

«Τοπική Ανάπτυξη και Τοπική Επιχειρηματικότητα»

12.01.2026

Διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος

«ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Ε' Εξάμηνο

Ακαδημαϊκό Έτος 2025-2026



Θέματα συζήτησης

2

1. Εισαγωγή
2. Επιχειρηματικό Μοντέλο – Έννοια, λειτουργίες, αξία
3. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Έννοια
4. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου- Περιεχόμενα
5. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου – Εννέα (9) δομικά στοιχεία
6. Δραστηριότητα

1. Εισαγωγή

3

Επιχειρηματικότητα και Αποτυχία

Έρευνα του CB Insights σε δείγμα 101 αποτυχημένων επιχειρήσεων ανέδειξε τους 20 σημαντικότερους λόγους που οδηγούν στην αποτυχία.



2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

4

Επιχειρηματικό μοντέλο:

ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιγράφει

- πώς η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους πελάτες,
- πώς την προσφέρει στους πελάτες αλλά και
- πώς αποκτά έσοδα, τα οποία μετατρέπει σε κέρδη

*Βρίσκεται στο κέντρο του
Επιχειρηματικού Σχεδίου*

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

Ειδικότερα: Λειτουργίες Επιχειρηματικού Μοντέλου

- Η διατύπωση της πρότασης αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης.
- Ο προσδιορισμός του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση.
- Ο καθορισμός της δομής της αλυσίδας αξίας που απαιτείται για τη δημιουργία και τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η εκτίμηση της δομής κόστους και του κέρδους.
- Η περιγραφή της θέσης της επιχείρησης εντός του δικτύου που συνδέει προμηθευτές και πελάτες.
- Η διατύπωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

Σε σχέση με την αξία, το επιχειρηματικό μοντέλο έχει τρία στοιχεία:

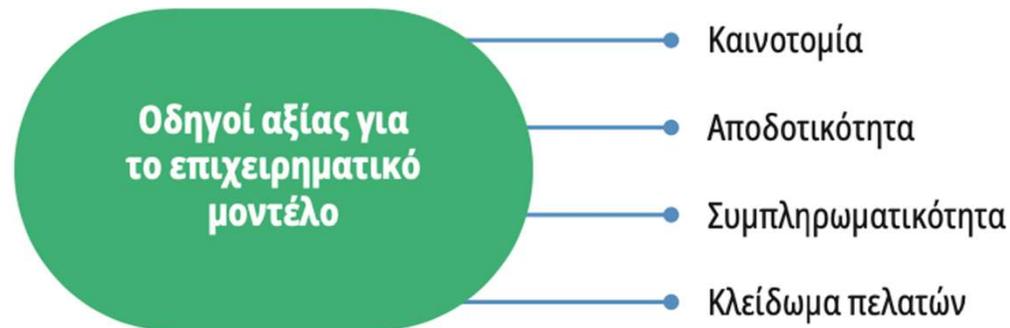
- **Δημιουργία αξίας:** στους καταναλωτές, με την επίλυση ενός προβλήματος που αυτοί αντιμετωπίζουν, καθώς και όταν ικανοποιούν μια ανικανοποίητη ανάγκη τους.
- **Προσφορά αξίας:** η αξία που δημιουργείται θα πρέπει να προσφέρεται στους καταναλωτές, μέσα από λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες αξιοποιούν πόρους και ικανότητες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της επιχείρησης.
- **Δέσμευση αξίας:** η φόρμουλα κέρδους για την επιχείρηση, με βάση την απαιτούμενη δομή λειτουργικού κόστους σε σχέση με τα έσοδα.

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

7

Τέσσερις οι οδηγοί μέσω των οποίων το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση:



Σχήμα 8.1: Βασικοί οδηγοί μέσα από τους οποίους τα επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου της δημιουργίας αξίας για μια επιχείρηση

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

8

Τέσσερις οι οδηγοί μέσω των οποίων το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση:

Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου: καινοτόμος τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα/ υπηρεσίες που συμπληρώνουν τα προϊόντα και τους δίνουν μεγαλύτερη αξία.



Ο πελάτης δεν πληρώνει πλέον μηνιαία συνδρομή αλλά *χρεώνεται ανά τραγούδι*

Άλλαξε η αξία αλλά και ο τρόπος που δημιουργούνται έσοδα



Ο πελάτης πλέον αντί γευμάτων και διακεκριμένων θέσεων, *έχει χαμηλές τιμές, απευθείας πτήσεις, απογειώσεις στην ώρα τους* (μέγεθος σκάφους και μικρών αεροδρομίων αυξάνοντας αποδοτικότητα και ευελιξία),

Άλλαξε η αξία αλλά και ο τρόπος που δημιουργούνται έσοδα

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

9

Τέσσερις οι οδηγοί μέσω των οποίων το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση:

Αποδοτικότητα επιχειρηματικού μοντέλου: όμοιος τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις αλλά πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά.



Ο πελάτης παρακολουθεί την πορεία της παραγγελίας από την στιγμή της παραγγελίας μέχρι την παραλαβή. Αποτελέσει στοιχείο διαφάνειας και αποδοτικότητας.

Άλλαξε η αξία αλλά και ο τρόπος που δημιουργούνται έσοδα

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

10

Τέσσερις οι οδηγοί μέσω των οποίων το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση:

Συμπληρωματικότητα επιχειρηματικού μοντέλου: αύξηση αξίας που προκύπτει από την αλληλεξάρτηση μεταξύ δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού μοντέλου.



Το PayPal ως μια διαδικτυακή εταιρεία πληρωμών ανεξάρτητη από πιστωτικές κάρτες, που απέκτησε το eBay, *διευκολύνει τις συναλλαγές που διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν.*

Άλλαξε η αξία αλλά και ο τρόπος που δημιουργούνται έσοδα

2. Επιχειρηματικό Μοντέλο

2.1. Έννοια, λειτουργίες, αξία

11

Τέσσερις οι οδηγοί μέσω των οποίων το επιχειρηματικό μοντέλο δημιουργεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση:

Κλείδωμα πελατών: κατάσταση κατά την οποία **οι πελάτες εξαρτώνται από έναν μόνο κατασκευαστή/προμηθευτή** για ένα συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία και δεν μπορούν να μετακινηθούν σε άλλο προμηθευτή χωρίς μεγάλο κόστος ή ταλαιπωρία.



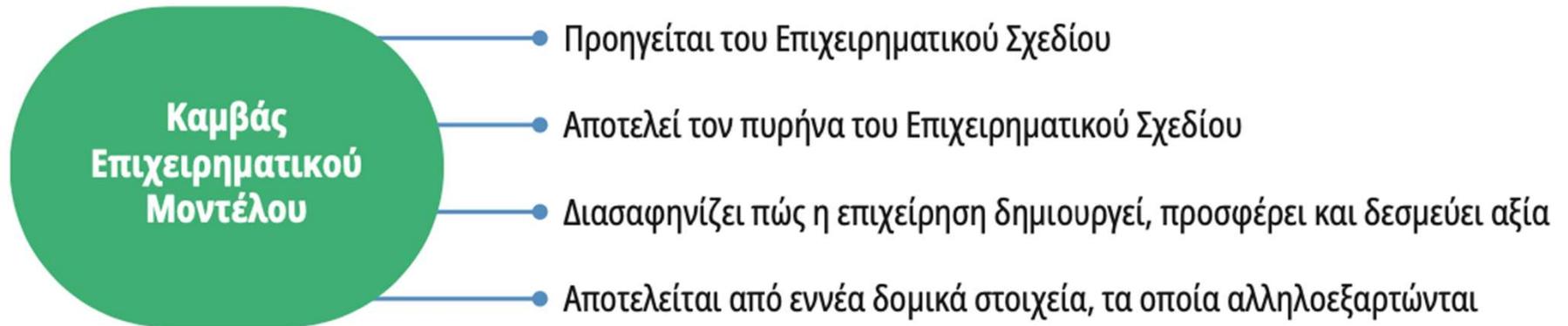
Η πρώτη εταιρεία που δημιούργησε αξία με αυτόν τον τρόπο ήταν η Gillette στις αρχές του 1900. *Ενώ οι λαβές των ξυραφιών ήταν σχεδόν δωρεάν, οι ανταλλακτικές λεπίδες ήταν πολύ ακριβές.*

Άλλαξε η αξία αλλά και ο τρόπος που δημιουργούνται έσοδα

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.1. Έννοια

12

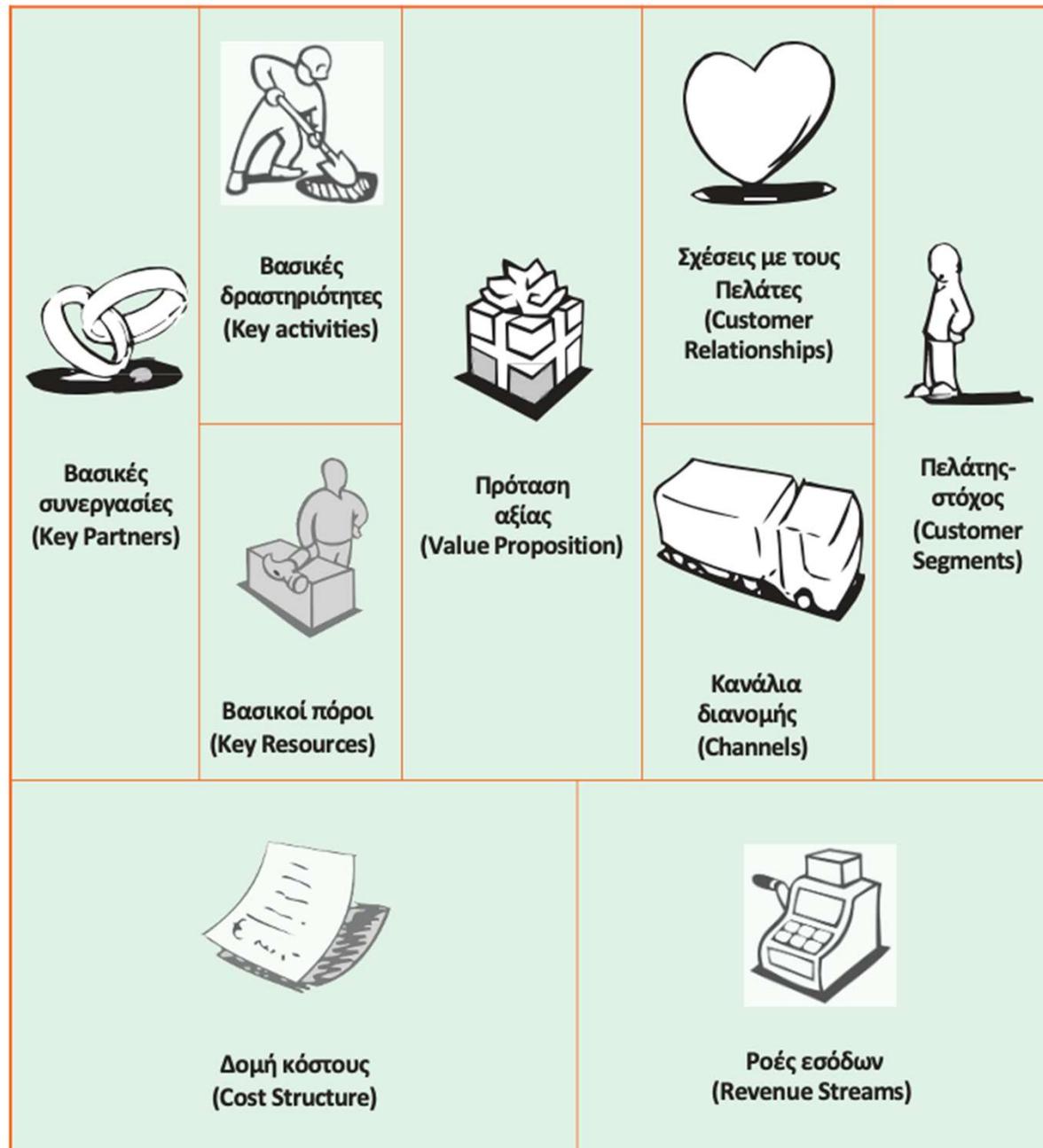


Σχήμα 8.2: Χαρακτηριστικά στοιχεία του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.2. Περιεχόμενα

13



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

14

1ο Πελάτης - Στόχος

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα **πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:**

- **Για ποιον προορίζονται** τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας;
- **Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες;**



Σχήμα 8.3: Τύποι τμηματοποίησης της αγοράς

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

15

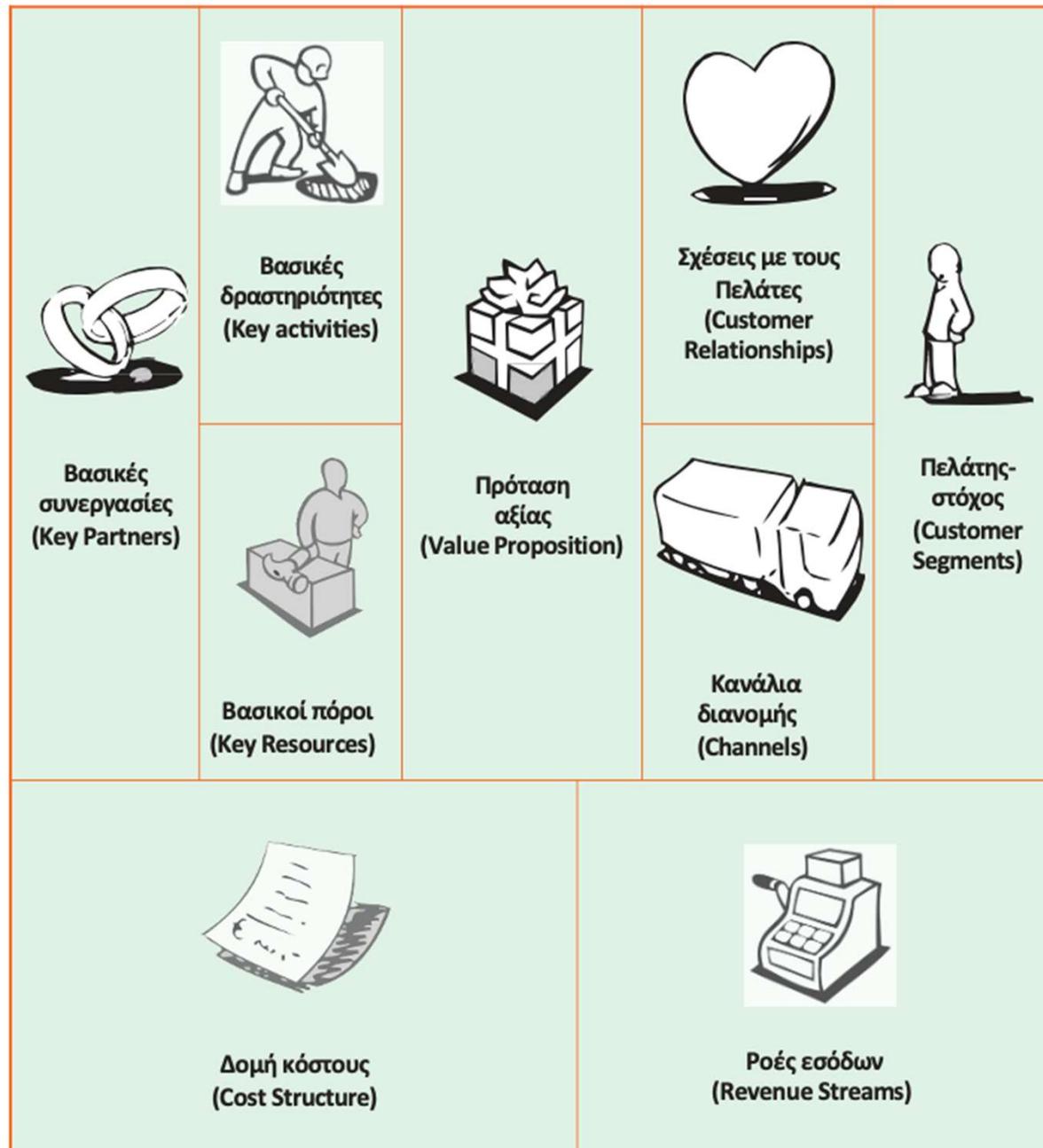
1^ο Πελάτης – Στόχος

Πώς επιλέγουμε σε ποιους πελάτες θα εστιάσουμε;
Πρέπει να απαντήσουμε στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Έχει χρήματα ο πελάτης-στόχος;
- Είναι ο πελάτης-στόχος εύκολα προσβάσιμος στο δίκτυο των πωλητών σας;
- Έχει ο πελάτης-στόχος έναν σημαντικό λόγο για να αγοράσει;
- Μπορεί η επιχείρηση σήμερα, με τη βοήθεια συνεργατών, να παραδώσει ένα ολόκληρο προϊόν;
- Υπάρχει καθιερωμένος ανταγωνισμός που θα μπορούσε να εμποδίσει την είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο;
- Εάν κερδίσει η επιχείρηση το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, μπορεί να το χρησιμοποιήσει για να επεκταθεί και σε άλλα τμήματα στο μέλλον;
- Συνάδει η συγκεκριμένη αγορά-στόχος με τις αξίες, τα πάθη και τους στόχους της ιδρυτικής ομάδας;

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

16



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

17

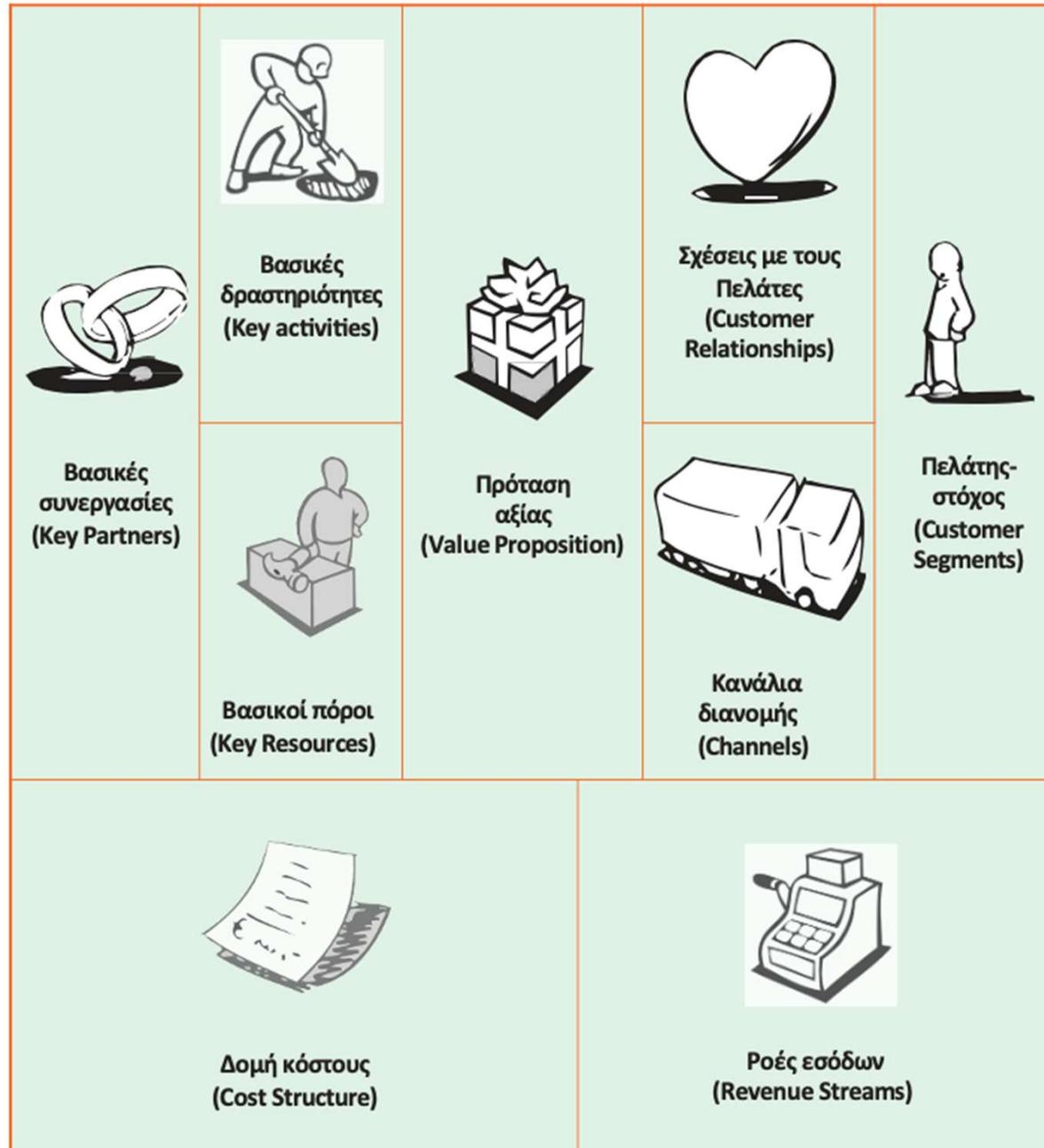
2^ο Πρόταση Αξίας

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- **Τι αξία παρέχουμε** σε κάθε τμήμα της αγοράς;
- **Ποιο πρόβλημα** των πελατών **βοηθάμε να λυθεί;**
- **Ποιες ανάγκες** των πελατών **ικανοποιούμε;**
- **Ποιους συνδυασμούς προϊόντων και υπηρεσιών προσφέρουμε** σε κάθε τμήμα της αγοράς;

ΣΤ. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

18



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

19

3^ο Κανάλια Διανομής

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Ποια **κανάλια** προτιμούν οι πελάτες μας;
- Ποια **κανάλια** λειτουργούν **πιο αποδοτικά**;
- Πώς **μπορούμε να ενοποιήσουμε** τα κανάλια;
- Ποια **κανάλια** είναι τα **πιο οικονομικά**;
- Πώς **τα εντάσσουμε στην καθημερινότητα** των πελατών μας;

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

20

3^ο Κανάλια Διανομής



Σχήμα 8.5: Κανάλια Διανομής

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

21

3^ο Κανάλια Διανομής

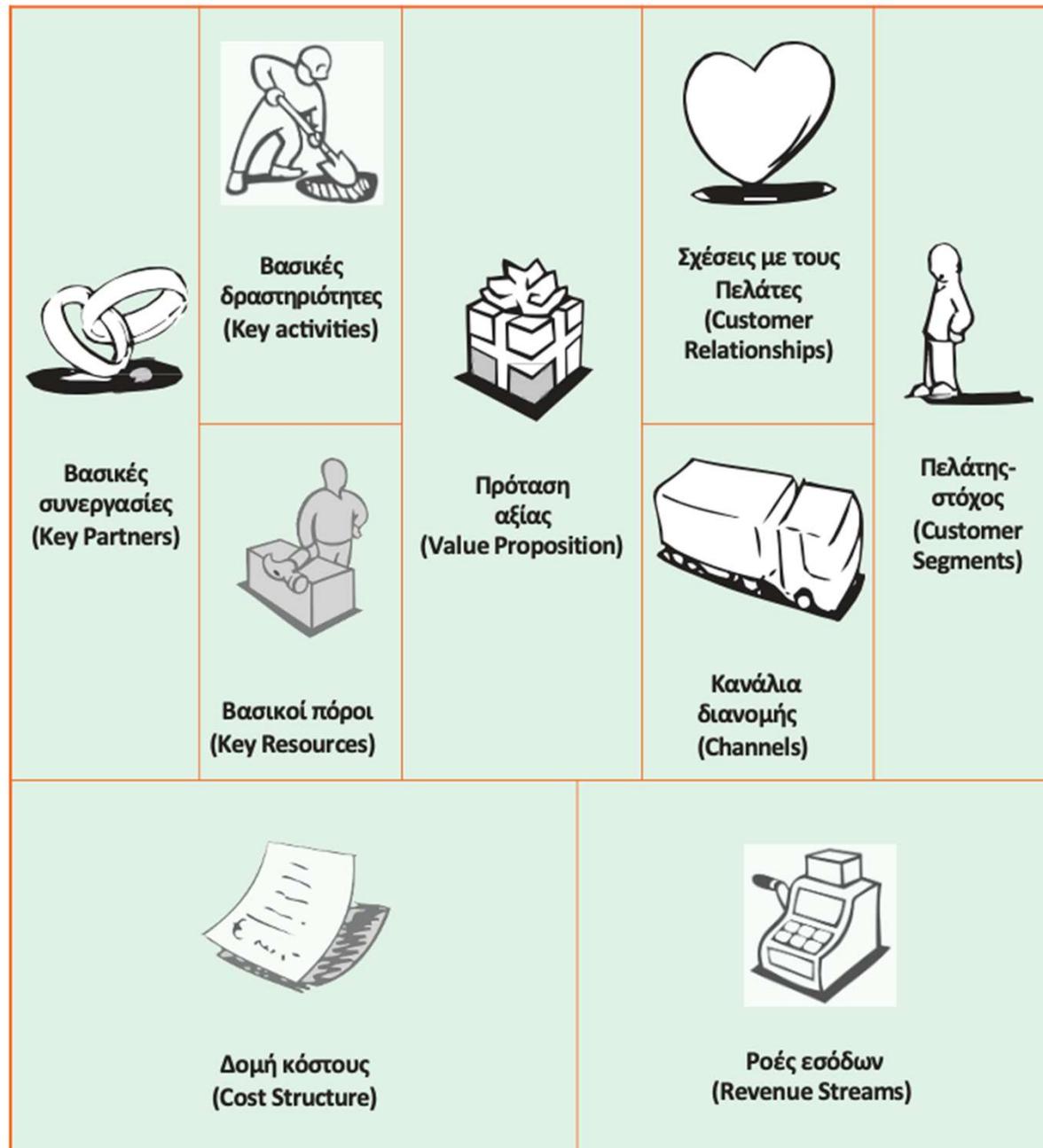
Για τη σωστή επιλογή των μέσων προβολής, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λάβει υπόψη διάφορους παράγοντες:

- τους διαθέσιμους πόρους, τους στόχους και τις τακτικές της επιχείρησης
- τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου
- τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- το κόστος και τη διαθεσιμότητα των μέσων προβολής



2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

22



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

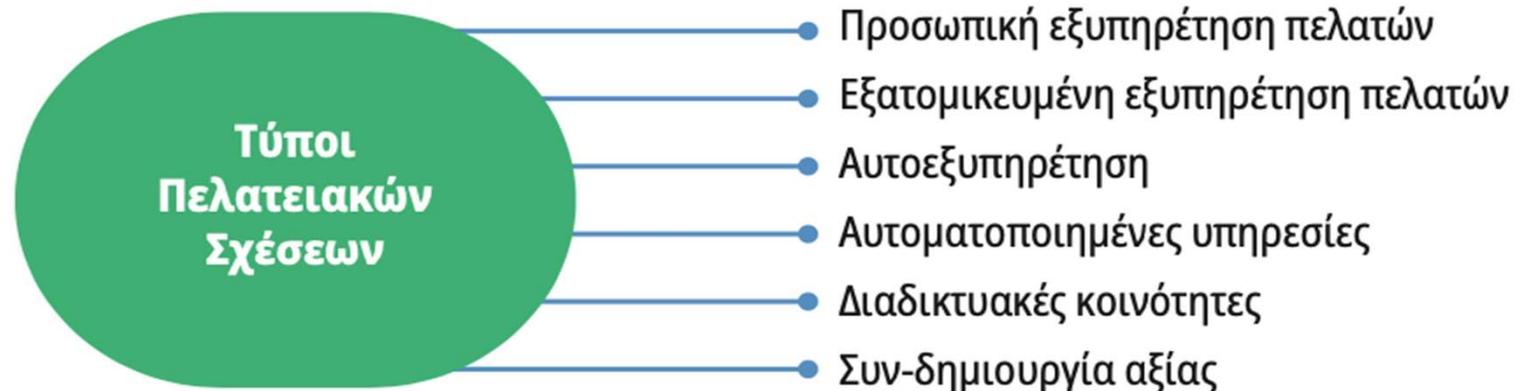
2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

23

4^ο Σχέσεις με τους Πελάτες

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

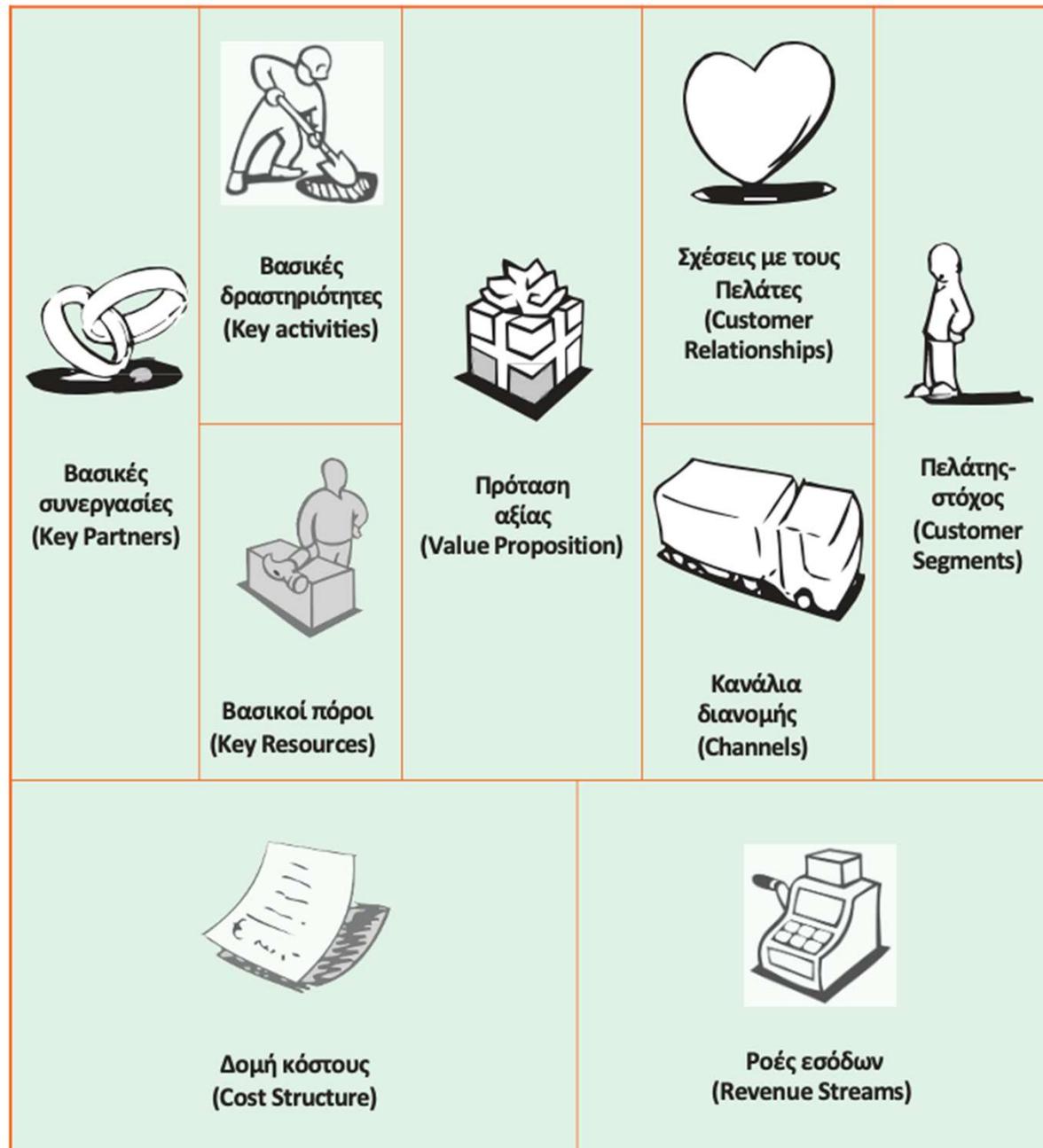
- Πώς θέλει κάθε κατηγορία πελατών να συνδεθεί με την επιχείρησή μας;
- Τι είδους σχέσεις έχουμε ήδη με τους πελάτες μας;
- Πώς θα αλλάξουν οι σχέσεις αυτές στο μέλλον;



Σχήμα 8.8: Τύποι πελατειακών σχέσεων

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

24



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

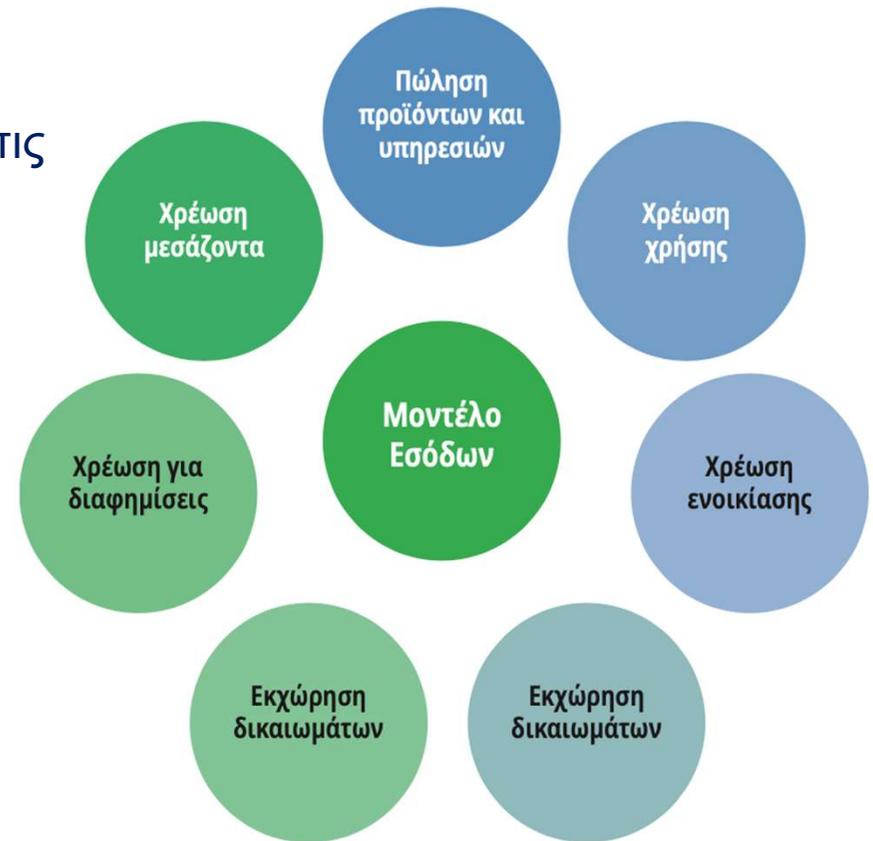
2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

25

5^ο Ροές Εσόδων

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

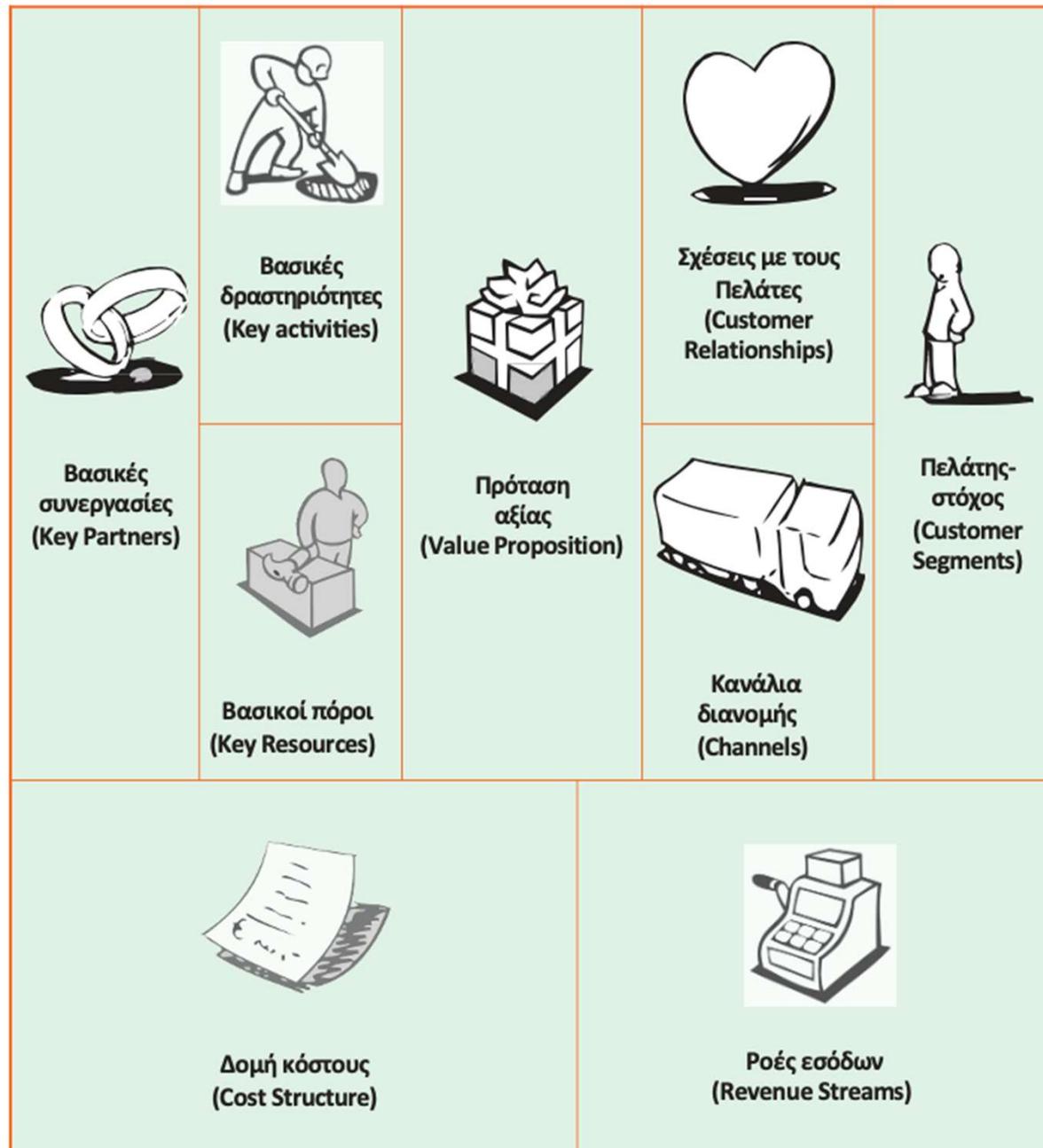
- Για ποια παρεχόμενη αξία **δέχονται οι πελάτες να πληρώσουν;**
- **Πώς πληρώνουν σήμερα;**
- **Τι μελλοντική αξία θα πληρώνουν;**
- **Ποιες μεθόδους πληρωμής προτιμούν;**



Σχήμα 8.9: Είδη Ροών Εσόδων

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

26



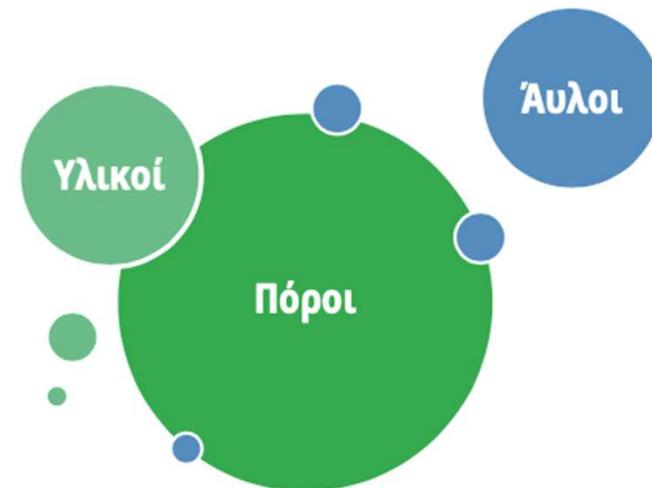
Πηγή: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers: John Wiley & Sons.

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

27

6^ο Βασικοί Πόροι



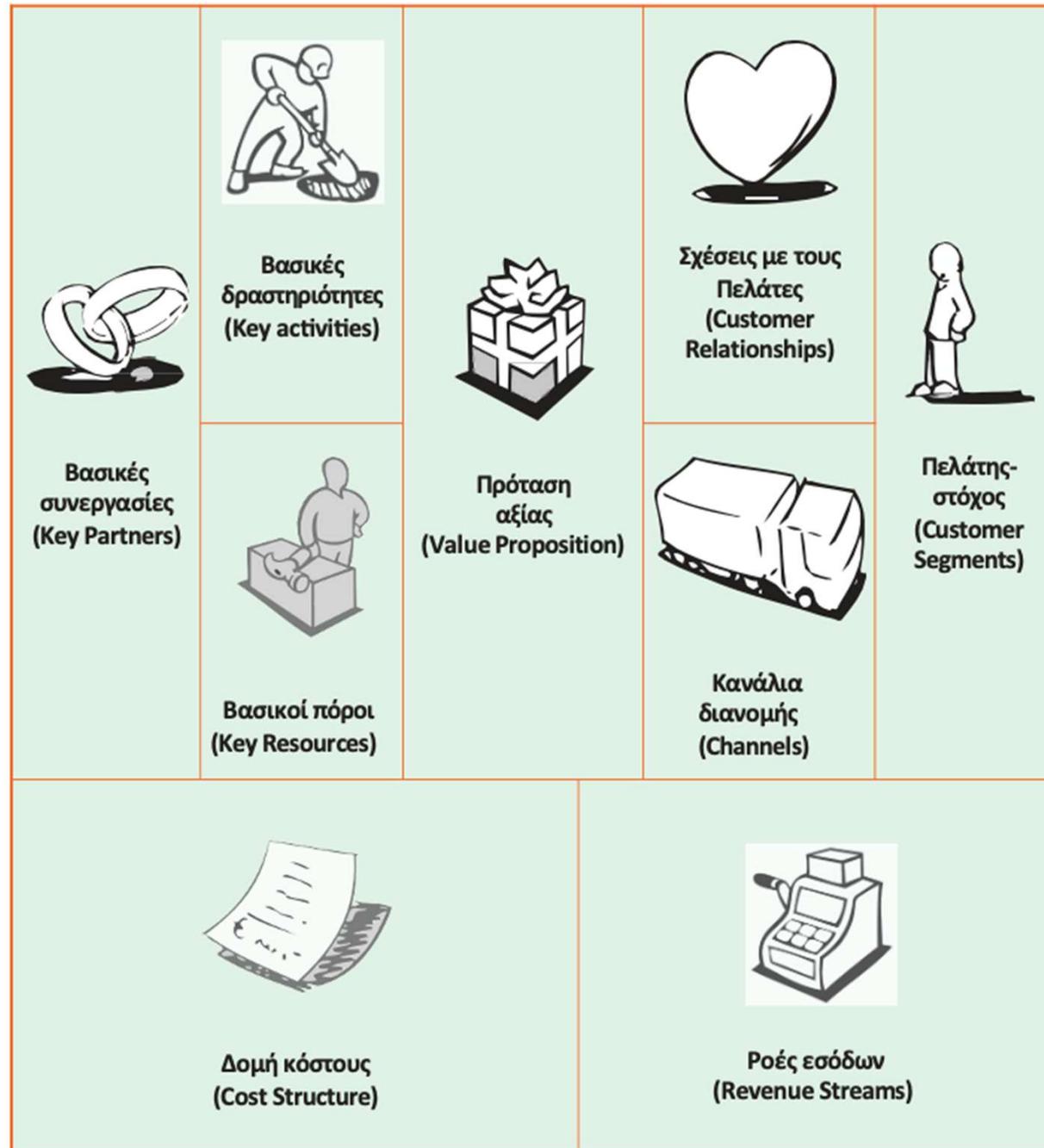
Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

Ποιους κρίσιμους πόρους απαιτούν:

- η πρόταση αξίας;
- τα κανάλια διανομής;
- οι σχέσεις με τους πελάτες;
- οι ροές εσόδων;

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

28



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

29

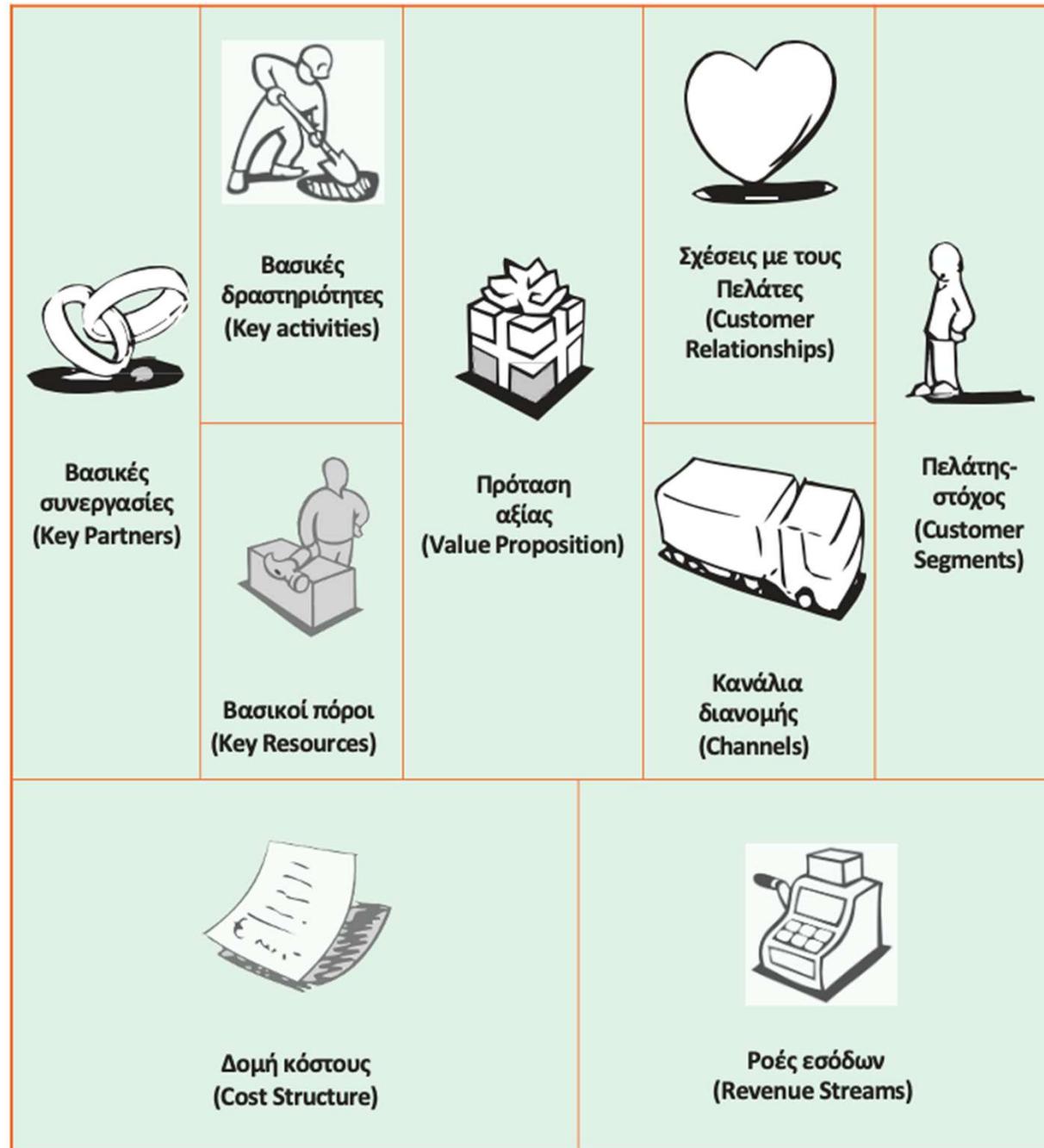
7^ο Βασικές Δραστηριότητες

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- **Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για την πρόταση αξίας της επιχείρησής μας;**
- **Τι είδους δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για τα κανάλια διανομής μας;**
- **Τι είδους δραστηριότητες είναι σημαντικές αν θέλουμε να διατηρήσουμε τις σχέσεις μας με τους πελάτες μας;**
- **Τι είδους δραστηριότητες είναι θεμελιώδεις για τις ροές εσόδων μας;**

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

30



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

31

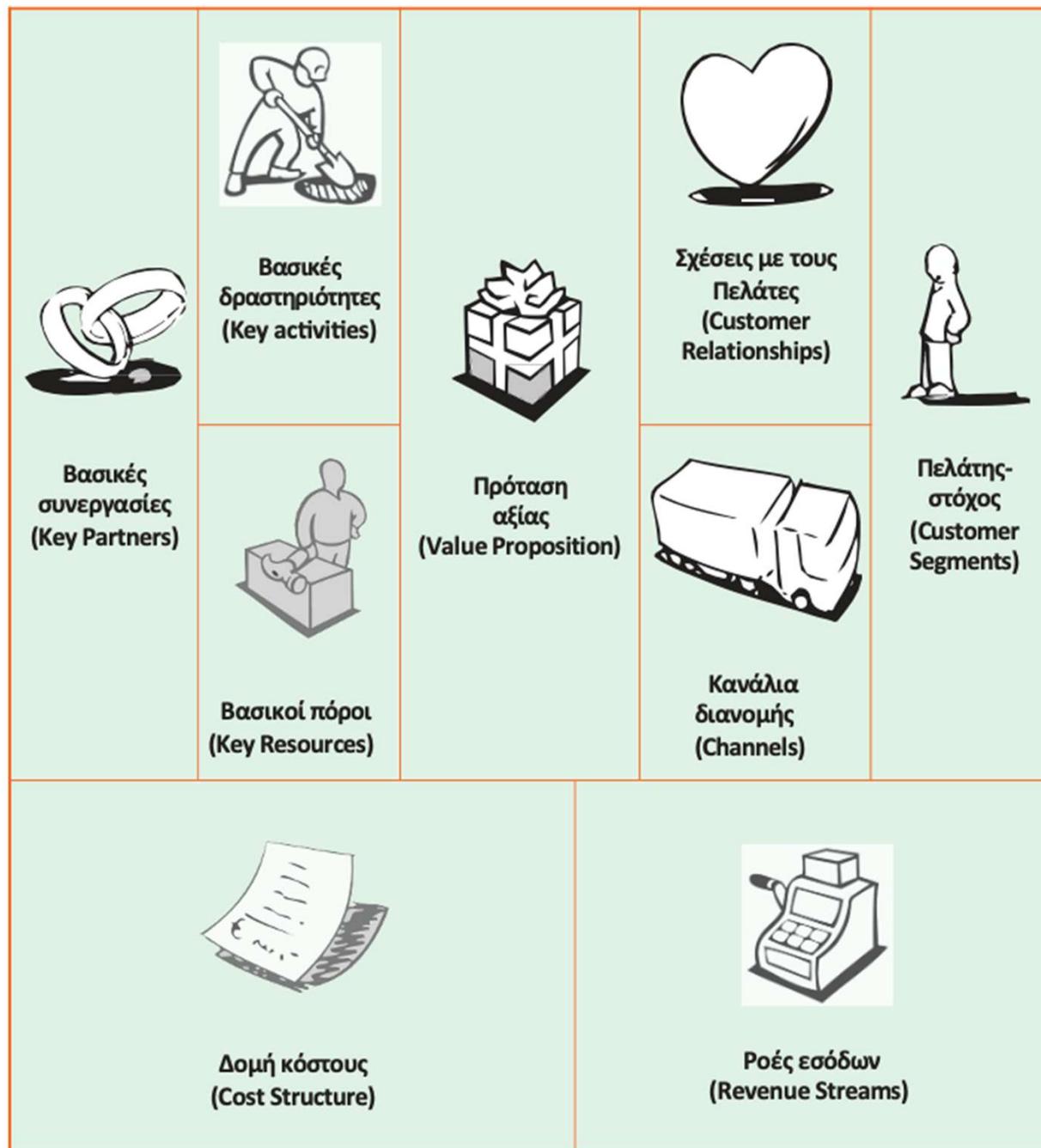
8ο Βασικές Συνεργασίες

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας;
- Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας;
- Ποιους κρίσιμους πόρους προμηθευόμαστε από συνεργάτες;
- Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν οι συνεργάτες μας;

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

32



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

2. Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

2.3. Εννέα (9) Δομικά Στοιχεία

33

9^ο Δομή του κόστους

Το δομικό αυτό στοιχείο του καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να απαντάει στις εξής ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα σημαντικότερα κόστη;
- Ποιοι βασικοί πόροι έχουν το μεγαλύτερο κόστος;
- Ποιες βασικές δραστηριότητες έχουν το μεγαλύτερο κόστος;

Ερωτήσεις;