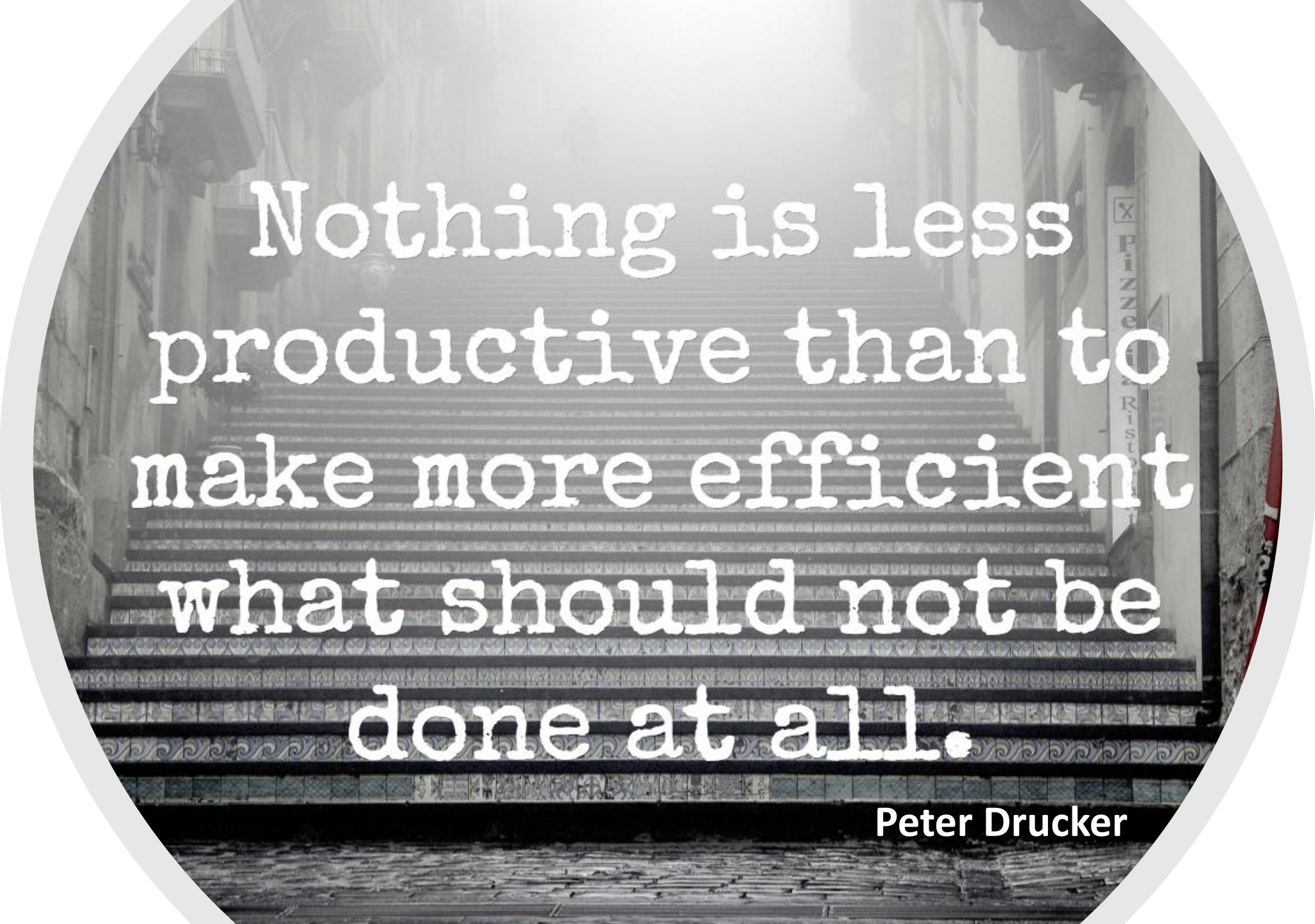




Nothing is less
productive than to
make more efficient
what should not be
done at all.

Peter Drucker

A low-angle, high-contrast photograph of a person in mid-air, jumping over a city street at night. The person is wearing a dark jacket and pants, and their legs are spread wide. The background shows tall city buildings with lit windows and a street with a white van and other vehicles. A large yellow circle is overlaid on the left side of the image, containing the text 'Problem Verification'.

Problem Verification

Αντώνης Λιβιεράτος
Επικ. Καθηγητής ΕΚΠΑ

Ιδέα



Ελάχιστο Βιώσιμο Προϊόν (MVP)



Τελικό Προϊόν

1. Καθορισμός της
επιχειρηματικής ομάδας.

3. Ανάλυση της αγοράς,
κυρίως μέσω κύκλου
επαφών με δυνάμει
πελάτες και
επαναπροσδιορισμός
του επιχειρηματικού
μοντέλου

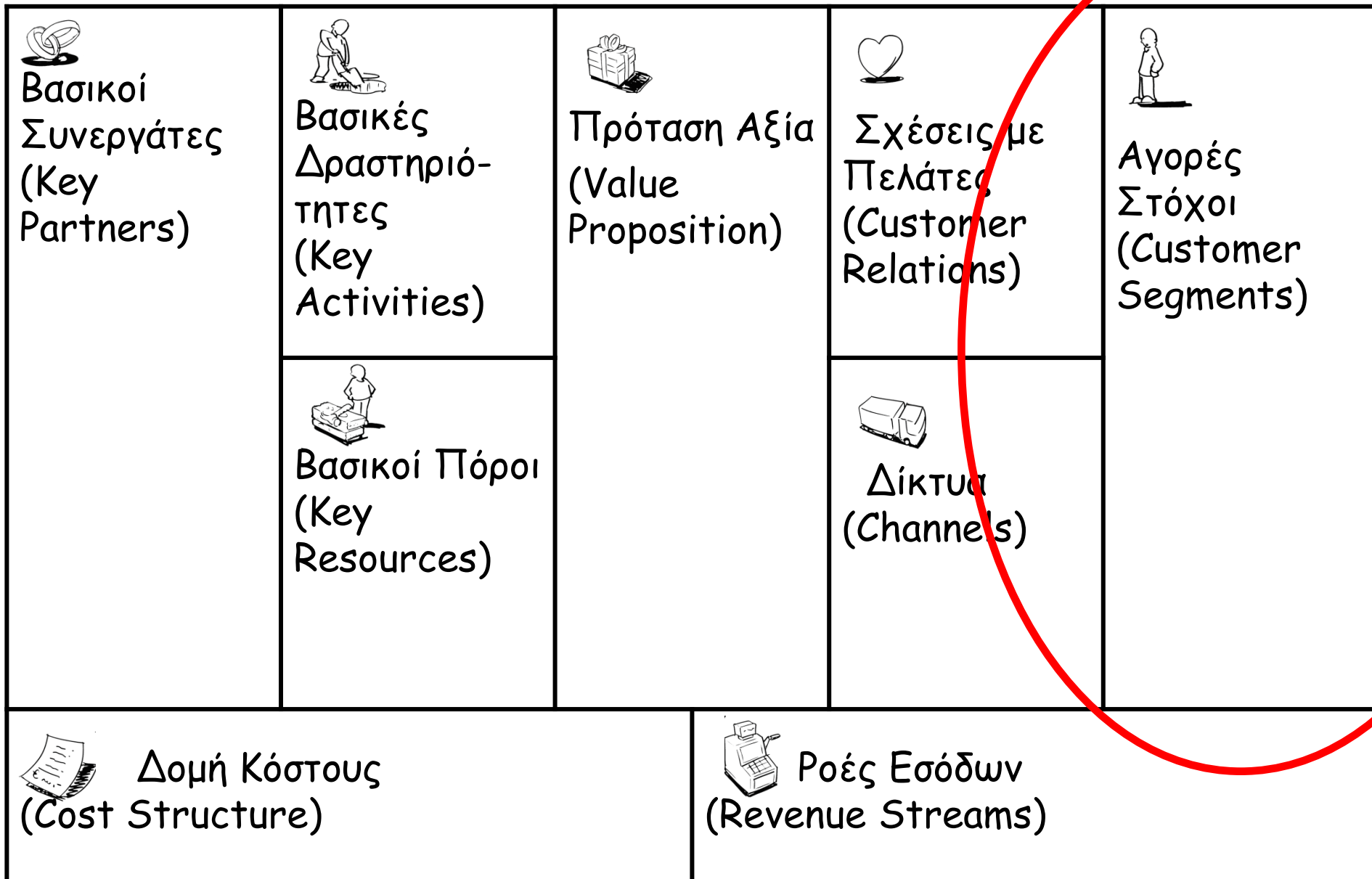
Επιχειρηματική
Ομάδας

Business
Model

Ανάλυση
Αγοράς

2. Προσδιορισμός
business model

Business Model Canvas



Ανάλυση αγοράς



Τμηματοποίηση: η κατηγοριοποίηση των δυνάμει πελατών σε μεγάλες κατηγορίες με κοινά χαρακτηριστικά.

Παράδειγμα

Ομάδα στόχος 1: Άγγλοι άντρες συνταξιούχοι

Ομάδα στόχος 2: Boutique hotel στην Ελλάδα

Ομάδα στόχος 3: Ναυτιλιακές που κάνουν επισκευές σε κινεζικά ναυπηγεία



Αγορά στόχος (Target group)

Τμηματοποίηση είναι η κατηγοριοποίηση των δυνάμει πελατών σε μεγάλες κατηγορίες με κοινά χαρακτηριστικά.

Κριτήρια τμηματοποίησης	B2C Business2Consumers	B2B Business2Business
	Γεωγραφικά (π.χ. πελάτες στα Νότια Προάστια)	Γεωγραφικά (π.χ. επιχειρήσεις στο Ν.Αττικής)
	Δημογραφικά (ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα κτλ)	«Δημογραφικά» (κλάδος, μέγεθος, προϊόντα, υπηρεσίες)
	Συμπεριφορικά (συνήθειες, π.χ. αναζήτηση ή όχι της αλλαγής)	«Συμπεριφορικά» (ευαισθησία στην τιμή? παράδοση? ποιότητα?)
	Ψυχογραφικά (αξίες, στάση απέναντι στην ζωή, lifestyle)	«Ψυχογραφικά» (αναζήτηση καινοτομίας/χαμηλής τιμής, loyalty)

Persona (B2C) - Carol

name Carol gender Female age 45 year status Single occupation Saleswoman location Amsterdam		bio Carol is a hard working mom, who does her best to create a safe and warm home for her children. She is highly invested in the lives of her children.
	quote "Sharing is caring"	interests Carol wants to help as much as possible at the school of her kids.
personality extrovert ☒ introvert observing ☐ intuition ☒ thinking ☐ feeling ☒ judging ☒ perceiving ☐	goals in context Despite not having a lot of money, Carol tries to create a safe living environment for her children.	preferred channels Carol is an online shopper, because it saves her time and she can shop at any moment.
	frustrations in context Carol has little time and is annoyed with everything that costs needless time. Sometimes she worries about unexpected financial setbacks.	brands Wehkamp H&M Zara bol.com

Ανάλυση αγοράς

Beachhead market

Όλες οι πιθανές ομάδες στόχοι κρίνονται με βάση 6 κριτήρια:

1. Αγοραστική δύναμη
- 2. Πρόσβαση**
3. Επιτακτικότητα «προβλήματος»
4. Δυνατότητα προσφοράς της ζητούμενης λύσης (με ή χωρίς συνεργάτες)
5. Ανταγωνισμός
6. Δυνατότητα επέκτασης σε άλλες αγορές

Ξεκινάμε από την ομάδα στόχο που ικανοποιεί τα περισσότερα κριτήρια

	Αγοραστική δύναμη	Πρόσβαση	Επιτακτικοί λόγοι	Δυνατότητα προσφοράς	Ανταγω- νισμός	Επέκταση σε άλλες αγορές
Ομάδα στόχος 1	✓		✓	✓		
Ομάδα στόχος 2				✓	✓	
Ομάδα στόχος 3		✓				
Ομάδα στόχος 4	✓		✓		✓	
Ομάδα στόχος 5	✓	✓	✓	✓	✓	
Ομάδα στόχος 6			✓	✓		✓

Beachhead Market

	Αγοραστική ή δύναμη	Πρόσβαση	Επιτακτικοί λόγοι	Δυνατότητα προσφοράς	Ανταγωνισμός	Επέκταση σε άλλες αγορές
Π.χ. Εταιρίες ανακύκλωσης	✓		✓	✓		
Π.χ. Χημικές βιομηχανίες				✓	✓	
Π.χ. Βιομηχανίες βιομάζας		✓	✓			

Business Model

Προϊόντα ως λύσεις «προβλημάτων»

- Προσδιορίστε το πρόβλημα (το οποίο θα λύσετε)
- Προσδιορίστε το μέγεθος του προβλήματος και αναζητήστε δεδομένα:
 - περιγραφή μιας κατάστασης που 'βιώνει' πελάτης μας (π.χ. το κόστος της θέρμανσης για ένα διαμέρισμα στην Θεσσαλονίκη)
 - στατιστικές (π.χ. αριθμός των ανθρώπων που παθαίνουν κάθε χρόνο καρδιακή προσβολή)

Ανάλυση αγοράς



Υποθέσεις εργασίας στο επιχειρηματικό μοντέλο

Συναντήσεις με εν δυνάμει πελάτες και στελέχη του κλάδου με σκοπό τον έλεγχο:

A) «το πρόβλημα υπάρχει»

The problem interview

Μια τυπική σειρά σε μια «συνέντευξη» θα ήταν:

- 1) Ορίστε τον σκοπό της συνάντησης (χωρίς να αποκαλύψετε τη λύση=προϊόν).
- 2) Φαίνεται ότι μερικοί άνθρωποι/επιχειρήσεις (όπως εσείς) έχουν πρόβλημα με ... [δηλώστε το πρόβλημα]. Αυτή είναι και η δική σας περίπτωση;

Π.χ. Ελλιπής φύλαξη και αδυναμία επιτήρησης προσωπικών αντικειμένων σε μέρη με συνωστισμό (π.χ. συναυλίες, events, καρναβάλι της Πάτρας).

The problem interview



- 3) Πόσο σημαντικό είναι αυτό το πρόβλημα/τα για εσάς; (σας κοστίζει σε χρήματα; σε χρόνο; σε εκνευρισμό;)
- 4) Τι κάνετε τώρα για να επιλύσετε αυτό το πρόβλημα;
- 5) Πώς φαντάζεστε ότι θα ήταν η ιδανική λύση σε αυτό το πρόβλημα;
- 6) Είστε διατεθειμένοι να πληρώσετε για λύση αυτού του προβλήματος;

ΠΡΟΣΟΧΗ. Στην πορεία της συζήτησης μπορεί να ακούσετε και άλλα προβλήματα. Μην τα προσπερνάτε. Ακούστε με προσοχή.

The problem interview

Οι πελάτες μας (όπως προέκυψαν από την τμηματοποίηση) έχουν το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε? Θα πρέπει να τους βρούμε και να τους ρωτήσουμε. Με ερωτηματολόγιο; **ΟΧΙ. Γιατί όχι;**

- Τα ερωτηματολόγια προυποθέτουν ότι ξέρεις τις σωστές ερωτήσεις
- Συνεντεύξεις με πελάτες διερευνούν «ότι δεν ξέρεις τι δεν ξέρεις»
- Συνεντεύξεις γίνονται σε συναντήσεις (η γλώσσα του σώματος μετράει)
- Συνεντεύξεις και όχι focus groups.

Και αν δεν μπορώ να βρω τους πελάτες μου για να τους ρωτήσω;

Αν δεν μπορείς να τους βρεις τώρα, τι θα έχει αλλάξει τόσο δραματικά αργότερα ώστε να μπορείς και να τους βρεις ΚΑΙ να τους πουλήσεις;

The problem interview

- Προβάρτε τις ερωτήσεις σας πριν τις συνεντεύξεις σας.
- Μην προσπεράσετε αυτό το στάδιο γρήγορα. Είναι σημαντικό.
- Προτιμήστε τις προσωπικές συνεντεύξεις. Ξεκινήστε από τον κύκλο σας.
- Προσπαθήστε να μην είστε μόνοι κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων.
- Κρατείστε σημειώσεις το αργότερο μέσα σε 24 ώρες από την συνάντησή σας.



Ανάλυση αγοράς

Κατατάσσουμε τις απαντήσεις που λαμβάνουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

- Το πρόβλημα δεν υπάρχει...
- «Λανθάνων» πρόβλημα (**latent problem**). Οι πελάτες μας έχουν ένα πρόβλημα αλλά δεν το αναγνωρίζουν
- **Παθητικό πρόβλημα (passive problem)**. Γνωρίζουν το πρόβλημα αλλά δεν έχουν κινητοποιηθεί να κάνουν κάτι για να το λύσουν. Δεν γνωρίζουν τις υφιστάμενες εναλλακτικές για να το λύσουν.
- **Ενεργό (ή επείγον) πρόβλημα**. Αναγνωρίζουν το πρόβλημα και αναζητούν λύσεις αλλά δεν έχουν προβεί σε σοβαρές ενέργειες για να το λύσουν.
- **«Όραμα»**. Γνωρίζουν το πρόβλημα και μάλιστα έχουν κάνει ενέργειες για να το λύσουν. Επίσης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για την λύση του προβλήματος.

The mom test

Οι συνομιλητές μας συχνά προσπαθούν να είναι συμπαθείς. Ως εκ τούτου, συχνά μας λένε ψέματα χωρίς να το συνειδητοποιούν.

Λάθος

- Μαμά, έχω μια επιχειρηματική ιδέα. Να σου πω?
- Φυσικά.**
- Σου αρέσει το tablet σου και να το χρησιμοποιήεις?
- Μου αρέσει και το χρησιμοποιώ**
- Θα αγοράζεις ένα app μαγειρικής?
- Λατρεύω τα βιβλία μαγειρικής, ακούγεται ωραίο.**
- Έχω πολλά βιβλία μαγειρικής. Δεν χρειάζομαι υπολογιστή στην κουζίνα. Δεν έχω αγοράσει αγοράσα ποτέ app. Θα πρέπει να εισάγω και την πιστωτική μου κάρτα?**

Σωστό

Πότε χρησιμοποίησες για τελευταία φορά το tablet? Για ποιο λόγο? Το έχεις χρησιμοποιήσει ποτέ στην κουζίνα? Έχεις αγοράσει ποτέ app? Ποιο? Για ποιο λόγο? Πόσο κόστιζε? Χρησιμοποιείς βιβλία μαγειρικής? Υπάρχει κάτι που δεν σου αρέσει στα βιβλία μαγειρικής? Πότε αγόρασες τελευταία φορά βιβλίο μαγειρικής? Ποιο ήταν? Πόσο κόστιζε?