



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



METON

Ενότητα 6: Ο Καμβάς ανάπτυξης Επιχειρηματικών Μοντέλων

Μ. Τζαγκαράκης, Β. Δασκάλου
{tzagara,daskalou}@upatras.gr

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοποί ενότητας

- Να εντάξει την επιχειρηματικότητα στις σημερινές προκλήσεις
- Να παρουσιάσει περιπτώσεις επιχειρήσεων που ξεκίνησαν από το Πανεπιστημίου Πατρών
- Να μιλήσει ευρωπαϊκό μοντέλο ανάπτυξης
- Να αναλύσει την έννοια του Καμβά για την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων
- Να παρουσιάσει παραδείγματα Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων που είναι χρήσιμα για νέες επιχειρήσεις

Να σας προβληματίσει!



Περιεχόμενα ενότητας

1. Επιχειρηματικότητα και σημερινές προκλήσεις
 - Βιώσιμη ανάπτυξη
 - Ευρωπαϊκό μοντέλο ανάπτυξης
2. Περιπτώσεις επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Πατρών
3. Καμβάς ανάπτυξης Επιχειρηματικών Μοντέλων
4. Περιπτώσεις Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων
 - Πολύπλευρες αγορές
 - Freemium



Λίγα λόγια για εμάς...

Και τα θέματα της εποχής στο ξεκίνημά μας...

Η δεκαετία του '90



Εικόνα 1: 1990s decade montage,
Πηγή: <https://en.wikipedia.org>



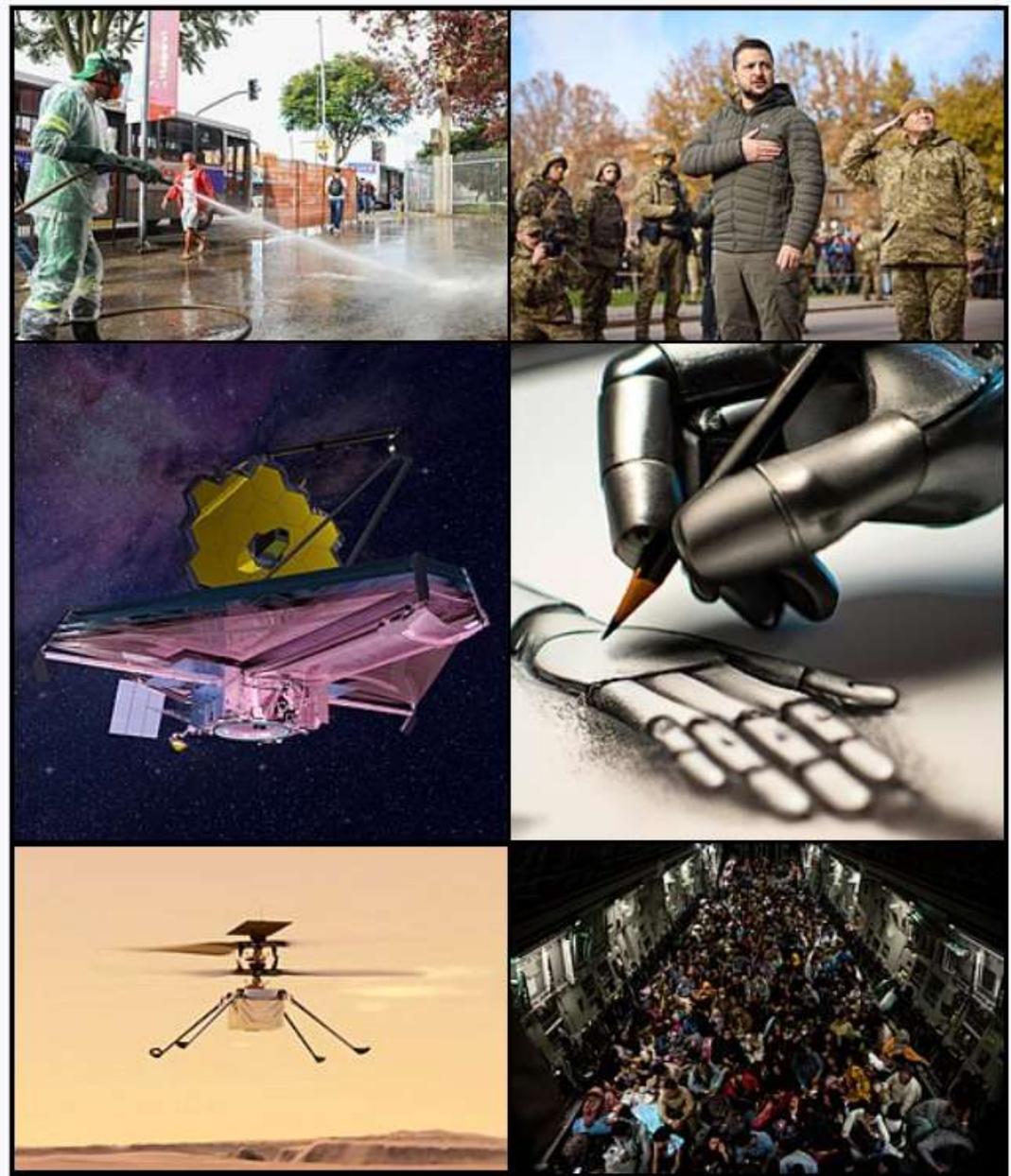
Το υπόβαθρο, ο προσανατολισμός προς την επιχειρηματικότητα

Λίγα λόγια για εσάς...

Και τα θέματα του σήμερα;

Η δεκαετία του 2020

Εικόνα 2: The 2020s. Πηγή: <https://en.wikipedia.org>



Τα χρόνια περνούν...

Τα προβλήματα παραμένουν τα ίδια;



ΣΤΟΧΟΙ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

17 ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΜΕ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΜΑΣ



Εικόνα 3: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης ΟΗΕ



Video 1: Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης με μια ματιά!

Τι σχέση έχουν όλα αυτά με την
επιχειρηματικότητα;

Το ευρωπαϊκό μοντέλο ανάπτυξης: Διττή μετάβαση (twin transition)

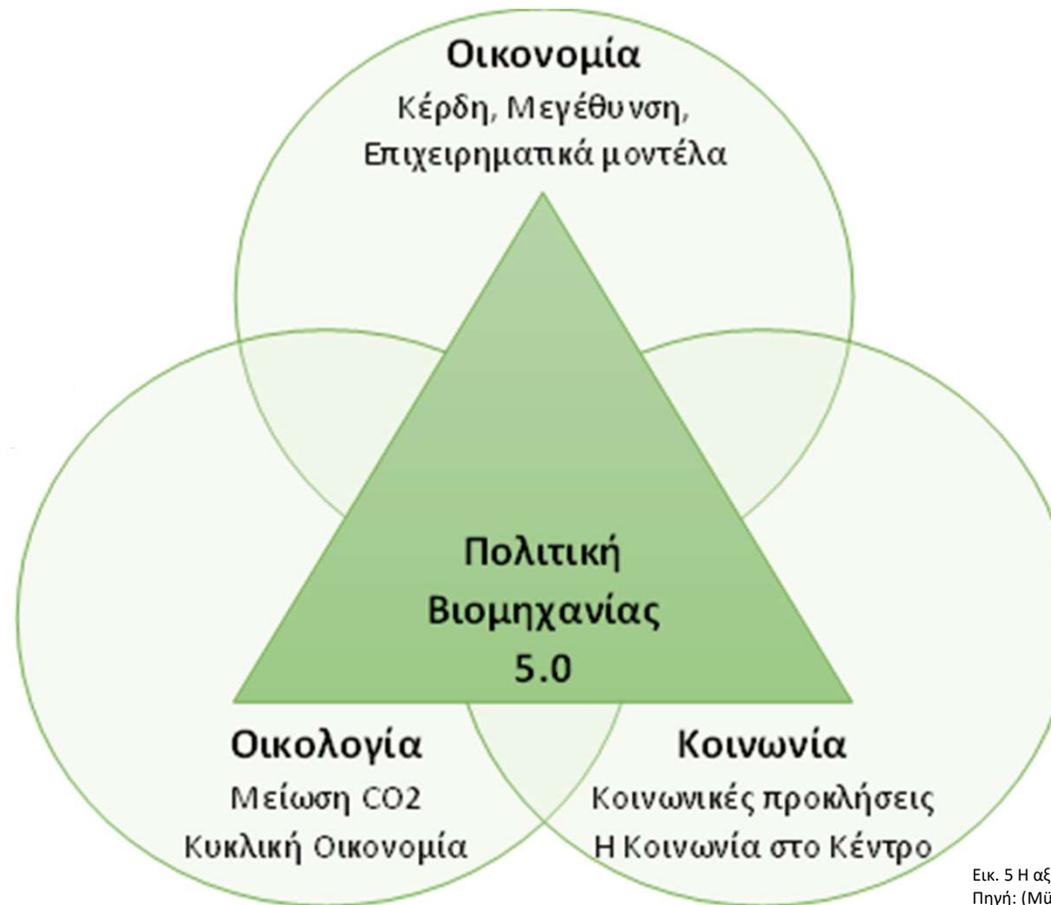
Προς μια πράσινη, ψηφιακή και ανθεκτική οικονομία (ΕΕ, 2022)



Εικ.4. Ψηφιακή και πράσινη μετάβαση, by geralt@pixabay



Το πλαίσιο αξίας στην Ευρωπαϊκή πολιτική της Βιομηχανίας 5.0 (Müller, 2020)



Εικ. 5 Η αξία σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή πολιτική για τη Βιομηχανία 5.0.
Πηγή: (Müller, 2020), © EC, CC-BY 4.0, απόδοση από συγγραφείς



Παραδείγματα Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας & Πανεπιστήμιο Πατρών

Καινοτόμες Επιχειρήσεις γεννημένες στο Πανεπιστήμιο Πατρών

- CBL (1990): Νέες χημικές ουσίες στη σύνθεση πεπτιδίων
- Helbio (2003): Μετατροπή βιοκαυσίμων (βιοαέριο, αιθανόλη) σε υδρογόνο
- Advent Technologies (2005): Κυψελίδες καυσίμου για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από υδρογόνο με μηδενικούς ρύπους και μηδενικές εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα
- Tobeia (2012): αυτόνομη πρόσβαση στη θάλασσα σε άτομα με κινητικά προβλήματα



Καινοτόμες Επιχειρήσεις αποφοίτων Πανεπιστημίου Πατρών

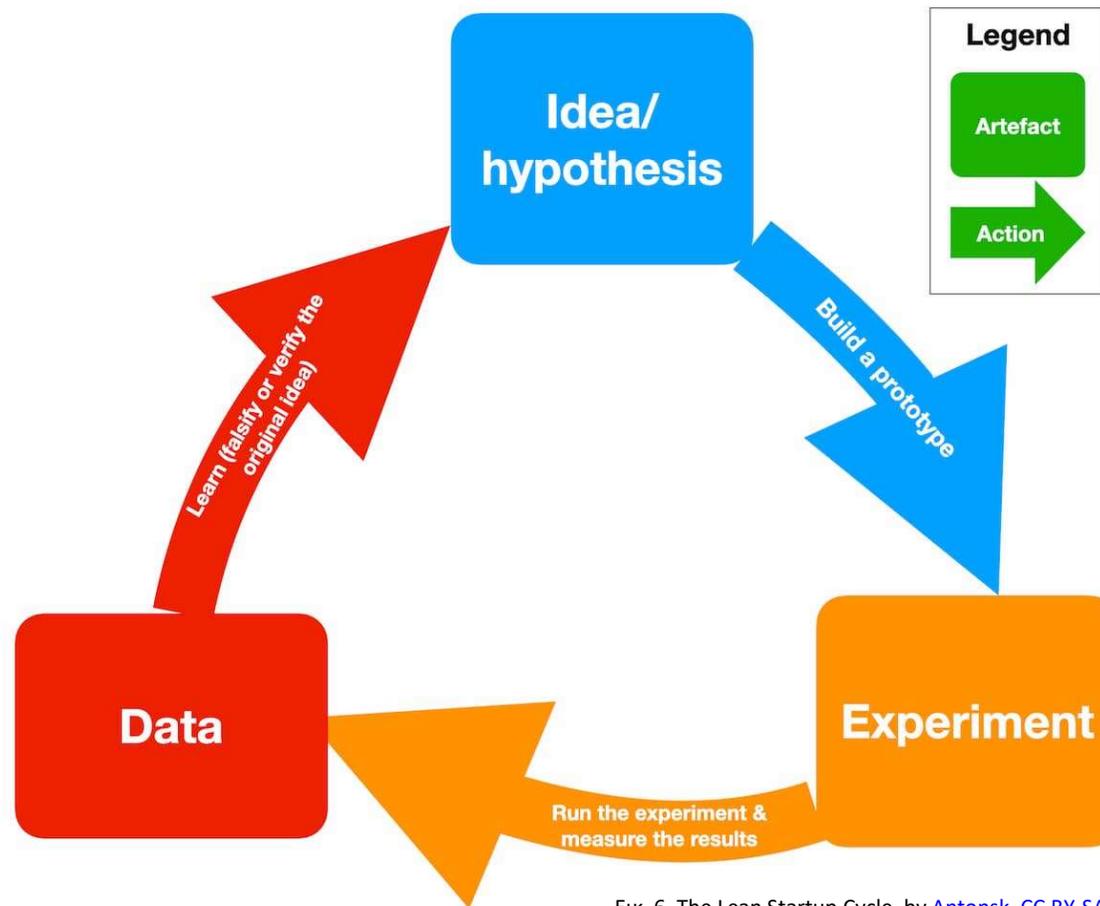
- Think Silicon (2007): σχεδίαση μονάδων επεξεργασίας γραφικών υψηλής απόδοσης και πολύ χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας για φορητές συσκευές
- Matternet (2011): Η πρώτη εταιρεία μεταφορών με drones στις ΗΠΑ
- Accusonus (2015): Προηγμένες τεχνολογίες ψηφιακού ήχου
- ProjectParenting (2020): Η 1η πλατφόρμα γονεϊκότητας στην Ελλάδα



Και πάρα πολλές άλλες...



Η λιτή εκκίνηση (lean startup) (Blank, 2013)



Εκ. 6. The Lean Startup Cycle, by [Antonsk](#), [CC BY-SA 4.0](#), via Wikimedia Commons



Επιχειρηματικό μοντέλο

Τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο;

Μέθοδος ανάλυσης που εξηγεί το πως οι οργανισμοί επιχειρούν (do business) (Zott et al., 2011)

Ολιστική προσέγγιση παρουσίασης της επιχείρησης και του τρόπου που αυτή δημιουργεί, διαθέτει και λαμβάνει αξία (Osterwalder και Pigneur, 2010)

Οι βασικές μας υποθέσεις...



Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου:

9 Δομικά Στοιχεία (ΔΣ) *(Osterwalder και Pigneur, 2010)*

| | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| Στρατηγικές Συνεργασίες (ΣΣ) | Βασικές Δραστηριότητες (ΒΔ) | Προτάσεις Αξίας (ΠΑ) | Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠ) | Τμήματα Πελατών (ΤΠ) |
| | Ζωτικοί Πόροι (ΖΠ) | | Κανάλια (ΚΝ) | |
| Διάρθρωση Κόστους (ΔΚ) | | Ροές Εσόδων (ΡΕ) | | |

Εικ.7: Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), απόδοση από συγγραφείς,



Ο καμβάς όπου ο ζωγράφος ξεκινά το έργο του



Photo by [visualpunch@flickr](#), CC BY-SA 2.0

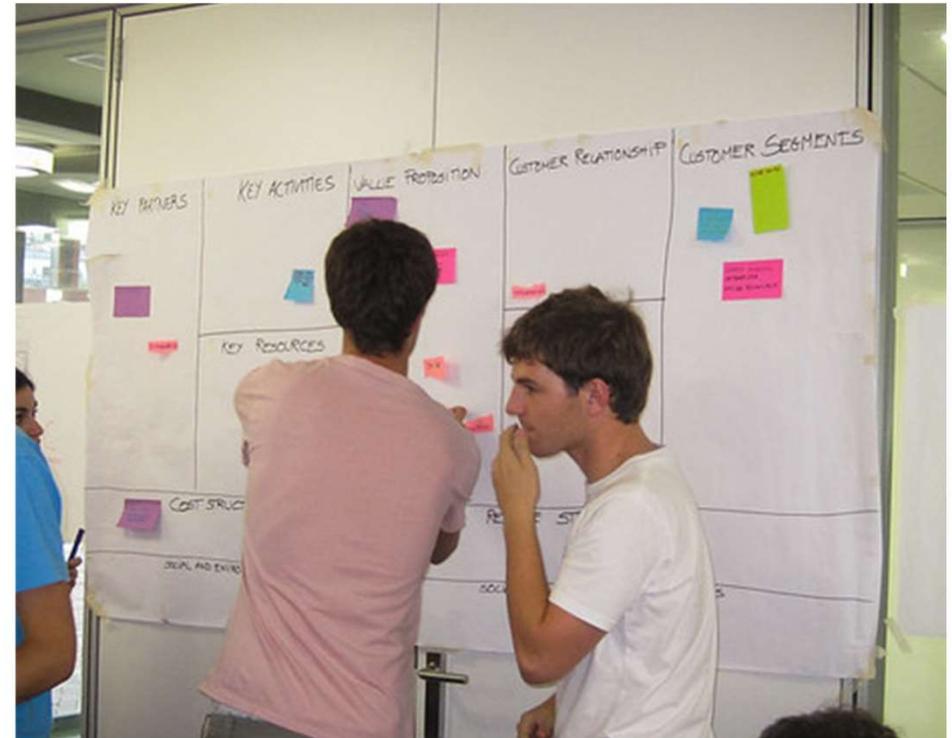


Photo by [innovandis@flickr](#), CC BY-NC-ND 2.0

Εικ. 8 & 9. Καμβάδες επιχειρηματικού μοντέλου



Τι χρειαζόμαστε τον καμβά;

- Ένα εργαλείο στρατηγικής για την επιχείρηση
- Αποτυπώνει μία αφαιρετική αναπαράσταση επιχείρησης
- Κοινή οπτική γλώσσα
- Σύντομη (μία σελίδα) και εύκολα κατανοητή από όλους

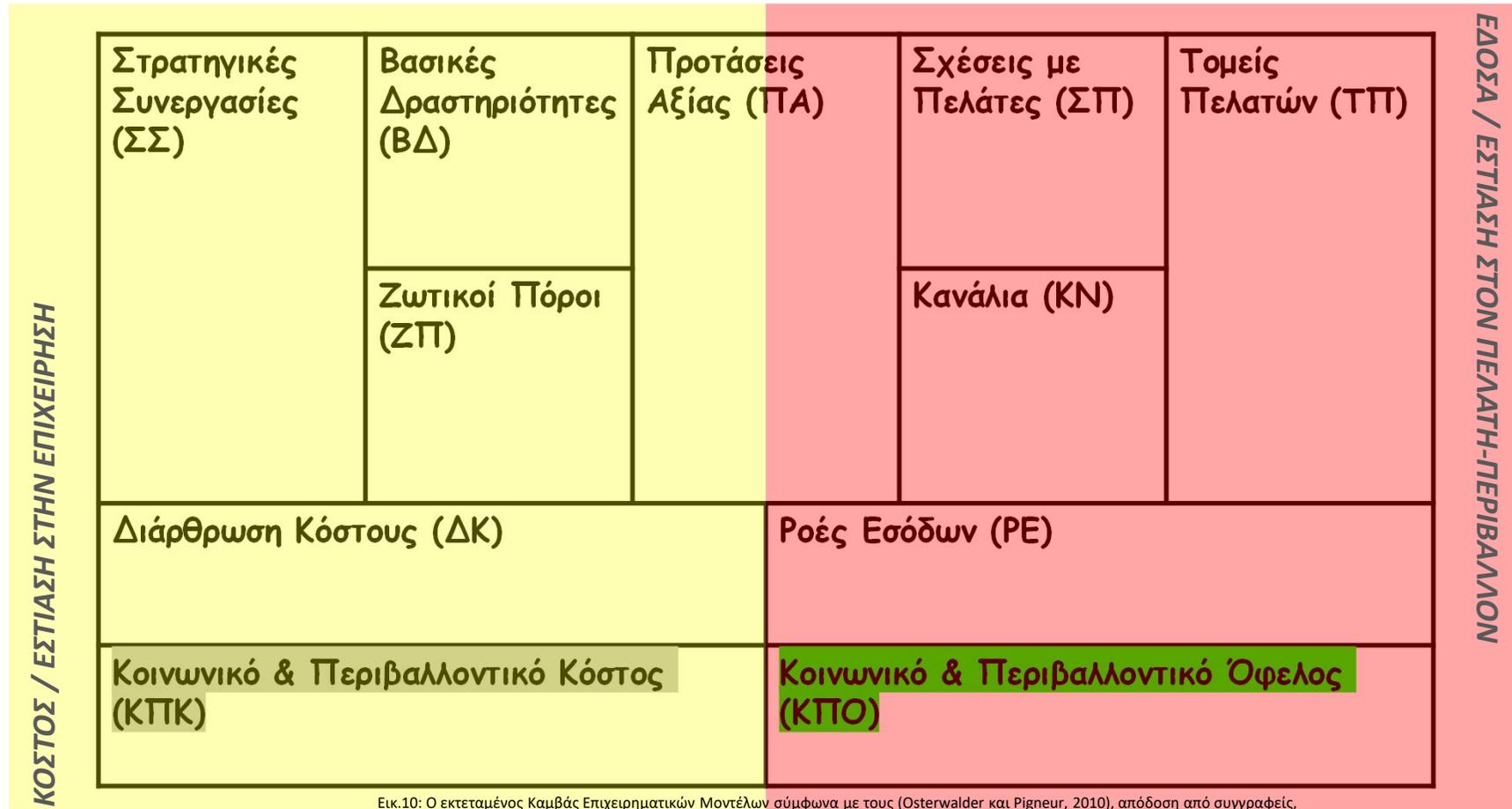
Σε σχέση με το επιχειρηματικό πλάνο;

Τι είναι στρατηγική;



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου: 9+2 ΔΣ

Επέκταση από (Osterwalder και Pigneur, 2010)



Εικ.10: Ο εκτεταμένος Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), απόδοση από συγγραφείς,



Τα στοιχεία του καμβά: η περίπτωση μίας απλής
επιχείρησης (lifestyle business)



Μία πανέμορφη παραλία
ενός Ελληνικού νησιού

Με πολύ δύσκολη πρόσβαση &
πεινασμένους-διψασμένους
λουόμενους



Καμία επιχειρηματική ιδέα;

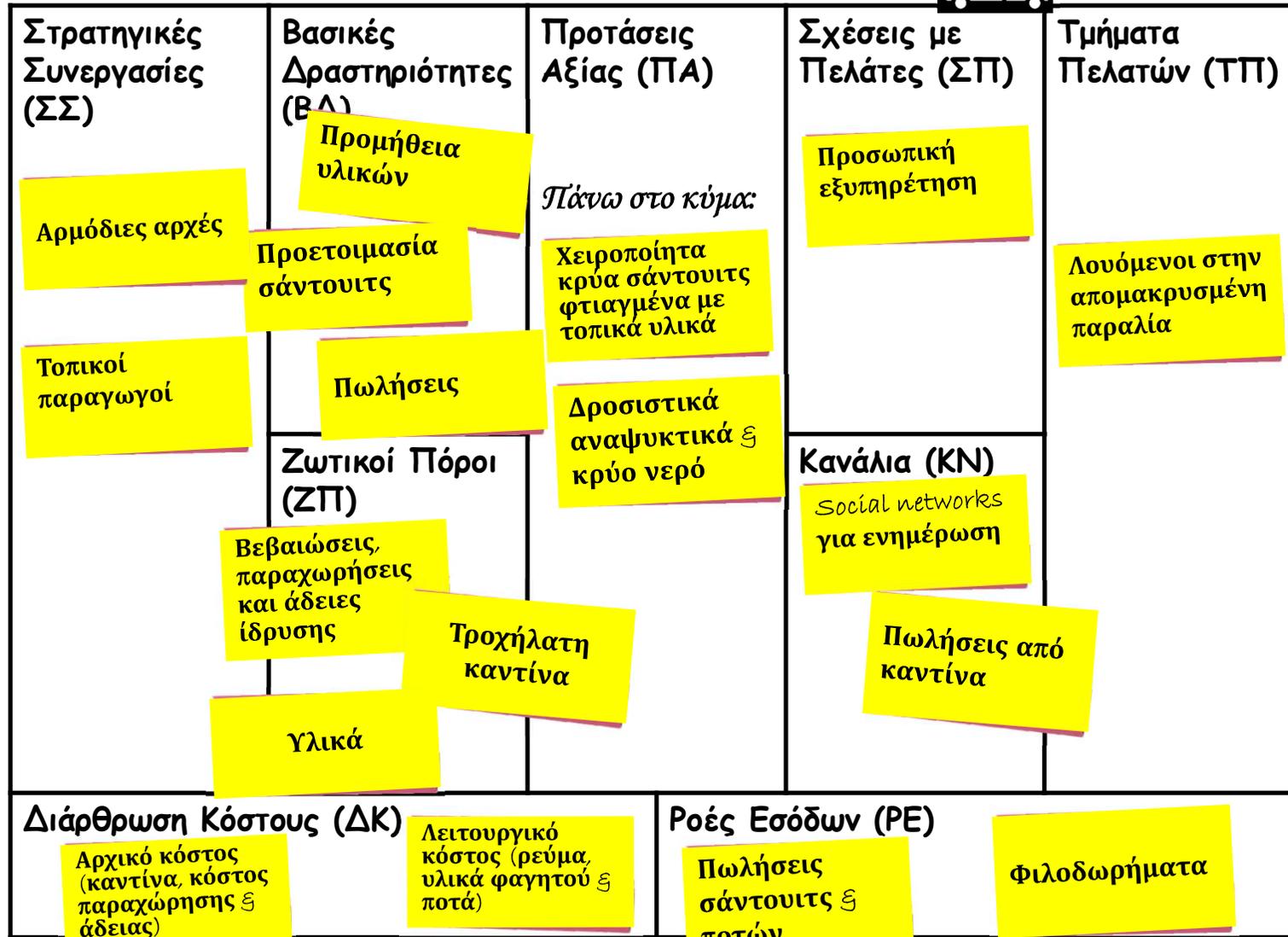




Εικ. 11. Ice Cream Truck at Florida Beach, by <https://www.reunionvacationhomes.com/>, CC BY-SA 4.0, via Wikimedia Commons



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»





1. Τμήμα Πελατών

Για ποιόν δημιουργούμε αξία;

Ποιοί είναι οι πλέον σημαντικοί μας πελάτες;

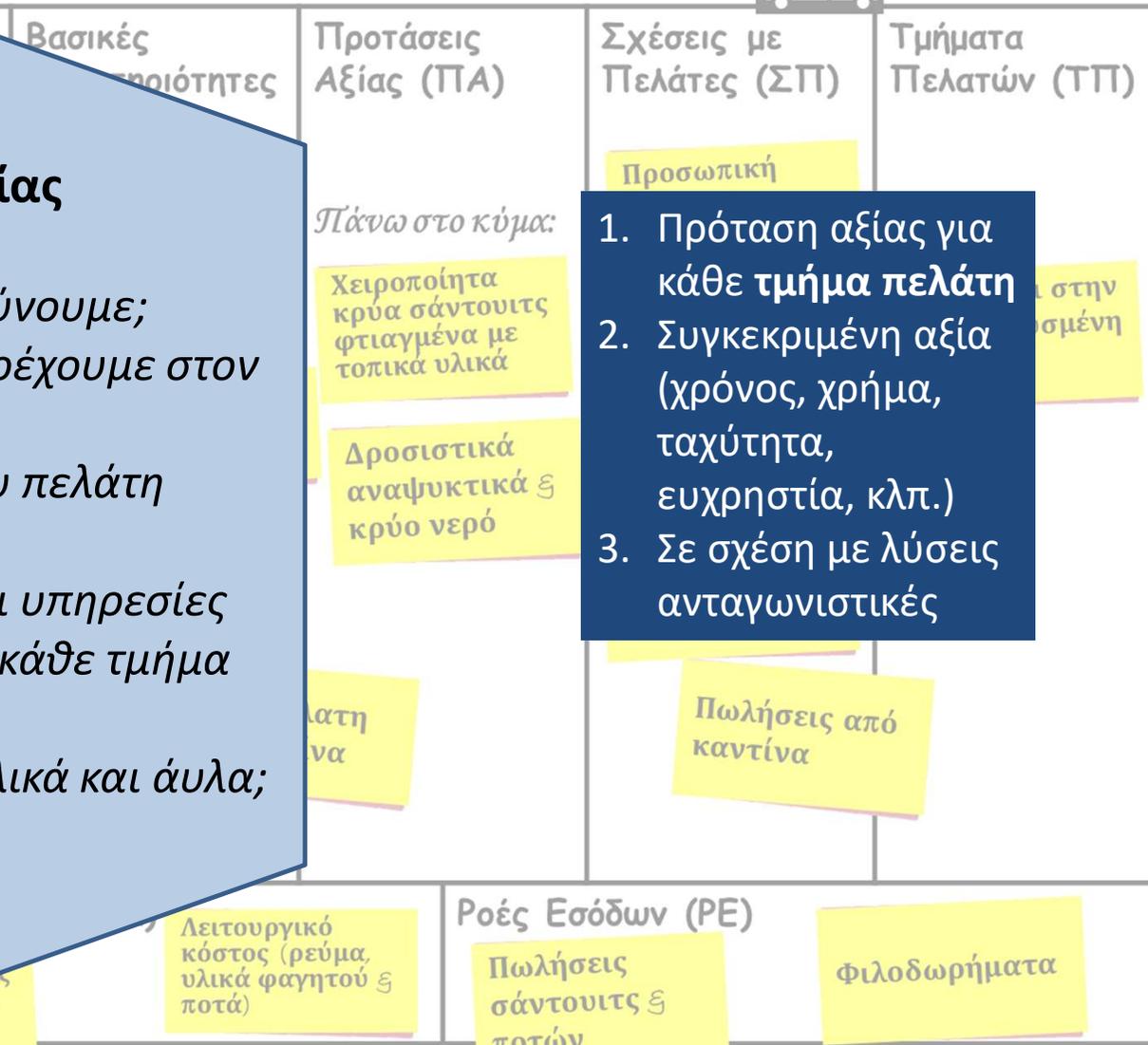
Άλλες περιπτώσεις πελατών:
Μαζική αγορά
Εξειδικευμένη (niche) αγορά
Τμηματοποιημένη αγορά
Διαφοροποιημένη αγορά
Πολύπλευρη αγορά – πλατφόρμα

ΜΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ !



2. Προτάσεις Αξίας

Ποιό πρόβλημα λύνουμε;
 Τι είδους αξία παρέχουμε στον πελάτη;
 Ποιές ανάγκες του πελάτη ικανοποιούμε;
 Ποια προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρουμε σε κάθε τμήμα Πελατών;
 Ποια τα οφέλη, υλικά και άυλα;



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»



3. Ροές εσόδων

Ποιά **αξία** είναι πραγματικά πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες μας (σκεπτόμενοι και το κόστος αλλαγής);

Πόσα και πως πληρώνουν επί του παρόντος;

Πόσο συνεισφέρει κάθε Ροή Εισόδων στα συνολικά έσοδα;

Μοντέλα εσόδων

- Πώληση αγαθών
- Παροχή υπηρεσιών
- Αδειοδότηση
- Συνδρομή
- Αμοιβή για τη χρήση
- Διαφήμιση
- Μεσιτικές αμοιβές
- «Δωρεάν»
- Χορηγίες

Παραδείγματα;

Ποια ενδείκνυνται για νέες επιχειρήσεις;

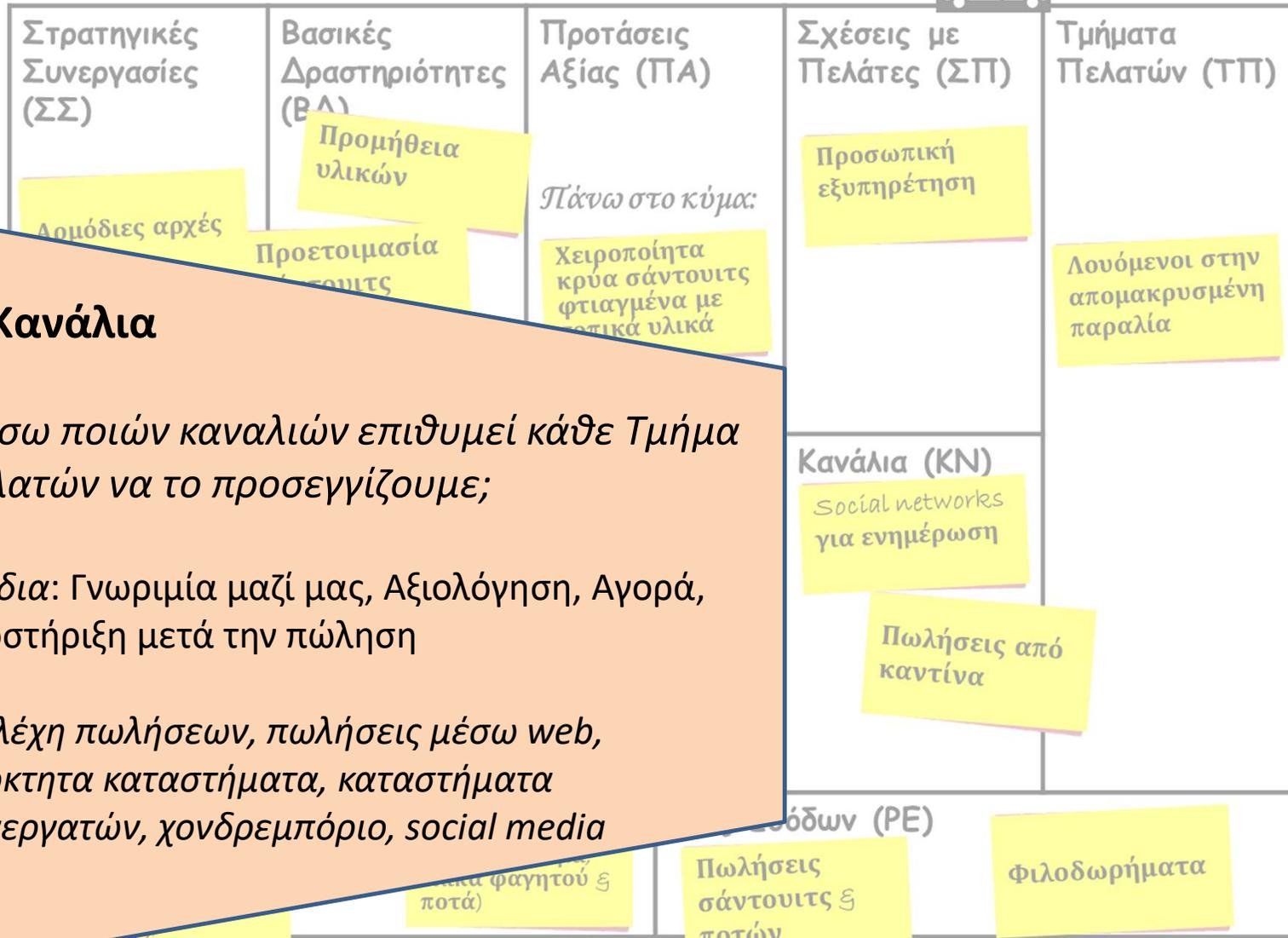


Σημαντικό σημείο

1. Καταλαβαίνουμε ποιοι είναι οι πελάτες μας (με λεπτομέρεια)
2. Καταλαβαίνουμε γιατί και πως θα ωφεληθούν από την ιδέα μας
3. Καταλαβαίνουμε αν αξίζει αυτό που προτείνουμε
4. Καταλαβαίνουμε τι ΔΕΝ καταλαβαίνουμε! Τα κενά που πρέπει να καλύψουμε.



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»



4. Κανάλια

Μέσω ποιών καναλιών επιθυμεί κάθε Τμήμα Πελατών να το προσεγγίζουμε;

Στάδια: Γνωριμία μαζί μας, Αξιολόγηση, Αγορά, Υποστήριξη μετά την πώληση

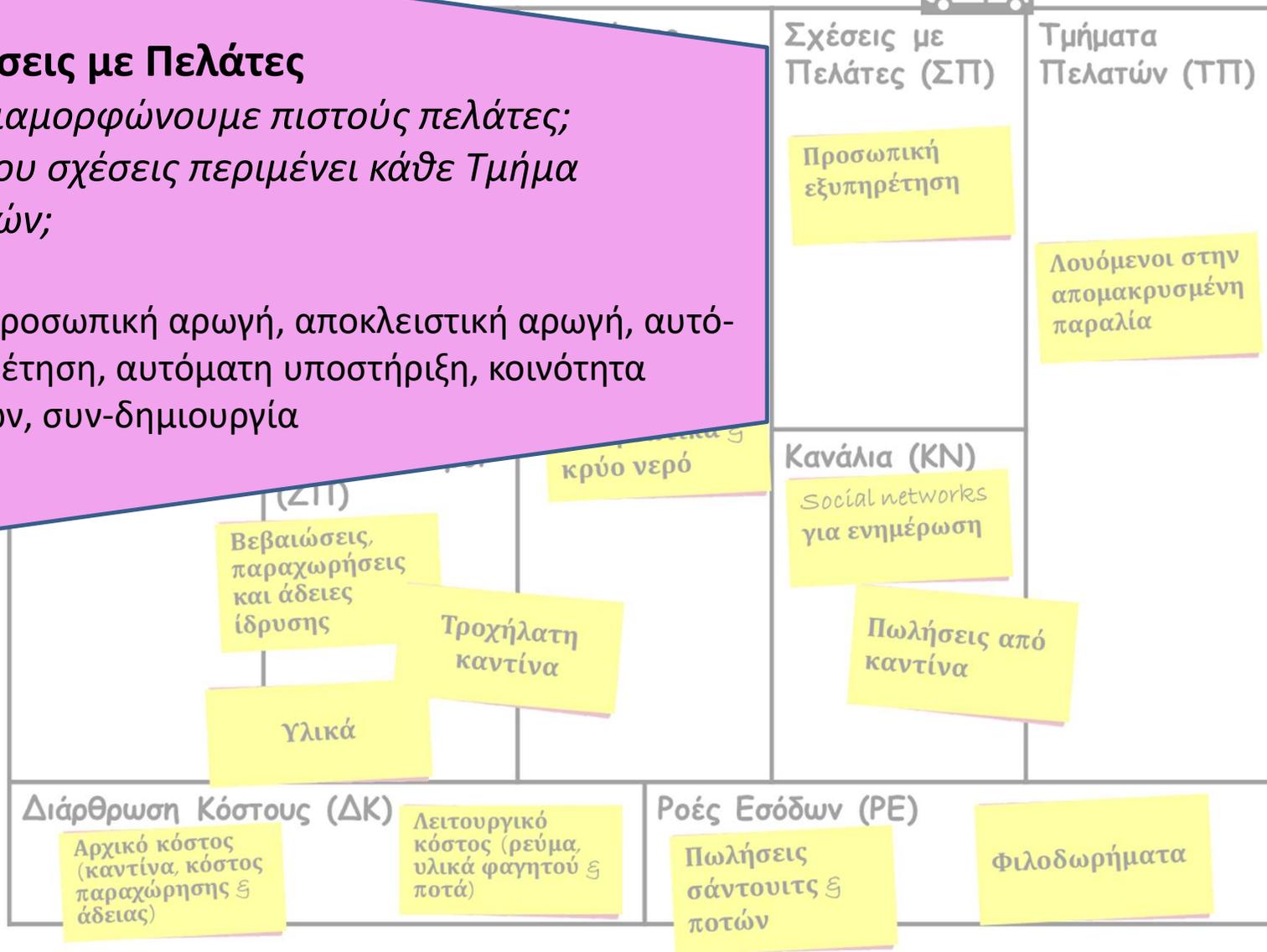
Στελέχη πωλήσεων, πωλήσεις μέσω web, ιδιόκτητα καταστήματα, καταστήματα συνεργατών, χονδρεμπόριο, social media



5. Σχέσεις με Πελάτες

Πως διαμορφώνουμε πιστούς πελάτες;
Τι τύπου σχέσεις περιμένει κάθε Τμήμα Πελατών;

Είδη: Προσωπική αρωγή, αποκλειστική αρωγή, αυτό-εξυπηρέτηση, αυτόματη υποστήριξη, κοινότητα χρηστών, συν-δημιουργία



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»

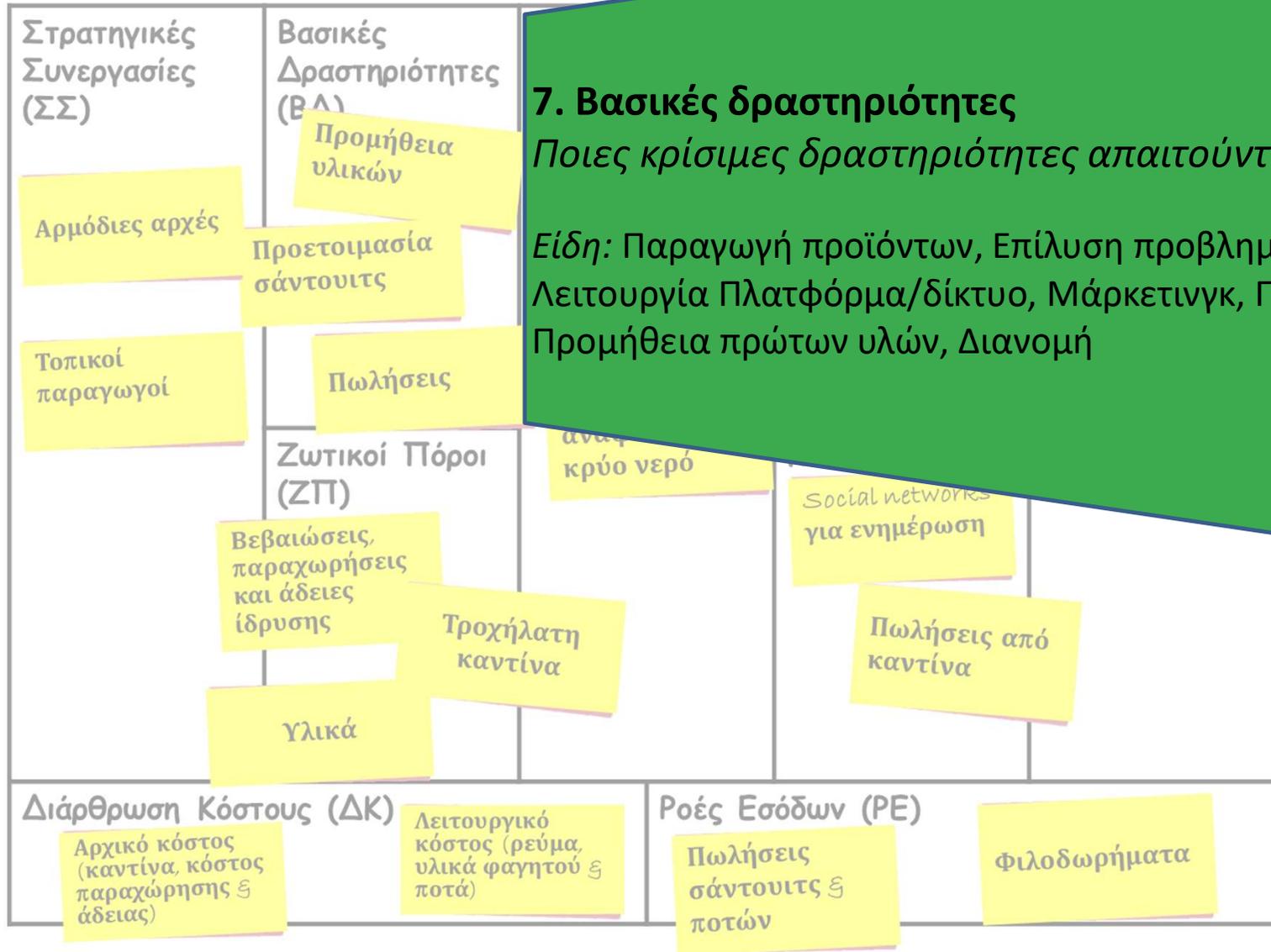


6. Ζωτικοί Πόροι

Ποιοι κρίσιμοι πόροι είναι απαραίτητοι;

Είδη: Υλικοτεχνικοί πόροι (βλ. γραφείο, εργαστήριο, υλικά, Η/Υ), πνευματικοί πόροι (λογισμικό, πατέντες), ανθρώπινοι πόροι, οικονομικοί πόροι

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το



7. Βασικές δραστηριότητες

Ποιες κρίσιμες δραστηριότητες απαιτούνται

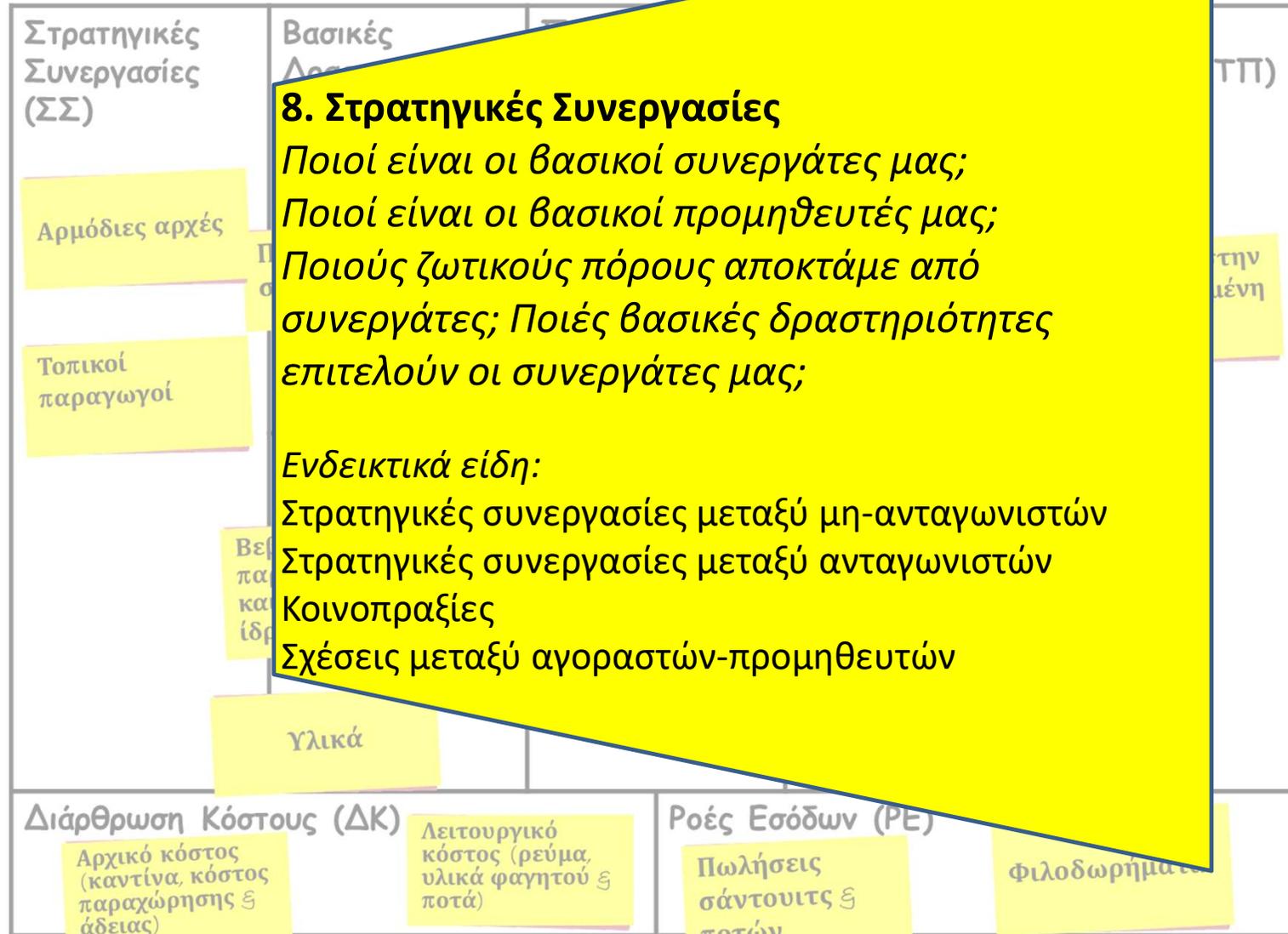
Είδη: Παραγωγή προϊόντων, Επίλυση προβλημάτων, Λειτουργία Πλατφόρμα/δίκτυο, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Προμήθεια πρώτων υλών, Διανομή

Οι δραστηριότητες σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας του Porter



Εκ. 12: [Dinesh Pratap Singh](#), [CC BY-SA 3.0](#), via Wikimedia Commons





Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Καντίνα «Το κύμα»



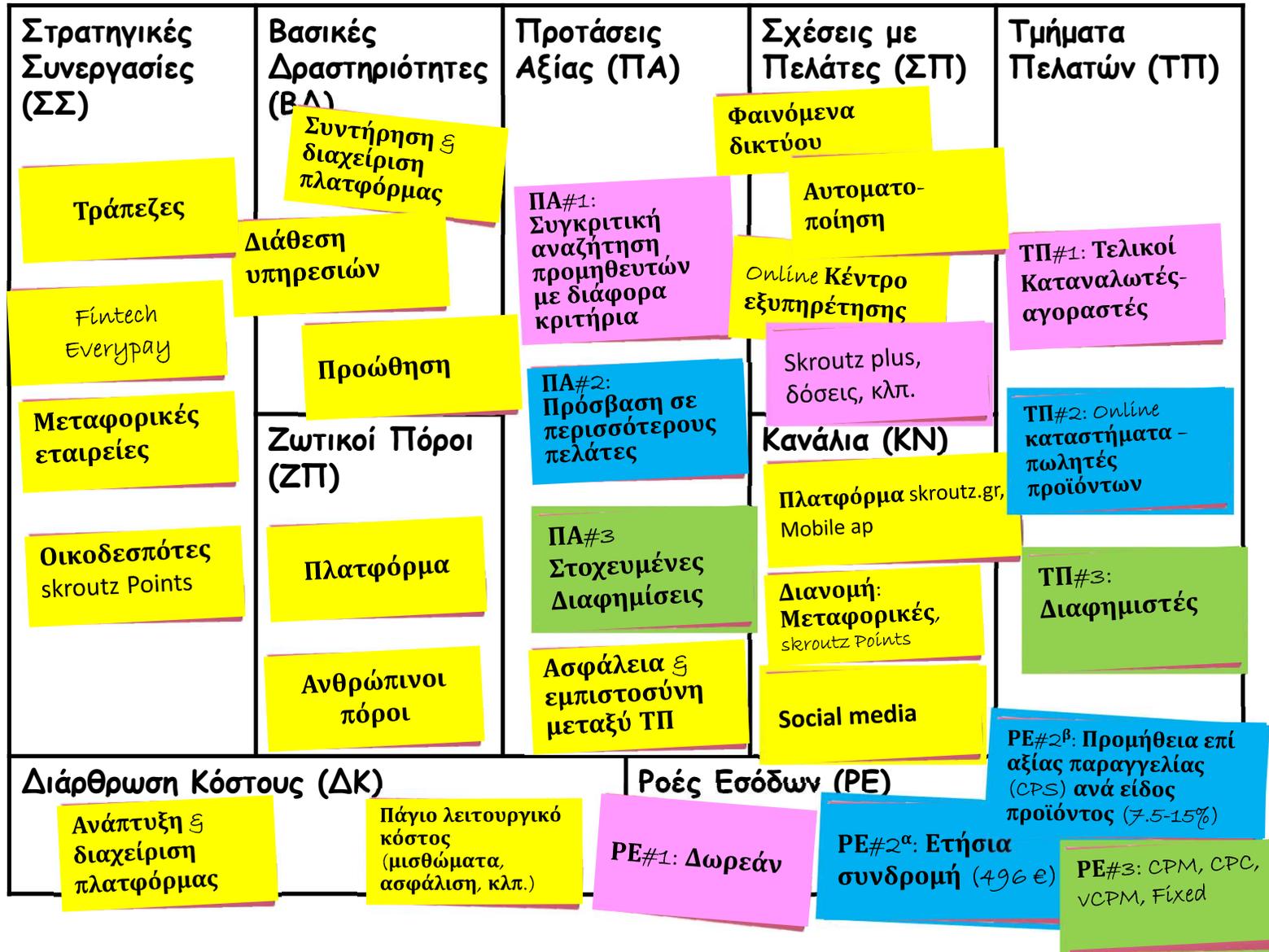
| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <p>Στρατηγικές Συνεργασίες (ΣΣ)</p> <p>Αρμόδιες αρχές</p> | <p>Βασικές Δραστηριότητες (ΒΔ)</p> <p>Προμήθεια υλικών</p> | <p>Προτάσεις Αξίας (ΠΑ)</p> <p>Πάνω στο κύμα:</p> | <p>Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠ)</p> <p>Προσωπική εξυπηρέτηση</p> | <p>Τμήματα Πελατών (ΤΠ)</p> <p>Λούμενοι στην απομακρυσμένη παραλία</p> |
| <div style="background-color: red; color: black; padding: 20px; text-align: center;"> <h3>9. Δομή κόστους</h3> <p>Ποιά είναι τα σημαντικότερα είδη κόστους που εμπεριέχει το επιχειρηματικό μοντέλο μας;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σταθερό κόστος (π.χ. ενοίκια, τα ασφάλιστρα, μισθοί διευθυντικών στελεχών) • Μεταβλητό κόστος (π.χ. υλικά, μισθοί, ενέργεια, κόστος διανομής) </div> | | | <p>Κανάλια (ΚΝ)</p> <p>Social networks για ενημέρωση</p> | |
| | | | <p>Πωλήσεις από καντίνα</p> | |
| <p>Διάρθρωση Κόστους (ΔΚ)</p> <p>Αρχικό κόστος (καντίνα, κόστος παραχώρησης & άδειας)</p> | <p>Λειτουργικό κόστος (ρεύμα, υλικά φαγητού & ποτά)</p> | <p>Ροές Εσόδων (ΡΕ)</p> <p>Πωλήσεις σάντουιτς & ποτών</p> | | <p>Φιλοδορήματα</p> |

Καμβάς σε πολύπλευρες αγορές

Προσοχή στον κοινό χρωματικό κώδικα ανά τμήμα πελατών σε όλα τα μέρη του καμβά



Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – skrouz.gr



Τα φαινόμενα δικτύου

Φαινόμενο δικτύου (αγγλ. network effect) ονομάζεται το φαινόμενο κατά το οποίο η αξία ενός αγαθού ή υπηρεσίας εξαρτάται από τον αριθμό των ατόμων που κατέχουν το συγκεκριμένο αγαθό ή χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Κουτάλι ≠ Τηλέφωνο



Καμβάς σε «δωρεάν μοντέλα»

Το «δωρεάν» ως επιχειρηματικό μοντέλο

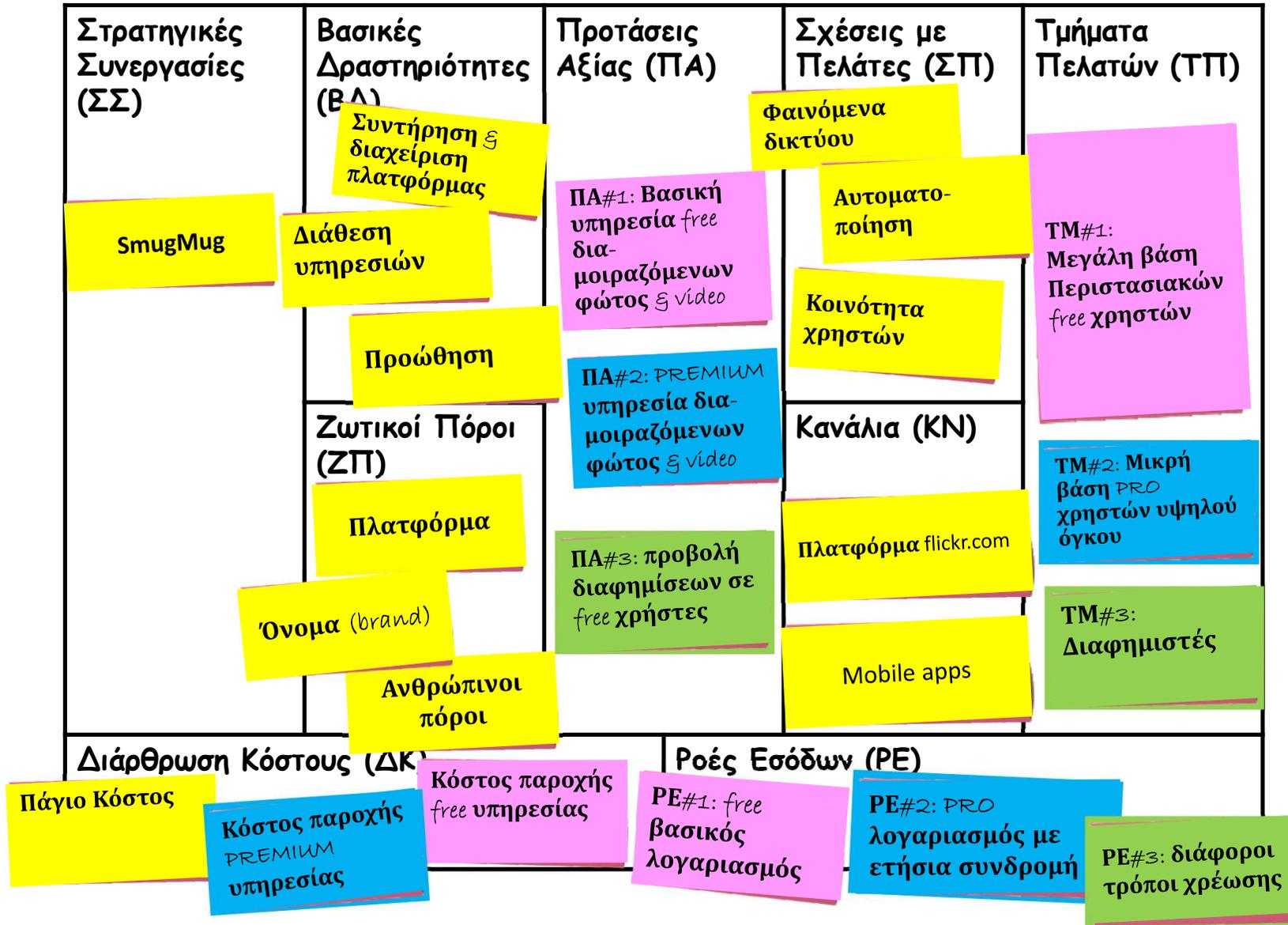
- Δωρεάν περιεχόμενο & υπηρεσίες σε συνδυασμό με διαφημίσεις (advertisement)
- Διασταυρούμενη επιδότηση ή ομαδοποίηση (cross-subsidization or bundling)
- Προβολή (promotion)
- Freemium (free+premium)
- Ανταλλαγή (barter)
- Δωρεάν (gratis)

Παραδείγματα;



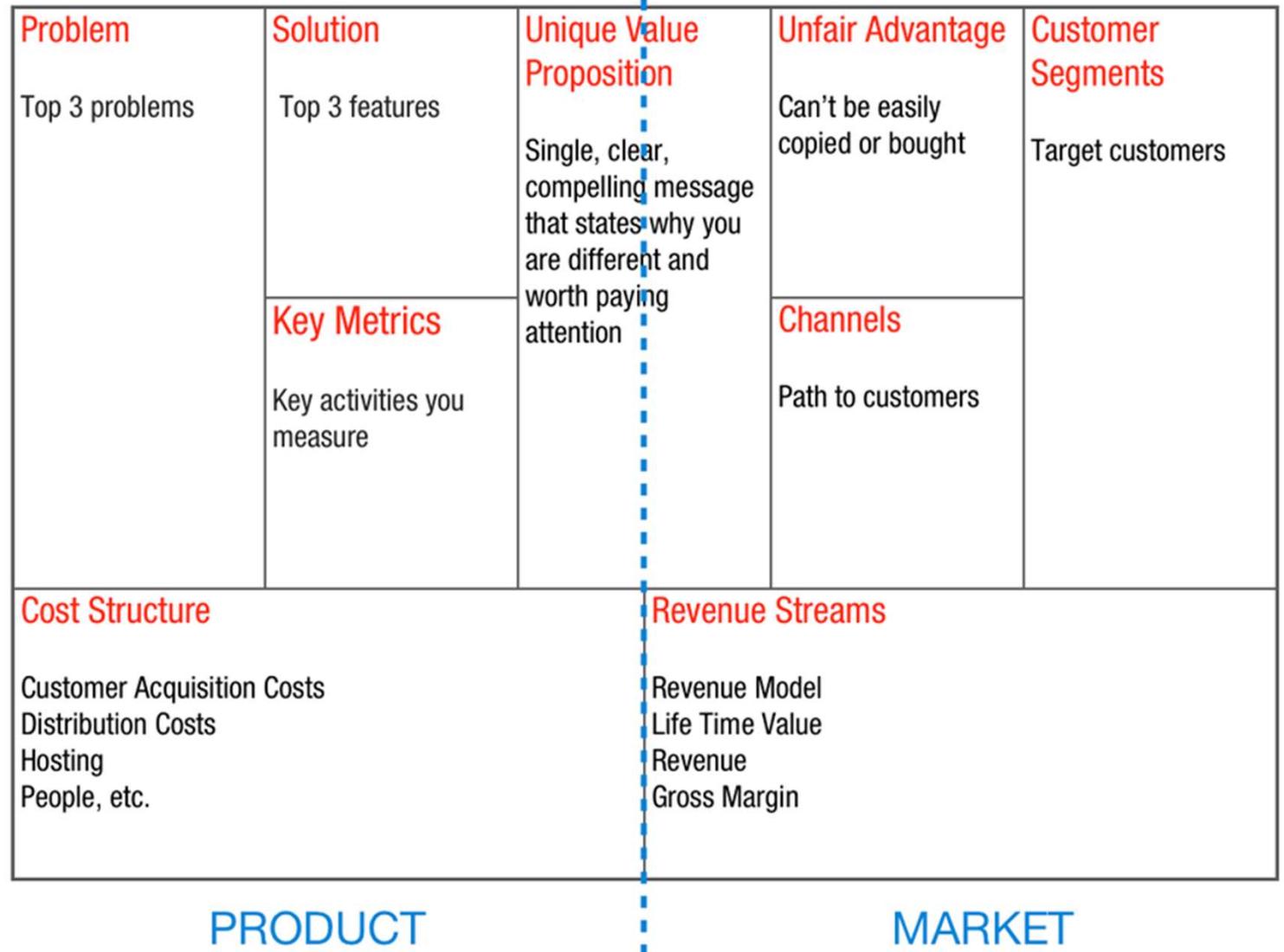
Το μοντέλο freemium

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – flickr.com



Προσαρμογές του καμβά

Ο λιτός καμβάς (Maurya,2016)



Εικ.13 Ο Λιτός Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων από τον [Ash Maurya](#), CC BY-SA 3.0, μέσω Wikimedia Commons



Αναφορές

- Blank, S. (May 2013). "[Why the Lean Start-Up Changes Everything](#)". *Harvard Business Review*.
- Maurya, A. (2016). *Scaling lean: Mastering the key metrics for startup growth*. Penguin.
- Müller, J. (2020). *Enabling Technologies for Industry 5.0—Results of a Workshop with Europe’s Technology Leaders*. Directorate- General for Research and Innovation, European Commission, Πηγή: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/082634>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2022), ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ, ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ. Προς μια πράσινη, ψηφιακή και ανθεκτική οικονομία: το ευρωπαϊκό μας μοντέλο ανάπτυξης, COM/2022/83 final, Πηγή: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0083>



Ευχαριστούμε!
{tzagara,daskalou}@upatras.gr

Τέλος Ενότητας

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό (κείμενο, εικόνες, διαγράμματα, κλπ.) έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της Πράξης «Υποστήριξη Δράσεων Στήριξης της Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Ωρίμανσης για την Αξιοποίηση της Ερευνητικής Δραστηριότητας και των Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών που αναπτύσσονται στο Πανεπιστήμιο Πατρών» - «ΜΕΤΩΝ, MIS 5132546».
- Η πράξη «ΜΕΤΩΝ» υλοποιείται στο πλαίσιο του Ε.Π. «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς πόρους.



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Μανώλης Τζαγκαράκης, Βικτωρία Δασκάλου, 2023. Έκδοση: 1.0.
Πάτρα 2023. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων

Το Έργο αυτό κάνει χρήση των ακόλουθων έργων:

Εικόνες/Σχήματα/Διαγράμματα/Φωτογραφίες/Video

- Εικόνα 1: 1990s decade montage, [Kremlin.ru](https://en.wikipedia.org/wiki/File:1990s_decade_montage.png), Public domain, via Wikimedia Commons, Πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/File:1990s_decade_montage.png
 - Εικόνα 2: The 2020s. Πηγή: <https://en.wikipedia.org/wiki/2020s>
 - Εικόνα 3: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης ΟΗΕ, © Το Περιφερειακό Κέντρο Πληροφόρησης του ΟΗΕ (UNRIC), Πηγή: <https://unric.org/el/>
 - Video 1: Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης με μια ματιά! , United Nations Regional Information Centre for Western Europe, Πηγή: <https://youtu.be/ITab7m8w130>
 - Εικόνα 4: Ψηφιακή και πράσινη μετάβαση, by [geralt](https://pixabay.com/illustrations/mind-map-natural-reserve-7547525/)@pixabay Πηγή: <https://pixabay.com/illustrations/mind-map-natural-reserve-7547525/>
 - Εικ. 5 Η αξία σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή πολιτική για τη Βιομηχανία 5.0. Πηγή: (Müller, 2020), © EU, CC-BY 4.0, απόδοση στα Ελληνικά από συγγραφείς
 - Εικ. 6. The Lean Startup Cycle, by [Antonsk](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Antonsk), [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/), via Wikimedia Commons
 - Εικ.7: Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), by Business Model Foundry A.G., CC BY-SA 3.0, απόδοση από συγγραφείς,
 - Εικ. 8 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου, by [visualpunch@flickr](https://www.flickr.com/photos/visualpunch/), CC BY-SA 2.0
 - Εικ. 9 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου, by [innovandis@flickr](https://www.flickr.com/photos/innovandis/), CC BY-NC-ND 2.0
 - Εικ. 10. Ο εκτεταμένος Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), by Business Model Foundry A.G., CC BY-SA 3.0, απόδοση από συγγραφείς,
 - Εικ. 11. Ice Cream Truck at Florida Beach, by <https://www.reunionvacationhomes.com/>, [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/), via Wikimedia Commons
 - Εικόνα 12: Porter's Value Chain, by [Dinesh Pratap Singh](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Dinesh_Pratap_Singh), [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/), via Wikimedia Commons
 - Εικ.13 Ο Λιτός Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων από τον [Ash Maurya](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ash_Maurya), [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/), μέσω Wikimedia Commons
- Οι λοιπές εικόνες είναι δημιούργημα των συγγραφέων και παρέχονται σύμφωνα με την άδεια του υλικού

