

Η εξέλιξη του Marketing και το Business Model Canvas



Δημήτρης Παξιμάδης

- Μέλος του ΚΕΜΕΑ
- π. Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος Ogilvy One
- π. Γενικός Δ/ντής BBDO Advertising, Athens



Η παρουσίαση που ακολουθεί, φιλοδοξεί να σας ενημερώσει για την χρήση και χρησιμότητα του Business Model Canvas

ενός σύγχρονου επιχειρηματικού εργαλείου για οποιαδήποτε επιχείρηση,

που ειδικά στην περίπτωση των startups μεγιστοποιεί την δυνατότητα και πιθανότητα μετατροπής της επιχειρηματικής ιδέας σε βιώσιμη

Είναι επινόηση του Alexander Osterwalder, <http://alexosterwalder.com/>

Μια από τις ελάχιστες περιπτώσεις που ένα Ευρωπαϊκό επιχειρηματικό εργαλείο κατακτά τις ΗΠΑ.

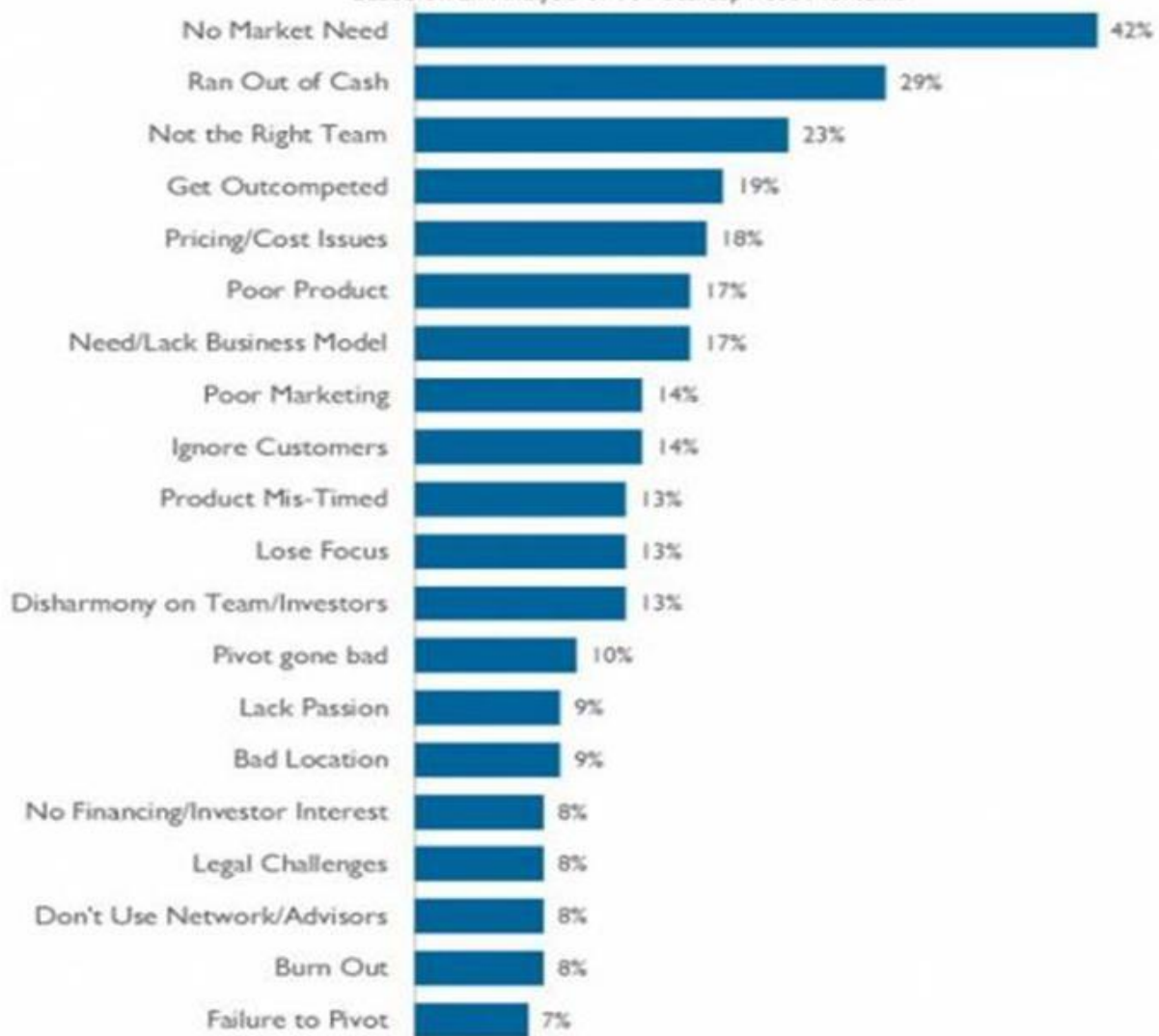
Μια startup είναι ένας **προσωρινός οργανισμός**
ο οποίος σχηματίζεται προκειμένου να αναζητήσει ένα
βιώσιμο, επαναλαμβανόμενο και επεκτάσιμο
Επιχειρηματικό Μοντέλο



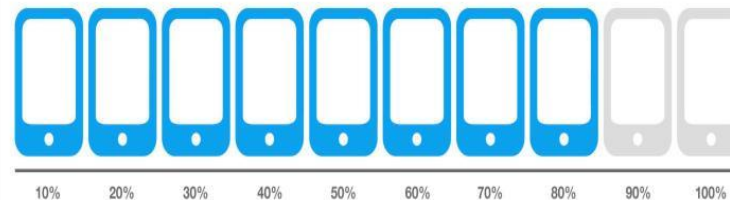
Γιατί 9 στις 10 νεοφυείς αποτυγχάνουν. (Σύμφωνα με τους Ιδρυτές τους)

Top 20 Reasons Startups Fail

Based on an Analysis of 101 Startup Post-Mortems



80% of Apps are only used once



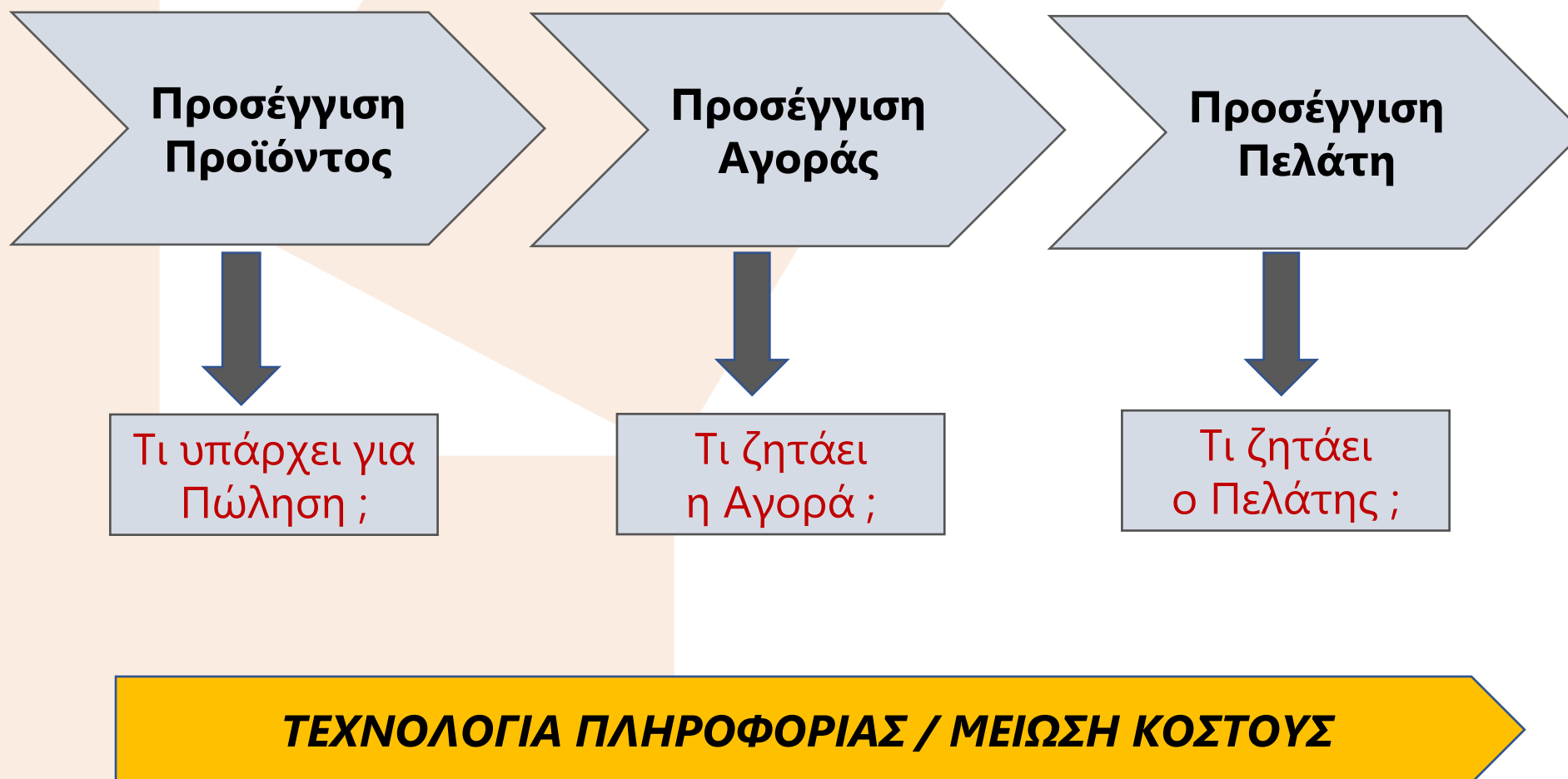
(source: Tech Crunch)

Θέλετε να ελαχιστοποιήσετε τις πιθανότητες να είστε μία από τις “9 στις 10” ?

Αν ναι, τότε κατανοήστε και χρησιμοποιείστε σωστά το Business Model Canvas.

Με την Παρουσίαση αυτή θα σας εισαγάγουμε στην Εξέλιξη του ΜΚΤ τα τελευταία χρόνια που οδήγησε στην αναγκαιότητα του BMC ως Δομικού εργαλείου για την σύγχρονη Επιχειρηματική ανάπτυξη – Business Development .

Πως έχει μεταβληθεί το βασικό ερώτημα στο Marketing ;



**Από το «Μπορείτε να διαλέξετε όποιο χρώμα θέλετε, αρκεί να είναιμαύρο»
του Henry Ford,
στην επιλογή και αγορά αυτοκινήτου,
ακόμη και μέσω ebay Motors!!!**



Από τις 2 επιλογές για όλους του 1917 από την Converse (τι υπάρχει για πώληση), στην επιλογή της αγοράς από διάφορα είδη και μάρκες (τι ζητάει η αγορά), στο προσωπικό μήνυμα που θα ήθελε ο πελάτης στα παπούτσια του (τι ζητάει ο πελάτης).



All Star σε καφέ και
λευκό (No skid)



Διάφορες μάρκες
Αθλητικών



Προσωπικό
μήνυμα, ομάδα,
Hashtag κλπ

Το πρόβλημα...

Παρά το γεγονός ότι σήμερα στο επίκεντρο του Marketing βρίσκεται ο πελάτης, είναι κοινή διαπίστωση από την εμπειρία μας στο Mentoring, και τα Επιχειρηματικά Σχέδια που αξιολογούμε, διαβάζουμε και συζητάμε με τους νέους, ότι σπάνια προσεγγίζουν την Επιχειρηματική τους προσπάθεια Πελατοκεντρικά.

Φαίνεται να θεωρούν οι περισσότεροι ως δεδομένο ότι η όποια Επιχειρηματική Ιδέα τους, μετατρεπόμενη σε Προϊόν ή Υπηρεσία, θα γίνει αυτόματα αποδεκτή, θα προσελκύσει, θα πείσει σε αγορά και θα κερδίσει την πιστότητα των Πελατών τους.

Και το χειρότερο είναι πως πολλές Ελληνικές Επιχειρήσεις σκέπτονται με τον ίδιο τρόπο και συχνά εγκλωβίζονται και αναπτύσσουν προϊόντα με γνώμονα τα χαρακτηριστικά τους και όχι τις λογικές ή και συναισθηματικές ανάγκες των πελατών τους.

2 βασικές έννοιες με τις οποίες μεγαλώσαμε τις πρόσφατες δεκαετίες ήταν το Marketing Mix με τα 4P, και το Product Life Cycle



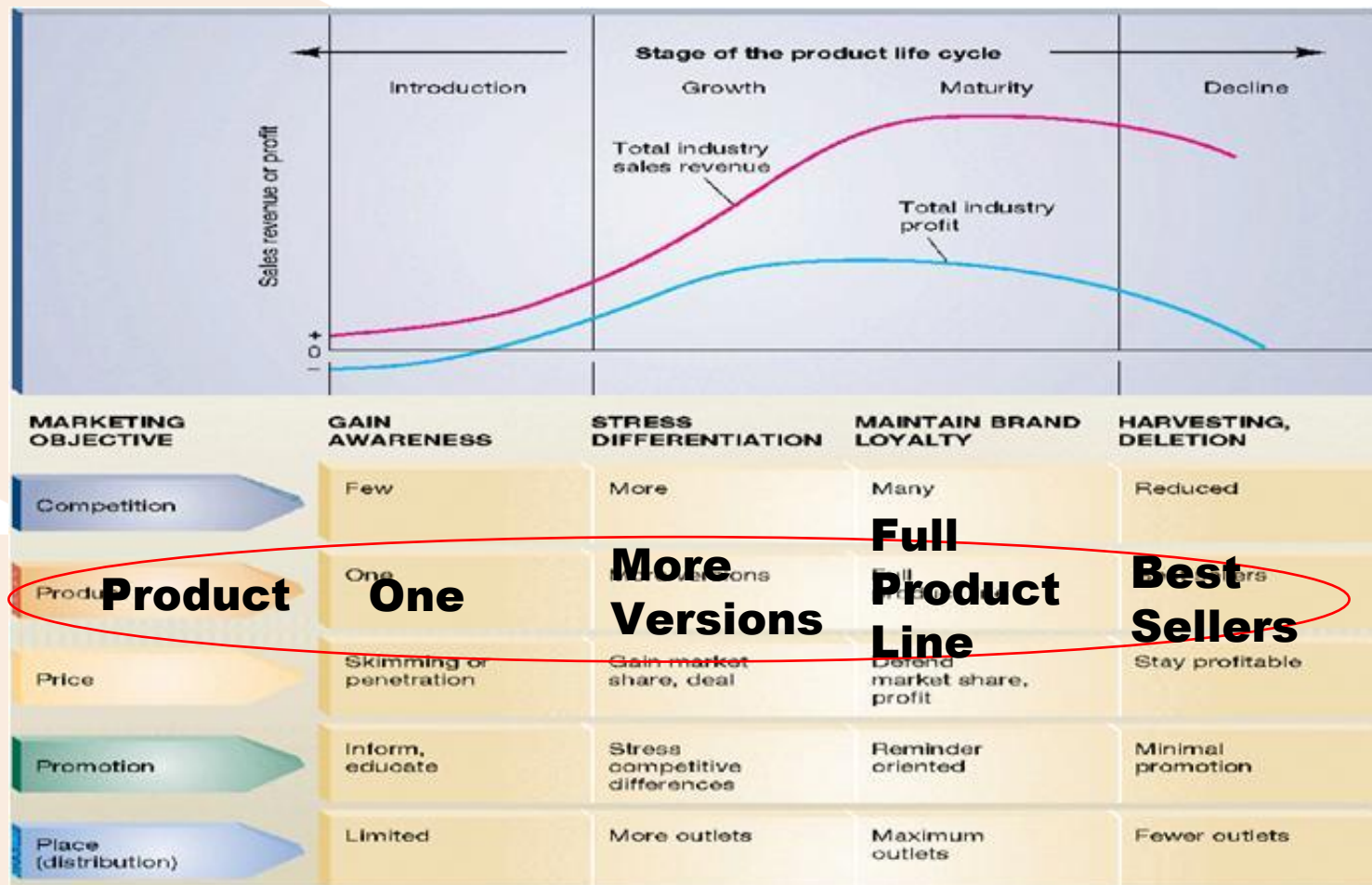
Δεν ήταν τυχαίο πως
στα 4 στοιχεία του
μείγματος marketing
δεν περιλαμβάνεται
ο πελάτης.

2 βασικές έννοιες με τις οποίες μεγαλώσαμε τις πρόσφατες δεκαετίες ήταν το Marketing Mix με τα 4P, και το Product Life Cycle

To Product Life Cycle

είναι μια καθαρά προϊόντική οπτική του Marketing.

Σημειωτέο ότι μας καθοδηγούσε για το είδος ενεργειών Marketing που θα έπρεπε να υλοποιήσουμε σε κάθε στάδιο.



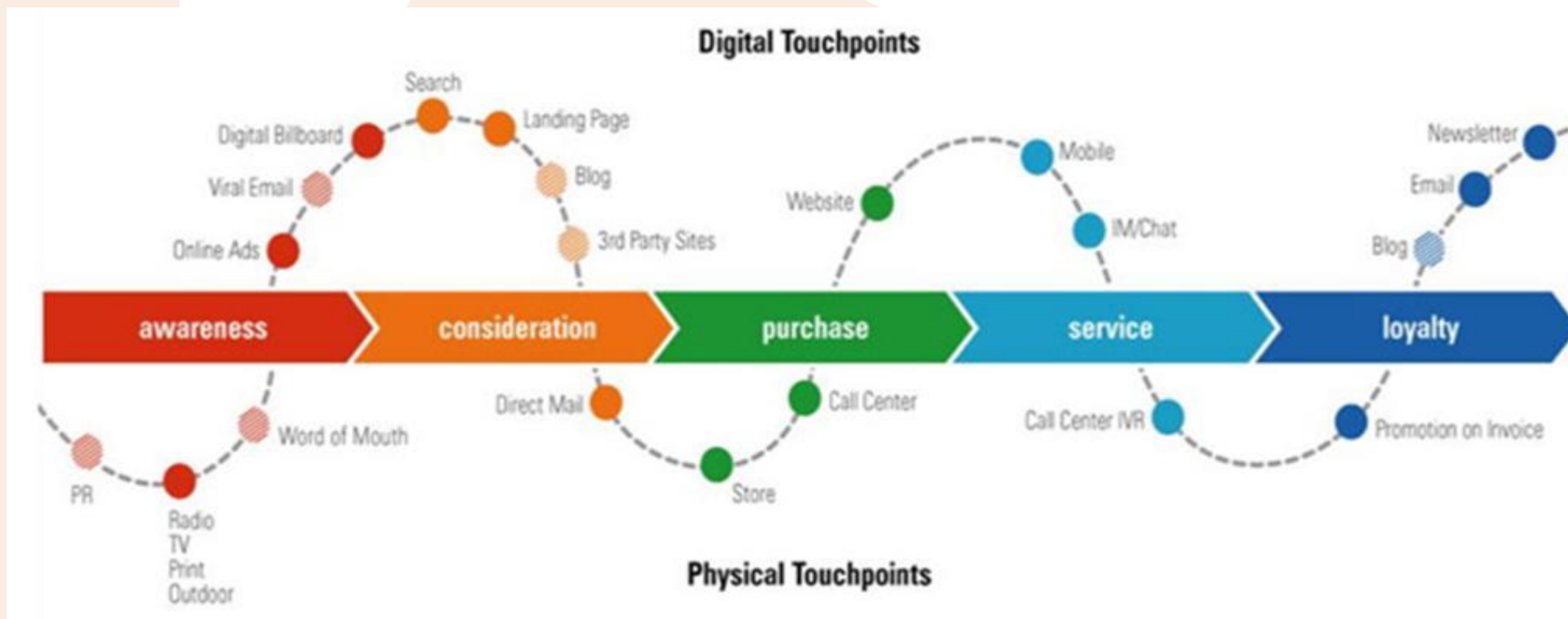
Από το Product στο Customer Life Cycle

Με την εξέλιξη των υπολογιστών, το Database Marketing, και το CRM (Customer Relationship Marketing),

το **Customer Life Cycle** «υποκατέστησε» το **Product Life Cycle**,



Μια διαφορετική απεικόνιση του Customer Life Cycle



Τα σημεία επαφής όμως με τους πελάτες είναι πάρα πολλά και η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκη καθώς για κάθε σημείο επαφής θα απαιτηθεί πιθανόν διαφοροποιημένο περιεχόμενο και επικοινωνιακή στρατηγική .

Τα 3 είδη σημείων επαφής με πελάτες

Paid:

Παραδοσιακά και ψηφιακά διαφημιστικά κυρίως μέσα, όπως TV spots, Pay Per Click Ads, Posters κλπ.

Owned:

Ελεγχόμενα πληροφοριακά κυρίως μέσα όπως Web Page, Blogs, Apps, Facebook page κλπ.

Earned:

Μη ελεγχόμενα κοινωνικά μέσα όπως Re-tweets, Facebook, word-of-mouth κλπ.

Touchpoint Mapping

Όσο περισσότερα είναι τα σημεία επαφής, τόσο πιο περίπλοκη (αλλά και αναγκαία) είναι η χαρτογράφηση (Touchpoint Mapping), λαμβανομένου υπ' όψη ότι σχετίζονται με το επί μέρους αγοραστικό ταξίδι (Customer Journey), αλλά και τον ευρύτερο κύκλο ζωής του πελάτη (Customer Life Cycle).

Σκεφθείτε ότι κάθε σημείο επαφής μπορεί να απαιτεί διαφοροποιημένο περιεχόμενο και επικοινωνιακή στρατηγική.

Στη συνέχεια βλέπουμε ένα ενδεικτικό Template χαρτογράφησης.

Customer Journey/ Life Cycle Mapping	Before Purchase		Purchase	After Purchase	
		Evaluation	Purchase	Usage	Loyalty
Website					
E-Shop					
Face to Face					
In-Store					
Call Center					
Facebook					
Reviews					
Web Forums					
Email					
Post					
Print/TV κλπ.					

Η αγορά μιας Ψησταριάς Υγραερίου.



Customer Journey/Life Cycle Mapping	Before Purchase		Purchase	After Purchase	
Touch Points	Awareness	Evaluation	Purchase	Usage	Loyalty
Website	Leroy Merlin, Praktiker, Media Markt κλπ.			Installation Video By Broil King	
E-Shop	Salonica e-shop , άλλα shops	Broil King	Salonica e-shop ειδική προσφορά		
Face to Face	Φίλος Chalandri Shop			Παραλαβή/ Συναρμολόγηση	
In-Store		Leroy Merlin,Media Markt, Chalandri			
Call Center			Εντολή/Αγορά		
Facebook					
Reviews	Amazon, Various Brands	Skroutz/Τιμές, αξιολόγηση			
Web Forums					
Email				Ευχαριστήριο email	Συνταγές/ tips. Up Selling Cross Selling
Post			Αποστολή/Courrier		
Print/TV κλπ.					



Αρνίσια hamburgers με τζατζίκι

Και το αγοραστικό έγινε και γευστικό ταξίδι που ανανεώνεται συνεχώς με νέες συνταγές

BROIL KING στηρίγματα για Φτερά και Μπούτια Κοτόπουλου.

Προτάσεις για επιπλέον αγορές



Από τα 4P του Marketing Mix στο SAVE

Στον Επιχειρηματικό και τον Ακαδημαϊκό χώρο έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την υποκατάσταση των 4P από μια εναλλακτική πελατοκεντρική οπτική όπως:

- **4C's** (Consumer, Convenience, Cost, Communication),
- **4E's** (Experience, Everywhere, Exchange, Evangelism),
- **SIVA** (Solution, Information, Value, Access),
- **SAVE** (Solution, Access, Value, Education/Engagement).

Το 2013 στο Harvard Business Review δημοσιεύτηκε το άρθρο **Rethinking the 4P's**, προτείνοντας ως **υποκατάστατο το SAVE** το οποίο ξεκίνησε από την Motorola ως εργαλείο Business to Business, και έγινε το δημοφιλές υποκατάστατο των 4P's και στον τομέα B2C .

Από τα 4P του Marketing Mix στο SAVE

From 4 P's To SAVE



Αντί για το προϊόν (product), εστιάστε στην Λύση (Solution)

Προσδιορίστε την προσφορά σε σχέση με καλυπτόμενες ανάγκες/λύσεις, όχι ιδιότητες, λειτουργίες και τεχνικά χαρακτηριστικά.



Αντί για την διανομή (place), εστιάστε στην Πρόσβαση (Access)

Δημιουργήστε ένα ολοκληρωμένο σύστημα εταιρικής παρουσίας στα κανάλια, με βάση το συνολικό «αγοραστικό ταξίδι» του πελάτη, αντί να δώσετε έμφαση σε μεμονωμένα σημεία διανομής και κανάλια επικοινωνίας.



Αντί για την προώθηση (promotion), εστιάστε στην Εκπαίδευση (Education) και την εμπλοκή (engagement) του καταναλωτή

The new car.
The 100% electric, no-gas Nissan LEAF. Innovation for all.

WHAT THE NEW CAR HAS BEEN WAITING FOR.

Introducing the WattStation™
It seems like we've been waiting a long time for the electric car, but maybe the electric car was waiting for this. Learn more about electric vehicle charging at ecomagination.com/wattstation.

a product of **ecomagination™**

NISSAN SHIFT the way you move
NissanUSA.com

GE imagination at work

Introducing the WattStation™
It seems like we've been waiting a long time for the electric car, but maybe the electric car was waiting for this. Learn more about electric vehicle charging at ecomagination.com/wattstation.

a product of **ecomagination™**

Η εξίσωση Πωλήσεων

Προϋπόθεση για οποιαδήποτε πώληση είναι η προσφερόμενη αξία (λογική ή και συναισθηματική) να είναι μεγαλύτερη από το κόστος της αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και εκφράζεται από την εξίσωση:

$$\text{Πώληση} = \frac{\text{Λογικές} + \text{Συναισθηματικές Αξίες}}{\text{Κόστος}}$$

Απαιτεί διαφορετική έμφαση προς την λογική και το συναίσθημα του πελάτη, που προϋποθέτει εμπλοκή (Engagement), κάτι που προστέθηκε στο SAVE.

Παραδείγματα



Η εξίσωση Πωλήσεων

Και προκειμένου να επιτύχουμε πωλήσεις θα πρέπει:

Να Γνωρίζουμε τον Πρωταρχικό Πελάτη (Customer Persona)

Να Γνωρίζουμε το Πρόβλημά του (Problem Detection Research)

Να Τοποθετήσουμε το Προϊόν/Υπηρεσία ως Λύση στο πρόβλημα (Positioning)

Να Επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά (Targeted Media/Content)

Πηγή: BBDO Discipline

Η εφαρμογή της πελατοκεντρικής προσέγγισης

Όπως θα δούμε στην συνέχεια, το Business Model Canvas μας «υποχρεώνει» να εφαρμόσουμε αυτή την πελατοκεντρική οπτική στο Επιχειρηματικό Μοντέλο μας και να την αποτυπώσουμε σε μια σελίδα.

Δεν είναι τυχαίο πως αναλύουμε την αγορά χρησιμοποιώντας τα 4P, και την κατακτούμε με το SAVE.

Ορισμός του Επιχειρηματικό μοντέλο

Το Επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει πώς μια Επιχείρηση:

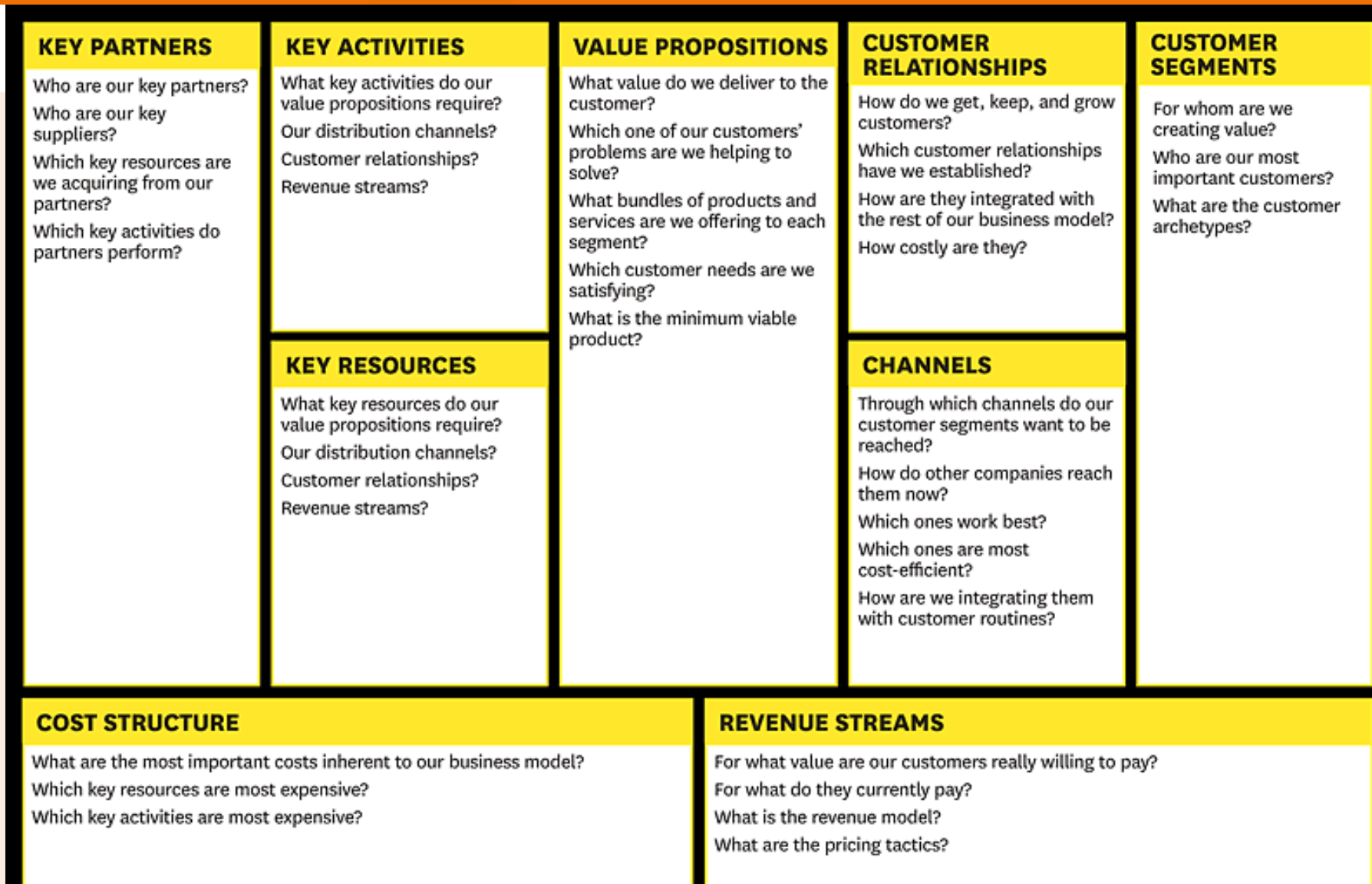
**Δημιουργεί Αξία ,
την Προσφέρει στο Πελάτη
Και Αμείβεται**

Steve Blank



Business Model Canvas

9 Ενότητες Όρίζουν το Επιχειρηματικό Μοντέλο κάθε επιχείρησης

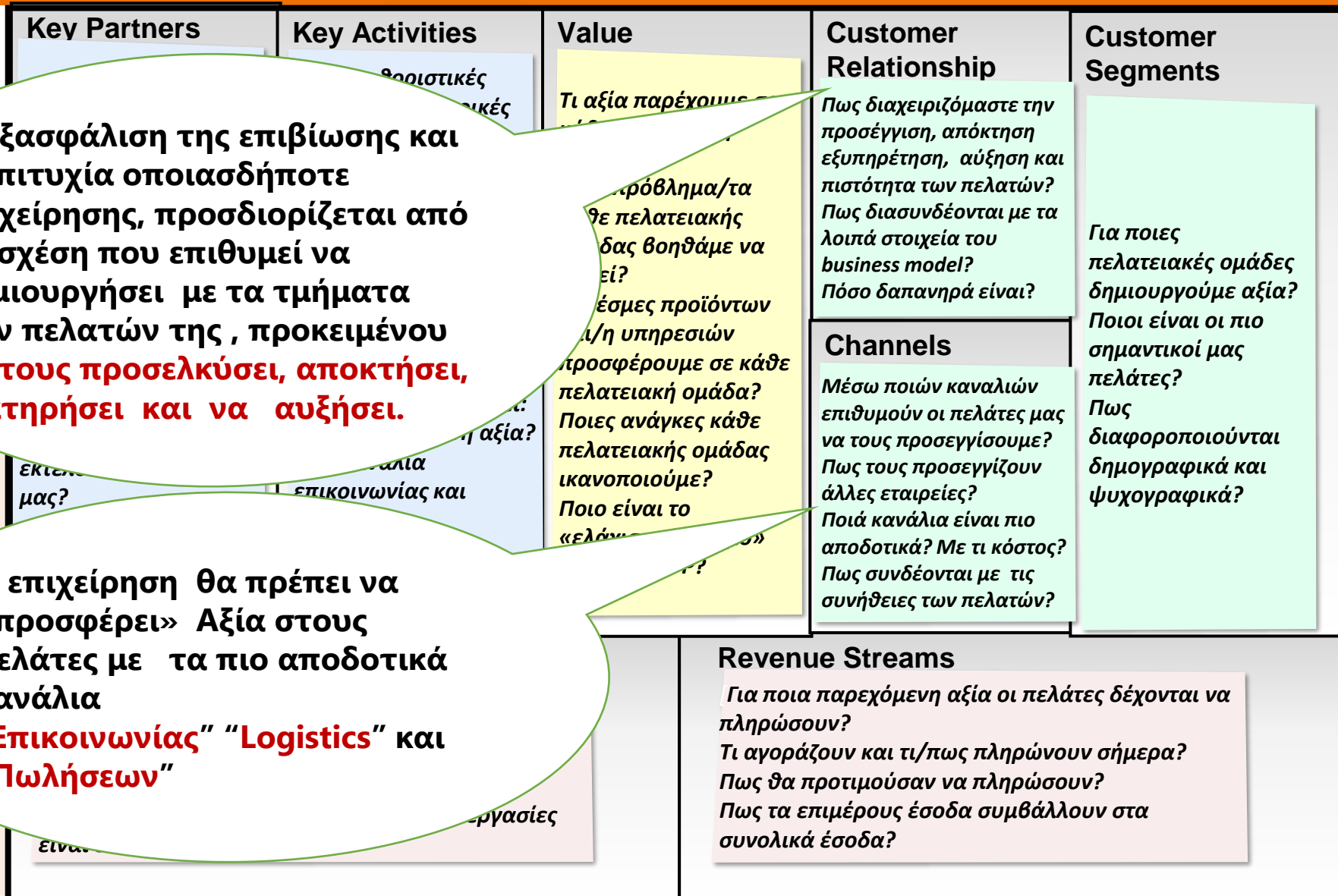


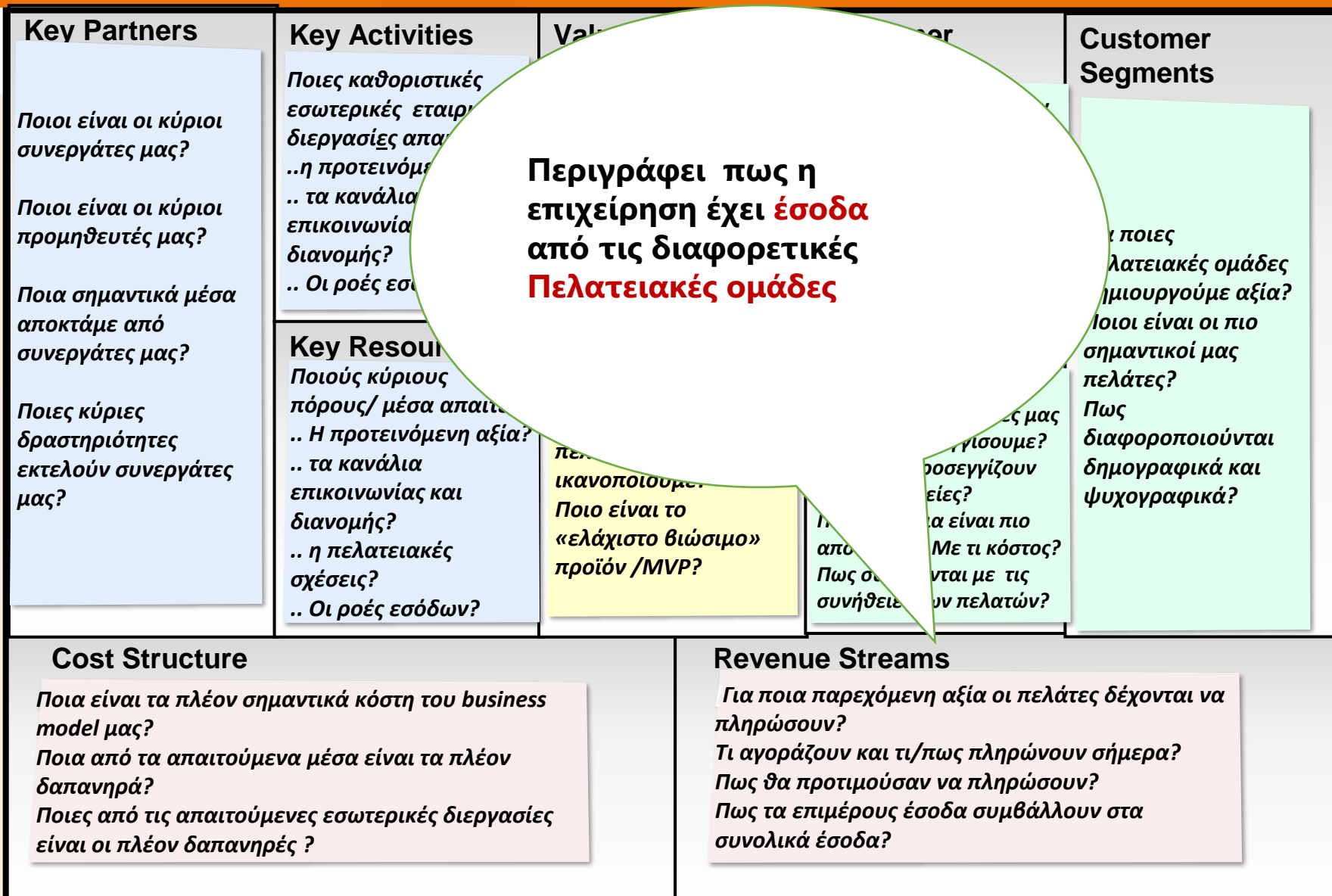
Πηγή:
Alexander Osterwalder
& Yves Pigneur



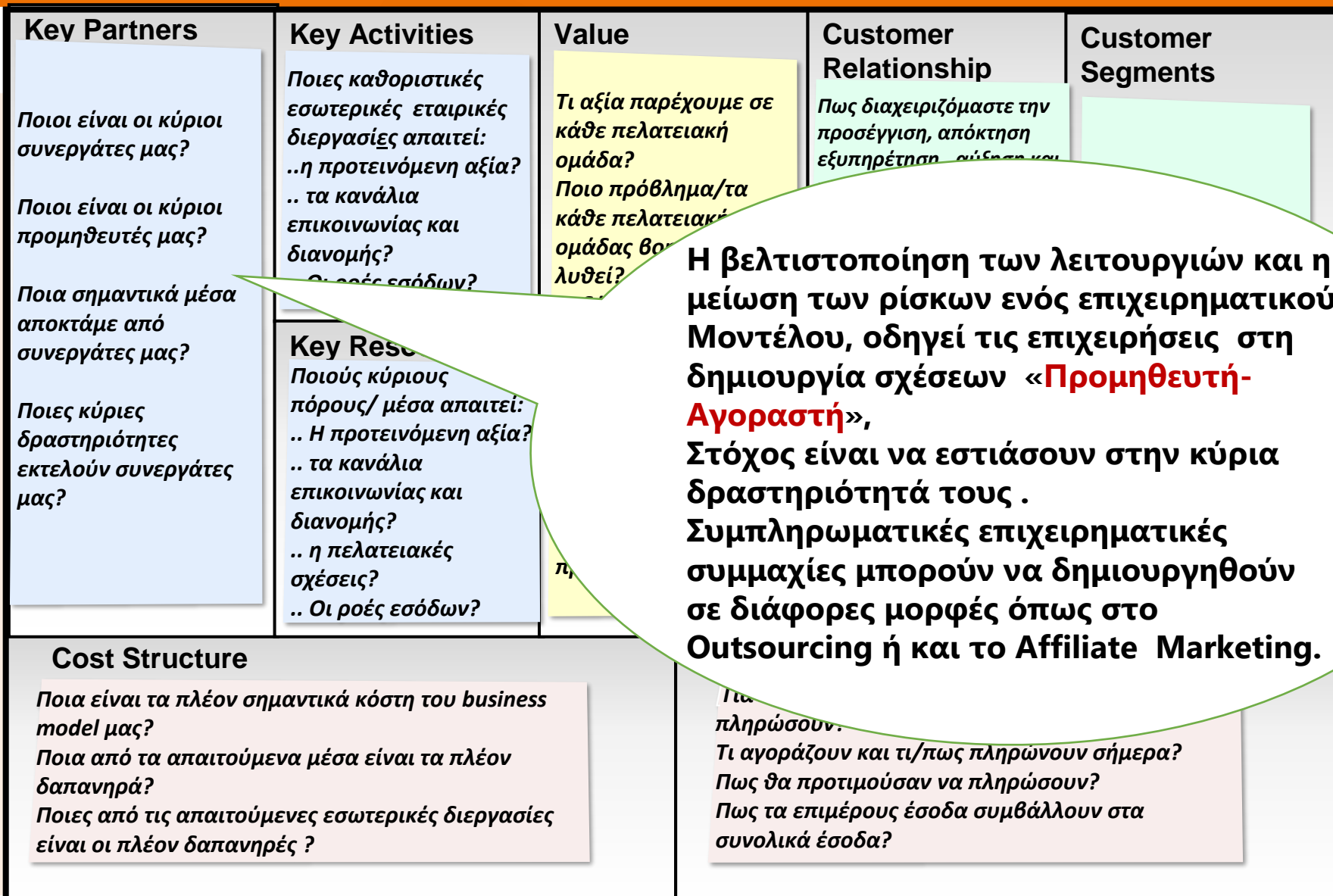
<p>Key Partners</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?</p>	<p>Key Activities</p> <p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: ..η προτεινόμενη αξία?</p> <p>.. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής?</p> <p>.. Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Value</p> <p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιο πρόβλημα/τα κάθε πελατειακής ομάδας βοηθάμε να λυθεί?</p> <p>Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε?</p> <p>Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν /MVP?</p>	<p>Customer Relationship</p> <p>Πως διαχειριζόμαστε την προσέγγιση, απόκτηση εξυπηρέτηση, αύξηση και ικανοποίηση των πελατών?</p> <p>Πώς επηρεάζονται με τα...</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Για πο...</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά?</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές ?</p>	<p>Revenue</p> <p>Για ποια πα... πληρώσουν?</p> <p>Τι αγοράζουν και...</p> <p>Πως θα προτιμούσαν...</p> <p>Πως τα επιμέρους έσοδα... συνολικά έσοδα?</p>			

Η συλλογή «Προϊόντων & Υπηρεσιών που προσφέρονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας. Σύμφωνα με τον A Osterwalder, η Προσφερόμενη Αξία είναι αυτό που την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Διαφορετικά στοιχεία προσδίδουν «Προτεινόμενη Αξία» στο πελάτη όπως Καινοτομία, απόδοση, customization, "getting the job done", design, brand/status, τιμή, μείωση κόστους και/ή ρίσκου, προσβασιμότητα, και ευκολία χρήσης.





<p>Key Partners</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές μας?</p> <p>Ποια σημαντικά μέσα αποκτάμε από συνεργάτες μας?</p> <p>Ποιες κύριες δραστηριότητες εκτελούν συνεργάτες μας?</p>	<p>Key Activities</p> <p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διεργασίες απαιτεί: ..η προτεινόμενη αξία? .. τα κανάλια επικοινωνίας και διανομής? .. Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Value</p> <p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Κάθε πελατειακή ομάδα βοηθάει να πετύχει?</p> <p>Τι δέσμες προϊόντων και/η υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα?</p> <p>Ποιες ανάγκες κάθε πελατειακής ομάδας ικανοποιούμε?</p> <p>Ποιο είναι το «ελάχιστο βιώσιμο» προϊόν /MVP?</p>	<p>Customer Relationship</p> <p>Οι πιο σημαντικές δραστηριότητες, που απαιτούνται για τη “Δημιουργία” “Προσφορά” Αξίας και “Ανταμοιβής” μιας επιχείρησης</p>	<p>Customer Segments</p> <p>Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες μας?</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Ποια είναι τα πλέον σημαντικά κόστη του business model μας?</p> <p>Ποια από τα απαιτούμενα μέσα είναι τα πλέον δαπανηρά?</p> <p>Ποιες από τις απαιτούμενες εσωτερικές διεργασίες είναι οι πλέον δαπανηρές ?</p>	<p>Channels</p> <p>Μέσω ποιών καναλιών επιθυμούμε να τοποθετήσουμε το προϊόν μας? Πως θα προτιμούμε να τοποθετήσουμε το προϊόν μας?</p>	<p>Revenue</p> <p>Για ποια αξία πληρώνουν οι πελάτες? Τι αγοράζουν? Πως θα προτιμούμε να πουλήσουμε? Πως τα επιμέρους έσοδα συνδυάζονται σε συνολικά έσοδα?</p>	<p>Οι Ζωτικοί Πόροι που απαιτούνται για τη “Δημιουργία” “Προσφορά” Αξίας και “Ανταμοιβής” .</p> <p>Είναι τα «περιουσιακά στοιχεία» μιας επιχείρησης που χρειάζονται για την υποστήριξη και διατήρηση των δραστηριοτήτων. Δηλαδή Πόροι Ανθρώπινοι , Οικονομικοί , Φυσικοί και Πνευματικοί/Άυλοι .</p>	



Η βελτιστοποίηση των λειτουργιών και η μείωση των ρίσκων ενός επιχειρηματικού Μοντέλου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στη δημιουργία σχέσεων «**Προμηθευτή-Αγοραστή**», Στόχος είναι να εστιάσουν στην κύρια δραστηριότητά τους . Συμπληρωματικές επιχειρηματικές συμμαχίες μπορούν να δημιουργηθούν σε διάφορες μορφές όπως στο Outsourcing ή και το Affiliate Marketing.

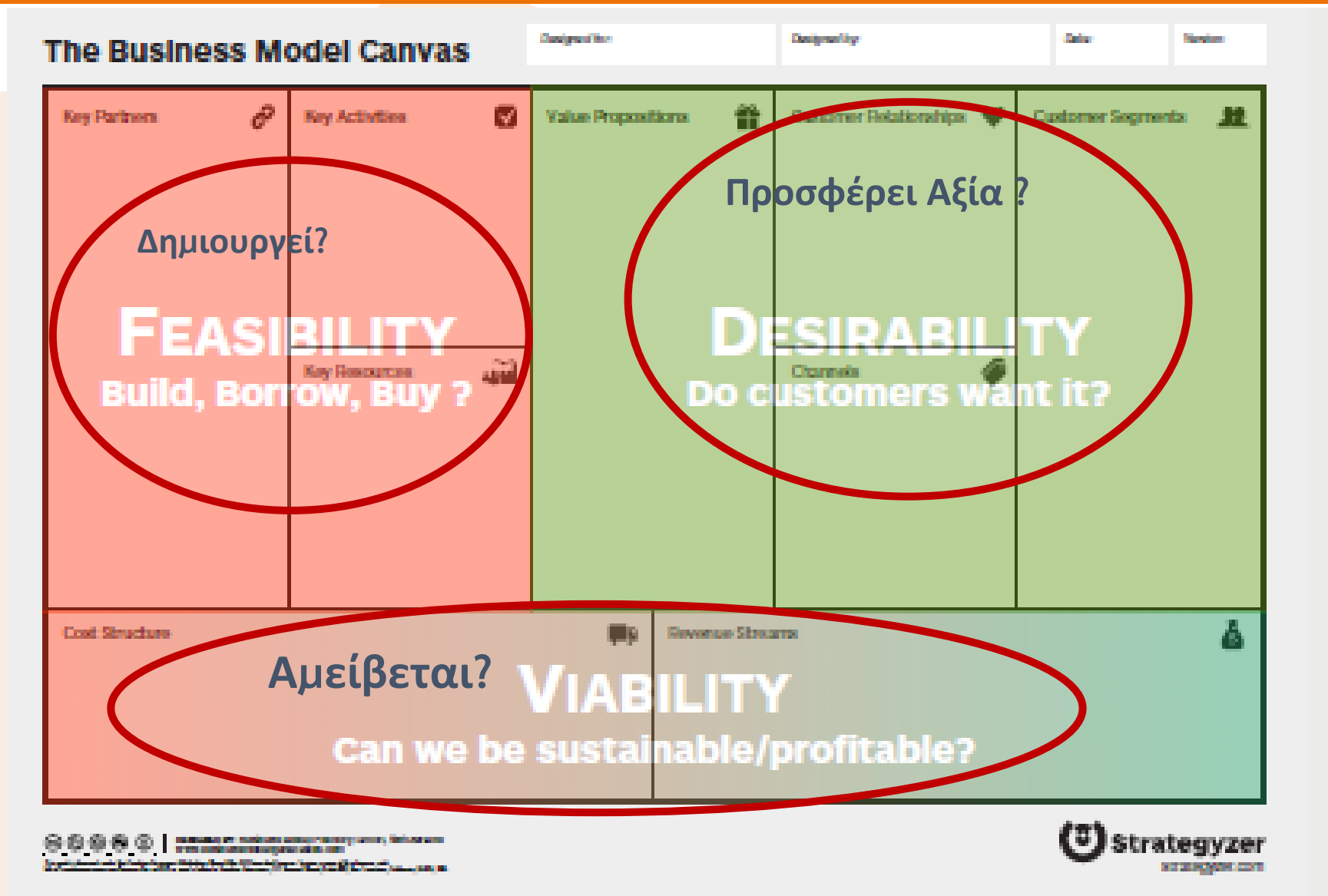
Περιγράφει τις επιπτώσεις στο κόστος που έχει η Δημιουργία και η προσφερόμενη Πρόταση Αξίας στον Πελάτη

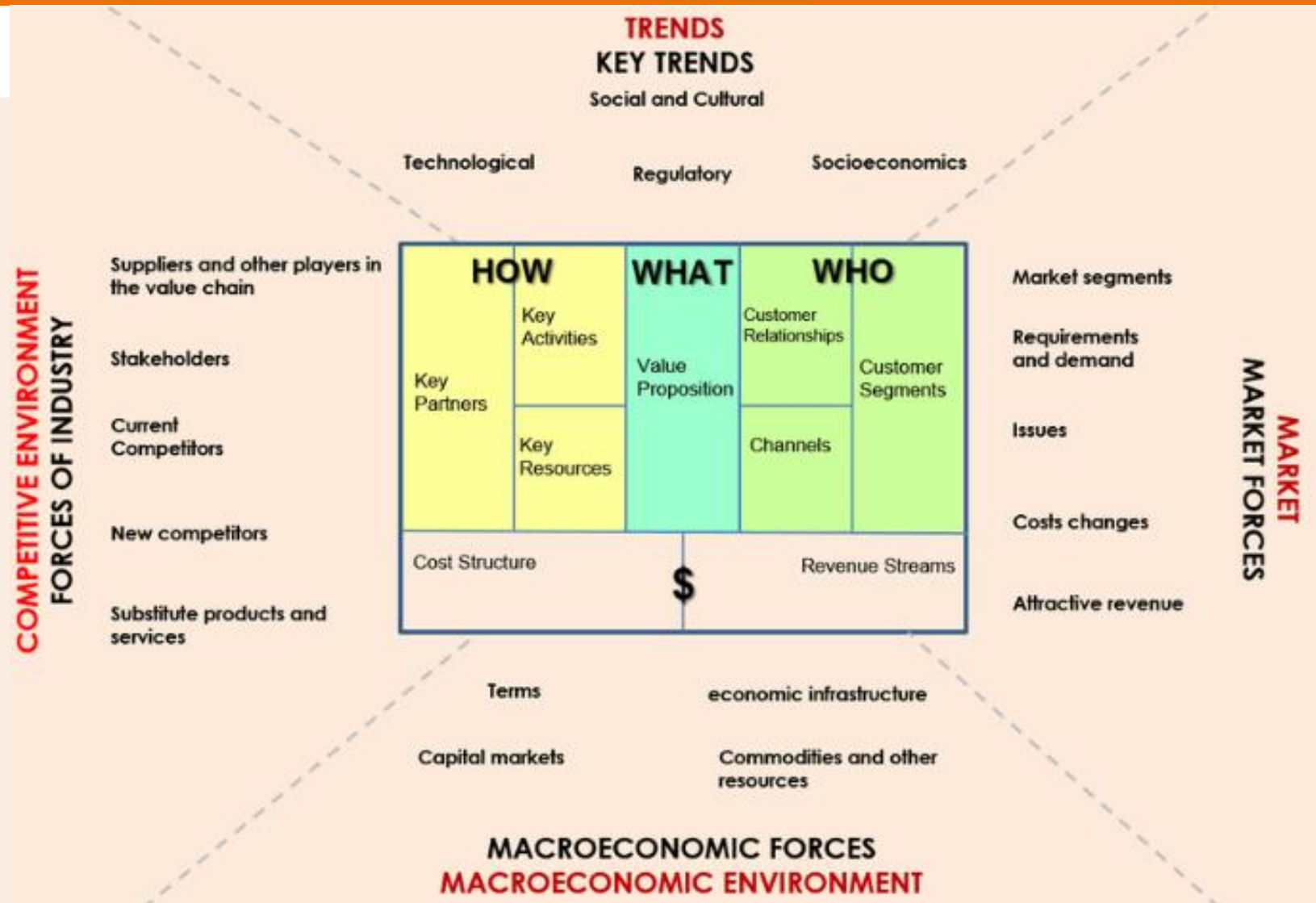
<p>Key Partners</p>	<p>Key Activities</p> <p>Ποιες καθοριστικές εσωτερικές εταιρικές διαδικασίες απαιτείται να υλοποιηθούν για να προσφέρουμε την προτεινόμενη αξία? Ποια κανάλια επικοινωνίας και διανομής? Οι ροές εσόδων?</p>	<p>Value</p> <p>Τι αξία παρέχουμε σε κάθε πελατειακή ομάδα? Ποιο πρόβλημα/τα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

Εσωστρέφεια - Έσοδα

Εξωστρέφεια - Έσοδα

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





Πριν ασχοληθείτε με το Business Model Canvas μελετήστε τις δυνάμεις που επιδρούν στον κλάδο, την αγορά, τον ανταγωνισμό, τα χρηματο-οικονομικά και τις καταναλωτικές, κοινωνικές και πολιτισμικές τάσεις

Το Διαδίκτυο είναι σπουδαία πηγή .
Ξεκινήστε από εκεί

Σας ευχαριστούμε για την προσοχή σας!

www.kemel.gr



<https://www.facebook.com/kemel.gr>

Email: info@kemel.gr