



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

## COMPENDIUM



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Αυτή η δημοσίευση υποστηρίχθηκε εν μέρει από το Ευρωπαϊκό Ταμείο μέσω του έργου ERASMUS+ Εκπαίδευση Ενηλίκων Νο. 2016-1-PL01-KA204-026123 με τίτλο: **“Κατανόηση και Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Μοντέλων (ProBM)”**

## **Επιχειρηματικά Μοντέλα – compendium**

Εκδότες: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovič, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni**

Συντάκτες: **Ludmiła Walaszczyk, Elmo de Angelis, Kylene de Angelis, Mojca Vucovič, Gabriela Vlckova, Evanthia Batzogianni, Stella Ioannou**

Κριτικός: **Vasilis Avramoudis (OPEN MELLON)**

Το περιεχόμενο της παρούσας έκδοσης δεν αντανακλά οπωσδήποτε την επίσημη γνώμη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μόνος υπεύθυνος για τις πληροφορίες και απόψεις που περιέχονται σε αυτήν είναι ο συντάκτης της.

Δικαιώματα έκδοσης: Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute – Πολωνία, Training 2000 – Ιταλία, Ljudska univerza, Zavod za Izobrazevanje in Kulturo in Rogaška Slatina - Σλοβενία, Institute of Entrepreneurship Development – Ελλάδα, GLAFKA – Τσεχία

ISBN: 978-83-7789-521-4



Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute  
6/10 K. Pułaskiego Street, 26-600 Radom, tel. 048 48 364-42-41, fax 048 48 364-47-65  
e-mail: [instytut@itee.radom.pl](mailto:instytut@itee.radom.pl) <http://www.itee.radom.pl>



## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ .....</b>	<b>9</b>
1.1.    Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό μοντέλο .....	9
1.2.    Ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων.....	9
1.3.    Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων .....	12
1.3.1.    Βασικές συνεργασίες.....	14
1.3.2.    Βασικές δραστηριότητες .....	15
1.3.3.    Βασικοί πόροι .....	15
1.3.4.    Δομή κόστους .....	16
1.3.5.    Σχέσεις με τους πελάτες .....	17
1.3.6.    Κανάλια επικοινωνίας (Κανάλια πελατών) .....	19
1.3.7.    Ροές εσόδων .....	20
1.3.8.    Προτάσεις αξίας.....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ.....</b>	<b>24</b>
Εισαγωγή.....	24
2.1.    Πολωνία .....	24
2.2.    Ιταλία.....	25
2.3.    Σλοβενία.....	26
2.4.    Ελλάδα .....	26
2.5.    Η Τσεχία .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ .....</b>	<b>29</b>
Εισαγωγή.....	29
3.1.    Πολωνία .....	31
3.2.    Ιταλία.....	32
3.3.    Σλοβενία.....	33
3.4.    Ελλάδα .....	33
3.5.    Τσεχία.....	34
<b>«ΤΡΑΠΕΖΑ» ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....</b>	<b>35</b>
1 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Το ιδανικό σας επιχειρηματικό μοντέλο (επιλέξτε τον τομέα) .....	35
2 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Το ιδανικό επιχειρηματικό σας μοντέλο για ένα κατάστημα προϊόντων λεβάντας .....	36



3 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας .....	37
4 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Διεξαγωγή μιας ανάλυσης αγοράς .....	39
5 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Επιχειρηματικό Πλάνο .....	40
6 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Επιχειρηματικό Μοντέλο .....	42
«ΤΡΑΠΕΖΑ» ΛΕΞΕΩΝ- ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ .....	43
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ .....	48
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	51
1. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ .....	52
Σχήμα 1. Ηλικία των συμμετεχόντων .....	52
Σχήμα 2. Επαγγελματική κατάσταση συμμετεχόντων .....	53
Σχήμα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων .....	54
2. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	54
ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΚΥΡΙΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ .....	54
Σχήμα 4. Δικτύωση και στρατηγική συμμαχία .....	55
Σχήμα 5. Επίλυση προβλημάτων στην εταιρική σχέση .....	56
Σχήμα 6. Δημόσια ομιλία .....	57
Σχήμα 7. Ζητήματα ανταγωνισμού αι συνεργασίας .....	58
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ .....	58
Σχήμα 8. Κύριοι πόροι της εταιρίας .....	59
Σχήμα 9. Διαχείριση πόρων .....	60
ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΑΠΑΝΕΣ .....	60
Σχήμα 10. Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης .....	61
Σχήμα 11. Εκτίμηση του κόστους της επιχείρησης .....	62
Σχήμα 12. Κατηγορίες κόστους .....	63
Σχήμα 13. Διαφοροποίηση μεταξύ σταθερών και μεταβλητών εξόδων .....	64
Σχήμα 14. Στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις οικονομικές πτυχές .....	65
ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ/ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	66
Σχήμα 15. Αποτελεσματική επικοινωνία .....	66
Σχήμα 16. Κίνητρο για κοινή συνεργασία .....	67
Σχήμα 17. Κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες .....	68
Σχήμα 18. Διαχείριση χρόνου .....	69
Σχήμα 19. Στρατηγική συνεργασίας .....	70
Σχήμα 20. Εξέταση των ιδεών των πελατών .....	71
ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ .....	72
Σχήμα 21. Ροές εσόδων .....	72



Σχήμα 22. Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες .....	74
Σχήμα 23. Επιλογή μηχανισμού τιμολόγησης.....	75
Σχήμα 24. Χρήση του κατάλληλου μηχανισμού τιμολόγησης .....	76
Σχήμα 25. Υπολογισμός διαφήμισης, μεσιτείας, αδειοδότησης, ενοικίασης και κόστος χρήσης.....	77
ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ.....	77
Σχήμα 26. Βελτίωση επιχειρηματικού μοντέλου έναντι επιτυχίας.....	78
Σχήμα 27. Η χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων ως βοήθεια στον σχεδιασμό ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου .....	79
Σχήμα 28. Αύξηση της ευαισθητοποίησης για τα επιχειρηματικά μοντέλα.....	80
Σχήμα 29. Ο ρόλος του έργου στην βελτίωση των δεξιοτήτων της αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας νέων επιχειρήσεων.....	81
Σχήμα 30. Η χρήση ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου ως βελτίωση της κατάστασης της αγοράς .....	82
Σχήμα 31. Γνώσεις στο επιχειρηματικό μοντέλο για την μείωση των εμποδίων στην έναρξη της δική σας επιχείρησης .....	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	83
ΠΗΓΕΣ .....	84



## Εισαγωγή

Οι ευρωπαϊκές και παγκόσμιες αγορές υποφέρουν, τα τελευταία χρόνια, από σημαντικές και απότομες αλλαγές όπως η παγκοσμιοποίηση, η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, η ανάπτυξη των ΤΠΕ και η παγκόσμια οικονομική κρίση. Όλα αυτά τα στοιχεία αναγκάζουν τις εταιρείες να αλλάξουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα προκειμένου να καταπολεμήσουν τις προκλήσεις που επιβάλλει ο παγκόσμιος ανταγωνισμός. Η αλλαγή αυτή καθίσταται ακόμη πιο αναγκαία όταν αναφερόμαστε στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς είναι περισσότερο εκτεθειμένες στην απώλεια ανταγωνιστικότητας από τις αλλαγές της αγοράς. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ εταιρειών και άλλων παραγόντων της αγοράς θεωρούνται βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη επιτυχημένων επιχειρήσεων (Mele, Russo-Spena & Colurcio, 2010) και για να επισημανθούν αυτά τα στοιχεία, ένα σαφές μοντέλο είναι κρίσιμο για τον καθορισμό μιας σωστής στρατηγικής.

Από το συγκεκριμένο σημείο, αναδύεται η ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης μιας επιχείρησης με ριζοσπαστικό τρόπο, ξεκινώντας συνεπώς από τον επανασχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι επιχειρηματίες πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει του γνωστικού πλαισίου τους. Διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ερμηνεία ασαφούς σημάτων και συνεπώς σε στρατηγικές επιλογές (Walsh, 1995). Επομένως, ένα βασικό στοιχείο είναι να επανασχεδιαστεί αυτό το γνωστικό πλαίσιο για να έχει νόημα ένα πολύπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένα σωστό πλαίσιο θα οδηγήσει σε μια επιτυχημένη επιχείρηση, αντίθετα, τα ακατάλληλα πνευματικά μοντέλα θα οδηγήσουν σε ανεπαρκή απάντηση σχετικά με το περιβάλλον.

*Δυστυχώς, η ενημέρωση των γνωστικών πλαισίων δεν είναι εύκολη. Οι αδρανειακές δυνάμεις καθυστερούν τη διαδικασία ενημέρωσης και πολύ συχνά μόνο εξαιρετικά ισχυρά σήματα είναι σε θέση να επιβάλλουν την αλλαγή. Υπάρχει επομένως σαφής ανάγκη για εργαλεία και μεθοδολογίες ικανές να διευκολύνουν τις αλλαγές στα γνωστικά πλαίσια προκειμένου να βοηθήσουν τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων να αναπροσαρμόσουν την ερμηνεία της κατάστασης μιας επιχείρησης προτού υποβαθμιστεί (Vedovato, 2016).*

Το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την προώθηση των αλλαγών της εταιρείας και για την προσαρμογή της επιχείρησης στην τρέχουσα κατάσταση.

Ο όρος "επιχειρηματικό μοντέλο" είναι σχετικά πρόσφατος. Αν και εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο ακαδημαϊκό άρθρο του 1957 (Bellman, Clark et al., 1957) και στον τίτλο και στην περίληψη ενός εγγράφου «Εκπαιδευτές, Ηλεκτρονίων και Επιχειρηματικά Μοντέλα: "Ένα πρόβλημα στη σύνθεση" το 1960 (Jones, 1960), αυξήθηκε σε εξέχουσα θέση μόνο προς το τέλος της δεκαετίας του '90. Διάφοροι ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει μελέτες για επιχειρηματικά μοντέλα, κυρίως στον τομέα του σχεδιασμού και της διαχείρισης



(Osterwalder et al., 2014; Battistella et al., 2012). Με την πάροδο των χρόνων, η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου έχει αποκτήσει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή σε ακαδημαϊκά και διαχειριστικά περιβάλλοντα (Zott, Amit, Massa, 2010).

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου χρησιμοποιήθηκε από τους μελετητές της στρατηγικής για να αναφερθεί στη "λογική της επιχείρησης, τον τρόπο λειτουργίας της και πώς δημιουργεί αξία για τους ενδιαφερόμενους" (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009).

Στο κρατικό πανεπιστήμιο του San Jose, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφεται ως "μια απλή περιγραφή ή ένας λογαριασμός ή ένα εννοιολογικό σχέδιο για το πώς μια επιχείρηση θα αποκομίσει κέρδος". Εν τω μεταξύ, η Eria Consulting ορίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως "μοντέλο, το οποίο βοηθά τους οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν την οικονομική αξία του προϊόντος, των υπηρεσιών, των επιχειρήσεων ή / και της τεχνολογίας τους".

Ένας πολύ σαφής και λεπτομερής ορισμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου δίνεται από τους Osterwalder, Pigneur και Tucci (2005):

*Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρησιακής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.*

*Πρόκειται για μια περιγραφή της αξίας μιας επιχείρησης που προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών και της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, το μάρκετινγκ και την παροχή αυτής της αξίας και του κεφαλαίου των σχέσεων, για τη δημιουργία επικερδών και βιώσιμων ροών εσόδων (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).*

Τα τελευταία χρόνια, η προσοχή για καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα τέθηκε επίσης σε διαφορετικά βιομηχανικά πλαίσια. Μια σαφής απόδειξη της σημασίας των καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων επισημάνθηκε κυρίως στις εταιρίες του διαδικτύου και στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (Timmers, 1998). Η ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων (που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο καινοτομίας και εκπαίδευσης) ενίσχυσε τη διάδοση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στρατηγικών.

Αυτά εφαρμόζονται κυρίως στην ψηφιακή οικονομία, αλλά η καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων θεωρείται όλο και πιο σημαντική και σε άλλες αγορές, καθώς στις βιομηχανίες παραγωγής ή τα εμπορεύματα.

*Όπως ανέφερε ο Osterwalder στο έργο του για την Παραγωγή Μοντέλου Επιχειρήσεων, "η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου αφορά τη δημιουργία αξίας για επιχειρήσεις, πελάτες και κοινωνίες. Πρόκειται για την αντικατάσταση παρωχημένων μοντέλων"*  
(Pisano, Cautela & Pironti, 2014).



Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να αναλυθεί με τη χρήση διαφορετικών μεθοδολογιών και εργαλείων. Για παράδειγμα, οι μέθοδοι απεικόνισης συνήθως χρησιμοποιούνται για να έχουν απτά στοιχεία για να προβληματιστούν.

Αυτή η προσέγγιση παρέχει τρόπους για την εξέταση και τη βελτίωση της διαχειριστικής κρίσης μετασχηματίζοντας τα ακατέργαστα δεδομένα σε προσπελάσιμες μορφές εκπροσώπησης της γνώσης (Yee, Walker & Menzfield, 2012). Η απεικόνιση μπορεί να επιτρέψει την αναμόρφωση των σημερινών απόψεων, να προωθήσει τις αλλαγές στις προοπτικές και να διευκολύνει τη συστηματική και παγκόσμια σύγκριση πολλών επιλογών (Erppler & Platts, 2009). Τα εργαλεία απεικόνισης έχουν χρησιμοποιηθεί ήδη στο παρελθόν για σκοπούς διαχείρισης και στρατηγικής.

*Τα επιχειρηματικά μοντέλα και η στρατηγική είναι ξεχωριστές αλλά συνδεδεμένες έννοιες (Teese, 2010). Ένα επιχειρησιακό μοντέλο διαρθρώνει τη λογική της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, πώς μπορεί να οργανωθεί η επιχείρηση για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της, να πληρώσει και να αποκομίσει κέρδος. Η στρατηγική καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους με βάση τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και τους διαθέσιμους πόρους και περιγράφει τις πρωτοβουλίες και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επίτευξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης (Vedovato, 2016).*

Αρκετά εργαλεία για τον ορισμό της στρατηγικής και τα επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται σε γραφικά και οπτικά σχήματα. Οι χάρτες χρησιμοποιούνται συνήθως ως οπτική απεικόνιση της στρατηγικής και των συναφών θεμάτων και ο **καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου** χρησιμοποιείται για τον ορισμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου **είναι ίσως το πλέον χρησιμοποιούμενο εργαλείο σήμερα για την οπτική αντιπροσώπευση των θεμάτων που σχετίζονται με τη στρατηγική, και ιδίως του επιχειρηματικού μοντέλου** (Osterwalder & Pigneur, 2010). Είναι ένα απλοποιημένο σύστημα για την εκπροσώπηση και την προβολή επιχειρηματικών μοντέλων και τον εντοπισμό νέων στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων. Στόχος του είναι η παροχή ενός γενικού μοντέλου για την εύκολη περιγραφή και χειρισμό επιχειρηματικών μοντέλων σε οργανισμούς κάθε είδους, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων εταιρειών, μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και νέων επιχειρήσεων. Έχει επίσης γίνει ένα πολύ κοινό εργαλείο για την ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων εκκίνησης (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

Αυτή η περίληψη επιδιώκει να υποδείξει τη σημασία του επιχειρηματικού μοντέλου και των βασικών στοιχείων του. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο για τα επιχειρηματικά μοντέλα και τα βασικά στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τα στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων που είναι γνωστά στις εταιρείες των χωρών εταίρων (εκτελεστικές περιλήψεις από την ανάλυση περιπτώσεων). Επιπλέον, οι συγγραφείς αναφέρουν τα στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων που είναι απαραίτητα στις εταιρείες. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για το





σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου (εκτελεστικές περιλήψεις από τα ερωτηματολόγια). Οι εταίροι πραγματοποίησαν συγκριτική ανάλυση μεταξύ των γνώσεων και των δεξιοτήτων που προσφέρουν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Πολωνία, την Ιταλία, την Τσεχία, την Ελλάδα και τη Σλοβενία και τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρησιμοποιούν οι επιχειρηματίες στην πράξη. Στα συμπεράσματα παρατίθενται οι συστάσεις για τη δημιουργία επιχειρηματικού μοντέλου σε επιχειρήσεις. Η περίληψη περιέχει επίσης παραρτήματα με «τράπεζα λέξεων» και παραδείγματα ασκήσεων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιχειρηματικών μοντέλων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ

### 1.1. Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό μοντέλο

Η σημασία του επιχειρηματικού μοντέλου γίνεται αντιληπτή λόγω του γεγονότος ότι είναι ένα εργαλείο που βοηθά την οργάνωση:

- Διευκρινίζει την θέση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας
- Καθορίζει τι λαμβάνει ο καταναλωτής από αυτό
- Καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης – είτε επιτύχει, είτε αποτύχει
- Επιτυγχάνει την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης
- Δημιουργεί ένα θεμέλιο για την βελτιστοποίηση μιας καινοτόμου τεχνολογίας
- Τεστάρει τις νέες μας ιδέες για να δει αν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας
- Δημιουργεί μια ξεκάθαρη δήλωση σχετικά με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης
- Δημιουργεί μια σειρά αξιών που μπορούν να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της επιχείρησης
- Δημιουργεί μια ξεκάθαρη οπτική ανάλυση της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένου των ευκαιριών και απειλών
- Δημιουργεί ένα πορτρέτο δυνητικών πελατών
- Δημιουργεί οδικό χάρτη και χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων
- Περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται
- Περιγράφει επεξηγηματικά τις στρατηγικές μάρκετινγκ
- Δημιουργεί ένα εγχειρίδιο για νέους εργαζομένους σχετικά με την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της
- Δημιουργεί ένα βιογραφικό, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρουσιάσει την επιχείρηση στους προμηθευτές, επενδυτές ή δανειστές.

Πολλές έρευνες στον τομέα της επιχειρηματικότητας έδειξαν ότι μια επιχείρηση απλά δεν μπορεί να είναι επιτυχής χωρίς ένα καλό και σαφώς καθορισμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Ως εκ τούτου, τα τελευταία χρόνια εμπειρογνώμονες και ιδιοκτήτες επιτυχημένων επιχειρήσεων έχουν αφιερώσει πολλές προσπάθειες και εργατικό δυναμικό στην ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων, ειδικά προσαρμοσμένα στους στόχους τους και τον επιθυμητό αντίκτυπο των επιχειρήσεων τους.

### 1.2. Ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν διαφορετικές ταξινομήσεις επιχειρηματικών μοντέλων, μεταξύ άλλων, από τον Μ. Ράππα, ο οποίος διακρίνει 9 βασικά επιχειρηματικά μοντέλα:

- Μοντέλο μεσιτείας
- Διαφημιστικό μοντέλο



- Ενημερωτικό μοντέλο
- Εμπορικό μοντέλο
- Μοντέλο κατασκευαστή
- Πρότυπο θυγατρικών
- Κοινοτικό μοντέλο
- Μοντέλο εγγραφής
- Μοντέλο χρησιμότητας

Ο P. Timmers (1998) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων. Διέκρινε 11 είδη επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία είναι κυρίως χαρακτηριστικά για τις ηλεκτρονικές εταιρείες:

- Μοντέλο ηλεκτρονικού καταστήματος
- Μοντέλο ηλεκτρονικών προμηθειών
- Μοντέλο ηλεκτρονικής δημοπρασίας
- Μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου
- Μοντέλο αγοράς τριτογενή τομέα
- Πρότυπο εικονικών κοινοτήτων
- Μοντέλο αλυσίδας αξίας
- Μοντέλο πλατφόρμας συνεργασίας
- Μοντέλο παροχής υπηρεσιών αλυσίδας αξίας
- Πρότυπο χρηματιστηριακής πληροφόρησης
- Μοντέλο υπηρεσιών εμπιστοσύνης

Ο L.M. Arplegate (2001) πρότεινε τέσσερις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων (Πίνακας 1).

**Πίνακας 1.** Τυπολογία επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τον L.M. Arplegate

Βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων	Περιγραφή μοντέλων	Λεπτομέρειες μοντέλων
<i>Εστιασμένο μοντέλο διανομέα</i>	Παρέχει πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες σε υποκατάστημα ή σε επιλεγμένη αγορά	Λεπτομερές μοντέλο πωλητή, αγορά τριτογενή τομέα, μοντέλο συσσωρευτή, μοντέλο μεσιτείας πληροφοριών, μοντέλο ανταλλαγής
<i>Μοντέλο πύλης</i>	(έλλειψη περιγραφής)	Οριζόντια λειτουργία πύλης, συγγενικό μοντέλο
<i>Μοντέλο παραγωγού</i>	Επιτρέπει την πώληση προϊόντων και εξαρτημάτων απευθείας από τον παραγωγό	Μοντέλο δημιουργού, μοντέλο φορέα παροχής υπηρεσιών, εκπαιδευτικός, σύμβουλος, μοντέλα παροβχέα



<i>Μοντέλο φορέα παροχής υποδομής</i>	Δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να λαμβάνουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες	Το μοντέλο οριζόντιας πύλης (πάροχος ηλεκτρονικών υπηρεσιών) και το κάθετο μοντέλο (ASP)
---------------------------------------	---	--

Πηγή: βασισμένο στον L.M. Applegate (2001).

Οι P. Weill και MR Vitale (2001), με βάση μελέτες περιπτώσεων δημοφιλών εταιριών, πρότειναν 8 ατομικά επιχειρηματικά μοντέλα (Πίνακας 2), μέσα από την παρουσίαση των στρατηγικών τους στόχων, των κερδών, των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση.

**Πίνακας 2.** Ατομικά επιχειρηματικά μοντέλα σύμφωνα με τους P. Weill και M.R. Vitale

<b>Όνομα μοντέλου</b>	<b>Περιγραφή μοντέλου</b>
<i>Πάροχος περιεχομένου</i>	Επιτρέπει την πρόσβαση στο περιεχόμενο (πληροφορίες, προϊόντα και ψηφιακές υπηρεσίες) μέσω χρηματιστών
<i>Απευθείας στον πελάτη</i>	Παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στους πελάτες, χωρίς μεσίτες
<i>Παροχέας πλήρους υπηρεσίας</i>	Πληροί τις ανάγκες του πελάτη σε συγκεκριμένο τομέα (π.χ. χρηματοοικονομικά, ασφάλειες) απευθείας από τους παρόχους και τους μεσίτες
<i>Μεσολαβητής</i>	Συνδέει τους καταναλωτές και τους παρόχους μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες.
<i>Κοινόχρηστη υποδομή</i>	Συγκεντρώνει διάφορες εταιρείες μέσω της πρόσβασης στην κοινή υποδομή πληροφορικής, η οποία προσφέρει υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες στην αγορά
<i>Καθαρή αξία ολοκληρωτή</i>	Συντονίζει τη μεταφορά πληροφοριών και προϊόντων σε μεσίτες και πελάτες
<i>Εικονική κοινότητα</i>	Συνδέει μια ομάδα ανθρώπων με παρόμοια συμφέροντα σε μια εικονική κοινότητα, λαμβάνοντας αμοιβές από τα μέλη
<i>Διοίκηση επιχειρήσεων</i>	Συνενώνει όλες τις υπηρεσίες και επιτρέπει την πρόσβαση μέσω ενός σημείου επαφής

Πηγή: βασισμένο στους P. Weill and M.R. Vitale (2001).

Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η προτεινόμενη ταξινόμηση είναι η βάση για όλα τα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν. Επιπλέον, υπογραμμίζουν ότι τα μοντέλα μπορούν να διαμορφωθούν διαφορετικά προκειμένου να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο που προσαρμόζεται καλύτερα στις ανάγκες μιας επιχείρησης.



Οι C. Baden-Fuller και V. Mangematin (2013) πρότειναν 4 τύπους επιχειρηματικών μοντέλων (Πίνακας 3).

**Πίνακας 3.** Ταξινόμηση επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τους C. Baden-Fuller και V. Mangematin

Όνομα μοντέλου	Περιγραφή μοντέλου
Πρότυπο franchising (δίκτυο γρήγορου φαγητού)	Ένα απλό μοντέλο απευθυνόμενο σε διάφορους πελάτες, στο οποίο αντιλαμβάνονται ισχυροί ιεραρχικοί δεσμοί μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων.
Στρατηγικό μοντέλο για σύμβουλο μπουτίκ	Ένα απλό μοντέλο απευθύνεται μόνο σε επιλεγμένους πελάτες. Υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός πελάτη χωρίς επιπλέον θέματα στην αλυσίδα αξίας.
Μοντέλο εφημερίδων	Διμερές μοντέλο, το οποίο αφορά δύο τύπους πελατών - καταναλωτές και διαφημιζόμενους, που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά περιβάλλοντα και διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας. Σύνδεση στο δίκτυο ιεραρχικών τιμών
Μοντέλο αναζήτησης ιστού	

Πηγή: βασισμένο στους C. Baden-Fuller and V. Mangematin (2013).

Η τυπολογία που προτείνουν οι συγγραφείς ασχολήθηκε με τέσσερις σημαντικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας: (1) την αναγνώριση των πελατών, (2) τη δέσμευση των καταναλωτών, (3) την αύξηση των αξιών και (4) το εισόδημα. Κατά την άποψη των συγγραφέων, η παρουσιαζόμενη ταξινόμηση παρουσιάζει με περίπλοκο τρόπο τις σχέσεις μεταξύ μιας επιχείρησης, των πελατών και των οικονομικών και παρουσιάζει τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην πράξη ή τα μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρείες, ανεξάρτητα από τους τομείς της δραστηριότητας τους.

### 1.3. Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων.

Η ταξινόμηση τεσσάρων στοιχείων χρησιμοποιείται συχνότερα στη βιβλιογραφία, π.χ. G. Hamel (2002), M. W. Johnson, C.M. Οι Christensen και H. Kagermann (2008), T. Gołębiowski και συν-συγγραφείς (2008), ή S. Nenonen και K. Storbacka (2009) Ο πρώτος από τους συγγραφείς δηλώνει ότι τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνουν:

- Βασική στρατηγική
- Στρατηγικοί πόροι
- Σχέσεις με τους πελάτες
- Τιμές δικτύου



οι οποίες αλληλοσυνδέονται με τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων, τα κέρδη για τους πελάτες και τα σύνορα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παράλληλα, ο κ. Hamel υπογραμμίζει ότι η βάση για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η επίτευξη κέρδους με τη χρήση επιχειρηματικού μοντέλου.

Τα στοιχεία που προτείνονται από τους M.W. Johnson, C.M. Christensen και H. Kagermann περιλαμβάνουν:

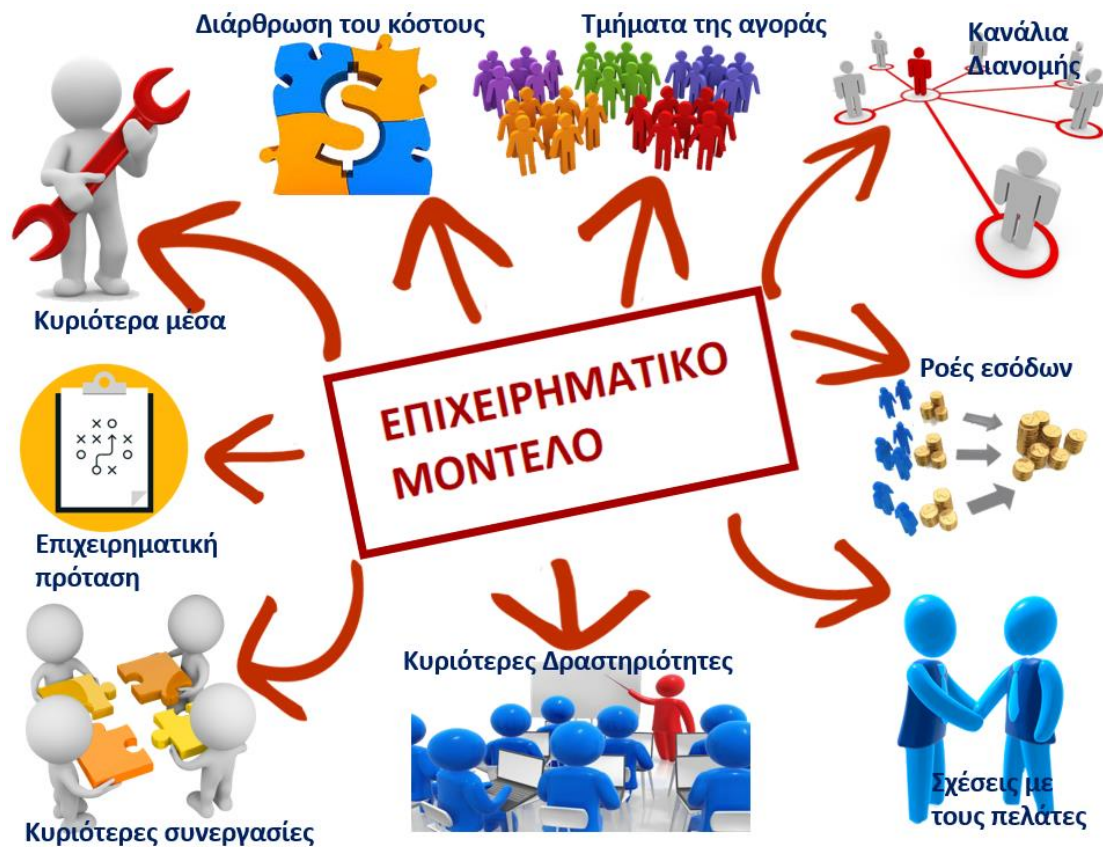
- Πρόταση αξίας για τον πελάτη
- Φόρμουλα κέρδους
- Βασικοί πόροι
- Βασικές διαδικασίες

Ο T. Goḗbiowski και οι συν-συγγραφείς διακρίνουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Προτάσεις αξίας για τον πελάτη
- Πόροι, ικανότητες, γνώση
- Τοποθεσία σε μια αλυσίδα αξίας
- Εισόδημα

τα οποία πρέπει να δημιουργούν, να προσφέρουν και να παρέχουν αξίες και να εξασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη περιοχή και να επιτρέπουν την αύξηση της αξίας της (Goḗbiowski et al. 2008).

Παρόλο που στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολυάριθμες ταξινομήσεις επιχειρηματικών μοντέλων, η ταξινόμηση που προτείνεται από τους A Osterwalder και Y. Pigneur (2010), που διακρίνουν 9 στοιχεία, είναι η πιο δημοφιλής (Εικόνα 1).



Εικόνα 1. Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τους A Osterwalder και Y. Pigneur (2010) Πηγή: A. Osterwalder και Y. Pigneur (2010)

Κάθε στοιχείο περιγράφεται λεπτομερώς σε αυτό το κεφάλαιο (Osterwalder & Pigneur, 2010), έτσι ώστε ο επιχειρηματίας να μπορέσει να εμβαθύνει στο περιεχόμενο των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου.

### 1.3.1. Βασικές συνεργασίες

Στις βασικών εταιρικές σχέσεις περιγράφεται το δίκτυο προμηθευτών και συνεργατών που κάνουν το επιχειρηματικό μοντέλο να λειτουργεί

Οι ακόλουθοι παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί που πρέπει να τους θυμάστε κατά τη διαμόρφωση συνεργασιών:

- Σωστά συμβόλαια συνεργασίας
- Ορισμός των προσδοκιών
- Επίδραση στους πελάτες σας
- Η κατάσταση Win-Win: για να είναι μια εταιρική σχέση βιώσιμη, πρέπει να υπάρξουν ορατά κέρδη και από τις δύο πλευρές
- Επιλογή συνεργασιών





Όταν δημιουργείται η εταιρική σχέση, είναι αποδοτικό να αναλυθεί η φύση της εταιρικής σχέσης με βάση τα ακόλουθα βασικά ερωτήματα:

1. Ποιες συνεργασίες είναι κρίσιμες για την επιχείρησή μας;
2. Ποιοι είναι οι κρίσιμοι προμηθευτές μας;
3. Ποιοι από τους προμηθευτές και τους συνεργάτες μας προμηθεύουν τους βασικούς πόρους μας;
4. Τι είδους συνεργασίες θα ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες μας;
5. Ποια είναι η καλύτερη αλυσίδα στην οποία πρέπει να βρεθώ;

Αυτά τα ερωτήματα μπορεί να είναι χρήσιμα για να δημιουργήσετε μια σαφή εικόνα των συνεργασιών σας και να προσαρμόσετε τις στρατηγικές σας στις αλλαγές της αγοράς.

### 1.3.2. Βασικές δραστηριότητες

**Στις Βασικές Δραστηριότητες περιλαμβάνονται τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό πρότυπο**

Για να είναι επιτυχής, μια επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει βασικές ενέργειες που υπαγορεύονται κυρίως από το επιχειρηματικό της μοντέλο.

Κατά τον προγραμματισμό των βασικών δραστηριοτήτων, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τις απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρησή μας;
2. Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για τα κανάλια διανομής μας;
3. Τι είδους δραστηριότητες είναι σημαντικές αν θέλουμε να διατηρήσουμε τις σχέσεις μας με τους πελάτες μας;
4. Τι είδους δραστηριότητες είναι θεμελιώδεις για τις ροές εσόδων μας;

Ορισμένες τυπικές βασικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται συνήθως από τους περισσότερους οργανισμούς παρατίθενται παρακάτω:

- Έρευνα και ανάπτυξη
- Παραγωγή
- Μάρκετινγκ
- Πωλήσεις και εξυπηρέτηση πελατών

### 1.3.3. Βασικοί πόροι

**Στους Βασικούς πόρους περιγράφεται τι είναι απαραίτητο για την επιτυχία μιας επιχείρησης**

Κάθε εταιρεία πρέπει να έχει πρόσβαση σε πόρους. Η συλλογή των απαραίτητων πόρων επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία μιας επιχείρησης ή, αντιθέτως, η έλλειψή τους. Υπάρχουν





διαφορετικές ταξινομήσεις πόρων. Για παράδειγμα, ο Michael Gordon, στο βιβλίο του «Επιχειρηματικότητα» (2009) διακρίνει έξι τύπους πόρων: ανθρώπινοι πόροι, υλικοί πόροι, οικονομικοί πόροι, γνωστικοί πόροι, πόροι υποδομής και φαντασία. Ο Ελβετός επιχειρηματικός θεωρητικός, Alexander Osterwalder, προτείνει την εύρεση απαντήσεων στις ερωτήσεις:

1. Ποιες βασικές πηγές απαιτούνται από την πρόταση αξίας μας;
2. Ποιοι πόροι απαιτούνται από τα κανάλια διανομής, τις σχέσεις πελατών και τις ροές εσόδων;

Με βάση αυτά τα ερωτήματα, είναι δυνατόν να διαχωρίσουμε τους βασικούς πόρους στις ακόλουθες κατηγορίες: υλικό, πνευματικό, ανθρώπινο και οικονομικό.

Οι προαναφερθέντες όροι μπορούν να οριστούν ως εξής:

- **Υλικοί πόροι** – υλικά στοιχεία ενεργητικού, όπως υποδομή παραγωγής, κτίρια, οχήματα, συσκευές, συστήματα, δίκτυο σημείων πώλησης ή δίκτυο διανομής.
- **Διανοητικοί πόροι** – όπως εμπορικό σήμα, γνώση συγγραφέων, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συμμαχίες, βάση δεδομένων πελατών.
- **Ανθρώπινοι πόροι** – είναι ζωτικής σημασίας σε επαγγέλματα που απαιτούν εκτεταμένη γνώση και δημιουργικότητα. Ένα κατάλληλο μοντέλο οργανωτικής κουλτούρας στην εταιρία ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρειών και όλων των ανθρώπων που συνδέονται με αυτές. Είναι βασικός πόρος για κάθε εταιρεία.
- **Οικονομικοί πόροι** – κάθε εταιρεία χρειάζεται χρήματα σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης της και για να εφαρμόσει επιχειρηματικό μοντέλο, είναι απαραίτητο να αποκτηθούν συγκεκριμένοι οικονομικοί πόροι. Οι οικονομικοί πόροι του οργανισμού περιλαμβάνουν μετρητά (στο χέρι και κατάθεση σε τραπεζικούς λογαριασμούς), τίτλους, απαιτήσεις, ληφθέντα δάνεια και πιστώσεις.

#### 1.3.4. Δομή κόστους

**Η διάρθρωση του κόστους καλύπτει όλες τις δαπάνες που είναι σημαντικές για τη δραστηριότητα της εταιρείας.**

Έχοντας υπόψη την οικονομική πτυχή, πρέπει να απαντήσουμε στην ακόλουθη ερώτηση:

1. Ποιο είναι το κύριο κόστος που δημιουργείται στην εταιρεία μας;
2. Ποιοι βασικοί πόροι είναι οι πιο ακριβοί;
3. Ποιες βασικές δράσεις απαιτούν σημαντική οικονομική επένδυση;

Σε πολλά επιχειρηματικά μοντέλα, ένας ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος είναι η διατήρηση χαμηλού κόστους. Ως εκ τούτου, αξίζει να γίνει διάκριση μεταξύ των κατηγοριών δύο δομών:

- **Δομή επικεντρωμένη στο κόστος** – η διατήρηση μιας δομής χαμηλού κόστους απαιτεί πάντα μείωση του κόστους, εάν αυτό είναι δυνατό. Μπορεί να διασφαλιστεί



με τη μείωση του κόστους της πρότασης αξίας, την εισαγωγή της μέγιστης αυτοματοποίησης στην παραγωγή και την εξωτερική ανάθεση.

- **Δομή επικεντρωμένη στην αξία**– ορισμένες εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα των προϊόντων.

Η διάρθρωση του κόστους μπορεί να αφορά:

- **Σταθερό κόστος** – το κόστος που φέρει η εταιρεία ακόμη και στην περίοδο κατά την οποία η παραγωγή είναι μηδενική. Το κόστος δαπανάται για δραστηριότητες κάθε μήνα, όπως μέσα ενημέρωσης, λογιστική κ.λπ.. Τα πάγια έξοδα αποτελούν σημαντικό στοιχείο κόστους για πολλές επιχειρήσεις, ιδίως για παρόχους υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων εστιατορίων, κινηματογράφων, θεάτρων και ξενοδοχείων.
- **Μεταβλητό κόστος** – μεταβολή ανάλογα με την ποσότητα των παραγόμενων αγαθών ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για αυτό το είδος του κόστους είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν τα έξοδα που συνδέονται με τη μίσθωση μεταβλητών παραγόντων παραγωγής, για παράδειγμα εργασίας ή πρώτων υλών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες έχουν συνάψει συμβάσεις με υπαλλήλους και προμηθευτές πρώτων υλών, μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεγάλη ευελιξία μέσω εργασίας σε μια διαχρονική ή μερική απασχόληση, απασχόληση εποχιακών εργαζομένων ή αγορά πρώτων υλών στη χρηματιστηριακή αγορά.

### 1.3.5. Σχέσεις με τους πελάτες

Ο όρος «σχέση με τους πελάτες» ορίζει το είδος των σχέσεων μεταξύ μιας εταιρείας και κάθε τομέα πελατών.

Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες είναι το κρίσιμο κομμάτι οποιασδήποτε επιχείρησης. Η επιτυχία και η επιβίωσή της στη σωστή αναγνώριση της σχέσης που επιθυμεί να δημιουργήσει η εταιρεία με τα συγκεκριμένα τμήματα πελατών της (Σχήμα 2).



Εικόνα 2. Κατάταξη πελατών

Πηγή: βασισμένη σε: <https://www.fieldboom.com/blog/customer-segmentation/> [09.11.2017].



Μπορούν να αναπτυχθούν **διάφοροι τύποι σχέσεων** με τους πελάτες. Καθένας από αυτούς μπορεί να επηρεάσει το επιχειρηματικό μοντέλο με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες και τις διαθέσεις κάθε πελάτη. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες σχέσεων με τους πελάτες (Πίνακας 4):

**Πίνακας 4.** Κατηγορίες για τις πελατειακές σχέσεις

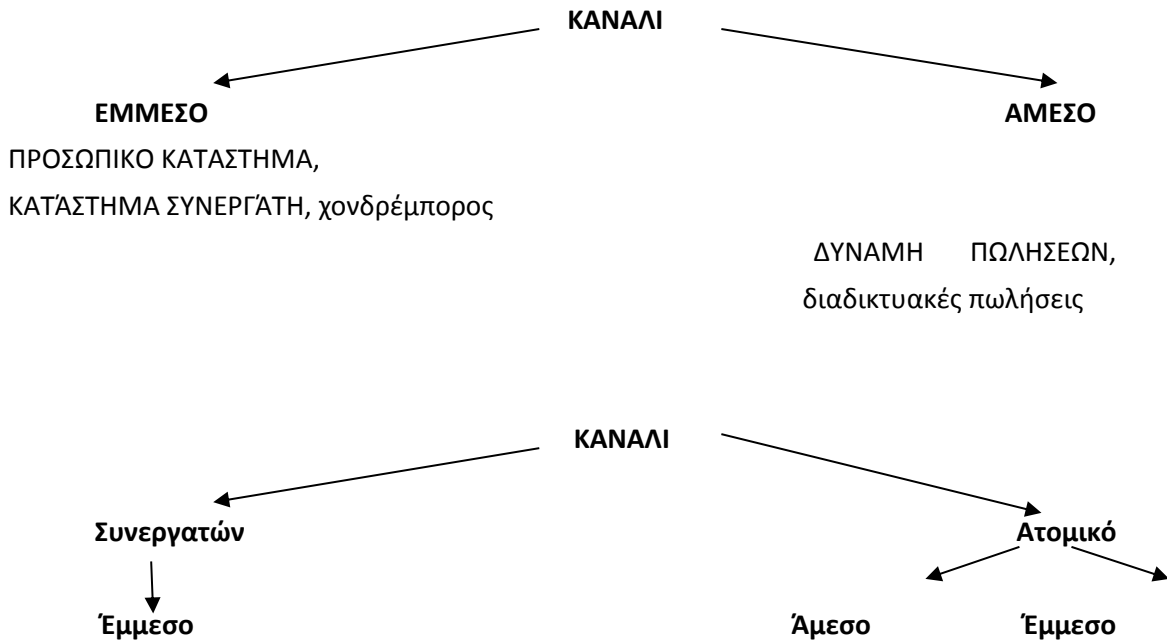
Όνομα σχέσης	Περιγραφή σχέσης
<i>Προσωπική βοήθεια</i>	Ανθρώπινη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός πραγματικού αντιπροσώπου της εταιρείας και των πελατών, μια τέτοια βοήθεια, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια ή μετά τη διαδικασία πώλησης.
<i>Αφιερωμένη προσωπική βοήθεια</i>	Συνέχιση (συνήθως για μεγάλο χρονικό διάστημα) της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός πραγματικού αντιπροσώπου της εταιρείας και ενός ειδικού συνόλου πελατών (το παράδειγμα μπορεί να είναι ένας βασικός διαχειριστής λογαριασμών, ο οποίος διατηρεί προσωπικές σχέσεις με σημαντικούς πελάτες).
<i>Αυτοεξυπηρέτηση</i>	Έμμεση αλληλεπίδραση μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της. Εργαλεία και μέσα παρέχονται στους πελάτες.
<i>Αυτοματοποιημένες υπηρεσίες</i>	Self-service, which is integrated with automated processes. The system is able to identify individual customers and their preferences.
<i>Κοινότητες</i>	Direct interaction among different customers and the company On-line communities allow to share knowledge and solve common problems between different customers.
<i>Συνδημιουργία</i>	Προσωπική σχέση μεταξύ εταιρείας και πελατών που δημιουργείται μέσω της άμεσης συνεισφοράς των πελατών στην τελική έκβαση των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Πηγή: Osterwalder & Pigneur (2010)

### 1.3.6. Κανάλια επικοινωνίας (Κανάλια πελατών)

*Τα κανάλια είναι σημεία επαφής με τους πελάτες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εμπειρία του πελάτη.*

Υπάρχουν πέντε κύριες φάσεις καναλιών - συνειδητοποίηση, αξιολόγηση, αγορά, παράδοση, μετά την πώληση τα οποία μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με τον τύπο του καναλιού.



#### Ατομικό κανάλι

- + υψηλότερα περιθώρια
- δαπανηρή για τη δημιουργία και τη συντήρηση

#### Κανάλι συνεργατών

- + επιτρέπουν την επέκταση της εταιρείας, επωφελούνται από τις δυνάμεις του εταίρου
- χαμηλότερα περιθώρια κέρδους

**Πίνακας 5.** Κατηγορίες σχέσεων πελατών

	Φάση καναλιού	Τι πρέπει να κάνετε στη φάση του καναλιού;
1	Επίγνωση	Πώς θα αυξήσουμε την ευαισθητοποίηση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας μας;



2	Εκτίμηση	Πώς μπορούμε να βοηθήσουμε τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας της εταιρείας μας;
3	Αγορά	Πώς επιτρέπουμε στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες;
4	Διανομή	Πώς μπορούμε να προσφέρουμε μια πρόταση αξίας στους πελάτες;
5	Μετά την πώληση	Πώς παρέχουμε υποστήριξη πελατών μετά την αγορά;

Πηγή: Osterwalder & Pigneur (2010)

Οι λειτουργίες των καναλιών είναι οι εξής:

- να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των πελατών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας
- να βοηθήσει τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας μιας επιχείρησης
- να επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- να παραδώσει μια πρόταση αξίας στους πελάτες
- να παρέχει υποστήριξη πελατών μετά την αγορά

Έχει τεράστια σημασία να βρεθεί ο σωστός συνδυασμός καναλιών για να ικανοποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο επιθυμούν να προσεγγίσουν οι πελάτες όταν φέρνουν μια πρόταση αξίας στην αγορά. Ο σωστός συνδυασμός καναλιών μπορεί επίσης να μεγιστοποιήσει τα έσοδα της εταιρείας.

### 1.3.7. Ροές εσόδων

*Οι ροές εσόδων σχετίζονται με τα κέρδη μιας επιχείρησης, αφαιρώντας το κόστος από τα έσοδα που παράγονται από κάθε τμήμα πελατών. Μια εταιρεία πρέπει να αναλύσει από πού προέρχεται το έσοδο και ποιος θα πληρώσει για ποια αξία και πότε. Πρέπει επίσης να ορίσει περιθώρια σε κάθε αγορά και να ανακαλύψει τους λόγους που προέκυψαν.*

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι ακόλουθες (Osterwalder & Pigneur (2010):

#### A. Πώληση περιουσιακών στοιχείων

Αυτό το είδος πώλησης αναφέρεται στη μεταβίβαση δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ενός φυσικού προϊόντος από τον πωλητή στον αγοραστή.

#### B. Τέλη χρήσης

Αυτό το είδος χρέωσης χρεώνεται συνήθως από τους παρόχους υπηρεσιών σε πελάτες για τη χρήση της υπηρεσίας. Ένας γιατρός μπορεί να χρεώνει τον ασθενή ανάλογα με τον αριθμό και τη φύση των θεραπειών που υποβάλλονται στον ασθενή ενώ βρίσκεται υπό τη φροντίδα του.



### C. Τέλη εγγραφής

Όταν ένας χρήστης απαιτεί μακροπρόθεσμη ή συνεχή πρόσβαση στα προϊόντα μιας εταιρείας, πληρώνει μια συνδρομή. Για παράδειγμα, ένα γυμναστήριο μπορεί να πουλήσει μια ετήσια συνδρομή μέλους στον πελάτη του.

### D. Δανεισμός/Εκμίσθωση/ Μίσθωση

Ορισμένες οργανώσεις παρέχουν στους πελάτες τους αποκλειστικά δικαιώματα για το προϊόν τους για περιορισμένο χρονικό διάστημα για μια προκαθορισμένη χρέωση. Στο τέλος αυτής της περιόδου, ο οργανισμός ανακτά την ιδιοκτησία του προϊόντος. Η εταιρεία απολαμβάνει επαναλαμβανόμενα έσοδα από τον πελάτη για την προαναφερθείσα περίοδο, ενώ ο πελάτης έχει αποκλειστική πρόσβαση στο προϊόν για το χρόνο που το απαιτεί χωρίς να χρειάζεται να πραγματοποιήσει μια έντονη επένδυση.

### E. Άδεια χρήσης

Η χορήγηση αδειών χρήσης χρησιμοποιείται γενικά όταν μιλάμε για προϊόντα, υπηρεσίες ή ιδέες που εμπίπτουν στην παράμετρο της πνευματικής ιδιοκτησίας. Είναι σύνηθες στον κλάδο της τεχνολογίας για τους κατόχους διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας να επιτρέπουν τη χρήση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας σε άλλες εταιρείες και να χρεώνουν τέλη αδειοδότησης γι' αυτό.

### F. Τέλη διαμεσολάβησης

Όταν μια εταιρεία ενεργεί ως διαμεσολαβητής για να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, χρεώνουν προμήθεια διαμεσολάβησης. Ένα παράδειγμα αυτού είναι όταν μια εταιρεία headhunting ταιριάζει έναν υποψήφιο σε έναν οργανισμό που αναζητά ένα συγκεκριμένο σετ δεξιοτήτων. Η επιχείρηση χρεώνει συνήθως ένα ποσοστό του ακαθάριστου μισθού από τον οργανισμό, τον υποψήφιο ή και τα δύο.

### G. Διαφήμιση

Οι εταιρείες που κερδίζουν τέλη μέσω της προώθησης ενός άλλου οργανισμού, προϊόντος ή υπηρεσίας, χρεώνουν ένα τέλος διαφήμισης για την υπηρεσία τους. Παραδοσιακά, αυτό το είδος εσόδων ήταν κοινό μόνο στον κλάδο της διαφήμισης. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, με την έκρηξη του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, πολλοί ιστότοποι χρησιμοποιούν επίσης αυτό ως κύρια ροή εσόδων.

Ο λόγος για την καταχώριση αυτών των λεπτομερειών είναι να αξιολογήσετε εάν είναι αποδοτικό για την επιχείρησή σας να επιλέγετε ακόμη μια ροή εσόδων ή όχι.

## 1.3.8. Προτάσεις αξίας

**Η πρόταση αξίας** περιγράφει τα οφέλη που μπορούν να περιμένουν οι πελάτες από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας. Ένα προϊόν μπορεί να αποκτήσει μια ενιαία πρόταση αξίας ή περισσότερες. Η πρόταση αξίας παρέχει αξία μέσω διαφόρων στοιχείων.

Τα στοιχεία της πρότασης αξίας επεξηγούνται ως εξής:



#### 1. Καινούργιο

Ορισμένες προτάσεις αξίας βασίζονται στον παράγοντα νεωτερισμού ή καινοτομίας που παρέχουν. Αυτό το στοιχείο συνήθως μπαίνει στο παιχνίδι για προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

#### 2. Απόδοση

Η καλύτερη απόδοση ήταν το σήμα κατατεθέν για πολλές προσφορές προϊόντων στην πάροδο των ετών, με τις περισσότερες βιομηχανίες να καταφέρνουν να αναπτύξουν για δεκαετίες βελτιωμένες εκδόσεις απόδοσης των ίδιων προϊόντων.

#### 3. Προσαρμογή

Οι σύγχρονοι καταναλωτές πιστεύουν στην αυτοέκφραση και τον ατομικισμό. Περιμένουν τα προϊόντα που χρησιμοποιούν να είναι μια επέκταση της προσωπικότητάς τους και ένα μέσο, μέσω του οποίου μπορούν να μεταδώσουν τις αξίες και τις προτεραιότητές τους στον κόσμο.

#### 4. Ολοκλήρωση της εργασίας

Όταν ένα προϊόν βοηθά έναν καταναλωτή ή μια επιχείρηση να φτάσει στον τελικό στόχο, η πρόταση αξίας του κάνει τη δουλειά της. Ένα προϊόν του οποίου η αξία είναι να «κάνει τη δουλειά» βελτιώνει την παραγωγικότητα του πελάτη και βοηθά τον πελάτη να εστιάσει σε πιο σχετικές λεπτομέρειες.

#### 5. Σχεδιασμός

Οι περισσότερες ετικέτες ρούχων στοχεύουν σε υψηλότερη τιμή λόγω της ανώτερης σχεδιάσής τους.

#### 6. Μάρκα/ Κατάσταση

Ο σχεδιασμός και η μάρκα / κατάσταση μπορούν να συγκεντρωθούν μαζί, επειδή η έκκλησή τους είναι αρκετά παρόμοια. Οι άνθρωποι θα δείξουν πίστη σε ένα σχέδιο λόγω της αντίληψης της κατάστασης που το ίδιο το εμπορικό σήμα προσδίδει στον ιδιοκτήτη ή τον χρήστη.

#### 7. Τιμή

Ένα από τα πιο κοινά στοιχεία που βασίζεται μια πρόταση αξίας είναι η τιμή. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που εισέρχονται στην αγορά με την προϋπόθεση ότι παρέχουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που είναι φθηνότερη από τις υπάρχουσες επιλογές στην αγορά.

#### 8. Μείωση κόστους

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εξυπηρετούν την ενίσχυση της πελατειακής εμπειρίας μειώνοντας το κόστος που θα υποστεί τελικά ο πελάτης για να καλύψει την πρόταση για τη μείωση του κόστους. Η τεχνολογία έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο βοηθώντας τους καταναλωτές να μειώσουν το κόστος.

#### 9. Μείωση κινδύνων

Όσο μικρότερος είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερη αξία έχει ένας πελάτης από αυτόν. Η μείωση του κινδύνου που σχετίζεται με την αγορά παρέχει μια σιγουριά στον καταναλωτή.

#### 10. Προσβασιμότητα



Ένα άλλο βασικό συστατικό για μια αποτελεσματική και αξιόπιστη πρόταση αξίας είναι η δημιουργία ενός προσιτού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που δεν ήταν προσβάσιμο σε ένα καταναλωτικό τμήμα. Οι καινοτόμες τεχνολογίες και οι παραλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν οδηγήσει αμφότερα στην προσφορά προσβασιμότητας σε μη εξυπηρετούμενους πελάτες.

#### 11. Ευκολία/ Ευχρηστία

Η παροχή στους καταναλωτές ενός προϊόντος που αυξάνει την ευκολία και την χρηστικότητα τους είναι μια πολύ ισχυρή πρόταση αξίας και μία για την οποία ορισμένες εταιρείες έχουν κατασκευάσει αυτοκρατορίες και μύθους γύρω από αυτό.

Η ύπαρξη μιας ευκόλως γνωστής και αναγνωρίσιμης πρότασης αξίας είναι ολοένα και πιο σημαντική στο σύγχρονο κόσμο, όπου οι άνθρωποι βομβαρδίζονται από υπερβολική φόρτωση πληροφοριών από διάφορες πηγές μέσω και όπου υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις. Οι επιτυχείς επιχειρήσεις κατασκευάζουν τις μοναδικές προτάσεις αξίας τους πριν εισέλθουν στην αγορά και σχεδιάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σύμφωνα με τις προτάσεις αξία τους.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ

### Εισαγωγή

Ένα σημαντικό στοιχείο για την «απογείωση» μιας επιχείρησης είναι το επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο, ιδιαίτερα την σημερινή εποχή, λόγω των ταχέων τεχνολογικών, οικονομικών, εμπορικών και κοινωνικών αλλαγών, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο σκοπός της ανάλυσης αυτών των περιπτώσιολογικών μελετών (άμεσες συνεντεύξεις με επιχειρηματίες με την χρήση γραπτών ερωτηματολογίων) ήταν για να συλλεχθούν πληροφορίες από τις εταιρείες με την προοπτική χρήσης των επιχειρηματικών μοντέλων. Εάν έχουν οι εταιρείες εφαρμόσει κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο, οι εταίροι του έργου ProBM, ενδιαφέρθηκαν να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με τα στοιχεία που είναι κρίσιμα για τα επιχειρηματικά μοντέλα που εφαρμόζονται στις εταιρείες. Εάν δεν έχουν ενσωματώσει μέχρι στιγμής κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο, ήταν σημαντικό να μάθουν τους λόγους μιας τέτοιας στάσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της μελέτης περιγράφονται παρακάτω. Τα ερωτηματολόγια από όλες τις χώρες-εταίρους περιλαμβάνονται στο Παράρτημα.

### 2.1. Πολωνία

Η ανάλυση της σχετικής μελέτης στην Πολωνία πραγματοποιήθηκε σε 4 εταιρείες. Ο Πολωνός εταίρος ρώτησε κυρίως Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης. Ένα ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο, καθώς ο επιχειρηματίας δεν επιθυμούσε να δώσει το όνομα της εταιρείας.

Τα είδη των επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία επιλέχθηκαν από τις εταιρίες ήταν πολύ διαφορετικά, μεταξύ άλλων το **μοντέλο μεταξύ της εμπιστοσύνης με τον πελάτη**, το **μοντέλο θυγατρικών** και το **μοντέλο άμεσων πωλήσεων**. Ο εκπρόσωπος της μιας εταιρείας που ερωτήθηκε, δήλωσε ότι **δεν χρησιμοποίησε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο** και αυτό αποτελεί σημαντική πληροφορία, καθώς αποδεικνύεται ότι στην Πολωνία λίγοι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν οποιοδήποτε συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο. Η γνώση σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι πολύ φτωχή. Παρόλα αυτά, ήταν ικανοί να υποδείξουν, ποια στοιχεία είναι κρίσιμα για την βιωσιμότητα μιας εταιρείας. Οι περισσότερες από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα υπέδειξαν ότι οι σχέσεις με τους πελάτες και τα κανάλια επικοινωνίας είναι τα πιο σημαντικά. Άλλα κρίσιμα στοιχεία ήταν τα ακόλουθα: το είδος των εισοδημάτων, οι κύριοι εταίροι, οι κύριοι πόροι και οι προτάσεις αξίας.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τα οφέλη από την χρήση των επιχειρηματικών μοντέλων. Φάνηκαν να είναι τελείως διαφορετικές. Αποδείχθηκε ότι η οικονομική βιωσιμότητα και η μοναδική φήμη στην αγορά ήταν κοινές, σχεδόν για όλες τις περιπτώσιολογικές μελέτες.



Από την άλλη πλευρά, ήταν ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι οι εταιρείες παρατήρησαν τις ίδιες αδυναμίες, οι οποίες σχετίζονται με την εισαγωγή ενός επιχειρηματικού μοντέλου- χαμηλή αποτελεσματικότητα επικοινωνίας και έλλειψη από οικονομική σταθερότητα.

Δεδομένου ότι η περίληψη, η οποία αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου, περιλαμβάνει τις πληροφορίες σχετικά με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα, το ερωτηματολόγιο περιείχε ένα ερώτημα σχετικό με αυτή την πτυχή. Οι απαντήσεις ήταν αρκετά διαφορετικές: διαπροσωπικές σχέσεις, σχεδιασμός επιχειρηματικού σχεδίου, καλή οργάνωση της εργασίας, καλή επικοινωνία με το προσωπικό, δαπάνες σχετικές με τον κλάδο, επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων και διαχείρισης. Η ιδιαιτερότητα ενός κλάδου και της διαχείρισης ήταν γνωστικοί παράγοντες.

Μόνο μία εταιρεία μοιράστηκε τη γνώμη της σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο με περιγραφική μορφή. Σύμφωνα με τον εκπρόσωπο αυτής της εταιρείας, σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν λιγότερους από 10 υπαλλήλους ή οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι μεγάλοι σε ηλικία, η εισαγωγή αλλαγών (π.χ. επιχειρηματικό μοντέλο) δεν είναι δυνατή.

## 2.2. Ιταλία

Η ανάλυση της σχετικής μελέτης στην Ιταλία πραγματοποιήθηκε για 4 εταιρείες. Συλλέχθηκαν δεδομένα από επιχειρήσεις με λιγότερο από 10 και από 50 υπαλλήλους. Οι τέσσερις εταιρείες που εκπροσωπήθηκαν δραστηριοποιούνται στον τομέα της ανάπτυξης και εμπορίας λογισμικού, των νέων τεχνολογιών και των πλεκτών.

Τα είδη των επιχειρηματικών μοντέλων που επιλέχθηκαν, ήταν πολύ διαφορετικά στις τέσσερις εταιρείες, κυρίως **στις απευθείας πωλήσεις με θυγατρικές** και στα **συμβόλαια**. Μια περίπτωση χρησιμοποιεί επίσης **μοντέλα add-one** και **premium**. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τους πιο προηγμένους επιχειρηματίες, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις στην Ιταλία δεν υπάρχουν πολλές γνώσεις και πληροφορίες για τα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι τέσσερις επιχειρηματίες που συνεργάστηκαν σε αυτό το ερωτηματολόγιο ανέφεραν επίσης βασικά στοιχεία για την επιβίωση της εταιρείας, κυρίως: βασικοί εταίροι, σχέση με πελάτες και κανάλια επικοινωνίας. Άλλα σημαντικά στοιχεία ήταν τα ακόλουθα: η δομή του κόστους και η προσφορά αξίας.

Η επόμενη ερώτηση στο ερωτηματολόγιο είχε σχέση με τα οφέλη χρήσης ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Φαινόταν να είναι εντελώς διαφορετική, ωστόσο η αύξηση του ελέγχου και τη συνέπειας, και η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας ήταν τα πιο κοινά.

Μια άλλη ερώτηση αφορούσε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειαζόταν για να «τρέξει» ένα επιχειρηματικό μοντέλο στις εταιρείες. Οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές για τις δεξιότητες: διαχείριση, επικοινωνία και καινοτομία του προϊόντος, πρακτική εμπειρία και συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου.



Οι απαντήσεις για τις γνώσεις ήταν διαφορετικές, κυρίως η ανάπτυξη της γνώσης υπό τους όρους της ανάλυσης των χαρακτηριστικών της αγοράς και την δυναμική της ίδιας της επιχείρησης.

Και στα τέσσερα ερωτηματολόγια δεν συλλέχθηκαν παρόμοια δεδομένα σχετικά με τον μελλοντικό προγραμματισμό, κατά τη χρήση επιχειρηματικών μοντέλων όπως εφαρμόζονται αυτήν τη στιγμή ή για διαφορετικά μοντέλα.

### 2.3. Σλοβενία

Η ανάλυση της σχετικής μελέτης στην Σλοβενία πραγματοποιήθηκε για 5 εταιρείες. Ο εταίρος από την Σλοβενία ρώτησε κυρίως αυτό-απασχολούμενους τύπους από επιχειρήσεις.

Μόνο μια από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο- το **μοντέλο άμεσων πωλήσεων**, οι υπόλοιποι δήλωσαν ότι **δεν χρησιμοποιούν κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο**. Όλες οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, υπέδειξαν ότι οι σχέσεις με τους πελάτες είναι οι πιο σημαντικές. Άλλα κρίσιμα στοιχεία ήταν τα ακόλουθα: οι κύριοι εταίροι, τα είδη των εισοδημάτων, οι προσφορές αξίας και η δομή του κόστους. Τα λιγότερο σημαντικά θεωρούνται ότι είναι οι βασικοί πόροι και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τα οφέλη από την χρήση των επιχειρηματικών μοντέλων. Τα πιο σημαντικά οφέλη θεωρούνταν η μοναδική φήμη στην αγορά και η οικονομική βιωσιμότητα. Ακολουθήθηκαν από το σχέδιο για ανάπτυξη και βελτιωμένη επικοινωνιακή διαδικασία. Ο αυξημένος έλεγχος και η συνοχή και η βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα θεωρήθηκαν λιγότερο σημαντικές.

Η μόνη αδυναμία που ανέφεραν οι εταιρείες ήταν η πολύ μεγάλη εντολή, η έλλειψη πελατών και υπερβολική εμπιστοσύνη στο ξεκίνημα του επιχειρηματικού τους μονοπατιού.

Δεδομένου ότι η συλλογή, η οποία σχεδιάζεται να αναπτυχθεί στο έργο, περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα, το ερωτηματολόγιο περιείχε ένα ερώτημα σχετικό με αυτή την πτυχή. Οι απαντήσεις ήταν αρκετά διαφορετικές: οι δεξιότητες που θεωρήθηκαν σημαντικές, ήταν δεξιότητες ΤΠΕ, δεξιότητες επικοινωνίας και καλές οργανωτικές δεξιότητες. Οι γνώσεις που θεωρούν σημαντικές είναι: γνώση ξένων γλωσσών, μάρκετινγκ και πρακτικές γνώσεις στον τομέα των μεμονωμένων επιχειρήσεων.

### 2.4. Ελλάδα

Η ανάλυση της σχετικής μελέτης στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε για 4 εταιρείες. Το είδος του επιχειρηματικού μοντέλου που επιλέχθηκε από τους επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν: το **μοντέλο χαμηλού-κόστους** και το **μοντέλο των άμεσων πωλήσεων**. Στην Ελλάδα, παρατηρήθηκε ότι πολλές εταιρείες δεν χρησιμοποιούν κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο, κυρίως επειδή δεν είναι ενημερωμένοι για την ύπαρξη τους και την σημασία τους. Δύο επιχειρηματίες δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο, παρόλα αυτά εκτελούν δράσεις οι οποίες πιθανώς ταιριάζουν στο πλαίσιο ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών μοντέλων. Ακόμα και αν, η γνώση τους για τα επιχειρηματικά



μοντέλα είναι περιορισμένη, ήταν ικανοί να αναγνωρίσουν, ποια στοιχεία είναι κρίσιμα για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Όλοι οι επιχειρηματίες τόνισαν ότι οι σχέσεις με τους πελάτες και τα κανάλια επικοινωνίας είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που ακολουθούν οι κύριοι εταίροι και η δομή του κόστους.

Όσον αφορά τα οφέλη από την χρήση των επιχειρηματικών μοντέλων, φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις προσδιόρισαν πολλά πλεονεκτήματα, όπου η οικονομική βιωσιμότητα ήταν μια κοινή απάντηση για όλους τους επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Επιπλέον, είναι κάπως ενδιαφέρον ότι οι εταιρείες παρατήρησαν πολλές αδυναμίες από την μη χρήση των επιχειρηματικών μοντέλων- όπως η μη αποτελεσματική διαχείριση ή η βιωσιμότητα έναντι του έντονου ανταγωνισμού.

Όταν ερωτήθηκαν για τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες στα επιχειρηματικά μοντέλα, οι απαντήσεις ήταν επίσης διαφορετικές, όπως η επίλυση προβλημάτων και η διαχείριση των σχέσεων των πελατών. Παρατηρήθηκε ότι οι περισσότερες από αυτές τις απαντήσεις επηρεάστηκαν από την ταυτότητα της εταιρείας.

Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό, υπήρχε ένα προφανές ενδιαφέρον για επιχειρήσεις που δεν έχουν χρησιμοποιήσει μέχρι στιγμής κάποιο μοντέλο για να προσαρμόσουν ένα μοντέλο που θα βελτιώνει την επιχειρηματική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, όλοι οι επιχειρηματίες που ερωτήθηκαν δήλωσαν ότι έχουν σχέδια ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων τους.

## 2.5. Η Τσεχία

Ο εταίρος από την Τσεχία πήρε συνεντεύξεις από 3 τσεχικές εταιρείες. Οι εταιρείες ήταν πολύ διαφορετικές όσον αφορά την κατάσταση τους, Εταιρείες Περιορισμένη Ευθύνης, Μη-κυβερνητικοί οργανισμοί και αυτό-απασχολούμενες εταιρείες. Σε όλες τις εταιρείες, **κανένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν εφαρμόζεται**. Το πιο ανησυχητικό είναι ότι σε μια επιχείρηση το προσωπικό δεν γνωρίζει καν ότι υπάρχει κάτι όπως το επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό δείχνει ότι η γνώση σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο εξακολουθεί να είναι πολύ μικρή.

Ακόμη και αν οι εταιρείες δεν χρησιμοποιούν κανένα επιχειρηματικό μοντέλο, μπόρεσαν να επιδείξουν βασικά στοιχεία για την εταιρεία - οι σχέσεις με τους πελάτες και τα κανάλια επικοινωνίας θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές. Επιπλέον, οι εταιρείες ανέφεραν μεταξύ άλλων: τη δομή του κόστους, τους βασικούς πόρους και τις αξίες.

Έχουν επίσης δει τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση επιχειρηματικού μοντέλου: οικονομική βιωσιμότητα, σχέδιο ανάπτυξης και μοναδική φήμη στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, παραδέχθηκαν ότι εάν δεν χρησιμοποιούν κανένα επιχειρηματικό μοντέλο, μπορούν να επιλέξουν λανθασμένους συνεργάτες, πελάτες ή απλώς μπορούν να έχουν πολύ λίγους πελάτες. Ως εκ τούτου, η χρήση του επιχειρηματικού μοντέλου θεωρήθηκε πολύ σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη και την ύπαρξη της εταιρείας.

Η τελευταία ερώτηση αφορούσε τις δεξιότητες και τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών μοντέλων. Όσον αφορά τις δεξιότητες, οι επιχειρηματίες ανέφεραν π.χ. διαχείριση δεξιοτήτων, ανοιχτό πνεύμα,



εξοικείωση με νομικές πράξεις για επιχειρηματικά μοντέλα, στρατηγική επιχειρηματικού μοντέλου, ανταγωνισμό στην αγορά, είδη πελατών.

Όσον αφορά τη γνώση, ανέφεραν μεταξύ άλλων: την οικονομική γνώση, το επιχειρηματικό δίκαιο, τους τύπους επιχειρηματικών μοντέλων, την ανάλυση ανταγωνισμού, την ανάλυση πελατών και τμηματοποίησης. Στην συνέχεια συνδέονται πολύ με τις προαναφερθείσες δεξιότητες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ

### Εισαγωγή

Ο σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου ήταν για να συλλεχθούν πληροφορίες από τις ομάδες-στόχους για τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να είναι εξοικειωμένοι με τα περιεχόμενα των επιχειρηματικών μοντέλων.

Οι ομάδες στόχοι ήταν οι ακόλουθοι:

- (1) Ενήλικες πρόθυμοι να αλλάξουν το μέρος της εργασίας τους και να «τρέξουν» δικές τους επιχειρήσεις.
- (2) Οι άνεργοι ενήλικες που σκέφτονται να αρχίσουν μια δική τους επιχειρηματική δραστηριότητα.
- (3) Ενήλικες οι οποίοι επιθυμούν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους για τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Οι απόψεις που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζονται παρακάτω.

Βασικό Στοιχείο 1 <sup>ο</sup> :						
ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ						
No.	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό	Περιττό
1	Να δημιουργηθεί η δικτύωση και η στρατηγική συμμαχία	Δικτύωσης και στρατηγικής συμμαχίας				
2	Να επιλυθούν προβλήματα σε μια εταιρική σχέση	Επίλυση προβλημάτων				
3	Ομιλία σε κοινό	Δημόσιες ομιλίες				
4	Η διαχείριση από πλευράς βασικών εταιρών τη χρήση κανόνων ανταγωνιστικότητας και συνεργασίας	Κανόνες ανταγωνιστικότητας και συνεργασίας				

Βασικό Στοιχείο 2 <sup>ο</sup> :						
ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ						
No.	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό	Περιττό
1	Για να προσδιοριστούν οι κύριοι πόροι (φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί) μιας εταιρείας	Κύριοι πόροι μιας εταιρείας				
2	Διαχείριση των πόρων	Διαχείριση πόρων				



Βασικό στοιχείο 3 <sup>ο</sup> :						
ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ						
No.	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό	Περιττό
1	Εκτίμηση της κατάστασης μιας επιχείρησης από οικονομική άποψη	Οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας				
2	Εκτίμηση του κόστους μιας επιχείρησης	Εκτίμηση του κόστους μιας εταιρείας				
3	Ικανότητα αναφοράς των κατηγοριών του κόστους	Κατηγορίες από τα κόστη				
4	Διάκριση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους	Σταθερό κόστος και μεταβλητό κόστος				
5	Ελαχιστοποίηση των απώλειών με την λήψη στρατηγικών αποφάσεων	Στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις οικονομικές απόψεις				

Βασικό Στοιχείο 4 <sup>ο</sup> :						
ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ / ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ						
No.	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό	Περιττό
1	Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας	Αποτελεσματική επικοινωνία				
2	Να παρακινήσει τους πελάτες για κοινή συνεργασία	Κίνητρο για κοινή συνεργασία				
3	Επίλυση προβλημάτων με τους πελάτες	Επίλυση προβλημάτων				
4	Επικοινωνία με τους πελάτες μέσω διάφορων καναλιών	Κανάλια επικοινωνίας				
5	Διαχείριση του χρόνου αποτελεσματικά	Διαχείριση το χρόνο				
6	Ανάπτυξη στρατηγικής σχετικά με την συνεργασία με τους πελάτες	Στρατηγική συνεργασίας				
7	Αποδοχή των ιδεών του πελάτη εάν χρειαστεί	Εξέταση των ιδεών των πελατών				

Βασικό Στοιχείο 5 <sup>ο</sup> :						
ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ/ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ						
No.	ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΓΝΩΣΕΙΣ	Πολύ σημαντικό	Σημαντικό	Όχι σημαντικό	Περιττό
1	Διαφοροποίηση των διάφορων πηγών εσόδων	Πηγές εισοδημάτων				
2	Αναφορά των εμπορευμάτων που προσφέρονται	Αγαθά/υπηρεσίες που προσφέρονται για πώληση				





3	Επιλογή μηχανισμού τιμολόγησης	Μηχανισμοί τιμολόγησης				
4	Χρησιμοποίηση κατάλληλου μηχανισμού τιμολόγησης					
5	Υπολογισμός της διαφήμισης, της μεσιτείας, της αδειοδότησης, της μίσθωσης, της εκμίσθωσης, των τελών χρήσης	Υπολογισμός της διαφήμισης, της μεσιτείας, της αδειοδότησης, της μίσθωσης, της εκμίσθωσης, των τελών χρήσης				

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτεύχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, τοποθετούνται στην συλλογή ως οι συνοπτικές περιλήψεις από την κάθε χώρα-εταίρο. Η εκτενής ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων έχει επισυνάπτει στο Παράρτημα στην συλλογή.

### 3.1. Πολωνία

Το ινστιτούτο Sustainable Technologies – PIB πήρε τυχαίες συνεντεύξεις από 27 άτομα, ηλικίας 21-48 ετών. Τα 13 άτομα, είναι άτομα με επαγγελματική εκπαίδευση, τα 9 έχουν ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και 3 άτομα έχουν επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τη σχέση με **τους πελάτες** και τα **κανάλια επικοινωνίας**, το πιο σημαντικό στοιχείο ήταν η αποτελεσματική επικοινωνία (67%). Η ομάδα-στόχος δεν ανέφερε τη μορφή της επικοινωνίας, αλλά ταυτόχρονα, ανέφερε, ότι οι διαφορετικοί δίαυλοι επικοινωνίας ήταν πολύ σημαντικοί (59%). Γενικά, όλα τα προτεινόμενα στοιχεία φάνηκαν πολύ σημαντικά ή σημαντικά για τους συμμετέχοντες. Μόνο λίγοι από αυτούς δήλωσαν ότι οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να είναι περιττό - η αποδοχή των ιδεών του πελάτη, εάν είναι απαραίτητο (1%).

Μια άλλη πτυχή αφορούσε τη **δομή του κόστους**. Το κρίσιμο στοιχείο ήταν η εκτίμηση του κόστους της επιχείρησης (67%) και η ελαχιστοποίηση του κόστους με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (56%). Ο ίδιος αριθμός συμμετεχόντων δήλωσε ότι η αξιολόγηση της κατάστασης μιας επιχείρησης από οικονομική πλευρά ήταν πολύ σημαντική (67%).

Όσον αφορά τους **βασικούς πόρους**, οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η διαχείριση των πόρων ήταν πιο σημαντική (77%) από τον προσδιορισμό βασικών πόρων (37%). Ωστόσο, ήταν προφανές ότι, για τη διαχείριση των πόρων, το πρώτο απαραίτητο βήμα ήταν να γνωρίζουν τους τύπους των πόρων.

Το τελευταίο βασικό στοιχείο αφορούσε τις **ροές εσόδων** και τις **προτάσεις αξίας**. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι όλα τα στοιχεία που υποδείχθηκαν ήταν πολύ σημαντικά: να διαφοροποιήσουν τις διάφορες πηγές εσόδων - 48%, να υποδείξουν τα προσφερόμενα αγαθά - 48%, να επιλέξουν μηχανισμό τιμολόγησης - 44%, να χρησιμοποιήσουν κατάλληλο μηχανισμό τιμολόγησης - 52% και να υπολογίσουν τις διαφορετικές μορφές των προτάσεων - 55%. Από την άλλη πλευρά, αρκετοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα στοιχεία αυτά δεν ήταν απαραίτητα - το 11% όλων των προτεινόμενων στοιχείων.





Το ερωτηματολόγιο υιοθετήθηκε καλά από τους ερωτηθέντες. Εξέφρασαν το ενδιαφέρον για την εκτέλεση του έργου, καθώς ευνοούν την παραλαβή των αποτελεσμάτων του συνόλου του έργου.

### 3.2. Ιταλία

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο αφορούσε την αντίληψη των ατόμων σχετικά με τη σημασία χρήσης επιχειρηματικών μοντέλων σε μια επιχείρηση ή στην εκκίνηση μιας επιχείρησης, απαντήθηκε από είκοσι εννέα (29) άτομα. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ήταν εργαζόμενοι (62%) και αντιπροσώπευαν το τρίτοβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης (83%).

Όσον αφορά τους **βασικούς εταίρους**, περισσότερο από το 50% των ερωτηθέντων θεωρούσε πολύ σημαντική τη δημιουργία δικτύων και στρατηγικών συμμαχιών (62%) και την επίλυση προβλημάτων (83%), ενώ σκέφτηκαν ότι μιλώντας δημόσια (67%) και χρησιμοποιώντας κανόνες ανταγωνιστικότητας και συνεργασίας (55%) ήταν λιγότερο σημαντικά στοιχεία από τους προηγούμενα.

Όσον αφορά τους **βασικούς πόρους**, το ερωτηματολόγιο έδειξε ότι οι ερωτηθέντες αντιλήφθηκαν το θέμα αυτό ως σημαντικό, και σχεδόν όλοι απάντησαν ότι η ταυτοποίηση των κυριότερων πόρων και η αντίστοιχη διαχείριση τους ήταν μια πολύ σημαντική πτυχή, την οποία μια επιχείρηση έπρεπε να λάβει υπόψη.

Στη **δομή του κόστους**, εκφράστηκε μια σχετική συναίνεση. Περισσότερο από το 50% των ερωτηθέντων θεωρούσαν ως πολύ σημαντικές πτυχές την αξιολόγηση της κατάστασης μιας επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση της απώλειας μέσω της στρατηγικής απόφασης. Οι μισοί από αυτούς εξέτασαν το κόστος μιας επιχείρησης, διαχωρίζοντας το σταθερό κόστος από το μεταβλητό κόστος και υποδεικνύοντας τις κατηγορίες δαπανών ως πολύ σημαντικές. Αναφερόμενοι στο τελευταίο στοιχείο, λίγοι από τους ερωτηθέντες το θεωρούσαν ως μη σημαντικό (7%) και περιττό (10%).

Έχει αποδειχθεί μεγάλη η σημασία για την σπουδαιότητα **της επικοινωνίας**, τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική επικοινωνία των επιχειρήσεων.

Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούσαν ότι οι πτυχές που σχετίζονται με τις **ροές εσόδων** και την **πρόταση για αξία** ήταν πολύ σημαντικές: θεωρούσαν την ένδειξη των προσφερόμενων προϊόντων (62%) και τον υπολογισμό της διαφήμισης, της μεσιτείας, της αδειοδότησης, της μίσθωσης, ως πολύ σημαντικό, ενώ οι παράγοντες των εσόδων και των μηχανισμών τιμολόγησης θεωρήθηκαν σημαντικοί από τους περισσότερους ερωτηθέντες.

Γενικότερα, οι ερωτηθέντες συμφώνησαν με τις δηλώσεις σχετικά με τη λειτουργικότητα των επιχειρηματικών μοντέλων να κατορθώσουν την επιτυχία από μια εταιρεία ή από την εκκίνηση της.



### 3.3. Σλοβενία

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 30 άτομα, μεταξύ των οποίων το 37% των ερωτηθέντων ήταν κάτω από την ηλικιακή κατηγορία, μεταξύ 20 και 30 ετών. Το 33% των ερωτηθέντων ήταν στην κατηγορία μεταξύ 31 και 40, το 23% των ερωτηθέντων στην κατηγορία από 41 σε 50 και το 7% των ερωτηθέντων άνηκε στην κατηγορία από 51 και άνω.

Το 60% των συμμετεχόντων ήταν απασχολούμενοι εργαζόμενοι και το 40% των συμμετεχόντων ήταν άνεργοι. Το 47% των συμμετεχόντων ολοκλήρωσε τη δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση, το 17% των ατόμων ολοκλήρωσαν τη γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 36% των ατόμων εκπροσωπούν το τριτοβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης.

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου έδειξε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες θεωρούσαν ότι όλες οι δεξιότητες και οι γνώσεις που περιλαμβάνονται είναι πολύ σημαντικές ή σημαντικές. Πολύ χαμηλό ποσοστό από τους ερωτηθέντες, διαπιστώθηκε ότι ορισμένες από τις δεξιότητες και τις γνώσεις δεν είναι σημαντικές και κανένας από τους ερωτηθέντες δεν βρήκε κάποια από τις δεξιότητες ή τις γνώσεις που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο ως περιττή.

Η ανάλυση έδειξε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες εξέτασαν όλες τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους στον τομέα των **πόρων, του κόστους, της επικοινωνίας με τους πελάτες, των μηχανισμών των τιμών και των επιχειρηματικών μοντέλων** γενικά, ως πολύ σημαντικά.

Τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι άτομα διαφορετικής ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και διαφορετικού καθεστώτος απασχόλησης μοιράστηκαν τις απόψεις τους σχετικά με τη σημασία των αναφερόμενων δεξιοτήτων και γνώσεων στην επιχείρηση και γνώριζαν ότι ένα άτομο έπρεπε να έχει πολλές γνώσεις πριν ξεκινήσει μια επιχείρηση για να γίνει επιτυχημένος επιχειρηματίας.

Επιπλέον, οι άνθρωποι συμφώνησαν ότι η βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων στον τομέα των επιχειρηματικών μοντέλων, στον τομέα των οικονομικών, της επικοινωνίας και των πόρων θα βοηθούσε στην αύξηση της απασχολησιμότητας των ατόμων και θα συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση της κατάστασης στην αγορά εργασίας.

### 3.4. Ελλάδα

Όσον αφορά την ηλικία, η πιο συχνή ηλικιακή ομάδα στο δείγμα ήταν ηλικίας 18-24 ετών. Περισσότερο από το 50% των ερωτηθέντων (14 από τους 27) αντιπροσώπευαν αυτήν την ηλικιακή ομάδα. Οι δεύτερες συχνά εμφανιζόμενες ηλικιακές ομάδες ήταν 25-29 και 30-35, με ποσοστό 22% (6 ερωτηθέντες) ανά ομάδα. Μόνο ένας ερωτώμενος άνω των 36 ετών έχει συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο.

Όσον αφορά την επαγγελματική κατάσταση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων - 59% - ήταν εργαζόμενοι και το 41% ήταν άνεργοι τη στιγμή που συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο.



Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, η πιο συχνή κατηγορία ήταν η τριτοβάθμια εκπαίδευση (BA, MA και PhD). Το 74% των ερωτηθέντων αντιπροσώπευαν αυτή την κατηγορία. Το 19% είχε επίπεδο δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης και μόνο το 7% των ερωτηθέντων είχε επίπεδο γενικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Όπως κατέστη σαφές από την ανάλυση, η πλειοψηφία των ανθρώπων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν σε όλες τις ερωτήσεις με "σημαντικό" και "πολύ σημαντικό". Ένα πολύ μικρό ποσοστό (περίπου 10-15%) σε κάθε ερώτηση απάντησε με "όχι σημαντικό" και "περιττό". Είναι σαφές ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων θεωρούσε σημαντικά ή πολύ σημαντικά στοιχεία για μια εταιρεία, **τους βασικούς εταίρους, τους βασικούς πόρους, τη δομή του κόστους, τη σχέση με τους πελάτες και τα κανάλια επικοινωνίας, τις ροές εσόδων και την πρόταση αξίας**, το επιχειρηματικό μοντέλο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, την χρήση κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου, την γνώση του επιχειρηματικού μοντέλου και ο ρόλος αυτού του έργου επιχειρηματικών μοντέλων.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το επαγγελματικό καθεστώς ήταν παράγοντες που δεν διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Μετά την ανάλυση αυτών των αποτελεσμάτων, ήταν προφανές ότι όποιος ήθελε να συμμετάσχει στην επιχειρηματική αγορά πρέπει καταρχάς να καταλάβει την έννοια των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου. Δεύτερον, προκειμένου να επιτύχουμε μια επιχείρηση (είτε ως ιδιοκτήτης, είτε ως μέλος) είναι απαραίτητο να επιτύχουμε σχετικές δεξιότητες για την εκτέλεση των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου.

### 3.5. Τσεχία

Συνολικά 29 ερωτηθέντες συμπλήρωσαν ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σχετικά με το θέμα των επιχειρηματικών μοντέλων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν κατά την περίοδο Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2017. Η παρούσα έκθεση συνοψίζει τις απαντήσεις όλων των ερωτηθέντων.

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 25-29 ετών (13, 45%) ακολουθούμενη από τη δεύτερη πιο συχνή ηλικιακή ομάδα 18-24 (11, 38%). Οι λιγότερο αντιπροσωπευόμενες ηλικιακές ομάδες ήταν 30-35 ετών (4, 14%) και 36+ ετών (1, 3%). Όλοι οι ερωτηθέντες ήταν εργαζόμενοι κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Το επίπεδο της επαγγελματικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αντιπροσώπευε το 38% (11 ερωτηθέντες), το 34% (10 ερωτηθέντες) αντιπροσώπευαν το επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 28% (8 ερωτώμενοι) - την γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι προφανές ότι τα περισσότερα από τα στοιχεία (βασικοί εταίροι, βασικοί πόροι, διάρθρωση του κόστους, σχέση με πελάτες / κανάλια επικοινωνίας, ροές εσόδων και πρόταση αξίας) επιχειρηματικών μοντέλων θεωρούνται σημαντικά ή πολύ σημαντικά. Μόνο λίγες πτυχές θεωρήθηκαν ως μη σημαντικές ή περιττές. Αυτό σχετίζεται ιδιαίτερα με τις ακόλουθες πτυχές: τους κανόνες



ανταγωνιστικότητας και συνεργασίας (2 ερωτηθέντες τα θεωρούσαν ως μη σημαντικά), τα κίνητρα των πελατών για κοινή συνεργασία (2 ερωτηθέντες το θεωρούσαν ως μη σημαντικά και ένα άτομο δήλωσε ότι ήταν περιττό) οι ιδέες θεωρούνται μη σημαντικές από 2 ερωτηθέντες.

Στο ερωτηματολόγιο, μας ενδιέφερε επίσης να λάβουμε απαντήσεις σε γενικές ερωτήσεις σχετικά με το έργο ProBM και τα επιχειρηματικά μοντέλα στο σύνολό του. Σε αυτή την ενότητα η πλειονότητα των ερωτηθέντων θεωρούσε ότι οι περισσότερες από τις ερωτήσεις είναι σημαντικές ή πολύ σημαντικές.

Με βάση τα στοιχεία που συλλέξαμε, μπορούμε να καταλάβουμε ότι ανεξάρτητα από την ηλικία ή το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, οι ερωτηθέντες θεωρούσαν την κατανόηση των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου ως σημαντικές πτυχές για την επιτυχή επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ως εκ τούτου, για όλους όσους επιθυμούν να ξεκινήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις και να είναι επιτυχείς στον κόσμο της επιχειρηματικότητας, είναι σημαντικό να εξοικειωθούν με όλες τις αρχές και να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων. Τέλος, για να πετύχει, ο επιχειρηματίας πρέπει να αναπτύξει ή να ενισχύσει τις ιδιαίτερες δεξιότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου.

## «ΤΡΑΠΕΖΑ» ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ



### 1<sup>η</sup> Δραστηριότητα: Το ιδανικό σας επιχειρηματικό μοντέλο (επιλέξτε τον τομέα)

#### Στοχεύει

- ✓ Στον σχεδιασμό ενός ιδανικού επιχειρηματικού μοντέλου για την εταιρεία σας
- ✓ Να υποδείξει τις προκλήσεις κατά τον σχεδιασμό του ιδανικού επιχειρηματικού μοντέλου

#### Διάρκεια

40 λεπτά

#### Είδος της δραστηριότητας

Ομαδική

#### Πόροι

Η συλλογή

#### Διαδικασία



Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να παρουσιάσουν το τωρινό τους επιχειρηματικό μοντέλο.  
Ποια στοιχεία περιλαμβάνονται και ποια παραλείφθηκαν;

Τώρα, ρωτήστε τους συμμετέχοντες να σχεδιάσουν ένα ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για τις εταιρείες τους.

Συζητήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Ποια στοιχεία προστέθηκαν στο ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο;
2. Πόσο κοντά είναι σε σύγκριση με το τωρινό επιχειρηματικό μοντέλο;
3. Γιατί έχετε το επιχειρηματικό μοντέλο, ποιο δεν είναι το ιδανικό;
4. Τι προσπάθειες θα καταβάλλετε προκειμένου να αλλάξετε το επιχειρηματικό μοντέλο;
5. Πόσο θα αλλάξει η κατάσταση της εταιρείας σας;
6. Τι πληροφορίες σχεδίασε η συλλογή στο έργο ProBM, για να σας δώσει την δυνατότητα να σχεδιάσετε ένα ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο;

### Συζήτηση

Τώρα, κάντε τις ίδιες ερωτήσεις και στους άλλους συμμετέχοντες. Συγκρίνετε τις απαντήσεις και βρείτε, ποια στοιχεία είναι κοινά και ποια πρέπει να ληφθούν υπόψιν όταν σχεδιάζεται ένα επιχειρηματικό μοντέλο.



## 2<sup>η</sup> Δραστηριότητα: Το ιδανικό επιχειρηματικό σας μοντέλο για ένα κατάστημα προϊόντων λεβάντας

### Στόχος

- ✓ Ο σχεδιασμός ενός ιδανικού επιχειρηματικού σχεδίου για να προωθήσετε ένα κατάστημα προϊόντων λεβάντας

### Διάρκεια

60 λεπτά

### Είδος της δραστηριότητας

Ομαδική

### Πηγές

Σύνοψη

### Διαδικασία

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να χρησιμοποιήσουν την σύνοψη για να δημιουργήσουν ένα ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για μια νέα επιχείρηση που επιθυμούν να λανσάρουν-ένα κατάστημα με προϊόντα που δημιουργούνται από λεβάντα.



Ζητήστε τους να χρησιμοποιήσουν την συλλογή για να βρουν τις πληροφορίες για να θέσουν τα ακόλουθα στοιχεία για το επιχειρηματικό τους σχέδιο:

- Ποιο είδος επιχειρηματικού μοντέλου θα χρησιμοποιήσουν για την εταιρεία τους και να αναφέρουν και τον λόγο που επέλεξαν το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο.
- Επιλέξτε τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία θα καθορίσουν στο επιχειρηματικό τους σχέδιο, το οποίο θα ταιριάζει καλύτερα στα προϊόντα τους και στα σχέδια τους.
- Καθορίστε ποιες εταιρικές σχέσεις θα δημιουργήσουν κατά την διάρκεια του σχεδιασμού της επιχείρησης και εξηγήστε γιατί αυτές οι εταιρικές σχέσεις είναι σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης τους.
- Θέστε τους τύπους πελατών οι οποίοι θα ενδιαφέρονται για τα προϊόντα σας και πως θα επικοινωνήσετε μαζί τους.
- Περιγράψτε τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης σας.
- Περιγράψτε τους κύριους πόρους της επιχείρησης σας.
- Συζητήστε και κάντε ένα αρχικό σχέδιο της δομής του κόστους.
- Εξηγήστε την στρατηγική για τις ροές εσόδων.
- Θέστε μια βασική στρατηγική για να πείσετε τους πιθανούς πελάτες σχετικά με το γιατί τα προϊόντα σας είναι διαφορετικά από άλλα προϊόντα που κυκλοφορούν ήδη στην αγορά.

#### Συζήτηση

Η ομάδα θα πρέπει να παρουσιάσει την επιχείρηση της στους άλλους συμμετέχοντες. Οι άλλοι συμμετέχοντες παίρνουν τον ρόλο μια εταιρείας η οποία βοηθάει τις νέες επιχειρήσεις με τις αρχικές οικονομικές επενδύσεις και τα καθήκοντα της ομάδας που παρουσιάζει το κατάστημα λεβάντας είναι να πείσει την εταιρεία να τους βοηθήσει να λανσάρουν την επιχείρηση τους και να επενδύσουν σε αυτήν.



### 3<sup>η</sup> Δραστηριότητα: Ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας

#### Στόχοι

- ✓ Να προσδιορίσετε την επιχειρηματική σας ιδέα χρησιμοποιώντας την μέθοδο Lean Canvas Model
- ✓ Να προσδιορίσετε τους κύριους στόχους του έργου δημιουργώντας ένα Σύμπλεγμα Στόχων

#### Διάρκεια

40 λεπτά

#### Τύπος της δραστηριότητας



Ατομική και ομαδική

## Πηγές

Συλλογή

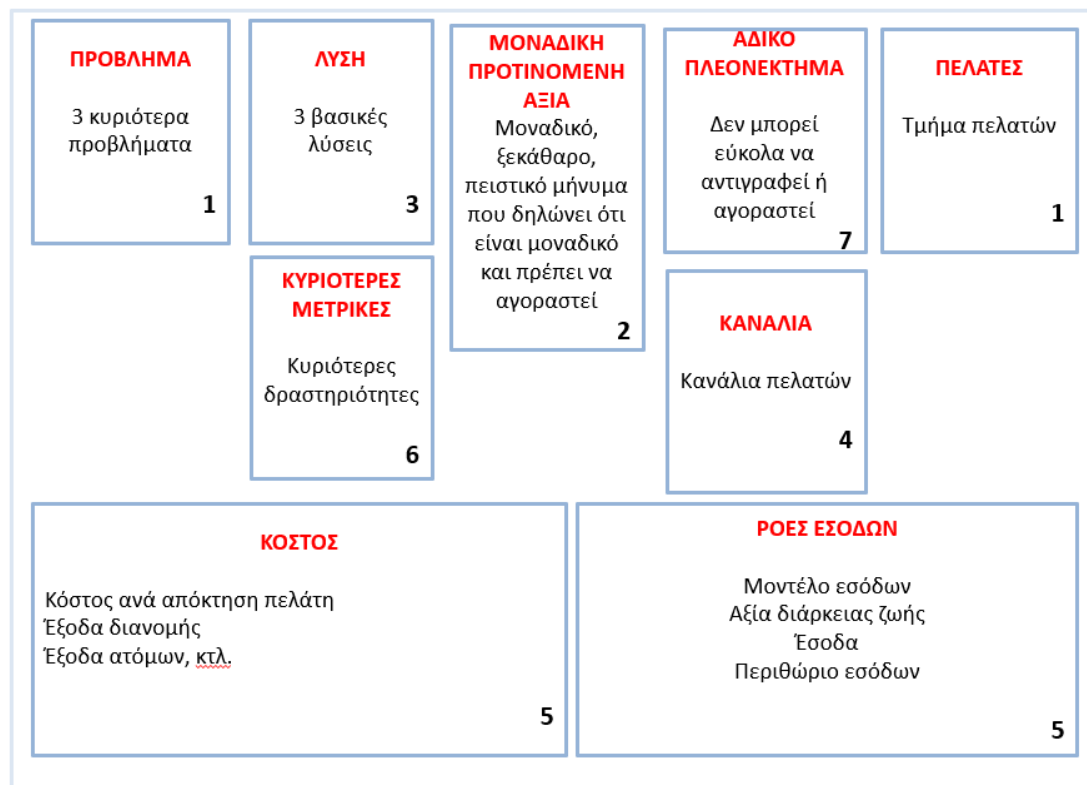
Εργαλείο: <https://www.tricider.com>

Εργαλείο: <https://canvanizer.com/>

### Διαδικασία

Ξεκινήστε αυτή την άσκηση αντικατοπτρίζοντας (επίσης σε ομάδα) την επιχειρηματική σας ιδέα. Προκειμένου να προωθηθεί η δημιουργική σκέψη, μπορείτε να ξεκινήσετε τη δραστηριότητα με ένα brainstorming(καταιγισμό ιδεών). Στην περίπτωση μιας ομάδας ανθρώπων μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο Tricider ως εργαλείο κοινωνικής ψηφοφορίας. Κάθε συμμετέχων θα πρέπει να προτείνει τουλάχιστον 3 επιχειρηματικές ιδέες που να ορίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Κάθε μέλος θα ψηφίσει την καλύτερη επιχειρηματική ιδέα.

Βασισμένοι στην αναφερόμενη επιχειρηματική ιδέα συμπληρώστε τον Καμβά.



Η δημιουργία ενός συμπλέγματος στόχων θα σας βοηθήσει να ορίσετε τους στόχους του έργου.





<b>Συνολικός στόχος</b>	
<b>Αποτελέσματα στόχου</b>	<b>Έλεγχος κριτηρίων/δεικτών</b>
<b>Προ-απαιτούμενα</b>	
<b>Καταστάσεις πλαισίου</b>	
<b>Πράγματα που δεν ανήκουν στο έργο...</b>	



## 4<sup>η</sup> Δραστηριότητα: Διεξαγωγή μιας ανάλυσης αγοράς

### Στόχοι

- ✓ Η κατανόηση της σπουδαιότητας μιας σωστής ανάλυσης αγοράς
- ✓ Να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών, οι κύριοι ανταγωνιστές και τα ενδιαφερόμενα μέρη

### Διάρκεια

40 λεπτά

### Είδος της δραστηριότητας

Ατομική και ομαδική

### Πηγές





Σύνοψη

<http://creately.com>

<https://canvanizer.com/>

Google Form - <https://docs.google.com/forms>

### Διαδικασία

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ένα αρχείο με τα ενδιαφερόμενα μέρη προκειμένου να ορίσετε τους κύριους ενδιαφερόμενους για την επιχείρησή σας.

Ενδιαφερόμενα μέρη	Ενδιαφέροντα	Στάση	Συμπεριφορά	Μέτρηση
Προσθέστε ακόμα μια ερώτηση:				
<b>Εάν διεξαχθεί το έργο</b>			<b>Εάν δεν διεξαχθεί το έργο...</b>	
Τι θα αποκομίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη εάν διεξαχθεί το έργο; Και τι θα χάσουν;			Τι θα αποκομίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη εάν δεν διεξαχθεί το έργο; Και τι θα χάσουν;	

Έπειτα, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να αναλύσουν τους κύριους ανταγωνιστές και να προβούν σε μια ανάλυση SWOT σχετικά με την εταιρεία τους χρησιμοποιώντας το Creately ή το Canvanizer.

Στο τελευταίο στάδιο ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ένα ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες του πελάτη με το εργαλείο της Google form.



## 5<sup>η</sup> Δραστηριότητα: Επιχειρηματικό Πλάνο

### Στόχος

- ✓ Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου για την επιχείρησή σας

### Διάρκεια

60 λεπτά

### Τύπος της δραστηριότητας

Ατομική και ομαδική



## Πηγές

### Συλλογή

Δωρεάν πρότυπα επιχειρηματικών σχεδίων:

<http://www.inc.com/larry-kim/top-10-business-plan-templates-you-can-download-free.html>

and <https://www.score.org/resources/business-planning-financial-statements-template-gallery>

## Διαδικασία

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες ερωτήσεις για να πάρετε αποφάσεις σχετικά με την επιχειρηματική ιδέα της επιλογής σας. Να είστε σίγουροι ότι όταν γράφετε τις απαντήσεις σας...να θυμάστε τις αποφάσεις σας και να βασιστείτε σε αυτές.

1. Πως μπορείτε να περιγράψετε την επιχείρησή σας...σε μόνο μια παράγραφο παρακαλώ;
2. Ποιο είναι το προϊόν σας, ή υπηρεσία σας;
3. Ποιος θα το αγοράσει;
4. Που πρέπει να τοποθετήσετε την επιχείρησή σας;
5. Πως μπορείτε να προσελκύσετε πελάτες;
6. Ποιος είναι ο ανταγωνιστής σας;
7. Πόσο πρέπει να χρεώσετε για τα προϊόντα ή την υπηρεσία σας;
8. Τι συμβουλή χρειάζεστε και ποιος μπορεί να σας την παρέχει;
9. Πως θα οργανώσετε τους διαχειριστές σας και/ή τους εργαζόμενους της επιχείρησής σας;
10. Πως θα μοιράσετε τα κέρδη σας; Ποιο είναι υπεύθυνος για τις απώλειες;
11. Τι πρέπει να λάβετε υπόψη για να είστε ικανοί να παράγετε το προϊόν και να το παρέχετε στον πελάτη;
12. Πόσα χρήματα χρειάζονται για να ξεκινήσετε την επιχείρησή;
13. Πόσους πελάτες θα έχετε ανά μήνα και πόσα προϊόντα θα αγοράζουν ανά μήνα;
14. Πόσο κοστίζει η δημιουργία του προϊόντος ή η παροχή της υπηρεσίας;
15. Ποια είναι τα λειτουργικά σας κόστη; (Συμπεριλάβετε και τον δικό σας μισθό)
16. Πόσα χρήματα θα κερδίσει η εταιρεία σας κάθε μήνα μέσω της πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας;
17. Πόση επένδυση θα χρειαστείτε για να κρατήσετε την επιχείρησή ζωντανή μέχρι να βγάλετε κέρδος;
18. Ποιο είναι το πιθανό κέρδος ανά έτος για το Έτος 1, Έτος 2, και το Έτος 3;
19. Πόσα χρήματα θα χρειαστείτε για να δανειστείτε για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας;
20. Πως θα κάνετε την επιχείρησή σας να αναπτυχθεί στο μέλλον.



## 6<sup>η</sup> Δραστηριότητα: Επιχειρηματικό Μοντέλο

### Στόχος

- ✓ Η δημιουργία ενός μικρού επιχειρηματικού μοντέλου για την επιχείρησή σας

### Διάρκεια

60 λεπτά

### Είδος της δραστηριότητας

Λεξιλόγιο

### Ύποροι

Συλλογή

Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

### Διαδικασία

Κάθε συμμετέχοντας θα λάβει έναν καμβά επιχειρηματικού μοντέλου και έπειτα θα συζητήσουν τι γνωρίζουν ή καταλαβαίνουν- ομαδική συζήτηση.

Κάθε συμμετέχοντας θα λάβει ένα μικρό κομμάτι χαρτιού και θα καταγράψουν τις επιχειρηματικές τους ιδέες (1-3 ιδέες ανά άτομο). Έπειτα, θα χωριστούν σε μικρές ομάδες (4-5 άτομα) βασισμένοι στις ιδέες τους και θα συμπληρώσουν τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου και θα παρουσιάσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στην υπόλοιπη ομάδα.

Κάθε στοιχείο θα πρέπει να περιγραφεί μέσω της απάντησης στις ακόλουθες ερωτήσεις. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προσπαθήσουν να απαντήσουν όλες τις ερωτήσεις καθώς σκέφτονται το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

<b>Βασικοί εταίροι</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποιοι είναι οι βασικοί σας εταίροι/προμηθευτές;</li><li>✓ Ποια είναι τα κίνητρα σας για τις εταιρικές σχέσεις;</li></ul>
<b>Βασικές δραστηριότητες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Τι βασικές δραστηριότητες απαιτεί η προσφορά αξία σας;</li><li>✓ Ποιες δραστηριότητες είναι οι πιο σημαντικές στα κανάλια διανομής, στις σχέσεις με τους πελάτες, στις ροές εσόδων;</li></ul>
<b>Προσφορά αξίας</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ποια βασική αξία προσφέρεται στον πελάτη;</li><li>✓ Ποιες ανάγκες των πελατών ικανοποιείται;</li></ul>
<b>Σχέσεις με τους πελάτες</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Τι σχέσεις αναμένει η ομάδα πελατών που έχετε σαν στόχο να δημιουργήσετε;</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Πως μπορείτε να το ενσωματώσετε αυτό στην επιχείρησή σας υπό τους όρους του κόστους;</li> </ul>
<b>Τμήματα πελατών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Για ποια τμήματα δημιουργείτε αξίες;</li> <li>✓ Ποιος είναι ο πιο σημαντικός σας πελάτης;</li> </ul>
<b>Βασικοί πόροι</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Τι βασικούς πόρους απαιτεί η προσφορά αξίας σας;</li> <li>✓ Ποιοι πόροι είναι οι πιο σημαντικοί στα κανάλια διανομής, στις σχέσεις με τους πελάτες και στις ροές εσόδων;</li> </ul>
<b>Κανάλια διανομής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Μέσω ποιων καναλιών θέλετε να προσεγγίσετε τους πελάτες σας;</li> <li>✓ Ποια κανάλια λειτουργούν καλύτερα; Πόσο κοστίζουν; Πως μπορούν να ενσωματωθούν στις συνήθειες τις δικές σας και των πελατών σας;</li> </ul>
<b>Δομή κόστους</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ποια είναι τα περισσότερα κόστη της επιχείρησής σας;</li> <li>✓ Ποιοι κύριοι πόροι/κύριες δραστηριότητες είναι οι πιο ακριβές;</li> </ul>
<b>Ροές εσόδων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Για ποια αξία είναι πρόθυμοι οι πελάτες σας να πληρώσουν;</li> <li>✓ Τι και πως πληρώνουν πιο συχνά; Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν;</li> <li>✓ Πως συνεισφέρει κάθε ροή εσόδων στα συνολικά έσοδα;</li> </ul>

## «ΤΡΑΠΕΖΑ» ΛΕΞΕΩΝ- ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

<b>Επιχειρηματικό μοντέλο</b>	Ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους, και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρησιακής λογικής μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Πρόκειται για μια περιγραφή της αξίας μιας επιχείρησης που προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών και της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, την εμπορία και την προσφορά αυτής της αξίας και σχέσης κεφαλαίου, για τη δημιουργία επικερδών και βιώσιμων ροών εσόδων (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).
<b>Δικτύωση</b>	Η δικτύωση σχετίζεται με την ανάπτυξη σχέσεων, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν τους επιχειρηματίες, και στην οποία μπορούν να παρέχουν υποστήριξη σε άλλους, σε όποιον τομέα επιθυμούν. (D'Souza S., Effective Business Networking Steven, 2 <sup>nd</sup> Edition, 2011).
<b>Ανταγωνιστικότητα</b>	Η ικανότητα μιας επιχείρησης ή ενός έθνους να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που πληρούν τα πρότυπα ποιότητας των τοπικών και παγκόσμιων αγορών σε ανταγωνιστικές τιμές και να παρέχουν επαρκή απόδοση στους πόρους που καταναλώνονται ή καταναλώνουν για την παραγωγή τους (BusinessDictionary.com).
<b>Πόροι</b>	Ένα απόθεμα ή προμήθεια χρημάτων, υλικών, προσωπικού και άλλων περιουσιακών στοιχείων που μπορούν να αντληθούν από ένα άτομο ή



	έναν οργανισμό για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά (Oxford Dictionary).
<b>Σταθερό κόστος</b>	Κόστος που δεν αλλάζει με την αύξηση ή την μείωση της ποσότητας αγαθών ή υπηρεσιών που παράγονται ή πωλούνται. Τα πάγια έξοδα, είναι έξοδα που πρέπει να καταβληθούν από μια εταιρεία, ανεξάρτητα από οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι ένα από τα δύο συστατικά του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης, μαζί με το μεταβλητό κόστος (Investopedia.com).
<b>Μεταβλητό κόστος</b>	Ένα εταιρικό έξοδο που ποικίλλει ανάλογα με την παραγωγή. Μεταβλητό κόστος, είναι το κόστος που ποικίλλει ανάλογα με τον όγκο παραγωγής μιας εταιρείας. Αυξάνεται καθώς η παραγωγή αυξάνεται και μειώνεται όσο μειώνεται η παραγωγή (Investopedia.com)
<b>Ροές εσόδων</b>	Το ποσό των χρημάτων που λαμβάνει από την πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας (Collins Dictionary).
<b>Μεισιτεία</b>	Συμπεριφορά με την οποία ένας ηθοποιός επηρεάζει, διαχειρίζεται ή διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ άλλων παραγόντων (Obstfeld, 2017).
<b>Άδεια</b>	Ένα επίσημο έγγραφο που σας δίνει την άδεια να αποκτήσετε ή να χρησιμοποιήσετε κάτι, συνήθως αφού έχετε πληρώσει χρήματα και / ή το έχετε δοκιμάσει (Cambridge Dictionary).
<b>Δανεισμός</b>	Η χρήση από (κάτι) με την προϋπόθεση ότι θα επιστραφεί (Dictionary.com).
<b>Ενοικίαση</b>	Ένα σταθερό χρηματικό ποσό που πληρώνετε τακτικά για τη χρήση ενός δωματίου, σπιτιού, αυτοκινήτου, τηλεόρασης κ.λπ. που κατέχει κάποιος άλλος (Cambridge.org).
<b>Μίσθωση</b>	Συμβατική ρύθμιση που καλεί τον μισθωτή (χρήστη) να πληρώσει τον εκμισθωτή (ιδιοκτήτη) για τη χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου (Glossary of Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Use 12e).
<b>Αντίτιμο χρήσης</b>	Ένα είδος αμοιβής, το οποίο συνήθως χρεώνεται από τους παρόχους υπηρεσιών στους πελάτες για τη χρήση της υπηρεσίας (Cleverism.com)
<b>Περιουσιακά στοιχεία</b>	Ένα στοιχείο ιδιοκτησίας που ανήκει σε ένα πρόσωπο ή εταιρεία, που θεωρείται ότι έχει αξία και είναι διαθέσιμο για την κάλυψη χρεών, δεσμεύσεων ή κληροδοτημάτων (Oxford Dictionary).
<b>B2B - Business-To-Business</b>	Ένα μοντέλο εμπορικών συναλλαγών, με το οποίο μια επιχείρηση προμηθεύει άλλες επιχειρήσεις και συνεπώς δεν παρέχει κατά κανόνα στους καταναλωτές της, δηλαδή τους εγχώριους ιδιωτικούς πελάτες (που θα είναι B2C). Ως εκ τούτου, ένας πάροχος B2B είναι πάροχος επιχειρηματικών υπηρεσιών ή προϊόντων, για παράδειγμα: ελεγκτές εταιρειών, κατασκευαστές βιομηχανικών μηχανημάτων, διοργανωτές συνεδρίων, εταιρική φιλοξενία, διαφημιστικά πρακτορεία, εμπορικά περιοδικά, χονδρεμπόρους, αποθήκευση και υλικοτεχνική υποστήριξη,



	χημικά, χαρτοβιομηχανίες κ.λπ. (Glossary for Business and Management).
<b>B2C – Business-To-Consumer</b>	Συναλλαγές στις οποίες οι επιχειρήσεις πωλούν αγαθά ή / και υπηρεσίες σε τελικούς καταναλωτές ή πελάτες (Investopedia.com).
<b>C2C - Consumer-To-Consumer</b>	Ένα μάρκετινγκ / επιχειρηματικού μοντέλου (σε σύγκριση με B2B, B2C, κ.λπ.) που απεικονίζεται με πωλήσεις αυτοκινήτων, πωλήσεις αυτών αγαθών, μικρές ιδιωτικές διαφημίσεις, και πιο σημαντικά το E-Bay, το Amazon και άλλες μεγάλες πύλες διαδικτύου C2C, της πρώτης δεκαετίας του 2000 είχε γίνει μια σημαντική πτυχή της παγκόσμιας οικονομίας και της ανθρώπινης κοινωνίας και μια πραγματική απειλή για το μακροπρόθεσμο μέλλον ορισμένων πολύ μεγάλων εταιρειών (Glossary for Business and Management).
<b>Μοντέλο απευθείας πωλήσεων</b>	Μάρκετινγκ και απευθείας πωλήσεις τους πελάτες, και όχι μόνο λιανική πώληση. Οι πωλήσεις συνήθως γίνονται μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, πωλήσεις ένας σε ένα και άλλες προσωπικές διευθετήσεις. (articles.bplans.co.uk)
<b>Μοντέλο προσθήκης</b>	Για παράδειγμα η βασική προσφορά διατιμάται ανταγωνιστικά, αλλά υπάρχουν πολλά πρόσθετα που οδηγούν στην αύξηση της τελικής τιμής και ο καταναλωτής δεν λαμβάνει την αρχική τιμή στην οποία συμφώνησε. (articles.bplans.co.uk)
<b>Μοντέλο θυγατρικών</b>	Μία θυγατρική εταιρία βοηθάει στην πώληση ενός προϊόντος, λαμβάνοντας προμήθεια. Παρόλα αυτά δεν έχει ουσιαστικά τα δικαιώματα για το προϊόν (ή τον χειρισμό του). Ανταμείβονται για την προώθηση του πελάτη σε ένα έμπορο λιανικής, όταν πραγματοποιείται κάποια πώληση. (articles.bplans.co.uk)
<b>Μοντέλο χαμηλού κόστους</b>	Ένα εξαιρετικά καλό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο στοχεύει σε ένα μεγάλο αριθμό πελατών (με χαμηλό κόστος απόκτησης) και χρεώνοντας πολύ χαμηλές τιμές. Σε αντάλλαγμα, τα κέρδη προέρχονται από άλλες πηγές. (articles.bplans.co.uk)
<b>Επιχειρηματικό σχέδιο</b>	Είναι ένα γραπτό κείμενο που περιγράφει την φύση της επιχείρησης, τις πωλήσεις και την στρατηγική μάρκετινγκ, το οικονομικό υπόβαθρο και περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα κέρδη και τις ζημιές. (entrepreneur.com)
<b>Ανάλυση μάρκετινγκ</b>	<i>Μια έρευνα για την δυναμική της αγοράς. Είναι ελκυστικό για συγκεκριμένη αγορά σε συγκεκριμένη βιομηχανία. Η ανάλυση μάρκετινγκ είναι ουσιαστικά ένα επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάζει πληροφορίες σχετικά με την αγορά της δραστηριοποίησης. Εστιάζει σε αρκετούς παράγοντες.</i> (pestleanalysis.com)
<b>Καμβάς λιτού επιχειρηματικού μοντέλου</b>	Προσαρμογή του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου του A. Osterwalder, που δημιουργήθηκε από την Ash Maurya στο πνεύμα του Lean Start-up (Σύντομη, Συνοπτική και Αποτελεσματική νεοφυής επιχείρηση). Ο λιτός καμβάς υπόσχεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο



	στοχευμένο στην επιχείρηση και τις δραστηριότητες της. Στοχεύει στα προβλήματα, στις λύσεις, στους βασικούς δείκτες και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (canvanizer.com)
--	---

## ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως προκύπτει από την ανάλυση του ερωτηματολογίου, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο χαρακτήρισαν τις ερωτήσεις ως "σημαντικές" ή "πολύ σημαντικές". Ένα πολύ χαμηλό ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε με "όχι σημαντικό" και "περιττό". Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που θέλουν να σχεδιάσουν το επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να γνωρίζουν ποια στοιχεία είναι απαραίτητα για την επιτυχία. Για να συλλεχθούν οι πιο κρίσιμες πτυχές, φαίνεται ότι οι επιχειρηματίες πρέπει να εξετάσουν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιος θα είναι ο πελάτης μας;
- Πως μπορούμε να δημιουργήσουμε αξία για τους πελάτες μας;
- Ποια κανάλια διανομής θα είναι τα πιο αποτελεσματικά προκειμένου να προσελκύσουμε τους πελάτες μας;
- Ποια τιμολογιακή πολιτική πρέπει να επιλεγεί;
- Ποιοι πόροι πρέπει να θεωρηθούν ως κρίσιμοι;
- Ποιες ικανότητες από το προσωπικό της εταιρείας πρέπει να είναι κρίσιμο προκειμένου να είναι επιτυχημένο;
- Ποια είναι η θέση της εταιρείας στην αγορά;
- Ποιος θα είναι ο επιχειρηματικός εταίρος μας προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο, να επιλέξει τις δραστηριότητες και να παρέχει αξία στους πελάτες μας;
- Ποιες είναι οι φιλοδοξίες μας;
- Ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μας;
- Ποια είναι τα κόστη της επιχείρησης μας;
- Ποιοι θα είναι οι πόροι από την ανάπτυξη της εταιρείας;

Τα στοιχεία από τα mature business models παρουσιάζονται στην Εικόνα 3.





Εικόνα 3. Επιχειρηματικό μοντέλο

Αυτές οι πτυχές πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη, αδιαφορώντας για την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο ή το επαγγελματικό επίπεδο των επιχειρηματιών.

Με τις κατάλληλες προσαρμογές στις ανάγκες της εταιρείας, τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να περιλαμβάνονται στην επιχειρηματική φιλοσοφία ως προτάσεις για να επιτευχθεί η επιτυχία σε μια νεοσύστατη επιχείρηση ή σε μια επιχείρηση που ήδη υπάρχει. Επιπλέον, τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να σχολιαστούν στους διευθυντές της εταιρείας, προκειμένου να μπορούν να τα προτείνουν και να τα εφαρμόσουν στην εταιρεία τους.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι οι καθοριστικοί παράγοντες της εταιρείας και επομένως απαιτούν λεπτομερή σχεδιασμό και συχνή ανανέωση και επανασχεδιασμό. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία, η οποία θα δώσει την δυνατότητα να διατηρήσει μια ισχυρή θέση στην αγορά υπό τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές.

Παρόλα αυτά, η πρώτη και πιο σημαντική δήλωση είναι ότι: *"το μοναδικό μεγάλο πρόβλημα σε μια εταιρεία είναι η παραμονή με το προηγούμενο επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο...έναν χρόνο ακόμα"* (Lew Platt, CEO of Hewlett-Packard). Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα συχνά προκειμένου να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ .....</b>	<b>9</b>
1.1.    Λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικό ένα επιχειρηματικό μοντέλο .....	9
1.2.    Ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων.....	9
1.3.    Βασικά στοιχεία επιχειρηματικών μοντέλων .....	12
1.3.1.    Βασικές συνεργασίες.....	14
1.3.2.    Βασικές δραστηριότητες .....	15
1.3.3.    Βασικοί πόροι .....	15
1.3.4.    Δομή κόστους .....	16
1.3.5.    Σχέσεις με τους πελάτες .....	17
1.3.6.    Κανάλια επικοινωνίας (Κανάλια πελατών) .....	19
1.3.7.    Ροές εσόδων .....	20
1.3.8.    Προτάσεις αξίας.....	21
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ.....</b>	<b>24</b>
Εισαγωγή.....	24
2.1.    Πολωνία .....	24
2.2.    Ιταλία.....	25
2.3.    Σλοβενία.....	26
2.4.    Ελλάδα .....	26
2.5.    Η Τσεχία .....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ .....</b>	<b>29</b>
Εισαγωγή.....	29
3.1.    Πολωνία .....	31
3.2.    Ιταλία.....	32
3.3.    Σλοβενία.....	33
3.4.    Ελλάδα .....	33
3.5.    Τσεχία.....	34
<b>«ΤΡΑΠΕΖΑ» ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....</b>	<b>35</b>



1 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Το ιδανικό σας επιχειρηματικό μοντέλο (επιλέξτε τον τομέα) .....	35
2 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Το ιδανικό επιχειρηματικό σας μοντέλο για ένα κατάστημα προϊόντων λεβάντας .....	36
3 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Ανάπτυξη της επιχειρηματικής ιδέας .....	37
4 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Διεξαγωγή μιας ανάλυσης αγοράς .....	39
5 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Επιχειρηματικό Πλάνο .....	40
6 <sup>η</sup> Δραστηριότητα: Επιχειρηματικό Μοντέλο .....	42
«ΤΡΑΠΕΖΑ» ΛΕΞΕΩΝ- ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ .....	43
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ/ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	43
ANNEX 1 – QUESTIONNAIRE ANALYSIS .....	48
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	51
1. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ .....	52
Σχήμα 1. Ηλικία των συμμετεχόντων .....	52
Σχήμα 2. Επαγγελματική κατάσταση συμμετεχόντων .....	53
Σχήμα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων .....	54
2. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	54
ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΚΥΡΙΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ .....	54
Σχήμα 4. Δικτύωση και στρατηγική συμμαχία .....	55
Σχήμα 5. Επίλυση προβλημάτων στην εταιρική σχέση .....	56
Σχήμα 6. Δημόσια ομιλία .....	57
Σχήμα 7. Ζητήματα ανταγωνισμού αι συνεργασίας .....	58
ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ .....	58
Σχήμα 8. Κύριοι πόροι της εταιρίας .....	59
Σχήμα 9. Διαχείριση πόρων .....	60
ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΑΠΑΝΕΣ .....	60
Σχήμα 10. Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης .....	61
Σχήμα 11. Εκτίμηση του κόστους της επιχείρησης .....	62
Σχήμα 12. Κατηγορίες κόστους .....	63
Σχήμα 13. Διαφοροποίηση μεταξύ σταθερών και μεταβλητών εξόδων .....	64
Σχήμα 14. Στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις οικονομικές πτυχές .....	65
ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ/ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	66
Σχήμα 15. Αποτελεσματική επικοινωνία .....	66
Σχήμα 16. Κίνητρο για κοινή συνεργασία .....	67
Σχήμα 17. Κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες .....	68
Σχήμα 18. Διαχείριση χρόνου .....	69
Σχήμα 19. Στρατηγική συνεργασίας .....	70



Σχήμα 20. Εξέταση των ιδεών των πελατών .....	71
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ .....</b>	<b>72</b>
Σχήμα 21. Ροές εσόδων .....	72
Σχήμα 22. Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες .....	74
Σχήμα 23. Επιλογή μηχανισμού τιμολόγησης .....	75
Σχήμα 24. Χρήση του κατάλληλου μηχανισμού τιμολόγησης .....	76
Σχήμα 25. Υπολογισμός διαφήμισης, μεσιτείας, αδειοδότησης, ενοικίασης και κόστος χρήσης .....	77
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>77</b>
Σχήμα 26. Βελτίωση επιχειρηματικού μοντέλου έναντι επιτυχίας .....	78
Σχήμα 27. Η χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων ως βοήθεια στον σχεδιασμό ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου .....	79
Σχήμα 28. Αύξηση της ευαισθητοποίησης για τα επιχειρηματικά μοντέλα .....	80
Σχήμα 29. Ο ρόλος του έργου στην βελτίωση των δεξιοτήτων της αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας νέων επιχειρήσεων .....	81
Σχήμα 30. Η χρήση ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου ως βελτίωση της κατάστασης της αγοράς .....	82
Σχήμα 31. Γνώσεις στο επιχειρηματικό μοντέλο για την μείωση των εμποδίων στην έναρξη της δική σας επιχείρησης .....	83
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>83</b>



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**“Κατανόηση και Δημιουργία Επιχειρηματικού Μοντέλου (ProBM)”** είναι ένα Erasmus+ Στρατηγική Συνεργασία, υλοποιήθηκε το 2016-2018 και εστιάζει στην ανταλλαγή καλών πρακτικών και στην συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα. Η έρευνα υλοποιήθηκε σε 5 Ευρωπαϊκές χώρες (Πολωνία, Ελλάδα, Ιταλία, Σλοβενία, Τσεχία), οι οποίες συμμετέχουν σε αυτό το πρόγραμμα. Αυτή η αναφορά παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας (με την χρήση του ερωτηματολογίου), που πραγματοποιήθηκε στις 5 χώρες-εταίρους.

Στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να συλλέξει πληροφορίες από τις ομάδες-στόχους σχετικά με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την εξοικείωση με τα θέματα των επιχειρηματικών μοντέλων.

*Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρηματικής λογικής μιας συγκεκριμένης εταιρίας. Πρόκειται για την περιγραφή της αξίας της επιχείρησης που προσφέρεται σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών και η αρχιτεκτονική της επιχείρησης και του δικτύου των εταιρών της για την δημιουργία, το μάρκετινγκ και την παροχή αυτή της αξίας και το κεφάλαιο των σχέσεων, την δημιουργία κερδοφόρων και βιώσιμων ροών εσόδων (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).*

- ✓ Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιέχει ένα σύνολο ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ
- ✓ Τα ακόλουθα τμήματα αναφέρονται στο κάθε ΣΤΟΙΧΕΙΟ

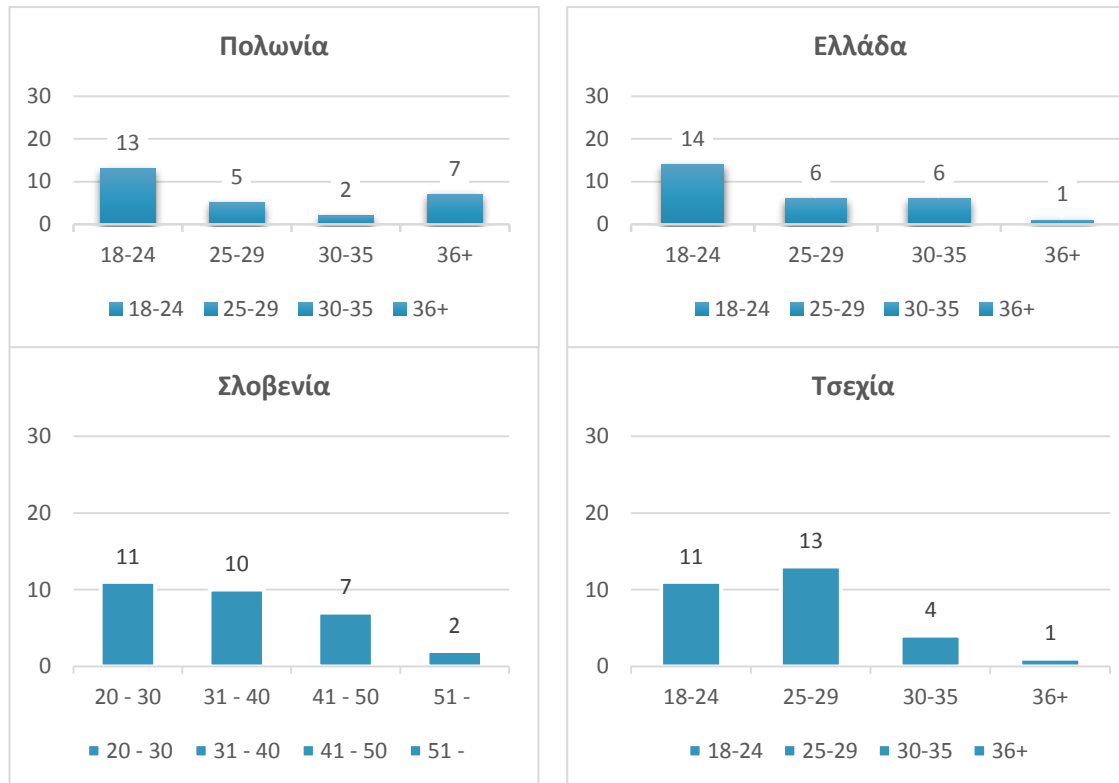
Οι ερωτηθέντες σύμφωνα με τις πεποιθήσεις τους, έδειξαν την σημασία των δεξιοτήτων και γνώσεων για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 27-30 ερωτηθέντες σε κάθε χώρα, οι οποίοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο (διαδικτυακά ή απευθείας) το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα επιχειρησιακά μοντέλα. Οι εταίροι από την Ελλάδα, την Ιταλία και την Τσεχία δημιούργησαν ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, οι Πολωνοί και οι Σλοβένοι εταίροι έκαναν απευθείας συνέντευξη στην ομάδα-στόχος.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ Νοεμβρίου 2017 και Ιανουαρίου 2018. Η αναφορά συνοψίζει τις απαντήσεις ολόκληρου του δείγματος.

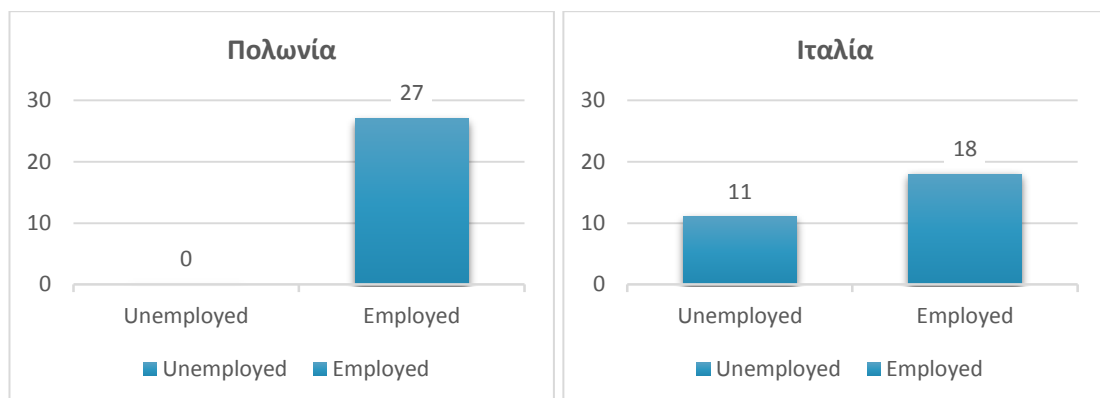
## 1. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

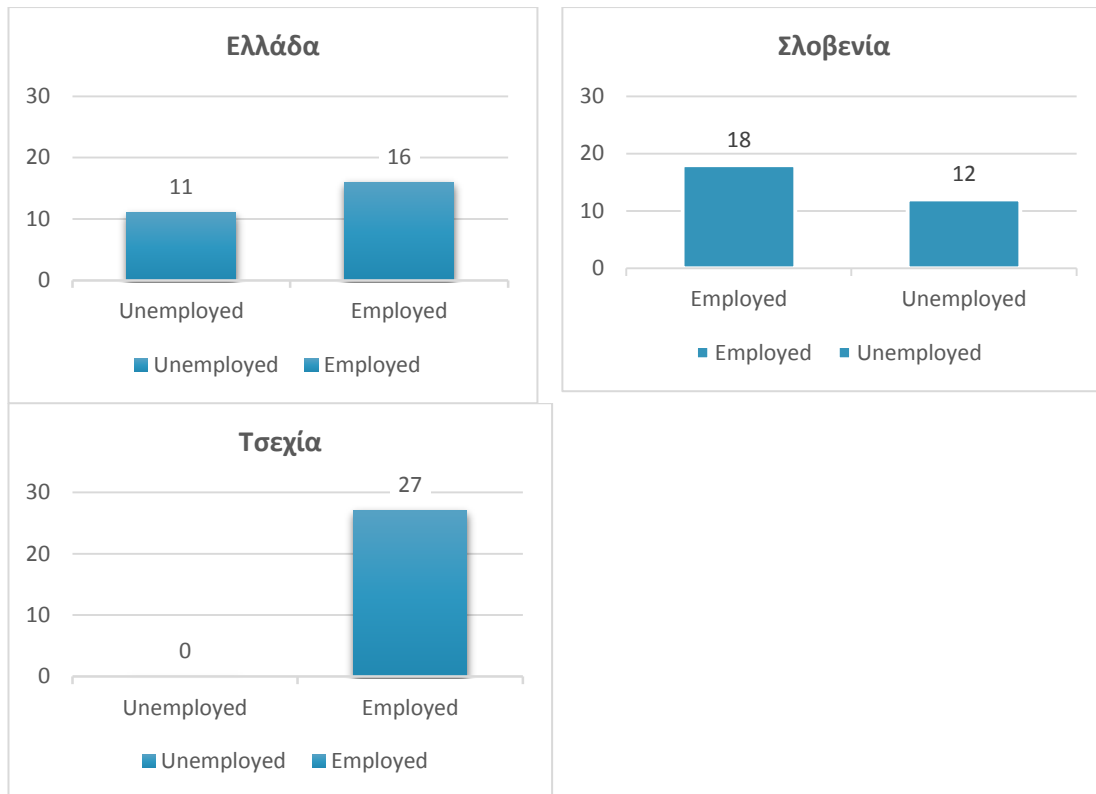
Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, η ηλικία των συμμετεχόντων ήταν διαφοροποιούμενη. Παρατηρείται ότι η έρευνα περιελάμβανε πολλούς νέους ( 18-24 ετών), ωστόσο συμμετείχαν στην έρευνα και άτομα ηλικίας περίπου 30-40 ετών.



Σχήμα 1. Ηλικία των συμμετεχόντων

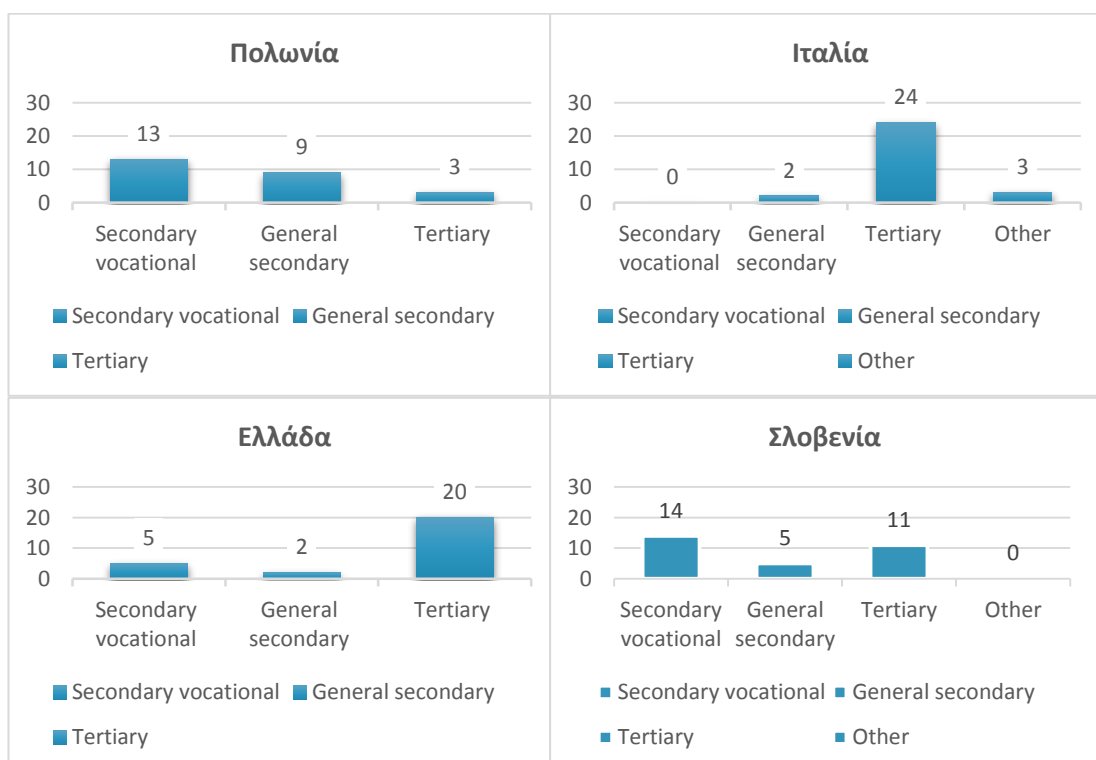
Όσον αφορά την επαγγελματική κατάσταση των συμμετεχόντων (Σχήμα 2) η πλειοψηφία ήταν εργαζόμενοι. Στην Πολωνία και την Τσεχία κανένας άνεργος δεν συμμετείχε στην έρευνα, στην Ιταλία και στη Σλοβενία το 40% του πληθυσμού ήταν άνεργο, ενώ στην Ελλάδα το 39%.



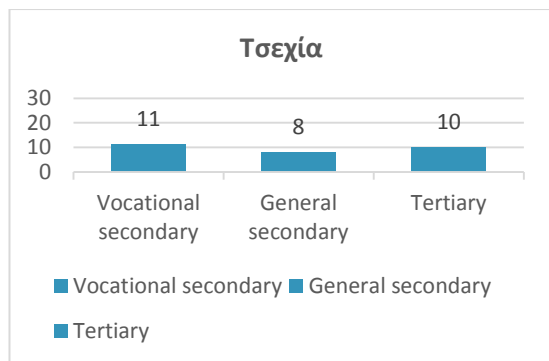


**Σχήμα 2. Επαγγελματική κατάσταση συμμετεχόντων**

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων (Σχήμα 3), η πιο συχνή κατηγορία στην Ελλάδα, στην Ιταλία και στην Τσεχία ήταν η τριτοβάθμια εκπαίδευση (74%, 83% και 35%). Στην Πολωνία και την Σλοβενία το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων ήταν κυρίως δευτεροβάθμια επαγγελματική κατάρτιση και γενικά δευτεροβάθμια εκπαίδευση.







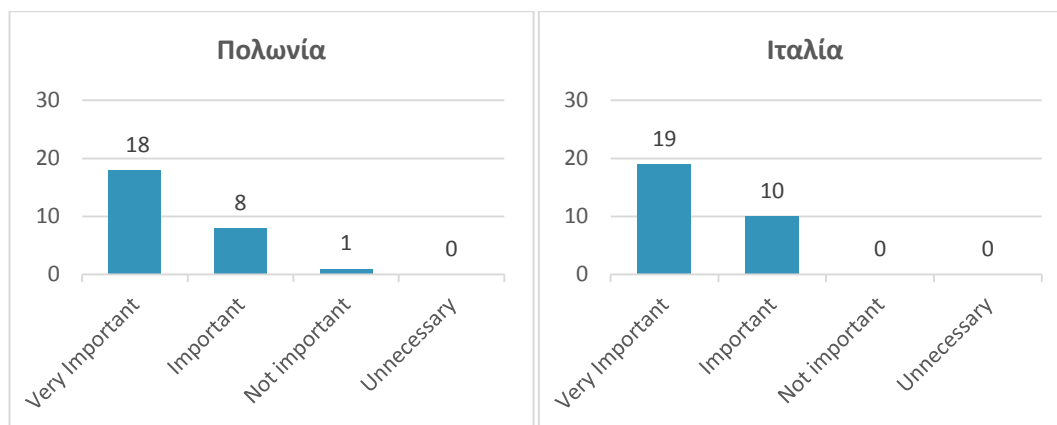
**Σχήμα 3. Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων**

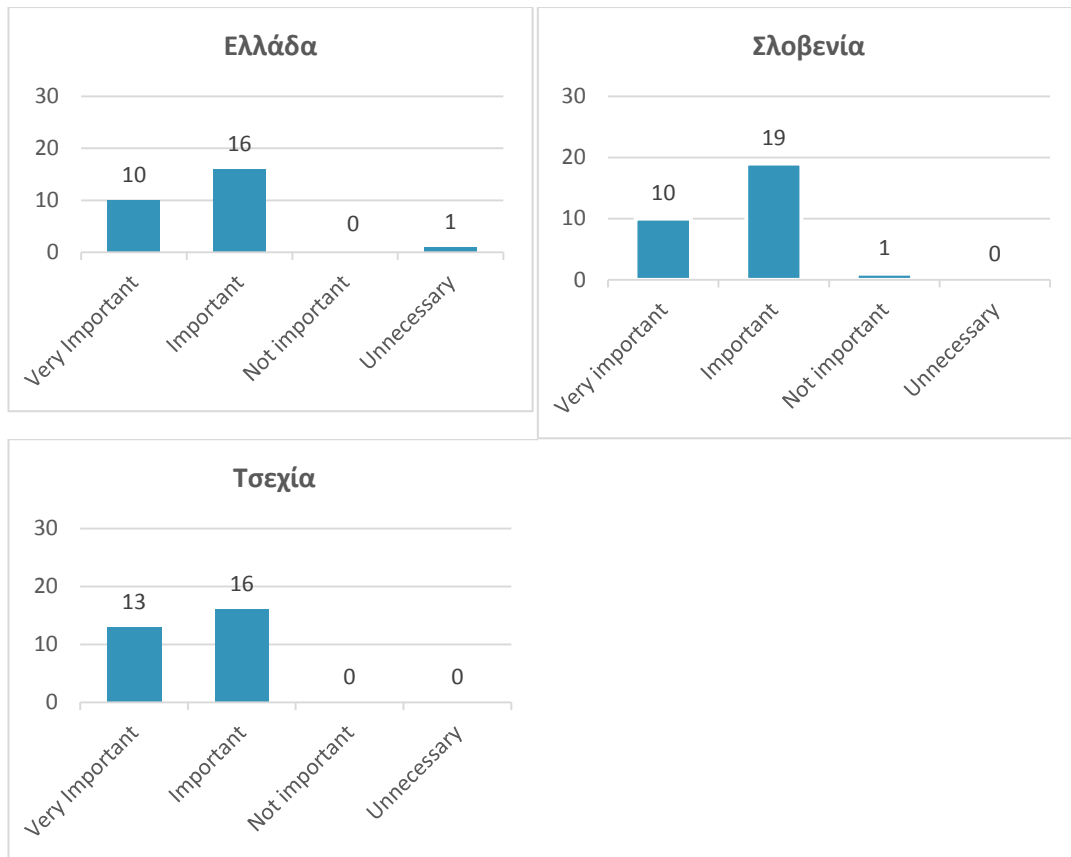
## 2. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το ερωτηματολόγιο είχε έξι κύριες ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά τους κύριους εταίρους, η δεύτερη ενότητα τους κύριους πόρους, η τρίτη ενότητα την δομή και το κόστος, η τέταρτη ενότητα την σχέση των πελατών με τα κανάλια επικοινωνίας, η πέμπτη ενότητα τις ροές εσόδων και την πρόταση αξίας και η τελευταία ενότητα περιελάμβανε γενικές ερωτήσεις γενικές ερωτήσεις σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΚΥΡΙΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ

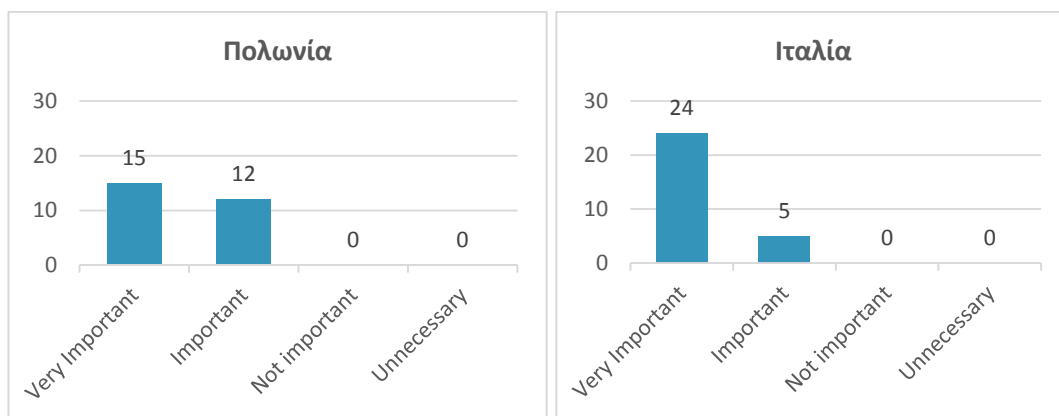
Το πρώτο μέρος (Σχήμα 4) αυτής της ενότητας αφορούσε την δικτύωση και την στρατηγική συμμαχία. Όπως μπορεί να παρατηρηθεί, η δικτύωση και οι στρατηγικές συμμαχίες ήταν σημαντικές για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων για τους οποίους ήταν είτε πολύ σημαντικό ή σημαντικό. Μόνο μερικοί από αυτούς είπαν ότι ήταν ασήμαντο ή μη απαραίτητο.

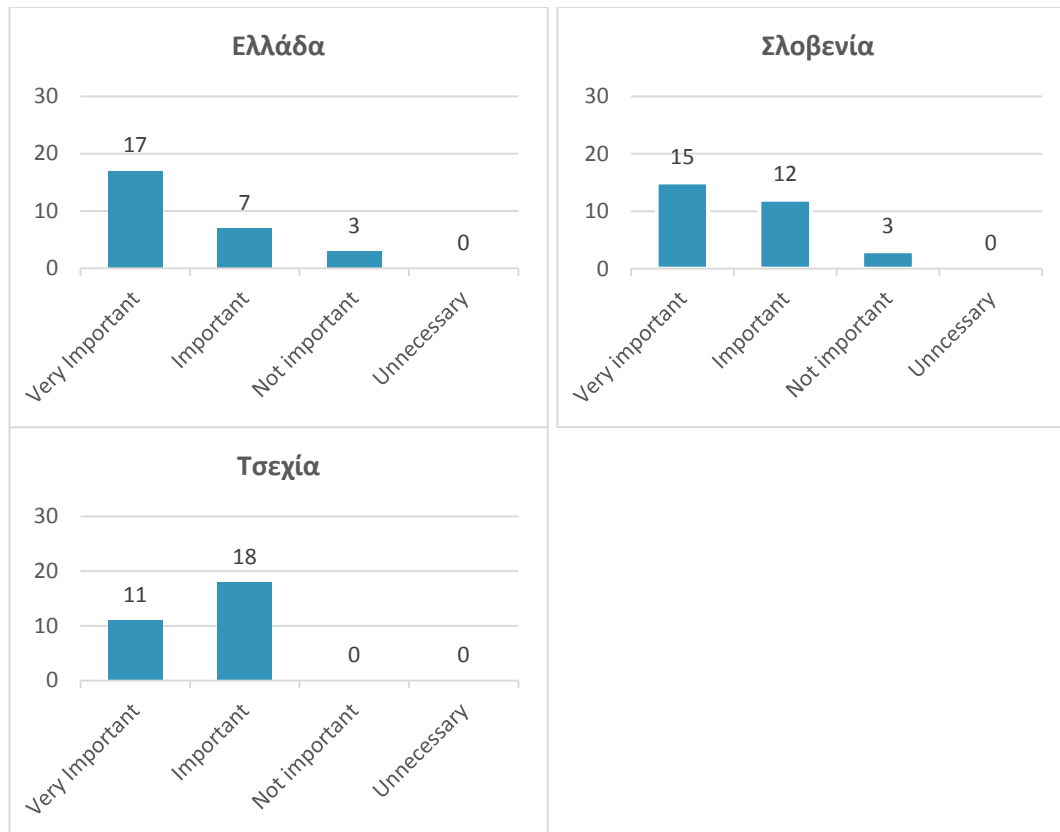




**Σχήμα 4. Δικτύωση και στρατηγική συμμαχία**

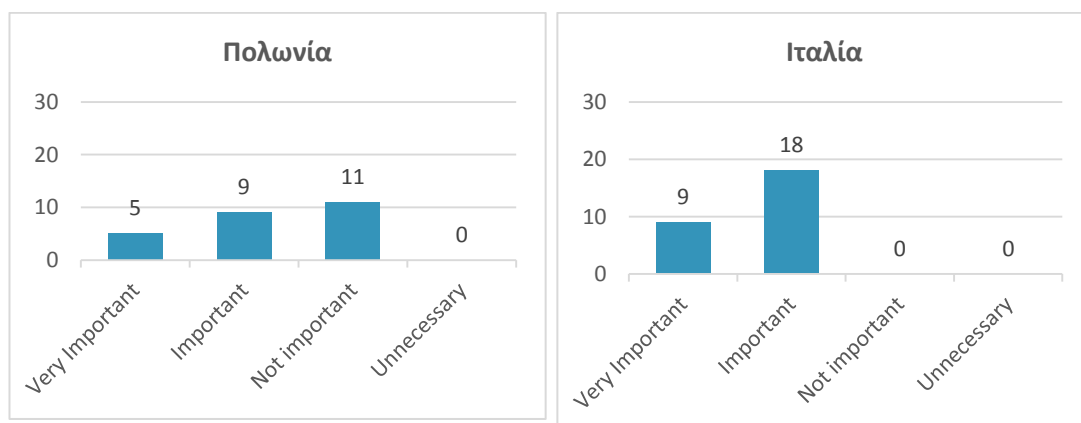
Η δεύτερη ερώτηση (Σχήμα 5) σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων στην εταιρική σχέση. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (Πολωνία– 56%; Ιταλία – 83%; Ελλάδα– 63%; Σλοβενία – 50% και η Τσεχία – 38%) είπαν ότι είναι πολύ σημαντικό να επιλυθούν τα προβλήματα σε μια εταιρική σχέση. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αυτή η πτυχή είναι σημαντική. Μόνο 3 άτομα από την Ελλάδα και την Σλοβενία παραδέχθηκαν ότι η επίλυση προβλημάτων σε μια εταιρική σχέση δεν είναι σημαντική.

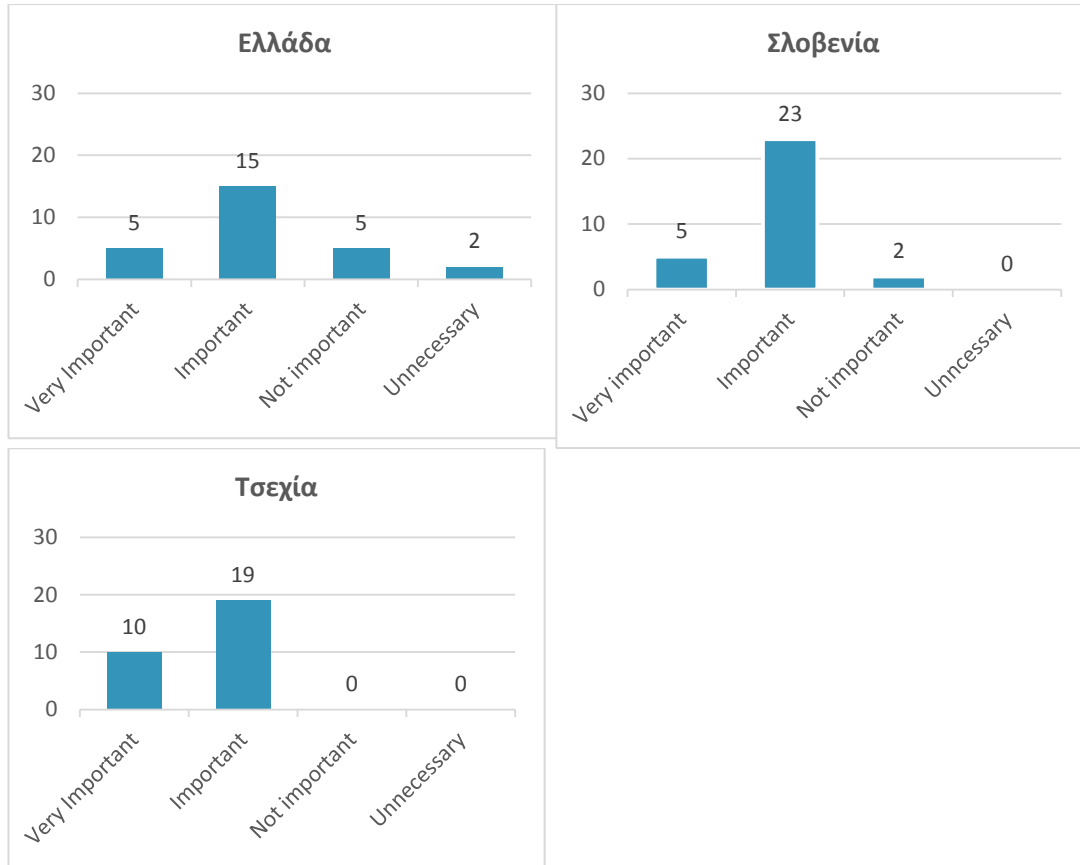




**Σχήμα 5. Επίλυση προβλημάτων στην εταιρική σχέση**

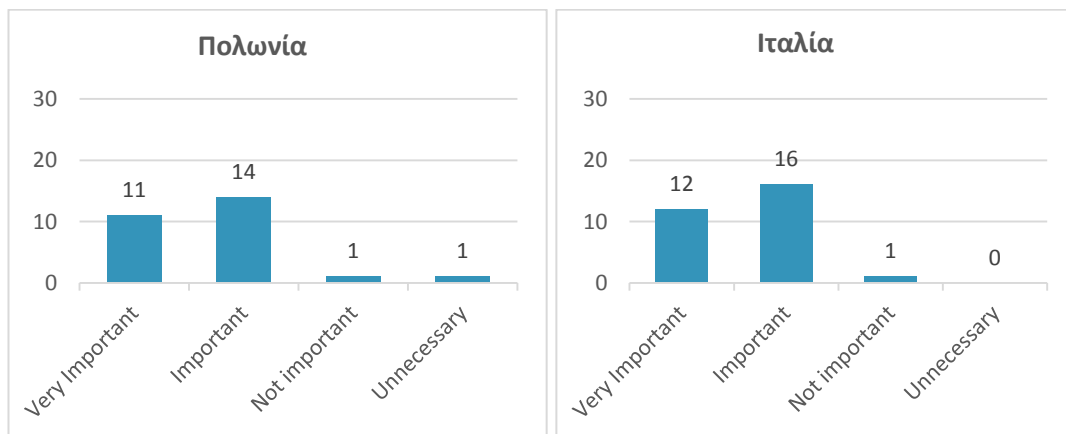
Η τρίτη ερώτηση (Σχήμα 6) σχετίζεται με την δημόσια ομιλία. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είπε ότι οι δεξιότητες της δημόσιας ομιλίας είναι σημαντικές. Αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον, είναι ότι η συγκεκριμένη δεξιότητα φαίνεται ότι είναι ασήμαντη για το 44% των συμμετεχόντων από την Πολωνία, το 19% των συμμετεχόντων από την Ελλάδα και το 6% των συμμετεχόντων από την Σλοβενία. Ακόμα, στην Ελλάδα το 7% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι αυτή η δεξιότητα είναι περιττή.

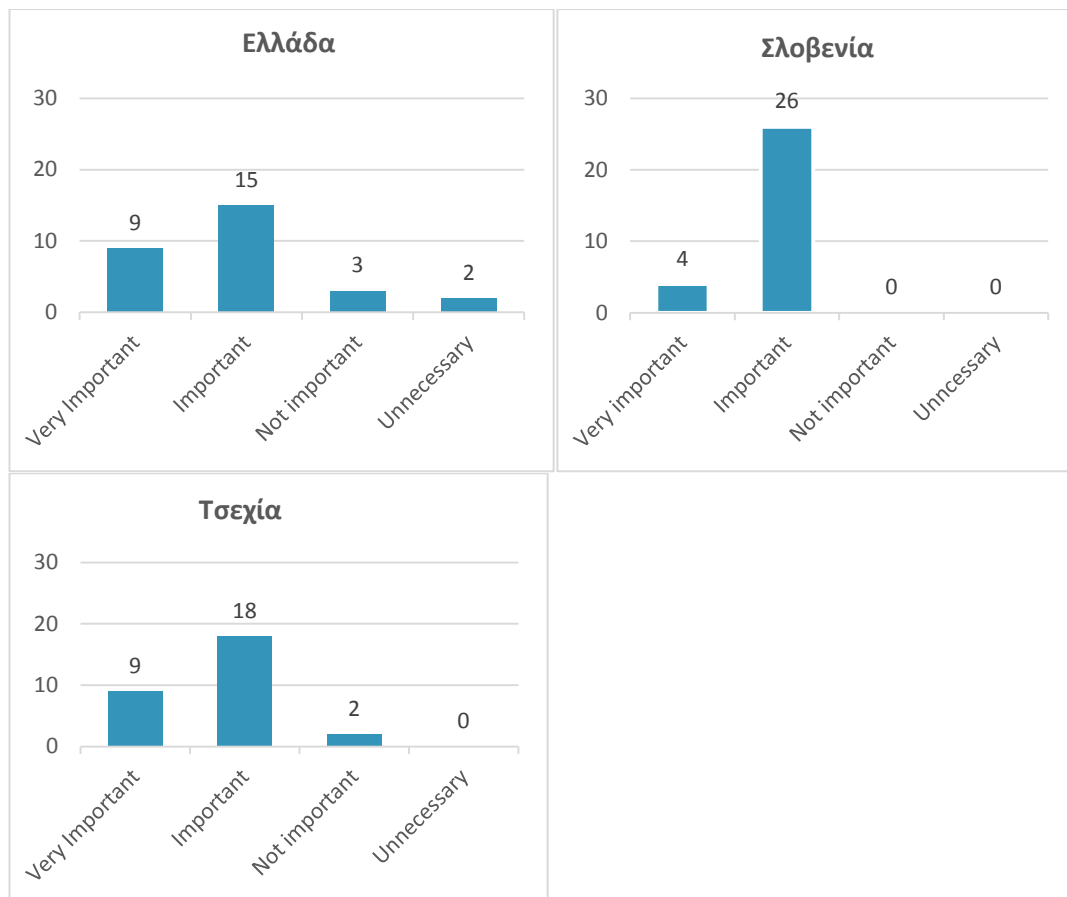




**Σχήμα 6. Δημόσια ομιλία**

Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας (Σχήμα 7) σχετιζόταν με ζητήματα ανταγωνισμού και συνεργασίας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είπε ότι ήταν σημαντικό προκειμένου να διαχειριστεί από την πλευρά των κύριων εταιρών η χρήση των κανόνων ανταγωνισμού και συνεργασίας.



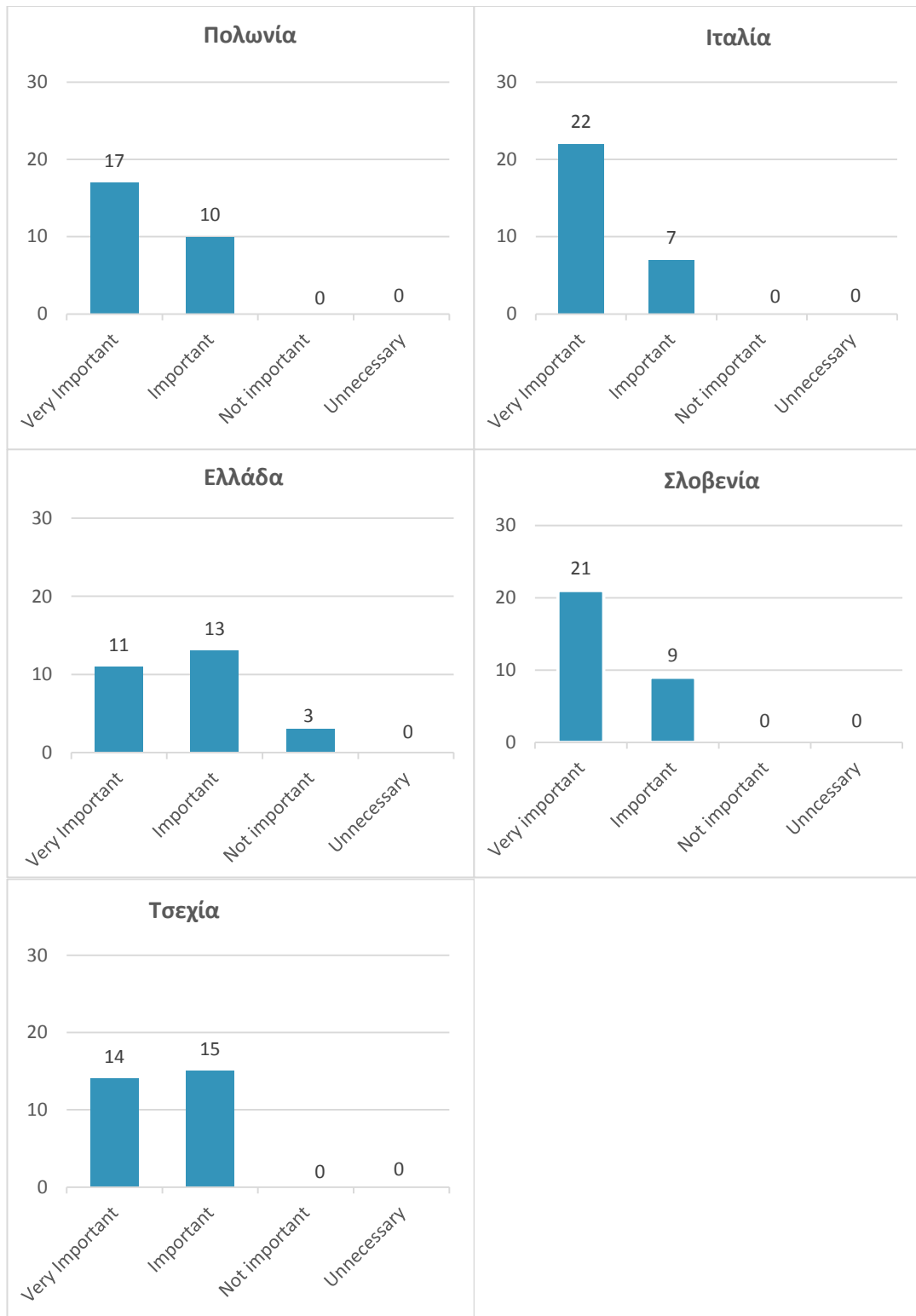


Σχήμα 7. Ζητήματα ανταγωνισμού αι συνεργασίας

Συνοψίζοντας, η ενότητα που σχετίζεται με τους **βασικούς εταίρους** φάνηκε να είναι πολύ σημαντική για τους ερωτηθέντες. Όλα τα ζητήματα που παρουσιάστηκαν κρίθηκαν ως πολύ σημαντικά ή σημαντικά. Αυτό δείχνει ότι κατά την διαδικασία ανάπτυξης ενός επιχειρηματικού μοντέλου, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε τους εταίρους που σχεδιάζουμε να συνεργασθούμε.

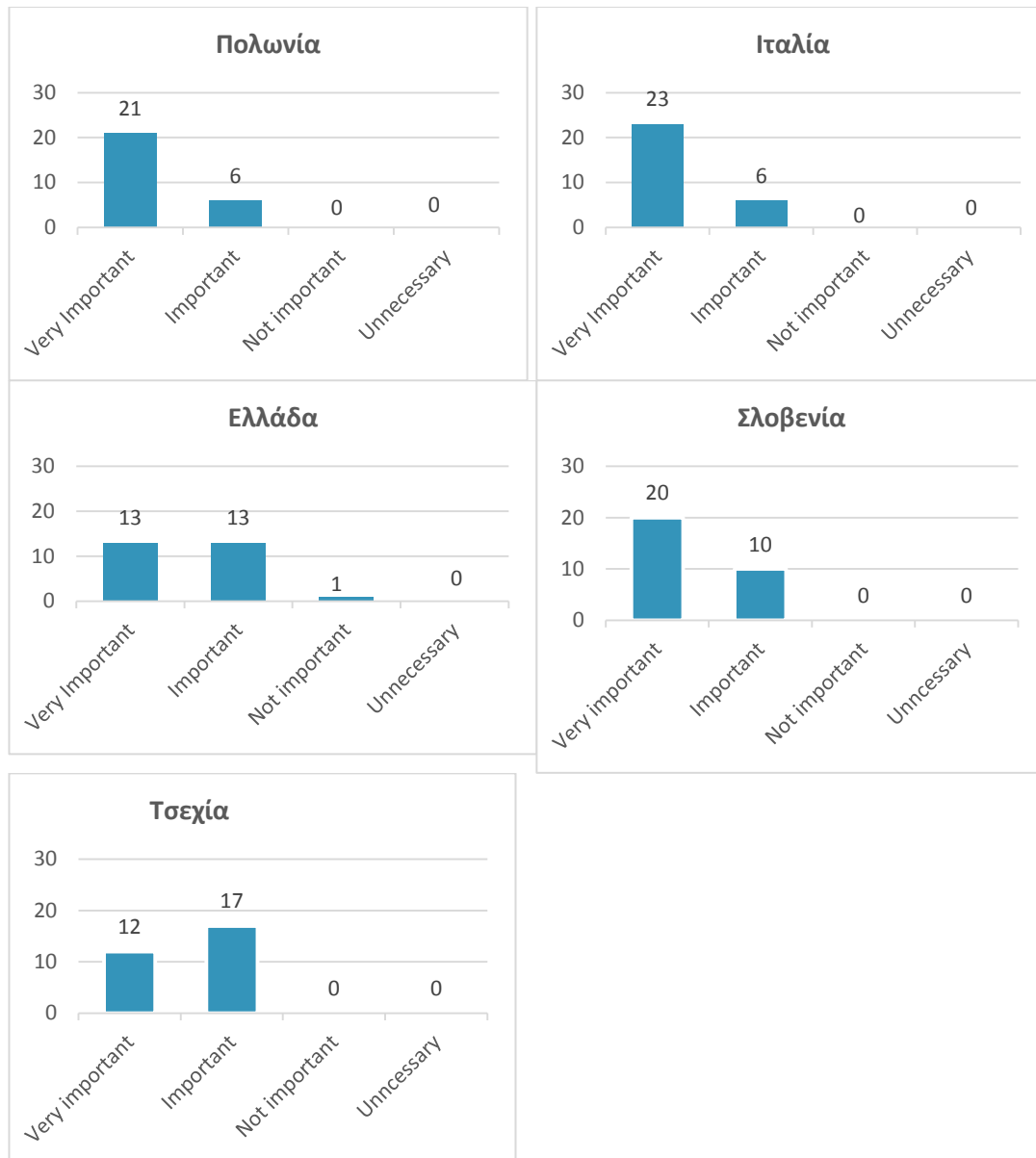
## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η πρώτη ερώτηση (Σχήμα 8) από την δεύτερη ενότητα σχετίζεται με τους κύριους πόρους μιας εταιρίας. Όπως παρουσιάζεται στα γραφήματα, ο προσδιορισμός των κύριων πόρων (φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί) μια εταιρίας ήταν πολύ σημαντικός για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Μόνο στην περίπτωση της Ελλάδας 3 από αυτούς είπαν ήταν ασήμαντο.



**Σχήμα 8. Κύριοι πόροι της εταιρίας**

Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας (Σχήμα 9) αφορούσε την διαχείριση των πόρων της εταιρίας. Ομοίως με την πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είπαν ότι ήταν σημαντική ή πολύ σημαντική η διαχείριση των πόρων. Στην περίπτωση της Ελλάδας μόνο ένα άτομο είπε ότι δεν ήταν σημαντική.



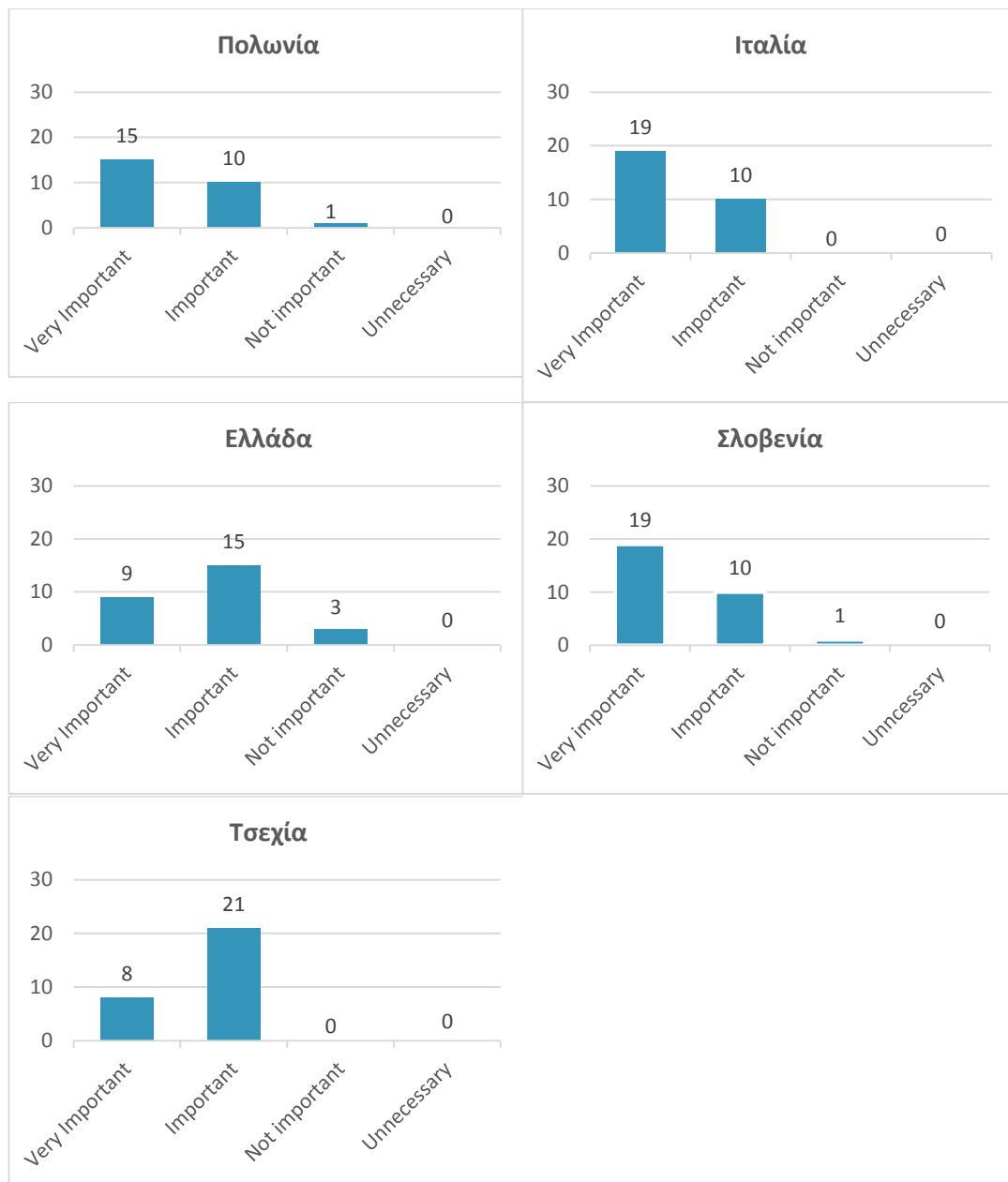
**Σχήμα 9. Διαχείριση πόρων**

Η ενότητα των βασικών πόρων αποδείχθηκε πολύ σημαντική για τους συμμετέχοντες. Και ο προσδιορισμός των πόρων και η διαχείριση των πόρων θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην διαδικασία ανάπτυξης ή βελτίωσης των επιχειρηματικών μοντέλων.

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΔΑΠΑΝΕΣ

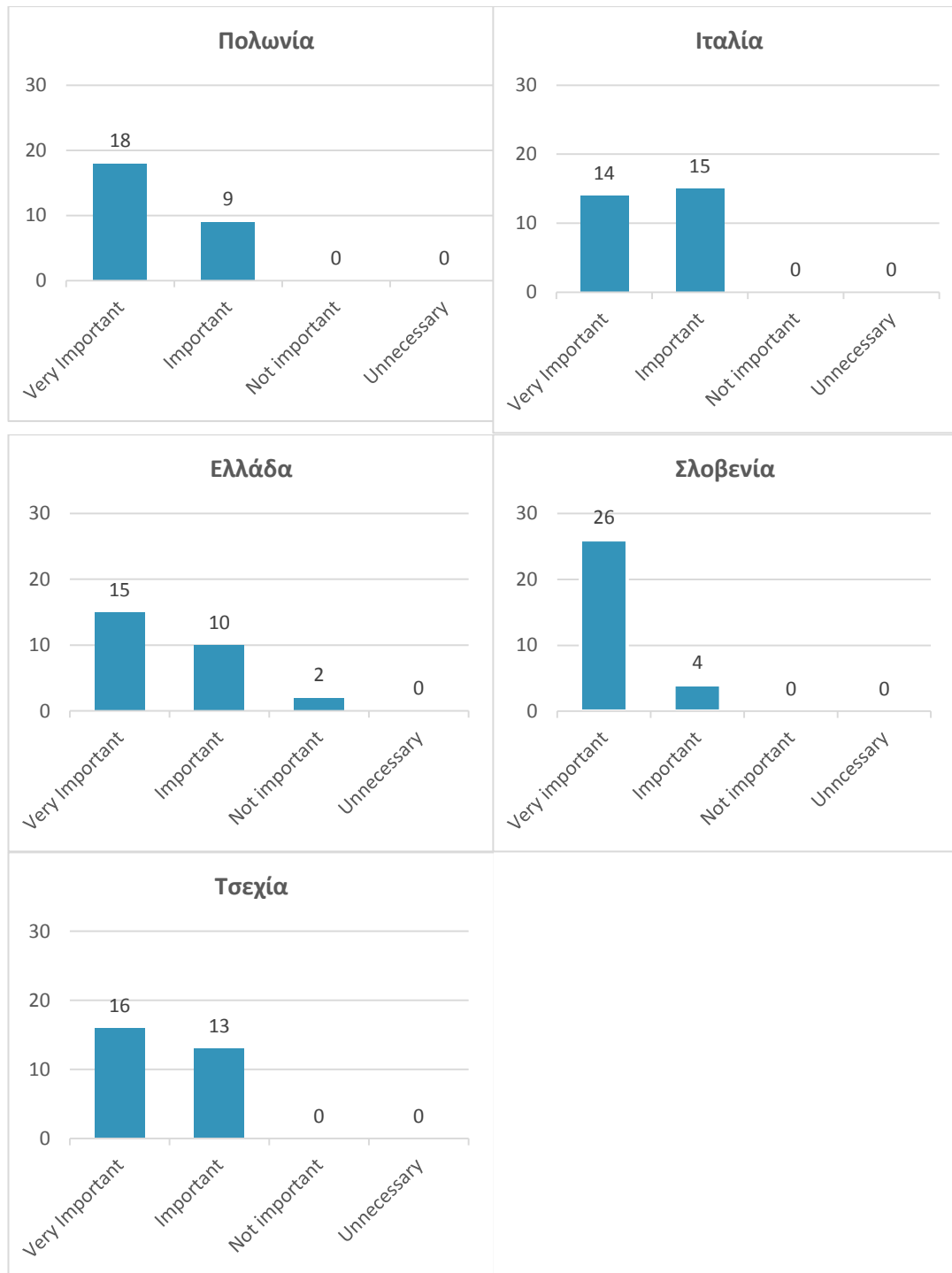
Σε αυτή την ενότητα ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν σχετικά με τις δαπάνες μιας εταιρίας. Η πρώτη ερώτηση (Σχήμα 10) της ενότητας αφορούσε την οικονομική κατάσταση της εταιρίας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είτε ότι ήταν είτε πολύ σημαντική (Πολωνία– 58%; Ιταλία– 66%; Ελλάδα– 33%; Σλοβενία– 63%, η Τσεχία 28%) ή σημαντική (ιδιαίτερα η Τσεχία – 72%) η αξιολόγηση της κατάστασης της επιχείρησης από οικονομική άποψη. Μόνο 1 άτομο από την Πολωνία, 1 άτομο από την Σλοβενία και 3 άτομα από την Ελλάδα είπαν ότι δεν ήταν σημαντικό.





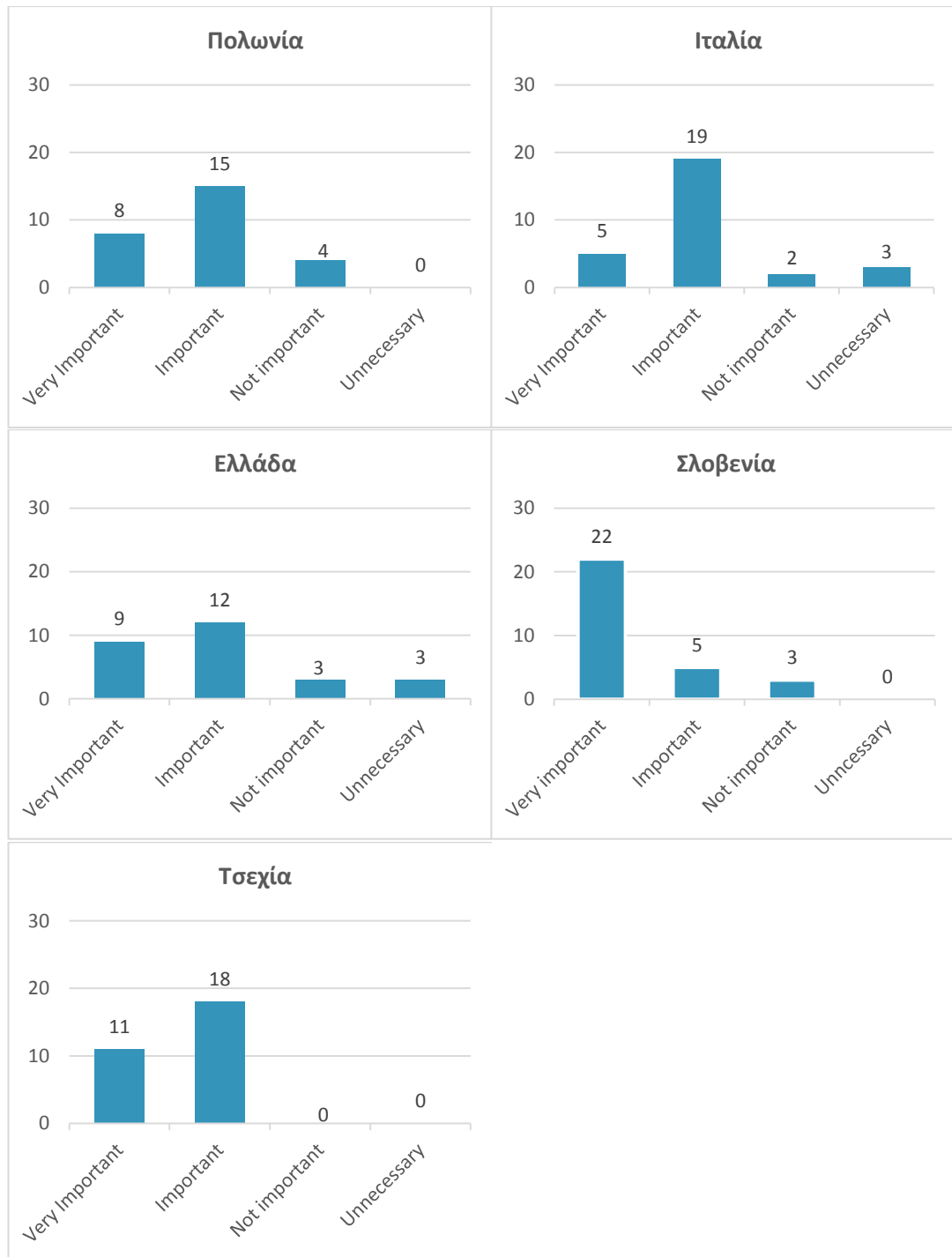
**Σχήμα 10. Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης**

Η δεύτερη ερώτηση (Σχήμα 11) αφορούσε την εκτίμηση του κόστους της εταιρίας. 63% των ερωτηθέντων είπαν ότι ήταν πολύ η εκτίμηση του κόστους της επιχείρησης, ενώ το 36% από αυτούς ότι είναι σημαντική.



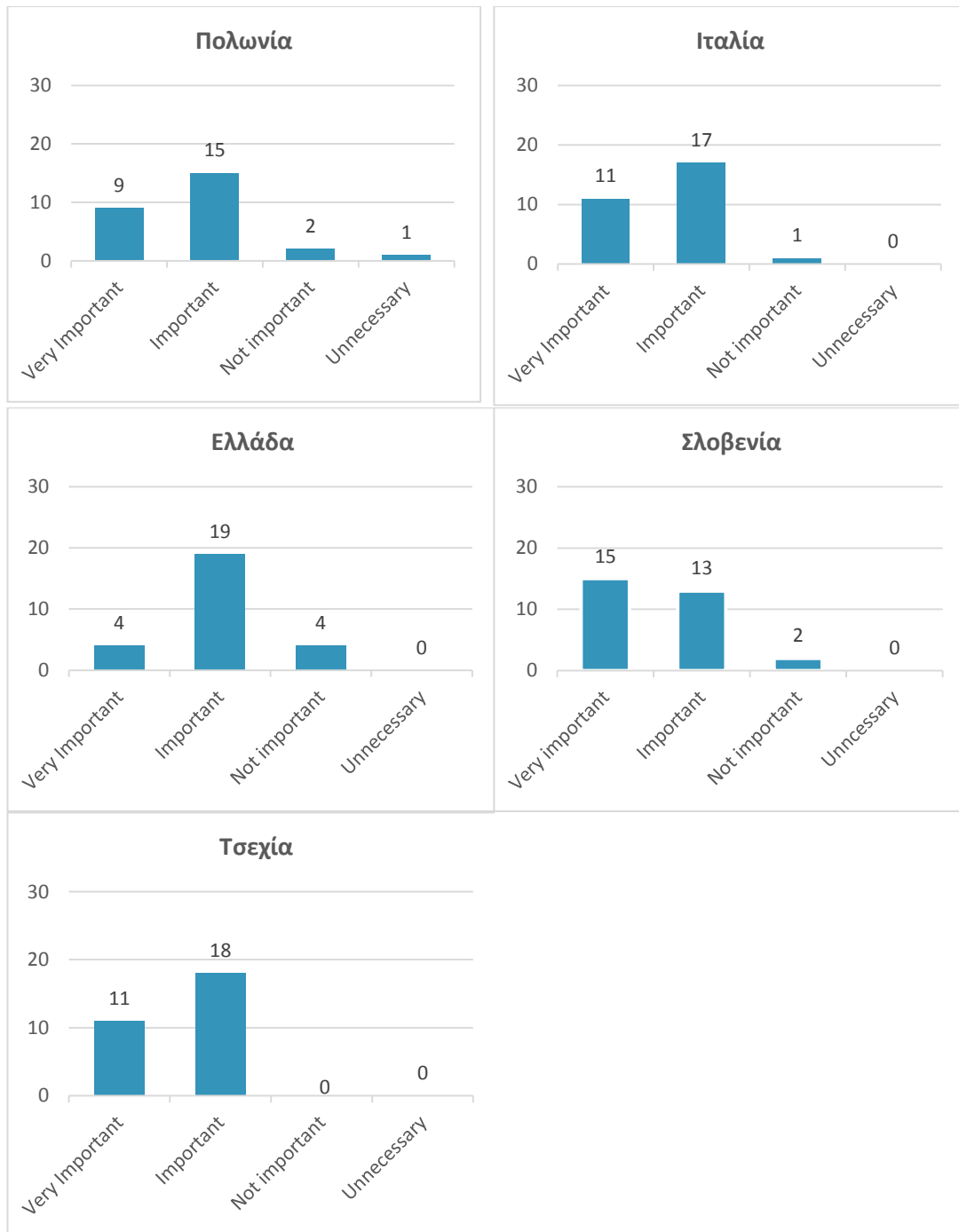
**Σχήμα 11. Εκτίμηση του κόστους της επιχείρησης**

Η τρίτη ερώτηση (Σχήμα 12) σχετιζόταν με τις κατηγορίες του κόστους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν αρκετά διαφοροποιούμενες. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι η πτυχή ήταν πολύ σημαντική και σημαντική (11% σε όλες τις χώρες- εταίρους) ή ακόμη και περιττή, (5%).



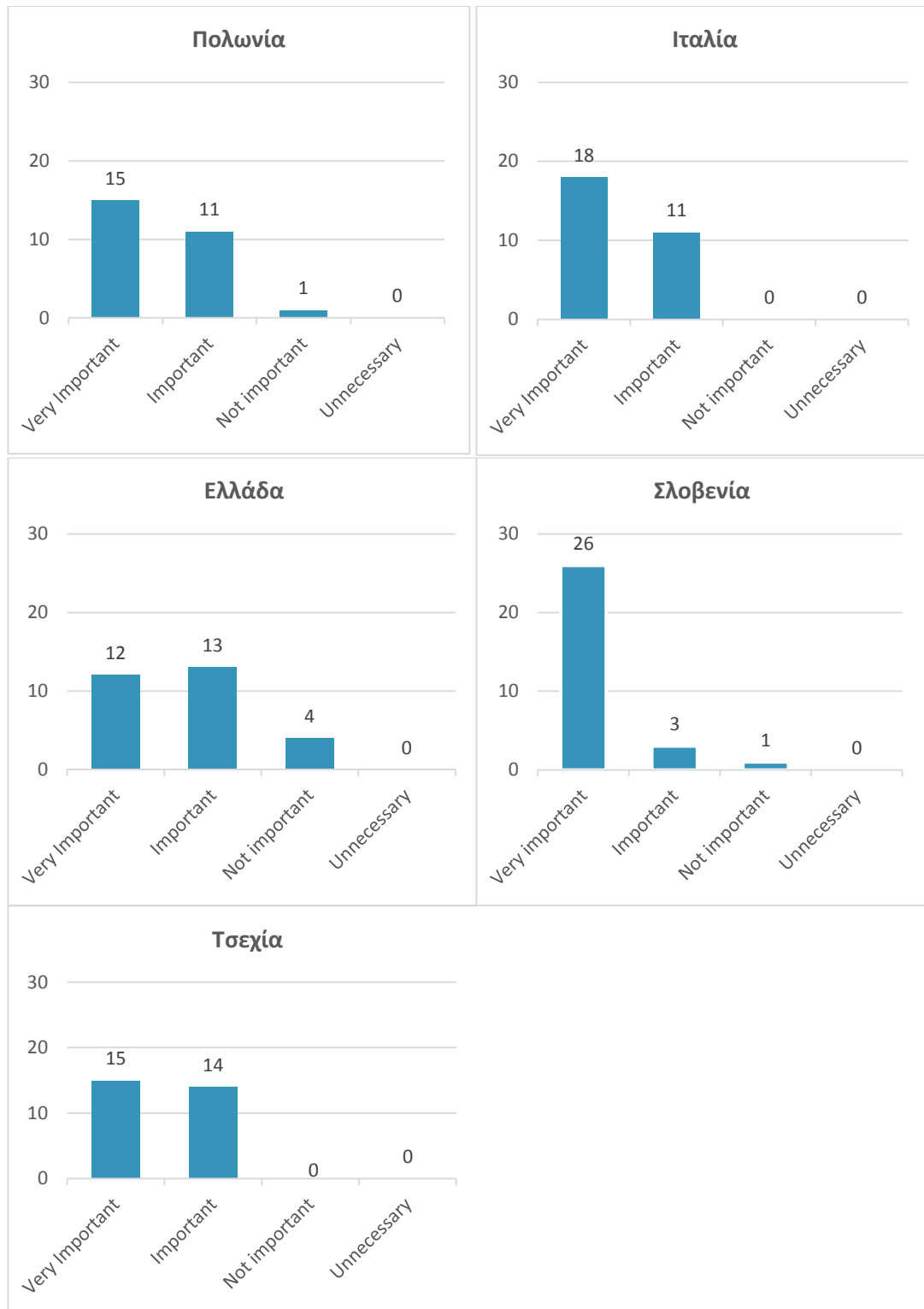
**Σχήμα 12. Κατηγορίες κόστους**

Η τέταρτη ερώτηση (Σχήμα 13) αυτής της ενότητας αφορούσε την διαφορετικότητα μεταξύ σταθερών και μεταβλητών εξόδων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ήταν σημαντική η διάκριση μεταξύ σταθερών εξόδων και μεταβλητών εξόδων της επιχείρησης. Μόνο κάποιοι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν ήταν σημαντική (8% των απαντήσεων από τις χώρες εταίρους) ή περιττή (1 άτομο από την Πολωνία).



**Σχήμα 13. Διαφοροποίηση μεταξύ σταθερών και μεταβλητών εξόδων**

Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας (Σχήμα 14) σχετιζόταν με τις στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις οικονομικές πτυχές. Στην Πολωνία, την Ιταλία, την Ελλάδα και την Τσεχία η άποψη ήταν είτε πολύ σημαντική ή σημαντική για τους ερωτηθέντες. Δεν ήταν μεγάλη η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών. Σε αντίθεση με αυτές τις χώρες, στη Σλοβενία η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αυτό το ζήτημα είναι πολύ σημαντικό (87%).

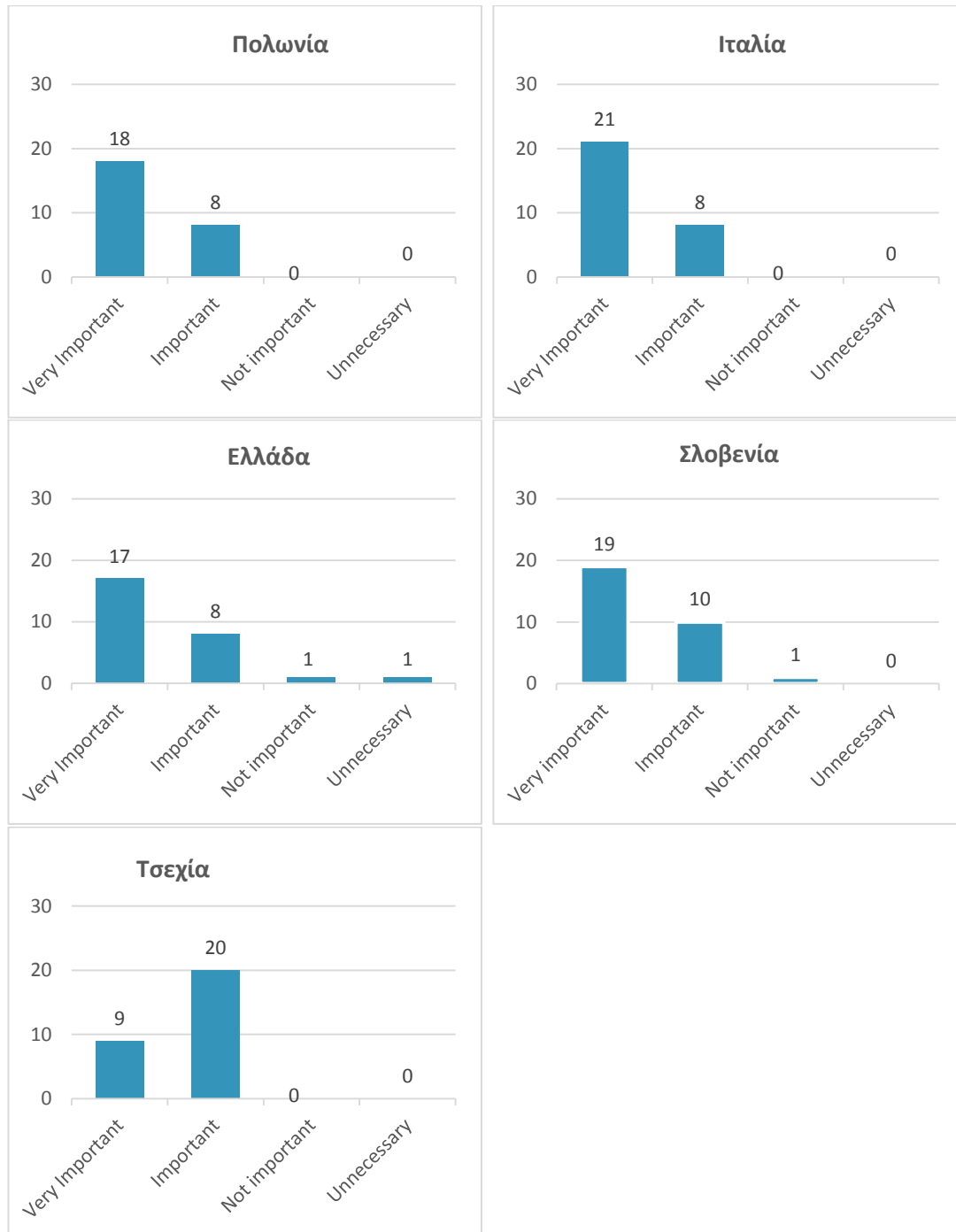


**Σχήμα 14. Στρατηγικές αποφάσεις που σχετίζονται με τις οικονομικές πτυχές**

Συνοψίζοντας αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου, αποδείχθηκε ότι η **οικονομική πτυχή** είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση. Είναι ξεκάθαρο ότι χωρίς χρήματα δεν υπάρχει καμία πιθανότητα να διατηρηθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα. Φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες γνωρίζουν την σημασία των οικονομικών γνώσεων και δεξιοτήτων και για αυτό αξιολόγησαν αυτές τις πτυχές σε υψηλό επίπεδο.

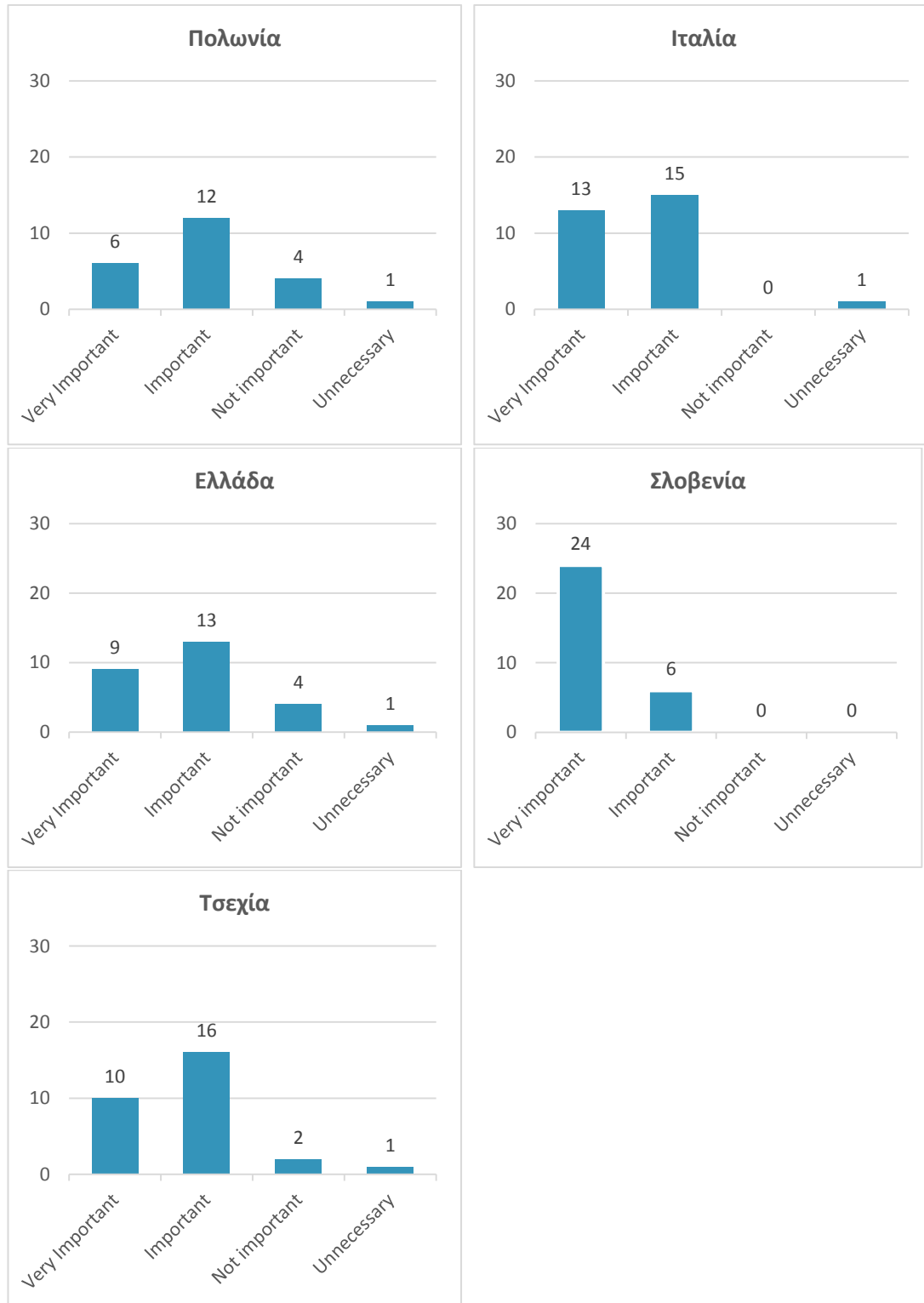
#### ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ/ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η πρώτη ερώτηση (Σχήμα 15) αυτής της ενότητας σχετιζόταν με το θέμα των σχέσεων με τους πελάτες και τα κανάλια επικοινωνίας σχετικά με την αποτελεσματική επικοινωνία. Ήταν προφανές ότι αυτή η πτυχή ήταν πολύ σημαντική για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε όλες τις χώρες εταίρους. Επιπλέον πολλοί από αυτούς δήλωσαν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία ήταν σημαντική. Μόνο 1 άτομο από την Ελλάδα και 1 άτομο από την Σλοβενία δήλωσαν ότι δεν είναι σημαντική.



Σχήμα 15. Αποτελεσματική επικοινωνία

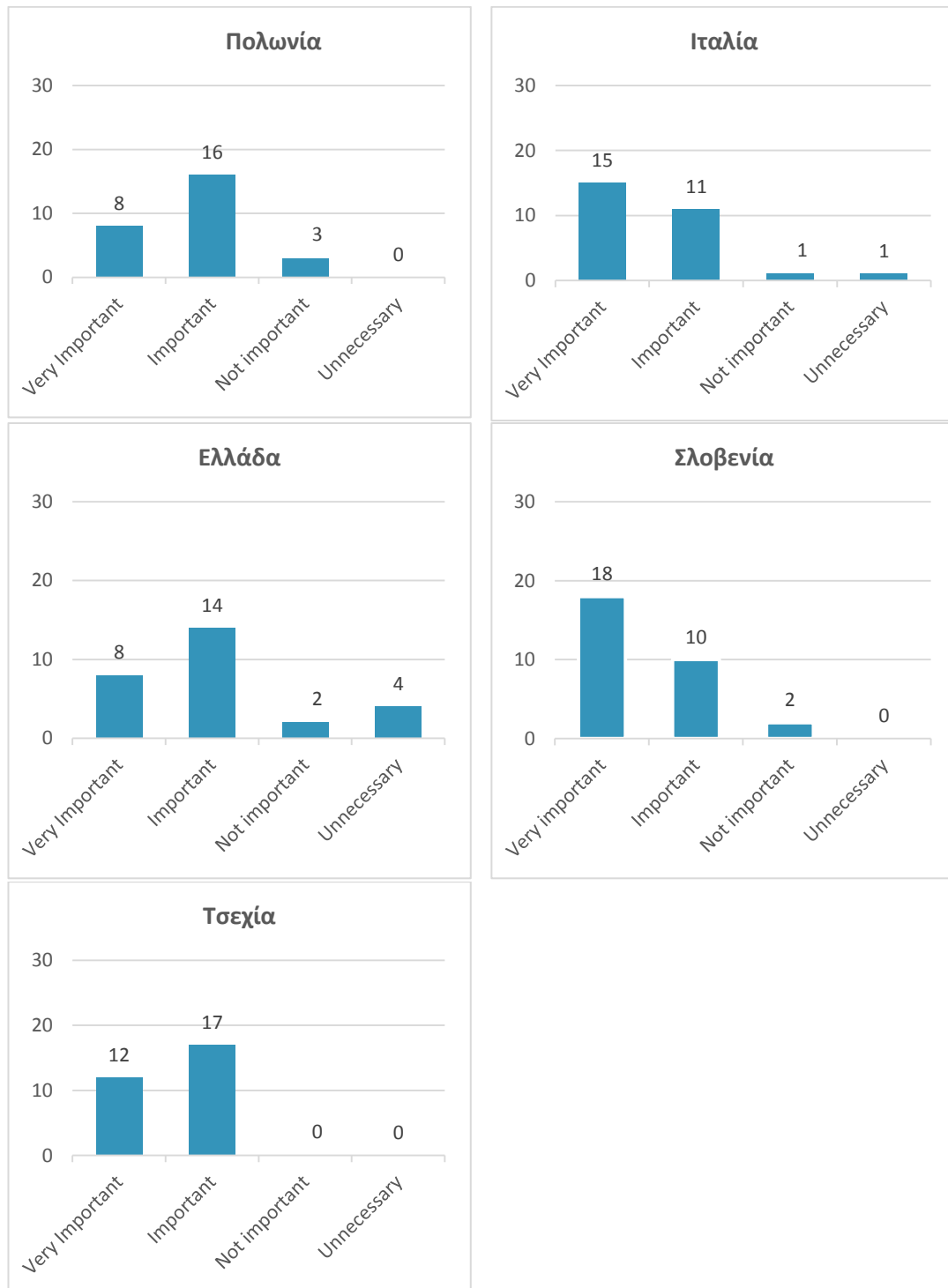
Το επόμενο μέρος (Σχήμα 16) της ενότητας σχετιζόταν με το κίνητρο των επιχειρηματιών για κοινή συνεργασία. Ένα υψηλό ποσοστό ερωτηθέντων από τις χώρες εταίρους δήλωσαν ότι είναι σημαντικό ή πολύ σημαντικό το κίνητρο των επιχειρηματιών για κοινή συνεργασία με τους πελάτες. Πολλοί ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν είναι σημαντικό (4 άτομα στην Πολωνία, 4 άτομα στην Ελλάδα και 2 άτομα στην Τσεχία) είπαν ότι είναι περιττό.



Σχήμα 16. Κίνητρο για κοινή συνεργασία



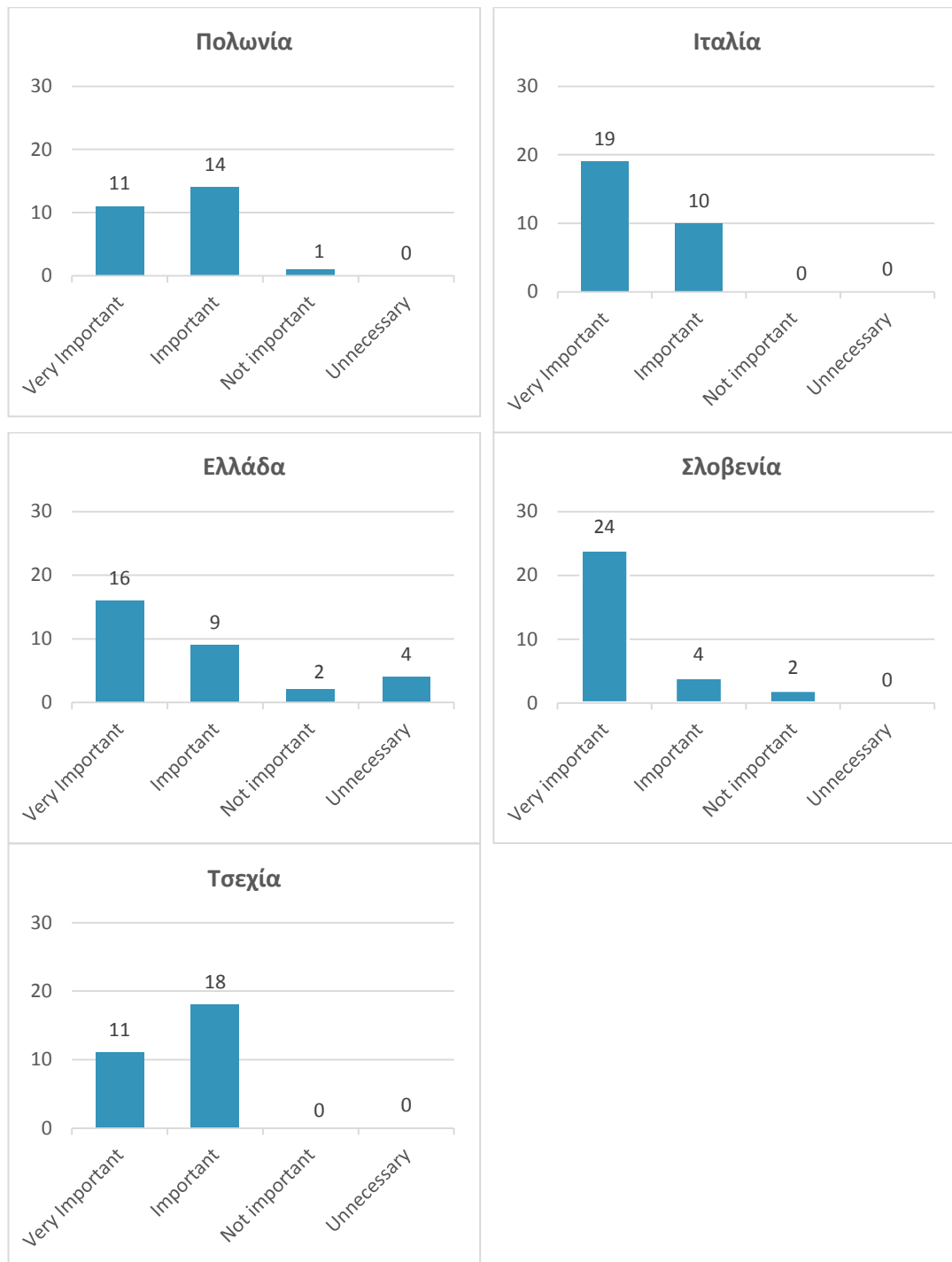
Η επικοινωνία με τους πελάτες μέσω διαφορετικών καναλιών ήταν πολύ σημαντική ή σημαντική για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε όλες τις χώρες εταιρείου. Όπως δείχνει το Σχήμα 17, μόνο λίγοι από αυτούς είπαν ότι δεν είναι σημαντικό και περιττό.



**Σχήμα 17. Κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες**

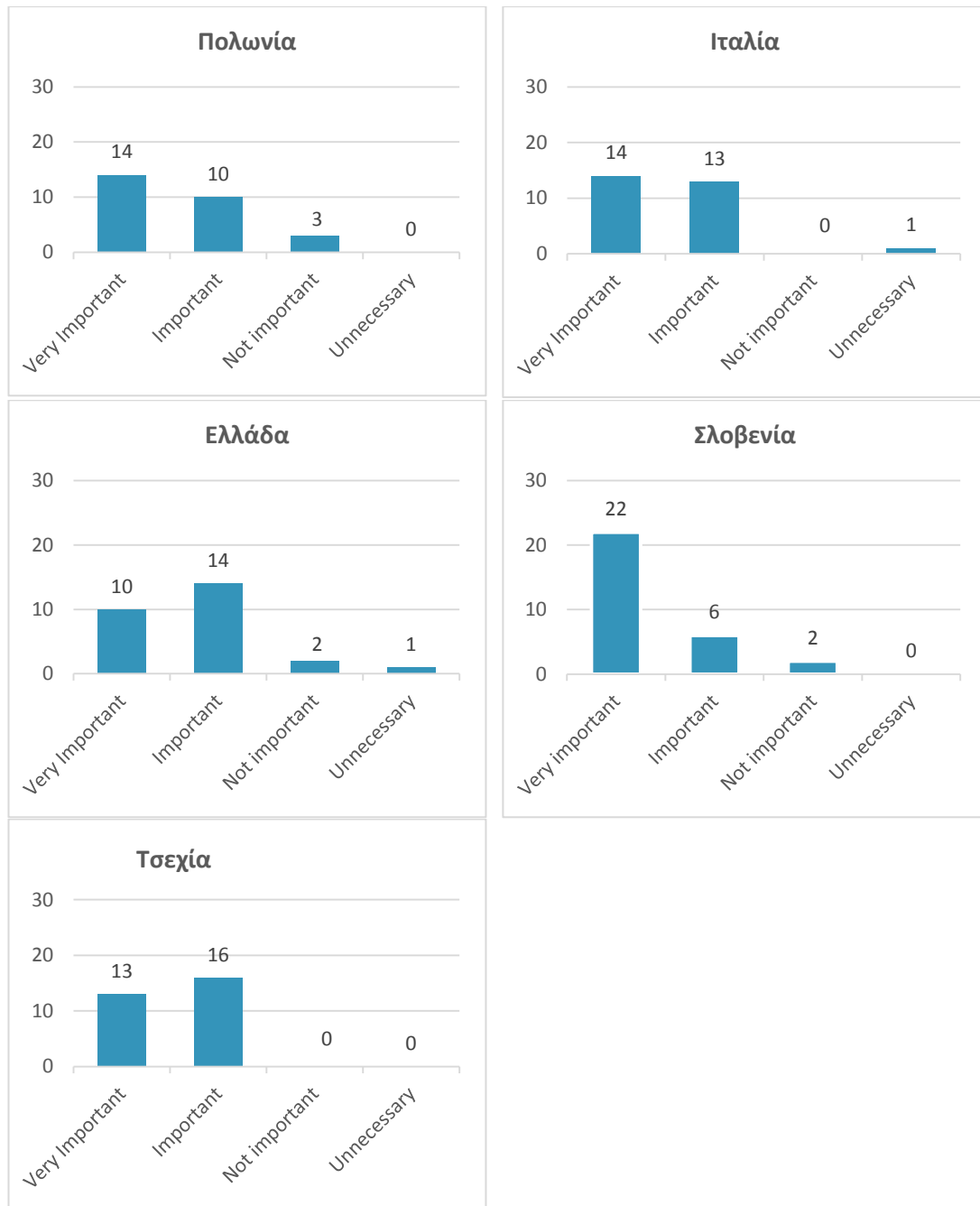
Το τέταρτο ερώτημα αυτής της ενότητας αφορούσε το ζήτημα της διαχείρισης του χρόνου. 57% από όλους τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου είναι πολύ σημαντική, ενώ το 39% αυτών δήλωσαν ότι είναι σημαντική για την επιχείρηση. Μόνο το 4% των συμμετεχόντων είπαν ότι δεν είναι σημαντική. Στην Ελλάδα

μπορούμε επίσης να παρατηρήσουμε ότι το 13% των ατόμων δήλωσαν ότι η διαχείριση του χρόνου είναι περιττή για την δημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.



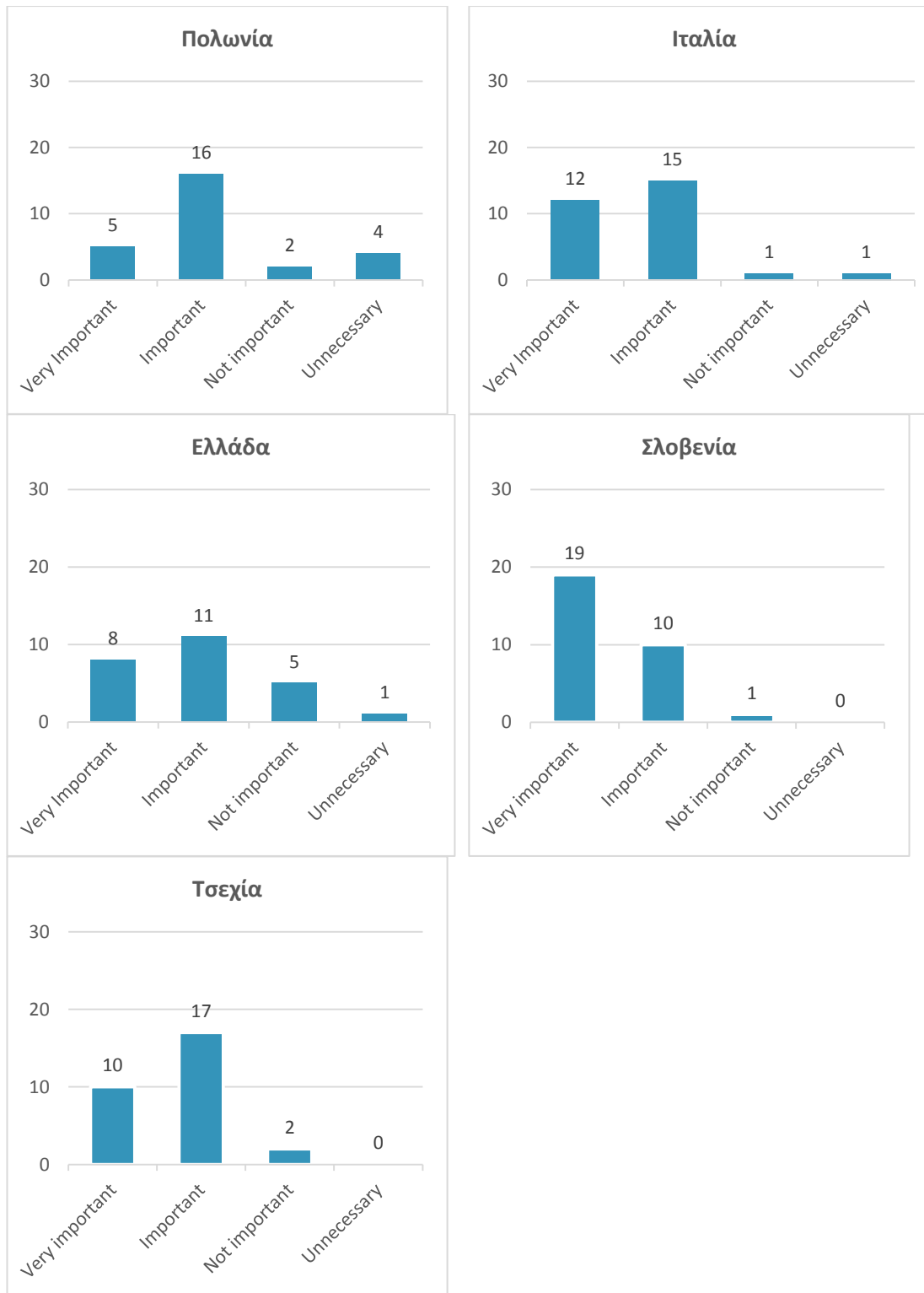
Σχήμα 18. Διαχείριση χρόνου

Το τέταρτο ερώτημα αυτής της ενότητας (Σχήμα 19) σχετιζόταν με την στρατηγική συνεργασίας. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι αυτό το ζήτημα είναι είτε πολύ σημαντικό (51% για όλες τις χώρες εταίρους) ή σημαντικό (41% για όλες τις χώρες εταίρους). 5% από αυτούς είπαν ότι δεν είναι σημαντικό και μόνο 2 άτομα παραδέχθηκαν ότι δεν είναι απαραίτητο.



**Σχήμα 19. Στρατηγική συνεργασίας**

Η τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας (Σχήμα 20) αφορούσε την εξέταση των ιδεών των πελατών. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (49%) δήλωσαν ότι είναι μια σημαντική πτυχή. 38% από αυτούς το αντιλήφθηκαν ως πολύ σημαντικό. 12% από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν είναι σημαντικό ή περιττό.



**Σχήμα 20. Εξέταση των ιδεών των πελατών**

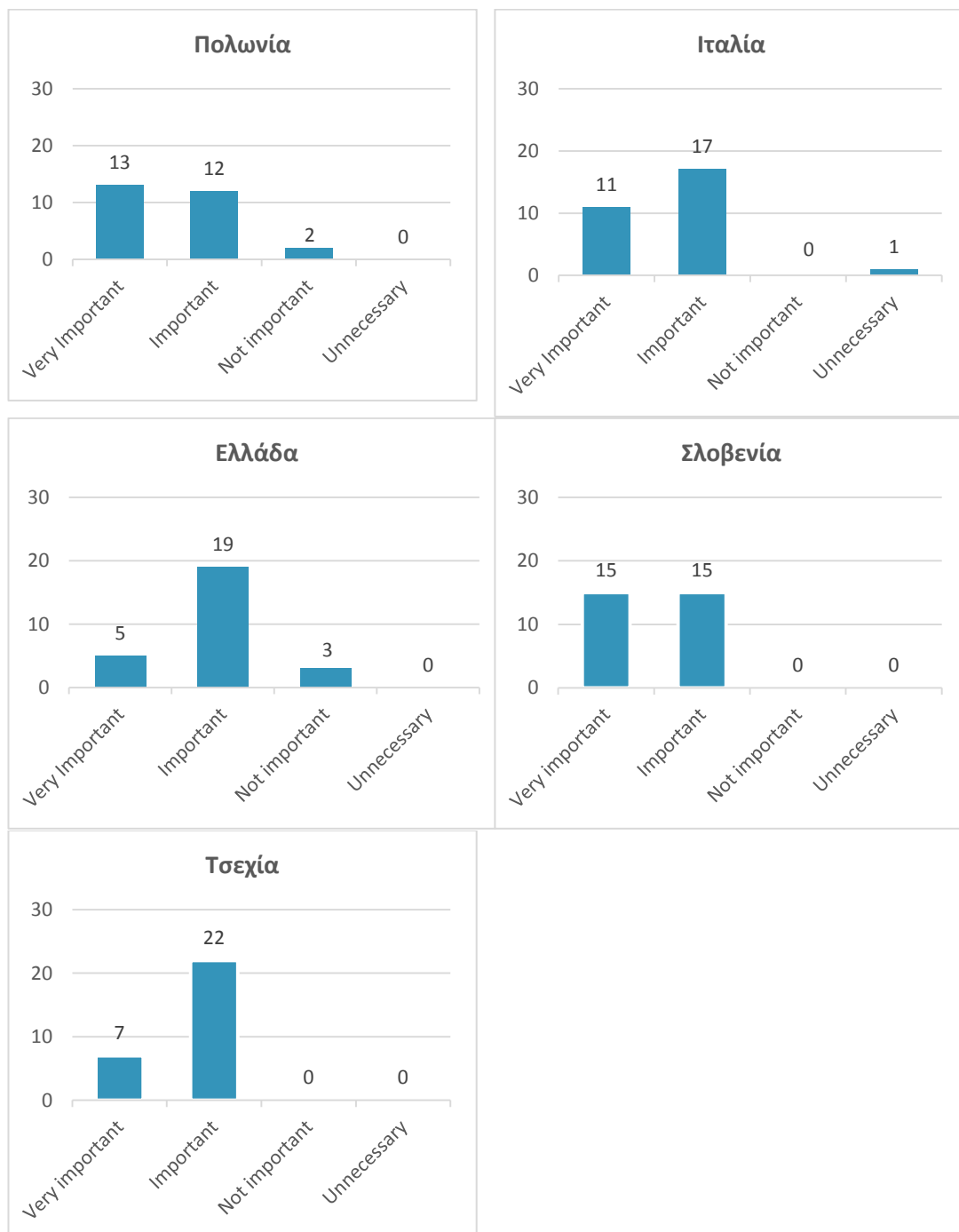
Συνοψίζοντας την ενότητα “ σχέση με τους πελάτες/ κανάλια επικοινωνίας” μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι ερωτηθέντες αντιλήφθηκαν σχεδόν όλες τις πτυχές ως πολύ σημαντικές ή σημαντικές. Αυτό που μπορεί να έχει ενδιαφέρον, είναι το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες δεν συμφωνούν απόλυτα ότι η εξέταση των ιδεών των πελατών θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανάπτυξη την επιχείρησης. Φαίνεται ότι στις μέρες μας , προκειμένου να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των πελατών, είναι μερικές φορές σημαντικό να εξετάσουμε τις



ανάγκες τους και να τροποποιήσουμε το επιχειρηματικό μοντέλο αν αυτό επιφέρει περισσότερα κέρδη.

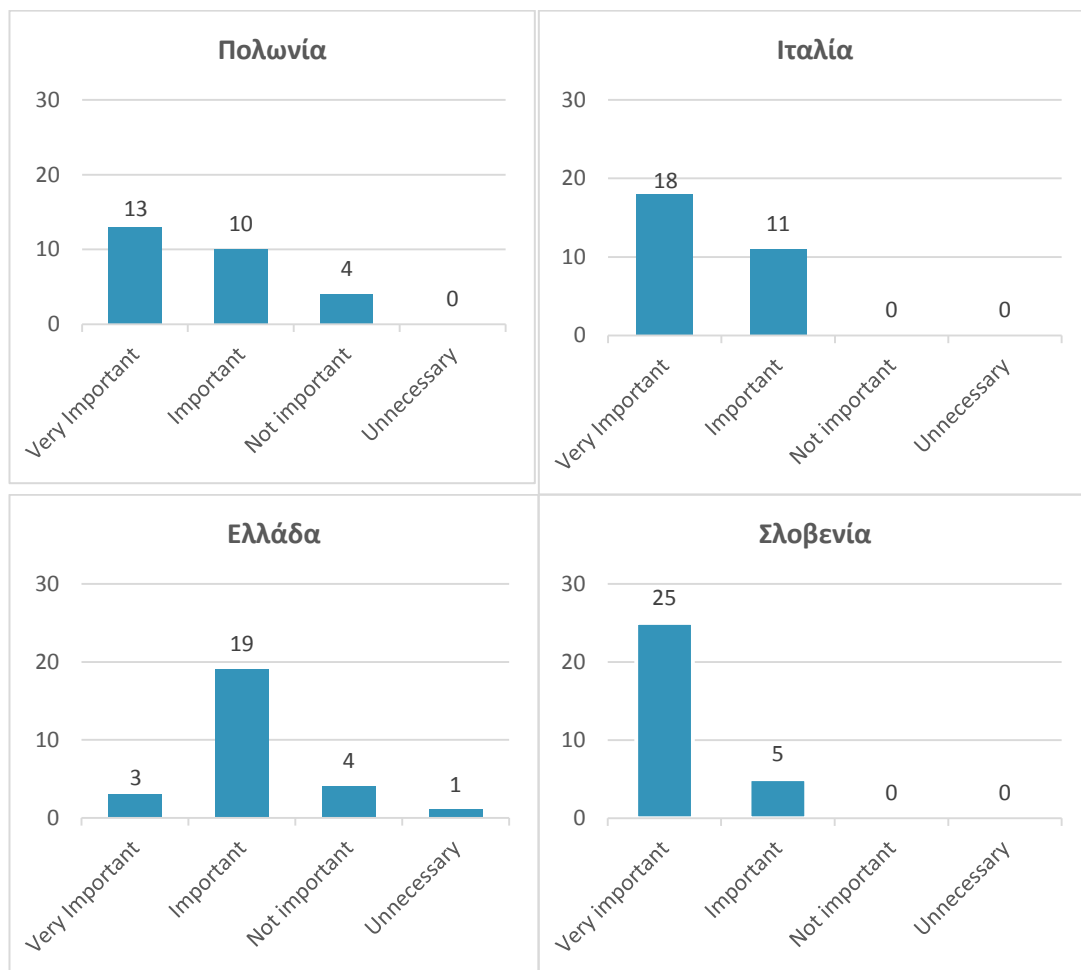
### ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΡΟΕΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ

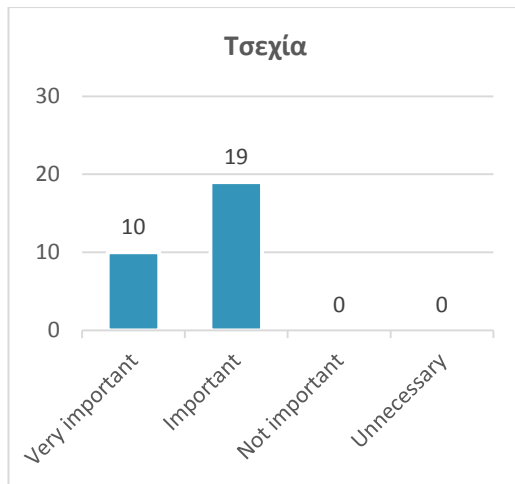
Σε αυτή την ενότητα ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να σκεφθούν σχετικά με τις ροές των εσόδων και την πρόταση της αξίας. Η πρώτη ερώτηση αυτής της ενότητας (Σχήμα 21) αφορούσε τις πηγές εσόδων την επιχείρησης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι πολύ σημαντικό (36%) ή (60%). Μόνο λίγοι από αυτούς δήλωσαν ότι δεν είναι σημαντικό.



Σχήμα 21. Ροές εσόδων

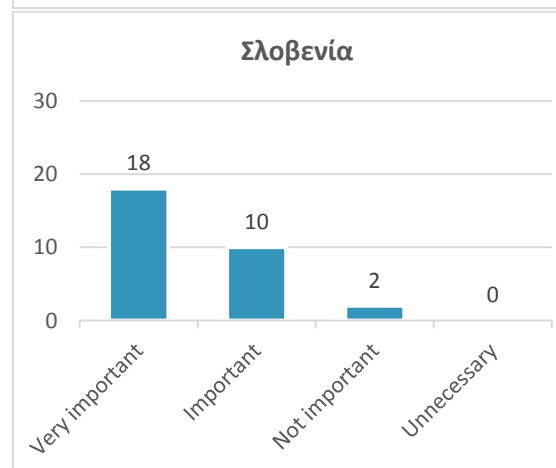
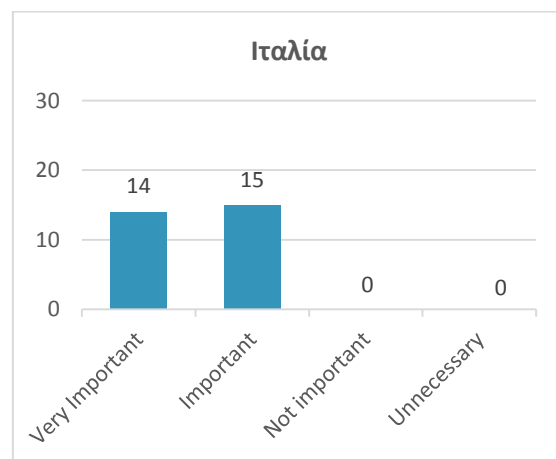
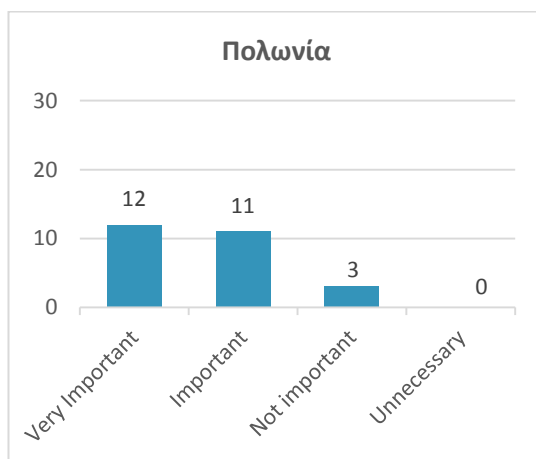
Η δεύτερη ερώτηση αυτής της ενότητας (Σχήμα 22) σχετιζόταν με τα εμπορεύματα που προσφέρονται προς πώληση. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι πολύ σημαντική η προσφορά διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες. Ανάλογα με την κατάτμηση της αγοράς, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Ωστόσο, κατά την διάρκεια της συνέντευξης το 6% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η πρόταση της αξίας δεν είναι σημαντική για την επιχείρηση και πιθανώς δεν θα πρέπει να συμπεριληφθεί στον σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου.

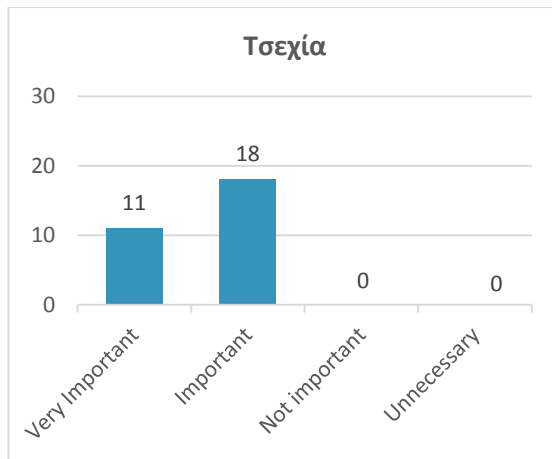




**Σχήμα 22. Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες**

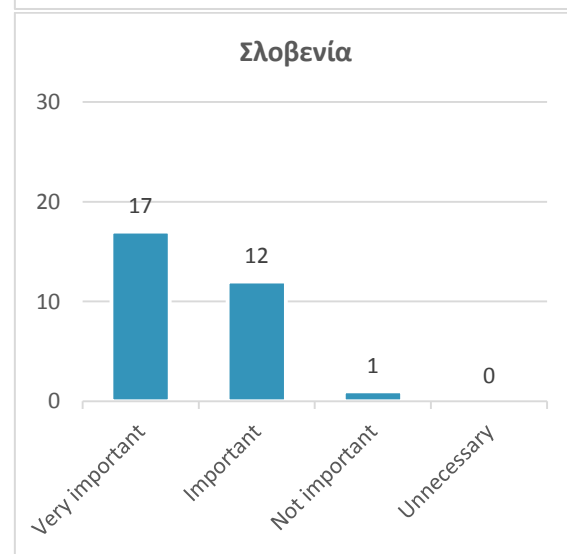
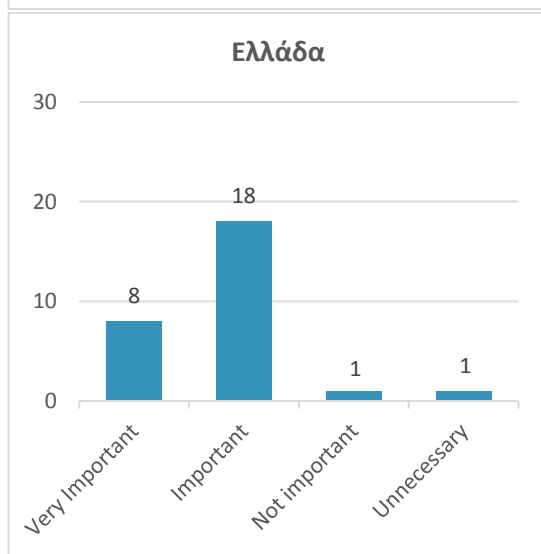
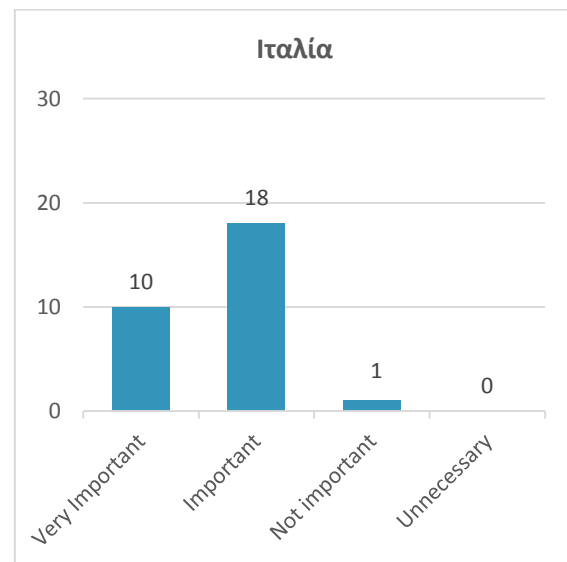
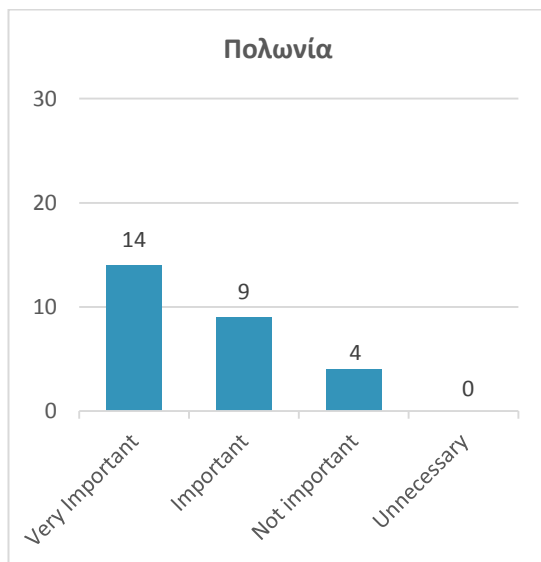
Το τρίτο ερώτημα της ενότητας (Σχήμα 23) αφορούσε την επιλογή των μηχανισμών τιμολόγησης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ήταν πολύ σημαντικό ή σημαντικό για την επιχείρηση να επιλέξουν τον κατάλληλο μηχανισμό τιμολόγησης. Μόνο 5% από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν είναι σημαντικό.



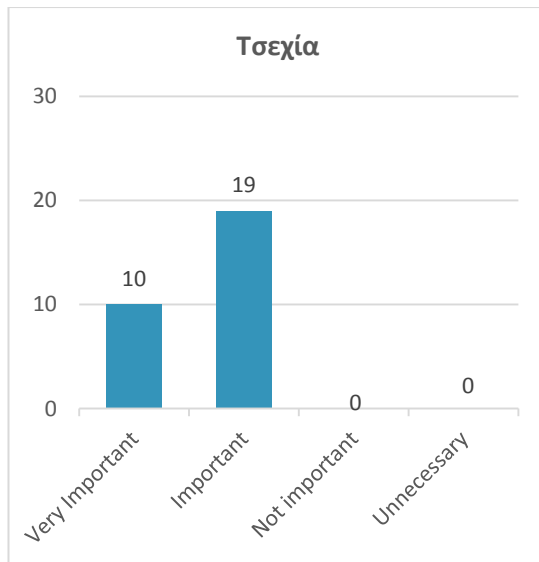


**Σχήμα 23. Επιλογή μηχανισμού τιμολόγησης**

Το τέταρτο ερώτημα αυτής της ενότητας (Σχήμα 24) σχετιζόταν με την χρήση του κατάλληλου μηχανισμού τιμολόγησης. Οι απαντήσεις ήταν παρόμοιες, με εκείνες που αφορούσαν την ερώτηση για την επιλογή του μηχανισμού τιμολόγησης- ήταν πολύ σημαντικό ή σημαντικό για τους ερωτηθέντες.

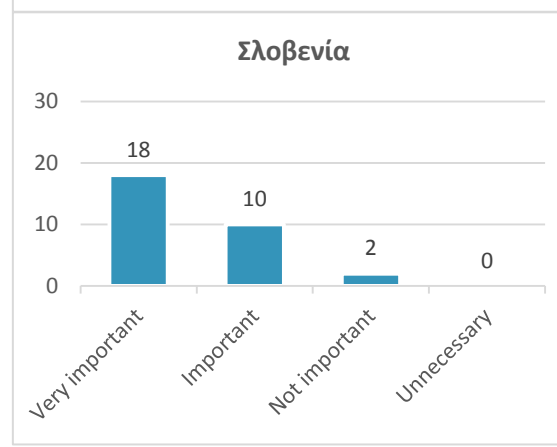
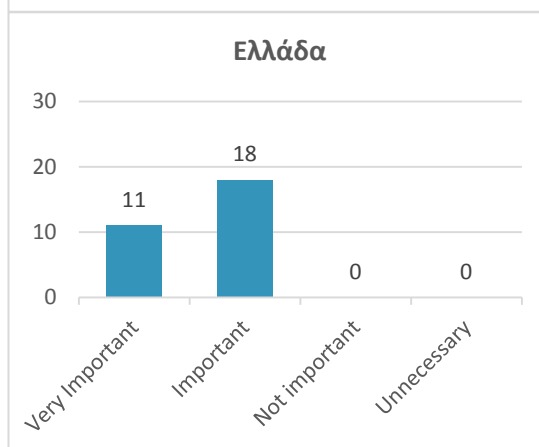
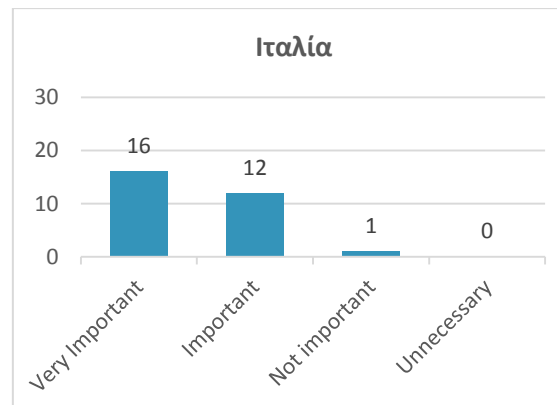
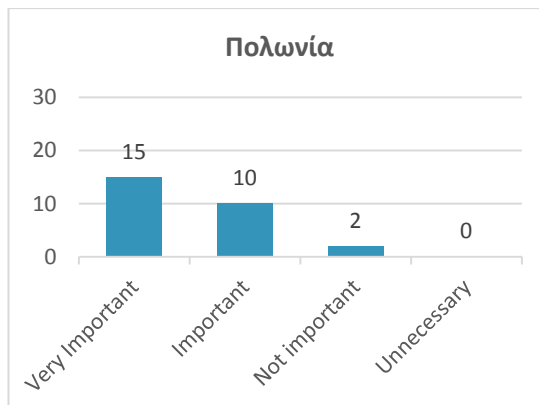


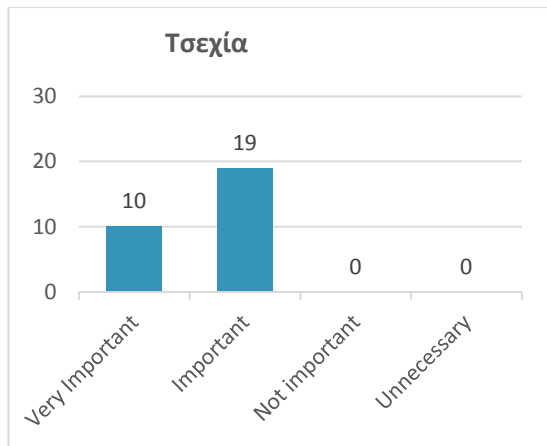




**Σχήμα 24. Χρήση του κατάλληλου μηχανισμού τιμολόγησης**

Η τελευταία ερώτηση της ενότητας (Σχήμα 25) αφορούσε τον υπολογισμό της διαφήμισης, της μεσιτείας, της αδειοδότησης, της ενοικίασης και του κόστους χρήσης. Περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες (49%) είπαν ότι ήταν πολύ σημαντικό να υπολογισθεί η διαφήμιση, η μεσιτεία, η αδειοδότηση, η ενοικίαση και το κόστος χρήσης. 49% από αυτούς επίσης δήλωσαν ότι είναι πολύ σημαντικό.





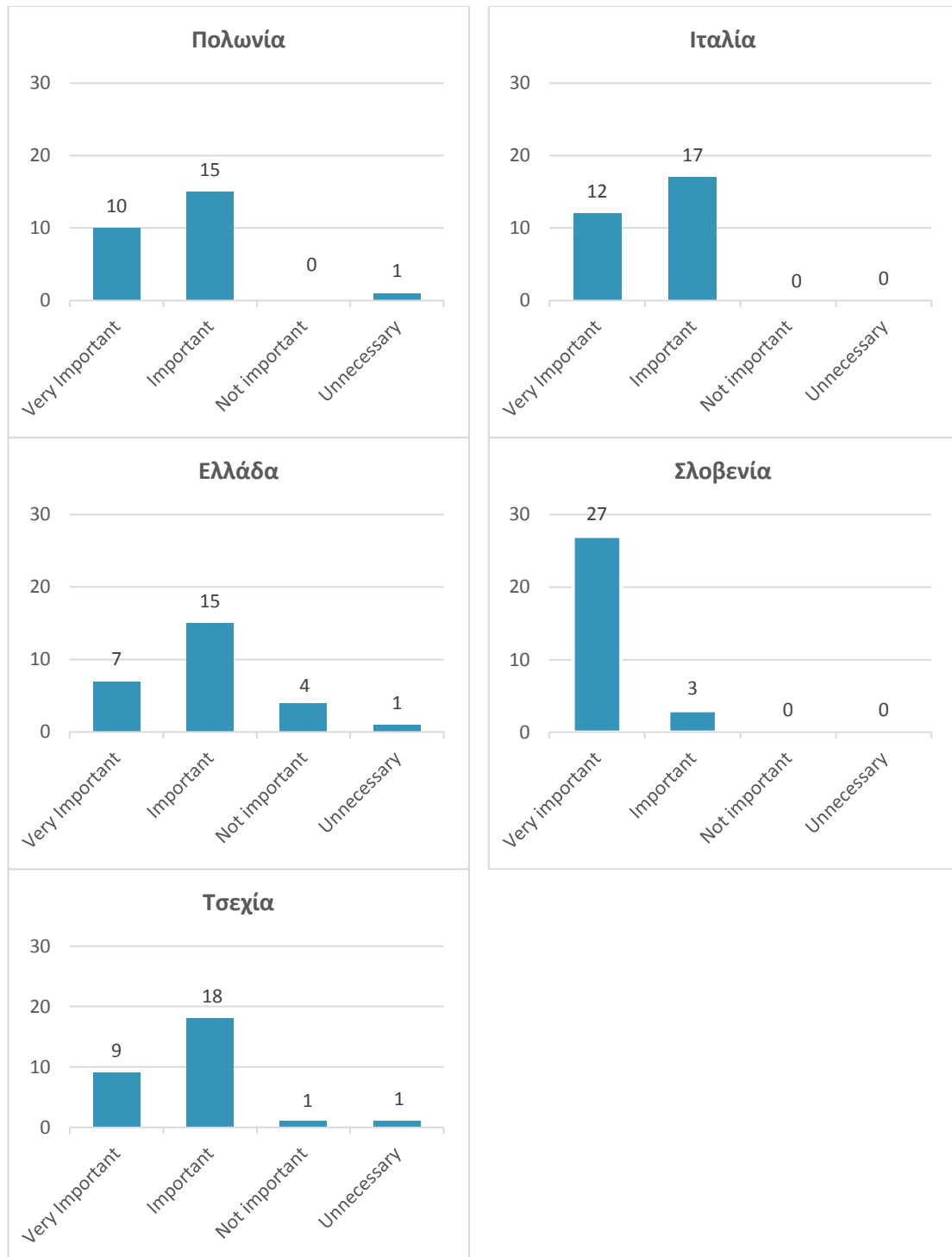
**Σχήμα 25. Υπολογισμός διαφήμισης, μεσιτείας, αδειοδότησης, ενοικίασης και κόστος χρήσης.**

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε 6 γενικές ερωτήσεις που περιλάμβαναν τις ακόλουθες πτυχές:

- Τη βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου έναντι της επιτυχίας μιας επιχείρησης
- Την χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων για την σχεδίαση ενός επιτυχημένου μοντέλου
- Την αύξηση της ευαισθητοποίησης για την σημαντικότητα των επιχειρησιακών μοντέλων
- Ο ρόλος του έργου στη βελτίωση των δεξιοτήτων της αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας νέων επιχειρήσεων
- Τη γνώση σχετικά με τα επιχειρησιακά μοντέλα και την μείωση των φραγμών στην δημιουργία νέων επιχειρήσεων

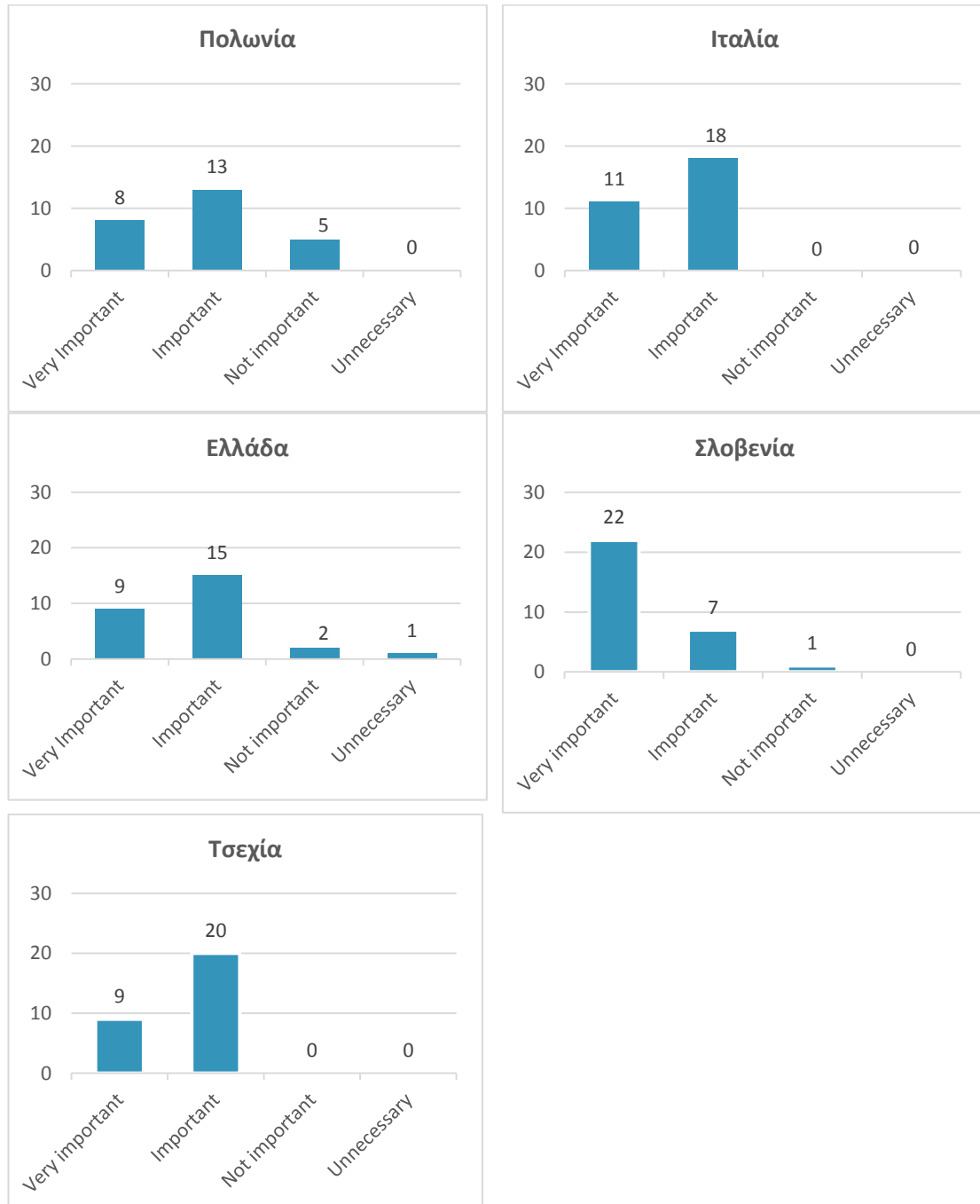
Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση “είναι η βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης;” (Σχήμα 26). Οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές ανάλογα με την χώρα. Στην Πολωνία και την Ιταλία οι απαντήσεις πολύ σημαντικό ήταν περίπου 50/50. Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η βελτίωση των επιχειρηματικών μοντέλων είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης. Στη Σλοβενία, το 90% των ερωτηθέντων παραδέχθηκε ότι αυτή η πτυχή είναι πολύ σημαντική.



**Σχήμα 26. Βελτίωση επιχειρηματικού μοντέλου έναντι επιτυχίας**

Τα αποτελέσματα του δευτέρου ερωτήματος “μήπως η χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων βοηθήσουν στον σχεδιασμό ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου;” Παρουσιάζονται στο Σχήμα 27. Ομοίως όπως στο Σχήμα 26, οι απαντήσεις είναι πολύ διαφορετικές. Στην Πολωνία, οι ερωτηθέντες προσανατολίστηκαν προς τις απαντήσεις “πολύ σημαντικό” (31%) και “σημαντικό” (50%). Ωστόσο, 19% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι η χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων δεν ήταν σημαντική για τον σχεδιασμό ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου. Στην Ιταλία, η πλειοψηφία των ατόμων είτε ότι αυτή

η πτυχή είναι σημαντική (62%) και πολύ σημαντική (38%). Στην Ελλάδα το 56% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι η χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων ήταν σημαντική για τον σχεδιασμό ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου, ενώ το % των ερωτηθέντων αντιλήφθηκε ότι αυτή η πτυχή είναι πολύ σημαντική. Στην Σλοβενία η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι αυτή η πτυχή είναι πολύ σημαντική και αυτό ήταν το αντίθετο για την Τσεχική, όπου αυτή η πτυχή θεωρήθηκε ως σημαντική.

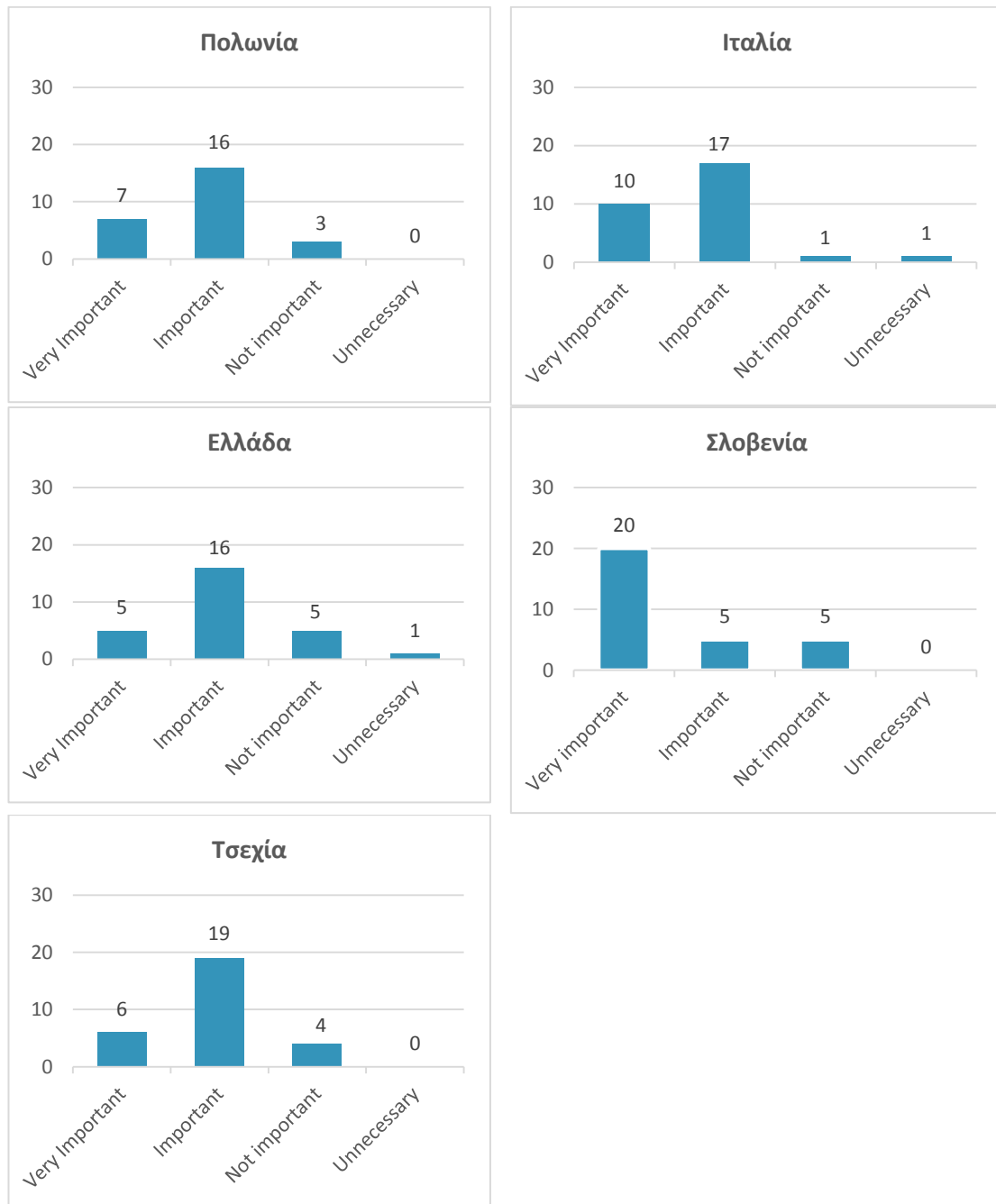


**Σχήμα 27. Η χρήση των κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων ως βοήθεια στον σχεδιασμό ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου**

Η Τρίτη ερώτηση ήταν “το έργο αυτό αυξάνει την ευαισθητοποίηση σχετικά με την σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων;” ( Σχήμα 28). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είπε

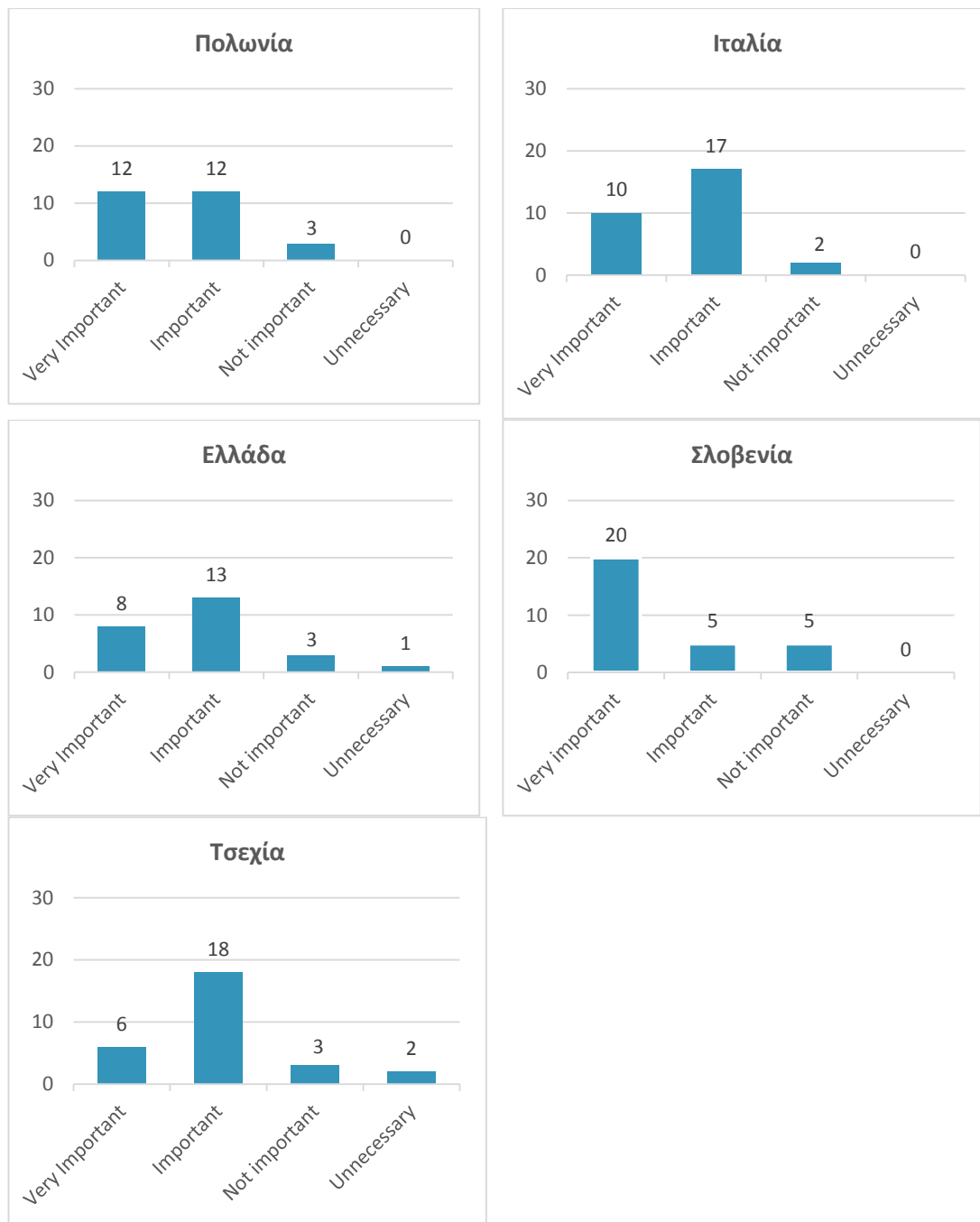


ότι το έργο ProBM αύξησε την ευαισθητοποίηση για την σημασία του επιχειρηματικού μοντέλου, ωστόσο μερικοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι αυτό δεν ήταν σημαντικό ή ακόμη και περιττό (14% του συνόλου).



**Σχήμα 28. Αύξηση της ευαισθητοποίησης για τα επιχειρηματικά μοντέλα**

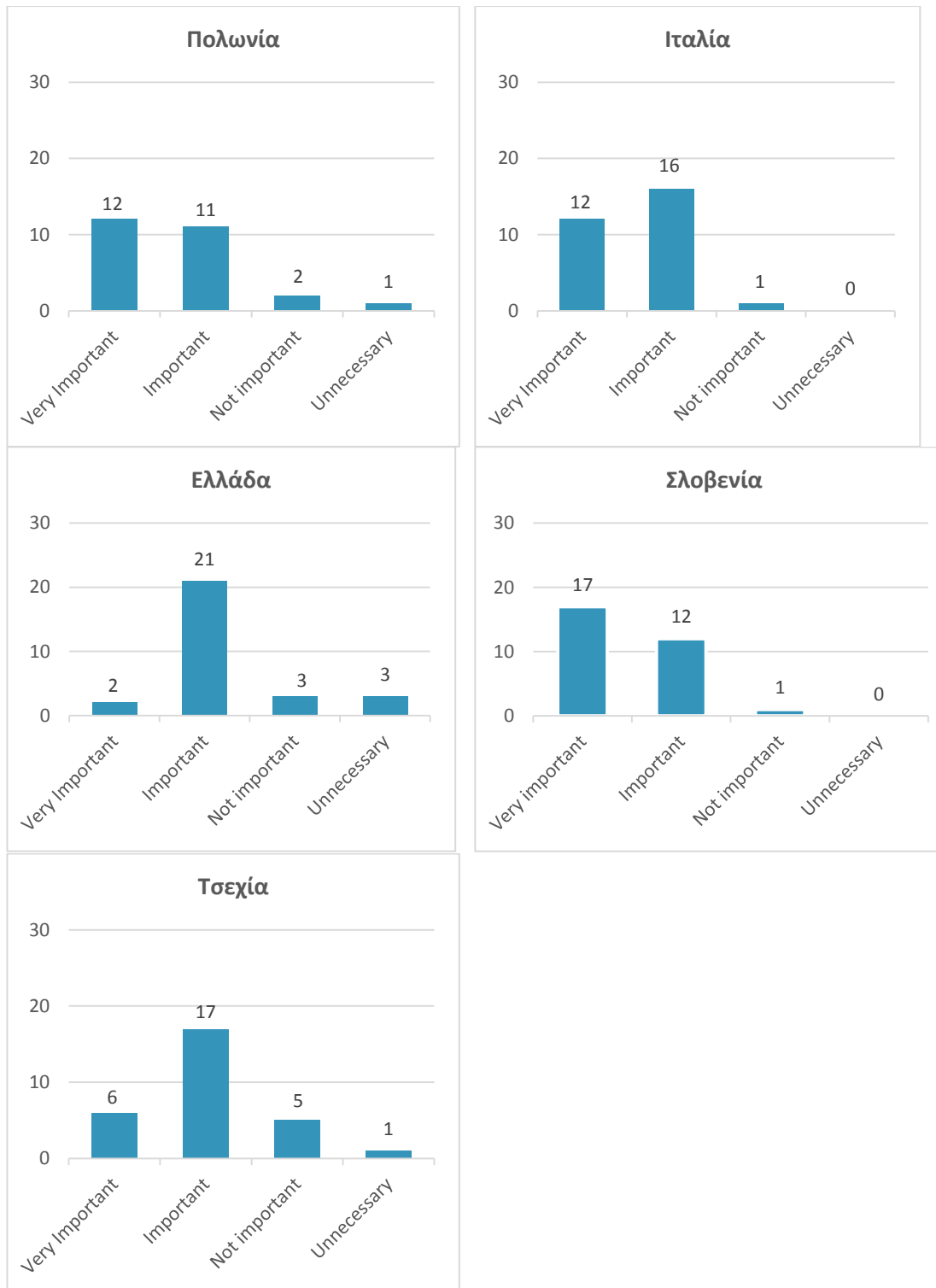
Το τέταρτο ερώτημα ήταν το ακόλουθο “το έργο αυτό βελτιώνει τις δεξιότητες για ικανότητα απασχόλησης και δημιουργία νέων επιχειρήσεων” (Σχήμα 29). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είτε δήλωσε ότι το έργο βελτίωσε τις δεξιότητες για απασχόληση και δημιουργία νέων επιχειρήσεων (πολύ σημαντικές ή σημαντικές πτυχές σε όλες τις χώρες εταίρους).



**Σχήμα 29. Ο ρόλος του έργου στην βελτίωση των δεξιοτήτων της αυτοαπασχόλησης και δημιουργίας νέων επιχειρήσεων**

Το πέμπτο ερώτημα ήταν: “θα βελτίωνε η χρήση ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου την κατάσταση στην αγορά εργασίας;” (Σχήμα 30). 54% των ερωτηθέντων είπαν ότι η χρήση ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου θα βελτίωνε σημαντικά την κατάσταση της αγοράς εργασίας, ενώ το 35% δήλωσε ότι η βελτίωση της κατάστασης της αγοράς εργασίας είναι πολύ σημαντική.

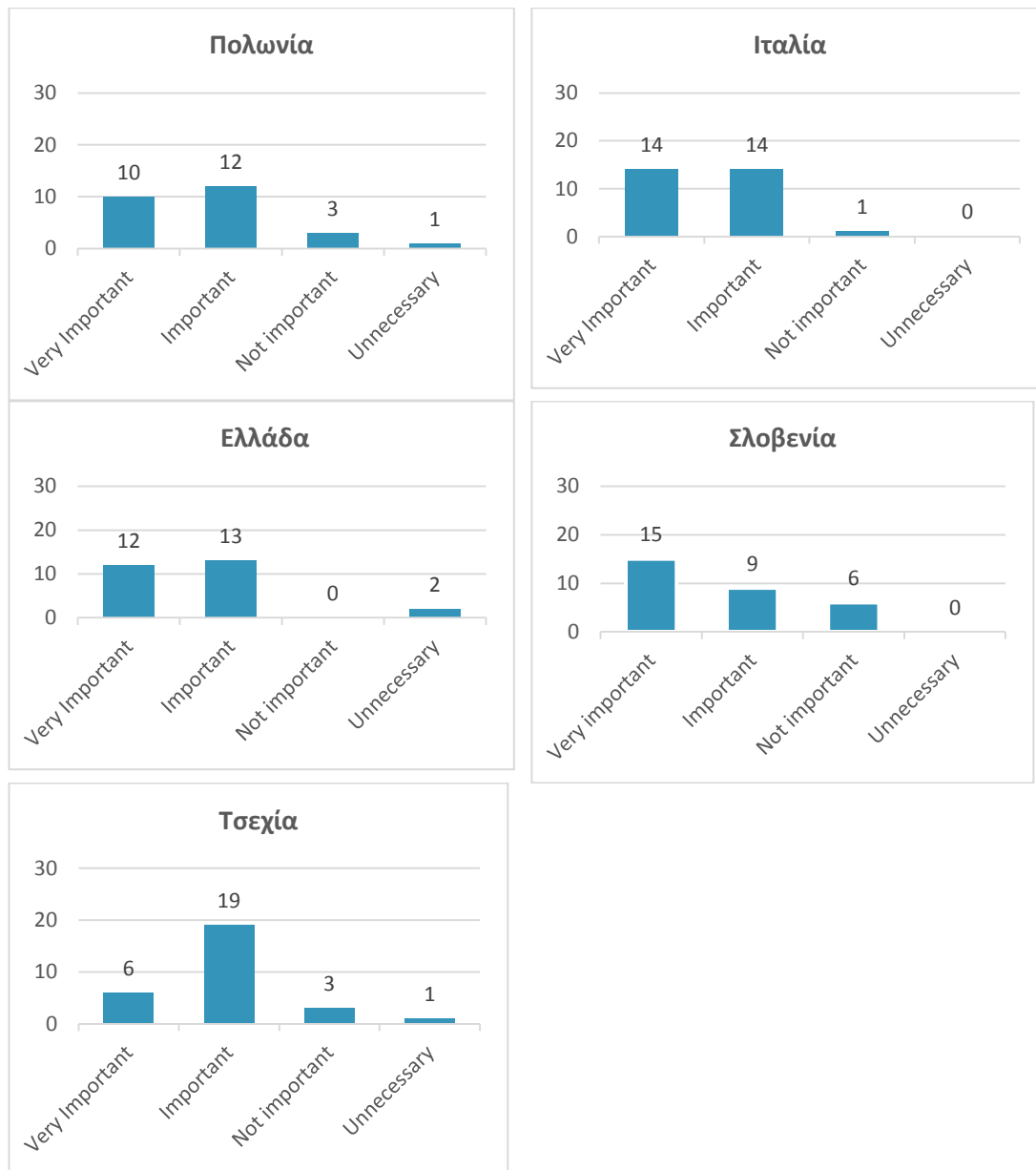
Από την άλλη πλευρά, 12% των ερωτηθέντων νομίζουν ότι η βελτίωση δεν θα είναι σημαντική ή δεν θα υπάρξει βελτίωση της κατάστασης.



**Σχήμα 30. Η χρήση ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου ως βελτίωση της κατάστασης της αγοράς**

Η τελευταία ερώτηση ήταν: “ οι γνώσεις για ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα μείωναν τα εμπόδια για την έναρξη της δικής σας επιχείρησης;” (Σχήμα 31). Περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι οι γνώσεις για ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα μείωναν σημαντικά τα εμπόδια για την έναρξη της δικής σας επιχείρησης (47%). 40% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι οι γνώσεις ήταν πολύ σημαντικές για την μείωση των εμποδίων

στην έναρξη της επιχείρησης. 12% των ερωτηθέντων παραδέχθηκε ότι αυτές οι πτυχές δεν ήταν σημαντικές ή έστω περιττές.



**Σχήμα 31. Γνώσεις στο επιχειρηματικό μοντέλο για την μείωση των εμποδίων στην έναρξη της δική σας επιχείρησης**

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, η συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο απάντησαν πολλές από τις ερωτήσεις ως “σημαντικό” και “πολύ σημαντικό”. Ένα πολύ χαμηλό ποσοστό απάντησαν με “όχι σημαντικό” και “περιττό”. Αυτό σημαίνει ότι το θέμα του επιχειρηματικού μοντέλου είναι πολύ ενδιαφέρον και σημαντικό για τις ομάδες στόχους.





Επιπλέον όσον αφορά την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την επαγγελματική κατάσταση, είναι παράγοντες που δεν έπαιξαν σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Μετά από αυτά τα αποτελέσματα, είναι προφανές ότι όποιος θέλει να εμπλακεί στην επιχειρηματική αγορά, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει την σημασία και στην σημαντικότητα των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου. Δεύτερον, για να επιτύχει μια επιχείρηση (είτε ως ιδιοκτήτης είτε ως μέλος) είναι απαραίτητη η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων προκειμένου να εκτελεσθούν σωστά τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου.

## ΠΗΓΕΣ

1. Applegate, L.M. (2001). E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape, [in:] G. Dickson & G. DeSanctis (eds.), *Information Technology and the Future Enterprise, New Models for Managers*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
2. Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013). *Business Models: A Challenging Agenda*, Strategic Organization 11(4) 418-427.
3. Battistella C. (2012). From Design Driven Innovation to Meaning Strategy, *Management Decision*, Vol. 50 Issue: 4, pp.718-743.
4. Bellman R., Clark Ch., Craft C., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations Research* 5(4), pp. 469-503.
5. Casadesus-Masanell, Ricart (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, No 43, pp. 195-215.
6. Eppler M., Hofmann F., Bresciani S. (2011). New Business Models through Collaborative Idea Generation, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 6 (December 2011) pp. 1323–1341.
7. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008). *Modele Biznesu Polskich Przedsiębiorstw*. Szkoła Główna Handlowa.
8. Gordon M.E. (2009) *Przedsiębiorczość*, Onepress / Helion, Gliwice.
9. Hamel G. (2002) *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press.
10. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. (2008). Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, No 12.
11. Jones G. M. (1960). Educators, Electrons and Business Models. A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, No 35(4), pp. 619–626.
12. Mele, C., Russo-Spena, T., Colurcio, M. (2010). Co-creating Value Innovation through Resource Integration. *International Journal of Quality and Service*, No 2, pp. 60-71.
13. Nenonen S., Storbacka K. (2010). Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-creation, *International Journal of Quality and Service Sciences*, No 2 (1), pp. 43-59.



14. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
15. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernada G., Smith A. (2014). *Value Proposition Design*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
16. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16.
17. Pisano P., Cautela C., Pironti M. (2014). *Changing Customer Roles to Innovate Business Models: An Overview of Design – Intensive Industries*, *Rivista Piccola Impresa / Small Business*, No 2.
18. Teece D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, pp. 172-194.
19. Timmers P. (1998). *Business Models for Electronic Markets*. European Commission, Directorate-General.
20. Trimi S., Berbegal-Mirabent J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, No 8(4), pp. 449-465.
21. Vedovato M. (2016). Strategy Visualization, Cognitive Frames, and Strategy Renewal in SMEs, *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-13.
22. Walsh J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, Vol. 6, No 3, pp. 280-321.
23. Weill P., Vitale M. R. (2001). *Place to Space – Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
24. Yee J., Walker A. Menzfield L. (2012). *The Use of Design Visualization Methods to Support Decision Making*, International Design Conference Dubrovnik – Croatia, pp. 1637-1648.
25. Zott Ch., Amit R., Massa L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. IESE Business School – University of Navarra.

#### Ιστοσελίδες

1. <http://www.sepiaconsulting.com.au/why-are-business-models-important/>
2. <http://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
3. <http://whatis.techtarget.com/definition/business-model>
4. <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
5. <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/slides/sr/Business%20models.pptx>
6. <http://ecommerce-digest.com>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)
8. <https://www.ngdata.com>
9. <http://businessmodeledge.com>