



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΦΕΤΑΧΟΥ ΓΙΟΝΕΝΤΑ

A.M.:585-14199-0255

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ

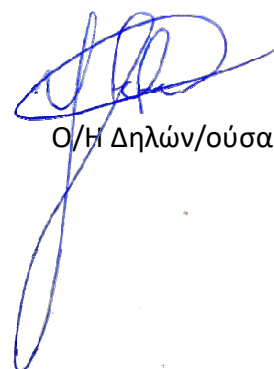
ΑΘΗΝΑ 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Γιονέντα Φετάχου του Μπουγιάρ με αριθμό μητρώου 585-14199-0255, φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής ΔΟΚΕ, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».



Ο/Η Δηλών/ούσα

Υπογραφές Μελών Επιτροπής

1. Φ. Κομισόπουλος

2. Ε. Γκίκα

3. Ι. Σαλμόν

Περίληψη

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, στην προώθηση της καινοτομίας και στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις που απαιτούν αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα για να ευδοκιμήσουν σε μια ανταγωνιστική αγορά. Η παρούσα διατριβή διερευνά τη σχέση μεταξύ των ΜΜΕ και των επιχειρηματικών μοντέλων, διερευνώντας τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα συμβάλλουν στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ.

Η έρευνα ξεκινά με μια εισαγωγή στις ΜΜΕ, παρέχοντας έναν ορισμό και επισημαίνοντας τα χαρακτηριστικά τους. Συζητά τη σημασία των ΜΜΕ στην οικονομία και προσδιορίζει τις προκλήσεις που συνήθως αντιμετωπίζουν. Αναγνωρίζοντας τον κομβικό ρόλο των επιχειρηματικών μοντέλων στις ΜΜΕ, η μελέτη θέτει ως στόχο τη διερεύνηση των διαφόρων διαστάσεων αυτής της σχέσης.

Το δεύτερο κεφάλαιο προσφέρει μια επισκόπηση των επιχειρηματικών μοντέλων, ορίζοντας τα βασικά συστατικά τους και διερευνώντας τους διάφορους τύπους. Παρακολουθεί την εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων και δίνει έμφαση στα στοιχεία που συμβάλλουν στην επιτυχία τους. Το κεφάλαιο διερευνά επίσης την έννοια της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου και εισάγει τον καμβά επιχειρηματικού μοντέλου ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τις ΜΜΕ. Επιπλέον, διαπιστώνει τη σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων ειδικά για τις ΜΜΕ.

Το τρίτο κεφάλαιο εμβαθύνει στο θέμα, εστιάζοντας σε επιχειρηματικά μοντέλα προσαρμοσμένα στις ΜΜΕ. Εξετάζει τα παραδοσιακά μοντέλα που επικρατούν στις ΜΜΕ και παρουσιάζει μελέτες περιπτώσεων που απεικονίζουν επιτυχείς εφαρμογές. Επιπλέον, το κεφάλαιο διερευνά τις αναδυόμενες τάσεις, όπως τα τεχνολογικά και τα κοινωνικά/βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, που διαμορφώνουν το μέλλον των ΜΜΕ.

Αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ.

Η παρούσα διατριβή υπογραμμίζει τη σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ και παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους τύπους, τις προκλήσεις και τις στρατηγικές που συνδέονται με αυτά. Τα ευρήματα συμβάλλουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα για να ξεπεράσουν τα εμπόδια, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Λέξεις – Κλειδιά: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επιχειρηματικά μοντέλα, καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων, επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα την τεχνολογία, κοινωνικά επιχειρηματικά μοντέλα, βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, ανταγωνιστικότητα, βιωσιμότητα.

Abstract

Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) play a vital role in driving economic growth, fostering innovation, and creating employment opportunities. However, these enterprises face unique challenges that require effective business models to thrive in a competitive marketplace. This thesis explores the relationship between SMEs and business models, investigating how different business models contribute to the success and sustainability of SMEs.

The research begins with an introduction to SMEs, providing a definition and highlighting their characteristics. It discusses the significance of SMEs in the economy and identifies the challenges they commonly encounter. Recognizing the pivotal role of business models in SMEs, the study sets out to explore the various dimensions of this relationship.

The second chapter offers an overview of business models, defining their key components and exploring different types. It traces the evolution of business models and emphasizes the elements that contribute to their success. The chapter also investigates the concept of business model innovation and introduces the business model canvas as a useful tool for SMEs. Furthermore, it establishes the relevance of business models specifically for SMEs.

The third chapter delves deeper into the subject, focusing on business models tailored for SMEs. It examines traditional models prevalent in SMEs and presents case studies illustrating successful implementations. Additionally, the chapter explores emerging trends, such as technology-driven and social/sustainable business models, that are shaping the future of SMEs. It analyzes the factors influencing the choice of business models for SMEs.

This thesis underscores the importance of business models for SMEs and provides insights into the types, challenges, and strategies associated with them. The findings

contribute to the understanding of how SMEs can leverage business models to overcome obstacles, enhance competitiveness, and achieve long-term sustainability.

Keywords: Small and Medium-Sized Enterprises, SMEs, business models, business model innovation, technology-driven business models, social business models, sustainable business models, competitiveness, sustainability, case studies.

Contents

| | |
|--|----|
| Περίληψη..... | 4 |
| Abstract..... | 6 |
| Εισαγωγή..... | 10 |
| Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)..... | 13 |
| 1.1. Ορισμός και χαρακτηριστικά των ΜΜΕ..... | 13 |
| 1.2. Η σημασία των ΜΜΕ στην οικονομία..... | 15 |
| 1.3. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ..... | 17 |
| 1.4. Ο ρόλος των επιχειρηματικών μοντέλων στις ΜΜΕ..... | 20 |
| Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση των επιχειρηματικών μοντέλων..... | 23 |
| 2.1. Ορισμός και συστατικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου..... | 23 |
| 2.2. Τύποι επιχειρηματικών μοντέλων..... | 25 |
| 2.3. Εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων..... | 27 |
| 2.4. Βασικά στοιχεία των επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων..... | 30 |
| 2.5. Καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων..... | 32 |
| 2.6. Καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων..... | 35 |
| 2.7. Σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ..... | 37 |
| Κεφάλαιο 3: Επιχειρηματικά μοντέλα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις..... | 40 |
| 3.1. Παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα για ΜΜΕ..... | 40 |
| 3.2. Μελέτες περιπτώσεων για επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα ΜΜΕ..... | 43 |
| 3.3. Προκλήσεις και περιορισμοί των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων για ΜΜΕ..... | 46 |
| 3.4. Αναδύομενες τάσεις στα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ..... | 48 |
| 3.5. Επιχειρηματικά μοντέλα για ΜΜΕ με γνώμονα την τεχνολογία..... | 52 |
| 3.6. Κοινωνικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα για ΜΜΕ..... | 54 |
| 3.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επιχειρηματικών μοντέλων για ΜΜΕ..... | 57 |
| Κεφάλαιο 4: Σχολιασμός Μελέτης ΓΣΕΒΕΕ..... | 62 |
| 4.1 Ερευνητική Μελέτη ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ ,με θέμα τα Νέα Επιχειρηματικά μοντέλα και ο ρόλος των Μικρών Επιχειρήσεων..... | 62 |
| 4.2 Ποιοτική Έρευνα τα συμπεράσματα τα συμπεράσματα αφορούν:..... | 62 |
| 4.3 Ποσοτική Έρευνα τα συμπεράσματα αφορούν:..... | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 Ανάγκες Ελληνικών μικρών επιχειρήσεων..... | 65 |
| Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας..... | 67 |
| 5.1. Διαδικασία Έρευνας | 67 |
| 5.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ | 68 |
| Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα | 80 |
| 6.1 Γενική συζήτηση των ευρημάτων και της θεωρίας | 80 |
| 6.2 Περιορισμοί Έρευνας..... | 83 |
| 6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα | 83 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ..... | 84 |

Εισαγωγή

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, στην προώθηση της καινοτομίας και στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες (Acs & Szerb, 2009- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Οι ΜΜΕ αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως και συμβάλλουν σημαντικά στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) και στη δημιουργία θέσεων εργασίας (Eurostat, 2021). Οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από σχετικά μικρό μέγεθος, περιορισμένους πόρους και ιδιαίτερες διαχειριστικές και λειτουργικές προκλήσεις (Masurel & Nijkamp, 2011). Προκειμένου να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις και να ευδοκιμήσουν σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ΜΜΕ πρέπει να υιοθετήσουν αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα που να ευθυγραμμίζονται με τις συγκεκριμένες ανάγκες και τους στρατηγικούς τους στόχους.

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου, που ορίζεται ως η λογική και η δομή με την οποία ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία (Osterwalder & Pigneur, 2010), έχει κερδίσει σημαντική προσοχή τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους επιχειρηματικούς κύκλους. Τα επιχειρηματικά μοντέλα χρησιμεύουν ως ένα σχέδιο για το πώς οι επιχειρήσεις παράγουν έσοδα, διαχειρίζονται το κόστος και δημιουργούν αξία για τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Magretta, 2002). Περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές, όπως η πρόταση αξίας, η αγορά-στόχος, οι ροές εσόδων, οι βασικές δραστηριότητες, οι πόροι και οι συνεργασίες (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Ο ρόλος των επιχειρηματικών μοντέλων στις ΜΜΕ είναι κρίσιμος, καθώς οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν συχνά περιορισμούς πόρων, περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και αυξημένο ανταγωνισμό. Τα επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν στις ΜΜΕ να δημιουργούν και να δεσμεύουν αξία, να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς (Massa, Tucci, & Afuah, 2017). Τα αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν τις ΜΜΕ να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες της αγοράς, να καταθέτουν

αποτελεσματικά τους πόρους και να επιτυγχάνουν βιώσιμη ανάπτυξη (Dell'Era & Verganti, 2007).

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των ΜΜΕ και των επιχειρηματικών μοντέλων, με έμφαση στην κατανόηση των τύπων επιχειρηματικών μοντέλων που είναι πιο συναφή και αποτελεσματικά για τις ΜΜΕ. Αναλύοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, μελέτες περιπτώσεων και εμπειρικές έρευνες, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να ρίξει φως στις βασικές διαστάσεις αυτής της σχέσης και να παράσχει πρακτικές ιδέες για τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η διατριβή διαρθρώνεται ως εξής: Το Κεφάλαιο 1 παρέχει μια εισαγωγή στις ΜΜΕ, περιγράφοντας τον ορισμό, τα χαρακτηριστικά και τη σημασία τους στην οικονομία. Προσδιορίζει επίσης τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ και υπογραμμίζει το ρόλο των επιχειρηματικών μοντέλων στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Το κεφάλαιο αυτό θέτει τα θεμέλια για τη μετέπειτα διερεύνηση των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ.

Το κεφάλαιο 2 προσφέρει μια επισκόπηση των επιχειρηματικών μοντέλων, εξετάζοντας τον ορισμό τους, τα στοιχεία τους και τους διάφορους τύπους τους. Διερευνά την εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων με την πάροδο του χρόνου και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία τους. Επιπλέον, το κεφάλαιο αυτό εισάγει την έννοια της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου, η οποία είναι απαραίτητη για τις ΜΜΕ που επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν και να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες στην αγορά.

Το κεφάλαιο 3 επικεντρώνεται ειδικά στα επιχειρηματικά μοντέλα για τις ΜΜΕ. Εξετάζει τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα που υιοθετούνται συνήθως από τις ΜΜΕ και παρουσιάζει μελέτες περιπτώσεων που απεικονίζουν επιτυχείς εφαρμογές. Το κεφάλαιο διερευνά επίσης τις αναδυόμενες τάσεις στα επιχειρηματικά μοντέλα για τις ΜΜΕ, όπως τα μοντέλα με γνώμονα την τεχνολογία και τα κοινωνικά/βιώσιμα μοντέλα, τα οποία έχουν κερδίσει την προβολή τους τα τελευταία χρόνια.

Συνολικά, η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να συμβάλει στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ των ΜΜΕ και των επιχειρηματικών μοντέλων. Με τη διερεύνηση διαφορετικών τύπων επιχειρηματικών μοντέλων, την ανάλυση της σημασίας και της αποτελεσματικότητάς τους για τις ΜΜΕ και εξετάζοντας στρατηγικές για την επιτυχή εφαρμογή τους, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες για τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους ερευνητές. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Το κεφάλαιο αυτό παρέχει μια επισκόπηση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ), δίνοντας έμφαση στον ορισμό, τα χαρακτηριστικά και την οικονομική τους σημασία. Διερευνά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ και υπογραμμίζει το ρόλο των επιχειρηματικών μοντέλων στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Το κεφάλαιο θέτει τα θεμέλια για τη μετέπειτα διερεύνηση των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ, θέτοντας τις βάσεις για την κατανόηση της συνάφειας και της αποτελεσματικότητάς τους. Μέσω της ανάλυσης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και έρευνας, το κεφάλαιο αυτό καθορίζει το πλαίσιο για τους στόχους της μελέτης και τη σημασία της διερεύνησης της σχέσης μεταξύ των ΜΜΕ και των επιχειρηματικών μοντέλων.

1.1. Ορισμός και χαρακτηριστικά των ΜΜΕ

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν ζωτικό τμήμα του επιχειρηματικού τοπίου, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα κλάδων και συμβάλλοντας σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας (Acs & Szerb, 2009- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Ο ορισμός των ΜΜΕ μπορεί να είναι πολύπλοκος λόγω των διαφοροποιήσεων των κριτηρίων σε διάφορες χώρες και κλάδους. Ωστόσο, αρκετά κοινά χαρακτηριστικά βοηθούν στη διάκριση των ΜΜΕ από τις επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας.

Όσον αφορά το μέγεθος, οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται συνήθως από σχετικά μικρό εργατικό δυναμικό, χαμηλότερα έσοδα και περιουσιακά στοιχεία σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) ορίζει τις ΜΜΕ ως επιχειρήσεις με λιγότερους από 250 εργαζόμενους, ενώ η Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών (SBA) χρησιμοποιεί ένα σύστημα ταξινόμησης με βάση το μέγεθος, όπου οι επιχειρήσεις με λιγότερους από 500 εργαζόμενους θεωρούνται μικρές (U.S. Small Business Administration, n.d.). Αυτοί οι

ορισμοί είναι ευρέως αναγνωρισμένοι και παρέχουν ένα σημείο αναφοράς για την κατανόηση της κλίμακας των ΜΜΕ.

Εκτός από το μέγεθος, οι ΜΜΕ παρουσιάζουν διακριτικά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι ο επιχειρηματικός τους προσανατολισμός. Οι ΜΜΕ συχνά ιδρύονται από άτομα με επιχειρηματική νοοτροπία, που καθοδηγούνται από το πάθος για καινοτομία, ευελιξία και αναζήτηση ευκαιριών (Masurel & Nijkamp, 2011). Αυτό το επιχειρηματικό πνεύμα επιτρέπει στις ΜΜΕ να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να εκμεταλλεύονται τις αναδυόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Ένα άλλο καθοριστικό χαρακτηριστικό των ΜΜΕ είναι η στενά συνδεδεμένη οργανωτική δομή τους. Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες εταιρείες με πολύπλοκες ιεραρχικές δομές, οι ΜΜΕ συχνά διατηρούν μια επίπεδη οργανωτική ιεραρχία, προωθώντας την άμεση επικοινωνία, τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και μια πιο προσωπική σχέση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Masurel & Nijkamp, 2011). Αυτή η ευελιξία και η στενή συνεργασία επιτρέπουν στις ΜΜΕ να ανταποκρίνονται γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς και να προσαρμόζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό περιορισμού των πόρων σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, η πρόσβαση σε κεφάλαια και οι περιορισμένοι επιχειρησιακοί προϋπολογισμοί είναι κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ (Acs & Szerb, 2009). Αυτοί οι περιορισμοί πόρων καθιστούν αναγκαία την προσεκτική κατανομή και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Οι ΜΜΕ συχνά βασίζονται σε καινοτόμες προσεγγίσεις και δημιουργικές λύσεις για να ξεπεράσουν αυτούς τους περιορισμούς (Masurel & Nijkamp, 2011).

Επιπλέον, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης. Συχνά είναι βαθιά ριζωμένες στις τοπικές κοινότητες, συμβάλλοντας στον κοινωνικό ιστό και την οικονομική ζωτικότητα των περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται (Acs & Szerb, 2009). Οι ΜΜΕ δημιουργούν ευκαιρίες

απασχόλησης, παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις τοπικές ανάγκες και τονώνουν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στις αντίστοιχες περιοχές τους.

Οι ΜΜΕ μπορούν να οριστούν ως επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από σχετικά μικρό μέγεθος, επιχειρηματικό προσανατολισμό, στενή οργανωτική δομή, περιορισμούς πόρων και περιφερειακό αντίκτυπο. Ενώ οι ορισμοί των ΜΜΕ μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα, αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά παρέχουν μια βάση για την κατανόηση της ξεχωριστής φύσης των ΜΜΕ στο επιχειρηματικό τοπίο.

1.2. Η σημασία των ΜΜΕ στην οικονομία

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, στην προώθηση της καινοτομίας και στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης. Η σημασία τους εκτείνεται πέρα από την ατομική τους συμβολή στη συνολική υγεία και δυναμική της οικονομίας (Acs & Szerb, 2009-Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Μια από τις βασικές συνεισφορές των ΜΜΕ έγκειται στον αντίκτυπό τους στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Οι ΜΜΕ είναι γνωστό ότι αποτελούν τους κύριους μοχλούς δημιουργίας θέσεων εργασίας, ιδίως σε οικονομίες όπου οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην προσαρμογή τους στις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Οι Acs και Szerb (2009) σημειώνουν ότι οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν σημαντικό μερίδιο της συνολικής απασχόλησης παγκοσμίως. Μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι ΜΜΕ απασχολούν περίπου το 67% του εργατικού δυναμικού (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Αυτό το υψηλό επίπεδο απορρόφησης εργασίας αναδεικνύει τη σημασία των ΜΜΕ στην παροχή ευκαιριών απασχόλησης, στη στήριξη των μέσων διαβίωσης και στη μείωση των ποσοστών ανεργίας.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ ενισχύουν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασιών και τεχνολογιών. Οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται συχνά από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, την ευελιξία και την τάση τους για καινοτομία (Masurel & Nijkamp, 2011). Χρησιμεύουν ως φυτώριο νέων

ιδεών και πειραματισμών, οδηγώντας τον οικονομικό δυναμισμό και την ανταγωνιστικότητα (Acs & Szerb, 2009). Σε πολλές περιπτώσεις, οι ΜΜΕ ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές της αγοράς και στις αναδυόμενες τάσεις, επιτρέποντάς τους να εισάγουν καινοτόμες λύσεις και ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Αυτό το επιχειρηματικό πνεύμα και η ικανότητα για καινοτομία δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο.

Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στην προώθηση της περιφερειακής ανάπτυξης. Συχνά είναι βαθιά ριζωμένες στις τοπικές κοινότητες, λειτουργώντας ως καταλύτες για την κοινωνική και οικονομική πρόοδο (Acs & Szerb, 2009). Οι ΜΜΕ συμβάλλουν στη ζωντάνια των περιφερειακών οικονομιών δημιουργώντας οικονομική δραστηριότητα, αυξάνοντας την τοπική αγοραστική δύναμη και βελτιώνοντας τη συνολική ποιότητα ζωής (Masurel & Nijkamp, 2011). Επιπλέον, οι ΜΜΕ τείνουν να έχουν μεγαλύτερη τάση να προμηθεύονται εισροές σε τοπικό επίπεδο και να συνεργάζονται με άλλες τοπικές επιχειρήσεις, δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και τονώνοντας την ανάπτυξη των περιφερειακών αλυσίδων εφοδιασμού (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Αυτή η τοπική προσέγγιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συμβάλλει στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας και στη μείωση της εξάρτησης από εξωτερικούς παράγοντες, συμβάλλοντας έτσι στην περιφερειακή οικονομική σταθερότητα.

Εκτός από τις άμεσες συνεισφορές τους, οι ΜΜΕ έχουν έμμεσες επιπτώσεις στην οικονομία. Οι ΜΜΕ συχνά λειτουργούν ως προμηθευτές σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες που είναι ζωτικής σημασίας για τις αλυσίδες αξίας τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Λειτουργώντας ως προμηθευτές, οι ΜΜΕ συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα των μεγαλύτερων εταιρειών, υποστηρίζοντας έτσι τη συνολική ανάπτυξη της οικονομίας. Επιπλέον, οι ΜΜΕ συμβάλλουν στα φορολογικά έσοδα μέσω των εταιρικών φόρων, των φόρων εισοδήματος και των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης, τα οποία είναι απαραίτητα για τη χρηματοδότηση των δημόσιων υπηρεσιών και την ανάπτυξη των υποδομών (Acs & Szerb, 2009).

Δεδομένης της σημασίας των ΜΜΕ στην οικονομία, είναι σημαντικό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους ενδιαφερόμενους φορείς να παρέχουν ένα υποστηρικτικό οικοσύστημα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους. Αυτό περιλαμβάνει μέτρα όπως η βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση, η προώθηση της εκπαίδευσης και κατάρτισης σε θέματα επιχειρηματικότητας, η απλούστευση των κανονιστικών πλαισίων, η προώθηση συνεργασιών στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης και η διευκόλυνση της δικτύωσης και των πλατφορμών ανταλλαγής γνώσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Με την καλλιέργεια των ΜΜΕ και την αντιμετώπιση των ειδικών αναγκών τους, οι οικονομίες μπορούν να αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό των επιχειρήσεων αυτών και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την οικονομική ευημερία.

Οι ΜΜΕ είναι αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην καινοτομία και στην περιφερειακή ανάπτυξη. Ο επιχειρηματικός τους προσανατολισμός, η ευελιξία και η τάση τους για καινοτομία ενισχύουν τον οικονομικό δυναμισμό και την ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον, οι ΜΜΕ συμβάλλουν στις περιφερειακές οικονομίες, δημιουργώντας πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα και προωθώντας την κοινωνική και οικονομική πρόοδο. Ο ρόλος τους ως προμηθευτών μεγαλύτερων επιχειρήσεων ενισχύει περαιτέρω τον αντίκτυπό τους στη συνολική οικονομία. Οι φορείς χάραξης πολιτικής και οι ενδιαφερόμενοι φορείς πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία των ΜΜΕ και να εφαρμόσουν υποστηρικτικά μέτρα για να επιτρέψουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους.

1.3. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις που μπορεί να εμποδίσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους. Η κατανόηση αυτών των προκλήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ ώστε να αναπτύξουν στρατηγικές και πρωτοβουλίες που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες τους (Acs & Szerb, 2009- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση είναι μία από τις πρωταρχικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ. Οι περιορισμένοι χρηματοοικονομικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένων των δυσκολιών στην εξεύρεση εξωτερικής χρηματοδότησης από παραδοσιακές πηγές όπως οι τράπεζες και οι επενδυτές, μπορεί να εμποδίσουν την ικανότητά τους να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες, να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους ή να καινοτομήσουν (Acs & Szerb, 2009- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν υψηλότερους αντιλαμβανόμενους κινδύνους από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λόγω του μεγέθους τους και της έλλειψης εξασφαλίσεων, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εξασφάλιση δανείων ή την προσέλκυση επενδύσεων (Masurel & Nijkamp, 2011). Η ενίσχυση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση μέσω εναλλακτικών μηχανισμών χρηματοδότησης, όπως η χρηματοδότηση από το πλήθος, το επιχειρηματικό κεφάλαιο και οι πρωτοβουλίες που υποστηρίζονται από την κυβέρνηση, μπορεί να συμβάλει στην ανακούφιση αυτής της πρόκλησης και να στηρίξει την ανάπτυξη των ΜΜΕ.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένων ταλέντων. Σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ ενδέχεται να δυσκολεύονται να προσφέρουν ανταγωνιστικούς μισθούς και παροχές, περιορίζοντας την ικανότητά τους να προσελκύουν κορυφαία ταλέντα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Επιπλέον, η έλλειψη ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και προοπτικών εξέλιξης μπορεί να επηρεάσει τη διατήρηση των εργαζομένων (Masurel & Nijkamp, 2011). Οι ΜΜΕ πρέπει να αναπτύξουν καινοτόμες στρατηγικές για την προσέλκυση και τη διατήρηση εξειδικευμένων εργαζομένων, όπως η προσφορά ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, η παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και η προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την αίσθηση του σκοπού και του ανήκειν.

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις που σχετίζονται με την καινοτομία και την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και η έλλειψη τεχνογνωσίας στις αναδύμενες τεχνολογίες μπορεί να εμποδίσουν την ικανότητά τους να επενδύσουν σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους μεγαλύτερους

ανταγωνιστές που διαθέτουν περισσότερους πόρους για καινοτομία. Επιπλέον, οι ΜΜΕ ενδέχεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στην πλοήγηση στα πολύπλοκα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και στα ρυθμιστικά πλαίσια, παρεμποδίζοντας περαιτέρω τις προσπάθειες καινοτομίας τους (Acs & Szerb, 2009). Οι κυβερνήσεις και οι βιομηχανικές ενώσεις μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη των ΜΜΕ σε αυτούς τους τομείς, παρέχοντας ευκαιρίες χρηματοδότησης, διευκολύνοντας τη μεταφορά γνώσεων και εξορθολογίζοντας τις κανονιστικές διαδικασίες.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ συχνά παλεύουν με την ανταγωνιστικότητα της αγοράς. Οι περιορισμένες οικονομίες κλίμακας και η κυριαρχία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων μπορεί να θέσουν προκλήσεις όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα των τιμών, τα κανάλια διανομής και τις δυνατότητες μάρκετινγκ (Acs & Szerb, 2009). Οι ΜΜΕ ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στο να προσεγγίσουν ευρύτερες βάσεις πελατών και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σε κορεσμένες αγορές. Οι συνεργατικές πρωτοβουλίες, όπως οι συμπράξεις και τα δίκτυα, μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις με την αξιοποίηση συλλογικών πόρων, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και την πρόσβαση σε νέες αγορές (Masurel & Nijkamp, 2011).

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν επίσης επιχειρησιακές προκλήσεις, όπως δυσκολίες στη διαχείριση των ταμειακών ροών, στην εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών χρηματοοικονομικής διαχείρισης και στην πλοήγηση στις πολύπλοκες κανονιστικές απαιτήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Ο διοικητικός φόρτος της συμμόρφωσης και της υποβολής εκθέσεων μπορεί να είναι ιδιαίτερα επαχθής για τις μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένο προσωπικό και πόρους. Ο εξορθολογισμός των κανονιστικών διαδικασιών, η παροχή πρόσβασης σε υπηρεσίες επιχειρηματικής υποστήριξης και η προσφορά προγραμμάτων κατάρτισης για τη χρηματοοικονομική διαχείριση μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν αυτές τις επιχειρησιακές προκλήσεις και να ενισχύσουν τη συνολική αποτελεσματικότητά τους.

Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μια σειρά προκλήσεων, όπως περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένων ταλέντων, εμπόδια στην καινοτομία και την υιοθέτηση τεχνολογίας, ανταγωνιστικότητα της αγοράς και λειτουργικούς περιορισμούς. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων

απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει παρεμβάσεις πολιτικής, μηχανισμούς χρηματοδοτικής στήριξης, προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων και προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των ΜΜΕ. Αναγνωρίζοντας και αντιμετωπίζοντας αυτές τις προκλήσεις, οι ενδιαφερόμενοι φορείς μπορούν να προωθήσουν ένα περιβάλλον που επιτρέπει την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ, απελευθερώνοντας το πλήρες δυναμικό τους ως μοχλών οικονομικής ανάπτυξης.

1.4. Ο ρόλος των επιχειρηματικών μοντέλων στις ΜΜΕ

Τα επιχειρηματικά μοντέλα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής, των λειτουργιών και της συνολικής επιτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία, παρέχοντας ένα πλαίσιο για το πώς η επιχείρηση παράγει έσοδα, διαχειρίζεται το κόστος και διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (Teecce, 2010).

Ένας βασικός ρόλος των επιχειρηματικών μοντέλων στις ΜΜΕ είναι να επιτρέπουν τη δημιουργία αξίας και τη διαφοροποίηση. Εντοπίζοντας τις ανάγκες των πελατών, κατανοώντας τη δυναμική της αγοράς και σχεδιάζοντας προτάσεις αξίας, οι ΜΜΕ μπορούν να αναπτύξουν μοναδικές προσφορές που τις διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές (Chesbrough, 2010). Ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να διατυπώνουν την πρόταση αξίας τους και να την προσφέρουν με τρόπο που να βρίσκει απήχηση στους πελάτες-στόχους τους. Αυτή η πτυχή της δημιουργίας αξίας βοηθά τις ΜΜΕ να προσελκύσουν πελάτες, να οικοδομήσουν πιστότητα στο εμπορικό σήμα και να δημιουργήσουν μια βιώσιμη πελατειακή βάση (Teecce, 2010).

Επιπλέον, τα επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν τις ΜΜΕ να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων τους και τη διαχείριση του κόστους. Οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμούς στους πόρους, όπως περιορισμένο οικονομικό κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Ένα καλά δομημένο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, να εντοπίζουν τους παράγοντες κόστους και να βελτιστοποιούν τη λειτουργική

αποδοτικότητα (Chesbrough, 2010). Για παράδειγμα, ένα επιχειρηματικό μοντέλο που δίνει έμφαση στις λιτές λειτουργίες και την εξωτερική ανάθεση μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και να επικεντρωθούν στις βασικές ικανότητες. Ευθυγραμμίζοντας τους πόρους με τις βασικές δραστηριότητες και τις ροές εσόδων, οι ΜΜΕ μπορούν να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία τους (Teese, 2010).

Τα επιχειρηματικά μοντέλα διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας και της προσαρμογής εντός των ΜΜΕ. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ΜΜΕ πρέπει να είναι ευέλικτες και να ανταποκρίνονται στις μεταβολές της αγοράς και στις αναδυόμενες τάσεις (Chesbrough, 2010). Ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρηματικό μοντέλο παρέχει στις ΜΜΕ ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών, τον πειραματισμό με εναλλακτικές πηγές εσόδων και την προσαρμογή στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών (Teese, 2010). Για παράδειγμα, με την υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου που βασίζεται σε συνδρομές, οι ΜΜΕ μπορούν να στραφούν από τις παραδοσιακές εφάπαξ πωλήσεις σε επαναλαμβανόμενες ροές εσόδων, ενισχύοντας την αφοσίωση των πελατών και επιτρέποντας τη συνεχή καινοτομία.

Επιπλέον, τα επιχειρηματικά μοντέλα διευκολύνουν τη συνεργασία και την ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων για τις ΜΜΕ. Τα συνεργατικά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως τα μοντέλα που βασίζονται σε πλατφόρμες ή οικοσυστήματα, επιτρέπουν στις ΜΜΕ να αξιοποιούν εξωτερικούς πόρους, να αξιοποιούν συμπληρωματική τεχνογνωσία και να έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερες βάσεις πελατών (Chesbrough, 2010). Συνεργαζόμενες με άλλες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ μπορούν να επεκτείνουν την εμβέλειά τους, να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους και να βελτιώσουν την πρόταση αξίας τους. Αυτή η συνεργατική προσέγγιση επιτρέπει στις ΜΜΕ να ξεπεράσουν τους περιορισμούς των πόρων, να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να δημιουργήσουν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις (Teese, 2010).

Επιπροσθέτως, τα επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν τις ΜΜΕ να περιηγηθούν στο τοπίο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι ΜΜΕ πρέπει να αξιοποιήσουν την τεχνολογία για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών τους,

την προσέγγιση νέων αγορών και τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Ένα καλά σχεδιασμένο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να ενσωματώσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες στις βασικές τους λειτουργίες, επιτρέποντας την αυτοματοποίηση, τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και τη διαδικτυακή εμπλοκή των πελατών (Chesbrough, 2010). Οι ψηφιακές πλατφόρμες και οι διαδικτυακές αγορές παρέχουν στις ΜΜΕ ευκαιρίες να διευρύνουν την πελατειακή τους βάση, να αποκτήσουν πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές και να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Teecce, 2010).

Τα επιχειρηματικά μοντέλα διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των ΜΜΕ, καθώς επιτρέπουν τη δημιουργία αξίας, βελτιστοποιούν την κατανομή των πόρων, προωθούν την καινοτομία, διευκολύνουν τη συνεργασία και καθοδηγούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρηματικό μοντέλο βοηθά τις ΜΜΕ να διαφοροποιηθούν στην αγορά, να βελτιστοποιήσουν το κόστος και να προσαρμοστούν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Αγκαλιάζοντας τη δύναμη των επιχειρηματικών μοντέλων, οι ΜΜΕ μπορούν να απελευθερώσουν τις δυνατότητές τους, να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε δυναμικά επιχειρηματικά τοπία.

Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση των επιχειρηματικών μοντέλων

Το παρόν κεφάλαιο παρέχει μια επισκόπηση των εννοιών και των πλαισίων επιχειρηματικών μοντέλων που είναι συναφή με την κατανόηση της δυναμικής και των συστατικών στοιχείων των επιχειρηματικών μοντέλων στο πλαίσιο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Διερευνά βασικές έννοιες όπως η πρόταση αξίας, οι ροές εσόδων, η δομή κόστους, τα τμήματα πελατών και τα κανάλια. Θα συζητηθούν διάφορα πλαίσια και εργαλεία επιχειρηματικών μοντέλων, αναδεικνύοντας τη δυνατότητα εφαρμογής και τη χρησιμότητά τους στην ανάλυση και το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ. Το κεφάλαιο αυτό χρησιμεύει ως βάση για τα επόμενα κεφάλαια, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση των θεωρητικών και πρακτικών πτυχών των επιχειρηματικών μοντέλων στο πλαίσιο των ΜΜΕ.

2.1. Ορισμός και συστατικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια θεμελιώδης έννοια που αποτυπώνει την ουσία του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία (Osterwalder & Pigneur, 2010). Παρέχει ένα σχέδιο που περιγράφει τα βασικά στοιχεία και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να είναι μια επιχείρηση κερδοφόρα και βιώσιμη (Zott, Amit, & Massa, 2011). Η κατανόηση των στοιχείων ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ζωτικής σημασίας για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), καθώς τις βοηθά να διατυπώσουν την πρόταση αξίας τους, να προσδιορίσουν τις ροές εσόδων και να διαχειριστούν αποτελεσματικά το κόστος.

Το πρώτο συστατικό στοιχείο ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η πρόταση αξίας. Η πρόταση αξίας ορίζει τον μοναδικό συνδυασμό προϊόντων, υπηρεσιών και πλεονεκτημάτων που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λύνει ένα πρόβλημα του πελάτη ή ικανοποιεί μια ανάγκη, διαφοροποιούμενη από τους ανταγωνιστές της (Zott et al., 2011). Μια πειστική πρόταση αξίας είναι απαραίτητη για τις ΜΜΕ προκειμένου να

προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες, καθώς επικοινωνεί την αξία που παρέχουν και τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες θα πρέπει να επιλέξουν τις προσφορές τους.

Η συνιστώσα των ροών εσόδων ενός επιχειρηματικού μοντέλου επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση παράγει έσοδα από την πρόταση αξίας της (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνει διάφορες πηγές εσόδων, όπως οι πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών, τα τέλη συνδρομής, η αδειοδότηση ή τα διαφημιστικά έσοδα (Zott et al., 2011). Οι ΜΜΕ πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά τις ροές εσόδων τους για να διασφαλίσουν ότι ευθυγραμμίζονται με την πρόταση αξίας τους και την αγορά-στόχο. Η διαφοροποίηση των ροών εσόδων μπορεί επίσης να προσφέρει σταθερότητα και να μειώσει την εξάρτηση από μία μόνο πηγή εσόδων.

Η συνιστώσα της δομής κόστους ενός επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται στις δαπάνες που πραγματοποιούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης και την παροχή της πρότασης αξίας (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνει τόσο τα σταθερά έξοδα (π.χ. ενοίκιο, μισθοί) όσο και τα μεταβλητά έξοδα (π.χ. πρώτες ύλες, έξοδα μάρκετινγκ) (Zott et al., 2011). Οι ΜΜΕ πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά τη διάρθρωση του κόστους τους για να επιτύχουν κερδοφορία και βιωσιμότητα. Η βελτιστοποίηση του κόστους, η διερεύνηση ευκαιριών επιμερισμού του κόστους και η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας αποτελούν βασικές στρατηγικές για τις ΜΜΕ προκειμένου να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα τμήματα πελατών είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Ορίζουν τις διαφορετικές ομάδες πελατών ή τμήματα της αγοράς που εξυπηρετεί μια επιχείρηση (Osterwalder & Pigneur, 2010). Η κατανόηση των τμημάτων πελατών βοηθά τις ΜΜΕ να προσαρμόσουν την πρόταση αξίας και τις στρατηγικές μάρκετινγκ στις συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών τους (Zott et al., 2011). Ο εντοπισμός και η στόχευση στα σωστά τμήματα πελατών μπορεί να ενισχύσει την απόκτηση, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, οδηγώντας τελικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η συνιστώσα των καναλιών ενός επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται στα κανάλια διανομής και επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση και την αλληλεπίδραση με τους πελάτες (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνει τόσο τα

φυσικά όσο και τα ψηφιακά κανάλια μέσω των οποίων οι ΜΜΕ παρέχουν την πρόταση αξίας τους και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες (Zott et al., 2011). Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματική προσέγγιση, την ευκολία των πελατών και την απρόσκοπτη αλληλεπίδραση. Με την άνοδο των ψηφιακών τεχνολογιών, οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν τα διαδικτυακά κανάλια για να επεκτείνουν την εμβέλειά τους και να αποκτήσουν πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο για τις ΜΜΕ ώστε να δημιουργούν, να προσφέρουν και να αποκομίζουν αξία. Τα στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου, συμπεριλαμβανομένης της πρότασης αξίας, των ροών εσόδων, της δομής κόστους, των τμημάτων πελατών και των καναλιών, διαδραματίζουν αναπόσπαστο ρόλο στη διαμόρφωση της επιτυχίας και της βιωσιμότητας των ΜΜΕ. Με τον προσεκτικό καθορισμό και την ευθυγράμμιση αυτών των στοιχείων, οι ΜΜΕ μπορούν να διαφοροποιηθούν στην αγορά, να παράγουν έσοδα, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος και να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους πελάτες-στόχους τους για την επίτευξη ανάπτυξης και κερδοφορίας.

2.2. Τύποι επιχειρηματικών μοντέλων

Τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές και δομές, κάθε ένα από τα οποία είναι προσαρμοσμένο στα μοναδικά χαρακτηριστικά, τη δυναμική του κλάδου και τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Η κατανόηση των διαφόρων τύπων επιχειρηματικών μοντέλων είναι ζωτικής σημασίας για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), καθώς τους επιτρέπει να διερευνήσουν εναλλακτικές προσεγγίσεις και να προσδιορίσουν το καταλληλότερο μοντέλο για το συγκεκριμένο πλαίσιο.

- **Παραδοσιακό μοντέλο λιανικής πώλησης:** Το παραδοσιακό μοντέλο λιανικής περιλαμβάνει την πώληση φυσικών προϊόντων απευθείας στους πελάτες μέσω καταστημάτων ή άλλων φυσικών καναλιών διανομής (Amit & Zott, 2012). Οι ΜΜΕ που υιοθετούν αυτό το μοντέλο επικεντρώνονται στη διαχείριση αποθεμάτων, στη λειτουργία των καταστημάτων και στην εξυπηρέτηση των πελατών για τη δημιουργία εσόδων.

- Μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου: Το μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνει τη διεξαγωγή επιχειρηματικών συναλλαγών στο διαδίκτυο, συνήθως μέσω ενός δικτυακού τόπου ή μιας ηλεκτρονικής αγοράς (Amit & Zott, 2012). Οι MME μπορούν να αξιοποιήσουν τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου για να προσεγγίσουν μια ευρύτερη πελατειακή βάση, να επεκτείνουν την εμβέλεια της αγοράς και να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες τους.
- Μοντέλο συνδρομής: Το μοντέλο συνδρομής προσφέρει στους πελάτες συνεχή πρόσβαση σε προϊόντα ή υπηρεσίες έναντι επαναλαμβανόμενης αμοιβής (Amit & Zott, 2012). Οι MME μπορούν να επωφεληθούν από τις προβλέψιμες ροές εσόδων, την ενισχυμένη αφοσίωση των πελατών και τη δυνατότητα να παρέχουν συνεχή αξία στους συνδρομητές.
- Μοντέλο Freemium: Το μοντέλο freemium παρέχει βασικές υπηρεσίες ή προϊόντα δωρεάν, ενώ προσφέρει πρόσθετα premium χαρακτηριστικά ή περιεχόμενο έναντι αμοιβής (Amit & Zott, 2012). Οι MME μπορούν να προσελκύσουν μια μεγάλη βάση χρηστών με δωρεάν προσφορές και να κερδοσκοπήσουν μέσω της πώλησης premium αναβαθμίσεων.
- Μοντέλο πλατφόρμας: Το μοντέλο πλατφόρμας περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ψηφιακής πλατφόρμας που συνδέει τους χρήστες, διευκολύνοντας τις συναλλαγές, τις αλληλεπιδράσεις ή τις ανταλλαγές μεταξύ τους (Amit & Zott, 2012). Οι MME μπορούν να επωφεληθούν από τα αποτελέσματα δικτύου, καθώς η αξία της πλατφόρμας αυξάνεται με τον αριθμό των συμμετεχόντων.
- Μοντέλο ομότιμων: Το μοντέλο peer-to-peer επιτρέπει στα άτομα να ανταλλάσσουν άμεσα αγαθά, υπηρεσίες ή πόρους μεταξύ τους μέσω μιας ψηφιακής πλατφόρμας (Amit & Zott, 2012). Οι MME μπορούν να χρησιμεύσουν ως μεσάζοντες, διευκολύνοντας τις συναλλαγές και κερδίζοντας έσοδα μέσω τελών συναλλαγής ή προμηθειών.
- Μοντέλο δικαιόχρησης: Το μοντέλο δικαιόχρησης επιτρέπει στις MME να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, χορηγώντας άδειες σε τρίτους ιδιώτες ή επιχειρήσεις να λειτουργούν υπό το εμπορικό σήμα και το επιχειρηματικό τους μοντέλο (Amit & Zott, 2012). Οι δικαιοδόχοι επωφελούνται από την

καθιερωμένη αναγνώριση του εμπορικού σήματος και την υποστήριξη από τον δικαιοπάροχο.

- Μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης: Το μοντέλο της κοινωνικής επιχείρησης στοχεύει στη δημιουργία κοινωνικού ή περιβαλλοντικού αντίκτυπου με παράλληλη δημιουργία εσόδων (Mair & Marti, 2006). Οι ΜΜΕ που υιοθετούν αυτό το μοντέλο ενσωματώνουν μια κοινωνική αποστολή στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, αντιμετωπίζοντας τις κοινωνικές προκλήσεις παράλληλα με την οικονομική βιωσιμότητα.
- Μοντέλο ανοικτού κώδικα: Το μοντέλο ανοικτού κώδικα περιλαμβάνει τη διάθεση λογισμικού ή πνευματικής ιδιοκτησίας ελεύθερα σε άλλους για χρήση, τροποποίηση και διανομή (von Hippel & von Krogh, 2003). Οι ΜΜΕ μπορούν να επωφεληθούν από τη συνεργατική καινοτομία, τις συνεισφορές της κοινότητας και την ευρεία υιοθέτηση των προσφορών τους
- Μοντέλο Asset-Light: Το μοντέλο asset-light εστιάζει στην αξιοποίηση εξωτερικών πόρων και συνεργασιών για την ελαχιστοποίηση των επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία (Amit & Zott, 2012). Οι ΜΜΕ μπορούν να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την παραγωγή, την εφοδιαστική ή άλλες λειτουργικές λειτουργίες, μειώνοντας το κόστος και επιτρέποντας την ευελιξία.

Είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να αξιολογούν προσεκτικά τα χαρακτηριστικά της επιχείρησής τους, τις συνθήκες της αγοράς και τους στρατηγικούς τους στόχους κατά την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Το επιλεγμένο μοντέλο θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη μοναδική πρόταση αξίας, τις δυνατότητες παραγωγής εσόδων και τη διάρθρωση του κόστους της ΜΜΕ. Επιπλέον, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι καθοριστικής σημασίας, καθώς οι ΜΜΕ μπορεί να χρειαστεί να εξελίσσονται και να προσαρμόζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο με την πάροδο του χρόνου για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να κατακτήσουν νέες ευκαιρίες.

2.3. Εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων

Τα επιχειρηματικά μοντέλα δεν είναι στατικές οντότητες, αλλά εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου ως απάντηση στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς, στις

τεχνολογικές εξελίξεις και στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) πρέπει να κατανοήσουν την εξελικτική φύση των επιχειρηματικών μοντέλων για να προσαρμοστούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- ✓ Σταδιακή εξέλιξη: Τα επιχειρηματικά μοντέλα συχνά εξελίσσονται σταδιακά μέσω μικρών τροποποιήσεων και προσαρμογών στις υπάρχουσες πρακτικές (Teecce, 2010). Οι ΜΜΕ μπορούν να βελτιώσουν την πρόταση αξίας τους, να βελτιστοποιήσουν τις δομές κόστους ή να πειραματιστούν με διαφορετικές ροές εσόδων για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- ✓ Ανατρεπτική καινοτομία: Οι αποδιοργανωτικές καινοτομίες μπορούν να μετασχηματίσουν ριζικά τα υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, διαδικασιών ή επιχειρηματικών μοντέλων που διαταράσσουν τις παραδοσιακές αγορές (Christensen, 1997). Οι ΜΜΕ πρέπει να είναι σε εγρήγορση για τις ανατρεπτικές τάσεις και να έχουν την ευελιξία να υιοθετήσουν καινοτόμες προσεγγίσεις ή να κινδυνεύσουν να μείνουν πίσω.
- ✓ Ψηφιακός μετασχηματισμός: Η ψηφιακή επανάσταση είχε βαθύτατο αντίκτυπο στα επιχειρηματικά μοντέλα, επιτρέποντας νέους τρόπους δημιουργίας, παροχής και δέσμευσης αξίας (Bughin et al., 2018). Οι ΜΜΕ πρέπει να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών, τη δέσμευση των πελατών μέσω ψηφιακών καναλιών και τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.
- ✓ Καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων: Η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων περιλαμβάνει τη δημιουργία εντελώς νέων επιχειρηματικών μοντέλων ή τη ριζική αναδιαμόρφωση των υφιστάμενων για τη σύλληψη νέας αξίας (Teecce, 2010). Οι ΜΜΕ μπορούν να πειραματιστούν με εναλλακτικά μοντέλα εσόδων, να διερευνήσουν νέες συνεργασίες ή να υιοθετήσουν ανατρεπτικές τεχνολογίες για να προωθήσουν την καινοτομία.
- ✓ Πλατφόρμα: Η άνοδος των επιχειρηματικών μοντέλων που βασίζονται σε πλατφόρμες έχει αναδιαμορφώσει τους κλάδους και έχει επιτρέψει νέες μορφές δημιουργίας και ανταλλαγής αξίας (Gawer & Cusumano, 2014). Οι ΜΜΕ μπορούν να συμμετέχουν σε πλατφόρμες ή να δημιουργούν πλατφόρμες για να

- έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερες αγορές, να αξιοποιούν τα δικτυακά αποτελέσματα και να διευκολύνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και ενδιαφερομένων μερών.
- ✓ Εξυπηρέτηση: Η εξυπηρετικοποίηση περιλαμβάνει την ενσωμάτωση υπηρεσιών στα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε προϊόντα (Vandermerwe & Rada, 1988). Οι MME μπορούν να στραφούν από την πώληση προϊόντων στην προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως συντήρηση, προσαρμογή ή εκπαίδευση, για να διαφοροποιηθούν και να οικοδομήσουν μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις.
 - ✓ Κυκλική οικονομία: Το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας επικεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πόρων μέσω στρατηγικών όπως η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση και η παράταση της διάρκειας ζωής των προϊόντων (Kirchherr et al., 2017). Οι MME μπορούν να υιοθετήσουν κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα για να μειώσουν το κόστος, να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα και να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες.
 - ✓ Δίκτυα συνεργασίας: Τα συνεργατικά δίκτυα περιλαμβάνουν τις MME που σχηματίζουν συμπράξεις ή συμμαχίες για να μοιράζονται πόρους, γνώσεις και πρόσβαση στην αγορά (Brink et al., 2011). Μέσω της συνεργασίας, οι MME μπορούν να αξιοποιήσουν συμπληρωματικές ικανότητες, να εισέλθουν σε νέες αγορές και να δημιουργήσουν αξία μέσω κοινής καινοτομίας ή συνδημιουργίας.
 - ✓ Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Η εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων περιλαμβάνει επίσης την άνοδο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, όπου οι επιχειρήσεις επιδιώκουν κοινωνικούς ή περιβαλλοντικούς στόχους παράλληλα με την οικονομική βιωσιμότητα (Mair & Marti, 2006). Οι MME μπορούν να ενσωματώσουν τον κοινωνικό αντίκτυπο στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, αντιμετωπίζοντας τις κοινωνικές προκλήσεις, ενώ παράλληλα παράγουν βιώσιμα έσοδα.
 - ✓ Επιχειρηματικά μοντέλα με βάση τα δεδομένα: Ο πολλαπλασιασμός των δεδομένων και η πρόοδος στην ανάλυση έχουν οδηγήσει σε επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα τα δεδομένα (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Οι MME

μπορούν να αξιοποιήσουν την ανάλυση δεδομένων για να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών, να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους και να εξατομικεύσουν τις προσφορές τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες των πελατών.

Οι ΜΜΕ πρέπει να παρακολουθούν προληπτικά τις τάσεις του κλάδου, να επιδίδονται σε συνεχή μάθηση και να καλλιεργούν μια κουλτούρα καινοτομίας για να εξελίσσουν με επιτυχία τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Η προσαρμογή στις αναδυόμενες ευκαιρίες και προκλήσεις απαιτεί νοοτροπία πειραματισμού, άνοιγμα στην αλλαγή και προθυμία υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και επιχειρηματικών πρακτικών.

2.4. Βασικά στοιχεία των επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων

Τα επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα μοιράζονται κοινά στοιχεία που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους στη δημιουργία και τη δέσμευση αξίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) μπορούν να επωφεληθούν από την κατανόηση αυτών των βασικών στοιχείων για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν επιχειρηματικά μοντέλα που οδηγούν σε βιώσιμη ανάπτυξη και κερδοφορία.

- Πρόταση αξίας: Η πρόταση αξίας είναι η βασική προσφορά που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, λύνει τα προβλήματά τους ή εκπληρώνει τις επιθυμίες τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ πρέπει να διατυπώνουν με σαφήνεια και να παρέχουν μια ελκυστική πρόταση αξίας που τις διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές και βρίσκει απήχηση στην αγορά-στόχο τους.
- Τμήματα πελατών: Ο προσδιορισμός και η κατανόηση συγκεκριμένων τμημάτων πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή των προϊόντων, των υπηρεσιών και των στρατηγικών μάρκετινγκ (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να αναλύουν τα δημογραφικά στοιχεία, τις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις των πελατών για να ορίσουν με ακρίβεια το κοινό-στόχο τους και να ευθυγραμμίσουν ανάλογα το επιχειρηματικό τους μοντέλο.
- Ροές εσόδων: Οι ροές εσόδων αντιπροσωπεύουν τους τρόπους με τους οποίους μια ΜΜΕ παράγει έσοδα από την πρόταση αξίας της (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να διερευνήσουν πολλαπλές ροές εσόδων, όπως

- πωλήσεις προϊόντων, συνδρομές, αδειοδότηση ή διαφήμιση, για να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων και να ενισχύσουν την οικονομική σταθερότητα.
- Δομή κόστους: Μια καλά καθορισμένη δομή κόστους βοηθά τις ΜΜΕ να διαχειρίζονται τα έξοδα, να βελτιστοποιούν την κατανομή των πόρων και να διασφαλίζουν την κερδοφορία (Osterwalder & Pigneur, 2010). Η κατανόηση των παραγόντων κόστους, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διανομή ή τα γενικά έξοδα, επιτρέπει στις ΜΜΕ να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τη συγκράτηση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
 - Βασικοί πόροι: Οι βασικοί πόροι περιλαμβάνουν τα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την παροχή της πρότασης αξίας και την υποστήριξη του επιχειρηματικού μοντέλου (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να προσδιορίσουν και να αξιοποιήσουν τις βασικές τους ικανότητες, την τεχνολογία, την πνευματική ιδιοκτησία και τις στρατηγικές συνεργασίες για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
 - Βασικές δραστηριότητες: Οι βασικές δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν τις κρίσιμες ενέργειες και διαδικασίες που απαιτούνται για την παροχή της πρότασης αξίας (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να προσδιορίσουν τις βασικές δραστηριότητες που επιτρέπουν τη δημιουργία, την παραγωγή, την εμπορία και την παράδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους και να διασφαλίσουν την αποτελεσματική εκτέλεση.
 - Κανάλια: Τα κανάλια περιλαμβάνουν τα σημεία επαφής μέσω των οποίων οι ΜΜΕ προσεγγίζουν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να επιλέξουν τα καταλληλότερα κανάλια διανομής, όπως οι απευθείας πωλήσεις, οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, οι λιανοπωλητές ή οι συνεργασίες, για να προσεγγίσουν αποτελεσματικά την αγορά-στόχο τους και να δημιουργήσουν απρόσκοπτες εμπειρίες πελατών.
 - Σχέσεις με τους πελάτες: Η οικοδόμηση ισχυρών πελατειακών σχέσεων είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ προκειμένου να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση και την επανάληψη των εργασιών τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές για την

απόκτηση, τη διατήρηση και την υποστήριξη πελατών που ευθυγραμμίζονται με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών-στόχων τους.

- Στρατηγικές συνεργασίες: Οι στρατηγικές συμπράξεις επιτρέπουν στις ΜΜΕ να έχουν πρόσβαση σε πόρους, ικανότητες ή αγορές που μπορεί να μην διαθέτουν μόνες τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Η συνεργασία με προμηθευτές, διανομείς, παρόχους τεχνολογίας ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις μπορεί να ενισχύσει την πρόταση αξίας μιας ΜΜΕ και να επεκτείνει την εμβέλειά της.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να αξιοποιεί μοναδικές δυνάμεις ή πλεονεκτήματα που διαφοροποιούν μια ΜΜΕ από τους ανταγωνιστές (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να προσδιορίσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, όπως η ανώτερη ποιότητα των προϊόντων, η ηγεσία κόστους, η καινοτομία ή η εξυπηρέτηση των πελατών, και να τα ενσωματώσουν στο επιχειρηματικό τους μοντέλο.

Με την προσεκτική εξέταση και ευθυγράμμιση αυτών των βασικών στοιχείων στο πλαίσιο του επιχειρηματικού τους μοντέλου, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την τοποθέτηση στην αγορά, την πρόταση αξίας και τη συνολική ανταγωνιστικότητά τους για την επίτευξη βιώσιμης επιτυχίας. Είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να αξιολογούν και να βελτιώνουν συνεχώς αυτά τα στοιχεία καθώς εξελίσσονται οι συνθήκες της αγοράς και οι προτιμήσεις των πελατών.

2.5. Καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται στη δημιουργία, προσαρμογή ή αναδιαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου ενός οργανισμού για την παροχή νέων προτάσεων αξίας, την κατάκτηση ανεκμετάλλευτων αγορών και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Teese, 2010). Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) μπορούν να αξιοποιήσουν την καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου ως στρατηγικό εργαλείο για να προωθήσουν την ανάπτυξη, να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς.

- Εντοπισμός ευκαιριών: Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου ξεκινά με τον εντοπισμό ευκαιριών για βελτίωση ή αναστάτωση στην αγορά (Teecce, 2010). Οι MME πρέπει να παρακολουθούν στενά τις τάσεις του κλάδου, τις ανάγκες των πελατών, τις αναδυόμενες τεχνολογίες και τις αλλαγές στους κανονισμούς για να εντοπίσουν κενά ή ανεκπλήρωτες ανάγκες που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων.
- Πελατοκεντρική προσέγγιση: Η επιτυχής καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων απαιτεί βαθιά κατανόηση των προτιμήσεων, των συμπεριφορών και των σημείων πόνου των πελατών (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι MME θα πρέπει να συνεργαστούν με τους πελάτες, να διεξάγουν έρευνα αγοράς και να συλλέγουν ανατροφοδότηση για να αποκαλύψουν γνώσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη πελατοκεντρικών επιχειρηματικών μοντέλων.
- Επανεφεύρεση της πρότασης αξίας: Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου συχνά περιλαμβάνει την επαναπροσδιορισμό της πρότασης αξίας για την παροχή μοναδικών και συναρπαστικών προσφορών (Teecce, 2010). Οι MME θα πρέπει να αμφισβητούν τις υφιστάμενες υποθέσεις σχετικά με την αξία των πελατών και να διερευνούν νέους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών των πελατών ή να δημιουργούν εντελώς νέες προτάσεις αξίας που διαταράσσουν την αγορά.
- Πειραματισμός και επανάληψη: Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί μια κουλτούρα πειραματισμού και προθυμία ανάληψης κινδύνων (Teecce, 2010). Οι MME θα πρέπει να υιοθετήσουν την προσέγγιση της δοκιμής και του λάθους, την κατασκευή πρωτοτύπων και την πιλοτική εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων για να ελέγξουν τη βιωσιμότητά τους, να συλλέξουν ανατροφοδότηση και να επαναλάβουν με βάση τις αντιδράσεις των πελατών και τη δυναμική της αγοράς.
- Αξιοποίηση της τεχνολογίας: Η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας των επιχειρηματικών μοντέλων (Chesbrough, 2010). Οι MME θα πρέπει να διερευνήσουν πώς οι αναδυόμενες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η αλυσίδα μπλοκ ή το Διαδίκτυο των πραγμάτων, μπορούν να ενσωματωθούν στα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να ξεκλειδώσουν νέες

ευκαιρίες, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα ή να δημιουργήσουν μοναδικές εμπειρίες πελατών.

- **Συνεργατική καινοτομία:** Η συνεργατική καινοτομία περιλαμβάνει τη συνεργασία με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως πελάτες, προμηθευτές ή ομότιμους του κλάδου, για τη συνδημιουργία και την τελειοποίηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων (Chesbrough, 2003). Οι MME μπορούν να αξιοποιήσουν τη συλλογική ευφυΐα, την τεχνογνωσία και τους πόρους του οικοσυστήματός τους για να δημιουργήσουν καινοτόμες ιδέες και να επιταχύνουν την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων.
- **Λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα:** Η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να υποστηριχθεί από την ανάλυση δεδομένων και τις γνώσεις (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Οι MME θα πρέπει να αξιοποιούν τα δεδομένα για τον εντοπισμό προτύπων, τάσεων και συμπεριφορών των πελατών που ενημερώνουν για το σχεδιασμό και τη βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων.
- **Δημιουργία πρωτοτύπων επιχειρηματικών μοντέλων:** Η δημιουργία πρωτοτύπων επιχειρηματικών μοντέλων επιτρέπει στις MME να απεικονίζουν, να προσομοιώνουν και να βελτιώνουν νέες ιδέες πριν από την εφαρμογή σε πλήρη κλίμακα (Osterwalder & Pigneur, 2010). Οι MME μπορούν να δημιουργήσουν μακέτες, να διεξάγουν πιλοτικά έργα ή να χρησιμοποιούν καμβάδες επιχειρηματικών μοντέλων για να επαναλάβουν και να βελτιώσουν τα προτεινόμενα μοντέλα τους με βάση την ανατροφοδότηση και την επικύρωση στον πραγματικό κόσμο.
- **Συνεχής μάθηση και προσαρμογή:** Η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί συνεχή μάθηση και προσαρμογή (Chesbrough, 2010). Οι MME θα πρέπει να καλλιεργούν μια κουλτούρα μάθησης, να συλλέγουν πληροφορίες από την ανατροφοδότηση της αγοράς, να παρακολουθούν τους ανταγωνιστές και να προσαρμόζουν προληπτικά τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ώστε να διατηρούν τη σημασία τους σε δυναμικά περιβάλλοντα της αγοράς.

- Στρατηγική ευθυγράμμιση: Η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και τις δυνατότητες της ΜΜΕ (Teese, 2010). Οι ΜΜΕ πρέπει να αξιολογούν την προσαρμογή μεταξύ του προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου και των πόρων, των βασικών ικανοτήτων και της ανταγωνιστικής τους τοποθέτησης, ώστε να διασφαλίζουν ότι η καινοτομία ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική τους κατεύθυνση και τις οργανωτικές τους δυνατότητες.

2.6. Καμβάς επιχειρηματικών μοντέλων

Το Business Model Canvas (BMC) είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο στρατηγικό εργαλείο για το σχεδιασμό, την ανάλυση και την επικοινωνία επιχειρηματικών μοντέλων (Osterwalder & Pigneur, 2010). Παρέχει μια οπτική αναπαράσταση των βασικών στοιχείων και σχέσεων εντός ενός επιχειρηματικού μοντέλου, επιτρέποντας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις επιχειρηματικές στρατηγικές τους.

Το BMC αποτελείται από εννέα δομικά στοιχεία που αποτυπώνουν τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου:

- ❖ Τμήματα πελατών: Αυτό το μπλοκ καθορίζει τις συγκεκριμένες ομάδες πελατών που η ΜΜΕ στοχεύει να εξυπηρετήσει (Osterwalder & Pigneur, 2010). Βοηθά τις ΜΜΕ να προσδιορίσουν την αγορά-στόχο τους και να προσαρμόσουν την πρόταση αξίας τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους.
- ❖ Πρόταση αξίας: Η πρόταση αξίας περιγράφει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις εμπειρίες που προσφέρουν αξία στους πελάτες (Osterwalder & Pigneur, 2010). Διατυπώνει τα μοναδικά οφέλη και πλεονεκτήματα που διαφοροποιούν τη ΜΜΕ από τους ανταγωνιστές και ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
- ❖ Κανάλια: Τα κανάλια αντιπροσωπεύουν τα διάφορα σημεία επαφής και τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων οι ΜΜΕ προσεγγίζουν και αλληλεπιδρούν με

- τους πελάτες τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνουν τόσο φυσικά όσο και ψηφιακά κανάλια, όπως οι απευθείας πωλήσεις, οι διαδικτυακές πλατφόρμες, οι συνεργασίες λιανικής πώλησης ή τα δίκτυα διανομής.
- ❖ Σχέσεις με τους πελάτες: Αυτό το μπλοκ καταγράφει τα είδη των σχέσεων που δημιουργούν και διατηρούν οι MME με τους πελάτες τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Μπορεί να κυμαίνεται από προσωπική βοήθεια και υποστήριξη πελατών έως πλατφόρμες αυτοεξυπηρέτησης ή συμμετοχή στην κοινότητα, ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και τις προτιμήσεις των πελατών.
 - ❖ Ροές εσόδων: Οι ροές εσόδων περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους οι MME παράγουν έσοδα από τις προτάσεις αξίας τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνει μοντέλα τιμολόγησης, πηγές εσόδων και διαφορετικές ροές, όπως εφάπαξ πωλήσεις, επαναλαμβανόμενες συνδρομές, τέλη αδειοδότησης ή διαφημιστικά έσοδα.
 - ❖ Βασικοί πόροι: Οι βασικοί πόροι περιλαμβάνουν τα περιουσιακά στοιχεία, τις δυνατότητες και την υποδομή που απαιτούνται για την παροχή της πρότασης αξίας (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνουν φυσικούς πόρους, πνευματική ιδιοκτησία, τεχνολογία, ανθρώπινους πόρους ή στρατηγικές συνεργασίες που είναι κρίσιμες για τη λειτουργία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της MME.
 - ❖ Βασικές δραστηριότητες: Αυτό το μπλοκ καταγράφει τις βασικές δραστηριότητες και διαδικασίες που αναλαμβάνουν οι MME για να δημιουργήσουν, να παραδώσουν και να διατηρήσουν την πρόταση αξίας τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη προϊόντων, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διανομή ή η υποστήριξη πελατών που είναι απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.
 - ❖ Βασικές συνεργασίες: Οι βασικές συνεργασίες αντιπροσωπεύουν τις στρατηγικές συνεργασίες και συμμαχίες που συνάπτουν οι MME για να ενισχύσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνουν προμηθευτές, διανομείς, παρόχους τεχνολογίας ή άλλους οργανισμούς που συμβάλλουν στην αλυσίδα αξίας και βοηθούν τις MME να επιτύχουν τους στόχους τους.

- ❖ **Δομή κόστους:** Η δομή κόστους αναφέρεται στις δαπάνες και τις οικονομικές πτυχές του επιχειρηματικού μοντέλου (Osterwalder & Pigneur, 2010). Περιλαμβάνει τις διάφορες δαπάνες που πραγματοποιούν οι ΜΜΕ, όπως το κόστος παραγωγής, τα έξοδα μάρκετινγκ, οι μισθοί του προσωπικού ή τα γενικά έξοδα.

Το BMC παρέχει μια ολιστική εικόνα των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ αυτών των δομικών στοιχείων, επιτρέποντας στις ΜΜΕ να εντοπίζουν κενά, να διερευνούν συνέργειες και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τη βελτιστοποίηση του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Με τη χρήση του BMC, οι ΜΜΕ μπορούν να χαρτογραφήσουν οπτικά το τρέχον επιχειρηματικό τους μοντέλο, να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση και να διερευνήσουν νέες δυνατότητες επιχειρηματικού μοντέλου.

Το BMC ενθαρρύνει τις ΜΜΕ να υιοθετήσουν μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στο σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου, λαμβάνοντας υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων. Προτρέπει τις ΜΜΕ να σκεφτούν κριτικά για το πώς κάθε δομικό στοιχείο ευθυγραμμίζεται με τη συνολική στρατηγική και τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες-στόχους. Μέσω της οπτικής αναπαράστασης που παρέχει το BMC, οι ΜΜΕ μπορούν εύκολα να επικοινωνήσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στους ενδιαφερόμενους, διευκολύνοντας την κατανόηση και τη συνεργασία.

2.7. Σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ

Τα επιχειρηματικά μοντέλα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Ένα καλά σχεδιασμένο και καλά εκτελεσμένο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να δημιουργούν, να προσφέρουν και να κατακτούν αποτελεσματικά αξία στην αγορά (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Παρέχει έναν οδικό χάρτη για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, παράγει έσοδα και διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της. Η σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ μπορεί να γίνει κατανοητή από τις ακόλουθες οπτικές γωνίες:

- Στρατηγική κατεύθυνση: Ένα επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργεί ως στρατηγικό εργαλείο που καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων των ΜΜΕ (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Βοηθά τις ΜΜΕ να διατυπώσουν την πρόταση αξίας τους, την αγορά-στόχο και την ανταγωνιστική τους τοποθέτηση, παρέχοντας μια σαφή κατεύθυνση για την ανάπτυξη και την καινοτομία. Ένα καλά καθορισμένο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να ευθυγραμμίζουν τις δραστηριότητες, τους πόρους και τις συνεργασίες τους με τους στρατηγικούς τους στόχους.
- Δημιουργία αξίας: Τα επιχειρηματικά μοντέλα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ δημιουργούν αξία για τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Με την κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών τους, οι ΜΜΕ μπορούν να σχεδιάσουν προτάσεις αξίας που αντιμετωπίζουν σημεία πόνου, εκπληρώνουν επιθυμίες και προσφέρουν ανώτερες εμπειρίες. Μια ισχυρή πρόταση αξίας ενισχύει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών και τελικά συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία.
- Διαφοροποίηση στην αγορά: Τα επιχειρηματικά μοντέλα παρέχουν στις ΜΜΕ ευκαιρίες να διαφοροποιηθούν στην αγορά (Zott & Amit, 2010). Μέσω καινοτόμων προτάσεων αξίας, μοναδικών καναλιών διανομής ή εξατομικευμένων εμπειριών πελατών, οι ΜΜΕ μπορούν να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές και να προσελκύσουν πελάτες-στόχους. Ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να τοποθετηθούν ως ηγέτες στις αντίστοιχες αγορές τους.
- Προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα: Τα επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν στις ΜΜΕ να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες (Zott & Amit, 2010). Με τη συνεχή ανάλυση των τάσεων της αγοράς, των προτιμήσεων των πελατών και των τεχνολογικών εξελίξεων, οι ΜΜΕ μπορούν να τροποποιούν και να εξελίσσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα αναλόγως. Η ικανότητα προσαρμογής της πρότασης αξίας τους, των τμημάτων πελατών τους ή των ροών εσόδων τους επιτρέπει στις ΜΜΕ να παραμένουν ανθεκτικές και να αντιμετωπίζουν τις αβεβαιότητες.

- Βελτιστοποίηση πόρων: Τα επιχειρηματικά μοντέλα βοηθούν τις ΜΜΕ να βελτιστοποιήσουν την κατανομή και τη χρήση των πόρων τους (Zott & Amit, 2010). Με την κατανόηση των βασικών δραστηριοτήτων, των εταίρων και της δομής του κόστους τους, οι ΜΜΕ μπορούν να εντοπίζουν τις αναποτελεσματικότητες, να εξορθολογίζουν τις λειτουργίες τους και να βελτιώνουν την κερδοφορία τους. Ένα καλά σχεδιασμένο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να αξιοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους τους και να μεγιστοποιούν την αξία που προσφέρουν στους πελάτες.
- Καινοτομία και ανάπτυξη: Τα επιχειρηματικά μοντέλα παρέχουν τα θεμέλια για την καινοτομία και την ανάπτυξη στις ΜΜΕ (Teecce, 2010). Μέσω της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου, οι ΜΜΕ μπορούν να εξερευνήσουν νέες αγορές, να δημιουργήσουν νέες ροές εσόδων και να επωφεληθούν από τις αναδυόμενες τάσεις. Με την αμφισβήτηση των υφιστάμενων παραδοχών και τον πειραματισμό με διαφορετικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, οι ΜΜΕ μπορούν να ξεκλειδώσουν ευκαιρίες για επέκταση και μακροπρόθεσμη επιτυχία.
- Εμπιστοσύνη των επενδυτών και των ενδιαφερομένων μερών: Ένα καλά καθορισμένο και συνεκτικό επιχειρηματικό μοντέλο αυξάνει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των ενδιαφερομένων μερών στις ΜΜΕ (Zott & Amit, 2010). Επιδεικνύει σαφή κατανόηση της αγοράς, των πελατών και της συνολικής πρότασης αξίας. Ένα ισχυρό επιχειρηματικό μοντέλο ενισχύει την αξιοπιστία και την ελκυστικότητα των ΜΜΕ σε δυνητικούς επενδυτές, εταίρους και συνεργάτες.
- Επεκτασιμότητα και επαναληψιμότητα: Τα επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν στις ΜΜΕ να κλιμακώσουν τις δραστηριότητές τους και να αναπαράγουν την επιτυχία τους (Zott & Amit, 2010). Ένα κλιμακούμενο επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να αυξάνουν την πελατειακή τους βάση, να επεκτείνονται γεωγραφικά ή να διαφοροποιούν τις προσφορές τους χωρίς συμβιβασμούς στην αποτελεσματικότητα ή την ποιότητα. Παρέχει ένα πλαίσιο για την τυποποίηση των διαδικασιών και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.

Κεφάλαιο 3: Επιχειρηματικά μοντέλα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται στη διερεύνηση διαφόρων επιχειρηματικών μοντέλων κατάλληλων για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Εμβαθύνει στις συγκεκριμένες εκτιμήσεις και στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα για την επίτευξη των στόχων τους. Το κεφάλαιο εξετάζει τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ και υπογραμμίζει τη σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων. Συζητά τη σημασία της ευθυγράμμισης του επιχειρηματικού μοντέλου με την αγορά-στόχο, την πρόταση αξίας και τους διαθέσιμους πόρους. Επιπλέον, διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία, την καινοτομία και τις συμπράξεις για να ενισχύσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Στόχος του κεφαλαίου είναι να παράσχει πρακτικές ιδέες και καθοδήγηση για τις ΜΜΕ που επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία.

3.1. Παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα για ΜΜΕ

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) βασίζονται παραδοσιακά σε διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα για να λειτουργούν και να ανταγωνίζονται στην αγορά. Αυτά τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα παρείχαν στις ΜΜΕ ένα πλαίσιο για τη διάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, τη δημιουργία εσόδων και τη διατήρηση των επιχειρήσεών τους. Η παρούσα ενότητα διερευνά ορισμένα από τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται συνήθως από τις ΜΜΕ και τα χαρακτηριστικά τους.

1. Το μοντέλο του παραγωγού: Σε αυτό το μοντέλο, οι ΜΜΕ επικεντρώνονται στην παραγωγή και πώληση των δικών τους προϊόντων ή υπηρεσιών απευθείας στους πελάτες (Poon & Swatman, 1999). Ελέγχουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, από την παραγωγή ή την προμήθεια πρώτων υλών έως τη διανομή και τις πωλήσεις.

- Το μοντέλο αυτό επιτρέπει στις ΜΜΕ να διατηρούν τον πλήρη έλεγχο της ποιότητας, της τιμολόγησης και των σχέσεων με τους πελάτες.
2. Το μοντέλο του διανομέα: Οι ΜΜΕ που υιοθετούν το μοντέλο του διανομέα ενεργούν ως μεσάζοντες μεταξύ παραγωγών και πελατών (Levy & Weitz, 2012). Αγοράζουν προϊόντα από κατασκευαστές ή χονδρέμπορους και τα διανέμουν σε λιανοπωλητές ή τελικούς καταναλωτές. Οι ΜΜΕ αυτού του μοντέλου ειδικεύονται στα logistics, στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και στη δημιουργία ισχυρών δικτύων διανομής.
 3. Το μοντέλο Franchise: Οι ΜΜΕ μπορούν επίσης να υιοθετήσουν ένα μοντέλο franchise, όπου δημιουργούν μια τυποποιημένη επιχειρηματική μορφή που μπορεί να αναπαραχθεί από τους δικαιοδόχους (Bresciani et al., 2019). Οι δικαιοδόχοι καταβάλλουν τέλη και δικαιώματα στη ΜΜΕ με αντάλλαγμα τα δικαιώματα χρήσης του εμπορικού σήματος, του επιχειρηματικού μοντέλου και της υποστήριξης που παρέχει η ΜΜΕ. Αυτό το μοντέλο επιτρέπει στις ΜΜΕ να επεκτείνουν γρήγορα την εμβέλειά τους, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις επενδύσεις κεφαλαίου.
 4. Το μοντέλο του παρόχου υπηρεσιών: Πολλές ΜΜΕ παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες σε πελάτες, όπως συμβουλευτικές υπηρεσίες, επαγγελματικές υπηρεσίες ή συντήρηση και επισκευή (Bocken et al., 2019). Σε αυτό το μοντέλο, οι ΜΜΕ προσφέρουν την εμπειρογνωμοσύνη και τις γνώσεις τους για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων των πελατών ή την εκπλήρωση των αναγκών τους σε υπηρεσίες. Οι ΜΜΕ που βασίζονται στις υπηρεσίες συχνά διαφοροποιούνται με βάση την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και των σχέσεων με τους πελάτες τους.
 5. Το μοντέλο λιανικής πώλησης: Οι ΜΜΕ στον τομέα του λιανικού εμπορίου λειτουργούν φυσικά ή ηλεκτρονικά καταστήματα, προσφέροντας στους καταναλωτές ένα ευρύ φάσμα προϊόντων (Verhoef et al., 2019). Προμηθεύονται προϊόντα από διάφορους προμηθευτές και επιμελούνται τα αποθέματά τους ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Οι ΜΜΕ λιανικού εμπορίου επικεντρώνονται στη δημιουργία ελκυστικών εμπειριών αγορών, στη διαχείριση των αποθεμάτων και στην οικοδόμηση πιστότητας των πελατών.

6. Το μοντέλο συνδρομής: Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τις ΜΜΕ που προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες μέσω μοντέλων που βασίζονται σε συνδρομές (Tsekouras et al., 2018). Οι πελάτες πληρώνουν ένα επαναλαμβανόμενο τέλος για πρόσβαση σε προϊόντα ή υπηρεσίες σε τακτική βάση. Τα μοντέλα συνδρομής παρέχουν στις ΜΜΕ προβλέψιμες ροές εσόδων, ενισχύουν την αφοσίωση των πελατών και ενθαρρύνουν τη συνεχή δέσμευση.
7. Το μοντέλο με βάση το έργο: Οι ΜΜΕ σε κλάδους όπως οι κατασκευές, η μηχανική ή η ανάπτυξη λογισμικού λειτουργούν συχνά σε βάση έργου προς έργο (Oyegoke et al., 2019). Αναλαμβάνουν συγκεκριμένα έργα για πελάτες, παρέχοντας προσαρμοσμένες λύσεις ή προϊόντα εντός καθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων. Οι ΜΜΕ με βάση το έργο βασίζονται στην εμπειρογνωμοσύνη τους, τις δεξιότητες διαχείρισης έργων και τον αποτελεσματικό συντονισμό για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών.

Αυτά τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχουν υιοθετηθεί ευρέως από τις ΜΜΕ λόγω της απλότητας, της οικειότητας και της ευκολίας εφαρμογής τους. Παρέχουν στις ΜΜΕ καθιερωμένα πλαίσια και κατευθυντήριες γραμμές για τη διάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, τη συνεργασία με τους πελάτες και τη δημιουργία εσόδων. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να προσαρμόσουν αυτά τα παραδοσιακά μοντέλα στα συγκεκριμένα πλαίσια και τις δυναμικές της αγοράς τους.

Οι ΜΜΕ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως οι τάσεις της αγοράς, οι προτιμήσεις των πελατών και οι τεχνολογικές εξελίξεις για να βελτιώσουν και να καινοτομήσουν τα παραδοσιακά επιχειρηματικά τους μοντέλα. Αξιοποιώντας την τεχνολογία, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών και να διερευνήσουν νέες πηγές εσόδων. Επιπλέον, οι ΜΜΕ μπορούν να διαφοροποιηθούν εστιάζοντας σε εξειδικευμένες αγορές, οικοδομώντας ισχυρές πελατειακές σχέσεις και παρέχοντας μοναδικές και άξιες προτάσεις. Επιπλέον, οι ΜΜΕ μπορούν να συνεργαστούν με εταίρους και προμηθευτές για να βελτιστοποιήσουν τις αλυσίδες εφοδιασμού τους, να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την παροχή αξίας.

Ενώ τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχουν τα πλεονεκτήματά τους, είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ να αξιολογούν και να προσαρμόζουν συνεχώς τις προσεγγίσεις τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι ανατρεπτικές τεχνολογίες, οι μεταβαλλόμενες συμπεριφορές των καταναλωτών και οι παγκόσμιες τάσεις της αγοράς απαιτούν από τις ΜΜΕ να είναι ευέλικτες και να ανταποκρίνονται. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να διερευνήσουν τις ευκαιρίες για καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων, η οποία περιλαμβάνει τον επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων μοντέλων ή την ανάπτυξη εντελώς νέων προσεγγίσεων που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ΜΜΕ όλα αυτά τα χρόνια. Τα μοντέλα αυτά παρείχαν στις ΜΜΕ τα θεμέλια για να λειτουργούν και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά σε διάφορους κλάδους. Ωστόσο, οι ΜΜΕ πρέπει να έχουν υπόψη τους το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο και να αναζητούν προληπτικά τρόπους για να καινοτομούν και να διαφοροποιούν τα παραδοσιακά τους μοντέλα. Αξιοποιώντας την τεχνολογία, εστιάζοντας στις ανάγκες των πελατών και προωθώντας τη συνεργασία, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν τα παραδοσιακά επιχειρηματικά τους μοντέλα και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

3.2. Μελέτες περιπτώσεων για επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα ΜΜΕ

Η εξέταση επιτυχημένων περιπτώσιολογικών μελετών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την αποτελεσματική εφαρμογή επιχειρηματικών μοντέλων. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται μερικά αξιοσημείωτα παραδείγματα ΜΜΕ που έχουν επιδείξει επιτυχία μέσω των καινοτόμων και καλά εκτελεσμένων επιχειρηματικών μοντέλων τους.

1. Airbnb: Η Airbnb είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας επιτυχημένης ΜΜΕ που αναστάτωσε τον παραδοσιακό κλάδο της φιλοξενίας με την ομότιμη πλατφόρμα ανταλλαγής καταλυμάτων. Συνδέοντας άτομα με ελεύθερα δωμάτια ή ακίνητα με ταξιδιώτες, η Airbnb δημιούργησε ένα μοναδικό επιχειρηματικό

- μοντέλο που εκμεταλλεύεται την οικονομία διαμοιρασμού και αξιοποιεί τη δύναμη των ψηφιακών πλατφορμών (Zervas et al., 2017). Αυτό το καινοτόμο μοντέλο επέτρεψε στους ιδιοκτήτες σπιτιών να αξιοποιήσουν τα ανεκμετάλλευτα περιουσιακά τους στοιχεία, προσφέροντας παράλληλα στους ταξιδιώτες πιο προσιτές και εξατομικευμένες επιλογές διαμονής.
2. Warby Parker: Η Warby Parker έφερε επανάσταση στον κλάδο των γυαλιών προσφέροντας μοντέρνα και προσιτά συνταγογραφούμενα γυαλιά online. Παρακάμπτοντας τα παραδοσιακά κανάλια διανομής, η εταιρεία εφάρμοσε ένα επιχειρηματικό μοντέλο απευθείας στον καταναλωτή (Farris et al., 2015). Η επιτυχία της Warby Parker έγκειται στην ικανότητά της να παρέχει υψηλής ποιότητας γυαλιά σε χαμηλότερες τιμές, διατηρώντας παράλληλα ισχυρές πελατειακές σχέσεις μέσω προγραμμάτων δοκιμής στο σπίτι και τεχνολογίας εικονικής δοκιμής.
 3. Patagonia: Η Patagonia, μια εταιρεία ρούχων και εξοπλισμού για εξωτερικούς χώρους, καθιέρωσε ένα μοναδικό επιχειρηματικό μοντέλο με επίκεντρο τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευθύνη. Η εταιρεία δίνει προτεραιότητα στη διατήρηση του περιβάλλοντος, στις δίκαιες εμπορικές πρακτικές και στη διαφάνεια σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού της (Mair et al., 2012). Ευθυγραμμίζοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της με τις αξίες της, η Patagonia δημιούργησε μια πιστή πελατειακή βάση και πέτυχε ισχυρές οικονομικές επιδόσεις.
 4. Peloton: Η Peloton μεταμόρφωσε τον κλάδο της γυμναστικής συνδυάζοντας τον εξοπλισμό άσκησης με μια ψηφιακή πλατφόρμα που βασίζεται σε συνδρομή. Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας περιστρέφεται γύρω από την πώληση ποδηλάτων γυμναστικής και διαδρόμων υψηλής ποιότητας, μαζί με μια συνδρομητική υπηρεσία που παρέχει διαδραστικά μαθήματα προπόνησης (DeSarbo et al., 2020). Η επιτυχία της Peloton πηγάζει από την ικανότητά της να προσφέρει μια βολική και ελκυστική εμπειρία γυμναστικής από την άνεση του σπιτιού των πελατών.
 5. Shopify: Η Shopify αναδείχθηκε σε κορυφαία πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου, δίνοντας τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να ξεκινήσουν και να

κλιμακώσουν τις διαδικτυακές τους επιχειρήσεις. Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας παρέχει φιλικά προς το χρήστη εργαλεία για τη δημιουργία και τη διαχείριση ηλεκτρονικών καταστημάτων, μαζί με μια σειρά πρόσθετων υπηρεσιών, όπως η επεξεργασία πληρωμών και η διαχείριση αποθεμάτων (Zott et al., 2011). Η επιτυχία της Shopify έγκειται στην ικανότητά της να απλοποιεί την πολυπλοκότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου, επιτρέποντας στις ΜΜΕ να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά στην ψηφιακή αγορά.

Αυτές οι μελέτες περιπτώσεων αναδεικνύουν την ποικιλομορφία των επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούν οι ΜΜΕ σε διάφορους κλάδους. Καταδεικνύουν τη σημασία της καινοτομίας, του πελατοκεντρισμού και της στρατηγικής ευθυγράμμισης για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εν λόγω ΜΜΕ αναγνώρισαν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των αγορών-στόχων τους και ανέπτυξαν μοναδικές προτάσεις αξίας που είχαν απήχηση στους πελάτες τους.

Οι επιτυχημένες ΜΜΕ αγκαλιάζουν επίσης τις ψηφιακές τεχνολογίες και αξιοποιούν τη δύναμη των δεδομένων για να ενισχύσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Χρησιμοποιούν προηγμένες αναλύσεις, τεχνητή νοημοσύνη και εξατομικευμένες εμπειρίες πελατών για να διαφοροποιηθούν και να προσφέρουν αξία (Janssen et al., 2019). Επιπλέον, οι εν λόγω ΜΜΕ εστιάζουν στην καλλιέργεια μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, στη δημιουργία συνεργασιών και στη συνεχή επανάληψη και βελτίωση των επιχειρηματικών τους μοντέλων, ώστε να προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες δυναμικές της αγοράς.

Είναι σημαντικό για τις επίδοξες ΜΜΕ να μελετήσουν αυτές τις μελέτες περιπτώσεων, να διδαχθούν από τις επιτυχίες και τις προκλήσεις τους και να αντλήσουν πολύτιμα διδάγματα που μπορούν να εφαρμοστούν στα δικά τους εγχειρήματα. Με την κατανόηση των βασικών παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία αυτών των ΜΜΕ, οι επιχειρηματίες μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των επιχειρηματικών τους μοντέλων.

3.3. Προκλήσεις και περιορισμοί των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων για MME

Ενώ τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχουν εξυπηρετήσει καλά τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (MME), δεν είναι χωρίς προκλήσεις και περιορισμούς. Η κατανόηση αυτών των περιορισμών είναι ζωτικής σημασίας για τις MME προκειμένου να περιηγηθούν αποτελεσματικά στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη. Στην παρούσα ενότητα εξετάζονται ορισμένες από τις βασικές προκλήσεις και περιορισμούς που αντιμετωπίζουν τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα των MME.

1. Περιορισμένοι πόροι: Οι MME συχνά λειτουργούν με περιορισμένους οικονομικούς πόρους, γεγονός που μπορεί να περιορίσει την ικανότητά τους να επενδύουν στην τεχνολογία, την καινοτομία και την απόκτηση ταλέντων (Spence et al., 2020). Αυτός ο περιορισμός μπορεί να εμποδίσει την ανταγωνιστικότητά τους, να εμποδίσει τις προσπάθειες επέκτασης και να περιορίσει την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.
2. Προκλήσεις επεκτασιμότητας: Τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα των MME ενδέχεται να αντιμετωπίζουν προκλήσεις επεκτασιμότητας λόγω της εξάρτησής τους από χειροκίνητες διαδικασίες, της περιορισμένης υποδομής και της εστίασης στην τοπική αγορά (Volery et al., 2015). Η επέκταση των δραστηριοτήτων, η προσέγγιση νέων τμημάτων πελατών και η είσοδος σε νέες αγορές μπορεί να είναι απαιτητική σε πόρους και να θέτει σημαντικά εμπόδια για τις MME.
3. Διείδυση στην αγορά: Οι MME αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη διείδυση σε υφιστάμενες αγορές στις οποίες κυριαρχούν μεγαλύτεροι, καθιερωμένοι ανταγωνιστές (Dess et al., 2018). Η περιορισμένη αναγνωρισιμότητα της μάρκας, οι χαμηλότεροι προϋπολογισμοί μάρκετινγκ και τα λιγότερο εκτεταμένα δίκτυα διανομής μπορεί να καταστήσουν δύσκολο για τις MME να κατακτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά.
4. Έλλειψη καινοτομίας: Τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα των MME μπορεί να πάσχουν από έλλειψη καινοτομίας λόγω της αποστροφής κινδύνου, των περιορισμένων δυνατοτήτων E & A και της συντηρητικής προσέγγισης στις

- αλλαγές (Poon et al., 2018). Αυτός ο περιορισμός μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να διαφοροποιηθούν, να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες τάσεις και να παραμείνουν μπροστά από τους ανταγωνιστές.
5. Ψηφιακός μετασχηματισμός: Η ταχεία πρόοδος των ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις ΜΜΕ να προσαρμόσουν τα παραδοσιακά επιχειρηματικά τους μοντέλα στην ψηφιακή εποχή (Moutinho et al., 2019). Η ενσωμάτωση ψηφιακών δυνατοτήτων, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, η ανάλυση δεδομένων και το διαδικτυακό μάρκετινγκ, απαιτεί επενδύσεις και τεχνογνωσία που μπορεί να είναι πέρα από τις δυνατότητες πολλών ΜΜΕ.
 6. Περιορισμένη πρόσβαση στη χρηματοδότηση: Οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πρόσβαση σε εξωτερικές επιλογές χρηματοδότησης, όπως τραπεζικά δάνεια και επιχειρηματικά κεφάλαια, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τις δυνατότητες ανάπτυξης και καινοτομίας τους (Beck et al., 2014). Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενδέχεται να θεωρούν τις ΜΜΕ ως δανειολήπτες υψηλότερου κινδύνου, γεγονός που οδηγεί σε αυστηρότερα κριτήρια δανειοδότησης και περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια.
 7. Κατακερματισμένη αλυσίδα αξίας: Οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που εξαρτώνται από την αλυσίδα εφοδιασμού αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω του κατακερματισμού της αλυσίδας αξίας τους (Simpson et al., 2019). Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων με πολλαπλούς προμηθευτές, η διαχείριση των αποθεμάτων και η διασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης μπορεί να είναι πολύπλοκες και απαιτητικές σε πόρους για τις ΜΜΕ, επηρεάζοντας τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των πελατών τους.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι ΜΜΕ πρέπει να είναι προληπτικές στην αναζήτηση λύσεων και στην υιοθέτηση στρατηγικών πρωτοβουλιών. Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και η αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορούν να επιτρέψουν στις ΜΜΕ να ξεπεράσουν τους περιορισμούς των πόρων, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και να επεκτείνουν την εμβέλεια της αγοράς (Dwivedi et al., 2019). Οι συνεργατικές προσεγγίσεις, όπως οι συμπράξεις και τα δίκτυα, μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν τις προκλήσεις κλιμάκωσης και να αξιοποιήσουν νέες αγορές (Roper et al., 2017).

Επιπλέον, οι ΜΜΕ μπορούν να διερευνήσουν εναλλακτικές επιλογές χρηματοδότησης, όπως το crowdfunding και οι κρατικές επιχορηγήσεις, για να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την ανάπτυξη και την καινοτομία (Kim et al., 2020). Η έμφαση στην κουλτούρα της καινοτομίας, η προώθηση της νοοτροπίας μάθησης και η καλλιέργεια ταλέντων μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να ξεπεράσουν τους περιορισμούς των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων τους (Coad et al., 2019).

Είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να παρακολουθούν προληπτικά τις τάσεις της αγοράς, τις προτιμήσεις των πελατών και τις τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να εντοπίζουν πιθανές διαταραχές και να προσαρμόζουν ανάλογα τα επιχειρηματικά τους μοντέλα (Carayannis et al., 2019). Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε δυναμικά περιβάλλοντα της αγοράς.

3.4. Αναδυόμενες τάσεις στα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) λειτουργούν σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον που εξελίσσεται συνεχώς λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των καταναλωτών και της μεταβαλλόμενης δυναμικής της αγοράς. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες, οι ΜΜΕ πρέπει να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ώστε να αγκαλιάσουν τις αναδυόμενες τάσεις. Στην παρούσα ενότητα επισημαίνονται ορισμένες από τις βασικές αναδυόμενες τάσεις που διαμορφώνουν τα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ.

- ✓ Ψηφιακός μετασχηματισμός: Η συνεχιζόμενη ψηφιακή επανάσταση αναδιαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ λειτουργούν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τη βελτίωση των εμπειριών των πελατών και την προώθηση της καινοτομίας (Bughin et al., 2018). Οι ΜΜΕ υιοθετούν ολοένα και περισσότερο πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, εφαρμόζουν στρατηγικές διαδικτυακού μάρκετινγκ και

αξιοποιούν την ανάλυση δεδομένων για να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των πελατών.

- ✓ Μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές: Τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στη συνδρομή έχουν κερδίσει δημοτικότητα σε διάφορους κλάδους. Οι ΜΜΕ εκμεταλλεύονται αυτή την τάση προσφέροντας συνδρομητικές υπηρεσίες, οι οποίες παρέχουν στους πελάτες συνεχή πρόσβαση σε προϊόντα ή υπηρεσίες έναντι επαναλαμβανόμενης αμοιβής (Wirtz et al., 2016). Το μοντέλο αυτό ενισχύει την αφοσίωση των πελατών, δημιουργεί προβλέψιμες ροές εσόδων και επιτρέπει στις ΜΜΕ να αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους.
- ✓ Επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε πλατφόρμες: Οι πλατφόρμες έχουν διαταράξει τις παραδοσιακές δομές του κλάδου και έχουν δώσει τη δυνατότητα στις ΜΜΕ να προσεγγίσουν μεγαλύτερο κοινό και να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές. Τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε πλατφόρμες διευκολύνουν την ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών ή πληροφοριών μεταξύ πολλαπλών ενδιαφερομένων (Parker et al., 2016). Οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες πλατφόρμες ή να δημιουργήσουν τις δικές τους πλατφόρμες για να συνδεθούν με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, ενισχύοντας την εμβέλεια της αγοράς και την πρόταση αξίας τους.
- ✓ Οικονομία του διαμοιρασμού: Η οικονομία διαμοιρασμού έχει μεταμορφώσει διάφορους κλάδους, επιτρέποντας σε ιδιώτες και επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν με χρήμα ανεκμετάλλευτα περιουσιακά στοιχεία και να μοιραστούν πόρους. Οι ΜΜΕ μπορούν να συμμετέχουν στην οικονομία διαμοιρασμού προσφέροντας κοινές υπηρεσίες, συνεργατική κατανάλωση ή πλατφόρμες ομότιμων (Belk, 2018). Η τάση αυτή επιτρέπει στις ΜΜΕ να αξιοποιούν την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, να μειώνουν το κόστος και να παρέχουν πιο προσιτές και ευέλικτες λύσεις στους πελάτες.
- ✓ Βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη: Όλο και περισσότερο, οι πελάτες αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες από επιχειρήσεις που επιδεικνύουν δέσμευση για βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη. Οι ΜΜΕ μπορούν να ενσωματώσουν βιώσιμες πρακτικές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, όπως η χρήση φιλικών

προς το περιβάλλον υλικών, η υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ή η υποστήριξη κοινωνικών σκοπών (Melville et al., 2019). Ευθυγραμμιζόμενες με τις αξίες των πελατών, οι MME μπορούν να διαφοροποιηθούν και να προσελκύσουν ένα αυξανόμενο τμήμα κοινωνικά ευαισθητοποιημένων καταναλωτών.

- ✓ Εξατομίκευση και προσαρμογή: Οι καταναλωτές αναμένουν πλέον εξατομικευμένες εμπειρίες και προϊόντα προσαρμοσμένα στις συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις τους. Οι MME μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και την ανάλυση δεδομένων για να προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις, εξατομικευμένες συστάσεις και διαδραστικές εμπειρίες (Lemon et al., 2016). Αυτή η τάση επιτρέπει στις MME να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες, να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών και να διαφοροποιηθούν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές.
- ✓ Ευέλικτες και λιτές προσεγγίσεις: Οι ευέλικτες και λιτές μεθοδολογίες κερδίζουν δημοτικότητα στις MME, επιτρέποντάς τους να είναι πιο ευέλικτες, ευέλικτες και αποτελεσματικές στην παροχή αξίας στους πελάτες (Wells et al., 2018). Αυτές οι προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στην επαναληπτική ανάπτυξη, τη συνεχή βελτίωση και τη συνεργασία, επιτρέποντας στις MME να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς, να ελαχιστοποιούν τη σπατάλη και να επιταχύνουν την καινοτομία.

Για να αγκαλιάσουν αυτές τις αναδυόμενες τάσεις, οι MME πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας, να επενδύσουν σε τεχνολογικές υποδομές και να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων. Οι συνεργατικές συμπράξεις και συμμαχίες μπορούν επίσης να βοηθήσουν τις MME να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους, να επεκτείνουν την εμβέλειά τους στην αγορά και να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες (Möller et al., 2018). Επιπλέον, οι MME θα πρέπει να συνεργάζονται ενεργά με τους πελάτες, να συγκεντρώνουν ανατροφοδότηση και να χρησιμοποιούν την ανάλυση δεδομένων για να αποκτούν γνώσεις και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις.

Η κυβερνητική στήριξη και οι πολιτικές μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της υιοθέτησης των αναδυόμενων τάσεων από τις ΜΜΕ. Οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν κίνητρα, επιχορηγήσεις και πόρους για να υποστηρίξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΜΜΕ, τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και τις προσπάθειες καινοτομίας (Beck et al., 2020). Επιπλέον, οι πολιτικές που προωθούν την επιχειρηματικότητα, ενισχύουν ένα ευνοϊκό ρυθμιστικό περιβάλλον και επενδύουν σε ψηφιακές υποδομές μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό οικοσύστημα για τις ΜΜΕ ώστε να ευδοκιμήσουν στο ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

Επιπλέον, η συνεχής μάθηση και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ ώστε να συμβαδίζουν με τις αναδυόμενες τάσεις. Οι ιδιοκτήτες και οι εργαζόμενοι των ΜΜΕ θα πρέπει να επενδύουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, να ενημερώνονται για τις τάσεις του κλάδου και να αποκτούν τις απαραίτητες ψηφιακές και τεχνικές δεξιότητες (Kuratko et al., 2019). Η συνεργασία με πανεπιστήμια, βιομηχανικές ενώσεις και άλλες ΜΜΕ μπορεί να προσφέρει πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης, καθοδήγηση και ευκαιρίες δικτύωσης.

Είναι επίσης σημαντικό για τις ΜΜΕ να αξιολογούν τακτικά τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και να εντοπίζουν τομείς για βελτίωση και καινοτομία. Αυτό απαιτεί βαθιά κατανόηση των αναγκών των πελατών, των τάσεων της αγοράς και του ανταγωνιστικού τοπίου. Οι ΜΜΕ μπορούν να διεξάγουν έρευνα αγοράς, να συλλέγουν ανατροφοδότηση από τους πελάτες και να συμμετέχουν σε ανοιχτό διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις που μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου (Teese, 2018).

Συνολικά, οι ΜΜΕ πρέπει να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ώστε να αγκαλιάσουν τις αναδυόμενες τάσεις, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, τα μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές και πλατφόρμες, η οικονομία διαμοιρασμού, η βιωσιμότητα, η εξατομίκευση και οι ευέλικτες προσεγγίσεις είναι μεταξύ των βασικών τάσεων που διαμορφώνουν τα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ. Αγκαλιάζοντας αυτές τις τάσεις, οι ΜΜΕ μπορούν να βελτιώσουν τις εμπειρίες των πελατών, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα και να διαφοροποιηθούν στην αγορά. Για να περιηγηθούν

με επιτυχία σε αυτές τις τάσεις, οι ΜΜΕ θα πρέπει να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας, να επενδύσουν στην τεχνολογία και τις ικανότητες, να δημιουργήσουν στρατηγικές συνεργασίες και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον κλάδο.

3.5. Επιχειρηματικά μοντέλα για ΜΜΕ με γνώμονα την τεχνολογία

Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, η τεχνολογία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων και στην προώθηση της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Τα επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα την τεχνολογία δίνουν τη δυνατότητα στις ΜΜΕ να αξιοποιήσουν ψηφιακά εργαλεία, πλατφόρμες και καινοτομίες για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να προσεγγίσουν νέες αγορές και να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες. Η παρούσα ενότητα διερευνά ορισμένα από τα βασικά επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα την τεχνολογία που ενδυναμώνουν τις ΜΜΕ.

- Ηλεκτρονικό εμπόριο και διαδικτυακές αγορές: Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και πραγματοποιούν συναλλαγές. Οι ΜΜΕ μπορούν να δημιουργήσουν την ηλεκτρονική τους παρουσία μέσω ειδικών ιστότοπων ηλεκτρονικού εμπορίου ή να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες ηλεκτρονικές αγορές (Chaffey et al., 2019). Αυτές οι πλατφόρμες παρέχουν στις ΜΜΕ παγκόσμια εμβέλεια, καθιστούν εφικτές τις πωλήσεις 24 ώρες το 24ωρο και προσφέρουν βολικές λύσεις πληρωμών και εφοδιαστικής.
- Εφαρμογές για κινητά και υπηρεσίες κατά παραγγελία: Οι κινητές εφαρμογές έχουν γίνει αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής ζωής, προσφέροντας στις ΜΜΕ νέες λεωφόρους για τη δέσμευση πελατών και την παροχή υπηρεσιών. Οι ΜΜΕ μπορούν να αναπτύξουν εφαρμογές κινητών τηλεφώνων για να παρέχουν εξατομικευμένες εμπειρίες, να διευκολύνουν τις υπηρεσίες κατά παραγγελία και να βελτιώσουν την ευκολία των πελατών (Laudon & Traver, 2019). Οι κινητές εφαρμογές επιτρέπουν στις ΜΜΕ να δημιουργούν άμεσες συνδέσεις με τους πελάτες, να προσφέρουν ενημερώσεις σε πραγματικό χρόνο και να συγκεντρώνουν πολύτιμα δεδομένα για εξατομικευμένο μάρκετινγκ.

- Λογισμικό ως υπηρεσία (SaaS): Το μοντέλο SaaS επιτρέπει στις ΜΜΕ να έχουν πρόσβαση σε εφαρμογές και υπηρεσίες λογισμικού μέσω του διαδικτύου σε συνδρομητική βάση. Αυτό εξαλείφει την ανάγκη για προκαταβολική επένδυση σε άδειες λογισμικού και υποδομές, καθιστώντας το πιο προσιτό και προσιτό για τις ΜΜΕ (Armbrust et al., 2018). Το SaaS επιτρέπει στις ΜΜΕ να αξιοποιούν προηγμένες δυνατότητες λογισμικού, να βελτιώνουν τη συνεργασία και να εξορθολογίζουν τις δραστηριότητές τους.
- Επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα τα δεδομένα: Η διαθεσιμότητα τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων έχει ανοίξει νέες ευκαιρίες για τις ΜΜΕ να αναπτύξουν επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα τα δεδομένα. Οι ΜΜΕ μπορούν να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα πελατών, τάσεις της αγοράς και λειτουργικές μετρήσεις για να αποκτήσουν γνώσεις και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις (Manyika et al., 2017). Τα επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα τα δεδομένα επιτρέπουν στις ΜΜΕ να εξατομικεύουν τις προσφορές, να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες και να δημιουργούν στοχευμένες εκστρατείες μάρκετινγκ.
- Επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε πλατφόρμες: Οι πλατφόρμες έχουν μεταμορφώσει διάφορους κλάδους και προσφέρουν στις ΜΜΕ ευκαιρίες συμμετοχής σε οικοσυστήματα που διευκολύνουν τη δημιουργία και την ανταλλαγή αξίας (Parker et al., 2016). Οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες πλατφόρμες ή να δημιουργήσουν τις δικές τους πλατφόρμες για να συνδεθούν με πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές. Τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε πλατφόρμες δίνουν τη δυνατότητα στις ΜΜΕ να προσεγγίσουν μεγαλύτερο κοινό, να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές και να συνεργαστούν με τους ενδιαφερόμενους φορείς.
- Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και έξυπνα προϊόντα: Το IoT επιτρέπει τη σύνδεση και την επικοινωνία φυσικών αντικειμένων μέσω του διαδικτύου, επιτρέποντας στις ΜΜΕ να αναπτύξουν έξυπνα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι ΜΜΕ μπορούν να ενσωματώσουν αισθητήρες, συνδεσιμότητα και ανάλυση δεδομένων στα προϊόντα τους, δημιουργώντας προσφορές προστιθέμενης αξίας και βελτιώνοντας τις εμπειρίες των πελατών (Porter & Heppelmann, 2017). Τα

έξυπνα προϊόντα μπορούν να παρέχουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, να επιτρέπουν την απομακρυσμένη παρακολούθηση και να προσφέρουν εξατομικευμένα χαρακτηριστικά.

- Επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην αλυσίδα μπλοκ: Η τεχνολογία blockchain προσφέρει στις ΜΜΕ ευκαιρίες για την ενίσχυση της διαφάνειας, της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας σε διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία blockchain για τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, τις ασφαλείς συναλλαγές και τις αποκεντρωμένες αγορές (Swan, 2015). Τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην αλυσίδα μπλοκ μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη, να μειώσουν τους μεσάζοντες και να επιτρέψουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ομότιμων.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή επιχειρηματικών μοντέλων με γνώμονα την τεχνολογία, οι ΜΜΕ πρέπει να εξετάσουν παράγοντες όπως ο ψηφιακός αλφαριθμητισμός, οι απαιτήσεις υποδομής και η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο. Είναι ζωτικής σημασίας για τις ΜΜΕ να επενδύσουν στις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνολογίας (Dwivedi et al., 2019). Η συνεργασία με τεχνολογικούς εταίρους, βιομηχανικές ενώσεις και πανεπιστήμια μπορεί να προσφέρει πρόσβαση σε τεχνογνωσία, πόρους, και υποστήριξη στην εφαρμογή επιχειρηματικών μοντέλων με γνώμονα την τεχνολογία. Επιπλέον, οι ΜΜΕ θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στα μέτρα κυβερνοασφάλειας για την προστασία των δεδομένων των πελατών και τη διασφάλιση της ακεραιότητας της ψηφιακής υποδομής τους (Kshetri, 2017). Οι τακτικές ενημερώσεις, τα αντίγραφα ασφαλείας δεδομένων και η εκπαίδευση των εργαζομένων στις βέλτιστες πρακτικές κυβερνοασφάλειας είναι απαραίτητες για τον μετριασμό των κινδύνων και τη διασφάλιση της επιχείρησης.

3.6. Κοινωνικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα για ΜΜΕ

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία των κοινωνικών και βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Τα μοντέλα αυτά υπερβαίνουν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις με γνώμονα το κέρδος και ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις βασικές

στρατηγικές τους. Η παρούσα ενότητα διερευνά τη σημασία των κοινωνικών και βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ και επισημαίνει βασικές προσεγγίσεις και πρακτικές.

1. Κοινωνική επιχειρηματικότητα: Η κοινωνική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη δημιουργία επιχειρήσεων που στοχεύουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων, ενώ παράλληλα παράγουν έσοδα (Mair & Marti, 2006). Οι ΜΜΕ που υιοθετούν μοντέλα κοινωνικής επιχειρηματικότητας εστιάζουν στη δημιουργία κοινωνικού αντίκτυπου μέσω των προϊόντων, των υπηρεσιών ή των δραστηριοτήτων τους. Στοχεύουν στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, στην ενδυνάμωση περιθωριοποιημένων κοινοτήτων ή στη συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη (Nicholls & Cho, 2006).
2. Τριπλή κατώτατη γραμμή: Η έννοια της τριπλής κατώτατης γραμμής υπογραμμίζει την ανάγκη οι ΜΜΕ να εξετάζουν όχι μόνο τις οικονομικές επιδόσεις αλλά και τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά αποτελέσματα (Elkington, 1997). Οι ΜΜΕ που υιοθετούν αυτό το μοντέλο στοχεύουν στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ κέρδους, ανθρώπων και πλανήτη. Μετρούν την επιτυχία με βάση τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό τους παράλληλα με τα οικονομικά αποτελέσματα.
3. Κυκλική οικονομία: Το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας προωθεί την αποτελεσματική χρήση των πόρων και τη μείωση των αποβλήτων υιοθετώντας τις αρχές της ανακύκλωσης, της επαναχρησιμοποίησης και της αναγέννησης (Geissdoerfer et al., 2017). Οι ΜΜΕ μπορούν να υιοθετήσουν τις πρακτικές της κυκλικής οικονομίας εφαρμόζοντας βιώσιμες διαδικασίες παραγωγής, σχεδιάζοντας προϊόντα για ανθεκτικότητα και ανακυκλωσιμότητα και προωθώντας πρωτοβουλίες διαμοιρασμού των πόρων.
4. Εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ): Οι ΜΜΕ μπορούν να ενσωματώσουν πρακτικές ΕΚΕ στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, συμμετέχοντας εθελοντικά σε δραστηριότητες που ωφελούν την κοινωνία, όπως η φιλανθρωπία, η κοινοτική ανάπτυξη και η ηθική προμήθεια (Carroll & Shabana, 2010). Η ΕΚΕ επιτρέπει στις ΜΜΕ να επιδείξουν τη δέσμευσή τους για κοινωνική και

περιβαλλοντική υπευθυνότητα, να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τα ενδιαφερόμενα μέρη και να ενισχύσουν τη φήμη τους.

5. Μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου: Η μέτρηση του κοινωνικού αντίκτυπου και η υποβολή εκθέσεων είναι απαραίτητη για τις ΜΜΕ που υιοθετούν κοινωνικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι ΜΜΕ μπορούν να χρησιμοποιήσουν πλαίσια όπως η κοινωνική απόδοση της επένδυσης (SROI) και η Παγκόσμια Πρωτοβουλία για την υποβολή εκθέσεων (GRI) για να αξιολογήσουν και να κοινοποιήσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδόσεις τους (Mulgan et al., 2007). Οι μετρήσεις αυτές βοηθούν τις ΜΜΕ να αποδείξουν τη συμβολή τους στους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης και να προσελκύσουν κοινωνικά ευαισθητοποιημένους πελάτες και επενδυτές.
6. Συνεργατικές συμπράξεις: Η συνεργασία με άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων ΜΚΟ, κυβερνητικών οργανισμών και βιομηχανικών ενώσεων, μπορεί να ενισχύσει τον κοινωνικό και βιώσιμο αντίκτυπο των ΜΜΕ (Dacin et al., 2010). Με τη δημιουργία στρατηγικών συμπράξεων, οι ΜΜΕ μπορούν να αξιοποιήσουν κοινούς πόρους, γνώσεις και δίκτυα για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων.
7. Δεοντολογικές αλυσίδες εφοδιασμού: Οι ΜΜΕ μπορούν να αναπτύξουν ηθικές αλυσίδες εφοδιασμού προωθώντας δίκαιες εργασιακές πρακτικές, υπεύθυνες προμήθειες και φιλικές προς το περιβάλλον μεθόδους παραγωγής (Carter & Rogers, 2008). Η υιοθέτηση ηθικών πρακτικών στην αλυσίδα εφοδιασμού ενισχύει τη βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων των ΜΜΕ και αποδεικνύει τη δέσμευση για κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή κοινωνικών και βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων, οι ΜΜΕ πρέπει να εξετάσουν την ευθυγράμμιση μεταξύ των αξιών, της αποστολής και των επιχειρηματικών πρακτικών τους. Θα πρέπει να αναπτύξουν σαφείς στρατηγικές και στόχους που να ενσωματώνουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές εκτιμήσεις στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Gibbs et al., 2018). Οι ΜΜΕ μπορούν επίσης να αναζητήσουν υποστήριξη και καθοδήγηση από οργανισμούς που ειδικεύονται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα και τις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές.

Οι κυβερνητικές πολιτικές και πρωτοβουλίες μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της υιοθέτησης κοινωνικών και βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων από τις ΜΜΕ. Οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν κίνητρα, επιχορηγήσεις και πόρους για την υποστήριξη των προσπαθειών των ΜΜΕ για βιωσιμότητα και την προώθηση υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών (United Nations, 2015). Πλαίσια πολιτικής που ενθαρρύνουν τη βιώσιμη επιχειρηματικότητα, την υπεύθυνη κατανάλωση και η περιβαλλοντική διαχείριση μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις ΜΜΕ ώστε να υιοθετήσουν κοινωνικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα.

3.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επιχειρηματικών μοντέλων για ΜΜΕ

Η επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια κρίσιμη απόφαση για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούν, παραδίδουν και δεσμεύουν αξία. Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για τις ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών δυνατοτήτων, της δυναμικής του κλάδου, των προτιμήσεων των πελατών και των τεχνολογικών εξελίξεων. Η παρούσα ενότητα διερευνά τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επιχειρηματικών μοντέλων για τις ΜΜΕ.

1. **Εσωτερικές ικανότητες:** Οι εσωτερικές ικανότητες μιας ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένων των πόρων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρογνομosύνης της, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιλογής ενός επιχειρηματικού μοντέλου (Teecce, 2010). Οι ΜΜΕ με ισχυρή τεχνική τεχνογνωσία μπορεί να επιλέξουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο εστιασμένο στο προϊόν, όπου αναπτύσσουν και πωλούν ιδιόκτητα προϊόντα. Αντίθετα, οι ΜΜΕ με ικανότητες προσανατολισμένες στην παροχή υπηρεσιών μπορεί να επιλέξουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο στις υπηρεσίες, προσφέροντας εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες (Chesbrough, 2007). Τα μοναδικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες μιας ΜΜΕ καθοδηγούν την απόφασή

της σχετικά με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου που ευθυγραμμίζεται με τις βασικές της ικανότητες.

2. Δυναμική του κλάδου: Τα χαρακτηριστικά και η δυναμική του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια MME επηρεάζουν την επιλογή του επιχειρηματικού της μοντέλου. Παράγοντες όπως η δομή της αγοράς, η ένταση του ανταγωνισμού, το ρυθμιστικό περιβάλλον και η συμπεριφορά των πελατών διαμορφώνουν τις επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους οι MME (Zott et al., 2011). Για παράδειγμα, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς κλάδους με χαμηλούς φραγμούς εισόδου, οι MME μπορούν να υιοθετήσουν ένα καινοτόμο ή διασπαστικό επιχειρηματικό μοντέλο για να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Christensen, 1997).
3. Προτιμήσεις των πελατών: Η κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και της συμπεριφοράς των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου για μια MME (Amit & Zott, 2001). Οι MME πρέπει να προσδιορίσουν τα τμήματα της αγοράς-στόχου τους, να αξιολογήσουν τις απαιτήσεις των πελατών και να σχεδιάσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο που να προσφέρει αξία στους πελάτες. Παράγοντες όπως η ευαισθησία στην τιμή, η ευκολία, η εξατομίκευση και η εμπειρία του πελάτη επηρεάζουν την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Για παράδειγμα, εάν οι πελάτες δίνουν προτεραιότητα στην ευκολία και τη γρήγορη παράδοση, μια MME μπορεί να επιλέξει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου ή πλατφόρμας (Laudon & Traver, 2019).
4. Τεχνολογικές εξελίξεις: Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν βαθύ αντίκτυπο στην επιλογή επιχειρηματικών μοντέλων για τις MME. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και καναλιών παράδοσης, ανοίγοντας ευκαιρίες για ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα (Westerman et al., 2011). Οι MME πρέπει να αξιολογήσουν τις δυνατότητες των αναδύομενων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και η αλυσίδα μπλοκ (blockchain), και να καθορίσουν πώς αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να ενσωματωθούν στα επιχειρηματικά τους

- μοντέλα για τη δημιουργία αξίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας (Manyika et al., 2017).
5. Διαθεσιμότητα πόρων: Η διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων, ανθρώπινου κεφαλαίου και φυσικών υποδομών επηρεάζει επίσης την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για τις ΜΜΕ (Zott et al., 2011). Οι ΜΜΕ με περιορισμένους οικονομικούς πόρους μπορεί να επιλέξουν ένα λιτό επιχειρηματικό μοντέλο που επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα του κόστους και αξιοποιεί τις εξωτερικές συνεργασίες ή την εξωτερική ανάθεση. Αντίθετα, οι ΜΜΕ με άφθονους πόρους μπορεί να επιλέξουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με μεγαλύτερη ένταση πόρων που περιλαμβάνει κάθετη ολοκλήρωση ή εσωτερικές παραγωγικές δυνατότητες.
 6. Τάσεις και διαταραχές της αγοράς: Οι ΜΜΕ πρέπει να ανταποκρίνονται στις τάσεις της αγοράς και στις διαταραχές που επηρεάζουν τον κλάδο τους. Οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών, τα αναδυόμενα επιχειρηματικά μοντέλα και οι ανατρεπτικές τεχνολογίες μπορεί να καταστήσουν αναγκαία την επανεκτίμηση και την προσαρμογή του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου (Chesbrough, 2010). Οι ΜΜΕ πρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις της αγοράς, να διεξάγουν έρευνα αγοράς και να παραμένουν ευέλικτες για να εντοπίζουν ευκαιρίες για καινοτομία ή τροποποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου.
 7. Εξωτερικό περιβάλλον: Το εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και πολιτιστικού παράγοντες, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για τις ΜΜΕ. Παράγοντες όπως οι κυβερνητικοί κανονισμοί, τα πρότυπα του κλάδου, τα πολιτιστικά πρότυπα και οι κοινωνικές τάσεις διαμορφώνουν τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ (Mason & Brown, 2014). Για παράδειγμα, σε κλάδους με υψηλή κανονιστική ρύθμιση, οι ΜΜΕ ενδέχεται να χρειαστεί να υιοθετήσουν επιχειρηματικά μοντέλα που συμμορφώνονται με συγκεκριμένες νομικές απαιτήσεις και βιομηχανικά πρότυπα.
 8. Ανταγωνιστικό τοπίο: Το ανταγωνιστικό τοπίο και η τοποθέτηση μιας ΜΜΕ στην αγορά επηρεάζουν την επιλογή του επιχειρηματικού της μοντέλου (Porter, 1985). Οι ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε πολυσύχναστες και ώριμες αγορές μπορεί

να χρειαστεί να διαφοροποιηθούν μέσω μοναδικών επιχειρηματικών μοντέλων που προσφέρουν ξεχωριστές προτάσεις αξίας (Osterwalder & Pigneur, 2010). Αντίθετα, οι ΜΜΕ που εισέρχονται σε νέες ή εξειδικευμένες αγορές μπορεί να έχουν την ευελιξία να πειραματιστούν με καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα που διαταράσσουν τις παραδοσιακές πρακτικές του κλάδου.

9. Επιχειρηματικό όραμα και φιλοδοξία: Το όραμα, η φιλοδοξία και η επιχειρηματική νοοτροπία των ιδιοκτητών και των ηγετών των ΜΜΕ διαμορφώνουν την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Οι επιχειρηματίες με έντονη επιθυμία για ανάπτυξη και επεκτασιμότητα μπορεί να επιλέξουν επιχειρηματικά μοντέλα που επιτρέπουν την ταχεία επέκταση και διείσδυση στην αγορά (Eisenmann et al., 2013). Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματίες που επιδιώκουν επιχειρήσεις lifestyle μπορεί να επιλέξουν επιχειρηματικά μοντέλα που δίνουν προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στις προτιμήσεις του τρόπου ζωής.
10. Διάθεση και ανοχή στον κίνδυνο: Η όρεξη και η ανοχή των ΜΜΕ για ρίσκο επηρεάζουν την επιλογή των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Ορισμένες ΜΜΕ μπορεί να προτιμούν συντηρητικά επιχειρηματικά μοντέλα που δίνουν προτεραιότητα στη σταθερότητα και τη σταδιακή ανάπτυξη, ενώ άλλες μπορεί να τείνουν περισσότερο προς πιο ριζοκίνδυνα, ανατρεπτικά επιχειρηματικά μοντέλα που προσφέρουν υψηλότερες δυνητικές ανταμοιβές (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Οι οικονομικοί πόροι, η θέση στην αγορά και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της ΜΜΕ επηρεάζουν επίσης την τάση ανάληψης κινδύνου.

Η επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για τις ΜΜΕ επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών δυνατοτήτων, της δυναμικής του κλάδου, των προτιμήσεων των πελατών, των τεχνολογικών εξελίξεων, της διαθεσιμότητας πόρων, των τάσεων της αγοράς, του εξωτερικού περιβάλλοντος, του ανταγωνιστικού τοπίου, του επιχειρηματικού οράματος και της διάθεσης για ανάληψη κινδύνου. Οι ΜΜΕ πρέπει να αναλύουν προσεκτικά αυτούς τους παράγοντες και να ευθυγραμμίζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο με τους στρατηγικούς τους στόχους, τις

βασικές τους ικανότητες και τις ανάγκες της αγοράς-στόχου τους. Με την επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Κεφάλαιο 4: Σχολιασμός Μελέτης ΓΣΕΒΕΕ

4.1 Ερευνητική Μελέτη ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ ,με θέμα τα Νέα Επιχειρηματικά μοντέλα και ο ρόλος των Μικρών Επιχειρήσεων.

Στην μελέτη αυτή παρουσιάζεται η περίπτωση της Οικονομίας της Πλατφόρμας ως ένα νέο Επιχειρηματικό Μοντέλο μικρών επιχειρήσεων. Ένας από τους πολύ σημαντικούς παράγοντες συμμετοχής μίας επιχείρησης σε μία ηλεκτρονική πλατφόρμα είναι για να περιορίσει το κέρδος από τα υψηλά ποσοστά προμηθειών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να γίνεται πιο επιθετική με τα ποσοστά προμηθειών που χρεώνει στους επιχειρηματίες που γίνεται όλο και πιο έντονη κυρίως όταν έχει μια σίγουρη θέση στην πλατφόρμα. Η μελέτη αυτή περιλαμβάνει Ποιοτική και Ποσοτική έρευνα έτσι ώστε τα αποτελέσματα της να είναι ξεκάθαρα και αντιπροσωπευτικά για την οικονομία της πλατφόρμας.

4.2 Ποιοτική Έρευνα τα συμπεράσματα τα συμπεράσματα αφορούν:

- Συνθήκες εισόδου των επιχειρήσεων στις πλατφόρμες.
- Όρους συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και Πλατφορμών.
- Συνθήκες αγοράς στις αλλαγές επιχειρηματικού μοντέλου για την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στο θεσμικό ρόλο των πλατφορμών.
- Στους κοινούς τόπους προβληματισμών μεταξύ των κλάδων ενδιαφέροντος.

Ο στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση των εσόδων τους και αποτελεί αιτία που οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να συμμετάσχουν στις πλατφόρμες. Στην πραγματικότητα όμως δεν υπάρχει κάποια προϋπόθεση για την είσοδο των επιχειρηματιών στις πλατφόρμες. Ένα πολύ σύγχρονο παράδειγμα είναι η πανδημία που αποτέλεσε κίνητρο για τους επιχειρηματίες που ήθελαν να μπουν στις πλατφόρμες και πολλοί το έκαναν.

Όλοι οι κλάδοι επιχειρήσεων μπορούν να συμμετέχουν σε πάνω από μια πλατφόρμες χωρίς να υπάρχει κάποιος περιορισμός. Οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί να προκύψει, ανακοινώνετε μέσα από τις πλατφόρμες και δεν δίνει περιθώριο στους επιχειρηματίες για να διαφωνήσουν. Κάθε κλάδος ξεχωριστά ορίζει την τιμολόγηση υπηρεσιών και προϊόντων μεταξύ τιμών που προσφέρονται από τις πλατφόρμες και τιμών που προσφέρονται απευθείας από τις επιχειρήσεις, ενώ η μορφή κατάταξης και το πώς εμφανίζονται είναι διαφορετική ανάμεσα στους κλάδους.

4.3 Ποσοτική Έρευνα τα συμπεράσματα αφορούν:

- την Επιχειρηματική Δραστηριότητα των επιχειρήσεων
- τις επιδράσεις της οικονομίας της πλατφόρμας στην οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων
- τις διαφοροποιήσεις μεταξύ επιχειρηματιών που συμμετέχουν αλλά και αυτούς που δεν συμμετέχουν στην οικονομία πλατφόρμας μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων.

Επιπλέον δίνονται κάποιες ιδιαίτερα καλές προτάσεις για την βελτίωση της θέσης των μικρών επιχειρήσεων μέσα από τις αλλαγές που προκύπτουν από την ανάπτυξη της οικονομίας της πλατφόρμας όπως για παράδειγμα:

- ανάπτυξη ρυθμιστικών δομών και δομών στήριξης
- ανάπτυξη θεσμικού και νομικού πλαισίου
- παροχή οικονομικής στήριξης

Όσον αφορά τις συνθήκες της αγοράς που δημιουργούνται από τις πλατφόρμες οι οποίες ευνοούν την αγορά ώστε κάθε επιχείρηση μεμονωμένα να έχει τη δυνατότητα να επιδρά πάνω στην συνολικά προσφερόμενη ποσότητα, άρα και στην τιμή. Η ανάγκη που έχει η πλατφόρμα για τις υπηρεσίες της σχετίζεται θετικά με το μέγεθος των γεωγραφικών ορίων της χρήσης της πλατφόρμας. Οι μικρές επιχειρήσεις χρειάζεται να προσαρμοστούν στην νέα ψηφιακή πραγματικότητα, να κατασκευάσουν αυτόνομους ψηφιακούς κόμβους επικοινωνίας με τους πελάτες τους, να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που προκύπτουν από την συμμετοχή τους στις πλατφόρμες.

Εξίσου σημαντικό είναι ο θεσμικός ρόλος των πλατφορμών. Οι πλατφόρμες παίρνουν τον ρόλο του θεσμού για την να χτυπούν και να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη στις αγορές σε καταστάσεις όπου δημιουργούνται υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας ενώ δίνουν την ευκαιρία σε μη αδειοδοτημένους πάροχους προϊόντων και υπηρεσιών να έχουν πρόσβαση σε ένα πολύ μεγάλο κοινό πελατών.

Μια πολύ σημαντική παρατήρηση μέσα από την έρευνα φανερώνει ότι ο κλάδος της εστίασης δείχνει το χαμηλότερο επίπεδο ενδιαφέροντος στις πλατφόρμες.

Κάποια πολύ σημαντικά συμπεράσματα από την ποσοτικής έρευνα είναι τα εξής:

- Οι πλατφόρμες θεωρούνται πιο σημαντικές για την μελλοντική ζωή μίας επιχείρησης από τους επιχειρηματίες που συμμετέχουν σε αντίθεση με εκείνους που δεν συμμετέχουν.
- Οι επιχειρήσεις του κλάδου των καταλυμάτων είναι σε θέση και μπορούν να καταλάβουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αναγκαιότητα των πλατφορμών για την μελλοντική τους ανάπτυξη.
- Μέσα από τις πλατφόρμες έχουν μειωθεί φανερά οι επιπτώσεις τις πανδημίας στους κλάδους των μεταφορών (κυρίως ταξί) και επίσης του λιανικού εμπορίου .
- Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις πλατφόρμες έχουν αναπτύξει μεγαλύτερα επίπεδα ψηφιακής επιχειρηματικότητας.
- Οι επιχειρηματίες των κλάδων ενδιαφέροντος έχουν ελλιπή γνώση στο κομμάτι που αφορά το ρυθμιστικό πλαίσιο της οικονομίας της πλατφόρμας στην Ελλάδα, παρόλα αυτά και αυτοί που το γνωρίζουν σε μεγάλο ποσοστό δεν το θεωρούν επαρκές.
- Ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των πλατφορμών του κάθε κλάδου.
- Οι πλατφόρμες παρέχουν μεγάλη βοήθεια στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτές.
- Οι κλάδοι των Καταλυμάτων και του Λιανικού Εμπορίου σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από την παρουσία τους στις πλατφόρμες.

- Η κατάταξης-εμφάνισης των επιχειρήσεων είναι περισσότερο εμφανής στους κλάδους της εστίασης και του λιανικού εμπορίου σε σχέση με τους κλάδους των καταλυμάτων και των μεταφορών (κυρίως ταξί).
- Ο κλάδος των καταλυμάτων έχει μεγάλη από κλίση στις τιμές που προσφέρει εντός και εκτός πλατφόρμας σε μεγαλύτερο ποσοστό συγκριτικά με τους κλάδους της εστίασης και των μεταφορών (κυρίως ταξί).
- Ο κλάδος της εστίασης φαίνεται να έχει το χαμηλότερο ενδιαφέρον στις πλατφόρμες.

4.4 Ανάγκες Ελληνικών μικρών επιχειρήσεων:

Η συμμετοχή των Ελληνικών μικρών επιχειρήσεων στις ψηφιακές πλατφόρμες και το μέγεθος τους μέσα από αυτές είναι κάποιες πολύ σημαντικές ανάγκες και θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στις εξής κατηγορίες :

- Ισότητες ευκαιρίες μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις πλατφόρμες.
- Ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή των επιχειρήσεων με τους όρους συνεργασίας που προσφέρουν οι πλατφόρμες στις επιχειρήσεις.
- Καλύτερες συνθήκες συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και πλατφορμών.
- Καλύτερη εκπαίδευση πάνω στην νέα ψηφιακή πραγματικότητα στα ψηφιακά εργαλεία για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Δημιουργία υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αγορών μεταξύ των πλατφορμών.
- Τέλος και πολύ σημαντικό έχει να κάνει με την βελτίωση της κατάστασης των ελληνικών μικρών επιχειρήσεων.

Κατηγορίες Ανάπτυξης :

1. Ανάπτυξη ρυθμιστικών δομών και δομών στήριξης:

-Δημιουργία φορέα για να την επίβλεψη των πλατφορμών.

-Δημιουργία δομών που μπορούν να παρέχουν γνώσης και εκπαίδευσης σε μικρούς επιχειρηματίες.

-Δημιουργία συνδικαλιστικών δομών.

2. Ανάπτυξη θεσμικού και νομικού πλαισίου:

-Διασφάλιση δικαιωμάτων επιχειρηματιών που συνεργάζονται με τις πλατφόρμες.

-Κατάργηση μη αναγκαίων πρακτικών πλατφορμών.

-Αποτελεσματική και λειτουργική συνεργασία επιχειρήσεων και πλατφορμών.

3. Παροχή οικονομικής στήριξης.

-Επιβολή προστίμων στις πλατφόρμες που παραβαίνουν τους κανονισμούς που τους έχουν καθορίσει από το κράτος.

-Παροχή οικονομικής βοήθειας και στήριξης.

-Οικονομικά ενθάρρυνση για ανάπτυξη νέων ψηφιακών συνεργατικών σχημάτων.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

Στην συνέχεια στην παρούσα διατριβή έχει γίνει έρευνα δειγματοληπτικά σε κάποιες επιχειρήσει έτσι ώστε να δούμε κατά ποσό οι επιχειρήσεις είναι ενημερωμένες για τα επιχειρηματικά μοντέλα, ποια προτιμούν και κατά ποσό αποτελεσματικά και λειτουργικά είναι.

5.1. Διαδικασία Έρευνας

Η δειγματοληψία είναι η ερευνητική μέθοδος που επιλέχτηκε με σκοπό την σύνθεση του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις κατηγορίας κλειστού τύπου.

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο των 10 ερωτήσεων που απαντήθηκαν σε σύνολο από 8 μικρομεσαίες επιχειρήσεις (καταστήματα εστίασης, καταστήματα λιανικής πώλησης, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών). Ύστερα από επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν διαδικτυακά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Τα ερωτηματολόγια της έρευνας για τη διατριβή αυτή ακολούθησαν μια δομή η οποία είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε όλες οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί να είναι ξεκάθαρες και να καταλήγουν σε ένα ουσιαστικό αποτέλεσμα.

5.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΜΕ

Α) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ:

1. ΦΥΛΟ

| ΦΥΛΟ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|---------|---------|
| ΑΝΔΡΑΣ | 58% |
| ΓΥΝΑΙΚΑ | 42% |



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

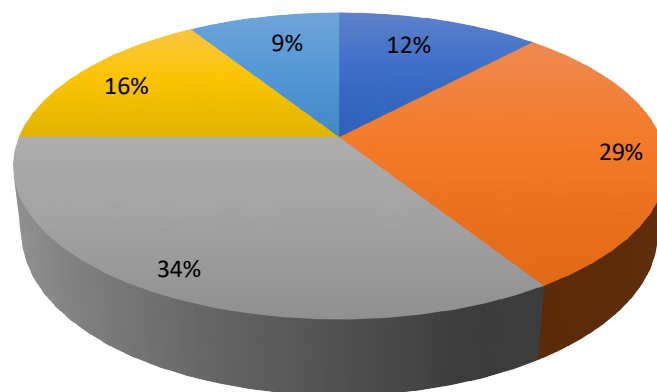
Τα αποτελέσματα των δεδομένων του δείγματος μας δείχνουν ότι το **42%** των ερωτηθέντων είναι **γυναίκες** και το **58%** είναι **άνδρες**.

2. ΗΛΙΚΙΑ

| ΗΛΙΚΙΑ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|--------|---------|
| 18-24 | 12% |
| 25-34 | 29% |
| 35-44 | 34% |
| 45-54 | 16% |
| 55+ | 9% |

ΗΛΙΚΙΑ

■ 18-24 ■ 25-34 ■ 35-44 ■ 45-54 ■ 55+



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

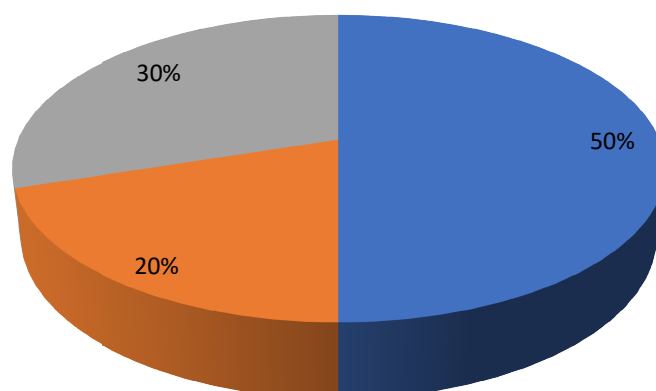
Τα αποτελέσματα των δεδομένων δείγματος μας δείχνουν ότι οι ηλικίες που ανήκουν στο δείγμα ποικίλουν, παρατηρώντας ότι το μεγαλύτερο ποσοστό **34%** ανήκει στις ηλικίες **35-44**. Αμέσως μετά ακολουθούν με **29%** οι ηλικίες **25-34**, με **16%** οι ηλικίες **45-54**, με **12%** οι ηλικίες **18-24**, και τέλος με **9%** οι ηλικίες **55+**.

3. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

| ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|--------------------|---------|
| ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ | 50% |
| ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ | 30% |
| ΣΥΝΑΙΤΕΡΟΣ/ΜΕΤΟΧΟΣ | 20% |

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ

■ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ■ ΣΥΝΑΙΤΕΡΟΣ/ΜΕΤΟΧΟΣ ■ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

Τα αποτελέσματα των δεδομένων του δείγματος μας δείχνουν ότι η πλειοψηφία με ποσοστό **50%** είναι **ιδιοκτήτες**. Στη συνέχεια ακολουθούν με ποσοστό **30%** οι **υπάλληλοι**, και με ποσοστό **20%** οι **συνεταίροι / μέτοχοι**.

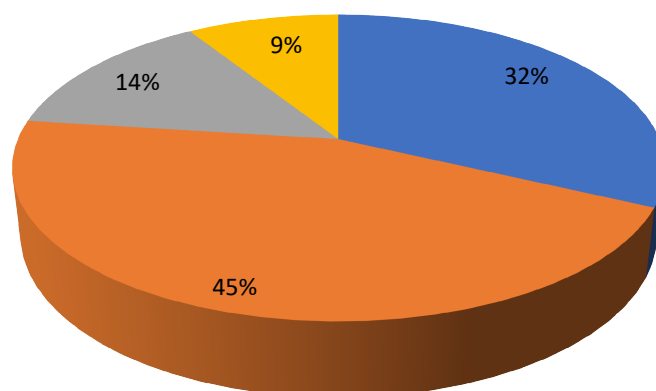
Γ) ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:

4.ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ:

| ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|----------------------------|---------|
| 1-3 | 32% |
| 4-6 | 45% |
| 7-11 | 14% |
| 12-20 | 9% |
| 20+ | 0% |

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

■ 1-3 ■ 4-6 ■ 7-11 ■ 12-20 ■ 20+



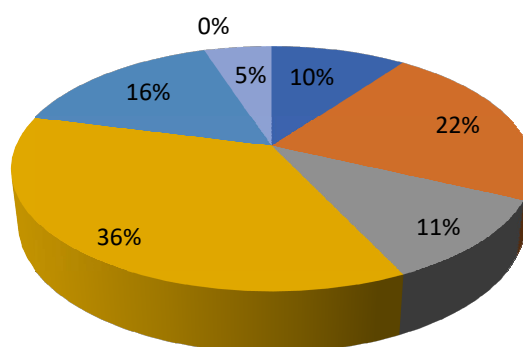
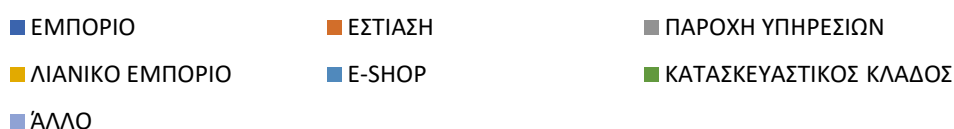
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

Τα αποτελέσματα των δεδομένων του δείγματος μας δείχνουν ότι η επιχειρήσεις απασχολούν σε πλειοψηφία με ποσοστό **45%** από **4-6 υπαλλήλους**. Στη συνέχεια ακολουθούν με ποσοστό **32%** που απασχολούν **από 1-3 υπαλλήλους**, με ποσοστό **14%** που απασχολούν από **7-11 υπαλλήλους**, με ποσοστό **9%** που απασχολεί από **12-20 υπαλλήλους** και τέλος με **0%** για την απασχόληση **20+ υπαλλήλων**.

5.ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΤΗΣΗΣ:

| ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | ΠΟΣΟΣΤΑ |
|-----------------------------|---------|
| ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ | 36% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 22% |
| E-SHOP | 16% |
| ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 11% |
| ΕΜΠΟΡΙΟ | 10% |
| ΆΛΛΟ | 5% |
| ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ | 0% |

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

Τα αποτελέσματα των δεδομένων του δείγματος μας δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δραστηριοποίησης με **36%** βρίσκεται στο **Λιανικό Εμπόριο**, ακολουθώντας με **22%**η **Εστίαση**, **16%** το **E-Shop**, **11%** **Παροχές Υπηρεσιών**, **10%** **Εμπόριο**, με **5%** κάτι άλλο και τέλος με **0%** **Κατασκευαστικός Κλάδος**.

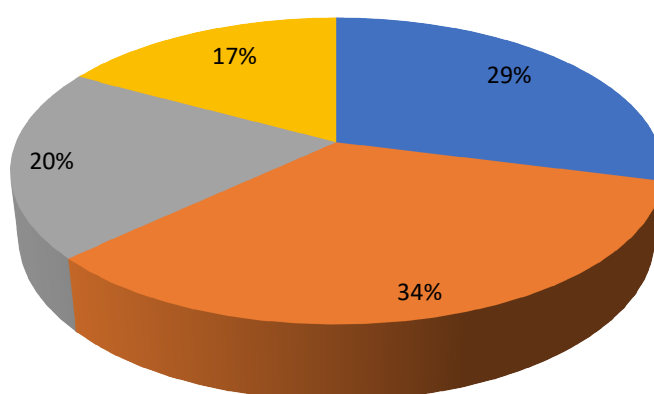
6. ΧΡΟΝΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

| ΧΡΟΝΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|--------------------------------|---------|
| 1-3 | 29% |
| 4-7 | 34% |

| | |
|------|-----|
| 8-11 | 20% |
| 12+ | 17% |

ΧΡΟΝΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

■ 1-3 ■ 4-7 ■ 8-9 ■ 10+



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

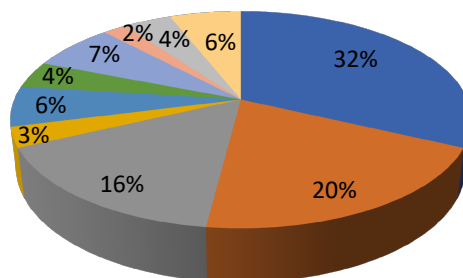
Τα αποτελέσματα των δεδομένων του δείγματος μας δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό λειτουργίας των ΜΜΕ λειτουργεί τα τελευταία **4-7 χρόνια** με ποσοστό **34%**. Ακολουθούν εκείνες που ξεκίνησαν την λειτουργία τους από **1-3 χρόνια** με ποσοστό **29%**, από **8- 11 χρόνια** με **20%** και τέλος από **12+** με ποσοστό **17%**.

Δ)ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΜΕ

7.ΠΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ;

| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΥ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|--------------------------------------|---------|
| ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ | 32% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ | 20% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΔΡΟΜΗΣ | 16% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ | 7% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ | 6% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ASSET-LIGHT | 6% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΜΟΤΙΜΩΝ | 4% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΚΩΔΙΚΑ | 4% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ FREEMIUM | 3% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 2% |

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΥ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ



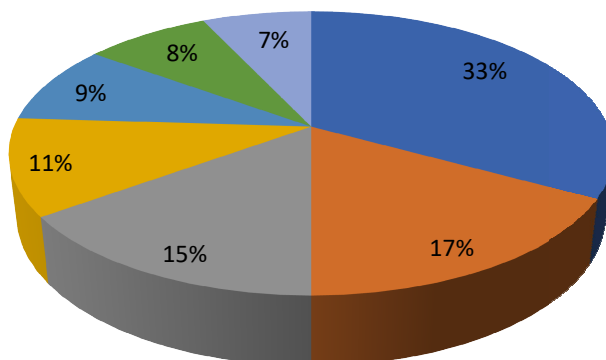
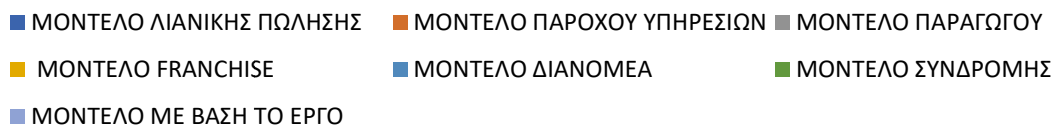
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

Οι ΜΜΕ της Ελλάδος φαίνεται πως γνωρίζουν αρκετά επιχειρηματικά μοντέλα με κύριο το **Παραδοσιακό Μοντέλο Λιανικής Πώλησης** με ποσοστό **32%**, ακολουθεί το **Μοντέλο Ηλεκτρονικού Εμπορίου** με **20%** ,πολύ κοντά του βρίσκεται το **Μοντέλο Συνδρομής** με **16%**.Όπως παρατηρούμε λιγότερο γνωστά φαίνεται να είναι το **Μοντέλο Δικαιόχρησης** με ποσοστό **7%**, ακολουθούν το **Μοντέλο Πλατφόρμας** και το **Μοντέλο ASSET-LIGHT** με ποσοστό **6%**, τα **Μοντέλα Ομότιμων** και **Ανοικτού Κώδικα** με **4%** και τέλος με πολύ μικρό ποσοστό το **Μοντέλο Freemium** με **3%** και **Μοντέλο Κοινωνικής Επιχείρησης** με **2%**.

8.ΠΟΙΟ ΕΠΙΧΗΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ;

| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|---------------------------|---------|
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ | 33% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡΟΧΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 17% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΔΡΟΜΗΣ | 15% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ FRANCHISE | 11% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΝΟΜΕΑ | 9% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ | 8% |
| ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΡΓΟ | 7% |

ΧΡΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

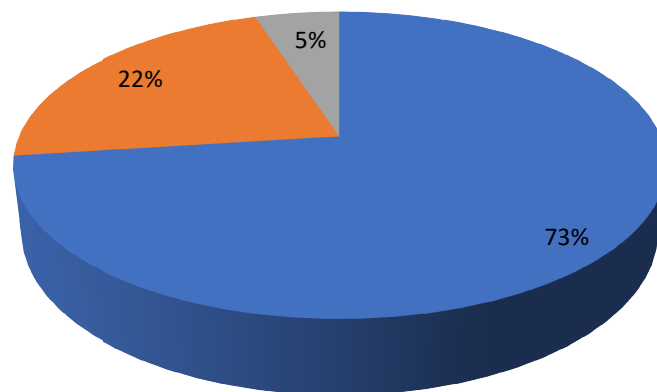
Μέσα από την δειγματοληψία αυτή παρατηρούμε ότι σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό οι ΜΜΕ επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν το **Μοντέλο Λιανικής Πώλησης** με ποσοστό **33%**. Ακολουθεί το **Μοντέλο Παροχού Υπηρεσιών** με **17%** , το **Μοντέλο Συνδρομής** με **15%** και το **Μοντέλο Franchise** με **11%**. Με χαμηλότερα ποσοστά ακολουθούν το **Μοντέλο Διανομέα** με ποσοστό **9%** , το **Μοντέλο Παραγωγού** με **8%** και τέλος το **Μοντέλο με Βάση το Έργο** με ποσοστό μόλις **7%**.

9.ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟ;

| ΠΟΣΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|---------------------------|---------|
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 73% |
| ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟ | 25% |
| ΘΑ ΤΟ ΑΛΛΑΞΑ | 2% |

ΠΟΣΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ

■ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ■ ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΟ ■ ΘΑ ΤΟ ΑΛΛΑΞΑ



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

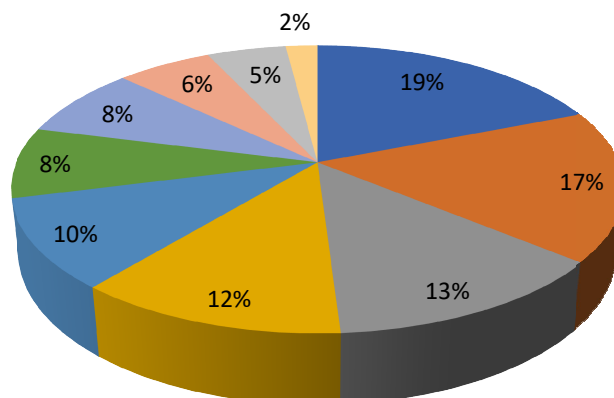
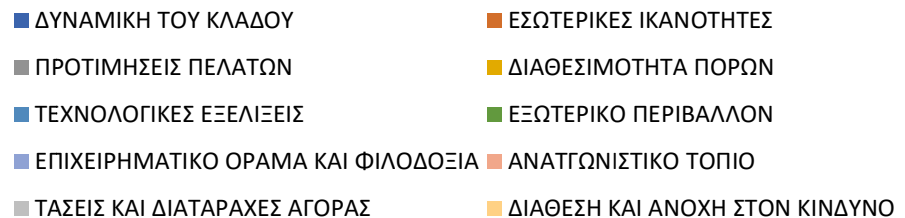
Τα αποτελέσματα των δεδομένων του δείγματος μας δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι **Πάρα Πολύ** ευχαριστημένο με το επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο έχει διαλέξει με ποσοστό **73%**, το **22%** βρίσκει την επιλογή του επιχειρηματικού τοθ μοντέλου **Αρκετά Καλό** με ποσοστό **22%**, ενώ ένα μικρό ποσοστό με **2%** δήλωσε ότι **θα το άλλαζε**.

10.ΠΟΙΟΙ ΗΤΑΝ ΟΙ ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΑΣ ΜΟΝΤΕΛΟ;

(ΜΙΑ Η ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ)

| ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ | ΠΟΣΟΣΤΟ |
|--|---------|
| ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ | 19% |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 17% |
| ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ | 13% |
| ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΟΡΩΝ | 12% |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ | 10% |
| ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 8% |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ | 8% |
| ΑΝΑΤΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΤΟΠΙΟ | 6% |
| ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΑΡΑΧΕΣ ΑΓΟΡΑΣ | 5% |
| ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΑΝΟΧΗ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ | 2% |

ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ:

Όπως παρατηρούμε μετά από τα αποτελέσματα του δείγματος ,με ποσοστό **19%** οι επιχειρήσεις επέλεξαν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα με παράγοντα την **Δυναμική του Κλάδου**, με **17%** επέλεξε με βάση τις **Εσωτερικές Ικανότητες**, το **13%** με βάση τις **Προτιμήσεις των Πελατών**, το **12%** με βάση την **Διαθεσιμότητα Πόρων** και το **10%** με βάση τις **Τεχνολογικές Εξελίξεις**. Στην συνέχεια βλέπουμε ότι με ποσοστό **8%** ακολουθούν η επιλογή **Εξωτερικού Περιβάλλοντος** και **Επιχειρηματικό Όραμα και Φιλοδοξία**. Τέλος με **6%** επιλέχτηκαν λόγω **Ανταγωνιστικού Τοπιού**, με **5%** από **Τάσεις και Διαταραχές Αγοράς** και τελευταίο με **2%** λόγω **Διάθεσης και Ανοχής στον Κίνδυνο**.

4.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την παραπάνω ερευνά του ερωτηματολογίου που προηγήθηκε, αφού συλλέχτηκαν όλα τα στοιχεία, μελετήθηκαν και αναλύθηκαν, τα συμπεράσματα που βγήκαν είναι τα εξής:

- ❖ Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων επιλέγει το Παραδοσιακό Μοντέλο Λιανικής Πώληση που έχει να κάνει με την πώληση φυσικών προϊόντων απευθείας στον πελάτη μέσω καταστημάτων ή άλλων φυσικών καναλιών διανομής για τη δημιουργία εσόδων.
- ❖ Φαίνεται η πλήρης ενημέρωση τους και οι γνώσεις τους όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα.
- ❖ Το Μοντέλο Λιανικής Πωλήσεις είναι αυτό που χρησιμοποιεί η πλειοψηφία των παραπάνω Επιχειρήσεων.
- ❖ Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων είναι πλήρως ικανοποιημένο με το μοντέλο που έχει επιλέξει.
- ❖ Υπάρχει παρόλα αυτά ένα μικρό ποσοστό που θα επέλεγε ένα άλλο επιχειρηματικό μοντέλο που ίσως ταίριαζε καλύτερα στην επιχείρησή τους.

Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα

6.1 Γενική συζήτηση των ευρημάτων και της θεωρίας

Ο κύριος στόχος για την παρούσα πτυχιακή εργασία ήταν να γίνει η μελέτη των ΜΜΕ (Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων) και τα Επιχειρηματικά Μοντέλα που χρησιμοποιούν οι Επιχειρήσεις σήμερα.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, της καινοτομίας και της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Η επιλογή και ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού μοντέλου είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το παρόν έγγραφο διερεύνησε διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών μοντέλων των ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού τους, των χαρακτηριστικών τους και των παραγόντων που επηρεάζουν την επιλογή τους. Με την εξέταση των επιτυχημένων επιχειρηματικών μοντέλων των ΜΜΕ, των προκλήσεων και των περιορισμών, των αναδυόμενων τάσεων, των μοντέλων με γνώμονα την τεχνολογία, των κοινωνικών και βιώσιμων μοντέλων και των παραγόντων που επηρεάζουν την επιλογή τους, αποκτήσαμε πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη σημασία της στρατηγικής επιλογής επιχειρηματικού μοντέλου για τις ΜΜΕ.

Τα επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ καταδεικνύουν την ικανότητα δημιουργίας και σύλληψης αξίας με την ευθυγράμμιση των πόρων, των δραστηριοτήτων και των ροών εσόδων. Τα μοντέλα αυτά αξιοποιούν τις μοναδικές δυνατότητες και τις βασικές ικανότητες των ΜΜΕ, απευθύνονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και παρέχουν καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Παραδείγματα όπως η Airbnb, η Spotify και η WarbyParker καταδεικνύουν πώς τα ανατρεπτικά και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν μεταμορφώσει κλάδους και έχουν επιτρέψει στις ΜΜΕ να επιτύχουν ταχεία ανάπτυξη και κυριαρχία στην αγορά.

Ωστόσο, τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις και περιορισμούς. Αυτές περιλαμβάνουν περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους και χρηματοδότηση, ρυθμιστικούς περιορισμούς, ζητήματα επεκτασιμότητας και

έλλειψη ευαισθητοποίησης και γνώσης σχετικά με καινοτόμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί προληπτικές στρατηγικές, όπως η διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης, η ανάπτυξη συμπράξεων και η αξιοποίηση της τεχνολογίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Οι ΜΜΕ πρέπει να αξιολογούν και να προσαρμόζουν συνεχώς τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να παραμένουν ανταγωνιστικές και να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες.

Οι αναδυόμενες τάσεις στα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ καθοδηγούνται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών και τις διαταραχές της αγοράς. Η άνοδος των ψηφιακών πλατφορμών, η οικονομία διαμοιρασμού και η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης και των τεχνολογιών blockchain έχουν ανοίξει νέες δυνατότητες για τις ΜΜΕ να καινοτομούν και να δημιουργούν αξία. Οι τάσεις αυτές υπογραμμίζουν τη σημασία της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της πελατοκεντρικής προσέγγισης κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή επιχειρηματικών μοντέλων.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα με γνώμονα την τεχνολογία έχουν γίνει όλο και πιο διαδεδομένα μεταξύ των ΜΜΕ, επιτρέποντάς τους να εξορθολογήσουν τις λειτουργίες τους, να προσεγγίσουν τις παγκόσμιες αγορές και να αξιοποιήσουν την ανάλυση δεδομένων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Παραδείγματα όπως το Etsy, η Uber και η Alibaba καταδεικνύουν τη μετασχηματιστική δύναμη της τεχνολογίας για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και την απελευθέρωση ευκαιριών ανάπτυξης για τις ΜΜΕ. Ωστόσο, οι ΜΜΕ πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν προκλήσεις όπως οι κίνδυνοι κυβερνοασφάλειας, οι ανησυχίες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και η ανάγκη συνεχούς τεχνολογικής αναβάθμισης για την αποτελεσματική αξιοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων που βασίζονται στην τεχνολογία.

Τα κοινωνικά και βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα προσφέρουν στις ΜΜΕ ευκαιρίες να συμβάλουν στην κοινωνική ευημερία, δημιουργώντας παράλληλα οικονομική αξία. Με την υιοθέτηση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, την υιοθέτηση της προσέγγισης της τριπλής κατώτατης γραμμής και την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη τους, να προσελκύσουν κοινωνικά

ευαισθητοποιημένους καταναλωτές και να διαφοροποιηθούν στην αγορά. Ωστόσο, οι ΜΜΕ χρειάζονται υποστήριξη όσον αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων, την πρόσβαση σε γνώσεις και πόρους, καθώς και τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών για να εφαρμόσουν με επιτυχία και να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες των κοινωνικών και βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων.

Η επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για τις ΜΜΕ επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών δυνατοτήτων, της δυναμικής του κλάδου, των προτιμήσεων των πελατών, των τεχνολογικών εξελίξεων, της διαθεσιμότητας πόρων, των τάσεων της αγοράς, του εξωτερικού περιβάλλοντος, του ανταγωνιστικού τοπίου, του επιχειρηματικού οράματος και της διάθεσης για ανάληψη κινδύνου. Οι ΜΜΕ πρέπει να αναλύουν προσεκτικά αυτούς τους παράγοντες και να ευθυγραμμίζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα με τους στρατηγικούς τους στόχους, τις βασικές τους ικανότητες και τις ανάγκες της αγοράς. Με την επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου, οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, η επιλογή και ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου αποτελούν κρίσιμες εκτιμήσεις για τις ΜΜΕ που επιδιώκουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα. Τα επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα των ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από σαφή πρόταση αξίας, αποτελεσματική κατανομή πόρων και βαθιά κατανόηση των αναγκών των πελατών. Καθώς οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ένα δυναμικό και ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, πρέπει να καινοτομούν συνεχώς και να προσαρμόζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα για να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να ξεπερνούν τις προκλήσεις. Η κυβερνητική στήριξη, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση, η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και η βιομηχανική συνεργασία αποτελούν βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών επιχειρηματικών μοντέλων ΜΜΕ. Επιπλέον, οι ΜΜΕ θα πρέπει να αγκαλιάσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες, να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες που βασίζονται στα δεδομένα και να διερευνήσουν συμπράξεις και συνεργασίες για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

6.2 Περιορισμοί Έρευνας

Στην παρούσα διατριβή η έρευνα στηρίζεται σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς απαντώντας σε μια ποικιλία ερωτήσεων που τέθηκαν. Παρόλα αυτά φυσικά και δεν θα μπορούσαν να μην υπάρχουν κάποιες αποκλίσεις από την πραγματικότητα που οφείλονται στη συνειδητή ή μη πρόθεση των συμμετεχόντων να παρουσιάσουν με ποιο όμορφο τρόπο την εικόνα που δίνουν με τις απαντήσεις τους. Θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και την επεξεργασία των απαντήσεων έγινε μεγάλη προσπάθεια να περιοριστούν όσο το δυνατόν περισσότερο όλα αυτά τα φαινόμενα. Επιπρόσθετα όσο αφορά τους περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας θα πρέπει να προστεθεί και η αδυναμία σύγκρισης των γενικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με αυτούς που δεν συμμετείχαν. Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα έγινε εντός δεδομένου χρονικού διαστήματος. Τα χαρακτηριστικά όμως αυτά δεν αναφέρονται σε κάτι το στατικό ή στάσιμο αλλά τροποποιούνται και αλλάζουν πολύ συχνά ανταποκρινόμενα ακόμη και σε εξωτερικά γεγονότα με αποτέλεσμα η έρευνα αυτή να έχει περιορισμένη χρονικά ισχύ.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε μια μελλοντική έκδοση της εργασίας ή την συνέχιση της από άλλο ερευνητή, προτείνεται η συμπερίληψη στην έρευνα μεγαλύτερου αριθμού επιχειρήσεων και η πραγματοποίηση της έρευνας μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών ώστε να φανεί εάν ο γεωγραφικός παράγοντας επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Airbnb. (n.d.). Retrieved from <https://www.airbnb.com/>
2. Alibaba Group. (n.d.). Retrieved from <https://www.alibaba.com/>
3. Anderson, J., & Markides, C. (2008). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 83-88.
4. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
5. Etsy. (n.d.). Retrieved from <https://www.etsy.com/>
6. Mason, C., & Brown, R. (2014). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 43(1), 1-13.
7. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
8. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
9. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
10. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing Group.
11. Spotify. (n.d.). Retrieved from <https://www.spotify.com/>
12. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
13. Warby Parker. (n.d.). Retrieved from <https://www.warbyparker.com/>
14. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
15. Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill.
16. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
17. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

18. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
19. Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In J. A. Katz & D. A. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 3, pp. 41-67). Emerald Group Publishing Limited.
20. Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27-33.
21. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
22. Mazzarol, T., & Reboud, S. (2009). An analysis of the barriers to SME adoption of electronic business. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 500-505.
23. McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261.
24. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
25. Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Unpublished doctoral dissertation, University of Lausanne.
26. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
27. Popp, A. (2019). The role of business models for the successful internationalization of SMEs: A systematic review and future research agenda. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 1-35.
28. Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
29. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

30. Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181-199.
31. Praktorio Athinaiko-Makedoniko <https://www.amna.gr/business/article/724019/GSEBEE-Oi-MmE-kai-i-oikonomia-tis-platformas>
32. Matthias Walter (2017), How blockchain will transform the platform economy.
33. Available at: <https://medium.com/platform-innovation-kit/how-blockchain-will-transform-the-platform-economy-part-1-e5994de>
34. ERT News <https://www.ertnews.gr/eidiseis/oikonomia/meleti-gsevee-neapixeirimatika-montela-kai-o-rolos-ton-mikron-epixeiriseon-i-periptosi-tis-oikonomias-tis-platformas/>
35. Guardian (2015) Smarter regulation for the sharing economy. Available at: <https://www.theguardian.com/science/political-science/2015/may/20/smarter-regulation-for-the-sharing-economy>
36. Aslam, Aqib and Shah, Alpa (2017), Taxation and the Peer-to-Peer Economy: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3030778
37. Αγγελάκης Α. (2020), «Πανδημία και «ψηφιακό χάσμα»: η τριπλή πρόκληση για τις μικρές επιχειρήσεις στη «μετά Covid-19» εποχή.», Κείμενα Γνώμης ΙΜΕ
39. ΓΣΕΒΕΕ, Απρίλιος, σσ. 8.: <https://imegsevee.gr/%ce%b4%ce%b7%ce%bc%ce%bf%cf%83%ce%b9%ce%b5%cf%8d%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82/pandimia-kai-psifiako-chasma/>
40. ΕΚΤ (2021), Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων, 2020: Η επίδραση της πανδημίας COVID-19. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου: <https://www.ekt.gr/el/news/25777>
41. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2019), Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2019 για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ: <https://imegsevee.gr/%ce%b4%ce%b7%ce%bc%ce%bf%cf%83%ce%b9%ce%b5%cf%8d%cf%83%ce%b5%ce%b9%cf%82/ekthesi-ime-gsevee-2019-gia-tis-mikromesaies-epicheiriseis/>

42.ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2020), Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις, Αθήνα:

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.:https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/01/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%99%CE%9C%CE%95-%CE%93%CE%A3%CE%95%CE%92%CE%95%CE%95_2020.pdf

43.ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2021), Ο αντίκτυπος της πανδημίας στις μικρές επιχειρήσεις, Αθήνα:

:<https://imegsevee.gr/δημοσιεύσεις/έρευνεςμελέτες/ekthesi-ime-gsevee-2021-o-antiktypos-tis-pandimias-stis-mikresepicheiriseis/>