



# ΠΜΣ στις Ευρωπαϊκές Πολιτικές Νεολαίας, Επιχειρηματικότητας, Εκπαίδευσης και Πολιτισμού

“Συμβουλευτική στην Επιχειρηματικότητα και Επαγγελματικός  
Προσανατολισμός στην Αγορά εργασίας”

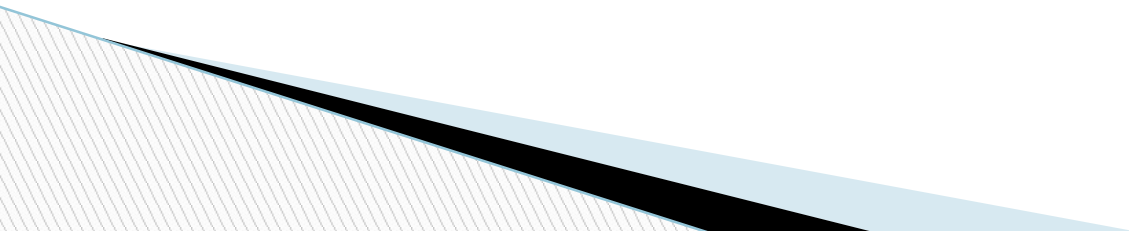
## Ενότητα: Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα & Business Coaching

Guest Lecture: Δρ Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
anagnos@uth.gr

# Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

- Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα
  - Business Model Canvas - Επιχειρηματικός Καμβάς
  - Τι είναι Business Coaching (Προσωπική Καθοδήγηση)
  - Χαρακτηριστικά του Business Coaching
  - Χρήσιμα Εργαλεία (Business Coaching Tools)
  - SMART
  - Grow Model
- 

# Εισαγωγή



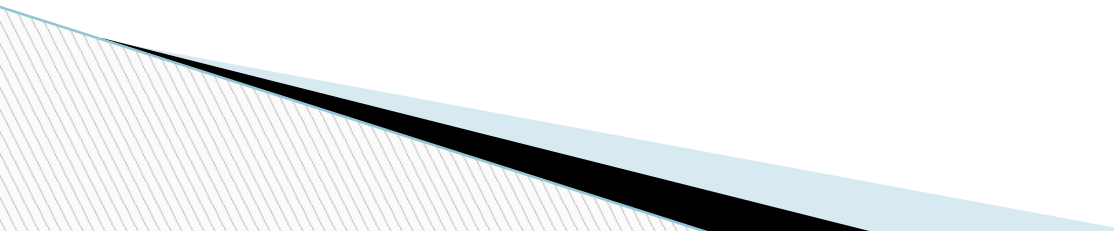
**Επιχειρηματικά**

**Οικοσυστήματα**

# Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Class size	Number of enterprises			Number of persons employed		
	Greece		EU-28	Greece		EU-28
	Number	Share	Share	Number	Share	Share
Micro	800,075	97.4%	93.0%	1,527,075	62.0%	29.7%
Small	18,958	2.3%	5.9%	398,514	16.2%	20.1%
Medium-sized	2,176	0.3%	0.9%	239,627	9.7%	16.8%
<b>SMEs</b>	<b>821,209</b>	<b>100.0%</b>	<b>99.8%</b>	<b>2,165,216</b>	<b>87.9%</b>	<b>66.6%</b>
Large	331	0.0%	0.2%	297,411	12.1%	33.4%
<b>Total</b>	<b>821,540</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,462,627</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

# Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

- Κλάδοι Προστιθέμενης Αξίας
  - Κατηγορίες Απασχολουμένων
  - Προστιθέμενη Εργασία ανά Εργαζόμενο
- 

# ΠΟΙΑ η Σημασία Επιχειρηματικών Οικοσυστημάτων

.....Σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από την οικοδόμηση των σωστών οικοσυστημάτων και συνεργασιών για να πετύχουν...

.....και αυτός είναι ο λόγος που είτε είμαστε νεοσύστατη εταιρεία είτε εταιρεία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων, πρέπει να καταλάβουμε πώς να τις χτίσουμε επειδή η επιχείρησή μας εξαρτάται από αυτήν.....

# ΤΙ ΕΙΝΑΙ Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα

## ΟΡΙΣΜΟΣ:

Σύνολο εταιρειών με συμπληρωματικές και **συνεργατικές σχέσεις** που δημιουργούν **στρατηγικές συνεργασίες** για την επίτευξη **προστιθέμενης αξίας** (value added) προς τους τελικούς χρήστες ή πελάτες.



# ΠΩΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα

- Αυτοί οι στρατηγικοί εταίροι μπορούν να αλληλοσυμπληρώνονται με διαφορετικούς τρόπους είτε με
  - (α) απευθείας προμήθεια προϊόντων μεταξύ τους
  - (β) συνδυασμό προϊόντων ή υπηρεσιών για την παροχή μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας
  - (γ) βρίσκοντας καλύτερα κανάλια για την επίτευξη του στόχου τους ή μιας μεγαλύτερης αγοράς.

Αυτοί οι συνδυασμοί δημιουργούν όλα αυτά που ονομάζουμε «επιχειρηματικό οικοσύστημα».

# ΠΟΙΟΙ οι Παράγοντες Επιτυχίας

- Κάθε συνδυασμός επιχειρήσεων, οικοσύστημα, συνεργασία, συγχώνευση εξαρτάται από τρεις παράγοντες/οδηγούς επιτυχίας:
- 1<sup>ος</sup> Παράγοντας: όλες οι εταιρείες μαζί πρέπει να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία από ότι μπορούσαν μόνες τους.
- 2<sup>ος</sup> Παράγοντας: το γκρουπ των επιχειρήσεων πρέπει να διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να φαίνεται ενωμένο - το οποίο είναι δύσκολο να επιτευχθεί ειδικά σε ένα οικοσύστημα όπου ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών ανταγωνίζονται μεταξύ τους
- 3<sup>ος</sup> Παράγοντας: η "πίτα" πρέπει να χωριστεί δίκαια, κάτι που και αυτό είναι πολύ δύσκολο, διότι σε ένα οικοσύστημα όλοι θέλουν να έχουν τη θέση του leader για τον εαυτό τους.

# Παράγοντες Επιτυχίας – Παράδειγμα IBM (H/Y)

- 1<sup>ος</sup> Παράγοντας: Πριν από πολλές δεκαετίες δημιουργήθηκε από μια συνεργασία μεταξύ της IBM, της Intel και της Microsoft, και γύρω από αυτήν την τριάδα, πολλές άλλες εταιρείες εντάχθηκαν στο οικοσύστημα με την πάροδο του χρόνου και μαζί, το υλικό, το λογισμικό και οι προμηθευτές εφαρμογών δημιούργησαν περισσότερη αξία
- 2<sup>ος</sup> Παράγοντας: Ενώ αρχικά, η IBM ήταν ο κύριος συνεργάτης και ενορχήστρωσε τις τάσεις του κλάδου, με την πάροδο του χρόνου, τόσο η Intel όσο και η Microsoft κέρδισαν την εξουσία και έγιναν οι κινητήριες δυνάμεις του οικοσυστήματος. Αλλά όλα αυτά τα χρόνια, όλοι εργάστηκαν προς ένα τεχνολογικό πρότυπο που τους κράτησε ενοποιημένους
- 3<sup>ος</sup> Παράγοντας: Όσον αφορά το το διαχωρισμό της πίτας, η Intel και η Microsoft κέρδισαν πολύ περισσότερα από την IBM με την πάροδο του χρόνου, διότι ανέπτυξαν μια μοναδική θέση στο οικοσύστημα

# 4 Βασικές Αρχές για ένα Οικοσύστημα

- Ο τύπος: είτε πρόκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία, καθώς το συνολικό σύστημα πρέπει να λειτουργεί καλά
- Η πλατφόρμα επικοινωνίας και συνεργασίας: αυτή θα μπορούσε να είναι μια πλατφόρμα τεχνολογίας, όπου οι εταιρείες γράφουν στον ίδιο κώδικα.
- Το πλεονέκτημα της Δικτύωσης: ή το λειτουργικό μοντέλο δημιουργίας αξίας. Το βασικό πράγμα με οποιοδήποτε επιχειρηματικό οικοσύστημα είναι ότι καθώς γίνεται μεγαλύτερο και πιο διαφορετικό, μπορεί να ανταγωνιστεί καλύτερα ενάντια σε άλλες εταιρείες και άλλα οικοσυστήματα, δημιουργώντας μεγαλύτερη αξία για τα ενεργά μέλη του.
- Δικαιοσύνη: αυτό καθορίζει ποιος βρίσκεται στο οικοσύστημα και σημαίνει επίσης ότι κάθε εταιρεία πρέπει να κατακτήσει τέτοιου είδους αξία ώστε να είναι σημαντική για τους υπόλοιπους

# Βασικά Ζητήματα

## Σχεδιασμού Οικοσυστήματος (1)

□ Λίστα σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος:

- The WHY : 1) Γιατί χρειάζονται συνεργασίες; 2) Πόσες χρειάζονται; 3) Πώς προσθέτουν αξία; 4) Τι «μεταφέρουν» οι εταιρίες στο οικοσύστημα; 5) Πώς αλληλοσυμπληρώνονται / συμπληρώνονται οι συνεργάτες; 6) Ποιες είναι οι αγορές που στοχεύουν; 7) Ποιες συμπληρωματικές ανάγκες χρειάζονται ώστε αυτό το οικοσύστημα να γίνει παραγωγικό
- The WHO: 1) Ποιος πρέπει να βρίσκεται στο οικοσύστημα; 2) Πώς πρέπει να εκτελείται η δέουσα επιμέλεια κάθε συντρόφου; 3) Ποια περιουσιακά στοιχεία θατο καθένα φέρνει; 4) Θα είναι εύκολο να συνεργαστείτε μαζί τους στο οικοσύστημα;

# Βασικά Ζητήματα Σχεδιασμού Οικοσυστήματος (2)

□ Λίστα σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού οικοσυστήματος:

- The HOW: 1) Πώς θα οργανωθεί και θα δομηθεί το οικοσύστημα; 2) Πώς η δομή κινήτρων θα ωθήσει όλους τους εργαζόμενους να εργάζονται αρμονικά?
- The GROWTH : 1) Πώς θα δημιουργηθεί ανάπτυξη; 2) Πώς θα προσκαλέσουμε ελκυστικούς συνεργάτες στο “παιχνίδι” νωρίς ώστε να ακολουθήσουν άλλοι

# Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα

## BUSINESS ECOSYSTEM

Enter your sub headline here

### CORE BUSINESS

This is a sample text that you can edit. You can change font(size, colour, name)

### EXTENDED ENTERPRISE

This is a sample text that you can edit. You can change font(size, colour, name)

### BUSINESS ECOSYSTEM

This is a sample text that you can edit. You can change font(size, colour, name)



# Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα

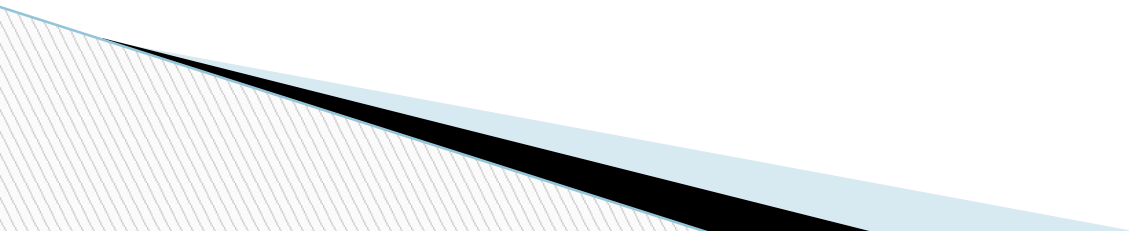
- «Δομικά στοιχεία» για την προώθηση της επιχειρηματικότητας τα οποία μπορούν να προσαρμοστούν σε μια πόλη για να δημιουργηθεί ένα ισχυρότερο ή μικρότερο περιβάλλον για την προώθηση της επιχειρηματικότητας.
- Σύμφωνα με τον Isenberg θεωρεί ότι τα «επιχειρηματικά οικοσυστήματα» που βασίζονται σε μια συγκεκριμένη περιοχή περιλαμβάνουν επιρροές από
  - (α) τον πολιτισμό της περιοχής
  - (β) τις πολιτικές που επιτρέπουν οι επιχειρήσεις,
  - (γ) τη δύναμη της τοπικής ηγεσίας,
  - (δ) τη δυνατότητα διάθεσης της κατάλληλης χρηματοδότησης στις επιχειρήσεις,
  - (ε) την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου,
  - (ζ) τις φιλικές αγορές επιχειρηματικών κεφαλαίων και μια σειρά θεσμικών και υποστηρικτικών υποδομών.



# Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα (2)

- **ΓΙΑΤΙ τα «επιχειρηματικά οικοσυστήματα» γίνονται όλο και πιο σημαντικά;**
- Οι ευρύτερες διαρθρωτικές αλλαγές στην κοινωνία «θολώνουν» τα παραδοσιακά όρια μεταξύ της απασχόλησης, των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας.
- Οι μεταβολές στην τεχνολογία, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων δημιουργούν σημαντικές αλλαγές στη φύση της εργασίας και στις επίσημες και άτυπες συμβάσεις που υφίστανται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου

# **B u s i n e s s C o a c h i n g**



# Έννοια του Business Coaching

- ❑ Η καθοδήγηση επιχειρήσεων ή επιχειρηματική καθοδήγηση
- ❑ Μία από τις επαγγελματικές προσεγγίσεις/ τεχνικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση με σκοπό να προβεί σε αλλαγές που αφορούν όλους/συγκεκριμένους τομείς της δραστηριότητας της.
- ❑ Μια δημιουργική διαδικασία με σκοπό την εξέλιξη μιας υφιστάμενης/νέας επιχείρησης
- ❑ «Γεφυρώνει» το σημείο στο οποίο βρίσκεται τώρα η επιχείρηση με το σημείο που οραματίζεται ο επιχειρηματίας να φτάσει.

# Έννοια του Business Coaching (2)

Το Business Coaching συνήθως μπερδεύεται με άλλες προσεγγίσεις/μεθόδους προσωπικής, επαγγελματικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης όπως:

- Εκπαίδευση (Training)
- Συμβουλευτική (Consulting)
- Ψυχοθεραπεία (Counseling)
- Καθοδήγηση ζωής (Life Coaching)

# Χαρακτηριστικά του Business Coaching

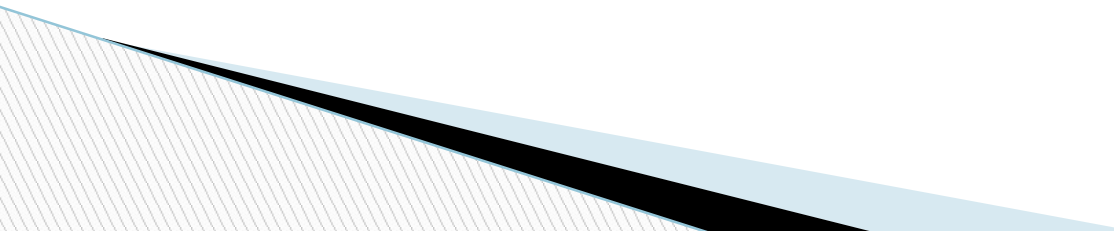
Είναι μια συμβουλευτική υπηρεσία προς τον επιχειρηματία (ανεξαρτήτως ηλικίας) η οποία τον βοηθά:

- Αντίληψη Κατάστασης μέσα από το μάτι ενός τρίτου (εξωτ/αντικ)
- Εξωτερίκευση των ιδεών και των θέσεων για την επιχείρησή του.
- Βελτίωση ποιότητας της ζωής του και της οικογένειάς του.
- Δημιουργία Νέων Ιδεών και Λύση σε θέματα/προβλήματα που ο ίδιος είτε δεν θέλει, είτε αποφεύγει να αντιμετωπίσει.
- Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

# Σημαντικότητα του Business Coaching

Όλοι οι επιχειρηματίες, νέοι και παλιοί, επιτυχημένοι και όχι, **θέλουν κάποιον δίπλα τους** στον οποίο να πουν τα ιδιαίτερα θέματα που απασχολούν αυτούς και την δουλειά τους.

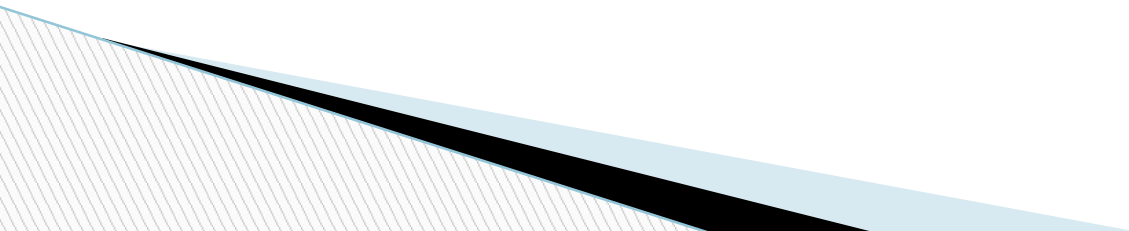
Πρόκειται για τον άνθρωπο – κλειδί.

- ✓ Θα ακούσει τον επιχειρηματία.
  - ✓ Θα συζητήσει μαζί του.
  - ✓ Θα προτείνει πράγματα και ιδέες
  - ✓ Θα είναι κοντά του στην υλοποίησή τους.
- 

# Βήματα του Business Coaching

- ❑ Αναζήτηση και προσδιορισμός ενός επιθυμητού στόχου.
- ❑ Ανάλυση και κατανόηση της παρούσας κατάστασης.
- ❑ Εξερεύνηση πιθανόν προσεγγίσεων και επιλογών σχετικά με την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης.
- ❑ Προσδιορισμός και ανάλυση πιθανών εμποδίων.
- ❑ Κατάρτιση ενός κατάλληλου πλάνου δράσης.
- ❑ Παρακολούθηση και αξιολόγηση προόδου.
- ❑ Διαχείριση προκλήσεων που προκύπτουν και εύρεση λύσεων, μέχρι την επίτευξη του επιθυμητού στόχου/κατάσταση.

# **B u s i n e s s M o d e l C a n v a s**





# Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)

- ❑ Ανάγκη ύπαρξης ενός απλού και κατανοητού τρόπου απεικόνισης ενός επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού
- ❑ Σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών και η πελατοκεντρική οπτική δημιούργησαν μια νέα προσέγγιση
- ❑ Οι Alexander Osterwalder (Ελβετός) και Yves Pigneur (Βέλγος) εκδώσαν βιβλίο με τίτλο Business Model Generation (2010)
- ❑ Δημιουργία Παραστατικού Εργαλείου που ονομάστηκε Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)

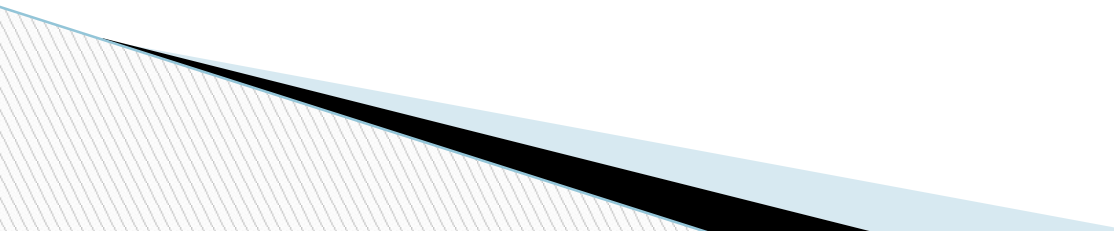
# Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas)

- ❑ Κύριο Αντικείμενο του Εργαλείου είναι ο σχεδιασμός, η περιγραφή, αξιολόγηση και βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου που ακολουθεί ο οργανισμός για μεγαλύτερη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα.
- ❑ Ουσιαστικά περιγράφει το
  - **ΤΙ** προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της
  - **ΠΩΣ** τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους
  - Μέσω **ΠΟΙΩΝ** πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί
  - **ΠΩΣ** κερδίζει χρήματα

# Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas) (2)

- ❑ Είναι συμβατό (α) σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων/οργανισμών, (β) ιδιαίτερα στη βιωσιμότητα και στη στρατηγική των νεοφυών (start up)
- ❑ Απαιτείται με τη συνύπαρξη και συμβίωση σύγχρονων και παραδοσιακών τεχνικών όπως η ανάλυση SWOT, το brain storming, χρήση δημιουργικής, πλάγιας σκέψης

# Χρήση Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

- ❑ Συγκροτούμε μια ομάδα αποτελούμενη από “μικτά” στελέχη με διαφορετικές απόψεις ως προς τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας.
  - ❑ Συμφωνούμε σε έναν κοινό και αδιαμφισβήτητο ορισμό της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου.
  - ❑ Διατυπώνουμε μία κοινή και σαφή εικόνα του ισχύοντος επιχειρηματικού μοντέλου.
- 

# Βασικές Εννέα Ενότητες

Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης (business model) περιγράφεται διεξοδικά από εννέα (9) βασικά θέματα:

- (1) τη πελατεία της,
- (2) τη παρεχόμενη αξία από τα προϊόντα υπηρεσίες της,
- (3) τα κανάλια με τα οποία προσεγγίζει τη πελατεία της,
- (4) τις πελατειακές σχέσεις που έχει διαμορφώσει,
- (5) τους κρίσιμους πόρους/μέσα
- (6) και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της,
- (7) τις συνεργασίες και συμπράξεις με τρίτους και βέβαια
- (8) τα παραγόμενα έσοδα και
- (9) το κόστος λειτουργίας της.



Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες



Προτεινόμενη  
Αξία



Σχέσεις με  
Πελάτες



Κατηγορίες  
Πελατών



Κύριοι  
Πόροι



Κανάλια  
Επικοινωνίας



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων

# (1) Κατηγορίες Πελατών (Customer Relations)

**ΠΟΙΕΣ:** τα Άτομα ή Οργανισμούς για τους οποίους η επιχείρηση δημιουργεί αξία.

□ Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχ/κού μοντέλου

**ΠΩΣ:** Ομαδοποίηση Πελατών σε συγκεκριμένες κατηγορίες με κοινές (α) ανάγκες (β) συμπεριφορές (γ) χαρακτηριστικά.

Παράδειγμα Ομαδοποίησης Πελατών: Δημοσιογραφικό Κανάλι

(α) Ομάδα Αναγνωστών (β) Ομάδα Διαφημιστών

# (1) Κατηγορίες Πελατών (Customer Relations) συνέχεια

Ερωτήσεις:

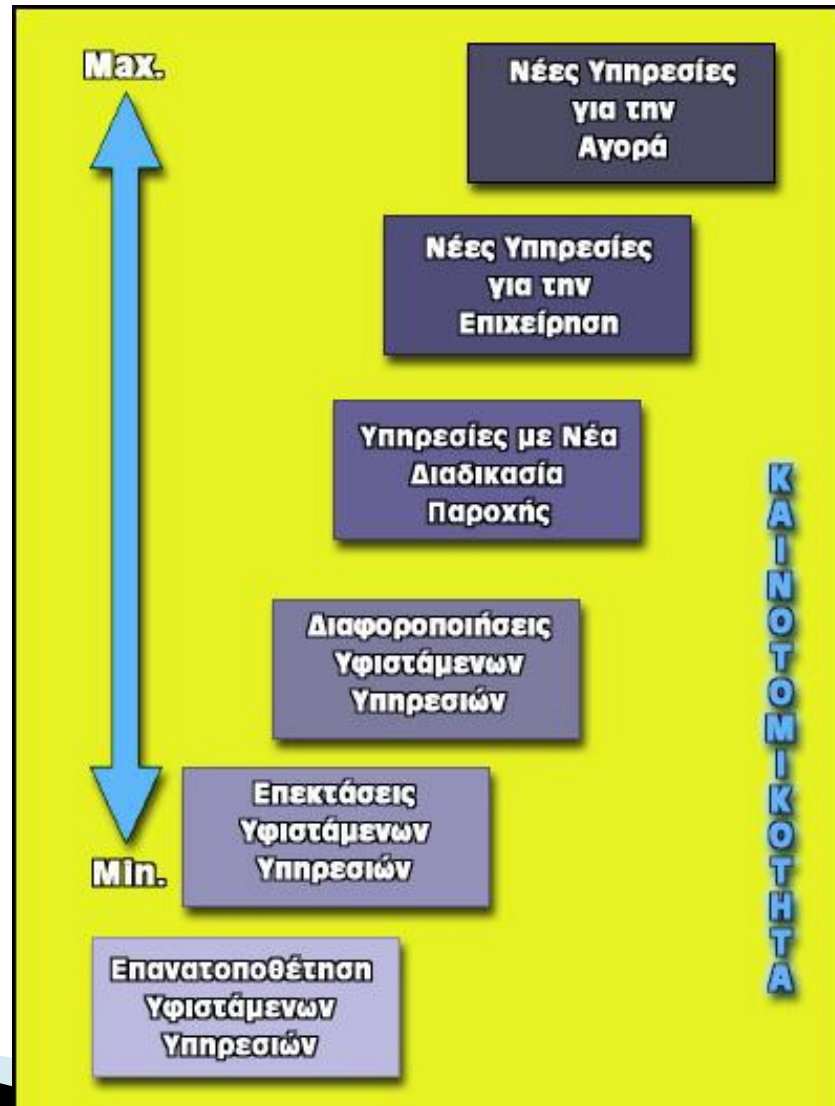
- ✓ Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία;
- ✓ Σε ποιες ομάδες-στόχους απευθυνόμαστε;
- ✓ Ποιοί είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες;
- ✓ Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά ή ψυχογραφικά (τρόπος ζωής, προσωπικότητα τους)



## (2) Προτεινόμενη Αξία (ΠΑ) (Value Proposition)

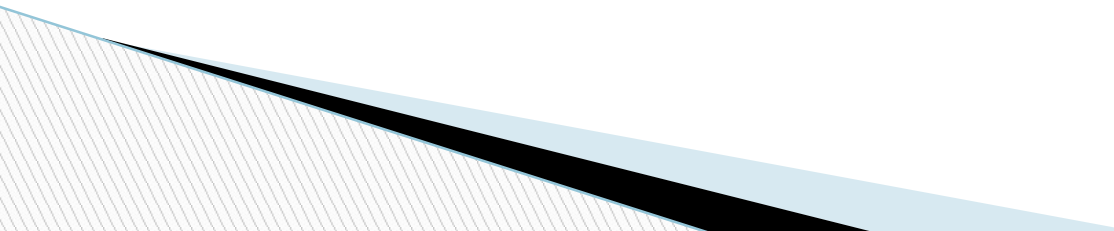
- ❑ **ΠΟΙΑ** η ομάδα προϊόντων/ υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους πελάτες για κάθε κατηγορία πελατών?
- ❑ **ΓΙΑΤΙ** οι πελάτες προτιμούν μια επιχείρηση έναντι άλλης
- ❑ **ΣΤΟΧΟΣ** (α) η επίλυση στα προβλήματα των πελατών  
(β) η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
- ❑ Οι ΠΑ μπορεί να είναι (i) καινοτόμες και να αντιπροσωπεύουν νέες ή ριζοσπαστικές λύσεις (ii) παρόμοιες με υπάρχουσες λύσεις αλλά με επιπλέον χαρακτηριστικά.

# Βαθμός Καινοτομικότητας Υπηρεσιών



## (2) Προτεινόμενη Αξία (ΠΑ) (Value Proposition) συνέχεια

### □ Ερωτήσεις:

- ✓ Ποιά η (προστιθέμενη) αξία που παρέχουμε στους πελάτες;
  - ✓ Ποιές ομάδες προϊόντων/υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε κατηγορία πελατών;
  - ✓ Ποιά προβλήματα που έχουν οι πελάτες βοηθάμε να επιλυθούν;
  - ✓ Ποιές ανάγκες πελατών ικανοποιούμε;
- 

## (3) Κανάλια Επικοινωνίας (ΚΕ) (Channels)

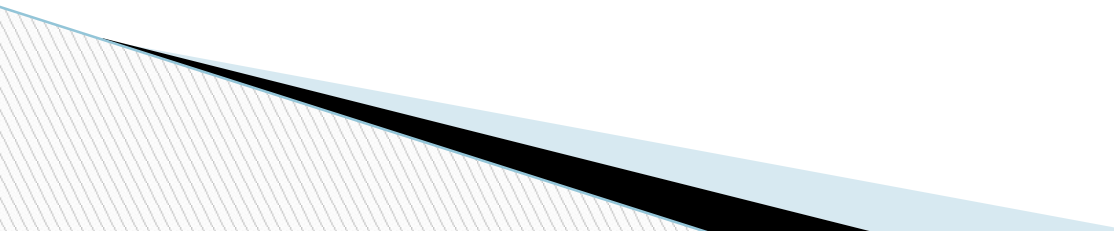
- ❑ **ΠΟΙΟΙ** οι Τρόποι που η επιχείρηση επικοινωνεί/προσεγγίζει κάθε κατηγορία πελατών (για να παρέχει την προτεινόμενη αξία)
- ❑ Οι προτεινόμενες αξίες παρέχονται στους πελάτες μέσω καναλιών (α) επικοινωνίας (β) διανομής και (γ) πωλήσεων.

### **Τι κάνουν τα κανάλια επικοινωνίας**

- Κάνουν γνωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης
- Βοηθούν τους πελάτες να αξιολογήσουν την προτεινόμενη αξία
- Δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να προμηθευτούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης
- Παραδίδουν στους πελάτες την προτεινόμενη αξία
- Παρέχουν στους πελάτες υποστήριξη μετά την πώληση

## (3) Κανάλια Επικοινωνίας (ΚΕ) (Channels) συνέχεια

### ▮ Ερωτήσεις:

- ✓ Ποια ΚΕ προτιμούν να προσεγγίζονται οι πελάτες;
  - ✓ Πως τους προσεγγίζουμε τώρα;
  - ✓ Ποια ΚΕ λειτουργούν καλύτερα;
  - ✓ Ποιά είναι πιο αποτελεσματικά από άποψη κόστους;
  - ✓ Πως τα ενσωματώνουμε στην καθημερινή ρουτίνα των πελατών
- 

## (4) Σχέσεις με Πελάτες (ΣμΠ) (Customer Relationship)

- ❑ **ΠΟΙΟ** το Είδος των Σχέσεων που έχει η επιχείρηση με κάθε κατηγορία πελατών
- ❑ Δημιουργούνται και Διατηρούνται για κάθε κατηγορία πελατών και Καθορίζονται από τα ακόλουθα κίνητρα:
  - i) Αναζήτηση πελατών
  - ii) Διατήρηση πελατών
  - iii) Ώθηση πωλήσεων
- ❑ Οι σχέσεις που δημιουργεί μια επιχείρηση με τους πελάτες της επηρεάζουν σημαντικά τη **συνολική εμπειρία** που βιώνουν οι πελάτες από την επιχείρηση.

## (4) Σχέσεις με Πελάτες (ΣμΠ) (Customer Relationship) συνέχεια

### ▮ Ερωτήσεις:

- ✓ Τι είδους σχέσεις προσδοκούν από εμάς οι πελάτες;  
(προσωπική, αυτοματοποιημένη, self-service;)
- ✓ Τι είδους σχέσεις έχουμε ήδη θεσπίσει;
- ✓ Πως ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό μας μοντέλο;
- ✓ Πόσο δαπανηρές είναι;

## (5) Κύριοι (Κρίσιμοι) Πόροι (ΚΠ) (Key Resources)

- ❑ **ΠΟΙΟΙ** οι σημαντικότεροι πόροι που απαιτούνται για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό μοντέλο.
- ❑ **ΕΙΝΑΙ** Φυσικοί, Οικονομικοί, Διανοητικοί/Ανθρώπινοι.
- ❑ Ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση είτε αναζητούνται από εξωτερικές πηγές ή από τους κύριους συνεργάτες της επιχείρησης.
- ❑ Είναι οι πόροι που απαιτούνται για την παροχή όλων των στοιχείων που περιγράφονται πιο πάνω:
  - ❖ Δημιουργία και παροχή προτεινόμενης αξίας
  - ❖ Προσέγγιση αγορών
  - ❖ Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με πελάτες.
  - ❖ Δημιουργία εσόδων



## (5) Κύριοι (Κρίσιμοι) Πόροι (ΚΠ) (Key Resources) συνέχεια

### ▮ Ερωτήσεις

- Ποιοι πόροι είναι κυρίως απαραίτητοι για τη δημιουργία της παρεχόμενης αξίας προς τους πελάτες;
- Ποιοι πόροι είναι απαραίτητοι για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης?
- Ποιούς κύριους πόρους/μέσα απαιτούν:
  - Η προτεινόμενη αξία;
  - Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;
  - Οι πελατειακές σχέσεις;
  - Οι ροές εσόδων;

## (6) Κύριες Δραστηριότητες (ΚΔ) (Key Activities)

- ❑ **ΠΟΙΕΣ** οι σημαντικότερες (α) ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να λειτουργήσει το επιχειρηματικό της μοντέλο (β) δράσεις που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση για την επιτυχημένη λειτουργία της.
- ❑ Οι κύριες δραστηριότητες απαιτούνται για τη **δημιουργία και παροχή αξίας**, για την προσέγγιση των αγορών, για τη δημιουργία και διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες και για την άντληση εσόδων.

▮ Ερωτήσεις:

Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτούν:

Η προτεινόμενη αξία;

Τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής;

Οι ροές εσόδων;

## (7) Κύριοι Συνεργάτες (ΚΣ) (Key Partners)

- ❑ **ΠΟΙΟ** το δίκτυο των προμηθευτών και συνεργατών που υποστηρίζουν τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.
- ❑ Οι επιχ/σεις δημιουργούν συμμαχίες για να **βελτιστοποιήσουν** το επιχειρηματικό τους μοντέλο, να **μειώσουν το ρίσκο**, ή να **αναζητήσουν πόρους**.

Ερωτήσεις:

- ✓ Ποιοί είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;
  - ✓ Οι κύριοι προμηθευτές μας;
  - ✓ Τα σημαντικά μέσα που αποκτάμε από συνεργάτες μας;
  - ✓ Οι κύριες δραστηριότητες που εκτελούν συνεργάτες μας;

## (8) Ροές Εσόδων (PE) (Cost Structure)

- ❑ **ΠΟΙΟΙ** οι τρόποι και μηχανισμοί τιμολόγησης με τους οποίους η επιχείρηση συλλαμβάνει αξία.
- ❑ Οι ροές εσόδων προέρχονται από την επιτυχημένη παροχή αξίας στους πελάτες.
- ❑ Είναι εισοδήματα που η επιχείρηση αντλεί από κάθε κατηγορία πελατών (το κόστος θα πρέπει να αφαιρεθεί από τα έσοδα για να δημιουργηθεί κέρδος).

### Ερωτήσεις

- ✓ Για ποιά αξία είναι οι πελάτες μας διατεθειμένοι να πληρώσουν;
- ✓ Για ποιά αξία πληρώνουν ήδη;
- ✓ Με ποιό τρόπο πληρώνουν;
- ✓ Με ποιό τρόπο θα προτιμούσαν να πληρώνουν;
- ✓ Πόσο συνεισφέρει κάθε ροή εσόδων στο σύνολο των εσόδων;

## (9) Ποές Εσόδων (PE) (Cost Structure)

- ❑ **ΠΟΙΕΣ** οι δαπάνες που επιβαρύνουν τη λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου.
- ❑ Η δημιουργία και παροχή αξίας, η δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, αλλά και η δημιουργία εσόδων επιβαρύνονται με δαπάνες.
- ❑ Οι δαπάνες αυτές μπορούν να υπολογιστούν σχετικά εύκολα αν καθοριστούν οι κύριοι πόροι, οι κύριες δραστηριότητες και οι κύριες συνεργασίες που απαιτούνται.

### Ερωτήσεις

- ✓ Ποιές είναι οι σημαντικότερες δαπάνες που επιβαρύνουν το επιχειρηματικό μας μοντέλο;
- ✓ Ποιοί είναι οι πιο δαπανηροί πόροι;
- ✓ Ποιές είναι οι πιο δαπανηρές δραστηριότητες;



Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες



Προτεινόμενη  
Αξία



Σχέσεις με  
Πελάτες



Κατηγορίες  
Πελατών



Κύριοι  
Πόροι




Κανάλια  
Επικοινωνίας





Ροές Εξόδων





Ροές Εσόδων

 **Κύριοι Συνεργάτες**

 **Κύριες Δραστηριότητες**

 **Προτεινόμενη Αξία**

 **Σχέσεις με Πελάτες**

 **Κατηγορίες Πελατών**


Δίκτυο των Συνεργατών & Προμηθευτών που Υποστηρίζουν τις Λειτουργίες του Οργανισμού


Κύριες Δραστηριότητες που Εκτελεί ο Οργανισμός Προκειμένου να Εφαρμόσει τη Στρατηγική του

Γκάμα Υπηρεσιών που Προτείνουμε Προκειμένου να ικανοποιήσουμε τις Πνευματικές / Λογικές Συναισθηματικές Ανάγκες των «Πελατών» μας

Είδος Σχέσεων που Καλλιεργούμε με τους Πελάτες μας

Ποιες οι Ομάδες των Πελατών μας Και ποια τα Χαρακτηριστικά τους

 **Κύριοι Πόροι**

 **Κανάλια Επικοινωνίας**

Οι Κυριότεροι Υλικοί & Άυλοι Πόροι στους οποίους βασιζόμαστε για τη Λειτουργία του Οργανισμού μας

Τα Κανάλια μέσα από τα οποία Προσεγγίζουμε & Επικοινωνούμε με τους Πελάτες μας

 **Ροές Εξόδων**

 **Ροές Εσόδων**

Κύρια Κόστη Που Απαιτούνται για τη Λειτουργία του Οργανισμού μας

Δαπάνες που Επιβαρύνουν τη Λειτουργία του Οργανισμού μας



## Κύριοι Συνεργάτες

Ποιοι είναι οι Συνεργάτες/ Προμηθευτές

Ποιες Δράσεις Εκτελούν

Πόσο Καλά Συνεργαζόμαστε Μαζί τους



## Κύριες Δραστηριότητες

Πόσο Αποδοτικοί Είμαστε στη Διεκπεραίωση Εσωτερικών Δράσεων

Πόσο Αποτελεσματικά Χρησιμοποιούμε την Τεχνολογία



## Κύριοι Πόροι

Διαθέτουμε Επαρκή Ποσότητα / Ποιότητα στους Πόρους

Ποιους Πόρους Απαιτούν τα Κανάλια Επικοινωνίας, Σχέσεις με Πελάτες Η Προτεινόμενη Αξία



## Προτεινόμενη Αξία

Ποιες Ανάγκες τους Βοηθάμε να Λύσουν;

Πως Αντιλαμβάνονται οι Πελάτες την Αξία που Παρέχουμε;

Είμαστε σε Θέση να

- Επιλύσουμε τα Προβλήματα των Πελατών
- Εμπλουτίσουμε την Προσφερόμενη Αξία;



## Σχέσεις με Πελάτες

Πως Διαχειριζόμαστε την Εξυπηρέτηση Πελατών

Είναι Ικανοποιητικές οι Σχέσεις μας;

Μήπως Σπαταλάμε/ Χρειαζόμαστε Χρόνο;



## Κανάλια Επικοινωνίας

Γνωρίζουμε Ποια Κανάλια Επικοινωνίας Ευχαριστούν περισσότερο τους Πελάτες

Έχουμε ένα καλο-μελετημένο σχεδιασμό καναλιών επικοινωνίας & διανομής;

## Κατηγορίες Πελατών



Ομαδοποίηση των Πελατών σε Συγκεκριμένες Κατηγορίες

Γνωρίζουμε Ακριβώς τις Ανάγκες τους;



## Ροές Εξόδων

Ποιοι είναι οι πιο Δαπανηροί Πόροι

Ποιες είναι οι πιο Δαπανηρές Δραστηριότητες



## Ροές Εσόδων

Που προέρχεται το μεγαλύτερο μέρος εσόδων

Πως Μπορούμε να Αυξήσουμε τις Εισροές



# Business Model Canvas (Περιγραφή)

## Περιεχόμενο των 9 ενοτήτων (building blocks)

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
<p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?</p>	<p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: ..η προτεινόμενη αξία? .. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής? .. Οι ροές εσόδων?</p> <p><b>Key Resources</b></p> <p>Ποιούς κύριους πόρους/μέσα απαιτεί: .. Η προτεινόμενη αξία? .. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής? .. η πελατειακές σχέσεις? .. Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιο πρόβλημα(τα) κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί? Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε? Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν?</p>	<p>Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση αύξηση και πιστότητα των πελατών? Πως διασυνδέονται με τα λοιπά στοιχεία του business model? Πόσο δαπανηρά είναι?]</p> <p><b>Channels</b></p> <p>Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούν οι πελάτες να τους προσεγγίσουμε? Πως τους προσεγγίζουν άλλες εταιρείες? Ποιά κανάλια είναι πιο αποδοτικά? Με τι κόστος? Πως συνδέονται με τις συνήθειες των πελατών?</p>	<p>Για ποιες πελατειακές ομάδες δημιουργούμε αξία? Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί μας πελάτες? Πως διαφοροποιούνται δημογραφικά και ψυχογραφικά?</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά?</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές?</p>			<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Για ποια παρεχόμενη αξία οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν?</p> <p>Τι αγοράζουν και τι/πως πληρώνουν σήμερα?</p> <p>Πως θα προτιμούσαν να πληρώσουν?</p> <p>Πως τα επιμέρους έσοδα συμβάλλουν στα συνολικά έσοδα?</p>	



<p><b>Key Partners</b>          Πιστωτικές κάρτες,          Δευτερεύοντα          Αεροδρόμια,          Outsourcing          υπηρεσιών εδάφους,          IT/Web support          services,          Εξωτερικοί          Συνεργάτες          Catering food          suppliers..          Ryan Hotels          Hertz          Tour and Bus          companies.          Ασφάλειες.          Κατασκευαστές hand          luggage</p>	<p><b>Key Activities</b>          Λειτουργία/          Logistics, online          sales και check-in          Συντήρηση και          καθαρισμός          αεροσκαφών          Τροφοδοσία,          υπηρεσίες εδάφους,          Bus κλπ.</p> <p><b>Key Resources</b>          Γραφεία (Spartan)          Ground and          Flight Personnel,          IT/Web site support          Ηγετική εικόνα Low          Cost Airline carrier,          Διαπραγματευτικές          Διαδικασίες.</p>	<p><b>Value Proposition</b>  <b>Οικονομικές          πτήσεις, πάντα          στην ώρα τους.          Point to Point          flights.</b>  <b>«Δημοκρατικοποιί-          ηση          Εξυπηρέτησης».</b>  <b>Πληρώνεις έξτρα          μόνο για          πρόσθετες          υπηρεσίες που          εσύ επιλέγεις.</b></p>	<p><b>Customer          Relationship</b>          Automated mobile          services.          Website.          Προσωπική          εξυπηρέτηση μέσω          Call Center.</p> <p><b>Channels</b>          Website, Mobile          apps, Διαφήμιση,          Μέσα κοινωνικής          δικτύωσης.          Word of mouth</p>	<p><b>Customer          Segments</b>  <b>Νέοι, ταξιδεύουν          συχνά για          δουλειά ή          αναψυχή.</b>  <b>Νεαρές          οικογένειες.</b>  <b>Γενικά άτομα          price sensitive.</b></p>
<p><b>Cost Structure</b>          Μισθοί/αμοιβές/commissions.          Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών ιδίου          τύπου και μεγιστοποίηση χρήσης.          Καύσιμα, συντήρηση κλπ.          Website/Hardware/Software/ update/maintenance.          Κόστος διαφήμισης/Πρώθησης on και off line</p>		<p><b>Revenue Streams</b>          Air tickets 80%, άλλα έσοδα 20%.          Αγορές food/beverage/gifts/extras on board,          Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες,          ενοικίαση αυτοκινήτων, Bus to City κλπ.          Διαφήμιση τρίτων.</p>		

# 1<sup>ο</sup> Παράδειγμα Επιχειρηματικού Καμβά

Το Business Model Canvas της

**ΘεσΓάλα**



Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

Κατηγορίες  
Πελατών



Κύριοι Πόροι



Κανάλια  
Επικοινωνίας



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων



Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -



Κατηγορίες  
Πελατών

Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Κύριοι Πόροι



Κανάλια  
Επικοινωνίας



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων



Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Χτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια  
Επικοινωνίας

Κατηγορίες  
Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων





Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Χτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια

Επικοινωνίας

Control Room - Call  
Centre Ενδοεπικοινωνίας

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά Δίκτυα

Τοπικά/Εθνικά ΜΜΕ

Εκθέσεις - Παρουσιάσεις

Κατηγορίες  
Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων



Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες  
Παραγωγή -  
Τροφοδοσία Γάλακτος  
& Τρόπος Διάθεσης  
Συντήρηση Καθαρισμός  
Μηχανημάτων  
Εισαγωγή Νέων  
Προϊόντων



Κύριοι Πόροι



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Χτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια

Επικοινωνίας

Control Room - Call  
Centre Ενδοεπικοινωνία

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά Δίκτυα

Τοπικά/Εθνικά ΜΜΕ

Εκθέσεις - Παρουσιάσεις



Κατηγορίες  
Πελατών

Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων





Κύριοι  
Συνεργάτες



Κύριες  
Δραστηριότητες  
Παραγωγή -

Τροφοδοσία Γάλακτος  
& Τρόπος Διάθεσης

Συντήρηση Καθαρισμός  
Μηχανημάτων

Εισαγωγή Νέων  
Προϊόντων



Κύριοι Πόροι  
100 Αγελαδοτρόφοι-  
Παραγωγοί

Ιδιόκτητο Εργοστάσιο  
Παστερίωσης

Οδηγοί έως Στελέχη

Εξοπλισμός Διάθεσης



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Χτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια

Επικοινωνίας

Control Room - Call  
Centre Ενδοεπικοινωνία

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά Δίκτυα

Τοπικά/Εθνικά ΜΜΕ

Εκθέσεις - Παρουσιάσεις

Κατηγορίες  
Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων



Κύριοι  
Συνεργάτες

Μικρές Αγροτικές  
Φάρμες

Τοπικοί  
Παραγωγοί

Προμηθευτές:

Μηχανημάτων ΑΤΜς  
Δεξαμενές Γάλακτος  
Πλαστικά Μπουκάλια  
Γυάλινα Μπουκάλια  
Συσκευασιών



Κύριες  
Δραστηριότητες  
Παραγωγή -

Τροφοδοσία Γάλακτος  
& Τρόπος Διάθεσης

Συντήρηση Καθαρισμός  
Μηχανημάτων

Εισαγωγή Νέων  
Προϊόντων



Κύριοι Πόροι  
100 Αγελαδοτρόφοι-  
Παραγωγοί

Ιδιόκτητο Εργοστάσιο  
Παστερίωσης

Οδηγοί έως Στελέχη

Εξοπλισμός Διάθεσης



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Χτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια

Επικοινωνίας

Control Room - Call  
Centre Ενδοεπικοινωνία

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά Δίκτυα

Τοπικά/Εθνικά ΜΜΕ

Εκθέσεις - Παρουσιάσεις

Κατηγορίες  
Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων



Ροές Εσόδων



Κύριοι  
Συνεργάτες

Μικρές Αγροτικές  
Φάρμες

Τοπικοί  
Παραγωγοί

Προμηθευτές:

Μηχανημάτων ΑΤΜς  
Δεξαμενές Γάλακτος  
Πλαστικά Μπουκάλια  
Γυάλινα Μπουκάλια  
Συσκευασιών



Κύριες  
Δραστηριότητες  
Παραγωγή -

Τροφοδοσία Γάλακτος  
& Τρόπος Διάθεσης  
Συντήρηση Καθαρισμός  
Μηχανημάτων  
Εισαγωγή Νέων  
Προϊόντων



Κύριοι Πόροι  
100 Αγελαδοτρόφοι-  
Παραγωγοί

Ιδιόκτητο Εργοστάσιο  
Παστερίωσης  
Οδηγοί έως Στελέχη  
Εξοπλισμός Διάθεσης



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Κτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια  
Επικοινωνίας

Control Room - Call  
Centre Ενδοεπικοινωνιών

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά Δίκτυα

Τοπικά/Εθνικά ΜΜΕ

Εκθέσεις - Παρουσιάσεις

Κατηγορίες  
Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων

Μισθοί Εργαζομένων  
Συντήρηση (ΑΤΜ Γάλακτος, Φορτηγών) Καύσιμα  
Κτιριακές Εγκαταστάσεις (συντήρηση, ανακαίνιση)  
Εργοστάσιο - Εξοπλισμός Εργοστασίου  
Κόστος Απόσβεσης



Ροές Εσόδων



Κύριοι  
Συνεργάτες

Μικρές Αγροτικές  
Φάρμες

Τοπικοί  
Παραγωγοί

Προμηθευτές:

Μηχανημάτων ΑΤΜς  
Δεξαμενές Γάλακτος  
Πλαστικά Μπουκάλια  
Γυάλινα Μπουκάλια  
Συσκευασιών



Κύριες  
Δραστηριότητες  
Παραγωγή -

Τροφοδοσία Γάλακτος  
& Τρόπος Διάθεσης  
Συντήρηση Καθαρισμός  
Μηχανημάτων  
Εισαγωγή Νέων  
Προϊόντων



Κύριοι Πόροι  
70 Αγελαδοτρόφοι-  
Παραγωγοί

Ιδιόκτητο Εργοστάσιο  
Παστερίωσης  
Οδηγοί έως Στελέχη  
Εξοπλισμός Διάθεσης



Προτεινόμενη  
Αξία

Υγιεινή Διατροφή -  
Ποιότητα

Παράδοση - Ποιότητα  
Εντοπιότητα - Ποιότητα

Ανελαστικό Προϊόν -  
Υψηλής Προτίμησης  
(Αγελαδινό Γάλα)

Farm to table -  
Γρήγορη Πρόσβαση  
«Φρέσκου» στην Αγορά

**ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ -  
Ποιότητα**

Στρατηγική Κάθετης  
Ολοκλήρωσης

Ηγέτης Κόστους-  
Χαμηλότερη Τιμή



Σχέσεις με  
Πελάτες -

“Αυτοματοποιημένες”

Απρόσωπες

Μεσολαβητικό Κόστος  
Εμπιστοσύνη

Κτίσιμο Φήμης Τοπικού  
Προϊόντος - Branding



Κανάλια  
Επικοινωνίας

Control Room - Call  
Centre Ενδοεπικοινωνία

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά Δίκτυα

Τοπικά/Εθνικά ΜΜΕ

Εκθέσεις - Παρουσιάσεις

Κατηγορίες  
Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά  
Γκρουπ

Πληθυσμός που  
διαμένει  
στα Μεγάλα Αστικά  
Κέντρα

Βιομηχανίες Γάλακτος

Πελάτες με Χαμηλό  
Εισόδημα

Άτομα κάτω των 60  
λόγω μη εξοικείωσης  
με τεχνολογία



Ροές Εξόδων

Μισθοί Εργαζομένων  
Συντήρηση (ΑΤΜ Γάλακτος, Φορτηγών) Καύσιμα  
Κτιριακές Εγκαταστάσεις (συντήρηση, ανακαίνιση)  
Εργοστάσιο – Εξοπλισμός Εργοστασίου  
Κόστος Απόσβεσης



Ροές Εσόδων

Πωλήσεις Λιανικής Β2C

Πώληση – Παροχή  
Τεχνογνωσίας σε  
γειτονικά κράτη

Πωλήσεις Χονδρικής Β2Β

Επέκταση Δικτύου Από  
Τοπικό σε Εθνικό

# 2<sup>ο</sup> Παράδειγμα Επιχειρηματικού Καμβά

Το Business Model Canvas της

**Coffee Island**





## Κύριοι Συνεργάτες

Ιδιοκτήτες εκτασεων καφεοδεντρων

Παραγωγοι

### Προμηθευτές:

Μηχανημάτων καφε  
Εξοπλισμου προιοντων παρασκευης καφε  
Πλαστικα ποτηρια  
Καφε- Ροφηματων  
Σνακ



## Κύριες Δραστηριότητες

Παρασκευη καφε

Παράδοση καφε

Λιανική πώληση καφεκοπτείου

Εισαγωγή Νέων Προϊόντων



Κύριοι Πόροι Μεγαλες Εκτασεις καφεοδεντρων

Μονάδες μεταποιησης και συσκευασιας καφε

Οδηγοί έως Στελέχη

Εργαστηριο παραγωγης καφε



## Προτεινόμενη Αξία

Προμήθεια Φρεσκοαλεσμένου

Παρασκευή καφε και παράδοση σε πακέτο

Προμήθεια διαφόρων εξαρτημάτων

Προμήθεια παρεμφερών ροφημάτων και σνακ

Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Προσιτή Τιμή



## Σχέσεις με Πελάτες -

Τυπικές σχέσεις

Ευγενικές σχέσεις

Εμπορευματοποιημένες σχέσεις

Άμεση εξυπηρητηση



Κανάλια Επικοινωνίας

Διαφημιστικα φυλαδια

Ιστοσελίδα

Κοινωνικά

Δίκτυα

Εθνικά MME

Εκθέσεις -

Παρουσιάσεις

## Κατηγορίες Πελατών



Όλα τα Ηλικιακά Γκρουπ

Εργαζόμενοι

Home barista



## Ροές Εξόδων

Μισθοί Εργαζομένων

Πληρωμές Προμηθευτών

Συντήρηση Μηχανημάτων

Κτιριακές Εγκαταστάσεις (καταστήματα, εργαστήρια)

Έξοδα επένδυσης για franchise

Έξοδα για Ζημίες καταστημάτων



## Ροές Εσόδων

Πωλήσεις Λιανικής B2C

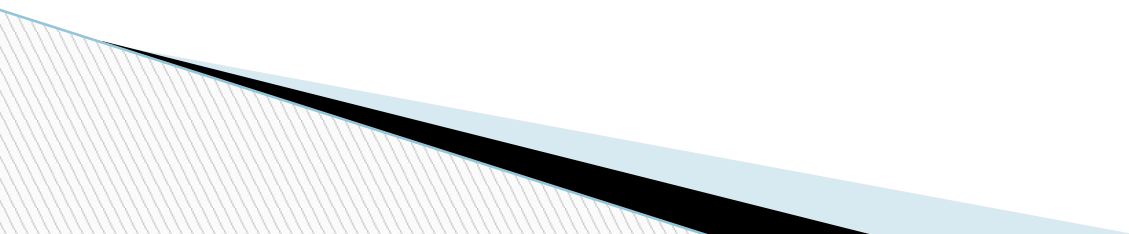
Πωλήσεις Χονδρικής B2B

Επέκταση Δικτύου

# Αποτελέσματα Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

- Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου μας βοηθάει
- να κατανοήσουμε και να «βάλουμε σε τάξη» - να οργανώσουμε και να προγραμματίσουμε - τις διαφορετικές λειτουργίες και συνιστώσες, που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν την πορεία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας,
- να αξιολογήσουμε και βελτιώσουμε το επιχειρηματικό μας μοντέλο με νέες καινοτόμες ιδέες και λύσεις
- να **διαμορφώσουμε** **εναλλακτικά**

# Χρήσιμα Εργαλεία (BC Tools)





# 1. 5Ws και 1<sup>H</sup> (Ακρωνύμιο)

Τι θέλουμε να πετύχουμε?

Πως θα το κάνουμε?

Πότε? – Που? – Ποιος - Γιατί?



Κατηγορίες Στόχων

- 1) Βραχυπρόθεσμοι
- 2) Μεσοπρόθεσμοι
- 3) Μακροπρόθεσμοι

2.



## 2) SMART Στόχοι (Ακρωνύμιο)

- Η μέθοδος S.M.A.R.T. αποτελείται από 5 θεματικά πεδία που δίνει στον κάθε στόχο.
- Κάθε στόχος σύμφωνα με αυτή τη μεθοδολογία πρέπει να είναι:
- Συγκεκριμένος (Specific)
- Μετρήσιμος (Measurable)
- Επιτεύξιμος/ Αποδεκτός (Attainable/ Acceptable)
- Ρεαλιστικός (Relevant)
- Χρονικά δεσμευμένος (Time-bound)

## 2. S M A R T Στόχοι (Ακρωνύμιο)



*SMART objectives can be applied anywhere in your life, both professionally and personally.*

# S M A R T Στόχοι

- **Specific-Συγκεκριμένος Στόχος**
- Ένας ακριβής στόχος έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτευχθεί από έναν γενικό στόχο.
- Κατά τη χάραξη ενός συγκεκριμένου στόχου, φροντίστε να προσδιορίσετε τι πρέπει να γίνει και εντός του χρονικού πλαισίου.
- Για να θέσετε έναν συγκεκριμένο στόχο πρέπει να ξέρετε τι θέλετε.
- Πρέπει να κάνετε στον εαυτό σας συγκεκριμένες ερωτήσεις

# S M A R T Στόχοι (2)

## Παραδείγματα Ερωτήσεων

- Ποιος θα εμπλακεί σε αυτό που κάνω;
  - Τι θέλω να πετύχω;
  - Πού πρέπει να το κάνω αυτό;
- Πότε πρέπει να μπορώ να το ολοκληρώσω;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι περιορισμοί;
  - Γιατί το κάνω αυτό;

# S M A R T Στόχοι

- **Measurable – Μετρήσιμος Στόχος**
- Πρέπει να έχουμε συγκεκριμένες αποδείξεις για να μετρηθεί η πρόοδος που σημειώσατε για την επίτευξη των στόχων σας.
- Η μέτρηση της προόδου σας σας δίνει τη δυνατότητα να
  - A) παραμείνετε σε καλό δρόμο
  - B) επιτύχετε τους στόχους σας
  - Γ) να βιώσετε τον ενθουσιασμό των επιτευγμάτων σας

# SMART Στόχοι

## Παραδείγματα Ερωτήσεων

- Κατά τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων πρέπει να κάνετε στον εαυτό σας ερωτήσεις όπως
  - Πόσο
  - Πόσα;
- Πως θα γνωρίζω τότε θα γίνει

# SMART Στόχοι

- **Attainable – Εφικτός/Επιτεύξιμος Στόχος**
- Πρέπει να ορίσετε στόχους για τον εαυτό σας που είναι εφικτοί και δεν είναι προσιτοί.
- Ο καθορισμός μη επιτεύξιμων στόχων είναι μια συνταγή για απογοήτευση και αποτυχία.
- Ακόμη και δύσκολοι, μακροπρόθεσμοι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με το να σχεδιάσετε τα βήματα με σύνεση και να δημιουργήσετε ένα χρονικό πλαίσιο για τον εαυτό σας για να πραγματοποιήσετε αυτά τα βήματα
- Παράδειγμα: Αν έχετε πρόβλημα όρασης και νομίζετε ότι μπορείτε να γίνετε πιλότος τότε ίσως χρειαστεί να ξανασκεφτείτε αυτόν τον στόχο.



# SMART Στόχοι

## □ **Realistic – Ρεαλιστικός Στόχος**

- Πρέπει να είστε και πρόθυμοι και ικανοί να εργαστείτε για την επίτευξη των στόχων σας. Αυτό θα το έκανε ρεαλιστικό στόχο.
- Θέτοντας μη ρεαλιστικούς στόχους για τον εαυτό σας, πιθανότατα θα τα παρατήσετε πολύ σύντομα.
- Εσείς είστε ο μόνος που μπορεί να αποφασίσει πόσο υψηλός πρέπει να είναι ο στόχος σας. Εάν πιστεύετε πραγματικά ότι μπορείτε να επιτύχετε τον στόχο σας, τότε θα ορίζεται ως ένας ρεαλιστικός στόχος.

Παράδειγμα: Για να μάθετε αν ο στόχος σας είναι ρεαλιστικός είναι να σκεφτείτε και να προσδιορίσετε αν έχετε επιτύχει κάτι παρόμοιο στο παρελθόν.

# SMART Στόχοι

- **Time-Bound (Χρονικά Δεσμευμένος)**
- Όλοι οι στόχοι πρέπει να έχουν καθορισμένο χρόνο στον οποίο θα επιλέξετε να τους επιτύχετε.
- Αυτό διασφαλίζει ότι δεν θα νιώσετε τεμπέληδες και συνεχίζει να σας ωθεί περισσότερο για να επιτύχετε τους στόχους σας.
- Πρέπει να βεβαιωθείτε ότι το χρονοδιάγραμμά σας είναι ρεαλιστικό.

Παράδειγμα: Για να μάθετε αν ο στόχος σας είναι χρονικά προσανατολισμένος χρησιμοποιήστε διάγραμμα gantt για τους στόχους σας.

# 3. G R O W Model

- Το μοντέλο GROW είναι ίσως το πιο διαδομένο μοντέλο απ' όλα και χρησιμοποιείται από πάρα πολλούς business coach σε όλον τον κόσμο.
- G: Goal Setting / Εκπόνηση στόχων.
- R: Reality / Ποια είναι η πραγματικότητα;
- O: Obstacles & Options / Ποια είναι τα εμπόδια & οι διαθέσιμες επιλογές;
- W: Will or What Action is Next / Επόμενη ενέργεια.
- Σύμφωνα πάντως με πολλούς σύγχρονους coach, το μοντέλο αυτό είναι κάπως περιορισμένο, καθώς ο σχεδιασμός του δεν επιτρέπει ιδιαίτερα σύνθετη προσέγγιση στο θέμα της επίτευξης του τελικού στόχου.

# 3. G R O W Model

## Στόχος:

- Ποιο είναι το αντικειμενικό ή επιθυμητό αποτέλεσμα;
- Πρέπει να είναι συγκεκριμένη και μετρήσιμη (μαζί με SMART).  
Ρωτήστε τον coach, "Πώς θα ξέρετε πότε έχετε επιτύχει αυτόν τον στόχο;"

## Πραγματικότητα:

- Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση;
- Τι εμποδίζει την επίτευξη του στόχου;
- Ελέγξτε τυχόν παραδοχές με τον coach, "Γιατί πιστεύετε ότι μπορεί να συμβεί;"

# 3. G R O W Model

## Επιλογές:

- ποιες επιλογές έχω;
- Ποια road maps μπορώ να επιλέξω για να επιτύχω το στόχο;
- Αυτό είναι επίσης γνωστό ως «Εξερεύνηση εμποδίων».

## Way Forward:

Τι θα κάνουν στη συνέχεια;

- Αυτό είναι επίσης γνωστό ως «Will» ή «Wrap-Up».
- Δεσμευτείτε για μια δράση και παρακολουθείστε την ως το τέλος.

**Εργαλεία Ανάλυσης**

**Περιβάλλοντος**

***PEST* Ανάλυση**

***SWOT* Ανάλυση**



# PEST Ανάλυση

Στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

▮ αναζητούνται οι ευκαιρίες που μπορεί ο οργανισμός να αξιοποιήσει αλλά και οι απειλές που θα πρέπει να αποφύγει ώστε να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ικανότητες του

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος ενός οργανισμού.

Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση.

# PEST Ανάλυση

✓ Ανάλυση **PEST**:

✓ Πολιτικές (Political),

✓ Οικονομικές (Economic),

✓ Κοινωνικές (Sociological),

✓ Τεχνολογικές (Technological)

• Οι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα όταν **μπορούν να δαισθάνονται τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους**, αφού με αυτό τον τρόπο έχουν την ευκαιρία να διαφοροποιούν τη στρατηγική τους έγκαιρα.



# PEST Ανάλυση (1)

## Χρήσιμες Ερωτήσεις :

### **A. Πολιτικό περιβάλλον**

1. Ποιες αλλαγές στους νόμους μπορούν να αλλάξουν επιδράσουν τις αποφάσεις στην επιχείρησή μας;
2. Ποια αλλαγές σε τοπικό επίπεδο (σε επίπεδο δήμου ή περιφέρειας) μπορούν αν επηρεάσουν θετικά η αρνητικά την επιχείρηση μας αλλά και τις επιλογές του καταναλωτή;

# PESTE Ανάλυση (4)

## Χρήσιμες Ερωτήσεις :

### **B. Οικονομικό περιβάλλον**

1. Πώς επηρεάζουν την επιχείρησή μας τα εναλλασσόμενα μοτίβα της βιομηχανίας και του εμπορίου;
2. Πως τα μοτίβα εργασίας επηρεάζουν τις λειτουργίες ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησής μας;
3. Ποιες είναι οι πιθανές δυσκολίες στην διαχείριση του προσωπικού και ποια είναι τα πιθανά σχετιζόμενα με αυτό αυξητικά κόστη;
4. Ποια είναι η επίδραση στην τυχόν χρηματοδότηση της επιχείρησης;

# PESTE Ανάλυση (2)

## Χρήσιμες Ερωτήσεις :

### **A. Κοινωνικό περιβάλλον**

1. ΠΩΣ η κοινωνία αλλάζει και πώς αυτό επηρεάζει την τοπική κοινότητα;
2. Πώς αλλάζουν τα μοτίβα εργασίας στην κοινότητα;
3. Ποιος είναι ο ρόλος του οργανισμού στην προώθηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου;

### **B. Τεχνολογικό περιβάλλον**

1. ΠΟΙΕΣ είναι οι αλλαγές στη φύση, τη διαθεσιμότητα και την ικανότητα της τεχνολογίας;
2. Πώς οι αλλαγές επηρεάζουν τη φύση του αντικειμένου της επιχείρησής μας;
3. Πώς οι εξελίξεις στην τεχνολογία διαφοροποιούν τις θέσεις εργασίας;

# “Εργαλείο” ΔΑΕΑ (SWOT) Ανάλυση

## SWOT ANALYSIS

Εσωτερικό

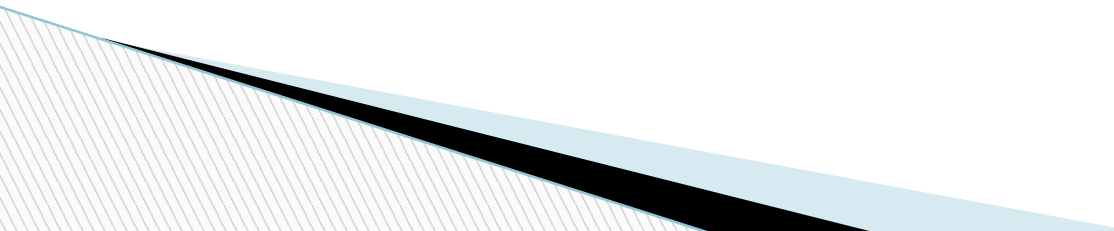


Εξωτερικό



“Εργαλείο” Στρατηγικής □  
Παν/μιο Stanford 1960-70

# Η (SWOT) Ανάλυση Χρησιμοποιείται

- Εντοπισμός Εμποδίων που περιορίζουν τους Στόχους
  - Αναζήτηση Νέων Λύσεων
  - Επιλογή Αποτελεσματικότερης Λύσης/Κατεύθυνσης
  - Ανάδειξη Δυνατοτήτων για αλλαγή Σχεδίου Δράσης
  - Χρήση του Καταιγισμού Ιδεών Brainstorming
- 

## “Εργαλείο” ΔΑΕΑ (SWOT) Ανάλυση (2)

Η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί :

- ❑ Για την ανάλυση της θέσης μιας επιχείρησης.
- ❑ Για τη διάγνωση των δεδομένων μιας επιχείρησης.

Η ανάλυση SWOT απαντά στα ερωτήματα :

- «Πού βρισκόμαστε τώρα;» ▯ «Πού θέλουμε να βρεθούμε;»
- Έχουμε τις Δυνατότητες να τα Καταφέρουμε ▯

Κατά την ανάλυση SWOT δίνεται έμφαση :

- Στο βαθμό που η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ομάδων που σχετίζονται με αυτή.
- Στο βαθμό που ανταποκρίνεται στη θέση που έχουν στο περιβάλλον οι άλλες επιχειρήσεις.

# SWOT – Δυνάμεις (*Strengths*)

Εσωτερικό Περιβάλλον: Τι είναι αυτό ΠΟΥ γίνεται καλά?

- Ποιο το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησής μας?
- Τι παραπάνω προσφέρουμε και δεν προσφέρεται από τις άλλες επιχειρήσεις
- Αυτό που “μιλάει” η κοινωνία για το δυνατό μας σημείο
- Το καλό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρησή μας

# SWOT – Αδυναμίες (Weaknesses)

Εσωτερικό Περιβάλλον: Τι είναι αυτό που ΔΕΝ γίνεται καλά?

- Σε ποια σημεία υστερεί η επιχείρηση μας έναντι των άλλων
- Τι θα πρέπει να αποφύγει, τι να βελτιώσει
- Τι είναι αυτό που ζητάει ο πελάτης/καταναλωτής/χρήστης, η κοινωνία και δεν προσφέρει η μονάδα μας
- Ελλιπής Επικοινωνία με Εμπλεκόμενους Φορείς



# SWOT – Ευκαιρίες (*Opportunities*)

## ΠΟΙΕΣ Ευκαιρίες / Τάσεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- Ποιες είναι οι καλές/χρήσιμες ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;
- Αλλαγές στην τεχνολογία/αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική που πρόκειται να επιδράσουν στο πεδίο ενδιαφέροντος

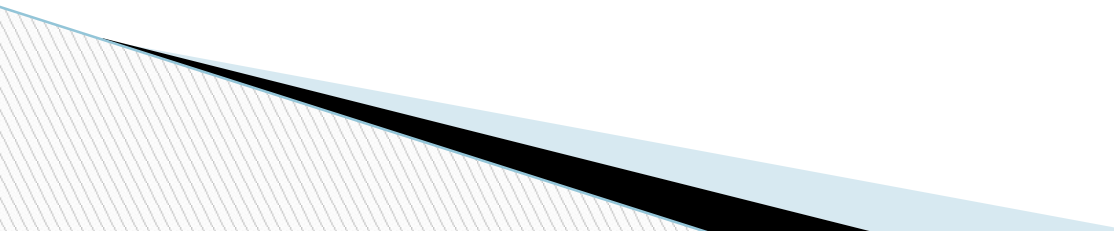
# SWOT – Απειλές (Threats)

Ποιες Εξωτερικές Απειλές ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ να Επηρεάσουν

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως?
- Αλλαγές στο νομικό πλαίσιο
- Αλλαγές δημογραφικές που επηρεάζουν τη μονάδα
- Υπάρχουν οικονομικά προβλήματα , εξεύρεση νέων πόρων κ.ά.
- Τι κάνουν οι “ανταγωνιστές”;

## Ανάλυση SWOT (2)

Καταγράψτε τις σημαντικότερες

- Ευκαιρίες του Οργανισμού
  - Απειλές - “ -
  - Δυνάμεις - “ -
  - Αδυναμίες - “ -
- 

# Matrix Ανάλυση SWOT

<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (ΔΥ)</b> 1. 2. 3.	<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (ΕΥ)</b> 1. 2. 3.
<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ΑΔ)</b> 1. 2. 3.	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (ΑΠ)</b> 1. 2. 3.

# Χρήσιμοι Σύνδεσμοι

- ❑ <https://nasost.com/ta-modela-coaching-article-blog/>
- ❑ [https://www.researchgate.net/publication/339018635\\_Epicheirematika\\_oikosystem\\_ata\\_kai\\_antagonistikoteta\\_Domika\\_problemata\\_kai\\_oi\\_prooptikes\\_sten\\_Anatolike\\_Makedonia\\_kai\\_Thrake](https://www.researchgate.net/publication/339018635_Epicheirematika_oikosystem_ata_kai_antagonistikoteta_Domika_problemata_kai_oi_prooptikes_sten_Anatolike_Makedonia_kai_Thrake)
- ❑ <https://www.kemel.gr/articles/business-model-canvas-dynamiko-ergaleio-epiheirimatikotitas>
- ❑ <https://m.naftemporiki.gr/story/1818154>
- ❑ <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>
- ❑ <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,greece,the-netherlands/>