψη από τον Τύπο.
- Ακόμα και όταν έφτασαν σχεδόν τα 8.000 μέλη, η StyleUp είχε δεσμεύσει ελάχιστο κεφάλαιο και χρόνο για μάρκετινγκ και παρόλα αυτά συνέχισε να βλέπει **20 τοις εκατό αύξηση από μήνα σε μήνα**.
- Φυσικά, πρόσθετες μετρήσεις ικανοποίησης πελατών, όπως το **Net Promoter Score®**, θα ήταν ένα πολύτιμο πρόσθετο στοιχείο για τη μέτρηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας.



# Περισσότερες μετρήσεις



- Η δεύτερη διάσταση που πρέπει να διερευνηθεί είναι να αποδειχθεί ότι τα **σκυλιά θα πλήρωναν για την τροφή για σκύλους**.

*"Μπορεί η StyleUp να πληρωθεί για αυτή τη δέσμευση πελατών;*

*Μπορεί η StyleUp να εκμεταλλευτεί την κατάσταση που έχει δημιουργήσει;"*

- Τρεις σημαντικές μετρήσεις για τη μέτρηση:
  - ▶ ποσοστά κλικ στα e-mail που ανοίχτηκαν,
  - ▶ το ποσό των χρημάτων σε πωλήσεις που πραγματοποίησαν οι συνεργάτες από τα click-throughs, και
  - ▶ τις πληρωμές που πραγματοποιήθηκαν στη StyleUp για τις εν λόγω πωλήσεις.





- Πηγαίνετε το ελάχιστο βιώσιμο επιχειρηματικό προϊόν σας στους πελάτες για να δείτε αν θα χρησιμοποιήσουν και θα πληρώσουν για το προϊόν.
- Συλλέξτε δεδομένα για να δείτε αν πραγματικά το χρησιμοποιούν και πόσο δεσμευμένοι είναι ως χρήστες.
- Προσδιορίστε αν αυτοί ή κάποιος που σχετίζεται με αυτούς θα πληρώσει γι' αυτό και αν υποστηρίζουν το προϊόν σας από στόμα σε στόμα.
- Αφού συλλέξετε δεδομένα με την πάροδο του χρόνου, αναλύστε τα και κυρίως αναζητήστε τάσεις και κατανοήστε τους υποκείμενους παράγοντες.
- Βεβαιωθείτε ότι είστε διανοητικά ειλικρινείς και ότι βασίζεστε σε δεδομένα του πραγματικού κόσμου και όχι σε αφηρημένη λογική.





# Μέρος 5

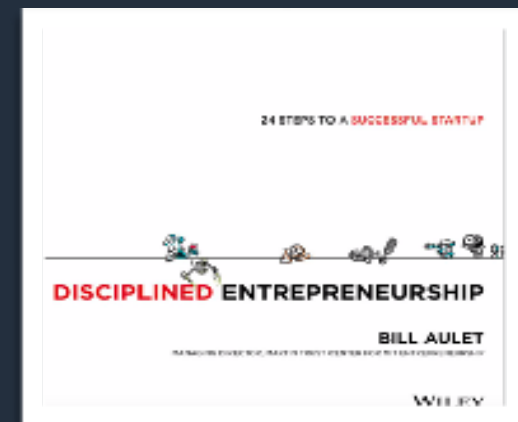
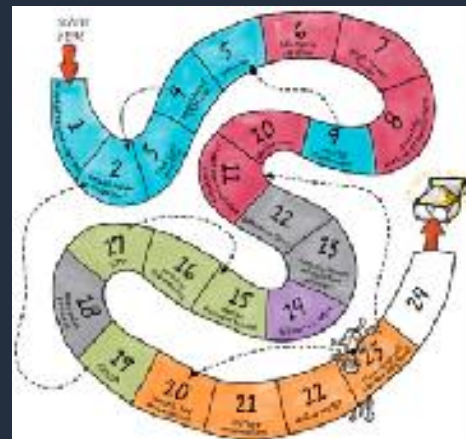
## Περιεχόμενα



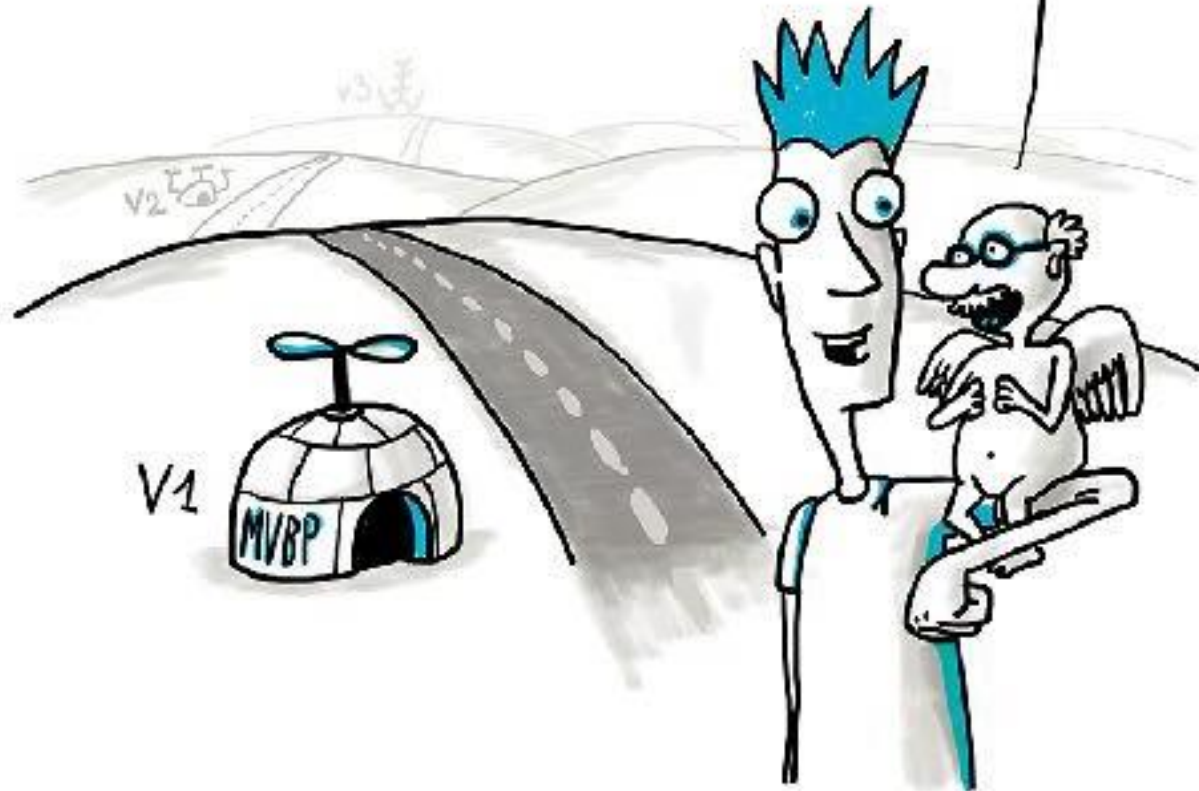
- **Βήμα 24: Ανάπτυξη σχεδίου προϊόντος**

## Ενότητα 5: Σχεδιασμός και Κατασκευή προϊόντος

# Βήμα 24: Ανάπτυξη σχεδίου προϊόντος



Let's get started with the MVBP  
but let's also have a plan here.  
Things will change but we are playing chess  
and not checkers in that we need  
to think a few moves ahead.  
That is our flexible plan!





Έρθε η ώρα να επανεξετάσετε το Follow-on Market TAM σας και να αναπτύξετε ένα σχέδιο προϊόντος, ώστε το προϊόν σας να μην είναι απλώς ένα νησί που δεν οδηγεί πουθενά.

# Βήμα #24: Στόχοι

- Ξεπεράστε το ελάχιστο βιώσιμο επιχειρηματικό προϊόν (MVP) για να καθορίσετε ποια χαρακτηριστικά θα αναπτύξετε για την αγορά προκεχωρημένης ανάπτυξης.
- Καθορίστε σε ποιες παρακείμενες αγορές θα πουλήσετε μετά την κυριαρχία σας στην αγορά προκεχωρημένου σημείου και πώς θα πρέπει να αλλάξει το προϊόν σας για κάθε νέα αγορά.

# Βήμα #24: Αναπτύξτε ένα σχέδιο προϊόντος

## Τι;

- Αναπτύξτε ένα πιο μακροπρόθεσμο σχέδιο για την προσθήκη λειτουργικότητας, ώστε να μπορείτε να απευθυνθείτε σε πρόσθετες αγορές.

## Γιατί;

- Είναι σημαντικό να σκέφτεστε μπροστά και να έχετε ένα σχέδιο, ώστε οι άνθρωποι να είναι έτοιμοι να συνεχίσουν να προχωρούν μπροστά μετά το MVP.

# Βήμα #24: Σχέδιο προϊόντος

- Αναπτύξτε ένα μακροπρόθεσμο **σχέδιο προϊόντος** για την εξέλιξη του προϊόντος/υπηρεσίας και των αγορών σας με την πάροδο του χρόνου, έτσι ώστε το MVP να είναι το πρώτο βήμα σε ένα σχέδιο για πολύ ευρύτερη επιτυχία.
- Αυτό το σχέδιο μπορεί να αλλάξει καθώς έρχονται νέες πληροφορίες, οπότε μην ιδρώνετε πολύ για τις λεπτομέρειες και μην ξοδεύετε πολύ χρόνο σε αυτό, αλλά έχετε τουλάχιστον ένα γενικό όραμα για το πώς θα κάνετε αυτή την εταιρεία μεγάλη.

# Μια επιχείρηση είναι κάτι περισσότερο από 24 βήματα

Τα 24 βήματα σας δίνουν ένα πλαίσιο για να επιτύχετε μια σταθερή προσαρμογή προϊόντος-αγοράς κατά την αρχική κυκλοφορία. Καθώς όμως η επιχείρησή σας αναπτύσσεται πέρα από το MVBP, θα πρέπει επίσης να μάθετε για τα ακόλουθα, τα οποία δυστυχώς δεν έχουμε χώρο σε αυτό το βιβλίο για να καλύψουμε:

- Πολιτισμός
- Διαδικασίες ομάδας & ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάπτυξη
- Εκτέλεση πωλήσεων
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Οικονομικά & Χρηματοδότηση
- Ηγεσία & Κλιμάκωση της επιχείρησης
- Διακυβέρνηση
- Άυλα περιουσιακά στοιχεία