

# Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Model Canvas)

Ε. ΤΖΑΓΑΡΑΚΗΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, & Β. ΔΑΣΚΑΛΟΥ, ΕΔΙΠ, ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

## Σκοπός

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τον Καμβά ανάπτυξης Επιχειρηματικών Μοντέλων για την παραγωγή αξίας και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Αναλύει τα δομικά συστατικά του Καμβά με τη χρήση παραδειγμάτων κυρίως Ελληνικών νεοφυών επιχειρήσεων.

Παρουσιάζει βασικά υποδείγματα του Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων, όπως αυτό του καμβά των πολύπλευρων αγορών και του καμβά «δωρεάν» επιχειρηματικών μοντέλων, μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων. Αναφέρονται προσαρμογές του Καμβά, όπως ο Λιτός Καμβάς, ο καμβάς κοινωνικών επιχειρήσεων και καμβάς για βιώσιμες επιχειρήσεις.

## Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Χρησιμοποιούν τον καμβά για να αναπτύξουν νέα ή να τεκμηριώσουν υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα,
- Αναγνωρίζουν και να επικοινωνούν τα βασικά συστατικά ενός επιχειρηματικού μοντέλου,
- Χρησιμοποιούν τον καμβά για να οπτικοποιήσουν το επιχειρηματικό μοντέλο μίας ιδέας ή επιχειρηματικής ευκαιρίας,
- Αναζητούν προσαρμογές του Καμβά για ειδικότερους τύπους επιχειρηματικότητας όπως η κοινωνική και η βιώσιμη επιχειρηματικότητα.

## Έννοιες κλειδιά

- Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων
- Δομικά Συστατικά του Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων
- Καμβάς για Πολύπλευρες Αγορές
- «Δωρεάν» Επιχειρηματικά Μοντέλα
- Καμβάς για «Freemium» Επιχειρηματικό Μοντέλο
- Λιτός Καμβάς
- Καμβάς Κοινωνικών Επιχειρήσεων
- Καμβάς Βιώσιμων Επιχειρήσεων

## Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η ενότητα περιλαμβάνει αναφορές σε Ελληνικές καινοτόμες επιχειρήσεις που αναφέρονται στο [δίκτυο της Endeavor Greece](#) (το Ελληνικό τμήμα μίας κοινότητας επιτυχημένων επιχειρηματιών), και στη [βάση των νεοφυών επιχειρήσεων](#) της δράσης [Elevate Greece](#) (μίας πρωτοβουλίας της Ελληνικής Κυβέρνησης για τη στήριξη του εγχώριου οικοσυστήματος καινοτομίας), ή/και έχουν ιδρυθεί από φοιτητές και αποφοίτους του Πανεπιστημίου Πατρών.

## Η ανάγκη για τον Καμβά

Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» κυριάρχησε ταυτόχρονα με την έντονη υιοθέτηση του Διαδικτύου και των ψηφιακών τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έκτοτε διατηρεί τη δυναμική του (DaSilva and Trkman, 2014).

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου σχετίζεται με τρεις κατευθύνσεις στην επιχειρηματικότητα (Zott, Amit, and Massa, 2011): α) με το ηλεκτρονικό επιχειρείν και τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, β) με ζητήματα στρατηγικής όπως η δημιουργία αξίας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επίδοση των επιχειρήσεων, και γ) με τη διαχείριση της καινοτομίας και τεχνολογίας. Κατά συνέπεια, η έννοια έχει χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας με διαφορετικούς ορισμούς (Ovans, 2015).

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μία μέθοδος ανάλυσης που εξηγεί το πως οι οργανισμοί επιχειρούν (do business) (Zott et al., 2011). Περιλαμβάνει μία ολιστική προσέγγιση, σε επίπεδο συστήματος, παρουσίασης της επιχείρησης και του τρόπου που αυτή δημιουργεί αξία και λαμβάνει αξία.

Οι Osterwalder και Pigneur (2010) πρότειναν τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων (Business Model Canvas), ένα διάγραμμα μίας σελίδας, που λειτουργεί έκτοτε ως μία κοινή και ευρέως αποδεκτή γλώσσα που επιτρέπει την ανάπτυξη και την μελέτη επιχειρηματικών μοντέλων. Ο Καμβάς τους έχει τη μορφή που παρουσιάζεται στην Εικόνα 1. Η απλή και οπτική φύση του Καμβά καθιστά ευκολότερη την αναφορά του και την κατανόησή του από οποιονδήποτε. Ο Καμβάς μπορεί να χρησιμοποιηθεί από νέες επιχειρήσεις για τη δημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου τους ή από εγκατεστημένες επιχειρήσεις για την τεκμηρίωση του υπάρχοντος μοντέλου τους και τον εκσυγχρονισμό του.

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)		

Εικόνα 1: Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων σύμφωνα με τους (Osterwalder και Pigneur, 2010), απόδοση από συγγραφείς, CC BY-NC-SA 4.0

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του Καμβά το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιγραφεί με τη χρήση εννέα δομικών συστατικών στοιχείων, τα οποία παρουσιάζουν το σκεπτικό με το οποίο «σκοπεύει να βγάλει χρήματα μία επιχείρηση».

Ο Καμβάς ανάπτυξης Επιχειρηματικών Μοντέλων αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο που οι δημιουργοί του τον προσομοιάζουν με τον καμβά όπου ο ζωγράφος ξεκινά το έργο του και

εκεί οφείλει την ονομασία του. Προτείνουν δε τη χρήση του σε μεγάλη επιφάνεια, όπου η ομάδα μπορεί να σχεδιάζει από κοινού το επιχειρηματικό μοντέλο. Πάνω στον Καμβά γίνεται χρήση Post-it® και σημειώσεων με μαρκαδόρους ως αποτέλεσμα μίας επαναλαμβανόμενης διαδικασίας. Παραδείγματα δημιουργίας του Καμβά διακρίνονται στην Εικόνα 2.



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



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

Εικόνα 2: Παραδείγματα δημιουργίας του Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων

Ο Καμβάς χρησιμοποιείται ως το κύριο εργαλείο σχεδιασμού επιχειρηματικών μοντέλων σε μία διαδικασία πέντε φάσεων (Κινητοποίηση, Κατανόηση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Διαχείριση) σε συνδυασμό με άλλα εργαλεία, για τη δημιουργία, ανάλυση, δοκιμή μοντέλων και επιλογή του βέλτιστου μοντέλου, σε μία διαρκή διαδικασία αξιολόγησης και προσαρμογή του. Στο παρόν κείμενο παρουσιάζουμε τον Καμβά κυρίως στις πρώτες δύο φάσεις σε μορφή αρχικών σχεδίων.

## Δραστηριότητα 1

**Περιγραφή:** Οι δημιουργοί του Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων με την επωνυμία Strategyzer και το Ίδρυμα Ewing Marion Kauffman ανέπτυξαν μία σειρά από videos για τη χρήση του Καμβά με σκοπό τη μετατροπή μίας ιδέας σε επιχείρηση. Δείτε τα έξι μικρά επεισόδια στο [YouTube](#). Μπορείτε να επιλέξετε ελληνικούς υπότιτλους μέσω των επιλογών Ρυθμίσεις->Υπότιτλοι->Αυτόματη μετάφραση->Ελληνικά.

**Χρόνος:** 20 λεπτά

**Στόχος:** Να συνειδητοποιήσετε πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο Καμβάς για τη μετατροπή μίας ιδέας σε επιχείρηση

## Το παράδειγμα ενός απλού Καμβά

Καθώς ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων είναι ένα εργαλείο στρατηγικής που χρησιμοποιείται για την οπτικοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου μίας νέας επιχείρησης (Osterwalder και Pigneur, 2010), συνήθως ο ιδρυτής της μπορεί να ξεκινήσει έχοντας μία βασική ιδέα στο μυαλό του ή διαθέτοντας πρόσβαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών με συγκεκριμένες ανάγκες.

Θα χρησιμοποιήσει λοιπόν τον Καμβά για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου της νέας επιχείρησης με χρήση των εννέα δομικών στοιχείων του. Το αριστερό τμήμα του Καμβά είναι εστιασμένο στην επιχείρηση και στο κόστος, ενώ το δεξί μέρος του αφορά τους πελάτες και τα έσοδα. Σύντομα, τα εννέα στοιχεία είναι:

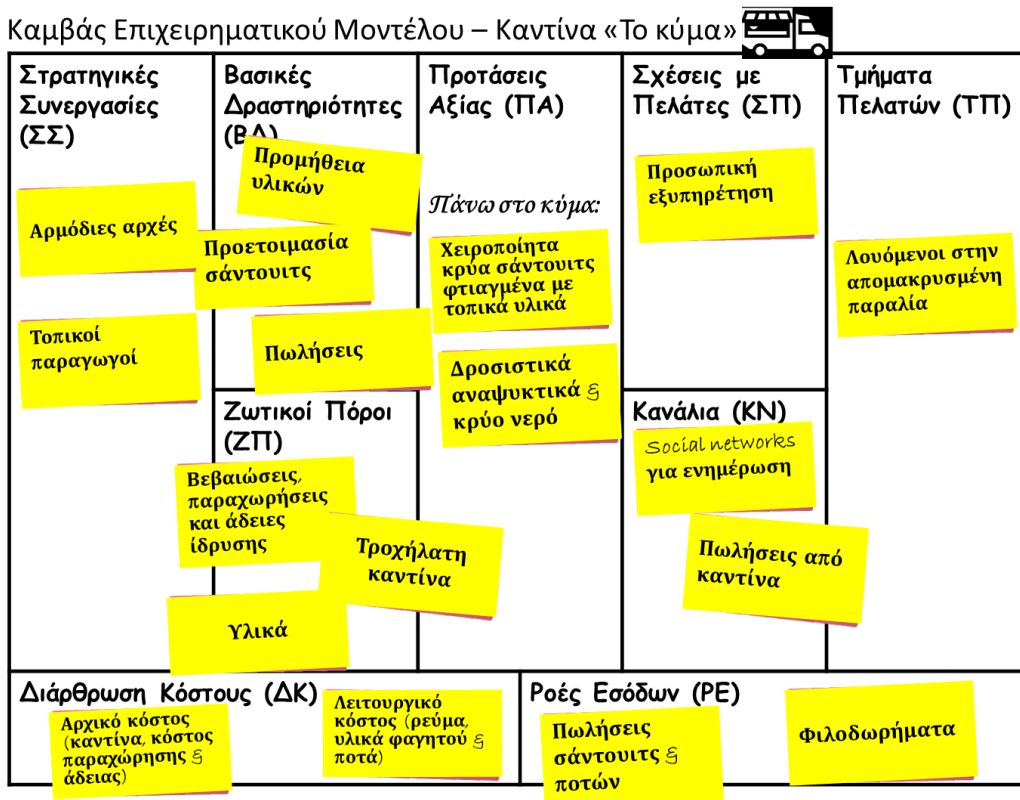
### Εστίαση στον Πελάτη:

1. Τμήματα Πελατών (ΤΠ) (Customer segments): Σε ποιους πελάτες απευθύνεται
2. Προτάσεις Αξίας (ΠΑ) (Value propositions): Ποια αξία παρέχουν τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που προσφέρει
3. Κανάλια (ΚΝ) (Channels): Με ποιους τρόπους προσεγγίζει τους πελάτες και προσφέρει την αξία
4. Σχέσεις με Πελάτες (ΣΠ) (Customer relationships): Πως διαμορφώνει πιστούς πελάτες
5. Ροές Εσόδων (ΡΕ) (revenue streams): Τι έσοδα (τύπος και μεγέθη) εκτιμά ότι θα λάβει

### Εστίαση στην Επιχείρηση:

6. Βασικές Δραστηριότητες (ΒΔ) (Key activities): Ποιες κρίσιμες δραστηριότητες απαιτούνται για να επιτευχθούν τα ανωτέρω
7. Ζωτικοί Πόροι (ΖΠ) (Key resources): Ποιοι κρίσιμοι πόροι (υλικοτεχνικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί και πνευματικοί) είναι απαραίτητοι
8. Στρατηγικές Συνεργασίες (ΣΣ) (Key partners): Τι συνεργασίες και συμπράξεις χρειάζεται με τρίτους
9. Διάρθρωση Κόστους (ΔΚ) (Cost structure): Ποιες δαπάνες (τύπος και μεγέθη) εκτιμά ότι απαιτούνται για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου

Για την καλύτερη κατανόηση των στοιχείων αυτών, θα παρουσιάσουμε ένα απλό παράδειγμα του Καμβά σε αρχική φάση, το οποίο αφορά μία κλασική περίπτωση επιχείρησης για την Ελλάδα, μία τροχήλατη καντίνα φαγητού σε μία απομακρυσμένη παραλία με τουρκουάζ νερά ενός Ελληνικού νησιού, χωρίς ανταγωνισμό.



Εικόνα 3: Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου μίας καντίνας σε μία απομακρυσμένη παραλία ενός Ελληνικού νησιού, δημιουργία από συγγραφείς, CC BY-NC-SA 4.0

Ας αγνοήσουμε τη θεωρητική διαμάχη που μπορεί να υπάρχει για την αυστηρή διάκριση μεταξύ της έννοιας του επιχειρηματία και του ιδιοκτήτη μικρής επιχείρησης. Αν ως επιχειρηματία αναγνωρίζουμε κάποιον που εντοπίζει και ενεργεί πάνω σε μια ιδέα ή σε ένα πρόβλημα που κανείς άλλος δεν έχει εντοπίσει ή ενεργήσει πάνω σε αυτό, χωρίς να μας απασχολεί η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου (μοντέλο ενός απλού εστιατορίου), ο Καμβάς της απομακρυσμένης καντίνας παρουσιάζεται στην Εικόνα 3.

Ας υποθέσουμε ότι ο ιδρυτής της επιχείρησης είναι κάτοικος του νησιού και έχει βιώσει ως επισκέπτης της πανέμορφης παραλίας την ανάγκη των λουόμενων για φαγητό και δροσερό νερό μία καυτή καλοκαιρινή μέρα, όταν το κοντινότερο εναλλακτικό σημείο προμήθειας απέχει μία ώρα με το αυτοκίνητο σε έναν κακοτράχαλο δρόμο. Και αποφασίζει να παρέχει ως πρόταση αξίας φαγητό και ποτό πάνω στο κύμα, αρχικά ότι πιο απλό μπορεί να παρασκευάσει ο ίδιος, κρύα σάντουιτς από τοπικά υλικά, καθώς και κρύο νερό και δροσιστικά αναψυκτικά. Τα έσοδά του θα προέρχονται από τις πωλήσεις και από όποια φιλοδωρήματα. Θα πραγματοποιεί τις πωλήσεις μέσω μίας τροχήλατης καντίνας. Θα προσθέσει την επιχείρησή του στο Google Map και θα δημιουργήσει ένα λογαριασμό σε κοινωνικά δίκτυα (π.χ. Facebook και Instagram) για να γνωρίζουν οι επισκέπτες την ύπαρξή του και να για τους ενημερώνει για το ωράριο λειτουργίας και τις συνθήκες της παραλίας. Ζωτικοί πόροι για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι οι βεβαιώσεις, παραχωρήσεις αιγιαλού, γνωστοποιήσεις και άδειες για την ίδρυση της επιχείρησης από τις αρμόδιες αρχές σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, η τροχήλατη καντίνα με τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη λειτουργία της, και τα υλικά διατροφής. Οι βασικές δραστηριότητες είναι η προμήθεια των υλικών από τοπικούς παραγωγούς, η προετοιμασία των σάντουιτς και η πώλησή τους. Το αρχικό κόστος περιλαμβάνει το κόστος των παραχωρήσεων και αδειών και το κόστος της τροχήλατης καντίνας, ενώ στο λειτουργικό μηνιαίο κόστος εντάσσεται το κόστος ενέργειας και τα υλικά διατροφής.

## Δραστηριότητα 2

**Περιγραφή:** Το Ελληνικό Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος (ΚΕΜΕΛ) αποτελείται από ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, που παρέχουν την πείρα και την τεχνογνωσία τους εθελοντικά και δωρεάν σε νέους επιχειρηματίες, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Μελετήστε το [άρθρο](#) του Δ. Παζιμάδη, μέλους του ΚΕΜΕΛ, για τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων. Ετοιμάστε ένα σχέδιο του Καμβά σε χαρτί ή στον υπολογιστή και καταγράψτε εκεί τις ερωτήσεις για κάθε συστατικό του Καμβά που θεωρείτε εσείς ως πιο σημαντικές.

**Χρόνος:** 30 λεπτά

**Στόχος:** Να εξοικειωθείτε με τη δομή του Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων και τα δομικά στοιχεία του

## Δημιουργώντας τον Καμβά με τα 9 δομικά συστατικά του

Σε μία μεγάλη επιφάνεια σχεδιάζουμε τη δομή με τα 9 στοιχεία του Καμβά. Για τη δημιουργία του Καμβά ξεκινάμε πάντα από το δεξί τμήμα του (εστίαση σε πελάτες και έσοδα) και στη συνέχεια περνάμε στο αριστερό τμήμα του (εστίαση σε επιχείρηση και δαπάνες) Τα δομικά στοιχεία παρουσιάζονται με βάση τη σημασία τους και μέσω παραδειγμάτων.

## Δεξί Τμήμα Καμβά: Εστίαση στον Πελάτη

### Τμήματα Πελατών

Αυτό το στοιχείο αναλύει το τμήμα ή τα τμήματα ατόμων ή οργανισμών που η επιχείρηση σκοπεύει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει. Ένα Τμήμα Πελατών αφορά μία ομάδα καταναλωτών ή επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένες ανάγκες σε σχέση με το προϊόν ή τις υπηρεσίες της νέας επιχείρησης. Η νέα επιχείρηση πρέπει να επιλέγει τους πλέον σημαντικούς πελάτες της.

Ενδεικτικοί τύποι Τμημάτων Πελατών που μπορεί να στοχεύσει μία νέα επιχείρηση:

- **Μαζική αγορά (mass market):** Χωρίς διακρίσεις σε τμήματα πελατών, αλλά στόχευση σε μία πολυπληθή ομάδα με κοινές ανάγκες (π.χ. το [plaisio.gr](#) στοχεύει γενικά σε πελάτες κυρίως ηλεκτρονικών)
- **Εξειδικευμένη κάθετη αγορά (niche market):** Στόχευση σε συγκεκριμένο Τμήμα Πελατών με βάση τις εξειδικευμένες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του (π.χ. το [Βιολογικό Χωριό](#) ως supermarket μόνο βιολογικών προϊόντων στοχεύει σε καταναλωτές που προσέχουν την υγεία τους και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το τίμημα των βιολογικών τροφίμων)
- **Τμηματοποίηση (segmented):** Διάκριση του κύριου Τμήματος Πελατών σε επιμέρους τμήματα πελατών με διάφορα κριτήρια (π.χ. με βάση το φύλο, την ηλικία, το εισόδημα, κλπ.) με ελαφρά διαφορετικές ανάγκες (π.χ. η [spotawheel](#) ως εταιρεία online πώλησης/leasing αυτοκινήτων διακρίνει τους πελάτες σε ιδιώτες και εταιρικούς)
- **Διαφοροποίηση (diversify):** Εξυπηρέτηση πολλαπλών Τμημάτων Πελατών με διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά (π.χ. η Amazon λιανική στοχεύει σε ιδιώτες ενώ η Amazon Web Services παρέχει υπηρεσίες cloud για επιχειρήσεις)
- **Πολύπλευρες πλατφόρμες/αγορές (multi-sided platform/market):** Εξυπηρέτηση αμοιβαία εξαρτώμενων Τμημάτων Πελατών (π.χ. το [skroutz.gr](#) συνδέει τελικούς καταναλωτές, που αναζητούν για online αγορά προϊόντα, με επιχειρήσεις με ηλεκτρονικά καταστήματα που τα πωλούν)

### Προτάσεις Αξίας

Αυτό το στοιχείο περιγράφει τη μοναδική αξία που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της. Η πρόταση αξίας είναι ο λόγος που πελάτες θα προτιμήσουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση έναντι οποιασδήποτε άλλης. Η αξία σχετίζεται με την επίλυση συγκεκριμένου προβλήματος των πελατών και την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών τους.

Η επιχείρηση πρέπει να πάρει αποφάσεις για το είδος της αξίας και τον τρόπο δημιουργίας της σε σχέση με ανταγωνιστές της. Σύμφωνα με τον Porter (1996) αυτό απαντά στο δίλλημα: υψηλότερη τιμή για κάτι καινοτόμο και διαφορετικό από τους ανταγωνιστές ή χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές για κάτι παρόμοιο με αυτούς. Στην πράξη συνήθως οι νέες επιχειρήσεις προσπαθούν να προτείνουν κάτι εξαιρετικά καινοτόμο, ενώ υπάρχουν και προτάσεις παρόμοιες με την αγορά που διαφοροποιούνται όμως σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Η Πρόταση Αξίας για κάθε Τομέα Πελατών πάντως πρέπει να έχει συγκεκριμένο ποσοτικό (π. χ. τιμή, ταχύτητα, επίδοση) ή/και ποιοτικό (π.χ. σχεδιασμός, εμπειρία, προσβασιμότητα) χαρακτήρα. Για παράδειγμα, η εταιρεία [Matternet](#) παρέχει on-demand υπηρεσία μεταφοράς μέσω drone που μειώνει το χρόνο, το κόστος και την ενέργεια σε σχέση με

οποιαδήποτε άλλη μέθοδο μεταφοράς στις επιχειρήσεις υγειονομικής περίθαλψης, ηλεκτρονικού εμπορίου και logistics. Η εταιρεία [Tobea](#) προσφέρει αυτόνομη πρόσβαση ατόμων με αναπηρία και ατόμων με κινητικές δυσκολίες στη θάλασσα.

### Ροές Εσόδων

Αυτό το στοιχείο περιγράφει πώς μια επιχείρηση δημιουργεί έσοδα από την πρόταση αξίας της. *Η επιχείρηση οφείλει να προβλέψει την αξία που παρέχει, την τιμή που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν οι πελάτες της για να την αποκτήσουν, και τον αριθμό των πελατών.* Μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία Ροές Εσόδων από κάθε Τμήμα Πελατών, με διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης.

Ορισμένα ενδεικτικά είδη μοντέλα εσόδων (Neck et al., 2019) είναι η Πώληση φυσικών αγαθών (π.χ. [spotawheel](#) για πώληση αυτοκινήτων), η Παροχή Υπηρεσιών (οποιαδήποτε εταιρεία παροχής επιστημονικών υπηρεσιών όπως μηχανικών, οικονομολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων, φιλολόγων, κλπ.), η Αμοιβή για τη χρήση (π.χ. ξενοδοχεία), οι Συνδρομές (π.χ. streaming [Cinobo](#)), η Πιστοδότηση / Ενοικίαση / Εκμίσθωση (π.χ. [Blueground](#) για ενοικίαση σε κατοικίες), η Αδειοδότηση (π.χ. [Accusonus](#) για άδειες λογισμικού), οι Μεσιτικές αμοιβές (π.χ. [vivawallet](#) για χρηματομεσιτικές αμοιβές), η Διαφήμιση (έσοδα από έντυπες ή ψηφιακές διαφημίσεις) και το «Δωρεάν», στο οποίο θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

Τα είδη των εσόδων, ανάλογα με τη σημασία τους για μία νέα επιχείρηση (MaRS, n.d.), μπορεί να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- *Επαναλαμβανόμενα έσοδα (recurring revenues)*, που μπορεί να προκύπτουν από τακτικές πληρωμές για τη διάθεση μίας πρότασης αξίας, όπως οι συνδρομές, οι υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση, κλπ.
- *Έσοδα από συναλλαγές (transactional revenues)*, που προκύπτουν από προβλεπόμενες εφάπαξ πληρωμές των πελατών κατά τη πώληση δικαιωμάτων κατοχής ή ιδιοκτησίας σε ένα φυσικό αγαθό. Είναι λιγότερο ελκυστικά από τα επαναλαμβανόμενα έσοδα γιατί η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει ή να διαθέσει κάτι νέο σε κάθε πώληση.
- *Έσοδα από έργα (project revenue)*, που προκύπτουν από την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου (π.χ. κατασκευαστικά έργα). Τα έσοδα μπορεί είναι σποραδικά, απαιτούν την διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες και τη συμμετοχή σε διαγωνιστικές διαδικασίες, ενώ είναι δύσκολο να προβλεφθεί το επόμενο έργο.
- *Έσοδα από υπηρεσίες (service revenues)*, όπου στην ουσία μία υπηρεσία είναι η πώληση του χρόνου, όπως οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, για την τιμή των οποίων είναι πιο εύκολος ο ανταγωνισμός και η διαπραγμάτευση.

Θα πρέπει γίνει κατανοητό ότι ο καταναλωτής του προϊόντος ή της υπηρεσίας της νέας επιχείρησης δεν είναι πάντα ο πελάτης της, δηλαδή αυτός που πληρώνει, αλλά στο επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να παρουσιαστούν όλοι. Επίσης ότι το επιχειρηματικό μοντέλο δεν ταυτίζεται με το μοντέλο εσόδων.

### Κανάλια

Αυτό το στοιχείο περιγράφει πώς μια εταιρεία προσεγγίζει τους πελάτες της και τους προσφέρει την πρόταση αξίας της. Τα κανάλια αφορούν *όλες τις φάσεις της επαφής με τον πελάτη*: την ενημέρωση του πελάτη για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, την αξιολόγηση της πρότασης αξίας, την αγορά, την παράδοση και την υποστήριξη πελατών μετά την πώληση. Τα κανάλια μπορεί να είναι ιδιόκτητα ή κανάλια συνεργατών.

Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που κατασκευάζει ρούχα μπορεί να τα πουλάει απευθείας σε τελικούς καταναλωτές μέσω ιδιόκτητων φυσικών καταστημάτων και ηλεκτρονικών πολυκαταστημάτων συνεργατών. Μια επιχείρηση που κατασκευάζει λογισμικό επεξεργασίας ήχου που απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες καταναλωτές, όπως η [Accusonus](#) που πλέον έχει εξαγοραστεί από τη Meta, μπορεί να χρησιμοποιεί πλήρως διαδικτυακά κανάλια για την επαφή με τους πελάτες, όπως προώθηση μέσω μάρκετινγκ σε μηχανές αναζήτησης (πχ Google AdWords) και μάρκετινγκ περιεχομένου, να διαθέτει τις άδειες λογισμικού μέσω του ηλεκτρονικού της καταστήματος και να υποστηρίζει τους χρήστες μέσω ηλεκτρονικού γραφείου αρρωγής (online helpdesk) και κοινωνικών δικτύων.

### Σχέσεις Πελατών

Αυτό το στοιχείο περιγράφει τους τύπους σχέσεων που δημιουργεί μια επιχείρηση με τους πελάτες της. Η νέα επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί *πώς θα αποκτήσει νέους πελάτες, πώς θα διασφαλίσει ότι ο πελάτης θα συνεχίσει να αγοράζει ή να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες της και πώς θα αυξήσει τα έσοδά της από τους τρέχοντες πελάτες της (upselling)*.

Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορεί να ξεκινούν από στενές και προσωπικές (προσωπική αρωγή και κατ' αποκλειστικότητα) και να φτάνουν σε στάδια αυτό-εξυπηρέτησης (και μέσω κοινοτήτων χρηστών) και πλήρους αυτοματοποίησης, έως και συν-δημιουργία αξίας με πελάτες (π.χ. online reviews, σχεδιασμός προϊόντων, κλπ.). Για παράδειγμα, μια εταιρεία που πουλά είδη πολυτελείας μπορεί να επικεντρωθεί στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες μέσω προσωπικής αρωγής κατ' αποκλειστικότητα. Η εταιρεία [Instashop](#), που λειτουργεί ως ηλεκτρονική υπεραγορά σε μεγάλο αριθμό online καταναλωτών, χρησιμοποιεί αυτοματοποιημένες υπηρεσίες βασισμένες σε τεχνολογίες μηχανικής μάθησης για να αναγνωρίζει τις προτιμήσεις κάθε πελάτη της και να του προτείνει προϊόντα που σχετίζονται με το προφίλ του, προσομοιώνοντας έτσι την προσωπική σχέση.

### Αριστερό Τμήμα Καμβά: Εστίαση στην Επιχείρηση

#### Ζωτικοί Πόροι

Αυτό το στοιχείο περιγράφει *τους πόρους που είναι απαραίτητοι* για τη δημιουργία και την παράδοση της πρότασης αξίας. Οι πόροι πρέπει να αφορούν τα *σημαντικότερα αγαθά για τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου*. Για παράδειγμα, η εταιρεία [Coffee Island](#) μία βιομηχανία τροφίμων που αντλεί έσοδα μέσω μοντέλου δικαιόχρησης (franchise), απαιτεί ως βασικούς πόρους τις πρώτες ύλες -με κύρια τον καφέ-, εργοστάσια, μηχανήματα και εξειδικευμένο εργατικό και ανθρώπινο δυναμικό. Η εταιρεία [Pollfish](#), που παρέχει μία πλατφόρμα έρευνας αγοράς για κινητά, βασίζεται κυρίως σε επιστήμονες πληροφορικής, υπολογιστικά συστήματα και άδειες λογισμικού.

Οι ζωτικοί πόροι ανήκουν στις κατηγορίες των *φυσικών περιουσιακών στοιχείων*, όπως εργοστάσια, γραφεία και οχήματα, του *ανθρώπινου δυναμικού*, των *δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας*, όπως πνευματικά δικαιώματα και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας (πατέντες, εμπορικά σήματα, κλπ.), και των *οικονομικών πόρων*, όπως κεφάλαια και χρηματοδοτικές εγγυήσεις.

#### Βασικές Δραστηριότητες

Αυτό το στοιχείο περιγράφει τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία και την παράδοση της πρότασης αξίας. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που παρέχει



συμβουλευτικές υπηρεσίες μπορεί να απαιτεί βασικές δραστηριότητες όπως έρευνα, ανάλυση και ανάπτυξη στρατηγικής.

Οι Osterwalder και Pigneur (2010) αναφέρουν ως βασικές δραστηριότητες την παραγωγή για τις βιομηχανίες, την επίλυση προβλημάτων για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών και τις δραστηριότητες υποστήριξης των ψηφιακών υποδομών κυρίως στις περιπτώσεις μοντέλων που βασίζονται στην ύπαρξη μίας πλατφόρμας ή έντονα ψηφιακών επιχειρήσεων.

Αξίζει κανείς να μελετήσει τις κύριες δραστηριότητες<sup>1</sup> της αλυσίδας αξίας που προτείνει ο Porter (1985) για μία ευρύτερη γνώση του θέματος των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων.

### Στρατηγικές συνεργασίες

Αυτό το στοιχείο περιγράφει το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία και την παράδοση της πρότασης αξίας. Για παράδειγμα, η εταιρεία [eNvy softworks](#) που αναπτύσσει video παιχνίδια συνεργάζεται με την ψηφιακή πλατφόρμα [steam](#) για τη διάθεση τους στους χρήστες. Η εταιρεία [Clio Muse Tours](#) που δημιουργεί ψηφιακές ξεναγήσεις μέσω κινητής εφαρμογής επιβεβαίωσε την πρώτη έκδοση του προϊόντος της σε συνεργασία με το Μουσείο της Πόλεως των Αθηνών - Ίδρυμα Βούρου-Ευταξία.

Γενικότερα η ικανότητα δικτύωσης μίας νέας επιχείρησης αφορά στην ανάπτυξη και χρησιμοποίηση σχέσεων με άλλους οργανισμούς για την απόκτηση πρόσβασης σε πόρους που διαθέτουν οι άλλοι (O'Toole and McGrath, 2018). Ενδεικτικά είδη δικτύωσης και συνεργασίας των νέων επιχειρήσεων περιλαμβάνουν κυρίως:

- *Σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή*, κυρίως για την ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες ή για την προμήθεια αγαθών/υπηρεσιών, ελαχιστοποιώντας το κόστος και μεγιστοποιώντας το όφελος.
- *Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances)* μεταξύ μη ανταγωνιστών, όπως συνεργασίες σε ερευνητικά προγράμματα για το διαμοιρασμό τεχνογνωσίας και σε δίκτυα πωλήσεων και μάρκετινγκ.
- *Κοινοπραξίες (join ventures)* για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων
- *Συμφωνίες αδειοδότησης (licensing agreements)*, όπου υποκινούνται από την ανάγκη απόκτησης τεχνογνωσίας και αδειών χρήσης.
- *Στρατηγικές συμφωνίες μεταξύ ανταγωνιστών (coopetition)*

### Διάρθρωση κόστους

Αυτό το στοιχείο περιγράφει το κόστος που σχετίζεται με τη δημιουργία και την παράδοση της πρότασης αξίας. Τα χαρακτηριστικά της διάρθρωσης του κόστους είναι:

- *Σταθερό κόστος (Fixed cost)*: Πάγια και κατηγορίες κόστους που παραμένουν σταθερές, ανεξαρτήτως όγκου παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, όπως μισθοί διοίκησης, ενοίκια, συνδρομές, ασφάλιστρα, κλπ.
- *Μεταβλητό κόστος (variable cost)*: Κατηγορίες κόστους που μεταβάλλεται ανάλογα με την ποσότητα παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών, όπως υλικά παραγωγής σε βιομηχανίες, αριθμός προσωπικού σε υπηρεσίες εστίασης μεταβλητού μεγέθους (πχ. γάμοι, συνέδρια, κλπ.).

---

<sup>1</sup> Για μία παρουσίαση στα Ελληνικά της αλυσίδας αξίας του Porter δείτε το άρθρο του Α. Απέργη (2020) στο <https://businessrev.gr/2020/10/08/ti-einai-i-alytida-axias-toy-porter-value-chain/>

Σε σχέση με τη δομή κόστους διακρίνουμε δύο κυρίως κατευθύνσεις που επηρεάζονται και από τη λογική του Porter (1996) για τη στρατηγική:

- *Επιχειρηματικά μοντέλα προσανατολισμένα στο κόστος (cost-driven)*, που εστιάζουν στην ελαχιστοποίηση όλων των δαπανών και χωρίς περιττά στοιχεία (π.χ. αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους)
- *Επιχειρηματικά μοντέλα προσανατολισμένα στην αξία (value driven)*, που ασχολείται λιγότερο με το κόστος, εστιάζοντας στη δημιουργία αξίας για προϊόντα και υπηρεσίες (π.χ. πολυτελή ξενοδοχεία)

### Δραστηριότητα 3

**Περιγραφή:** Επισκεφτείτε τη [σελίδα](#) των δημιουργών του Καμβά με την επωνυμία Strategyzer και μελετήστε παραδείγματα του Καμβά για σημαντικές διεθνείς καινοτόμες επιχειρήσεις για να εντυπώσετε στη χρήση των εννέα συστατικών στοιχείων του. Αν η νέα επιχείρησή σας ανήκει σε συγκεκριμένο κλάδο (industry) δώστε ιδιαίτερη βαρύτητα στα συγκεκριμένα παραδείγματα του κλάδου σας και μεταφέρατε τα σε δικό σας αντίγραφο του Καμβά στα Ελληνικά.

**Χρόνος:** 30 λεπτά

**Στόχος:** Να εμβαθύνετε στο πως χρησιμοποιούνται τα δομικά στοιχεία του Καμβά για την οπτικοποίηση καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.

## Υποδείγματα ή αρχέτυπα επιχειρηματικών μοντέλων

Πολύπλευρες πλατφόρμες: Η περίπτωση του [skroutz.gr](#)

Οι πολύπλευρες πλατφόρμες (Hagiu, 2014; Sanchez-Cartas and Leon, 2019) είναι ένα από τα σημαντικότερα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα καθώς συνδέουν επιμέρους ομάδες ενδιαφερόμενων μερών μειώνοντας το κόστος συναλλαγών τους, μπορούν να αποκομίσουν σημαντική αξία και να συμβάλλουν στη μεγέθυνση της επιχείρησης (Abdelkafi et al., 2019).

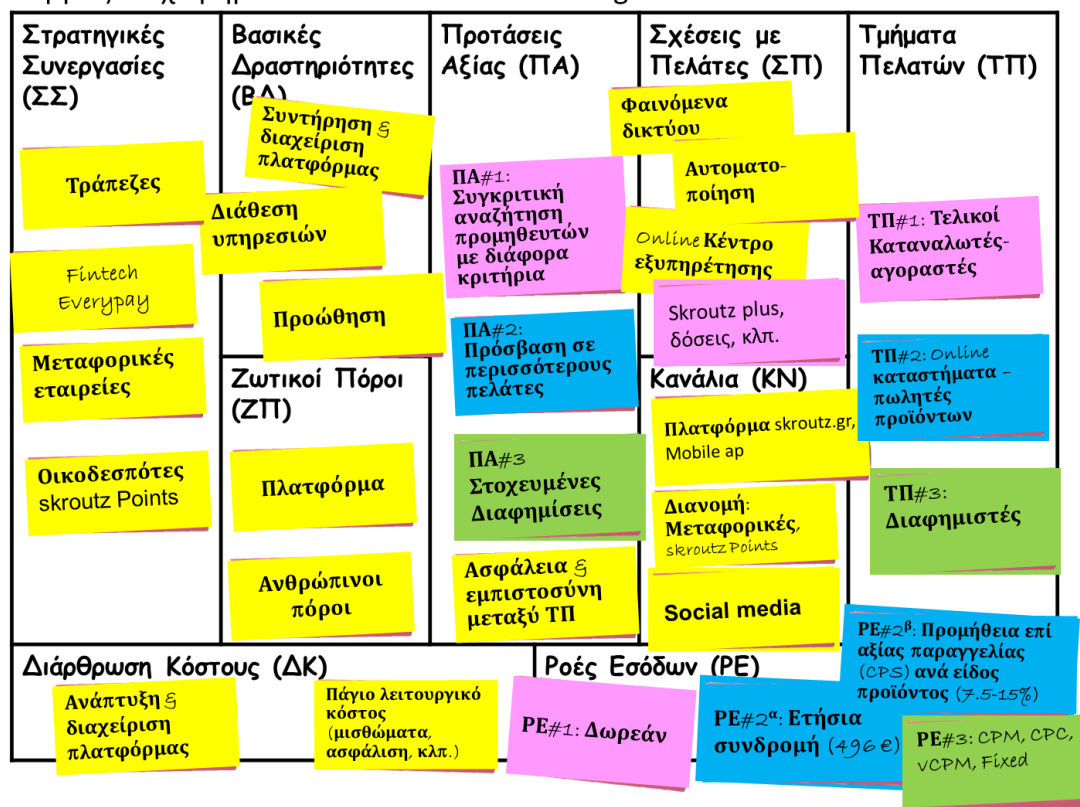
Το υπόδειγμα του επιχειρηματικού μοντέλου, σύμφωνα με την πρόταση των Osterwalder και Pigneur (2010), έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δομής:

- Συνδέει δύο ή περισσότερα Τμήματα Πελατών που το ένα δεν μπορεί να υπάρχει χωρίς το άλλο,
- Κάθε Τμήμα Πελάτη έχει τη δική του Πρόταση Αξίας και τη δική του Ροή Εσόδων,
- Ένα Τμήμα Πελάτη μπορεί να απολαμβάνει δωρεάν παροχές ή μειωμένες τιμές που καλύπτεται από τα έσοδα των άλλων Τμημάτων Πελατών,
- Ο Ζωτικός Πόρος είναι η πλατφόρμα.
- Οι Κύριες Δραστηριότητες σχετίζονται κυρίως με τη διαχείριση της πλατφόρμας και την παροχή των υπηρεσιών προς τους Τομείς Πελατών.
- Η Διάρθρωση του Κόστους σχετίζεται κυρίως με την ανάπτυξη και συντήρηση της πλατφόρμας και τη διάθεση των υπηρεσιών

Καμβάς πολύπλευρης πλατφόρμας παρουσιάζεται μέσω μελέτης της περίπτωση της εταιρείας [skroutz.gr](#), σύμφωνα με τα στοιχεία της [ιστοσελίδας](#) της τον Απρίλιο του 2023 (βλέπε Εικόνα 4).

Η Skrutz A.E. ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 2005 και δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών τεχνολογίας, δημιουργώντας πρωτοποριακές πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και ιστοσελίδες υψηλής απόδοσης.

#### Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – skrutz.gr



Εικόνα 4: Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου της εταιρείας skrutz.gr, ερμηνεία και δημιουργία των συγγραφέν σύμφωνα με τα στοιχεία του ιστότοπου της τον Απρίλιο 2023, CC BY-NC-SA 4.0

#### Τμήματα Πελατών, Προτάσεις Αξίας, Ροές Εσόδων

Η skrutz.gr υλοποιεί το υπόδειγμα της πολύπλευρης πλατφόρμας συνδέοντας τρεις Τομείς Πελατών (ΤΠ), τους οποίους παρέχει τρεις διακριτές Προτάσεις Αξίας (ΠΑ), λαμβάνοντας τρεις Ροές Εσόδων (ΡΕ):

1. Προς τους τελικούς καταναλωτές προσφέρει δωρεάν υπηρεσίες πρωτοποριακής online μηχανής αναζήτησης και σύγκρισης τιμών και προϊόντων μέσω του ιστότοπου [www.skirutz.gr](http://www.skirutz.gr) και κινητών εφαρμογών (ροζ χρώμα στον Καμβά). Η υπηρεσία παρέχεται δωρεάν. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα online αγοράς προϊόντων μέσω του skrutz.gr ή μέσω ανακατεύθυνσης στο συνεργαζόμενο ηλεκτρονικό κατάστημα.
2. Προς τα online καταστήματα προσφέρει υπηρεσίες προβολής και πρόσβασης σε μία μαζική αγορά τελικών καταναλωτών (μπλε χρώματα στον Καμβά). Η υπηρεσία δημιουργεί δύο Ροές Εσόδων: μία μέσω ετήσιας συνδρομής (ύψους 496 €) και μία

μέσω προμήθειας (ύψους 7.5-15%) επί της αξίας της παραγγελίας (Click Per Sale, CPS) ανά είδος προϊόντος σύμφωνα με συγκεκριμένο τιμοκατάλογο<sup>2</sup>.

3. Προς διαφημιστές προσφέρει υπηρεσίες τοποθέτησης στοχευμένων online διαφημίσεων (banner ads) στον ιστότοπό της, δηλαδή διαφημίσεων με βάση το προφίλ του χρήστη (πράσινα χρώματα στον Καμβά). Η υπηρεσία δημιουργεί Ροές Εσόδων που τιμολογούνται με διάφορους [μηχανισμούς](#) ψηφιακής διαφήμισης (Cost Per Mille-CPM, Cost Per Click-CPC, viewable CPM ή Cost per thousand viewable impressions-vCPM, Fixed).

Η skrouz.gr έχει περισσότερους από 1.500.000 εγγεγραμμένους καταναλωτές και προβάλλει περισσότερα από 8.000 ενεργά online καταστήματα<sup>3</sup>. Καθημερινά έχει περισσότερους από 20.000 ενεργούς χρήστες που πραγματοποιούν πάνω από 40.000 αγορές<sup>4</sup>.

#### Κανάλια, Σχέσεις με Πελάτες

Σε σχέση με τα Κανάλια, εκτός από την Web πλατφόρμα skrouz.gr για την παροχή των υπηρεσιών, χρησιμοποιεί και κινητές εφαρμογές. Για τη διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές συνεργάζεται με συγκεκριμένες εταιρείες μεταφορών, ενώ έχει δημιουργήσει και τα [Skoutz Points](#), σημεία που οι πελάτες μπορούν να παραλαμβάνουν οι ίδιοι τις παραγγελίες τους.

Η ανάπτυξη του skrouz βασίζεται σε φαινόμενα δικτύου (network effects) (Stobierski, 2020), δηλαδή όσο πιο πολλοί καταναλωτές και καταστήματα το χρησιμοποιούν τόσο πιο πολύ αυξάνει η δημοτικότητά του. Είναι προφανές ότι όπως κάθε μεγάλο ηλεκτρονικό κατάστημα έχει δημιουργήσει αυτοματοποιημένους τρόπους εξατομίκευσης της προσέγγισης των καταναλωτών με τη χρήση συστημάτων συστάσεων βασισμένα σε αλγόριθμους μηχανικής μάθησης (machine learning recommendation systems). Επίσης χρησιμοποιεί online [κέντρα υποστήριξης](#) των χρηστών για να ανταπεξέλθει στον όγκο των αιτημάτων. Τέλος, για δημιουργία πιστών πελατών λειτουργεί το πρόγραμμα [Skoutz plus](#), ενώ παρέχει διάφορα κίνητρα όπως δόσεις χωρίς κάρτα, κλπ. Χρησιμοποιεί κοινωνικά μέσα για την προώθηση των προϊόντων του και την υποστήριξη των χρηστών, μέσω κοινωνικών δικτύων (facebook, twitter, instagram), πλατφορμών video (YouTube), μουσικής (spotify), και blog.

#### Ζωτικοί Πόροι, Βασικές Δραστηριότητες, Στρατηγικές Συνεργασίες και Διάρθρωση Κόστους

Όπως προαναφέρθηκε ο Ζωτικός Πόρος είναι η ψηφιακή πλατφόρμα και οι συναφείς ψηφιακές εφαρμογές, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Οι Κύριες Δραστηριότητες σχετίζονται κυρίως με την ανάπτυξη, συντήρηση και διαχείριση της πλατφόρμας, την παροχή των υπηρεσιών προς τους Τομείς Πελατών και το μάρκετινγκ. Αξίζει κανείς να διαβάσει το [τεχνολογικό blog](#) της εταιρείας για να ανακαλύψει δραστηριότητες για τις ψηφιακές καινοτομίες της.

Στις Στρατηγικές Συνεργασίες διακρίνονται η συνεργασία με συγκεκριμένες μεταφορικές εταιρείες και τράπεζες, καθώς και με τους οικοδεσπότες των [Skoutz Points](#). Σε σχέση με τον

<sup>2</sup> Τιμές σύμφωνα με τη σελίδα <https://merchants.skrouz.gr/merchants/marketplace#service-cost> (πρόσβαση 19.4.2023)

<sup>3</sup> Μεγέθη σύμφωνα με τη σελίδα <https://www.skrouz.gr/advertising> (πρόσβαση 19.4.2023)

<sup>4</sup> Μεγέθη σύμφωνα με τη σελίδα <https://merchants.skrouz.gr/merchants> (πρόσβαση 19.4.2023)

τομέα των ηλεκτρονικών πληρωμών βλέπουμε ότι η skroutz αρχικά συνεργάστηκε και στη συνέχεια προχώρησε στην [εξαγορά](#) της εταιρείας EveryPay.

Η Διάρθρωση του Κόστους σχετίζεται κυρίως με την ανάπτυξη και συντήρηση της πλατφόρμας και τη διάθεση των υπηρεσιών. Η εταιρεία απασχολεί πάνω από 700 εργαζόμενους<sup>5</sup> με τα [γραφεία](#) τους να βρίσκονται στη Ν. Ιωνία Αττικής.

### Το «Δωρεάν» ως επιχειρηματικό μοντέλο

Ο Anderson (2008) αναφέρθηκε αρχικά στο «δωρεάν» ως επιχειρηματικό μοντέλο. Ισχυρίστηκε ότι είναι εφικτό να βασιστεί επιχείρηση στην παροχή «δωρεάν» προϊόντων ή υπηρεσιών σε ένα τμήμα πελατών, λαμβάνοντας όμως έσοδα από άλλο τμήμα πελατών ή τμήμα του μοντέλου.

Η McGrath (2010) αναγνώρισε διάφορους τύπους «δωρεάν» επιχειρηματικών μοντέλων:

1. **Διαφήμιση (advertisement):** Εταιρείες παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες ή περιεχόμενο για να προσελκύουν κοινό ώστε να το εκθέσουν σε διαφημιστικά μηνύματα, ενώ οι διαφημιστές πληρώνουν τις εταιρείες για την πρόσβαση στο κοινό τους. Το δωρεάν περιεχόμενο (π.χ. online εφημερίδες) και οι δωρεάν υπηρεσίες (π.χ. email), οι μηχανές αναζήτησης (π.χ. Google Search Engine) και τα κοινωνικά μέσα βασίζονται στο μοντέλο αυτό.
2. **Διασταυρούμενη επιδότηση ή ομαδοποίηση (cross-subsidization or bundling):** Εταιρείες παρέχουν δωρεάν ή σε χαμηλή τιμή ένα τμήμα προϊόντος για να επιτύχουν μεγάλα κέρδη από το άλλο συμπληρωματικό μέρος. Παράδειγμα οι λαβές στις ξυριστικές μηχανές δίνονται δωρεάν, ώστε να δημιουργηθεί ζήτηση και τα έσοδα να προέρχονται από την πώληση των λεπίδων.
3. **Προβολή (promotion):** Εταιρείες παρέχουν δωρεάν ένα χαμηλού κόστους δώρο για να προωθήσουν το προϊόν τους. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί το δωρεάν παιχνίδι στα παιδικά γεύματα αλυσίδων fast-food.
4. **Freemium (free+premium):** Εταιρείες παρέχουν μία βασική έκδοση του προϊόντος ή τις υπηρεσίες τους δωρεάν (free) με την ελπίδα να πείσουν μία ικανή μερίδα των πελατών τους να πληρώσουν για την προχωρημένη έκδοση (premium) (Kumar, 2014). Παράδειγμα, το κοινωνικό δίκτυο LinkedIn και η πλατφόρμα φωτογραφιών Flickr. Ελληνική νεοφυής επιχείρηση που χρησιμοποιεί το μοντέλο είναι η [Hack the Box](#)<sup>6</sup> που έχει ως στόχο την εκπαίδευση στην κυβερνο-ασφάλεια με παιχνιδιόδη τρόπο.
5. **Ανταλλαγή (barter):** Εταιρείες παρέχουν δωρεάν προϊόντα ή υπηρεσίες για να πάρουν κάτι πίσω ως αντάλλαγμα. Για παράδειγμα η εταιρεία OpenAI, όταν έδωσε δωρεάν πρόσβαση στο ChatGPT κέρδισε αξία λόγω των φαινομένων δικτύου, αλλά ταυτόχρονα κέρδισε ανθρωπο-χρόνο από τις εκτεταμένες δοκιμές και τα σχόλια των χρηστών.
6. **Δωρεάν (gratis):** Στο μοντέλο αυτό η δωρεάν παραγωγή αξίας βασίζεται στο ότι οι εμπλεκόμενοι απολαμβάνουν την αλληλεπίδραση ή την συνεισφορά. Σχετικά μοντέλα που εντάσσονται εδώ είναι το ανοικτό λογισμικό, οι ανοικτές

<sup>5</sup> Στοιχεία της 7.7.2023 σύμφωνα με τη σελίδα <https://www.skrouz.gr/blog/posts/518-i-skrouz-apokta-to-100-tis-everypay>

<sup>6</sup> Άρθρο του Α. Κετσιετζή (2021) που περιγράφει την εταιρεία είναι διαθέσιμο από το σύνδεσμο <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3539683/hack-the-box-pos-ena-prosopiko-project-egine-mia-epituximni-startup/>

εγκυκλοπαίδειες, οι κοινότητες χρηστών που αλληλο-υποστηρίζονται ή που δημιουργούν από κοινού αξία με τις επιχειρήσεις.

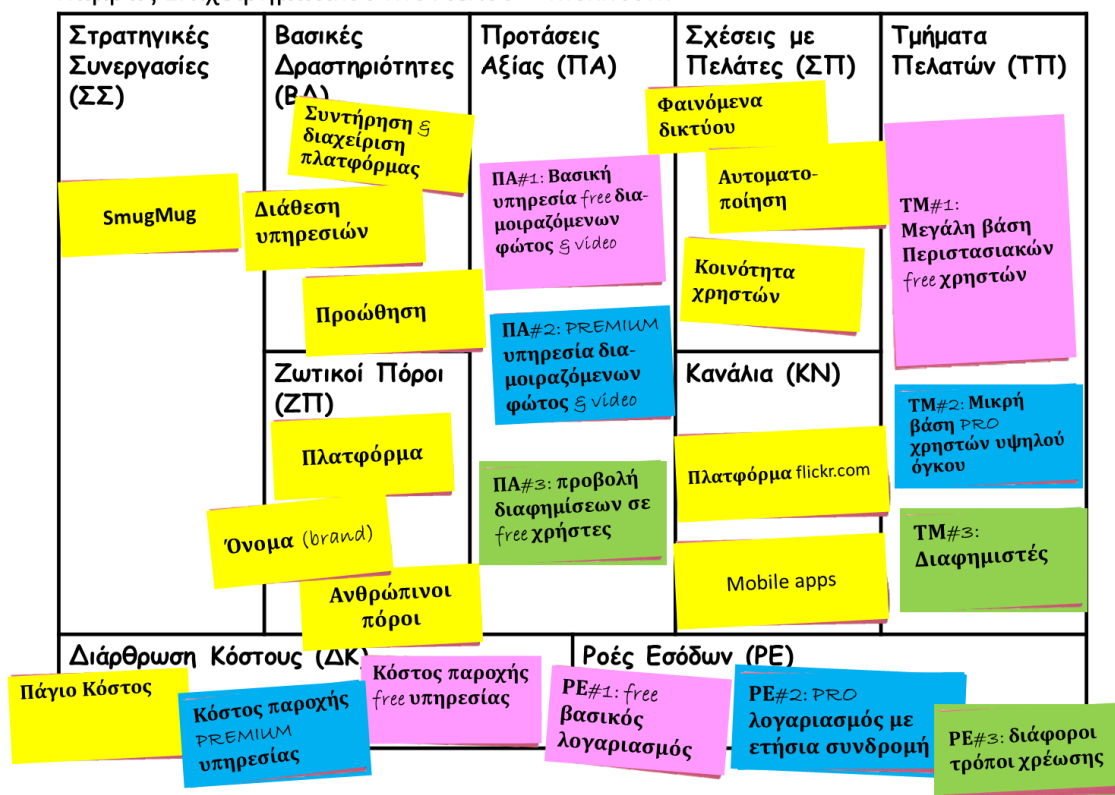
Να σημειωθεί ότι η δωρεάν δοκιμή (free trial) σε πληροφοριακά αγαθά (λογισμικό, υπηρεσίες steaming, κλπ.) παρέχεται καθώς αυτά αποτελούν αγαθά εμπειρίας και δεν ταυτίζεται με το μοντέλο «δωρεάν».

Το επιχειρηματικό μοντέλο freemium: Η περίπτωση του flickr.com

Ο Καμβάς του freemium επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας [Flickr.com](https://www.flickr.com), που παρέχει υπηρεσίες διαμοιρασμού φωτογραφιών και video, παρουσιάζεται στην Εικόνα 5.

Σύμφωνα με στοιχεία στο ιστότοπο της εταιρείας και στην Wikipedia<sup>7</sup>, η εταιρεία ιδρύθηκε το 2004 με την έδρα της στις ΗΠΑ. Πέρασε από διάφορα στάδια ιδιοκτησίας έως το 2018 που αγοράστηκε από την εταιρεία SmugMug.

### Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – flickr.com



Εικόνα 5: Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου της εταιρείας flickr.com, ερμηνεία και δημιουργία των συγγραφέων σύμφωνα με τα στοιχεία του ιστότοπου της τον Απρίλιο 2023, CC BY-NC-SA 4.0

Παρέχει δωρεάν τη βασική υπηρεσία (περιορισμένος αριθμός φωτογραφιών και video) σε ένα μεγάλο αριθμό περιστασιακών χρηστών (free users). Ταυτόχρονα διαθέτει μία μικρότερη βάση επαγγελματιών [PRO χρηστών](#) που πληρώνουν ετήσια συνδρομή για απεριόριστο αποθηκευτικό χώρο και άλλα προνόμια, οι οποίοι στην ουσία χρηματοδοτούν το μοντέλο (premium users). Οι PRO χρήστες δεν βλέπουν διαφημίσεις και στη ροή των φωτογραφιών τους δεν προβάλλονται διαφημίσεις. Τέλος, διαθέτει το κοινό των free χρηστών της για την προβολή διαφημίσεων σε διαφημιστές, προφανώς με διάφορους

<sup>7</sup> Flickr. (2023, April 19). In Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Flickr>

τρόπους χρέωσης ψηφιακής διαφήμισης (δεν κατέστη δυνατή η εύρεση αναλυτικών στοιχείων για την παροχή διαφημιστικού χώρου). Ο αριθμός των χρηστών είναι 100 εκατομμύρια<sup>8</sup> χωρίς να δίδονται στοιχεία για τη διάκριση τους στις δύο κατηγορίες.

Το μοντέλο freemium έχει ως σημαντική μετρική τον ρυθμό με τον οποίο οι free χρήστες μετατρέπονται σε premium, καθώς πρέπει να ισορροπήσει μεταξύ του κόστους παροχής της υπηρεσίας στο σύνολο των χρηστών και των εσόδων μόνο από τους επαγγελματικούς λογαριασμούς.

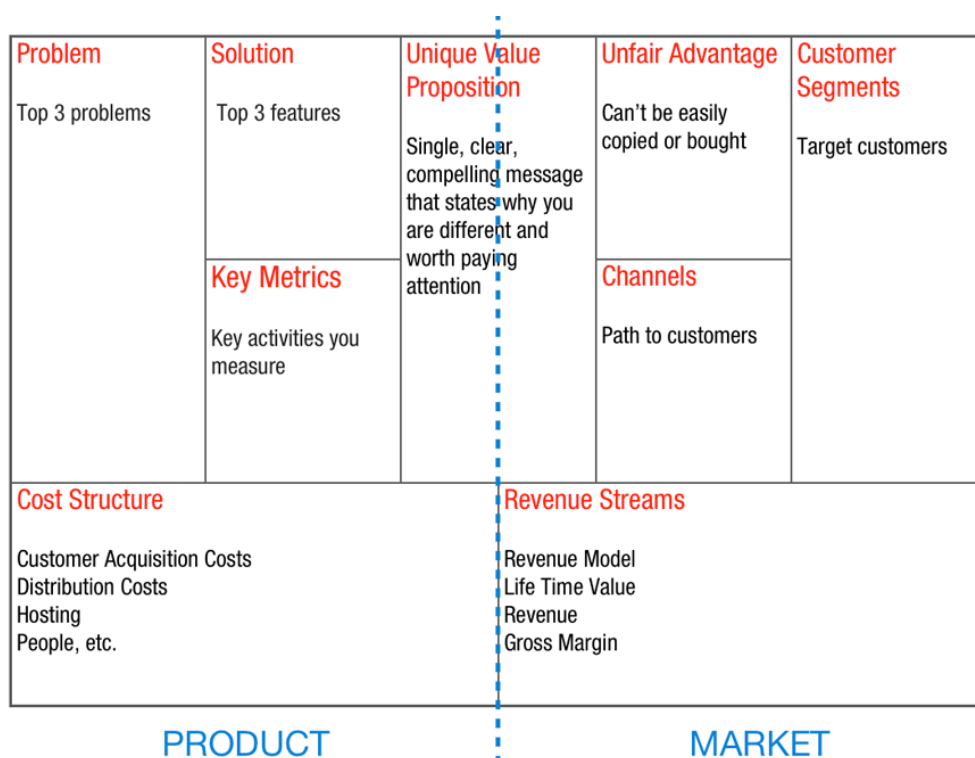
## Προσαρμογές του Καμβά

### Ο Λιτός Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων (Lean Business Model Canvas)

Η εύρεση της τομής των προβλημάτων των πελατών και των λύσεων της επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται μια μοναδική πρόταση αξίας, σύμφωνα με τον Μαurya (2016a). Ο Μαurya παρέκκλινε από τον τυπικό Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου για να δημιουργήσει τον **Λιτό Καμβά** (βλέπε Εικόνα 6).

Ταυτίζεται με τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου σε πέντε από τα εννέα στοιχεία:

**Τμήματα Πελατών**, στο οποίο προσθέτει ως επιμέρους στοιχείο και τους **Πρώιμους Υιοθετούντες (Early Adopters)**, **Προτάσεις Αξίας**, **Ροές Εσόδων**, **Κανάλια** και **Διάρθρωση Κόστους**. Αντί να απευθύνεται σε βασικούς συνεργάτες, βασικές δραστηριότητες και βασικούς πόρους, ο λιτός καμβάς βοηθά τον επιχειρηματία στην αντιμετώπιση προβλημάτων, εύρεση λύσεων και χρήση βασικών μετρικών.



Εικόνα 6: Ο Λιτός Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων από τον [Ash Maurya](#), [CC BY-SA 3.0](#), μέσω [Wikimedia Commons](#)

<sup>8</sup> Στοιχεία σύμφωνα με το <https://www.flickr.com/jobs/> (Πρόσβαση 20.4.2023)

Η προσθήκη του στοιχείου **Προβλήματα (Problems)** έγινε επειδή, όπως εξηγεί ο Maurya (2016a), οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις αποτυγχάνουν, όχι επειδή αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν αυτό που είχαν σκοπό να φτιάξουν, αλλά επειδή σπαταλούν χρόνο, χρήμα και προσπάθεια δημιουργώντας το λάθος προϊόν και σημαντική συμβολή σε αυτήν την αποτυχία έχει η έλλειψη σωστής κατανόησης του προβλήματος από την αρχή. Στο στοιχείο Προβλήματα ο Maurya έχει προσθέσει και ένα επιμέρους στοιχείο που ονομάζει **Υπάρχουσες Εναλλακτικές (Existing Alternatives)**. Στη συνέχεια, ο Maurya πρόσθεσε το στοιχείο **Λύσεις (Solutions)** στον καμβά του λιτού μοντέλου, το οποίο αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά του ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (Most Viable Product), χαρακτηριστικό της μεθοδολογίας της Λιτής Εκκίνησης (Lean Startup)(Blank, 2013). Ο καμβάς του λιτού μοντέλου προσθέτει επίσης ένα μπλοκ **Αθέμιτο Πλεονέκτημα (Unfair Advantage)**, παρόμοιο με τα στοιχεία για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή εμπόδια εισόδου που βρίσκονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Παραδείγματα του Λιτού Καμβά για σημαντικές διεθνείς νεοφυείς επιχειρήσεις στο ξεκίνημά τους μπορείτε να βρείτε στο [blog](#) του Korolov (2023).

### Ο Καμβάς για Κοινωνικές Επιχειρήσεις

Η τυπολογία των κοινωνικών επιχειρήσεων απασχολεί τους επιστήμονες τα τελευταία 15 χρόνια που προτείνουν διάφορες μορφές και τύπους επιχειρήσεων (Defourny and Nyssens, 2017). Η προσαρμογή του Καμβά σε μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, φιλανθρωπικές οργανώσεις, δημόσιες υπηρεσίες και οποιαδήποτε κοινωνικά εγχειρήματα κερδοσκοπικού σκοπού υλοποιήθηκε αρχικά και από τους δημιουργούς του Καμβά. Πιο συγκεκριμένα, οι Osterwalder και Pigneur (2010) πρότειναν δύο κατηγορίες μοντέλων μη-κερδοσκοπικού χαρακτήρα: τα επιχειρηματικά μοντέλα χρηματοδότησης από τρίτους (π.χ. φιλανθρωπία, κυβερνητικές υπηρεσίες) και τα *επιχειρηματικά μοντέλα τριπλού αποτελέσματος* (triple bottom line) με έντονη οικολογική και κοινωνική αποστολή. Ο όρος του τριπλού αποτελέσματος (Elkington, 1998) αναφέρεται σε επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την τριάδα: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντολογική επίδοση. Στα επιχειρηματικά μοντέλα τριπλού αποτελέσματος προτείνουν την επέκταση του Καμβά με δύο ακόμα δομικά στοιχεία: α) τα **Κοινωνικά και Περιβαλλοντολογικά Οφέλη** του μοντέλου, κάτω από το στοιχείο Ροές Εσόδων, ως το θετικό αντίκτυπο του μοντέλου, και β) το **Κοινωνικό και Περιβαλλοντολογικό Κόστος** του μοντέλου, κάτω από το στοιχείο Διάρθρωση Κόστους, ως το αρνητικό αντίκτυπο του μοντέλου.

Ο Osterwalder (2016) στο [blog](#) του πρότεινε τον **Καμβά των Στόχων (Mission Canvas)** για την προσαρμογή του κλασσικού Καμβά σε περιπτώσεις κυβερνητικών οργανισμών όπου ο στόχος του μοντέλου δεν είναι τα χρήματα, αλλά πρέπει να κινητοποιηθούν πόροι και να υπάρξει προϋπολογισμός για να λυθεί ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και να δημιουργηθεί αξία για ένα σύνολο δικαιούχων (πελάτες, οργανώσεις υποστήριξης, κρατικοί οργανισμοί, κ.λπ.).

Ο Maurya (2016b) θεωρεί ότι ο Λιτός Καμβάς του μπορεί να καλύψει το επιχειρηματικό μοντέλο των μη-κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και δίνει οδηγίες για το πως μπορεί αυτό να επιτευχθεί με το σχετικό [άρθρο](#) στο blog του.

Πληροφορίες και παραδείγματα για καμβά κοινωνικών επιχειρήσεων στα Ελληνικά παρουσιάζει επίσης το κείμενο του Καραγιάννη (n.a.), βασισμένο στο έργο της Burkett (2013). Διάφοροι ερευνητές έχουν μελετήσει το θέμα και έχουν προσπαθήσει να δώσουν ακόμα πιο προσαρμοσμένες εκδόσεις καμβά για επιχειρήσεις με κοινωνικό αντίκτυπο,



όπως ο Καμβάς για Κοινωνικές Επιχειρήσεις (Sparviero, 2019). Μία συγκεντρωτική παρουσίαση μπορεί να αναζητηθεί από τον ιστότοπο [Social Change Innovators](#).

### Ο Βιώσιμος Καμβάς (Sustainable Canvas)

Οι Joyce και Raquin (2016) προσπάθησαν να προσαρμόσουν περαιτέρω τον Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων σε θέματα βιωσιμότητας. Προτείνουν τον **Καμβά των Τριών Επιπέδων** (triple-layer business model canvas, TLBMC) εμπνεόμενοι από τη λογική του τριπλού αποτελέσματος. Στον αρχικό Καμβά, προσθέτουν δύο νέα επίπεδα. Το δεύτερο επίπεδο είναι χτισμένο με προσέγγιση του κύκλου ζωής για το περιβάλλον και το τρίτο επίπεδο ενθαρρύνει μια προσέγγιση των ενδιαφερομένων σε κοινωνικά ζητήματα. Μία παρουσίαση του TLBMC δίδεται στο [blog](#) του Joyce (2015).

#### Δραστηριότητα 4

**Περιγραφή:** Μελετήστε το παράδειγμα του Maurga (2016b) για το πως ο Λιτός Καμβάς μπορεί να καλύψει το επιχειρηματικό μοντέλο των μη-κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Ο συγγραφέας δίνει οδηγίες για το πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε σχετικό [άρθρο](#) στο blog του. Εναλλακτικά μπορείτε να αναζητήσετε παραδείγματα από τον οδηγό της [Burkett](#) (2013) ή σε μία προσαρμογή του στα Ελληνικά από τον [Καραγιάννη](#) (n.a.), καθώς και στον ιστότοπο [Social Change Innovators](#).

**Χρόνος:** 30 λεπτά

**Στόχος:** Η εξοικείωση με προσαρμογές του Καμβά για ειδικότερα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως το μοντέλο των κοινωνικών επιχειρήσεων

### Σύνοψη

Ο Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων που πρότειναν οι Osterwalder και Pigneur (2010) χρησιμοποιείται για την οπτικοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου νέων επιχειρήσεων. Ο Καμβάς είναι ένα σχέδιο μίας σελίδας. Ο σχεδιασμός του Καμβά είναι μία δημιουργική διαδικασία που βασίζεται στην έννοια της παραγωγής και λήψης αξίας. Ο Καμβάς αποτελείται από εννέα δομικά χαρακτηριστικά. Το δεξί τμήμα του σχεδίου του Καμβά εστιάζει στον πελάτη και στις ανάγκες του (εξωτερικοί παράγοντες που δεν είναι υπό τον έλεγχο της νέας επιχείρησης). Περιλαμβάνει τα δομικά στοιχεία: Τμήματα Πελατών, Προτάσεις Αξίας, Κανάλια, Σχέσεις με τους Πελάτες και Ροές Εσόδων. Η αριστερή πλευρά του Καμβά εστιάζει σε εσωτερικούς παράγοντες που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της νέας επιχείρησης. Περιλαμβάνει Ζωτικούς Πόρους, Βασικές Δραστηριότητες, Στρατηγικές Συνεργασίες και Διάρθρωση Κόστους. Βασικά υποδείγματα Καμβά Επιχειρηματικών Μοντέλων για νέες επιχειρήσεις αποτελεί ο Καμβάς των πολύπλευρων αγορών και ο Καμβάς «δωρεάν» επιχειρηματικών μοντέλων». Αξίζει κανείς να αξιολογήσει και προσαρμογές του Καμβά, όπως ο Λιτός Καμβάς, που εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων. Τέλος, περαιτέρω μελέτη χρήζουν προσπάθειες προσαρμογής του καμβά σε συγκεκριμένα είδη επιχειρηματικότητας, όπως ο καμβάς κοινωνικών επιχειρήσεων και ο καμβάς για βιώσιμες επιχειρήσεις.

### Ασκήσεις αυτό-αξιολόγησης

- 1) Τι είναι ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου;
  - a) Ένα γραπτό έγγραφο που περιγράφει τους στόχους και τις στρατηγικές μιας επιχείρησης.

- b) Ένα οπτικό εργαλείο που εμφανίζει δομικά στοιχεία παραγωγής και λήψης αξίας μίας επιχείρησης και πώς αυτά σχετίζονται μεταξύ τους.
  - c) Ένας τύπος λογιστικού λογισμικού που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση των οικονομικών μιας επιχείρησης.
  - d) Ένα σχέδιο μάρκετινγκ που περιγράφει πώς μια επιχείρηση θα προσελκύσει και θα διατηρήσει πελάτες.
- 2) Ποια είναι τα εννέα στοιχεία του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου;
- a) Στρατηγικοί Συνεργάτες, Ζωτικοί Πόροι, Βασικές Δραστηριότητες, Προτάσεις Αξίας, Τμήματα Πελατών, Σχέσεις με Πελάτες, Κανάλια, Διάρθρωση Κόστους, Ροές Εσόδων.
  - b) Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, Οικονομικά, Λειτουργίες, Ανθρώπινο Δυναμικό, Νομικά, Πληροφορική, Διοίκηση, Στρατηγική.
  - c) Διαφήμιση, Προωθητικές Ενέργειες, Δημόσιες Σχέσεις, Πωλήσεις, Προσωπικές Πωλήσεις, Άμεσο Μάρκετινγκ, Τιμολόγηση, Branding, Τοποθέτηση.
  - d) Προϊόν, Τιμή, Τόπος, Προώθηση, Άνθρωποι, Διαδικασία, Φυσική Απόδειξη, Κέρδος, Σκοπός.
- 3) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Τμήματα Πελατών»;
- a) Να προσδιορίσετε αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του κλάδου που εντάσσεται η επιχείρησή σας
  - b) Να προσδιορίσετε τις ομάδες που στοχεύουν τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες της επιχείρησής σας
  - c) Να προσδιορίσετε τα έσοδα από τους καταναλωτές-Πελάτες που απευθύνεται η επιχείρησή σας
  - d) Να προσδιορίσετε το τί θα κοστίζει τους Πελάτες σας η παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
- 4) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Προτάσεις Αξίας»;
- a) Να προσδιορίσετε τι θα πληρώσουν οι πελάτες σας για υπηρεσίες και προϊόντα
  - b) Να προσδιορίσετε πόσα χρήματα θα κερδίσετε
  - c) Να προσδιορίσετε ποια είναι η πελατεία σας
  - d) Να προσδιορίσετε τι προφέρουν οι υπηρεσίες και προϊόντα προς τους πελάτες σας σε σχέση με ανταγωνιστικές περιπτώσεις
- 5) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Κανάλια»;
- a) Να προσδιορίσετε τα μέσα για να προσεγγίσετε τους πελάτες σας
  - b) Να προσδιορίσετε τι προφέρουν οι υπηρεσίες ή/και τα προϊόντα σας προς τους πελάτες
  - c) Να προσδιορίσετε πόσα χρήματα θα δαπανηθούν για να εξυπηρετήσετε τους πελάτες σας
  - d) Να προσδιορίσετε πως θα γίνουν πιστοί οι πελάτες σας
- 6) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Σχέσεις με Πελάτες»;
- a) Να προσδιορίσετε τα μέσα για να προσεγγίσετε τους πελάτες
  - b) Να προσδιορίσετε τι προφέρουν οι υπηρεσίες και προϊόντα προς τους πελάτες σας
  - c) Να προσδιορίσετε πόσα χρήματα θα δαπανηθούν για να εξυπηρετήσετε τους πελάτες σας
  - d) Να προσδιορίσετε πως θα γίνουν πιστοί οι πελάτες σας
- 7) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Ροές Εσόδων»;
- a) Να προσδιορίσετε την αξία των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
  - b) Να προσδιορίσετε τις απολαβές σας από την παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας

- c) Να προσδιορίσετε τις δαπάνες σας για την παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
  - d) Να προσδιορίσετε ποσοτικά και ποιοτικά τι προφέρουν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα προς τους πελάτες σας
- 8) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Ζωτικοί Πόροι»;
- a) Να προσδιορίσετε τι θα πληρώσουν οι πελάτες για υπηρεσίες και προϊόντα
  - b) Να προσδιορίσετε πόσα χρήματα θα κερδίσετε
  - c) Να προσδιορίσετε τα μέσα που απαιτούνται, όπως υλικά και πνευματικά, για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες
  - d) Να προσδιορίσετε τις δαπάνες σας για την παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
- 9) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Βασικές Δραστηριότητες»;
- a) Να προσδιορίσετε τις δαπάνες σας για την παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
  - b) Να προσδιορίσετε τις απολαβές σας από την παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
  - c) Να προσδιορίσετε τα μέσα που απαιτούνται, όπως υλικά και πνευματικά, που για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες
  - d) Να προσδιορίσετε τις εσωτερικές διαδικασίες και την οργάνωση για την παροχή της αξίας προς τους πελάτες
- 10) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Στρατηγικές Συνεργασίες»
- a) Να προσδιορίσετε τα μέσα που απαιτούνται, όπως υλικά και πνευματικά, που για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες
  - b) Να προσδιορίσετε τις εσωτερικές διαδικασίες και την οργάνωση για την παροχή της αξίας προς τους πελάτες
  - c) Να προσδιορίσετε με ποιους απαιτείται να δουλέψετε μαζί ώστε να επιτύχετε
  - d) Να προσδιορίσετε τις δαπάνες σας για την παροχή των προϊόντων ή/και υπηρεσιών σας
- 11) Ποιος είναι ο ρόλος του στοιχείου «Διάρθρωσης Κόστους»;
- a) Να προσδιορίσετε τα μέσα που απαιτούνται, όπως υλικά και πνευματικά, που για τη δημιουργία αξίας προς τους πελάτες
  - b) Να προσδιορίσετε πόσα χρήματα θα κερδίσετε
  - c) Να προσδιορίσετε τις δαπάνες που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης
  - d) Να προσδιορίσετε τι θα πληρώσουν οι πελάτες για υπηρεσίες και προϊόντα
- 12) Γιατί ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις;
- a) Παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των βασικών στοιχείων μιας επιχείρησης σε ένα ενιαίο έγγραφο.
  - b) Επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν εύκολα τομείς βελτίωσης και καινοτομίας.
  - c) Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επικοινωνήσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στα ενδιαφερόμενα μέρη με σαφή και συνοπτικό τρόπο.
  - d) Όλα τα παραπάνω.

## Αναφορές

Abdelkafi, N., Raasch, C., Roth, A. *et al.* (2019). Multi-sided platforms. *Electron Markets* 29, 553–559. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00385-4>

- Anderson, C. (2008). Free! Why \$0.00 is the future of business. *Wired Magazine*, 16(3), 140-149.
- Blank, S. (May 2013). ["Why the Lean Start-Up Changes Everything"](#). *Harvard Business Review*.
- Burkett, I. (2013). *Using the business model canvas for social enterprise design*. The Yunus Centre, Griffith University Queensland, Australia. Accessed on 15.4.2023 from <http://startupexpress.com.au/wp-content/uploads/2021/09/BMC-social-impact-griffith-uni.pdf>
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28, 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb025539/full/html>
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan management review*, 55(2), 71.
- Joyce, A. (2015). THE TRIPLE LAYERED BUSINESS MODEL CANVAS – A TOOL TO DESIGN MORE SUSTAINABLE BUSINESS MODELS (online). Accessed on 20.4.2023 from <https://sustainablebusinessmodel.org/2015/04/17/the-triple-layered-business-model-canvas-a-tool-to-design-more-sustainable-business-models/>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Korolov S. (2023). Lean Canvas Examples of Multi-Billion Startups (online). Accessed on 18.4.2023 from <https://railsware.com/blog/5-lean-canvas-examples/>
- Kumar, V. (2014). Making" freemium" work. *Harvard business review*, 92(5), 27-29. <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>
- MaRS (n.d.). Revenue models, product pricing and commercializing new technology. MaRS Startup Toolkit (online). Access on 17.4.2023 from <https://learn.marsdd.com/article/revenue-models-product-pricing-and-commercializing-new-technology/>
- Maurya, A. (2016a). *Scaling lean: Mastering the key metrics for startup growth*. Penguin.
- Maurya, A. (2016b). Why and How to Model a Non-profit on the Lean Canvas (online). Access on 10.4.2023 from <https://blog.leanstack.com/why-and-how-to-model-a-non-profit-on-the-lean-canvas/>
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.
- Neck, H. M., Neck, C. P., & Murray, E. L. (2019). *Entrepreneurship: the practice and mindset*. Sage publications.

Osterwalder, A. (2016). The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas For Mission-Driven Organizations (online). Accessed on 10.4.2023 from <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/2/24/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

O'Toole, T., & McGrath, H. (2018). Strategic patterns in the development of network capability in new ventures. *Industrial Marketing Management*, 70, 128-140.

Ovans, A. (2015). What is a business model. *Harvard business review*, 23(January). <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard business review*. Accessed on February 25th 2023 from [https://www.uniba.it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy\\_porter\\_96.pdf](https://www.uniba.it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf)

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.: Simon and Schuster.

Sanchez-Cartas, J. M., & Leon, G. (2019). Multi-sided platforms and markets: a literature review. *SSRN Electron. J.*, 1-62.

Sparviero S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10:2, 232-251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

Stobierski, T. (2020). What are network effects. *Harvard Business School Online*, Accessed on 10.4. 2023 from <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Καραγιάννης Κ. (n.d). Εργαστήριο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, Κοινωνική Επιχειρηματικότητα και Κοινωνικός Αντίκτυπος, Ανάπτυξη Μοντέλου Κοινωνικής Επιχείρησης (Social Business Model Canvas), Έργο Interreg Mediterranean Resilient. Πρόσβαση στις 20.4.2023 από τη διεύθυνση [εδώ](#).

## 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.



## 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:

Εικόνα 7: Ο Λιτός Καμβάς Επιχειρηματικών Μοντέλων, [Ash Maurya](#), [CC BY-SA 3.0](#), μέσω Wikimedia Commons, Πηγή: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Lean\\_Canvas.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Lean_Canvas.png)