

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ Α/Α3**

**SYLLABUS ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ**  
**BUSINESS MODEL CANVAS**

**ΔΙΑΡΚΕΙΑ: 20 ωρών**

**Τρόπος Διεξαγωγής: Σύγχρονη Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση**

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ**  
**Θεόδωρος Αξιλιοιώτης,**  
*Οικονομολόγος B.A. (Hons) Economics, Kingston University,*  
*MSc Economics Birkbeck College, University of London,*  
*Υπεύθυνος κατάρτισης EBEΘ*

**Επιστημονικός Συντονισμός**  
**Dr. Δημήτριος Σουμπενιώτης**  
*Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης ΠΑΜΑΚ*

**Σταματιάδου Κυριακή**  
*Πτυχιούχος Economia e Commercio,*  
*Università degli studi di Bari, Ιταλία.*  
*MBA Διοίκηση Επιχειρήσεων ΠΑΜΑΚ*  
*Υπ. Διδάκτωρ στη Στρατηγική Χρηματοοικονομική Διοίκηση, ΠΑΜΑΚ*



**BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)**

<b>KEY PARTNERS</b> 🤝 <ul style="list-style-type: none"> <li>• OEM Alliances</li> <li>• Governments</li> <li>• Leasing companies</li> <li>• Panasonic (battery development)</li> <li>• Manufacturing and purchasing</li> <li>• Insurance companies</li> <li>• Charge point partners</li> </ul>	<b>KEY ACTIVITIES</b> 🏭 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research and development</li> <li>• Design</li> <li>• Electric power technologies</li> <li>• Car manufacturing</li> <li>• Charge point infrastructure</li> </ul>	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> 💎 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-range recharging flexibility</li> <li>• High-performance and modern design</li> <li>• Energy efficiency and cost of ownership</li> <li>• Autonomous driving capabilities</li> <li>• Charge anywhere</li> </ul>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> 🤝 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer service</li> <li>• Customer intimacy</li> <li>• Direct to customer</li> <li>• Customer relationship management</li> <li>• Personal assistance</li> </ul>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> 👥 <ul style="list-style-type: none"> <li>• High-net worth individuals</li> <li>• Green buyers</li> <li>• Commercial fleet buyers</li> <li>• Sports car enthusiasts</li> <li>• Elon Musk fans</li> <li>• Corporate executives</li> <li>• Mid-tier management</li> </ul>
<b>COST STRUCTURE</b> 🏷️ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufacturing infrastructure</li> <li>• General admin/sales</li> <li>• R&amp;D costs</li> <li>• Employees</li> <li>• Distribution</li> <li>• Cost of materials</li> </ul>		<b>REVENUE STREAMS</b> 💰 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotive sales</li> <li>• Automotive leasing</li> <li>• Energy generation and storage</li> <li>• Services</li> </ul>		

## 1. Τι Είναι το Business Model Canvas

Το Business Model Canvas (Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου) είναι ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης και επιχειρηματικότητας. Πρόκειται για ένα οπτικό διάγραμμα (έναν "καμβά") που επιτρέπει σε μια επιχείρηση ή έναν επιχειρηματία να οπτικοποιήσει, να αξιολογήσει ή και να τροποποιήσει προς το καλλίτερο μια επιχειρηματική ιδέα ή ένα επιχειρηματικό μοντέλο/σύστημα.

Ειδικότερα, το Business Model Canvas είναι ένα εργαλείο το οποίο μετατρέπει ένα πολύπλοκο επιχειρηματικό σχέδιο σε μια ενιαία, ευανάγνωστη σελίδα. Λόγω της οπτικοποιημένης του δομής, επιτρέπει σε υφιστάμενες (όσο και σε υπό σύσταση) επιχειρήσεις να εντοπίσουν εύκολα και γρήγορα τις λειτουργικές τους αστοχίες ή και τις κακές πρακτικές των, και συνεπώς, διευκολύνει τις διορθωτικές κινήσεις και τις προσαρμογές.

Παράλληλα, το BMC, βοηθά το σύνολο των συνεργαζομένων με την επιχείρηση ομάδων, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι χρηματοδότες, οι μέτοχοι, οι πελάτες κτλ να παραμένουν ευθυγραμμισμένοι τόσο με τους στόχους της εταιρείας όσο και με τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας γεγονός που οδηγεί σε εκθετική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Συνοπτικά, το Business Model Canvas είναι ένα "εργαλείο-γέφυρα" μεταξύ μιας ιδέας και ενός ολοκληρωμένου, παραδοσιακού business plan. Είναι ένα εργαλείο το οποίο επιταχύνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, αποκαλύπτει τις λανθασμένες επιλογές της Διοίκησης και διευκολύνει τον εντοπισμό και την υιοθέτηση καλών πρακτικών.

Αναπτύχθηκε από τον Ελβετό θεωρητικό της διοίκησης επιχειρήσεων Alexander Osterwalder, βασισμένο στη διδακτορική του διατριβή.

Ο καμβάς αποτελείται από τα ακόλουθα εννέα (9) δομικά στοιχεία (blocks), τα οποία καλύπτουν τις τέσσερις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης: **Πελάτες**, **Προσφορά**, **Υποδομή** και **Οικονομική Βιωσιμότητα**.

### Τα 9 Δομικά Στοιχεία του Καμβά:

1. **Τμήματα Πελατών (Customer Segments):** Ποιοι είναι οι κύριοι πελάτες στους οποίους απευθύνεται η επιχείρηση;
2. **Προτάσεις Αξίας (Value Propositions):** Τι αξία (προϊόντα/υπηρεσίες) προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της για να επιλύσει τα προβλήματά τους ή να καλύψει τις ανάγκες τους;

3. **Κανάλια Διανομής (Channels):** Πώς φτάνουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες στους πελάτες; (π.χ. φυσικά καταστήματα, e-shop, αντιπρόσωποι)
4. **Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships):** Τι είδους σχέσεις χτίζει η επιχείρηση με τα τμήματα πελατών της; (π.χ. προσωπική εξυπηρέτηση, αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, κοινότητες)
5. **Ροές Εσόδων (Revenue Streams):** Από πού προέρχονται τα χρήματα της επιχείρησης; Πώς πληρώνουν οι πελάτες; (πωλήσεις, συνδρομές, διαφημίσεις, κ.λπ.)
6. **Βασικοί Πόροι (Key Resources):** Ποια είναι τα απαραίτητα περιουσιακά στοιχεία (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι, οικονομικοί) που απαιτούνται για να λειτουργήσει το μοντέλο;
7. **Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities):** Ποιες είναι οι πιο σημαντικές ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να προσφέρει την πρόταση αξίας της;
8. **Βασικές Συνεργασίες (Key Partnerships):** Ποιοι είναι οι βασικοί εξωτερικοί προμηθευτές και συνεργάτες που βοηθούν στην εκτέλεση του μοντέλου;
9. **Δομή Κόστους (Cost Structure):** Ποια είναι τα σημαντικότερα κόστη που προκύπτουν από τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου;

**Η σειρά με την οποία παρουσιάζονται οι 9 θεματικές ενότητες δεν είναι τυχαία.** Ο λόγος που τα Customer Segments (Τμήματα της Αγοράς) και Value Propositions (Προτάσεις αξίας) αναφέρονται πρώτα στη λίστα, σχετίζεται άμεσα με τη σημαντικότητά τους. Επίσης, είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι οι εν λόγω εννέα ομάδες κατανέμονται/ομαδοποιούνται σε τέσσερις κύριες λειτουργίες.

**ΠΕΛΑΤΕΣ:**

Τμήματα Πελατών (Customer Segments), Κανάλια Διανομής (Channels), Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships)

**ΠΡΟΣΦΟΡΑ:**

Προτάσεις Αξίας (Value Propositions)

**ΥΠΟΔΟΜΕΣ:**

Βασικοί Πόροι (Key Resources), Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities), Βασικές Συνεργασίες (Key Partnerships)

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ:**

Δομή Κόστους (Cost Structure), Ροές Εσόδων (Revenue Streams)

## 2. Σε ποιους απευθύνεται και γιατί είναι χρήσιμο

Το Business Model Canvas (Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου) απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα ατόμων και οργανισμών, καθώς είναι ένα ευέλικτο εργαλείο στρατηγικής και επιχειρηματικότητας.

**Οι κύριες ομάδες στις οποίες απευθύνεται είναι:**

- **Startuppers (Νεοφυείς Επιχειρηματίες):** Είναι ίσως η πιο συχνή ομάδα χρηστών. Το εργαλείο τους βοηθά να οπτικοποιήσουν, να αναπτύξουν, να επικυρώσουν και να προσαρμόσουν (pivot) τις νέες επιχειρηματικές τους ιδέες γρήγορα και αποτελεσματικά, πριν επενδύσουν πολλούς πόρους.
- **Υφιστάμενες Επιχειρήσεις:** Μεγάλες και μικρές εταιρείες χρησιμοποιούν τον καμβά για να αναλύσουν τα τρέχοντα επιχειρηματικά τους μοντέλα, να εντοπίσουν αδύνατα σημεία, να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους και να εξερευνήσουν ευκαιρίες καινοτομίας ή νέες πηγές εσόδων.
- **Επενδυτές και Χρηματοδότες:** Για τους επενδυτές και τις τράπεζες, ο καμβάς αποτελεί έναν γρήγορο και συνοπτικό τρόπο αξιολόγησης του αν ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι υγιές, βιώσιμο και έχει δυνατότητες κλιμάκωσης.
- **Στελέχη Επιχειρήσεων (Managers):** Χρησιμοποιείται σε εταιρικά περιβάλλοντα για στρατηγικό σχεδιασμό, σεμινάρια καινοτομίας και για να βοηθήσει διαφορετικά τμήματα (π.χ. marketing, πωλήσεις, λειτουργίες) να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους γύρω από τους κοινούς στόχους της επιχείρησης.
- **Εκπαιδευτικά Ιδρύματα:** Λόγω της προσαρμοστικότητας και της σαφήνιάς του, το Business Model Canvas αποτελεί πλέον παγκόσμιο πρότυπο σε πανεπιστήμια και σχολές διοίκησης επιχειρήσεων για εκπαιδευτικούς σκοπούς.
- **Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και Δημόσιος Τομέας:** Ακόμη και αυτοί οι οργανισμοί έχουν προσαρμόσει τον καμβά για να διευκρινίσουν τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούν κοινωνικό αντίκτυπο και παρέχουν υπηρεσίες.

Εν ολίγοις, το Business Model Canvas είναι ένα εργαλείο για **όποιον** χρειάζεται να περιγράψει, να σχεδιάσει, να αμφισβητήσει ή να εφεύρει ένα επιχειρηματικό μοντέλο με δομημένο και οπτικό τρόπο. Συμπερασματικά, πρόκειται για ένα εργαλείο που βοηθά τόσο τους ιδρυτές νέων επιχειρήσεων όσο και τους επικεφαλής υφιστάμενων εταιρειών να αναλύσουν και να οραματιστούν το επιχειρηματικό τους μοντέλο με δομημένο τρόπο.

- **Startups:** Είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για νεοσύστατες και νεοφυείς επιχειρήσεις, καθώς τις βοηθά, με δομημένο και συνοπτικό τρόπο, στην οργάνωση της επιχειρηματικής ιδέας, αλλά και στη μετατροπή της σε μια βιώσιμη επιχειρηματική πρόταση.
- **Υφιστάμενες επιχειρήσεις:** Κατάλληλο για δράσεις αναδιοργάνωσης, βελτιστοποίησης και αλλαγής του τρόπου λειτουργίας τους.

### 3. ΣΚΟΠΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σκοπός του σεμιναρίου είναι να μεταδώσει τη γνώση και τις πρακτικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αξιοποίηση του Business Model Canvas ως ενός δυναμικού εργαλείου για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ειδικότερα, κάποιος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το Business Model Canvas για τους ακόλουθους βασικούς σκοπούς:

#### Μετατροπή μιας Ιδέας σε Συγκεκριμένο Σχέδιο

Ο πρωταρχικός σκοπός του καμβά είναι να βοηθήσει τους επίδοξους επιχειρηματίες (startupper) να **μετατρέψουν μια αφηρημένη ιδέα σε ένα δομημένο και οπτικά κατανοητό επιχειρηματικό μοντέλο**. Αντί να γράφουν ένα χρονοβόρο παραδοσιακό επιχειρηματικό πλάνο, μπορούν να συμπληρώσουν τα 9 δομικά στοιχεία του καμβά.

#### Αξιολόγηση της Βιωσιμότητας

Το εργαλείο επιτρέπει τη **γρήγορη αξιολόγηση μιας επιχειρηματικής ιδέας ως προς το εάν αυτή είναι βιώσιμη**. Βλέποντας όλες τις πτυχές (κόστη, έσοδα, πελάτες, πόροι) σε μία σελίδα, μπορεί κανείς να εντοπίσει αδυναμίες ή ασυνέπειες στο μοντέλο προτού επενδύσει σημαντικούς πόρους.

Ο κύριος σκοπός είναι να καταστούν οι συμμετέχοντες ικανοί να **σχεδιάζουν, να αναλύουν, να αξιολογούν και να καινοτομούν πάνω στα δικά τους επιχειρηματικά μοντέλα ή επί υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων που ανέπτυξαν τρίτοι στην αγορά**.

### 4. ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με την λήξη του προγράμματος οι συμμετέχοντες

- **θα γνωρίζουν τις τεχνικές για τη "Μετατροπή μιας Ιδέας σε Συγκεκριμένο Σχέδιο":** Το σεμινάριο θα διδάξει τα βήματα και θα παρουσιάσει τα εργαλεία μέσω των οποίων οι ωφελούμενοι θα μπορούν να συμπληρώνουν τον καμβά, και άρα να

μετατρέψουν μια ασαφή ιδέα σε ένα πλήρως οπτικοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο.

- **Θα εκπαιδευτούν στην "Αξιολόγηση της Βιωσιμότητας" ενός υφιστάμενου επιχειρηματικού σχεδίου όπως επίσης και στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας μίας επιχειρηματική ιδέας. Το σεμινάριο θα διδάξει στους συμμετέχοντες πώς να χρησιμοποιούν τον καμβά για να αναγνωρίζουν αδυναμίες, κενά ή ασυνέπειες στο επιχειρηματικό τους μοντέλο (π.χ., "η δομή κόστους δεν ευθυγραμμίζεται με τις ροές εσόδων") και πώς να τις διορθώνουν.**
- **Θα αναπτύξουν δεξιότητες Στρατηγικού Σχεδιασμού:** Το σεμινάριο, μεταξύ των άλλων θα εστιάσει στο πώς πρέπει να χρησιμοποιείται ο καμβάς, ως «ζωντανό» έγγραφο, για τη λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων. Με άλλα λόγια, οι ωφελούμενοι, αξιοποιώντας το BMC, θα μπορούν να σχεδιάζουν νέες στρατηγικές και να αξιολογούν τον αντίκτυπό τους.
- **Να μάθουν πώς να "Παρουσιάζουν" το Μοντέλο τους:** Συγκεκριμένα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα προετοιμάσει τους συμμετέχοντες ώστε αυτοί να αποκτήσουν την δεξιότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά το Μοντέλο τους τόσο στον επιχειρηματικό και τους πιθανούς επενδυτές όσο και στους βασικούς συνεργάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους, μετόχους κτλ. Επιπλέον,
- **Θα εκπαιδευτούν στο να ανιχνεύουν και να εντοπίζουν την Καινοτομία:** Το σεμινάριο θα μπορούσε να έχει ως σκοπό να δείξει τεχνικές (όπως το "Business Model Generation" ή το "Value Proposition Design") για τη δημιουργική σκέψη και την ανάπτυξη ριζικά νέων ή βελτιωμένων μοντέλων.

## 5. Ενδεικτικές ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ένα αναλυτικό σεμινάριο 20 (ή 30ωρών) για το Business Model Canvas προσφέρει το απαραίτητο βάθος για να καλύψει τόσο τη θεωρία όσο και την πρακτική εφαρμογή, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης συμπληρωματικών εργαλείων όπως το Value Proposition Canvas και της μεθοδολογίας **Lean Startup**.

### Ενότητα 1: Εισαγωγή στη Φιλοσοφία και το Εργαλείο(1-3 Ώρες)

- **1.1 Τι είναι το Επιχειρηματικό Μοντέλο (Business Model):** Ορισμοί και η διαφορά του από το Επιχειρηματικό Πλάνο (Business Plan).
- **1.2 Η Προέλευση του BMC:** Η ιστορία του Alexander Osterwalder και η φιλοσοφία του "Business Model Generation".
- **1.3 Παρουσίαση του Καμβά:** Η λογική της διάταξης των 9 δομικών στοιχείων και η ροή τους (από την ιδέα στην αξία και μετά στα έσοδα/κόστη).
- **1.4 Πλεονεκτήματα του BMC:** Ευελιξία, οπτικοποίηση, επικοινωνία και καινοτομία.
- **1.5 Πρακτική Άσκηση:** Εισαγωγική ανάλυση ενός γνωστού επιχειρηματικού μοντέλου (π.χ., Google, Airbnb, Amazon) στον καμβά.

## Ενότητα 2: Εμβάθυνση στα 9 Δομικά Στοιχεία (7-10 Ώρες)

Αυτή η ενότητα αναλύει διεξοδικά κάθε στοιχείο, με παραδείγματα και ασκήσεις.

- **2.1 Δεξιά Πλευρά (Δημιουργία Αξίας & Πελάτες):**
  - **Τμήματα Πελατών (Customer Segments):** Εντοπισμός, κατηγοριοποίηση (B2B, B2C) και η έννοια του "persona".
  - **Πρόταση Αξίας (Value Propositions):** Ο πυρήνας του μοντέλου. Πώς λύνουμε προβλήματα και ικανοποιούμε ανάγκες.
  - **Κανάλια Διανομής (Channels):** Φυσικά vs. Ψηφιακά κανάλια, ο κύκλος των 5 φάσεων των καναλιών.
  - **Σχέσεις Πελατών (Customer Relationships):** Από την αυτοματοποίηση στην προσωπική επαφή.
- **2.2 Αριστερή Πλευρά (Υποδομή & Λειτουργία):**
  - **Βασικοί Πόροι (Key Resources):** Υλικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί.
  - **Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities):** Τι πρέπει να κάνουμε καλά για να λειτουργήσει το μοντέλο.
  - **Βασικές Συνεργασίες (Key Partnerships):** Η λογική του "ποιους χρειαζόμαστε" και γιατί (optimisation, risk reduction, resource acquisition).
- **2.3 Η Οικονομική Βιωσιμότητα:**

- **Ροές Εσόδων (Revenue Streams):** Τρόποι τιμολόγησης (συνδρομή, πώληση, freemium, κ.λπ.).
- **Δομή Κόστους (Cost Structure):** Σταθερά/μεταβλητά κόστη, οικονομίες κλίμακας.

### Ενότητα 3: Το Συμπληρωματικό Εργαλείο: Value Proposition Canvas (VPC) (4-6 Ώρες)

- **3.1 Εισαγωγή στο VPC:** Εμβάθυνση στη σχέση μεταξύ Πελάτη και Προσφοράς Αξίας.
- **3.2 Ο Χάρτης του Πελάτη (Customer Profile):** Καθήκοντα (Jobs-to-be-done), Πόνοι (Pains) και Κέρδη (Gains).
- **3.3 Ο Χάρτης της Προσφοράς (Value Map):** Παισιόπινα (Pain Relievers), Δημιουργοί Κερδών (Gain Creators) και Προϊόντα/Υπηρεσίες.
- **3.4 Εφαρμογή και Ευθυγράμμιση (Fit):** Πώς να εξασφαλίσουμε ότι η προσφορά μας ταιριάζει με τις ανάγκες του πελάτη.
- **3.5 Πρακτική Άσκηση:** Σχεδιασμός VPC για μια νέα ιδέα.

### Ενότητα 4: Μεθοδολογία Lean Startup & Επικύρωση Ιδέας (5-8 Ώρες)

Σε αυτό το σημείο, οι συμμετέχοντες μαθαίνουν πώς να "βγάλουν" τον καμβά από το χαρτί στον πραγματικό κόσμο.

- **4.1 Η Φιλοσοφία του Lean Startup:** Build-Measure-Learn (Δημιουργία-Μέτρηση-Μάθηση).
- **4.2 Μετατροπή Υποθέσεων σε Γεγονότα:** Ποια είναι η πιο ριψοκίνδυνη υπόθεση στον καμβά μας;
- **4.3 Σχεδιασμός Πειραμάτων:** Πώς να δοκιμάσουμε την πρόταση αξίας στην αγορά.
- **4.4 MVP (Minimum Viable Product):** Σχεδιασμός και δοκιμή του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος/υπηρεσίας.

- **4.5 Pivoting (Αλλαγή Πορείας):** Πότε πρέπει να αλλάξουμε το επιχειρηματικό μοντέλο με βάση τα δεδομένα.
- **4.6 Πρακτική Άσκηση:** Ανάπτυξη σχεδίου επικύρωσης (validation plan) για το επιχειρηματικό μοντέλο της Ενότητας 2 ή 3.

## Ενότητα 5: Ολοκλήρωση και Παρουσίαση (3 Ώρες)

- **5.1 Καινοτομία Επιχειρηματικού Μοντέλου:** Τεχνικές αναδιαμόρφωσης του καμβά (π.χ., "The Invincible Company" patterns).
- **5.2 Παρουσίαση (Pitching) του BMC:** Τεχνικές επικοινωνίας του μοντέλου σε επενδυτές ή συνεργάτες.
- **5.3 Ομαδικά Projects / Παρουσιάσεις:** Οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τα δικά τους ολοκληρωμένα επιχειρηματικά μοντέλα.
- **5.4 Συμπεράσματα και Επόμενα Βήματα.**

Αυτή η δομή προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που ξεκινά από τη θεωρία, περνά στην πρακτική εφαρμογή και καταλήγει στην επικύρωση στην πραγματική αγορά.

## 6. ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ

### ΜΑΘΗΜΑ 1<sup>ο</sup> (4 ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ)

Εισηγητές: *Dr. Ιωάννης Κρουστάλης & Δημήτριος Σουμπενιώτης*

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ:** Προέλευση του όρου επιχειρηματικό μοντέλο. Ορισμός. Επιχειρηματικά Μοντέλα & Καινοτομία. Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου ως εργαλείο στρατηγικής

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ:**

Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Λόγοι αποτυχίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Οδηγίες συμπλήρωσης του επιχειρηματικού καμβά

Περιγραφή επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης (business model)

1. την πελατεία της,
2. την παρεχόμενη αξία από τα προϊόντα υπηρεσίες της,
3. τα κανάλια με τα οποία προσεγγίζει τη πελατεία της,
4. τις πελατειακές σχέσεις που έχει διαμορφώσει,

5. τους κρίσιμους πόρους/μέσα,
6. τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της,
7. τις συνεργασίες και συμπράξεις με τρίτους και βέβαια
8. τα παραγόμενα έσοδα και
9. το κόστος λειτουργίας της.

### 1. Καταναλωτικό Κοινό (Customer Segments): το καταναλωτικό κοινό που απευθύνεται η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά τους και τις ανάγκες τους.

Μαζική αγορά: εστιάζει στον γενικό πληθυσμό ή σε μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων με παρόμοιες ανάγκες. Για παράδειγμα, ένα προϊόν όπως ένα τηλέφωνο.

Niche market: εστίαση σε μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων με μοναδικές ανάγκες και χαρακτηριστικά. Ένα παράδειγμα θα ήταν οι αγοραστές αθλητικών παπουτσιών.

Κατάτμηση: Με βάση ελαφρώς διαφορετικές ανάγκες, θα μπορούσαν να υπάρχουν διαφορετικές ομάδες στο κύριο τμήμα πελατών.

Διαφοροποιημένο: Ένα διαφοροποιημένο τμήμα της αγοράς περιλαμβάνει πελάτες με πολύ διαφορετικές ανάγκες.

Πολυμερείς αγορές: περιλαμβάνει αλληλοεξαρτώμενα τμήματα πελατών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία πιστωτικών καρτών εξυπηρετεί τόσο τους κατόχους πιστωτικών καρτών όσο και τους εμπόρους που δέχονται αυτές τις κάρτες.

### ΜΑΘΗΜΑ 2<sup>ο</sup> (4 ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ)

Εισηγητές: Dr. Ιωάννης Κρουστάλης & Δημήτριος Σουμπενιώτης

### 2. Προτάσεις Αξίας (Value Propositions): και περιγράφουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά τους και τον τρόπο που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού

Η πρόταση (value proposition), γιατί να αγοράσει ο πελάτης / χρήστης το προϊόν ή την υπηρεσία.

*Τι αξία παρέχετε στους πελάτες σας;*

*Ποια προβλήματα τους βοηθάτε να αντιμετωπίσουν;*

*Ποιες ανάγκες των πελατών σας ικανοποιείτε;*

*Πως διαφοροποιείστε από τον ανταγωνισμό?*

*Ποιο είναι το σύνολο το προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχετε στους πελάτες σας;*

*Ενδεικτική παρεχόμενη αξία στο πελάτη:*

*Οικονομικής φύσης – πχ χαμηλή τιμή, χαμηλό κόστος λειτουργίας Ποιοτικής φύσης -- ασφάλεια, εργονομία, διασκέδαση, status. κλπ*

### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΑΣ

- ΑΠΟΔΟΣΗ
- ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΠΟΙΗΣΗ (ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗ)
- ΑΣΦΑΛΕΙΑ
- ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ
- Brand name / status
- ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΤΙΜΗ
- ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΧΡΗΣΗΣ
- ΜΕΙΩΣΗ ΡΙΣΚΟΥ
- ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ
- ΕΥΚΟΛΙΑ ΧΡΗΣΗΣ / ΦΙΛΙΚΟ ΣΤΟΝ ΧΡΗΣΤΗ

### ΜΑΘΗΜΑ 3<sup>ο</sup> (4 ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ)

3. **Σχέσεις με τους πελάτες (Customer Relationships):** φύση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

**Τα πιο σημαντικά κανάλια του marketing στα οποία πρέπει να επενδύσει ένα brand αν θέλει να παραμείνει ανταγωνιστικό και σύγχρονο!**

1. Email marketing
2. SEO ( Search Engine Optimization )
3. Online διαφημίσεις
4. Social media
5. Live chat
6. Παραδοσιακό μάρκετινγκ
7. Word of mouth marketing (WOM)

### Σχέση με τους Πελάτες

Υπάρχουν διάφοροι τύποι πελατειακών σχέσεων

- **Προσωπική βοήθεια:** αλληλεπιδράτε με τον πελάτη αυτοπροσώπως ή μέσω email, μέσω τηλεφωνικών κλήσεων ή άλλων μέσων.
- **Ειδική προσωπική βοήθεια:** αναθέτετε έναν αποκλειστικό αντιπρόσωπο πελατών σε έναν μεμονωμένο πελάτη.
- **Self-service:** εδώ δεν διατηρείτε καμία σχέση με τον πελάτη, αλλά παρέχετε ό,τι χρειάζεται ο πελάτης για να βοηθήσει τον εαυτό του.
- **Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες:** περιλαμβάνει αυτοματοποιημένες διαδικασίες ή μηχανήματα που βοηθούν τους πελάτες να εκτελούν οι ίδιοι τις υπηρεσίες.
- **Κοινότητες:** περιλαμβάνουν διαδικτυακές κοινότητες όπου οι πελάτες μπορούν να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον να λύσουν τα δικά τους προβλήματα σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- **Συν-δημιουργία:** εδώ η εταιρεία επιτρέπει στον πελάτη να εμπλακεί στο σχεδιασμό ή την ανάπτυξη του προϊόντος. Για παράδειγμα, το YouTube έδωσε στους χρήστες του την ευκαιρία να δημιουργήσουν περιεχόμενο για το κοινό του.

### ΜΑΘΗΜΑ 4<sup>ο</sup> (4 ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ)

Εισηγητές: Dr. Ιωάννης Κρουστάλης & Δημήτριος Σουμπενιώτης

**4. Κανάλια Διανομής (Channels):** οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση διανέμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στους πελάτες της, συμπεριλαμβανομένων των καναλιών πώλησης, της διαφήμισης και της επικοινωνίας με τους πελάτες.

**Μέσω ποιων καναλιών θα προσεγγίσετε τη πελατεία σας;  
Ποια κανάλια Επικοινωνίας, Διανομής και Πωλήσεων χρησιμοποιείται.**

*Ενδεικτικά, τα κανάλια αξιοποιούνται:*

*Για να γίνετε γνωστοί*

*Για να αξιολογήσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες σας*

*Για να αγοράσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες σας*

*Για να αποστείλετε τα προϊόντα/υπηρεσίες σας*

*Για να εξυπηρετήσετε το πελάτη μετά τη πώληση*

*Πως συνδυάζετε τα κανάλια διανομής με την καθημερινότητα των πελατών σας;*

- ▶ *Ποια κανάλια είναι αποτελεσματικότερα σε συνάρτηση με το κόστους τους;*
- ▶ *Μέσω ποιων καναλιών επιθυμούν οι πελάτες μας να τους προσεγγίσουμε;*
- ▶ *Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες;*
- ▶ *Ποια κανάλια είναι πιο αποδοτικά; Με τι κόστος;*
- ▶ *Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών*

#### **ΜΑΘΗΜΑ 5<sup>ο</sup> (4 ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΩΡΕΣ)**

Εισηγητές: Dr. Ιωάννης Κρουστάλης & Δημήτριος Σουμπενιώτης

**7. Κλειδιά Δραστηριοτήτων (Key Activities):** βασικές δραστηριότητες που πραγματοποιεί η επιχείρηση για τη δημιουργία και την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Το ποιες είναι οι πιο «Βασικές δραστηριότητες» εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης και τον τρόπο οργάνωσης των εσωτερικών διαδικασιών. «Τι κάνω εντός και τι κάνω εκτός επιχείρησης;» Οι σημαντικές δραστηριότητες μπορούν να προέλθουν από τρεις κατηγορίες:

- Παραγωγή (σχεδιασμός, ανάπτυξη, παραγωγή, αποθήκη κα)
- Επίλυση 'προβλημάτων' (problem solving). π.χ. εταιρείες συμβούλων, νοσοκομεία.
- Πλατφόρμες/Δίκτυα. Π.χ. E-bay, πιστωτικές κάρτες

**8. Βασικοί Πόροι (Key Resources):** βασικοί πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, των χρηματοοικονομικών πόρων, των τεχνολογικών πόρων και των φυσικών πόρων

Τέσσερις μεγάλες κατηγορίες βασικών πόρων:

- Υλικοί. Π.χ. εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, σημεία πωλήσεων
- Άυλοι. Π.χ. brands, πελατολόγιο, πατέντες, Φήμη.
- Ανθρώπινοι.
- Χρηματικοί. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται κεφαλαίο για να ξεκινήσει και να λειτουργήσει.

#### **8. ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ**

*Εταίροι Κλειδιά (Key Partnerships): και περιγράφουν τις σχέσεις συνεργασίας που έχει η επιχείρηση με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, των συνεργατών και των συμμάχων, που συνεισφέρουν στη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.*

- Το δίκαιο των συνεργατών οι οποίοι πρέπει να ενσωματωθούν στο επιχειρηματικό μοντέλο.

Οι συνεργασίες αυτές μπορεί και να αποτελούν το θεμέλιο λίθο ενός επιχειρηματικού μοντέλου ειδικά αν σε αυτές μια επιχείρηση μπορεί να βρει συμπληρωματικότητες οι οποίες δεν είναι εύκολο να τις μιμηθεί ο ανταγωνισμός (π.χ. ανθρακούχο μεταλλικό νερό με μαστίχα).

## 9. ΟΙ ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ

*είναι οι πηγές από τις οποίες μια εταιρεία παράγει χρήματα πουλώντας το προϊόν ή την υπηρεσία της.*

Μια ροή εσόδων μπορεί να ανήκει σε ένα από τα ακόλουθα μοντέλα εσόδων:

- **Έσοδα βάσει συναλλαγών:** προέρχονται από πελάτες που πραγματοποιούν **εφάπαξ πληρωμή** (με την πώληση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ενός προϊόντος σε έναν αγοραστή).
- **Επαναλαμβανόμενα έσοδα:** προέρχονται από συνεχείς πληρωμές για συνεχιζόμενες υπηρεσίες ή υπηρεσίες μετά την πώληση (για το service πχ των μηχανημάτων, αυτοκινήτων)
- **Χρέωση χρήσης:** με χρέωση του πελάτη για τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας του (πχ ενοίκιο σπιτιού, leasing αυτοκινήτων..., χρήση πάρκινγκ)
- **Χρέωση συνδρομής:** με χρέωση του πελάτη για τη χρήση του προϊόντος του τακτικά και με συνέπεια
- **Δανεισμός/μίσθωση/ενοικίαση:** ο πελάτης πληρώνει για να αποκτήσει αποκλειστικά δικαιώματα χρήσης ενός περιουσιακού στοιχείου για καθορισμένη χρονική περίοδο
- **Αδειοδότηση:** ο πελάτης πληρώνει για να λάβει άδεια χρήσης της πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρείας
- **Αμοιβές μεσιτείας:** έσοδα που παράγονται από τη διαμεσολάβηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών
- **Διαφήμιση:** χρεώνοντας τον πελάτη για τη διαφήμιση ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας επωνυμίας χρησιμοποιώντας εταιρικές πλατφόρμες.

## 10. ΒΑΣΙΚΑ ΚΟΣΤΗ

**Δομή Κόστους (Cost Structure):** περιγράφουν τα κύρια στοιχεία του κόστους που αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των κατηγοριών κόστους, όπως το κόστος παραγωγής, το κόστος προσωπικού, το κόστος μάρκετινγκ και διαφήμισης, το κόστος εκπαίδευσης και κατάρτισης και το κόστος υποδομών

Οι βασικές κατηγορίες είναι:

- Πάγια (π.χ. εξοπλισμός)
- Αρχικά έξοδα (π.χ. έξοδα για πιστοποίηση προϊόντος, έξοδα για κατάθεση πατέντας)
- Έξοδα Διαφήμισης και Προώθησης (π.χ. έξοδα για μια επίσκεψη σε μια έκθεση, έξοδα για την δημιουργία εταιρικής εικόνας)
- Λειτουργικά έξοδα (π.χ. έξοδα προσωπικού, ενοίκια)

## 11. ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

## 12. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας του μπορούν να είναι πολλοί και διαφορετικοί ανάλογα με την κάθε επιχείρηση και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Ορισμένοι από τους συνηθέστερους λόγους αποτυχίας του είναι οι εξής:

- Ασαφές μοντέλο:
- Στάσιμη αγορά:
- Μη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς
- Υποτίμηση του κόστους
- Αδυναμία ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών
- Κακή ή ανεπαρκής ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού:
- Αδυναμία να προσφέρει αξία στους πελάτες:
- Αδυναμία να παράγει κέρδη:
- Ανεπάρκεια χρηματοδότησης:
- Ανεπαρκής οργάνωση και διαχείριση:
- Ανταγωνισμός:
- Μη κατάλληλος χρονισμός:
- Μη προσαρμοστικότητα:
- Έλλειψη καινοτομίας:
- έλλειψη ευέλικτης στρατηγικής.
- έλλειψη ηγετικών ικανοτήτων και ικανοτήτων λήψης αποφάσεων, την
- απουσία μιας σαφούς επιχειρηματικής στρατηγικής και σχεδίου δράσης,
- απουσία επαρκούς στήριξης από την κυβέρνηση ή την κοινότητα,
- απόσταση από την αγορά και τους πελάτες της επιχείρησης.

## ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

### Παράδειγμα 1: Gillette

Στην περίπτωση της Gillette, το επιχειρηματικό τους μοντέλο ακολουθεί το πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου που ονομάζεται «Bait & Hook», το πρότυπο που ακολουθούν πολλές εταιρείες SaaS (Λογισμικό ως υπηρεσία).

Η Gillette προσφέρει στους πελάτες της μια φθηνή ή και δωρεάν πρωτότυπη προσφορά, μια λαβή ξυραφιού. Αυτή η προσφορά είναι το δόλωμα που δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να γνωρίσουν και να εξοικειωθούν με τα προϊόντα της Gillette και τους κάνει πιο πιθανό να αγοράσουν σχετικά προϊόντα, τις λεπίδες.....

### Παράδειγμα 2: ZARA

Οι προτάσεις βασικής αξίας του Zara είναι αρκετά σαφείς. Προσφέρουν διάφορες σειρές από κομψά ανδρικά, γυναικεία και παιδικά ρούχα και αξεσουάρ σε προσιτή τιμή.

Αλλά υπάρχει κάτι περισσότερο από αυτό.

Αν βουτήξουμε λίγο πιο βαθιά, βλέπουμε ότι οι προτάσεις αξίας της Zara είναι πιο σύνθετες, οι οποίες κρύβονται πίσω από την επιτυχία της μάρκας:

#### Γρήγορη μόδα

Η Zara προσθέτει νέα ρούχα και σχέδια στις συλλογές της κάθε 2-3 εβδομάδες, τόσο στα καταστήματά της όσο και στο διαδίκτυο. Διατηρεί τη μάρκα ενημερωμένη, φρέσκια και μοντέρνα, ενώ διατηρεί την πολύ σημαντική μέση τιμή της

#### Μεγάλη εμπειρία ηλεκτρονικού εμπορίου

Μόλις μπειτε στο ηλεκτρονικό κατάστημα της Zara, θα έχετε μια καθαρή, εύκολη στην πλοήγηση και υψηλή αίσθηση. Τα τμήματα πελατών είναι ορατά στην αριστερή γραμμή πλοήγησης με μια καρτέλα αναζήτησης για να βοηθήσετε περαιτέρω τους πελάτες με την εμπειρία τους .

### Τοπικά καταστήματα

Μπορείτε να βρείτε ένα κατάστημα σχεδόν σε όλες τις μεγάλες τοποθεσίες λιανικής (εμπορικά κέντρα, καταστήματα λιανικής, αεροδρόμια κ.λπ.) που σημαίνει ότι η προσβασιμότητα δεν είναι πρόβλημα για την πλειοψηφία των καταναλωτών.

### Εμβληματικά καταστήματα

Η Zara επιδεικνύει την αισθητική της εξέλιξη στους πελάτες μέσα από τα εμβληματικά καταστήματά της. Τα πρόσφατα εγκαίνια της ναυαρχίδας τους στο Hudson Yards της Νέας Υόρκης είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτού. Οι πελάτες ψωνίζουν γύρω από τη ζωνρή, μινιμαλιστική του διάταξη, προσφέροντας τους μια εμπειρία ευθυγραμμισμένη με τις βαθύτερες, φιλικές προς το περιβάλλον αξίες της μάρκας. στο διαδίκτυο

### Παράδειγμα 3: Airbnb

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Airbnb, μια ευρέως γνωστή διαδικτυακή αγορά που επιτρέπει στους χρήστες να νοικιάζουν τα ακίνητά τους ή τα επιπλέον δωμάτια τους σε επισκέπτες και στη συνέχεια η Airbnb παίρνει προμήθεια 3% για κάθε κράτηση από τους οικοδεσπότες και μεταξύ 6% και 12% από τους επισκέπτες. Και τώρα, ήρθε η ώρα να ανακαλύψουμε τον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου της.

Η Airbnb είναι μια πλατφόρμα καταλυμάτων που συνδέει τους ταξιδιώτες με τους ιδιοκτήτες κατοικιών. Η εταιρεία δεν διαθέτει κανένα ακίνητο αλλά παρέχει ένα σύστημα αξιολόγησης των καταλυμάτων και των χρηστών της πλατφόρμας για να διασφαλίζει την ποιότητα της υπηρεσίας της.

Είναι σαφές ότι η Airbnb έχει 2 ξεχωριστά τμήματα πελατών: επισκέπτες και οικοδεσπότες, αλλά μπορούν να χωριστούν σε άλλες μικρές κατηγορίες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Οι προτάσεις αξίας της Airbnb ακολουθούν επίσης το ίδιο μοτίβο: προσφέρουν στους πελάτες τους πιο προσιτές επιλογές από τα παραδοσιακά ξενοδοχεία και παρέχουν στους πελάτες πολυτελείς ή κομψές υπηρεσίες.

Σχετικά με τα έσοδα της Airbnb, όπως προαναφέρθηκε, τα κύρια έσοδά τους προέρχονται από τα τέλη που χρεώνουν τόσο οι επισκέπτες όσο και οι οικοδεσπότες.



# AIRBNB BUSINESS MODEL

<b>KEY PARTNERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hosts</li> <li>• Hotels</li> <li>• Experience providers</li> <li>• Corporate travel partners</li> <li>• Travel managers</li> <li>• Investors/ Venture Capitalists</li> <li>• Lobbyists</li> <li>• Photographers</li> <li>• Maps</li> <li>• Cloud hosting - AWS</li> </ul>	<b>KEY ACTIVITIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platform and technology development</li> <li>• Sales and marketing</li> <li>• Maintaining trust and brand reputation</li> <li>• Customer service/ experiences</li> <li>• Partner management</li> </ul>	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> <b>HOSTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Income generation</li> <li>• Ease of listing</li> <li>• Calendar, booking system</li> <li>• Access to photographers</li> </ul> <b>GUESTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Low cost accommodation</li> <li>• Variety of choices/ locations</li> <li>• Variety of prices/budgets</li> <li>• Unique options</li> </ul> <b>HOTELS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Access to guests</li> <li>• Booking system</li> </ul> <b>EXPERIENCE PROVIDERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Income from guests</li> <li>• Platform/system</li> </ul>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-service</li> <li>• Own the relationship</li> <li>• Trust through verification</li> <li>• Tailored</li> <li>• Manage bad behaviour and risks</li> </ul>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <b>GUESTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• business travel guests</li> <li>• leisure travel guests</li> </ul> <b>HOSTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Room unit/condo/house</li> <li>• House owners</li> <li>* Country/city/suburban/ city</li> </ul> <b>EXPERIENCE PROVIDERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialists</li> <li>* Tour companies</li> </ul> <b>PHOTOGRAPHERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freelance photographers</li> </ul> <b>HOTELS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Independent hotels</li> <li>• Hotel groups</li> </ul>
<b>COST STRUCTURE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost of acquisition</li> <li>• Weighted average cost of capital</li> <li>• R&amp;D platform</li> <li>• Payment processing</li> <li>• Payroll/contractors</li> <li>• Infrastructure</li> <li>• Legal/insurance</li> <li>• Lobbying/PR</li> <li>• Customer support</li> </ul>		<b>REVENUE STREAMS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service fee per transaction</li> <li>• Hosts commission charge</li> <li>• Hotel commission charge</li> <li>• Experience commission charge</li> </ul>		

<https://www.garyfox.co/airbnb-business-model/>



GARYFOX.CO

## Παράδειγμα 4: Netflix

Πολλές εταιρείες ανταγωνίζονται το Netflix, όπως οι Amazon Prime Video, Apple TV+, Disney+, HBO, Hulu, Veno και Youtube. Ωστόσο, το Netflix εξακολουθεί να τα πηγαίνει καλά και να αναπτύσσει τις δραστηριότητές του παγκοσμίως με έναν τόσο μοναδικό και αποτελεσματικό καμβά επιχειρηματικών μοντέλων.

Το Netflix χρησιμοποιεί 6 βασικούς πόρους: επωνυμία, εφαρμογές, πλατφόρμα, εργαζόμενους, κινηματογραφιστές και βραβεία, για να προσελκύσει τους πελάτες του. Πρόσφατα, η δραστηριότητα παραγωγής περιεχομένου του Netflix δείχνει τα δυνατά της σημεία καθώς οι σειρές του Netflix γίνονται δεκτές από μεγάλο κοινό και σταδιακά κυριαρχούν στην κινηματογραφική αγορά.

Η Netflix χρησιμοποιεί ένα μοντέλο συνδρομητικής υπηρεσίας, όπου οι χρήστες πληρώνουν μηνιαία για να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια σειρά ταινιών και σειρών μέσω διαδικτύου. Η εταιρεία επενδύει σε περιεχόμενο και τεχνολογία για να διατηρεί τους συνδρομητές της ενημερωμένους και ικανοποιημένους.

# NETFLIX NETFLIX BUSINESS MODEL

GARYFOX.CO

<p><b>KEY PARTNERS</b> 🤝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investors</li> <li>• Media Producers</li> <li>• Film Maker Guilds</li> <li>• Cinemas, Theaters</li> <li>• TV Networks</li> <li>• Amazon AWS</li> <li>• Consumer Electronic Companies</li> <li>• Regulators</li> </ul>	<p><b>KEY ACTIVITIES</b> 🛠️</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technology R&amp;D</li> <li>• Content licensing</li> <li>• Content production</li> <li>• Content distribution</li> <li>• Data analytics</li> <li>• Sales and marketing</li> </ul>	<p><b>VALUE PROPOSITIONS</b> 💎</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24/7 On Demand Entertainment</li> <li>• View high-definition shows and movies</li> <li>• Stream content</li> <li>• Unlimited access</li> <li>• Netflix Original</li> <li>• 30 Day free trial</li> <li>• No commercials</li> </ul>	<p><b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> ❤️</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Self service</li> <li>• On-demand</li> <li>• Ease of use</li> </ul>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> 🎯</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro-segmentation</li> <li>• 2000 preference clusters</li> <li>• Usage</li> <li>• usage segmentation</li> <li>• Geographical</li> <li>• content/languages</li> </ul>
<p><b>COST STRUCTURE</b> 🏷️</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production</li> <li>• Research and Development</li> <li>• Licensing</li> <li>• Infrastructure - AWS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Payment Processing Fees</li> <li>• General/Admin</li> </ul>	<p><b>REVENUE STREAMS</b> 💰</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subscription Model</li> <li>• Product Placement</li> <li>• DVD Rental</li> <li>• Future Model - licensing Netflix owned content</li> </ul>	

Netflix Business Model: [www.garyfox.co/netflix-business-model/](http://www.garyfox.co/netflix-business-model/)

GARYFOX.CO

## Παράδειγμα 10: Tesla

Η Tesla είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που επιλέγει την τεχνολογία ως όφελος. Όπως φαίνεται στον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου, ένα από τα τμήματα πελατών της Tesla είναι ο πράσινος αγοραστής που οδηγεί άμεσα στις αντίστοιχες βασικές δραστηριότητες. Πρέπει να επικεντρωθούν στην έρευνα και την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, τις τεχνολογίες ηλεκτρικής ενέργειας, την κατασκευή αυτοκινήτων, καθώς και την υποδομή σημείων χρέωσης για να παρέχουν στους πελάτες σύγχρονες λύσεις και υπηρεσίες.



TESLA

# BUSINESS MODEL CANVAS (TESLA)

<b>KEY PARTNERS</b> 🤝 <ul style="list-style-type: none"> <li>• OEM Alliances</li> <li>• Governments</li> <li>• Leasing companies</li> <li>• Panasonic (battery development)</li> <li>• Manufacturing and purchasing</li> <li>• Insurance companies</li> <li>• Charge point partners</li> </ul>	<b>KEY ACTIVITIES</b> 🏭 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research and development</li> <li>• Design</li> <li>• Electric power technologies</li> <li>• Car manufacturing</li> <li>• Charge point infrastructure</li> </ul>	<b>VALUE PROPOSITIONS</b> 💎 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Long-range recharging flexibility</li> <li>• High-performance and modern design</li> <li>• Energy efficiency and cost of ownership</li> <li>• Autonomous driving capabilities</li> <li>• Charge anywhere</li> </ul>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> 🤝 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer service</li> <li>• Customer intimacy</li> <li>• Direct to customer</li> <li>• Customer relationship management</li> <li>• Personal assistance</li> </ul>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> 🎯 <ul style="list-style-type: none"> <li>• High-net worth individuals</li> <li>• Green buyers</li> <li>• Commercial fleet buyers</li> <li>• Sports car enthusiasts</li> <li>• Elon Musk fans</li> <li>• Corporate executives</li> <li>• Mid-tier management</li> </ul>
	<b>KEY RESOURCES</b> 🧰 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Electric vehicle technology</li> <li>• Battery production</li> <li>• Employees/skills/knowledge</li> <li>• Engineering and design</li> <li>• Elon Musk/Brand</li> </ul>		<b>CHANNELS</b> 🌐 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retail stores</li> <li>• Website</li> <li>• Conferences and events</li> <li>• PR/Media</li> </ul>	
<b>COST STRUCTURE</b> 💰 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufacturing infrastructure</li> <li>• General admin/sales</li> <li>• R&amp;D costs</li> <li>• Employees</li> <li>• Distribution</li> <li>• Cost of materials</li> </ul>			<b>REVENUE STREAMS</b> 💰 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotive sales</li> <li>• Automotive leasing</li> <li>• Energy generation and storage</li> <li>• Services</li> </ul>	

<https://www.garyfox.co/tesla-business-model/>

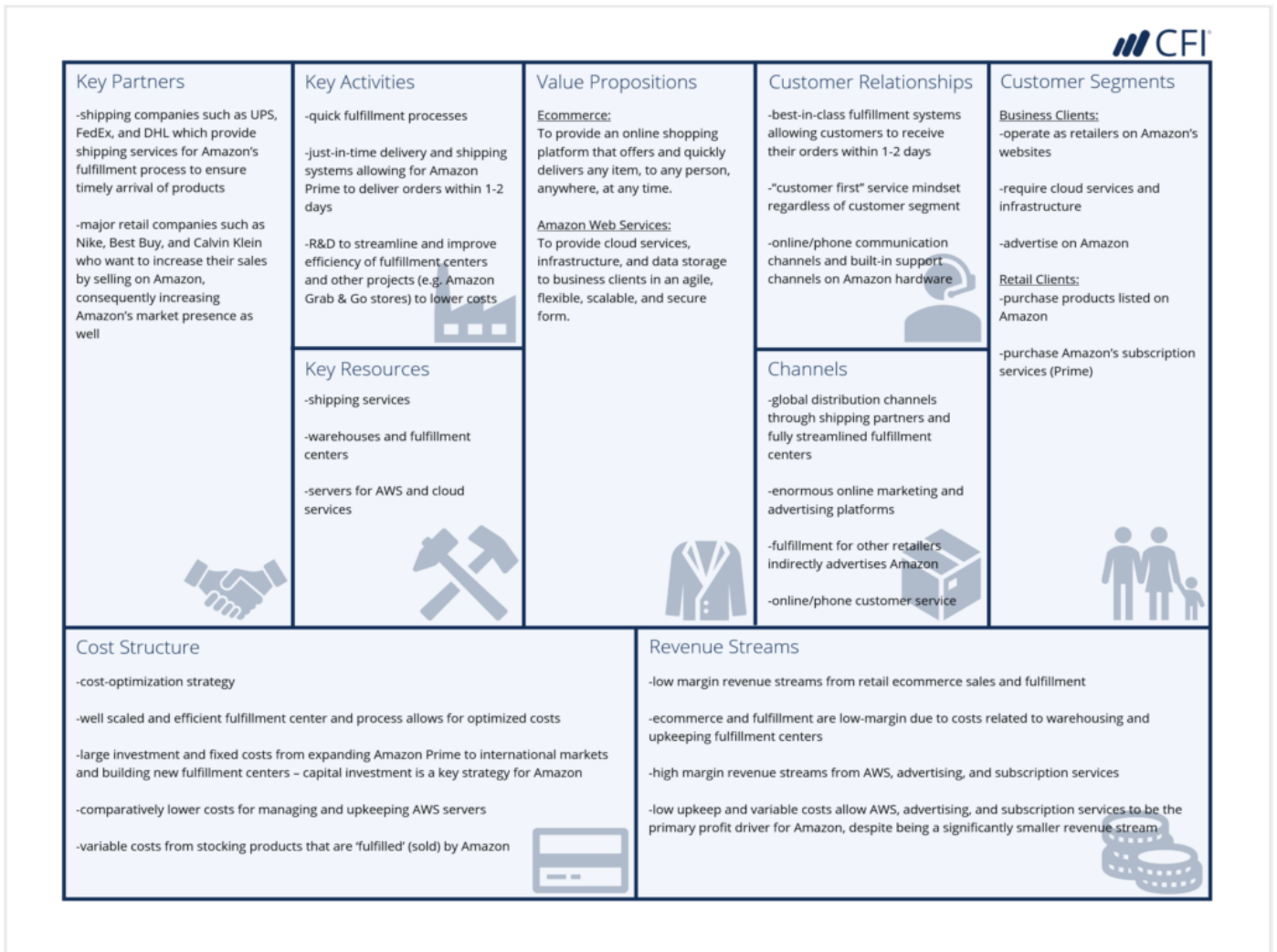
GARYFOX.CO

## Παράδειγμα 6: Amazon

Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου της Amazon είναι ένα παράδειγμα που δεν πρέπει να χάσουμε στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το πιο αξιοσημείωτο στοιχείο του μοντέλου της Amazon είναι οι βασικές δραστηριότητές του, οι οποίες βοηθούν την Amazon να ξεχωρίζει ανάμεσα σε πολλούς ανταγωνιστές. Η Amazon χρησιμοποιεί ένα μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου οι πελάτες μπορούν να αγοράσουν οτιδήποτε από βιβλία έως ηλεκτρονικά προϊόντα, και η εταιρεία τους παραδίδει τα προϊόντα απευθείας στην πόρτα τους. Η Amazon έχει επεκτείνει τις υπηρεσίες της σε διάφορες περιοχές, όπως το cloud computing και το streaming μουσικής και βίντεο. Όπως γνωρίζουμε, ο χρόνος και τα χρήματα είναι σημαντικά για κάθε αγοραστή, όπως και η Amazon.

Ως εκ τούτου, οι βασικές δραστηριότητες της Amazon είναι οι διαδικασίες γρήγορης εκπλήρωσης, η έγκαιρη παράδοση και τα συστήματα αποστολής που επιτρέπουν στο Amazon Prime να παραδίδει παραγγελίες εντός 1-2 ημερών και η E&A για τον εξορθολογισμό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κέντρων εκπλήρωσης και άλλων έργων (π.χ. Amazon Grab & Πηγαίνετε στα καταστήματα) για να μειώσετε το κόστος.

Σχετικά με τους πελάτες της Amazon, υπάρχουν δύο κύριες ομάδες που χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Amazon: επιχειρηματικοί πελάτες και πελάτες λιανικής, που σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύξουν ισχυρούς και περίπλοκους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών τους.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία (Πρωτότυπα Έργα)

Τα θεμελιώδη έργα που καθιέρωσαν τη μεθοδολογία είναι τα εξής:

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

Αυτό είναι το βασικό, κλασικό βιβλίο που εισήγαγε τον καμβά και τη μεθοδολογία του στους εννέα δομικούς λίθους. Θεωρείται *must-read* για όποιον ασχολείται με το θέμα.

- **Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.**

*Αυτό το βιβλίο εστιάζει αποκλειστικά σε δύο συγκεκριμένα τμήματα του καμβά (Πρόταση Αξίας και Τμήματα Πελατών) και εισάγει ένα συμπληρωματικό εργαλείο, τον "Καμβά Πρότασης Αξίας" (Value Proposition Canvas).*

- **Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Weber, A., & Smith, A. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models*. Wiley.**

*Πιο πρόσφατο έργο, εστιάζει στην εφαρμογή του καμβά σε μεγαλύτερους οργανισμούς και στην ανανέωση υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων.*

Τα παραπάνω βασικά βιβλία έχουν μεταφραστεί και στα ελληνικά, καθιστώντας τα προσβάσιμα στο ελληνόφωνο κοινό:

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία (Μεταφράσεις και Προσαρμογές)

- **Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Δημιουργία Επιχειρηματικού Μοντέλου: Εγχειρίδιο για οραματιστές, πρωτοπόρους και αμφισβητίες*. (Μτφρ. Κ. Αρβανίτης). Εκδόσεις Κλειδάριθμος.**

*Η επίσημη ελληνική μετάφραση του Business Model Generation.*

- **Osterwalder, A., κ.ά. (2015). *Σχεδιασμός Πρότασης Αξίας: Πώς να δημιουργήσετε προϊόντα και υπηρεσίες που θέλουν οι πελάτες*. (Μτφρ. Μ. Σταθόπουλος). Εκδόσεις Κλειδάριθμος.**

*Η επίσημη ελληνική μετάφραση του Value Proposition Design*

### Ακαδημαϊκές Αναφορές

**Για τον όρο "Business Model Canvas application" (Εφαρμογή του BMC):**

Αυτές οι αναφορές συχνά εστιάζουν στους περιορισμούς, τις προκλήσεις και την πρακτική χρήση του καμβά σε συγκεκριμένα πλαίσια (π.χ., νεοφυείς επιχειρήσεις, B2B αγορές, συγκεκριμένες βιομηχανίες).

- **Murray, A., & Scuotto, V. (2015). *The Business Model Canvas*. Στο: *Market-Driven Management in an Entrepreneurship-Orientated Market*. **European Research Studies Journal, Volume XVIII, Issue 3, 2015, pp. 93-112.**  
*Αυτό το άρθρο εφαρμόζει το BMC σε μια μελέτη περίπτωσης για να διερευνήσει πώς ένας πραγματικός επιχειρηματίας βασίζεται στα εννέα δομικά στοιχεία.***
- **Verrue, J. (2014). *A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study*.  
*Μια κριτική διερεύνηση της εφαρμογής του καμβά μέσω μιας εις βάθος μελέτης περίπτωσης.***
- **Singh, S. (2025). *Designing a Value-Based Business Model for AI-Integrated Industrial Products: A single case study of business model transformation in***

## **B2B markets. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management.**

*Μια πρόσφατη μεταπτυχιακή εργασία που χρησιμοποιεί τον καμβά για το σχεδιασμό μοντέλων αξίας σε αγορές B2B.*

- **Osterwalder, A. (2004).** *The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach.* **(Διδακτορική διατριβή), University of Lausanne.**  
*Αυτή είναι η θεμελιώδης πηγή, η διδακτορική διατριβή του Osterwalder, στην οποία βασίστηκε αργότερα το βιβλίο Business Model Generation.*
- **Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005).** *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept.* **Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 1.**  
*Ένα ακαδημαϊκό άρθρο που επεξηγεί την προέλευση και την εξέλιξη της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου.*

**Για τον όρο "Business model innovation" (Καινοτομία Επιχειρηματικού Μοντέλου):** Αυτές οι αναφορές εξετάζουν τη διαδικασία της αλλαγής ή της δημιουργίας νέων επιχειρηματικών μοντέλων, συχνά χρησιμοποιώντας το BMC ως εργαλείο.

- **Teece, D. J. (2010).** *Business models, business strategy and innovation.* **Long Range Planning, 43(2), 172-194.**  
*Ένα κλασικό άρθρο στο Long Range Planning που αναλύει τη σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικών μοντέλων, στρατηγικής και καινοτομίας.*
- **Girotra, K., & Netessine, S. (2013).** *Four Paths to Business Model Innovation.* **Harvard Business Review, 91(7), 128-135.**  
*Ένα άρθρο από το HBR που περιγράφει διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να καινοτομήσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα.*
- **Foss, N. J., & Saebi, T. (2015).** *Business model innovation: From an individual standard level to an emerging field of research.* **European Management Journal, 33(2), 81-86.**

## **ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

- **Harvard Business Review (HBR):** Συχνά δημοσιεύει άρθρα στρατηγικής που αναφέρονται ή χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία.
- **Journal of Business Strategy**
- **Long Range Planning**

## **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ**

**Strategyzer.com**

Σύνδεσμος: <https://www.strategyzer.com/>

**Canvanizer**

**Σύνδεσμος:** <https://canvanizer.com/>

**Miro**

**Σύνδεσμος:** <https://miro.com/templates/business-model-canvas/>

**Canva**

**Σύνδεσμος:** <https://www.canva.com/graphs/business-model-canvas/>



## Professor D. Subeniotis

B.Sc. (Economic University of Athens, Α.Σ.Ο.Ε.Ε.), M.Soc.Sc. (Econ.) & Ph.D University of Birmingham U.K

*Department of Business Administration, University of Macedonia*

### Work Experience

**Vice Rector** (Strategic Planning and Development); **Dean** (School of Business Administration) (2013-2017) & (2023-2024); **Acting President** (Department of Marketing & Operations Management); **Administrative Board** (State Scholarships Foundation-IKY); **Manager** (Greek Productivity Center-ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.); **Member of Hellenic National Entrepreneurship Council**; **Consultant & Co-founder** (Expert Consulting LLCC); **National Controller** (Integrated Mediterranean Program of Eastern & Central Greece); **Scientific Coordinator** (ADAPT, EQUAL, R.I.S, EUROFORM, Τ.Π.Α. ΕΠΕΑΕΚ, INTERREG I/II/III, ΤΟΠΣΑ, ΕΣΠΑ); **Program Evaluator** (General Secretariat for Industry – Hellenic Ministry of Economic Development); **Director of University Research Institute**, University of Macedonia, ΕΠΙ/ΠΑΜΑΚ); **Head** (Master in Taxation & Financial Management); **Author** ( 10 books, 90 articles); **Head** (Innovation & Entrepreneurship Unit/ΕΠΕΑΚ/ΠΑΜΑΚ); **Instructor** (MBA, MIS, MIB, M.Sc. in Management, M.Sc. in Accounting & Finance, MTM, MPM, MTF, Vodafone, Μασούτης, ΕΒΕΘ, ΕΒΕΠ, ΣΒΕ, ΕΛΤΑ, Ο.Π.Ε, Ε.Ο.ΜΜ.Ε.Χ, Τ.Ε.Ε., Ο.Ε.Ε, ΓΕΩΤ.Ε.Ε, Ε.Ε.Δ.Ε, Ε.Α.Σ, Hellenic Supreme Joint War College (HSJWC), Δ.ΥΠ.Α, ΜΕΤΡΟ;

**Office:** 206, **tel.:** 2310 891 580

**e-mail:** [subedim@uom.edu.gr](mailto:subedim@uom.edu.gr)



Σταματιάδου Κυριακή

*Πτυχιούχος Economia e Commercio, Università degli studi di Bari. Ιταλία*

### Work Experience

Η κ. Σταματιάδου έχει διδάξει σε σημαντικό αριθμό προπτυχιακών και μεταπτυχιακών μαθημάτων στο ευρύτερο πεδίο της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία (Τμήμα ΟΔΕ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας)*
- *Θεωρία και Τεχνικές Διαπραγματεύσεων Εταιρικών Συμβάσεων (Τμήμα ΟΔΕ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας)*
- *Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Τμήμα ΟΔΕ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας)*
- *Στρατηγική Διοίκηση (ΠΜΣ στη Φορολογική, Λογιστική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας)*

Επιπλέον, από τον Απρίλιο του 2025 διδάσκει τα μαθήματα Global Business Strategy και Consultancy, στο Mediterranean College.

Επίσης, συμμετείχε στα κάτωθι:

- **Συμμετοχή στην Έρευνα** με τίτλο «Ο κλάδος του Λιανικού εμπορίου στην μετά Covid-19 εποχή». (Αναζήτηση, μελέτη και αξιολόγηση επιστημονικής βιβλιογραφίας. Προετοιμασία και συγγραφή επιστημονικής αναφοράς.)
- **Συμμετοχή στο έργο με τίτλο:** «Business Eco-system as an integrated system BelN- Interreg IPA CBC Programme Greece – Republic of North Macedonia 2014-2020». (Συμμετοχή στα πακέτα εργασίας & αντίστοιχα παραδοτέα: WP 5: Extroversion and innovation, Παραδοτέο D5.2.2: Future Trends workshop)
- **Διοικητική Υποστήριξη Συμβουλευτικού Έργου Προθερμοκοιτίδας** (Συνεργασία με το Σύμβουλο της προθερμοκοιτίδας σε θέματα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, Ανάπτυξη και τροφοδοσία ηλεκτρονικού και έντυπου αρχείου για τη σύνταξη του φακέλου στελέχωσης της προθερμοκοιτίδας, επικοινωνία με τους ωφελούμενους και τους συνεργάτες του επιταχυντή)
- **Διοικητικής, Γραμματειακή και λογιστική υποστήριξη λειτουργίας του Ερευνητικού Πανεπιστημιακού Ινστιτούτου του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.**
- **European Arts and Traditions in Italian Language Learning, Acronym: PASTILLE** GA No: 2019-1-PL01-KA203-065078, Erasmus+, KA2 Strategic Partnership (Συμμετοχή στην ανάπτυξη των διδακτικών μονάδων (Didactic Units), Συμμετοχή στην ανάπτυξη, Audio visual and multimedia materials)
- **Συμμετοχή στην Έρευνα:** «Επίδραση των κάλων πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην καινοτομία. Η περίπτωση της Ελληνικής δημοσίας διοίκησης».