

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ & ΑΕΡΟΝΑΥΠΗΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

του

ΙΩΑΝΝΗ ΠΟΡΤΑΛΙΟΥ

ΘΕΜΑ

Ανάπτυξη πλατφόρμας για υποστήριξη διανομών εντός πόλης με μεθόδους πληθοπορισμού

Επιβλέπων Καθηγητής: Νίκος Καρακαπιλίδης

Πάτρα 2020



ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό.
Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.
Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών του Πανεπιστημίου Πατρών.

(Υπογραφή)

.....

ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΟΡΤΑΛΙΟΣ

Προπτυχιακός Φοιτητής του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών του Πανεπιστημίου Πατρών.

© 2020 – Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Νικόλαο Καρακαπιλίδη για την υποστήριξη και βοήθεια που μου έδωσε για να μπορέσω να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία.

Επιπλέον θα ήθελα να εκφράσω την ευχαρίστηση μου στους μαγαζάτορες και εργαζόμενους στο χώρο της διανομής και εστίασης που με τη γνώση τους με βοήθησαν να καταλάβω σε βάθος την λειτουργία και τις δυσκολίες της αγοράς που καταπιάνεται αυτή η διπλωματική εργασία.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια η άνοδος τόσο των online παραγγελιών φαγητού αλλά και του ηλεκτρονικού εμπορίου δημιούργησε μια αυξημένη ανάγκη για ανταπόκριση διανομής πολλαπλών καναλιών (omnichannel) για την αντιμετώπιση των διανομών εντός πόλης. Ορισμένες εταιρείες πειραματίζονται με τη χρήση του επιχειρηματικού μοντέλου κοινής οικονομίας για να βελτιστοποιήσουν τις στρατηγικές διανομής με τη χρήση πληθοπορισμού (Crowdsourcing). Μια επιχείρηση πλατφόρμας πληθοπορισμού (crowdsourcing platform) αδυνατεί να εκπληρώσει ολόκληρο τα φάσμα των διανομών με αξιοπιστία χωρίς τη λειτουργία προσωπικού στόλου διανομών. Επομένως, ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας είναι η ανάπτυξη ενός εμπορικά βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου που θα συνδυάζει «Crowdsourced Logistics» (CSL) και εσωτερικό στόλο διανομέων για την εκπλήρωση των διανομών τελευταίου μιλίου (Last Mile Delivery) και διανομών φαγητού (Food Delivery). Η έρευνα, που υιοθετεί μια στρατηγική σχεδιασμού έρευνας, είναι βασισμένη στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου των Osterwalder και Pigneur (2010) ως θεωρητικό πλαίσιο για να καθοδηγήσει την εμπειρική μελέτη που χρησιμοποιεί ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους. Σε αυτή την έρευνα αρχικά θα μελετηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο του πληθοπορισμού και του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης πλατφόρμας πληθοπορισμού διανομών (Crowdsourcing Delivery Platform) και ένταξή τους στα δομικά στοιχεία του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Τέλος θα αναπτυχθούν εφαρμογές λογισμικού android που θα επιτυγχάνουν την επικοινωνία μεταξύ καταστηματαρχών και διανομών καθώς και τον έλεγχο της πορείας των παραγγελιών μέχρι την ολοκλήρωσή τους. Επιπλέον θα αναπτυχθεί ιστοσελίδα παρουσίασης της υπό μελέτη εταιρείας

Abstract

In recent years, the rise of both online food ordering and e-commerce has created an increased need for omnichannel distribution response to last mile distributions. Some companies experiment with using the sharing economy business model to optimize distribution strategies using crowdsourcing. A business based on crowdsourcing platform only is unable to fulfill the entire range of deliveries reliably without the operation of a dedicated fleet of vehicles. Therefore, the main goal of this research is to develop a commercially viable business model that combines "Crowdsourced Logistics" (CSL) and an internal fleet of distributors to fulfill last mile & food delivery. The research, which adopts a research design strategy, is based on Osterwalder and Pigneur's Business Model Canvas (2010) as a theoretical framework to guide the empirical study using qualitative research methods. In this research we will first study the theoretical background of crowdsourcing and business model canvas. Then we will analyze each building block of the crowdsourcing company and we are going to integrate into its Business Model Canvas. Finally inside this thesis we are going to develop an android application that will enable the communication between the couriers and store owners. A website will also be included for further presentation of the company.

Λέξεις Κλειδιά

Ελληνικά: επιχειρηματικός καμβάς, πληθοπορισμός , επαναστατική τεχνολογία, διανομές τελευταίου μιλίου, λογισμικό ως παροχή υπηρεσιών, μόχλευση, πρόταση αξίας, πληθοπορισμένη διανομή, αποστολές πλήθους, εξωτερική ανάθεση διανομών

Αγγλικά: business model canvas, crowdsourcing disruptive technology, last mile delivery, software as a service (SaaS), leverage, value proposition, crowdsourced delivery, crowdshipping, outsourcing delivery

Περιεχόμενα

Περίληψη 5

Abstract 6

Λέξεις Κλειδιά 7

Κατάλογος διαγραμμάτων 10

Κατάλογος πινάκων 10

1. Εισαγωγή 11

1.1. Εισαγωγή και υπόβαθρο: επιχειρηματικό μοντέλο πληθοπορισμού διανομών 12

1.3. Παρουσίαση εταιρίας υπό μελέτη 14

1.4. Σκοπός και στόχοι 14

1.5. Δομή διπλωματικής 15

2. Πληθοπορισμός διανομών φαγητού και τελευταίου μιλίου 16

2.1. Πληθοπορισμός (Crowdsourcing) 16

2.1.1. Πληθοπορισμός διανομών (crowdshipping) 17

2.3. Διανομή Φαγητού 19

3. Εργαλεία στρατηγικής διοίκησης και οργάνωσης 21

3.1. Στρατηγική διοίκηση 21

3.2. Στρατηγική Διοίκηση για την WeDelivery 26

3.3. SWOT ανάλυση για την WeDelivery 26

4. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Business Model Canvas 32

4.1. Αγορά – Στόχοι 35

4.2. Πρόταση αξίας 36

4.3. Κανάλια 37

4.4. Σχέσεις με πελάτες 41

4.5. Ροές εσόδων 42

4.6. Βασικοί Πόροι 43

4.7. Βασικές δραστηριότητες 44

4.8. Βασικοί Συνεργάτες 44

4.9. Δομή Κόστους 46

5. Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για την WeDelivery 47

5.1. Υποδομή 48

5.1.1. Βασικοί συνεργάτες 49

5.1.2. Βασικοί Πόροι 53

5.1.3. Βασικές δραστηριότητες 55
5.2. Επιχειρηματική πρόταση 57
5.3. Πελατεία 62
5.3.1. Κανάλια 63
5.3.2. Αγορά-στόχοι (Customer Segments) 67
5.3.3. Σχέσεις με πελάτες (Customer Relations) 70
5.4. Κερδοφορία (Ροές εσόδων, Δομή κόστους) 74
5.4.1. Δομή Κόστους (Cost Structure) 74
5.4.2. Ροές Εσόδων (Revenue Streams) 76
5.5. Σχεδίαση Καμβά επιχειρηματικού μοντέλου 78
6. Ανάπτυξη πλατφόρμας Καταστημάτων & Διανομέων 82
6.1. Εργαλεία για τη δημιουργία των δραστηριοτήτων 82
6.2. Απαιτήσεις Συστήματος 84
6.2.1. Επιλογή μεθοδολογίας έργου 85
6.3. Διαγράμματα Ανάλυσης Συστήματος 86
6.3.1. Document Analysis 86
6.3.2. Use Case Diagram 87
6.3.3. Activity Diagrams 90
6.3.4. Class Diagram 100
6.3.5. Object Diagram 103
6.3.6. Sequence Diagrams 104
6.3.7. ER Diagram 111
6.3.8. State Machine Diagram 113
6.4. Δημιουργία Συστήματος 113
6.4.1. Store Application 114
6.4.2. Courier Application 122
6.5. Δημιουργία Σελίδας Ενημέρωσης 127
7. Συμπεράσματα 137
8. Βιβλιογραφία 139

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Εκτίμηση μεγέθους αγοράς διανομών φαγητού 13
Διάγραμμα 2. PESTLE Κατηγορίες εξωτερικών παραγόντων 23
Διάγραμμα 3. 5 δυνάμεις του Porter 24
Διάγραμμα 4. Κέντρο τιμής από την ανάλυση SWOT 31
Διάγραμμα 6. Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου 38
Διάγραμμα 7 4 P's του Μάρκετινγκ 39
Διάγραμμα 8. Υποδομή της WeDelivery 49
Διάγραμμα 9. Οριζόντια ενοποίηση SaaS – πωλητή 50
Διάγραμμα 10. Εξωτερική ανάθεση των IaaS και PaaS 51
Διάγραμμα 11. ISV ως ενοποιητής με SaaS 52
Διάγραμμα 12. B2B πυραμίδα αξίας 59
Διάγραμμα 13. Πελατεία της WeDelivery 62
Διάγραμμα 14. Χωνί πωλήσεων για την WeDelivery 65
Διάγραμμα 15. Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων εστίασης 70
Διάγραμμα 16 Οικονομικά στοιχεία UBER 76

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Πίνακας 2x2 ανάλυσης SWOT 27
Πίνακας 2. Πίνακας ανάλυσης SWOT για την WeDelivery 29
Πίνακας 3. Ποσοτικοποιημένη δυναμική ανάλυση SWOT για την WeDelivery 29
Πίνακας 4. Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου 32
Πίνακας 5. Συμπληρωμένος επιχειρηματικός καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου 80

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1 :Document Diagram **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 2 : Use Case Diagram **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 3 : Activity Diagram “Σύνδεση” 92
Εικόνα 4 : Activity Diagram “Εγγραφή” 93
Εικόνα 5 : Activity Diagram “Αποσύνδεση” **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 6 : Activity Diagram “Τροποποίηση Στοιχείων” 95
Εικόνα 7 : Activity Diagram “Ειδοποίηση Παραγγελίας” 96
Εικόνα 8 : Activity Diagram “ Παραλαβή από Κατάστημα” 97
Εικόνα 9 : Activity Diagram “Παράδοση στον Πελάτη” 98

Εικόνα 10 : Activity Diagram “Καταχώρηση Παραγγελίας” 99
Εικόνα 11 : Activity Diagram “Επιλογή Διαθέσιμου Courier” **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 12 : Activity Diagram “Επίβλεψη Πορείας Παραγγελίας” 101
Εικόνα 13 : Class Diagram 103
Εικόνα 14 : Object Diagram 104
Εικόνα 15 : Sequence Diagram “Σύνδεση” 106
Εικόνα 16 : Sequence Diagram “Εγγραφή ” 107
Εικόνα 17 : Sequence Diagram “Επιλογή Courier ” 108
Εικόνα 18 : Sequence Diagram “Ειδοποίηση Παραγγελίας ” 109
Εικόνα 19 : Sequence Diagram “Παραλαβή από Κατάστημα ” 110
Εικόνα 20 : Sequence Diagram “Παραλαβή από Κατάστημα ” **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 21 : Sequence Diagram “Καταχώρηση Παραγγελίας ” 112
Εικόνα 22 : ER Diagram **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 23 : State Machine Diagram **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 24: Εγγραφή **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 25: Σύνδεση **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 26: Home Page **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 27: Σελίδα Παραγγελιών **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 28: Στοιχεία Καταστήματος **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 29: Νέα Παραγγελία **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 30: Επιλογή Διαθέσιμου Courier **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 31: : Επιλογή Διαθέσιμου Επιλεγμένου Courier **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 32: Σελίδα Παραγγελιών (παραγγελία σε εξέλιξη) **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 33: Σελίδα Παραγγελιών (απόρριψη παραγγελίας απο courier) **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 34: Ιστορικό Παραγγελιών **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 35: Στοιχεία Courier **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 36: Κατάσταση Παραγγελίας **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 37: Στοιχεία Παραγγελίας **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 38: Εγγραφή **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 39: Σύνδεση **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 40: Home Page **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 41: Σελίδα Παραγγελιών **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 42: Στοιχεία Courier **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 43: Κατάσταση Παραγγελίας (που εκκρεμεί) **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 44: MAP Κατάστημα **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 45: MAP Πελάτη **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 46: Κατάσταση Παραγγελίας **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 47: Home Page **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 48: Σελίδα Διανομέων 130
Εικόνα 49: Σελίδα Εστιατορίων 131
Εικόνα 50: Σελίδα Εύρεσης Δουλειάς 132

Εικόνα 51: Σελίδα Λιανοπώλησης **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 52: Σελίδα Αιτήσεων **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 53: Σελίδα Επικοινωνίας **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 54: Σύνδεση **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 55: Εγγραφή **Error! Bookmark not defined.**
Εικόνα 56: Σελίδα Λογαριασμού 137

1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχουν κατακλύσει την αγορά καινοτόμες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να βελτιώσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα προσφέροντας ανώτερα τελικά προϊόντα, καλύτερη εμπειρία και λύνοντας προβλήματα ιδιωτών και επιχειρήσεων με τρόπους που στο παρελθόν δεν την ήταν εφικτή. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την τάση να επικεντρώνονται περισσότερο στην αυξανόμενη από ότι στην επαναστατική (disruptive) καινοτομία θεωρώντας ότι η επιδίωξη της αυξανόμενης καινοτομίας βοηθάει περισσότερο την βραχυπρόθεσμη κερδοφορίας τους (Christensen, 1997). Όσο οι μεγάλες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στα βραχυπρόθεσμα κέρδη τους νέες καινοτόμες επιχειρήσεις όπως Amazon, UBER και Airbnb χρησιμοποίησαν αυτή τη τεχνολογία προς όφελος τους καταφέρνοντας να αναδειχθούν ως μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων υπάρχουν και στην Ελλάδα με επιχειρήσεις όπως το e-food.gr και το taxibeat που κατάφεραν με τη χρήση της τεχνολογίας να λύσουν προβλήματα ιδιωτών και επιχειρήσεων και να προσφέρουν αξία μέσω τη μόχλευση (leverage) κώδικα και διαδικτύου. Στο best seller The Innovator's Dilemma, ο Christensen υποστηρίζει πως κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι επαναστατική (disruptive) αλλιώς δεν θα επιβιώσει.

Η καινοτομία είναι επαναστατική. Όμως, δεν είναι κάθε επιχείρηση έτοιμη για επανάσταση. Χωρίς σχέδιο, η μετατροπή της επιχείρησης είναι σχεδόν αδύνατη. Για μια καινοτομία ενός οργανισμού, πρέπει να έχει μια βελτιωμένη στρατηγική που θα την καθοδηγεί προς ένα βιώσιμο μελλοντικό επιχειρηματικό μοντέλο. Η χρήση ενός εργαλείου όπως ο επιχειρηματικός καμβάς μπορεί να χρησιμεύσει για να κάνει ορατή τόσο τη θέση που βρίσκεται η εταιρία σήμερα, αλλά και που σκοπεύει να φτάσει. Ο επιχειρηματικός καμβάς κινεί την καινοτομία από το στάδιο της θεωρίας προς το στάδιο του σχεδιασμού. Δείχνει με σαφήνεια, παραδείγματος χάριν, ποιες είναι οι ισχυρότερες ροές εσόδων και πώς μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται. Επιπλέον επιτρέπει την προσεκτική εξέταση των προτάσεων αξίας και βοηθά να ανακαλυφθούν καλύτεροι τρόποι για τη παραχώρηση του προϊόντος ή υπηρεσίας της επιχείρησης στους πελάτες.

1.1. Εισαγωγή και υπόβαθρο: επιχειρηματικό μοντέλο πληθοπορισμού διανομών

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια αφηρημένη αναπαράσταση της αξίας που παρέχει μια επιχείρηση προκειμένου να αποφέρει έσοδα και είναι ένα πεδίο γνώσης που έχει πρόσφατα αυξηθεί στη δημοτικότητά του μεταξύ ακαδημαϊκών και διαχειριστών επιχειρήσεων (Massa & Tucci, 2013). Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για την κατασκευή ενός επιχειρηματικού μοντέλου, ωστόσο αυτή η διατριβή θα επικεντρωθεί σε μία από αυτές: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου των Osterwalder & Pigneur (2010). Ο γενικός χαρακτήρας του Καμβά του επιτρέπει να αναπτυχθεί σε ένα ευρύ φάσμα αγορών και η εύκολη οπτική προσέγγιση που το χαρακτηρίζει το καθιστά προσβάσιμο σε ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων. Ωστόσο, απαιτεί κάποιες επιχειρηματικές γνώσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του Καμβά σε μια συγκεκριμένη αγορά όπως ο πληθοπορισμός διανομών (Crowdsourced Delivery).

Το Crowdsourcing είναι ένας τύπος συμμετοχικής δραστηριότητας στην οποία ένα άτομο, ένα ίδρυμα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ή μια εταιρεία προτείνει σε μια ομάδα ατόμων με διαφορετικές γνώσεις, ετερογένεια και αριθμό, μέσω μιας ευέλικτης ανοιχτής κλήσης, την εθελοντική ανάληψη μιας εργασίας (Estellés-Arolas & Fernando-González, 2012). Όσον αφορά τη μεταφορά, το crowdsourcing δεν είναι καινούργιο. Εναλλακτικές πρακτικές υπάρχουν εδώ και αρκετό καιρό, όπως ωτοστόπ και πεζοπορία. Στον τομέα παράδοσης αγαθών, μέχρι πρόσφατα έχει αξιοποιηθεί πολύ λιγότερο, παρόλο που ο Naredi (2014) αναφέρει ότι μια μελέτη αγοράς από το muber.com αποκάλυψε ότι το 80% των ταξιδιωτών έχει μεταφέρει αγαθά για κάποιον άλλο τουλάχιστον μία φορά.

Η πληθοπορισμένη διανομή αγαθών (Crowdsourced Delivery) είναι μια απάντηση στις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών για ταχύτερη, πιο εξατομικευμένη και οικονομικά αποδοτική υπηρεσία παράδοσης. Αξιοποιεί το τεχνολογικό δυναμικό (γεωγραφική τοποθεσία, εφαρμογές για κινητά) και την κοινωνική τάση κοινής χρήσης και συνεργασίας (J.Rifkin, 2014). Εδώ και δύο χρόνια, η παράδοση με πολλούς πόρους ξεσπά. Έχουν ξεκινήσει αρκετές νεοσύστατες επιχειρήσεις και ορισμένες έχουν προσελκύσει εκατομμύρια επενδύσεις. Σήμερα οι κορυφαίοι είναι οι Postmates και η Deliv που έχουν αποκτήσει αντίστοιχα επενδύσεις συνολικού ύψους άνω των 22 και 14 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ (Lawler, 2014a; Lawler, 2014b).

Πάροχοι υπηρεσιών διανομών από το πλήθος (crowd-delivery) συνεχίζουν να κερδίζουν μεγαλύτερη δημοτικότητα λόγω των οφελών που συνδέονται με την αύξηση της χρήσης του στόλου, τη μείωση της χιλιομετρικής απόστασης του οχήματος και την εξοικονόμηση κόστους ειδικά για την παράδοση των τελευταίων μιλίων (Devari, Alexander, Nikolaev, & Qing, 2014; Kafle, Zou, & Lin, 2017). Αυτό καθιστά τη μελέτη αυτού του ιδιαίτερου επιχειρηματικού μοντέλου εξαιρετικά χρήσιμο προτού ξεκινήσει η επιχειρηματική δράση.

1.2. Κίνητρο για την έρευνα

Το κύριο κίνητρο πίσω από αυτήν την έρευνα προέρχεται από μια αναγνωρισμένη επιχειρηματική ευκαιρία που μπορεί ενδεχομένως να έχει σημαντικό αποτέλεσμα στο τρόπο διανομής αγαθών εντός πόλης για τις πόλεις της Ελλάδος αλλά και του εξωτερικού. Η επιχειρηματική ευκαιρία

συνδέεται με το αυξανόμενο αριθμό τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα η αγορά των διανομών φαγητού στην Ελλάδα ξεπέρασε τα 60 εκατομμύρια σε ετήσιο τζίρο ενώ υπολογίζεται ότι θα αγγίξει τα 80 εκατομμύρια έως το 2014 (Statista, 2020).



Διάγραμμα 1. 'Εκτίμηση μεγέθους αγοράς διανομών φαγητού' (Statista, 2020)

Επιπρόσθετα με τον αυξανόμενο όγκο αγορών που πραγματοποιούνται στο διαδίκτυο, οι έμποροι λιανικής βρίσκονται υπό πίεση για να παρέχουν ταχεία και ποιοτική παράδοση προϊόντων σε πελάτες (Barclays, 2014). Η υπηρεσία παράδοσης τελευταίου μιλίου, στην οποία τα αγορασμένα προϊόντα παραδίδονται στις πόρτες των καταναλωτών, ζητείται προς το παρόν από την πλειονότητα των διαδικτυακών πελατών. Η παράδοση προϊόντων τελευταίου μιλίου, ωστόσο, παραμένει μια ακριβή επιλογή για τους λιανοπωλητές. Το κόστος της παράδοσης των τελευταίων μιλίων των προϊόντων κυμαίνεται μεταξύ 13% και 75% του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας (Gevaers, 2009)

Μία από τις πιο πρόσφατα αναδυόμενες ερευνητικές ιδέες για την επίλυση των ζητημάτων παράδοσης των τελευταίων μιλίων στις αστικές περιοχές έγκειται στην εκμετάλλευση της διανομής πλήθους. Τα crowd logistics, τα οποία μπορεί να βασίζονται στο crowdsourcing (κυρίως ορίζεται ως εξωτερική ανάθεση εργασίας σε ένα πλήθος), ορίζει την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών logistics σε ένα πλήθος, επιτυγχάνοντας έτσι οικονομικά οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Frehe V., 2017).

Ο συνδυασμός υπηρεσιών διανομών τελευταίου μιλίου και διανομών φαγητού σε μία κοινή πλατφόρμα πληθοπορισμένων διανομών είναι το προς ανάλυση επιχειρηματικό μοντέλο για αυτή την εργασία.

1.3. Παρουσίαση εταιρίας υπό μελέτη

Η επιχείρηση για την οποία θα αναπτυχθεί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου ονομάζεται «WeDelivery». η εταιρεία βρίσκεται υπό σύσταση και η νομική μορφή της Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία. Έχει κατοχυρωθεί το όνομα τομέα (domain) «www.we-delivery.com» για την υλοποίηση της εφαρμογής Web από την οποία θα λειτουργεί η επιχείρηση. Η επωνυμία, το λογότυπο και γενικότερα ολόκληρη η επιχειρηματική ιδέα συντάχθηκε στα πλαίσια της σπουδαστικής εργασίας και αποτελεί μέρος αυτής. Πρόκειται για επιχείρηση τεχνολογίας που παρέχει υπηρεσίες διανομείς σε επιχειρήσεις εντός πόλης. Η επιχείρηση συνδυάζει πλατφόρμα πληθοπορισμού διανομών (Crowdsourcing Delivery Platform) και εσωτερικά απασχολούμενους διανομείς (Dedicated Drivers) για να προσφέρει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να αναθέσουν εξωτερικά την διανομή των παραγγελιών τους. Το επιχειρηματικό μοντέλο που θα αναπτυχθεί θα επικεντρωθεί στις B2B υπηρεσίες που θα παρέχονται από την επιχείρηση ενώ θα γίνει στόχευση κυρίως σε καταστήματα εστίασης και παράδοση μικροδεμάτων / εγγράφων.

1.4. Σκοπός και στόχοι

Μέσα από αυτή την εργασία θέλουμε αναπτύξουμε μια συνολική μελέτη μιας επιχείρησης πληθοπορισμένων διανομών τόσο από στρατηγική, όσο και από τεχνική οπτική. Η στρατηγική οπτική θα γίνει μέσα από την σχολαστική ανάπτυξη του επιχειρηματικού καμβά ο οποίος θα μας δώσει πλήρη εικόνα για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τους στόχους και θα αποτελέσει οδηγός για την δημιουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η τεχνική ανάλυση θα επικεντρωθεί στην ανάπτυξη εφαρμογών android που θα επιτρέπουν την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ καταστηματαρχών και διανομέων

Θέλαμε αρχικά να εξετάσουμε τη βιωσιμότητα του μοντέλου πληθοπορισμένων διανομών εντός πόλης, να αναδείξουμε τα πλεονεκτήματα του και να αναπτύξουμε ένα ολοκληρωμένο σχεδίου για τη στρατηγική και οργάνωση μιας τέτοιας πλατφόρμας. Για να μπορέσουμε να διαμορφώσουμε τον καμβά για μία επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες διανομών τελευταίου μιλίου σε επιχειρήσεις έπρεπε πρώτα να αποκτήσουμε γνώση για τον τρόπο λειτουργίας των διανομών – ντελίβερι ως τώρα. Μέσα από ελεύθερες συνεντεύξεις κυρίως με διανομείς αλλά και καταστηματάρχες μαγαζιών εστίασης διαμόρφωσα εικόνα για το τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τις σχέσεις μεταξύ με τους πελάτες και τη δομή κόστους τους.

Η τεχνική υλοποίηση έχει σκοπό με χρήση της τεχνολογίας και συγχρόνων διαδικασιών να εξοικονομήσει χρόνο και πόρους στους καταστηματάρχες όπου θα μπορούν μέσα από τη χρήση εφαρμογής να οργανώνουν τις διανομές, να ελέγχουν τη κατάσταση των παραγγελιών και να ολοκληρώνουν τη διανομή χωρίς την ανάγκη απασχόλησης εσωτερικού διανομέα.

Ο στόχος αυτής της διατριβής ήταν να δημιουργήσει μία πλήρης ανάλυση για τη δημιουργία μιας επιχείρησης πληθοπορισμού διανομών. Αρχικά μέσα από τη στρατηγική ανάλυση θα δημιουργηθεί το μοντέλο επιχειρηματικού καμβά και έπειτα μέσα από τη τεχνική υλοποίηση, θα

είμαστε σε θέση να ξεκινήσουμε την επιχειρηματική δραστηριότητα έχοντας συγκεντρώσει τις απαραίτητες γνώσεις για το επιχειρηματικό αυτό εγχείρημα. Η τεχνική υλοποίηση δεν αποτελεί έτοιμο προϊόν για την επιχείρηση αλλά είναι μεγάλο μέρος του τελικού προϊόντος και κυρίως μας δείχνει βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο κώδικας για να είναι λειτουργικός. Τα ευρήματα της έρευνας, ως εκ τούτου, θα είναι ουσιαστικά εργαλεία για την εταιρεία στο μέλλον.

1.5. Δομή διπλωματικής

Αυτή η διατριβή παρέχει μια επισκόπηση των μεθόδων και ξεκινά με μια ανασκόπηση της τρέχουσας βιβλιογραφίας για το πληθοπορισμό (crowdsourcing) και σχεδιασμού επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η υπό μελέτη επιχείρηση θα προσφέρει αξία μέσω εσωτερικών διανομέων και μέσω πληθοπορισμού για αυτό είναι σημαντική η ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου των διανομών μέσω πλήθους και τον πληθοπορισμό γενικότερα. Οπότε στο 2ο Κεφάλαιο γίνεται μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για το πληθοπορισμό σαν επιχειρηματικό μοντέλο και επικεντρώνεται στην στο πληθοπορισμό διανομών μέσω πλατφόρμας.

Στο 3ο Κεφάλαιο η βιβλιογραφική ανασκόπηση ξεκινά εξετάζοντας την επιχειρηματική στρατηγική, το σχεδιασμό και την καινοτομία και παρέχεται μια περιγραφή του επιχειρηματικού σχεδιασμού με μια σε βάθος κριτική των τρεχουσών θεωριών και βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζω διάφορα εργαλεία μοντελοποίησης επιχειρήσεων που είναι διαθέσιμα για τις τεχνολογικές νεοσύστατες επιχειρήσεις. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται εφαρμογή ενός τέτοιου εργαλείου για την WeDelivery, την υπό μελέτη επιχείρηση.

Το θεωρητικό υπόβαθρο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο, παρότι αποτελεί και αυτό ένα εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης και αυτό γιατί ήταν απαραίτητο να γίνει εκτενής ανάλυση του Καμβά. Επομένως το 4ο Κεφάλαιο αφορά τον Επιχειρηματικό καμβά και τη θεωρία πίσω από αυτόν. Κάθε ενότητα είναι χωρισμένη με το δομικό αντίστοιχο δομικό στοιχείο του καμβά το οποίο και αναλύεται διεξοδικά.

Στο 5ο κεφάλαιο προχωράω στην εφαρμογή του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου για την WeDelivery βάση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί. Οι ενότητες χωρίστηκαν αυτή τη φορά όχι με βάση τα δομικά στοιχεία αλλά από τις ομάδες των δομικών στοιχείων όπως φαίνονται παρακάτω: Υποδομή (Βασικοί συνεργάτες, βασικοί πόροι, βασικές δραστηριότητες), Επιχειρηματική πρόταση (πρόταση αξίας), Πελατεία (Σχέσεις με πελάτες, Δίκτυα, αγορές – στόχοι), Κερδοφορία (Ροές εσόδων, Δομή κόστους). Τέλος γίνεται η συμπλήρωση του επιχειρηματικού καμβά για την επιχείρηση. Η διατριβή καταλήγει με τα συμπεράσματα των αποτελεσμάτων και με προτάσεις για μελλοντική έρευνα ή επιχειρηματική δραστηριότητα

Στο 6ο κεφάλαιο ξεκινάει η ανάπτυξη της πλατφόρμας(2 εφαρμογές) και της online σελίδας της WeDelivery. Το κεφάλαιο αυτό έχει χωριστεί σε ενότητες που περιλαμβάνουν την ανάλυση των απαιτήσεων των χρηστών ακολουθούμενες από τα σχετικά διαγράμματα ανάλυσης της πλατφόρμας, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίησή της, την αναλυτική παρουσίαση των σελίδων της με τις ενέργειες που είναι δυνατόν να εκτελέσουν οι χρήστες καθώς

και την παρουσίαση της online σελίδας από την οποία οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ενημερωθούν για τους τομής στους οποίους μπορούν να συνεργαστούν με τη WeDelivery.

2. Πληθοπορισμός διανομών φαγητού και τελευταίου μιλίου

2.1. Πληθοπορισμός (Crowdsourcing)

Η διαχείριση της γνώσης σε οργανισμούς εξαρτάται συχνά από δύο παράγοντες. Το ένα είναι από την εμπειρία και τη γνώση της ανώτερης ομάδας διαχείρισης και το άλλο είναι η ικανότητα του οργανισμού να μάθει ειδικά μέσω επίσημης εκπαίδευσης. Η διαχείριση της γνώσης έχει ανεκτίμητο ρόλο στην καινοτομία, καθώς προάγει μια κουλτούρα που βασίζεται στη γνώση και βοηθά στη δημιουργία εργαλείων, πλατφορμών και διαδικασιών για σιωπηρή δημιουργία γνώσης, ανταλλαγή και μόχλευση, που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία καινοτομίας (Adamides & Karacapilidis, 2006; Plessis, 2007)

Ωστόσο, υπάρχει ένα νέο παράδειγμα διαχείρισης γνώσης, και ονομάζεται crowdsourcing. Με λίγα λόγια, το Crowdsourcing αφορά την είσοδο στη δεξαμενή γνώσεων εσωτερικά ή εξωτερικά, προκειμένου να παράγει ιδέες και ιδέες που μπορούν να δώσουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η πρώτη χρήση πληθοπορισμού σε Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ICT) είχε τη μορφή διαχείρισης γνώσης καθώς ο Linus Torvalds το 1991 ξεκινά να εργάζεται στο λειτουργικό σύστημα Linux, προσκαλώντας προγραμματιστές σε όλο τον κόσμο να συνεισφέρουν κώδικα. Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι το crowdsourcing είναι ένας σημαντικός τύπος ανοιχτής καινοτομίας (Marjanovic, 2012). Κατά συνέπεια, το crowdsourcing είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες λέξεις-κλειδιά στη βιβλιογραφία ανοιχτής καινοτομίας (Ebner, 2009).

Αυτό το φαινόμενο μπορεί να προσφέρει στους οργανισμούς πρόσβαση σε νέες ιδέες και λύσεις, βαθύτερη εμπλοκή των καταναλωτών, ευκαιρίες για συν-δημιουργία, βελτιστοποίηση εργασιών και μειωμένο κόστος. Το Διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έφεραν τους οργανισμούς πιο κοντά στους ενδιαφερόμενους φορείς τους, θέτοντας το έδαφος για νέους τρόπους συνεργασίας και δημιουργίας αξίας όπως ποτέ άλλοτε. Το Crowdsourcing αγγίζει όλες τις κοινωνικές και επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις. Αλλάζει τον τρόπο που εργαζόμαστε, προσλαμβάνουμε, ερευνούμε και εμπορευόμαστε. Οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν crowdsourcing για να δυναμώσουν και να δώσουν φωνή στους πολίτες. Στην επιστήμη και την υγειονομική περίθαλψη, το crowdsourcing μπορεί να εκδημοκρατισει την επίλυση προβλημάτων και να επιταχύνει την καινοτομία. Στην εκπαίδευση, έχει τη δυνατότητα να φέρει επανάσταση στο

σύστημα, ακριβώς όπως η συλλογική χρηματοδότηση (crowdfunding) προκαλεί τις παραδοσιακές τραπεζικές και επενδυτικές διαδικασίες. Πρόκειται για μια νοοτροπία και προσέγγιση του 21ου αιώνα που μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς και με πολλούς τρόπους.

Ο όρος «πληθοπορισμός» επινοήθηκε το 2005 από τους Jeff Howe και Mark Robinson, εκδότες στο Wired, για να περιγράψουν πώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν το Διαδίκτυο για να «αναθέσουν την εργασία στο πλήθος» (Safire, 2009).Ο Howe δημοσίευσε για πρώτη φορά έναν ορισμό για τον όρο crowdsourcing σε μια συνοδευτική ανάρτηση ιστολογίου στο ενσύρματο άρθρο του Ιουνίου 2006, «Η άνοδος του Crowdsourcing», που κυκλοφόρησε τυπωμένα λίγες μέρες αργότερα: (Howe, 2006). Ο όρος αναφέρεται σε εξωτερική ανάθεση μιας εργασίας σε μια μεγάλη ομάδα αγνώστων ανθρώπων και σαν πρακτική υπήρχε πολύ πριν την απόδοση της ονομασίας αυτής. Διαφορετικά από μια συνηθισμένη δραστηριότητα εξωτερικής ανάθεσης, η εργασία δεν ανατίθεται σε έναν καθορισμένο πράκτορα αλλά ανοίγεται σε μια μη καθορισμένη ομάδα ατόμων (δηλαδή, το πλήθος) συνήθως μέσω του Διαδικτύου.

2.1.1. Πληθοπορισμός διανομών (crowdshipping)

Ένας από τους τομείς που μπορεί να γίνει χρήση αυτής της μέθοδος προμήθειας και συνεργασίας είναι στις αποστολές και διανομές αγαθών. Η αρχή της διανομής μεταξύ ιδιωτών (peer delivery) εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από μερικές διαδικτυακές επιχειρήσεις στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Το 2009, οι συνηθισμένοι οδηγοί αυτοκινήτων μπορούσαν να εγγραφούν ως «ταχυμεταφορείς» χρησιμοποιώντας τον ιστότοπο Stuff2Send.com και είχαν την επιλογή να συνδεθούν με τον αποστολέα και να κανονίσουν μια χρέωση σε περίπτωση που τα ταξίδια τους συμπίπτουν με τις παραδόσεις δεμάτων. (Musafer & Shanaz, 2009)

Το τεύχος δημοσίευσης του 2014 στο Focus από το Γραφείο Ταχυδρομικών Υπηρεσιών των Ηνωμένων Πολιτειών Γενικής Επιθεώρησης εγείρει ανησυχίες για τη νέα καινοτομία του crowdshipping στο σύντομο με τίτλο «Χρήση του πλήθους για την παράδοση πακέτων». Σε αυτή τη δημοσίευση, το Γραφείο του Γενικού Επιθεωρητή περιγράφει το crowdshipping ως «ένα υποσύνολο του μεγαλύτερου κινήματος crowdsourcing το οποίο περιλαμβάνει τη χρήση τεχνολογίας για να συγκεντρώσει μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων για να πετύχει κάτι». (United States Postal Service Office of Inspector General, 2014)

Αυτό το σύστημα ορίζεται ως «παράδοση μέσω πλήθους», όπου οι απλοί άνθρωποι πραγματοποιούν παραδόσεις τελευταίου μιλίου με τα δικά τους οχήματα, από καταστήματα ή αποθήκες έως τους προορισμούς των πελατών. Αυτό το σύστημα εμπίπτει στην ευρύτερη αναδυόμενη έννοια της «κοινής οικονομίας», η οποία δημιούργησε εξαιρετικά επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως η Uber και η Airbnb, την τελευταία δεκαετία. Οι διανομές μέσω πλήθους ή αλλιώς crowdshipping είναι μία από τις εφαρμογές της ανοιχτής οικονομίας και η αγορά έχει τεράστια δυναμική. Τη δυναμική αυτή την έχουν κατανοήσει οι τεχνολογικές επιχειρήσεις του σήμερα που προσπαθούν να αναπτύξουν υπηρεσίες στο κλάδο.

Οι μεγάλοι παίκτες έχουν πειραματιστεί στο παρελθόν και συνεχίζουν να δοκιμάζουν νέες υπηρεσίες παράδοσης. Η αυθημερόν παράδοση δοκιμάστηκε από μεγάλες εταιρείες όπως η Google, η DHL και το eBay. Τον Νοέμβριο του 2013, το eBay απέκτησε τη Shutl, μία νεοφυής επιχείρηση παραδόσεων αυθημερόν, για την ηλεκτρονική πλατφόρμα και τον αλγόριθμό της (Marcus, 2013). Τον Σεπτέμβριο του 2013, η DHL παρουσίασε την πλατφόρμα MyWays. Αυτή η πλατφόρμα διευκολύνει τις παραδόσεις τελευταίων μιλίων στη Στοκχόλμη μέσω πληθοπορισμού. Μια εφαρμογή επιτρέπει σε άτομα που χρειάζονται ευέλικτες παραδόσεις να συνδεθούν με μετακινούμενους που δέχονται να μεταφέρουν δέματα κατά μήκος των καθημερινών τους δρομολογίων με ελάχιστη χρέωση.

Πιο πρόσφατες υπηρεσίες παράδοσης μέσω πλήθους έχουν διαμορφωθεί τόσο από επιχειρήσεις courier όσο και από ηλεκτρονικούς εμπόρους (Alnaggar, Gzara, & Bookbinder, 2019). Η Amazon Flex και Walmart Spark Delivery είναι παραδείγματα ηλεκτρονικών εμπόρων που χρησιμοποιούν πληθοπορισμό για τις παραδόσεις. Αντίθετα, οι εταιρείες courier που χρησιμοποιούν crowdshipping αυξάνονται γρήγορα σε αριθμό. Αυτές περιλαμβάνουν εταιρείες όπως Postmates, Deliv, DoorDash, Kanga, UberEats, Hitch, Roadie, PiggyBee, Nimber, DHL MyWays, UberFreight και άλλες (Alnaggar, Gzara, & Bookbinder, 2019).

Εταιρείες όπως Postmates, Deliv, Roadie και Kanga επιτρέπουν την παράδοση όλων των αντικειμένων, με εξαίρεση μια σύντομη λίστα απαγορευμένων αντικειμένων. Άλλες εταιρείες όπως το DoorDash και το UberEats επικεντρώνονται κυρίως στην παράδοση φαγητού. Γενικότερα οι μεταφορά αγαθών μέσω πληθοπορισμού αρμόζει στις μεταφορές όπου οι αποστάσεις είναι μικρές και το κόστος διανομής για τις μεταφορικές είναι απαγορευτικό. Τέτοιες τύπου μεταφορές είναι οι διανομές τελευταίου μιλίου και η διανομή φαγητού. Στις παρακάτω ενότητες θα αναλύσουμε τις δύο αυτές κατηγορίες για τις οποίες η υπηρεσία που προτείνεται στοχεύει να εξυπηρετήσει.

2.2. Διανομές τελευταίου μιλίου (Last Mile Delivery)

Το τελευταίο μίλι είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και στον σχεδιασμό μεταφορών για να περιγράψει τη μετακίνηση ατόμων και αγαθών από έναν κόμβο μεταφορών προς έναν τελικό προορισμό. Το «Τελευταίο Μίλι» υιοθετήθηκε από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, ο οποίος αντιμετώπισε δυσκολίες σύνδεσης μεμονωμένων σπιτιών με το κύριο δίκτυο τηλεπικοινωνιών. Ομοίως, στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας το τελευταίο μίλι περιγράφει τη δυσκολία μεταφοράς ανθρώπων και πακέτων από κόμβους σε τελικούς προορισμούς. Η παράδοση των τελευταίων μιλίων είναι ένας όλο και περισσότερο μελετημένος τομέας καθώς ο αριθμός των παραδόσεων μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C) αυξάνεται ειδικά από εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου στις εμπορευματικές μεταφορές και εταιρείες διανομής διαδρομών στις προσωπικές μεταφορές. Ορισμένες προκλήσεις της παράδοσης των τελευταίων μιλίων περιλαμβάνουν την ελαχιστοποίηση του κόστους, τη διασφάλιση της διαφάνειας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της υποδομής (Fincher, 2017)

Η παράδοση τελευταίου μιλίου είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο για τους πελάτες. Με τον αυξανόμενο όγκο αγορών που πραγματοποιούνται στο διαδίκτυο, οι έμποροι λιανικής βρίσκονται υπό πίεση για να παρέχουν ταχεία και ποιοτική παράδοση προϊόντων σε πελάτες (Barclays, 2014). Προς το παρόν, πολλοί λιανοπωλητές προσφέρουν στους πελάτες τους τις επιλογές παράδοσης σπιτιού και παραλαβής από το

κατάστημα. Η υπηρεσία παράδοσης τελευταίου μιλίου, στην οποία τα προϊόντα που αγοράστηκαν παραδίδονται στις πόρτες των καταναλωτών, ζητείται προς το παρόν από την πλειονότητα των διαδικτυακών πελατών. Ωστόσο, η παράδοση προϊόντων τελευταίου μιλίου παραμένει μια ακριβή επιλογή για τους λιανοπωλητές. Το κόστος της παράδοσης των τελευταίων μιλίων των προϊόντων κυμαίνεται μεταξύ 13% και 75% του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας (Gevaers et al., 2009). Με πολλούς λιανοπωλητές που προσπαθούν να βρουν εναλλακτικές λύσεις για την παράδοση τέτοιων παραγγελιών, οι προκλήσεις που προκύπτουν σε αυτές τις προσπάθειες περιλαμβάνουν το «σύνδρομο όχι στο σπίτι» και το φαινόμενο «πινγκ πονγκ» (όταν δεν συμφωνούνται οι συμφωνημένοι χρόνοι παράδοσης συναντήθηκαν από πελάτες), με αποτέλεσμα υψηλό οικονομικό και περιβαλλοντικό κόστος που προκύπτει λόγω της κίνησης των επιπλέον μιλίων, ιδίως σε περιοχές με χαμηλή πυκνότητα καταναλωτή (Slabinac, 2015).

Μία από τις πιο πρόσφατα αναδυόμενες ερευνητικές ιδέες για την επίλυση των ζητημάτων παράδοσης των τελευταίων μιλίων στις αστικές περιοχές έγκειται στην αξιοποίηση της εφοδιαστικής του πλήθους. Logistics πλήθους, η οποία μπορεί να βασίζεται σε crowdsourcing ορίζει την εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών logistics σε πλήθος, επιτυγχάνοντας έτσι οικονομικά οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Mehmann, Frehe, & Teuteberg, 2015). Ο πολλαπλασιασμός των τεχνολογιών άμεσης επικοινωνίας επιτρέπει στους παρόχους εφοδιαστικής να σκεφτούν σοβαρά αυτήν τη νέα ευκαιρία στον τομέα της εφοδιαστικής τελευταίου μιλίου. Η ενσωμάτωση της ανταλλαγής πληροφοριών end-to-end μέσα από τη χρήση των κινητών smartphone στη διαδικασία εφοδιαστικής υπόσχεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η Uber και η Lyft, για παράδειγμα, είναι επιτυχημένοι πάροχοι εφοδιαστικής πλήθους για τη μεταφορά επιβατών. Άλλες εταιρείες αρχίζουν επίσης να χρησιμοποιούν πλήθος ταξί για παράδοση τελευταίων μιλίων.

Λόγω εν μέρει της ζήτησης από τους λιανοπωλητές και τους κατασκευαστές προϊόντων να παρέχουν ταχείες παραδόσεις (την ίδια ή την επόμενη μέρα), έχουν δημιουργηθεί τεχνολογικές πλατφόρμες τελευταίου μιλίου για να λύσουν αυτό το πρόβλημα. Η αυξημένη ζήτηση για την ολοκλήρωση των τελευταίων μιλίων έχει ασκήσει πίεση στους φορτωτές να διαχειρίζονται πολλούς τύπους εταιρειών παράδοσης, οι οποίοι κυμαίνονται από παραδοσιακούς μεταφορείς δεμάτων, ταχυμεταφορείς, έως παρόχους υπηρεσιών κατ 'απαίτηση που εκτελούν ένα μοντέλο "Uber για παράδοση" χρησιμοποιώντας εργολάβους. Αυτή τη λύση επιδιώκει να δώσει η WeDelivery μέσα από τις υπηρεσίες της.

2.3. Διανομή Φαγητού

Η λιανική διανομή φαγητού είναι μια υπηρεσία ταχυμεταφορών στην οποία ένα εστιατόριο, κατάστημα ή μια ανεξάρτητη εταιρεία παράδοσης τροφίμων παραδίδει φαγητό σε έναν πελάτη. Η παραγγελία πραγματοποιείται συνήθως είτε μέσω της ιστοσελίδας ή το τηλέφωνο του εστιατορίου, είτε μέσω μιας εταιρείας παραγγελίας τροφίμων. Τα παραδοθέντα αντικείμενα μπορούν να περιλαμβάνουν ορεκτικά, πλευρές, ποτά, επιδόρπια ή είδη παντοπωλείου και συνήθως παραδίδονται σε κουτιά ή τσάντες. Το άτομο παράδοσης οδηγεί συνήθως ένα αυτοκίνητο, αλλά σε μεγαλύτερες πόλεις όπου τα σπίτια και τα εστιατόρια βρίσκονται πιο κοντά, μπορεί να χρησιμοποιούν ποδήλατα ή μοτοσυκλέτες.

Οι πελάτες μπορούν, ανάλογα με την εταιρεία παράδοσης, να επιλέξουν να πληρώσουν online ή αυτοπροσώπως, με μετρητά ή κάρτα. Μια σταθερή χρέωση παράδοσης συχνά χρεώνεται με αυτό που έχει αγοράσει ο πελάτης. Η χρέωση παράδοσης θα καλύψει το κόστος καυσίμου και άλλα έξοδα μεταφοράς, αλλά συνήθως δεν βαρύνει τον παραλήπτη. Για διανομές φαγητού, είναι σύνηθες να δίνεται στον διανομέα ένα προαιρετικό φιλοδώρημα κατά την πληρωμή της παραγγελίας. Στον Καναδά και τις Ηνωμένες Πολιτείες, συνηθίζεται η παράδοση των παραδόσεων. Επιπλέον, ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικές χρεώσεις για τα αγαθά που παραγγέλνονται στο διαδίκτυο για παράδοση σε σχέση με παραλαβή από το κατάστημα.

Εάν η υπηρεσία παράδοσης παρέχεται από συνεργάτη, όπως η Uber Eats ή η Deliveroo, η χρέωση παράδοσης, η οποία μπορεί να είναι έως και 25 ή 30 τοις εκατό της αξίας της παραγγελίας, καταβάλλεται από το εστιατόριο στον πάροχο των υπηρεσιών. Εκτός από τα τέλη παράδοσης, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών χρεώνουν στα εστιατόρια ένα τέλος για τη δημιουργία λογαριασμού, μειώνοντας περαιτέρω τα περιθώρια των εστιατορίων. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών που επιθυμούν να εγγραφούν εστιατόρια για να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους, τα εστιατόρια μπόρεσαν να διαπραγματευτούν χαμηλότερα τέλη παράδοσης. Η McDonald's διαπραγματεύτηκε τα τέλη παράδοσης που χρεώθηκαν από την Uber Eats από σχεδόν 20% σε «περίπου 15%»

Οι παραγγελίες παράδοσης γεύματος είναι συνήθως κατά παραγγελία, προορίζονται να καταναλωθούν αμέσως και περιλαμβάνουν ζεστό, ήδη προετοιμασμένο φαγητό. Η παραγγελία για παράδοση συνήθως περιλαμβάνει την επικοινωνία ενός τοπικού εστιατορίου ή αλυσίδας μέσω τηλεφώνου ή μέσω διαδικτύου. Η παραγγελία μέσω Διαδικτύου είναι διαθέσιμη σε πολλές χώρες, όπου ορισμένα καταστήματα προσφέρουν online μενού και παραγγελίες. Από το 1995, εταιρείες όπως το Waiter.com έχουν τις δικές τους διεπαφές όπου οι πελάτες παραγγέλνουν φαγητό από κοντινά εστιατόρια που έχουν συνεργαστεί με την υπηρεσία. Η παράδοση γεύματος απαιτεί ειδική τεχνολογία και φροντίδα, καθώς τα είδη τροφίμων είναι ήδη μαγειρεμένα και προετοιμασμένα, και μπορούν εύκολα να υποστούν βλάβη εάν πέσουν, γέρνουν ή αφεθούν εκτός για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Οι ζεστές τσάντες χρησιμοποιούνται συχνά για να διατηρούν τα τρόφιμα ζεστά.

Καθώς ο αριθμός των συστημάτων παράδοσης φαγητού εστιατορίων έχει αυξηθεί, έτσι και οι υλικοτεχνικές προκλήσεις της παρακολούθησης ηλεκτρονικών παραγγελιών - τα εστιατόρια που χρησιμοποιούν υπηρεσίες παράδοσης συνήθως πρέπει να έχουν το tablet ή το iPad κάθε υπηρεσίας για να λαμβάνουν παραγγελίες, οι οποίες στη συνέχεια πρέπει να μεταφερθούν χειροκίνητα στο διαχειριστικό σύστημα πωλήσεων POS της εταιρίας (Wen, 2017). Για την επίλυση αυτού του προβλήματος, οι εταιρείες λογισμικού ως υπηρεσία (SaaS) έχουν προκύψει για να ενσωματώσουν τις παραγγελίες μέσω διαδικτύου, την τιμολόγηση και την αποστολή παραγγελιών σε εστιατόρια. Εκτός από την παροχή διαδικτυακού λογισμικού παραγγελιών για αλυσίδες εστιατορίων, αυτές οι ψηφιακές πλατφόρμες αυτών των εταιρειών SaaS παρέχουν επίσης ανάλυση δεδομένων που χρησιμοποιούν αυτά τα εστιατόρια για μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η WeDelivery επιδιώκει να αναλάβει την ανάπτυξη των λογισμικού διαχείρισης των παραγγελιών και την διαχείριση και διανομή των παραγγελιών μέσω των διανομέων της.

3. Εργαλεία στρατηγικής διοίκησης και οργάνωσης

Η στρατηγική διαχείριση αφορά τον καθορισμό στόχων, την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, την ανάλυση του εσωτερικού οργανισμού, την αξιολόγηση των στρατηγικών και τη διασφάλιση ότι η διοίκηση αναπτύσσει τις στρατηγικές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί εργαλείο της στρατηγικής διοίκησης που αποσκοπεί στην εκπληρώσει των παραπάνω στόχων. Επομένως σημαντικό πριν προβούμε στην διαμόρφωση του καμβά είναι να εξετάσουμε τη στρατηγική διοίκηση στα πλαίσια της WeDelivery. Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει, τι είναι η στρατηγική διαχείριση, τι κάνει και πώς λειτουργεί για την WeDelivery ως νεοφυής επιχείρηση χρησιμοποιώντας τη στρατηγική διοίκηση για την επίτευξη στόχων. Επιπλέον, θα γίνει συνοπτική παρουσίαση κάποιων εργαλείων στρατηγικής διοίκησης όπως SWOT και θα γίνει εφαρμογή τους στην υπό σύσταση εταιρεία που πραγματεύεται αυτή η εργασία. Η εφαρμογή του επιχειρηματικού καμβά θα γίνει σε επιμέρους διαφορετικά κεφάλαια εκτενέστερα διότι είναι η κύρια μελέτη της διατριβής.

3.1. Στρατηγική διοίκηση

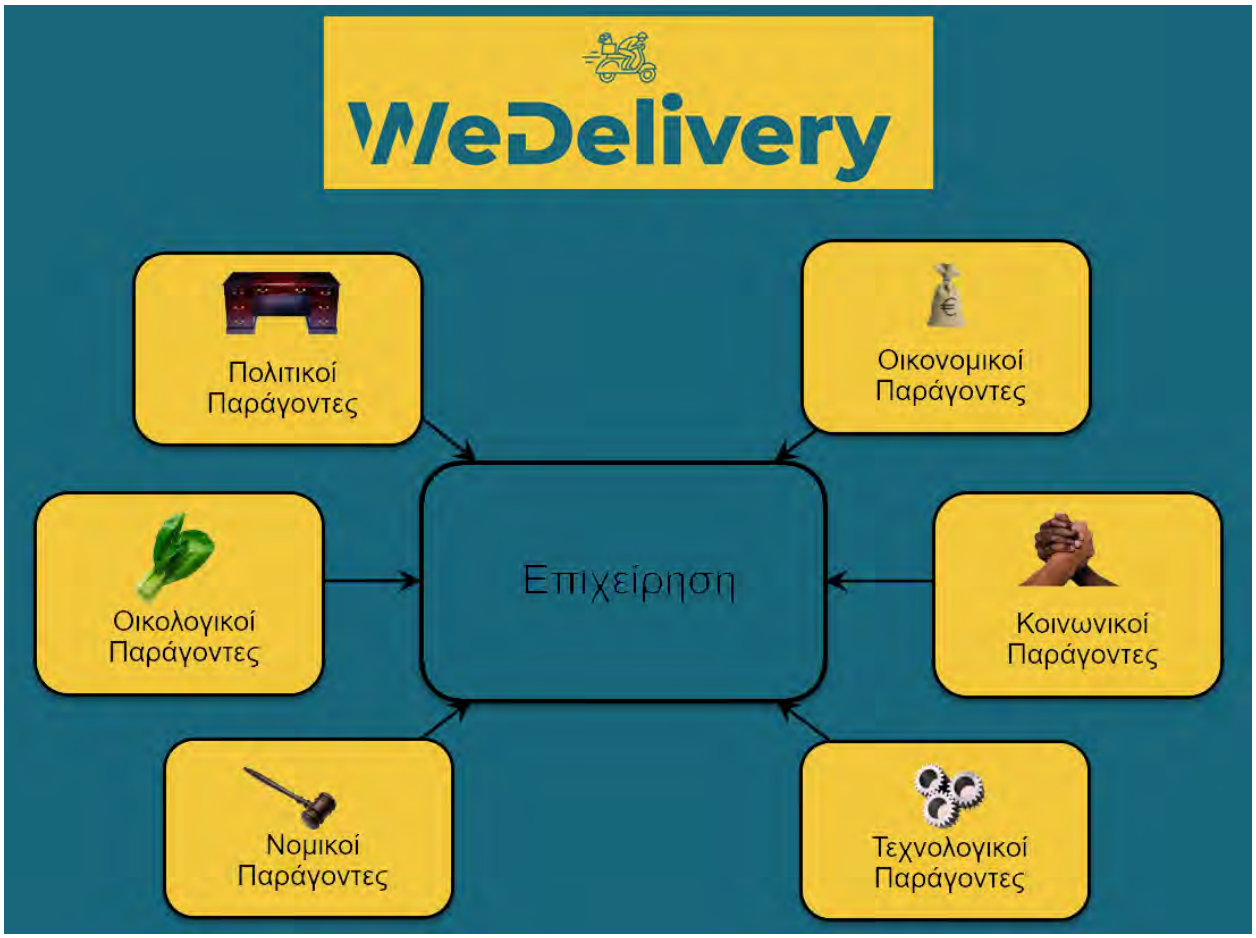
Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει τις σχετικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής σκέψης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει αναλυτικό χαρακτήρα και αναφέρεται σε τυποποιημένες διαδικασίες για την παραγωγή των δεδομένων και των αναλύσεων που χρησιμοποιούνται ως εισροές για στρατηγική σκέψη, η οποία συνθέτει τα δεδομένα που οδηγούν στη στρατηγική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί επίσης να αναφέρεται σε μηχανισμούς ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής μόλις καθοριστεί. Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός προγραμματισμός συμβαίνει γύρω από τη στρατηγική σκέψη ή τη δραστηριότητα στρατηγικής. Οι δράσεις επιχειρηματικής στρατηγικής αφορούν την ανάπτυξη ήδη υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων και την απόκτηση νέων.

Μεγάλο μέρος της στρατηγικής διοίκησης είναι επίσης η επίτευξη στόχων αποτελεσματικά. Η ιδέα είναι να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί προγραμματισμένη στρατηγική, η οποία θα δώσει περισσότερη πρόσβαση στους διαχειριστές να ελέγχουν την εταιρεία και να βελτιώνουν τις επιδόσεις της εταιρείας χρησιμοποιώντας τη στρατηγική διοίκηση. Ως εκ τούτου, για να έχουν ικανοποιητικό αποτέλεσμα, οι στρατηγικοί διαχειριστές θα πρέπει να εκτιμήσουν οι ίδιοι για να καταλάβουν το λεπτομερές σχέδιο και να λάβουν απαντήσεις χρησιμοποιώντας συμβουλές ως: λίστα πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία της αξίας, τον τρόπο πραγματοποίησης της αξιολόγησης της αξίας μεταξύ άλλων ατόμων και ομάδων, πιθανές δραστηριότητες εσωτερικές και εξωτερικές για τον οργανισμό, συλλέγοντας τις πληροφορίες και την περαιτέρω διανομή τους. (Sanchez & Heene, 2004, pp. 4-8), (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001, p. 2).

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και στη συνέχεια λήψη μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με

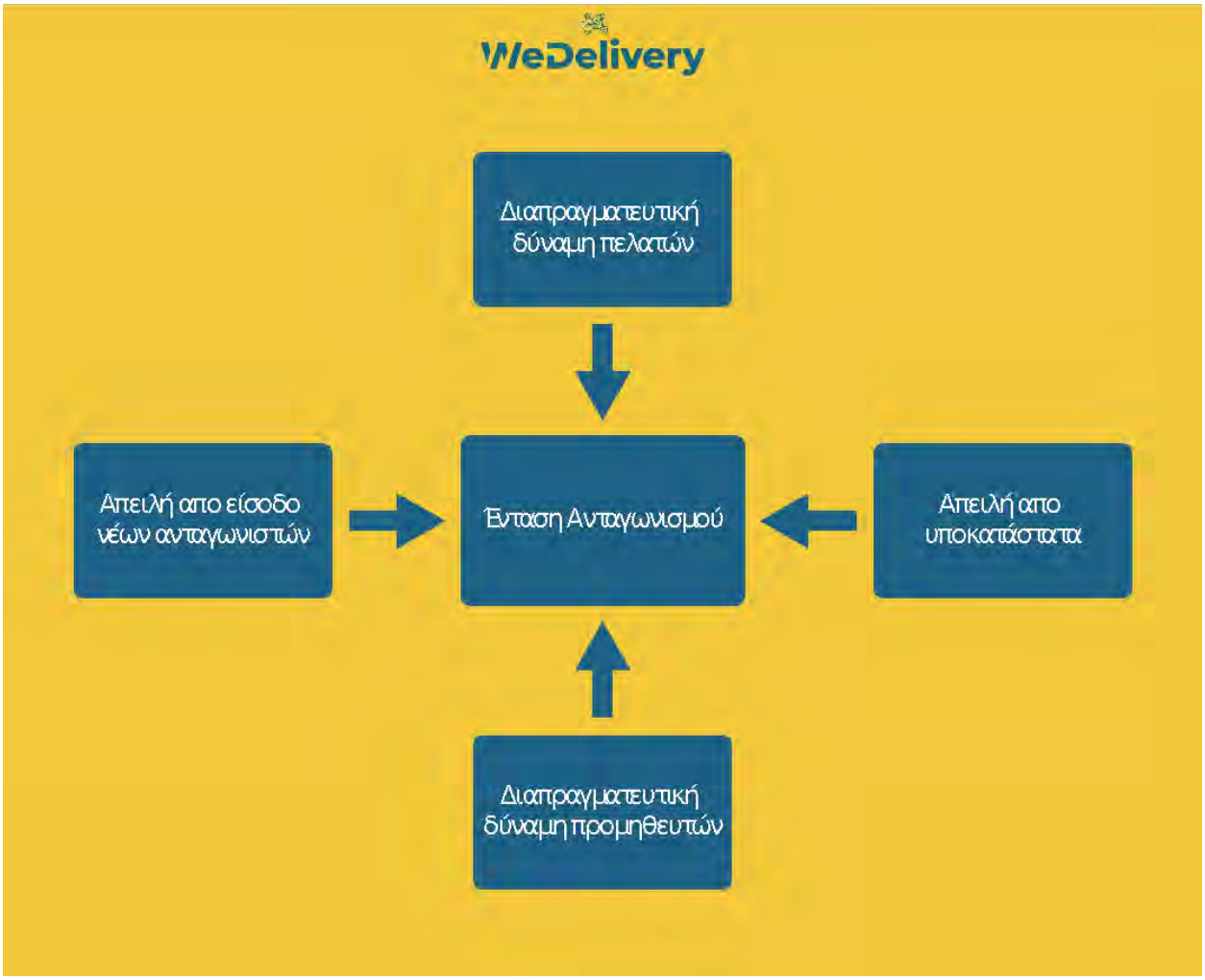
τον τρόπο ανταγωνισμού του οργανισμού. Η διατύπωση τελειώνει με μια σειρά από στόχους και μέτρα για να επιδιώξει ο οργανισμός. Η περιβαλλοντική ανάλυση περιλαμβάνει:

Απομακρυσμένο εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, νομικού και περιβαλλοντικού τοπίου. Η ανάλυση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της PESTLEE ανάλυσης (Newton & Bristoll, 2013).



Διάγραμμα 2. 'PESTLE Κατηγορίες εξωτερικών παραγόντων' (Newton & Bristoll, 2013)

Βιομηχανικό περιβάλλον, όπως η ανταγωνιστική συμπεριφορά ανταγωνιστικών οργανισμών, η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών / πελατών και προμηθευτών, απειλές από νεοεισερχόμενους στη βιομηχανία και η ικανότητα των αγοραστών να αντικαταστήσουν προϊόντα (5 δυνάμεις του Porter)



Διάγραμμα 3. '5 δυνάμεις του Porter' (Porter, 1979)

Εσωτερικό περιβάλλον, σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των πόρων του οργανισμού (δηλαδή τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα συστήματα πληροφορικής).

Οι στρατηγικές αποφάσεις βασίζονται σε γνώση της περιβαλλοντικής εκτίμησης και είναι απαντήσεις σε στρατηγικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο ανταγωνισμού του οργανισμού, όπως:

- Ποια είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης;
- Ποιος είναι ο πελάτης-στόχος για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού;
- Πού είναι οι πελάτες και πώς αγοράζουν;
- Τι θεωρείται "αξία" για τον πελάτη;
- Ποιες επιχειρήσεις, προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να συμπεριληφθούν ή να αποκλειστούν από το χαρτοφυλάκιο των προσφορών;
- Ποιο είναι το γεωγραφικό πεδίο της επιχείρησης;

- Τι διαφοροποιεί την εταιρεία από τους ανταγωνιστές της στα μάτια των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων;
- Ποιες δεξιότητες και ικανότητες πρέπει να αναπτυχθούν εντός της εταιρείας;
- Ποιες είναι οι σημαντικές ευκαιρίες και κίνδυνοι για τον οργανισμό;
- Πώς μπορεί η εταιρεία να αναπτυχθεί, τόσο μέσω της βασικής της επιχείρησης όσο και της νέας επιχείρησης;
- Πώς μπορεί η εταιρεία να παράγει περισσότερη αξία για τους επενδυτές;

Οι απαντήσεις σε αυτά και σε πολλά άλλα στρατηγικά ερωτήματα δίνει σε σημαντικό βαθμό ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για αυτό και είναι πολύ σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης και της λιτής εκκίνησης. Επομένως προτού γίνει ανάπτυξη του καμβά είναι σημαντικό να γίνει ανάλυση της στρατηγικής διοίκησης στα πλαίσια της WeDelivery. Η ανάλυση τέτοιου είδους θα έχει ως αποτέλεσμα τη στρατηγική του οργανισμού και μια σειρά συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και συναφών μέτρων.

Οι υπεύθυνοι για τη στρατηγική διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να διατυπώνουν στόχους για τον οργανισμό και να θέτουν σε δράση σαφή πλάνα για την επίτευξη αυτών των στόχων. Το σχέδιο για την ανίχνευση προβλημάτων για την επίτευξη των στόχων θα πρέπει να είναι σαφές και να βασίζεται σε αναλυτικές μεθόδους. Ένας από τους τρόπους να γίνει αυτό είναι με τη χρήση των εργαλείων που προαναφέραμε. Σημαντική ωστόσο είναι και η χρήση των οργανωτικών ικανοτήτων των υπευθύνων της στρατηγικής διοίκησης προκειμένου να διατηρηθεί η τρέχουσα ανάπτυξη της επιχείρησης με αυτόν τον τρόπο, ώστε οι οργανισμοί να είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να χρησιμοποιούν μόνο τους δικούς τους πόρους, αλλά πρέπει να χρησιμοποιούν πόρους που ελέγχονται από άλλους οργανισμούς ή άτομα. Στην έννοια της οργανωτικής ικανότητας, υπάρχουν τρεις βασικοί όροι που συνδέονται μεταξύ τους:

- Συντονισμός - οι δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να συντονίζονται αποτελεσματικά στη διαδικασία διαχείρισης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Πρόθεση - η ανάπτυξη των πόρων της εταιρείας πρέπει να έχει σαφή πρόθεση να επιτύχει οργανωτικούς στόχους δημιουργώντας και διανέμοντας τις αξίες με συγκεκριμένους τρόπους.
- Σκεπτικό - η διαδικασία του οργανισμού θα πρέπει να βασίζεται στη λογική του τρόπου με τον οποίο θα γίνει η συντονισμένη ανάπτυξη των πόρων, η οποία θα βοηθήσει ταυτόχρονα να πετύχει τους στόχους.

Είναι αλήθεια ότι οι οργανισμοί δημιουργούν την αξία της στρατηγικής διαχείρισης βάσει ικανοτήτων και αυτή η δομή είναι παρόμοια με τον «σύγχρονο» τρόπο αποτίμησης των επιχειρήσεων μέσω της δομής της χρηματοοικονομικής θεωρίας. Ο «σύγχρονος» τρόπος της σύγχρονης χρηματοοικονομικής θεωρίας έχει τη δική του αξία της εταιρείας, η οποία αποτιμάται από τις ταμειακές ροές της από τις τρέχουσες δραστηριότητες και / ή τη δυνατότητα δημιουργίας νέων ευεργετικών τρόπων για την προσθήκη επιπλέον ταμειακών ροών στο μέλλον.

Οι στρατηγικοί διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση του οργανισμού στη στρατηγική λογική, η οποία βοηθά στη λογική για τους πιθανούς τρόπους επίτευξης των στόχων μέσω της συντονισμένης ανάπτυξης των πόρων. Επιπλέον, οι στρατηγικοί διαχειριστές συνδέονται στενά με δραστηριότητες οικονομικής οργάνωσης, η οποία δημιουργεί τη στρατηγική λογική από τις βάσεις. Η βάση της στρατηγικής λογικής είναι ο οργανωτικός σχεδιασμός ως ένα σύστημα αναζήτησης στόχων, το οποίο συνδέεται με τη διαδικασία δημιουργίας και διανομής βιώσιμης αξίας. (Sanchez, Heene. 2004 σελ. 4-8)

3.2. Στρατηγική Διοίκηση για την WeDelivery

Η WeDelivery αποτελεί μια νεοφυής εταιρεία υψηλής τεχνολογίας, το επιχειρηματικό μοντέλο της οποίας βασίζεται στις οικονομίες κλίμακας για να είναι βιώσιμο. Μία τέτοια επιχείρηση έχει επιτακτική ανάγκη τη χρήση στρατηγικής διοίκησης για την επίτευξη των στόχων της. Συχνό φαινόμενο σε αυτού τους είδους τις τεχνολογικές επιχειρήσεις είναι η αποδοκιμασία των στρατηγικών μεθόδων από πολλά ιδρυτικά μέλη τους όπου είναι σε μεγάλο βαθμό προκατειλημμένα σε τεχνικούς κλάδους όπως η επιστήμη και η μηχανική παρά σε τομείς εμπειρογνωμοσύνης μάρκετινγκ και γενικής διαχείρισης επιχειρήσεων.

Καθώς οι δραστηριότητες και οι λειτουργικές περιοχές υποστήριξης του οργανισμού γίνονται πιο περίπλοκες, ο προγραμματισμός θα αναπτυχθεί από απλά οικονομικά σχέδια, και προϋπολογισμούς, έως τον προγραμματισμό βάσει προβλέψεων, εξωτερικά- προσανατολισμένου σχεδιασμού όπου ο ιδιοκτήτης-διευθυντής αρχίζει να σκέφτεται στρατηγικά, προληπτικά να σχεδιάζει το μέλλον της επιχείρησης και όχι απλώς να αντιδρά στις αλλαγές μέσα στην αγορά, και, τελικά, στις επίσημες τεχνικές στρατηγικής διαχείρισης. Συχνά υποστηρίζεται ότι ο επιχειρηματίας πρέπει να κάνει αυτήν την απαραίτητη πρόοδο προς στρατηγικό προσανατολισμό και πιο εξελιγμένες τεχνικές σχεδιασμού καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται προκειμένου να διασφαλιστεί η μελλοντική επιβίωση και η μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας, αν και έχει σημειωθεί ότι το κίνητρο Το να σκέφτεσαι και να ενεργείς στρατηγικά συχνά προκαλείται μόνο από μια κρίση εντός του οργανισμού. Η διαδικασία της ταχείας, ανεξέλεγκτης ανάπτυξης και η συνοδευτική της διαχείριση, οι οργανωτικές και οι επιπτώσεις των πόρων διεγείρουν συχνά την απαιτούμενη εξέλιξη προς έναν στρατηγικό προσανατολισμό εντός της μικρής επιχείρησης - πράγματι ορισμένοι ισχυρίστηκαν ότι μια τέτοια κρίση είναι συχνά απαραίτητη για τους επιχειρηματίες να συνειδητοποιήσουν σημασία και οφέλη που προκύπτουν από τον οργανισμό μέσω της στρατηγικής διοίκησης (Berry, 1998, pp. 2-4).

3.3. SWOT ανάλυση για την WeDelivery

Η ανάλυση SWOT είναι μια συστηματική προσέγγιση ανασκόπησης της στρατηγικής, της θέσης και της κατεύθυνσης μιας εταιρείας. Αυτό γίνεται συγκεντρώνοντας τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες και συγκρίνοντας τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Είναι μια υποκειμενική αξιολόγηση των δεδομένων που οργανώνεται με τη μορφή

SWOT για να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων. Η ανάλυση SWOT είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για τη μέτρηση μιας επιχειρηματικής μονάδας, μιας πρότασης ή μιας ιδέας. Κατά την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών, πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνα που θα είναι πολύτιμα για τον πελάτη. Ένα κοινό σφάλμα είναι να συμπεριληφθεί αυτό που θεωρείται εσωτερική δύναμη, αλλά στην πραγματικότητα είναι μια αδυναμία από την άποψη του πελάτη. Είναι επίσης σημαντικό να καθοριστεί το αντικείμενο της ανάλυσης, επειδή μια ανάλυση SWOT είναι το αντικείμενο ενός μόνο αντικειμένου, και είναι σημαντικό τα άτομα που βλέπουν την ανάλυση να κατανοήσουν τον σκοπό της (Dealtry, 1992).

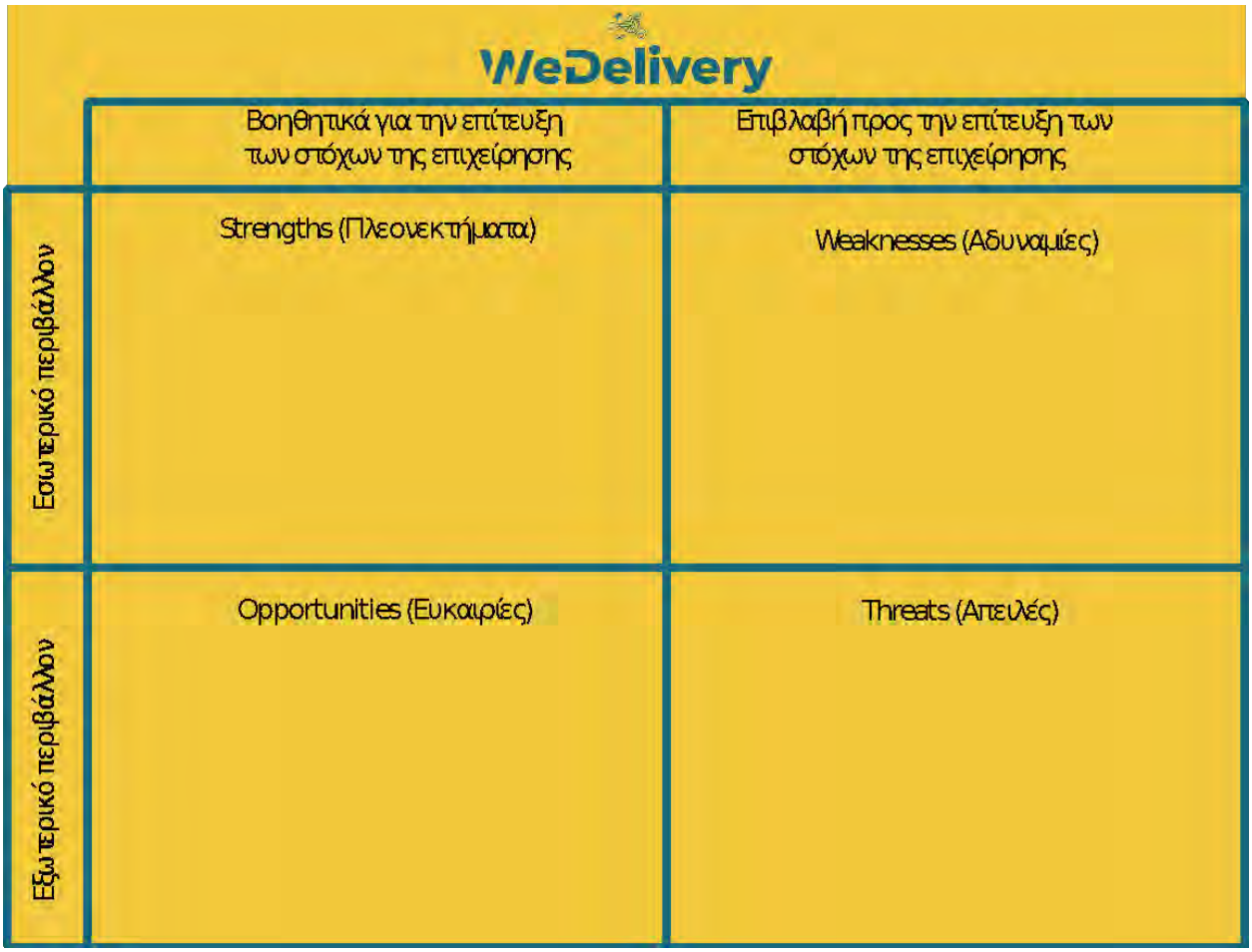
Η SWOT υποθέτει ότι τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες σχετίζονται συχνά με το εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές επικεντρώνονται συνήθως στο εξωτερικό περιβάλλον (Caves, 2005). Το όνομα είναι ένα αρκτικόλεξο για τις τέσσερις παραμέτρους που εξετάζει η τεχνική:

- **S**trengths (Πλεονεκτήματα): χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του έργου που της δίνουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων.
- **W**eaknesses (Αδυναμίες): χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θέτουν την επιχείρηση ή το έργο σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλους.
- **O**pportunities (Ευκαιρίες): στοιχεία στο περιβάλλον που η επιχείρηση ή θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της.
- **T**hreats (Απειλές): στοιχεία στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση.

Ο βαθμός στον οποίο το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας ταιριάζει με το εξωτερικό περιβάλλον εκφράζεται από την έννοια της στρατηγικής προσαρμογής. Ο προσδιορισμός των SWOT είναι σημαντικός επειδή μπορούν να ενημερώσουν τα επόμενα βήματα στο σχεδιασμό για την επίτευξη του στόχου. Πρώτον, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα πρέπει να εξετάσετε εάν ο στόχος είναι εφικτός, με τη χρήση SWOT. Εάν ο στόχος δεν είναι εφικτός, πρέπει να επιλέξουν διαφορετικό στόχο και να επαναλάβουν τη διαδικασία. Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν εφευρέτη του SWOT στον Άλμπερτ Χάμφρι, ο οποίος ηγήθηκε μιας σύμβασης στο Ινστιτούτο Ερευνών του Στάνφορντ (τώρα SRI International) τη δεκαετία του 1960 και του 1970 χρησιμοποιώντας δεδομένα από εταιρείες του Fortune 500 (Humphrey, 2005). Ωστόσο, ο ίδιος ο Χάμφρι δεν ισχυρίστηκε τη δημιουργία SWOT, και οι ρίζες παραμένουν ασαφείς.

Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική για την αξιολόγηση της απόδοσης, του ανταγωνισμού, του κινδύνου και του δυναμικού μιας επιχείρησης, καθώς και ενός τμήματος μιας επιχείρησης όπως μια σειρά προϊόντων ή τμήμα τους, μια βιομηχανία ή άλλη οντότητα. Χρησιμοποιώντας εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα, η τεχνική μπορεί να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις προς στρατηγικές που είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχημένες και μακριά από εκείνες στις οποίες ήταν ή είναι πιθανό να είναι λιγότερο επιτυχημένες. Ανεξάρτητοι αναλυτές SWOT, επενδυτές ή ανταγωνιστές μπορούν επίσης να τους καθοδηγήσουν για το αν μια εταιρεία, μια σειρά προϊόντων ή μια βιομηχανία μπορεί να είναι ισχυρή ή αδύναμη και γιατί.

Η SWOT ανάλυση ξεκινάει από την δημιουργία πίνακα 2x2 που διαχωρίζει τις 4 παραμέτρους που αναφέρθηκαν παραπάνω, η κάθε μία σε διαφορετικό τεταρτημόριο όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω:



Πίνακας 1. 'Πίνακας 2x2 ανάλυσης SWOT'

Στη συνέχεια πρέπει να συμπληρωθεί κάθε παράμετρος σύμφωνα με τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει από την υπό σύσταση επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT στοχεύει να περιγράψει τη στρατηγική θέση της WeDelivery στην αγορά και πιθανές κατευθύνσεις προς την επιτυχία. Όλοι οι παράγοντες θα σταθμίζονται σε κλίμακα από 0 έως 5 σαν μέτρο για το πόσο σημαντικοί είναι.

Strengths (Πλεονεκτήματα)

- Τεχνογνωσία: Η WeDelivery διαθέτει υπεροχή στην ανάπτυξη λογισμικού σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι σημαντικό επειδή οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στα επιχειρήματα πωλήσεων και τα οφέλη του προϊόντος.
  Χαμηλός ανταγωνισμός: δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα. (βλ. ανταγωνιστικός κίνδυνος)
- Έμπειρη διευθυντική ομάδα: Η ομάδα διοίκησης έχει καταφέρει να δημιουργήσει επιτυχημένη επιχείρηση στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Χαμηλό Κόστος διαφήμισης: Λόγω ότι η επιχείρηση απευθύνεται B2B οι διαφημιστικές απαιτήσεις είναι περιορισμένες

- Τοποθεσία: Η εφαρμογή του μοντέλου αυτού σε μια πυκνοκατοικημένη περιοχή όπως η Πάτρα, με διαδεδομένη ζήτηση υπηρεσιών διανομών με μοτοσικλέτες είναι ευκαιρία για την εφαρμογή αυτού του μοντέλου

Weaknesses (Αδυναμίες)

- Μικρά περιθώρια κέρδους: Τα περιθώρια κέρδους είναι πολύ μικρά σε αυτό το είδος επιχείρησης για αυτό είναι επιτακτική ανάγκη ανάπτυξης λογισμικού που να επιτρέπει τεράστια μόχλευση.
- Δεν έχει χτίσει φήμη: Δεδομένου ότι η επιχείρηση είναι νεοσύστατη δεν έχει ακόμα φήμη για να πείσει πελάτες να εγκαταλείψουν το μοντέλο που λειτουργούσαν έως τώρα.
- Μεγάλα κόστη έναρξης: Το κόστος έναρξης τέτοιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλο σε σχέση με άλλες τεχνολογικές επιχειρήσεις στον Ελληνικό χώρο

Opportunities (Ευκαιρίες)

- Αναπτυσσόμενη αγορά: Η αγορά διανομών κατ'οικον εκτιμάται ότι θα αυξηθεί 7.5% ετησίως για τα επόμενα 4 χρόνια (Statista, 2020).
- Συγκέντρωση ταλέντου: Στη περιοχή σύστασης, την Πάτρα υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση ταλέντου στο προγραμματισμό λόγω του πανεπιστημίου και αυτό δίνει ευκαιρία στην επιχείρηση να αναπτύξει αποδοτικότερα προϊόντα

Threats (Απειλές)

- Δυναμική για ανταγωνισμό: ένας ανταγωνιστής θα μπορούσε να μας διώξει έξω από την αγορά.
- Κίνδυνος μεγάλου ορίου κερδοφορίας: Υπάρχει πιθανότητα το νεκρό σημείο εξισορρόπησης (break-even point) να είναι πάρει μεγάλο χρονικό διάστημα λόγω α) του μικρού περιθωρίου κέρδους και β) της έλλειψης φήμης για τη συγκεκριμένη υπηρεσία από τους πελάτες.



Πίνακας 2. 'Πίνακας ανάλυσης SWOT για την WeDelivery'

Σύμφωνα με τη θεωρία της δυναμικής ανάλυσης SWOT, σε κάθε παράμετρο θα δοθεί μια ποσοτική αξιολόγηση που υποδηλώνει τη σημασία τους στις λειτουργίες. Το μέτρο κυμαίνεται από 0 έως 5:

WeDelivery

Strengths (Πλεονεκτήματα)		Weaknesses (Αδυναμίες)		Opportunities (Ευκαιρίες)		Threats (Απειλές)	
Τεχνογνωσία	3	Μικρά περιθώρια κέρδους	5	Αναπτυσσόμενη αγορά	5	Δυναμική για ανταγωνισμό	3
Χαμηλός ανταγωνισμός	5	Δεν έχει χτίσει φήμη	4	Συγκέντρωση ταλέντου	4	Μεγάλο ορίο για κερδοφορία	3
Έμπειρη διευθυντική ομάδα	4	Μεγάλα κόστη έναρξης	3				
Χαμηλό Κόστος διαφήμισης	3						
Τοποθεσία	2						
ΣΥΝΟΛΟ	17		12		9		6

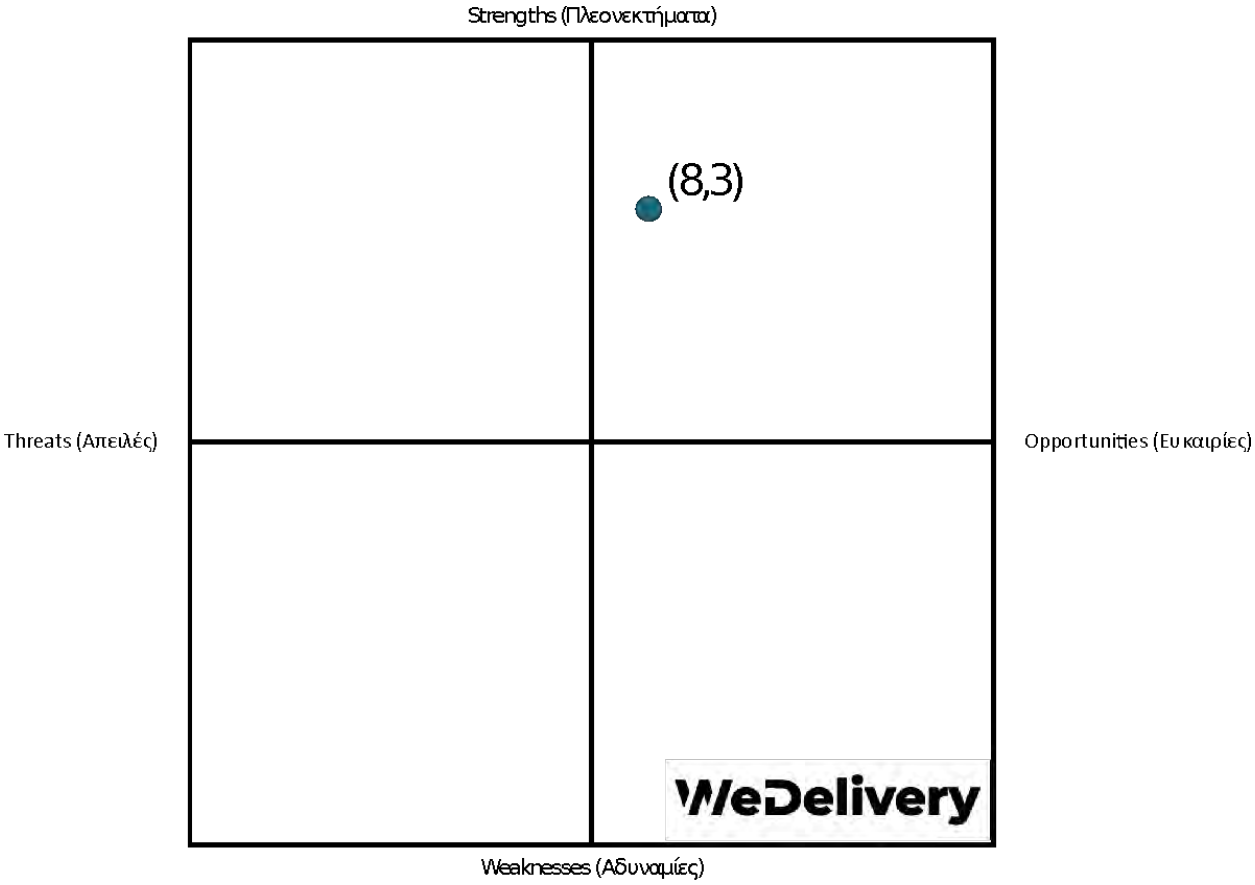
Πίνακας 3. 'Ποσοτικοποιημένη δυναμική ανάλυση SWOT για την WeDelivery'

Τα σημεία ισορροπίας μεταξύ των παραγόντων είναι:

Ευκαιρίες – Απειλές = 9 – 6 = 3

Πλεονεκτήματα – Αδυναμίες = 17 – 12 = 5

Το κέντρο της τιμής στη μήτρα SWOT θα είναι (5,3). Ο ακόλουθος πίνακας απεικονίζει το κέντρο της αξίας και τον στρατηγικό φορέα:



Διάγραμμα 4. 'Κέντρο τιμής από την ανάλυση SWOT'

Η στρατηγική για την επίτευξη της επιθυμητής γωνίας στον πίνακα SWOT είναι:

- Αναδείξουμε την ευκαιρία στην αγορά για την WeDelivery
- Να χτίσουμε τα πλεονεκτήματα
- Να εξουδετερώσουμε τις αδυναμίες
- Να εκμεταλλευτούμε ευκαιρίες
- Να αντιμετωπίσουμε τις απειλές

4. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Business Model Canvas

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, συνήθως, χρειάζεται διαφορετικά οπτικά εργαλεία για να γίνει πιο σαφής και καλύτερα κατανοητός από όλα τα μέρη. Η χρήση της οπτικής σκέψης θα βοηθήσει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας και της εξάρτησης διαφόρων παραγόντων, καθιστώντας τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου πιο χρήσιμο από ποτέ για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Τα οπτικά εργαλεία διευκολύνουν μέσω του επιχειρηματικού καμβά τη δημιουργία, την εξερεύνηση, την αλλαγή και τον ορισμό με άλλους ανθρώπους (Osterwalder & Pigneur, 2010).

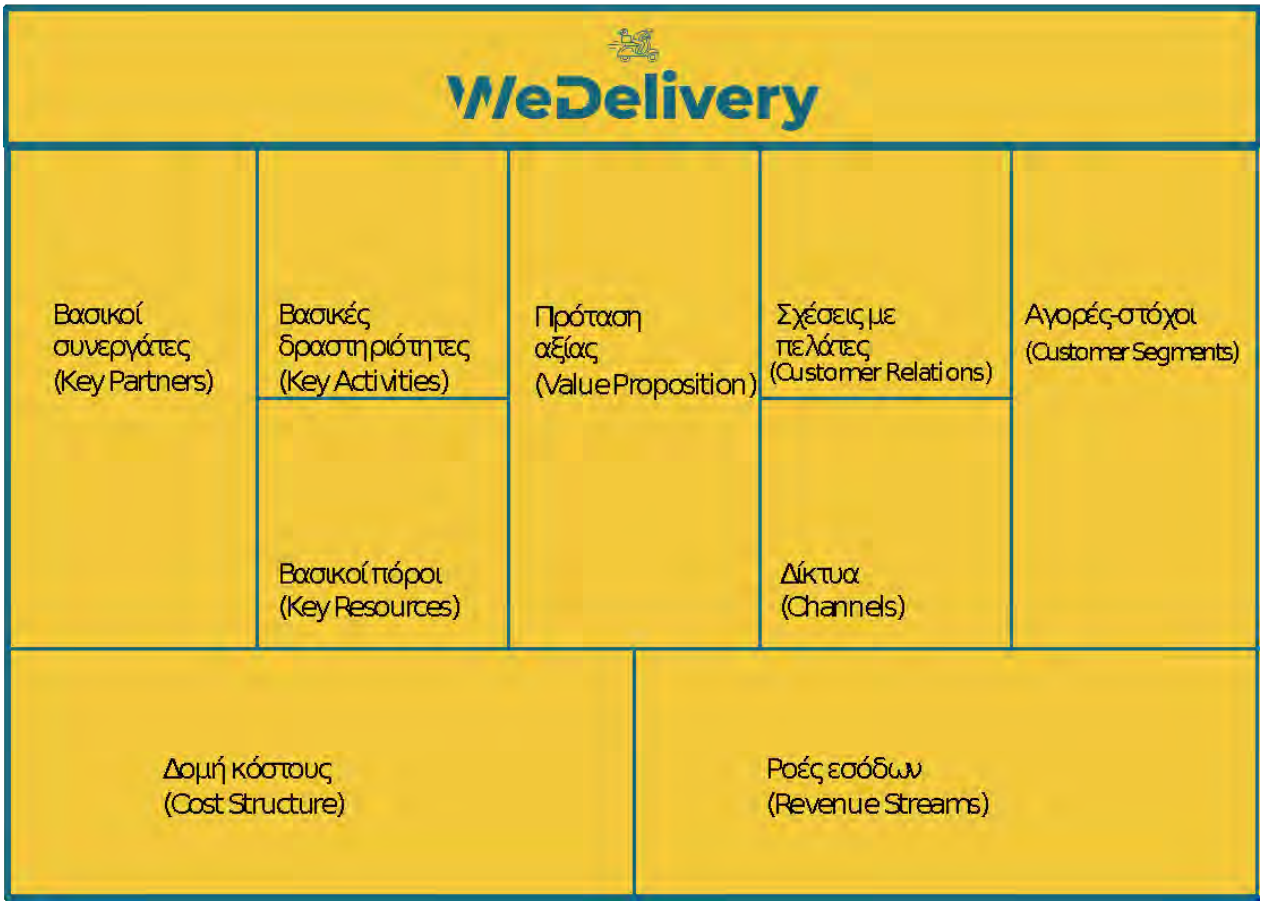
Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παρέχει και αποτυπώνει αξία. Ο καμβάς πρέπει να είναι απλός, κατανοητός να διευκολύνει τη κουβέντα μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών. Ωστόσο, δεν μπορεί να απλοποιηθεί περισσότερο λόγω του πολύπλοκου χαρακτήρα του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Η θεωρία του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου αναπτύχθηκε για να βοηθήσει τις εταιρείες να δουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στο σύνολό του έτσι ώστε να διευκολύνουν την τακτική σκέψη. Παρατηρώντας όλα τα τμήματα που αποτελούν μια επιχείρηση στο σύνολο τους και όχι ως ξεχωριστά μέρη μιας επιχείρησης, ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου συνδυάζει την εστίαση και συνδέει άλλες ζωτικές πτυχές γύρω από αυτήν. Αναδεικνύει ολόκληρο το επιχειρηματικό μοντέλο με διαφανή τρόπο.

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα πρότυπο στρατηγικής διαχείρισης και λιτού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Πρόκειται για ένα οπτικό διάγραμμα με στοιχεία που περιγράφουν την πρόταση αξίας μιας εταιρείας ή προϊόντος, την υποδομή, τους πελάτες και τα οικονομικά. Βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους, απεικονίζοντας πιθανές αντισταθμίσεις. Ο επιχειρηματικός καμβάς αποτελείται από εννέα μπλοκ και βοηθά στην απλοποίηση πολύπλοκων οργανισμών. Είναι ένα πρότυπο για την ανάπτυξη νέων ή την ενημέρωση υπαρχόντων επιχειρηματικών μοντέλων.

Σε αυτή την εργασία θα χρησιμοποιηθεί ο επιχειρηματικός καμβάς προκειμένου να παρουσιάσουμε ολοκληρωμένα την επιχείρηση και να γίνουν κατανοητές οι δραστηριότητες της επιχείρησης με σαφή τρόπο, χρήσιμο τόσο για τα διοικητικά στελέχη της υπό σύστασης εταιρείας όσο και για τους μελλοντικούς πελάτες της. Θα ήταν χρήσιμο πριν την εφαρμογή του καμβά για την επιχείρηση WeDelivery να γίνει συνοπτική περιγραφή του επιχειρηματικού καμβά που θα χρησιμοποιήσουμε. Μεταξύ άλλων αυτό θα βοηθήσει στην ανάδειξη ιδιαιτεροτήτων και τροποποιήσεων που θα χρειαστεί ο καμβάς για να απεικονίσει σωστά τη δραστηριότητα της υπό μελέτη επιχείρησης.

Αντιπροσωπεύει τη σύνδεση μεταξύ αξιών της εταιρείας και των πελατών, η οποία περιλαμβάνει τα εξής δομικά στοιχεία: Βασικοί συνεργάτες (Key Partners), Βασικές δραστηριότητες (Key Activities), Πρόταση αξίας (Value Proposition), Σχέσεις με πελάτες (Customer Relations), Αγορές-στόχοι (Customer Segments), Βασικοί πόροι (Key Resources), Δίκτυα (Channels), Δομή κόστους (Cost Structure), Ροές εσόδων (Revenue Streams), οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 1 παρακάτω.



Πίνακας 4. 'Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου' (Osterwalder & Pigneur, 2010)

1. Βασικοί συνεργάτες (Key Partners) στον επιχειρηματικό καμβά της επιχείρησης αυτής αποτελούν το σύνολο τον προμηθευτών και συνεργατών που κάνουν εφικτή τη δραστηριοποίηση της

2. Βασικές δραστηριότητες (Key Activities) καθορίζει το τρόπο οργάνωσης των εσωτερικών διαδικασιών. Η κατηγορία δραστηριοποίησης της εταιρείας είναι Πλατφόρμες/Δίκτυα (Platforms/Networks)
3. Πρόταση αξίας (Value Proposition) αποτελεί τους λόγους επιλογής των υπηρεσιών της επιχείρησης από τον πελάτη. Δεδομένου ότι κάθε προϊόν καλύπτει μια ανάγκη, η πρόταση αξίας δηλώνει το σύνολο των αναγκών που εκπληρώνει μια τέτοια υπηρεσία σε επιχειρήσεις και ιδιώτες
4. Σχέσεις με πελάτες (Customer Relations) χαρακτηρίζει τη σχέση που θα έχει η επιχείρηση με τους πελάτες της. Η σχέση καθορίζεται από το είδος της επιχείρησης, τη φύση του προϊόντος που προσφέρει και την κουλτούρα που θα αναπτύξει εσωτερικά η εταιρία.
5. Αγορές-στόχοι (Customer Segments) είναι οι ομάδες πελατών που προσφέρει ή επιθυμεί να προσφέρει αξία η επιχείρηση. Οι πελάτες καθορίζουν το επιχειρηματικό μοντέλο γιατί η εξυπηρέτηση αυτών είναι ο αυτοσκοπός κάθε επιχείρησης.
6. Βασικοί πόροι (Key Resources) περιγράφει τους πιο σημαντικούς πόρους που θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση για να προσφέρει αξία στους πελάτες της. Οι πόροι μπορεί να είναι υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι είτε χρηματικοί
7. Δίκτυα (Channels) δείχνει το τρόπο που μία επιχείρηση προσεγγίζει τις ομάδες πελατών που έχουν επιλεγεί από το δομικό στοιχείο «αγορές-στόχοι» και πως τους προσφέρει την πρόταση αξίας (δομικό στοιχείο 2).
8. Δομή κόστους (Cost Structure) σχετίζεται με τα διάφορα κόστη μια επιχείρησης. Οι διάφορες κατηγορίες τους είναι: Πάγια, Αρχικά έξοδα, έξοδα διαφήμισης και προώθησης, λειτουργικά έξοδα. Η δομή του κόστους καθορίζεται ευκολότερα μετά την ανάλυση και μελέτη των δομικών στοιχείων βασικές δραστηριότητες, βασικοί πόροι και βασικές συνεργασίες
9. Ροές εσόδων (Revenue Streams) χαρακτηρίζει τα έσοδα της επιχείρησης από τους διάφορους πελάτες της. Η τιμολόγηση είναι σημαντικό κομμάτι των ροών. Κάποιά είδη ροών εσόδων είναι τα παρακάτω: Πώληση Παγίων, Τέλος χρήσης, συνδρομές, Ενοικίαση/Μίσθωση/Χρηματοδοτική Μίσθωση, Άδεια χρήσης (Licensing), Μεσιτική αμοιβή, Διαφήμιση

Πρέπει να γίνει ανάλυση ιστορικού οποιουδήποτε επιχειρηματικού μοντέλου σε μεγάλη κλίμακα, συμπεριλαμβανομένου του λειτουργικού περιβάλλοντος και των αλλαγών του, της κατάστασης της αγοράς και των ανταγωνιστών. Το επιχειρηματικό μοντέλο κρυσταλλώνει τις συλλεγόμενες πληροφορίες και την επιλεγμένη στρατηγική σε ένα πολύτιμο πακέτο.

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο ειδικά για τον εντοπισμό νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και την ανάλυση της υπάρχουσας επιχείρησης. Ο επιχειρηματικός καμβάς, ωστόσο, επικρίνεται για το γεγονός ότι δεν είναι έτοιμο για ένα επιχειρηματικό μοντέλο, επειδή είναι ελλιπές λόγω έλλειψης υποβάθρου εργασίας και ανάλυσης (Vliet, 2014)

Ως έννοια, το επιχειρηματικό μοντέλο βρίσκεται μεταξύ της στρατηγικής και της επιχειρηματικής διαδικασίας. Κοντά στο επιχειρηματικό μοντέλο βρίσκεται η επιχειρηματική ιδέα, το επιχειρηματικό σχέδιο και το μοντέλο κερδών. Η προσέγγιση δίνει κατεύθυνση στην εταιρία που το αξιοποιεί, ενώ επιπλέον δίνει ένα πιο πρακτικό επιχειρηματικό μοντέλο για εφαρμογή. Το επιχειρηματικό μοντέλο στοχεύει σε ένα από τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις αγορές, οπότε υπάρχουν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα εντός της εταιρείας ταυτόχρονα. Στην απλότητά του, το επιχειρηματικό μοντέλο δίνει στην εταιρεία γνώση, για το ποιος θα πληρώσει σε ποιον, πώς και υπό ποιες προϋποθέσεις. Το επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει επίσης επιχειρηματικούς πελάτες, αγορές, μάρκετινγκ, ανάπτυξη προϊόντων, προϊόν / υπηρεσία και συνεργάτες. Ωστόσο, η ιδέα της χρήσης μόνο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να είναι επικίνδυνη, διότι δεν θα είναι αρκετό να λάβουμε υπόψη την ανταγωνιστική κατάσταση και τους ανταγωνιστές (Vliet, 2014)

Στη συνέχεια, θα εμβαθύνουμε στις εννέα κατηγορίες και θα εξηγηθούν αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια για κάθε μία ξεχωριστά. Ξεκινώντας θα εμβαθύνουμε στη κατηγορία αγορά – στόχοι.

4.1. Αγορά – Στόχοι

Οι αγορά – στόχοι είναι οι διαφορετικές ομάδες οργανισμών τις οποίες η εταιρεία στοχεύει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει. Οι πελάτες είναι ο μεγαλύτερος λόγος για να επιβιώσουν οι εταιρείες (Osterwalder & Pigneur, 2010). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα τμήματα πελατών είναι ένα από τα πιο σημαντικά μπλοκ του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου και διασφαλίζει ότι οι προδιαγραφές του προϊόντος αντιστοιχούν στις ανάγκες των πελατών. Η βασική οδηγία για τη δημιουργία αγοράς – στόχων είναι η εταιρία να γνωρίζει τους πελάτες της. Συγκεκριμένα θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι ανάγκες τους και οι φιλοδοξίες τους για το μέλλον. Κατάλογος πιθανών πελατών είναι χρήσιμος για να κατηγοριοποιηθούν οι πελάτες σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους για να μάθετε ποιος μπορεί να ωφελήσει περισσότερο την εταιρεία. (Luenendonk, 2020)

Παραδείγματα Αγοράς – στόχου είναι:

- Μαζική αγορά. Αυτός ο τύπος επιχειρηματικού μοντέλου χρησιμοποιείται σε ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης όπου οι πελάτες είναι μια μεγάλη ομάδα με τις ίδιες ανάγκες και προβλήματα. Όταν η μαζική αγορά χρησιμοποιείται ως τμήμα πελάτη, το επιχειρηματικό μοντέλο δεν κάνει τη διαφορά μεταξύ επιπέδων, προτάσεων αξίας, καναλιών διανομής και σχέσεων πελατών.
- Εξειδικευμένη αγορά. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτού είναι οι κατασκευαστές ανταλλακτικών αυτοκινήτων που έχουν ιδιαίτερα συγκεκριμένες ανάγκες και μοναδικά χαρακτηριστικά των πελατών τους. Αυτό το είδος επιχειρηματικών μοντέλων οδηγεί συχνά σε υγιή σχέση μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή.
- Κατακερματισμένη αγορά. Εάν μια εταιρεία χρησιμοποιεί ένα τμηματοποιημένο μοντέλο αγοράς, έχουν πλήρη κατανόηση των πελατών τους και τους παρέχουν εστιασμένες υπηρεσίες, επειδή γνωρίζουν ότι διαφορετικοί πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα. Ένα καλό παράδειγμα είναι μια τράπεζα που ονομάζεται Credit Suisse, η οποία τμηματοποιεί τους πελάτες τους σε μια μικρότερη ομάδα από τα περιουσιακά τους στοιχεία. Εάν έχετε καθαρή αξία 100.000 δολαρίων ΗΠΑ, είστε σε διαφορετική ομάδα πελατών από το άτομο που έχει καθαρή αξία άνω των 500.000 δολαρίων ΗΠΑ.
- Διαφοροποιημένες αγορές. Αυτό το μοντέλο εξυπηρετεί δύο ξεχωριστά τμήματα πελατών με διαφορετικά προϊόντα. Αυτά τα δύο τμήματα μπορούν να έχουν εντελώς διαφορετικές ανάγκες και προβλήματα. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η Amazon που πουλά φυσικά προϊόντα μέσω ιστοσελίδων και σήμερα παρέχει επίσης λύσεις υπολογιστικού νέφους (cloud computing) για τους πελάτες τους.
- Πολύπλευρες αγορές. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτό το μοντέλο έχουν δύο ή περισσότερα μεμονωμένα τμήματα πελατών. Με αυτό το μοντέλο, τα τμήματα εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Όπως μια εταιρεία εφημερίδων που παρέχει δωρεάν εφημερίδες στους πελάτες τους χρειάζονται διαφήμιση για τη χρηματοδότηση της παραγωγής και της διανομής, αλλά και πολλοί αναγνώστες για να προσελκύσουν εταιρείες να διαφημίσουν στο χαρτί τους. Επομένως, πρέπει να εξυπηρετήσουν και τα δύο τμήματα πελατών για να ολοκληρώσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο (Osterwalder & Pigneur, 2010).

4.2. Πρόταση αξίας

Μια πρόταση αξίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του μάρκετινγκ προϊόντων. Συνδυάζει την κατανόηση των πελατών, την ανταγωνιστικότητα και την εκτίμηση των προϊόντων. Χρησιμοποιείται για την επιλογή παραγωγή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών για την αγορά που ευδοκιμεί να υπηρετήσει η επιχείρηση. Δείχνει πώς ο πελάτης στόχος βιώνει την αξία του προϊόντος. Μια πρόταση αξίας παρέχει μια προσέγγιση για την κατανόηση της προοπτικής του πελάτη στόχου.

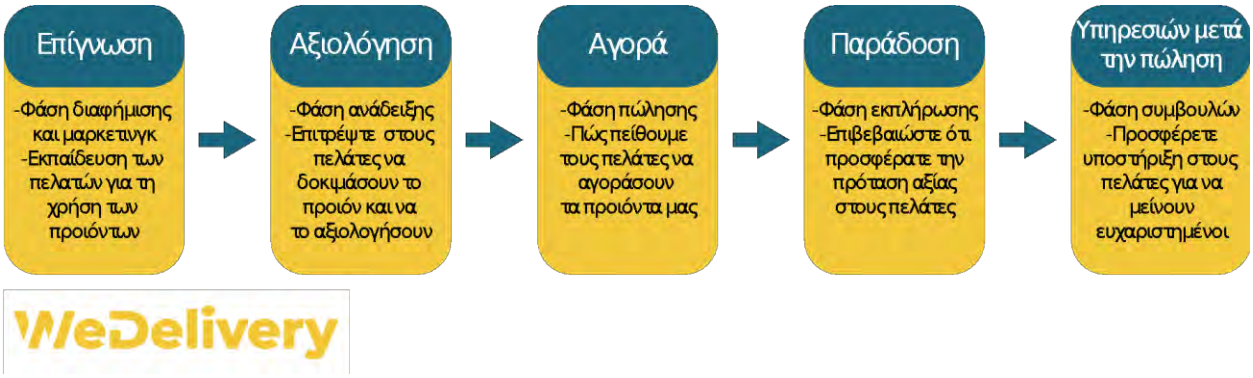
Η πρόταση αξίας είναι ένας συνδυασμός στοιχείων αξίας που μπορεί να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά. Οι Osterwalder & Pigneur επεσήμαναν τα ακόλουθα στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας.

- *Καινοτομία*. Αυτό σημαίνει ότι μια εταιρεία προσφέρει κάτι εντελώς νέο για τις αγορές. Αυτά είναι συχνά κοινά στον κλάδο της τεχνολογίας.
- *Εκτέλεση*. Παραδοσιακά, ο τρόπος δημιουργίας αξίας. Η αξία προέρχεται κυρίως από την παραγωγή ενός προϊόντος με καλύτερες επιδόσεις όπως ένας νέος υπολογιστής που έχει περισσότερο χώρο αποθήκευσης ή πιο ισχυρό επεξεργαστή.
- *Προσαρμογή*. Προσαρμοσμένα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι ένα στοιχείο για τη δημιουργία αξίας για συγκεκριμένους πελάτες. Τα τελευταία χρόνια, η μαζική προσαρμογή και η συν-δημιουργία έχουν αυξήσει δημιουργικά αξίας. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εκμεταλλευτεί την οικονομική κλίμακα με προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες.
- *«Ολοκληρώνοντας τη δουλειά».* Βοηθώντας τους πελάτες σας να κάνουν συγκεκριμένη εργασία μπορεί να είναι μια πολύτιμη πρόταση.
- *Σχεδιασμός*. Δύσκολο στοιχείο μέτρησης αλλά μπορεί να ξεχωρίζει. Ο σχεδιασμός μπορεί να είναι ουσιαστικό μέρος ορισμένων βιομηχανιών.
- *Μάρκα / Κατάσταση*. Ορισμένοι πελάτες ενδέχεται να βρουν αξία από την επωνυμία και το σύμβολο κοινωνικής θέσης που αυτή προσφέρει.
- *Τιμή*. Η προσφορά της ίδιας αξίας από τους άλλους αλλά με μειωμένο κόστος είναι ένας εξαιρετικός τρόπος για να ικανοποιήσετε τους πελάτες με γνώμονα τις τιμές. Ο προσανατολισμός σε χαμηλές τιμές θα επηρεάσει όλες τις υπόλοιπες εφαρμογές του επιχειρηματικού μοντέλου.
- *Μείωση κόστους*. Η αξία των πελατών προέρχεται από τη μείωση του κόστους τους στην τρέχουσα εργασία.
- *Μείωση ρίσκου*. Η μείωση των κινδύνων κατά την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να είναι μια λογική πρόταση αξίας. Η επιχείρηση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων συνήθως χρησιμοποιεί αυτήν τη λύση, όπου μπορείτε να προσφέρετε εγγύηση στους πελάτες για να διευκολύνετε την απόφαση αγοράς τους.
- *Προσβασιμότητα*. Παραχωρήστε πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες που δεν ήταν προσιτές σε ορισμένους πελάτες. Όπως επιχειρήσεις διανομής προϊόντων από το σουπερμάρκετ σε πελάτες που δεν έχουν τη δυνατότητα μετακίνησης από το σπίτι.
- *Ευκολία / ευχρηστία*. Κάντε τα προϊόντα σας πιο προσβάσιμα για να δημιουργήσετε σημαντική αξία για τους πελάτες.

4.3. Κανάλια

Κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά, είναι σημαντικό να γίνει σχεδιασμός του καναλιού πώλησης που θα χρησιμοποιηθεί. Είναι σύνηθες οι εταιρείες να χρησιμοποιούν

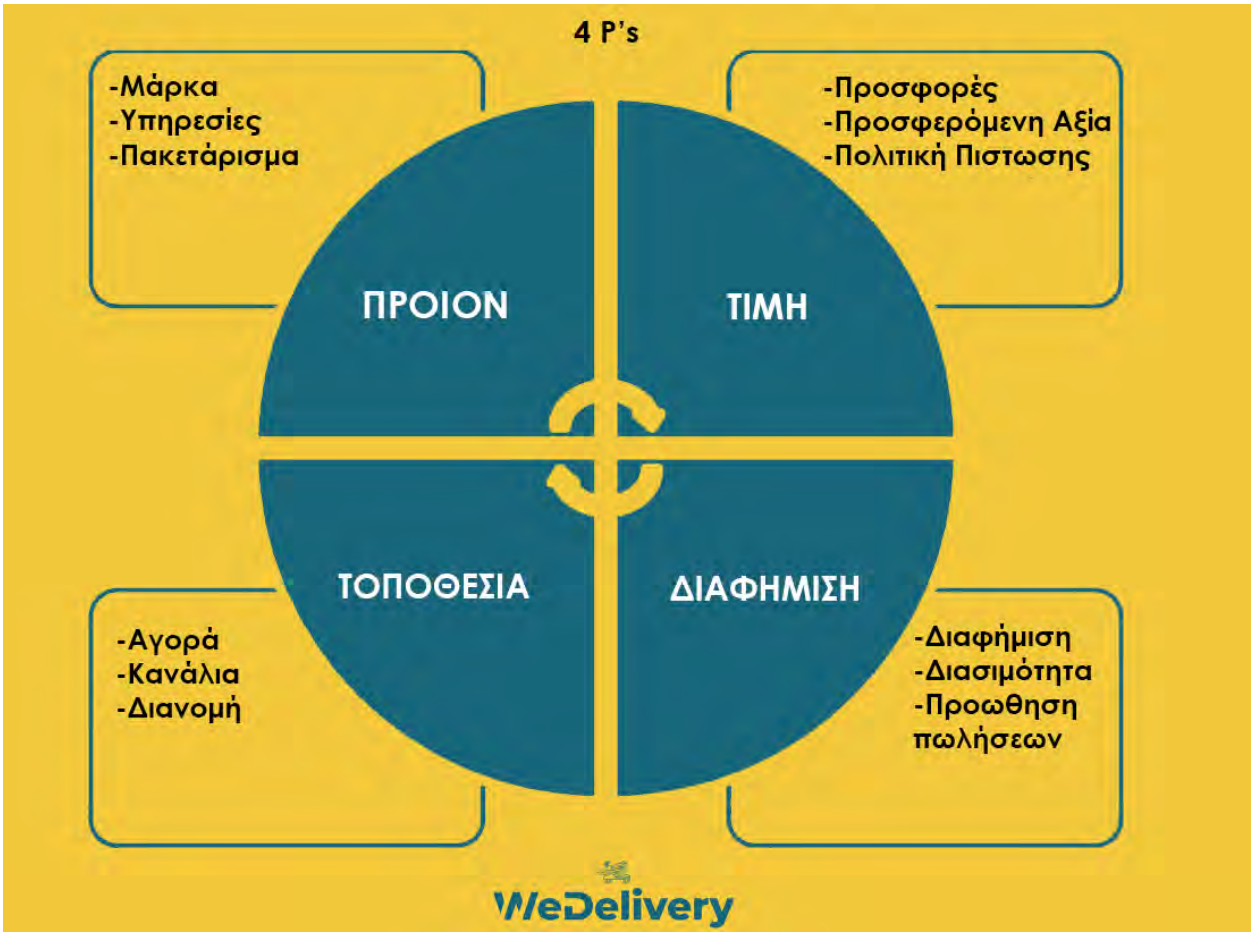
διαφορετικά κανάλια για να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Το δομικό στοιχείο καναλιών περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία σας παρέχει αξία και επικοινωνεί με τους πελάτες. Οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η διανομή έχουν τον ειδικό τους ρόλο στις φάσεις του καναλιού. Αυτά είναι τα σημεία επαφής για τους πελάτες και αποτελούν τεράστιο μέρος της εμπειρίας των πελατών. Τα δομικά στοιχεία των καναλιών και των σχέσεων πελατών δείχνουν πώς οι εταιρείες συνδέονται με την αγορά - στόχους. Υπάρχουν πέντε φάσεις, και αυτές εξηγούνται στο διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6. 'Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου' (Luenendonk, 2020)

Η εταιρεία χρειάζεται μια γέφυρα μεταξύ αυτών και των πελατών τους για να λειτουργήσουν αυτές οι φάσεις. Αυτές οι γέφυρες είναι διαφορετικοί τύποι καναλιών. Τα κανάλια χωρίζονται σε 2 ειδών, συνεργατών και ιδιόκτητα. Τα ιδιόκτητα κανάλια είναι συνήθως άμεσα συνδεδεμένα με τους πελάτες. Παράδειγμα τέτοιων τύπων καναλιών είναι ο ιστότοπος, η λίστα email και το προσωπικό πωλήσεων της εταιρίας. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία είναι σε απευθείας σε επαφή με τον πελάτη, και αυτό της προσδίδει δυνατότητα της σχέσης μεταξύ εταιρείας - πελάτη, ενώ παράλληλα προσδίδει την ευκαιρία για μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Τα κανάλια συνεργατών είναι ως επί το πλείστων έμμεσα, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει μεσάζων μεταξύ εσάς και του πελάτη σας. Αυτοί οι μεσάζοντες είναι χονδρέμποροι ή συνεργαζόμενα καταστήματα. Στο έμμεσο κανάλι, έχετε χαμηλότερα περιθώρια, αλλά μπορείτε να μεταφέρετε τα προϊόντα σας πιο γρήγορα στις αγορές και χρειάζεστε λιγότερες επενδύσεις για τη δημιουργία υποδομής (Luenendonk, 2020). Εκτός αυτού, εάν μια επιχείρηση βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, αυξάνει το κόστος μάρκετινγκ ενώ χρησιμοποιεί έναν συνεργάτη για πρόσβαση στο έτοιμο δίκτυο μάρκετινγκ.

Τα κανάλια παίζουν ρόλο στη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας. Τα κανάλια είναι ένα από τα "4 Ps" στο μάρκετινγκ και εξηγεί την τοποθέτησή στις αγορές (McCarthy, 1960). Αργότερα θα μπούμε βαθύτερα στα κανάλια στο τμήμα εισόδου στην αγορά, επειδή η WeDelivery σκοπεύει να εισέλθει σε νέες αγορές και πρέπει να σκεφτούν πιο λεπτομερή τρόπο δημιουργίας καναλιών εργασίας.



Διάγραμμα 7 '4P's του Μάρκετινγκ' (McCarthy, 1960)

Είσοδος στην Αγορά

Η εταιρία που μελετάται σε αυτή την εργασία πρόκειται για εταιρία παροχής υπηρεσιών διανομών εντός πόλης. Η εταιρεία βρίσκεται ακόμη στη φάση εκκίνησης και δεν έχει πραγματοποιήσει πωλήσεις και ούτε έχει διεκδικήσει θέση στις αγορές. Ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι η επέκταση σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας αλλά και το εξωτερικού. Σε αυτό το κεφάλαιο θα δοθούν οδηγίες για την επιτυχή είσοδο στην αγορά. Είναι επίσης το ακόλουθο μέρος στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου**.**

Η ιστορία δείχνει ότι για κάθε μία επιτυχημένη είσοδο στην αγορά, περίπου τέσσερις αποτυγχάνουν. Αυτή η στατιστική αφορά αποκλειστικά νεοσύστατες επιχειρήσεις αλλά πολλές εταιρείες και έμπειροι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν επίσης. Οι οικονομολόγοι και οι υπεύθυνη επιχειρησιακής στρατηγικής πιστεύουν ότι παράγοντες όπως ο χρονισμός, η κλίμακα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και η ικανότητα μόχλευσης περιουσιακών στοιχείων καθιστούν τους νεοεισερχόμενους στην αγορά επιτυχημένους. Ένας λόγος για αποτυχία είναι ότι τα περισσότερα στελέχη βασίζονται μόνο στην εσωτερική άποψη και αυτή η συνήθεια αποτρέπει να κοιτάξουν έξω και να αξιολογήσουμε τις ευκαιρίες υπό το φως των κοινών προγνωστικών επιτυχίας. Λίγα πρακτικά βήματα μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη να μπλοκάρουν αυτό το πρόβλημα.

Μπορούν να δημιουργήσουν μια τάξη αναφοράς που περιλαμβάνει μια ομάδα παρόμοιων αποφάσεων που έχουν λάβει άλλες εταιρείες στο παρελθόν. Εντυπωσιακά αυξάνεται το περιθώριο επιτυχούς εισόδου στην αγορά μπορεί να συμβεί όταν οι εταιρείες έχουν μια συλλογή καλύτερης αναπροσαρμογής προτάσεων αξίας, δικών τους δυνατοτήτων, μεγέθους αγοράς, ανταγωνιστών, μεριδίου αγοράς και εσόδων και κόστους.

Για τη σωστή είσοδο στην αγορά μίας εταιρείας διανομής φαγητού – διανομή τελευταίου μιλίου (last mile delivery) όπως η WeDelivery χρειάζεται ενδελεχής σχεδιασμός των πιο σημαντικών ζητημάτων που θα επηρεάσουν αυτή την είσοδο. Τα πιο σημαντικά αυτών είναι τα εξής:

Εύρεση Κεφαλαίου: Παρόλη την ανάγκη τόσο από πελάτες για κατ οίκον παράδοση όσο και από οδηγούς διανομών για εύρεση εργασίας, η συντήρηση και η ανάπτυξη μιας εταιρείας διανομής φαγητού δεν είναι καθόλου εύκολη. Όπως και οι επιχείρησης λιανικής πώλησης στο διαδίκτυο, έτσι και οι επιχειρήσεις διανομών φαγητού και διανομών τελευταίου μιλίου έχουν μεγάλη ένταση κεφαλαίου (capital intensive). Χρειάζεται σημαντική επένδυση σε υποδομές διανομών και η κερδοφορία επιτυγχάνεται μεγαλώνοντας τις διαδικασίες. Παρόλα αυτά η επέκταση είναι δύσκολο να αποκτηθεί όσο οι μαγαζάτορες επιμένουν στη χρήση διανομέων εσωτερικής απασχόλησης.

Επίλυση των προβλημάτων οικονομικής μονάδας: Η επίτευξη οικονομίας μονάδας είναι κλειδί για την βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης διανομής φαγητού. Το κέρδος ανά παραγγελία υπολογίζεται ως το σύνολο των εσόδων πλην το κόστος των υπηρεσιών. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις τέτοιου είδους αναγκάζονται να αποφασίσουν μεταξύ κερδοφορίας και ανάπτυξης. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν τη διαδρομή της γρήγορης ανάπτυξης με απώτερο σκοπό να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη στο μέλλον, με αποτέλεσμα οι περισσότερες καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις να έχουν ζημία στα βιβλία τους για χρόνια. Η επίλυση των προβλημάτων οικονομικής μονάδας εξαρτάται από τη σωστή ανάπτυξη και λειτουργία του λογισμικού που θα υποστηρίζει τη διαδικασία διανομών και από τη σωστή διοίκηση της εταιρείας και των υπαλλήλων της.

Ανάπτυξη καινοτόμας τεχνολογίας για τη μείωση του κόστους παράδοσης: Θα πρέπει να γίνει αντίστοιχη επένδυση στη τεχνολογία ανάπτυξης με επικέντρωση στη βαθύτερη σύνδεση μεταξύ των επιχειρήσεων η οποία θα βοηθήσει στη μείωση του χρόνου και του κόστους παράδοσης. Η ανάπτυξη πολύπλοκων αλγορίθμων δρομολόγησης είναι από τα κύρια ζητήματα που θα καθορίσουν την επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου.

4.4. Σχέσεις με πελάτες

Ο ορισμός της πελατειακής σχέσης είναι "Πώς επικοινωνεί και συνεργάζεται η εταιρεία σας με υπάρχοντες πελάτες." Είναι δελεαστικό να επικεντρωθεί κάποιος στην πραγματοποίηση νέων πωλήσεων, αλλά το βασικό μέρος της επιχείρησης είναι να διατηρεί την προσοχή στους υπάρχοντες πελάτες της προσπαθώντας να τους ικανοποιήσει και να συνεχίσει να τους εξυπηρετεί. Η ενεργή παρακολούθηση ξεκινά αμέσως μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας. (Entrepreneur Europa. 2018.)

Στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου, οι σχέσεις με πελάτες είναι το δομικό στοιχείο που περιγράφει τους τύπους σχέσεων που έχει δημιουργήσει μια εταιρεία με το τμήμα πελατών. Οι τύποι συνδέσμων μπορούν να χωριστούν σε προσωπικούς και αυτοματοποιημένους. Ωστόσο, με κάθε τρόπο, το κίνητρο πίσω από τις σχέσεις πελατών είναι να προσελκύσει περισσότερους πελάτες, να κρατήσει τους τρέχοντες πελάτες ή να αυξήσει τις πωλήσεις. Οι σχέσεις πελατών επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εμπειρία του τι σκέφτεται ο πελάτης σας για την επιχείρηση. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Όταν μια εταιρεία σχεδιάζει πώς να χειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες, πρέπει να αναλάβει το κόστος της απόκτησης πελατών, την αποτελεσματικότητα των διαφόρων προσεγγίσεων μάρκετινγκ, τη μέση περίοδο διατήρησης των πελατών και να ενσωματώσει τα κίνητρα μέσω του προσωπικού. Γι 'αυτό η εταιρεία πρέπει να έχει μια λαμπρή ιδέα για τα κίνητρά της. (Holcombe 2016.)

Ο Osterwalder & Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2010, 29) στο βιβλίο τους Business Model Generation έχουν κατηγοριοποιήσει τις πελατειακές σχέσεις σε έξι διαφορετικούς τύπους. Αυτοί οι έξι τύποι παρατίθενται παρακάτω με σύντομη περιγραφή:

1. Προσωπική βοήθεια. Μια ανθρώπινη αλληλεπίδραση όπου ένας πελάτης αλληλεπιδρά με έναν πραγματικό αντιπρόσωπο για βοήθεια στη διαδικασία πωλήσεων. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τρόπους, όπως συσκέψεις, email, κοινωνικά μέσα, τηλεφωνικά κέντρα.
2. Αφιερωμένη προσωπική βοήθεια. Μια εταιρεία αφιέρωσε ένα άτομο για έναν συγκεκριμένο πελάτη. Αυτό το άτομο είναι βασικός διαχειριστής λογαριασμού που διατηρεί σχέσεις με τον πελάτη.
3. Αυτοεξυπηρέτηση. Οι πελάτες βοηθούν τον εαυτό τους και δεν έχουν άμεση επαφή με την εταιρεία.
4. Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες. Εδώ η αυτοεξυπηρέτηση είναι μέρος της ψηφιακής διαδικασίας και, στην καλύτερη περίπτωση, μπορεί να προσομοιώσει μια προσωπική σχέση. Είναι πιο φιλικό προς το χρήστη από το self-service.
5. Κοινότητες. Με τις κοινότητες μία εταιρία μπορεί να συμμετέχει περισσότερο με τους πελάτες και να διευκολύνει τις συνδέσεις με τα μέλη της κοινότητας. Στις κοινότητες τα μέλη μπορούν να ανταλλάξουν γνώσεις και να λύσουν προβλήματα.

6. Συν-δημιουργία. Η συν-δημιουργία είναι μια πιο εκτεταμένη έκδοση της σχέσης πελάτη-πωλητή και η εταιρεία ενθαρρύνει τους πελάτες να γράφουν κριτικές για τα προϊόντα. Οι κριτικές θα δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες

4.5. Ροές εσόδων

Το δομικό στοιχείο των ροών εσόδων δείχνει τους τρόπους με τους οποίους η εταιρεία λαμβάνει πληρωμές από τους πελάτες. Οι εταιρείες ερευνούν συνεχώς πόσους πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα προϊόντα τους, πώς πληρώνουν επί του παρόντος και είναι ικανοποιημένοι με αυτό. Επιπλέον, αναζητούν για το πώς λειτουργούν οι διαφορετικές ροές εσόδων και πως θα διατηρήσουν τη ταμειακή ροή τους σε υγιή επίπεδα. Υπάρχουν διαφορετικοί μηχανισμοί τιμολόγησης σε κάθε ροή εσόδων. Η τιμολόγηση μπορεί να είναι σταθερή ή δυναμική. Η σταθερή τιμολόγηση είναι μια τιμή καταλόγου στο φυλλάδιο, αλλά ενδέχεται να υπόκειται σε εκπτώσεις. Οι τιμές μπορεί επίσης να διαφέρουν από το συγκεκριμένο τμήμα πελατών. Η δυναμική τιμολόγηση είναι το αντίθετο και οι τιμές εξαρτώνται από τις συνθήκες της αγοράς και τις δεξιότητες του αγοραστή. Στη διαχείριση της απόδοσης, το ποσό εξαρτάται από το απόθεμα και το χρόνο της αγοράς. Επίσης, η δημοπρασία μπορεί να είναι ένας τρόπος τιμολόγησης. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Οι τύποι ροών εσόδων μπορούν να βασίζονται σε πωλήσεις ή υπηρεσίες, που τα έσοδα προέρχονται από επιτυχημένες πωλήσεις ή τέλη υπηρεσιών. Η εταιρεία μπορεί επίσης να λάβει έσοδα από τόκους ή από ενοίκια. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εταιρεία μπορεί ακόμη και να λάβει έσοδα από την κατοχή αποθεμάτων άλλων εταιρειών. (Εταιρικό Χρηματοοικονομικό Ινστιτούτο CFI) Επίσης, σύμφωνα με την Osterwalder & Pigneur (Osterwalder & Pigneur 2010, 30), οι φόροι μπορούν επίσης να προέρχονται από αμοιβές αδειοδότησης, συνδρομής, χρήσης, διαφήμισης και αμοιβές μεσιτικών υπηρεσιών.

Όταν μια εταιρεία αναπτύσσει το μοντέλο εσόδων της, το πιο κρίσιμο είναι η πρόβλεψη των ροών εσόδων. Η πρόβλεψη μπορεί να γίνει με δύο τρόπους, από πάνω προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω. Η πρόβλεψη από πάνω προς τα κάτω μπορεί να δώσει εντελώς ψευδείς αριθμούς, διότι σε αυτόν τον τύπο πρόβλεψης μπορείτε να κάνετε παρέκταση από το συνολικό μέγεθος της αγοράς και να προβλέψετε πόσα αποκομίζετε πιθανά έσοδα. Η πρόβλεψη από κάτω προς τα πάνω στρέφει τα πάντα ανάποδα. Εκεί δεν ξεκινάνε από το συνολικό μέγεθος της αγοράς, αλλά εντοπίζετε κρίσιμες μεταβλητές με την πάροδο των ετών όπου μπορείτε να δημιουργήσετε έσοδα. Πρέπει να υπολογίσετε πόσα πρέπει να ξοδέψετε για να πετύχετε το επιθυμητό εισόδημα και να αναπτύξετε στόχους για επεξεργασία. (Ehrenberg 2017)

Υπάρχουν πολλές επιλογές όσον αφορά την ανάπτυξη ενός μοντέλου εσόδων. Το μοντέλο εσόδων είναι το απαραίτητο θεμέλιο για την επιτυχία της εταιρείας σας, επομένως πρέπει να παραμείνετε

εστιασμένοι σε αυτό. Ο David Ehrenberg έχει δημιουργήσει επτά σημεία για το μοντέλο εσόδων για την εταιρεία.

1. Επιλογή της καλύτερης εφαρμογής για την εταιρεία ανάλογα με τις ανάγκες του επιχειρηματικού μοντέλου. Έτσι, εάν η Ε & Α οδηγεί την εταιρεία, θα πρέπει να οριστεί το μοντέλο εσόδων για να την υποστηρίξετε.
2. Το μοντέλο εσόδων πρέπει να γνωστοποιεί την αξία της επιχείρησης.
3. Εάν γίνεται αναζήτηση επενδυτών, το μοντέλο θα πρέπει να το υποστηρίζει. Δημιουργήστε το μοντέλο εσόδων σας έτσι ώστε οι επενδυτές να μπορούν να δουν την αναμενόμενη απόδοση επένδυσης από εκεί.
4. Πρόβλεψη του μέλλοντος. Θα πρέπει να δημιουργηθούν προβλέψεις για το πως η εταιρία μπορεί θα επιτύχει τους μελλοντικούς στόχους και ορόσημα που έχει θέσει.
5. Το μοντέλο εσόδων εξελίσσεται πάντα. Κρατήστε ανοιχτό μυαλό και αποδεχτείτε το γεγονός ότι ίσως χρειαστεί να κάνετε αλλαγές στο μοντέλο εσόδων σας.
6. Βρείτε τις μεταβλητές της εταιρείας σας που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στα έσοδά σας. Προσδιορίστε πού είστε καλοί και πού πρέπει να κάνετε ακόμη.
7. Εξορθολογισμός των μεταβλητών σας. Η διαφάνεια είναι καλό και δεν υπάρχει αίσθηση απόκρυψης κινδύνων. Με διαφάνεια, μπορείτε να είστε σίγουροι για τους αριθμούς σας. (Ehrenberg 2017.)

4.6. Βασικοί Πόροι

Οι βασικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας. Οι τύποι πόρων είναι φυσικοί, οικονομικοί, πνευματικοί ή ανθρώπινοι και αυτοί οι πόροι επιτρέπουν στην εταιρεία να δημιουργήσει και να προσφέρει μια πρόταση αξίας, να προσεγγίσει αγορές, να διατηρήσει σχέσεις με τους πελάτες και να κερδίσει έσοδα. Με άλλα λόγια, οι βασικοί πόροι κάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί. Απαιτούνται διαφορετικοί πόροι ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου και οι βασικοί πόροι μπορούν να ανήκουν ή να εκμισθωθούν από την εταιρεία ή να αποκτηθούν από έναν βασικό συνεργάτη. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Οι φυσικοί πόροι είναι περιουσιακά στοιχεία όπως εγκαταστάσεις παραγωγής, κτίρια, οχήματα, μηχανήματα, συστήματα, συστήματα σημείων πώλησης και δίκτυα διανομής. Οι επωνυμίες, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα πνευματικά δικαιώματα, οι συνεργασίες και οι ιδιόκτητες γνώσεις της εταιρείας μας αποτελούν πνευματικούς πόρους. Το ανθρώπινο δυναμικό κατανοεί από τους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για τις βιομηχανίες που βασίζονται στη γνώση και τη δημιουργία. Κάθε εταιρεία χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό. Οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι οι οικονομικές εγγυήσεις όπως μετρητά, πιστωτικό όριο ή επιλογές μετοχών που κατέχει η εταιρεία. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

Οι βασικοί πόροι είναι όπως το παιχνίδι Jenga. Στο παιχνίδι Jenga, εάν αφαιρέσετε το λάθος μπλοκ από τον πύργο, θα καταρρεύσει. Κάνει τους βασικούς πόρους κάτι μοναδικό. Χωρίς αυτό, ολόκληρη η επιχείρηση καταρρέει. Οι βασικοί πόροι είναι δαπανηροί να κατέχουν και λόγω αυτής της εταιρείας θα πρέπει να σκεφτούν να αναθέσουν τις λιγότερο απαραίτητες λειτουργίες στους συνεργάτες κλειδιά. (Jeffries. 2017.)

4.7. Βασικές δραστηριότητες

Εάν οι βασικοί πόροι ήταν τα πράγματα που κάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί, βασικές δραστηριότητες είναι οι ενέργειες που πρέπει να λάβει μια εταιρεία για να λειτουργήσει με επιτυχία. Απαιτούνται βασικές δραστηριότητες για να δημιουργήσουν αξία και να προσφέρουν μια πρόταση αξίας, να προσεγγίσουν αγορές, να διατηρήσουν τις σχέσεις με τους πελάτες και να κερδίσουν έσοδα.

Οι βασικές δραστηριότητες εξαρτώνται από τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου. Οι εταιρείες μπορούν να οργανώσουν δραστηριότητες σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες. Πρώτο είναι η παραγωγή που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την κατασκευή και την παράδοση ενός προϊόντος. Η παραγωγή είναι το κρίσιμο μέρος των επιχειρηματικών σχεδίων της κατασκευαστικής εταιρείας. Η δεύτερη δραστηριότητα είναι η επίλυση προβλημάτων όπου η εταιρεία δημιουργεί νέες λύσεις σε μεμονωμένα προβλήματα πελατών. Είναι ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων σε συμβούλους και νοσοκομεία. Σε αυτούς τους οργανισμούς, οι δραστηριότητες είναι η διαχείριση γνώσεων και η συνεχής εκπαίδευση. Η τελευταία κατηγορία είναι μια πλατφόρμα ή δραστηριότητες δικτύου. Τα δίκτυα, το λογισμικό ή ακόμη και οι μάρκες μπορούν να δημιουργήσουν επιχειρηματικό μοντέλο πλατφόρμας. Σε αυτό το είδος επιχειρηματικού μοντέλου, συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι η διαχείριση πλατφόρμας, η παροχή υπηρεσιών και η προώθηση της. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Όλα αυτά είναι σημαντικά για την εταιρεία, αλλά συμβαίνουν πίσω από τα παρασκήνια. Ωστόσο η λειτουργία τους είναι απαραίτητη για την διασφάλιση της ανάπτυξης. Οι βασικές δράσεις πρέπει να χαρτογραφηθούν στο στάδιο του σχεδιασμού για να μάθουν πώς να προετοιμαστούν για μελλοντικές εργασίες. Είναι σημαντικό να σκεφτείτε προσεκτικά τις κρίσιμες λειτουργίες για να δημιουργήσουμε έναν κατάλληλο συνδυασμό δραστηριοτήτων που μπορούν να δημιουργήσουν αξία και να διαχειριστούν σχέσεις. (Epperhart 2015.)

4.8. Βασικοί Συνεργάτες

Οι βασικοί συνεργάτες ή οι συνεργασίες είναι οι προμηθευτές που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Η εταιρία έχει ανάγκη από διάφορες διεργασίες όπου χωρίς αυτές δεν είναι εφικτή η διάθεση των

προϊόντων / υπηρεσίες της. Συνεργάτες που παρέχουν αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες αποτελούν τους βασικούς συνεργάτες. Επομένως, είναι καλό για μία επιχείρηση να ελέγχει ποιοι είναι οι τρέχοντες προμηθευτές της και να καθορίσει ποιοι πόροι ή δραστηριότητες είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της. Είναι επίσης μια εξαιρετικά σημαντικό να ποιοι από αυτούς τους προμηθευτές είναι απαραίτητοι. Θυμηθείτε ότι οι πολλές εταιρείες εργάζονται στον ίδιο χώρο και ανταγωνίζονται μεταξύ τους, οπότε ο προμηθευτής σας προσφέρει τις υπηρεσίες / προϊόντα και σε ανταγωνιστές, δεδομένο που θα πρέπει να μελετηθεί κατά την επιλογή βασικών συνεργατών. (Epperhart 2015.)

Εκτός από τους προμηθευτές, τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν υπαλλήλους, μεταπωλητές, τελικούς χρήστες και άλλους συνεργάτες στην εταιρεία σας. Το συμφέρον του ενδιαφερομένου είναι σημαντικό για την εταιρεία. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 61 - 62.)

Υπάρχουν τέσσερις τύποι συνεργασιών:

1. Στρατηγικές συμμαχίες

2. Συνεργασία. Αυτό σημαίνει συνεργασία μεταξύ δύο ανταγωνιστές.

3. Κοινοπραξίες. Χρησιμοποιείται κυρίως κατά την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων

4. Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Γιατί οι εταιρείες συνεργάζονται; Ο πρώτος λόγος είναι η βελτιστοποίηση και η κλίμακα της οικονομίας. Δεν υπάρχει λόγος για την εταιρεία να κατέχει όλους τους πόρους ή να εκτελεί κάθε δραστηριότητα από μόνη της. Πολλές φορές είναι καλύτερη ιδέα η δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις για τη μείωση κόστους και την βελτιστοποίηση του τρόπου εργασίας. Η απαραίτητη συνεργασία είναι μια συνεργασία αγοραστή-προμηθευτή που λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο. Ένας άλλος λόγος για την δημιουργία συνεργασιών είναι να μειωθούν οι κίνδυνοι και η αβεβαιότητα μέσω μιας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ των εταιρειών. Επιπλέον, δεν είναι ασυνήθιστο ότι ακόμη και οι ανταγωνιστές κάνουν τέτοιου είδους συνεργασίες σε ορισμένους τομείς. Ο τρίτος λόγος είναι για την απόκτηση συγκεκριμένων πόρων και δραστηριοτήτων. Αυτός ο λόγος είναι χρήσιμος όταν μια εταιρεία επεκτείνει τις δυνατότητές τους στηριζόμενη σε άλλους. Μπορεί να παρακινήσει την εταιρεία να αποκτήσει γνώση, άδεια ή πρόσβαση σε πελάτες από τις άλλες εταιρείες. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Η ακόλουθη λίστα περιγράφει τα ζητήματα στα οποία πρέπει να προσέξετε κατά τη διάρκεια μιας συμφωνίας συνεργασίας:

- τη στρατηγική σημασία των συνεργατών

- το χρόνο που δαπανούνται τα προϊόντα στο απόθεμα

- διανομή κερδών προϊόντων

- δραστηριότητα του οργανισμού μεταπωλητών

- έλεγχος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο κανάλια διανομής

- την ορατότητα του εμπορικού σήματος των αντιπροσωπειών

- συνολική ικανοποίηση από τη συνεργασία. (Kotler et. 2011, 68 - 69.)

4.9. Δομή Κόστους

Το τελευταίο δομικό στοιχείο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου είναι η Δομή Κόστους. Αυτό το μπλοκ περιγράφει όλα τα βασικά κόστη που δημιουργούνται όταν η εταιρεία λειτουργεί το τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο. Πριν από αυτό το δομικό στοιχείο στον καμβά έχουν παρουσιαστεί πολύ σημαντικά δομικά στοιχεία όπως όλους τους πόρους που πρόκειται να αγοράσει η εταιρεία, άτομα που πρέπει να απασχοληθούν, δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν, κανάλια όπου πρέπει να λειτουργούν, σχέσεις που θα πρέπει να διαχειριστούν. Αυτά τα πράγματα θα κοστίσουν, και αυτό είναι το μέρος για να συνειδητοποιήσουμε την αλήθεια σχετικά με το πόσα χρήματα πραγματικά πρέπει να κερδίσει η εταιρεία από κάθε πώληση και να ποσοτικοποιήσει τις συμφωνίες που απαιτούνται για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Γι 'αυτό η κατανόηση της δομής κόστους είναι απαραίτητη. (Jeffries 2017.)

Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να είναι μοντέλα με βάση το κόστος ή την αξία. Μοντέλο βάσει κόστους σημαίνει ότι η εταιρεία θέλει να ελαχιστοποιήσει όλα τα κόστη. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί η πιο λιτή δυνατή δομή κόστους, χρησιμοποιώντας προτάσεις χαμηλής τιμής, να αυτοματοποιουνται τα πάντα και να ανατίθενται εξωτερικά ό, τι είναι δυνατό. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν μοντέλο με γνώμονα την αξία ενδιαφέρονται λιγότερο για το κόστος και αντί αυτού, εστιάζονται στη δημιουργία αξίας. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Συγκεκριμένα, το κόστος δημιουργείται μέσω αυτών των τύπων:

- Εφάπαξ κόστος. Κόστος εκκίνησης αντικειμένων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για να ξεκινήσετε τις συναλλαγές, αλλά στη συνέχεια διαρκούν για πολλά χρόνια.

- Τρέχον κόστος. Αυτά τα κόστη προέρχονται από αγορές πρώτων υλών, μισθούς προσωπικού, ετήσιες άδειες, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και συντήρηση του εξοπλισμού σας.

- Σταθερό κόστος. Αυτά τα κόστη έρχονται κάθε μήνα ανεξάρτητα από το πόσο τα χρησιμοποιεί η εταιρεία ή όχι σαν ενοίκιο του κτιρίου.

- Μεταβλητό κόστος. Αγορές που χρησιμοποιούνται άμεσα στην εξυπηρέτηση ενός πελάτη και οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με τον συνολικό αριθμό των πωλήσεών σας. (Jeffries, 2017.

5. Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για την WeDelivery

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αντιστοίχιση των δομικών στοιχείων του καμβά με αυτά της WeDelivery σαν νεοσύστατη επιχείρηση. Με τη χρήση της θεωρίας αναφορικά με τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου θα γίνει προσπάθεια να συμπληρώσουμε τα δομικά στοιχεία του καμβά με δεδομένα που έχουν αναληφθεί από την επιχείρηση. Η δόμηση των στοιχείων αυτών στον επιχειρηματικό καμβά θα μας δώσει πλήρη εικόνα για την επιχείρηση, εικόνα που δεν μπορεί να δώσει ένα απλό επιχειρηματικό σχέδιο.

Για την WeDelivery έχει δημιουργηθεί επιχειρηματικό σχέδιο πριν την σύνταξη του επιχειρηματικού καμβά λόγω της χρηστικότητας του επιχειρηματικού σχεδίου έναντι του καμβά, ειδικά στο σενάριο χρηματοδότησης όπου η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη. Ο καμβάς δεν δημιουργήθηκε αρχικά για να παρακάμψει το επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά λειτουργεί καλύτερα για την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ιδεών. Ο καμβάς θεωρείται μια πιο ευέλικτη έκδοση του επιχειρηματικού σχεδίου. Ωστόσο, όταν γίνεται χρήση του καμβά, η διάστασή ως απλή περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να παραβρεθεί για να γίνουν κατανοητές οι δυνατότητές του για ανάπτυξη παλαιών και νέων επιχειρηματικών ιδεών.

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου, ωστόσο, δεν διαθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών για συγκεκριμένες επιχειρήσεις, επομένως ο σχεδιασμός του από μόνος του είναι απίθανο να είναι επαρκής. Η παρουσίαση του καμβά δεν υπογραμμίζει, ως εκ τούτου, όλες τις αναλύσεις και τις μελέτες που εμπλέκονται στο σχεδιασμό με τον ίδιο τρόπο όπως ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Ο καμβάς είναι ένας πίνακας που αποτελείται από μία σελίδα μόνο στη συνοπτική του παρουσίαση. Επομένως αυτό βοηθάει τόσο στην συνοπτική παρουσίαση και κατανόηση του όσο και στην εύκολη επεξεργασία και διόρθωση του. Ο καμβάς είναι επίσης ένα εξαιρετικό εργαλείο για τη συμμετοχή των εργαζομένων, εάν θέλετε να καινοτομήσετε και να σχεδιάσετε την επιχειρηματική σας στρατηγική ή άλλες βασικές ενέργειες μαζί με τους υπαλλήλους σας. Μέχρι ένα σημείο, το μοντέλο Business Model Canvas αρκεί για το μοναδικό σχέδιο της εταιρείας. Ωστόσο, πρέπει να σχεδιαστεί με βάση εκτενείς εργασίες στο παρασκήνιο, για παράδειγμα, μέσω ανάλυσης ανταγωνιστών και αγοράς.

Η WeDelivery όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών διανομών εντός πόλης. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι να κάνει τη διανομή φαγητού και τελευταίου μιλίου οικονομικότερη, γρηγορότερη και ευκολότερη τη διαχείριση της από τους επιχειρηματίες. Η WeDelivery στην Ελληνική αγορά τοποθετείται ως ο μοναδικός πάροχος εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) των υπηρεσιών διανομών από μαγαζιά εστίασης. Η κατανόηση της πρότασης αξίας της WeDelivery και της θέσης της στην αγορά είναι οι κύριες έννοιες που θα πρέπει να κατανοηθούν για να μπορέσει να γίνει σύνταξη του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Σε αυτό το μέρος της εργασίας θα γίνει η συμπλήρωση του καμβά με τα δεδομένα της WeDelivery ενώ τα δομικά στοιχεία θα χωριστούν σε 4 ομάδες

- Υποδομή (Βασικοί συνεργάτες, βασικοί πόροι, βασικές δραστηριότητες)
- Επιχειρηματική πρόταση (πρόταση αξίας)
- Πελατεία (Σχέσεις με πελάτες, Δίκτυα, αγορές – στόχοι)
- Κερδοφορία (Ροές εσόδων, Δομή κόστους)

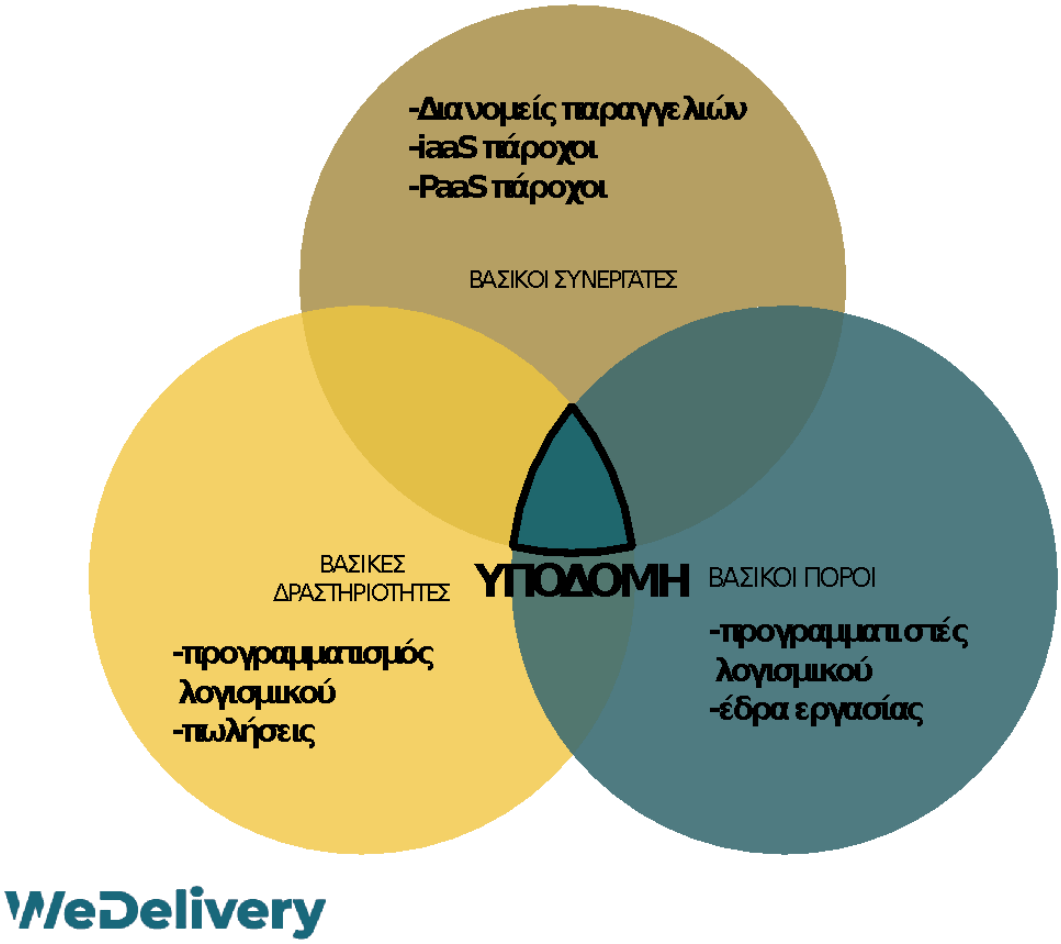
5.1. Υποδομή

Επιχειρησιακή υποδομή θεωρούνται οι βασικοί πόροι, χτίσματα και υπηρεσίες στις οποίες μια επιχείρηση έχει χτιστεί. Μια σταθερή επιχειρηματική υποδομή διασφαλίζει τον κατάλληλο συντονισμό όλων των ανθρώπινων πόρων, των διαδικασιών και άλλων επιχειρησιακών εργαλείων που είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση μιας εύχρηστης και κερδοφόρας ανάπτυξης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη διάρκεια απροσδόκητων εξελίξεων.

Για μία επιχείρηση όπως η WeDelivery, που πρόκειται για τεχνολογική επιχείρηση, η επιχειρηματική υποδομή είναι απαραίτητο να αποτελείται από:

- σταθερά θεμέλια
- μια αναπαραγόμενη πλατφόρμα
- ένα μοντέλο και μια φόρμουλα που καθιστά κάθε φορά που κάνετε κάτι πιο εύκολο από ό, τι στο παρελθόν
- συνέπεια στην παράδοση της αξίας των πελατών σας και
- οικονομίες κλίμακας

Η WeDelivery θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το οπλοστάσιο εργαλείων και γνώσεων που έχει στη διάθεση της για την δόμηση σταθερών υποδομών, που είναι εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης. Κάποια από τα κύρια μελήματα μια τεχνολογικής επιχείρησης όπως αυτή που εξετάζεται είναι ότι θα πρέπει να τυποποιήσει βασικές δραστηριότητες όπως κλείσιμο πελατών εστίασης από τους πωλητές, ανάπτυξη τεχνολογικών υποδομών που η λειτουργία τους να μπορεί να κλιμακωθεί και η διαμόρφωση συνεργασιών με ελεύθερους επαγγελματίες διανομείς. Παρακάτω θα αναλύσουμε την υποδομή που θα πρέπει να αναπτύξει η WeDelivery σύμφωνα με τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού καμβά.



Διάγραμμα 8. 'Υποδομή της WeDelivery'

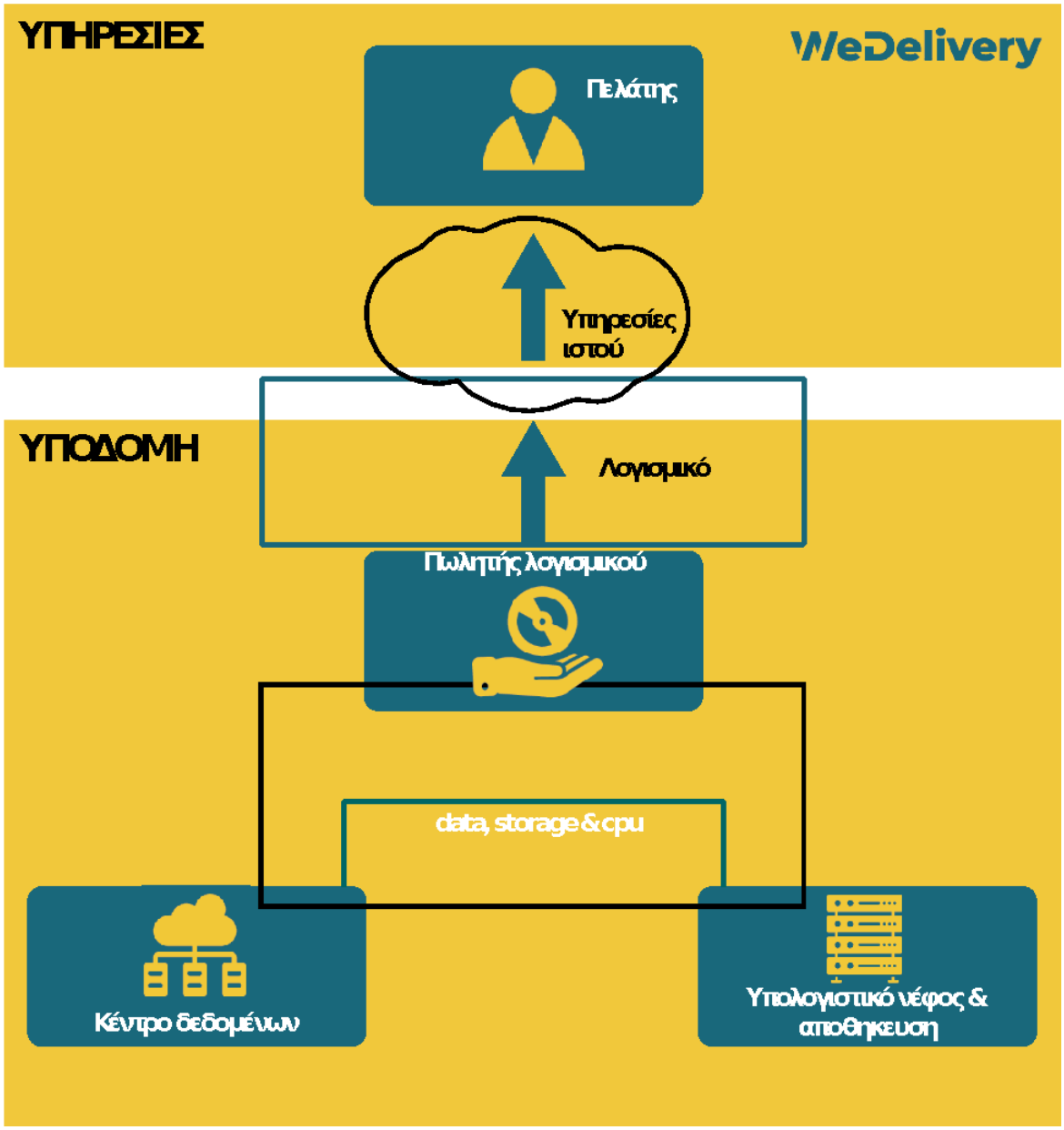
5.1.1. Βασικοί συνεργάτες

Ορισμένες δραστηριότητες είναι εξωτερικής ανάθεσης και ορισμένοι πόροι αποκτώνται εκτός της επιχείρησης. Βασική επιλογή για κάθε εταιρεία λογισμικού είναι η ιδιοκτησία εργαλείων ανάπτυξης, καθώς η εξάρτηση από αυτά είναι στρατηγικής σημασίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι μεγάλες εταιρείες λογισμικού είχαν το δικό τους περιβάλλον ανάπτυξης. Αποδεικνύεται ότι τα εργαλεία ανάπτυξης αποτελούν πηγή στρατηγικού κινδύνου, αλλά όχι στρατηγικού πλεονεκτήματος. Καθώς η βιομηχανία έχει ωριμάσει, αποδεικνύεται ότι σημαντικά τμήματα αυτών μεταφέρονται καλύτερα σε ένα μοντέλο ανοιχτού κώδικα (open source).

Μια επιπλέον θεμελιώδης επιλογή για έναν πάροχο SaaS είναι: ποιος διαχειρίζεται και κατέχει την υποδομή παράδοσης; Και πάλι, αυτή η υποδομή αντιπροσωπεύει έναν κίνδυνο περισσότερο από μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως το θέτει η Netflix: "δεν ασχολούμαστε με την κατασκευή κέντρων δεδομένων". Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι λογικό να συνεργάζεστε με τους παρόχους IaaS ή PaaS αντί να διαθέτετε την υποδομή. Αυτό προφανώς θα επηρεάσει επίσης τη διάρθρωση του κόστους όπως θα δούμε.

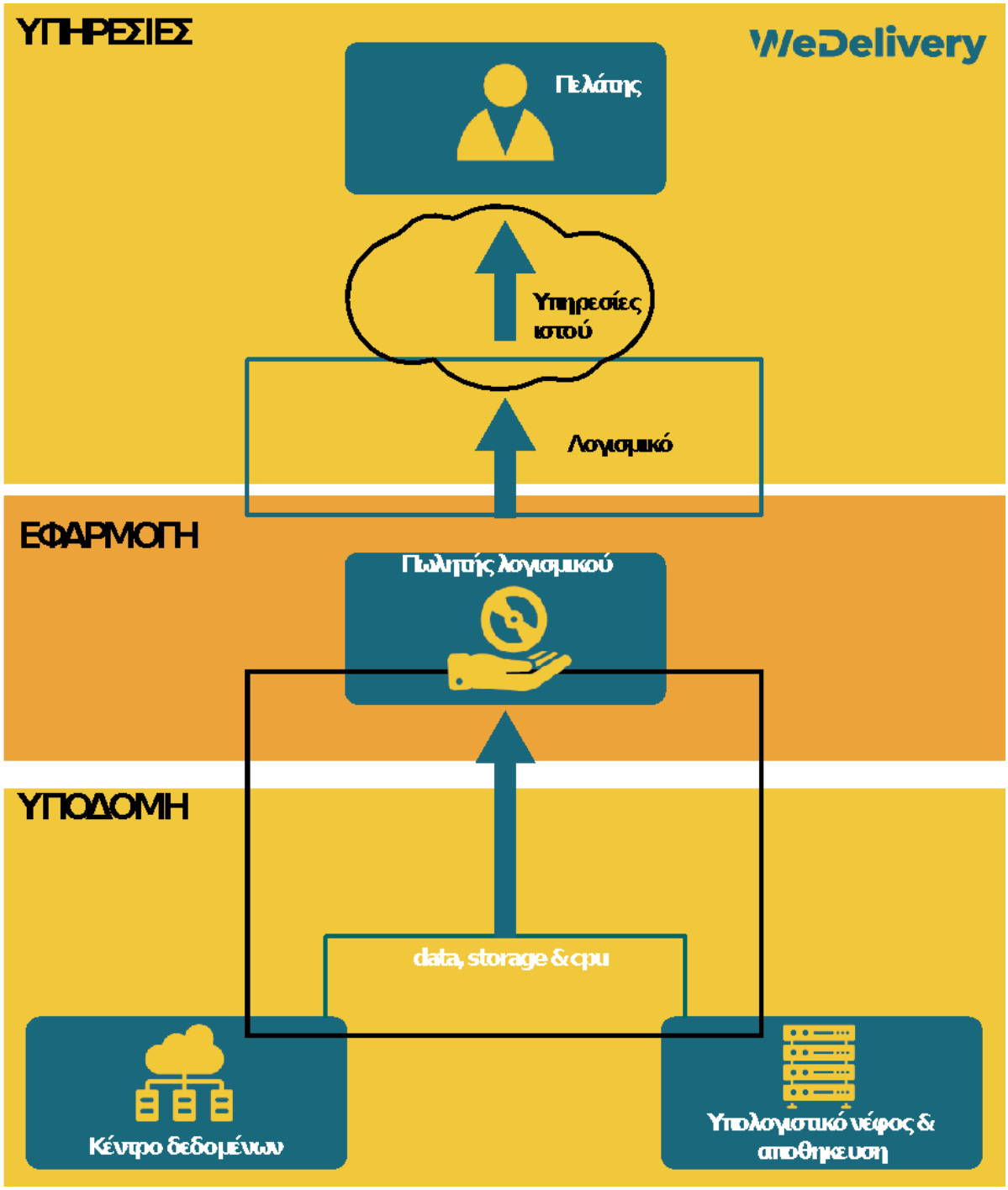
Συγκεκριμένα, η επιλογή του καταλληλότερου επιπέδου ωριμότητας και αρχιτεκτονικής δεδομένων, είναι πολύ σημαντικό ζήτημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τον ανεξάρτητο προμηθευτή λογισμικού είναι εάν θα δημιουργήσει και θα διατηρήσει τις εγκαταστάσεις λογισμικού ή θα αναθέσει σε τρίτους ορισμένα επίπεδα προκειμένου να επικεντρωθεί στην βασικές δυνατότητες.

Στην πρώτη περίπτωση, ο ανεξάρτητος προμηθευτής λογισμικού επιλέγει την κάθετη ολοκλήρωση (βλ. διάγραμμα 9), με αποτέλεσμα σημαντική αρχική επένδυση και συνεχιζόμενες δαπάνες συντήρησης και προσωπικού.



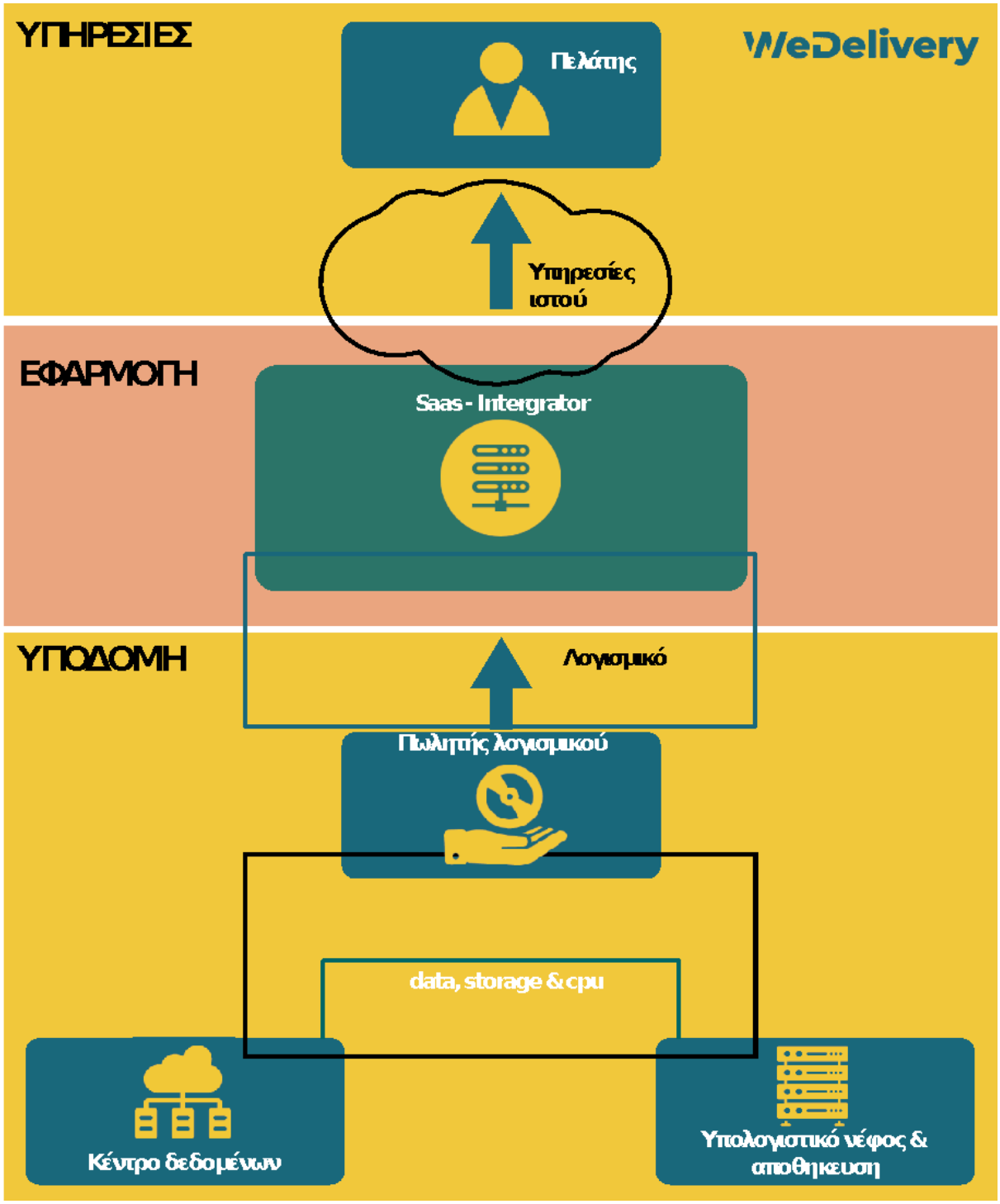
Διάγραμμα 9. 'Οριζόντια ενοποίηση SaaS – πωλητή' (Chung, 2008)

Εάν ο προμηθευτής λογισμικού επιλέξει την επιλογή εξωτερικής ανάθεσης, υπάρχει η επιλογή μεταξύ δύο επιλογών. Πρώτον, είναι δυνατό να συνεργαστεί με παρόχους IaaS (π.χ. Cisco) και PaaS (π.χ. Amazon.com) έτσι ώστε μόνο το τρίτο επίπεδο εφαρμογής να αναπτυχθεί εσωτερικά (βλ. Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10. 'Εξωτερική ανάθεση των IaaS και PaaS' (Chung, 2008)

Διαφορετικά υπάρχει η δυνατότητα ενσωμάτωσης μέσω SaaS-integrator με εξωτερική ανάθεση και των τριών επιπέδων και τελικά επικέντρωση στην τελική παράδοση της υπηρεσίας στους πελάτες (βλ. Διάγραμμα 10). Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου αρχιτεκτονικής εξαρτάται από τον στόχο και τους διαθέσιμους πόρους και τις δυνατότητες του παρόχου λογισμικού.



Διάγραμμα 11. 'ISV ως ενοποιητής με SaaS' (Chung, 2008)

Η WeDelivery θα κάνει χρήση του μοντέλου SaaS λόγω του χαμηλού κόστους έναρξης, της ευκολίας εγκατάστασης και της δυνατότητας που δίνει να ασχοληθούμε με το τελικό προϊόν. Στο μέλλον είναι πιθανό να χρειαστεί αλλαγή σε PaaS. Συγκεκριμένα η WeDelivery θα αναπτύξει το λογισμικό της και θα χρησιμοποιήσει σαν πάροχο PaaS το Amazon Web Services. Επιπλέον η στέγαση (hosting) της ιστοσελίδας θα γίνει από την Top Host η οποία είναι μια εταιρία παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας για ιστοσελίδες.

Ακόμα πιο σημαντική σχέση συνεργασίας θα πρέπει να υπάρξει με τους διανομείς των παραγγελιών. Οι διανομείς με τη χρήση του λογισμικού που θα παρέχεται μέσω εφαρμογής κινητού θα μπορούν να αναλάβουν παραγγελίες προς παράδοση και να πληρωθούν για τις υπηρεσίες τους μέσα από τη πλατφόρμα. Οι διανομείς ανήκουν είτε στην ομάδα των συνεργατών είτε στην ομάδα των υπαλλήλων, ανάλογα με το είδος της συνεργασίας που έχει επιλέξει η εταιρία. Η συνεργασία με τους διανομείς κάθε πόλης είναι από τις κυριότερες συνεργασίες για τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου γιατί χωρίς αυτούς δεν υπάρχει προϊόν.

Τέλος, είναι σημαντική η προβολή της WeDelivery για τη δημιουργία λίστας ενδιαφέροντος, όπου οι εσωτερικοί πωλητές της εταιρίας έχουν τη δυνατότητα να κλείσουν ως πελάτες. Για την προώθηση της εταιρείας και των υπηρεσιών της θα χρειαστεί συνεργασίες με διαφημιστική εταιρία που αναλάβει την προβολή της ιστοσελίδας στα κοινωνικά δίκτυα.

Συνοπτικά οι βασικές συνεργασίες είναι οι εξής:

- Amazon Web Services – για την παροχή υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους
- Top Host – για την φιλοξενία της ιστοσελίδας
- Διανομείς ως ελεύθεροι επαγγελματίες – για την διεκπεραίωση των παραγγελιών
- Διαφημιστική – διαχειριστές κοινωνικών δικτύων διαφημίσεων Facebook, Google

5.1.2. Βασικοί Πόροι

Οι βασικοί πόροι είναι τα κύρια στοιχεία που χρειάζεται η εταιρεία για να δημιουργήσει το τελικό προϊόν και να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Πώς και ποιοι πόροι χρειάζονται και πώς γίνεται η χρήση τους μπορεί να επηρεάσει δραματικά το συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο. Οι βασικοί πόροι εξαρτώνται εξ ολοκλήρου από τον τύπο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ενώ η Apple σχεδιάζει τους φορητούς υπολογιστές της, δεν κατέχουν τα εργοστάσια που τα κατασκευάζουν. Η Apple διαθέτει βασικούς συνεργάτες που κατέχουν εργοστάσια και κατασκευάζουν φορητούς υπολογιστές, iPhone, iPad και Mac. Οι βασικοί πόροι μπορούν να εξεταστούν με διάφορους τρόπους και θα τους χωρίσουμε σε κοινή επιχειρηματική γλώσσα για να γίνουν κατανοητοί

Οικονομικοί πόροι

Ίσως ο πιο σημαντικός πόρος που χρειάζεται η WeDelivery όπως και κάθε άλλη επιχείρηση του κλάδου είναι τα χρήματα - κεφάλαιο. Οι πιο σημαντικοί οικονομικοί πόροι της WeDelivery είναι αυτοί παρακάτω:

- Υπάλληλοι - χρήματα για μισθούς, φόρους, υγειονομική περίθαλψη Έξοδα - ταξίδια, συναντήσεις, φαγητό, ξενοδοχεία
- Ασφάλειες - ασφαλίστε την επιχείρησή σας έναντι κανονικών κινδύνων.
- Λογιστής - αυτός μπορεί να εργάζεται εξωτερικά ή εσωτερικά της επιχείρησης.
- Εργαλεία διαχείρισης έργου - λογισμικό για τη διαχείριση έργων.
- Διαδικτυακή φιλοξενία από τη TopHost, λογισμικό συνεργασίας από τη Slack, φιλοξενία email από Zoho και άλλα απαραίτητα λογισμικά όπως Salesforce για την διαχείριση του προσωπικού πωλήσεων

Φυσικοί Πόροι

Τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία είναι απτοί πόροι που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να δημιουργήσει την πρόταση αξίας της. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Γραφείο - ενοικίαση, έπιπλα, εξοπλισμός γραφείου, αποθήκευση
- Υποδομές IT για την σωστή λειτουργία προγραμματιστών και πωλητών μεταξύ τους

Πνευματικοί - Ανθρώπινοι Πόροι

Αυτοί είναι άυλοι πόροι όπως η πνευματική ιδιοκτησία (IP), το λογισμικό - κώδικας, η επωνυμία, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τα πνευματικά δικαιώματα και οι συνεργασίες. Οι άυλοι πόροι είναι πιο σημαντικοί σε μία τεχνολογική επιχείρηση. Σε μία επιχείρηση όπως η WeDelivery, οι άνθρωποι έχουν την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, τη γνώση των πελατών και την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Επειδή η επιχείρηση δεν διαθέτει και δεν μπορεί να κατέχει αυτά τα άτομα, πρέπει να έχει νομικές συμβάσεις για να προστατευθεί. Οι επωνυμίες είναι ένας άυλος βασικός πόρος που έχει ένα χρηματικό ποσό εναντίον τους. Μάρκες όπως η Apple, η Nike και η Gillette έχουν επενδύσει τεράστια χρηματικά ποσά δημιουργώντας το εμπορικό σήμα τους και καλλιεργώντας τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη μάρκα τους. Το όνομα, το λογότυπο και η χρήση της μάρκας, επομένως, είναι ένας σημαντικός άυλος πόρος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν κατά την εμπορία νέων προϊόντων. Το λογισμικό είναι ένα καλό παράδειγμα ψηφιακού πόρου που συχνά χρειάζεται χρόνια για να κωδικοποιηθεί και να τελειοποιηθεί. Εταιρείες όπως η Adobe, η Slack, η Google και η Microsoft έχουν επενδύσει εκατομμύρια δολάρια για τη δημιουργία, τη συντήρηση και την υποστήριξή τους. Πολλές από αυτές τις εταιρείες προστατεύουν την πνευματική ιδιοκτησία τους μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Συγκεκριμένα τα άυλοι πόροι είναι οι εξής:

- Δεδομένα χρηστών – γρηγορότερες διαδρομές, ώρες αιχμής, απόδοση διανομέων

- Αλγόριθμοι, λογισμικό – κώδικας που έχει αναπτυχθεί για την WeDelivery (αλγόριθμός διαδρομών, αλγόριθμός κόστους, πλατφόρμα WeDelivery)
- Προγραμματιστές – χρήματα για μισθούς, τεχνογνωσία, ταλέντο
- Branding - σχεδιασμός, λογότυπο WeDelivery, γραφικά ιστοσελίδας και εφαρμογής, αναγνώριση και δημοτικότητα
- Πωλητές – εξειδίκευση, γνώση
- Ενεργοί χρήστες και οδηγοί

Από αυτούς τους οικονομικούς, αύλους και φυσικούς πόρους, οι βασικότεροι που πρέπει να εισαχθούν στον επιχειρηματικό καμβά και να εκπληρώσουν την λειτουργία του ως εργαλείο για την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι είναι οι παρακάτω:

- Ιδιόκτητη πλατφόρμα λογισμικού
- Δίκτυο εστιατορίων και εταιρικών λογαριασμών
- Ομάδα διανομείς με δικά τους ποδήλατα/μοτοσυκλέτες
- Προγραμματιστές
- Ομάδα πελατειακής επιτυχίας
- Κουλτούρα επιχείρησης
- Μάρκα
- Συνδεσιμότητα και επικοινωνία με προγράμματα ERP των επιχειρήσεων

5.1.3. Βασικές δραστηριότητες

Δεν αποδίδει αξία κάθε δραστηριότητα στην επιχείρηση, παρόλο που μπορεί να είναι σημαντική. Η βασική ενότητα δραστηριοτήτων επικεντρώνεται στα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν για την παροχή της αξίας και την επίτευξη του γενικού σκοπού της επιχείρησης. Όπως περιγράφει ο Simon Sinek στο βιβλίο του Start with Why, μια εταιρεία πρέπει να καθορίσει τη συνολική μακροπρόθεσμη αξία και σκοπό της. Οι βασικές δραστηριότητες εξαρτώνται από το συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας, την αγορά, τα τμήματα πελατών και την πρόταση αξίας. Όταν κοιτάζετε διαφορετικές εταιρείες, είναι συχνά εύκολο να κατανοήσετε τις βασικές δραστηριότητες που βοηθούν στη διατήρηση και ανάπτυξη του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Για παράδειγμα, κατά την ανάλυση της Microsoft είναι εύκολο να δούμε ότι βρίσκονται στην επιχείρηση λογισμικού και, επομένως, η ανάπτυξη λογισμικού αποτελεί βασική δραστηριότητα. Ομοίως, μια εταιρεία αυτοκινήτων όπως η BMW πρέπει να είναι εξαιρετική στη μηχανική και την παραγωγή.

Συνολικά, βασικές δραστηριότητες είναι εκείνες οι διαδικασίες, οι εργασίες και οι δραστηριότητες που οι πελάτες θα προσδιορίσουν τις υπηρεσίες της WeDelivery. Στην ιδανική περίπτωση θα είναι δύσκολο να μιμηθούν και να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Κατά την αξιολόγηση της επιχείρησής μέσω του δομικού στοιχείου βασική δραστηριότητα, είναι σημαντικό να δούμε μια συνολική

εικόνα της επιχείρησης και να συνδεθείτε με άλλα δομικά στοιχεία, όπως οι βασικοί συνεργάτες. Μπορεί να είναι καλή επιλογή κατά καιρούς για την WeDelivery να γίνει χρήση των βασικών συνεργατών για να μη χρειαστεί να είναι δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης. Αντίθετα, ορισμένες δραστηριότητες ενδέχεται να μην απαιτούν μεγάλη επένδυση σε υποδομές εάν ήταν βασικές δραστηριότητες και να αποτελούσαν σημαντικό κομμάτι της πρότασης αξίας. Επομένως είναι καλύτερα να γίνει εσωτερική ανάθεση αυτών των δραστηριοτήτων. Μία από αυτές τις δραστηριότητες είναι η ανάπτυξη του λογισμικού. Απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις μπορούμε να επισημάνουμε τις βασικές δραστηριότητες που διαμορφώνουν τις βασικές δραστηριότητες της WeDelivery.

Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτούν οι προτάσεις αξίας της WeDelivery;

-Η ανάπτυξη λογισμικού για την διαχείριση των παραγγελιών από μαγαζιά εστίασης είναι η κύρια πρόταση αξίας της επιχείρησης επομένως η ανάπτυξη λογισμικού είναι κύρια δραστηριότητα που δεν μπορεί να γίνει με εξωτερική ανάθεση. Η ανάπτυξη λογισμικού συμπεριλαμβάνει τη βελτίωση του τεχνικού προβαδίσματος και της εφαρμογής και συντήρησης της πλατφόρμας.

- Η μείωση κόστους για τη διανομή των παραγγελιών είναι από τα κύρια προβλήματα που προσπαθεί να λύσει η επιχείρηση επομένως θα πρέπει να εξαλειφθούν όλες τις δραστηριότητες που δεν είναι απαραίτητες και να εστιάσει μόνο σε αυτές που συμβάλλουν στη διατήρηση του κόστους χαμηλά.

-Βελτίωση της πρότασης αξίας δημιουργώντας νέα προϊόντα και επενδύοντας στην έρευνα και ανάπτυξη (WeDelivery Courier, WeDelivery On Demand και άλλες προτάσεις αξίες που σχετίζονται με τη πλατφόρμα της WeDelivery)

Ποιες βασικές δραστηριότητες χρειάζονται για να βελτιωθούν οι σχέσεις με τους πελάτες;

- Η WeDelivery στοχεύει στη παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, επομένως μία από τις βασικές δραστηριότητες είναι οι υπηρεσίες υποστήριξης που έχουμε θέσει για να παραδώσουμε αυτήν την υπόσχεση αξίας.

- Ο συνεχής έλεγχος και βελτιστοποίηση της υπηρεσίας παραδόσεων θα βοηθήσει στην καλύτερη σχέση μεταξύ διανομών και πελατών και θα προσδώσει καλύτερη εικόνα τόσο για την WeDelivery και τους διανομείς της, όσο και για τον επιχειρηματία – αποστολέα του δέματος

Ποιες βασικές δραστηριότητες σχετίζονται με τις ροές εσόδων μας;

- Η δημιουργία ενδιαφέροντος, και στη συνέχεια εύρεση και κλείσιμο πελατών για να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες της WeDelivery για την διανομή των προϊόντων τους αφορά τις δραστηριότητες Μάρκετινγκ και Πωλήσεις και είναι η πιο βασική δραστηριότητα σχετικά με τις ροές εσόδων της επιχείρησης

- Για την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και την επέκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης είναι αναγκαία η συνεχή πρόσληψη οδηγών για τις διανομές, έρευνα για τις υποψήφιες πόλεις προς επέκταση, πρόσληψη προγραμματιστών και διοικητικών στελεχών.

Συνοπτικά οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη αλγορίθμων διαδρομής, κόστους και λογισμικό πλατφόρμας
- Μείωση κόστους με τεχνολογικούς και μη τρόπους
- Υψηλή επένδυση στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην υποστήριξη των πελατών
- Τεχνικές μάρκετινγκ και πωλήσεις για την εύρεση πελατών
- Κατάργηση της τριβής από όλες τις αλληλεπιδράσεις. Αυτό περιλαμβάνει τις πολλές βελτιώσεις γύρω από τα σημεία παραλαβής, π.χ. ακρίβεια τοποθεσίας παραλαβής, παράδοσης και πολλούς άλλους (μη τεχνολογικούς) τρόπους
- Κατάργηση αρνητικών εμπειριών (κόστος συναλλαγής), π.χ. κακές συμπεριφορές / διατήρηση ασφάλειας του διανομέα κτλ.
- Βελτίωση της τεχνικής υπεροχής στις ιδιόκτητες τεχνολογίες
- Βελτίωση της εφαρμογής καθώς και των εμπλεκόμενων διαδικασιών με βάση τα σχόλια των χρηστών
- Διατηρήστε τη συμμετοχή των συμμετεχόντων και ενθαρρύνετε τη συνεχή συμμετοχή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εξωτερικά ερεθίσματα, όπως παροχή ανταμοιβών, προωθήσεων, ειδοποιήσεων κ.λπ.
- Αύξηση πωλήσεων και οδηγών για τη μείωση του χρόνου αδράνειας για τους οδηγούς και του χρόνου αναμονής για τους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει επίσης την ισορροπία και των δύο πλευρών.
- Επέκταση και ανάπτυξη σε περισσότερες πόλεις και χώρες
- Βελτίωση της πρότασης αξίας με νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- Προσθέστε συμπληρωματικές προτάσεις αξίας (π.χ. χρηματοδότηση αυτοκινήτου, νέα τμήματα πελατών κ.λπ.) και βελτιώστε τα προγράμματα επιβράβευσης / επιβράβευσης
- Ανάλυση δεδομένων για βελτίωση της επιχείρησης στο σύνολο της

5.2. Επιχειρηματική πρόταση

Η επιχειρηματική πρόταση δεν είναι τίποτα άλλο πάρα η απάντηση στην ερώτηση: Για να αγοράσω από εσένα; (Kotler, 1999) Σύμφωνα με τον Kotler, μια πρόταση αξίας είναι κρίσιμη για τον καθορισμό του πλαισίου στο οποίο το προϊόν πρέπει να τοποθετηθεί. Το πιο σημαντικό για να πετύχει μια πρόταση αξίας, η επιχείρηση πρέπει να περάσει από τέσσερα βήματα:

- Θέση μάρκας
- Ειδική τοποθέτηση
- Θέση τιμής

- Συνολική τοποθέτηση τιμής

Ενώ οι διαδικασίες για τον ορισμό της πρότασης αξίας έχουν οριστεί εδώ και πολλά χρόνια ακόμα και σήμερα η κακή πρόταση αξίας είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτυχία των νεοσύστατων επιχειρήσεων. Αν κοιτάξετε τα ποσοστά αποτυχίας εκκίνησης είναι απίστευτα υψηλά:

- το 75% των νεοσύστατων επιχειρήσεων που υποστηρίζονται από επιχειρήσεις αποτυγχάνουν. (Shikhar Ghosh, 2011)
- Μετά από τέσσερα χρόνια το 56% των μικρών επιχειρήσεων αποτυγχάνει (Εθνικής Ένωση Μικρών Επιχειρήσεων, 2017)
- Το 97% των εταιρειών σπόρων προς σπορά ή χρημάτων που τελικά χρηματοδοτούνται ή γίνονται «ζόμπι». (Cbinsights, 2020)

Πολλοί από αυτούς τους λόγους συνδέονται με το πώς σχεδιάστηκε το επιχειρηματικό μοντέλο. Συγκεκριμένα, η έλλειψη κατανόησης των πελατών ή μια κακή πρόταση αξίας. Για αυτό το λόγο η διαμόρφωση σαφής και επιτυχημένη πρόταση αξίας για μία νεοφυής επιχείρηση είναι από το πιο σημαντικό βήμα του επιχειρηματικού καμβά

Για τη διαμόρφωση ορθής πρότασης αξίας για τη νεοσύστατη επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσουμε τι είναι η αξία στα πλαίσια μίας επιχείρησης B2B όπως είναι η WeDelivery. Για αυτό θα χρησιμοποιήσουμε την τροποποιημένη πυραμίδα του Maslow για την ιεραρχία των αξιών σε μία επιχείρηση B2B.



Διάγραμμα 12. 'B2B πυραμίδα αξίας' (Bain, 2018)

Χρησιμοποιώντας τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να εντοπίσουμε ποια πεδία ταιριάζουν καλύτερα στη πρόταση αξίας της WeDelivery.

Η WeDelivery είναι μια πλατφόρμα πολλαπλών πλευρών και ως εκ τούτου πρέπει να έχει μια πρόταση αξίας και στις δύο πλευρές, στους διανομείς καθώς και στους μαγαζάτορες. Για τους μαγαζάτορες η αξία έγκειται στην ευκολότερη διαχείριση των διανομών και στη μείωση του κόστους. Για τους οδηγούς, είναι η υπόσχεση της «ευκαιρίας» να ορίσουν τις ώρες εργασίας τους, να παρακολουθούν τα κέρδη τους (σε πραγματικό χρόνο), την ικανότητα να λαμβάνουν υποστήριξη και πολλά άλλα.

Μερικές από τις προτάσεις αξίας για τα προγράμματα οδήγησης (πλευρά προσφοράς) είναι:

- Δημιουργία εισοδήματος και χαμηλός χρόνος αδράνειας λόγω του μεγάλου αριθμού αποστολέων
- Για τους διανομείς που χρησιμοποιούν ποδήλατο είναι μια πολύ καλή μέθοδος να βγάλει έξτρα χρήματα και να αθληθεί την ίδια στιγμή
- Ευέλικτες και προβλέψιμες ώρες εργασίας, καθώς και αυτό προσδιοριζόμενες χρονικές μετατοπίσεις (τουλάχιστον θεωρητικά - το πραγματικό σύστημα κινήτρων μπορεί να οδηγήσει σε άλλες συμπεριφορές)
- Παρακολούθηση των κερδών κάποιου (σε πραγματικό- χρόνος) και η ικανότητα δημιουργεί άμεσα κέρδη
- 24/7 υποστήριξη: δυνατότητα επικοινωνίας με την WeDelivery ανά πάσα στιγμή, π.χ. σε περίπτωση προβλημάτων με κάποιον αποστολέα ή παραλήπτη.
- Χωρίς αφεντικό (εκτός από αλγόριθμους) Η εφαρμογή προγράμματος οδήγησης που βοηθά στην πλοήγηση, ειδοποιήσεις, προγραμματισμό, κέρδη κ.λπ.
- Ευκολία συμμετοχής: μπορούν να ικανοποιηθούν οι προϋποθέσεις συμμετοχής από τους περισσότερους ιδιοκτήτες μοτοσικλέτας (κυρίως: ταυτοποίηση, έλεγχος ιστορικού, επιθεώρηση οχήματος, τετράθυρο αυτοκίνητο)
- Χωρίς προκαταβολική επένδυση για συμμετοχή
- Δυνατότητα κέρδους πάνω από το μέσο όρο σε μέρη με μέγιστη ζήτηση (η εφαρμογή οδηγού δείχνει περιοχές αύξησης) - συχνά το βράδυ του Σαββατοκύριακου
- Πρόγραμμα ανταμοιβών διανομέα: προοδευτικές ανταμοιβές με βάση τις ώρες εργασίας κ.λπ.
- Ασφαλιστική κάλυψη κατά τη διάρκεια της εργασίας (οι οδηγοί πρέπει ακόμη να δείξουν ότι είναι ασφαλισμένοι)
- Απαιτούνται λιγότερες δεξιότητες από τους εσωτερικούς διανομείς (δηλαδή δεν χρειάζεται να γνωρίζετε τους περισσότερους δρόμους της πόλης καθώς μπορείτε να "αφήσετε την εφαρμογή να οδηγήσει το δρόμο")

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις προτάσεις αξίας που προσφέρει η WeDelivery στους καταστηματάρχες και γενικότερα τους πελάτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της για τη διανομή δεμάτων:

- Μείωση κόστους διανομής παραγγελιών – Ο αλγόριθμός διαδρομών, η πλατφόρμα της WeDelivery και οι σχέσεις της εταιρείας με τους διανομείς προσφέρει στους καταστηματάρχες τη δυνατότητα να προσφέρουν υπηρεσίες διανομής κατ οικον με χαμηλότερο κόστος αφού δεν απασχολούν εσωτερικά προσωπικό

- Ευκολία χρήσης και εξοικονόμηση χρόνου – Η διαχείριση των εργαζομένων είναι μια χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία, ειδικά για έναν μαγαζάτορα που έχει να διαχειριστεί ένα σύνολο διαφορετικών εργασιών. Η WeDelivery αφαιρώντας τις τριβές έχει τη δυνατότητα να κάνει ευκολότερη τη διαχείριση των παραγγελιών για τους μαγαζάτορες αφού τους προσφέρει τη δυνατότητα να κάνουν εξωτερική ανάθεση.
- Μείωση χρόνου παράδοσης – με τη χρήση των αλγορίθμων διαδρομών αλλά και τη διάθεση μεγάλης ποσότητας διανομέων ο χρόνος παράδοσης των παραγγελιών θα μειωθεί σημαντικά, πράγμα που προσφέρει καλύτερη εικόνα για τους καταστηματάρχες στα μάτια των πελατών τους
- Σαφή κοστολόγηση – Δεδομένου ότι οι μαγαζάτορες θα στέλνουν παραγγελίες σχεδόν εξ ολοκλήρου μέσω της WeDelivery μέσα από τη πλατφόρμα της WeDelivery θα μπορούν να δουν με σαφή τρόπο το κόστος για τη διανομή σαν σύνολο, τον αριθμό των διανομών και πολλά, στοιχεία αποτυχημένων διανομών, μέσος όρος αναμονής πελάτη και πολλά άλλα χρήσιμα αναλυτικά στοιχεία που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων.
- Ασφάλεια σε κλοπές και απάτες – οι μαγαζάτορες θα συνεργάζονται με τους διανομείς ως εξωτερικούς συνεργάτες επομένως οποιαδήποτε ζημιά προκληθεί από τους ίδιους θα είναι υπεύθυνη η ίδια η εταιρία
- Ευκολία συμμετοχής – Οι υπηρεσίες της WeDelivery δεν απαιτούν προκαταβολική συμμετοχή από τους μαγαζάτορες. Ο μαγαζάτορας μπορεί να κάνει εγγραφή στη πλατφόρμα και να ξεκινήσει να τη χρησιμοποιεί χωρίς να χρειάζεται να κάνει επένδυση για την αγορά μοτοσυκλετών διανομής

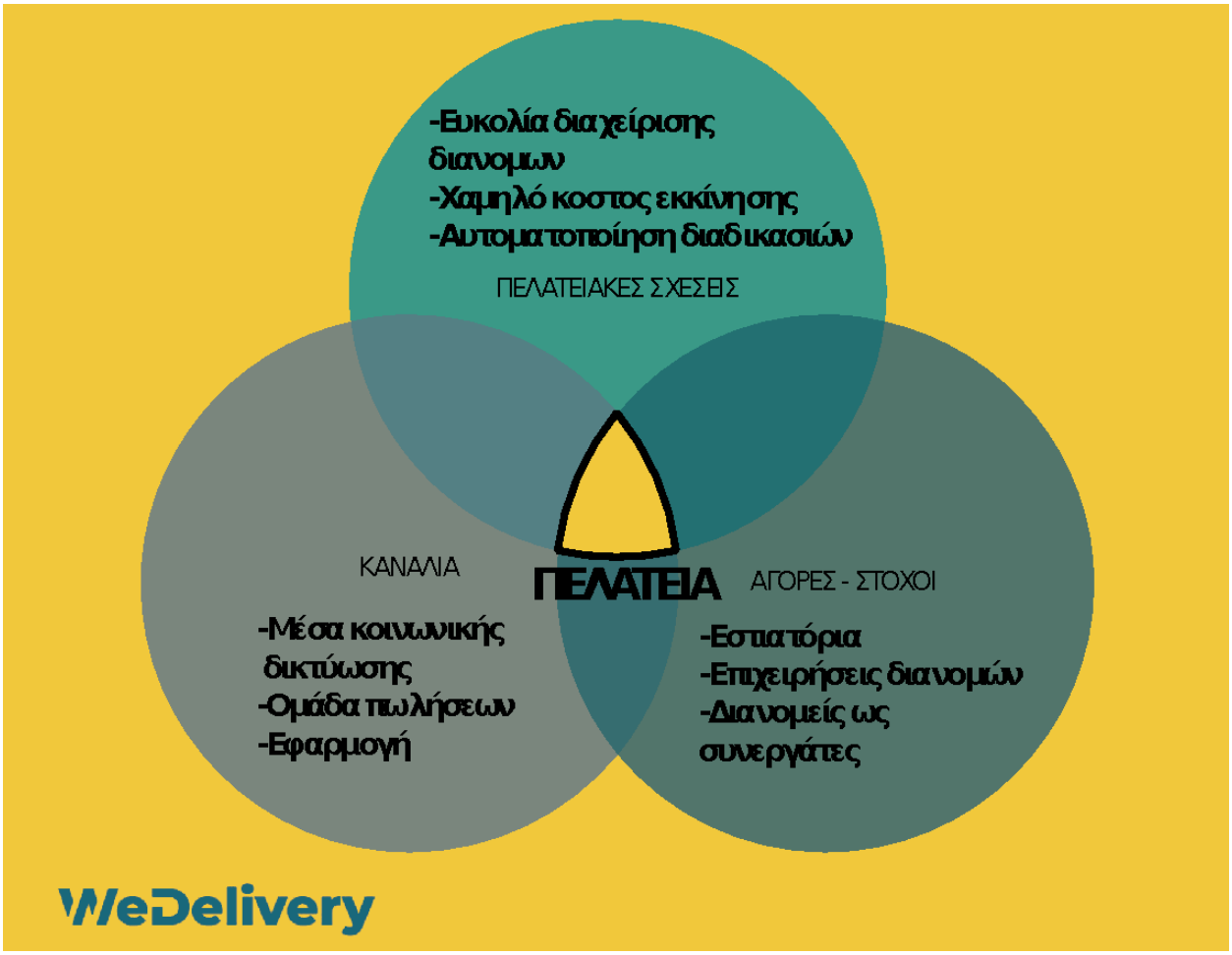
Οι παραπάνω προτάσεις αξίας για τους διανομείς και τους μαγαζάτορες αντίστοιχα ορίζουν όλους τους λόγους που δικαιολογούν τη προσφορά των υπηρεσιών της WeDelivery. Στο πεδίο πρόταση αξίας του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου λόγω περιορισμένου χώρου θα απεικονίσουμε τις παρακάτω σημαντικότερες προτάσεις αξίας:

- Λύνει το πρόβλημα διανομής για του μαγαζάτορες για να μπορέσουν να επικεντρωθούν στην επιχείρηση τους
- Μείωση κόστους και χρόνου των παραδόσεων για τους μαγαζάτορες
- Για τους διανομείς είναι μια ευκαιρία για επιπλέον εισόδημα και εκγύμναση αν χρησιμοποιούν ποδήλατο
- Για τα εστιατόρια παρέχει υπηρεσίες διανομείς για να μη χρειάζεται να επενδύσουν στο δικό τους στόλο με οχήματα

5.3. Πελατεία

Όποιο και να είναι το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης διαδικασίες γύρω από τους πελάτες είναι απαραίτητές για την επιτυχία της. Ειδικότερα στον τεχνολογικό τομέα πολλές φορές πραγματοποιείται ενδελεχής έρευνα για το κάθε δομικό στοιχείο της πελατείας έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η σωστή επικοινωνία και διαχείριση των πελατών. Αυτό επιπλέον βαρύτητα σε B2B επιχειρήσεις όπου οι πελάτες είναι λιγότεροι και πιο σημαντικοί.

Στα πλαίσια του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου η πελατεία απαρτίζεται από τα της πελατειακές σχέσεις, τα κανάλια και αγορές-στόχοι. Πρόκειται για τα δομικά στοιχεία του καμβά που σχετίζονται άμεσα με τους πελάτες της WeDelivery.



Διάγραμμα 13. 'Πελατεία της WeDelivery'

5.3.1. Κανάλια

Η συζήτηση για τις στρατηγικές καναλιών στο περιβάλλον SaaS χωρίζεται και πάλι σε δύο στρατόπεδα. Από τη μία πλευρά, βρίσκουμε πολύ αισιόδοξα μέρη που πιστεύουν στη δύναμη του Διαδικτύου και το θεωρούν ως πανάκεια λύση για τις επιχειρήσεις που βασίζονται στις υπηρεσίες νέφους. Η νέα σχέση 1:1 με τους πελάτες (μέσω μοντέλων freemium, περιορισμένων δοκιμών κ.λπ.), όπως συζητήθηκε στον τέταρτο νόμο του Cloud Computing του Bessemer, προωθεί να ξεχάσει τα παραδοσιακά κανάλια λογισμικού από τη ρύθμιση on-premise (π.χ. μεταπωλητής προστιθέμενης αξίας) ή εταιρείες λογισμικού και ενοποίησης όπως IBM, Oracle, HP, Accenture κ.λπ. (Johnson, 2008; Botteri et al., 2010)).

Οι πιο ρεαλιστικοί αναλυτές SaaS αντιδρούν στην παραπάνω δήλωση, υποκινώντας με τους αντίθετους ότι είναι αδύνατο να υπάρχει ένα προϊόν που να πωλείται (υποθέτοντας ότι οι πελάτες πρέπει να βρουν το προϊόν, να εξυπηρετηθούν και να προσαρμόσουν το προϊόν τους). Ως εκ τούτου, προωθείται το μοντέλο τμηματοποίησης, όπου οι παραδοσιακοί συνεργάτες λαμβάνουν σημαντικό ρόλο ανάλογα με τη θέση τους στην αλυσίδα αξίας και τον τύπο του πελάτη.

Συχνά θεωρείται ότι το cloud computing βασίζεται αποκλειστικά σε άμεσες πωλήσεις αυτοεξυπηρέτησης, αλλά η πραγματικότητα είναι πολύ πιο διαφορετική. Οι πάροχοι SaaS αναπτύσσουν ιδιαίτερα εκτεταμένα προγράμματα συνεργατών.

Η τυπική λύση εταιρικού λογισμικού δεν εφαρμόζεται εν μία νυκτί. Παίρνει προσοχή στη διαχείριση αλλαγών και την ευθυγράμμιση στα κύρια δεδομένα για παράδειγμα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ολοκληρωτές συστημάτων βιώνουν συχνά τη μετάβαση από το on-premis στο SaaS ως σχετικά ανώδυνη. Κάνουν την ίδια δουλειά σε διαφορετικό περιβάλλον. Οι λύσεις SaaS συχνά συγκεντρώνονται σε πύλες μεσιτών, συχνά με το παρατσούκλι «καταστήματα εταιρικών εφαρμογών», των οποίων η προστιθέμενη αξία είναι η ενοποιημένη χρέωση, η παροχή αυτοεξυπηρέτησης, η διαχείριση ταυτότητας και ενδεχομένως κάποια ενοποίηση δεδομένων.

Κανάλι Διανομής

Δεδομένου του μικρού μεγέθους της επιχείρησης η WeDelivery αρχικά θα ακολουθήσει ως κανάλι διανομής του λογισμικού αποκλειστικά μέσω από την ιστοσελίδα της www.we-delivery.com, Play Store για συσκευές android και App Store για τις συσκευές Apple. Αρχικά εντός της ιστοσελίδας το λογισμικό θα πάρει τη μορφή web portal όπου θα έχει τη δυνατότητα να κάνει βασικούς υπολογισμούς διαδρομών και κοστολόγηση. Στη συνέχεια το λογισμικό θα πάρει τη μορφή εκτελέσιμου αρχείου που θα γίνεται εγκατάσταση στον υπολογιστή του χρήστη, ενώ μελλοντικά θα πάρει τη μορφή εφαρμογής διαδικτύου και θα είναι η εφικτή η διαχείριση των παραγγελιών.

Τόσο η εφαρμογή δικτύου όσο και η εφαρμογή για κινητά θα έχουν 2 διαφορετικές μορφές

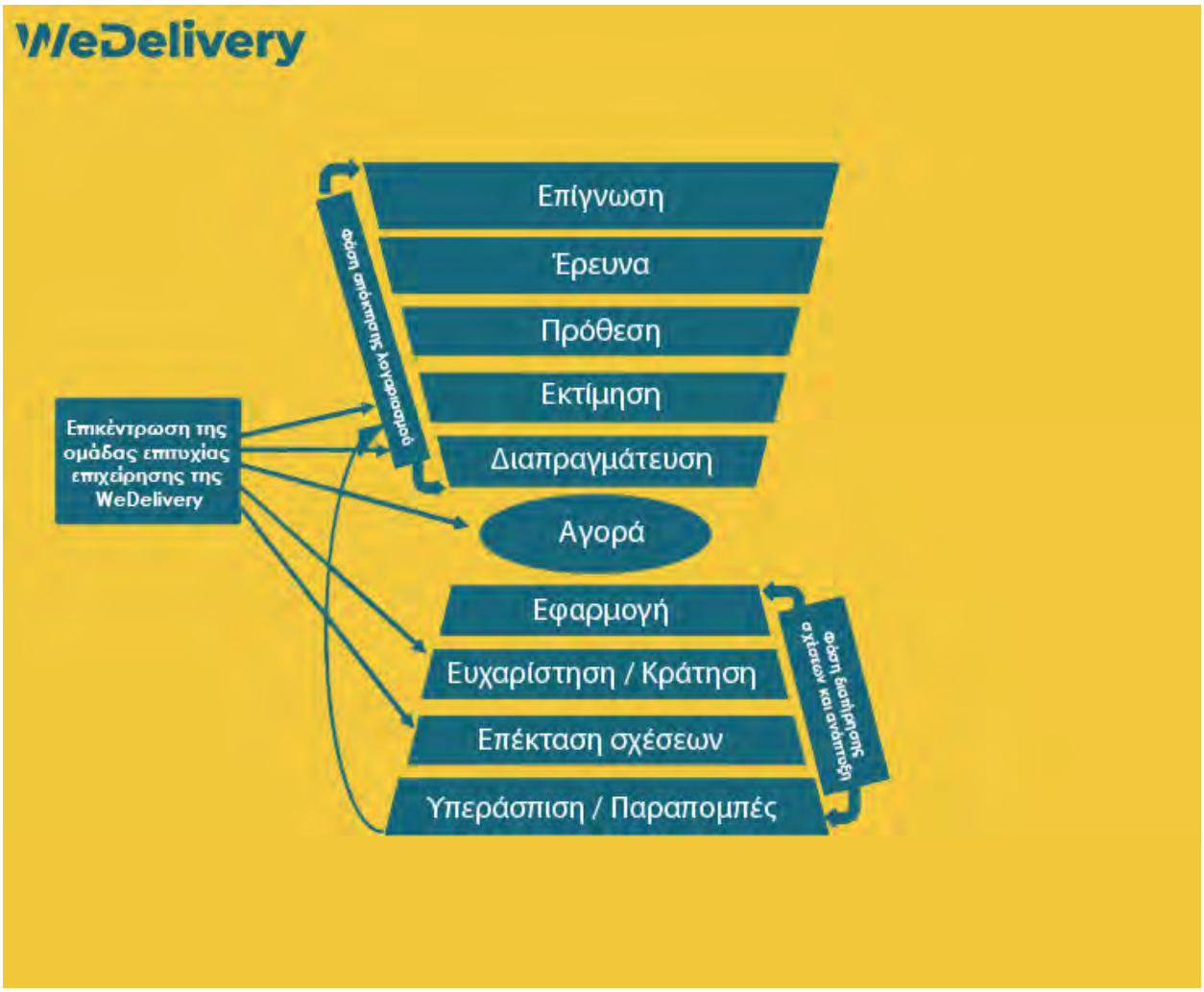
1. Είσοδος ως συνεργάτης διανομέας
2. Είσοδος ως συνεργαζόμενο εστιατόριο/επιχείρηση

Αυτές οι δύο μορφές θα έχουν τελείως διαφορετική διαμόρφωση προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κάθε συνεργαζόμενου μέλους.

Κανάλι επικοινωνίας

Η προσέγγιση της αγοράς και η δυνατότητα επικοινωνίας με αυτή είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μέσω των επικοινωνιών γίνεται σαφή η αξία της επιχείρησης, δημιουργείται ενδιαφέρον από πιθανούς πελάτες και επιτυγχάνονται πωλήσεις.

Το πιο σημαντικό κανάλι επικοινωνίας για την WeDelivery αποτελεί η ομάδα ανάπτυξης της επιχείρησης (υπεύθυνοι πωλήσεων) . Αυτή η ομάδα θα χωριστεί σε 2 μέρη: Το ένα θα αναλάβει τις δημιουργία ενδιαφέροντος επικοινωνία και κλείσιμο εστιατορίων και επιχειρήσεων και το άλλο θα επικεντρωθεί στην εύρεση και πρόσληψη διανομέων για την παράδοση των παραγγελιών. Τα 2 μέρη της ομάδας θα είναι τα κύρια κανάλια επικοινωνίας μεταξύ της εταιρείας και των πελατών, θα υπάρχουν πλαίσια που θα καθορίζουν τον τρόπο της επαφής με τους πελάτες και η ομάδες θα ακολουθούν τις εδραιωμένες τακτικές πελατειακής επιτυχίας που χρησιμοποιούνται από τις τεχνολογικές επιχειρήσεις σήμερα.



Διάγραμμα 14. 'Χωνί πωλήσεων για την WeDelivery'

Στο παραπάνω χωνί πωλήσεων που έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για την WeDelivery φαίνονται οι διαδικασίες όπου οδηγούνται οι πελάτες από την επιχείρηση κατά τη διαδικασία της αγοράς. Το χωνί ξεκινά με την επίγνωση η οποία επιτυγχάνεται είτε από ψυχρές επισκέψεις / τηλεφωνήματα της ομάδας πωλήσεων είτε μέσω άλλων καναλιών που θα αναφερθούν παρακάτω. Στη συνέχεια γίνεται έρευνα των δεδομένων της προσπάθειας επίγνωσης για να διαχωριστούν οι πελάτες που απευθύνονται οι υπηρεσίες διανομείς (γεωγραφικοί περιορισμοί και περιορισμοί λόγω δραστηριότητας). Στη συνέχεια έχουμε το στάδιο της πρόθεσης όπου φαίνεται ότι κάποιος είναι έτοιμος να αγοράσει. Στη συνέχεια γίνεται αξιολόγηση από τους πωλητές και προχωράμε στις διαπραγματεύσεις και εν τέλει στη πώληση.

Εκτός από το παραδοσιακό κομμάτι του χωνιού πωλήσεων που αφορά την απόκτηση πελατών, αυτό περιέχει και ένα δεύτερο κομμάτι που αφορά τη φάση διατήρησης σχέσεων και ανάπτυξης. Αυτό το είδος χωνιού ονομάζεται «Το καινούργιο Χωνί μαρκετινγκ/πωλήσεων». Το δεύτερο κομμάτι μεταξύ άλλων περιέχει βήματα όπως η εφαρμογή, που είναι υπεύθυνη η ομάδα τεχνικών και η διατήρηση και η επέκταση των σχέσεων όπου υπεύθυνη ομάδα η ομάδα πώλησης. Τέλος

περιέχει την υπεράσπιση και παραπομπές σαν τελευταίο βήμα για την ολοκλήρωση της πελατειακής επιτυχίας το οποίο αποτελεί από μόνο του ένα επιπλέον κανάλι: από στόμα σε στόμα.

Άλλο ένα σημαντικό κανάλι επικοινωνίας είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Μέσω των κοινωνικών δικτύων η επιχείρηση θα προσφέρει επίγνωση στο κοινό, δημιουργώντας ενδιαφέρον έτσι ώστε οι υπεύθυνοι πωλήσεων να ολοκληρώσουν την αγορά.

Η δημιουργία ενδιαφέροντος θα γίνει μέσω κοινωνικών δικτύων και google χρησιμοποιώντας τις web app υπηρεσίες Facebook Ads και Google AdWords για διαφημίσεις Facebook/Instagram και Google αντίστοιχα. Οι διαφημίσεις έχουν σκοπό να δημιουργήσουν ενδιαφέρον γύρω από την επωνυμία ωστόσο λόγω ότι σε πρώτη φάση η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες σε εμπορικούς πελάτες ο κύριος τρόπος επικοινωνίας θα παραμείνει η ομάδα επιτυχίας επιχείρησης. Επιπλέον θα δοθεί μεγάλη σημασία στην βελτιστοποίηση στις μηχανές αναζήτησης (SEO) για τον ευκολότερο εντοπισμό από τους ενδιαφερόμενους που ήδη έχουν δει κάποια διαφημιστική καμπάνια.

Δεδομένου ότι η εφαρμογή της επιχείρησης είναι τοπική και οι υπηρεσίες της έχουν σημαντικούς γεωγραφικούς περιορισμούς ένας έξυπνος τρόπος διαφήμισης είναι μέσω παραδοσιακών μέσων όπως τοπικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί και εφημερίδες. Τα κανάλια είναι όσο καλό είναι και το κοινό που τα απαρτίζει. Μπορεί το ράδιο και η εφημερίδα να έχουν σημαντικές ελλείψεις όσον αφορά τα δεδομένα απόδοσης των διαφημίσεων και άλλα αναλυτικά, αλλά όταν περιλαμβάνουν το ακριβής κοινό που ψάχνει ο διαφημιστής ξεπερνάνε κάθε προσδοκία. Σε αυτή τη περίπτωση υποθέτουμε πως αυτό το μέσο μπορεί να αποβεί τρομερά αποτελεσματικό για την δημιουργία ενδιαφέροντος.

Εν συντομία τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής για την WeDelivery όπως πρέπει να συμπληρωθούν στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου είναι τα εξής:

- Εφαρμογή Κινητού
- Ιστοσελίδα
- Ομάδα πελατειακής επιτυχίας
- Κοινωνικά δίκτυα
- Στόμα με στόμα
- Εφημερίδες
- Διάφορα τοπικά διαφημιστικά κανάλια π χ Ράδιο

5.3.2. Αγορά-στόχοι (Customer Segments)

Τα τμήματα πελατών δημιουργούνται χωρίζοντας μια αγορά σε ξεχωριστές ομάδες πελατών που έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Αυτό μπορεί να βασίζεται στις ανάγκες, τις συμπεριφορές, τα ενδιαφέροντά τους, τις επιλογές τρόπου ζωής και άλλα χαρακτηριστικά που μοιράζονται. Πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν χρησιμοποιώντας μία απλή δημογραφική τμηματοποίηση, όπως ηλικία, εθνικότητα, επάγγελμα, φύλο κ.λπ. Άλλα δεδομένα μπορεί να περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η χρήση, τα ενδιαφέροντα και κίνητρα.

Ως αποτέλεσμα της τμηματοποίησης των πελατών, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ποιους πελάτες θα στοχεύσει, είτε μία ομάδα είτε πολλές περιπτώσεις πολλές ομάδες. Κάθε τμήμα πελατών θα έχει διαφορετικές ανάγκες. Αργότερα, θα γίνει αντιστοίχιση των διαφορετικών προτάσεων αξίας σε κάθε τμήμα των πελατών σας. Όσο περισσότερο συνδέεστε και ικανοποιείτε τις ανάγκες κάθε τμήματος πελατών, τόσο περισσότερες πωλήσεις μπορούν να γίνουν. Ένα άλλο θεμελιώδες ζήτημα είναι να εξετάσουμε ποια τμήματα πελατών είναι πιθανό να αποφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη. Το απόλυτο τελικό αποτέλεσμα της απόφασης για το επιχειρηματικό μοντέλο που θα επιλέξετε πρέπει να βασίζεται τουλάχιστον σε ένα μέρος του τρόπου με τον οποίο μπορείτε να μεγιστοποιήσετε τα κέρδη για την επιχείρησή σας. Υπάρχουν διαφόρων ειδών διαχωρισμοί που μπορούν να γίνουν σε ομάδες πελατών.

Δεδομένου ότι η επιχείρηση για την οποία γίνεται η ανάλυση είναι πλατφόρμα θα πρέπει να αναλύσουμε τον τύπο Πλατφόρμα πολλών μερών (multi-sided platforms). Συχνά τα τμήματα πελατών εξαρτώνται από τους προμηθευτές. Μια πλατφόρμα ή μια αγορά διευκολύνει τις συνδέσεις και διευκολύνει τη συναλλαγή. Το eBay είναι ένα παράδειγμα μιας πλατφόρμας πολλών μερών που συνδέει αγοραστές και πωλητές. Εάν το eBay δεν διαθέτει επαρκή βάση πελατών για τους πωλητές του, οι πωλητές δεν θα ενδιαφέρονται να διαφημίσουν τα προϊόντα τους στο eBay. Αντίθετα, εάν οι αγοραστές δεν έχουν πλήθος πωλητών για να διαλέξουν, μπορούν να στραφούν σε άλλα μέσα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Όπως είναι σαφές η WeDelivery και το επιχειρηματικό σχέδιο που ακολουθεί εντάσσονται στις Πλατφόρμες πολλών μερών. Αυτό γιατί πρέπει να προσεγγίσει 3 διαφορετικές ομάδες πελατών που είναι τελείως διαφορετικές μεταξύ τους και είναι απαραίτητοι και οι δυο για να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Εστιατόρια – μαγαζιά εστίασης: Μέρη που προσφέρουν φαγητό ή και πόσιμων προϊόντων π χ (σουβλατζίδικα, πιτσαρίες καφετέριες, take away) και που θέλουν να διανέμουν μέσω των υπηρεσιών της WeDelivery

Εταιρικοί λογαριασμοί (Corporate Accounts): Εταιρείες που επιθυμούν να αποστέλλουν διαφόρων ειδων μικροδέματα εντός πόλης (Ταχυμεταφορές, Τράπεζες, δημόσιες υπηρεσίες, ηλεκτρονικά καταστήματα κτλ)

Διανομείς: Είναι οι συνεργάτες που αναλαμβάνουν τη διανομή των παραγγελιών μέσω των μοτοσικλετών τους, ποδήλατα ή και με τα πόδια

Οι παραπάνω κατηγορίες χαρακτηρίζουν τις κύριες ομάδες αγορών που η WeDelivery προσφέρει τις υπηρεσίες της. Η καθεμία από αυτές τις κατηγορίες αποτελείται από άλλες υποκατηγορίες πιο συγκεκριμένες με στενότερες σχέσεις, και με βάση αυτές τις κατηγορίες θα προσαρμοστεί το μήνυμα μάρκετινγκ, οι σχέση με τους πωλητές και η μορφή και όψη της εφαρμογής.

Τα Μαγαζιά Εστίασης χωρίζονται στις εξής υποκατηγορίες:

- Ειδίκευση στο φαγητό (εστιατόρια, πιτσαρίες, σουβλατζίδικα, ταβέρνες)
- Ειδίκευση στο καφέ (take away, καφετέριες, bar)
- Που προσφέρουν ήδη υπηρεσίες διανομείς (με εσωτερικούς διανομείς)
- Που δεν προσφέρουν ακόμα υπηρεσίες διανομής (όπως ακριβά εστιατόρια)
- Μαγαζιά με λιγότερες από 3000 παραγγελίες μηνιαίως
- Μαγαζιά με περισσότερες από 3000 παραγγελίες μηνιαίως

Όλα τα μαγαζιά εστίασης ανήκουν σε τουλάχιστον 2 υποκατηγορίες, ωστόσο υπάρχουν κάποια που ανήκουν σε περισσότερες από 2 όπως αρτοποιεία που δουλεύουν σε μεγάλες ποσότητες καφέ αλλά και φαγητό. Η κοστολόγηση αλλάζει ανάλογα σε ποια κατηγορία είναι η επιχείρηση αλλά η μορφή της πλατφόρμας παραμένει ίδια. Επιπλέον αλλάζει και η στρατηγική προσέγγιση των πελατών από τους πωλητές, όπως αλλάζει και το μήνυμα του μάρκετινγκ προσαρμόζοντας το δημιουργικό των διαφημίσεων.

Οι εταιρικοί λογαριασμοί με τη σειρά τους έχουν τις εξής υποκατηγορίες:

- Με χρονική προθεσμία παράδοσης εντός της ημέρας
- Χωρίς χρονική προθεσμία παράδοσης εντός της ημέρας
- Μικρές επιχειρήσεις (ηλεκτρονικά καταστήματα, ψιλικά) με περιορισμένο όγκο αποστολών
- Μεγάλες εταιρείες και δημόσιοι φορείς (Τράπεζες, ΔΕΥΑΠ) με μεγάλο όγκο αποστολών

Οι εταιρικοί λογαριασμοί έχουν πολύ μεγάλες διαφορές ο ένας από τον άλλον γιατί αφορούν πολύ διαφορετικές επιχειρήσεις σε σχέση με τα μαγαζιά εστίασης. Ωστόσο αυτές οι διαφορές που έχουν σημασία για την WeDelivery είναι η χρονική προθεσμία και ο όγκος των αποστολών. Η χρονική προθεσμία καθορίζει πότε πρέπει να δρομολογηθεί η παραγγελία ενώ όγκος επηρεάζει την κοστολόγηση του λογαριασμού αλλά και τη προσέγγιση που θα γίνει από τους πωλητές.

Τέλος οι διανομείς χωρίζονται στις παρακάτω υποκατηγορίες:

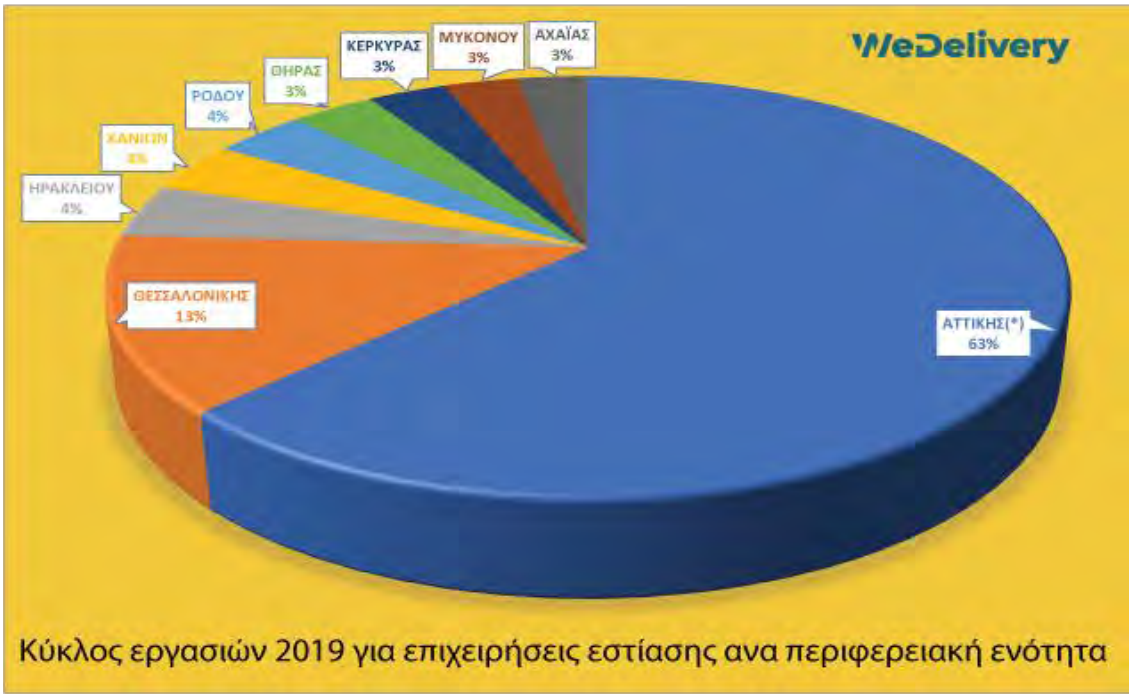
- Σε αυτούς που έχουν μοτοσικλέτα
- Σε αυτούς που έχουν ποδήλατο
- Σε αυτούς που είναι με τα πόδια
- Πλήρης συνεργάτης
- Βασικός συνεργάτης
- Χρόνος απασχόλησης

Το όχημα που έχει ο διανομέας καθορίζει το εύρος που μπορεί να κάνει παραδόσεις και την ταχύτητα με την οποία μπορεί να της διεκπεραιώσει. Η WeDelivery θα δίνει την ευκαιρία για έξτρα εισόδημα όχι μόνο σε διανομείς μοτοσυκλέτας αλλά σε οποιονδήποτε θέλει. Επιπλέον ένας επιπλέον διαχωρισμός που θα υπάρχει είναι με βάση τη θέση του συνεργάτη ως βασικός ή πλήρης. Οι πλήρεις συνεργάτες θα μπορούν να αναλάβουν παραγγελίες με αντικαταβολή ενώ θα έχουν άλλα προνόμια όπως γρηγορότερη εκκαθάριση των κερδών τους ενώ αποκτούν πρόσβαση σε αποκλειστικά προγράμματα ανταμοιβών.

Ο διαχωρισμός της αγοράς όπως είδαμε παραπάνω μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσαρμογή της κοστολόγησης, της πλατφόρμας, της εμπειρίας του πελάτη, του μηνύματος του μάρκετινγκ και της ομάδας πώλησης στις ανάγκες της κάθε κατηγορίας. Ένας άλλος λόγος που δεν έχει εξεταστεί είναι για την επιλογή της αγοράς επέκτασης.

Η αγορά της επιχείρησής, όπως όλα τα άλλα, θα αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Καθώς η επιχείρησή ωριμάζει και το μερίδιο αγοράς σας αυξάνεται σταθερά, θα αρχίσουν να εμφανίζονται όρια ανάπτυξης της αρχικής αγοράς-στόχου. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας αναπτυξιακής στρατηγικής για την ανάπτυξη νέων αγορών και την επέκταση της επιχείρησής σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο όπως αυτό της WeDelivery είναι απαραίτητο για την κερδοφορία της επιχείρησης.

Συλλέγοντας στοιχεία από την Ελληνική στατιστική αρχή για τις επιχειρήσεις υπηρεσιών εστίασης και τον κύκλο εργασιών τους για το 2019 είναι εφικτό να διακρίνουμε ποια περιφερειακή ενότητα είναι έχει μεγαλύτερο κύκλο εργασιών σε σχέση με το πλήθος των επιχειρήσεων. Αυτό θα μας βοηθήσει να πάρουμε απόφαση για την αγορά επέκτασης.



Διάγραμμα 15. 'Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων εστίασης' (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2020)

Είναι ξεκάθαρο πως από το διάγραμμα παραπάνω μετά την δοκιμαστική περίοδο της εφαρμογής για την περιοχή της Πάτρας θα πρέπει να γίνει επέκταση στην Αττική όπου οι επιχειρήσεις εστίασης φθάνουν τις 17741 ενώ ο ετήσιος τζίρος τους είναι 2,410,899,987 €, το 63% των 11 μεγαλύτερων περιφερειακών ενοτήτων. Σε αντίθεση με την Αχαΐα που το πλήθος των επιχειρήσεων είναι 2198 ενώ ο ετήσιος τζίρος είναι 109,454,378 €.

Συνοψίζοντας το στοιχείο του επιχειρηματικού καμβά «αγορές – στόχοι» θα συμπληρωθεί με τις παρακάτω κυριότερες κατηγορίες:

- Μαγαζιά υπηρεσιών εστίασης
- Εταιρικοί λογαριασμοί (Corporate Accounts)
- Διανομείς

5.3.3. Σχέσεις με πελάτες (Customer Relations)

Η διαχείριση της πελατειακής σχέσης αφορά τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά με τους πελάτες για να προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή την εμπειρία στους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία μακροπρόθεσμων λύσεων που προσανατολίζονται στην επιτυχία των πελατών. Οι σχέσεις πελατών στοχεύουν στη δημιουργία μιας αμοιβαία επωφελής σχέσης με τον πελάτη που εκτείνεται πέρα από την αρχική αγορά.

Το όραμα των ιδρυτών, οι στρατηγικές και η προσέγγισή τους επηρεάζουν κάθε μέρος της επιχείρησής. Οι σχέσεις με τους πελάτες δεν αφορούν μόνο το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Οι ομάδες πωλήσεων, οι ομάδες μάρκετινγκ, οι ομάδες εξυπηρέτησης πελατών, η υποστήριξη πελατών, η επιτυχία των πελατών και η ανάπτυξη προϊόντων παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία επιτυχημένων σχέσεων με τους πελάτες.

Οι επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες δεν μεταφράζονται μόνο σε αυτοολοκλήρωση των ιδρυτών, έρευνες έχουν δείξει ότι επηρεάζουν καταλυτικά τα καθαρά έσοδα της επιχείρησης και παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της.

- Το 61% των πελατών σταματάνε να αγοράζουν από μια επιχείρηση αν έχουν κακή εξυπηρέτηση (State of Global Customer Service, 2018)
- Το 60% των πελατών που δήλωσαν ότι πιθανότατα θα συνεργαστούν ξανά με έναν οργανισμό, εάν η εταιρεία χειριστεί ένα ζήτημα εξυπηρέτησης πελατών δίκαια, ακόμη και αν το αποτέλεσμα δεν είναι υπέρ τους (Sarocks, 2018)
- Το 91% των δυσαρεστημένων πελατών που δεν παραπονιούνται απλά δεν επιστρέφουν σε μια εταιρεία για άλλη αγορά.
- Μελέτες έχουν ακόμη διαπιστώσει ότι το 65% των καταναλωτών πιστεύει ότι μια καλή εμπειρία με μια εταιρεία έχει μεγαλύτερη επιρροή στην απόφαση αγοράς τους από ό, τι η διαφήμιση. (Econsultancy, 2017)

Με την εμφάνιση των τεχνολογικών επιχειρήσεων B2B, το επιχειρηματικό σκεπτικό μετατοπίστηκε από το μοντέλο που βασίζεται στην ώθηση (push), όπου ο πωλητής πρέπει «… να διακόψει, να πει και να πουλήσει» (Heinz, 2009), σε βάση έλξης (pull-based), όπου βρίσκουμε λύσεις μέσω ανταλλαγής πληροφοριών και σκεπτόμενοι το ηγετικό περιεχόμενο. Στην πραγματικότητα, αυτή η μετάβαση αντικατοπτρίζεται στη σχέση πελάτη (διαχείριση) εντός του οικοσυστήματος SaaS. Η μοναδικότητα έγκειται στη διαφορετική προσέγγιση σε σύγκριση με το περιβάλλον εγκατάστασης. Ζητήματα που σχετίζονται με τα δικαιώματα άδειας χρήσης λογισμικού παρέχουν στον πελάτη την ελευθερία αλλαγής / εξόδου, σε περίπτωση μη ικανοποιητικής λύσης. Ο προμηθευτής SaaS έγινε προμηθευτής μιας υπηρεσίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι πάροχοι SaaS πρέπει να πραγματοποιήσουν σημαντική επένδυση προκειμένου να παρέχουν αυτήν την υπηρεσία και να ακολουθούν τον ρυθμό καινοτομίας (Bertuzzi, 2009). Τέλος, οι προμηθευτές της SaaS πρέπει να διαβεβαιώσουν τους πελάτες ότι τα σχέδια δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας, έκτακτης ανάγκης και αποκατάστασης καταστροφών θα εκτελούνται αποτελεσματικά και σύμφωνα με τις συμφωνίες επιπέδου εξυπηρέτησης.

Λογικά, αυτές οι διαφορές στις ρυθμίσεις θα πρέπει να οδηγήσουν στην εξαφάνιση της διάκρισης μεταξύ των λεγόμενων πωλήσεων «κυνηγών» και «αγροτών» (Bertuzzi, 2009), οι οποίοι είναι σαφώς παρόντες στο περιβάλλον εγκατάστασης (π.χ. New Business Development Executive έναντι του Διαχειριστή λογαριασμού (Gilroy 2010)). Ωστόσο, δεν υπάρχει συναίνεση στον κλάδο, δεδομένης της ρητής συμβουλής του Bessemer να διαχωριστούν οι «αγρότες» και οι «κυνηγοί», λόγω της διαφορετικής προσέγγισης.

Για την ανάλυση των σχέσεων με τους πελάτες της WeDelivery θα πρέπει πρώτα να γίνει διαχωρισμός των πελατών ανάλογα με τις μεταξύ τους σχέσης. Η WeDelivery θα πρέπει να ενισχύσει τα επίπεδα σχέσεων με: 1) μαγαζιά εστίασης / εταιρικοί λογαριασμοί, 2) διανομείς, 3) λιανικοί πελάτες των μαγαζιών που εξυπηρετεί, 4) πόλεις / κοινότητες και το ευρύτερο περιβάλλον των ενδιαφερομένων.

Μαγαζιά εστίασης / εταιρικοί λογαριασμοί

Η ομάδα πωλήσεων, υπεύθυνη για τη προσέγγιση εταιρικών πελατών εκ μέρους της WeDelivery θα πάρουν το ρόλο των «αγροτών» όπως αναφέρθηκε και αναλύθηκε παραπάνω ο όρος στα πλαίσια των επιχειρήσεων SaaS. Η δημιουργία αυτής της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των εταιρειών θα γίνει μέσω επικοινωνίας των ομάδων πελατειακής επιτυχίας και των καναλιών επικοινωνίας που έχουν προαναφερθεί στο προηγούμενο δομικό στοιχείο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου. Με τη μόχλευση κοινωνικών δικτύων, των τοπικών διαφημιστικών καναλιών όπως ράδιο και εφημερίδα μαζί με τις τακτικές της ομάδας πελατειακής επιτυχίας θα γίνει καλλιέργεια και ωρίμανση της σχέσης με τα μαγαζιά πολύ πριν γίνουν πελάτες.

Μετά τη μετατροπή των ενδιαφερόμενων σε πελάτες η σχέση της WeDelivery αλλάζει σε κάποια χαρακτηριστικά ενώ διατηρεί κάποια άλλα όπως την υψηλής ποιότητας επικοινωνία και υποστήριξη. Συγκεκριμένα η WeDelivery με την προσφορά των υπηρεσιών της θα προσφέρει στους πελάτες το δίκτυο της με διανομείς σε όλη την περιοχή που θα τους επιτρέψει να παραδίδουν

τις παραγγελίες τους εντός 30 λεπτών. Εκτός αυτού θα προσφέρει μέσω του λογισμικού της τη διαχείριση των παραγγελιών και όλου του συστήματος παράδοσης προσδίδοντας έτσι άνεση και παραγωγικότητα και σώζοντας χρόνο και χρήμα για τις επιχειρήσεις.

Επιγραμματικά οι σχέσεις της WeDelivery με τα Μαγαζιά εστίασης / εταιρικούς λογαριασμούς επισημαίνεται παρακάτω:

- Αυτοματοποίηση διαδικασιών διανομών που προσδίδει άνεση ευκολία διαχείρισης
- Μείωση κόστους και χρόνου παράδοσης
- Ποιοτική και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών όλες τις ώρες της ημέρας
- Μείωση της έκθεσης σε ρίσκο των μαγαζιών
- Διαφάνεια στα διάφορα κόστη
- Απεικόνιση της επιθυμητή εταιρική εικόνα μέσω κοινωνικών και άλλων μέσων

Διανομείς

Η ίδια μόχλευση των κοινωνικών δικτύων θα χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία ενδιαφέροντος και τη στρατολόγηση ενδιαφερομένων για να ασχοληθούν με τη διανομή. Επιπλέον η ομάδα επιστράτευσης οδηγών πέραν των προσωποποιημένων καμπανιών στα κοινωνικά δίκτυα θα εφαρμόσει και άλλες κλασικές πρακτικές όπως αγγελίες σε job listing ιστοσελίδες και εφημερίδες ενώ θα προσεγγίσει τους inhouse διανομείς που εργάζονταν για τις επιχειρήσεις που έχει αναλάβει πλέον η WeDelivery για να συνεργαστούν με την εταιρία.

Ως συνεργάτες πλέον οι διανομείς θα έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν νέα έσοδα (και ο πελάτης τη δυνατότητα να προσφέρει φιλοδώρημα).Η δουλειά θα εξασφαλίζει ικανοποιητικές απολαβές και ο εργαζόμενος θα μπορεί να ρυθμίσει το χρόνο που θα εργαστεί. Σημαντικό να αναφέρουμε ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας θα υπάρχει ασφάλιση. Επιπλέον θα του είναι διαθέσιμη τηλεφωνική υποστήριξη για την επίλυση προβλημάτων και απορίων που μπορούν να δημιουργηθούν κατά τη δουλειά.

Συνοπτικά οι σχέσεις της WeDelivery με τους διανομείς θα είναι:

- Επικοινωνία μέσω κοινωνικών δικτύων και κλασικών μεθόδων εύρεσης ενδιαφερόμενων (αγγελίες σε εφημερίδες)
- Δημιουργία εσόδων χωρίς ρίσκο
- Ικανοποιητικές απολαβές και ρυθμιζόμενο ωράριο εργασίας
- Τηλεφωνική υποστήριξη για την επίλυση προβλημάτων

Η WeDelivery δεν έχει σκοπό να ενισχύσει τα επίπεδα σχέσεων μόνο με τους άμεσους πελάτες της. Αυτό φαίνεται στην επιθυμία να αναπτύξει σχέσεις με τους πελάτες των μαγαζιών καθώς και με τις πόλεις/κοινότητες στο σύνολο των περιοχών που θα δραστηριοποιείται.

Σχέσεις με πελάτες πελατών

- Άριστη εξυπηρέτηση από τους διανομείς – συνεργάτες τις επιχείρησης
- Παράδοση παραγγελιών στην ώρα τους
- Δυνατότητα πληρωμής με κάρτα όταν έχει γίνει επιλογή χρέωσης με αντικαταβολή

Συνοψίζοντας, οι βασικές πελατειακές σχέσεις που είναι απαραίτητο να συμπεριληφθούν στη συνοπτική εικόνα του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου είναι οι εξής:

- Μείωση κόστους και χρόνου παράδοσης
- Ποιοτική και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών όλες τις ώρες της ημέρας
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών διανομών που προσδίδει άνεση ευκολία διαχείρισης
- Ικανοποιητικές απολαβές και ρυθμιζόμενο ωράριο εργασίας
- Παράδοση παραγγελιών στην ώρα τους

5.4. Κερδοφορία (Ροές εσόδων, Δομή κόστους)

Στην επιχειρηματική βιβλιογραφία, πολλοί συγγραφείς συμπυκνώνουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως την εμπορική σχέση μεταξύ μιας επιχείρησης και των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών που παρέχει στην αγορά (Hawkins, 2001, σελ.3). Η απλοποίηση καθιστά δυνατή την εστίαση στα βασικά στοιχεία της κερδοφορίας της εταιρείας: τη δομή κόστους και τη δυνατότητα δημιουργίας εσόδων. Το πρώτο στοιχείο πρέπει να κυριαρχήσει με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, ενώ το δυναμικό του τελευταίου πρέπει να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, χωρίς να αφήσει καμία αξία στο τραπέζι. Αυτοί οι δύο παράγοντες είναι εξαιρετικά σημαντικοί σε μία επιχείρηση όπως η WeDelviery πλαίσιο κυρίως λόγω της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου και του οικοσυστήματος καινοτομίας του. Κατά συνέπεια η έλλειψη εμπειρίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα υπό αυτές τις νέες συνθήκες. Το κόστος και τα έσοδα πρέπει να διαρθρώνονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε ένα επιχειρηματικό μοντέλο να είναι σε θέση να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα.

5.4.1. Δομή Κόστους (Cost Structure)

Εδώ ένας οργανισμός εξετάζει το κόστος που αντιμετωπίζει προκειμένου να λειτουργήσει σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι εστίασης στο δομικό στοιχείο της δομής κόστους (Osterwalder & Pigneur 2010). Ο οργανισμός μπορεί να είναι είτε με

βάση το κόστος είτε με βάση την αξία, δηλαδή είτε ο οργανισμός επικεντρώνεται στη μείωση του κόστους είτε η εστίαση στη δημιουργία αξίας.

Λόγω των πολύ περιορισμένων περιθωρίων κέρδους, η WeDelivery αποτελεί οργανισμός που οδηγείται με βάση το κόστος. Αυτό το είδος προσέγγισης επικεντρώνεται στη μείωση του κόστους όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω εξωτερικής ανάθεσης και αυτοματοποίησης όπου είναι δυνατόν.

Εκτός από το είδος της δομής κόστους για την WeDelivery θα πρέπει να αναλύσουμε και τις κατάλληλες κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται τα βασικά έξοδα. Σε μία επιχείρηση SaaS, το επιχειρηματικό μοντέλο διακρίνει τα ακόλουθα στοιχεία (Maître & Dunod, 1999)

1. Κόστος πωλήσεων αγαθών και λειτουργικά κόστη, τα οποία αποσυντίθενται περαιτέρω στην έρευνα και ανάπτυξη (E & A)
2. Πωλήσεις και μάρκετινγκ (S&M)
3. Γενικά και διοικητικά έξοδα (G&A)

Ωστόσο για την ανάλυση της δομής κόστους της WeDelivery θα πρέπει να γίνει προσαρμογή των παραπάνω στοιχείων στις ανάγκες της επιχείρησης. Από την προσαρμογή των παραπάνω στοιχείων η κύρια δομή κόστους για την WeDelivery είναι η εξής:

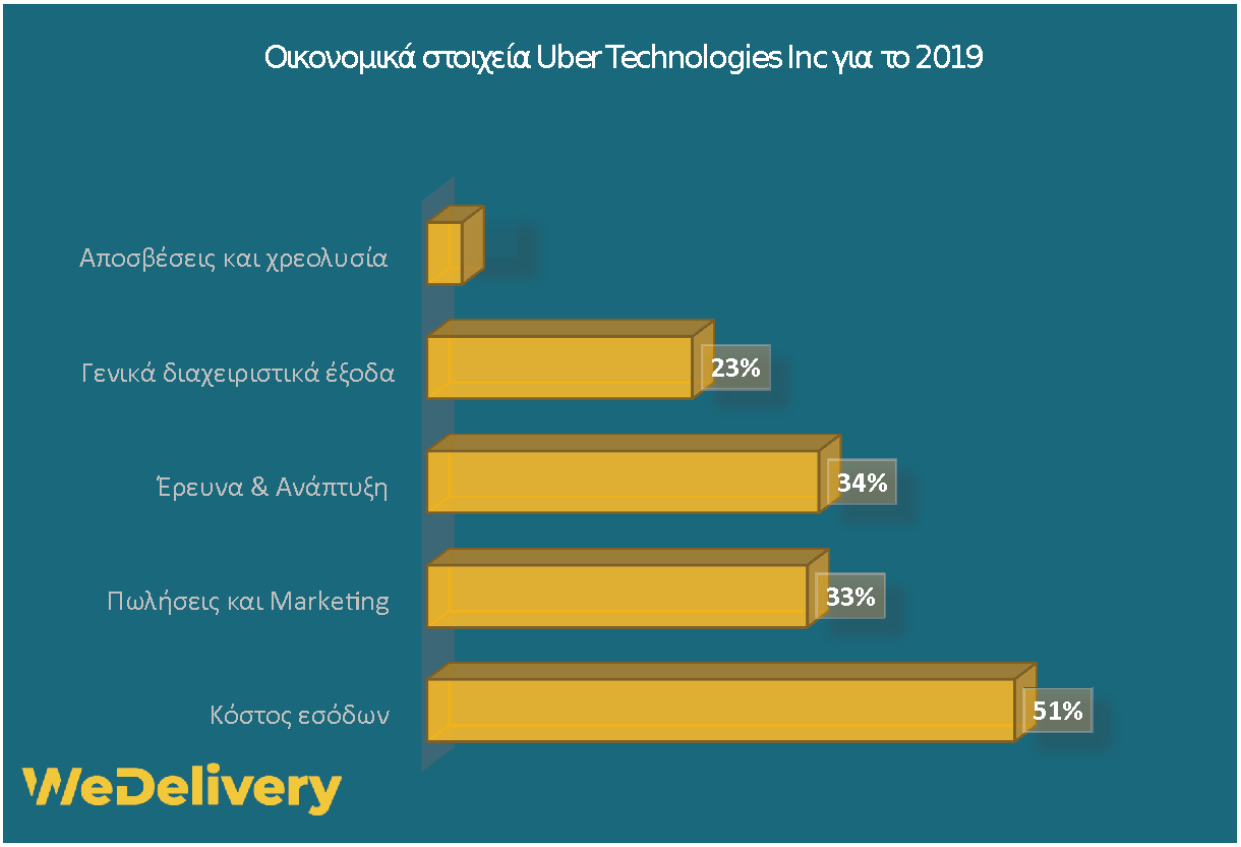
- Κόστος εσόδων – πρόκειται για τα άμεσα κόστη για την προσφορά του προϊόντος / υπηρεσίας. Αυτά περιέχουν έξοδα ασφάλισης, έξοδα επεξεργασίας πιστωτικών καρτών, έξοδα φιλοξενίας και συγκατάθεσης δεδομένων, υποστήριξη πελατών και άλλα. Προκειμένου να παρέχει μια αξιόπιστη, σταθερή, προσαρμόσιμη και στιβαρή επιχειρηματική εφαρμογή, η WeDelivery πρέπει να πραγματοποιήσει σημαντική επένδυση.
- Πωλήσεις και Marketing - έξοδα διαφήμισης, έξοδα που σχετίζονται με την απόκτηση και διατήρηση πελατών, συμπεριλαμβανομένων και των εκπτώσεων τους. Κόστος προωθητικών κινήσεων, παραπομπών για την εύρεση διανομέων και εταιρικών λογαριασμών, επιστροφών χρημάτων και πιστώσεων και επιμερισμένων γενικών εξόδων.
- Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A) – Αποτελείται κυρίως από έξοδα αποζημίωσης για μηχανικούς, ανάπτυξη προϊόντων και υπαλλήλους σχεδιασμού, συμπεριλαμβανομένης αποζημίωσης βάσει μετοχών, έξοδα που σχετίζονται με συνεχείς βελτιώσεις και συντήρηση των προσφορών της πλατφόρμας, καθώς και έξοδα ανάπτυξης WeDelivery Courier και άλλων τεχνολογικών προγραμμάτων, καθώς και επιμερισμένα γενικά έξοδα.
- Γενικά διαχειριστικά έξοδα (General & Admin) - Τα γενικά και διοικητικά έξοδα αποτελούνται κυρίως από έξοδα αποζημίωσης, συμπεριλαμβανομένης της αποζημίωσης βάσει μετοχής, για εκτελεστικά στελέχη και διοικητικούς υπαλλήλους. Επιπλέον περιέχει και νομικούς διακανονισμούς
- Αποσβέσεις και χρεολυσία (Depreciation and Amortization) – όλα τα έξοδα απόσβεσης που σχετίζονται με τα ακίνητα και τον εξοπλισμό μας και τα αποκτηθέντα άυλα

περιουσιακά στοιχεία. Αυτό περιλαμβάνει γραφεία, υπολογιστές, μηχανήματα pos για τους διανομείς.

Τέλος ένα συνηθισμένο λάθος είναι να υποτιμάμε τα καθημερινά έξοδα ή τα απρόβλεπτα πράγματα που εμφανίζονται που δεν έχουμε σκεφτεί. Αυτά μπορεί να είναι νομικά έξοδα π.χ. κατάθεση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ... Το γεγονός είναι ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες υποτιμούν επίσης τα ημερήσια έξοδα. Η λύση είναι να επιτραπεί ένα συνολικό ποσοστό έκτακτης ανάγκης στον προϋπολογισμό. Ένα τυπικό ποσοστό δέκα τοις εκατό θα είναι αρκετό έως ότου γίνεται λεπτομερής προγραμματισμός προϋπολογισμού.

Αυτές οι κατηγορίες μπορούν να χωριστούν σε επιμέρους μέρη ως σταθερά και μεταβλητά κόστη, ωστόσο η ανάλυση αυτή δεν είναι σημαντική για τους σκοπούς της εργασίας.

Δεδομένου ότι δεν έχουμε αριθμητικά στοιχεία για να έχουμε πραγματική εικόνα τους συντελεστές του κάθε στοιχείου της δομής κόστους για την WeDelivery, το επόμενο καλύτερο μέτρο που μπορούμε να λάβουμε είναι να μελετήσουμε την οικονομική δήλωση μιας επιχείρησης με παρόμοιο επιχειρηματικό μοντέλο. Μία τεχνολογική εταιρεία που έχει τη μορφή πλατφόρμας δύο μερών όπως η WeDelivery (επιχειρήσεις-διανομείς) είναι η UBER (οδηγοί-αναβάτες). Μελετώντας την ετήσια οικονομική έκθεση 10-K της UBER για το 2019 μπορούμε να αποκτήσουμε μια εποπτεία για τα ποσοστιαία έξοδα και τη μορφή που θα έχει δομή κόστους.



Διάγραμμα 16 'Οικονομικά στοιχεία UBER' (Uber Technologies Inc, 2019)

5.4.2. Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

Πριν προχωρήσουμε στη συζήτηση για τις πιθανές ροές εσόδων στο επιχειρηματικό μοντέλο της WeDelivery, θα ακολουθήσουμε τη θεωρητική προσέγγιση. Πρώτα θα παρέχουμε το θεωρητικό υπόβαθρο για το μοντέλο εσόδων γενικά και τις συνιστώσες του, εστιάζοντας στη συνέχεια στην πρακτική σφαίρα των καθημερινών πρακτικών του SaaS. Στο πλαίσιο του SaaS, είναι σημαντικό η ροή να γίνει αντιληπτή ως η ικανότητα της εταιρείας να μεταφράζει την αξία του πελάτη σε έσοδα και ως ο μηχανισμός που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της τιμής. Εν ολίγοις, οι ροές εσόδων είναι οι συνολικές πωλήσεις όλων των προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, σε λογιστικούς όρους, συχνά ονομάζεται καθαρές πωλήσεις.

Σε αντίθεση με άλλες τεχνολογικές επιχειρήσεις η WeDelivery, λόγω της φύσης της δεν ακολουθεί καθαρά συνδρομητικό μοντέλο κοστολόγησης, αλλά θα συνδυάζει συνδρομητικά χαρακτηριστικά με πάγιες χρεώσεις υπηρεσιών ανά παραγγελία.

Οι χρεώσεις της WeDelivery ως προς τα μαγαζιά εστίασης και εταιρικών λογαριασμών θα έχει τη μορφη:

- Αρχικό κόστος ενεργοποίησης

Η διαδικασία εγκατάστασης του απαιτούμενο λογισμικού στο εστιατόριο και τη σύνδεση με το ήδη υπάρχων Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) όπως και τη σύνδεση με τα διαδικτυακά κανάλια όπως efood, BOX, Skroutz eat κ.α. για την λήψη των παραγγελιών και την εύρεση διανομέα.

- Μηνιαίας συνδρομής

Επιπλέον η WeDelivery θα χρεώνει σταθερή μηνιαία συνδρομή σε εταιρικούς λογαριασμούς και μαγαζάτορες για να παραμείνουν στο δίκτυο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Η συνδρομή αυτή θα είναι μικρή και θα εξασφαλίζει ότι θα υπάρχουν διανομείς κοντά στην επιχείρηση σε περίπτωση που έρθει παραγγελία.

- Χρέωση ανά διανομή

Τέλος γίνεται χρέωση για κάθε δρομολόγιο που εκτελείται από τους διανομείς. Αυτές οι χρεώσεις αθροιστικά θα είναι οι μεγαλύτερες από θέμα κόστους γιατί θα καλύπτουν την αμοιβή του διανομέα, το κόστος της διανομής και το κέρδος της επιχείρησης.

Το ερώτημα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι πως με τη πρόσθεση της αμοιβής του διανομέα και της χρέωσης της WeDelivery είναι πιο φθηνή από την απασχόληση εσωτερικού διανομέα από την επιχείρηση; (στις επιχειρήσεις τουλάχιστον που είναι εφικτό)

Για να υπολογιστεί αυτό θα πρέπει να γίνει υπολογισμός της βάσης κόστους των διανομέων. Η βάση κόστους των διανομέων καθορίζει πόση από την ακαθάριστη αξία κράτησης μπορεί να μετατρέψει η WeDelivery σε καθαρά προσαρμοσμένα έσοδα (το χάσμα μεταξύ της ακαθάριστης κράτησης και των καθαρών προσαρμοσμένων εσόδων ή του «ποσοστού λήψης»). Συγκρίνοντας ποιοτικά τις βάσεις κόστους των εσωτερικών διανομέων και της WeDelivery γίνεται κατανοητή η διαμόρφωση του μοντέλου εσόδων και η χρήση των συγκεκριμένων ροών εσόδων.

Μόχλευση κώδικα

- Της χρήσης αλγορίθμων που βρίσκουν τον κοντινότερο διανομέα και τον κατάλληλο συνδυασμό παραγγελιών από διαφορετικούς πελάτες ή και μαγαζιά για τη μείωση το χρόνου και του κόστους των διαδρομών
- Καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των παραγγελιών που θα μειώσει το κόστος λόγω αύξησης της παραγωγικότητας

Αξιοποίηση υφιστάμενων περιουσιακών στοιχείων

- Η WeDelivery δεν ξοδεύει κεφαλαιακά κόστη στις μοτοσυκλέτες/ποδήλατα και επομένως δεν υπόκεινται σε κόστη υποτίμησης
- Ο διανομέας έχει τη δυνατότητα να κερδίσει χρήματα αξιοποιώντας ένα πάγιο που βρίσκεται στάσιμο το μεγαλύτερο μέρος της διάρκειας ζωής του

Δικαιώματα εργαζομένων και φόροι

- Η WeDelivery δεσμεύει την πλειοψηφία των οδηγών σαν ελεύθερους επαγγελματίες. Επομένως, δεν συγκεντρώνουν ετήσια / αναρρωτική άδεια, ούτε συνεισφέρουν στην κοινωνική ασφάλιση, στις συντάξεις ή σε άλλα δικαιώματα
- Από την άλλη οι διανομείς επειδή τους ανήκει το περιουσιακό στοιχείο – μοτοσικλέτα και το χρησιμοποιούν για επαγγελματικούς σκοπούς μπορούν να έχουν έκπτωση φόρου και να εκπέσουν το ΦΠΑ από τις βενζίνες αλλά και από την ίδια αγορά του παγίου.

Οικονομία Κλίμακας

- Μία από τις δυνητικά πιο ενδιαφέρουσες εξοικονομήσεις κόστους έγκειται στην ικανότητα να επιτύχει καλύτερες τιμές για τα κόστη εισόδου των οδηγών
- Όσο αυξάνονται οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με την WeDelivery τόσο θα πέφτει το κόστος ανά παραγγελία λόγω συνδυαστικών διανομών και μείωση του χρόνου άσκοπης μετακίνησης των διανομέων.

5.5. Σχεδίαση Καμβά επιχειρηματικού μοντέλου

Η χρήση του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου για την σύσταση της WeDelivery μας δίνει ένα δομημένο τρόπο να προβούμε στη σχεδίαση της. Παρέχει επίσης έναν τρόπο να κατανοήσουμε πώς όλα τα διαφορετικά στοιχεία συγκεντρώνονται για να παραδώσουν αξία μέσω των υπηρεσιών της WeDelivery, τη δομή του κόστους, την πρόταση αξίας, τα τμήματα των πελατών και τα κέρδη.

Σε αυτό το στάδιο θα γίνει προσαρμογή των παραπάνω στοιχείων μέσα στον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου για την WeDelivery. Λόγω των περιορισμένων διαστάσεων του καμβά και της φύσης του σαν εργαλείο, θα γίνει συνοπτική αναφορά των δεδομένων που απαρτίζουν το κάθε δομικό στοιχείο. Ο επιχειρηματικός καμβάς και τα στοιχεία που τον αποτελούν παρουσιάζονται παρακάτω:

Βασικές συνεργασίες (Key Partners)

- Amazon Web Services – για την παροχή υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους
- Top Host – για την φιλοξενία της ιστοσελίδας
- Διανομείς ως ελεύθεροι επαγγελματίες – για την διεκπεραίωση των παραγγελιών
- Διαφημιστική – διαχειριστές κοινωνικών δικτύων διαφημίσεων Facebook, Google

Βασικές δραστηριότητες (Key Activities)

- Ανάπτυξη αλγορίθμων διαδρομής, κόστους και λογισμικό πλατφόρμας
- Τεχνικές μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης
- Κατάργηση της τριβής από όλες τις αλληλεπιδράσεις
- Επέκταση και ανάπτυξη σε περισσότερες πόλεις και χώρες
- Βελτίωση της πρότασης αξίας με νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Βασικοί Πόροι (Key Resources)

- Ιδιόκτητη πλατφόρμα λογισμικού
- Δίκτυο εστιατορίων και εταιρικών λογαριασμών
- Ομάδα διανομείς με δικά τους ποδήλατα/μοτοσυκλέτες
- Προγραμματιστές
- Κουλτούρα επιχείρησης
- Μάρκα
- Συνδεσιμότητα και επικοινωνία με προγράμματα ERP των επιχειρήσεων

Επιχειρηματική πρόταση (Value Proposition)

- Προσφέρει στα εστιατόρια νέες δυνατότητες εφοδιαστικής
- Μείωση κόστους και χρόνου των παραδόσεων
- Για διανομείς: είναι μια ευκαιρία για επιπλέον εισόδημα και εκγύμναση

- Προσφέρει εξωτερική ανάθεση των διανομών για επιχειρήσεις

Κανάλια (Channels)

- Εφαρμογή Κινητού
- Ιστοσελίδα
- Ομάδα πελατειακής επιτυχίας
- Κοινωνικά δίκτυα
- Στόμα με στόμα
- Εφημερίδες
- Διάφορα τοπικά διαφημιστικά κανάλια π χ Ράδιο

Αγορά-στόχοι (Customer Segments)

- Μαγαζιά υπηρεσιών εστίασης
- Εταιρικοί λογαριασμοί (Corporate Accounts)
- Διανομείς

Σχέσεις με πελάτες (Customer Relations)

- Μείωση κόστους και χρόνου παράδοσης
- Ποιοτική και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση πελατών όλες τις ώρες της ημέρας
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών διανομών που προσδίδει άνεση ευκολία διαχείρισης
- Ικανοποιητικές απολαβές και ρυθμιζόμενο ωράριο εργασίας

Δομή Κόστους (Cost Structure)

- Κόστος εσόδων
- Πωλήσεις και Marketing - έξοδα διαφήμισης
- Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A)
- Γενικά διαχειριστικά έξοδα (General & Admin)
- Αποσβέσεις και χρεολυσία (Depreciation and Amortization)

Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

- Αρχικό κόστος ενεργοποίησης
- Μηνιαίας συνδρομής
- Χρέωση ανά διανομή



Πίνακας 5. 'Συμπληρωμένος επιχειρηματικός καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου'

6. Ανάπτυξη πλατφόρμας Καταστημάτων & Διανομέων

Το έργο ξεκίνησε με σκοπό την επικοινωνία ανάμεσα σε καταστηματάρχες και διανομείς, την ανάθεση παραγγελιών στους τελευταίους ανάλογα με την τοποθεσία τους καθώς και τον έλεγχο της πορείας των παραγγελιών μέχρι την ολοκλήρωσή τους.

Περιγραφή Συστήματος

Η WeDelivery διαθέτει δύο εφαρμογές που αφορούν η μια τα καταστήματα και η άλλη τους couriers, ώστε να μπορούν οι πρώτοι να καταχωρούν παραγγελίες και οι δεύτεροι να τις παραδίδουν στους πελάτες. Οι καταστηματάρχες επιλέγουν επίσης courier για κάθε παραγγελία. Οι courier επιβεβαιώνουν την παραλαβή της παραγγελίας από το κατάστημα και την παράδοσή της στον πελάτη.

Επίσης υποστηρίζεται η υπηρεσία καταλόγου χρηστών και η υπηρεσία καταλόγου παραγγελιών, που διατηρούνται στην πρώτη πληροφορίες για τους χρήστες και στη δεύτερη πληροφορίες για τις παραγγελίες.

6.1. Εργαλεία για τη δημιουργία των δραστηριοτήτων

Android Studio Platform

Για την υλοποίηση των δύο εφαρμογών που αφορούν τα καταστήματα και τους couriers χρησιμοποιηθήκε το περιβάλλον android studio για την ανάπτυξη του κώδικα και τη διαμόρφωση τόσο του backend όσο και του frontend.

Το Android Studio είναι το επίσημο ολοκληρωμένο περιβάλλον ανάπτυξης για το λειτουργικό σύστημα Android της Google, το οποίο βασίζεται στο λογισμικό IntelliJ IDEA της JetBrains και έχει σχεδιαστεί ειδικά για την ανάπτυξη Android. Πρόκειται για τα ταχύτερα εργαλεία προγραμματιστών για τη δημιουργία κορυφαίων εφαρμογών στην αγορά και την επιτάχυνση της απόδοσης. Με έναν έξυπνο επεξεργαστή κώδικα, ευέλικτο σύστημα δημιουργίας, προφίλ σε πραγματικό χρόνο και εξομοιωτές. Επιτρέπει επίσης τη δημιουργία συνδεδεμένων εφαρμογών και βελτιστοποιεί τη ροή της εργασίας του κώδικα.



Cloud Firestore

Η βάση δεδομένων που συνδέθηκε με το σύστημα μας βρίσκεται στο Cloud Firestore της Firebase.

Το Firebase είναι μια πλατφόρμα που αναπτύχθηκε από την Google για τη δημιουργία εφαρμογών για κινητά και ιστούς. Αρχικά ήταν μια ανεξάρτητη εταιρεία που ιδρύθηκε το 2011. Το 2014, η Google απέκτησε την πλατφόρμα και είναι πλέον η κορυφαία προσφορά τους για την ανάπτυξη εφαρμογών. Το Firebase βοηθά τη δημιουργία, τη βελτίωση και την ανάπτυξη εφαρμογών για κινητά. Το Cloud Firestore παρέχει αποθήκευση και συγχρονισμό των δεδομένων της εφαρμογής σε παγκόσμια κλίμακα





Visual Paradigm

Για την διαμόρφωση και την παρουσίαση των διαγραμμάτων ανάλυσης του συστήματος χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Visual Paradigm.

Το Visual Paradigm είναι ένα πλούσιο σε χαρακτηριστικά λογισμικό διαδικτυακού διαγράμματος που προσφέρει τόσο βασικές όσο και προηγμένες λειτουργίες για διαφορετικές

ανάγκες οπτικοποίησης. Το λογισμικό εκτελείται στον Ιστό και είναι συμβατό με όλα τα προγράμματα περιήγησης.Το Visual Paradigm είναι ένα εργαλείο UML CASE Tool που υποστηρίζει το UML 2, SysML και Business Process Modeling από την ομάδα διαχείρισης αντικειμένων. Εκτός από την υποστήριξη μοντελοποίησης, παρέχει δυνατότητες δημιουργίας αναφορών και κώδικα.



6.2. Απαιτήσεις Συστήματος

- Στην εφαρμογή που αφορά τα καταστήματα, οι καταστηματάρχες που συνεργάζονται με we-Delivery θα έχουν τις εξής δυνατότητες :
  - ✔ Εγγραφή εάν πρόκειται για νέο κατάστημα.
  - ✔ Τροποποίηση στοιχείων του καταστήματός τους.
  - ✔ Καταχώρηση παραγγελιών πελατών.
  - ✔ Επιλογή courier για κάθε παραγγελία,
  - ✔ Καθώς και αλλαγή courier.
  - ✔ Παρακολούθηση κατάστασης-πορείας της κάθε παραγγελίας.
  - ✔ Πρόσβαση στο ιστορικό των παραγγελιών που έχουν ολοκληρωθεί.
- Στην εφαρμογή που αφορά τους couriers, εκείνοι που συνεργάζονται με we-Delivery θα έχουν τις εξής δυνατότητες :
  - ✔ Εγγραφή εάν πρόκειται για νέο courier.
  - ✔ Τροποποίηση προσωπικών στοιχείων.
  - ✔ Ενεργοποίηση ή απενεργοποίηση των ειδοποιήσεων του για να λαμβάνει ή όχι παραγγελίες από καταστήματα.
  - ✔ Αποδοχή/ Απόρριψη παραλαβής παραγγελίας.
  - ✔ Ενημέρωση κατάστασης παραγγελίας κατα την παραλαβή της απο το κατάστημα και κατα την παράδοσή της στον πελάτη.
  - ✔ Πρόσβαση στο ιστορικό των παραγγελιών του που έχει παραδώσει.

Στο κατάστημα δίνεται η δυνατότητα για κάθε παραγγελία να επιλεχθεί ένας courier,μεταξύ των δύο κοντινότερων οι οποίοι πρέπει να είναι ελεύθεροι την δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς και να έχουν ανοιχτές τις ειδοποιήσεις τους . Ο courier που επιλέγεται λαμβάνει μήνυμα στην

εφαρμογή του, εφόσον έχει ανοιχτές τις ειδοποιήσεις του, και επιλέγει αν θα αποδεχθεί ή θα απορριψη στην κλήση από το κατάστημα για την παραλαβή και παράδοση της παραγγελίας. Αν την αποδεχτεί θα πρέπει να ακολουθήσει στο χάρτη τη διαδρομή για το κατάστημα που τον κάλεσε, να παραλάβει την παραγγελία, να ενημερώσει την κατάσταση της παραγγελίας στην εφαρμογή του(οτι την παρέλαβε) και στη συνέχεια να ακολουθήσει στο χάρτη τη διαδρομή για την τοποθεσία του πελάτη, να την παραδώσει και τέλος να ενημερώσει την εφαρμογή για την ολοκλήρωση της παραγγελίας.

Αξία Συστήματος :

Το σύστημα επιδιώκει τη μη ύπαρξη μόνιμων courier σε κάθε κατάστημα αλλά την παροχή μιας ομάδας ανεξάρτητων courier οι οποίοι θα καλούνται από τα καταστήματα όποτε υπάρχουν παραγγελίες προς παράδοση. Έτσι επιτυγχάνεται η καλύτερη οργάνωση και η ταχύτερη παράδοση των παραγγελιών και συνεπώς η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Υπολογίζεται ότι θα μειωθεί σε μεγάλο βαθμό ο χρόνος αναμονής των παραγγελιών προς παράδοση.

Τεχνική Σκοπιμότητα:

Θεωρούμε ότι το έργο θα υλοποιηθεί επιτυχώς και θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι λόγοι που θα συμβάλλουν σε αυτό είναι:

- ✔ Οι χρήστες θα έχουν πρόσβαση σε εγχειρίδιο οδηγιών ώστε να μπορούν με ευκολία να εκτελούν τις ενέργειες που αναφέρθηκαν στην πιο πάνω ενότητα.
- ✔ Θα παρέχεται μια ενότητα σεμιναρίων στους νέους καταστηματάρχες και couriers για την ενημέρωση σχετικά με τη χρήση της κάθε εφαρμογής και την εξοικείωση με το περιβάλλον της.

Εξοικείωση με την τεχνολογία:

Οι courier στην πλειοψηφία τους είναι εξοικειωμένοι με την χρήση κινητών όμως το ρίσκο έγκειται στο ότι ένα μέρος από τους καταστηματάρχες ίσως να μην είναι το ίδιο εξοικειωμένοι με την χρήση εφαρμογών σε κινητό ή tablet λόγο της τεχνοφοβίας που υπάρχει.

6.2.1. Επιλογή μεθοδολογίας έργου

Το project θα ακολουθεί τη μορφή καταρράκτη. Η μία ενέργεια θα ακολουθεί την άλλη και θα ξεκινά να πραγματοποιείται αφού τελειώσουν οι προηγούμενες. Η μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε ώστε να πραγματοποιήσουμε το έργο είναι η προτυποποίηση (μοντέλο Prototyping) καθώς παρέχει ένα πρώτο σύστημα για τους χρήστες το οποίο μπορούν να αξιολογήσουν πολύ γρήγορα τα αποτελέσματά του. Ακόμα, είναι χρήσιμο όταν οι χρήστες δυσκολεύονται να εκφράζουν τις απαιτήσεις για το σύστημα που θέλουν να υλοποιηθεί.

Πρέπει να αναφέρουμε πως, αφού επιλέχθηκε το μοντέλο Prototyping, οι φάσεις Ανάλυσης, Σχεδιασμού και Υλοποίησης ξεκινούν ταυτόχρονα και αφού δημιουργηθεί ένα πρωτότυπο, επαναλαμβάνεται η διαδικασία μέχρι να προκύψει το κατάλληλο μοντέλο. Όταν ολοκληρωθεί η Ανάλυση και ο Σχεδιασμός, μετά από κάποιες ημέρες ολοκληρώνεται και η Υλοποίηση.

6.3. Διαγράμματα Ανάλυσης Συστήματος

Για τον σκοπό της ανάλυσης του συστήματος αναπτύχθηκαν βασικά διαγράμματα παρουσίασης των λειτουργιών και των διαθέσιμων ενεργειών του συστήματος στην πλατφόρμα Visual Paradigm.

6.3.1. Document Analysis

Τόσο στην εφαρμογή που αφορά το κατάστημα όσο και σε αυτή των courier θα πρέπει οι χρήστες να μπορούν να κάνουν σύνδεση, εγγραφή, αποσύνδεση, καθώς και να έχουν τη δυνατότητα να τροποποιούν οι ίδιοι τα στοιχεία τους.

Στο σύστημα των καταστημάτων οι καταστηματάρχες μπορούν να καταχωρήσουν νέες παραγγελίες και να επιλέξουν courier για κάθε μια από αυτές ώστε να γίνει η παραλαβή τους από το κατάστημα και η παράδοσή τους στον πελάτη. Επιπλέον παρακολουθούν την πορεία της παραγγελίας μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Στο σύστημα των courier οι courier μπορούν να ενεργοποιήσετε/απενεργοποιήσετε τις ειδοποιήσεις για να λαμβάνουν κλήσεις από τα καταστήματα ώστε να παραλάβουν κάποια παραγγελία. Έχουν την επιλογή να αποδεχτούν ή να αποτρέψουν μια κλήση για παραγγελία από κάποιο κατάστημα, να δουν την διαδρομή στον χάρτη για το κατάστημα που τους κάλεσε, όπως και το χάρτη με τη διαδρομή για τον πελάτη στον οποίο πρέπει να παραδοθεί η παραγγελία. Τέλος ενημερώνει το σύστημα για την παραλαβή της παραγγελίας από το κατάστημα και για την παράδοση της στον πελάτη.

Επίσης υποστηρίζεται η υπηρεσία καταλόγου χρηστών και η υπηρεσία καταλόγου παραγγελιών, που διατηρούνται στην πρώτη πληροφορίες για τους χρήστες και στη δεύτερη πληροφορίες για τις παραγγελίες.

Στην Εικόνα 1 φαίνεται η ανάλυση της εκφώνησης της εργασίας μέσω του εργαλείου Visual Paradigm. Συγκεκριμένα, λέξεις ή φράσεις κλειδιά της εκφώνησης αντιστοιχήθηκαν σε Actors, Use cases και Requirements. Με κίτρινο χρώμα υπογραμμίστηκαν οι Actors, με πράσινο τα Use cases.

Τόσο στην εφαρμογή που αφορά το κατάστημα όσο και σε αυτή των courier θα πρέπει οι χρήστες να μπορούν να κάνουν σύνδεση, εγγραφή, αποσύνδεση, καθώς και να έχουν τη δυνατότητα να τροποποιούν οι ίδιοι τα στοιχεία τους.

Στο σύστημα των καταστημάτων οι καταστηματάρχες μπορούν να καταχωρήσουν νέες παραγγελίες και να επιλέξουν courier για κάθεμια απο αυτές ώστε να γίνει η παραλαβή τους απο το κατάστημα και η παράδοσή τους στον πελάτη. Επιπλέον παρακολουθούν την πορεία της παραγγελίας μέχρι την ολοκλήρωσή της.
Στο σύστημα των courier οι courier μπορούν να ενεργοποιήσουν/απενεργοποιήσουν τις ειδοποιήσεις για να λαμβάνουν κλήσεις απο τα καταστήματα ώστε να παραλάβουν κάποια παραγγελία. Έχουν την επιλογή να αποδεχτούν ή να απορρίψουν μια κλήση για παραγγελία απο κάποιο κατάστημα, να δούν την διαδρομή στον χάρτη για το κατάστημα που τους κάλεσε, όπως και το χάρτη με τη διαδρομή για τον πελάτη στον οποίο πρέπει να παραδοθεί η παραγγελία. Τέλος ενημερώνει το σύστημα για την παραλαβή της παραγγελίας απο το κατάστημα και για την παράδοση της στον πελάτη.

Επίσης υποστηρίζεται η υπηρεσία καταλόγου χρηστών και η υπηρεσία καταλόγου παραγγελιών, όπου διατηρούνται στην πρώτη πληροφορίες για τους χρήστες και στη δεύτερη πληροφορίες για τις παραγγελίες.

No.	Candidate Class	Extracted Text	Type	Description	Occurre...	Highlight
1	χρήστες	χρήστες	Actor		2	
2	χάρτη με τη διαδρομή για τον πελάτη	χάρτη με τη διαδρομή για τον πελάτη	Use Case		1	
3	τροποποίησητοιχείων	τροποποιούν οι ίδιοι τα στοιχεία τους	Use Case		1	
4	σύνδεση	σύνδεση	Use Case		1	
5	καταχώρηση νέας παραγγελίας	καταχωρήσουν νέες παραγγελίες	Use Case		1	
6	καταστηματάρχης	καταστηματάρχες	Actor		1	
7	επιλογή διαθέσιμου courier	επιλέξουν courier	Use Case		1	
8	επίβλεψη πορείας παραγγελίας	παρακολουθούν την πορεία της παραγγελίας	Use Case		1	
9	ενημέρωση παραλαβής απο κατάστημα	ενημερώνει το σύστημα για την παραλαβή	Use Case		1	
10	ενημέρωση παράδοσης στον πελάτη	για την παράδοση της	Use Case		1	
11	ενεργοποίηση/απενεργοποίηση ειδοποιήσεων	ενεργοποιήσουν/απενεργοποιήσουν τις ειδοποιήσεις	Use Case		1	
12	εγγραφή	εγγραφή	Use Case		1	
13	διαδρομή στον χάρτη για το κατάστημα	διαδρομή στον χάρτη για το κατάστημα	Use Case		1	
14	απόρριψη	απορρίψουν μια κλήση	Use Case		1	
15	αποσύνδεση	αποσύνδεση	Use Case		1	
16	αποδοχή	αποδεχτούν	Use Case		1	
17	courier	courier	Actor		3	

6.3.2. Use Case Diagram

Στην Εικόνα 2 φαίνεται το Use Case διάγραμμα.

Απαρτίζεται από 4 Συστήματα :

- Το Σύστημα Καταστήματος όπου γίνονται όλες οι ενέργειες από τους actors καταστηματάρχες.
- Το Σύστημα Courier στον οποίο γίνονται όλες οι ενέργειες απο τους actors couriers.
- Τον Κατάλογο Χρηστών και τον Κατάλογο Παραγγελιών που είναι η βάση με τα στοιχεία για τους χρήστες : καταστηματάρχες και couriers και η βαση στην οποία συγκεντρώνονται όλες οι πληροφορίες των παραγγελιών αντίστοιχα.

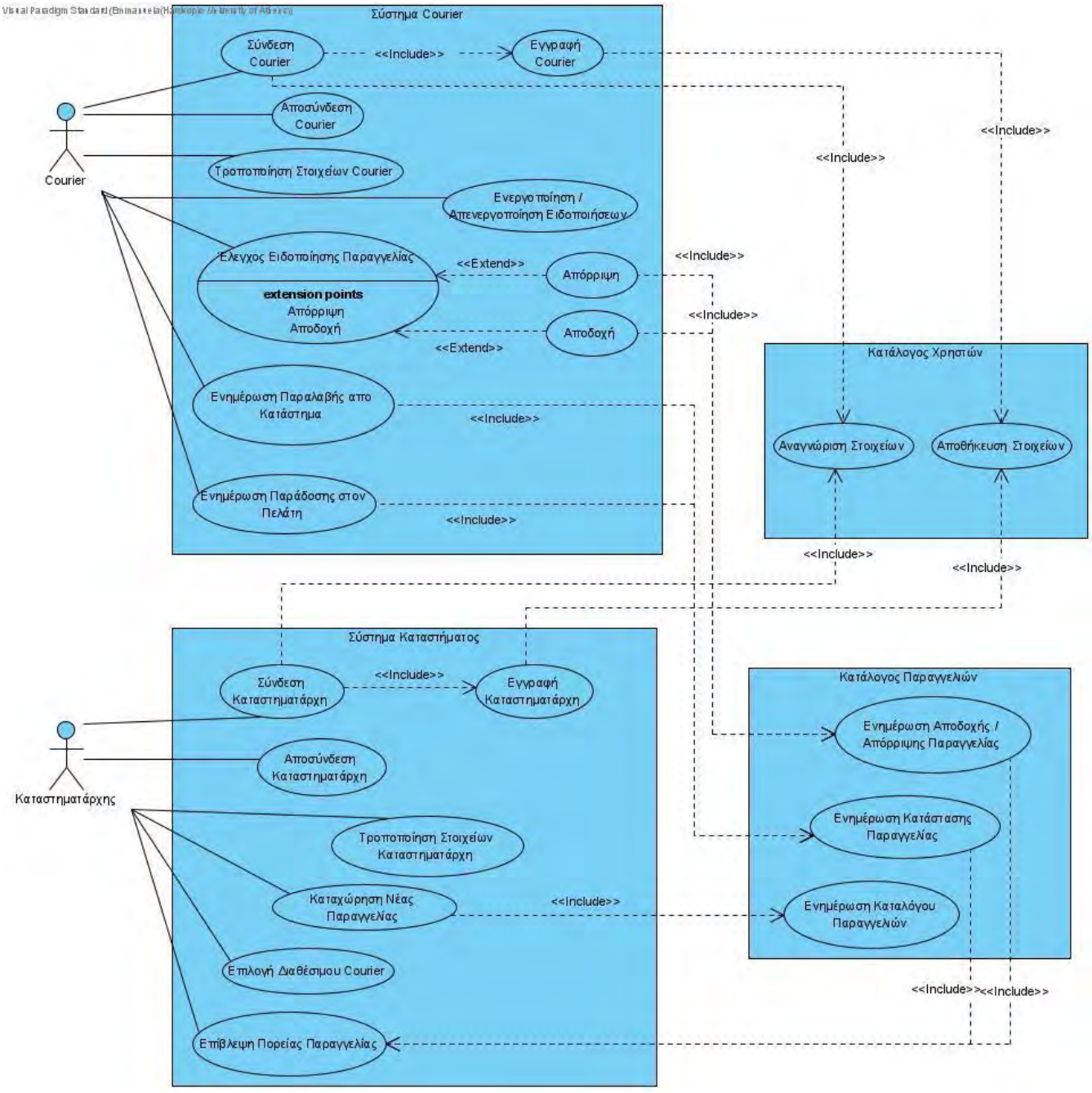
Ο actor που συμμετέχει στο Σύστημα του Καταστήματος είναι ο Καταστηματάρχης, ενώ στο Σύστημα του Courier είναι ο Courier.

Μεταξύ των use cases χρησιμοποιήσαμε σχέσεις :

- include που περιγράφει πως το use case από το οποίο ξεκινά η γραμμή περιλαμβάνει το use case στο οποίο καταλήγει, ή με άλλα λόγια πως για να γίνει το πρώτο πρέπει πρώτα να έχει ολοκληρωθεί το δεύτερο.
- extend που περιγράφει τη σχέση μεταξύ δύο use cases στην οποία το το ένα use case είναι μια παραλλαγή του άλλου.

Μεταξύ του κάθε actor και των use cases που συνδέονται με αυτό υπάρχει μια γραμμή association που τα ενώνει.

Στο use case βλέπουμε τους συμμετέχοντες στο κάθε σύστημα και τις ενέργειες τις οποίες έχουν στην διάθεση τους να κάνουν. Όλοι τους χρειάζεται να συνδεθούν στο αντίστοιχο σύστημα που τους αφορά, όπου γίνεται η αναγνώριση του χρήστη (για το αν έχει δικαίωμα σύνδεσης στο συγκεκριμένο σύστημα).Οι χρήστες έχουν την επιλογή να αποσυνδεθούν από το σύστημα στο οποίο βρίσκονται. Επίσης ένας νέος καταστηματάρχης και courier έχει τη δυνατότητα να κάνει εγγραφή στο αντίστοιχο σύστημα που τον αφορά, καθώς και να αλλάξει στην πορεία κάποια από τα προσωπικά σου στοιχεία. Ο Καταστηματάρχης στο δικό του σύστημα μπορεί να καταχωρήσει νέες παραγγελίες, να επιλέξει courier για την κάθε παραγγελία καθώς και να τον αλλαξει σε περίπτωση που το επιθυμεί. Επίσης μπορεί να επιβλέπει την πορεία της παραγγελίας μέχρι να ολοκληρωθεί και να καταλήξει στο ιστορικό των παραγγελιών. Ο Courier στο δικό του σύστημα μπορεί να ενεργοποιήσει ή να απενεργοποιήσει την λήψη ειδοποιήσεων από τα καταστήματα για την παραλαβή παραγγελιών, να ενημερώνετε όταν έχει κάποια κλήση για παραγγελία από κάποιο κατάστημα και να την αποδεχτεί ή να την απορριψη. Σε περίπτωση που την αποδεχτεί βλέπει τα στοιχεία της παραγγελίας, ενημερώνει την κατάστασή της κατα την παραλαβή από το κατάστημα και κατα την παράδοση της στον πελάτη. Τα στοιχεία των χρηστών αποθηκεύονται στον Κατάλογο Χρηστών, ενώ οι παραγγελίες αποθηκεύονται στον Κατάλογο Παραγγελιών.


Σύστημα Courier
Σύνδεση Courier
<<Include>>
Εγγραφή Courier
Αποσύνδεση Courier
Courier
Τροποποίηση Στοιχείων Courier
Ενεργοποίηση / Απενεργοποίηση Ειδοποιήσεων
Έλεγχος Ειδοποίησης Παραγγελίας
<<Extend>>
Απόρριψη
extension points
Απόρριψη
Αποδοχή
Αποδοχή
<<Extend>>
Ενημέρωση Παραλαβής απο Κατάστημα
<<Include>>
Ενημέρωση Παράδοσης στον Πελάτη
<<Include>>
<<Include>>
<<Include>>
<<Include>>
Κατάλογος Χρηστών
Αναγνώριση Στοιχείων
Αποθήκευση Στοιχείων
<<Include>>
<<Include>>
Σύστημα Καταστήματος
Σύνδεση Καταστηματάρχη
<<Include>>
Εγγραφή Καταστηματάρχη
Κατάλογος Παραγγελιών
Καταστηματάρχης
Αποσύνδεση Καταστηματάρχη
Ενημέρωση Αποδοχής / Απόρριψης Παραγγελίας
Τροποποίηση Στοιχείων Καταστηματάρχη
Ενημέρωση Κατάστασης Παραγγελίας
Καταχώρηση Νέας Παραγγελίας
<<Include>>
Ενημέρωση Καταλόγου Παραγγελιών
Επιλογή Διαθέσιμου Courier
<<Include>>
<<Include>>
Επίβλεψη Πορείας Παραγγελίας

6.3.3. Activity Diagrams

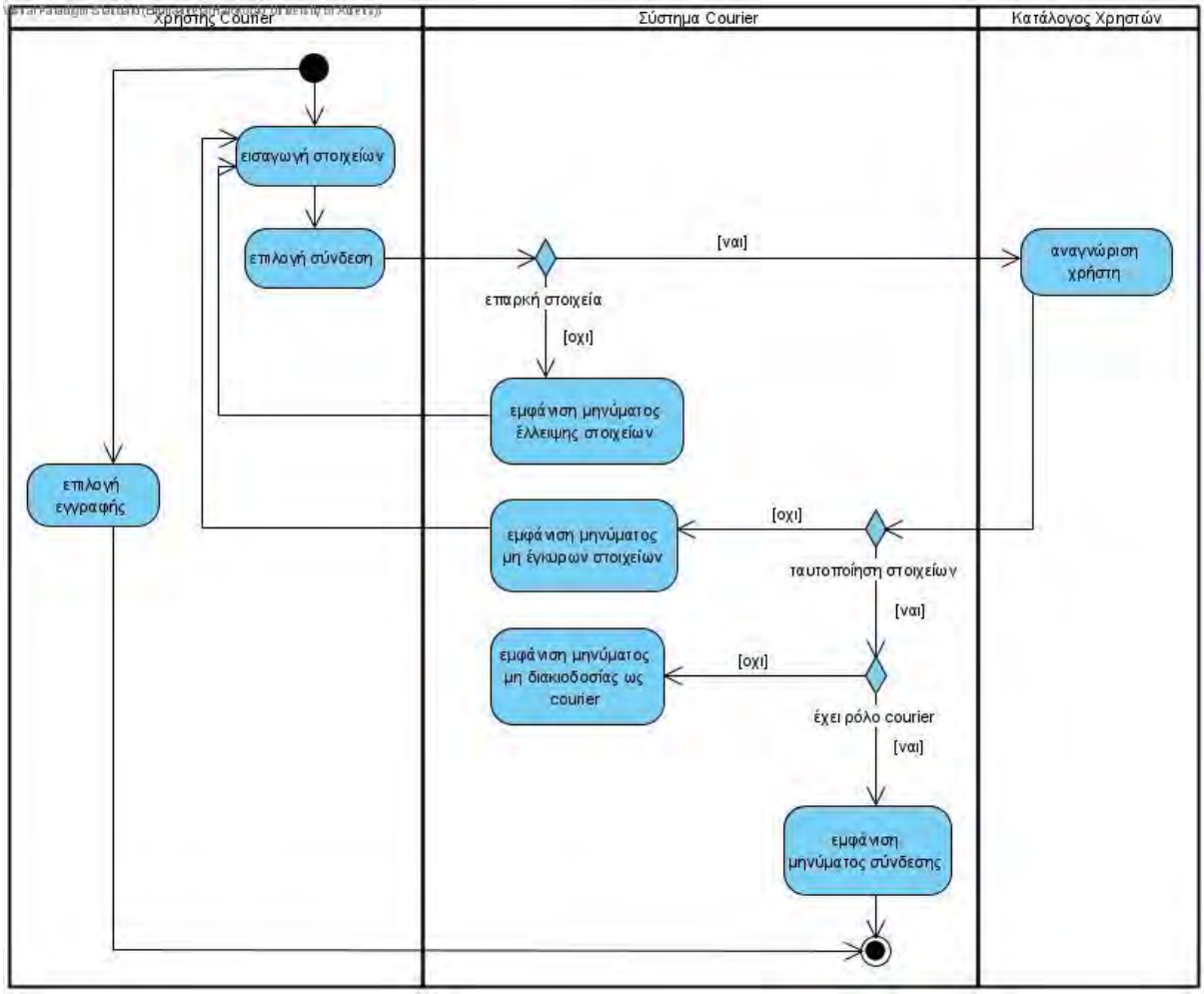
Δημιουργήθηκαν δέκα Activity Diagrams :

- 7 για τα use cases του Συστήματος για τους Couriers: “Σύνδεση”, “Αποσύνδεση ”, “Εγγραφή”,“Τροποποίηση στοιχείων ”,“Έλεγχος ειδοποίησης παραγγελίας”,“Ενημέρωση παραλαβής από κατάστημα ”,“Ενημέρωση παράδοσης στον πελάτη ”.
- 3 για τα use cases του Συστήματος για το Κατάστημα “Καταχώρηση νέας παραγγελίας ”, “Επιλογή διαθέσιμου courier”, “Επίβλεψη πορείας παραγγελίας ”.

Τα Activity Diagrams για Σύνδεση, Αποσύνδεση και Τροποποίηση στοιχείων του Συστήματος για το Κατάστημα είναι ίδια με αυτά που αναλύονται παρακάτω για το Σύστημα Courier.

Σύνδεση (Εικόνα 3)

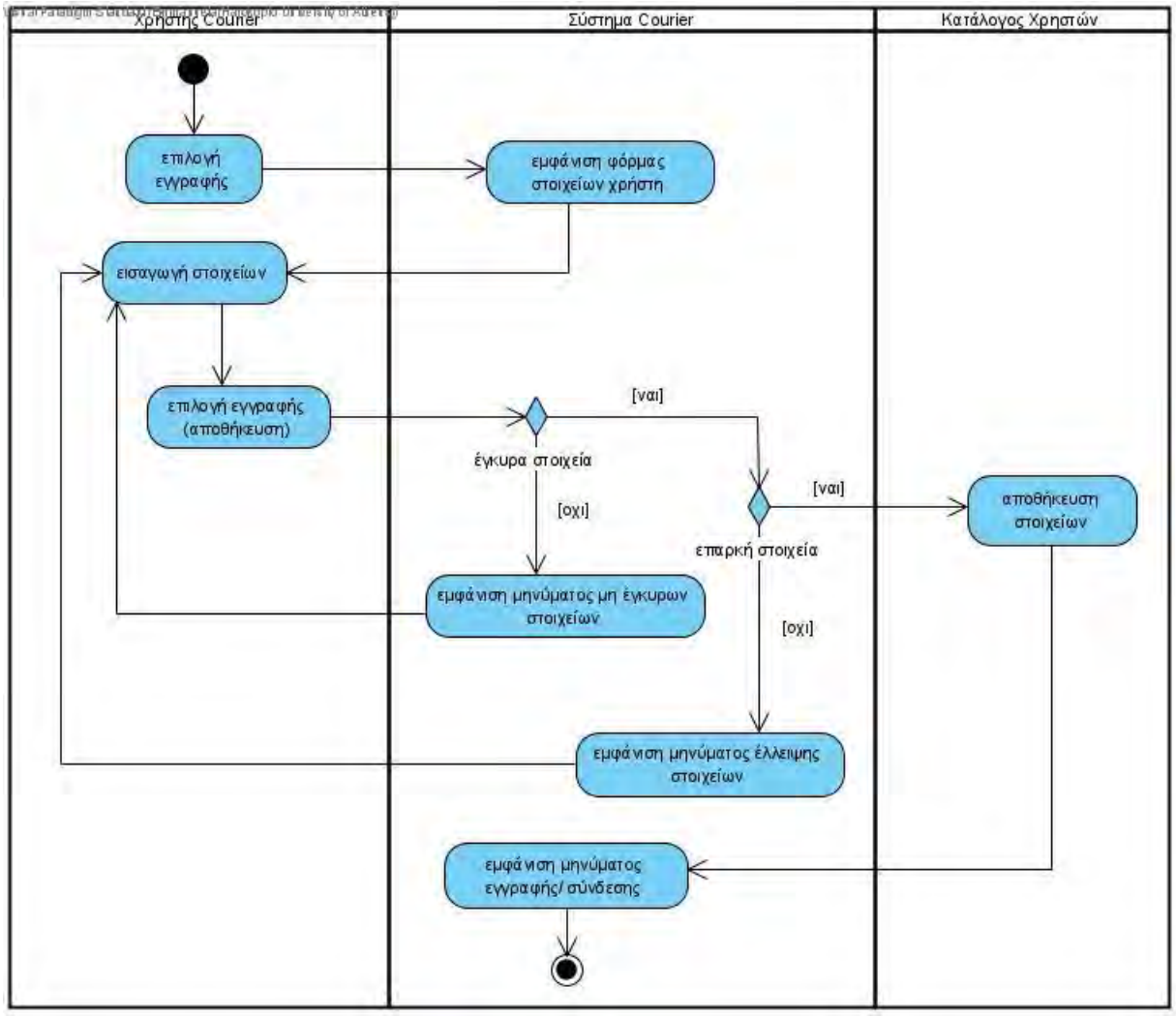
Με το άνοιγμα της εφαρμογής του courier εμφανίζεται η σελίδα Σύνδεσης στην οποία ο χρήστης καλείται να εισάγει τα στοιχεία του (email, password), τα οποία ελέγχονται ως προς την επάρκεια τους από το σύστημα. Εάν δεν είναι επαρκή, του εμφανίζεται μήνυμα λάθους στο πεδίο που είναι κενό. Εάν είναι επαρκή, μέσω των πληροφοριών του καταλόγου χρηστών γίνεται η ταυτοποίηση των στοιχείων που έδωσε. Εάν ταυτοποιηθούν επιτυχώς ο χρήστης εισέρχεται στο σύστημα. Εάν ταυτοποιηθούν αλλά ο ρόλος του χρήστη είναι καταστηματάρχης και όχι courier, εμφανίζεται ένα μήνυμα ότι δεν έχει την δικαιοδοσία ως courier. Τέλος εάν τα στοιχεία δεν ταυτοποιηθούν από την βάση δεδομένων, εμφανίζεται ένα μήνυμα σφάλματος, λόγω μη έγκυρων στοιχείων. Εάν όμως ο χρήστης δεν έχει λογαριασμό, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει δημιουργία νέου λογαριασμού, που θα τον οδηγήσει στη σελίδα Εγγραφής.



Εικόνα 3 : Activity Diagram “Σύνδεση”

Εγγραφή (Εικόνα 4)

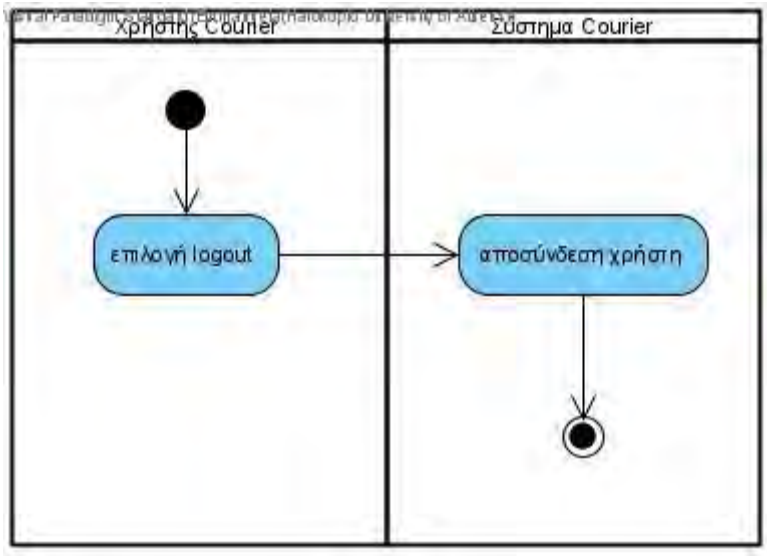
Ο χρήστης με το άνοιγμα της εφαρμογής επιλέγοντας δημιουργία νέου λογαριασμού, οδηγείται στη σελίδα Εγγραφής, όπου του ζητείται να εισάγει τα στοιχεία του, τα οποία στην συνέχεια ελέγχονται από το σύστημα για την εγκυρότητα τους. Στην περίπτωση μη έγκυρων στοιχείων εμφανίζεται μήνυμα λάθους στα αντίστοιχα πεδία. Αν όλα είναι σωστά, γίνεται έλεγχος επάρκειας των στοιχείων και αν υπάρχουν απαραίτητα πεδία που είναι κενά εμφανίζεται αντίστοιχο μήνυμα σε αυτά, αλλιώς ο χρήστης αποθηκεύεται στον κατάλογο χρηστών και του εμφανίζεται μήνυμα επιτυχούς εγγραφής, ενώ συνδέεται στο σύστημα και οδηγείται στη home page.



Εικόνα 4 : Activity Diagram “Εγγραφή”

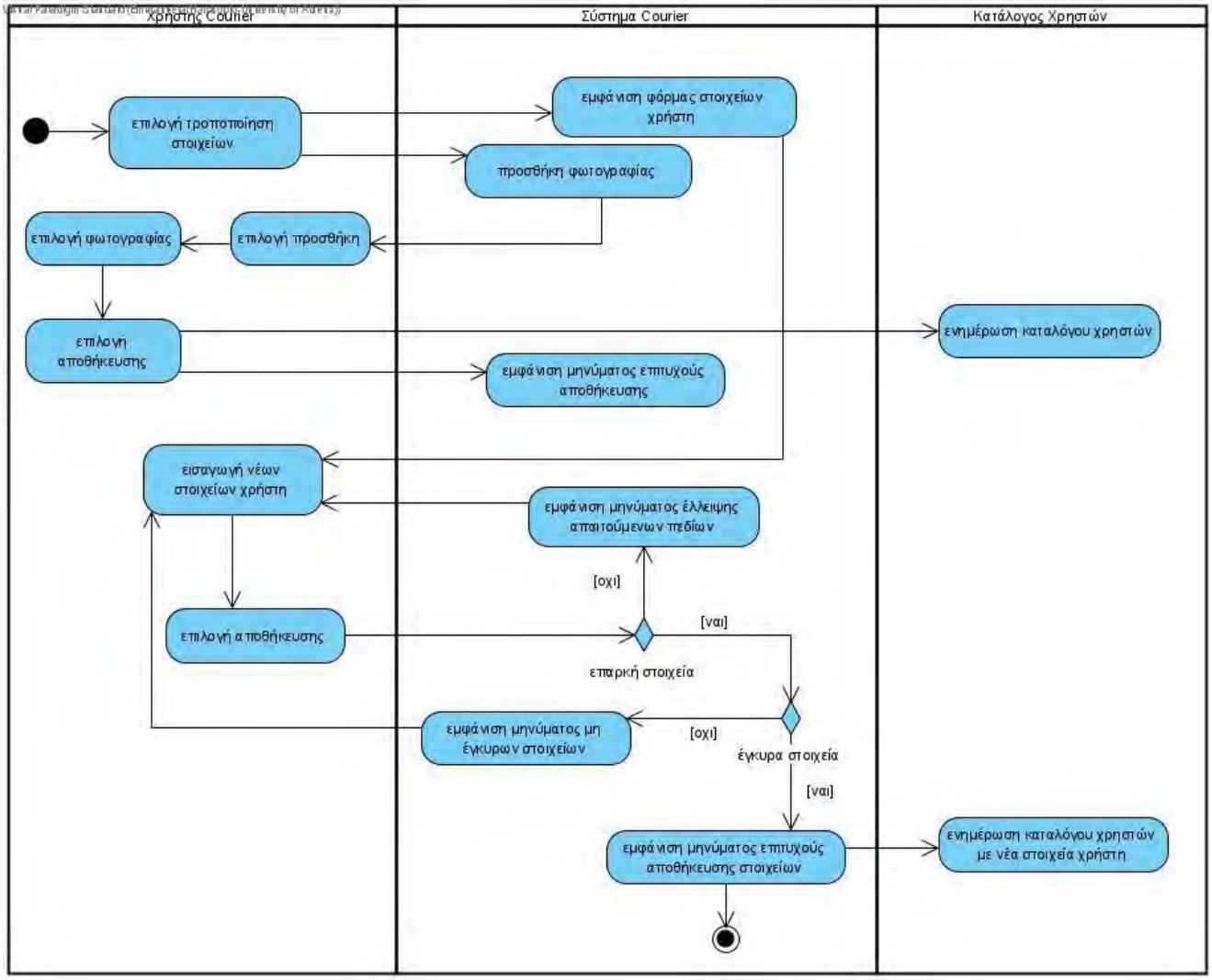
Αποσύνδεση (Εικόνα 5)

Ο χρήστης σε όλες τις σελίδες του συστήματος έχει την δυνατότητα να αποσυνδεθεί από τον λογαριασμό του. Με την επιλογή logout σταματά να είναι authenticate ο χρήστης και οδηγείται στη αρχική σελίδα της εφαρμογής, που είναι η σελίδα Σύνδεσης.



Τροποποίηση Στοιχείων (Εικόνα 6)

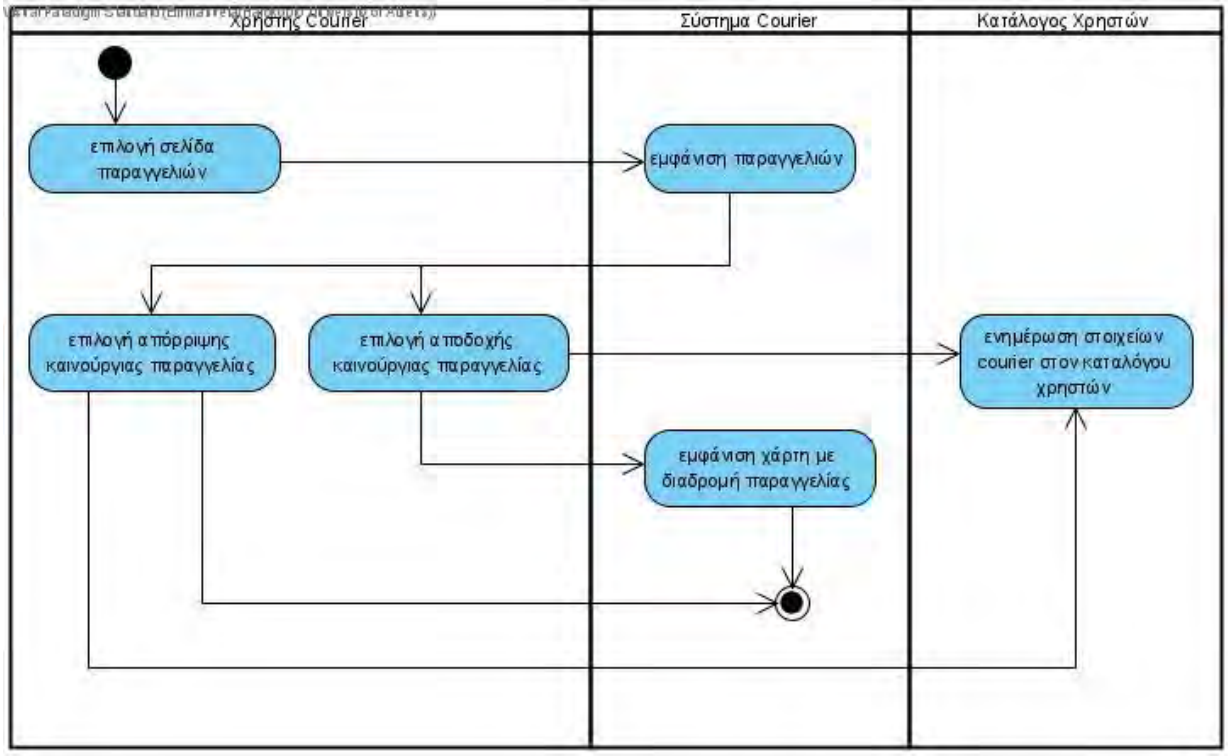
Επιλέγοντας ο χρήστης στη homepage την αλλαγή των στοιχείων του, του εμφανίζεται μια φόρμα με τα προσωπικά του στοιχεία. Αντικαθιστά τα πεδία που θέλει να αλλάξει με τα νέα δεδομένα και αφού επιλέξει την αποθήκευση τους γίνεται έλεγχος από το Σύστημα για το αν αυτά είναι επαρκή και στη συνέχεια για το αν είναι έγκυρα. Αν δεν είναι επαρκή ή έγκυρα κάποια στοιχεία εμφανίζεται το αντίστοιχο μήνυμα. Αν όλα είναι σωστά εμφανίζεται μήνυμα επιτυχούς αποθήκευσης και ενημερώνεται ο κατάλογος χρηστών με τα νέα στοιχεία του χρήστη.



Εικόνα 6 : Activity Diagram “Τροποποίηση Στοιχείων”

Έλεγχος Ειδοποίησης Παραγγελίας (Εικόνα 7)

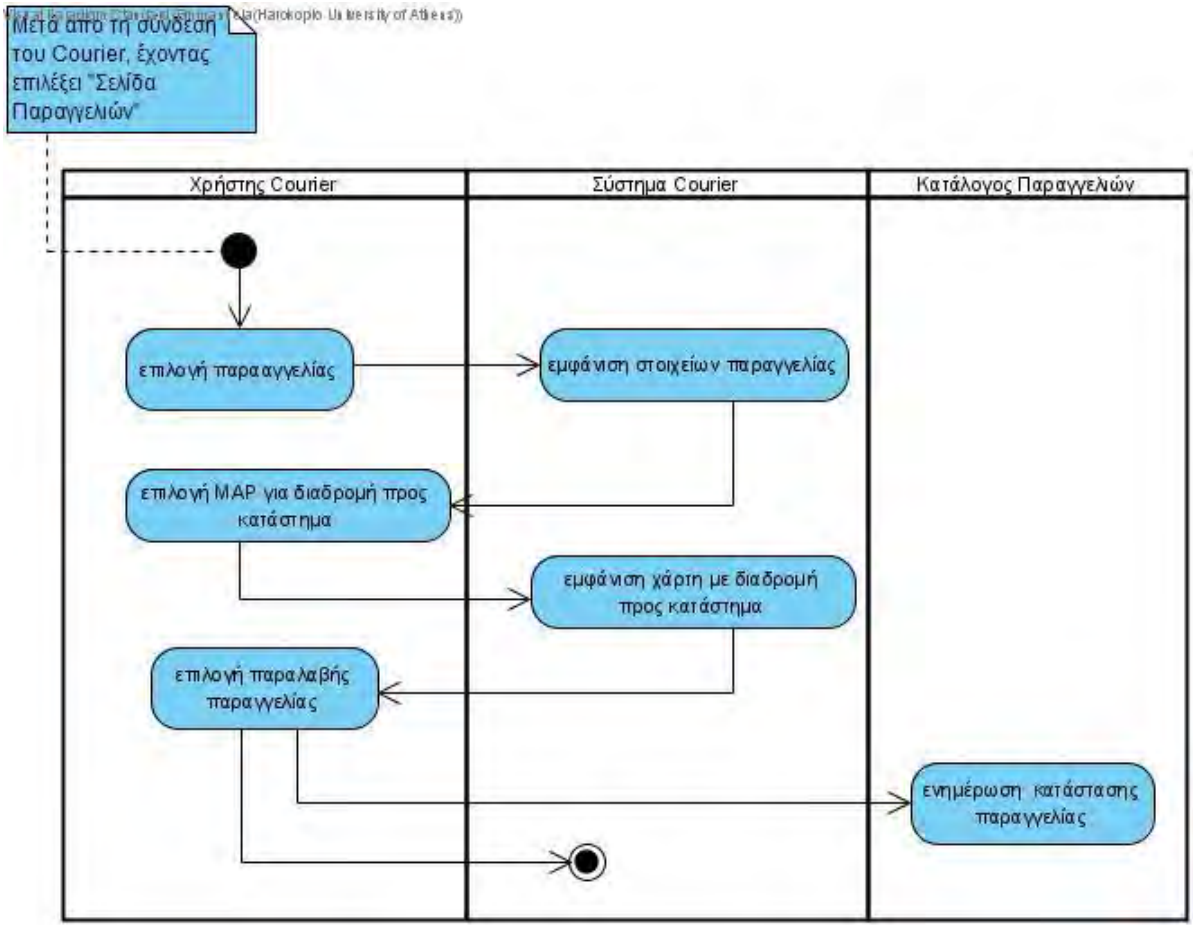
Ο Courier επιλέγοντας απο τη homepage να δει τη σελίδα παραγγελιών, μεταφέρεται στον πίνακα με όλες τις παραγγελίες. Εκεί του δίνεται η δυνατότητα αν πρόκειται για καινούργια παραγγελία να επιλέξει την αποδοχή ή την απόρριψή της. Και στις δύο περιπτώσεις ενημερώνεται στον κατάλογος χρηστών το στοιχείο του courier που αφορά την απόφασή του. Στην περίπτωση που δεχτεί την παραγγελία μεταφέρεται στη σελίδα με τον χάρτη και του δίνεται η διαδρομή από το σημείο που βρίσκεται μέχρι το σημείο του καταστήματος από΄το οποίο τον κάλεσαν.



Εικόνα 7 : Activity Diagram "Ειδοποίηση Παραγγελίας"

Ενημέρωση Παραλαβής από Κατάστημα (Εικόνα 8)

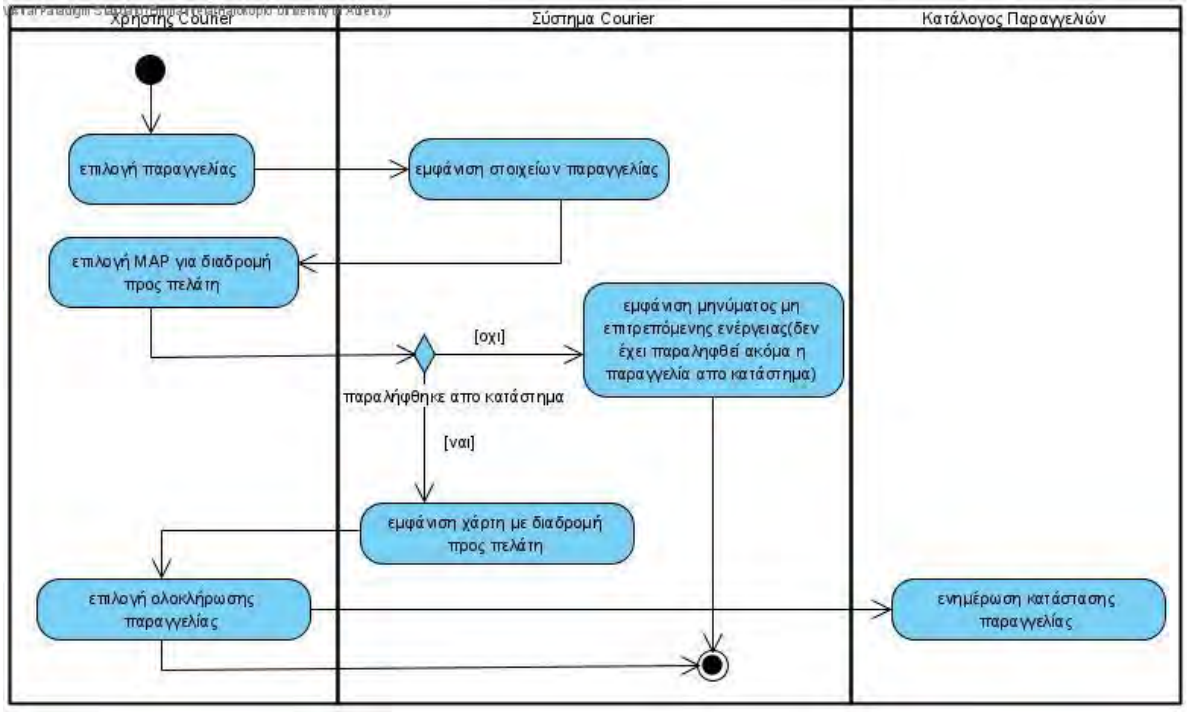
Ο Courier έχοντας συνδεθεί στο σύστημα και έχοντας μπει στη σελίδα παραγγελιών, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει κάποια από τις παραγγελίες και να του εμφανιστούν τα στοιχεία της. Στη σελίδα αυτή μπορεί επιλέγοντας το MAP που αφορά το κατάστημα να μεταφερθεί στον χάρτη με τη διαδρομή προς το κατάστημα στο οποίο ανήκει η παραγγελία. Αφού την παραλάβει θα πρέπει να επιλέξει «παραλαβή» ώστε να ενημερωθεί και ο κατάλογος παραγγελιών με την κατάσταση της παραγγελίας.



Εικόνα 8 : Activity Diagram " Παραλαβή από Κατάστημα"

Ενημέρωση Παράδοσης στον Πελάτη(Εικόνα 9)

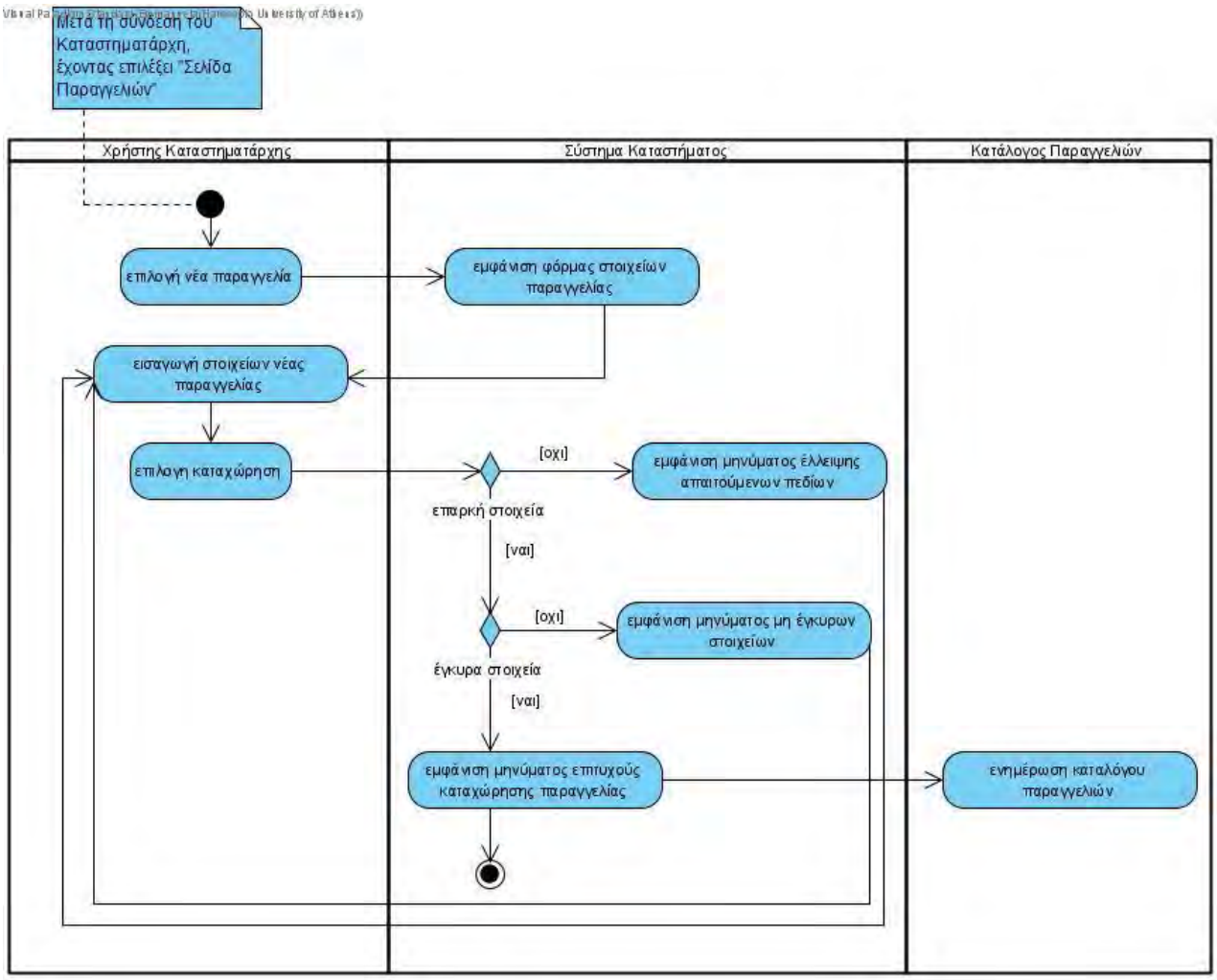
Ο Courier έχοντας συνδεθεί στο σύστημα και έχοντας μπει στη σελίδα παραγγελιών, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει κάποια από τις παραγγελίες και να του εμφανιστούν τα στοιχεία της με τη δυνατότητα επιλογής του MAP που αφορά το πελάτη. Στη περίπτωση αυτή γίνεται έλεγχος από το σύστημα του Courier για το αν έχει παραληφθεί πρώτα η παραγγελία από το κατάστημα. Αν δεν έχει παραληφθεί του εμφανίζεται μήνυμα μη επιτρεπόμενης ενέργειας, αλλιώς μεταβαίνει στον χάρτη με τη διαδρομή προς τον πελάτη που έχει κάνει την παραγγελία. Αφού την παράδοση θα πρέπει να επιλέξει «ολοκλήρωση» ώστε να ενημερωθεί και ο κατάλογος παραγγελιών με την κατάσταση της παραγγελίας.



Εικόνα 9 : Activity Diagram "Παράδοση στον Πελάτη"

Καταχώρηση Νέας Παραγγελίας (Εικόνα 10)

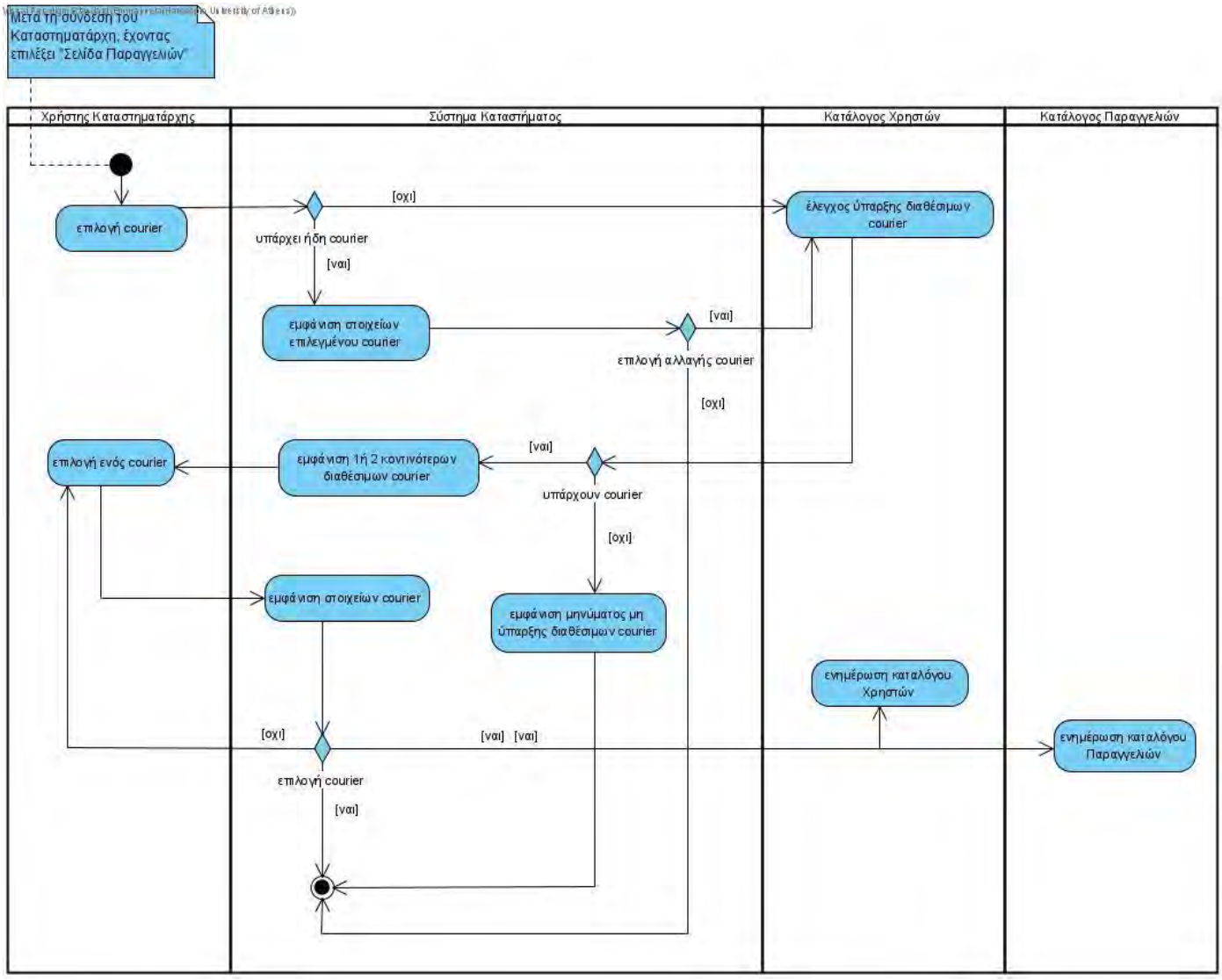
Ο καταστηματάρχης έχοντας συνδεθεί στο σύστημα και έχοντας μπει στη σελίδα με τις παραγγελίες, έχει τη δυνατότητα δημιουργίας νέα παραγγελίας. Αφού μεταβεί στη σελίδα με τη φόρμα της παραγγελίας και συμπληρώσει τα πεδία της, με την επιλογή «καταχώρηση» γίνεται έλεγχος από το σύστημα για το αν είναι επαρκή και έγκυρα τα στοιχεία. Αν υπάρχει λάθος σε κάποιο πεδίο εμφανίζεται αντίστοιχο μήνυμα λάθους, αλλιώς εμφανίζεται μήνυμα επιτυχούς καταχώρησης και ενημερώνεται ο κατάλογος παραγγελιών με την νέα παραγγελία.



Εικόνα 10 : Activity Diagram “Καταχώρηση Παραγγελίας”

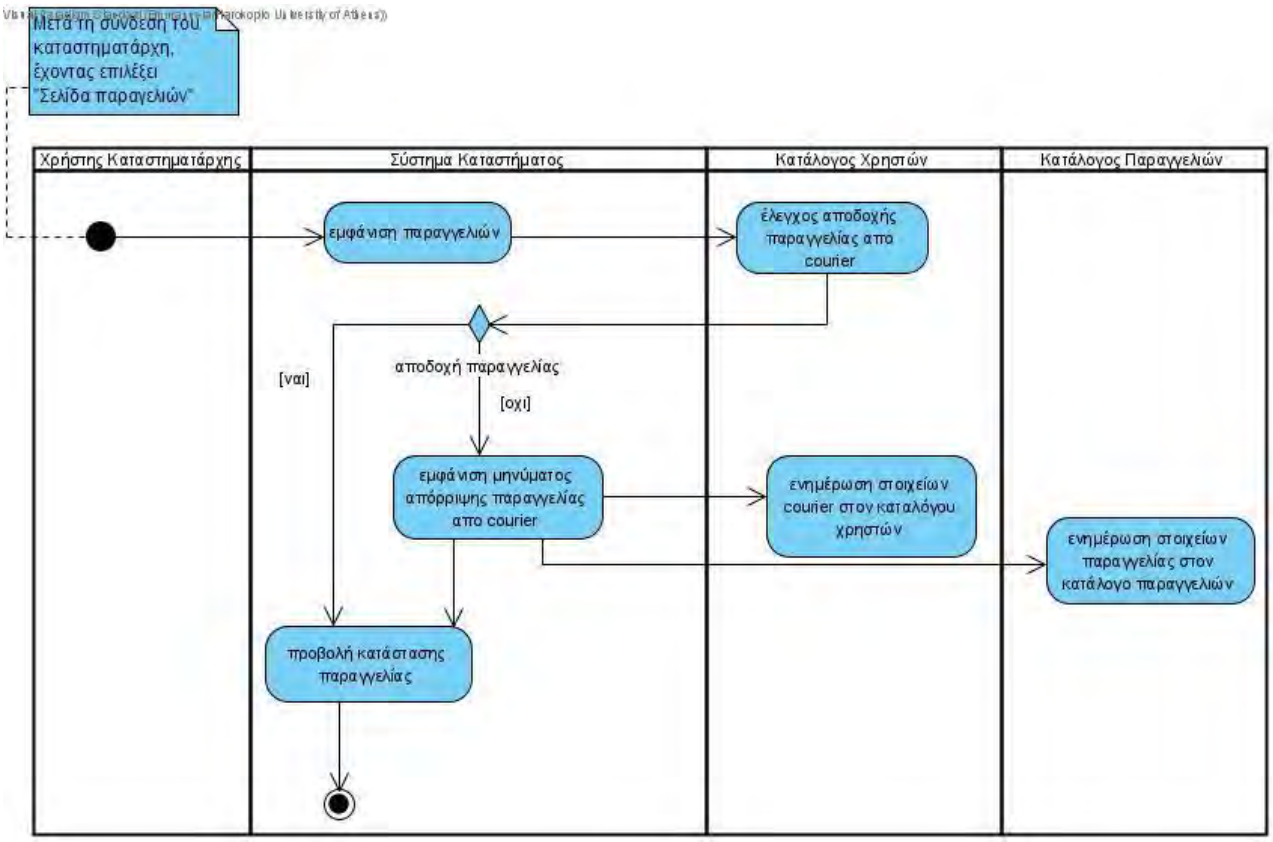
Επιλογή Διαθέσιμου Courier (Εικόνα 11)

Ο καταστηματάρχης μπαίνοντας στη σελίδα παραγγελιών μπορεί να επιλέξει courier για κάθε μια από αυτές. Επιλέγοντας το «courier» σε κάποια παραγγελία γίνεται έλεγχος για το αν έχει επιλεχθεί ήδη κάποιος για αυτή. Αν έχει επιλεχθεί εμφανίζεται μια σελίδα με τα στοιχεία του courier και δίνεται η δυνατότητα αλλαγής του, όπου οδηγεί τον καταστηματάρχη στη σελίδα με τους διαθέσιμους couriers στη οποία οδηγείται και σε περίπτωση που πρώτη φορά επιλέγεται courier για την παραγγελία. Αν υπάρχουν διαθέσιμοι couriers εμφανίζονται ο ένας ή αν υπάρχουν οι δύο που βρίσκονται πιο κοντά στο κατάστημα. Επιλέγεται ένας και εμφανίζονται τα στοιχεία και το πόσο μακριά βρίσκεται και υπάρχει η επιλογή να τον καλέσει ο καταστηματάρχης για αυτή την παραγγελία. Σε περίπτωση που τον καλέσει ενημερώνεται ο κατάλογος χρηστών για τον courier και ο κατάλογος παραγγελιών. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν διαθέσιμοι courier εμφανίζεται μήνυμα μη ύπαρξης διαθέσιμων courier.



Επίβλεψη Πορείας Παραγγελίας (Εικόνα 12)

Όταν ο καταστηματάρχης μπαίνει στη σελίδα παραγγελιών, το σύστημα ελέγχει απο τον κατάλογο χρηστών αν ο courier έχει αποδεχτεί την παραγγελία. Αν δεν την αποδέχτηκε εμφανίζεται μήνυμα απόρριψης παραγγελίας απο courier και παράλληλα ενημερώνονται τα στοιχεία του courier στον κατάλογο χρηστών και τα στοιχεία της παραγγελίας στον κατάλογο παραγγελιών. Αν όμως έγινε αποδεκτή η παραγγελία τότε αυτή εμφανίζεται στον πίνακα παραγγελιών με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.



Εικόνα 12 : Activity Diagram "Επίβλεψη Πορείας Παραγγελίας"

6.3.4. Class Diagram

Στην εικόνα 13 παρουσιάζονται οι χρήστες των 2 συστημάτων: Store και Courier . Τα κοινά χαρακτηριστικά αυτών βρίσκονται στην κλάση User την οποία κληρονομούν, με το id να το αποκτούν κατά την αυθεντικοποίηση του χρήστη.

Η κλάση Store έχει ως επιπλέον χαρακτηριστικά τα εξής στοιχεία : το ονοματεπώνυμο του Καταστηματάρχη, την διεύθυνση του καταστήματος, το τηλέφωνο, την επωνυμία του καταστήματος καθώς και δύο αριθμούς που προσδιορίζουν το γεωγραφικό μήκος και πλάτος αντίστοιχα της τοποθεσίας του καταστήματος(latitude, longitude).

Η κλάση Courier έχει έξτρα χαρακτηριστικά τα εξής : το όνομα του Courier, την διεύθυνση του σπιτιού του, την τρέχουσα διεύθυνση που μπορεί να βρίσκεται, την ημερομηνία γέννησης, το τηλέφωνό του, δύο αριθμούς που προσδιορίζουν το γεωγραφικό μήκος και πλάτος αντίστοιχα της τρέχουσας τοποθεσίας (latitude, longitude), καθώς και δύο μεταβλητές την

takeLocation και busy που παίρνουν τιμές true/ false. Η πρώτη δηλώνει αν ο Courier έχει ανοίξει τις ειδοποιήσεις του για να τον βρίσκουν οι καταστηματάρχες, ενώ η δεύτερη αν έχει δεχτεί παραγγελία από κάποιον αυτή τη στιγμή και είναι σε διαδικασία παράδοσης (αν είναι κατειλημμένος).

Η κλάση Order διαθέτει τα χαρακτηριστικά της παραγγελίας : το όνομα του πελάτη, την διεύθυνσή του, το όνομα στο κουδούνι, το τηλέφωνό του, το κόστος της παραγγελίας, δύο αριθμούς που προσδιορίζουν το γεωγραφικό μήκος και πλάτος αντίστοιχα της τοποθεσίας του πελάτη (latitude, longitude), καθώς και δύο μεταβλητές fromStore και toCustomer που παίρνουν τιμές true/ false. Η πρώτη δηλώνει αν έχει παραληφθεί η παραγγελία από το κατάστημα και η δεύτερη αν έχει παραδοθεί στον πελατη. Τέλος η κλάση περιλαμβάνει και άλλα δύο χαρακτηριστικά storeID, courierID που δηλώνουν το ID-κλειδί του καταστήματος που έγινε η παραγγελία και το ID-κλειδί του courier στον οποίο έχει ανατεθεί η παράδοσή της, αντίστοιχα.

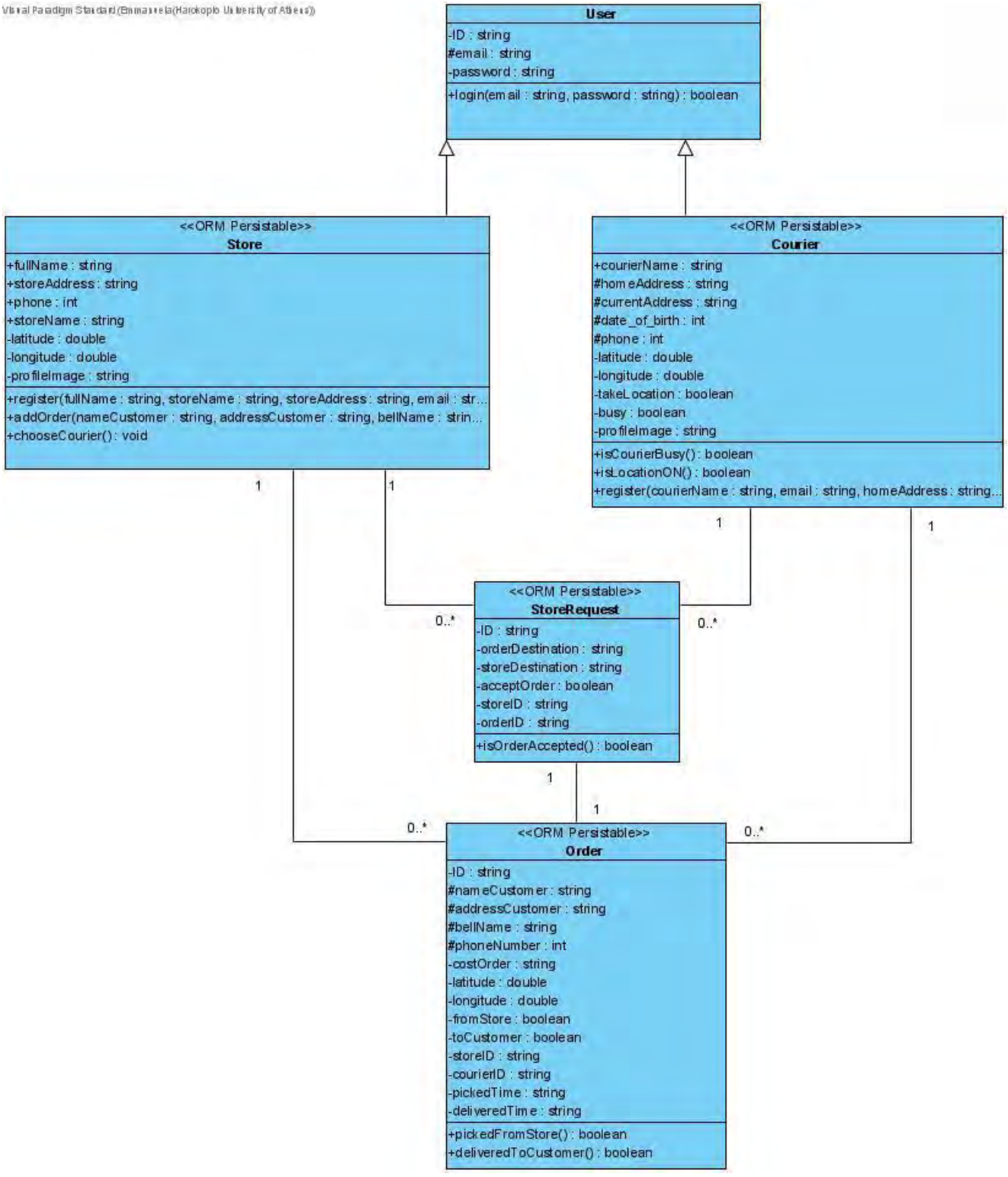
Η κλάση StoreRequest έχει ως χαρακτηριστικά κάποια στοιχεία που αφορούν την παραγγελία και τον Courier στον οποίο αυτή έχει ανατεθεί. Τα χαρακτηριστικά είναι: το ID της παραγγελίας, το ID του καταστήματος στο οποίο ανήκει, τη διεύθυνση του καταστήματος και του πελάτη, καθώς και μια μεταβλητή acceptOrder που παίρνει τιμές true/ false και δηλώνει αν ο courier έχει αποδεχτεί την κλήση από το κατάστημα για την παραλαβή και παράδοση της παραγγελίας. Αυτή η κλάση συνδέεται με γραμμή Association με την κλάση Order και η πληθικότητα είναι 1-1, διότι μια παραγγελία έχει μια κλήση από το κατάστημα προς έναν courier και αντίστροφα μια κλήση ανήκει μόνο σε μια παραγγελία.

Η κλάση Store συνδέεται με γραμμή Association με την κλάση Order και η πληθικότητα είναι 1-0*, διότι 1 κατάστημα μπορεί να έχει από 0 έως πολλές παραγγελίες και αντίστροφα 1 παραγγελία μπορεί να ανήκει μόνο σε 1 κατάστημα.

Η κλάση Courier συνδέεται με την κλάση Order με πληθικότητα 1-0*, διότι 1 courier μπορεί να έχει από 0 έως πολλές παραγγελίες να παραδώσει και αντίστροφα 1 παραγγελία έχει ανατεθεί σε έναν courier.

Η κλάση StoreRequest συνδέεται με την κλάση Store και Order με πληθικότητα 1-0*, διότι ένα κατάστημα κάνει από 0 έως πολλές κλήσεις σε courier για παραγγελίες και αντίστοιχα μια κλήση για μια παραγγελία ανήκει σε ένα κατάστημα. Επίσης ένας courier έχει από 0 έως πολλές κλήσεις για παραγγελίες και αντίστοιχα μια κλήση για μια παραγγελία ανήκει σε έναν courier.

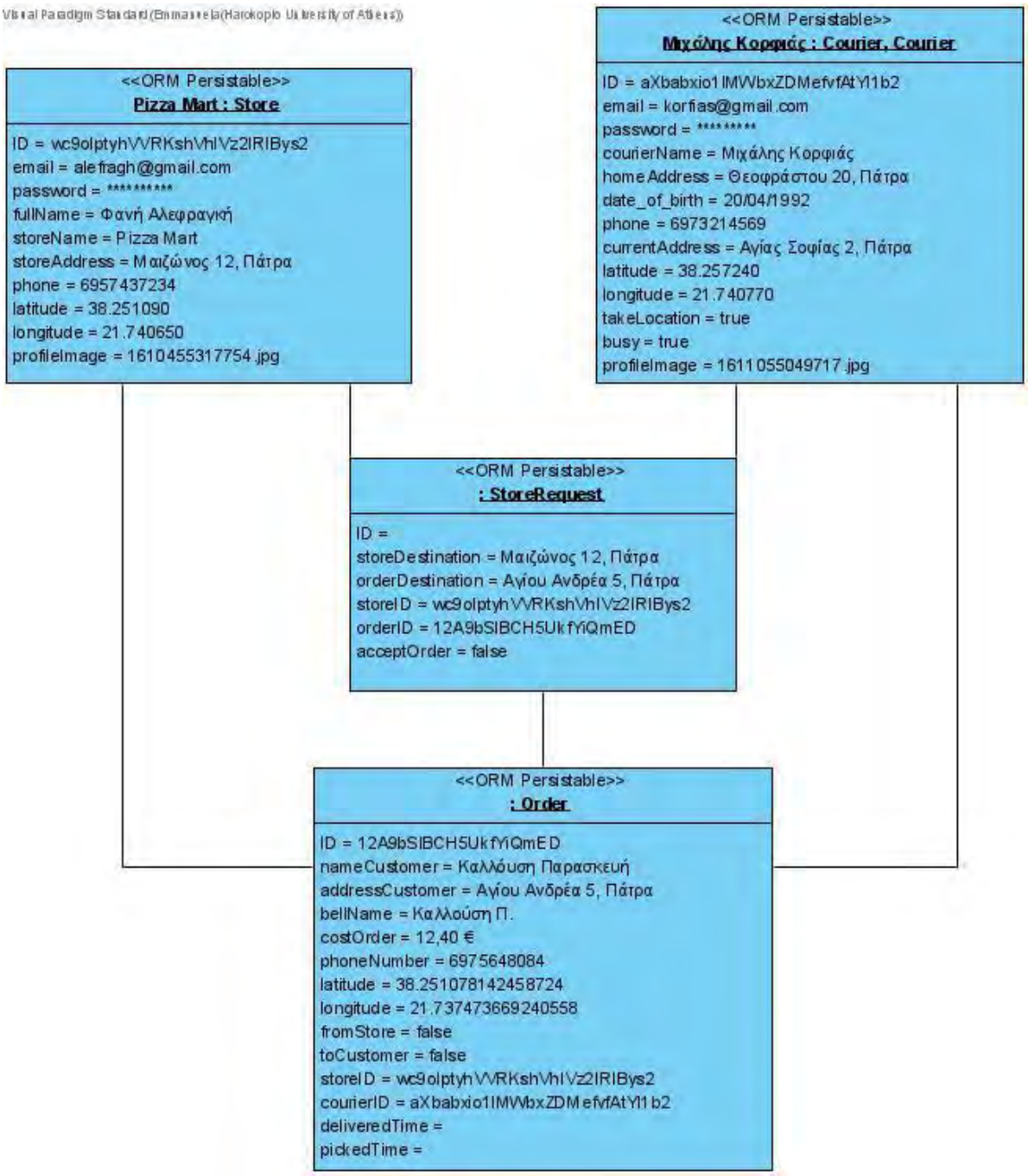
Η βάση δεδομένων του συστήματος βρίσκεται στο Cloud Firestore το οποίο είναι μια NoSQL document database.



Εικόνα 13 : Class Diagram

6.3.5. Object Diagram

Για το Object Diagram δημιουργήθηκε ένα στιγμιότυπο του συστήματος σε μία μορφή του Class Diagram. Το store και ο courier είναι δύο τυχαίοι Χρήστες με random στοιχεία, όπως είναι και τα στοιχεία της order.



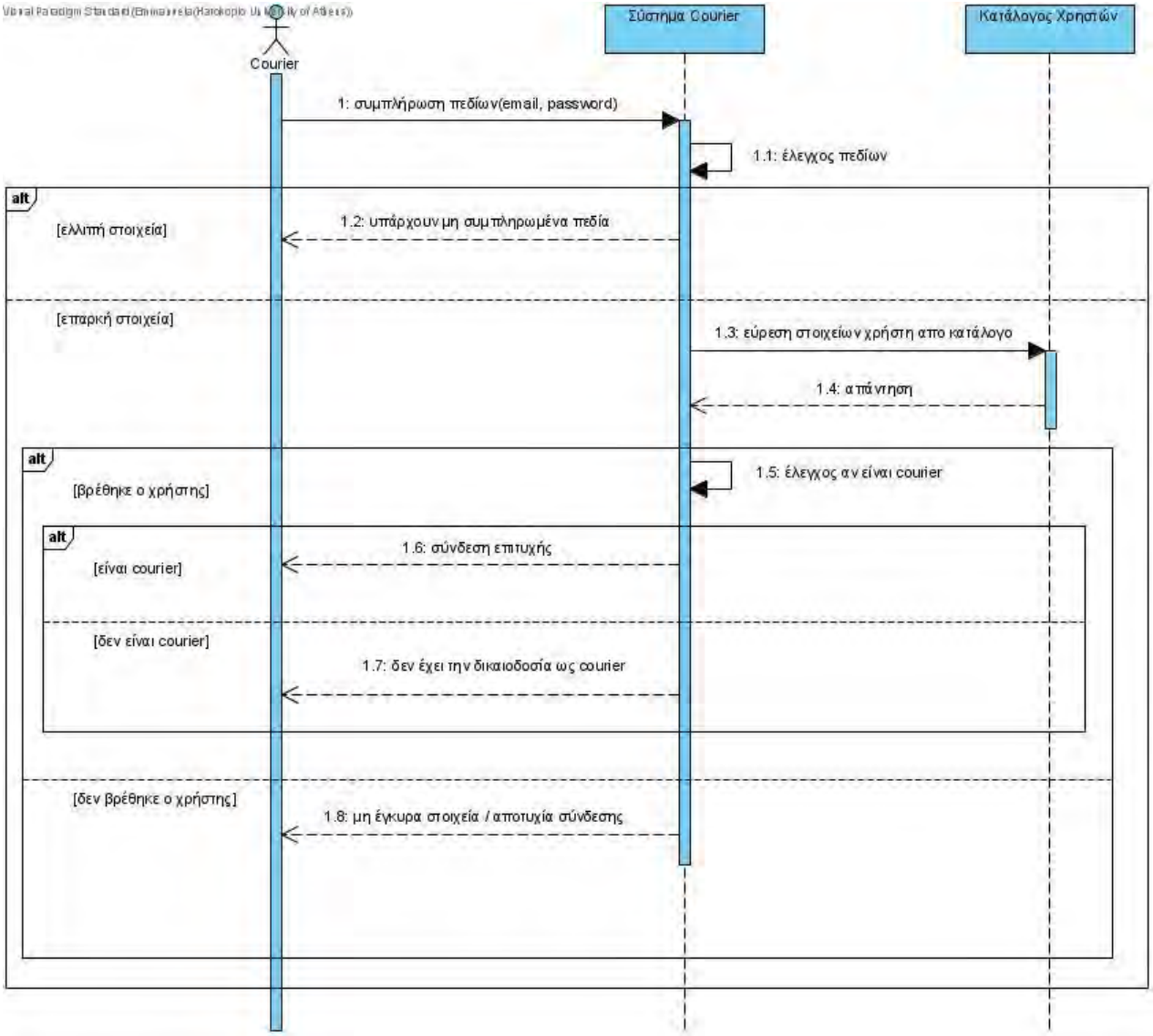
Εικόνα 14 : Object Diagram

6.3.6. Sequence Diagrams

Δημιουργήσαμε επτά Sequence diagrams, για τη σύνδεση και την εγγραφή νέου χρήστη στο αντίστοιχο σύστημα που τον αφορά (η ίδια διαδικασία είτε για courier, είτε για καταστηματάρχη), για την επιλογή διαθέσιμου courier απο τον καταστηματάρχη, την ειδοποίηση για παραγγελίες που λαμβάνει ο courier, την παραλαβή και την παράδοση της παραγγελίας απο τον courier καθώς και την καταχώρηση νέας παραγγελίας απο τον καταστηματάρχη.

Σύνδεση (Εικόνα 15)

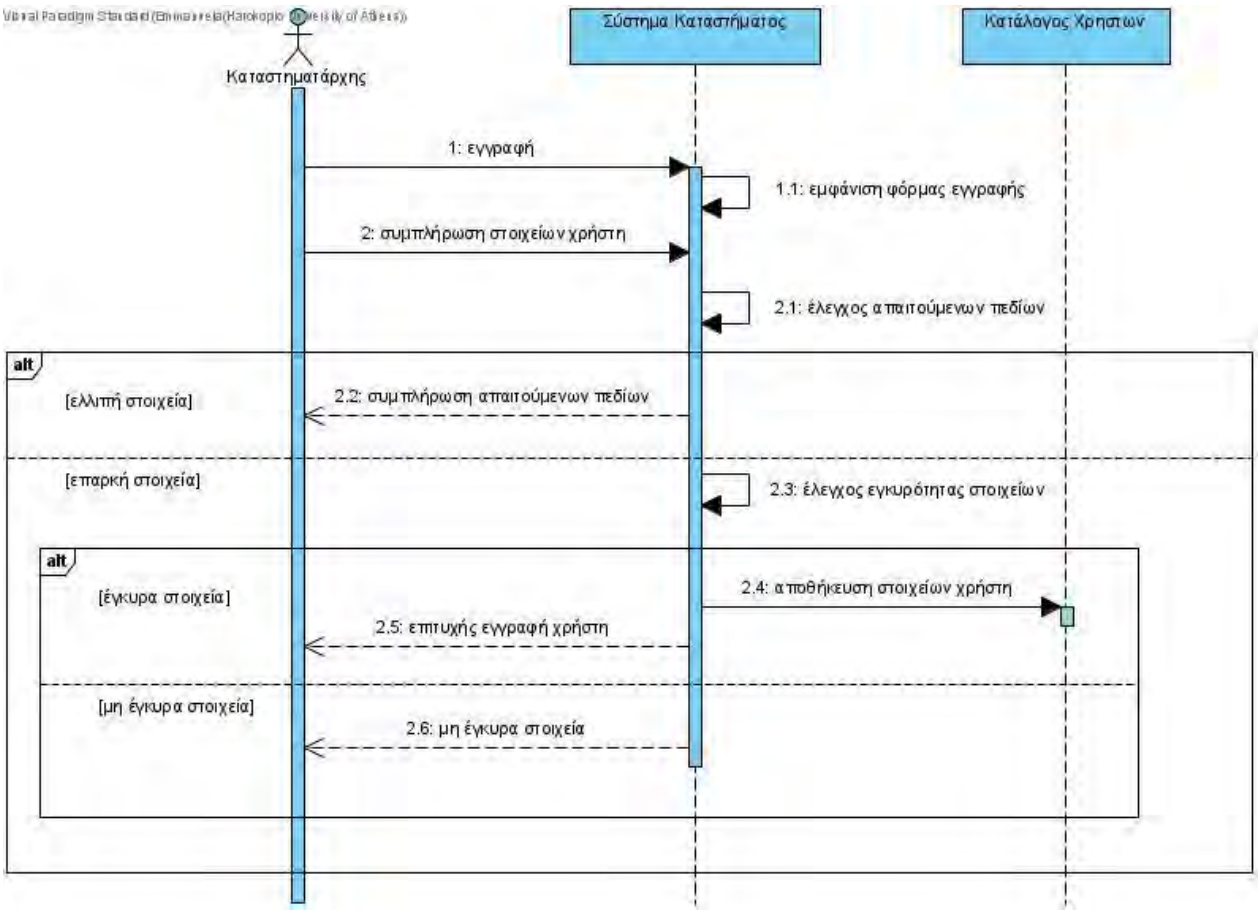
Στο διάγραμμα αυτό βλέπουμε την επικοινωνία μεταξύ του συστήματος και του courier κατά την είσοδό του στο σύστημα. Αφού συμπληρώνει τα στοιχεία του στη σελίδα login γίνεται έλεγχος των πεδίων από το σύστημα του Courier για το αν είναι επαρκή τα στοιχεία και στη συνέχεια για την εγκυρότητα τους και το αν ανήκουν σε courier. Σε κάθε περίπτωση αν υπάρχει κάποιο σφάλμα επιστρέφεται αντίστοιχο μήνυμα στον χρήστη.



Εικόνα 15 : Sequence Diagram “Σύνδεση”

Εγγραφή (Εικόνα 16)

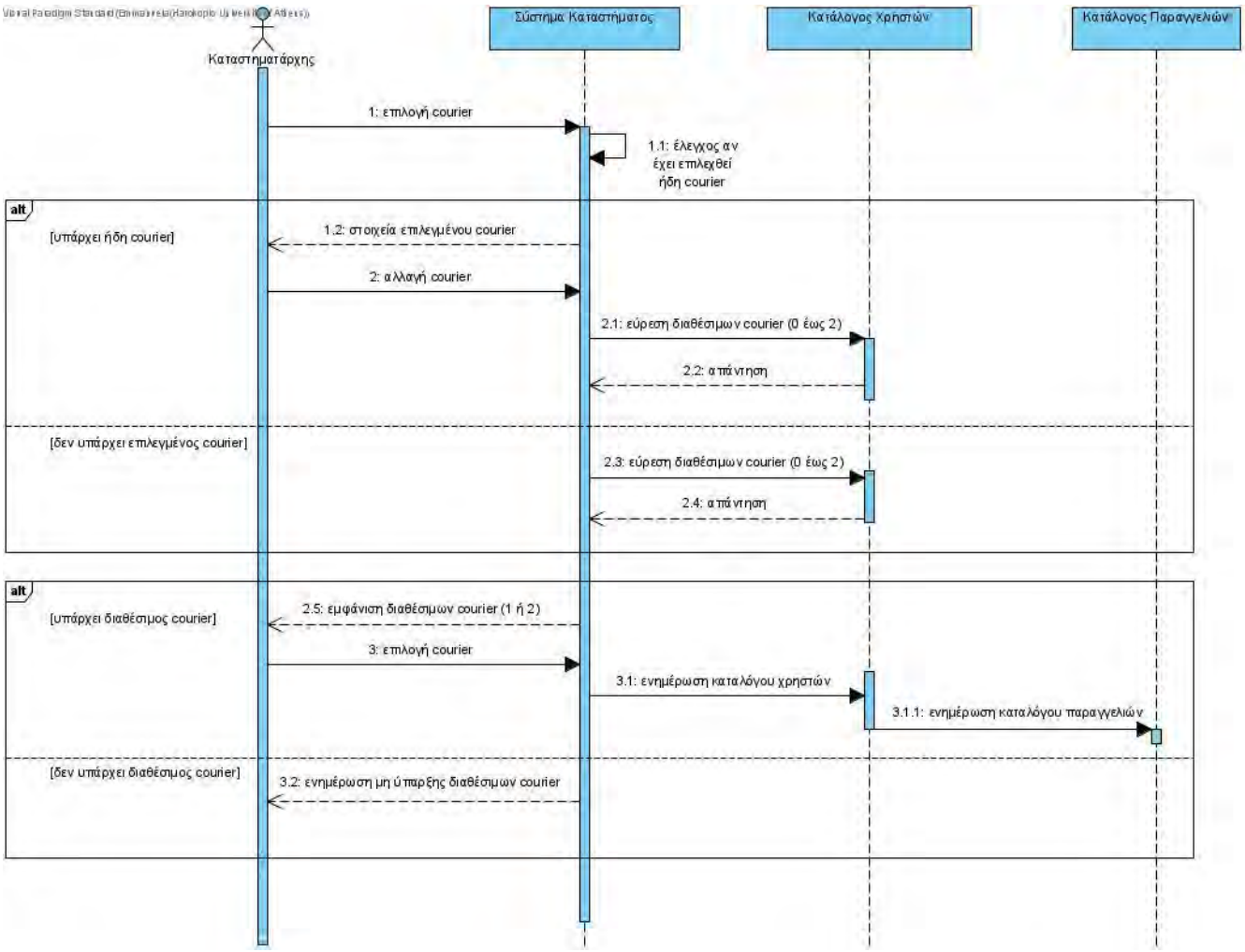
Στο διάγραμμα παρακάτω βλέπουμε την αλληλουχία στην επικοινωνία μεταξύ του καταστηματάρχη και του συστήματος κατά την εγγραφή του χρήστη στο σύστημα. Κατά τον έλεγχο των στοιχείων από το σύστημα δημιουργούνται τέσσερις περιπτώσεις : αν είναι επαρκή τα στοιχεία ή όχι και αν είναι έγκυρα ή οχι.



Εικόνα 16 : Sequence Diagram "Εγγραφή "

Επιλογή Courier (Εικόνα 17)

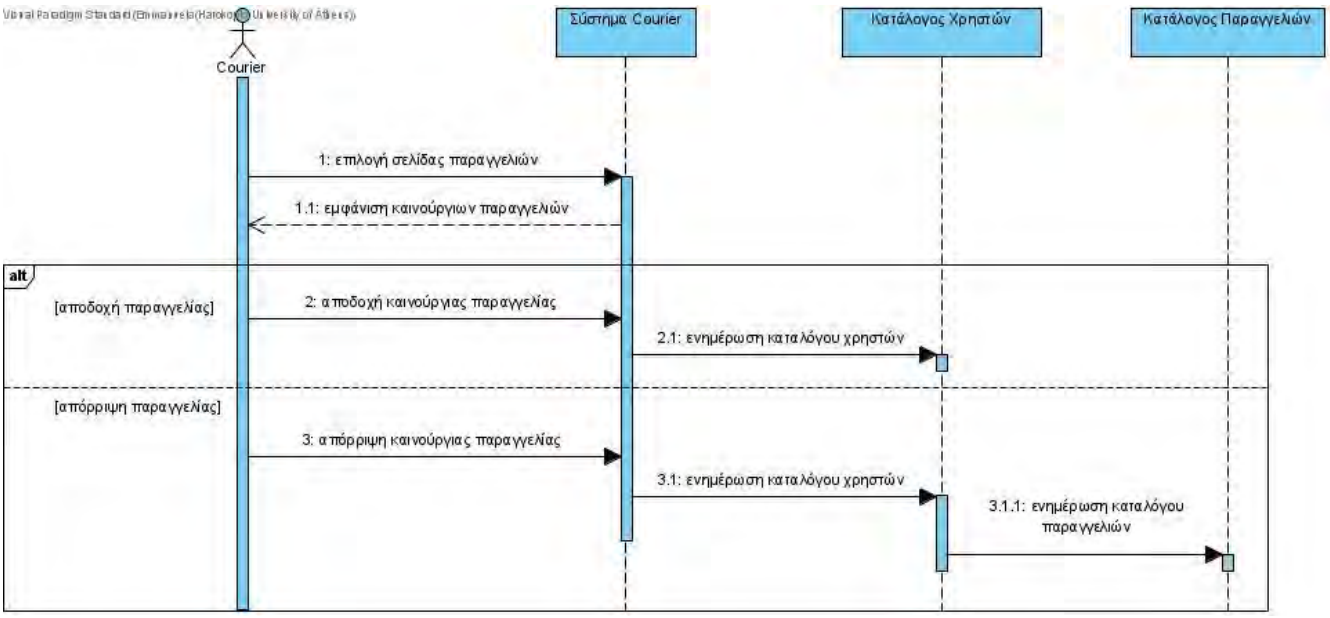
Παρουσιάζεται η επικοινωνία μεταξύ του καταστηματάρχη και του συστήματος κατά την επιλογή courier για μια παραγγελία. Βλέπουμε ότι υπάρχουν 4 περιπτώσεις: ο καταστηματάρχης να έχει επιλέξει ήδη παλιότερα courier, ή οχι και αν υπάρχουν διαθέσιμοι courier ή όχι. Σε κάθε περίπτωση μετά από τον αντίστοιχο έλεγχο από το σύστημα εμφανίζεται κατάλληλο μήνυμα στον καταστηματάρχη.



Εικόνα 17 : Sequence Diagram “Επιλογή Courier ”

Ειδοποίηση Παραγγελίας (Εικόνα 18)

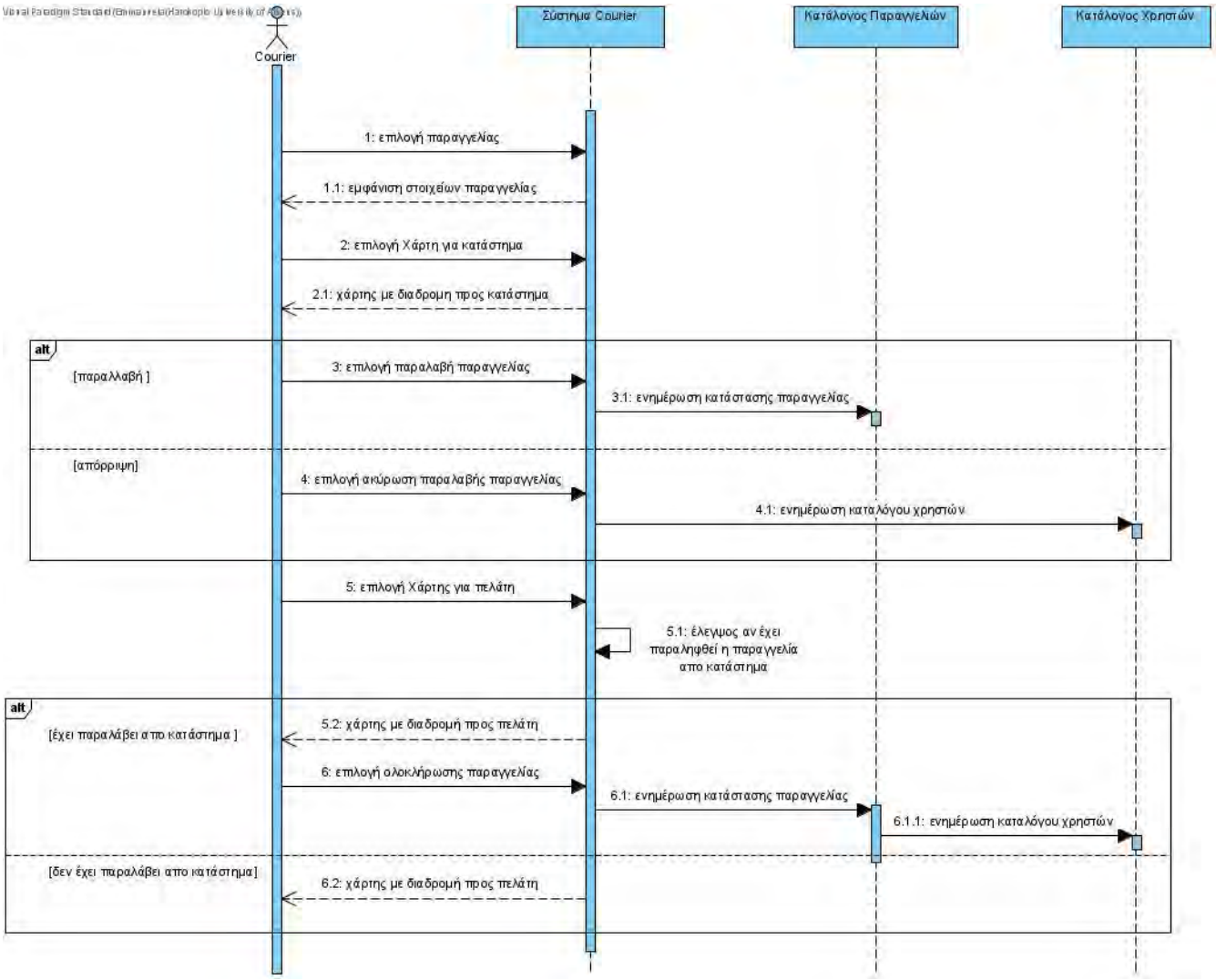
Παρουσιάζεται η αλληλουχία στις ενέργειες μεταξύ του courier και του συστήματος courier κατά την αποδοχή ή απόρριψη παράδοσης μιας παραγγελίας.



Εικόνα 18 : Sequence Diagram "Ειδοποίηση Παραγγελίας "

Παραλαβή από Κατάστημα (Εικόνα 19)

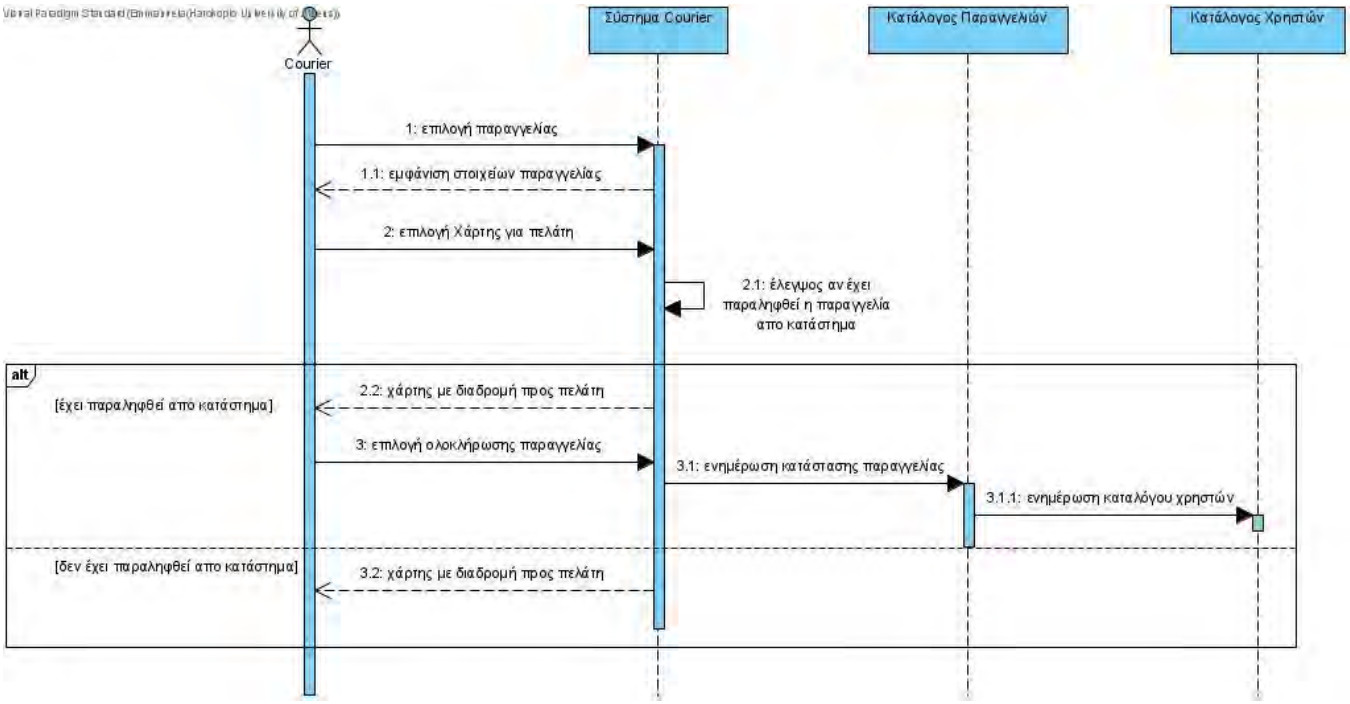
Παρουσιάζεται η αλληλουχία στις ενέργειες μεταξύ του courier και του συστήματος courier κατά την παραλαβή της παραγγελίας από το κατάστημα. Βλέπουμε ότι έχουμε 4 περιπτώσεις : να παραλάβει την παραγγελία από το κατάστημα ή να απορρίψει την κλήση για αυτή την παραγγελία, καθώς και να την έχει παραλάβει από το κατάστημα ή όχι ακόμα.



Εικόνα 19 : Sequence Diagram "Παραλαβή από Κατάστημα "

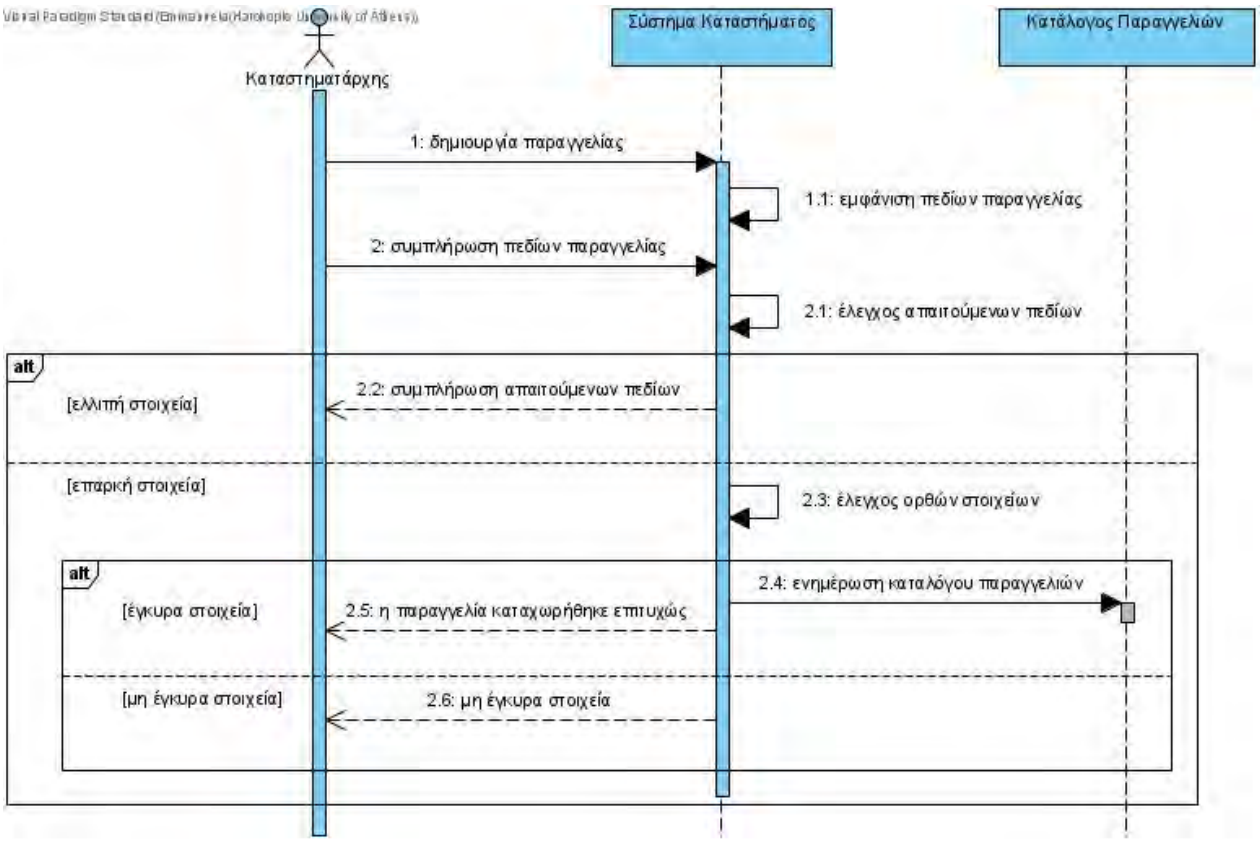
Παράδοση στον Πελάτη(Εικόνα 20)

Παρουσιάζεται η επικοινωνία μεταξύ του courier και του συστήματος courier για την παράδοση της παραγγελίας στον πελάτη. Υπάρχουν δύο περιπτώσεις είτε να έχει παραλάβει από το κατάστημα την παραγγελία είτε όχι ακόμα.



Καταχώρηση Νέας Παραγγελίας (Εικόνα 21)

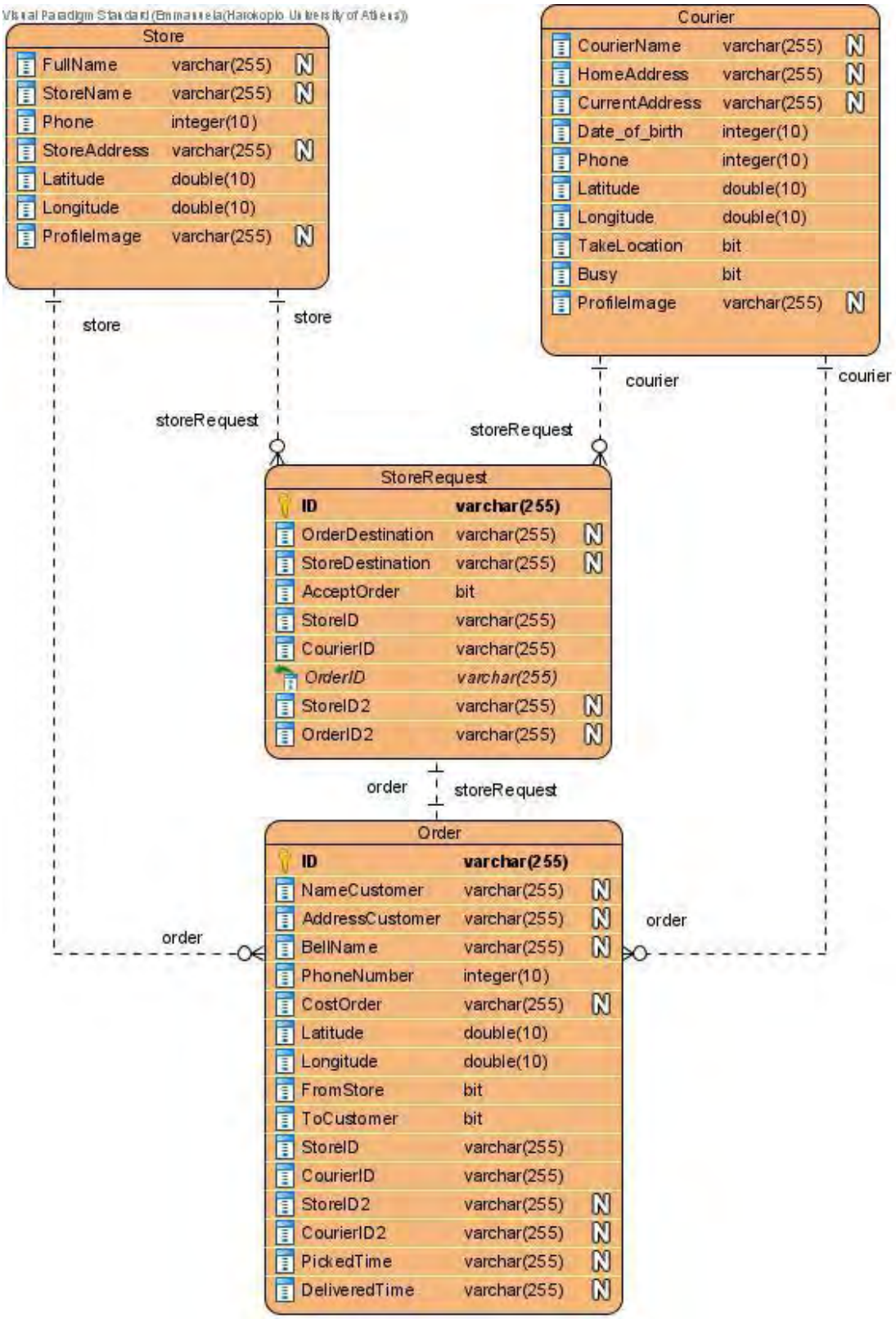
Παρουσιάζεται η επικοινωνία μεταξύ του καταστηματάρχη και του συστήματος κατά την δημιουργία νέας παραγγελίας. Δημιουργούνται 4 περιπτώσεις κατά τον έλεγχο των στοιχείων της παραγγελίας : να υπάρχουν ελλιπή στοιχεία ή όχι και στην περίπτωση που είναι επαρκή τα στοιχεία να είναι έγκυρα ή όχι τα στοιχεία.



Εικόνα 21 : Sequence Diagram "Καταχώρηση Παραγγελίας "

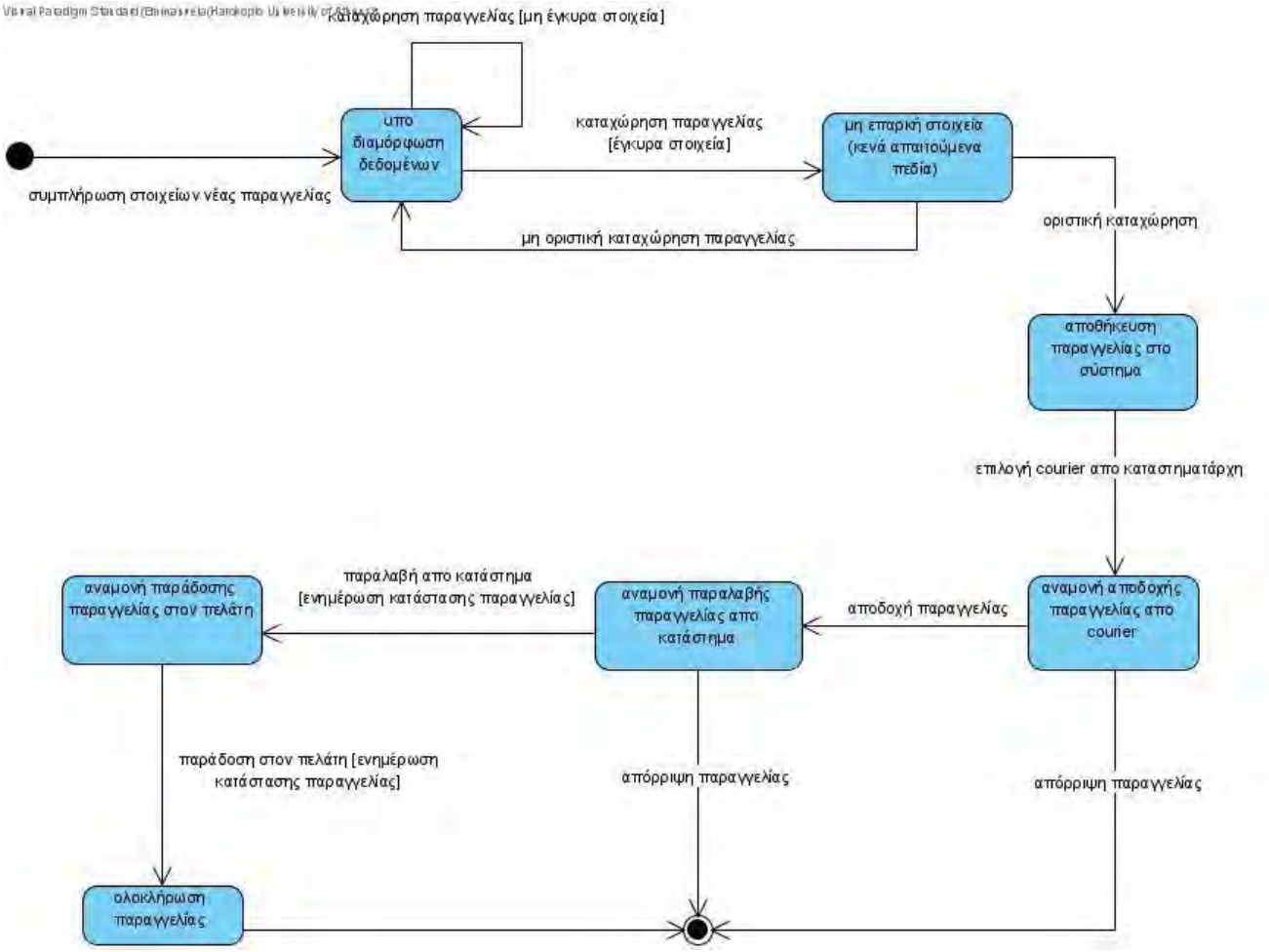
6.3.7. ER Diagram

Το μοντέλο οντοτήτων-συσχετίσεων (ER μοντέλο) περιγράφει αλληλένδετες οντότητες σε ένα συγκεκριμένο τομέα και καθορίζει τις σχέσεις που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ τους. Για να δημιουργήσουμε το διάγραμμα αυτό από το Class Diagram που ήμασταν, επιλέξαμε σε κάθε κλάση, η επέκταση που την χαρακτηρίζει να είναι η ORM Persistable, καθώς είναι μια ειδική μορφή τάξης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μοντελοποίηση ενός μοντέλου αντικειμένου μιας σχεσιακής βάσης δεδομένων. Στη συνέχεια, από το υπάρχων Class Diagram, επιλέγουμε να κάνουμε συγχρονισμό σε μοντέλο οντοτήτων-συσχετίσεων επιλέγοντας "do not generate" . Έτσι, δημιουργείται το παρακάτω διάγραμμα στο οποίο φαίνονται οι λέξεις κλειδιά (σύμβολο κλειδί) της κάθε οντότητας καθώς και η σχέση μεταξύ των οντοτήτων σύμφωνα με τη σχέση που είχαμε και στο class diagram (one-to-one, one-to-many).


Visual Paradigm Standard (Emmanuela(Harokopio University of Athens))
Store
FullName varchar(255) N
StoreName varchar(255) N
Phone integer(10)
StoreAddress varchar(255) N
Latitude double(10)
Longitude double(10)
ProfileImage varchar(255) N
Courier
CourierName varchar(255) N
HomeAddress varchar(255) N
CurrentAddress varchar(255) N
Date_of_birth integer(10)
Phone integer(10)
Latitude double(10)
Longitude double(10)
TakeLocation bit
Busy bit
ProfileImage varchar(255) N
store
store
courier
courier
storeRequest
storeRequest
StoreRequest
ID varchar(255)
OrderDestination varchar(255) N
StoreDestination varchar(255) N
AcceptOrder bit
StoreID varchar(255)
CourierID varchar(255)
OrderID varchar(255)
StoreID2 varchar(255) N
OrderID2 varchar(255) N
order
storeRequest
Order
ID varchar(255)
NameCustomer varchar(255) N
AddressCustomer varchar(255) N
BellName varchar(255) N
PhoneNumber integer(10)
CostOrder varchar(255) N
Latitude double(10)
Longitude double(10)
FromStore bit
ToCustomer bit
StoreID varchar(255)
CourierID varchar(255)
StoreID2 varchar(255) N
CourierID2 varchar(255) N
PickedTime varchar(255) N
DeliveredTime varchar(255) N
order
order

6.3.8. State Machine Diagram

Στο State Machine Diagram της Εικόνας 23 βλέπουμε τις πιθανές καταστάσεις όπου μπορεί να βρίσκεται η οντότητα παραγγελίας από τη δημιουργία της μέχρι την παράδοσή της στον πελάτη, καθώς και τις ενέργειες που ωθούν την εναλλαγή των καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν.



6.4. Δημιουργία Συστήματος

Έχουν δημιουργηθεί δύο εφαρμογές στο περιβάλλον ανάπτυξης για το λειτουργικό σύστημα Android της Google το Android Studio που ειναι, η μια αφορά τα καταστήματα (store application) και η άλλη τους διανομείς (courier application).

6.4.1. Store Application

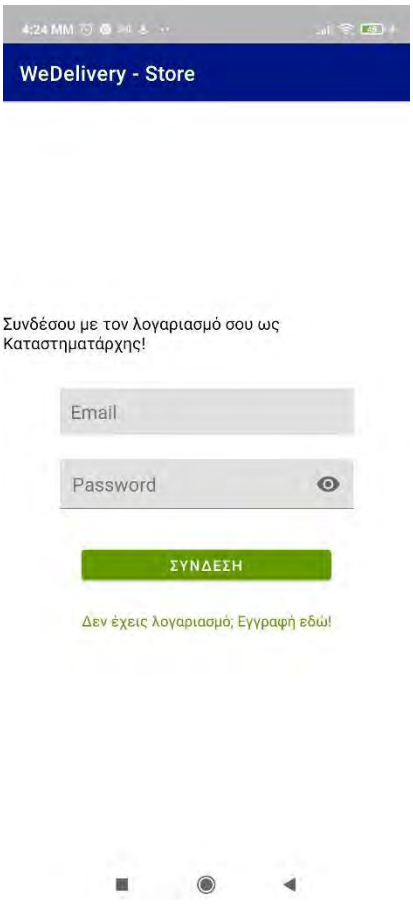
Σύνδεση

Για να έχει πρόσβαση ο καταστηματάρχης στην εφαρμογή θα πρέπει πρώτα να συνδεθεί με τα στοιχεία του ή να δημιουργήσει νέο λογαριασμό αν είναι νέος χρήστης.

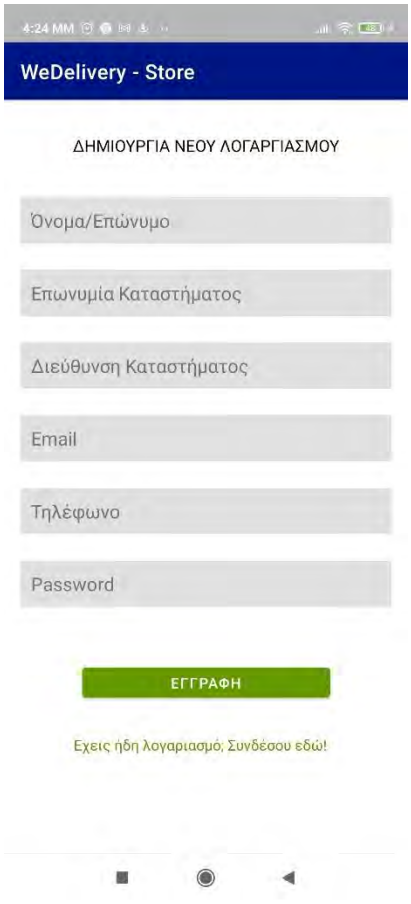
Εγγραφή

Για να έχει πρόσβαση ένας νέος καταστηματάρχης στην εφαρμογή θα πρέπει πρώτα να δημιουργήσει έναν νέο λογαριασμό συμπληρώνοντας τα απαιτούμενα πεδία που του ζητούνται.

25: Σύνδεση



24: Εγγραφή



Home Σελίδα

Πρόκειται για την αρχική σελίδα της εμαρφογής που αφορά τα καταστήματα και τις ενέργειες που μπορεί να κάνει ο χρήστης σε αυτή οι οποίες είναι να δει τα στοιχεία του πατώντας το κουμπί "ΕΔΩ" ή να μεταβεί στη σελίδα με τις παραγγελίες με την επιλογή "ΣΕΛΙΔΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ". Επίσης βλέπει την φωτογραφία profile του αν έχει ανεβάσει και το όνομα του καταστήματός του. Τέλος στο header έχει τη δυνατότητα να κάνει logout απο την εφαρμογή, όπως και σε κάθε σελίδα της εφαρμογής.

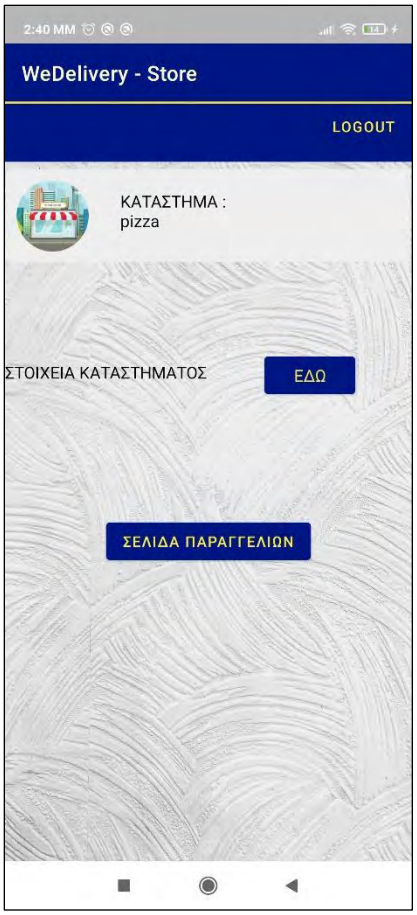
Στοιχεία Καταστήματος

Σε αυτή τη σελίδα ο χρήστης μπορεί να δει τα ήδη αποθηκευμένα στο σύστημα στοιχεία του και να τα αλλάξει επιλέγοντας "ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ". Επίσης έχει τη δυνατότητα να ανεβάσει ή να αλλάξει τη φωτογραφία profile του, η οποία φαίνεται στην αρχική σελίδα μαζί με το όνομα του καταστήματος.

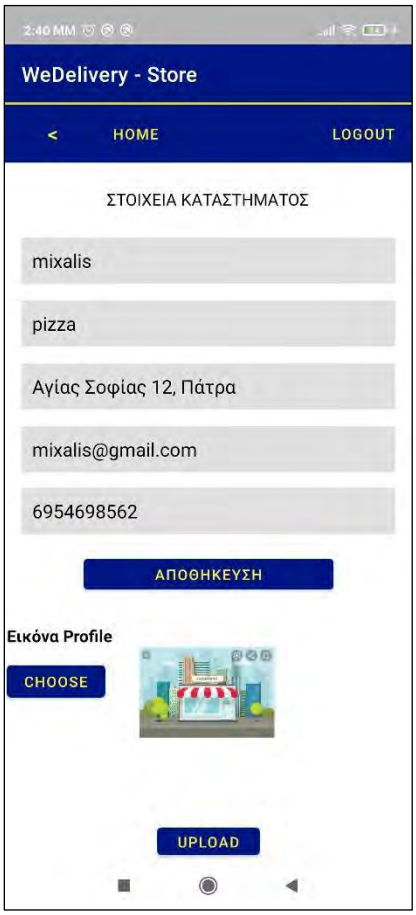
Σελίδα Παραγγελιών

Στη σελίδα παραγγελιών ο καταστηματάρχης έχει τη δυνατότητα απο το menu να δημιουργήσει μια καινούργια παραγγελία ή να δει το ιστορικό των ολοκληρωμένων παραγγελιών με την επιλογή "ΝΕΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ" και "ΙΣΤΟΡΙΚΟ" αντίστοιχα. Επίσης ο χρήστης έχει πρόσβαση στις καινούργιες παραγγελίες και στις παραγγελίες που βρίσκονται σε εξέλιξη, δηλαδή σε αυτές που ο μεταφορέας έχει παραλάβει από το κατάστημα και είναι καθ οδόν προς τον πελάτη. Στον πίνακα με τις καινούργιες παραγγελίες ο καταστηματάρχης πρέπει να επιλέξει ή να αλλάξει courier, ενώ στις σε εξέλιξη παραγγελίες με την επιλογή "ΕΔΩ"μεταβαίνει στη σελίδα με την κατάσταση της παραγγελίας (βλ. Εικόνα :) που περιλαμβάνει πληροφορίες αυτής ,του courier που την έχει παραλάβει, καθώς και την ώρα που την παρέλαβε από το κατάστημα.

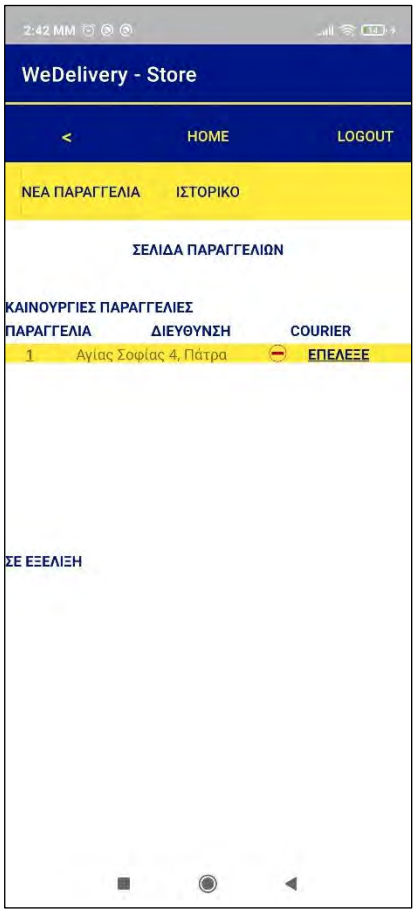
26: Home Page



28: Στοιχεία Καταστήματος



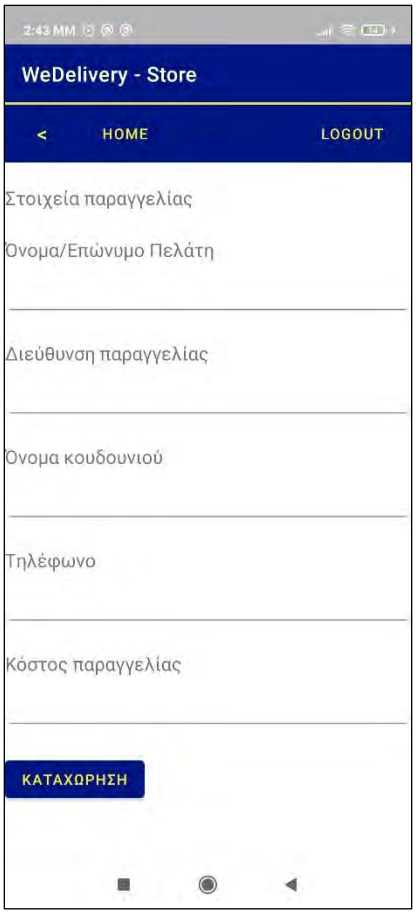
27: Σελίδα Παραγγελιών



Νέα Παραγγελία

Σε αυτή τη σελίδα αυτή ο καταστηματάρχης καλείται να συμπληρώσει τα στοιχεία της παραγγελίας του πελάτη για να καταχωρηθεί στο σύστημα.

29: <u>Νέα Παραγγελία</u>



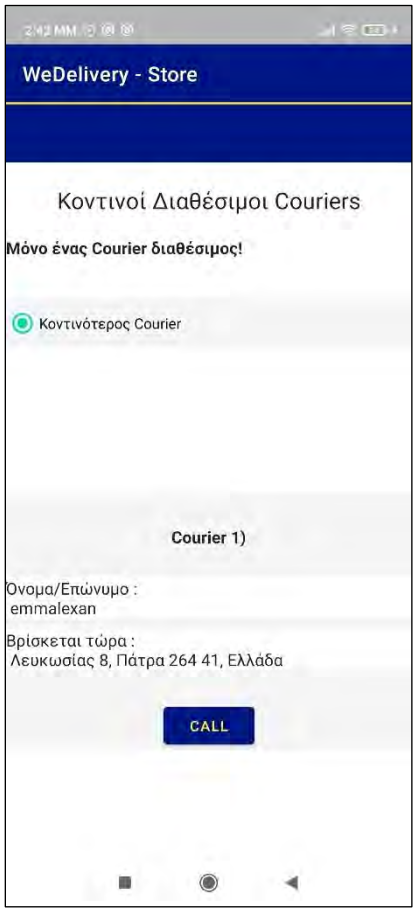
Επιλογή Διαθέσιμου Courier

Στη σελίδα με τις παραγγελίες, στον πίνακα με τις καινούργιες παραγγελίες, ο καταστηματάρχης πρέπει να αναθέσει έναν courier για την κάθε μια από αυτές με το "ΕΠΕΛΕΞΕ", αν δεν έχει αναθέσει ήδη μεταφορέα ή με το "ΑΛΛΑΞΕ" αν έχει επιλέξει κάποιον αλλά θέλει να τον αλλάξει. Σε περίπτωση που πρώτη φορά επιλέγει μεταφορέα μεταφέρεται στη σελίδα με τους κοντινοτερους διαθέσιμους couriers και του εμφανίζονται σαν επιλογές από καμία μέχρι δύο ανάλογα με το πόσοι μεταφορείς είναι διαθέσιμοι. Επιλέγοντας έναν μεταφορέα εμφανίζονται από κάτω τα στοιχεία του και ο χρήστης μπορεί να τον καλέσει να παραλάβει την παραγγελία από το κατάστημα.

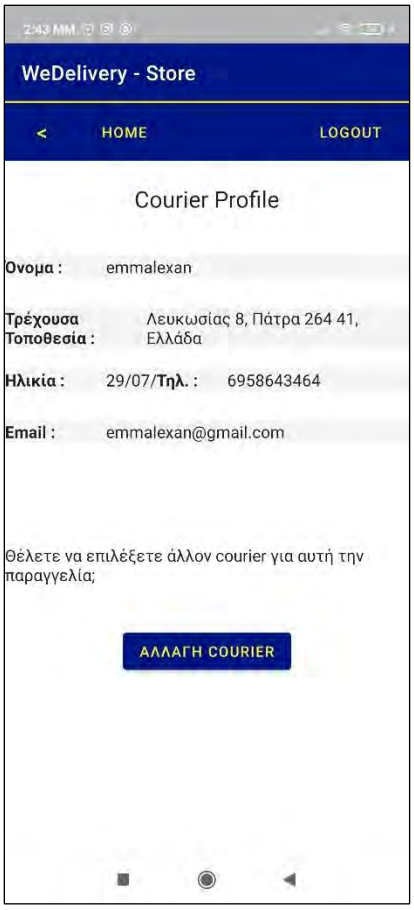
Profile Επιλεγμένου Courier

Σε περίπτωση που ο καταστηματάρχης είχε επιλέξει για μια παραγγελία έναν courier και θέλει να τον αλλάξει, επιλέγοντας "ΑΛΛΑΞΕ" μεταφέρεται πρώτα στη σελίδα με το profile του επιλεγμένου courier και από εκεί του δίνεται η δυνατότητα να τον αλλάξει επιλέγοντας " ΑΛΛΑΓΗ COURIER " που θα τον οδηγήσει στη σελίδα με τους διαθέσιμους couriers.

30: Επιλογή Διαθέσιμου Courier



31: : Επιλογή Διαθέσιμου Επιλεγμένου Courier



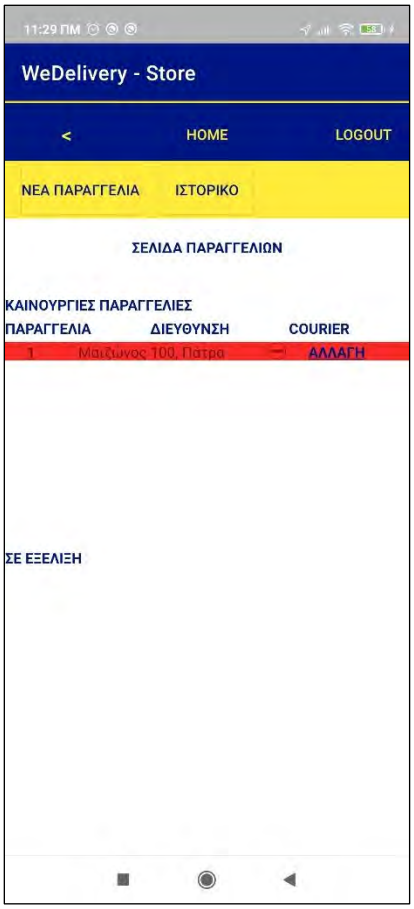
Απόρριψη Παραγγελίας απο Courier

Σε περίπτωση που ο courier δεν δεχτεί την παραγγελία και ακυρώσει την παραλαβή της τότε στη σελίδα παραγγελιών η συγκεκριμένη παραγγελία υπογραμμίζεται με κόκκινο χρώμα για να γίνει εμφανής στον καταστηματάρχη και να την αναθέσει σε κάποιον άλλον courier.

Παραγγελία σε εξέλιξη

Μια παραγγελία βρίσκεται σε εξέλιξη όταν ο courier την έχει παραλάβει από το κατάστημα.

33: <u>Σελίδα Παραγγελιών</u> (απόρριψη παραγγελίας απο courier)



32: <u>Σελίδα Παραγγελιών</u> (παραγγελία σε εξέλιξη)



<u>Ιστορικό Παραγγελιών</u>

Στη σελίδα με το ιστορικό των παραγγελιών ο χρήστης βλέπει όλες τις παραγγελίες που αφορούν το κατάστημά του και που έχουν παραδοθεί επιτυχώς στους πελάτες. Επίσης επιλέγοντας κάθε μια από αυτές μεταφέρεται στη σελίδα με την κατάσταση της παραγγελίας που περιλαμβάνει κάποια στοιχεία του courier που την παρέδωσε καθώς και της παραγγελίας μαζί με την ώρα που έγινε η παραλαβή και παράδοση αυτής.

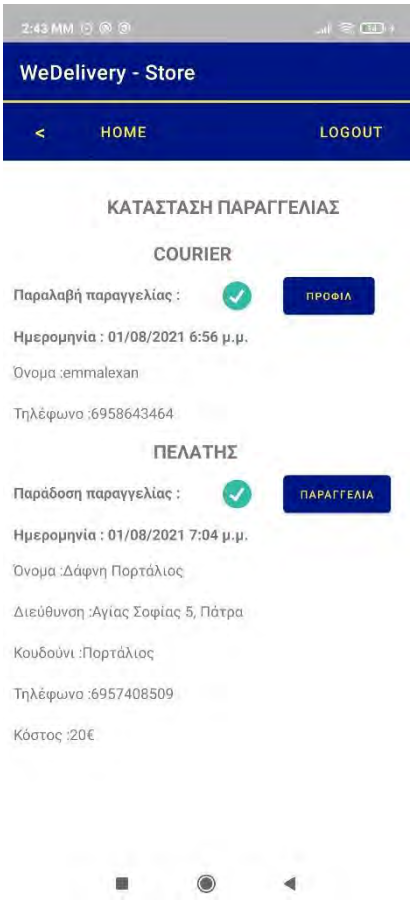
34: Ιστορικό Παραγγελιών



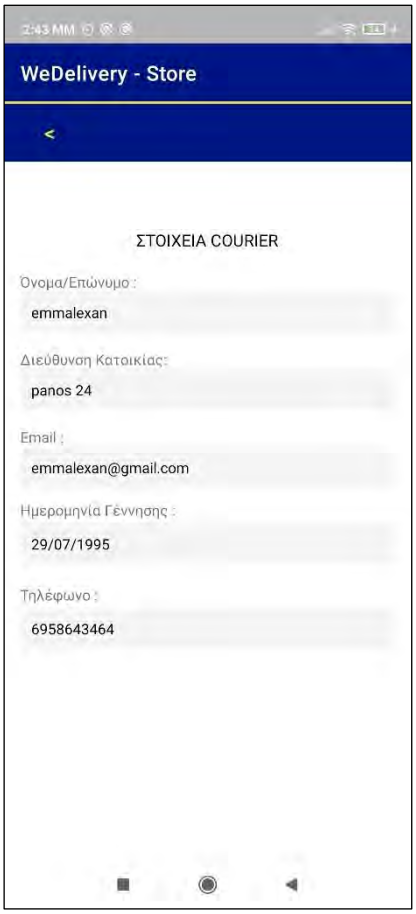
Κατάσταση Παραγγελίας

Σε αυτή τη σελίδα εμφανίζονται κάποια στοιχεία της παραγγελίας και του courier που την έχει αναλάβει καθώς και δύο σύμβολα που δηλώνουν αν έχει παραληφθεί από το κατάστημα και αν έχει παραδοθεί στον πελατη. Επίσης ο καταστηματάρχης έχει την δυνατότητα να δει το προφίλ του courier με την επιλογή "ΠΡΟΦΙΛ" ή τα στοιχεία της παραγγελίας με την επιλογή "ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ".

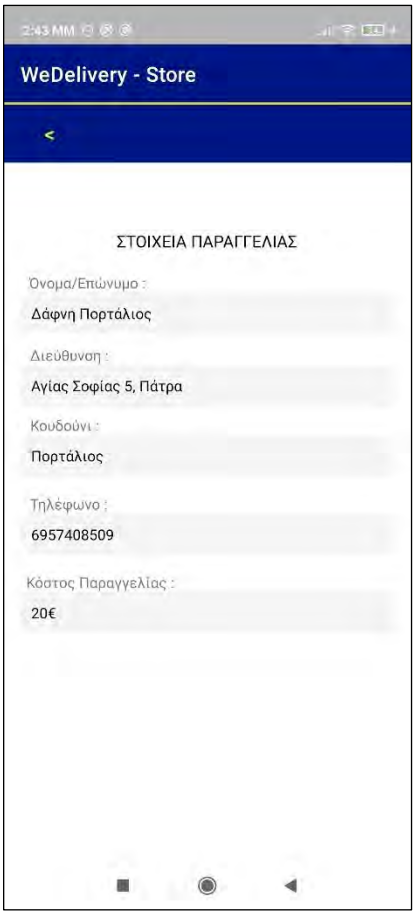
36: <u>Κατάσταση Παραγγελίας</u>



35: <u>Στοιχεία Courier</u>



37: <u>Στοιχεία Παραγγελίας</u>



6.4.2. Courier Application

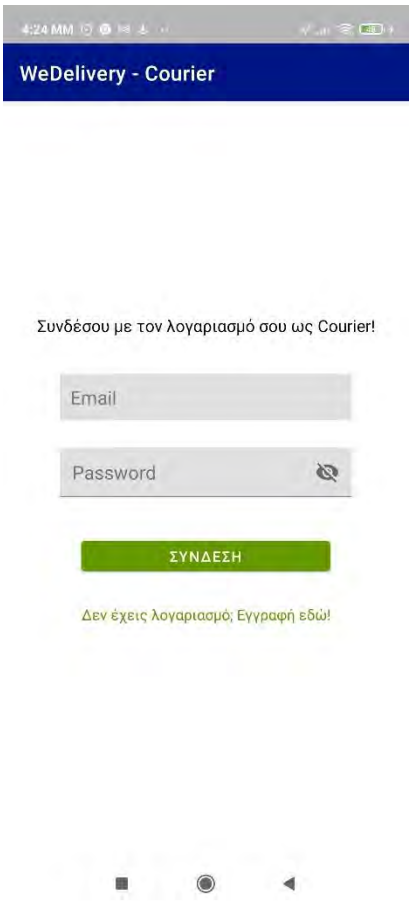
Σύνδεση

Για να έχει πρόσβαση ο courier στην εφαρμογή θα πρέπει πρώτα να συνδεθεί με τα στοιχεία του ή να δημιουργήσει νέο λογαριασμό αν είναι νέος χρήστης.

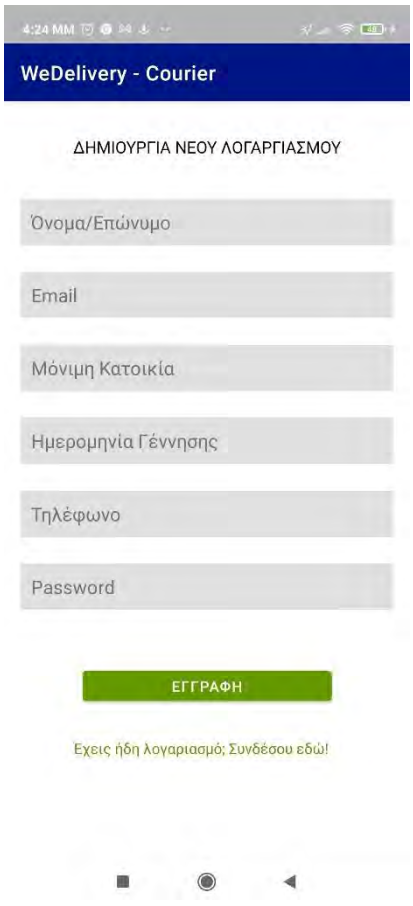
Εγγραφή

Για να έχει πρόσβαση ένας νέος courier στην εφαρμογή θα πρέπει πρώτα να δημιουργήσει έναν νέο λογαριασμό συμπληρώνοντας τα απαιτούμενα πεδία που του ζητουνται.

39: Σύνδεση



38: Εγγραφή



Home Σελίδα

Πρόκειται για την αρχική σελίδα της εμαρφογής που αφορά τους couriers και τις ενέργειες που μπορεί να κάνει ο χρήστης σε αυτή οι οποίες είναι να δει τα στοιχεία του πατώντας το κουμπί "ΕΔΩ, να μεταβεί στη σελίδα με τις παραγγελίες με την επιλογή "ΣΕΛΙΔΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ" καθώς και να ενεργοποιήσει τις ειδοποιήσεις του για να μπορούν τα καταστήματα να τον καλούν για να παραλάβει παραγγελίες. Τέλος ο χρήστης βλέπει την φωτογραφία profile του αν έχει ανεβάσει και το όνομα του . Τέλος στο header έχει τη δυνατότητα να κάνει logout απο την εφαρμογή, όπως και σε κάθε σελίδα της εφαρμογής, που έχει ο αποτέλεσμα να κλείνει αυτόματα και τις ειδοποιήσεις του, ώστε τα καταστήματα να μην τον βλέπουν ενεργό.

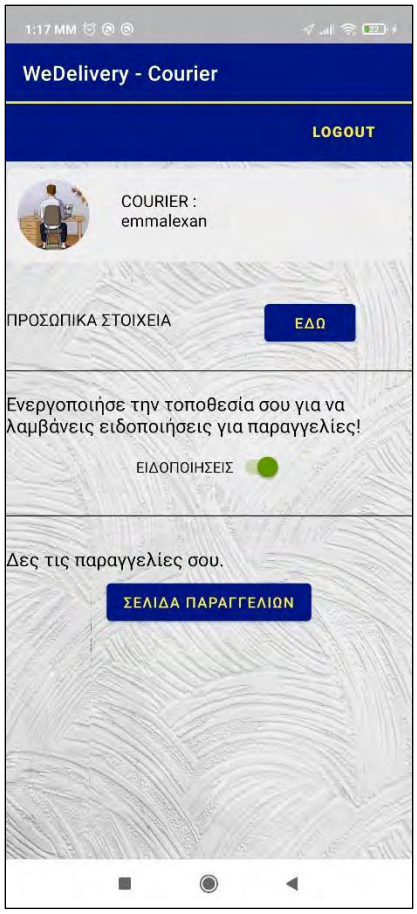
Στοιχεία Courier

Σε αυτή τη σελίδα ο χρήστης μπορεί να δει τα ήδη αποθηκευμένα στο σύστημα στοιχεία του και να τα αλλάξει επιλέγοντας "ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ". Επίσης έχει τη δυνατότητα να ανεβάσει ή να αλλάξει τη φωτογραφία profile του, η οποία φαίνεται στην αρχική σελίδα μαζί με το όνομα του καταστήματος.

Σελίδα Παραγγελιών

Στη σελίδα παραγγελιών ο courier βλέπει τον πίνακα με τις παραγγελίες που του έχουν ανατεθεί από τα καταστήματα και εκκρεμούν και με την επιλογή "ΔΕΣ " δίπλα σε κάθε μια από αυτές μεταβαίνει στη σελίδα με την κατάσταση της παραγγελίας που περιλαμβάνει πληροφορίες αυτής και του καταστήματος στο οποίο ανήκει, καθώς και σύμβολα που δηλώνουν αν έχει παραληφθεί ή/και παραδοθεί η παραγγελία. Επίσης βλέπει τον πίνακα με το ιστορικό των ολοκληρωμένων παραγγελιών και με την επιλογή κάθε μιας μεταφέρεται στις πληροφορίες της παραγγελίας και του καταστήματος στο οποίο αυτή ανήκει.

40: <u>Home Page</u>



42: <u>Στοιχεία Courier</u>



41: <u>Σελίδα Παραγγελιών</u>



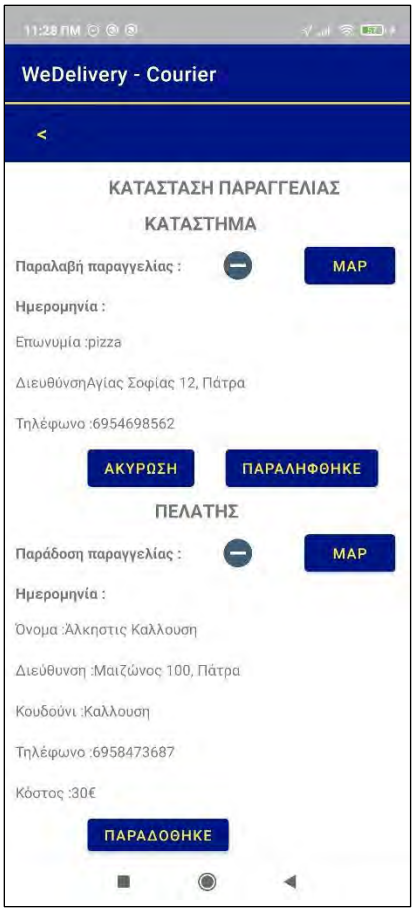
<u>Κατάσταση Παραγγελίας</u> (που εκκρεμεί)

Σε αυτή τη σελίδα εμφανίζονται κάποια στοιχεία της παραγγελίας και του καταστήματος στο οποίο ανήκει. Υπάρχουν δύο σύμβολα το ένα δηλώνει την παραλαβή ή μη της παραγγελίας από το κατάστημα και το άλλο την παράδοση ή οχι αυτής στον πελάτη. Επίσης υπάρχουν δύο επιλογές "MAP" που η μια αφορά το κατάστημα που οδηγεί στο google map με τη διαδρομή προς το κατάστημα και η άλλη τον πελάτη που οδηγεί στο google map με τη διαδρομή προς τον πελάτη από το σημείο που βρίσκεται ο courier. Ακόμα υπάρχουν η επιλογές "ΑΚΥΡΩΣΗ" και "ΠΑΡΑΛΗΦΘΗΚΕ" που αφορούν το κατάστημα και ο courier πρέπει να επιλέξει σε περίπτωση που δεν θέλει να δεχτεί την παραγγελία ή όταν έχει παραλάβει την παραγγελία από το κατάστημα, αντίστοιχα. Τέλος η επιλογή "ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΕ" που αφορά τον πελάτη πρέπει να επιλεχθεί απο τον courier όταν παραδώσει την παραγγελία στον πελάτη.

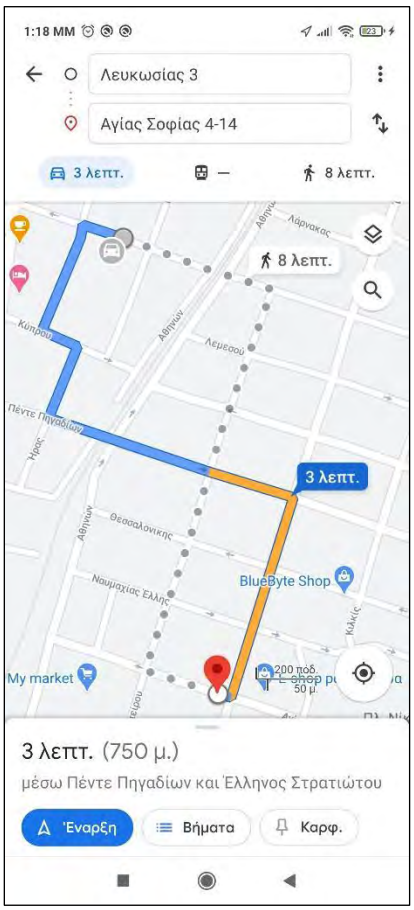
MAP

Στη σελίδα με την κατάσταση μια παραγγελίας είτε επιλέγοντας το "MAP" που αφορά το κατάστημα, είτε αυτό του πελάτη, ο courier μεταφέρεται στο google map με τη διαδρομή από το σημείο που βρίσκεται ο ίδιος μέχρι το κατάστημα που τον κάλεσε ή μέχρι τον πελάτη αντίστοιχα.

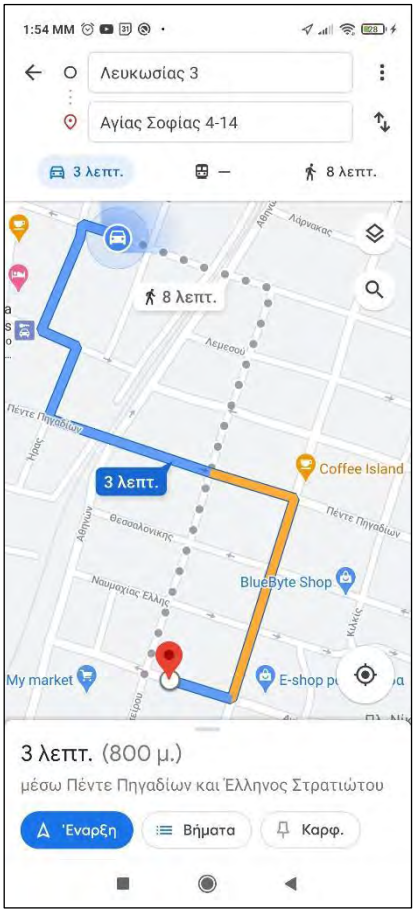
43: Κατάσταση Παραγγελίας (που εκκρεμεί)



44: MAP Κατάστημα



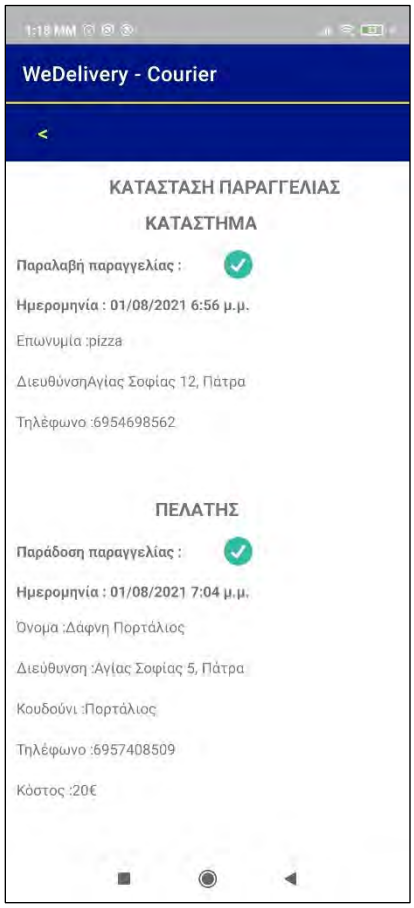
45: MAP Πελάτη



<u>Κατάσταση Παραγγελίας</u> (ολοκληρωμένη)

Στη σελίδα με τις παραγγελία στον πίνακα με το ιστορικό των παραγγελιών ο χρήστης βλέπει όλες τις παραγγελίες έχει παραδώσει επιτυχώς στους πελάτες και επιλέγοντας κάθε μια από αυτές μεταφέρεται στη σελίδα με την κατάσταση της παραγγελίας που αυτή τη φορά περιλαμβάνει μόνο τα στοιχεία της παραγγελίας και του καταστήματος που ανήκει καθώς και την ώρα που έγινε η παραλαβή και παράδοση αυτής.

46: <u>Κατάσταση Παραγγελίας</u>



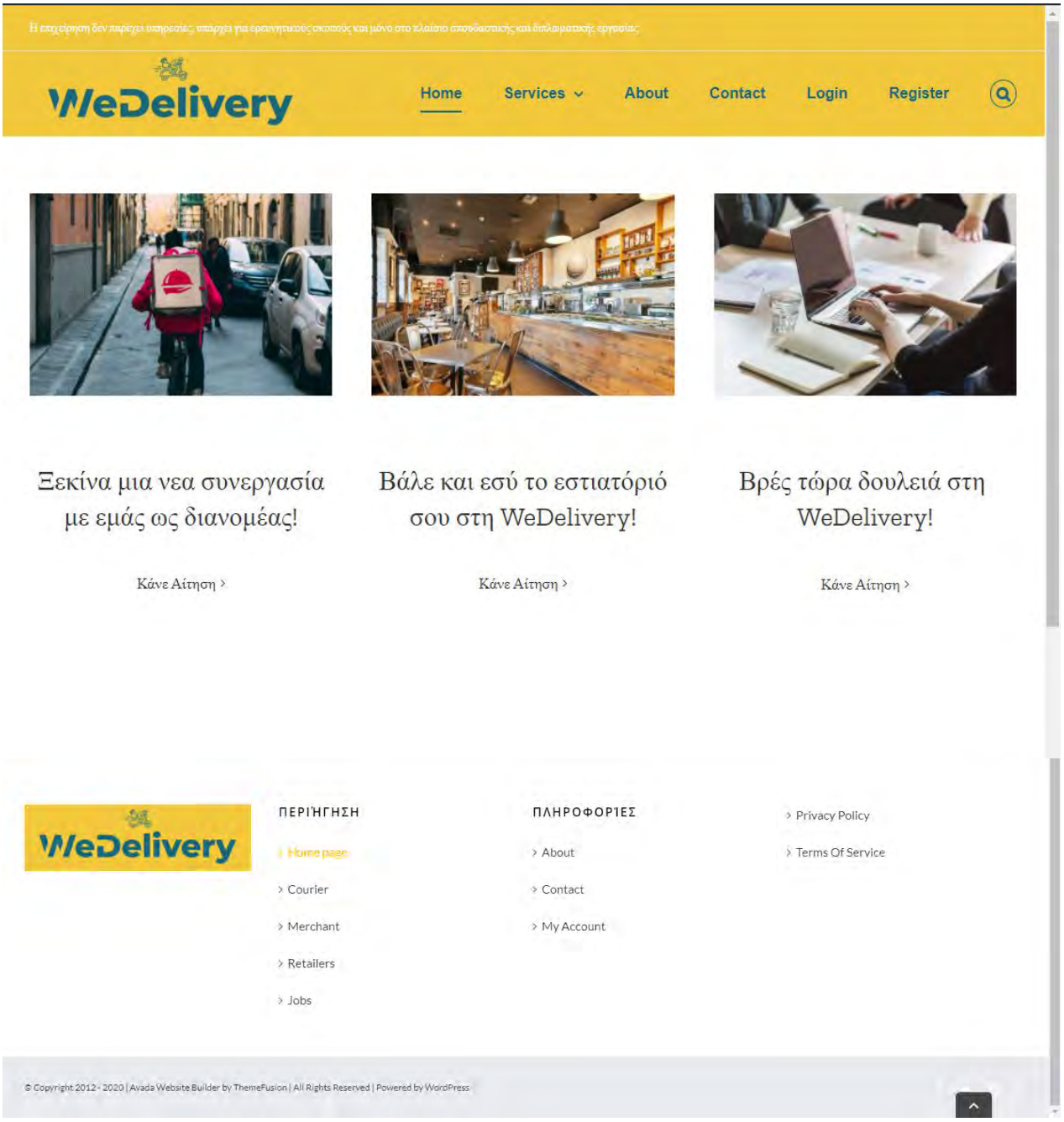
6.5. Δημιουργία Σελίδας Ενημέρωσης

Η online σελίδα που δημιουργήθηκε για την επικοινωνία και την ενημέρωση των ενδιαφερόντων σχετικά με το τι μπορεί να προσφέρει η WeDelivery αναπτύχθηκε στην πλατφόρμα WordPress.

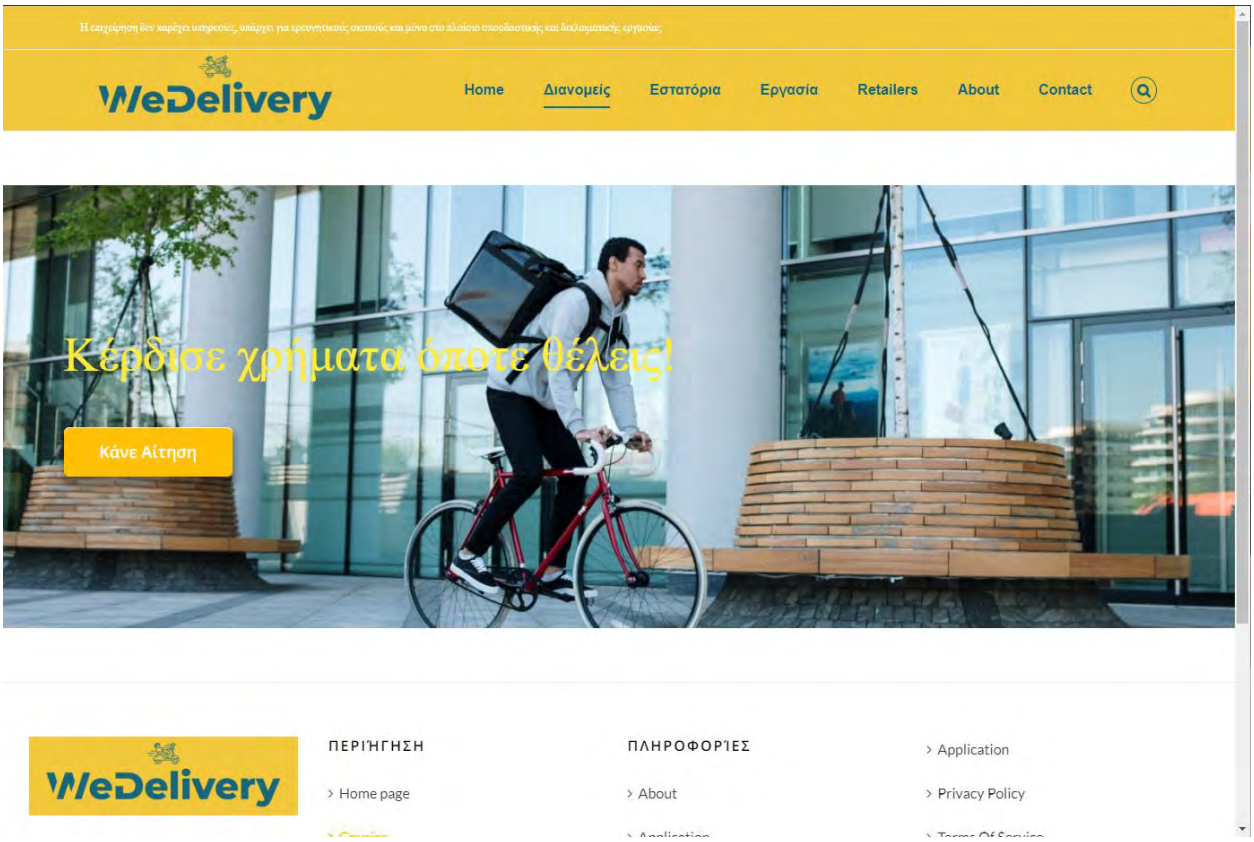
Το WordPress είναι ένα δωρεάν και ανοιχτού κώδικα σύστημα διαχείρισης περιεχομένου γραμμένο σε PHP και συνδυάζεται με μια βάση δεδομένων MySQL ή MariaDB. Οι δυνατότητες που περιλαμβάνει είναι η αρχιτεκτονική προσθήκης και τα σύστημα προτύπων, που αναφέρονται στο WordPress ως Θέματα.

Home Σελίδα

Πρόκειται για την αρχική σελίδα της WeDelivery. Στο header υπάρχει το logo καθώς και ένα menu περιήγησης στις σελίδες του σάιτ. Στο σώμα της αρχικής σελίδας υπάρχουν τρεις επιλογές για αιτήσεις, η μια αφορά τους ενδιαφερόμενους διανομείς, η δεύτερη τα καταστήματα και η τρίτη οποιονδήποτε θα ήθελε να συνεργαστεί με τη WeDelivery στους διάφορους τομείς της.

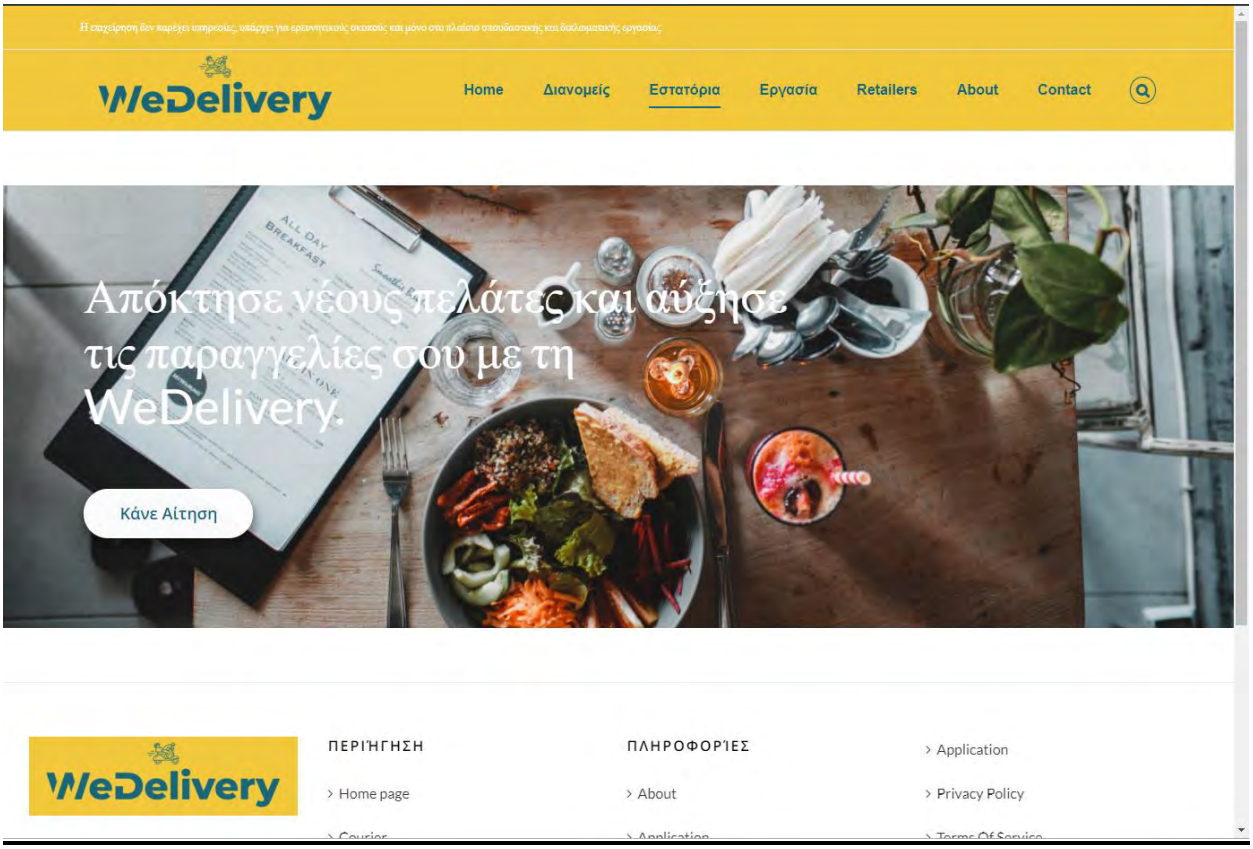


<u>Διανομείς</u>



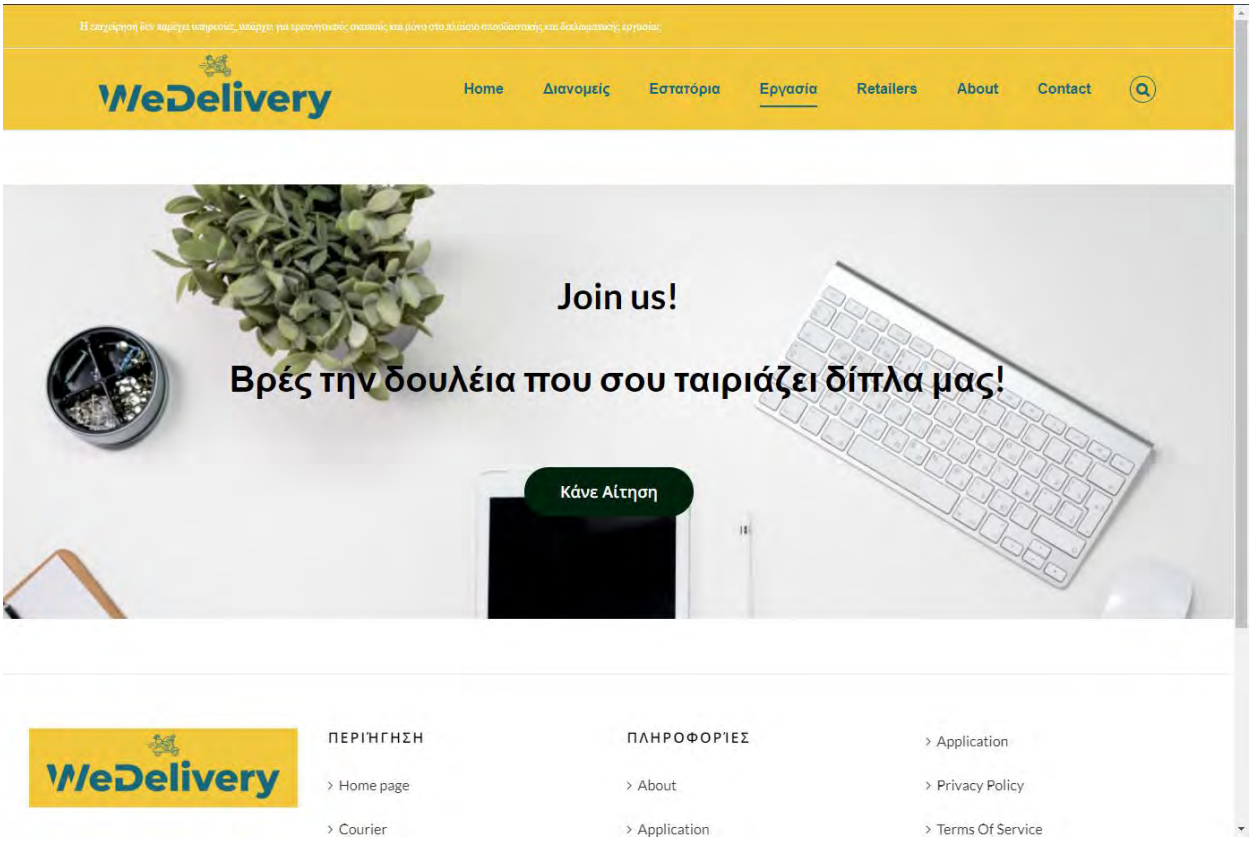
Εικόνα 48: Σελίδα Διανομέων

Εστιατόρια



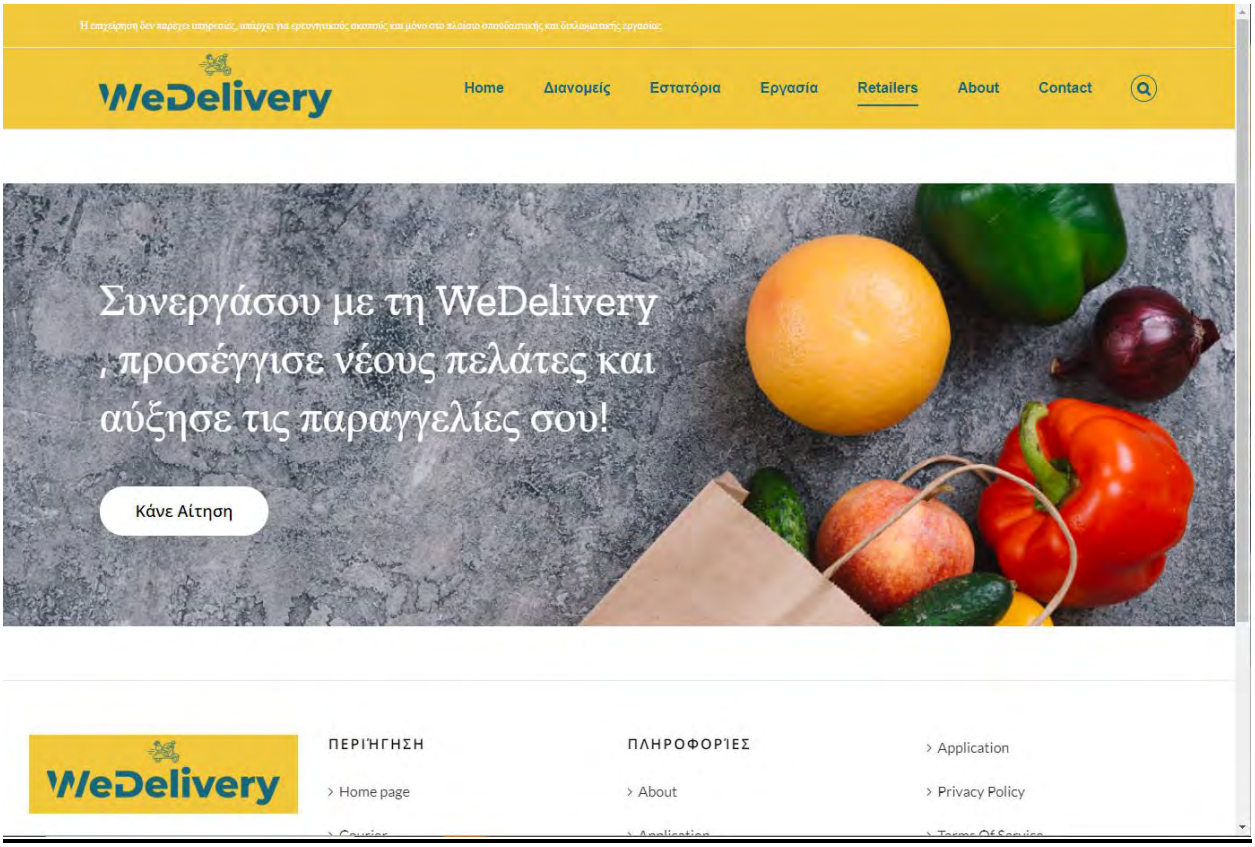
Εικόνα 49: Σελίδα Εστιατορίων

Βρές Δουλειά



Εικόνα 50: Σελίδα Εύρεσης Δουλειάς

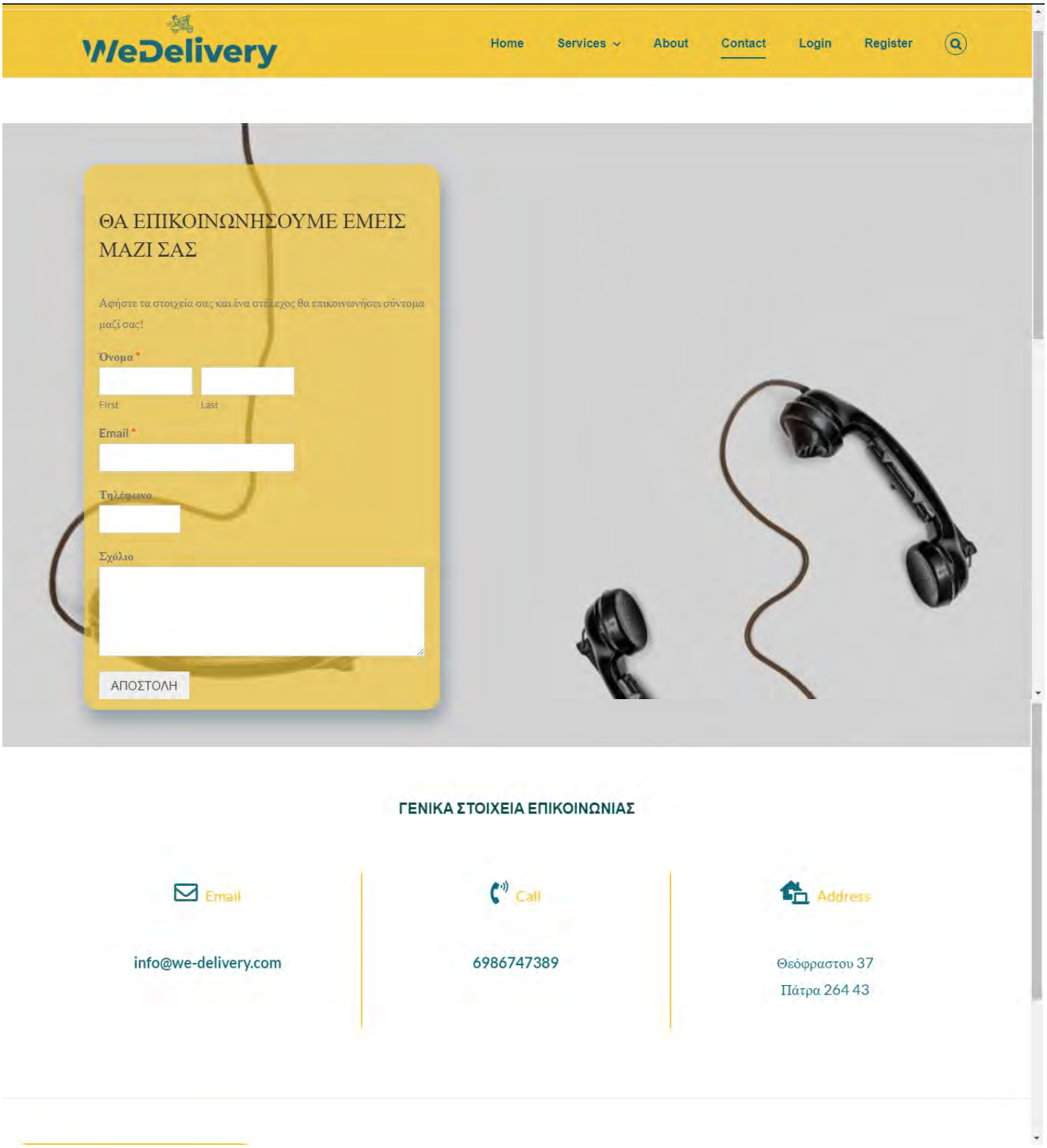
Λιανοπώληση



Αίτηση

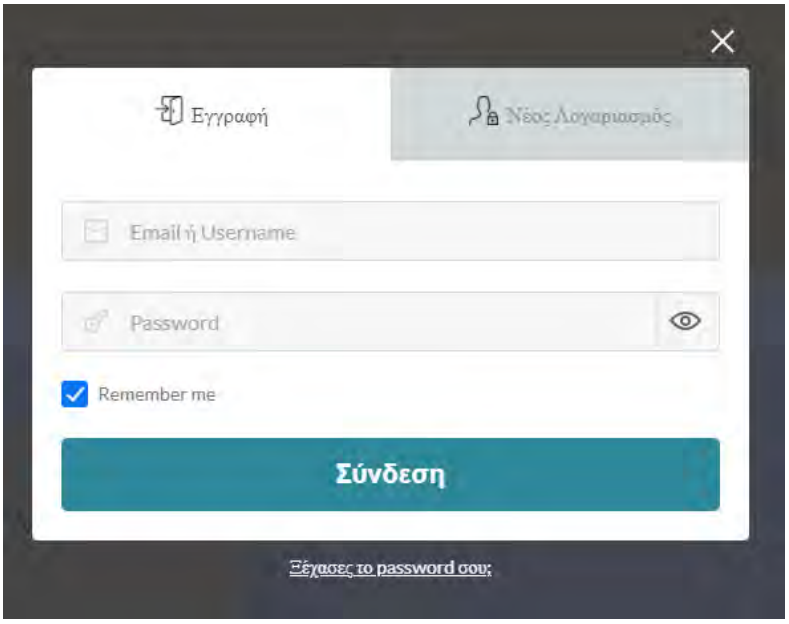

WeDelivery
Home
Services
About
Contact
Login
Register
Αίτηση
Επικοινώνησε μαζί μας για τον τομέα που θα σε ενδιέφερε να συνεργαστούμε!
Όνομα/Επώνυμο *
First
Last
Email *
Πόλη
Τηλέφωνο
Επέλεξε τον τομέα που σε ενδιαφέρει *
Επέλεξε κατηγορία
Σχόλια
ΑΠΟΣΤΟΛΗ
ΠΕΡΙΗΓΗΣΗ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ
Application

Επικοινωνία

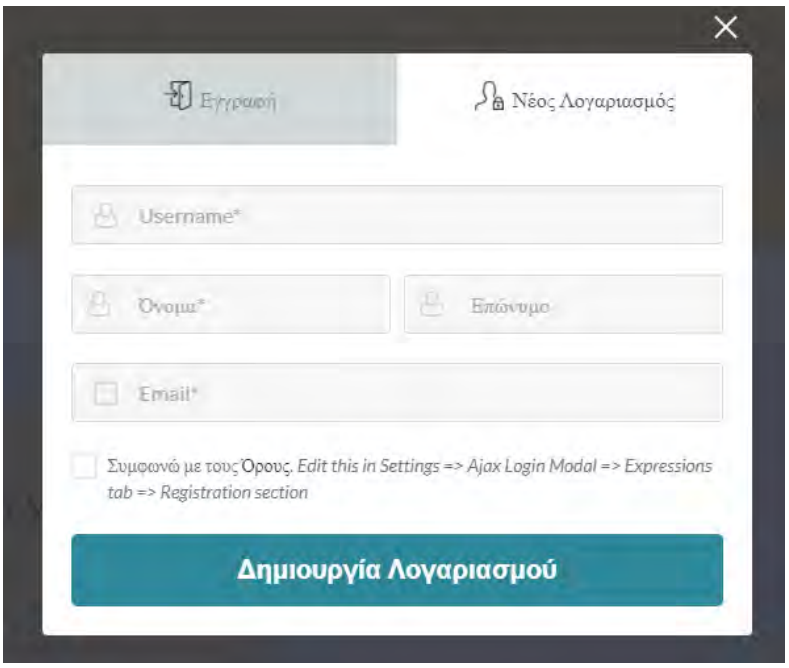


Σύνδεση και Εγγραφή

Η σύνδεση και η εγγραφή βρίσκονται στο menu και εμφανίζονται ως popup σελίδες.

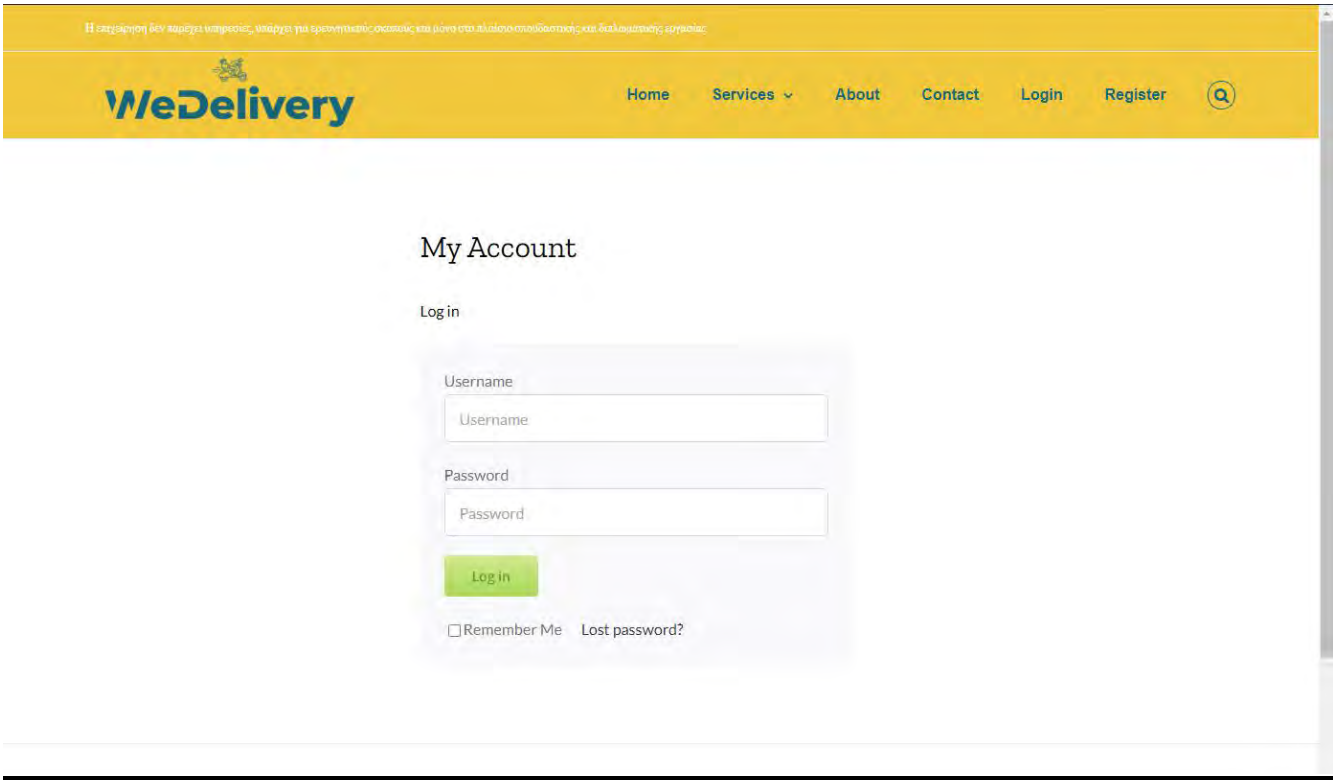


54: Σύνδεση



55: Εγγραφή

My Account



Εικόνα 56: Σελίδα Λογαριασμού

7. Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παραπάνω έρευνας ήταν να αναλύσει το επιχειρηματικό σχέδιο της νεοσύστατης επιχείρησης WeDelivery μέσω του στρατηγικού εργαλείου, του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου.

Για να κατανοήσουμε τις βασικές έννοιες που βρίσκονται στο επίκεντρο του ερευνητικού φαινομένου και να καταφέρουμε να διαμορφώσουμε τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου για την υπό μελέτη επιχείρηση ήταν απαραίτητο να μελετήσουμε τη βιβλιογραφία σχετικά με επιχειρήσεις πλησίον του επιχειρηματικού μοντέλου της WeDelivery. Το θεωρητικό πλαίσιο, βασισμένο στο Καμβά επιχειρηματικού Μοντέλου του Osterwalder και Pigneur (2010), καθοδήγησε την εμπειρική μελέτη. Με βάση την ανάλυση που δόθηκε για τον καμβά και τα επιχειρηματικά μοντέλα αντίστοιχων επιχειρήσεων διαμορφώθηκε ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου όπως παρουσιάζεται στο παραπάνω σχήμα 25 στο κεφάλαιο 4.5 «Σχεδίαση Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου». Το επιχειρηματικό μοντέλο, σχεδιασμένο με την προοπτική του πελάτη ως κατευθυντήρια αρχή, καθορίζει με σαφήνεια τις κύριες πτυχές της επιχείρησης, στις οποίες θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή για την επιτυχία της.

Λαμβάνοντας υπόψη την εξαιρετικά πρακτική φύση του ερευνητικού θέματος, έπρεπε να γίνει προσεκτική ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δομή του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης. Μέγιστης σημασίας είναι η προσαρμογή των δεδομένων και της βιβλιογραφίας στα ελληνικά πλαίσια και δεδομένα. Παρότι η επιχείρηση δεν έχει σκοπό να επικεντρωθεί αποκλειστικά στην ελληνική αγορά, η επιτυχία της θα βασιστεί στη πορεία της στον ελληνικό χώρο, στον οποίο και θα γίνει προσπάθεια για την άντληση χρημάτων μέσω των επενδυτικών γύρων. Τα δεδομένα προσαρμόστηκαν αφού πρώτα μελετήθηκε ο τρόπος που λειτουργούν οι κάτοικοι παραδόσεις στην Ελλάδα, ο προτιμώμενος τρόπος πληρωμής και διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου γύρω από αυτές τις διαφορές. Για την εξέταση των διαφορών αυτών δεν υπήρχε βιβλιογραφία που θα στηρίζονταν τα δεδομένα, επομένως τα δεδομένα πάρθηκαν μέσα από συζητήσεις και συνεντεύξεις από μελλοντικούς πελάτες και άτομα του χώρου των διανομών.

Μέσα από την ανάλυση του επιχειρηματικού καμβά προέκυψαν διάφορα συμπεράσματα που αφορούν τη δομή και εξέλιξη της WeDelivery που θα βοηθήσουν στην επιτυχία της. Συγκεκριμένα διακρίθηκαν οι βασικοί συνεργάτες που απαιτούνται σε μία τέτοια επιχείρηση όπως ο πάροχος υπολογιστικού νέφους και ο πάροχος φιλοξενίας σελίδας. Επιπλέον η συνεργασία των διανομέων ως συνεργάτες ήταν μια απόφαση που λήφθηκε κατά τη διάρκεια της ανάλυσης του επιχειρηματικού πλάνου. Αντίστοιχα ο καθορισμών βασικών διαδικασιών και πόρων διαμόρφωσαν την ολόκληρη την υποδομή της επιχείρησης. Η ανάπτυξη πρότασης αξίας ως τη μείωση εξοικονόμηση χρήματος και παράλληλα διευκόλυνση της διαχείρισης των παραγγελιών από τα εστιατόρια συντάχθηκε κατά την σύλληψη της επιχειρηματικής ιδέας αλλά μόνο μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας του επιχειρηματικού καμβά έγινε αντιληπτές και άλλες προτάσεις αξίας εξίσου σημαντικές για να παρουσιαστούν εντός του καμβά. Μέσα από την διατύπωση της πελατείας έγιναν αντιληπτά όλα τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες, που είναι το πρώτο βήμα για την αξιοποίησή τους. Επιπλέον η έρευνα ανέδειξε όλες τις πελατειακές σχέσεις που θα πρέπει να διαμορφωθούν με τους πελάτες για να επιτύχει το επιχειρηματικό σχέδιο. Τέλος

μέσα από την διερεύνηση των δομών κόστους είδαμε πως η υιοθέτηση προσέγγισης βάση κόστους είναι απαραίτητη σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο με τόσο μικρά περιθώρια κέρδους και μόνο μέσω της διεξοδικής ανάλυσης των ροών εσόδων θα μπορούσαμε να κατανοήσουμε και να αξιοποιήσουμε όλους τους τρόπους και συνεργάτες για την άντληση εσόδων.

Παρακολουθώντας πως κινείται η εσωτερική αγορά και εταιρείες όπως η Wolt και το eFood σε σύγκρισή με την WeDelivery παρατηρούμε ότι κάποιες από τις προτάσεις αξίας που προσφέρουν συμπίπτουν. Τα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν αν είναι βιώσιμη μία επιχείρηση όπως η WeDelivery είναι τα εξής: Είναι ικανές οι υπόλοιπες προτάσεις αξίας να προσφέρουν αρκετά μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη δημιουργία αγοράς; Μπορεί η WeDelivery να κερδοφορήσει σε τόσο μικρά περιθώρια κέρδους; Και τέλος είναι η αγορά έτοιμη για μια τέτοια υπηρεσία; Αυτά και άλλα παρόμοια ερωτήματα είναι εκτός της μελέτης αυτής της εργασίας και θα πρέπει να αναλυθούν σε μετέπειτα ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου.

Η παρούσα μελέτη με τη χρήση του επιχειρηματικού καμβά ανέδειξε τους κυριότερους τομείς της επιχείρησης και έκανε κατανοητές όλες τις δραστηριότητές της. Αυτή η βαθιά κατανόηση των λειτουργιών της επιχειρήσεις έχει πολύ μεγάλη αξία για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου και τη σύσταση της επιχείρησης. Επιπλέον αποκαλύπτει επίσης σαφείς διαδρομές στις οποίες μπορούμε να χτίσουμε την οργανωτική στρατηγική καινοτομίας και τη συνολική επιτυχία της επιχειρηματικής προσπάθειας.

8. Βιβλιογραφία

Adamides, E., & Karacapilidis, N. (2006). Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management. *Technovation, 26*, 50-59.

Plessis, M. d. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management, 11*, 20-29.

Alnaggar, A., Gzara, F., & Bookbinder, J. (2019). Crowdsourced delivery: A review of platforms and academic literature. *Omega*, 2-3.

Barclays. (2014). *The Last Mile. Exploring the online purchasing and delivery journey*. Retrieved from docplayer.net: https://docplayer.net/1342335-The-last-mile-exploring-the-online-purchasing-and-delivery-journey.html

Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning Volume 31, Issue 3*, 455-466.

Caves, R. W. (2005). *Encyclopedia of the City.* Taylor & Francis.

Chesbrough, H. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. *MA: Harvard Business Press*.

Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma.* Harvard: Harvard Business Review Press.

Dealtry, R. (1992). *Dynamic SWOT analysis.* Birmingham, United Kingdom: Dynamic SWOT associates.

Devari, A., Alexander, G., Nikolaev, G., & Qing, H. (2014). Crowdsourcing the last mile delivery of online orders by exploiting the social networks of retail store customers. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, Volume 105*, 105-122. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.06.011.

Ebner, W. L. (2009). Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. . *R&D Management, 39(4),* , 342–356.

Estellés-Arolas, E., & Fernando-González, G. (2012). Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science*, 1-14.

Fincher, M. (2017, September 10). *Storify*. Retrieved from 5 Ways to Overcome Last Mile Delivery Challenges: https://storify.com/MarceloFincher/5-ways-to-overcome-last-mile-delivery-challenges

Frehe V., M. J. (2017). Understanding and assessing crowd logistics business models – using everyday people for last mile delivery. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 75-97.

Gevaers, R. V. (2009). Characteristics of innovations in last-mile logistics-using best practices, case studies and making the link with green and sustainable logistics. *the European Transport Conference.*

Howe, J. (2006, 06 01). *The Rise of Crowdsourcing*. Retrieved from Wired: https://www.wired.com/2006/06/crowds/

Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.

J.L Bowman, M. B.-A. (2001). Activity-based disaggregate travel demand model system with activity schedules. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 1-28.

J.Rifkin. (2014). *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons and the Eclipse of Capitalism.* New York: Palgrave Macmillan.

Kafle, N., Zou, B., & Lin, J. (2017). Design and modeling of a crowdsource-enabled system for urban parcel relay and delivery. *Transportation Research Part B, Volume 99*, Pages 62-82. Retrieved from https://doi.org/10.1016/j.trb.2016.12.022.

Lawler, R. (2013). *Deliv Raises $1 Million To Crowd Source Same-Day Local Delivery For Big Brick And*. Retrieved from Techcrunch: https://techcrunch.com/2013/03/28/deliv/?guccounter=1

Lawler, R. (2014a). *On-Demand Delivery On-Demand Delivery Startup Postmates Raises $16 Million*. Retrieved from TechCrunch: https://techcrunch.com/2014/02/18/postmates-16m-spark-capital/

Lawler, R. (2014b). *Crowdsourced Delivery Startup Deliv Raises $4.5 Million In Strategic Funding*. Retrieved from TechCrunch: https://techcrunch.com/2014/02/24/deliv-4-5m-strategic-funding/

Luenendonk, M. (2020, September 16). *Business Model Canvas: A Complete Guide*. Retrieved from Cleverism: https://www.cleverism.com/business-model-canvas-complete-guide/

Marcus, W. (2013, 10 22). *Rivals Aim to Hit Amazon Where It Hurts — Same-Day Deliveries*. Retrieved from Wired: https://www.wired.com/2013/10/ebay-buys-shutl/

Marjanovic, S. F. (2012). Crowdsourcing based business models: in search of evidence for innovation. *2.0. Science and Public Policy, 39(3)*, 318–332. Retrieved from 2.0. Science and Public Policy, 39(3),.

Massa, L., & Tucci, C. (2013). Business Model Innovation. (D. M. Mark Dodgson, Ed.) *The Oxford Handbook of Innovation Management*.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach.* Homewood, Ill., R.D. Irwin.

Mehmann, J., Frehe, V., & Teuteberg, F. (2015). "Crowd logistics− a literature review and maturity model." Innovations and Strategies for Logistics and Supply Chains: Technologies, Business Models and Risk Management. Vol 20. *Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*.

Musafer, & Shanaz. (2009, April 14). *Unusual ways to make mone*. Retrieved from BBC: http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7990621.stm

Naredi, A. (2014). *Do you travel a lot? Now, buy and earn via Muber. Connecting Buyers and Travelers*. Retrieved from TheTechPanda: https://thetechpanda.com/muber-helping-travelers-buyers-interact/?utm_content=bufferfcd40&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=

Newton, P., & Bristoll, H. (2013). *PESTEL ANALYSIS.* Free Managements ebooks.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* New Jersey: OSF.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy Vol. 57, No. 2. *Harvard Business Review*, 137–145.

Safire, W. (2009, February 5). *On Language*. Retrieved from New York Times Magazine: https://www.nytimes.com/2009/02/08/magazine/08wwln-safire-t.html

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management.* New York: Wiley.

Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence 1st Edition.* Wiley.

Slabinac, M. (2015). Innovative solutions for a “last-mile” delivery – a European experience. *15th international scientific conference business logistics in modern management*, (pp. 111-129). Osijek, Croatia. Retrieved from http://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/plusm/article/view/3876

Statista. (2020, September). *Online Food Delivery Greece*. Retrieved from Statista.com: https://www.statista.com/outlook/374/138/online-food-delivery/greece

United States Postal Service Office of Inspector General. (2014). *Using the ‘Crowd’ to Deliver Packages.* Retrieved from https://www.uspsoig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/using_the_crowd_to_deliver_packages_0.pdf

Vliet, V. (2014). The Added Value of Business Models. *CREATE-IT Applied Research* .

Wen, M. (2017, August 26). *Food delivery creates tech headache for some U.S. restaurants*. Retrieved from Reuters.com: https://www.reuters.com/article/us-restaurants-deliver-idUSKCN1B60HC