

### Ορισμός Επιχειρηματικού Μοντέλου

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει αξία και αμείβεται.



Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι η απεικόνιση της επιχειρηματικής λογικής και στρατηγικής της. Το πλέον δημοφιλές εργαλείο περιγραφής του, είναι ο Καμβάς που επινόησε ο Alexander Osterwalder. Περιγράφει το τι προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της, πως τους προσεγγίζει και δημιουργεί σχέσεις μαζί τους, μέσω ποιών πόρων, δραστηριοτήτων και συνεργασιών επιχειρεί, και τέλος πως κερδίζει χρήματα.

### Η χρήση και χρησιμότητα του BMC

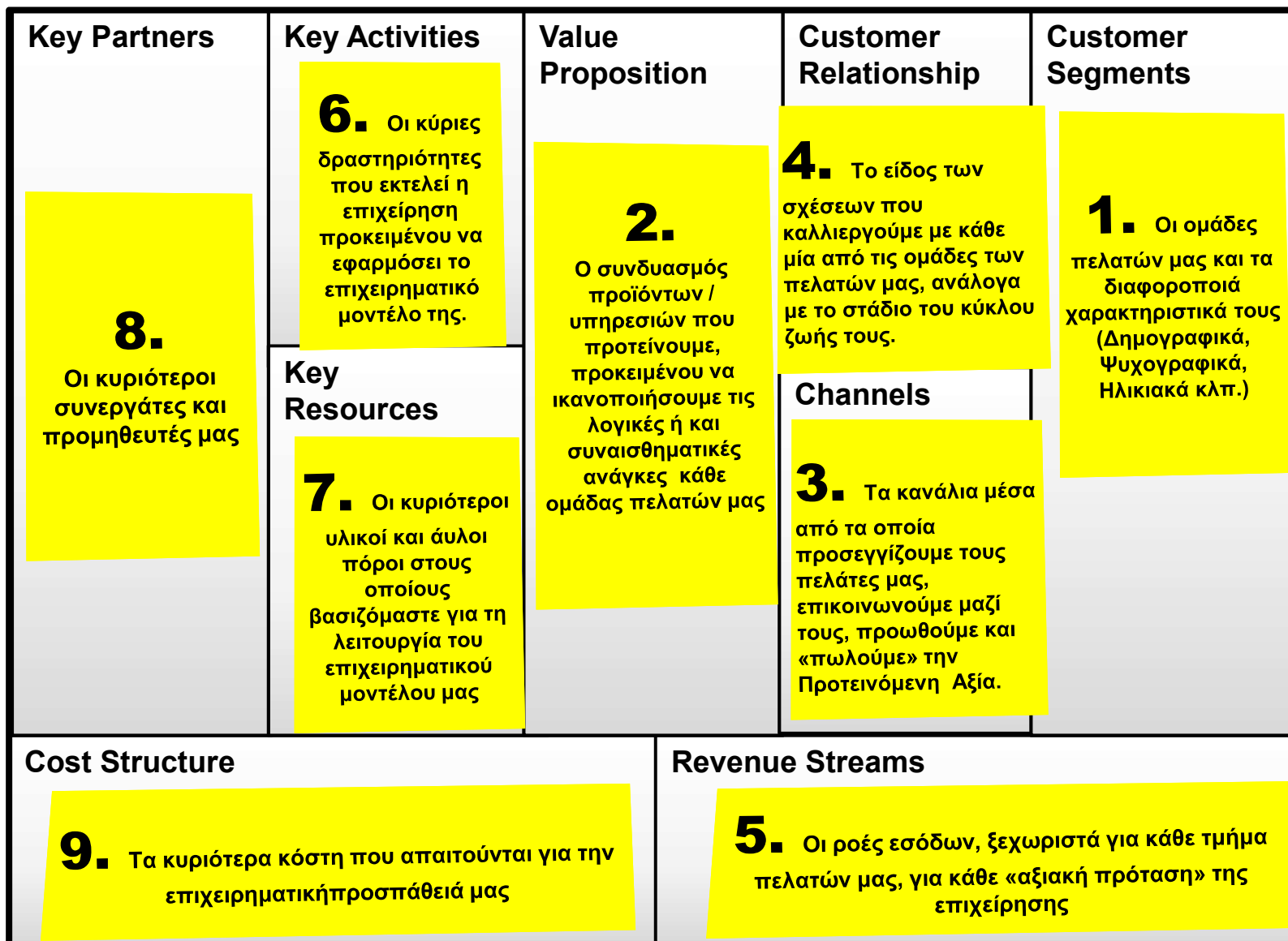
**Το Business Model Canvas καθοδηγεί τον επιχειρηματία «υποχρεωτικά» να ακολουθήσει την πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση, με τις 4 ενότητες του**

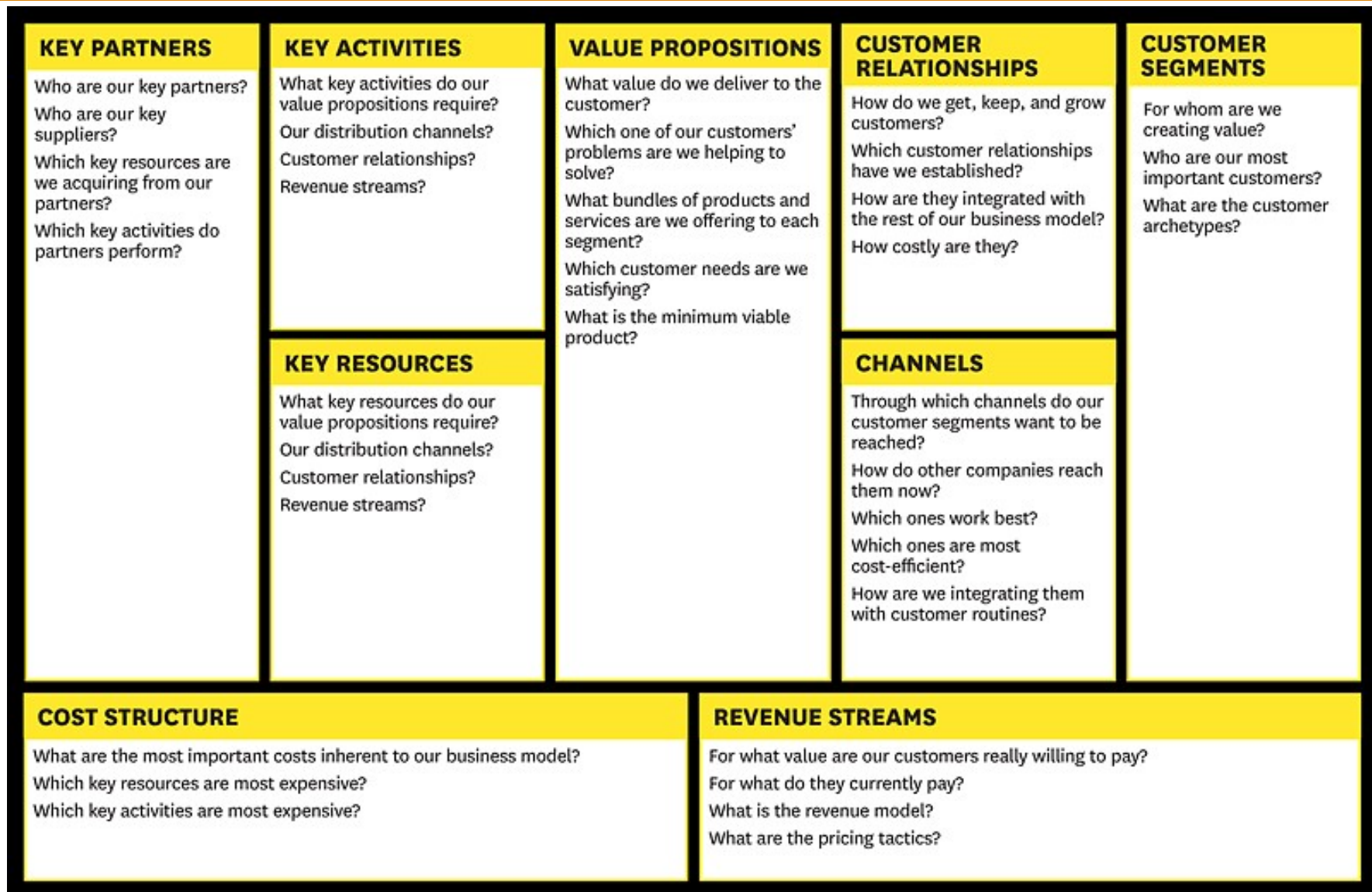
- 1. Value Proposition**
- 2. Customer Segments**
- 3. Customer Relationships**
- 4. Channels**

**.....όπου τα 4P (Product, Place, Price, Promotion) μετασχηματίζονται με βάση το SAVE σε ..... 4Π (Πελάτες, Προτεινόμενη αξία, Πρόσβαση, Πελατειακές σχέσεις).**

# Business Model Canvas

## Βασικό περιεχόμενο των 9 ενοτήτων

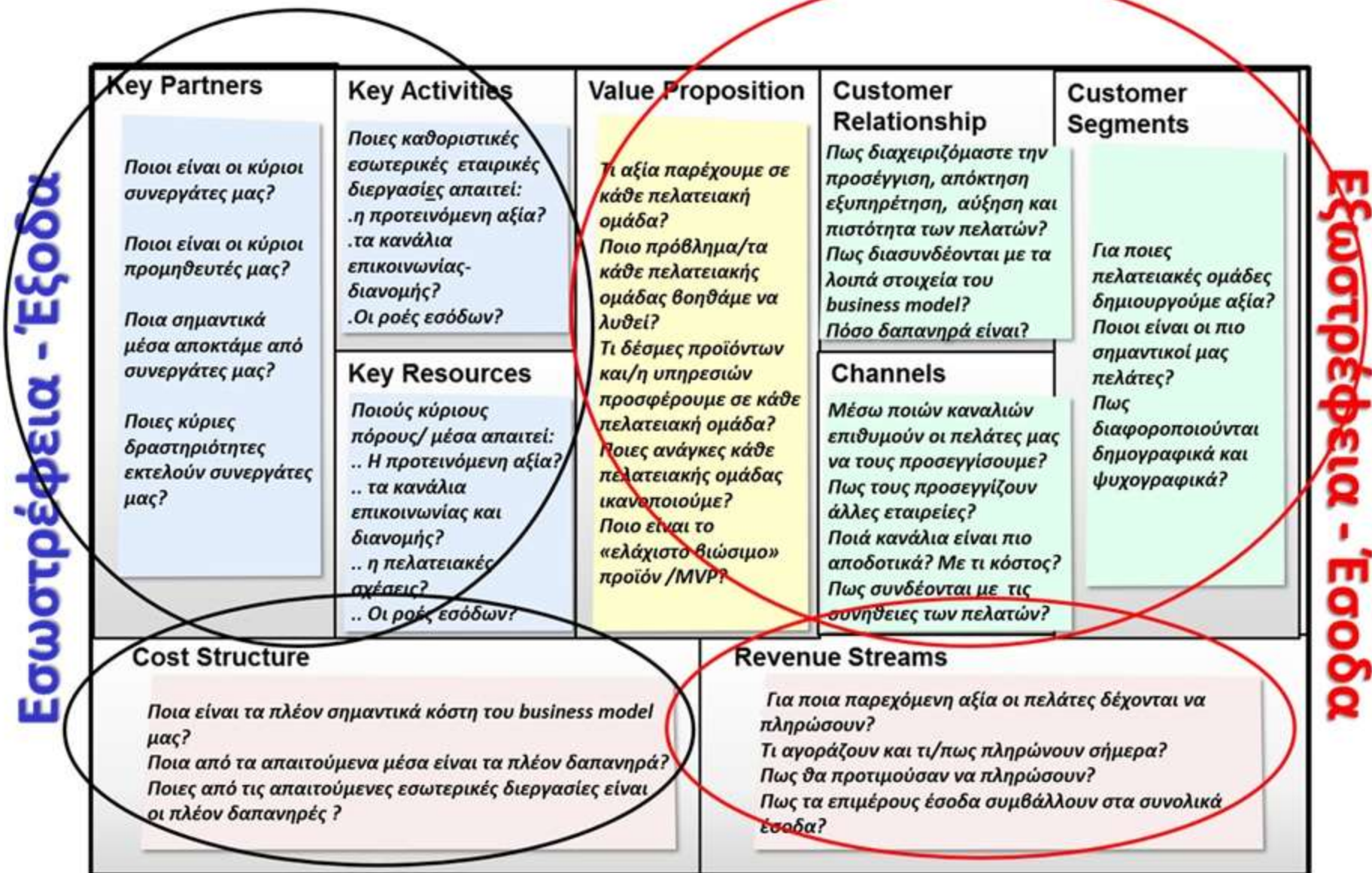






# Business Model Canvas (Περιγραφή)

## Ερωτήσεις συμπλήρωσης των 9 ενοτήτων



### Λίγα λόγια για την έρευνα MVP (Minimum Viable Product)

Η τεχνική της έρευνας MVP εξαρτάται από το είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας για την οποία διερευνούμε συνήθως την πιθανή απήχηση, αποδοχή και πρόθεση αγοράς ως λύση σε κάποιο καταναλωτικό πρόβλημα (product/market fit) , και την δυνατότητα κατανοητής παρουσίασης της λύσης σε μορφή πρωτοτύπου, explainer video, concept board, landing page κλπ.

Two-wheeled, self-balancing, battery-powered

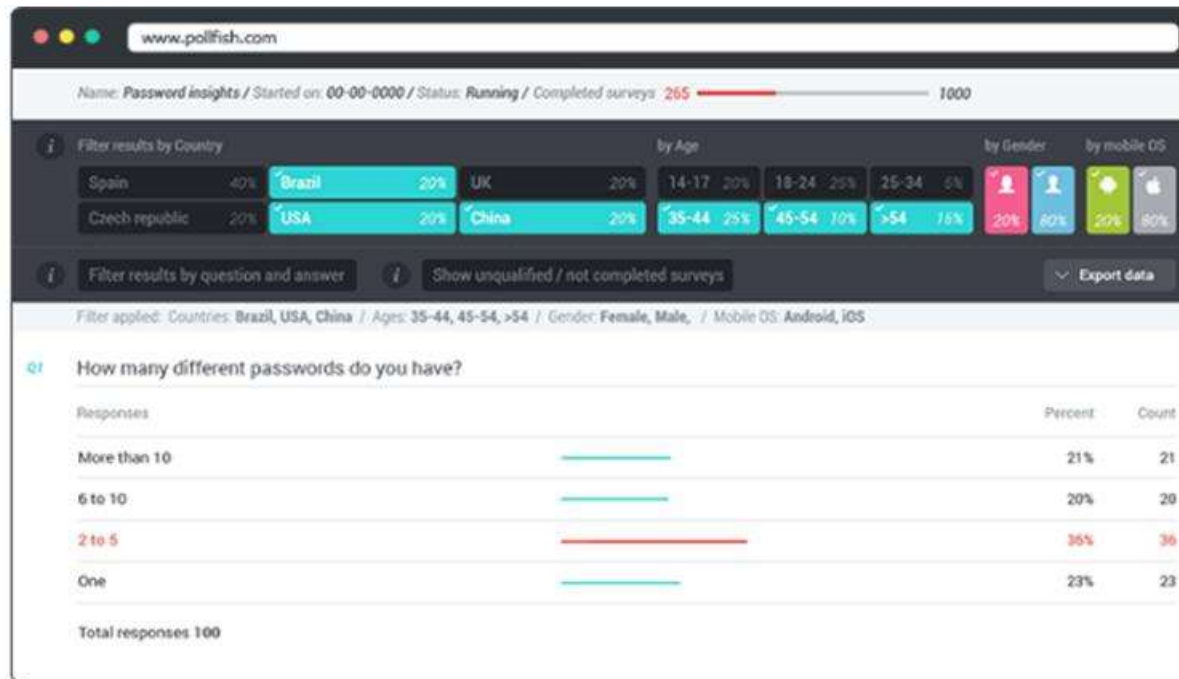


Segway was invented by Dean Kamen.



### Ποσοτική Έρευνα MVP

Ένας εύκολος, γρήγορος, οικονομικός τρόπος online συλλογής πληροφοριών σχετικά με την δυνητική αποδοχή του concept (και σε μορφή εικόνας), παρέχεται από την ελληνική startup Pollfish.



**«Το Business Model Canvas, δεν είναι απλώς ένα ακόμη εργαλείο επιχειρηματικότητας.... Είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο... Για κάθε είδος επιχείρησης».**

- **Είναι ο πυρήνας και η κινητήρια δύναμη του Επιχειρηματικού Σχεδίου.**
- **Είναι ένα «υπενθυμιστικό» εργαλείο που μας υποχρεώνει να σκεπτόμαστε πελατοκεντρικά, συστημικά και δημιουργικά.**
- **Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ παραδοσιακού και ψηφιακού μάρκετινγκ.**
- **Είναι εργαλείο «διόρθωσης» της επιχειρηματικής κατεύθυνσης με ερευνητικές τεχνικές όπως το MVP (Minimum Viable Product).**
- **Μας καθοδηγεί στην αποτύπωση, αξιολόγηση και βελτίωση του Επιχειρηματικού Μοντέλου μας.**
- **Μας υποχρεώνει όλους να μιλάμε την ίδια γλώσσα των 4Ε**



### **Ποια είναι τα ...θανάσιμα λάθη στα BMC των Startups**

- **1. Να προτείνεται μια γενική (generic) αξία σε όλους (π.χ. υπέροχες καλοκαιρινές διακοπές για όποιον αγαπά τον ήλιο και την θάλασσα).**
- **2 Να συμπληρώνεται το Business Model Canvas στο σύνολο του. μια κι' έξω.**
- **Να μην αλλάζει το BMC από στάδιο σε στάδιο εξέλιξης της Startup**

### **Πώς να τα αποφεύγουμε**

- **Εστίαση σε πρωταρχικό κοινό και προτεινόμενη αξία που του προσφέρει συγκεκριμένη λύση σε λογικό ή συναισθηματικό πρόβλημα του.**
- **Συνεχής διερεύνηση/προσαρμογή/επαλήθευση αλληλοεπίδρασης παραδοχών.**
- **Προσαρμογή του BMC από στάδιο σε στάδιο εξέλιξης μέχρι την επίτευξη product/market Fit**

## **To Business Model Canvas της**

# **Top Melibee**



Virtual Business Plan - [www.kemel.gr](http://www.kemel.gr)

**Στο παράδειγμα θα αναφερθούμε, στο πως προσεγγίζεται μια φαινομενικά κορεσμένη αγορά με προβληματικά χαρακτηριστικά όπως:**

- **23000 Μελισσοκόμους με 14000 τόνους παραγωγή,**
- **Εισαγωγές χαμηλής ποιότητας και κόστους από ΕΕ (βλέπε... Βουλγαρία),**
- **Ελάχιστη διαφήμιση από τα μεγάλα brands,**
- **Πρωθητικές προσφορές και μάχη τιμών στα ράφια (από 6-18 €/kg),**
- **Πωλήσεις σχεδόν παντού (Σ/Μ, μανάβικα, λαϊκές, βιολογικά, e-shops κλπ.)**
- **Εξαγωγές κυρίως χύμα ποιοτικού μελιού για ανάμιξη**
- **Χωρίς κλαδική διαφήμιση και επιστημονική υποστήριξη**

**Στη συνέχεια θα δούμε πως μπορεί να διαφοροποιηθεί στην αγορά μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση, χρησιμοποιώντας την πελατοκεντρική λογική του μοντέλου SAVE, όπως αυτή αποτυπώνεται στην περιοχή του Business Model Canvas που αφορά στο Marketing.**

Η διαδικασία είναι απλή αρκεί κάποιος να σκεφθεί δημιουργικά και να εφαρμόσει την εξίσωση των πωλήσεων

$$\text{Sale} = \frac{\text{Performance} + \text{Emotion}}{\text{Price}}$$

και την «συνταγή» της αποτελεσματικής επικοινωνίας που ενυπάρχει στο μοντέλο SAVE ( Solution, Access, Value, Engagement ) και είναι:

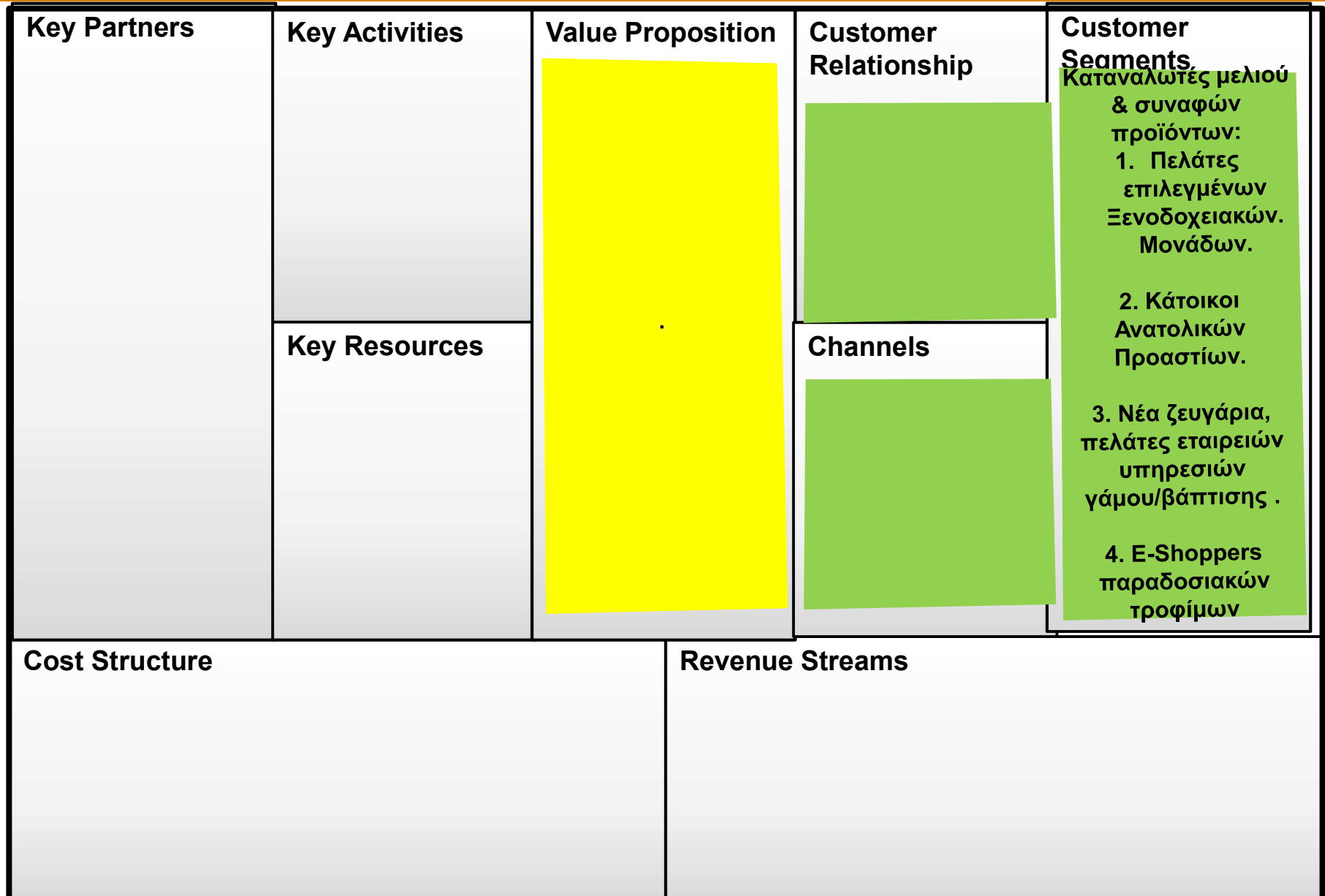
- Know your prime prospect
- Know your Prime Prospects problems
- Position your brand as a solution to a problem
- Communicate effectively

(Πηγή: BBDO Discipline)

Το Business Model Canvas καθοδηγεί τον επιχειρηματία «υποχρεωτικά» να ακολουθήσει την πελατοκεντρική αυτή προσέγγιση, με τις 4 ενότητες του Value Proposition, Customer Segments, Customer Relationships και Channels, όπου τα 4P (Product, Place, Price, Promotion) μετασχηματίζονται σε ...4Π (Πελάτες, Προτεινόμενη αξία, Πρόσβαση, Πελατειακές σχέσεις).

# Business Model Canvas

## Εταιρία Παραγωγής και Διανομής Μελιού





Key Partners	Key Activities	<p><b>Value Proposition</b></p> <p>Αξέχαστες στιγμές για πελάτες Ξενοδοχείων και ζευγάρια που παντρεύονται ή βαπτίζουν.</p> <p>Μοναδική ποιότητα και γεύση σε «προσωπική» συσκευασία.</p> <p>Απόλαυση και ευεργετική δράση στον οργανισμό.</p> <p>Έρχεται εκεί που βρίσκεσαι ανέξοδα.</p>	Customer Relationship	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Καταναλωτές μελιού &amp; συναφών προϊόντων:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πελάτες επιλεγμένων Ξενοδοχειακών Μονάδων.</li> <li>2. Κάτοικοι Ανατολικών Προαστίων.</li> <li>3. Νέα ζευγάρια, πελάτες εταιρειών υπηρεσιών γάμου/βάπτισης .</li> <li>4. E-Shoppers παραδοσιακών τροφίμων</li> </ol>
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

# Business Model Canvas

## Εταιρία Παραγωγής και Διανομής Μελιού

Key Partners	Key Activities	<p>Value Proposition</p> <p>Αξέχαστες στιγμές για πελάτες Ξενοδοχείων και ζευγάρια που παντρεύονται ή βαπτίζουν.</p> <p>Μοναδική ποιότητα και γεύση σε «προσωπική» συσκευασία.</p> <p>Απόλαυση και ευεργετική δράση στον οργανισμό.</p> <p>Έρχεται εκεί που βρίσκεσαι ανέξοδα.</p>	Customer Relationship	<p>Customer Segments</p> <p>Καταναλωτές μελιού &amp; συναφών προϊόντων:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πελάτες επιλεγμένων Ξενοδοχειακών Μονάδων.</li> <li>2. Κάτοικοι Ανατολικών Προαστίων.</li> <li>3. Νέα ζευγάρια, πελάτες εταιρειών υπηρεσιών γάμου/βάπτισης .</li> <li>4. E-Shoppers παραδοσιακών τροφίμων</li> </ol>
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

Key Partners	Key Activities	Value Proposition <p>Αξέχαστες στιγμές για πελάτες Ξενοδοχείων και ζευγάρια που παντρεύονται ή βαπτίζουν.</p> <p>Μοναδική ποιότητα και γεύση σε «προσωπική» συσκευασία.</p> <p>Απόλαυση και ευεργετική δράση στον οργανισμό.</p> <p>Έρχεται εκεί που βρίσκεσαι ανέξοδα.</p>	Customer Relationship <p>Τεχνικές CRM στη βάση κύκλου ζωής των πελατών. Προσωπική έξυπνέ-τηση μέσω Telemarketing &amp; Internet. Mail/e-mail marketing</p>	Customer Segments <p>Καταναλωτές μελιού &amp; συναφών προϊόντων:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πελάτες επιλεγμένων Ξενοδοχειακών Μονάδων.</li> <li>2. Κάτοικοι Ανατολικών Προαστίων.</li> <li>3. Νέα ζευγάρια, πελάτες εταιρειών υπηρεσιών γάμου/βάπτισης .</li> <li>4. E-Shoppers παραδοσιακών τροφίμων</li> </ol>
	Key Resources		Channels <p>Telesales, Mobile Marketing, email, newsletters, Social Media, Home delivery. QR Code e-shopping. Web Marketing.</p>	
Cost Structure			Revenue Streams	

<p><b>Key Partners</b></p> <p>Προμηθευτές ειδών μελισσοκομίας και συσκευασίας.</p> <p>Ιδιοκτήτες Ξενοδοχειακών Μονάδων και εταιρειών οργάνωσης γάμων/βαπτίσεων.</p> <p>E-shop company.</p> <p>IT &amp; Internet providers</p> <p>Package Designers/suppliers</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>Παραγωγή, συσκευασία, διανομή, personal labeling, διαχείριση πελατειακών σχέσεων, concept testing</p> <p><b>Key Resources</b></p> <p>Τεχνογνωσία μελισσοκομίας, IT facilities, dbase software</p> <p>Εξοπλισμός γραφείων &amp; labeling</p> <p>εξοπλισμός μελισσοκομίας</p>	<p><b>Value Proposition</b></p> <p>Αξέχαστες στιγμές για πελάτες Ξενοδοχείων και ζευγάρια που παντρεύονται ή βαπτίζουν.</p> <p>Μοναδική ποιότητα και γεύση σε «προσωπική» συσκευασία.</p> <p>Απόλαυση και ευεργετική δράση στον οργανισμό.</p> <p>Έρχεται εκεί που βρίσκεσαι ανέξοδα.</p>	<p><b>Customer Relationship</b></p> <p>Τεχνικές CRM στη βάση κύκλου ζωής των πελατών. Προσωπική έξυπνη- τηση μέσω Telemarketing &amp; Internet. Mail/e-mail marketing</p> <p><b>Channels</b></p> <p>Telesales, Mobile Marketing, email, newsletters, Social Media, Home delivery. QR Code e-shopping. Web Marketing.</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>Καταναλωτές μελιού &amp; συναφών προϊόντων:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πελάτες επιλεγμένων Ξενοδοχειακών Μονάδων.</li> <li>2. Κάτοικοι Ανατολικών Προαστίων.</li> <li>3. Νέα ζευγάρια, πελάτες εταιρειών υπηρεσιών γάμου/βάπτισης .</li> <li>4. E-Shoppers παραδοσιακών τροφίμων</li> </ol>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Πάγια στοιχεία, έξοδα λειτουργίας και marketing, μισθοί/αμοιβές, αναλώσιμα υλικά παραγωγής, συντήρηση, ασφάλιση, λοιπές δαπάνες</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>Έσοδα πωλήσεων μελιού και λοιπών προϊόντων (βασ. πολτός, γύρη κλπ.)</p> <p>Έσοδα από πιθανή επέκταση σε συσκευασία προϊόντων άλλων παραγωγών.</p>		

### Top MeliBee και καινοτομία

**Οι καινοτόμες λύσεις που θα προσθέσουν αξία στην πρόταση της Top MeliBee προς τους πελάτες της είναι:**

- 1. Η «ονομαστική» ετικέτα (laser printed) για Ξενοδοχεία,**
- 2. Η προσωπική εκτύπωση ετικέτας για δώρο ή ιδιοκατανάλωση,**
- 3. Οι προσωποποιημένες δημιουργικές συσκευασίες για γάμους και βαφτίσια,**
- 4. Η πρόταση επαναληπτικής αγοράς σε τουρίστες μέσω QR Code στην ετικέτα και παραπομπή σε e-shop.**
- 5. Η προσέγγιση και δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες με χρήση εργαλείων CRM /RFM/ LTV analysis, σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής τους.**
- 6. Η χρήση Internet Marketing στον συγκεκριμένο κλάδο.**



## Ειδική συσκευασία Μελιού για Βάπτιση



## **Business Model της RyanAir**



### Το ξεκίνημα των Αεροπορικών εταιρειών Low Fare

Μια συνηθισμένη πρακτική στην χρήση πλάγιας σκέψης (lateral thinking), είναι η καταγραφή των κυρίαρχων ιδεών και στην συνέχεια η αμφισβήτηση και ανατροπή τους.

Για παράδειγμα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 70, οι Αεροπορικές Εταιρείες πίστευαν ότι:

- Οι πελάτες επιθυμούν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση.
- Οι business travelers προτιμούν τα μεγάλα, κοσμοπολίτικα αεροδρόμια
- Οι πωλήσεις εισιτηρίων γίνονται αποκλειστικά από Ταξιδιωτικούς Πράκτορες
- Υπάρχουν πολύ μικρά περιθώρια διαφοροποίησης κόστους εισιτηρίου ανά θέση

Όλες εκτός από την South West Airlines στο Τέξας, οι ιδιοκτήτες της οποίας ανέτρεψαν τις μέχρι τότε παραδοχές, και ξεκίνησαν την πρώτη Low Fare Airline.

### Ryan Air Business Model, κύρια χαρακτηριστικά

- ✓ Χαμηλό κόστος εισιτηρίων.
- ✓ Χρήση μικρών περιφερειακών αεροδρομίων.
- ✓ Λιγότερες ακυρώσεις/καθυστερήσεις δρομολογίων.
- ✓ Λιγότερες απώλειες αποσκευών.
- ✓ Χαμηλό λειτουργικό κόστος.
- ✓ Internet booking system, μέσω του website.
- ✓ Υψηλό ποσοστό παράλληλων εσόδων (φαγητό, αναψυκτικά, tax free, ξυστό).
- ✓ Διαπραγμάτευση με αρχές για επίτευξη προνομίων.
- ✓ Εξτρά χρεώσεις για catering, μεταφορά από και προς πόλεις.
- ✓ Μη συνδικαλισμένο στελεχιακό δυναμικό.
- ✓ Ομοιόμορφος στόλος Boeing 737.

# Business Model Canvas RyanAir

<p><b>Key Partners</b> Πιστωτικές κάρτες, Δευτερεύοντα Αεροδρόμια, Outsourcing υπηρεσιών εδάφους, IT/Web support services, Εξωτερικοί Συνεργάτες Catering food suppliers.. Ryan Hotels Hertz Tour and Bus companies. Ασφάλειες. Κατασκευαστές hand luggage</p>	<p><b>Key Activities</b> Λειτουργία/ Logistics, online sales και check-in Συντήρηση και καθαρισμός αεροσκαφών Τροφοδοσία, υπηρεσίες εδάφους, Bus κλπ.</p>	<p><b>Value Proposition</b> Οικονομικές πτήσεις, πάντα στην ώρα τους. Point to Point flights. «Δημοκρατικοποίη- ση Εξυπηρέτησης”. Πληρώνεις έξτρα μόνο για πρόσθετες υπηρεσίες που εσύ επιλέγεις.</p>	<p><b>Customer Relationship</b> Automated mobile services. Website. Προσωπική εξυπηρέτηση μέσω Call Center.</p>	<p><b>Customer Segments</b>  Νέοι, ταξιδεύουν συχνά για δουλειά ή αναψυχή.  Νεαρές οικογένειες.  Γενικά άτομα price sensitive.</p>
<p><b>Cost Structure</b> Μισθοί/αμοιβές/commissions. Κόστος/απόσβεση/συντήρηση αεροσκαφών ιδίου τύπου και μεγιστοποίηση χρήσης. Καύσιμα, συντήρηση κλπ. Website/Hardware/Software/ update/maintenance. Κόστος διαφήμισης/Προώθησης on και off line</p>		<p><b>Revenue Streams</b> Air tickets 80%, άλλα έσοδα 20%. Αγορές food/beverage/gifts/extras on board, Συνεργαζόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ενοίκιαση αυτοκινήτων, Bus to City κλπ. Διαφήμιση τρίτων.</p>		



### Συστημική θεώρηση του RyanAir Business Model.

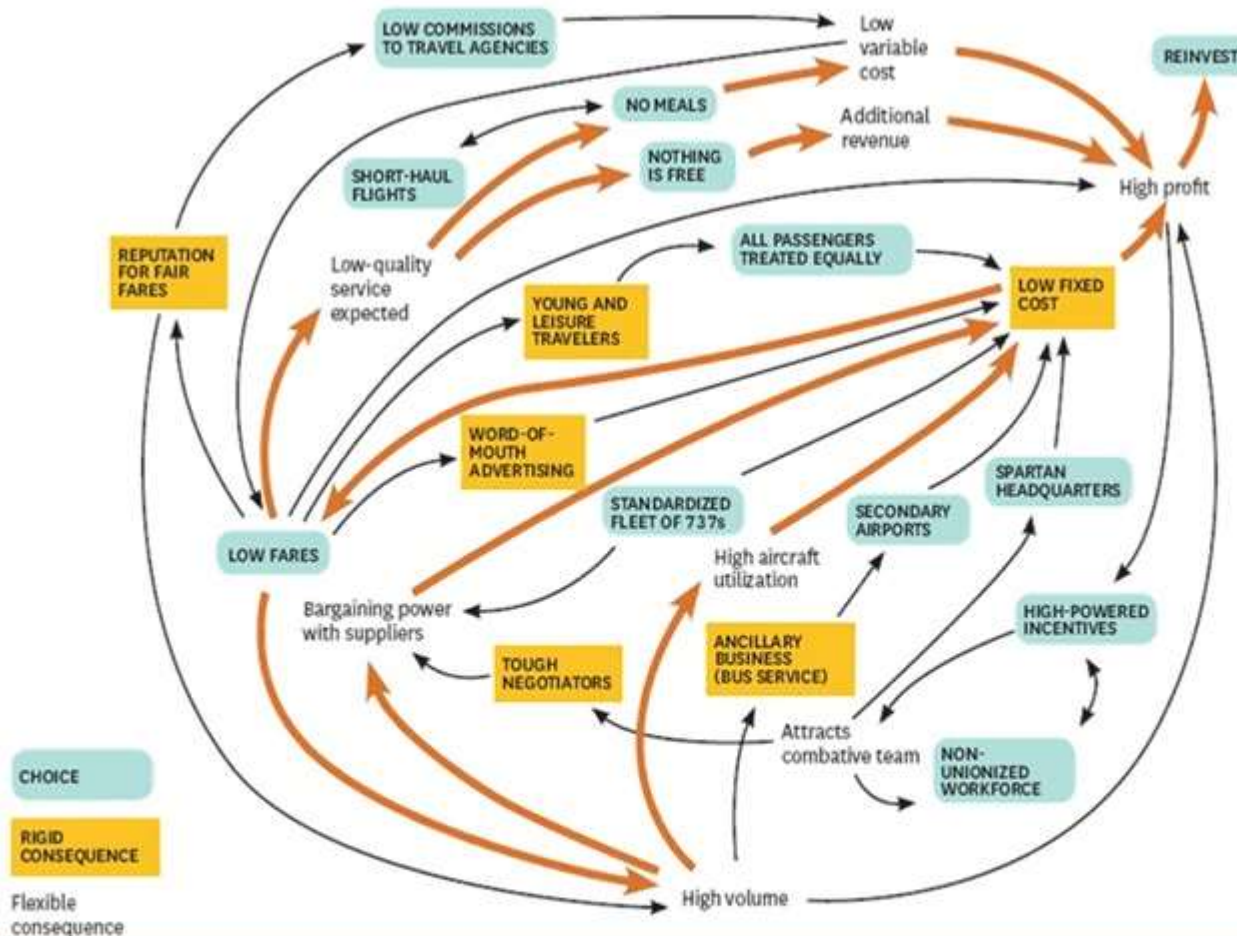
Το Business Model Canvas ενθαρρύνει την ολιστική και συστημική θεώρηση του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου της RyanAir.

Η συστημική θεώρηση μας επιτρέπει να βεβαιωθούμε ότι όλα τα επί μέρους στοιχεία του επιχειρηματικού μας μοντέλου εργάζονται και συνεργάζονται αποτελεσματικά και αθροιστικά.

Τα επιτυχημένα Business Models δημιουργούν virtuous cycles\* ή ανατροφοδοτούμενους κύκλους που στην περίπτωση της RyanAir, όπως θα δούμε στην επόμενη διαφάνεια, έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος, που επιτρέπει ακόμη χαμηλότερες τιμές, που αυξάνουν τις πωλήσεις και τα κέρδη.

\*Πηγή: Harvard Business Review, Jan-Feb 2011 -How to Design a Winning Business Model, Ramon Casadesus-Masarel, Joan E. Ricard.

# Ryanair's Business Model

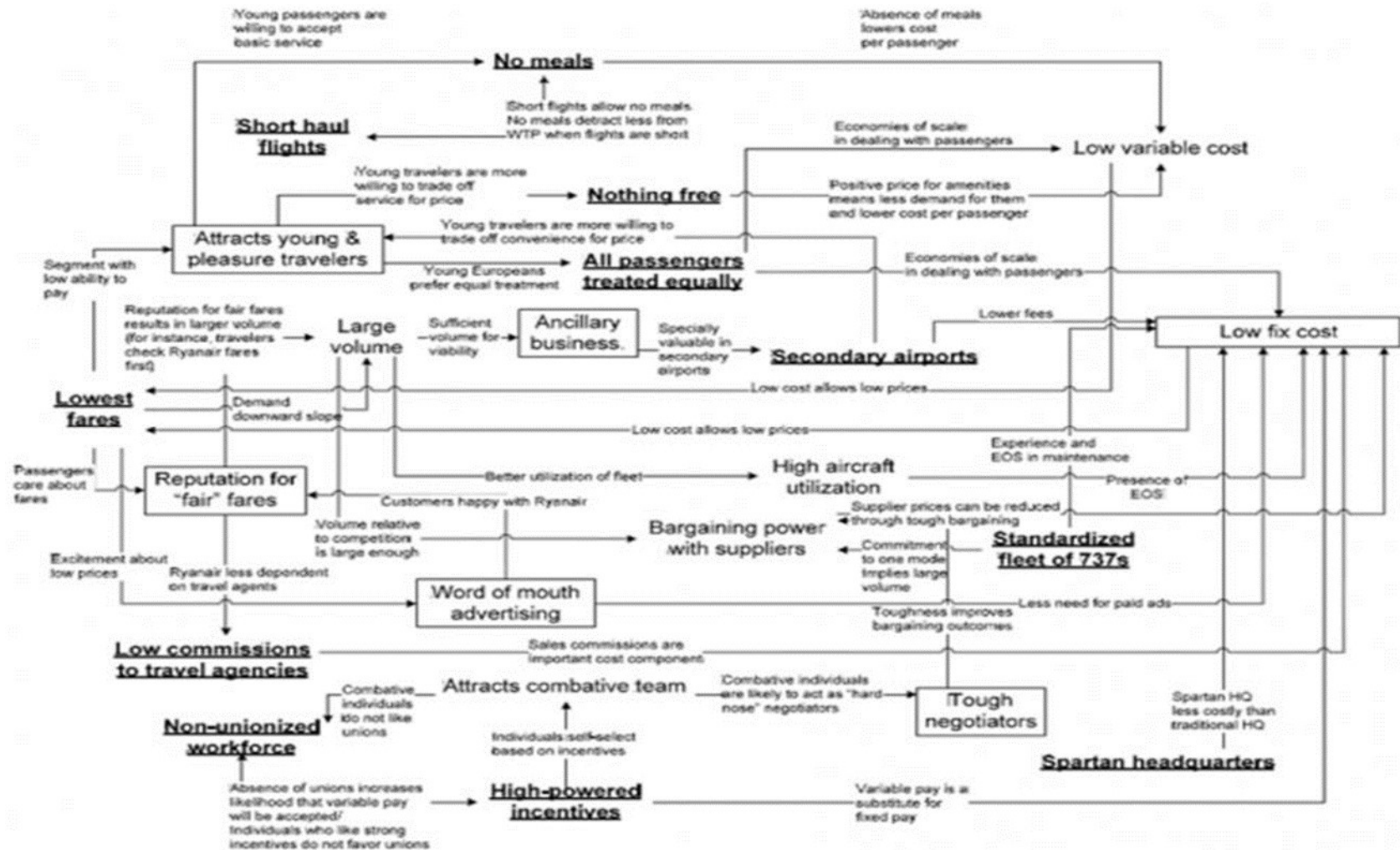


## RYANAIR'S KEY VIRTUOUS CYCLES

- CYCLE 1** Low fares >> High volumes >> Greater bargaining power with suppliers >> Lower fixed costs >> Even lower fares
- CYCLE 2** Low fares >> High volumes >> High aircraft utilization >> Low fixed cost per passenger >> Even lower fares
- CYCLE 3** Low fares >> Expectations of low-quality service >> No meals offered >> Low variable costs >> Even lower fares

# RyanAir Business Model Canvas

Στην συνέχεια βλέπουμε μια επίσης ενδιαφέρουσα συστημική απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου Ryan Air, όπου διακρίνουμε τις κύριες στρατηγικές «επιλογές» (**bold στοιχεία**), και τις επακόλουθες «συνέπειες».



# To Business Model Canvas της NIKE



The drive to push ourselves beyond our limits



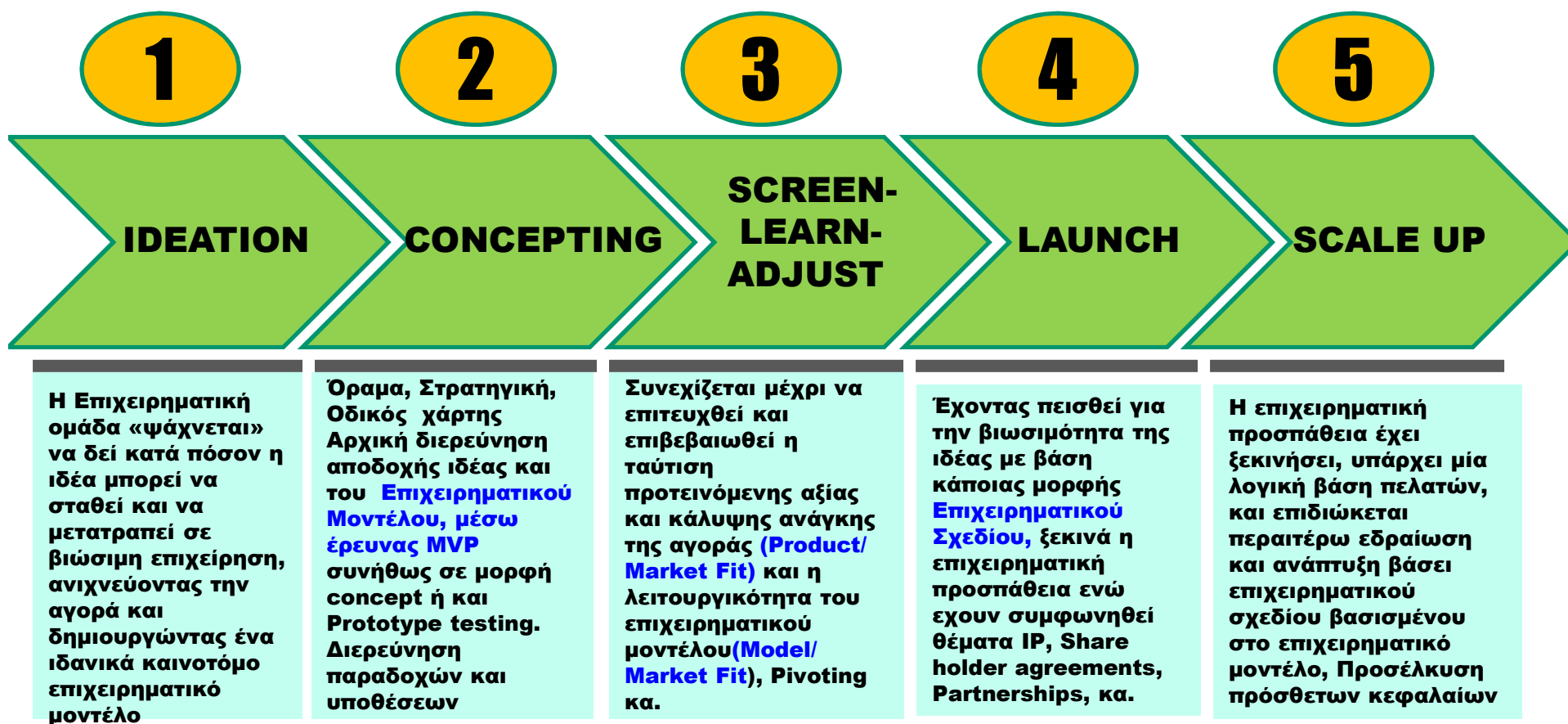


# Nike Business Model Canvas

<p><b>Κεν Partners</b> Apple Converse Hurley UEFA, FIFA, NBA, FIBA, NFL Footlocker, Dick's, Sports Direct Macy's Wieden+Kennedy, Mindshare Χορηγίες ομάδων και αθλητών (Barcelona, Ronaldo, Lebron James, Tiger Woods, κλπ.) Franchisees, Worldwide Factories, Importers, Distributors Wholesalers.</p>	<p><b>Κεν Activities</b> Έρευνα, σχεδιασμός, παραγωγή, προώθηση, υποδημάτων, ρούχων και αξεσουάρ. Supply chain logistics, Marketing on/off line, Διαχείριση χορηγιών events, brand support, In house use of tech power, big data και social media, Recycling Nike Foundation</p>	<p><b>Value Proposition</b> Έμπνευση κινητοποίηση και ενεργοποίηση των «αθλητών», προκειμένου να γίνουν μέλη του οικοσυστήματος Nike, και να υπερβούν και οι ίδιοι τα προσωπικά τους όρια, μέσα από την δύναμη των sports. Ποιότητα προϊόντων. Ποιότητα ζωής. Αγοραστική εμπειρία που ξεπερνάει τις προσδοκίες του καταναλωτή.</p>	<p><b>Customer Relationship</b> Δημιουργία δεσμών μέσω διαδραστικών ενεργειών όπως: Nike + running community, Design your shoes, NIKEiD, FuelBand, Sport watch GPS, Live chat with Nike expert etc.</p> <p><b>Channels</b> Website, Mass media, special events, Sports casting, Apps, Social media, Nike brand stores, Specialty Sport Shops, Large sporting goods chains, Dept. stores, Nike.net, membership awards</p>	<p><b>Customer Segments</b> Αθλούμενοι μεταξύ 14 και 25 ετών. Πρωταρχικό κοινό Teens 14 – 18. Performance oriented Ενδιαφέρονται για ποιότητα εμφάνιση, και life style/fashion. Μέση Κοινωνική τάξη &amp; θαυμαστές και followers επαγγελματιών αθλητών. Social media fans.</p>
<p><b>Cost Structure</b> Γραφεία, Αμοιβές προσωπικού, R&amp;D, Χορηγίες ομάδων και αθλητών, Παραγωγή, Αποθήκευση, Logistics διανομής, Nike Town stores, Διαφήμιση, Προωθητικές Ενέργειες, E-CRM, Έρευνα Αγοράς, Recycling costs.</p>		<p><b>Revenue Streams</b> Πωλήσεις χονδρικής: Υπόδηση (60%), Ένδυση (35%), Αξεσουάρ (5%), αποκλειστικά καταστήματα λιανικής Nike, Nike.net, διανομείς χονδρικής.</p>		



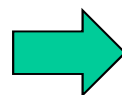
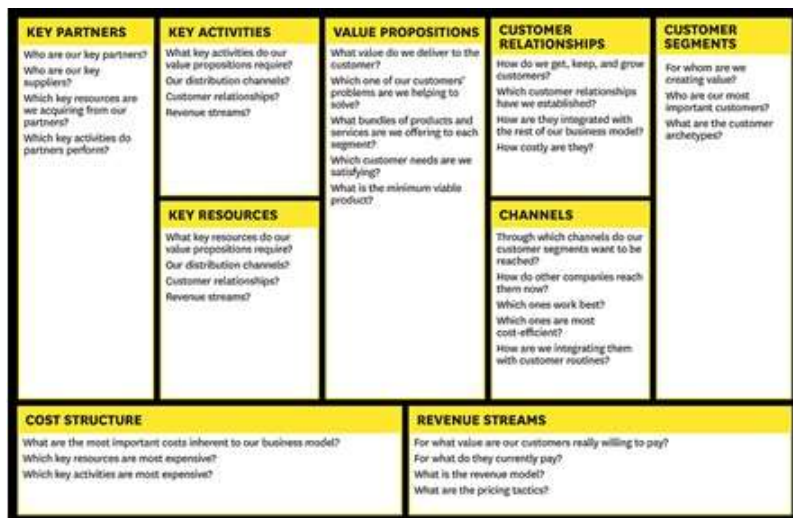
## Οι 5 βασικές φάσεις εξέλιξης μιας startup



# Business Model Canvas

## Απο την Επιχειρηματική Ιδέα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο





## BUSINESS PLAN

### Executive Summary

#### The team

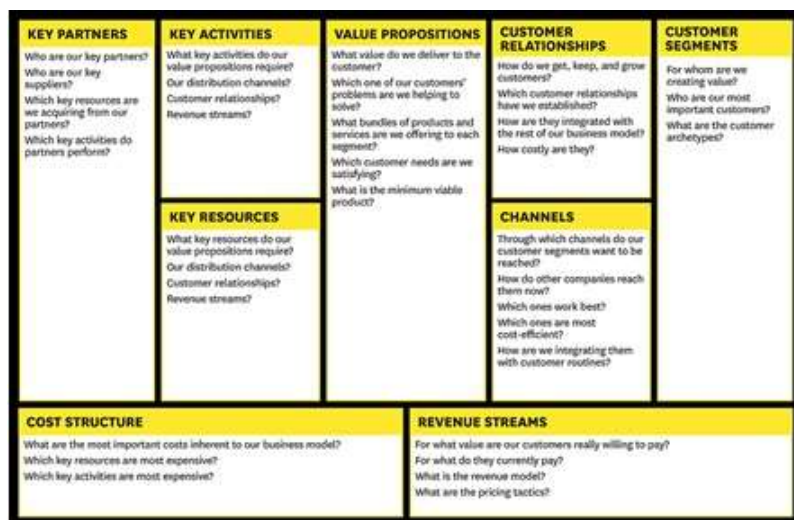
- Management Profile
- Why we are a winning team

#### The Business Model

- Vision, Mission and Values
- How our Business Model works
- Value proposition
- Target markets
- Marketing Plan
- Key resources & Activities

#### Financial analysis

- Breakeven analysis
- Sales scenarios & projections
- Capital spending
- Operating costs
- Funding requirements



## External environment

- The Economy
- Market Analysis and Key Trends
- Competitor Analysis
- Competitive Advantages of Our Business Model

## Implementation roadmap

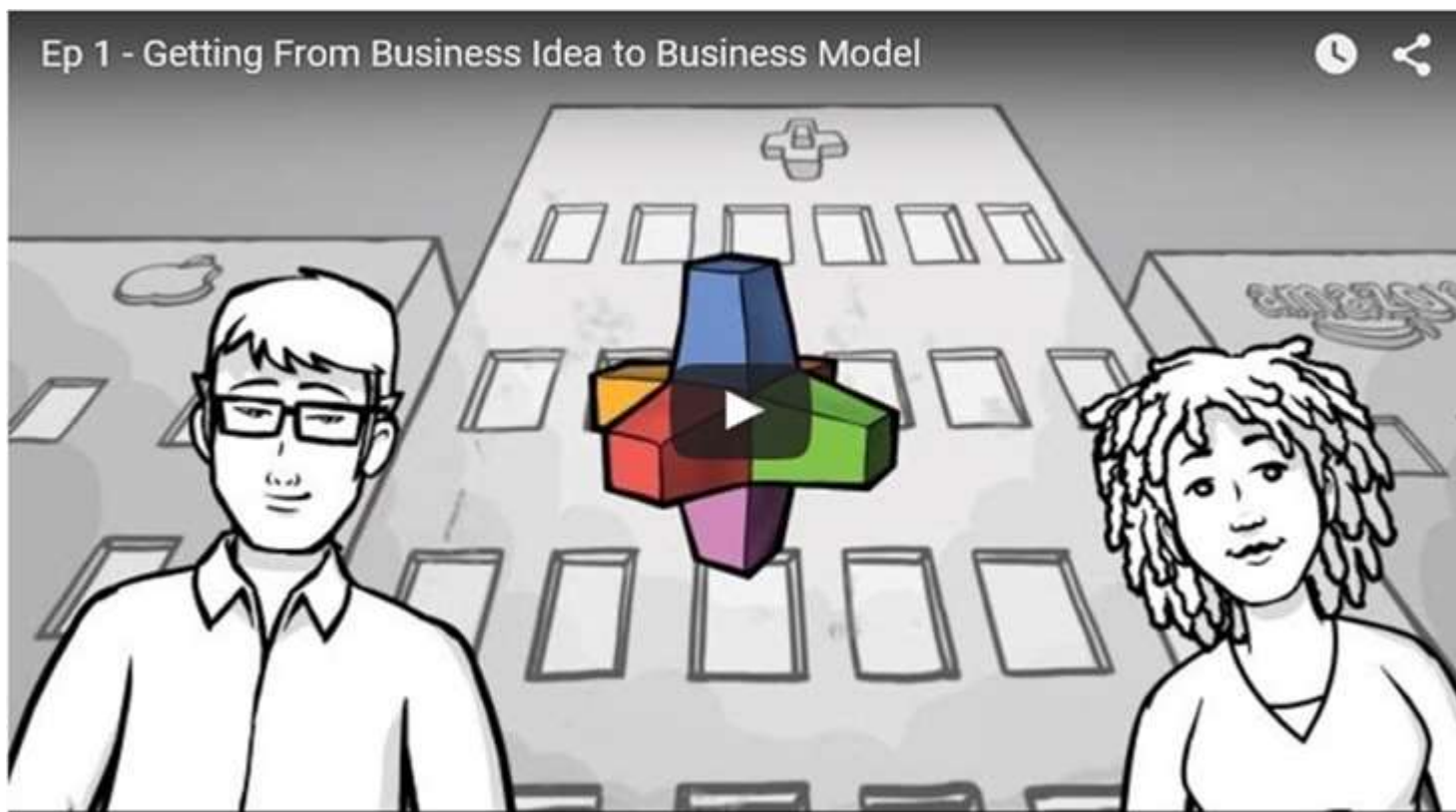
- Projects
- Milestones
- Roadmap

## Risk analysis

- Limiting Factors and Obstacles
- Critical Success Factors
- Specific Risks and Countermeasures

## Conclusion

## Annexes



Ep 1 - Getting From Business Idea to Business Model

**Σειρά υποστηρικτικού υλικού (6 video) με θέμα: «From Idea to Business»**

<https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y>

**Ευχαριστούμε πολύ για την προσοχή σας**