



ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

# Εμπόριο και Εξωστρέφεια



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης  
στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας για την Απασχόληση των Νέων



# Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα: Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Αθήνα, 2023

ΕΚΔΟΣΗ

## Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία (Ε.Σ.Α.μεΑ.)

Κεντρικά γραφεία: Λεωφ. Ελ. Βενιζέλου  
236, Τ.Κ. 16341, Ηλιούπολη

Τηλ.: 210 9949837 • Fax: 210 5238967

E-mail: esaea@otenet.gr

Ιστοσελίδα: esamea.gr



Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υλοποιήθηκε από την εταιρεία «**ΑΠΟΨΗ Υπηρεσίες Πληροφορικής Συμβουλευτικής και Εκπαίδευσης Ανώνυμη Εταιρεία**», με διακριτική ταυτότητα «**ΑΠΟΨΗ Α.Ε.**»



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΝΤΥΠΟΥ & ΠΑΡΑΓΩΓΗ  
ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ

## **Europraxis μ.ΙΚΕ**

Δ/νση: Βέργας 4, Τ.Κ. 17673 Καλλιθέα

Τηλ.: 210 9521313 • Fax: 210 9521318

E-mail: info@euro-praxis.com

Ιστοσελίδα: euro-praxis.com



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης  
στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας για την Απασχόληση των Νέων



**ISBN 978-618-5124-55-7 (έντυπη έκδοση)**  
**ISBN 978-618-5124-57-1 (e-book (PDF))**

---

Η παρούσα έκδοση συγχρηματοδοτήθηκε από την Ελλάδα, από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και την Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων (ΠΑΝ), στο πλαίσιο της Πράξης «Ειδικές Δράσεις Ένταξης στην Απασχόληση για Νέους/Νέες με Αναπηρία», όπου δικαιούχος είναι η Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία (Ε.Σ.Α.μεΑ.) με κωδικό ΟΠΣ (MIS) 5073491. Εντάσσεται στον Άξονα Προτεραιότητας: «3. Διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση των νέων έως 29 ετών», στον Θεματικό Στόχο: «08. Προώθηση της διατηρήσιμης και ποιοτικής απασχόλησης και στήριξη της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού», στην Επενδυτική Προτεραιότητα: «8iiΥ. Βιώσιμη ένταξη στην αγορά εργασίας των νέων (ΠΑΝ), ιδιαίτερα εκείνων που βρίσκονται εκτός απασχόλησης, εκπαίδευσης ή κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένων των νέων που αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο κοινωνικού αποκλεισμού και των νέων από περιθωριοποιημένες κοινότητες, μεταξύ άλλων μέσω της υλοποίησης της “Εγγύησης για τη νεολαία”» και στον Ειδικό Στόχο: «Αύξηση της απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης, και βελτίωση των δεξιοτήτων των νέων εκτός εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης ηλικίας από 15 έως 29 ετών», του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση 2014-2020».

---





## Περιεχόμενα

Πρόλογος .....	3
1 Βασικές έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας.....	5
2 Εισαγωγή στις βασικές έννοιες του εμπορίου.....	34
3 Η μορφή του διεθνούς εμπορίου σήμερα.....	53
4 Διεθνείς συμφωνίες.....	67
5 Μορφές διεθνούς οικονομικής συνεργασίας .....	89
6 Κρατικές παρεμβάσεις στο διεθνές εμπόριο .....	112
7 Εμπόδια στη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου.....	133
8 Μέθοδοι άσκησης άμεσων και έμμεσων εξαγωγών.....	148
9 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας.....	179
10 Ο τρίτος κόσμος και οι αναδυόμενες αγορές.....	222
11 Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων .....	236
12 Τηλεφωνική επικοινωνία.....	258
13 Χρήση εφαρμογών Η/Υ.....	278
14 Υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας .....	328
15 Βασικές Αρχές Εργατικού Δικαίου.....	336
16 Βασικές Αρχές λειτουργίας των επιχειρήσεων .....	344
17 Ενημέρωση για την εφαρμογή της Αρχής της Μη Διάκρισης .....	351
Γλωσσάρι .....	360
Βιβλιογραφία .....	362

## Πρόλογος



Η προώθηση και περιφρούρηση του δικαιώματος των νέων με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις στην εκπαίδευση, στην επαγγελματική κατάρτιση και διά βίου μάθηση αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για την Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία.

Η εκπαίδευση των ατόμων με αναπηρία, όπως υπαγορεύεται από το άρθρο 24 της Διεθνούς Σύμβασης για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες, είναι σημαντικός καταλύτης για την εκπλήρωση πολλών άλλων ανθρώπινων δικαιωμάτων – του δικαιώματος στην εργασία, στην ανεξάρτητη διαβίωση και στη συμμετοχή στην κοινωνική, πολιτική και πολιτιστική ζωή. Μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την επαγγελματική κατάρτιση των ατόμων με αναπηρία θα αρθεί ο κοινωνικός αποκλεισμός που βιώνουν, θα προωθηθεί η αυτονομία, η ανεξαρτησία και η δυνατότητά τους να ζήσουν μια ζωή με αξιοπρέπεια και αυτο-καθορισμό και θα καταστεί δυνατή η πλήρης συμπερίληψή τους στην κοινωνία.

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε από την εταιρεία «ΑΠΟΨΗ Υπηρεσίες Πληροφορικής Συμβουλευτικής και Εκπαίδευσης Ανώνυμη Εταιρεία», με διακριτική ταυτότητα «ΑΠΟΨΗ Α.Ε.», μετά από ανάθεσή του από την Εθνική Συνομοσπονδία Ατόμων με Αναπηρία (αναθέτουσα Αρχή) και αποτελεί το Παραδοτέο Π1.1 του Υποέργου 2 στο πλαίσιο της Πράξης «Ειδικές Δράσεις Ένταξης στην Απασχόληση για Νέους/Νέες με Αναπηρία».

Η Πράξη «Ειδικές Δράσεις Ένταξης στην Απασχόληση για Νέους/Νέες με Αναπηρία» στοχεύει στην ένταξη και την επανένταξη στην αγορά εργασίας των νέων με αναπηρία και χρόνιες παθήσεις μέσω ολοκληρωμένης επαγγελματικής κατάρτισης, απόκτησης εργασιακής εμπειρίας και πιστοποίησης. Το παρόν τεύχος αποτελεί το εκπαιδευτικό υλικό του εξειδικευμένου προγράμματος **Εμπόριο και Εξωστρέφεια**, που θα υλοποιηθεί στο πλαίσιο της επαγγελματικής κατάρτισης της αναφερόμενης Πράξης.

**Ιωάννης Βαρδακαστάνης**

*Πρόεδρος της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ατόμων με Αναπηρία*



# 1 Βασικές έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας

## ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η ανάλυση της έννοιας «οργανωσιακή κουλτούρα» ως ορισμού αλλά και ως λειτουργίας μέσα σε μια επιχείρηση. Επιπλέον, σκοπός της ενότητας είναι η παρουσίαση των μυστικών της επικοινωνίας. Θα αναλυθούν οι βασικές αρχές επικοινωνίας καθώς και η γλώσσα του σώματος. Επίσης, θα αναλυθούν οι δεξιότητες των ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων, της προσεκτικής και ενεργητικής ακρόασης, της παράφρασης και αντανάκλασης συναισθημάτων καθώς και της ενσυναίσθησης. Τέλος, θα παρουσιαστούν οι μορφές και τα είδη της επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση.

## ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να:

- γνωρίζετε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό στοιχείο δημιουργίας, εξέλιξης και επιτυχίας των επιχειρήσεων,
- κατανοείτε τη διαφορά της οργανωσιακής κουλτούρας με το κλίμα μιας επιχείρησης,
- γνωρίζετε τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και το ρόλο της και τις λειτουργίες της μέσα σε μια επιχείρηση,



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

- προσδιορίζετε τις βασικές αρχές της επικοινωνίας,
- κατανοείτε τη γλώσσα του σώματος,
- κατανοείτε τις διάφορες εκφράσεις με τα χέρια, τα πόδια, το πρόσωπο και τα μάτια,
- γνωρίζετε τις βασικές δεξιότητες επικοινωνίας καθώς και τη μορφή και τα είδη της επικοινωνίας μέσα στη διοίκηση.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Κλίμα επιχείρησης
- Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας
- Γλώσσα σώματος
- Επικοινωνία
- Λεκτικά / μη λεκτικά μηνύματα
- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Διοίκηση

### 1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί βασικό στοιχείο δημιουργίας εξέλιξης και επιτυχίας των επιχειρήσεων.

Ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο Schein (1985) σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα ορίζεται ως: *«Ένα σύνολο παραδοχών που αφορούν πρότυπα συμπεριφοράς, αξίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις των μελών ενός οργανισμού»*.

#### 1.1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα μέσα στην επιχείρηση

Έχοντας δώσει παραπάνω την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ας δούμε ποια είναι η διαφορά με το κλίμα μιας επιχείρησης. Το κλίμα που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό αφορά την τρέχουσα ατμόσφαιρα του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Furnham (1997), στο κλίμα μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των μελών της, το σύστημα αμοιβών τους και το στιλ διοίκησης που υιοθετούν τα ανώτερα στελέχη στην ιεραρχία. Θα μπορούσε να αποτελεί τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας των εργαζομένων ενός οργανισμού, αλλά δεν είναι το ίδιο.

#### 1.1.2 Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

Η μελέτη της κουλτούρας μιας επιχείρησης σημαίνει εστίαση στις αξίες, στα πιστεύω και στις παραδοχές που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των μελών της. Σύμφωνα με τον Schein:

**Στο πρώτο επίπεδο (ορατό) – ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό.** Βλέπουμε ότι περιλαμβάνονται τα ορατά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (artifacts) αλλά και κάποιες νόρμες συμπεριφοράς που βοηθούν τους εργαζομένους μιας επιχείρησης να κατανοήσουν τη λειτουργία της. Παράδειγμα οπτικών χαρακτηριστικών μπορεί να είναι ο εξοπλισμός ή το σχέδιο του κτιρίου όπου στεγάζονται τα γραφεία της επιχείρησης. Μέσα στα οπτικά χαρακτηριστικά όμως μπορεί να περιλαμβάνεται η υποστήριξη προς τους συναδέλφους μας, η γνωριμία με νέους συναδέλφους, π.χ από κάποιο παράρτημα γραφείων της ίδιας της εταιρείας σε άλλη πόλη, ο χειρισμός κάποιων προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σχετικών με την πειθαρχία ενός εργαζομένου και η μη κριτική για τους ανωτέρους μας.

**Στο δεύτερο επίπεδο όλα τα μέλη αναγνωρίζουν τις αξίες και τη σημασία τους.** Οι αξίες είναι στόχοι, κοινωνικές αρχές και πρότυπα της κουλτούρας που της προσδίδουν την αξία που πρέπει να έχει. Τοποθετεί το σύστημα των κοινών αξιών που θα μπορούσαν να αποτελούν, σύμφωνα με τον Schein, τον τρόπο που δικαιολογούνται οι συμπεριφορές των μελών της επιχείρησης στο πρώτο επίπεδο που αναφέρθηκε. Κοινές αξίες λοιπόν, όπως η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η ελευθερία, η δημοκρατία, η συνεργασία, η ομαδική εργασία και ο έλεγχος, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων οι οποίοι, γνωρίζοντας ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, τις μετατρέπουν σε συμπεριφορές.

**Στο τρίτο επίπεδο,** που είναι και το αφηρημένο, βρίσκουμε όλες εκείνες τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις, τις σκέψεις, τα συναισθήματα των εργαζομένων που αφορούν την ανθρώπινη

φύση, τις σχέσεις, το περιβάλλον και την αλήθεια. Σύμφωνα με τον Schein, σε αυτό το επίπεδο συναντάμε την ουσία της κουλτούρας, αφού, μέσα από το γεγονός τού πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε ένας εργαζόμενος τον εαυτό του, διαμορφώνει αυτό που τελικά γίνεται ίδιο και λειτουργεί και για τους υπόλοιπους.

### 1.1.3 Ρόλος και λειτουργίες της κουλτούρας σε μια επιχείρηση

Η κουλτούρα είναι εκείνη που επηρεάζει τα άτομα να ερμηνεύουν τα διάφορα συμβάντα εντός του οργανισμού και επιδρά στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια επιχείρηση.

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε μια επιχείρηση και επηρεάζονται άμεσα από την κουλτούρα είναι:

- Οι τρόποι επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των στελεχών και των εξωτερικών επαφών, όπως για παράδειγμα οι πελάτες, οι μέτοχοι, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι προμηθευτές.
- Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.
- Οι τρόποι (μοντέλα) διοίκησης που επιλέγει να λειτουργήσει η επιχείρηση.
- Τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων μέσω των οποίων αξιολογούνται και οι αποφάσεις που λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό.
- Το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων που η επιχείρηση κάνει αποδεκτό για τα μέλη της.

Η κουλτούρα λοιπόν προσδίδει ένα είδος ταυτότητας στα μέλη της επιχείρησης – οργανισμού.

Όσο πιο ξεκάθαρες είναι οι κοινές αξίες ενός οργανισμού τόσο πιο στενή και αποτελεσματική είναι η σύνδεση των εργαζομένων με το όραμα και την αποστολή της εταιρείας, γεγονός που ενισχύει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και την αίσθηση ότι ανήκουν σε ένα ευρύτερο και καλά ορισμένο σύνολο – είτε πρόκειται για παλαιούς εργαζομένους είτε για νέα στελέχη.

Επιπλέον, μέσω της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι πιο ξεκάθαρο στους εργαζομένους ποιες πράξεις, συμπεριφορές και ποιοι τρόποι επικοινωνίας είναι αποδεχτές, δίνοντάς τους μια κατεύθυνση του τι μπορούν να κάνουν, να πουν ή να μην πουν ανάλογα τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν. Στην ουσία τους δίνει την απαραίτητη σταθερότητα για να λειτουργήσουν σε ίδιες ή διαφορετικές καταστάσεις εντός του οργανισμού εφόσον προκύψουν.

Η δυνατότητα να προσαρμόζεται μια επιχείρηση στο εξωτερικό περιβάλλον μεταφράζεται ως επίτευξη στόχων σύμφωνα με τη στρατηγική της. Και αυτό μπορεί να γίνει μέσω των μεθόδων και των δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιήσει καθώς και τις διαδικασίες με τις οποίες αντιμετωπίζει την επιτυχία της ή την αποτυχία της σε ένα τομέα.

Όταν τα μέλη ενός οργανισμού γνωρίζουν την αποστολή του και κατανοούν πως μπορούν να συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων του, μπορούν να διαχωρίσουν ποιοι είναι εκείνοι οι εξωτερικοί παράγοντες που είναι σημαντικοί ή ασήμαντοι, μπορούν να δημιουργήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα «μετρούν» τα επιτεύγματά τους και θα μπορούν να αξιολογήσουν και να προσδιορίσουν τις αιτίες εξαιτίας των οποίων δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους.



### 1.1.4 Λειτουργίες της κουλτούρας όσον αφορά την προσαρμογή σε εξωτερικούς παράγοντες

**Όραμα, Αποστολή και Στρατηγική:** Κοινή αντίληψη από όλα τα μέλη της κύριας αποστολής, των μεθόδων και των λειτουργιών της επιχείρησης.

**Στόχοι:** Κοινή αντίληψη για τους στόχους της επιχείρησης σύμφωνα με το όραμα και την αποστολή της.

**Μέσα:** Κοινή αντίληψη για το ποια μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, ο τρόπος ορισμού των αμοιβών ή των θέσεων στην ιεραρχία μέσω της οργανωτικής δομής που έχει η επιχείρηση.

**Μέτρηση:** Κοινή αντίληψη του τρόπου (των κριτηρίων) με τον οποίο μετριέται η απόδοση των μελών της επιχείρησης, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων, αλλά και οι τρόποι ελέγχου των σταδίων που ακολουθούνται για την επίτευξη των στόχων.

**Λύσεις:** Κοινή αντίληψη για το ποιες είναι εκείνες οι διαδικασίες – διορθωτικές κινήσεις που θα πρέπει να εφαρμοστούν για να επιτευχθούν οι στόχοι εάν προκύψει κάποιο πρόβλημα.

### 1.1.5 Λειτουργίες της κουλτούρας όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

**Όρια ομάδας και κριτήρια αποδοχής ή αποκλεισμού μελών:** Κοινή αντίληψη ποιοι θεωρούνται μέλη ή όχι της ομάδας και με ποια κριτήρια επιλέγουν τα μέλη που θα απαρτίζουν την ομάδα.

**Γλώσσα επικοινωνίας:** Κοινή αντίληψη για το ποια είναι η γλώσσα και οι κώδικες επικοινωνίας για να μπορεί να λειτουργήσει αποδοτικά η ομάδα.

**Θέση:** Κοινή αντίληψη για το ποια είναι εκείνα τα κριτήρια που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος ανεβαίνει στην ιεραρχία και τον τρόπο με τον οποίο ασκεί εξουσία από τη θέση αυτή.

**Ενότητα:** Κοινή αντίληψη για το ποιοι είναι οι κανόνες που εξασφαλίζουν την ισοτιμία μέσα στην επιχείρηση, άσχετα με το φύλλο του ατόμου για μια επιτυχημένη συνεργασία.

Οι Hoy και Miskel (2008) αναφέρουν ότι η κουλτούρα των περισσότερων επιχειρήσεων – οργανισμών χαρακτηρίζεται από τα εξής βασικά στοιχεία:

**Σταθερότητα:** Δηλαδή κατά πόσο οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες του οργανισμού ενισχύουν τη σταθερότητα και αποφεύγουν μεγάλες και επώδυνες αλλαγές για τα μέλη του.

**Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:** Δηλαδή κατά πόσο η ίδια η διοίκηση ενδιαφέρεται και δρα με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα.

**Προσανατολισμός στον εργαζόμενο:** Δηλαδή κατά πόσο η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και γενικότερα τους εργαζομένους που απασχολεί.

**Προσανατολισμός στην ομάδα:** Δηλαδή κατά πόσο συνεργάζονται τα μέλη της επιτυχημένα σε ομάδες.

**Καινοτομία:** Δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι σκέφτονται και δρουν δημιουργικά για τη επίτευξη των στόχων τους.

**Δυναμισμός – Ικανότητα:** Δηλαδή κατά πόσο οι εργαζόμενοι συναγωνίζονται μεταξύ τους για να δημιουργήσουν το τελικό αποτέλεσμα.

### 1.2 Η έννοια και η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Τι είναι επικοινωνία; Είναι η προφορική και γραπτή ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, πληροφοριών, αισθημάτων, γνώσεων, μέσα από την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Αποτελεί ανάγκη, γιατί με τον τρόπο αυτό οι άνθρωποι μοιραζόμαστε σκέψεις, προβλήματα και εμπειρίες, με σκοπό να συνεννοηθούμε και να συνεργαστούμε με τους άλλους ανθρώπους. Είναι μια διαδικασία διαλόγου, διαπραγμάτευσης, πειθούς, ανίχνευσης προθέσεων, διαθέσεων, προσδοκιών, ακόμα και διαπίστωσης αντιδράσεων μέσω της οποίας προσπαθούμε να καταλάβουμε τους άλλους. Η φύση της επικοινωνίας είναι συνεχής, αφού στέλνουμε και λαμβάνουμε συνεχώς μηνύματα.

### 1.3 Βασικές αρχές επικοινωνίας

Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως: *«Η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ολοκληρώνεται με την εδραίωση κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα άτομο και μια ομάδα, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες».*

**Τρεις είναι οι βασικότεροι σκοποί της επικοινωνίας:**

1. Επίτευξη συντονισμένης δράσης
2. Διανομή πληροφορίας
3. Τρόπος έκφρασης συναισθημάτων

### Οι φάσεις της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας ξεκινά από έναν πομπό, ο οποίος κωδικοποιεί, δηλαδή μετατρέπει ένα μήνυμα σε ένα σύμβολο (π.χ. λέξεις). Το μήνυμα τότε αποστέλλεται και μεταφέρεται στον δέκτη (με διάφορα μέσα), το οποίο και ο δέκτης παραλαμβάνει. Ο δέκτης, αφού παραλάβει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί. Η αποκωδικοποίηση του μηνύματος αναφέρεται στην επεξεργασία της πληροφορίας από τον δέκτη, την οποία «φιλτράρει μέσα από τον δικό του εσωτερικό διάλογο, τις προσωπικές του στάσεις και προκαταλήψεις, τις προηγούμενες εμπειρίες του και τις πολιτιστικές του αξίες» (Κανδυλάκη, 2004, 73). Μέσω της ανατροφοδότησης, ο δέκτης προσπαθεί να δώσει μία απάντηση στον πομπό αναφορικά με το μήνυμα, το οποίο έχει λάβει. Με αυτό τον τρόπο ο πομπός μπορεί να αντιληφθεί εάν ο δέκτης έχει λάβει ή όχι το μήνυμα και κατά πόσο αυτό έχει διαστρεβλωθεί ή παρερμηνευθεί από τον δέκτη. Η ανατροφοδότηση συμβάλλει, άρα, στην αποτελεσματική επικοινωνία.

*«Η ανατροφοδότηση συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων που προέρχονται από τα εμπόδια στην επικοινωνία, ή από ανεπαρκή κωδικοποίηση του μηνύματος ή αποκωδικοποίηση ή λανθασμένη μεταφορά. Για παράδειγμα, ο Α στέλνει ένα μήνυμα στον Β και ο Β το δέχεται. Είναι, όμως, σίγουρο ότι ο Β εισέπραξε αυτό ακριβώς το μήνυμα που σκόπευε να στείλει ο Α;»*

Σε ό,τι αφορά την επικοινωνία, είναι, επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό και το γενικό πλαίσιο στο οποίο αυτή διαδραματίζεται.

Συγκεκριμένα, ο Verderber (1998, 29) αναφέρεται στις ακόλουθες τέσσερις μεταβλητές που αφορούν το γενικό πλαίσιο επικοινωνίας:

1. Το φυσικό περιβάλλον
2. Ιστορική
3. Ψυχολογική
4. Η κουλτούρα
5. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία

### 1.4 Η γλώσσα του σώματος

Οι περισσότεροι αποκαλούν «γλώσσα του σώματος» όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το νόημα και την πρόθεση της επικοινωνίας με τους άλλους τα οποία λαμβάνουμε από κάποιες χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου καθώς και από τη στάση του σώματος. Οτιδήποτε δηλαδή δεν συμπεριλαμβάνει λεκτική επικοινωνία.

Οι χειρονομίες έρχονται οργανωμένες σε «προτάσεις» και λένε συνεχώς την αλήθεια για τα συναισθήματα ή τη διάθεση του ατόμου. Το «διαισθητικό» άτομο μπορεί να «διαβάζει» τις σιωπηλές προτάσεις και να τις παραβάλλει με ακρίβεια, με τις προφορικές προτάσεις του άλλου ατόμου.

#### **Μέσα έκφρασης μη λεκτικών μηνυμάτων**

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μεταφορά ενός μη λεκτικού, όπως προαναφέραμε, είναι παρά πολλά (στάση σώματος, κεφάλι, εκφράσεις προσώπου, μάτια, χροιά στη φωνή, κίνηση χεριών, χειρονομίες, επαφή, κάτω άκρα κ.τ.λ.). Το ίδιο ισχύει και για τα μηνύματα που ποικίλουν ως προς το νόημά τους: δηλαδή να είναι μηνύματα ερωτικής φύσης ή ακόμα μηνύματα αντιφατικά σε σχέση με τα λόγια του ίδιου ατόμου, οπότε μπορούμε να συμπεράνουμε πότε κάποιος ψεύδεται.



Για την καλύτερη ερμηνεία τους θα τα απομονώσουμε ώστε να μπορέσουμε να αποδώσουμε πιο αποτελεσματικά τη σημασία τους. Επικοινωνία με την αφή. Η επαφή των ανθρώπων είναι σημαντικό στοιχείο στη μη λεκτική επικοινωνία και ξεκινάει από τα πρώτα βήματα του ανθρώπου στον πλανήτη αλλά και από τα πρώτα βήματα στη ζωή του.

Στην πραγματικότητα, η αίσθηση της αφής είναι η πρώτη από τις αισθήσεις που μπαίνει σε λειτουργία. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βρέφη αρχίζουν να επικοινωνούν πρώτα με την αφή και πιο έντονα ανάμεσα στους δεκατέσσερις μήνες και τα δύο χρόνια (Clay, 1977).

### **Άνθρωπος και επικοινωνία με την αφή**

Η ποιότητα της επαφής στους ενήλικες εξαρτάται από το φύλο του ατόμου, την ηλικία του, την προσωπικότητα και τη σχέση που έχουν τα άτομα μεταξύ τους.

Τα 23 μηνύματα αυτού του είδους μεταδίδουν στάσεις, όπως εξουσία, συμπάθεια, συμπόνια, κατανόηση κ.ά.

Οι λόγοι που οι άνθρωποι αγγίζουν ο ένας τον άλλον είναι οι εξής:

- Όταν δίνουν πληροφορίες ή συμβουλές περισσότερο από όταν τις ζητούν.
- Όταν δίνουν μία εντολή παρά όταν τη δέχονται.
- Όταν ζητούν μια χάρη παρά όταν πρέπει να την κάνουν.
- Όταν προσπαθούν να πείσουν κάποιον παρά όταν κάποιος άλλος προσπαθεί να τους πείσει για κάτι.
- Σε μια σοβαρή συζήτηση περισσότερο από ό,τι σε μια τυχαία.
- Σε ένα πάρτι παρά στη δουλειά.

- Όταν παρακινούν κάποιον παρά όταν παρακινούνται από κάποιον άλλον.
- Όταν δέχονται επίπονα μηνύματα παρά όταν τα μεταδίδουν.
- Όταν καλωσορίζουν ή αποχαιρετούν κάποιον.
- Σε τραγικές καταστάσεις για ένα άτομο (πένθος).

Είναι φανερό ότι η επαφή ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση – όσο πιο τραγική τόσο πιο μεγάλη πιθανότητα υπάρχει για φυσική επαφή. Οι άντρες ξεκινούν συνήθως μια φυσική επαφή σε μια «βαριά» ατμόσφαιρα. Οι γυναίκες τη χρησιμοποιούν σε περιπτώσεις που σχετίζονται με θέματα συναισθηματικού τύπου.

### 1.4.1 Εκφράσεις με τα χέρια

Κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας τα χέρια των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στη συζήτηση συμμετέχουν ενεργά μεταφέροντας το δικό τους μέρος του μηνύματος. Αυτές οι κινήσεις των χεριών είναι χαρακτηριστικές σε ορισμένες περιπτώσεις.

#### **Το σταύρωμα των χεριών πίσω από την πλάτη**

Το σταύρωμα των χεριών πίσω από την πλάτη αποτελεί χειρονομία που δηλώνει ισχύ. Στην πραγματικότητα, η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν τη χειρονομία αυτή δείγμα αναξιοπιστίας (όταν δεν μπορούμε να δούμε τι κάνουν τα χέρια του άλλου, γινόμαστε καχύποπτοι απέναντί του). Έτσι, εάν ο στόχος σας είναι να αυξήσετε την εμπιστοσύνη προς το άλλο άτομο σε οποιαδήποτε στιγμή, μην τοποθετείτε τα χέρια πίσω από την πλάτη σας. Μπορούμε να συναντήσουμε αυτή την κίνηση των χεριών σε πολλά επαγγέλματα – από διευθυντές

σχολείων, στρατιωτικούς, αστυνομικούς και άλλα άτομα τα οποία κατέχουν κάποιο είδος εξουσίας.

### **Το τρίψιμο των χεριών**

Το τρίψιμο των χεριών πραγματοποιείται από κάποιον που περιμένει να γίνει κάτι θετικό γι' αυτόν. Πολλές φορές η συγκεκριμένη κίνηση πραγματοποιείται από το άτομο όταν αυτό έχει κερδίσει κάποιο χρηματικό έπαθλο. Οι πωλητές διδάσκονται πως αν χρησιμοποιούν τη χειρονομία αυτή (τρίψιμο των χεριών) όταν περιγράφουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε επίδοξους πελάτες, θα πρέπει να προσέξουν το γρήγορο τρίψιμο αν δεν θέλουν να φέρουν τον πελάτη τους σε θέση άμυνας. Όταν ο ίδιος ο πελάτης τρίβει τα χέρια του και λέει στον πωλητή «Για να δούμε τι μας προσφέρεις!», αυτό είναι σημάδι ότι περιμένει να του επιδείξουν κάτι καλό και ότι πιθανότατα θα αγοράσει.

### **Η στάση των σφιγμένων χεριών**

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Nierenberg και Calero πάνω στη στάση των σφιγμένων χεριών, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως ενώ από τη μια θεωρείται χειρονομία αυτοπεποίθησης, γιατί τα άτομα που τη χρησιμοποιούν συνήθως χαμογελούν και ακούγονται ευτυχισμένοι, σε πολλές περιπτώσεις δηλώνει και απογοήτευση δείχνοντας ότι το άτομο αποκρύπτει αρνητική στάση. Η χειρονομία έχει τρεις δυνατές θέσεις: τα χέρια σφιγμένα, ν' ακουμπάνε πάνω στο γραφείο· πάνω στα γόνατα όταν κάποιος κάθεται· ή μπροστά από τον καρπό όταν στέκεται όρθιος.

Εκτός από αυτή τη σχέση διαπιστώθηκε επίσης ότι και το ύψος στο οποίο είναι σφιγμένα τα χέρια φανερώνει το μέγεθος της αρνητικής διάθεσης του ατόμου.

### **Το σταύρωμα των χεριών**

Η χειρονομία σταυρώματος των χεριών είναι μια παγκόσμια χειρονομία και δηλώνει την ίδια αμυντική ή αρνητική διάθεση σχεδόν παντού. Τη βλέπουμε συνήθως σε δημόσιες συναντήσεις, όταν ένα άτομο είναι ανάμεσα σε ξένους, επίσης σε καφετέριες και σε ασανσέρ ή οπουδήποτε αλλού οι άνθρωποι αισθάνονται αβέβαιοι και ανασφαλείς. Αν δείτε τον αγαπημένο σας να σας περιμένει με σταυρωμένα σφιχτά τα χέρια, ετοιμαστείτε για... θύελλα. Το σταύρωμα των χεριών σημαίνει ότι βρίσκεστε μπροστά σε έναν φραγμό.

### **Το σήμα της ανοιχτής παλάμης**

Πολλές φορές, όταν μιλάμε και επιθυμούμε να πείσουμε κάποιον για τα λεγόμενά μας, έχουμε την παλάμη ανοιχτή προς το μέρος του σε μια προσπάθεια να δείξουμε ότι δεν έχουμε τίποτα να κρύψουμε. Όπως το σκυλί σηκώνει το λαιμό του για να δείξει παράδοση, έτσι και ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τις παλάμες του για να περάσει το μήνυμα. Τα ειλικρινή άτομα, για παράδειγμα, θα κρατήσουν τη μία ή και τις δύο παλάμες ανοιχτές προς το μέρος του άλλου. Όταν ένα παιδί λέει ψέματα, προσπαθεί να κρύψει τις παλάμες πίσω από την πλάτη του. Το ίδιο και ένας άντρας που προσπαθεί να τα «μπαλώσει» στη γυναίκα του: θα βάλει τα χέρια στις τσέπες του ή θα σταυρώσει τις παλάμες του. Γι' αυτό και οι πωλητές έχουν εκπαιδευτεί να κοιτούν τους πελάτες στις παλάμες τους, για να καταλάβουν αν πρόκειται να βάλουν το χέρι στην τσέπη.

### **Οι κινήσεις του αντίχειρα**

Οι χειρονομίες αυτής της κατηγορίας είναι δευτερεύουσας σημασίας, με την έννοια ότι δεν μπορούν να σταθούν από μόνες τους αλλά ανήκουν σε ένα άλλο σύνολο κινήσεων και απλώς υποβοηθούν την κατάσταση. Αυτές οι χειρονομίες χρησιμοποιούνται για να δείξουν κυριαρχία, ανωτερότητα ή ακόμα και επιθετικότητα (Κομνηνάκης 1996).

Τρεις είναι οι βασικές θέσεις των χεριών σε μια χειραψία:

- Με την παλάμη προς τα κάτω (κυριαρχία)
- Με την παλάμη προς τα πάνω (υποταγή)
- Με την παλάμη κατακόρυφα (ισότητα)

### **Χειρονομίες σε σχέση με το πρόσωπο**

Οι χειρονομίες που σχετίζονται με το πρόσωπο μπορούν να μας αποκαλύψουν πολλές από τις σκέψεις του συνομιλητή και να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε πότε προσπαθεί να μας εξαπατήσει κάποιος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί αυτό των τριών σοφών μαϊμούδων που δεν θέλουν να ακούνε, να λένε και να βλέπουν κανένα κακό. Με τον ίδιο τρόπο και ο άνθρωπος, όταν βλέπει, λέει ή ακούει αναλήθειες ή κοροϊδίες, συχνά προσπαθεί να καλύψει αντίστοιχα τα μάτια, το στόμα ή τα αυτιά με τα χέρια του (Birdwhistel 1970).

### **Το σκέπασμα του στόματος**

Πρόκειται για χαρακτηριστική χειρονομία του παιδιού, συνήθως όταν έχει κάνει ζημιά ή αταξία και πλάθει μια φανταστική ιστορία την οποία λέει στους γονείς του για να μην το τιμωρήσουν. Καθώς



διηγείται την ιστορία, το παιδί σκεπάζει συχνά το στόμα με το χέρι του στην προσπάθειά του να αποκρύψει τα πραγματικά γεγονότα (Βρεττός 1999).

Η ίδια ακριβώς κίνηση προδίδει και τους ενήλικες αρκετές φορές, ενώ άλλοι, στην προσπάθειά τους να την αποφύγουν, συνήθως βήχουν.

### 1.4.2 Κινήσεις με τα πόδια

Οι κινήσεις με τα πόδια μπορεί να είναι το ίδιο χαρακτηριστικές με αυτές των χεριών (Βρεττός 1999). Υπάρχουν εκφράσεις και στάσεις των ποδιών που δηλώνουν ό,τι και αυτές των χεριών.

#### **Το σταύρωμα των ποδιών στο σχήμα του αριθμού τέσσερα**

Η στάση του σταυρώματος των ποδιών στο σχήμα του αριθμού τέσσερα δηλώνει την ύπαρξη ανταγωνιστικής ή ακόμη και μαχητικής διάθεσης από το άτομο που την εκτελεί.

Οι γυναίκες που φοράνε παντελόνια παίρνουν και αυτές τη στάση του αριθμού τέσσερα.

### 1.4.3 Εκφράσεις με το πρόσωπο

#### **Οι θέσεις του κεφαλιού**

Τρεις είναι οι βασικές θέσεις του κεφαλιού: το κεφάλι ψηλά, το κεφάλι να γέρνει προς το ένα μέρος, το κεφάλι να είναι κάτω.

Όταν το κεφάλι είναι ψηλά δηλώνουμε μια ουδέτερη στάση ως προς αυτό που ακούμε. Το κεφάλι παραμένει συνήθως ακίνητο και μπορεί κάπου κάπου να κάνει μικρά νεύματα. Όταν το κεφάλι γέρνει προς το ένα μέρος δηλώνουμε ενδιαφέρον για κάτι που

ακούμε ή βλέπουμε. Όταν το κεφάλι είναι κάτω δηλώνουμε αρνητική ή ακόμη και επικριτική διάθεση απέναντι στο άτομο που μιλάει.

### **Τα δύο χέρια πίσω από το κεφάλι**

Αυτή η χειρονομία είναι χαρακτηριστική σε λογιστές, δικηγόρους, διευθυντές πωλήσεων, διευθυντές τραπεζών και γενικά σε ανθρώπους που νιώθουν αυτοπεποίθηση ή ανωτερότητα. Το άτομο αυτό εκπέμπει σιγουριά για τις δυνατότητές του και νομίζει ότι γνωρίζει τα πάντα, στάση που μπορεί να προκαλέσει εκνευρισμό στο οικείο περιβάλλον του.

### **Η κίνηση του κεφαλιού αρχικά προς τα πάνω και έπειτα προς τα κάτω**

Πρόκειται για κίνηση που υποδηλώνει κατάφαση ή επιδοκιμασία, ενώ αντίθετα η κίνηση αρχικά προς τα αριστερά και έπειτα προς τα δεξιά παραπέμπει σε άρνηση ή αποδοκιμασία. Όταν μας κάνουν μια ερώτηση στην οποία περιμένουν άμεση απάντηση και εμείς θέλουμε να απαντήσουμε αρνητικά, συνήθως χρησιμοποιούμε το κεφάλι μας. Η κίνηση του κεφαλιού δεξιά και αριστερά δηλώνει άρνηση οπουδήποτε στον κόσμο και αν τη χρησιμοποιήσουμε. Αντίθετα, αν η απάντηση μας είναι θετική, τότε η κίνηση που θα κάνουμε θα είναι μια ελαφριά κίνηση του κεφαλιού προς τα κάτω και αυτή η χειρονομία σημαίνει το ίδιο σε όλα τα μέρη του πλανήτη.

### **Κατηγοριοποίηση εκφράσεων προσώπου**

Είναι το πιο εκφραστικό μέρος του σώματος, με το 80% των μη λεκτικών μηνυμάτων να μεταδίδονται από το πρόσωπο και το τρίγωνο μέτωπο /φρύδια - μάτια - μύτη/στόμα.

### **Εκφράσεις και συναισθήματα**

Οι εκφράσεις του προσώπου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Ενδιαφέρον-έξαψη
- Ευτυχία-χαρά

Επίσης εμφανίζονται ρυτίδες στις εξωτερικές άκρες των ματιών, όταν δηλώνεται:

- Έκπληξη
- Θλίψη - οδύνη
- Φόβος
- Ντροπή
- Δυσaréσκεια
- Θυμός

## **1.5 Βασικές δεξιότητες επικοινωνίας**

### **(i) Ανοικτές – Κλειστές ερωτήσεις**

Οι ανοικτές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να εκφραστεί πιο ελεύθερα και να μοιραστεί περισσότερες πληροφορίες, ιδιαίτερα αναφορικά με τις σκέψεις και τα συναισθήματά του (Trevithick, 2005).

### **(ii) Προσεκτική ακρόαση / παρακολούθηση**

Η βασικότερη δεξιότητα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας και της παροχής βοήθειας είναι η ικανότητά μας να ακούμε με προσοχή τον άλλον (Ivey, Gluckstern & Ivey, 1996).

Συγκεκριμένα, η προσεκτική ακρόαση αναφέρεται «στην πολιτισμικά-κοινωνικά αρμόζουσα λεκτική και μη-λεκτική συμπεριφορά του ακροατή», η οποία δείχνει στον ομιλητή ότι πραγματικά βρίσκεσαι μαζί του και ότι ενδιαφέρεσαι να ακούσεις αυτά που έχει να πει. Εκτός από τη θεραπευτική αξία που έχει η εν λόγω δεξιότητα, παράλληλα συμβάλλει στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης του ομιλητή, διότι αντιλαμβάνεται το γνήσιο ενδιαφέρον του ακροατή για όσα έχει να εκφράσει.

### **(iii) Ενεργητική ακρόαση**

Η επόμενη φάση στη διαδικασία της ακρόασης είναι η κατανόηση αυτών που ακούσαμε. Συγκεκριμένα, η κατανόηση «απευθύνεται στην ικανότητα αποκωδικοποίησης ενός μηνύματος, προσδίδοντας σωστά νόημα σ' αυτό».

Η ενεργητική ακρόαση απαιτεί μια λεκτική, συνήθως προφορική αλληλεπίδραση με τον ομιλητή, βασισμένη στην προσεκτική παρακολούθηση όσων λέει το άτομο και όσων το άτομο εκφράζει μέσα από τη μη λεκτική του επικοινωνία. Η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει συγκεκριμένες τεχνικές για να επιβεβαιώσετε στον ομιλητή ότι έχετε κατανοήσει αυτά που σας είπε.

Δύο τέτοιες δεξιότητες είναι η παράφραση και η αντανάκλαση συναισθήματος.

### **(iv) Παράφραση**

Μέσα από την παράφραση ο ακροατής επαναδιατυπώνει και ανατροφοδοτεί το άτομο-ομιλητή με την ουσία των πληροφοριών που έχει δώσει.

Για να είναι επιτυχημένη η παράφραση θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μην επαναλαμβάνουμε τα λόγια του ομιλητή, αλλά να εντοπίζουμε την ουσία όσων είπε και με δικά μας λόγια να του τα μεταφέρουμε πίσω. Η παράφραση είναι χρήσιμη για να αντιληφθούμε εάν έχουμε καταλάβει σωστά αυτά που μόλις ακούσαμε (ότι δεν έχουμε παρερμηνεύσει δηλαδή μία πληροφορία), αλλά και για να αισθανθεί ο ομιλητής ότι τον ακούμε πραγματικά συμβάλλοντας στη δημιουργία μιας θετικής σχέσης.

### **(v) Αντανάκλαση συναισθήματος**

Η αντανάκλαση συναισθήματος –σε αντίθεση με την παράφραση, που χρησιμοποιείται για να αποδώσει στο άτομο το περιεχόμενο των όσων είπε– χρησιμοποιείται για να «αντανακλάσει τα συναισθηματικά στοιχεία που ενυπάρχουν στις εκφράσεις του ομιλητή». Μέσω της χρήσης αυτής της δεξιότητας ανατροφοδοτούμε τον συνομιλητή μας με τα συναισθηματικά στοιχεία που εμπεριέχονται στα λόγια του, κι έτσι τον βοηθάμε να συνειδητοποιήσει όσα αισθάνεται.

Ταυτόχρονα, του δείχνουμε ότι τον αποδεχόμαστε, ότι δεν τον κρίνουμε και δεν προσπαθούμε να μειώσουμε αυτά που νιώθει.

### **(vi) Ενσυναίσθηση (empathy)**

Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητά μας να κατανοούμε την κατάσταση την οποία βιώνει ο άλλος, να βάζουμε δηλαδή τον

εαυτό μας στη θέση του άλλου. Συχνά η ενσυναίσθηση αναφέρεται και ως συναισθηματική ταύτιση.

### **1.6 Μορφές και είδη επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση**

Οι μορφές επικοινωνίας που οφείλει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται από τους εκάστοτε στόχους της επιχείρησης. Ωστόσο είναι σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες από μία μορφές επικοινωνίας, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη, οι παραλείψεις ή οι αδυναμίες της κάθε μορφής. Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

#### **Η τυπική και άτυπη επικοινωνία**

Τυπική είναι η μορφή που έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας.

Αντίθετα, η άτυπη μορφή σημαίνει πως οι πληροφορίες και τα μηνύματα δεν ακολουθούν σαφείς διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ κάθε ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες της εταιρείας.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο, χρησιμοποιούνται ευρέως και οι δύο μορφές. Σύμφωνα με τον παραπάνω διαχωρισμό, υποστηρίζεται



η ύπαρξη δύο ξεχωριστών και αλληλοεπιδρώντων συστημάτων επικοινωνίας σε κάθε επιχείρηση: του εξωτερικού, το οποίο ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα και μπορεί να χαρακτηριστεί ως «γραφειοκρατικό», και του εσωτερικού, ανεπίσημου δικτύου πληροφόρησης το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας σε κάθε επιχείρηση.

### **Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της**

Ως «κάθετη επικοινωνία» ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης.

Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Διακρίνεται σε καθοδική επικοινωνία, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα· και σε ανοδική επικοινωνία, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανωτέρους τους.

Στην καθοδική, η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή τον δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους σχετικά με τον εαυτό ή τη δουλειά τους, την πολιτική του οργανισμού, τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν.

Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε, κατά κανόνα, η επικοινωνία πραγματοποιείται διαμέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας,



δηλαδή διαμέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω.

Από την άλλη, η ανοδική επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση και πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Η ανοδική επικοινωνία έχει ως σκοπό την ενημέρωση και την παρουσίαση προτάσεων που προέρχονται από τους υφισταμένους, απευθύνονται προς τους προϊσταμένους και προσφέρει ανάδραση.

**Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων.**

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κ.λπ.). Αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης.

Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

- Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κ.λπ.)
- Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κ.λπ.)
- Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων

Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρείες, τις τράπεζες κ.λπ. Οι βασικότεροι τρόποι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι μέσω τηλεφώνου και μέσω e-mail.

### 1.7 Η επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση

Η επικοινωνία (οριζόντια και διαγώνια) μέσα στη διοικητική ομάδα έχει μεγάλη σημασία, γιατί αποτελεί προϋπόθεση για την επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης.

Όμως, όπως η φωτογραφία δεν μπορεί να είναι καθαρότερη από το αρνητικό από το οποίο εκτυπώθηκε, έτσι και οι Διευθυντές δεν μπορούν να μεταδώσουν καθαρότερα απ' ό,τι οι ίδιοι καταλαβαίνουν.

Το γεγονός ότι το εύρος επιρροής της είναι, τυπικά τουλάχιστον, πολύ μεγαλύτερο από αυτό των υπόλοιπων υπαλλήλων κάνει αυτή τη μορφή επικοινωνίας ιδιαίτερα σημαντική. Έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι μεγαλύτερες απώλειες στην επικοινωνία – περίπου τα 3/4 της συνολικής απώλειας – γίνονται μέσα στη διοικητική ομάδα.

Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αν η επικοινωνία σε αυτά τα επίπεδα δε λειτουργεί σωστά, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να μη λειτουργεί σωστά και στο επίπεδο των απλών υπαλλήλων.

Για να εξασφαλιστεί, αλλά και για να έχει θετικά αποτελέσματα η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο, οι παρακάτω ενέργειες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες:

**Κατάρτιση Ρεαλιστικών Οργανογραμμάτων.** Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει την επίσημη και την ανεπίσημη επιχειρησιακή δομή και τις σχέσεις εξουσίας, όπως αυτές υπάρχουν.

**Κατάρτιση Περιγραφής Θέσεων.** Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι αρμοδιότητες/υπευθυνότητες κάθε θέσης, να καθορισθεί η δικαιοδοσία του κατόχου κάθε θέσης, και τα κανάλια επικοινωνίας (οριζόντια, κάθετα) που πρέπει να ακολουθούνται.

**Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων.** Θα πρέπει να εξασφαλιστεί η καταλληλότητα, ουσιαστική και τυπική, του κατόχου κάθε θέσης και να οριστεί ο ρυθμός αλλαγής των κατόχων.

**Οργάνωση Κοινών Διατμηματικών Εργασιών.** Σε αυτές τις ομάδες εργασίας θα πρέπει να συμμετέχουν τόσο οι Διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων.

**Αποθάρρυνση Αυταρχισμού και Διατμηματικών Τριβών.** Θα πρέπει να αποφεύγεται η ευνοιοκρατία μεταξύ των τμημάτων και να καθορίζονται ομοιόμορφα οι στόχοι και οι προσδοκίες για τα διάφορα τμήματα. Οι παραπάνω ενέργειες τοποθετούν την οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών σε ένα ελεγχόμενο πλαίσιο, όπου το ανεπίσημο παίρνει επίσημο χαρακτήρα και προωθείται η άμεση συνεργασία και ο αποδοτικός συντονισμός των εργασιών μιας επιχείρησης. Μια επιπλέον προσπάθεια, που σε ορισμένες επιχειρήσεις θεωρείται απαραίτητη, είναι η λειτουργία εστιατορίου, καφετέριας ή αίθουσας συναντήσεων/αναψυχής για στελέχη, που προωθούν αυτό το είδος επικοινωνίας.

**Ομαδική Επικοινωνία στο χώρο Εργασίας.** Κάθε οργάνωση προσδιορίζεται ως ένα Σύστημα, το οποίο αποτελείται από

υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα, δηλαδή τα τμήματα, οι ομάδες εργασιών κτλ., αποτελούν ομάδες. Η επιτυχία του συνολικού συστήματος εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των υποσυστημάτων, και συνεπώς από την αποτελεσματική επικοινωνιακή ροή εντός των οργανωτικών ομάδων. Η ομαδική επικοινωνία αποτελεί μορφή επικοινωνίας μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού ατόμων, τα οποία διαχωρίζονται σε ομάδες (έως δέκα) και οι οποίες πάλι διαχωρίζονται σε μικρότερες ομάδες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Μέσω της επικοινωνίας προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας (οριοθέτηση, συνοχή, ομαδική συνείδηση, τύποι, συνέπεια κτλ.). Έτσι, η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη κάθε ενδοεπιχειρησιακής ομάδας.

### ◀ Σύνοψη ▶

Στη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα μάθατε για την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο δημιουργίας, εξέλιξης και επιτυχίας των επιχειρήσεων, τα στοιχεία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, τις Αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας, τη σωστή ακρόαση, την πρακτική Επικοινωνία και τα συνηθισμένα λάθη κατά την Επικοινωνία.

### 1.8 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Ο όρος κουλτούρα σημαίνει καλλιέργεια.  
 Σωστό       Λάθος
2. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας πρωτοεμφανίστηκε στην Αμερική τη δεκαετία του 1990.  
 Σωστό       Λάθος
3. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το ίδιο με το κλίμα μιας επιχείρησης.  
 Σωστό       Λάθος
4. Η εσωτερική λειτουργία ενός οργανισμού αναφέρεται στην κοινή ταυτότητα των εργαζομένων.  
 Σωστό       Λάθος
5. Η διαμόρφωση μιας ισχυρής ή μιας αδύναμης κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό εξαρτάται και από το κοινωνικό περιβάλλον.  
 Σωστό       Λάθος
6. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω της εκπομπής και λήψης μηνυμάτων  
 Σωστό       Λάθος
7. Σε ό,τι αφορά την επικοινωνία, δεν είναι σημαντικό το γενικό πλαίσιο στο οποίο αυτή διαδραματίζεται.  
 Σωστό       Λάθος
8. Το τρίψιμο των χεριών πραγματοποιείται από κάποιον που περιμένει να γίνει κάτι αρνητικό γι' αυτόν.  
 Σωστό       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

9. Οι ανοικτές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να εκφραστεί πιο ελεύθερα και να μοιραστεί περισσότερες πληροφορίες, ιδιαίτερα αναφορικά με τις σκέψεις και τα συναισθήματά του.

Σωστό       Λάθος

10. Αν η επικοινωνία σε επίπεδο διοίκησης δε λειτουργεί σωστά, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να λειτουργεί σωστά στο επίπεδο των απλών υπαλλήλων.

Σωστό       Λάθος

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Σ, 2-Λ, 3-Λ, 4-Σ, 5-Σ, 6-Σ, 7-Λ, 8-Λ, 9-Σ, 10-Λ



# 2 Εισαγωγή στις βασικές έννοιες του εμπορίου

### ◀ Σκοπός ▶

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ και οι επικρατέστεροι ορισμοί του στην Ακαδημαϊκή και Επιχειρηματική κοινότητα. Θα εξεταστεί η εφαρμογή του μάρκετινγκ σε διαφορετικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, ανάλογα με το αντικείμενο λειτουργίας τους, και θα γίνει σαφές ότι ο Πελατοκεντρισμός και η ικανοποίηση του πελάτη είναι η βασικότερη έννοια του σύγχρονου μάρκετινγκ. Κατόπιν θα εξεταστεί η έννοια και οι λειτουργίες της Διοίκησης Μάρκετινγκ (Marketing Management) και θα συζητηθούν οι ενέργειες σχεδιασμού του πλάνου μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού πλάνου στις σημερινές επιχειρήσεις. Τέλος, θα εξετάσουμε τις βασικές αρχές του εξαγωγικού εμπορίου, τις μεθόδους διείσδυσης σε αγορές του εξωτερικού και τη σημασία των εξαγωγών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να:

- αναλύσετε τη θεμελιώδη σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης κάθε επιχείρησης ώστε να υπάρξει ικανοποίηση των πελατών της,
- γνωρίζετε τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Μάρκετινγκ,
- περιγράψετε τις ενέργειες διαμόρφωσης του πλάνου μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού πλάνου,

- εφαρμόσετε τις αναλύσεις SWOT και PESTEL, που αποτελούν στρατηγικά εργαλεία του Μάρκετινγκ,
- γνωρίζετε τις βασικές αρχές του εξαγωγικού εμπορίου.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Μάρκετινγκ
- Μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων
- Μάρκετινγκ υπηρεσιών
- Μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων
- Πελατοκεντρισμός
- Πλάνο Μάρκετινγκ
- Ανάλυση SWOT
- Ανάλυση PESTEL
- Ανταγωνισμός
- Επιχειρηματικό πλάνο (Business plan)
- Δασμοί
- - Συναλλαγματική Ισοτιμία (Exchange rate)

## 2.1 Εφαρμογή του Μάρκετινγκ

### 2.1.1 Μάρκετινγκ καταναλωτικών προϊόντων

Το μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων στοχεύει στους αγοραστές καταναλωτικών υλικών αγαθών, είτε πρόκειται για προϊόντα ευρείας κατανάλωσης (π.χ. τρόφιμα του σουπερμάρκετ) είτε πρόκειται για διαρκή προϊόντα (π.χ. αυτοκίνητα, μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές).

### 2.1.2 Μάρκετινγκ υπηρεσιών

Σε γενικές γραμμές το μάρκετινγκ των υπηρεσιών, όπως οι τραπεζικές ή οι τουριστικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες εστίασης, οι ασφάλειες ζωής κτλ., διέπεται από τις ίδιες αρχές με το Μάρκετινγκ των προϊόντων. Ωστόσο, παρουσιάζει ορισμένες διακριτές ιδιαιτερότητες που οφείλονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών των υπηρεσιών (π.χ. αϋλότητα) και τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα.

### 2.1.3 Μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων

Το μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων στοχεύει στην ικανοποίηση των αγοραστικών απαιτήσεων και αναγκών των επιχειρήσεων και των οργανισμών, μέσω των «λύσεων» που προσφέρει η «επιχείρηση-προμηθευτής» στην «επιχείρηση-αγοραστή».

## 2.2 Ο πελατοκεντρισμός ως η βασικότερη έννοια του σύγχρονου μάρκετινγκ

### 2.2.1 Ο προσανατολισμός στον πελάτη

Είναι εμφανές ότι οι ενέργειες κάθε εργαζομένου στην εκάστοτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως τμήματος και ιεραρχικού επιπέδου, θα πρέπει να αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και στη διατήρηση των πελατών που η επιχείρηση ήδη έχει. Αυτό θα πρέπει να αποτελεί επιχειρησιακή φιλοσοφία και πρακτική σε κάθε σύγχρονο εμπορικό οργανισμό:

ο πελάτης ως επίκεντρο & το Μάρκετινγκ ως λειτουργία «ολοκλήρωσης», δηλαδή ως «γέφυρα» της επιχείρησης με τον πελάτη.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη:

- χαρακτηρίζεται από την πεποίθηση και την αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης ότι ο πελάτης είναι το κέντρο κάθε δραστηριότητας.
- αναγνωρίζει ότι για την εταιρεία οι πελάτες είναι ετερογενείς αναφορικά με τις ανάγκες τους και την αξία τους και αντανακλά ετοιμότητα για να μεταχειριστεί διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικό τρόπο,
- θεωρεί ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί μία μακροχρόνια οπτική των εσόδων από τους πελάτες.

## 2.3 Ο σχεδιασμός του πλάνου Μάρκετινγκ

### 2.3.1 Το πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing plan)

Οι ενέργειες της Διοίκησης Μάρκετινγκ κατά τη διαμόρφωση του πλάνου Μάρκετινγκ είναι σε γενικές γραμμές ίδιες, ανεξάρτητα εάν ο σχεδιασμός αφορά καταναλωτικά προϊόντα, υπηρεσίες ή βιομηχανικά προϊόντα, και είναι οι ακόλουθες:

1. Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης, όπου περιλαμβάνονται:
  - η ανάλυση της αγοράς και του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση,
  - η ανάλυση SWOT, δηλαδή η αξιολόγηση της επιχείρησης, των δυνάμεων και των αδυναμιών της και η πρόβλεψη ευκαιριών και απειλών,

- η ανάλυση PESTEL, δηλαδή η εκτίμηση των παραγόντων του περιβάλλοντος (πολιτικοί, οικονομικοί, πολιτιστικοί/κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί παράγοντες),
  - η ανάλυση του ανταγωνισμού της επιχείρησης,
  - η ανάλυση των καταναλωτών, συχνά μέσω της έρευνας μάρκετινγκ.
2. Ο καθορισμός των στόχων μάρκετινγκ, δηλαδή των αποτελεσμάτων που πρέπει να προκύψουν από το σχέδιο μάρκετινγκ.
  3. Ο καθορισμός του προϋπολογισμού μάρκετινγκ.
  4. Η χάραξη της στρατηγικής μάρκετινγκ, όπου περιλαμβάνονται:
    - η τμηματοποίηση της αγοράς,
    - η επιλογή της αγοράς-στόχου,
    - η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά,
    - η ολοκληρωμένη σύνθεση του Μείγματος Μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προβολή, διανομή),
    - το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
  5. Ο προσδιορισμός των τακτικών μάρκετινγκ, δηλαδή των συγκεκριμένων ενεργειών μάρκετινγκ που θα υλοποιηθούν.
  6. Ο καθορισμός του χρονοδιαγράμματος των ενεργειών μάρκετινγκ.
  7. Η εκτέλεση και η εφαρμογή των στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ.

8. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητάς του σχεδίου μάρκετινγκ, δηλαδή η αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

### 2.3.2 Η ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, οργανισμού ή χώρας, όπως για παράδειγμα στο εξαγωγικό εμπόριο όπου μπορεί να εφαρμοστεί ως εργαλείο αξιολόγησης της χώρας εξαγωγής. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα (Weaknesses) σημεία της υπό μελέτη επιχείρησης ή χώρας καθώς και οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ή της χώρας) καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία, τοποθεσία χώρας, σύνθεση πληθυσμού, φυσικοί πόροι κτλ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ή της χώρας) οι οποίες θα πρέπει να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, ασταθές πολιτικό περιβάλλον, αύξηση φορολογίας, νομικό πλαίσιο, κτλ.). Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης (ή χώρας) είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί και νομικοί.



Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT πρέπει να απαντηθούν για κάποια επιχείρηση ή χώρα, με όσο το δυνατόν πιο ορθολογικό και συγκεκριμένο τρόπο, τα ακόλουθα ερωτήματα:

### **Δυνάμεις:**

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης (ή της χώρας);
- Ποιο είναι το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρείται ως ενδογενής δύναμη της χώρας;

### **Αδυναμίες:**

- Τι δεν γίνεται καλά;
- Πού υστερεί η επιχείρηση (ή η χώρα);
- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού;
- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί ή να αποφευχθεί;
- Τι θεωρείται ως ενδογενής αδυναμία της χώρας;

### **Ευκαιρίες:**

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες συνθήκες είναι προς όφελος της επιχείρησης (ή τη χώρας);
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την επιχείρηση (ή τη χώρα);

### **Απειλές:**

- Ποια εμπόδια υπάρχουν;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;

- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές ή νομικοί περιορισμοί;
- Οι τεχνολογικές ή πολιτικές αλλαγές απειλούν την υφιστάμενη οικονομία της χώρας;
- Υπάρχουν εξωγενή χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

### 2.3.3 Η ανάλυση PESTEL

Η Ανάλυση PESTEL είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την παρακολούθηση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Η ανάλυση PESTEL διερευνά:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
- Τα Περιβαλλοντικά θέματα (Environmental)
- Το Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο (Legal)

Στο **Πολιτικό περιβάλλον** εμπίπτουν η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης, που μπορούν να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν τη λειτουργία μίας επιχείρησης στη χώρα-έδρα της ή στις χώρες στις οποίες εξάγει τα προϊόντα της. Εδώ εξετάζονται και αναλύονται θέματα όπως:

- Σταθερότητα πολιτικού συστήματος
- Πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου, ελευθερίες, περιορισμοί ή απαγορεύσεις, ελεγκτικοί μηχανισμοί
- Εργατικοί νόμοι και εργασιακές σχέσεις

- Σύστημα φορολόγησης
- Κυβερνητικές πολιτικές για την εμπορική προβολή και τον εμπορικό ανταγωνισμό
- Συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες
- Κυβερνητικές επιλογές σε θέματα υγείας, παιδείας, άμυνας, δομών του κράτους κ.ά. που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα.

Το **Οικονομικό περιβάλλον** αναφέρεται στην οικονομική ζωή της εκάστοτε χώρας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι:

- Επιτόκια δανεισμού
- Ύψος πληθωρισμού
- Νομισματικές ισοτιμίες
- Επίπεδα απασχόλησης & ανεργία

Οι ανωτέρω παράγοντες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο πώς λειτουργούν και παίρνουν τις αποφάσεις τους οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου και συνεπώς τον βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να μεγαλώσει και να επεκταθεί, ενώ είναι εμφανές ότι οι ισοτιμίες των νομισμάτων έχουν αντίκτυπο στο κόστος των προϊόντων που εξάγονται.

Στο **Κοινωνικό περιβάλλον** μελετάται η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης χώρας ή κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα στοιχεία που σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη συγκεκριμένη κοινωνία. Εδώ εξετάζονται και αναλύονται θέματα όπως:

- Κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες

- Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
- Ευαίσθησιες σε θέματα υγείας, ασφάλειας, κοινωνικής πρόνοιας
- Αντιλήψεις για τα τοπικά και τα εισαγόμενα προϊόντα
- Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- Μέσος όρος ελεύθερου χρόνου
- Προσδόκιμος μέσος όρος ζωής
- Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης
- Ενδιαφέρον κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά θέματα

Το **Τεχνολογικό περιβάλλον** έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Οι καινοτομίες, τα τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα. Εδώ αναλύονται:

- Τεχνολογικές αλλαγές και αυτοματισμοί (π.χ. ρομποτική)
- Τεχνολογίες που οδηγούν σε προϊόντα μικρότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
- Τεχνολογίες που εξασφαλίζουν πιο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
- Τεχνολογίες που «ανοίγουν» νέα κανάλια διανομής.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να δημιουργήσουν νέες συνθήκες στην αγορά, όπως έχει συμβεί με τη ραγδαία ανάπτυξη των smart phones και του mobile internet.

Αναφορικά με τα **Περιβαλλοντικά θέματα** μελετάται πώς ο καιρός, το κλίμα και οι κλιματικές αλλαγές επηρεάζουν πολλούς ετερόκλητους επιχειρηματικούς κλάδους, λόγω χάρη τον τουρισμό και τις καλλιέργειες. Επιπλέον, η αυξανόμενη

ενημέρωση του πληθυσμού για τις πιθανές επιπτώσεις εξαιτίας των κλιματολογικών συνθηκών έχουν αντίκτυπο τόσο στον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν όσο και στα προϊόντα που προσφέρουν.

Αναφορικά με το **Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο** αναλύονται θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την Προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για τη μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

### 2.3.4 Το Επιχειρηματικό Πλάνο (Business Plan)

Ως «Επιχειρηματικό Πλάνο» (Business Plan) ορίζεται ο λεπτομερής σχεδιασμός και η προσεκτική οργάνωση των ενεργειών για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας. Η ύπαρξη ενός σοβαρού, άρτιου και ρεαλιστικού (βιώσιμου) επιχειρηματικού πλάνου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση οποιασδήποτε επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Το επιχειρηματικό πλάνο:

- Είναι στην ουσία η ιδέα «κτισμένη» στο χαρτί
- Χαρτογραφεί την πορεία προς την υλοποίηση της ιδέας
- Εντοπίζει τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν (προϊόν, ανάλυση αγοράς, έσοδα, έξοδα)
- Βοηθάει στην καταγραφή των σημαντικότερων κινδύνων και στη συμπερίληψη των ιδιαιτεροτήτων του συγκεκριμένου πεδίου στο οποίο ο επιχειρηματίας θα δραστηριοποιηθεί.

Το επιχειρηματικό πλάνο είναι απαραίτητο να συνταχθεί για να:

- εξασφαλισθεί χρηματοδότηση,
- γίνει κατανοητή η επιχείρηση/δραστηριότητα στους πελάτες και στους προμηθευτές,
- προσελκυσθούν άνθρωποι-κλειδιά/στελέχη,
- απαντηθούν τα παρακάτω βασικά ερωτήματα:
  - › Ποιοι είναι οι πελάτες;
  - › Γιατί θα αγοράσουν το νέο προϊόν/υπηρεσία;
  - › Πόσο θα δεχθούν να πληρώσουν;
  - › Πώς θα παραχθεί και θα διανεμηθεί το προϊόν/υπηρεσία;
  - › Τι πόροι (ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί) είναι απαραίτητοι;
  - › Πώς το νέο προϊόν/υπηρεσία θα δημιουργήσει αξία και έσοδα;

Το ενδεικτικό περιεχόμενο ενός Επιχειρηματικού Πλάνου είναι το ακόλουθο:

- Περιγραφή της επιχείρησης.
- Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) για τη νέα δραστηριότητα.
- Διοίκηση & Λειτουργική Διαχείριση (Management Plan), ανάλογα με τις ανάγκες της νέας δραστηριότητας.
- Οικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική κατάσταση.
  - › Διάρθρωση χρηματοδότησης της νέας δραστηριότητας
  - › Προϋπολογισμός έναρξης λειτουργίας
  - › Προϋπολογισμός ταμειακής ροής



Το επιχειρηματικό πλάνο εκπονείται πριν από την έναρξη της νέας δραστηριότητας της επιχείρησης, καλύπτει μια μελλοντική περίοδο τριών έως πέντε ετών και ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν πραγματοποιούνται δραστικές αλλαγές στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι οποίες απαιτούν αναθεώρηση των υποθέσεων που λαμβάνονται υπόψη.

## 2.4 Πλάνο εξαγωγικού εμπορίου

### 2.4.1 Εισαγωγή στο εξαγωγικό εμπόριο

Ως «εξαγωγή» θεωρείται η πώληση και η αποστολή στο εξωτερικό εγχώριων ή μεταποιημένων εμπορευμάτων και η αντίστοιχη εισαγωγή συναλλάγματος, μετά την τήρηση τελωνειακών, τραπεζικών ή άλλων διατυπώσεων και διαδικασιών. Η διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οπότε άνοιξαν οι αγορές των ανατολικών χωρών, και έλαβε διαστάσεις που πριν από μερικά χρόνια ήταν αδιανόητες. Η έξοδος των ελληνικών επιχειρήσεων από τα σύνορα και την περιορισμένη ελληνική αγορά, η οποία προσέλαβε μαζικό χαρακτήρα τα τελευταία χρόνια, άρχισε πρώτα από τις εξαγωγές αγαθών και κατόπιν επεκτάθηκε και στην εξαγωγή της ίδιας της παραγωγής με τη μόνιμη εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό.

Για να επιτύχει μια επιχείρηση στο εξαγωγικό εμπόριο πρέπει:

- να έχει διεθνές όραμα (global vision),
- να αναγνωρίζει και να αντιδράει ανάλογα σε διεθνείς ευκαιρίες μάρκετινγκ

- να αξιολογεί σωστά τις απειλές από ανταγωνιστές του εξωτερικού,
- να κάνει χρήση διεθνών δικτύων διανομής ή παραγωγής.

Δραστηριότητες εξαγωγικού εμπορίου ασκούν με επιτυχία πολλές ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για την επιτυχή εξαγωγική δραστηριότητα απαιτείται μια σειρά στρατηγικών κινήσεων:

- Διασύνδεση των εξαγωγών με την ανάπτυξη, τις επενδύσεις και την τεχνολογική αναβάθμιση της παραγωγής.
- Δημιουργία εξαγωγικής ταυτότητας για τα ελληνικά προϊόντα και βελτίωση της εικόνας τους στις διεθνείς αγορές.
- Διεύρυνση της εξαγωγικής βάσης.
- Συνεργασία με ειδικευμένους επαγγελματίες και Οργανισμούς στις αγορές προτεραιότητας για την κατάστρωση της στρατηγικής και για την υποβοήθηση με τακτικές κινήσεις και με βάση ετήσια προγράμματα δραστηριότητας της βελτίωσης των ελληνικών εξαγωγών στις αγορές αυτές.
- Δημιουργία βασικών πληροφοριακών στοιχείων για τον εντοπισμό νέων αγορών.

### 2.4.2 Διείσδυση σε ξένες αγορές

Η απόφαση για τη μέθοδο διείσδυσης στις αγορές-στόχους του εξωτερικού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες:

- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων της επιχείρησης στις αγορές του εξωτερικού και τους πιθανούς κινδύνους.
- Τη χρηματοοικονομική δυναμική της επιχείρησης.
- Τους περιορισμούς και τα εμπόδια που πιθανόν να συναντήσει η επιχείρηση στην προσπάθειά της.
- Το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα εξαχθεί.
- Τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς του εξωτερικού.

Σε γενικές γραμμές, οι μέθοδοι εισαγωγής ενός προϊόντος σε μια αγορά του εξωτερικού είναι:

1. Άμεσες εξαγωγές (ή απευθείας εξαγωγές)
2. Έμμεσες εξαγωγές, μέσω τρίτων
3. Σύναψη στρατηγικής συνεργασίας με επιχειρήσεις του εξωτερικού

Η βασική διαφορά μεταξύ του άμεσου και του έμμεσου τρόπου εξαγωγών αναφέρεται στο βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης στην εξαγωγική διαδικασία.

**1.** Οι άμεσες εξαγωγές αφορούν την πώληση των προϊόντων από την επιχείρηση απευθείας στον τελικό πελάτη. Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η εξασφάλιση μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους χάρη στην απουσία ενδιάμεσων, η δυνατότητα καθορισμού χαμηλών τιμών και η άμεση επαφή και γνώση των τελικών πελατών/ καταναλωτών των προϊόντων της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, που εντοπίζονται στην αναγκαιότητα να έχει η επιχείρηση άριστη γνώση της αγοράς του εξωτερικού, ενώ η

αναγνωρισιμότητα του προϊόντος και της επιχείρησης επιτυγχάνεται με πιο αργούς ρυθμούς.

**2.** Οι έμμεσες εξαγωγές μέσω τρίτων αφορούν την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης μέσω κάποιου ενδιάμεσου, που μπορεί να είναι χονδρέμπορος, διανομέας ή αντιπρόσωπος.

Οι διανομείς αγοράζουν τα προϊόντα και τα μεταπωλούν σε πελάτες της αγοράς του εξωτερικού. Συνήθως καθορίζουν οι ίδιοι τις τιμές πώλησης και αναλαμβάνουν την παρακολούθηση της πορείας του προϊόντος στην αγορά. Το μειονέκτημα της πώλησης μέσω διανομέων έγκειται στη μείωση του περιθωρίου κέρδους για τον αρχικό εξαγωγέα και στο μειωμένο έλεγχο της θέσης του προϊόντος και της τιμής του.

Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να έχει κάποιον αντιπρόσωπο στη χώρα του εξωτερικού, που δεν αγοράζει τα προϊόντα της αλλά τα αντιπροσωπεύει στη συγκεκριμένη αγορά. Οι αντιπρόσωποι είναι εξουσιοδοτημένοι να συνάπτουν συμφωνίες πωλήσεων για τις επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν και πληρώνονται με προμήθεια μόνο όταν πραγματοποιήσουν πωλήσεις. Μια συμφωνία με έναν αντιπρόσωπο σε αγορά του εξωτερικού βοηθά στην άμεση παρουσία της επιχείρησης ή του προϊόντος στην αγορά αυτή. Συνήθως έχει μικρότερο κόστος από τις απευθείας εξαγωγές, ενώ η επιχείρηση διατηρεί τον έλεγχο του προϊόντος και της τιμής πώλησής του. Οι τοπικοί αντιπρόσωποι μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση και στην υλοποίηση ερευνητών αγοράς, στην παροχή συμβουλών για θέματα μεταφοράς εμπορευμάτων, στη διεύθυνση σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών και στην παροχή πληροφοριών για νομικά, οικονομικά και διαδικαστικά θέματα.

**3.** Η σύναψη στρατηγικής συνεργασίας με άλλη επιχείρηση για τη διενέργεια εξαγωγών μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως μεταφορά τεχνογνωσίας, καταμερισμό του ρίσκου, ισόποση συμβολή στα απαιτούμενα κεφάλαια, ταυτόχρονη διείσδυση σε διάφορες αγορές στόχο κτλ. Η σύναψη στρατηγικής συνεργασίας με επιχείρηση της αγοράς-στόχου μπορεί επίσης να αποβεί εξαιρετικά ωφέλιμη, καθώς συνήθως επιλέγονται επιχειρήσεις με συμπληρωματικά προϊόντα και αξιοποιούνται τα υφιστάμενα δίκτυα διανομής και μέσα προώθησης. Οι στρατηγικές συνεργασίες μπορεί να είναι:

- Εκχώρηση Άδειας (Licensing)
- Παραγωγή Μέσω Συμβολαίου (Franchising)
- Μεικτή Επιχείρηση (Joint Venture)

## 2.5 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Το μάρκετινγκ είναι αποκλειστική ευθύνη του Τμήματος Μάρκετινγκ κάθε εταιρείας.  
 Σωστό       Λάθος
2. Το μάρκετινγκ δημιουργεί ανάγκες στους καταναλωτές.  
 Σωστό       Λάθος
3. Η νέα σκέψη μάρκετινγκ δίνει έμφαση στη διατήρηση των παλαιών Πελατών.  
 Σωστό       Λάθος
4. Το μάρκετινγκ εφαρμόζεται μόνο σε καταναλωτικά προϊόντα.  
 Σωστό       Λάθος
5. Η εκτίμηση των παραγόντων του περιβάλλοντος είναι σημαντικό στοιχείο του σχεδίου μάρκετινγκ και πρέπει να προηγείται του καθορισμού των στόχων μάρκετινγκ.  
 Σωστό       Λάθος
6. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω αποτελούν εργαλεία ανάλυσης του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης.  
Α. Ανάλυση SWOT ανταγωνιστών  
Β. Οι πέντε δυνάμεις του Porter  
Γ. Ανάλυση PESTEL  
Δ. Διαδικασία Benchmarking
7. Το μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων στοχεύει αποκλειστικά στους αγοραστές αγαθών ευρείας κατανάλωσης.  
 Σωστό       Λάθος



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

8. Σύμφωνα με το παλαιότερο συναλλακτικό μάρκετινγκ, ο πελάτης επιθυμεί μία συναλλαγή, δηλαδή την εμπορία μεταξύ δύο μερών, που περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο πράγματα αξίας, συμφωνημένους όρους, ένα χρόνο συμφωνίας και έναν τόπο συμφωνίας.
- Σωστό       Λάθος
9. Το πλάνο μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο και συμπεριλαμβάνεται ως μία από τις κύριες ενότητες σε κάθε επιχειρηματικό πλάνο.
- Σωστό       Λάθος
10. Μια επιχείρηση που προμηθεύει τυπογραφικά μελάνια ή φορτηγά στους πελάτες της πουλάει απλώς τα προϊόντα της.
- Σωστό       Λάθος

### Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1-Λ, 2-Λ, 3-Σ, 4-Λ, 5-Σ, 6-A+B+Δ, 7-Λ, 8-Σ, 9-Σ, 10-Λ

### 3 Η μορφή του διεθνούς εμπορίου σήμερα

#### ◀ Σκοπός ▶

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθεί η έννοια της έρευνας αγοράς, τα οφέλη της και η χρησιμότητά της στις επιχειρήσεις. Θα οριστούν οι διαφορετικοί τύποι έρευνας, θα γίνει περιγραφή των κυριότερων μεθόδων συλλογής δεδομένων, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κάθε μεθόδου και θα συζητηθούν οι βιομηχανικές έρευνες. Τέλος, θα εξεταστεί η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, που αποτελεί σημαντικό «όπλο» ώστε να προσεγγιστούν μεθοδικά οι πιθανοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

#### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να:

- κατανοήσετε τη χρησιμότητα της έρευνας αγοράς στις επιχειρήσεις,
- κατηγοριοποιήσετε τις πηγές πληροφοριών σε πρωτογενείς και δευτερογενείς,
- περιγράψετε τη διαδικασία έρευνας αγοράς,
- αντιληφθείτε τη διαφορά μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας,
- αξιολογήσετε τις διαφορετικές μεθόδους συλλογής δεδομένων,
- αναλύσετε τη διαδικασία και τις μεθόδους διαχείρισης κινδύνου.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Έρευνα αγοράς
- Πρωτογενείς πηγές
- Δευτερογενείς πηγές
- Ποσοτική έρευνα/Ποιοτική έρευνα
- Focus Group
- Συνέντευξη σε βάθος (in-depth interview)
- Βιομηχανική έρευνα
- Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου

## 3.1 Βασικές αρχές έρευνας αγοράς

### 3.1.1 Ορισμός, σκοπός και στόχοι της έρευνας αγοράς

Με τον όρο «έρευνα αγοράς» εννοούμε «τη μελέτη σχετικά με το μέγεθος, τη σύνθεση και τα άλλα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης αγοράς». Η έρευνα αγοράς αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών, για υπάρχοντα και νέα προϊόντα, από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού, με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων με το μικρότερο δυνατό ρίσκο και να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες για τις δυνατότητες της επιχείρησης.

### 3.1.2 Τύποι της έρευνας αγοράς

Οι τύποι της έρευνας αγοράς είναι τρεις και καθορίζονται από τη φύση του προβλήματος που η επιχείρηση επιθυμεί να επιλύσει.

- **Διερευνητική έρευνα:** Σκοπεύει στη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων τα οποία θα βοηθήσουν στον ορισμό του προβλήματος και των μεταβλητών που το χαρακτηρίζουν.
- **Περιγραφική έρευνα:** Σκοπεύει στην περιγραφή των επιρροών συγκεκριμένων μεταβλητών σε ένα πρόβλημα και περιγράφει τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού, απαντώντας στις ερωτήσεις «ποιος», «πού», «πότε», «τι» και «πώς».
- **Αιτιολογική έρευνα:** Σκοπεύει στη διερεύνηση σχέσεων αιτίου-αιτιατού και συσχετίσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών, δηλαδή τι επιπτώσεις έχει η Α κατάσταση στη Β κατάσταση (π.χ. εάν η χρήση κουπονιών επηρεάζει τις πωλήσεις ενός κλάδου προϊόντων).

### 3.2 Μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων έρευνας

Οι έρευνες αγοράς, ανάλογα με τη μεθοδολογία συλλογής των δεδομένων και το μέγεθος του δείγματος, διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Η επιλογή της ποσοτικής ή της ποιοτικής μεθόδου έρευνας (ή και συνδυασμός των δύο μεθόδων) πραγματοποιείται ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκει η επιχείρηση, το αντικείμενο της έρευνας, το διαθέσιμο χρόνο και τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης.

#### 3.2.1 Ποσοτικές έρευνες

Οι έρευνες αυτές χρησιμοποιούνται όταν οι πληροφορίες που αναζητούνται είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Τα ποσοτικά

δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα, αλλά για να συμβεί αυτό χρειάζεται το δείγμα που θα επιλεγεί να είναι αντιπροσωπευτικό.

### **Τρόποι Διεξαγωγής Ποσοτικής Έρευνας (Ερωτηματολογίου)**

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε ένα προσεκτικά επιλεγμένο και ανά περίπτωση αντιπροσωπευτικό δείγμα και στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μιας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών.

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων είναι οι παρακάτω:

- Προσωπικές συνεντεύξεις
- Ταχυδρομικές έρευνες
- Έρευνες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (E-mail)

### **3.3 Ποιοτικές έρευνες**

Οι ποιοτικές έρευνες είναι αυτές που διενεργούνται σε πολύ μικρές ομάδες του πληθυσμού και αποσκοπούν στον προσδιορισμό των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή για έρευνες που έχουν στόχο να διερευνήσουν σε βάθος τις αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και τα βαθύτερα αίτια που τους οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές, π.χ., γιατί τα άτομα προτιμούν το Α προϊόν αντί του Β. Οι τεχνικές της ποιοτικής έρευνας στηρίζονται στο συνδυασμό συζητήσεων και την εφαρμογή ειδικών τεχνικών, γι' αυτό και η διεξαγωγή τους απαιτεί μεγάλη πείρα και εξειδίκευση του ερευνητή.

Οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας είναι οι παρακάτω:

- Οι Ομαδικές Συζητήσεις Εστίασης Ενδιαφέροντος (Focus Groups)
- Οι Συνεντεύξεις σε Βάθος (In-Depth Interviews)
- Η Έρευνα Μέσω Παρατήρησης (On The Spot Observation)
- Η Πειραματική Έρευνα (Experimental Research)

### 3.4 Δοκιμαστικό κλείσιμο συμφωνίας

Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας/πώλησης αποσκοπεί στη διερεύνηση των προθέσεων του υποψήφιου πελάτη για την πιθανή αγορά του προϊόντος. Στη φάση αυτή ο πωλητής προσπαθεί να καθορίσει αν το προϊόν (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα, οφέλη) αρέσει στον πελάτη, αν έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία όλες τις αντιρρήσεις του πελάτη, αν υπάρχουν επιπλέον αντιρρήσεις ή αν ο πελάτης είναι έτοιμος να προβεί στην αγορά του προϊόντος. Το δοκιμαστικό κλείσιμο συνήθως εφαρμόζεται είτε μετά την παρουσίαση είτε μετά την αντιμετώπιση μιας αντίρρησης ή αμέσως πριν από το κλείσιμο της πώλησης.

### 3.5 Διαδικασία πώλησης

Η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει ένας πωλητής έτσι ώστε να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις.

Περιλαμβάνει τα εξής οκτώ βήματα-στάδια:

1. Εντοπισμό των υποψήφιων πελατών (Prospecting)
2. Προετοιμασία (Preapproach)



3. Προσέγγιση (Approach)
4. Παρουσίαση (Presentation)
5. Δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας-πώλησης (Trial close)
6. Αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (Meeting objections)
7. Κλείσιμο της συμφωνίας-πώλησης (Close)
8. Μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up)

Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι κάθε βήμα-στάδιο βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα βήματα-στάδια.

### 3.6 Εξυπηρέτηση πελατών (Customer Service)

#### Η έννοια της εξυπηρέτησης πελατών

Στο σύγχρονο πελατοκεντρικό μάρκετινγκ «εξυπηρέτηση πελατών» ορίζεται ως η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών μέσω της παροχής επαγγελματικών υποστηρικτικών και συνοδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών από τους πελάτες.

Αυτή η ευρύτερη έννοια της εξυπηρέτησης πελατών αποκτά ολοένα αυξανόμενη σημασία, καθώς για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στις ευρύτερες ανάγκες Εξυπηρέτησης Πελατών (Customer Service) και Εξυπηρέτησης Μετά Την Πώληση (After Sales Service) των καταναλωτών, και όχι μόνο στην πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η αδυναμία των επιχειρήσεων να προστατευτούν από την αντιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών τους και ο αυξανόμενος

ανταγωνισμός οδηγούν στην επιτακτική ανάγκη για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εξαιρετικής εξυπηρέτησης και του παρεχόμενου Customer Service. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να συνδυάσει τη σωστή πώληση με το σωστό Customer Service ώστε να προσφέρει στον πελάτη μια εξαιρετική συνολική εμπειρία.

### Παράπονα πελατών

Η σημαντικότητα των παραπόνων των πελατών είναι μέγιστη για μια επιχείρηση που πραγματικά θέλει να παρέχει σωστή εξυπηρέτηση στους πελάτες της. Η δυσαρέσκεια των πελατών μπορεί να οδηγήσει σε **διακοπή** της σχέσης τους με την επιχείρηση αλλά και **κακή δημοσιότητα**. Ιδιαίτερα σήμερα, την εποχή των chat rooms και των blogs, η δυσαρέσκεια του πελάτη με κάποια επιχείρηση μπορεί να μεταδοθεί αστραπιαία!

Άρα η κάθε επιχείρηση πρέπει να **γνωρίζει** και να **αξιοποιεί** πλήρως τα παράπονα των πελατών της. Δεν έχουν την ίδια βαρύτητα όλα τα παράπονα και τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών είναι:

- ▶ **η συχνότητα εμφάνισης του παραπόνου**
- ▶ **η σημασία για τον πελάτη**



### Ταξινόμηση Παραπόνων των Πελατών

Γούναρης, Σ. (2012), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, σελίδα 138

### 3.7 Οι βιομηχανικές έρευνες

Ως βιομηχανικές έρευνες αγοράς χαρακτηρίζονται οι έρευνες, το δείγμα των οποίων αποτελείται από τον πληθυσμό των επιχειρήσεων και των στελεχών τους και όχι από τα νοικοκυριά και τα μέλη τους, όπως συμβαίνει στις έρευνες του καταναλωτή.

Η έρευνα αγοράς παίζει μικρότερο ρόλο για το βιομηχανικό προϊόν σε σχέση με το καταναλωτικό προϊόν για πολλούς λόγους, μεταξύ των οποίων είναι ο περιορισμένος αριθμός βιομηχανικών αγοραστών, που επιτρέπει διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ παραγωγών-αγοραστών. Οι βιομηχανικές έρευνες αγοράς διέπονται, σε γενικές γραμμές, από τις ίδιες αρχές με τις καταναλωτικές έρευνες. Συχνά έχουν ως στόχο τη διερεύνηση του τρόπου συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων και τη μέτρηση ορισμένων παραμέτρων του μάρκετινγκ.

Στις βιομηχανικές έρευνες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τεχνικά ή εξειδικευμένα θέματα, η συλλογή των στοιχείων γίνεται συχνά με ελεύθερη συζήτηση μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου, δηλαδή μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή ομαδικών συζητήσεων.

Οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μάρκετινγκ λαμβάνονται αναπόφευκτα κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και ρίσκου. Η χρήση της έρευνας αγοράς δεν εξαφανίζει πλήρως αυτή την αβεβαιότητα, αλλά τη μειώνει δραστικά, αναδεικνύοντας το πιθανό αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης ενέργειας.

### **3.8 Διαχείριση κινδύνου (Risk management)**

#### **3.8.1 Εισαγωγή και ορισμός της έννοιας διαχείριση κινδύνου**

Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικός πυρήνας της στρατηγικής διαχείρισης κάθε επιχείρησης. Ο κίνδυνος είναι μια έννοια στενά συνδεδεμένη με την έννοια της αβεβαιότητας, η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις έννοιες της μεταβλητότητας και της αστάθειας. Άρα, ο κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του (ISO-IEC Guide 73).

Οι επιχειρήσεις έρχονται συνεχώς αντιμέτωπες με διάφορων ειδών κινδύνους, που μπορεί να προέρχονται από:

- τη δραστηριότητα της επιχείρησης,
- τις ενέργειες και τις αποφάσεις της διοίκησης,
- το εξωτερικό περιβάλλον.

### 3.8.2 Τύποι και πηγές κινδύνου

Οι τύποι κινδύνου είναι τρεις:

**Ποιοτικός κίνδυνος:** Σχετίζεται με την ποιότητα των διαδικασιών που επηρεάζουν το έργο ή τη δραστηριότητα.

**Κίνδυνος κόστους:** Σχετίζεται με την ικανότητα του έργου ή της δραστηριότητας να εκπληρώσει τους οικονομικούς στόχους. Δύο βασικοί άξονες κινδύνου κόστους είναι (1) οι αρχικές εκτιμήσεις κόστους και στόχων να μην είναι ακριβείς και ρεαλιστικές και (2) ο πιθανός κίνδυνος να μην εκπληρωθούν οι οικονομικοί στόχοι ως αποτέλεσμα αποτυχίας αντιμετώπισης των διαφόρων απειλών.

**Κίνδυνος σχεδιασμού:** Σχετίζεται με την ικανότητα του έργου ή της δραστηριότητας να εκπληρώσει τους στόχους χρονοπρογραμματισμού. Δύο βασικοί άξονες κινδύνου σε αυτόν τον τύπο είναι (1) οι αρχικές εκτιμήσεις για τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης του έργου να μην είναι ακριβείς και ρεαλιστικές και (2) ο πιθανός κίνδυνος να μην τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα ως αποτέλεσμα αποτυχίας αντιμετώπισης των διαφόρων απειλών.

### 3.8.3 Η Διαδικασία διαχείρισης κινδύνου

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου είναι όλες εκείνες οι διεργασίες που αφορούν το σχεδιασμό, την αναγνώριση, την ανάλυση, την αντιμετώπιση και τη συνεχή παρακολούθηση των κινδύνων και των πηγών τους και συμπεριλαμβάνει τις παρακάτω τέσσερις βασικές φάσεις:

1. Αναγνώριση
2. Αξιολόγηση

3. Αντιμετώπιση
4. Παρακολούθηση και επανεξέταση

### ◀ Σύνοψη ▶

Στην ενότητα αυτή εξετάστηκε η έννοια της έρευνας αγοράς, δηλαδή η μελέτη σχετικά με το μέγεθος, τη σύνθεση και τα άλλα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης αγοράς, που αποτελεί εξαιρετικά πολύτιμο και χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση η οποία επιθυμεί να γνωρίζει τις συνθήκες της αγοράς και των πελατών της. Αναλύθηκαν σε βάθος οι μέθοδοι συλλογής πρωτογενών στοιχείων, δηλαδή οι έρευνες που σχεδιάζονται εξ αρχής με στόχο τη συλλογή στοιχείων σχετικά με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που απασχολεί μια συγκεκριμένη επιχείρηση.



### 3.9 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Αναφορικά με τη διαδικασία έρευνας αγοράς, βάλτε σε λογική σειρά τα παρακάτω:
  - A. Σχεδιασμός έρευνας
  - B. Επιλογή του δείγματος
  - Γ. Επιλογή κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου
  - Δ. Αναγνώριση-Διατύπωση του προβλήματος
  - Ε. Συλλογή στοιχείων
  - ΣΤ. Ανάλυση και ερμηνεία στοιχείων
2. Η ερευνητική δραστηριότητα αρχίζει πάντα από την αναζήτηση στοιχείων από δευτερογενείς πηγές, γιατί η αναζήτηση των στοιχείων είναι πιο εύκολη και έχει χαμηλό ή και μηδενικό κόστος  
 Σωστό       Λάθος
3. Συμπληρώστε τη φράση: «Οι Ποσοτικές έρευνες...»
  - A. Βγάζουν στατιστικά αποτελέσματα
  - B. Γίνονται μόνο μέσω προσωπικής συνέντευξης και τηλεφώνου
  - Γ. Εμβαθύνουν στα ζητήματα
  - Δ. Χρησιμοποιούν μεγάλο δείγμα ερωτώμενων
  - Ε. Είναι πάντα πιο ακριβείς από τις ποιοτικές έρευνες
4. Συμπληρώστε τη φράση: «Οι Ποιοτικές έρευνες...»
  - A. Δεν είναι αποτελεσματικές όταν γίνονται σε ομάδες
  - B. Χρειάζονται εξειδικευμένους ερευνητές
  - Γ. Εμβαθύνουν στα ζητήματα

Δ. Έχουν κάποια σχετική δυσκολία στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Ε. Μπορούν να δώσουν με ποσοστά αποδοχής νέων προϊόντων

5. Οι εταιρείες διεξάγουν ή ποσοτική ή ποιοτική έρευνα. Ο συνδυασμός των δύο είναι περιττός, κοστοβόρος και μη αποτελεσματικός.

Σωστό  Λάθος

6. Στις βιομηχανικές αγορές, η έρευνα αγοράς συχνά διεξάγεται από τον πωλητή της επιχείρησης, ο οποίος, λόγω των καλών διαπροσωπικών του σχέσεων με τους πελάτες, μπορεί να διερευνήσει τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με πελάτες.

Σωστό  Λάθος

7. Κίνδυνοι που προέρχονται από εσωτερικές πηγές κινδύνου μπορούν πάντα να προβλεφθούν και επομένως δεν χρειάζεται να γίνει κάποια συγκεκριμένη διαχείριση κινδύνου.

Σωστό  Λάθος

8. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των κινδύνων μπορεί να είναι:

A. Δέντρα Αποφάσεων

B. Προσομοίωση Monte Carlo

Γ. Ανάλυση SWOT

Δ. Ανάλυση Ευαισθησίας

Ε. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

ΣΤ. Όλα τα παραπάνω

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

9. Ο νομικός κίνδυνος σχετίζεται με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο του κράτους στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και με τις πιθανές αλλαγές σε αυτό.

Σωστό       Λάθος

10. Η αιτιολογική έρευνα σκοπεύει στη διερεύνηση των σχέσεων αίτιου-αιτιατού και των συσχετίσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών.

Σωστό       Λάθος

### **Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Δ/Γ/Α/Β/Ε/ΣΤ, 2-Σ, 3-Α+Δ, 4-Β+Γ+Δ, 5-Λ, 6-Σ, 7-Λ, 8-ΣΤ, 9-Λ,  
10-Σ

### 4 Διεθνείς συμφωνίες

#### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η εισαγωγή στην έννοια των διεθνών συμφωνιών. Θα παρουσιαστούν θέματα σχετικά με τη γενική συμφωνία δασμών και εμπορίου, όπως επίσης και βασικές αρχές διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν στοιχεία σχετικά με τις επιβαρύνσεις που δέχονται τα προϊόντα καθώς και ορισμένες σημαντικές συμφωνίες εμπορικών διασκέψεων.

#### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- βασικές αρχές διαπραγμάτευσης,
- εμπορικές συμφωνίες,
- την έννοια του πελάτη, τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου πελάτη και τη σπουδαιότητά του για την επιχείρηση,
- την έννοια της προσδοκίας του πελάτη,
- το μοντέλο ServQual και τη χρησιμότητα του,
- μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη,
- τα συστήματα CRM,
- την έννοια της πιστότητα (loyalty) του πελάτη.

#### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Gatt
- Σύμβαση
- Αξία για τον πελάτη

- Ποιότητα
- Διαστάσεις ποιότητας προϊόντων
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Failure Recovery
- Κρίσιμα Περιστατικά (Στιγμές Αλήθειας)
- Ικανοποίηση πελατών
- CRM – Customer Relationship Management

### 4.1 Διεθνές Εμπόριο

#### 4.1.1 Η διαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου της διεθνούς ανταλλαγής

**ΗΠΑ:** Περαιτέρω ελευθεροποίηση του εμπορίου.

**1930:** Οικονομική κρίση και έντονος προστατευτισμός σε όλες τις χώρες.

**ΗΠΑ:** Με το τέλος της οικονομικής κρίσης είδαν την ανάγκη για την εξασφάλιση μεγαλύτερης ελευθερίας στις διεθνείς εμπορικές ανταλλαγές. Το σύστημα της ελεύθερης αγοράς έβρισκε την καλύτερη εφαρμογή του μεταπολεμικά στις ΗΠΑ σε σχέση με άλλα βιομηχανικά ανεπτυγμένα κράτη, επειδή η κυρίαρχη αυτή οικονομική δύναμη δεν είχε σχεδόν καμία αποικία.

Σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, η Μεγάλη Βρετανία είχε σοβαρούς αποικιακούς δεσμούς και συμφέροντα. Η ιδέα, λοιπόν, του ελεύθερου εμπορίου χωρίς διακρίσεις δεν ήταν το ίδιο αποδεκτή από τη Μ. Βρετανία. Πάντως, και οι δύο χώρες αναγνώρισαν την ανάγκη για έναν καλύτερο μεταπολεμικό κόσμο, όσο το δυνατό περισσότερο ελευθερωμένο από τον οικονομικό εθνικισμό. Τον

Αύγουστο του 1941 ο πρόεδρος Ρούζβελτ και ο πρωθυπουργός Τσώρτσιλ συνυπέγραψαν τον «Χάρτη του Ατλαντικού», ένα ανακοινωθέν στο οποίο οι δύο δυνάμεις διακήρυξαν την πρόθεσή τους «να προωθήσουν για όλα τα κράτη-μέλη ισότιμη πρόσβαση στο εμπόριο και στις πρώτες ύλες, στο πλαίσιο των υφιστάμενων υποχρεώσεών τους».

**ΗΠΑ:** Η βάση για τη διαρθρωτική δομή του θεσμικού συστήματος στις διεθνείς εμπορικές και νομισματικές σχέσεις (διασκέψεις του Bretton Woods το 1944 για τα νομισματικά θέματα και της Αβάνας το 1947 για τη διεθνή ανταλλαγή).

Ο Χάρτης της Αβάνας, προϊόν της διάσκεψης του 1947, προέβλεπε την ίδρυση του Διεθνούς Οργανισμού Εμπορίου (ΔΟΕ), ο οποίος θα έθετε τις βασικές αρχές για τη λειτουργία με ευταξία των εμπορικών συναλλαγών στο διεθνές εμπόριο. Όμως ο ΔΟΕ δεν επικυρώθηκε από τα Κοινοβούλια των χωρών που πρωτοστάτησαν στην ίδρυσή του. Μάλιστα αξιοπρόσεκτη είναι η παλινδρόμηση των ΗΠΑ στο θέμα αυτό, καθώς το Αμερικανικό Κογκρέσο εξέφρασε φόβους ότι ο ΔΟΕ μπορούσε να αποτελέσει όργανο πρόσβασης και παρέμβασης στην εθνική οικονομική πολιτική της χώρας. Ένας δεύτερος γύρος προσπαθειών για την αναβίωση και οριστικοποίηση του ΔΟΕ δεν έδωσε αποτελέσματα.

Το σχετικό νομικό πλαίσιο για ελευθεροποίηση του εμπορίου προήλθε από τη Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT - General Agreement on Tariffs and Trade). Αρχικά είχε προβλεφθεί ότι η GATT θα υποκαθιστούσε τον ΔΟΕ μέχρι την οριστικοποίηση του τελευταίου. Η ιδρυτική συμφωνία του ΔΟΕ δεν προχώρησε σε υλοποίηση και η GATT παρέμεινε στη θέση του οργανισμού εμπορίου που όριζε το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της διεθνούς ανταλλαγής.



### 4.1.2 Στόχοι και κύριες διατάξεις της GATT

- Καθορίζει τους κανόνες λειτουργίας και τις υποχρεώσεις στη διεθνή ανταλλαγή και τις εμπορικές διαπραγματεύσεις.
- Μέλη της Συμφωνίας είναι 125 χώρες, από τις οποίες οι 96 είναι τακτικά μέλη και οι υπόλοιπες de facto μέλη. Η είσοδος νέων μελών στην GATT προϋποθέτει την αποδοχή γενικών κανόνων και ειδικών υποχρεώσεων για κάθε χώρα. Τα de facto μέλη είναι προσωρινά μέχρι να καθοριστούν οι τελικοί όροι εισδοχής.
- Το κείμενο της Συμφωνίας αποτελείται από τέσσερα μέρη και τριάντα οκτώ άρθρα. Η γενική του ιδέα είναι η εξής:
  1. Ίση μεταχείριση των προϊόντων
  2. Προστασία μόνο με δασμούς
  3. Υποχρέωση υλοποίησης των δασμολογικών μειώσεων
  4. Επίλυση διαφορών
  5. Εξαιρέσεις στον κανόνα της ελευθεροποίησης του εμπορίου

### 4.2 Προετοιμασία μιας διεθνούς σύμβασης πώλησης

Το ξεκίνημα της εξαγωγικής ή εισαγωγικής λειτουργίας απαιτεί τη συγκατάθεση των δύο συμβαλλόμενων μερών (του αγοραστή και του πωλητή). Αυτή η συμφωνία παίρνει τη μορφή μιας σύμβασης πώλησης, η οποία στοχεύει στη διαίρεση των δαπανών και των κινδύνων μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή. Η σύνταξη της σύμβασης είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας, γιατί διευκολύνει το εμπόριο και την ανταλλαγή και ρυθμίζει ειδικά τις εμπορικές διαφωνίες. Η διεθνής σύμβαση πώλησης διέπεται από τους

διάφορους κανόνες που έχουν στόχο να διευκολύνουν το διεθνές εμπόριο και τις ανταλλαγές.

### 4.2.1 Συνθήκη της Βιέννης

Η Συνθήκη της Βιέννης, που αναπτύχθηκε υπό την αιγίδα των Ηνωμένων Εθνών, ρυθμίζει το διεθνές εμπόριο και την ανταλλαγή των εμπορευμάτων. Υπογράφηκε τον Απρίλιο του 1980 και σήμερα μετρά 57 συμβαλλόμενες χώρες. Εφαρμόζεται αποκλειστικά στην περίπτωση των προβλημάτων που συνδέονται με τη διατύπωση μιας σύμβασης πώλησης και ρυθμίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών. Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα που δημιουργούνται από την επιλογή του εφαρμοστέου δικαίου, η εν λόγω σύμβαση επιτρέπει την επιλογή ενός ουδέτερου δικαίου. Η εφαρμογή της σύμβασης της Βιέννης εξαρτάται εξολοκλήρου από τις προθέσεις των δύο συμβαλλόμενων μερών. Οι επιχειρήσεις μπορούν είτε να την αποκλείσουν συνολικά είτε να την εφαρμόσουν μερικώς. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν μια διεθνή δραστηριότητα, πρέπει να λάβουν γνώση του νομικού συστήματος της χώρας-στόχου και τη Συνθήκη της Βιέννης.

### 4.2.2 Η σύμβαση

Για να προετοιμαστεί μια σύμβαση, είναι απαραίτητο τα δύο συμβαλλόμενα μέρη να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία. Η συμφωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών εξαρτάται από την τιμή προσφοράς, τους γενικούς όρους της πώλησης και της αποδοχής.

### **Τιμή προσφοράς και τύπος τιμολογίου**

Η εμπορική προσφορά είναι η βάση της σύμβασης πώλησης. Πρέπει να είναι σταθερή, ξεκάθαρη και σαφής. Η τιμή προσφοράς είναι βασισμένη σε ένα γραπτό έγγραφο και πρέπει να συνταχθεί σε γλώσσα απολύτως κατανοητή για τον πελάτη.

Η προφόρμα ενός τιμολογίου είναι το έγγραφο που δίνει μορφή στην προσφορά εμπορικών συναλλαγών. Αποτελεί την προδιαγραφή που καθορίζει τη γενική περιγραφή της πώλησης. Η προφόρμα περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που βρίσκονται σε ένα εμπορικό τιμολόγιο και υποχρεώνει τον αγοραστή να λάβει γνώση των προδιαγραφών που σχετίζονται με την προσφορά. Τέλος, εάν όλα είναι ορθά, η σύμβαση πρέπει να καθορίσει τις νομικές σχέσεις μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Αυτός είναι ο στόχος των γενικών όρων της πώλησης.

### **Γενικοί όροι της πώλησης**

Οι γενικοί όροι της πώλησης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καθορίσουν το νομικό πλαίσιο των εμπορικών τους σχέσεων και είναι συγκεκριμένοι για κάθε εξαγωγή. Καθορίζουν τα καθήκοντα του αγοραστή, ενώ του επιτρέπουν να υπερασπιστεί τα συμφέροντά του.

Ο αγοραστής πρέπει να λάβει γνώση των γενικών όρων της πώλησης πριν την υπογραφή της σύμβασης, διαφορετικά αυτή θα θεωρείτο νόμιμα ατελέσφορη. Σημαντικό είναι να γνωρίζει κανείς ότι σε μερικές χώρες υπάρχουν καθορισμένοι γενικοί όροι αγοράς, οι οποίοι αντιτίθενται στους όρους του πωλητή. Σε αυτή την περίπτωση, τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να διαπραγματευτούν και να αναλύσουν τους γενικούς όρους με βάση τη νομική άποψη που διέπει τη σύμβαση. Κάθε αγοραστής

που δεν αντιτίθεται με τους γενικούς όρους της πώλησης θεωρείται ότι τους αποδέχεται και θα έχει μόνο αυτούς τους γενικούς όρους για να προστατεύσει τα δικαιώματά του.

### **Η αποδοχή**

Η αποδοχή μιας προσφοράς αποτελεί συμφωνία με τον πελάτη και επιτρέπει την οριστικοποίηση της σύμβασης πώλησης. Η σύμβαση παίρνει τη συγκεκριμένη μορφή μόνο όταν η προσφορά γίνεται αποδεκτή. Εφόσον δεν γίνεται αποδεκτή, η προσφορά μπορεί να αποσυρθεί. Η αποδοχή πρέπει να διαβιβαστεί σε γραπτή μορφή, ώστε ο πωλητής να έχει εγγύηση και απόδειξη σε περίπτωση νομικών διαφωνιών. Σε αυτή την περίπτωση, η αποδοχή παίρνει τη μορφή εμπορικού λογαριασμού ή εμπορικής σύμβασης.

Η προφορική αποδοχή δεν συνιστάται εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν υπάρχει καμία απόδειξη διαθέσιμη, εκτός αν η σύμβαση είναι απλή και εκτελείται από πρόσωπα που είναι καλής πίστης. Αντιθέτως, η γραπτή επιβεβαίωση συνιστάται σε κάθε περίπτωση. Πρέπει να δοθεί προσοχή στην περίπτωση της νομικής διαφωνίας, αναφορικά με την αποδοχή του τηλετύπου ή του φαξ, διότι δεν αποτελούν επαρκή απόδειξη. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να καταφύγουν στις τυποποιημένες συμβάσεις για την επισημοποίηση της συμφωνίας μεταξύ δύο συμβαλλόμενων μερών. Η χρήση των τυποποιημένων συμβάσεων είναι πρακτική, αλλά η μόνη δυσχέρεια είναι η αδυναμία διαπραγμάτευσής τους. Ο πλέον σίγουρος τρόπος είναι να συνταχθούν συμβάσεις αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη συμφωνία με την κατάρτιση δύο εγγράφων: μία βασική σύμβαση για τους γενικούς όρους της πώλησης και ένα πρόσθετο

σύμφωνο για τους ειδικούς όρους που έχουν συμφωνηθεί με κάθε πελάτη.

### 4.3 Η Έννοια της ποιότητας

#### Ορισμός της ποιότητας

Ο όρος «ποιότητα» έχει εισβάλει τα τελευταία χρόνια στη ζωή μας και έχει προκαλέσει αναστάτωση, σύγχυση, συζητήσεις και διαφωνίες. Είναι η μαγική λέξη που όλες οι επιχειρήσεις και όλοι οι πελάτες κοιτάζουν με δέος. Τι σημαίνει όμως ο όρος «ποιότητα»;

Ο ορισμός της ποιότητας έχει εξελιχθεί με τα χρόνια, ακολουθώντας την εξέλιξη της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ και την ολοένα αυξανόμενη προσήλωση στις ανάγκες του πελάτη και την έννοια του πελατοκεντρισμού.

*«Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει “ποιότητα” σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι’ αυτό που είναι χρήσιμο σ’ αυτούς και προσφέρει σ’ αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί “ποιότητα”.»*

(Peter Drucker, 1985)

#### Οι βασικές διαστάσεις ποιότητας για τα προϊόντα

- Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα (Perceived Quality)
- Χαρακτηριστικά (Features)

- Λειτουργίες/Απόδοση (Performance)
- Αξιοπιστία (Reliability)
- Συμμόρφωση (Conformance)
- Αντοχή (Durability)
- Ικανότητα Επισκευής (Serviceability)
- Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics)

Οι βασικές διαστάσεις ποιότητας για τις υπηρεσίες

- Χειροπιαστά στοιχεία (Tangibles) που συνοδεύουν την υπηρεσία
- Αξιοπιστία (Reliability) της επιχείρησης
- Βαθμός ανταπόκρισης (Responsiveness) & διαθεσιμότητας
- Ασφάλεια (Assurance) ως αίσθηση για τους πελάτες
- Ενσυναίσθηση (Empathy) – Κατανόηση πελατών

### **Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και αντίστοιχες Πιστοποιήσεις**

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System) ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διαχείρισης ποιότητας. Ο γενικός στόχος του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι η τήρηση και η βελτίωση των προδιαγραφών (χαρακτηριστικών) των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται, έτσι ώστε να καλύπτονται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών. Η θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας απαιτεί την κατάρτιση προδιαγραφών για όλα τα στάδια ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.



### **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM/Total Quality Management)**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται σε προγράμματα σχεδιασμένα να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Με την πιο στενή της έννοια, η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως «ελευθερία από ελαττώματα». Αλλά οι περισσότερες πελατοκεντρικές εταιρείες προχωρούν πέρα από αυτόν το στενό ορισμό της ποιότητας και ορίζουν την ποιότητα από την άποψη της ικανοποίησης του πελάτη.

### **ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)**

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι μία διεθνής μη κυβερνητική οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός ιδρύθηκε το 1947, έχει στόχο τη διεθνή τυποποίηση και παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα, τα επονομαζόμενα πρότυπα ISO. Το ISO 9001 είναι το πρότυπο που περιέχει γενικές οδηγίες για την πορεία που καλείται να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εγκαθίδρυση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, χρησιμοποιείται ως οδηγός στην πορεία μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση ποιότητας αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγησή της. Το πρότυπο **ISO 9001** είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο-Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και αφορά όλες τις κατηγορίες των εταιρειών, ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος και το παρεχόμενο προϊόν/υπηρεσία.

### 4.4 Προσδοκίες πελάτη

#### Η έννοια της προσδοκίας του πελάτη

Άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της ποιότητας είναι η έννοια της «προσδοκίας του πελάτη. Ως προσδοκίες πελατών ορίζονται οι απόψεις τους αναφορικά με το επίπεδο και τα standards ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών (Parasuraman και συν., 1985), οι πελάτες αγοράζουν με βάση τις προσδοκίες τους, δηλαδή ανάλογα με το τι προσδοκούν από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Άρα η αντιλαμβανόμενη ποιότητα του προϊόντος προκύπτει από τις παραμέτρους σύγκρισης των προσδοκιών του πελάτη για το ίδιο το προϊόν, την αντίληψή του για την απόδοση της επιχείρησης (δηλαδή τι νιώθει ότι εισέπραξε από την παροχή της ευρύτερης υπηρεσίας) και τελικά την επιβεβαίωση ή διάψευση των προσδοκιών του.

Η διαφορά αυτή (το χάσμα), ανάμεσα στην προσδοκία και την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν/υπηρεσία θα καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής θα κρίνει την τελική ποιότητα του προϊόντος. Ο πελάτης έχει διαμορφωμένες προσδοκίες σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία. Αυτές οφείλονται:

- σε προηγούμενες εμπειρίες του από άλλες εταιρείες του κλάδου,
- σε άλλους πελάτες (word of mouth),
- στον τρόπο με τον οποίο η συγκεκριμένη επιχείρηση διαμορφώνει τις προσδοκίες του (π.χ. πωλητές, διαφήμιση).

Η γνώση των προσδοκιών των πελατών είναι η πρώτη και μάλλον η σημαντικότερη πληροφορία που κάθε επιχείρηση

πρέπει να έχει. Η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει τις προδιαγραφές της αφού γνωρίζει:

- Τι προσδοκούν οι πελάτες
- Γιατί τα προσδοκούν

### **Προσδοκίες πελάτη στις υπηρεσίες**

Η έννοια της προσδοκίας γίνεται ακόμα πιο σημαντική στις υπηρεσίες λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες, δεν τυποποιούνται εύκολα, δεν διαχωρίζονται από τις συνθήκες που τις περιβάλλουν και είναι σχεδόν αδύνατο να δοκιμαστούν πριν την τελική αγορά, δημιουργεί μεγάλη πιθανότητα χάσματος μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας και του τελικού αποτελέσματος.

## **4.5 Ικανοποίηση του πελάτη**

### **Η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη**

Οι έννοιες της ποιότητας, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, των προσδοκιών των πελατών και της εξυπηρέτησης των πελατών καταλήγουν στη σημαντικότερη έννοια και βασικό σκοπό του μάρκετινγκ, και κατ' επέκταση των πωλήσεων: την ικανοποίηση του πελάτη που θα επιτρέψει και τη διατήρησή του στο πελατολόγιο της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Jones και Sasser (1995), τέσσερα βασικά στοιχεία έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση πελατών. Αυτά είναι:

- τα βασικά χαρακτηριστικά/ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας,

- οι βασικές υπηρεσίες υποστήριξης,
- οι διαδικασίες επανόρθωσης/ανάκαμψης σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας πελατών,
- η παροχή εξαιρετικού επιπέδου υπηρεσιών.

Από τη μεριά του **πελάτη**:

- Η ικανοποίησή του επιβεβαιώνει την ορθότητα της αγοραστικής του συμπεριφοράς και της επιλογής του.
- Η ικανοποίηση από μία αγορά επιτρέπει στον πελάτη να αποφύγει την αναζήτηση εναλλακτικών προμηθευτών του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Από τη μεριά της **επιχείρησης**:

- Της εξασφαλίζει ότι οι πελάτες θα ξαναγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και πιθανότατα θα παραμείνουν πιστοί.
- Βοηθάει τη φήμη της γιατί οι ικανοποιημένοι πελάτες θα το πουν και σε άλλους (word of mouth).

Η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται (Parker C. & Mathews B. P. 2001), (Gronroos, 2001) από:

- μια τεχνική διάσταση που καλείται τεχνική ποιότητα αποτελέσματος,
- μια λειτουργική διάσταση που καλείται λειτουργική ποιότητα διαδικασίας.

Η **τεχνική διάσταση** εκφράζει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που καταναλώνει ο πελάτης, δηλαδή αυτό που μένει στον πελάτη όταν η διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας ολοκληρωθεί (π.χ. τα αποτελέσματα του ετήσιου ελέγχου υγείας που παραδίδει ένα διαγνωστικό κέντρο στον πελάτη).

Η **λειτουργική διάσταση** αφορά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει την υπηρεσία ο πελάτης, δηλαδή το πώς βιώνει την ταυτόχρονη διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας (π.χ. η συμπεριφορά του προσωπικού κατά τη διάρκεια του ετήσιου ελέγχου και οι οδηγίες που έλαβε ο πελάτης με τη λήψη των αποτελεσμάτων).

Πρακτικές έρευνες έχουν δείξει ότι πολλές επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν αποδεκτό επίπεδο τεχνικής ποιότητας. Ωστόσο, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της τεχνικής ποιότητας αποτελεί δύσκολη διαδικασία που απαιτεί επενδύσεις στην καινοτομία με υψηλό ρίσκο.

Η ικανοποίηση δεν σχετίζεται μόνο με τα χαρακτηριστικά που έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Είναι το αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής διαδικασίας συγκρίσεων, η οποία ολοκληρώνεται μετά την αγορά και την κατανάλωση. Είναι η αντίδραση του πελάτη στη διαδικασία αξιολόγησης που κάνει και βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι. Σε αυτή την αξιολόγηση ο πελάτης εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ των προσδοκιών του και της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως γίνεται αντιληπτό από εκείνον μετά τη χρήση τους.

Από κάθε επαφή του με την επιχείρηση ο καταναλωτής αποκομίζει διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης, με αποτέλεσμα όλες αυτές οι επαφές να διαμορφώνουν τη συνολική, αθροιστική ικανοποίηση του πελάτη. Όπου τελικά ο πελάτης συνειδητά ή ασυνείδητα «βαθμολογεί» την επιχείρηση και τα προϊόντα της και την ικανοποίησή του από αυτά. Ως πελάτης, μπορεί να νιώσει δυσαρεστημένος, ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος. Οι επιχειρήσεις με πραγματικό πελατοκεντρισμό στοχεύουν να

έχουν ενθουσιασμένους πελάτες, δηλαδή να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών τους.

### **4.6 CRM – Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων**

#### **Η έννοια του CRM**

Προέκταση του σχεσιακού μάρκετινγκ αποτελεί το Customer Relationship Management (CRM) ως σύστημα «Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων» το οποίο αναπτύσσεται ραγδαία. Αποτελεί επιχειρησιακή φιλοσοφία και στρατηγική που αναγνωρίζει τους πελάτες ως συμμάχους και έχει σκοπό:

- να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν καλά τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς πελάτες τους,
- να υποστηρίξει τους πελάτες αποτελεσματικά με προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες τους,
- να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου.

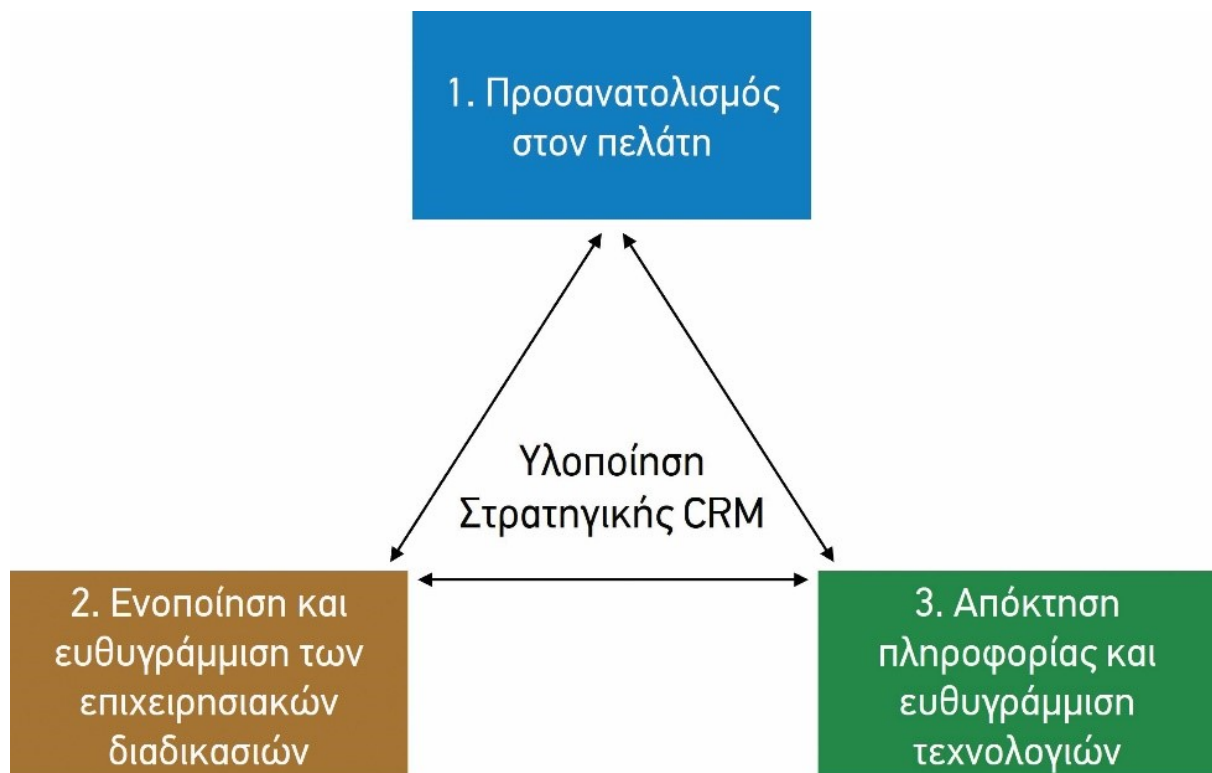
Το CRM ενοποιεί τη δυναμική του μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing) με την τεχνολογία (IT), για να δημιουργήσει επικερδείς μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες. Κάνει χρήση δεδομένων και πληροφοριών για την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών, με στόχο τη δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες της επιχείρησης όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Ο στόχος αυτός απαιτεί μία διατμηματική σύνθεση διαδικασιών, ανθρώπων και δεξιοτήτων



μάρκετινγκ, η οποία καθίσταται δυνατή μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και των εφαρμογών πληροφορικής.

### Στρατηγικές Διαδικασίες και CRM

Οι συνιστώσες της στρατηγικής CRM δίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Σε στρατηγικό επίπεδο το CRM είναι μία διαδικασία υλοποίησης πελατοκεντρισμού και δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση, που εστιάζει στην ενοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην απόκτηση πληροφοριών για τον πελάτη, με τελικό στόχο την ικανοποίησή του.

Σε λειτουργικό επίπεδο αυτή η στρατηγική μεταφράζεται σε:

- Εστίαση στην τεχνολογία
- Αυτοματοποίηση της διαδικασίας πωλήσεων

- Χρήση στοχευμένης επικοινωνίας μάρκετινγκ
- Προσωποποιημένη επαφή με τους πελάτες (Personalization)

Σε επίπεδο πελάτη αυτή η στρατηγική μεταφράζεται σε εστίαση στη συνολική εμπειρία του πελάτη. Οι ενέργειες ανάπτυξης πελατών περιλαμβάνουν:

- Διασταυρούμενες πωλήσεις (cross-sell)
- Πωλήσεις μεγαλύτερης αξίας (up-sell)

Οι βασικές διαδικασίες του CRM είναι οι ακόλουθες (Reinartz, Hoyer & Krafft 2002):

- Δημιουργία/Ανάκτηση Σχέσεων
- Διοίκηση Σχέσεων
- Τερματισμός Σχέσεων

### 4.7 Αφοσίωση και Πιστότητα ή Πίστη Πελάτη (Loyalty)

#### Η έννοια της αφοσίωσης και πιστότητας του πελάτη

Ο όρος «πελατειακή αφοσίωση» περιγράφει την τάση που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν μία συγκεκριμένη επιχείρηση ή ένα προϊόν έναντι άλλων.

Ο υπέρτατος στόχος στη συναλλαγή μιας επιχείρησης με τον πελάτη (καταναλωτικό ή βιομηχανικό) είναι η πίστη του πελάτη (Loyalty), δηλαδή η προτίμηση, η αγορά και η χρήση μόνο του δικού της προϊόντος ή μόνο από τη δεδομένη επιχείρηση. Η διατήρηση του πελάτη σημαίνει τη συνέχιση μιας ζωντανής σχέσης μαζί του. Οι πελάτες παραμένουν πιστοί λόγω της αξίας

που λαμβάνουν από τον προμηθευτή τους. Για αυτό και οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στην πελατειακή αφοσίωση προσαρμόζουν συνεχώς τις προσφορές τους προκειμένου να καλύψουν τις ολοένα πιο εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών τους.

Ουσιώδης παράγοντας στην ανάπτυξη της πίστης του καταναλωτικού πελάτη είναι η αντίληψη που έχει για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και την αξία της μάρκας. Η μάρκα είναι σημαντικότερη από ένα προϊόν, καθώς αντικατοπτρίζει το συναισθηματικό δεσμό που υπάρχει με τον κάθε πελάτη. Ουσιαστικά, είναι ένας συνδυασμός από αξίες, υλικές και άυλες. Η έννοια της μάρκας λειτουργεί σαν μια γέφυρα ανάμεσα σε ό,τι συνέβη στο παρελθόν και σε ό,τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον (Keller, 2008). Εάν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος συνδεθούν με μοναδικό και χαρακτηριστικό τρόπο με τη μάρκα, τότε ενισχύεται τόσο η διαφοροποίησή της απέναντι στους ανταγωνιστές της όσο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (Aaker, 1991). Επομένως είναι πολύ σημαντικό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις να χτίζουν ολοένα και πιο ισχυρές μάρκες.

### **Τα στάδια της πελατειακής αφοσίωσης/πίστης**

Σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζει αναλόγως τη στρατηγική της, η οποία διαφοροποιείται από στάδιο σε στάδιο, εφόσον άλλη στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει για την προσέλκυση ενός νέου αγοραστή και άλλη για τη διατήρηση ενός πελάτη.

### Διαδοχικά στάδια πελατειακής αφοσίωσης

Τα χαρακτηριστικά των διαφόρων σταδίων που χαρακτηρίζουν αντίστοιχα και το είδος των πελατών είναι τα ακόλουθα:

- Πιθανοί αγοραστές
- Υποψήφιοι αγοραστές
- Νέοι αγοραστές
- Επαναλαμβανόμενοι αγοραστές
- Πιστοί πελάτες
- Διαφημιστές
- Συνεργάτες

### ◀ Σύνοψη ▶

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο μάθαμε για τις διεθνείς συμφωνίες και παρουσιάστηκαν θέματα σχετικά με τη γενική συμφωνία δασμών και εμπορίου, όπως επίσης και βασικές αρχές διαπραγματεύσεων. Επιπλέον, παρουσιάστηκαν ορισμένες σημαντικές συμφωνίες εμπορικών διασκέψεων.

### 4.8 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω περιγράφουν το σύγχρονο πελάτη.
  - A. Πιστεύει ότι τα προϊόντα σήμερα έχουν μεγάλες διαφορές
  - B. Λόγω της ύφεσης, θέλει μόνο καλές συναλλαγές
  - Γ. Είναι περισσότερο ατομικιστής
  - Δ. Θα δεχτεί εύκολα να πληρώσει ένα ακριβότερο προϊόν εάν πιστεύει ότι η διαφορά τιμής είναι δικαιολογημένη
  - E. Έχει παγκόσμια πρόσβαση
  - ΣΤ. Είναι πολύ πιστός στις μάρκες
  - Z. Θεωρεί δεδομένο το after sales service
2. Εάν ένα προϊόν έχει κατασκευαστεί βάσει των αυστηρών προδιαγραφών ποιότητας που έχει θέσει η επιχείρηση, πάντα θα γίνεται αντιληπτό ως ποιοτικό από τον πελάτη.  
 Σωστό       Λάθος
3. Το μοντέλο ServQual μετράει την ποιότητα των υπηρεσιών και η ονομασία ServQual προκύπτει από τις λέξεις Service & Quality.  
 Σωστό       Λάθος
4. Οι καλές και σωστές επιχειρήσεις δεν έχουν ποτέ παράπονα από τους πελάτες τους.  
 Σωστό       Λάθος
5. Ο κύκλος εξυπηρέτησης (service cycle) τυποποιεί ένα συγκεκριμένο τρόπο που πρέπει οι πελάτες να εξυπηρετούνται από την επιχείρηση.  
 Σωστό       Λάθος

6. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω αναφέρονται στο CRM.
- A. Απαραίτητο στοιχείο στο CRM είναι η χρήση της τεχνολογίας
  - B. Πρόκειται για τεχνική που είναι εφικτή μόνο από τις μεγάλες επιχειρήσεις
  - Γ. Δημιουργεί αυξημένη γνώση για τους πελάτες
  - Δ. Παρακολουθεί την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη
  - Ε. Είναι μια τεχνική μάρκετινγκ που επικεντρώνεται μόνο στο 20% των πελατών που κάνουν το 80% του τζίρου της επιχείρησης
- ΣΤ. Όλα τα παραπάνω
7. Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής τιμής πρέπει να προσδιοριστεί η αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Σωστό       Λάθος
8. Τα κρίσιμα περιστατικά «καταγράφονται» από τους πωλητές.
- Σωστό       Λάθος
9. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διαχείρισης της ποιότητας.
- Σωστό       Λάθος
10. Η εφαρμογή των αρχών της συνεχούς βελτίωσης που επιβάλλονται από πρότυπα και τεχνικές ποιότητας απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών.
- Σωστό       Λάθος



### Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1-Γ+Ε+Ζ, 2-Λ, 3-Σ, 4-Λ, 5-Λ, 6-Α+Γ+Δ, 7-Σ, 8-Λ, 9-Σ, 10-Σ

## 5 Μορφές διεθνούς οικονομικής συνεργασίας

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της οικονομικής συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων κρατών. Αναφορικά με αυτά τα κράτη παρουσιάζονται τα επίπεδα δασμών που εφαρμόζονται στις συμφωνίες με τρίτες χώρες.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τις μορφές συνεργασίας μεταξύ κρατών,
- τους διαφορετικούς βαθμούς δασμών συμφωνιών,
- ενώσεις και αγορές που προκύπτουν,
- την πολυπλοκότητα της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών,
- τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά ενός καταναλωτή,
- τα στάδια της διαδικασίας λήψης απόφασης του καταναλωτικού πελάτη.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Δασμολογικό καθεστώς
- Ζώνη ελεύθερων συναλλαγών
- Κοινή αγορά
- Οικονομική ένωση
- Τελωνειακή ένωση

### 5.1 Θεωρία των δασμών

Ο «δασμός» είναι φόρος που επιβάλλεται σε προϊόντα τα οποία εισάγονται από μία χώρα και συνήθως έχει σκοπό να αυξήσει την τιμή των εισαγόμενων προϊόντων στην εγχώρια αγορά.

Διακρίνουμε συνήθως τρεις τύπους δασμών:

- τον κατ' αξία δασμό (ad valorem)
- τον προκαθορισμένο δασμό (specific tariff)
- τον σύνθετο δασμό (combined tariff)

Ο κατ' αξία δασμός επιβάλλεται ως ένα σταθερό ποσοστό πάνω στην αξία του αγαθού που εισάγεται.

Ο προκαθορισμένος δασμός επιβάλλεται ως ένα σταθερό ποσό πάνω σε κάθε μονάδα εισαγόμενου αγαθού και δεν εξαρτάται από την αξία του αγαθού.

Ο σύνθετος δασμός επιβάλλεται και ως ποσοστό και ως ποσό κατά μονάδα προϊόντος.

Το κύριο πλεονέκτημα του κατ' αξία δασμού είναι ότι εξασφαλίζει ένα επίπεδο προστασίας που δεν επηρεάζεται από πληθωριστικές πιέσεις γιατί αποτελεί σταθερό ποσοστό πάνω στην τιμή του αγαθού. Αντίθετα, στον προκαθορισμένο δασμό που επιβάλλεται ως ένα σταθερό ποσό πάνω στην τιμή του αγαθού, η προστασία που παρέχεται βαίνει μειούμενη αν στη χώρα από την οποία προέρχονται οι εισαγωγές του αγαθού παρατηρούνται πληθωριστικές τάσεις και επομένως υπάρχει ανοδική πορεία της τιμής του.

Το βασικό πλεονέκτημα του προκαθορισμένου δασμού είναι η απλότητά του αναφορικά με τον υπολογισμό της είσπραξής του,

γιατί επιβάλλεται ως σταθερό ποσό κατά μονάδα προϊόντος και δεν χρειάζεται να υπολογιστεί η τιμή του αγαθού.

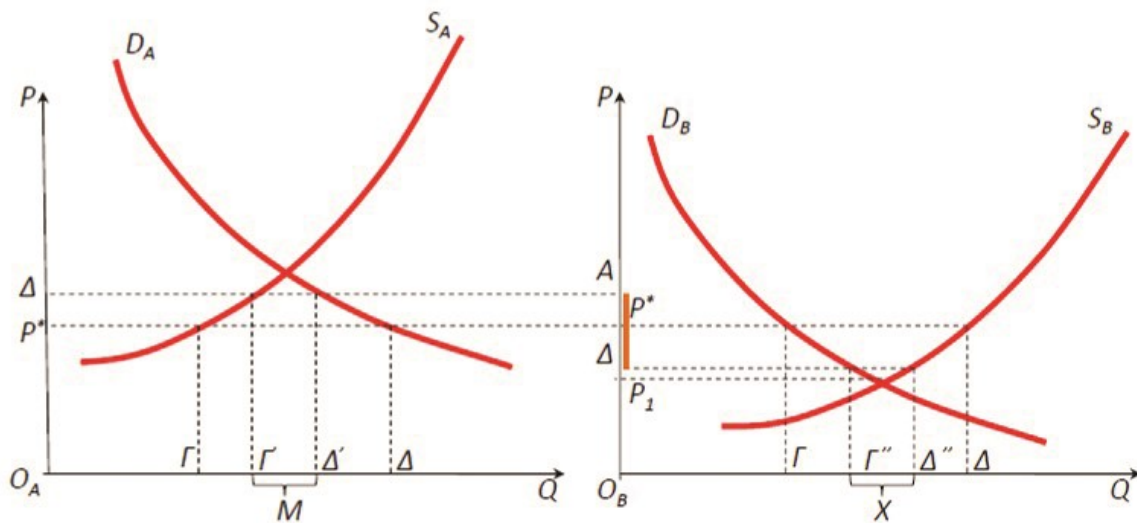
Στην περίπτωση του ad valorem δασμού, για τον υπολογισμό του θα πρέπει να καθοριστεί και η βάση εκτίμησης του δασμού όσον αφορά την τιμή του προϊόντος. Πρέπει να οριστεί δηλαδή αν η βάση εκτίμησης του δασμού είναι η τιμή Free on Board (FOB) ή Cost, Insurance, Freight (CIF). Στην πρώτη περίπτωση δεν περιλαμβάνονται τα έξοδα μεταφοράς και ασφάλειας, τα οποία κάνουν την τιμή CIF να είναι υψηλότερη από την τιμή FOB του προϊόντος, με αποτέλεσμα ο ad valorem δασμός που επιβάλλεται με βάση την τιμή CIF να είναι υψηλότερος από τον δασμό που χρησιμοποιεί ως τιμή βάσης την τιμή FOB.

### 5.1.1 Οι επιδράσεις του δασμού

Η κύρια επίδραση της επιβολής δασμολογικής προστασίας είναι γενικά η αύξηση της τιμής του εισαγόμενου προϊόντος (εκτός αν ισχύουν πολύ ειδικές συνθήκες).

Η τιμή του εισαγόμενου προϊόντος μπορεί να αυξηθεί κατά το σύνολο του δασμού ή κατά ένα μόνο μέρος του. Πόσο ακριβώς θα αυξηθεί η τιμή του εισαγόμενου προϊόντος εξαρτάται από τη ζήτηση και την προσφορά του αγαθού στη χώρα που το εισάγει και στη χώρα που το εξάγει.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



Στο παραπάνω σχήμα παρουσιάζονται οι συνθήκες προσφοράς και ζήτησης στην αγορά του ίδιου αγαθού σε δύο χώρες, την A και B. Η χώρα A εισάγει το αγαθό από τη χώρα B, ενώ η χώρα B εξαγεί το αγαθό στη χώρα A.

Όταν υπάρχει τιμή  $P^*$ , τότε στη χώρα A υπάρχει ένα έλλειμμα προσφοράς και έτσι η διαφορά μεταξύ ζήτησης και προσφοράς καλύπτεται από εισαγωγές (M).

Όταν υπάρχει η τιμή  $P^*$ , τότε στη χώρα B υπάρχει πλεόνασμα προσφοράς κι έτσι η διαφορά μεταξύ ζήτησης και προσφοράς καλύπτεται από εξαγωγές (X) που πηγαίνουν στη χώρα A.

Έστω ότι η τιμή  $P_1$  είναι η τιμή όπου υπάρχει ισορροπία στη χώρα B αν δεν υπήρχαν εισαγωγές, εάν δεν υπήρχε δηλαδή ζήτηση από το εξωτερικό. Επειδή όμως υπάρχει ζήτηση από το εξωτερικό η τιμή  $P_1$  θα αυξηθεί σε  $P^*$ , όπου υπάρχει έλλειμμα ζήτησης, δηλαδή πλεόνασμα προσφοράς με τη μορφή εξαγωγών που πηγαίνουν στη χώρα A. Έτσι, οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν τιμή  $P^*$  υψηλότερη από την τιμή  $P_1$  που θα υπήρχε σε συνθήκες αυτάρκειας.

Αντίθετα, η τιμή σε συνθήκες αυτάρκειας στη χώρα Α θα ήταν υψηλότερη από την τιμή  $P^*$  που αντιμετωπίζει τώρα. Έστω ότι επιβάλλεται δασμός ανά μονάδα προϊόντος ίσος με την απόσταση  $\Delta 1\Delta 2$  στον άξονα των τιμών. Δηλαδή, ο δασμός επιβάλλεται ως χρηματικές μονάδες ανά μονάδα προϊόντος. Αυτός ο δασμός δεν θα αυξήσει μόνο την τιμή στη χώρα που τον επιβάλλει. Στη χώρα Α επιβάλλεται δασμός ίσος με την απόσταση  $\Delta 1\Delta 2$  στον άξονα των τιμών και υπάρχει αύξηση στην τιμή. Όμως η αύξηση αυτή μειώνει τη ζήτηση του προϊόντος για εισαγωγή και έτσι θα έχει επίπτωση στην τιμή των εξαγόμενων προϊόντων στη χώρα Β.

Η αύξηση της τιμής στη χώρα που επιβάλλει τον δασμό θα είναι τόσο μεγαλύτερη όσο λιγότερο ελαστική είναι η ζήτηση και η προσφορά στη χώρα αυτή για το συγκεκριμένο προϊόν και όσο μεγαλύτερες είναι οι ελαστικότητες των καμπυλών ζήτησης και προσφοράς στη χώρα που εξάγει το συγκεκριμένο προϊόν.

Όταν η καμπύλη προσφοράς της χώρας Β είναι πλήρως ελαστική, τότε όλη η επίδραση της αύξησης της τιμής θα πάει στη χώρα Α. Έτσι, η χώρα Β θα μπορούσε να καλύψει οποιαδήποτε ποσότητα ζητούσε η χώρα Α. Εάν η ελαστικότητα της προσφοράς στη χώρα Β ήταν ίση με το άπειρο, τότε η διαφορά στην τιμή στη χώρα θα ήταν μηδενική, δηλαδή δεν θα μειωνόταν καθόλου.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι επιδράσεις της επιβολής δασμού στη χώρα που εισάγει ένα αγαθό αφού έχουμε υποθέσει, για λόγους απλούστευσης, ότι η καμπύλη προσφοράς της χώρας που εξάγει το προϊόν είναι πλήρως ελαστική.

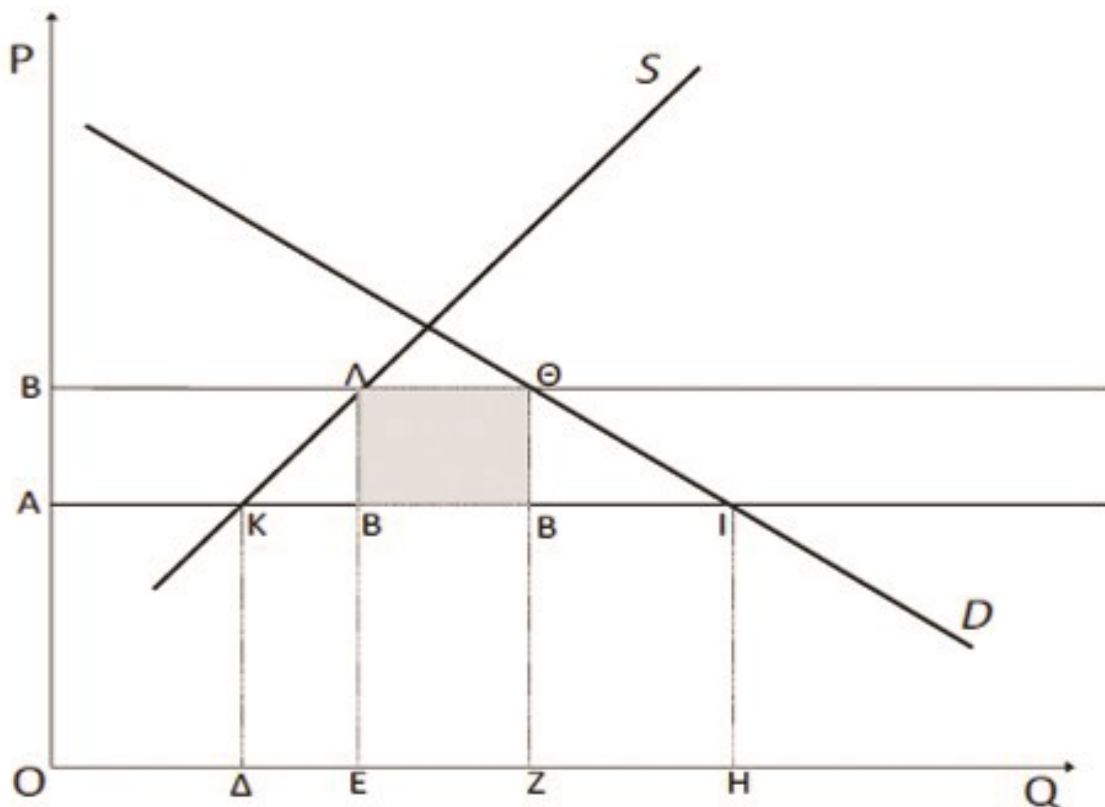
Υποθέτουμε ότι η τιμή που επικρατεί στη χώρα πριν την επιβολή του δασμού είναι ίση με  $OA$ . Στη συνέχεια επιβάλλεται δασμός ίσος με  $AB$  κατά μονάδα προϊόντος, ο οποίος υψώνει την τιμή του προϊόντος σε  $OB$ .



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Η χώρα πριν την επιβολή του δασμού, στην τιμή  $OA$  που επικρατούσε στην αγορά, παρήγε ποσότητα προϊόντος ίση με  $OD$  και κατανάλωνε ποσότητα ίση με  $OH$ . Επομένως η ποσότητα που καλυπτόταν με εισαγωγές είναι ίση με  $\Delta H$ .

Με την επιβολή δασμού ίσου με  $AB$  ανά μονάδα εισαγόμενου προϊόντος η τιμή του προϊόντος αυξάνεται σε  $OB$ . Η ποσότητα που παράγεται εγχώρια είναι  $OE$ , ενώ η ποσότητα που καταναλώνεται είναι  $OZ$ . Οι εισαγωγές είναι ίσες με  $EZ$ .



### 5.2 Μη δασμολογικά μέτρα προστασίας

Οι δασμοί επιβάλλονται στα εισαγόμενα αγαθά, για να προστατεύσουν την εγχώρια παραγωγή. Εκτός όμως από τους δασμούς υπάρχουν και άλλα προστατευτικά μέτρα που μπορούν να ληφθούν από τις κυβερνήσεις των διαφόρων κρατών, τα

οποία, όπως και οι δασμοί, δρουν ανασταλτικά στην ελεύθερη διακίνηση των εμπορευματικών ροών μεταξύ των χωρών και λαμβάνονται κυρίως από χώρες οι οποίες δεσμεύονται από διεθνείς συμφωνίες που απαγορεύουν τη χρησιμοποίηση δασμών. Τα μη δασμολογικά μέτρα προστασίας πολλές φορές μπορεί να έχουν τη μορφή μέτρων που δεν σχετίζονται άμεσα με τις εισαγωγές ή τις εξαγωγές της χώρας, αλλά που τις επηρεάζουν έμμεσα μέσα από τον μηχανισμό διαμόρφωσης των τιμών ή της επιβολής κάποιων διοικητικών αποφάσεων που αφορούν την υφή (ποιότητα, χαρακτηριστικά κτλ.) των εισαγόμενων προϊόντων. Για αυτό και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που δεν μπορούν να εντοπιστούν εύκολα και να αποδειχθεί η σημασία τους. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως δρουν περιοριστικά στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, με σκοπό την παροχή προστασίας στην εγχώρια παραγωγή από τα εισαγόμενα προϊόντα.

### 5.3 Εισαγωγή στη συμπεριφορά του καταναλωτή

#### Η έννοια της συμπεριφοράς του καταναλωτή

Η επιτυχία μιας επιχείρησης στον τομέα του μάρκετινγκ αλλά και η βιωσιμότητά της εξαρτώνται από τη διερεύνηση της συμπεριφοράς των πελατών της. Για να γίνει πρόβλεψη αυτής της συμπεριφοράς και να υπάρξει ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών χρειάζεται ολοκληρωμένη κατανόηση της συμπεριφοράς τους πριν, κατά και μετά την αγορά.

Ως «συμπεριφορά του καταναλωτή» ορίζεται η συμπεριφορά του ατόμου αναφορικά με:

- την αναζήτηση,

- την αξιολόγηση,
- την αγορά,
- τη χρήση προϊόντων και
- την απαλλαγή του από αυτά,

με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

Επομένως, η κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι απαραίτητη επιχειρησιακή πρακτική. Για να αποφασίζει ο καταναλωτής για την αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας:

- λαμβάνει διάφορα εξωτερικά ερεθίσματα (επιδράσεις) από το μάρκετινγκ και από το περιβάλλον του,
- ακολουθεί μια διαδικασία λήψης αγοραστικών αποφάσεων,
- έχει συγκεκριμένη συμπεριφορά μετά την αγορά του, ανάλογα με το εάν έμεινε ικανοποιημένος ή όχι από αυτή.

Ουσιαστικά, η συμπεριφορά του καταναλωτή μάς βοηθά να ερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παίρνουν συγκεκριμένες καταναλωτικές αποφάσεις, βάσει των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους (χρόνο, χρήμα κτλ.). Είναι ένας κλάδος του Μάρκετινγκ που έχει ως στόχο τη μελέτη πέντε συγκεκριμένων ερωτημάτων (Σιώμκος, 2002):

- Τι αγοράζουν οι καταναλωτές;
- Γιατί το αγοράζουν;
- Πότε το αγοράζουν;
- Από πού το αγοράζουν;
- Με τι συχνότητα το αγοράζουν;

### 5.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή

#### Πολιτιστικοί παράγοντες

Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν την ευρύτερη και βαθύτερη επιρροή πάνω στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο επιρροής των πολιτιστικών παραγόντων στους πελάτες τους, που είναι:

- η κουλτούρα
- η υποκουλτούρα
- και η κοινωνική τάξη του αγοραστή

#### Κουλτούρα

Κουλτούρα είναι οι βασικές αξίες, οι αντιλήψεις και οι συμπεριφορές τις οποίες μαθαίνει ένα μέλος της κοινωνίας από την οικογένεια και άλλους σημαντικούς θεσμούς και οι οποίες είναι αποδεκτές από τη συγκεκριμένη κοινωνία καθώς έχουν σχεδιαστεί για να αυξάνουν την πιθανότητα επιβίωσης της κοινωνίας αυτής. Η κουλτούρα των ατόμων επηρεάζει θεμελιωδώς την καταναλωτική τους συμπεριφορά.

#### Διεθνές μάρκετινγκ και πολιτισμικές διαφορές

Ειδικά στο εξαγωγικό εμπόριο, η αντίληψη και ο σεβασμός της εκάστοτε κουλτούρας αποτελεί καίριο στοιχείο του διεθνούς μάρκετινγκ, καθώς οι πολιτισμικές επιρροές στην αγοραστική συμπεριφορά μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η αδυναμία προσαρμογής σε αυτές τις διαφορές, και ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν τη θρησκεία ή τις αξίες της

κάθε χώρας, μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικό μάρκετινγκ ή σε λάθη που προκαλούν αμηχανία.

Η γλώσσα είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας έκφρασης της ταυτότητας και της κουλτούρας κάθε χώρας ή ακόμα και περιοχής. Ακόμα και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπέπεσαν σε επικοινωνιακές γκάφες όταν δεν κατέβαλαν την απαιτούμενη προσπάθεια να κατανοήσουν πλήρως την τοπική κουλτούρα σε χώρες όπου η γλώσσα είναι διαφορετική και ιδιαίτερα δύσκολη.

### **Υποκουλτούρα (ή Επιμέρους κουλτούρα)**

Κάθε κουλτούρα αποτελείται **από μικρότερες υποκουλτούρες**. Η υποκουλτούρα είναι ομάδα ατόμων με κοινά συστήματα αξιών, οι οποίες βασίζονται σε κοινές εμπειρίες και καταστάσεις ζωής.

### **Κοινωνική τάξη**

Οι κοινωνικές τάξεις είναι σχετικά σταθερές και διατεταγμένες υποδιαιρέσεις, των οποίων τα μέλη έχουν κοινές αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορές. Η κοινωνική τάξη καθορίζεται ως ο συνδυασμός του επαγγέλματος, του εισοδήματος, της μόρφωσης, κτλ.

### **Κοινωνικοί παράγοντες**

Η συμπεριφορά ενός καταναλωτή επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες, όπως η οικογένεια και μικρές κοινωνικές ομάδες, τις ομάδες συμμετοχής και τις ομάδες αναφοράς του κάθε καταναλωτή.

**Ομάδες συμμετοχής** είναι οι ομάδες στις οποίες ανήκει ένα άτομο και οι οποίες έχουν άμεση επιρροή στη συμπεριφορά του, όπως οι φίλοι και το επαγγελματικό περιβάλλον του.

**Ομάδες αναφοράς** είναι ομάδες ατόμων στις οποίες δεν ανήκει ο καταναλωτής αλλά τις χρησιμοποιεί για σημεία αναφοράς όταν πρόκειται να πάρει μια αγοραστική απόφαση. Οι ομάδες αναφοράς εκθέτουν ένα άτομο σε νέους τρόπους ζωής, επηρεάζουν τις στάσεις και την αντίληψη που έχει για τον εαυτό του και δημιουργούν πιέσεις που επηρεάζουν τις επιλογές προϊόντων και μάρκας του ατόμου.

### **Διαμορφωτές γνώμης (Opinion leaders)**

Στις κουλτούρες, στις υποκουλτούρες των καταναλωτών και στις ομάδες με τις οποίες συναναστρέφονται ή σε εκείνες τις ομάδες που θα ήθελαν να ανήκουν, υπάρχουν κάποια άτομα των οποίων η γνώμη έχει μεγάλη βαρύτητα και ως αποτέλεσμα επηρεάζουν καταλυτικά τους υπόλοιπους καταναλωτές.

Ο «διαμορφωτής γνώμης» (opinion leader) ορίζεται ως εκείνο το άτομο μέσα σε μια ομάδα αναφοράς το οποίο, λόγω των ειδικών δεξιοτήτων, των γνώσεων, της προσωπικότητας ή άλλων χαρακτηριστικών του ασκεί επιρροή σε άλλους.

### **Προσωπικοί παράγοντες**

Η συμπεριφορά ενός καταναλωτή επηρεάζεται και από προσωπικούς παράγοντες, όπως η ηλικία, η φάση του κύκλου ζωής, το επάγγελμα και η οικονομική κατάσταση, ο τρόπος ζωής (life style) και η προσωπικότητα του καταναλωτή.

### **Η οικονομική κατάσταση του καταναλωτή**

Η οικονομική προσέγγιση της μελέτης της καταναλωτικής συμπεριφοράς των καταναλωτών βασίζεται σε διάφορες οικονομικές θεωρίες και παραδοχές όπως:



- Τα άτομα γνωρίζουν επακριβώς τις ανάγκες τους και όλους τους εναλλακτικούς τρόπους ικανοποίησής τους. Γνωρίζουν, δηλαδή, τα πάντα για τα διαθέσιμα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προορίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- Τα άτομα συμπεριφέρονται ορθολογικά, χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους τους (εισόδημα) με τρόπο που μεγιστοποιεί την ωφέλεια που αποκομίζουν από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιλέγουν.
- Οι προτιμήσεις τους δεν εξαρτώνται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζουν.

Ωστόσο, σήμερα οι παραδοχές αυτές δεν ισχύουν στην πράξη. Οι καταναλωτές συχνά δεν συμπεριφέρονται ορθολογικά αλλά συναισθηματικά, και δεν παραμένουν ανεπηρέαστοι από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, όπως π.χ. ο κοινωνικός τους κύκλος.

### **Ο τρόπος ζωής (Life Style)**

Ως «τρόπος ζωής» (life style) ορίζεται το μοντέλο διαβίωσης ενός ατόμου, όπως αυτό εκφράζεται από:

- - τις δραστηριότητές του (εργασία, χόμπι, αγορές, σπορ, κοινωνικές εκδηλώσεις),
- - τα ενδιαφέροντά του (διατροφή, μόδα, οικογένεια, ψυχαγωγία, κτλ.), και
- - τις απόψεις του (για τον εαυτό του, κοινωνικά θέματα, πολιτική, προϊόντα, κτλ.).

Έτσι το άτομο σκιαγραφεί πλήρως τον τρόπο με τον οποίο δρα και αλληλεπιδρά μέσα στον κόσμο και επιλέγει εκείνα τα προϊόντα

που ταιριάζουν με τον ιδεατό ή τον επιθυμητό τρόπο ζωής του. Συχνά, οι καταναλωτές ζουν και καταναλώνουν όχι με βάση την οικονομική τους κατάσταση αλλά με βάση τον τρόπο ζωής που επιθυμούν να αποκτήσουν.

### **Οι ψυχολογικοί παράγοντες**

Οι αγοραστικές επιλογές ενός ατόμου επηρεάζονται από τους ακόλουθους ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι η παρακίνηση (κίνητρο) που έχει ο καταναλωτής, η αντίληψή του και οι στάσεις του.

### **Παρακίνηση – Κίνητρα του καταναλωτή**

Ως κίνητρο ορίζεται μία ανάγκη που είναι επαρκώς πειστική ώστε να οδηγήσει το άτομο να επιζητήσει την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.

Ως ανθρώπινη ανάγκη ορίζεται οποιοδήποτε στοιχείο, υλικό ή άυλο, που απαιτείται για την υγεία και ευεξία του ατόμου και του οποίου η έλλειψη προκαλεί μια εσωτερική διαταραχή, που ωθεί το άτομο σε ενέργειες για την απόκτησή του. Πολλοί πιστεύουν ότι οι ανθρώπινες ανάγκες αλλάζουν διαχρονικά και, παράλληλα, δημιουργούνται νέες από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες ή με τη χρήση μηχανισμών του μάρκετινγκ. Πρόκειται περί πλάνης. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι περιορισμένες σε αριθμό και παραμένουν διαχρονικά σταθερές. **Αυτό που αλλάζει είναι οι επιθυμίες των ανθρώπων για συγκεκριμένα προϊόντα ή μάρκες.**

### 5.5 Διαδικασία λήψης αποφάσεων αγοράς

#### Τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αγοράς

Ο καταναλωτής καθημερινά βρίσκεται μπροστά από επιλογές προϊόντων και υπηρεσιών, συνήθως έχει περιορισμένους πόρους και έτσι αναλογίζεται... «Να αγοράσω ή να μην αγοράσω...». Η αγοραστική διαδικασία αρχίζει πολύ πριν την πραγματική αγορά και συνεχίζει για πολύ καιρό μετά την αγορά. Επομένως το μάρκετινγκ οφείλει να κατανοεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αγοράς ώστε να βρίσκεται δίπλα στον καταναλωτή σε όλα τα στάδια της αγοραστικής διαδικασίας.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την αγορά καταναλωτικών προϊόντων χωρίζεται σε πέντε στάδια (Σιώμκος, 2002; Kotler & Armstrong, 2010). Τα πρώτα τρία στάδια αντιπροσωπεύουν τη διαδικασία λήψης της απόφασης πριν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η αγορά πραγματοποιείται κατά το τέταρτο στάδιο, ενώ στο πέμπτο στάδιο πραγματοποιείται η αξιολόγηση των ωφελημάτων που αποκομίζει ο αγοραστής από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αγόρασε.

#### Στάδια διαδικασίας αγοραστικής απόφασης καταναλωτή

- › 1<sup>ο</sup> στάδιο: Η αναγνώριση της ανάγκης
- › 2<sup>ο</sup> στάδιο: Η αναζήτηση πληροφοριών
- › 3<sup>ο</sup> στάδιο: Η αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών
- › 4<sup>ο</sup> στάδιο: Η απόφαση για την αγορά
- › 5<sup>ο</sup> στάδιο: Η συμπεριφορά μετά την αγορά

### Τύποι λήψης αποφάσεων

Ανάλογα με την περίπτωση αγοράς, ο καταναλωτής υιοθετεί κάποια από τις συμπεριφορές:

1) Η **συμπεριφορά ρουτίνας** χαρακτηρίζεται από:

- Αγορές σε μάρκες που οι καταναλωτές είναι πιστοί, π.χ. στην ION αμυγδάλου.
- Επαναλαμβανόμενες αγορές, όπως η αγορά τσιγάρων από τους καπνιστές.

Αυτή η συμπεριφορά λέγεται και **αυτόματη** λήψη απόφασης, ή αλλιώς **τακτική** λήψη απόφασης, και στην ουσία δεν περιλαμβάνει **καμία απόφαση**, δεν περιλαμβάνει ούτε καν την επιλογή της «μη-αγοράς».

2) Η **περιορισμένη** λήψη απόφασης περιλαμβάνει περιορισμένη έρευνα, απλούς κανόνες λήψης, περιορισμένη αξιολόγηση μετά την αγορά και χαρακτηρίζεται από:

- Καθιερωμένα κριτήρια αξιολόγησης
- Μικρές αλλαγές στη συμπεριφορά
  - › για προϊόντα που αγοράζονται σχετικά τακτικά (π.χ. απορρυπαντικά),
  - › όταν παρουσιάζεται κάποια νέα μάρκα.

3) Η **εκτεταμένη** λήψη απόφασης εφαρμόζεται από τον καταναλωτή όταν:

- Αξιολογεί διάφορες μάρκες του προϊόντος με λεπτομερή και διεξοδικό τρόπο (π.χ. αγορά αυτοκινήτου).

- Απαιτούνται πολλές πληροφορίες.
- Πρέπει να καθιερωθούν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης.

Η εκτεταμένη λήψη απόφασης περιλαμβάνει ενεργή δράση για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών, αναλυτική έρευνα και σύνθετη αξιολόγηση πολλών εναλλακτικών.

### 5.6 Η αγοραστική διαδικασία βιομηχανικών ή επιχειρησιακών προϊόντων

#### Διαφορές βιομηχανικού αγοραστή – καταναλωτικού αγοραστή

Η γνώση της συμπεριφοράς των βιομηχανικών αγοραστών αποτελεί σπουδαίο στοιχείο για την επιτυχή πραγματοποίηση της πώλησης αγαθών και υπηρεσιών σε αυτούς. Ο ανταγωνισμός στη βιομηχανική αγορά είναι οξύς και γι' αυτό θα πρέπει να γνωρίζουμε καλά πώς και γιατί αγοράζει ο βιομηχανικός πελάτης. Ακόμη και φαινομενικά ασήμαντα στοιχεία επηρεάζουν την επιτυχία ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού μείγματος μάρκετινγκ. Οι βιομηχανικοί πωλητές (industrial marketers) θα πρέπει να κάνουν το παν για να κατανοήσουν τις ανάγκες των οργανισμών που αγοράζουν, τους διαθέσιμους πόρους, την πολιτική του οργανισμού και τις διαδικασίες για τη λήψη της απόφασης αγοράς που υφίστανται μέσα στον οργανισμό. Θα πρέπει εξάλλου να λάβουν υπόψη τους πολλούς παράγοντες που δεν υπάρχουν στο μάρκετινγκ των καταναλωτικών.

Ο βιομηχανικός αγοραστής αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας **ορθολογικά κριτήρια** και όχι συναισθηματικά,

επιδιώκοντας: την αύξηση των πωλήσεών του, τη μείωση του κόστους, την κάλυψη **απαιτήσεων** της **κοινωνίας** και της **νομοθεσίας**. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί (συμπεριλαμβάνονται και οι επιχειρήσεις) αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες ως εισροές, δηλαδή, προκειμένου να επιτύχουν κάποιους οργανωσιακούς στόχους, ιδιαίτερη σημασία αποδίδουν στη **λειτουργικότητα** και την **οικονομικότητα**.

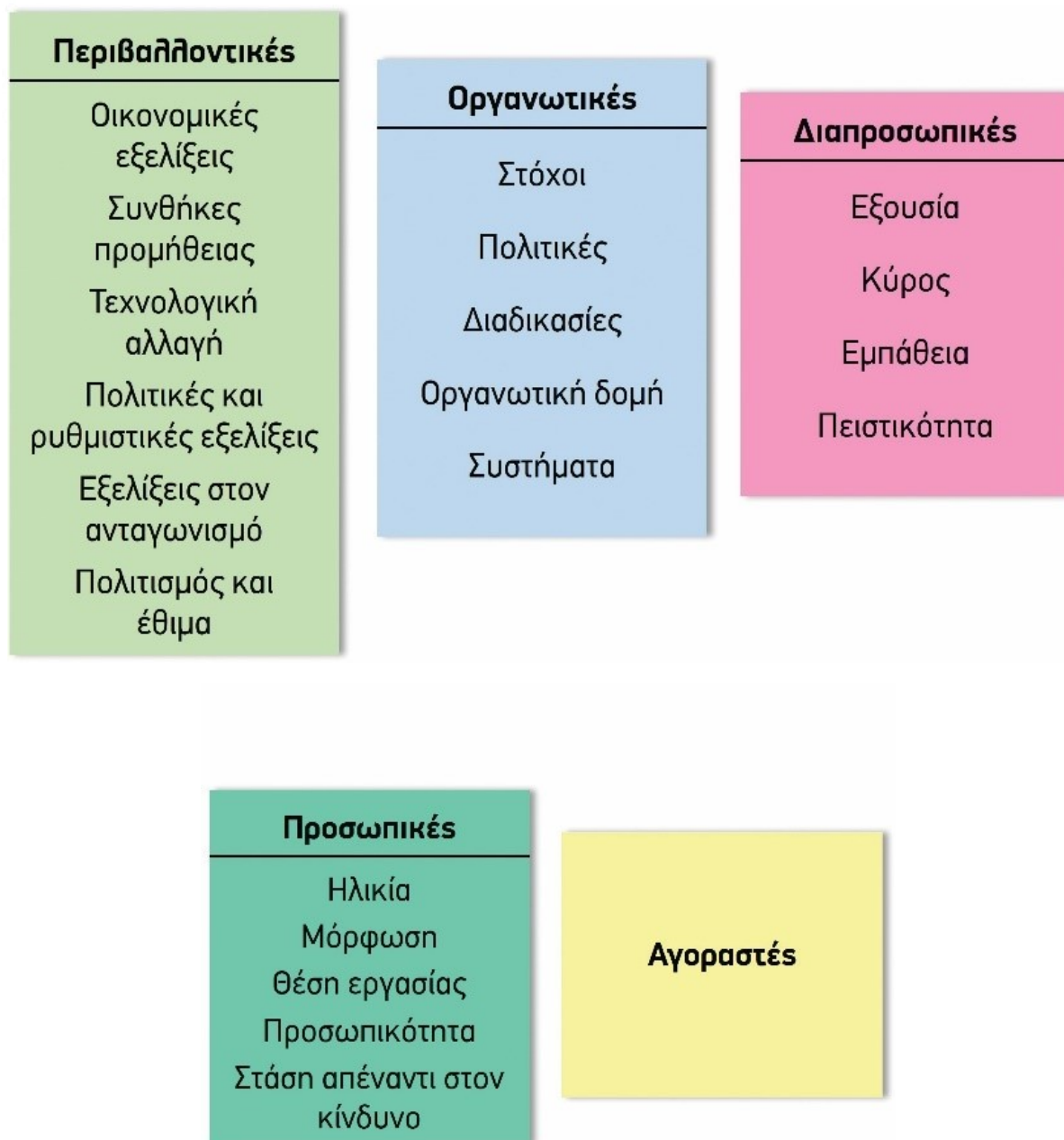
Οι βασικοί τύποι βιομηχανικών αγορών/προμηθειών είναι:

- Αγορές/προμήθειες ρουτίνας (απευθείας επαναγορά)
- Τροποποιημένη επαναγορά
- Νέες αγορές/προμήθειες

Οι **παράγοντες** που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών είναι πολλαπλοί και παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



**Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των βιομηχανικών αγοραστών**

### 5.7 Η σημασία της μελέτης της αγοραστικής συμπεριφοράς

Είναι προφανές ότι η συμπεριφορά των καταναλωτών και των βιομηχανικών πελατών επηρεάζει άμεσα την επιτυχία και την επιβίωση μίας επιχείρησης. Οι αγοραστικές αποφάσεις των ατόμων δεν είναι σταθερές μέσα στο χρόνο. Μεταβάλλονται ανάλογα με τις επιρροές που δέχονται τα άτομα από διάφορες δυνάμεις του περιβάλλοντός τους και τις γενικότερες συνθήκες που διαμορφώνονται. Η μελέτη της αγοραστικής συμπεριφοράς των ατόμων έχει θεμελιώδη σημασία για το μάρκετινγκ, γιατί τροφοδοτεί τα στελέχη με εξαιρετικά χρήσιμες πληροφορίες, που τα βοηθούν να προγραμματίζουν καλύτερα τις ενέργειές τους. Η διερεύνηση και καταγραφή της αγοραστικής συμπεριφοράς γίνεται μέσα από επιστημονικές έρευνες που πραγματοποιούν πανεπιστημιακοί ή άλλοι φορείς, καθώς και εταιρείες έρευνας αγοράς για λογαριασμό των πελατών τους. Το θέμα της έρευνας αγοράς θα καλυφθεί σε άλλη ενότητα.

#### **Μη παραγωγική και παραγωγική κατανάλωση**

Η κατανάλωση και η παραγωγή βρίσκονται σε άμεση σχέση και αλληλεξάρτηση. Έτσι, όταν ένα είδος έχει μεγάλη κατανάλωση, δηλαδή ο κόσμος το ζητά και το αγοράζει, τότε αυξάνεται και η παραγωγή του είδους αυτού. Όταν όμως η κατανάλωσή του είναι περιορισμένη, τότε περιορίζεται και η παραγωγή του, έτσι ώστε να μη ζημιώνεται η επιχείρηση που το παρασκευάζει.

Η κατανάλωση αγαθών είναι μη παραγωγική γιατί δεν παράγεται κάτι, απλώς αγοράζονται αγαθά και καταναλώνονται. Υπάρχει όμως και η παραγωγική κατανάλωση, που είναι η αγορά διαφόρων μέσων παραγωγής, όπως μηχανημάτων, καυσίμων,

λιπασμάτων και πρώτων υλών. Η παραγωγική κατανάλωση αφορά την αγορά αγαθών που παράγουν κάτι καθώς χρησιμοποιούνται για την παραγωγή άλλων αγαθών.

Η κοινωνία των Δυτικών κρατών αποκαλείται συχνά «καταναλωτική», γιατί έχει μεγάλη ροπή στη μη παραγωγική κατανάλωση, δηλαδή στην αγορά όλο και περισσότερων τροφίμων, ειδών ψυχαγωγίας ή ανέσεων. Αυτό οφείλεται από τη μία στην ολοένα αυξανόμενη αγοραστική δύναμη του κόσμου και από την άλλη στην τεράστια ανάπτυξη του τεχνικού πολιτισμού, που καθιερώνει νέες ανθρώπινες ανάγκες και μετά σπεύδει να τις καλύψει.

Η γνώση της ευρύτερης συμπεριφοράς του καταναλωτή και του αγοραστή μπορεί να οδηγήσει σε ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και να μειώσει σημαντικά την πιθανότητα λήψης κακών αποφάσεων και αποτυχιών.

### ◀ Σύνοψη ▶

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η οικονομική συνεργασία μεταξύ των ανεξάρτητων κρατών.

## 5.8 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω αποτελούν ερεθίσματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών.
  - A. Η διαφήμιση ενός προϊόντος
  - B. Το οικονομικό περιβάλλον
  - Γ. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος
  - Δ. Το κοινωνικό περιβάλλον
  - Ε. Όλα τα παραπάνω
2. Εάν ένα προϊόν είναι πραγματικά καλό και σωστό, θα γίνει άμεσα αποδεκτό σε όλες τις χώρες όπου η επιχείρηση θα εξάγει το προϊόν, καθώς η τοπική κουλτούρα και οι πολιτιστικές διαφορές δεν έχουν κάποιο σημαντικό ρόλο.  
 Σωστό       Λάθος
3. Αναφορικά με τη διαδικασία αγοραστικής απόφασης, βάλτε σε λογική σειρά τα παρακάτω:
  - A. Αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών
  - B. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
  - Γ. Αναγνώριση ανάγκης
  - Δ. Απόφαση Αγοράς
  - Ε. Πίστη στο προϊόν
  - ΣΤ. Επαναγορά
4. Συμπληρώστε τη φράση, «Ο διαμορφωτής γνώμης (opinion leader)...»
  - A. Είναι αυτός που αποφασίζει για την αγορά ενός προϊόντος

- B. Είναι πολύ καλός γνώστης μιας κατηγορίας προϊόντων
- Γ. Θα μπορούσε να είναι δημοσιογράφος, καλλιτέχνης, παρουσιαστής, αθλητής
- Δ. Θα μπορούσε να είναι φίλος ή συνεργάτης του καταναλωτή που θα αγοράσει το προϊόν
- Ε. Επιβάλλει τη γνώμη του στον καταναλωτή
5. Το πιο βασικό για κάθε καλό πωλητή βιομηχανικών προϊόντων είναι να είναι γνωρίζει ποια θα είναι τα άτομα που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που θα αγοράσει ο οργανισμός.
- Σωστό       Λάθος
6. Προσδιορίστε ποιοι από τους παρακάτω δεν αποτελούν επίσημο ρόλο στο Κ.Α.Α. μιας επιχείρησης.
- A. Οι ελεγκτές ροής πληροφοριών
- B. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης
- Γ. Οι αγοραστές
- Δ. Οι τελικοί χρήστες
- Ε. Οι εξωτερικοί συνεργάτες-σύμβουλοι που θέτουν τις αγοραστικές προδιαγραφές.
7. Για να αποφασίζει ο καταναλωτής για την αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας λαμβάνει διάφορα εξωτερικά ερεθίσματα από το μάρκετινγκ και από το περιβάλλον του.
- Σωστό       Λάθος
8. Ομάδες αναφοράς είναι οι ομάδες στις οποίες ανήκει ένα άτομο και που έχουν άμεση επιρροή στη συμπεριφορά του.
- Σωστό       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

9. Στο στάδιο «απόφαση για την αγορά», το άτομο, έχοντας ερευνήσει και αξιολογήσει τις διαθέσιμες επιλογές, είναι πλέον σε θέση να διαλέξει το κατάλληλο προϊόν/μάρκα και να λάβει την τελική του απόφαση.

Σωστό       Λάθος

10.Ο βιομηχανικός αγοραστής αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας ορθολογικά κριτήρια και όχι συναισθηματικά.

Σωστό       Λάθος

### **Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Ε, 2-Λ, 3-Γ/Α/Β/Δ/ΣΤ/Ε, 4-Β+Γ+Δ, 5-Λ, 6-Β, 7-Σ, 8-Λ, 9-Σ, 10-Σ



# 6 Κρατικές παρεμβάσεις στο διεθνές εμπόριο

## ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν: οι τρόποι με τους οποίους παρεμβαίνει το κράτος στο εμπόριο και στους διάφορους τρόπους συναλλαγής· οι λόγοι για τους οποίους γίνονται οι κρατικές παρεμβάσεις· οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει παράκαμψη αυτών των προβλημάτων.

## ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τους τρόπους παρέμβασης των κρατών στις συναλλαγές,
- τους λόγους παρέμβασης των κρατών στις συναλλαγές,
- τρόπους παράκαμψης κρατικών παρεμβάσεων,
- τα αποτελέσματα της παράκαμψης κρατικών παρεμβάσεων,
- τις βασικές αρχές, στρατηγικές, τακτικές και την έννοια win-win (κερδίζω-κερδίζεις) κατά τη διαπραγμάτευση με τον πελάτη.

## ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Κρατικές παρεμβάσεις
- Αποφυγή παρεμβάσεων
- Τρόποι αντιμετώπισης

### 6.1 Μελέτη του εξωτερικού εμπορίου της Ελλάδας

Η Ελλάδα είναι μέλος της ευρωπαϊκής ένωσης. Όλα τα κράτη-μέλη της ευρωπαϊκής ένωσης ακολουθούν ορισμένες κοινές εμπορικές πολιτικές. Ωστόσο, κάθε χώρα, με την ένταξή της στην ευρωπαϊκή ένωση, δεν παύει να παρεμβαίνει στο εξωτερικό της εμπόριο εφαρμόζοντας αυτόνομες πολιτικές. Σύμφωνα με τα παραπάνω, κι αφού μελετηθεί το εξωτερικό εμπόριο της Ελλάδας, θα πρέπει να γίνει αναφορά αρχικά στις εμπορικές πολιτικές που ακολουθούνται στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατόπιν στην παρεμβατική πολιτική –που δεν είναι κοινή για όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης– που εφαρμόζει η κυβέρνηση κάθε χώρας.

### 6.2 Η κοινή εμπορική πολιτική των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σχεδόν όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι μέλη του χώρου Σένγκεν, εκτός από τη Βουλγαρία, την Κύπρο και τη Ρουμανία που δεν είναι πλήρη μέλη του. Ο χώρος Σένγκεν αποτελεί το έδαφος που εξασφαλίζει την ελεύθερη διακίνηση των εμπορευμάτων μεταξύ των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που είναι μέλη αυτού. Εκτός όμως από την πολιτική που εφαρμόζουν τα κράτη-μέλη στις μεταξύ τους εμπορικές σχέσεις, ακολουθούν κοινή πολιτική για πολλά θέματα που αφορούν το εμπόριο.

Η κοινή εμπορική πολιτική αποτελεί βασικό στήριγμα των εξωτερικών σχέσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η τελευταία στηρίζεται σε ένα σύνολο ενιαίων κανόνων με βάση την τελωνειακή ένωση και το κοινό δασμολόγιο, που διέπουν τις

εμπορικές σχέσεις των κρατών- μελών με τρίτες χώρες. Τα μέσα εμπορικής άμυνας και πρόσβασης στις αγορές αποβλέπουν ιδιαίτερα στην προστασία των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων έναντι των φραγμών στο εμπόριο. Η Ένωση εξελίχθηκε με την παγκοσμιοποίηση, επιδιώκοντας το στόχο της διασφάλισης της αρμονικής ανάπτυξης του παγκόσμιου εμπορίου και προάγοντας τον δίκαιο και βιώσιμο χαρακτήρα του. Επίσης οι πολιτικές που ακολουθούνται στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ένωσης ενθαρρύνουν το άνοιγμα των αγορών και την ανάπτυξη των ανταλλαγών στο πολυμερές πλαίσιο του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ). Συγχρόνως, η ευρωπαϊκή ένωση στηρίζει τις αναπτυσσόμενες χώρες και περιφέρειες στο πλαίσιο των διμερών της σχέσεων, με σκοπό να τις εντάξει στο παγκόσμιο εμπόριο μέσω διαφόρων μέτρων.

### **Μερικές από τις κοινές πολιτικές-αρχές που αφορούν τις εξαγωγές είναι:**

1. **Η αρχή της ελευθερίας των εξαγωγών.** Σύμφωνα με αυτήν, οι εξαγωγές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας με προορισμό τρίτες χώρες (Αλβανία, Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν, Λευκορωσία, Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, Εσθονία, Γεωργία, Καζακστάν, Βόρεια Κορέα, Κιργιζία, Λετονία, Λιθουανία, Μολδαβία, Μογγολία, Ρωσία, Τατζικιστάν, Τουρκμενιστάν, Ουκρανία, Ουζμπεκιστάν και Βιετνάμ) είναι ελεύθερες, δεν υποβάλλονται δηλαδή σε ποσοτικούς περιορισμούς.

Ωστόσο, αυτός ο κανονισμός δεν εμποδίζει τη διατήρηση ή την εισαγωγή από τα κράτη-μέλη ποσοτικών περιορισμών ή απαγορεύσεων κατά την εξαγωγή, που δικαιολογούνται για λόγους ηθικής, δημόσιας τάξης, δημόσιας ασφάλειας, κτλ. Επίσης κάθε κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει το

δικαίωμα να μην επιτρέπει την ελεύθερη εξαγωγή βασικών προϊόντων ώστε να αποτρέψει την εγχώρια έλλειψη αυτών.

Με την εφαρμογή της παραπάνω πολιτικής επιδιώκεται η έντονη εξαγωγική δραστηριότητα των κρατών-μελών, διατηρώντας στο κάθε κράτος μέλος τη δυνατότητα να επεμβαίνει όταν το απαιτούν οι ανάγκες της χώρας.

2. **Η απαγόρευση του εμπορίου αντικειμένων που δύνανται να χρησιμοποιηθούν για βασανιστήρια.** Προκειμένου να καταργηθούν τα βασανιστήρια καθώς και η επιβολή της θανατικής ποινής, ή άλλης σκληρής, απάνθρωπης ή ταπεινωτικής μεταχείρισης σε τρίτες χώρες, ο παρών κανονισμός θέτει σε ισχύ ένα ειδικό εμπορικό καθεστώς το οποίο καλύπτει ορισμένα αντικείμενα και προϊόντα που δύνανται να χρησιμοποιηθούν για αντίστοιχους σκοπούς καθώς και τεχνική βοήθεια σχετική με τα αντικείμενα αυτά.

Ωστόσο οι αρμόδιες Αρχές μπορούν να παρεκκλίνουν από την απαγόρευση εξαγωγής ή εισαγωγής για αντικείμενα που δεν έχουν άλλη πρακτική χρήση εκτός της επιβολής της θανατικής ποινής, των βασανιστηρίων καθώς και οποιασδήποτε άλλης σκληρής, απάνθρωπης και ταπεινωτικής τιμωρίας ή μεταχείρισης, εφόσον αποδειχθεί ότι, στη χώρα προορισμού τους, τα αντικείμενα αυτά θα χρησιμοποιηθούν για δημόσια έκθεση σε μουσείο, λόγω της ιστορικής τους σημασίας. Επίσης, τα αντικείμενα αυτά μπορούν να εξαχθούν και κατ' επέκταση να εισαχθούν στην περίπτωση που θα χρησιμοποιηθούν από το στρατιωτικό ή πολιτικό προσωπικό κράτους-μέλους, εάν το προσωπικό αυτό συμμετέχει σε επιχείρηση διατήρησης της ειρήνης ή διαχείρισης κρίσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών

στην ενδιαφερόμενη τρίτη χώρα, ή σε επιχειρήσεις οι οποίες βασίζονται σε συμφωνίες που έχουν συναφθεί μεταξύ κρατών-μελών και τρίτων χωρών στον τομέα της άμυνας. Επίσης, κάθε κράτος-μέλος έχει τη δυνατότητα να καταθέσει αίτηση ώστε να του επιτρέπεται η εξαγωγή ή εισαγωγή τέτοιου είδους αντικειμένων εφόσον προσκομίσει τα απαραίτητα δικαιολογητικά. Αυτή η αίτηση μπορεί να εγκριθεί ή και να απορριφθεί από την αρμόδια επιτροπή.

Με την παραπάνω πολιτική η Ευρωπαϊκή Ένωση προστατεύει τα ανθρώπινα δικαιώματα και βοηθάει στη διατήρηση της ειρήνης τόσο μεταξύ των κρατών-μελών όσο και μεταξύ των τελευταίων και των τρίτων χωρών.

### **Μερικές από τις κοινές πολιτικές - αρχές που αφορούν τις εισαγωγές είναι:**

1. **Η αρχή της ελευθερίας των εισαγωγών.** Σύμφωνα με αυτήν, οι εισαγωγές προϊόντων που προέρχονται από τρίτες χώρες προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με εξαίρεση τα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα που υπάγονται σε ειδικό καθεστώς εισαγωγών, διενεργούνται ελεύθερα. Σε γεωγραφικό επίπεδο, αυτή η αρχή καλύπτει τις εισαγωγές όλων των τρίτων χωρών, με εξαίρεση την Αλβανία, τις χώρες της Κοινότητας των Ανεξαρτήτων Κρατών (Αζερμπαϊτζάν, Αρμενία, Γεωργία, Καζακστάν, Κιργιστάν, Λευκορωσία, Μολδαβία, Ουζμπεκιστάν, Ουκρανία, Ρωσία, Τατζικιστάν, Τουρκμενιστάν) και ορισμένες χώρες της Ασίας (Βόρεια Κορέα, Κίνα, Μογγολία και Βιετνάμ).

Κάθε κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να ακολουθεί την παραπάνω αρχή. Ωστόσο, το κάθε ένα από αυτά

έχει τη δυνατότητα, ακολουθώντας μια καθορισμένη διαδικασία, να εφαρμόζει, σε περίπτωση ανάγκης, τα μέτρα επιτήρησης και διασφάλισης που επιβάλλονται για να διατηρήσει τα συμφέροντά του.

Με την τήρηση αυτής της αρχής εκ μέρους των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα τελευταία καρπώνονται τα οφέλη του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, ενώ, ταυτόχρονα, αν χρειαστεί, έχουν τη δυνατότητα να παρέμβουν στη διενέργεια εισαγωγών για να υπερασπιστούν τα συμφέροντά τους.

2. **Η κοινή διαχείριση των ποσοτικών ποσοστώσεων.** Η ίδια η ευρωπαϊκή κοινότητα αποφασίζει συλλογικά και καθορίζει με τρόπο αυτόνομο ή συμβατικό, τις ποσότητες των εμπορευμάτων που ενδέχεται να εισαχθούν ή να εξαχθούν κατά τη διάρκεια δεδομένης περιόδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ποσοτικές ποσοστώσεις στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλά αγαθά. Ωστόσο δεν εφαρμόζονται σε πολλά γεωργικά προϊόντα, σε προϊόντα κλωστοϋφαντουργίας και σε άλλα προϊόντα που υπάγονται σε ειδικό καθεστώς εισαγωγής το οποίο προβλέπει ειδικές διατάξεις για τη διαχείριση των ποσοστώσεων. Σε γεωγραφικό επίπεδο μπορούν να επιβληθούν ποσοτικές ποσοστώσεις σε προϊόντα που εισάγονται από οποιοδήποτε κράτος-μη μέλος της κοινότητας, αλλά όχι σε προϊόντα καταγωγής Κοινότητας Ανεξάρτητων Κρατών (ΚΑΚ), Αλβανίας, Κίνας, Βιετνάμ, Βόρειας Κορέας και Μογγολίας με την επιφύλαξη μέτρων διασφάλισης και ποσοστώσεων που εφαρμόζονται έναντι της Κίνας.



Επίσης, όταν σε κάποιο αγαθό επιβάλλεται ποσοτική ποσόστωση, η εξαγωγή ή η εισαγωγή του απαιτεί συγκεκριμένη άδεια. Οι ενδιαφερόμενοι εξαγωγείς ή εισαγωγείς οφείλουν να καταθέτουν αιτήσεις ώστε να μπορούν να δραστηριοποιηθούν λαμβάνοντας τις απαιτούμενες άδειες. Το μέγεθος της ποσόστωσης επηρεάζεται σημαντικά από τον αριθμό και τον όγκο των αιτήσεων εισαγωγής ή εξαγωγής. Το μερίδιο της ποσόστωσης που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν οι ενδιαφερόμενοι επιχειρηματίες κάθε κράτους-μέλους αποφασίζεται από την αρμόδια επιτροπή με τη βοήθεια των παρακάτω στοιχείων: α) την ποσότητα του αγαθού που εξήγαγε ή εισήγαγε κάθε ένα από τα κράτη μέλη πριν από την επιβολή ποσόστωσης, β) τη χρονολογική σειρά που υποβλήθηκαν οι αιτήσεις και γ) τη συνολική ποσότητα που οι επιχειρηματίες κάθε κράτους-μέλους δηλώνουν στις αιτήσεις τους ότι θα ήθελαν να εξάγουν ή να εισάγουν.

3. **Η εφαρμογή μέτρων αντι-ντάμπινγκ.** Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα προϊόν θεωρείται ότι αποτελεί αντικείμενο ντάμπινγκ όταν η τιμή της εξαγωγής του προς μία χώρα είναι χαμηλότερη από τη συγκρίσιμη τιμή που εφαρμόζεται κατά τις συνήθεις εμπορικές πράξεις για ομοειδές προϊόν σε άλλες χώρες εξαγωγής. Η Ευρωπαϊκή Ένωση λαμβάνει μέτρα εξουδετέρωσης της εφαρμογής πολιτικών ντάμπινγκ εκ μέρους κάποιων χωρών, επιβάλλοντας δασμούς στα εισαγόμενα προς την κοινότητα αγαθά που αποτελούν αντικείμενα ντάμπινγκ.

Από υλική άποψη, η πολιτική αντι-νταμπινγκ εκ μέρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης εφαρμόζεται σε όλα τα προϊόντα που

αποτελούν αντικείμενο ντάμπινγκ και εισάγονται από χώρες-μη μέλη της Ευρωπαϊκής κοινότητας. Ωστόσο η Κοινότητα μπορεί κατ' εξαίρεση να συνάψει ειδικές συμφωνίες, ώστε να μην εξουδετερώνεται πλήρως μέσω της επιβολής δασμών η εφαρμογή πολιτικών ντάμπινγκ εκ μέρους κάποιων χωρών που δεν αποτελούν κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αν συντρέχει κάποιος ειδικός λόγος.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, λαμβάνοντας μέτρα αντι-ντάμπινγκ, προστατεύει τους παραγωγούς της κοινότητας από τον σκληρό ανταγωνισμό που δημιουργείται όταν διάφορα προϊόντα εισέρχονται σε αγορές της Κοινότητας σε πολύ χαμηλές τιμές, οι οποίες προκύπτουν έπειτα από την εφαρμογή πολιτικών ντάμπινγκ εκ μέρους κάποιων κρατών-μη μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

4. **Η εφαρμογή μέτρων κατά των επιδοτήσεων.** Συγκεκριμένα η Ευρωπαϊκή Ένωση επιβάλλει αντισταθμιστικό δασμό σε προϊόντα που εισάγονται στην κοινότητα με σκοπό την εξουδετέρωση των συνεπειών των επιδοτήσεων που έχουν ενδεχομένως χορηγηθεί άμεσα ή έμμεσα, για την κατασκευή, την παραγωγή, την εξαγωγή ή τη μεταφορά οποιουδήποτε προϊόντος, προέλευσης τρίτης χώρας, του οποίου η θέση σε ελεύθερη κυκλοφορία στην Κοινότητα προκαλεί ζημία.

Η παραπάνω πολιτική λειτουργεί όπως και η πολιτική αντι-νταμπινγκ αφού και στις δύο περιπτώσεις επιβάλλεται δασμός σε εισαγόμενα προϊόντα με στόχο τη μείωση του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια την ενίσχυση των παραγωγών της κοινότητας.

### Εμπορική πολιτική για τις εισαγωγές από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει συνάψει πολλές συμφωνίες με τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) ώστε το μεταξύ τους εμπόριο να ωφελεί και τις δύο πλευρές. Οι συμφωνίες μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής δεν αφορούν μόνο την ενίσχυση των εμπορικών τους σχέσεων αλλά και τη διατήρηση ειρηνικών συνθηκών.

Μελετώντας τις σχέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις ΗΠΑ παρατηρείται ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευτεί να διατηρεί αποτελεσματική και ισόρροπη εταιρική σχέση με τις ΗΠΑ, τον μεγαλύτερο εμπορικό της εταίρο. Το 2007, οι δύο πλευρές δημιούργησαν το Διατλαντικό Οικονομικό Συμβούλιο, πολιτικό όργανο που επιβλέπει τις προσπάθειες ενίσχυσης των οικονομικών δεσμών. Πρόσφατα, η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι ΗΠΑ συνήψαν συμφωνία για στενότερη συνεργασία στους τομείς διαχείρισης κρίσεων και πρόληψης συγκρούσεων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει επίσης να συνεργαστεί με τις ΗΠΑ για την κλιματική αλλαγή και τη βελτίωση του τραπεζικού συστήματος μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση.

Μερικές από αυτές τις συμφωνίες είναι οι ακόλουθες:

- Συμφωνία Φιλίας, Εμπορίου και Ναυτιλίας του 1951
- Συμφωνία αμοιβαίας πρόωθησης και προστασίας επενδύσεων του 1952
- Συμφωνία αμοιβαίας διοικητικής αρωγής μεταξύ τελωνειακών διοικήσεων Ελλάδος-ΗΠΑ

- Συμφωνία Οικονομικής, Επιστημονικής και Τεχνολογικής, Εκπαιδευτικής και Μορφωτικής Συνεργασίας, η οποία κυρώθηκε το 1991
- Μνημόνιο για τη σύσταση Επιτροπής Οικονομικής και Εμπορικής Συνεργασίας (1998), της οποίας η 4<sup>η</sup> Σύνοδος έλαβε χώρα στην Αθήνα το Μάρτιο του 2007. Η 5<sup>η</sup> Σύνοδος της Επιτροπής έλαβε χώρα στην Ουάσιγκτον μεταξύ 19-20 Ιουνίου του 2008.

### 6.3 Η διαπραγμάτευση με τον πελάτη

#### Εισαγωγή στην έννοια της διαπραγμάτευσης

Οι Lax και Seberious (1986) ορίζουν τη διαπραγμάτευση ως διαδικασία αλληλεπίδρασης με σκοπό την αποκόμιση οφέλους, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη, που έχουν κάποιες διαφορές, προσπαθούν να τις επιλύσουν μέσα από κοινή δράση και αποφάσεις.

Ως «διαπραγμάτευση» ορίζεται η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών που διαφωνούν σε κάτι, με σκοπό την εξεύρεση μιας αποδεκτής λύσης μετά από αμοιβαίες υποχωρήσεις. Αφορά την εμπλοκή αυτών των δύο ή περισσότερων πλευρών με ανταγωνιστικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα, που εργάζονται προς την επίτευξη μιας συμφωνίας στο πώς μπορούν να συνεργαστούν (Tillett, 1991).

Η διαπραγμάτευση αποτελεί **λειτουργία-κλειδί** για τους σύγχρονους πωλητές, ικανή να επιταχύνει την ολοκλήρωση της συμφωνίας ή να την τινάξει στον αέρα. Η εμπορική διαπραγμάτευση είναι καταλύτης της συνδιαλλαγής πωλητή-

αγοραστή. Και σκοπός τής κάθε προσωπικής πώλησης είναι, μέσω της διαπραγμάτευσης, η επίτευξη συμφωνίας.

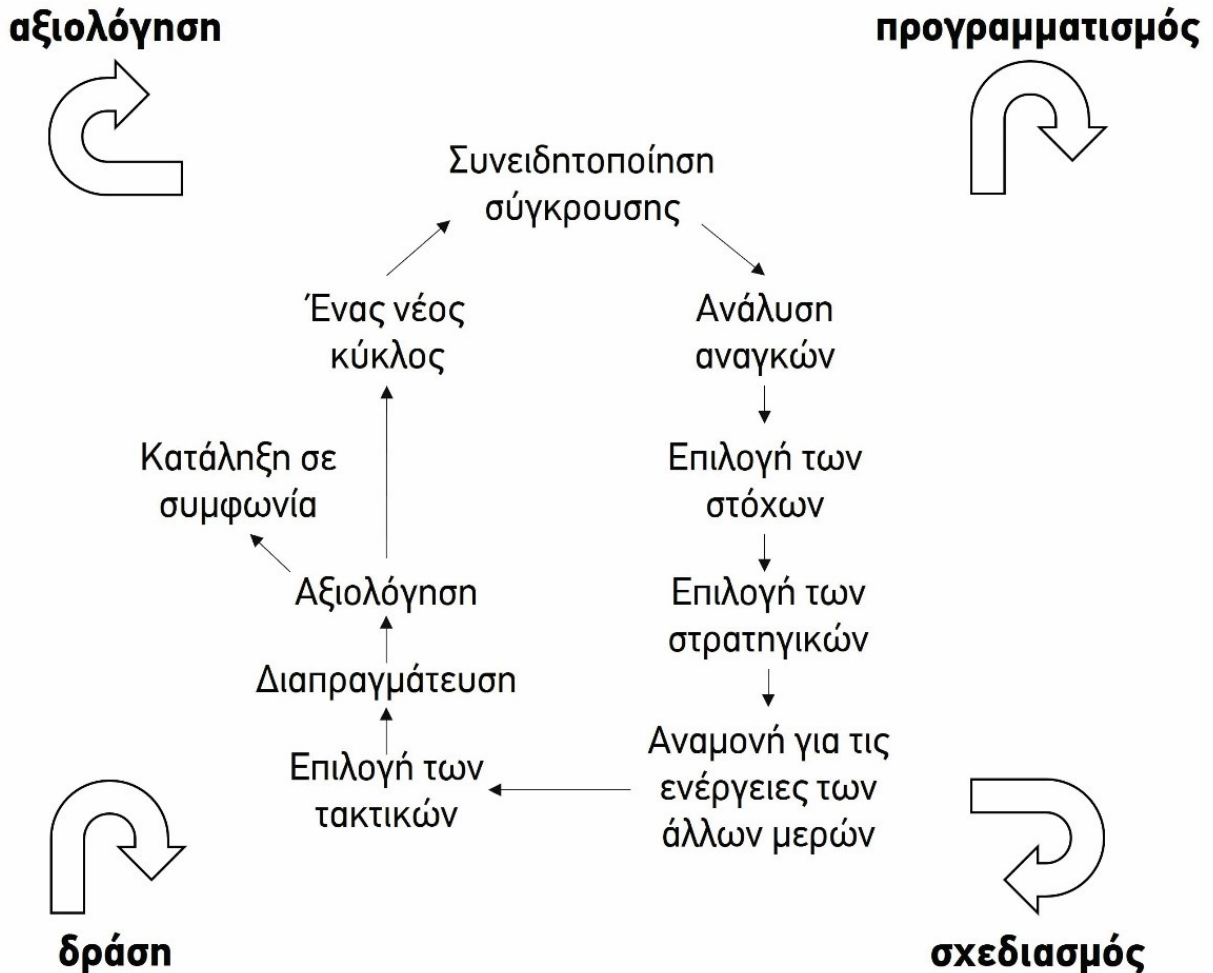
Σύμφωνα με τους Neale και Bazerman (1991) υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης:

- Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη, δηλαδή, δύο ή περισσότερα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί.
- Υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα σε δύο μέρη.
- Τα μέρη διαπραγματεύονται επειδή πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια μορφή επιρροής για να εξασφαλίσουν καλύτερη συμφωνία.
- Τα μέρη, στην αρχή, προτιμούν να επιδιώξουν μια συμφωνία παρά να αναγκαστεί η μία πλευρά να συνθηκολογήσει, να διακόψουν για πάντα κάθε επαφή ή να αναθέσουν την επίλυση της διαφωνίας τους σε κάποια ανώτερη αρχή.
- Όταν διαπραγματευόμαστε περιμένουμε να δώσουμε και να πάρουμε.
- Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση σημαίνει διαχείριση άυλων καθώς και υλικών παραγόντων (π.χ. μιας τιμής ή των όρων μιας συμφωνίας).

Ο κύκλος ζωής και τα βασικά στοιχεία της διαπραγμάτευσης παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

### Κύκλος ζωής της Διαπραγμάτευσης

Πηγή: Saner., R (2000) "The expert Negotiator"



Τι είναι όμως αυτό που κάνει δύο πωλητές, που έχουν τα ίδια τυπικά προσόντα και έχουν εκπαιδευτεί με τον ίδιο τρόπο, να διαφέρουν τόσο ως διαπραγματευτές; Πέρα από το «χάρισμα» που μπορεί να έχει το κάθε στέλεχος πωλήσεων, η διαπραγμάτευση είναι μια τεχνική που μαθαίνεται.

### Βασικές Αρχές και κανόνες επιτυχημένης διαπραγμάτευσης

Ο έμπειρος διαπραγματευτής γνωρίζει ότι διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος, σε **συνεργασία και συνεννόηση** με την άλλη πλευρά. Καθοδηγεί, λοιπόν, τη



συζήτηση γύρω από τα κοινά συμφέροντα και συγκεντρώνεται στην αντιμετώπιση του προβλήματος, γνωρίζοντας ότι αυτό απαιτεί αμοιβαίους συμβιβασμούς. Όταν η μία πλευρά διακρίνει στην άλλη μια ειλικρινή διάθεση για γεφύρωση των διαφορών, τότε αντιδρά θετικότερα. Ακούει περισσότερο και ανησυχεί λιγότερο για το ενδεχόμενο να ξεγελαστεί ή να παρασυρθεί σε κάτι που δεν θέλει.

Βασική αρχή επομένως στη διαπραγμάτευση είναι η **εμπιστοσύνη**. Γι' αυτό και ο πωλητής-διαπραγματευτής φροντίζει να κάνει γνωστή την εξειδίκευσή του, το ιστορικό του, τις επιτυχίες του. Κυρίως όμως φροντίζει να έχει χτίσει, με τη συμπεριφορά του, τη φήμη ενός ηθικού και αξιόπιστου ανθρώπου. Και να την επιβεβαιώνει σε κάθε φάση της διαπραγμάτευσης, δρώντας με συνέπεια προς τα λεγόμενά του.

Ακολουθεί η **επικοινωνία**. Ο διαπραγματευτής προσπαθεί να δει το θέμα από την οπτική της άλλης πλευράς, «χαρτογραφώντας» τις επιθυμίες και τους φόβους της. Άρα και να προβλέψει τις αντιδράσεις που θα προκαλέσουν οι προτάσεις του. Ακούει περισσότερο. Μιλάει λιγότερο. Προσαρμόζει κατάλληλα το ύφος και το λεξιλόγιό του. Αναγνωρίζει το πρόβλημα, σέβεται την αγωνία, ζητάει συγγνώμη όπου χρειάζεται. Και συμφωνεί με κάθε ευκαιρία. Λέει «ναι» και κάνει την άλλη πλευρά να πει «ναι», όσες φορές μπορεί, δημιουργώντας κλίμα ταύτισης και αποδοχής.

Φτάνοντας στην **πρότασή** του, ο πωλητής-διαπραγματευτής την παρουσιάζει τόσο θελκτική, ώστε η διαφωνία να φαντάζει επιζήμια. «Μόλις τελειώσεις το ψάρι σου, μπορείς να διαλέξεις όποιο γλυκό θέλεις» λέει ένας πατέρας στο παιδί του. Κάποιος άλλος πατέρας λέει στο δικό του «σου αρέσει ή όχι, το ψάρι είναι

καλό και πρέπει να το φας». Στην πρώτη περίπτωση, ο πατέρας έχει καταλάβει τα «θέλω» του παιδιού και τα έχει συνδυάσει με τα δικά του «θέλω», σε μια αμοιβαία επωφελή συμφωνία. Αν η πρόταση περιλαμβάνει **διαφορετικές εναλλακτικές και σενάρια**, ακόμη καλύτερα. Η άλλη πλευρά μπορεί να επιλέξει. Επιλέγοντας, παίρνει μέρος στην απόφαση. Και αυτό με τη σειρά του εξασφαλίζει την τήρηση των συμφωνηθέντων. Άλλωστε πιο εύκολα εφαρμόζει κανείς αυτό που θεωρεί δική του απόφαση, παρά την απόφαση κάποιου άλλου.

Επίσης, για να κάμψει τις διαφωνίες, ο διαπραγματευτής εντάσσει στο οπλοστάσιό του **κοινά αποδεκτές Αρχές**. Συνδέει την πρόταση με αντικειμενικές αξίες, επιστημονικά αποδεδειγμένες ή νομοθετικά κατοχυρωμένες, περιορίζοντας, με αυτό τον τρόπο, τις ενστάσεις.

Τέλος έχει προετοιμάσει μια **ρεαλιστική εναλλακτική**. Η εναλλακτική αυτή χρησιμεύει ως βάση σύγκρισης για κάθε αντιπρόταση που ίσως δεχτεί. Όσο περισσότερο συγκεκριμένη και υλοποιήσιμη είναι τόσο ευκολότερα μπορεί να απορρίψει μια επιζήμια αντιπρόταση και να αναγκάσει την άλλη πλευρά να βελτιώσει την προσφορά της. Τι συμβαίνει σε περίπτωση αρνητικού κλίματος; Αν ο διαπραγματευτής δεχτεί προσβολή, αντιστέκεται στην επιθυμία να απαντήσει και να παρασυρθεί σε ένα επιθετικό παιχνίδι.

Κάθε διαπραγμάτευση απαιτεί **προετοιμασία** και **διάθεση αμοιβαίου συμβιβασμού**. Μπορεί να μην είναι πάντα μια σύντομη ή εύκολη διαδικασία. Όμως, στο βαθμό που θα εφαρμοστούν οι βασικοί κανόνες εμπλοκής, το αποτέλεσμα θα δικαιώσει τον διαπραγματευτή για την προσπάθειά του.

### Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης

Στην αρχή των διαπραγματεύσεων, η κάθε πλευρά παίρνει μια θέση. Συνήθως η μία πλευρά θα αλλάξει θέση στην πορεία, ως αντίδραση σε πληροφορίες ή στη συμπεριφορά από την άλλη πλευρά. Αντίστοιχα αλλάζει και η θέση της άλλης πλευράς κατά τη διαπραγμάτευση. Έτσι ξεκινάει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, οι βασικές Αρχές της οποίας περιγράφονται παρακάτω:

**Εναρκτήρια προσφορά:** Στην αρχή των διαπραγματεύσεων, ο διαπραγματευτής πρέπει να αποφασίσει ποια θα είναι η εναρκτήρια προσφορά του, διότι η προσφορά μπορεί να θεωρηθεί υπερβολικά χαμηλή ή υπερβολικά υψηλή από την άλλη πλευρά και συνεπώς να απορριφθεί με περιφρόνηση. Αντίστοιχα, μια προσφορά που μπορεί να θεωρηθεί μετριοπαθής από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να είναι υψηλότερη, είτε για να αφήσει περισσότερο χώρο για ελιγμούς είτε για να επιτευχθεί κάποια στιγμή ένας καλύτερος διακανονισμός.

**Εναρκτήρια στάση:** Μια δεύτερη απόφαση που πρέπει να ληφθεί στο ξεκίνημα της διαπραγμάτευσης αφορά τη στάση που θα υιοθετηθεί κατά τη διάρκειά της. Ο διαπραγματευτής είτε θα είναι ανταγωνιστικός (θα αγωνιστεί για να πετύχει το καλύτερο σε κάθε θέμα) είτε θα είναι μετριοπαθής (πρόθυμος να κάνει παραχωρήσεις και συμβιβασμούς). Μια λογική διαπραγματευτική θέση συνήθως συνοδεύεται από μια φιλική στάση, και μια ακραία διαπραγματευτική θέση συνήθως συνοδεύεται από μια πιο σκληρή, πιο ανταγωνιστική στάση.

**Αρχικές παραχωρήσεις:** Μετά τον πρώτο γύρο προσφορών, το επόμενο βήμα είναι οι παραχωρήσεις που πρέπει να γίνουν. Μπορεί ο διαπραγματευτής να επιλέξει να μην κάνει απολύτως

τίποτα, να παραμείνει σταθερός και να επιμείνει στην αρχική του θέση ή να κάνει ορισμένες παραχωρήσεις. Αν η μία πλευρά δεν είναι προετοιμασμένη να κάνει παραχωρήσεις, η άλλη πρέπει να συνθηκολογήσει, αλλιώς οι διαπραγματεύσεις θα φτάσουν σε αδιέξοδο. Γι' αυτό το λόγο οι παραχωρήσεις είναι πολύ σημαντικές σε μια διαπραγμάτευση.

**Τελική προσφορά:** Εντέλει ο διαπραγματευτής θέλει να μεταδώσει το μήνυμα ότι δεν υπάρχει άλλο περιθώριο ελιγμών και ότι η παρούσα προσφορά είναι και η τελική. Ένας τρόπος για να το δείξει αυτό είναι να κάνει μια σημαντική τελευταία παραχώρηση. Η τελική προσφορά πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη ώστε να εντυπωσιάσει, αλλά όχι και τόσο μεγάλη ώστε να δημιουργήσει υποψίες πως μέχρι τώρα ο διαπραγματευτής συγκρατιόταν και άρα υπάρχουν διαθέσιμες παραχωρήσεις.

**Κλείσιμο της συμφωνίας:** Αφού διαπραγματευτεί για κάποιο διάστημα και μάθει τις ανάγκες, τις θέσεις και το σημείο αντίστασης της άλλης πλευράς, η επόμενη πρόκληση για έναν διαπραγματευτή είναι να κλείσει την τελική συμφωνία.

### Στρατηγικές διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση προϋποθέτει την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου προτού ακόμη ξεκινήσει, καθώς και τη λήψη καλών αποφάσεων τακτικής κατά τη διαδικασία. Απαιτεί δηλαδή ένα ολοκληρωμένο πλάνο που προσδιορίζει τις πιθανές επιλογές της κάθε πλευράς σε κάθε πιθανή κατάσταση. Οι βασικότερες στρατηγικές διαπραγμάτευσης είναι οι ακόλουθες: (1) Η ήπια (soft) διαπραγμάτευση, (2) Η **σκληρή** (hard) διαπραγμάτευση, (3) Η **διαπραγμάτευση Αρχών**.

**Αποφυγή:** Η στρατηγική της **μη ανάμειξης**. Αν δεν έχει σημασία να επιτευχθούν ούτε σημαντικά αποτελέσματα ούτε μια καλή σχέση, τότε η κάθε πλευρά ίσως ωφεληθεί περισσότερο αποφεύγοντας τη διαπραγμάτευση.

**Συμβιβασμός** (ή διαπραγμάτευση **χάνω-κερδίζεις**): Αυτή η στρατηγική είναι κατάλληλη όταν ο διαπραγματευτής θεωρεί το σχεσιακό αποτέλεσμα πιο σημαντικό από το ουσιαστικό αποτέλεσμα. Ο διαπραγματευτής θέλει να αφήσει τους άλλους να κερδίσουν, να τους έχει ευχαριστημένους ή να μην διακινδυνεύσει τη σχέση πιέζοντας πολύ, για να επιτύχει κάποιο στόχο στα ουσιαστικά ζητήματα. Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται συχνά όταν ο πρωταρχικός στόχος της συναλλαγής είναι να χτιστεί ή να δυναμώσει η σχέση και ο διαπραγματευτής είναι πρόθυμος να κάνει μια σημαντική θυσία όσον αφορά το αποτέλεσμα.

**Ανταγωνισμός** (ή διαπραγμάτευση **κερδίζω-χάνεις**): Σε αυτή τη στρατηγική το έντονο ενδιαφέρον είναι μόνο στην επίτευξη ουσιαστικών επιδιώξεων, δηλαδή να κλείσουμε αυτή τη συμφωνία, να νικήσουμε σε αυτή τη διαπραγμάτευση με ελάχιστη ή καμία μέριμνα για τις συνέπειες στη σχέση ή τις επόμενες συναλλαγές με την άλλη πλευρά. Αυτή η στρατηγική είναι χρήσιμη όταν ο διαπραγματευτής θέλει να μεγιστοποιήσει την αξία που επιτυγχάνεται με μία μόνο συμφωνία και όταν η σχέση με την άλλη πλευρά δεν είναι σημαντική.

**Συνεργασία** (ή διαπραγμάτευση **κερδίζω-κερδίζεις**): Σε αυτή τη στρατηγική είναι σημαντικές τόσο η επίτευξη των ουσιαστικών επιδιώξεων όσο και η επίτευξη των σχεσιακών στόχων. Οι στόχοι των δυο πλευρών είναι συμβατοί και δεν αποκλείονται αμοιβαία – αν η μία πλευρά πετύχει τους στόχους της, αυτό δεν εμποδίζει



και την άλλη να πετύχει τους δικούς της. Το κέρδος της μίας πλευράς δεν επιτυγχάνεται σε βάρος της άλλης. Η συνεργατική διαπραγμάτευση επιτρέπει και στις δυο πλευρές να πετύχουν αυτό που θέλουν.

### **Η έννοια Win-Win (κερδίζω-κερδίζεις)**

Βασίζεται στην ιδέα ότι και οι δύο πλευρές επιτυγχάνουν περισσότερα αν αποφασίσουν να αντιμετωπίσουν από κοινού το πρόβλημα αναζητώντας επωφελείς λύσεις, παρά αν αποσκοπούν μόνο να «γονατίσουν» ο ένας τον άλλον. Είναι προφανές ότι **για να κερδίσουν και οι δύο** θα πρέπει και οι δύο να είναι διατεθειμένοι να χάσουν κάτι στο πλαίσιο μιας υγιούς συνεργασίας. Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν τη σημασία του «κερδίζουμε και οι δύο», καθώς η στρατηγική του «κερδίζω-κερδίζεις» αναπτύσσει μια σχέση που αποδεικνύεται κερδοφόρα και για τα δύο μέρη. Η μέθοδος του «κερδίζω-κερδίζεις» συμπληρώνεται από τη λεγόμενη ανθρώπινη πλευρά των πωλήσεων. Η ιδέα αυτή αναγνωρίζει ότι μια επιτυχημένη πώληση είναι αντίστοιχα και μια επιτυχημένη κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ατόμων. Μέσα από την επαφή αυτή, ο πωλητής «αγγίζει» τις συναισθηματικές ανάγκες του πελάτη, όπως αυτή της σιγουριάς ότι η αγορά είναι συμφέρουσα. Ο πιθανός πελάτης που επενδύει αρκετές ώρες την εβδομάδα σε ραντεβού με πωλητές και παρακολουθεί πολλές φορές ανεπιτυχείς παρουσιάσεις, αισθάνεται ικανοποίηση όταν είναι σε θέση να συνεργαστεί με έναν πωλητή εμπιστοσύνης που προσφέρει μια «κερδίζουμε και οι δύο» πρόταση, η οποία τον εξασφαλίζει και ταυτόχρονα τον πείθει. Όταν ένα τέτοιο είδος πώλησης ολοκληρωθεί, αγοραστής και πωλητής έχουν αμοιβαία κερδίσει.



### ◀ Σύνοψη ▶

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του κεφαλαίου είστε σε θέση να γνωρίζετε τους τρόπους παρέμβασης των κρατών στις συναλλαγές, τους λόγους παρέμβασης των κρατών στις συναλλαγές, τρόπους παράκαμψης κρατικών παρεμβάσεων και τα αποτελέσματα της παράκαμψης κρατικών παρεμβάσεων. Επιπλέον, κάθε διαπραγμάτευση απαιτεί προετοιμασία και διάθεση αμοιβαίου συμβιβασμού ώστε να επιτευχθεί μια συνεργασία, δηλαδή μια διαπραγμάτευση win-win (κερδίζω-κερδίζεις), που βασίζεται στην ιδέα ότι και οι δύο πλευρές επιτυγχάνουν περισσότερα αν αντιμετωπίσουν από κοινού το πρόβλημα και αναζητήσουν αμοιβαία επωφελείς λύσεις.

## 6.4 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Ο πομπός, και συγκεκριμένα στη διαδικασία εμπορικής συναλλαγής ο πωλητής, έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη της επικοινωνίας.  
 Σωστό  Λάθος
2. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω αφορούν κανόνες αναφορικά με το μήνυμα κάθε επικοινωνίας.  
Α. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο                      Β. Πρέπει να είναι απλό  
Γ. Πρέπει να είναι σαφές                            Δ. Όλα τα παραπάνω
3. Η πρόσωπο-με-πρόσωπο επικοινωνία με τον πελάτη είναι πάντα η καλύτερη επιλογή.  
 Σωστό  Λάθος
4. Ο πωλητής πρέπει να χρησιμοποιεί πάντα εξειδικευμένο λεξιλόγιο και επαγγελματική φρασεολογία, ακόμα και όταν δεν είναι απόλυτα κατανοητά για τον πελάτη, ώστε να δείχνει γνώστης του αντικειμένου.  
 Σωστό  Λάθος
5. Ο καλύτερος τύπος ερωτήσεων για να καθορίσει ο πωλητής τις ανάγκες του πελάτη είναι ο ανιχνευτικός τύπος διερευνητικών ερωτήσεων «ανοιχτής απάντησης».  
 Σωστό  Λάθος
6. Το χαμόγελο πρέπει να χρησιμοποιείται σπάνια και προσεκτικά καθώς μπορεί να δώσει την εντύπωση ότι ο πωλητής δεν είναι σοβαρός.  
 Σωστό  Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

7. Όταν ο πωλητής δίνει στον πελάτη μικρά περιθώρια επιλογών αυξάνει τις πιθανότητες να πείσει τον πελάτη και εκείνος να δεχτεί ευκολότερα τις προτεινόμενες λύσεις του πωλητή.
- Σωστό       Λάθος
8. Σε μια διαπραγμάτευση, ο πωλητής πρέπει πάντα να κερδίζει ακόμα και αν αυτό προϋποθέτει εξαπάτηση του πελάτη.
- Σωστό       Λάθος
9. Οι πιθανές εκβάσεις μιας διαπραγμάτευσης είναι
- |                |                     |          |
|----------------|---------------------|----------|
| A. Αποφυγή     | B.                  | Υπεκφυγή |
| Γ. Συμβιβασμός | Δ. Ανταγωνισμός     |          |
| E. Συνεργασία  | ΣΤ. Όλα τα παραπάνω |          |
10. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω αναφέρονται στο win-win.
- |                          |   |
|--------------------------|---|
| A. Κερδίζουμε και οι δύο | B. Κερδίζει ο πωλητής                             |
| Γ. Αμοιβαίες υποχωρήσεις | Δ. Υποχωρήσεις του πωλητή στις ανάγκες του πελάτη |

### Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1-Σ, 2-Δ, 3-Λ, 4-Λ, 5-Σ, 6-Λ, 7-Σ, 8-Λ, 9-A+Γ+Δ+E, 10-A+Γ

# 7 Εμπόδια στη διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση εννοιών όπως οι «δασμοί», οι «ποσοτώσεις» και οι «ποσοτικοί περιορισμοί», οι «εθελοντικοί εξαγωγικοί περιορισμοί» και οι «κρατικοί οργανισμοί εμπορίου».

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τους δασμούς, τι είναι και πώς επιβάλλονται,
- τις ποσοτώσεις και τους ποσοτικούς περιορισμούς, τα μέτρα που μπορούν να εμφανιστούν για αυτές τις έννοιες,
- τους εθελοντικούς εξαγωγικούς περιορισμούς, τις χώρες που αφορά και τις κυβερνήσεις,
- την έννοια της Διοίκησης Πωλήσεων και τη θέση της στο σχέδιο δράσης της επιχείρησης,
- θέματα σχετικά με την πρόβλεψη, τον προϋπολογισμό και τους στόχους πωλήσεων, τις περιοχές πώλησης και την οργάνωση ενός Τμήματος Πωλήσεων,
- τις βασικές αρχές του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce),
- τους βασικούς Δείκτες Αποδοτικότητας (KPI/Key Performance Indicators) μιας επιχείρησης.

### ⟨ Έννοιες-κλειδιά ⟩

- Δασμοί
- Περιορισμοί
- Κυβερνήσεις
- Οργανισμοί εμπορίου
- Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)
- Παρακίνηση/Υποκίνηση
- Κίνητρα
- Βασικοί Δείκτες Αποδοτικότητας (KPI/Key Performance Indicators)
- Μεικτό Περιθώριο Κέρδους
- Καθαρό περιθώριο Κέρδους

### 7.1 Ευνοϊκοί παράγοντες

Ευνοϊκοί παράγοντες είναι αυτοί που υποβοηθούν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.

#### **Μερικοί από τους γενικούς ευνοϊκούς παράγοντες είναι:**

1. Η παγκόσμια Ειρήνη είναι ουσιώδης παράγοντας για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, διότι με αυτήν διευκολύνονται οι διεθνείς εμπορικές σχέσεις και οι παγκόσμιες μεταφορές.
2. Η συνεχής αύξηση του πληθυσμού της γης έχει ως συνέπεια την αύξηση των αναγκών αυτού και έτσι απαιτούνται περισσότερες εμπορικές συναλλαγές.

3. Η αλλαγή των συνθηκών και των συνηθειών έστρεψε τη διεθνή ζήτηση σε προϊόντα που την ικανοποιούν, όπως αυτοκίνητα, είδη πολυτελείας, ειδή ανεπτυγμένης τεχνολογίας κτλ.
4. Η ολοένα αυξανόμενη οικοδομική δραστηριότητα σε πολλές χώρες αυξάνει τη διεθνή ζήτηση και κατ' επέκταση τις συναλλαγές οικοδομικών υλικών.
5. Η ανακάλυψη νέων κοιτασμάτων που ζητούνται στη διεθνή αγορά ως πρώτες ύλες για την παραγωγή βιομηχανικών αγαθών, αυξάνει τη διεθνή διακίνησή τους.
6. Η αύξηση των μεταφορών και η έντονη χρήση πετρελαίου και των παραγώγων του για την κίνηση των μεταφορικών μέσων, αύξησε σημαντικά τη ζήτηση και τις συναλλαγές αυτών των προϊόντων.
7. Η διενέργεια παραγωγικών επενδύσεων σε διάφορες χώρες του κόσμου έχει ως συνέπεια τη διεθνή ζήτηση διαρκών κεφαλαιουχικών αγαθών, δηλαδή μηχανών και μηχανημάτων.
8. Η ύπαρξη πολεμικών εστιών, η ύπαρξη κρατών με επεκτατικές βλέψεις και η ανάγκη ορισμένων κρατών που απειλούνται από άλλα να ενισχύσουν την άμυνά τους συντελεί στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου όπλων και πυρομαχικών.
9. Η παροχή βοήθειας προς τις φτωχές χώρες από διεθνείς οργανισμούς (όπως παγκόσμια τράπεζα, ευρωπαϊκή κοινότητα κ.ά.) και πλούσιες χώρες.
10. Το διεθνές εμπόριο βέβαια έχει επηρεαστεί σημαντικά (ουσιαστικά έχει ευνοηθεί) από ιστορικά γεγονότα, όπως



ανακαλύψεις και εφευρέσεις που άρχισαν το 15ο αιώνα, από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση και την τεχνολογική πρόοδο που σημειώθηκε στον 19ο και 20ό αιώνα, όπως και από τη δεύτερη βιομηχανική επανάσταση που επέφερε κρίσιμες αλλαγές, αφού αναπτύχθηκαν σημαντικά τα αυτόματα, τα ηλεκτρονικά και τα πληροφοριακά συστήματα. Επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου είναι η εγκατάλειψη των αντιλήψεων αυτάρκειας και απομονωτισμού από τα σύγχρονα κράτη.

### **Μερικοί από τους ειδικούς (για κάθε χώρα) ευνοϊκούς παράγοντες είναι:**

1. Η μη εφαρμογή προστατευτικών μέτρων που θέτουν φραγμούς και η δυνατότητα διενέργειας ελεύθερου εμπορίου με ελευθερία εισαγωγών.
2. Η δημιουργία καλών διακρατικών-διπλωματικών σχέσεων που επεκτείνονται και στις εμπορικές σχέσεις.
3. Η ένταξη σε διακρατικές ενώσεις και συνασπισμούς (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση) που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των κρατών-μελών.
4. Η σύναψη διμερών συμβάσεων μεταξύ των χωρών και η ένταξη.
5. Η ύπαρξη πλουτοπαραγωγικών πηγών που προτρέπουν κάθε χώρα να εξειδικευτεί στην παράγωγή συγκεκριμένων προϊόντων και έπειτα να τα εξάγει.
6. Η ύπαρξη επαρκών κεφαλαίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παραγωγικές επενδύσεις με εξαγωγικό προσανατολισμό.

7. Η μικρή απόσταση μεταξύ συναλλασσόμενων χωρών που συνεπάγεται χαμηλό κόστος μεταφοράς.
8. Η κινητοποίηση των εμπορικών συμβούλων των πρεσβειών μιας χώρας στο εξωτερικό, για την εξεύρεση νέων αγορών για τα προϊόντα της.
9. Η εφαρμογή του διεθνούς μάρκετινγκ με την εντατική διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων από επιχειρήσεις ή ομάδες επιχειρήσεων που προκαλεί αύξηση της διεθνούς ζήτησης ορισμένων προϊόντων και κατ' επέκταση αύξηση των εξαγωγών.
10. Η ενίσχυση μιας φτωχής χώρας από μία πλούσια με την παραχώρηση μηχανημάτων και την υποχρέωση της πλούσιας χώρας να αγοράζει τα παραγόμενα με αυτά προϊόντα.

### 7.2 Δυσμενείς παράγοντες

Δυσμενείς παράγοντες είναι αυτοί που δυσκολεύουν την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.

**Μερικοί από τους γενικούς δυσμενείς παράγοντες είναι:**

1. Η απουσία ειρηνικών συνθηκών.
2. Η ύπαρξη καθεστωτικών διαφορών μεταξύ των κρατών.
3. Η εφαρμογή πολιτικών προστατευτισμού από ορισμένες χώρες (όπως η επιβολή υψηλών δασμών).
4. Η μη πραγματοποίηση επενδύσεων με σκοπό την εξαγωγή προϊόντων σε διάφορες χώρες.

5. Η μη αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πηγών και η μη εξειδίκευση στην παράγωγη εξαγωγίμων προϊόντων.
6. Η εξάπλωση της φτώχειας που περιορίζει τη δυνατότητα διεθνών αγορών και περιορίζει τη συνολική ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών από λαούς που υποφέρουν από φτώχεια.
7. Η απουσία εξωτερικής βοήθειας προς τις φτωχότερες χώρες από διεθνείς οργανισμούς.
8. Το υψηλό κόστος μεταφοράς που αυξάνει την τιμή πώλησης μετατρέποντας την εισαγωγή ή την εξαγωγή προϊόντων απαγορευτική ή εντελώς ασύμφορη.
9. Η δημιουργία διεθνών συνασπισμών επιχειρήσεων με τη μορφή καρτέλ με σκοπό την αποφυγή του μεταξύ τους ανταγωνισμού και τη διατήρηση των τιμών στο επιθυμητό για αυτές επίπεδο προκαλεί δυσχέρεια στο διεθνές εμπόριο, αφού εμποδίζει την ελεύθερη αγορά.
10. Η ύπαρξη διαφορετικών μη μετατρέψιμων νομισμάτων μεταξύ των συναλλασσόμενων χωρών οδηγεί στην προσφυγή σε διεθνώς αναγνωριζόμενα νομίσματα. Το γεγονός αυτό προκαλεί δυσκολία στην πραγματοποίηση του διεθνούς εμπορίου, αφού απαιτεί την επιπλέον διαδικασία μετατροπής των νομισμάτων των ενδιαφερομένων για πραγματοποίηση εμπορίου χωρών σε αναγνωρισμένο νόμισμα.
11. Η ύπαρξη διαφορετικών μέτρων και σταθμών μεταξύ των χωρών (π.χ. κάποιες χώρες χρησιμοποιούν δεκαδικό σύστημα υπολογισμού ενώ σε άλλες οι υπολογισμοί γίνονται σε ίντσες, πόδια και λίβρες).

12. Όταν η εγχώρια παραγωγή υποκαθιστά τις εισαγωγές, δηλαδή όταν η χώρα περνάει από το διεθνές εμπόριο σε κατάσταση αυτάρκειας, ωφελείται η ίδια η χώρα αφού δεν καταναλώνεται εθνικό εισόδημα για την πραγματοποίηση εισαγωγών, όμως το διεθνές εμπόριο επηρεάζεται αρνητικά αφού οι συνολικές εισαγωγές μειώνονται.
13. Το διεθνές εμπόριο έχει επηρεαστεί αρνητικά από διάφορα ιστορικά γεγονότα, όπως η παγκόσμια οικονομική κρίση που άρχισε με την πετρελαϊκή κρίση του 1973 και προκάλεσε αύξηση της ανεργίας και του πληθωρισμού και κατ' επέκταση μείωση της παγκόσμιας ζήτησης προϊόντων και των διεθνών συναλλαγών, αφού περιόρισε τα πραγματικά εισοδήματα.

### 7.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Τμήματος Πωλήσεων στην επιχείρηση

#### Εισαγωγή στη Διοίκηση Τμήματος Πωλήσεων

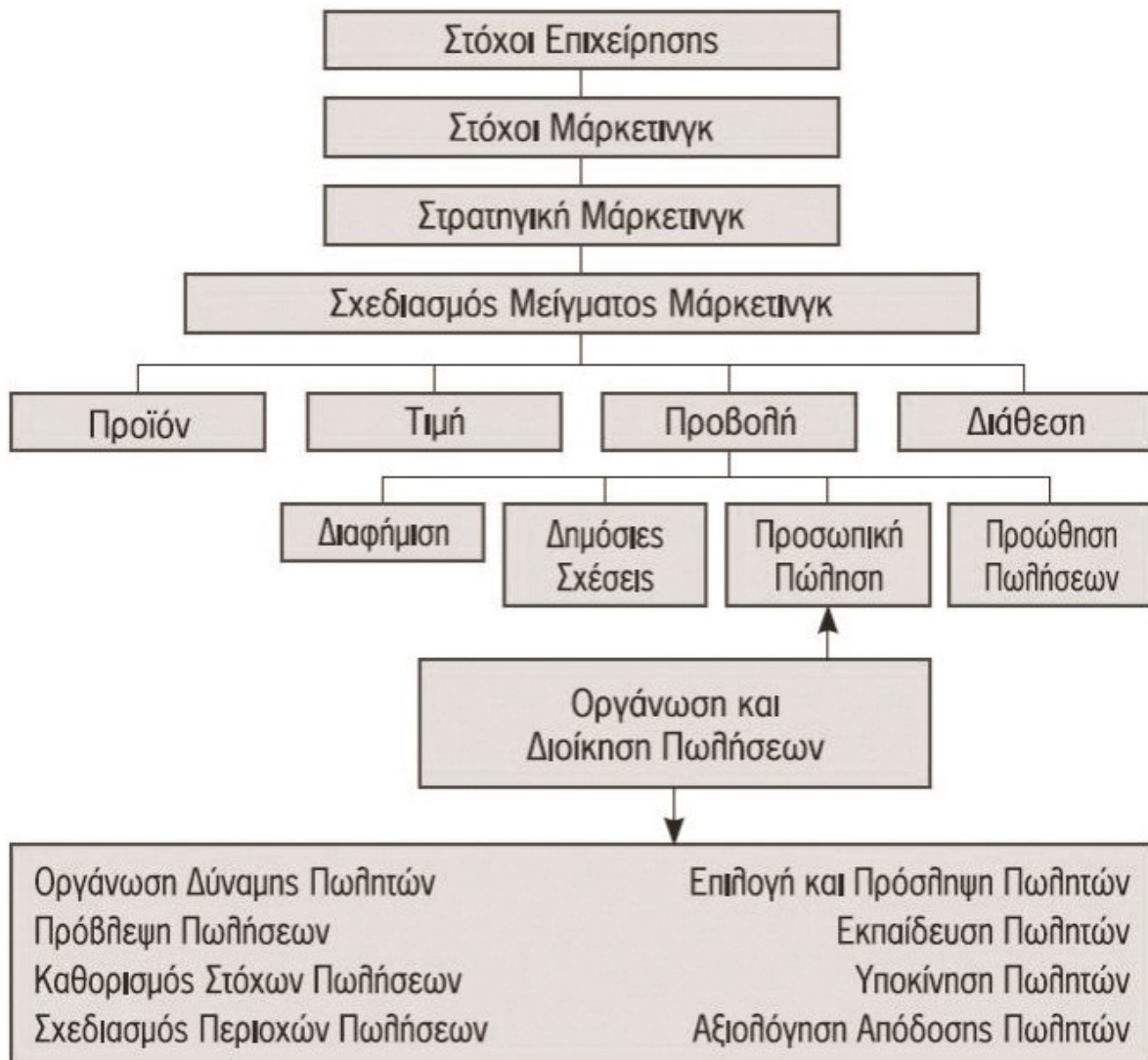
Η Διοίκηση Πωλήσεων αποτελεί τη **διεύθυνση (management)** ομάδων πωλητών και την οργάνωση των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών του Τμήματος Πωλήσεων μιας επιχείρησης.

Αντικείμενο της Διοίκησης Πωλήσεων, είτε πρόκειται για **εγχώριες** είτε για **εξαγωγικές πωλήσεις**, είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που έχουν στόχο να προσελκύσουν και να πείσουν τους καταναλωτές και τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών μετατρέπεται σε **έσοδα** για την επιχείρηση, δηλαδή σε **χρήματα**. Αυτά εισρέουν στην επιχείρηση, βελτιώνοντας την

οικονομική της θέση και τελικά επαναχρησιμοποιούνται από την επιχείρηση σε διάφορες δραστηριότητες.

Η Διοίκηση του Τμήματος Πωλήσεων προγραμματίζει και οργανώνει τις πωλήσεις και συντονίζει τις ενέργειες των πωλητών βάσει του ευρύτερου εμπορικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Μόλις μια επιχείρηση αποφασίσει να δημιουργήσει μια δύναμη πωλήσεων πρέπει να ληφθούν πολλές αποφάσεις, οι βασικότερες των οποίων είναι: 1) **ο καθορισμός των στόχων της δύναμης των πωλήσεων** και 2) **ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της δύναμης των πωλήσεων** (Kotler et al., 2002; Τζωτρζάκης και Τζωτρζάκη, 1996).

Η οργάνωση, οι στόχοι και το πρόγραμμα πωλήσεων μιας επιχείρησης αναπτύσσονται και λειτουργούν σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και καθορίζονται από τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



### Η θέση της Διοίκησης Πωλήσεων στο σχέδιο δράσης της επιχείρησης

Η Διοίκηση του Τμήματος Πωλήσεων συντονίζει τη συνεργασία του Τμήματος Πωλήσεων με όλα τα τμήματα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα:

- με το Τμήμα Παραγωγής για θέματα ποιότητας και ποσότητας των προϊόντων,



- με το Τμήμα Αποθήκευσης και Logistics για θέματα επάρκειας αποθεμάτων και μεταφοράς των προϊόντων,
- με το Τμήμα Χρηματοοικονομικών, για τις εισπράξεις από τους πελάτες και την παρακολούθηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης,
- με το Τμήμα Προσωπικού για τη στελέχωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Τμήματος Πωλήσεων.

Σαφέστατα, η πιο άμεση συνεργασία του Τμήματος Πωλήσεων είναι με το Τμήμα Μάρκετινγκ καθώς ουσιαστικά αποτελούν ένα τμήμα, με απολύτως κοινούς εμπορικούς στόχους ανάπτυξης και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών προς ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.

### **Οργάνωση του Τμήματος Εξαγωγών**

Το Τμήμα Εξαγωγών με σημαντικό μέγεθος εξαγωγών αποτελεί ένα από πιο νευραλγικά τμήματα μιας επιχείρησης. Οι **κύριες ενέργειες του Τμήματος Εξαγωγών** είναι οι παρακάτω:

1. Συντονισμός και σχεδιασμός του δικτύου πωλήσεων εξωτερικών αγορών της επιχείρησης.
2. Επαφή και εποπτεία του τμήματος με τους πωλητές του εξωτερικού και τους τοπικούς κατά χώρα αντιπροσώπους.
3. Καθημερινή επαφή με το Τμήμα Παραγωγής τους εργοστασίου, ώστε να παρακολουθείται η ροή της εκτέλεσης των παραγγελιών του εξωτερικού, σε σχέση με τα χρονικά όρια που δεσμεύουν την επιχείρηση.
4. Παραλαβή και ταξινόμηση των κλεισμένων παραγγελιών του εξωτερικού, με βάση την ημερομηνία παράδοσης που συμφωνήθηκε με τους πελάτες.

5. Προετοιμασία των παραγγελιών εξωτερικού και διαβίβαση αυτών στο τμήμα παραγωγής.

6. Προετοιμασία και ολοκλήρωση της παραγγελίας.

Τα παραπάνω αποτελούν βασικές λειτουργίες του τμήματος εξαγωγών μιας επιχείρησης με εξαγωγική κατεύθυνση.

### **Οργανόγραμμα του Τμήματος Εξαγωγών**

Ένα τυπικό οργανόγραμμα του Τμήματος Εξαγωγών σχετικά με την επάνδρωση σε στελέχη και τις ατομικές αρμοδιότητες του κάθε στελέχους μπορεί να είναι το εξής:

**A. Προϊστάμενος/Διευθυντής Τμήματος Εξαγωγών** (στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης)

- Στελέχωση τμήματος εξαγωγών
- Επαφή με αντιπροσώπους και πωλητές του εξωτερικού
- Εποπτεία και έλεγχος των εργασιών του τμήματος
- Λήψη αποφάσεων σε ανακύπτοντα προβλήματα
- Επαφή με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης

**B. Πωλητές – στελέχη εξαγωγών** (ο αριθμός εξαρτάται από το μέγεθος και τη δυναμικότητα της επιχείρησης)

- Έρευνα αγοράς
- Αναζήτηση και προσέλκυση πελατών του εξωτερικού
- Πώληση προϊόντων/υπηρεσιών
- Εξυπηρέτηση πελατών

**Γ. Υπάλληλος διαδικασιών**

- Παραλαβή καταστάσεων φόρτωσης-εκφόρτωσης από το Τμήμα Παραγωγής

- Έκδοση τιμολογίων, ζυγολογίων, σημειώματος προς εκτελωνιστή, σημειώματος φόρτωσης προς μεταφορέα
- Προετοιμασία φορτωτικών εγγράφων για διαβίβαση στη μεσολαβούσα Τράπεζα
- Συνεννόηση με μεταφορική εταιρεία, ασφαλιστική εταιρεία και εκτελωνιστικό γραφείο σε ωριαία βάση
- Παρακολούθηση του φακέλου εξαγωγής για συναλλαγματική και τελωνειακή τακτοποίηση

### Δ. Υπάλληλος – γραμματέας

- Καθημερινή επαφή με Τράπεζες, Επιμελητήριο, Οργανισμούς, παραγωγικά Υπουργεία, ιδιωτικές επιχειρήσεις με στόχο την έκδοση ή θεώρηση των απαραίτητων εγγράφων της εξαγωγής
- Γραμματειακή υποστήριξη του τμήματος

Είναι απαραίτητο οι υπάλληλοι του τμήματος να έχουν **σφαιρική γνώση του όλου αντικειμένου (κάθετη εργασία)**, ώστε να υπάρχει η ευχέρεια της αντικατάστασης μεταξύ τους σε περίπτωση απουσιών. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν είναι πάντα απαραίτητο να διατηρούν Τμήμα Εξαγωγών και συχνά ο τομέας των εξαγωγών καλύπτεται με εξαγορά υπηρεσιών από τα **οργανωμένα εκτελωνιστικά γραφεία**.

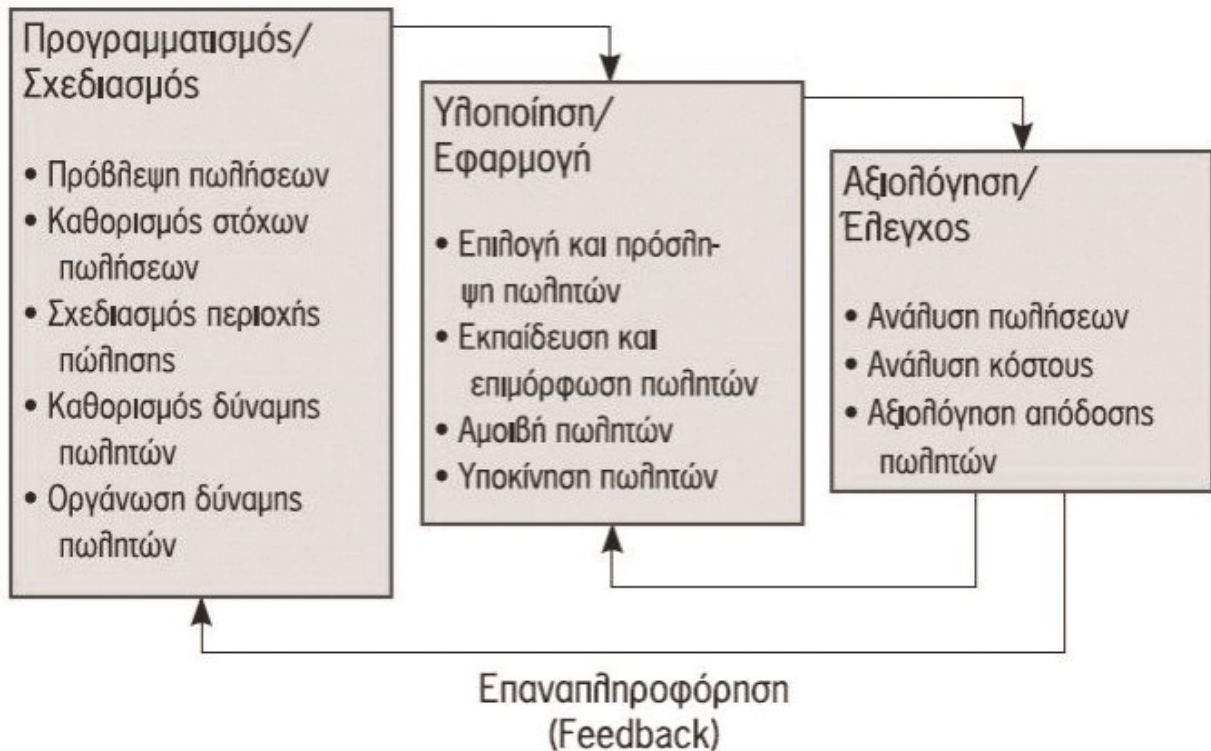
## 7.4 Δραστηριότητες της διοίκησης πωλήσεων

### Συνοπτική παρουσίαση των δραστηριοτήτων της διοίκησης πωλήσεων

Σε οποιοδήποτε οργανισμό, είτε πρόκειται για επιχείρηση που εμπορεύεται προϊόντα ή υπηρεσίες είτε πρόκειται για Μπ

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Κερδοσκοπική Οργάνωση (ΜΚΟ), η Διοίκηση Πωλήσεων περιλαμβάνει **τρεις βασικές δραστηριότητες** που παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα:



### Μοντέλο Οργάνωσης και Διοίκησης των Πωλήσεων

#### ◀ Σύνοψη ▶

Στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική ενότητα παρουσιάστηκαν οι εξής έννοιες: δασμοί, οι ποσοτώσεις και οι ποσοτικοί περιορισμοί, εθελοντικοί εξαγωγικοί περιορισμοί και κρατικοί οργανισμοί εμπορίου.

## 7.5 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Οι στόχοι πωλήσεων μπορούν να καθοριστούν σε αξία, σε μονάδες πωλούμενου προϊόντος, σε δραστηριότητες πωλήσεων, σε κέρδος ή σε δαπάνες.  
 Σωστό       Λάθος
2. Είναι χρήσιμο οι στόχοι να είναι κάπως ασαφείς, ώστε να υπάρχουν περιθώρια ευελιξίας στην επίτευξή τους.  
 Σωστό       Λάθος
3. Για την πρόβλεψη των πωλήσεων πρέπει πάντα να χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι καθώς οι εκτιμήσεις των στελεχών και των πωλητών είναι υποκειμενικές και συνήθως είναι λανθασμένες.  
 Σωστό       Λάθος
4. Στις προβλέψεις πωλήσεων πρέπει να εξουδετερώνεται το στοιχείο της εποχικότητας ώστε οι προβλέψεις να είναι περισσότερο ακριβείς.  
 Σωστό       Λάθος
5. Στη διαδικασία σχεδιασμού περιοχών πώλησης, ο φόρτος εργασίας ορίζεται: Φόρτος Εργασίας = Συχνότητα Επισκέψεων \* Αριθμός Πωλητών.  
 Σωστό       Λάθος
6. Η γεωγραφική οργάνωση του προσωπικού πωλήσεων είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης στη σύγχρονη επιχείρηση.  
 Σωστό       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

7. Η αμοιβή των πωλητών μόνο με προμήθεια προσφέρει το μεγαλύτερο κίνητρο στους πωλητές σε σχέση με άλλες μεθόδους αποδοχών.

Σωστό  Λάθος

8. Σύμφωνα με τη θεωρία της Ισότητας (Equity Theory) ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους παρακάτω δείκτες:

<u>Συνεισφορές του ατόμου στην τωρινή του εργασία</u>		<u>Συνεισφορές του ατόμου σε άλλο οργανισμό</u>
Απολαβές του ατόμου στην τωρινή του εργασία		Απολαβές του ατόμου σε άλλο οργανισμό

Σωστό  Λάθος

9. Ο εμπλουτισμός εργασίας αναφέρεται στην αύξηση του μισθού ή της προμήθειας του πωλητή.

Σωστό  Λάθος

10. Η σχεδίαση ελκυστικών αμοιβών και συνολικού πακέτου παροχών αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ικανότητας μιας εταιρείας να εξασφαλίσει σημαντικές προσπάθειες από καλούς πωλητές.

Σωστό  Λάθος

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής  
ενότητας**

1-Σ, 2-Λ, 3-Λ, 4-Σ, 5-Λ, 6-Λ, 7-Σ, 8-Λ, 9-Λ, 10-Σ



## 8 Μέθοδοι άσκησης άμεσων και έμμεσων εξαγωγών

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν οι κατηγορίες μεθόδων άσκησης εξαγωγικών δραστηριοτήτων και οι διαφορές ανάμεσα στους τύπους εξαγωγών.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- τις άμεσες εξαγωγές
- τις έμμεσες εξαγωγές
- τις εξαγωγικές δραστηριότητες

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Δραστηριότητες
- Εξαγωγές
- Επιχειρήσεις
- Πωλήσεις
- Χώρες

### 8.1 Πλάνα εξαγωγών και στρατηγική διείσδυσης

Ο προγραμματισμός των εξαγωγών και η στρατηγική διείσδυσης σε μία ξένη χώρα αφορά τον τρόπο προώθησης των προϊόντων στο εξωτερικό. Η στρατηγική που θα υιοθετηθεί καθώς και το είδος των συνεργατών που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται από

το μέγεθος και την οργάνωση της επιχείρησης, το ιστορικό της στην πραγματοποίηση εξαγωγών και τη φύση των προϊόντων της.

Οι εξαγωγές πραγματοποιούνται συνήθως μέσω καναλιών διανομής χονδρικού και λιανικού εμπορίου, μέσω αλυσίδων πολυκαταστημάτων λιανικής πώλησης, σε συγκεκριμένους μεγάλους πελάτες με απευθείας διαπραγματεύσεις, σε Κυβερνητικές υπηρεσίες και Οργανισμούς, μέσω ταχυδρομείου στον τελικό καταναλωτή και τέλος μέσω εξειδικευμένων εξαγωγικών επιχειρήσεων που πωλούν αυτόνομα ή με το ταχυδρομείο.

Η επιλογή του σωστού καναλιού προώθησης των εξαγωγών είναι κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση διότι είναι υποχρεωμένη να δεσμεύσει πόρους για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να γνωρίζει το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας. Επειδή τα έξοδα που προκαλούνται από συνεργασίες τέτοιας φύσεως επιβαρύνουν την τιμή των προϊόντων, η επίδραση στις πωλήσεις πρέπει να είναι σημαντική και να εξασφαλίζει μια ελάχιστη απόδοση του επενδυόμενου κεφαλαίου.

Οποιαδήποτε μορφή συνεργασίας με τοπικούς παράγοντες συχνά συνεπάγεται σύγκρουση συμφερόντων. Επειδή η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την αύξηση της απόδοσης της επένδυσής της, προσπαθεί να διαθέσει τα προϊόντα της με τους καλύτερους δυνατούς όρους. Αντίθετα, επειδή ο τοπικός συνεργάτης αμείβεται συνήθως με προμήθεια στην ποσότητα των προϊόντων που διακινούνται, ενδιαφέρεται κυρίως για την αύξηση του όγκου των εξαγωγών και δεν απασχολείται με το ύψος των τιμών.

Το πρόβλημα της επιλογής των κατάλληλων καναλιών για τη διακίνηση των προϊόντων στο εξωτερικό πολλαπλασιάζεται καθώς αυξάνει ο αριθμός των χώρων-στόχων. Ακόμη και η πιο παραγωγική εξαγωγική εταιρεία έχει πρόβλημα στη διάθεση των προϊόντων της εάν δεν εξασφαλίσει ικανούς τοπικούς συνεργάτες που θα τη βοηθήσουν στο έργο της. Η αδυναμία αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στους εξής παράγοντες:

- Στη φυσική και πολιτισμική απόσταση που χωρίζει την επιχείρηση από την τοπική αγορά.
- Στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από άλλους προμηθευτές που προσπαθούν να κάνουν χρήση των τοπικών δικτύων διανομής.
- Στην έλλειψη πληροφόρησης των τοπικών καταναλωτών και βιομηχανικών χρηστών για τα προϊόντα της επιχείρησης και στην έλλειψη πληροφόρησης της επιχείρησης για την ύπαρξη ενδιαφέροντος εκ μέρους τους.
- Στην αδυναμία πρόγνωσης των χαρακτηριστικών ζήτησης της αγοράς, δηλαδή τι ζητείται, πόσο, πότε, σε τι τιμή και τι πρόσθετες απαιτήσεις υπάρχουν.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που ξεκινούν εξαγωγική δραστηριότητα, στην αρχή προσπαθούν να αποκτήσουν ένα προγεφύρωμα με την τοπική αγορά σε συνεργασία με τοπικούς συνεργάτες, όπως λ.χ. αντιπροσώπους και διανομείς. Στη συνέχεια, καθώς ωριμάζουν και αποκτούν περισσότερες προσβάσεις και γνώσεις για την τοπική αγορά, προχωρούν σε άλλες μορφές εξαγωγικής δραστηριότητας που θα αναλυθούν παρακάτω.

Το αμέσως επόμενο στάδιο, εφ' όσον βεβαίως η επιχείρηση έχει παγιώσει τη θέση της στην αγορά, είναι η ίδρυση αυτόνομης επιχείρησης που ασκεί μεταποιητική δραστηριότητα με σκοπό να εκμεταλλευτεί συγκριτικά οφέλη που μπορεί να εξασφαλίσει στη χώρα υποδοχής των εξαγωγών της, όπως λ.χ. φτηνό εργατικό δυναμικό, δασμο-φορολογικά κίνητρα, αποφυγή περιορισμών στην εισαγωγή, προτίμηση των τοπικά παραγόμενων προϊόντων στις κρατικές προμήθειες κτλ.

### 8.1.1 Τύποι καναλιών διανομής

Τα κανάλια διανομής διακρίνονται σε κοντά, όταν μεσολαβεί ένας ή δύο το πολύ μεσάζοντες, και μακρά, όταν μεσολαβούν περισσότεροι από δύο μεσάζοντες.

Ο τύπος του καναλιού που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τη φύση του προϊόντος. Για παράδειγμα, τα ευπαθή προϊόντα χρειάζονται κοντά κανάλια διανομής για να φτάνουν αναλλοίωτα στον αγοραστή. Τα προϊόντα μεγάλης αξίας χρειάζονται επίσης κοντά κανάλια για τον περιορισμό των κινδύνων απώλειας ή κλοπής. Τα κοντά κανάλια διανομής είναι απαραίτητα για τα βιομηχανικά προϊόντα, τα πολύπλοκα προϊόντα και τα προϊόντα ειδικών προδιαγραφών γιατί είναι αναγκαία η τεχνική πώληση και η παροχή συμβουλών εγκατάστασης και συντήρησης που κάνουν απαραίτητη τη στενή επαφή κατασκευαστή και αγοραστή. Αντίθετα, τα συνήθη καταναλωτικά προϊόντα καθώς επίσης και τα τυποποιημένα βιομηχανικά προϊόντα χαμηλής κατά μονάδα αξίας, προωθούνται καλύτερα με τη χρήση μακρών καναλιών διανομής.

Η επιλογή του κατάλληλου τύπου καναλιού διανομής είναι σοβαρή απόφαση με μακροχρόνιες επιπτώσεις στην κερδοφορία

της επιχείρησης γιατί επηρεάζει όλα τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και εμπλέκει τρίτους σε κρίσιμες διαδικασίες προώθησης των προϊόντων στην αγορά. Ένα κοντό κανάλι διανομής μπορεί να περιλαμβάνει μόνο έναν αντιπρόσωπο, ή αντιπρόσωπο και βιομηχανικό αγοραστή, ή βιομηχανικό αγοραστή και τελικό καταναλωτή. Στα μακρά κανάλια διανομής εμπλέκονται συνήθως ο χονδρέμπορος, ο λιανέμπορος, σε συνδυασμό με τον αντιπρόσωπο ή/και τον βιομηχανικό χρήστη, που καθιστούν τα προϊόντα έτοιμα για προώθηση στον τελικό καταναλωτή.

Ένας πρόσθετος παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή του κατάλληλου καναλιού διανομής είναι η έκταση και τα χαρακτηριστικά της αγοράς. Εάν η αγορά είναι συγκεντρωμένη σε μια περιοχή ή σε λίγες κοντινές περιοχές, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει κοντά κανάλια διανομής, ίσως μάλιστα μπορέσει να επιτύχει άμεση διανομή με δικό της προσωπικό. Εάν η αγορά εκτείνεται σε μεγάλη έκταση, πολύ πιθανόν να χρειάζονται μακρά κανάλια διανομής και περισσότεροι μεσάζοντες.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις επιλογής καναλιών διανομής είναι οι ακόλουθοι:

- **Η επιδιωκόμενη ταχύτητα διείσδυσης στην αγορά.** Όσο πιο γρήγορα πρέπει να διανεμηθεί το προϊόν τόσο μεγαλύτερος αριθμός μεσαζόντων απαιτείται.
- **Η μαζική κάλυψη της αγοράς.** Για τη μαζική κάλυψη της αγοράς απαιτείται μακρύ και πυκνό δίκτυο διανομής.

- **Εκλεκτική διανομή προϊόντων.** Για την εκπλήρωση του στόχου αυτού απαιτούνται λίγοι αλλά καλά εκπαιδευμένοι διανομείς.
- **Το οργανωτικό δυναμικό της επιχείρησης.** Όσο πιο οργανωμένη είναι η εταιρεία τόσο λιγότερη ανάγκη έχει από τις υπηρεσίες πολλών διανομέων. Θα επιλέξει λίγους αλλά καλά οργανωμένους, θα χαράξει μαζί τους τη στρατηγική διανομών και θα τους συνδράμει στο έργο τους.

Η χρήση αντιπροσώπου δεν φέρνει πάντοτε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Υπάρχει ενδεχόμενο ο αντιπρόσωπος να μην δώσει την απαραίτητη προσοχή στην προώθηση των προϊόντων της εταιρείας εάν δεν είναι πλήρως ικανοποιημένος με την αμοιβή του, δεν συμφωνεί με κάποιους από τους όρους συνεργασίας ή είναι απορροφημένος με άλλες δραστηριότητες.

Επίσης, εάν για διάφορους λόγους τα προϊόντα της επιχείρησης δεν γίνονται εύκολα αποδεκτά από το κοινό, ο αντιπρόσωπος πιθανόν να παύσει τη συνεργασία παρά τις δαπάνες που έχει εν τω μεταξύ καταβάλει η επιχείρηση. Από την άλλη μεριά, εάν η ζήτηση είναι ισχυρή, υπάρχει πιθανότητα ο ίδιος να αποδειχτεί ανεπαρκής και να μην μπορέσει να αξιοποιήσει στο έπακρο τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των προϊόντων και να κατακτήσει την αγορά. Εάν παρατηρηθούν τέτοια φαινόμενα η αντίδραση εκ μέρους της εξαγωγικής επιχείρησης πρέπει να είναι ταχύτατη. Πρέπει να ανοίξει δικά της πρατήρια διανομής προϊόντων, να έλθει σε επαφή με περισσότερους λιανεμπόρους και ενδεχομένως να εξετάσει την εγκατάσταση μεταποιητικών μονάδων στη χώρα υποδοχής των προϊόντων της.



Η τελική διαμόρφωση του διεθνούς καναλιού διανομής που θα χρησιμοποιηθεί δεν πρέπει να λαμβάνει υπόψη μόνο τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά όλων των μελών που το αποτελούν.

Βασική προϋπόθεση επιλογής συνεργατών στο χώρο των διανομών είναι να μην συνεργάζονται άμεσα ή έμμεσα με ανταγωνιστές εγχώριους ή αλλοδαπούς.

### **8.1.2 Σχέσεις της εξαγωγικής επιχείρησης με τοπικούς συνεργάτες**

Οι συνεργάτες της επιχείρησης στην τοπική αγορά παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες στη γεφύρωση του γεωγραφικού και πολιτισμικού χάσματος που τη χωρίζει από τους καταναλωτές των προϊόντων της. Οι μεσάζοντες αυτοί, ανάλογα με τη συμφωνία, συνεισφέρουν στη μεταφορά, στην παραλαβή, στη συγκέντρωση, στη διαλογή, στην αποθήκευση, στη συντήρηση, στη συναρμολόγηση, στη συσκευασία, στη διανομή και στην τεχνική υποστήριξη των προϊόντων της επιχείρησης. Παράλληλα τη βοηθούν στη διαφημιστική εκστρατεία, παρέχουν πίστωση σε λιανεμπόρους, συγκεντρώνουν πληροφορίες από την αγορά, τις επεξεργάζονται και μοιράζονται τα συμπεράσματα με την επιχείρηση.

Για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της συνεργασίας η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα που θα της εξασφαλίσουν την πίστη και την αφοσίωσή τους ενώ παράλληλα πρέπει να μεριμνά για την εκπαίδευσή τους.

Για να είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία με την οποία συνεργάζονται, οι τοπικοί συνεργάτες πρέπει να αισθάνονται ότι είναι μόνιμοι, ότι δεν θα διακοπεί η συνεργασία μαζί τους με

αυθαίρετο τρόπο και ότι θα αμείβονται δίκαια ανάλογα με τη συνεισφορά τους στην πρόοδο των εργασιών της επιχείρησης. Κατά καιρούς, πρέπει να προσκαλούνται στα γραφεία της επιχείρησης για επαφές με τα ανώτατα κλιμάκια και για να αισθάνονται τη μεγάλη σημασία που δίνει η επιχείρηση στο έργο που έχουν αναλάβει.

Η αμοιβή τους θα καθορίζεται με βάση ορισμένα κριτήρια απόδοσης που θα έχουν προσυμφωνηθεί για να αποφεύγονται παράπονα και προστριβές.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει ενημέρωση για τα προϊόντα της εταιρείας, τους σκοπούς και τους στόχους της, το ιστορικό της, τα σχέδιά της, μεθόδους και τεχνικές πωλήσεων, Αρχές και τρόπους επικοινωνίας και βασικά θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων.

Η συνεργασία πρέπει να βασίζεται στην πραγματοποίηση ορισμένων στόχων εκ μέρους των τοπικών συνεργατών, όπως λ.χ. κατάκτηση του ελάχιστου μεριδίου αγοράς, πραγματοποίηση ελάχιστου όγκου και αξίας πωλήσεων κτλ. Η τελική αμοιβή τους μπορεί να βασίζεται στο μέτρο που φέρουν σε πέρας με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Οι κυριότεροι συνεργάτες που συμβάλλουν στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να προωθήσει τις εξαγωγές της, περιγράφονται πιο κάτω.

### **8.1.3 Διάρθρωση χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου**

Η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις εξελίξεις στο χονδρεμπορικό και λιανεμπορικό κύκλωμα διεθνώς. Από στοιχεία που δημοσιεύει ο ΟΗΕ, ο μέσος αριθμός εργαζομένων ανά χονδρέμπορο στις

ανεπτυγμένες χώρες κυμαίνεται από 3 έως 13 άτομα, ο δε αριθμός των λιανεμπόρων που εξυπηρετεί ο κάθε χονδρέμπορος κυμαίνεται από 1 έως 15.

Οι προαναφερόμενοι διανομείς πολλές φορές εμπλέκονται στη διεξαγωγή διεθνούς εμπορίου με την εισαγωγή και εξαγωγή εμπορευμάτων για λογαριασμό τους, ενώ παράλληλα προσφέρουν μεγάλη γκάμα υπηρεσιών προς τους πελάτες τους που εκτείνονται από την αποθήκευση μέχρι την παροχή πιστώσεων.

Η έκταση και η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζεται άμεσα από τον αριθμό και το μέγεθος των διανομέων, την οργάνωσή τους και την ικανότητα που έχουν να προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Το τελευταίο καιρό παρατηρούνται τάσεις συγκέντρωσης του λιανεμπορίου και χονδρεμπορίου με συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων. Παράλληλα βελτιώνεται η διοικητική τους οργάνωση και οι μέθοδοι μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν. Οι λιανέμποροι μάλιστα θεωρούν ότι τα συμφέροντά τους συμβαδίζουν με τα συμφέροντα των καταναλωτών και ενσυνείδητα ή ασυνείδητα λειτουργούν σαν αντιπρόσωποι αγορών των πελατών τους. Εξετάζουν με σχολαστικότητα την ποιότητα των προϊόντων που διαθέτουν στο κατάστημά τους και διακόπτουν κάθε μορφής συνεργασία με προμηθευτές που δεν προσφέρουν προϊόντα υψηλής και σταθερής ποιότητας.

Η συγκέντρωση χονδρεμπορικών και λιανεμπορικών επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στις αλυσίδες σουπερμάρκετ αλλά επεκτείνεται και σε άλλους κλάδους του εμπορίου, όπως λ.χ. της ένδυσης/υπόδησης, των οικιακών συσκευών, των ηλεκτρονικών κτλ.

Ιδιαίτερη περίπτωση που επηρεάζει τη στρατηγική προώθησης πωλήσεων της εξαγωγικής επιχείρησης είναι οι αγοραστικοί συνεταιρισμοί που συνιστούν οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις. Οι συνεταιρισμοί αυτοί αγοράζουν μαζικά για λογαριασμό των μελών τους και επιτυγχάνουν καλύτερους όρους αγοράς ενώ παράλληλα εκτοπίζουν τους χονδρεμπόρους και τους αντιπροσώπους εισαγωγικών οίκων. Στην περίπτωση αυτή η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει με ποιους θα διαπραγματευτεί και θα συμπαραταχθεί. Πρέπει να γνωρίζει ότι τα συμφέροντά της πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των τοπικών αλυσίδων-πολυκαταστημάτων. Τα προϊόντα της ίσως θεωρηθούν ανταγωνιστικά των προϊόντων που διαθέτουν οι αλυσίδες με την ίδια επωνυμία και για τον λόγο αυτό να μην προωθηθούν όπως πρέπει.

Σε κάθε περίπτωση η εξαγωγική επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει τα σχέδιά της στο περιβάλλον, όπως έχει διαμορφωθεί στη χώρα υποδοχής των προϊόντων της, και να επιλέξει το κανάλι διανομής που εγγυάται αποδοτική συνεργασία με αμοιβαίο όφελος. Πρέπει να αποφύγει ανταγωνισμούς και συγκρούσεις με τα διάφορα οργανωμένα συμφέροντα διανομής, για να έχει πάντα ανοιχτές τις πόρτες συνεργασίας με άλλους διανομείς ανάλογα με τις εξελίξεις στην αγορά.

### **8.2 Εισαγωγή στη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, στόχευση και τοποθέτηση**

Η σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών-χρηστών κι όχι απλώς στην παραγωγή και πώληση προϊόντων. Στο πλαίσιο ενός σωστού σχεδιασμού μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις οφείλουν να

προβούν σε τμηματοποίηση της αγοράς, καθώς **η έννοια του μαζικού marketing (mass marketing) δεν λειτουργεί**, δηλαδή τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγει ή εμπορεύεται μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να ικανοποιούν τις ανάγκες του συνόλου της αγοράς, αλλά μόνο ορισμένων τμημάτων της (targeted marketing).

- Κατά συνέπεια, για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, πρέπει να προσδιορίσει με ακρίβεια τα τμήματα της αγοράς στα οποία θα επικεντρώσει τη δράση της. Πρέπει δηλαδή να προσδιορίσει τις αγορές-στόχους της.
- Για να το πετύχει αυτό, πρέπει, κατ' αρχάς, ως πρώτο βήμα, να τμηματοποιήσει την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.
- Κατόπιν, ως δεύτερο βήμα, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την ομάδα που παρουσιάζει τις καλύτερες ευκαιρίες και στις οποίες τελικά θα στοχεύσει, δηλαδή την αγορά-στόχο (target group).
- Τέλος, ως τρίτο βήμα, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει μια προϊόντική προσφορά, κατάλληλη και στοχευμένη για τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο, δηλαδή να τοποθετήσει το προϊόν της στο μυαλό των καταναλωτών που έχει επιλέξει με το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ (το οποίο θα εξεταστεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα).

### 8.3 Τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)

#### Η έννοια της αγοράς

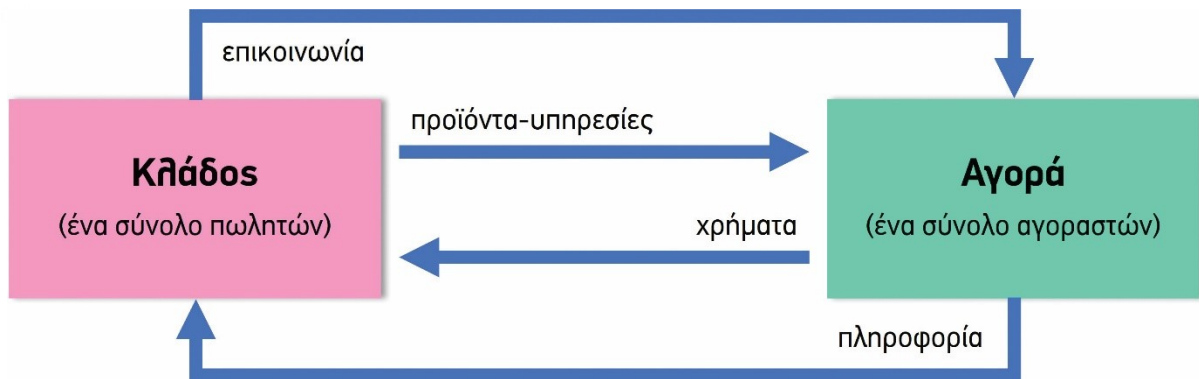
Πριν από μερικά χρόνια με τον όρο «μάρκετινγκ» εννοούσε κανείς τα μέσα και τις τεχνικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να βρεθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους στις διάφορες αγορές. Στις παλαιότερες οικονομίες ο σκοπός του μάρκετινγκ ήταν η εξεύρεση οδών διάθεσης της επιχειρησιακής παραγωγής στην εσωτερική και παγκόσμια αγορά και όχι η εξεύρεση νέων αγορών. Αυτές υπήρχαν, αφού η ζήτηση ήταν μεγαλύτερη της παραγωγής. Επομένως οι πωλητές ήταν σε καλύτερη θέση απ' ό,τι οι αγοραστές. Όταν επικρατούν τέτοιες συνθήκες στην αγορά τότε μιλάμε για την «αγορά των πωλητών» (Seller's Market). Εδώ οι πωλητές αρκεί να παράγουν και να φέρουν τα προϊόντα τους στην αγορά (Market). Η λέξη Market χαρακτήρισε και την επιχειρησιακή λειτουργία που έφερε τη μονάδα στην αγορά. Έτσι γεννήθηκε ο όρος "Marketing".

Στις σύγχρονες οικονομίες όμως δεν αρκεί ο πωλητής να φέρνει τα προϊόντα του στην αγορά. Η ζήτηση είναι τώρα μικρότερη της παραγωγής. Γι' αυτό οι αγοραστές βρίσκονται σε μεγαλύτερη θέση απ' ό,τι οι πωλητές. Μιλάμε, δηλαδή, για την «αγορά των καταναλωτών» (Buyer's Market). Επομένως η παραγωγή πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ζήτησης. Η επιχειρησιακή πολιτική σήμερα δεν διαμορφώνεται όπως παλιότερα, μέσα στις παραγωγικές μονάδες «για την αγορά» αλλά «από την αγορά». Ερευνούμε την αγορά και παράγουμε εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τα οποία υπάρχουν ακάλυπτες ανάγκες, αγοραστική δύναμη και πραγματική ζήτηση.



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

- Αγορά επομένως ορίζεται ως «το σύνολο των πιθανών αγοραστών οι οποίοι μοιράζονται την ίδια ανάγκη και διαθέτουν τόσο τη δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να την ικανοποιήσουν».

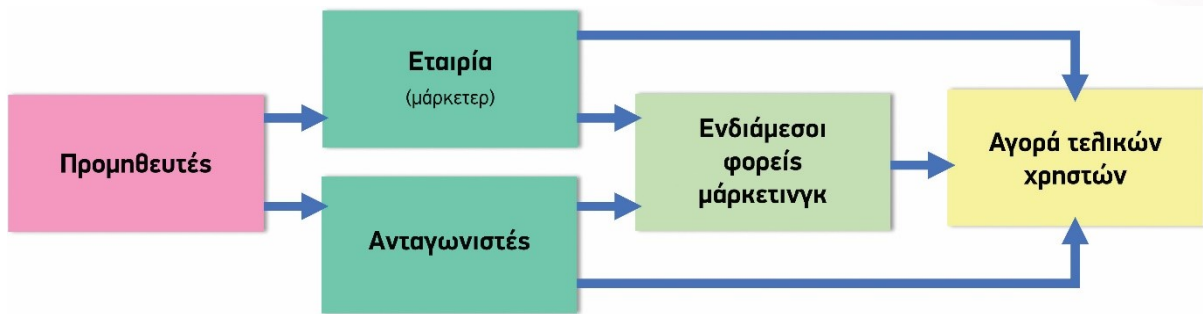


### Ένα απλό σύστημα μάρκετινγκ

Η αγορά σχετίζεται με διάφορες έννοιες, όπως προϊόντική αγορά (π.χ. αγορά παπουτσιών, αγορά καφέ), γεωγραφική αγορά (π.χ. η ελληνική αγορά, η παγκόσμια αγορά), δημογραφική αγορά (π.χ. η αγορά των νέων).

Η έννοια της αγοράς είναι ουσιώδης στο μάρκετινγκ. Μάρκετινγκ σημαίνει διαχείριση των αγορών για την υλοποίηση συναλλαγών και σχέσεων με σκοπό τη δημιουργία αξίας και την ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών. Έτσι, επιστρέφουμε στον ορισμό μας για το μάρκετινγκ ως διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν δημιουργώντας και ανταλλάσσοντας προϊόντα και αξία με άλλους.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Βασικοί παράγοντες και δυνάμεις σε ένα σύγχρονο σύστημα μάρκετινγκ που διαμορφώνουν την αγορά των τελικών χρηστών

#### Η έννοια της τμηματοποίησης

Ως τμηματοποίηση ορίζεται ο «τεμαχισμός», δηλαδή η διαίρεση της αγοράς σε διακριτά υποσύνολα αγοραστών με ομοιογενείς ανάγκες, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων.

- Κάθε αγορά έχει διακριτά υποσύνολα (τμήματα) και κάθε επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των δυνητικών πελατών της και να τους ομαδοποιήσει με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

#### 8.4 Στόχευση αγοράς-στόχου (target group)

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε το δεύτερο βήμα της διαδικασίας ανάλυσης της αγοράς, που είναι η στόχευση συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, δηλαδή ο προσδιορισμός με ακρίβεια του τμήματος της αγοράς στο οποίο η επιχείρηση θα επικεντρώσει τη δράση της και που αποτελεί την αγορά-στόχο (target group) της επιχείρησης.

Εφόσον τα προϊόντα που προσφέρει μια επιχείρηση **δεν μπορούν να ικανοποιήσουν πλήρως τις ανάγκες όλων των ατόμων ή**

**των επιχειρήσεων**, καθώς αυτές διαφέρουν, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει σε ποιο από τα τμήματα της αγοράς, που έχουν προσδιοριστεί στο προηγούμενο στάδιο της τμηματοποίησης, σκοπεύει να στοχεύσει.

Επομένως, ως **«αγορά-στόχος»** ορίζεται μία ομάδα καταναλωτών ή πελατών με ομοιογενείς ανάγκες/επιθυμίες τις οποίες η επιχείρηση αποφασίζει να ικανοποιήσει.

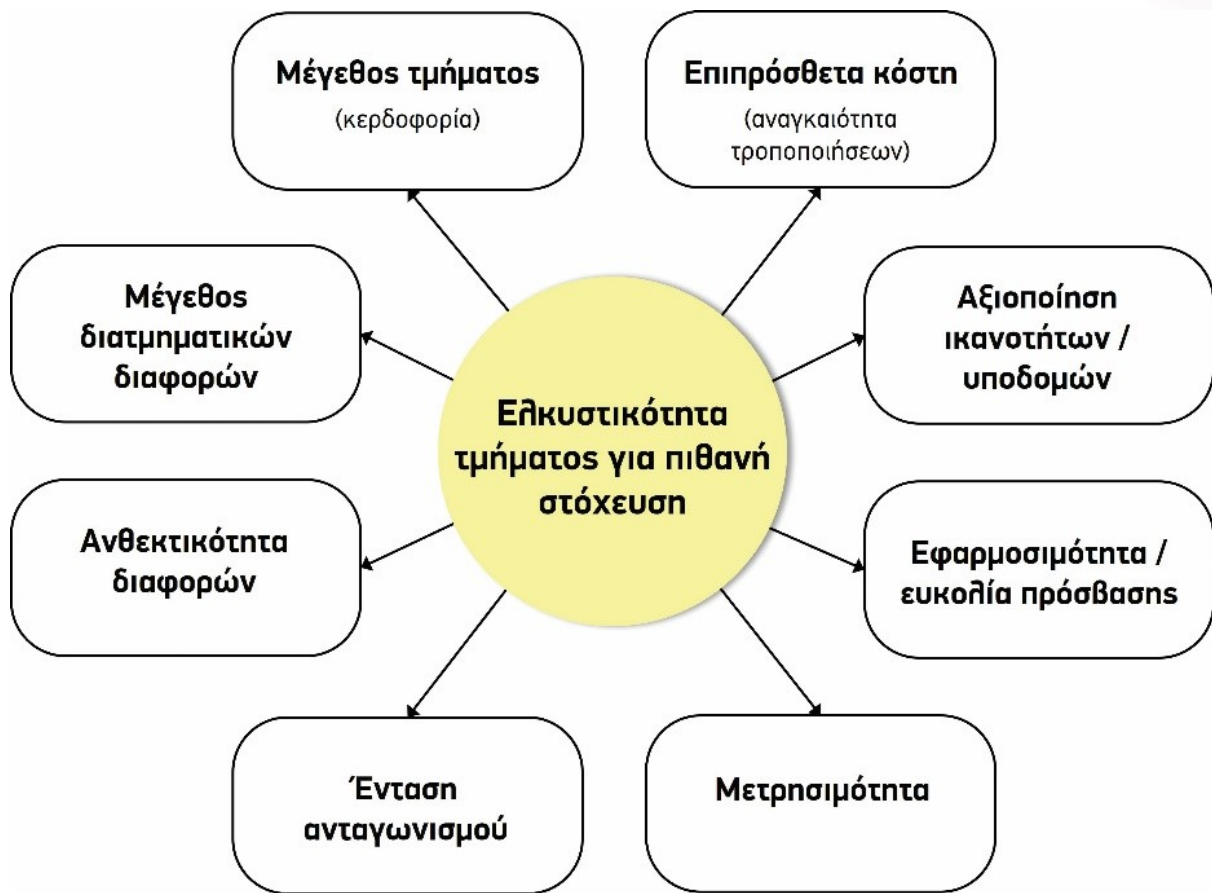
Η στόχευση τμήματος της συνολικής αγοράς προϋποθέτει την αξιολόγηση της **ελκυστικότητας** κάθε τμήματος της αγοράς και των συγκεκριμένων **χαρακτηριστικών** και **αναγκών** του (**profiling**).

Για να αποτελέσει ένα τμήμα της αγοράς ελκυστική ευκαιρία για την εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώνει τουλάχιστον τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

- να έχει ικανοποιητικό μέγεθος
- να έχει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης στο μέλλον
- να μην ελέγχεται ολόκληρο από τον ανταγωνισμό, ώστε να είναι εύκολη η πρόσβαση σ' αυτό
- να υπάρχουν σ' αυτό ανικανοποίητες ανάγκες καταναλωτών, τις οποίες η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει με τα προϊόντα που προσφέρει.

Λεπτομερέστερα, τα κριτήρια που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα τμήματος της αγοράς για πιθανή στόχευση παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Κριτήρια αξιολόγησης ελκυστικότητας τμημάτων της αγοράς

Οι πιθανές στρατηγικές στόχευσης κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από την **ελκυστικότητα του τμήματος** της αγοράς, αλλά και τις **δυνατότητες της επιχείρησης**, τους διαθέσιμους πόρους της και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών της.

Ο προσδιορισμός της αγοράς-στόχου είναι, στρατηγικά, από τις πιο σημαντικές αποφάσεις του μάρκετινγκ, **καθώς επηρεάζει κάθε πτυχή και κάθε απόφαση του πλάνου μάρκετινγκ.**

### 8.5 Τοποθέτηση προϊόντος (positioning)

Σε αυτή την υποενότητα θα εξετάσουμε το τρίτο βήμα της διαδικασίας, που είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησης.

#### Η έννοια της τοποθέτησης προϊόντος

Ως «**τοποθέτηση προϊόντος**» ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν ή μάρκα, σε μια συνωστισμένη και «ομοιόμορφη» αγορά που κατακλύζεται από μηνύματα, επιτυγχάνει να εξασφαλίσει **μια ξεχωριστή θέση στο μυαλό και τη σκέψη ενός υποψήφιου αγοραστή.**

Τοποθέτηση σημαίνει **διαφοροποίηση** της μάρκας της επιχείρησης στο μυαλό του καταναλωτή. Είναι το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** του προϊόντος ή της μάρκας, δηλαδή ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών το οποίο επιτυγχάνεται προσφέροντας **μεγαλύτερη αξία** στους καταναλωτές.

Η επιτυχής τοποθέτηση εξαρτάται από:

- Δημιουργία ισχυρής και ανεξίτηλης εικόνας
- Δημιουργία ξεκάθαρης και αδιαμφισβήτητης εικόνας
- Δημιουργία αποκλειστικής και ξεχωριστής εικόνας στο μυαλό της αγοράς-στόχου

Η στρατηγική τοποθέτησης αναφέρεται στην **αντίληψη** που έχουν οι πελάτες της επιχείρησης για την υπηρεσία, **συγκριτικά** με τα προϊόντα των **ανταγωνιστών** της.

### Στρατηγικές διαφοροποίησης

Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος μπορεί να προκύψει από οποιοδήποτε χαρακτηριστικό του. Οι βασικές στρατηγικές διαφοροποίησης παρουσιάζονται παρακάτω:

- α) Χαρακτηριστικού ή ιδιότητας του προϊόντος
- β) Σχέσης τιμής – ποιότητας
- γ) Χρήσης ή εφαρμογής του προϊόντος
- δ) Χρήστη του προϊόντος
- ε) Κατηγορίας προϊόντος
- στ) Ανταγωνισμού

### Σχεδιασμός και στρατηγικές τοποθέτησης προϊόντος

Ο σχεδιασμός αποτελεσματικής τοποθέτησης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Εντοπισμός θέσεων στην αγορά που έχουν τη μεγαλύτερη αξία για τους καταναλωτές-στόχους.
- Εντοπισμός θέσεων που έχουν ήδη καταληφθεί.
- Αξιολόγηση διαθέσιμων θέσεων για τον εντοπισμό εκείνων που ταιριάζουν καλύτερα με τους στόχους και τις δυνατότητες της επιχείρησης.
- Τοποθέτηση του προϊόντος με συνέπεια.
- Υποστήριξη της τοποθέτησης με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος **και την ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ** (το οποίο θα εξεταστεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα).



Από τα παραπάνω, προκύπτουν τρεις εναλλακτικές **στρατηγικές τοποθέτησης** στην αγορά:

- Ενίσχυση της παρούσας θέσης του προϊόντος
- Αναζήτηση μη κατειλημμένης θέσης από τον ανταγωνισμό
- Εκτόπιση των ανταγωνιστών από μία θέση

Συνοψίζοντας, μία αποτελεσματική στρατηγική τοποθέτησης χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω **τέσσερις βασικές αρχές**:

- **Συγκεκριμένη** αντίληψη στο μυαλό των πελατών
- **Ξεκάθαρη** & μοναδική θέση
- **Πραγματική** διαφοροποίηση
- **Εστίαση** προσπαθειών στην **αγορά-στόχο**

### **Τοποθέτηση στο εξαγωγικό και διεθνές εμπόριο**

Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλές αγορές και σε πολλές χώρες, μπορεί να έχει την ίδια τοποθέτηση (positioning) στα προϊόντα της σε όλες τις γεωγραφικές αγορές ή να έχει διαφορετική τοποθέτηση ανάλογα με τη γεωγραφική αγορά.

Για παράδειγμα, τα προϊόντα της Procter and Gamble έχουν **το ίδιο positioning σε όλες τις γεωγραφικές αγορές**, καθώς καλύπτουν τις ίδιες καθημερινές ανάγκες καθαριότητας που έχουν οι καταναλωτές σε όλες τις χώρες.

Όμως η μπίρα **Corona** είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα προϊόντος που έχει **διαφορετική τοποθέτηση** στις χώρες εξαγωγής. Η Corona παράγεται σε 8 εργοστάσια στο Μεξικό και η **ίδια μπίρα** πωλείται σε όλο τον κόσμο, αλλά με διαφορετικό τρόπο:

- Στο Μεξικό είναι η μπίρα της εργατικής τάξης

- Στις υπόλοιπες χώρες πωλείται ως μπίρα εισαγωγής υψηλής ποιότητας

Είναι εμφανές ότι και **τα τυπικά ελληνικά προϊόντα έχουν την ευκαιρία να τοποθετηθούν ως εκλεκτά και «εξωτικά» προϊόντα στις χώρες όπου εξάγονται**. Για παράδειγμα, μια μάρκα ούζου που στην Ελλάδα είναι τοποθετημένη ως σχετικά οικονομική και λαϊκή μάρκα, μπορεί με το κατάλληλο μάρκετινγκ να πουληθεί σε χώρες του εξωτερικού ως ένα ακριβό ποτό εισαγωγής.

### 8.6 Η τμηματοποίηση της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων

**«Βιομηχανική ή επιχειρησιακή αγορά και σχεδιασμός βιομηχανικού μάρκετινγκ»** ορίζεται ως το σύνολο των οργανισμών και επιχειρήσεων που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να τα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων και υπηρεσιών που πωλούνται, ενοικιάζονται ή παρέχονται σε άλλους.

Μέρος της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων αποτελεί η **θεσμική αγορά**, δηλαδή, σχολεία, νοσοκομεία, κλινικές, σωφρονιστικά και άλλα ιδρύματα που παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες στα άτομα που έχουν υπό τη φροντίδα τους.

Τέλος, μέρος της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων αποτελεί και η **κρατική αγορά**, δηλαδή το Κράτος. Για παράδειγμα, Υπουργεία, Κυβερνητικές ομάδες, πολιτειακές και τοπικές Αρχές οι οποίες αγοράζουν ή μισθώνουν αγαθά και υπηρεσίες για να διεκπεραιώσουν τις κύριες λειτουργίες της διακυβέρνησης.

Στο **Βιομηχανικό Μάρκετινγκ**, δηλαδή την εμπορία βιομηχανικών προϊόντων, η επιχείρηση συνήθως συναλλάσσεται με πελάτες πολύ λιγότερους μεν, αλλά και πολύ μεγαλύτερους από ό,τι οι επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων. Για κάθε τέτοια επιχείρηση, η σπουδαιότητα κάθε ξεχωριστού πελάτη είναι εξαιρετικά βαρύνουσα, καθώς κάθε ένας βιομηχανικός πελάτης αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό των εργασιών της επιχείρησης.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται αναλυτικά τα χαρακτηριστικά των βιομηχανικών/ επιχειρησιακών αγορών.

### Δομή και Ζήτηση της Αγοράς

Οι επιχειρησιακές αγορές περιλαμβάνουν λιγότερους αλλά μεγαλύτερους αγοραστές.  
Οι επιχειρησιακοί πελάτες εμφανίζουν μεγαλύτερη γεωγραφική συγκέντρωση.  
Η ζήτηση των επιχειρησιακών αγοραστών είναι παράγωγη της ζήτησης από τους τελικούς καταναλωτές.  
Η ζήτηση σε πολλές επιχειρησιακές αγορές είναι περισσότερο ανελαστική - δεν επηρεάζεται τόσο πολύ βραχυπρόθεσμα από τις μεταβολές των τιμών.  
Η ζήτηση στις επιχειρησιακές αγορές παρουσιάζει περισσότερες και πιο γρήγορες διακυμάνσεις.

### Φύση της Αγοραστικής Μονάδας

Οι επιχειρησιακές αγορές αφορούν περισσότερους αγοραστές.  
Οι επιχειρησιακές αγορές απαιτούν μια πιο επαγγελματική αγοραστική προσπάθεια.

### Τύποι Αποφάσεων και η Διαδικασία Λήψης της Απόφασης

Οι επιχειρησιακοί αγοραστές αντιμετωπίζουν συνήθως πιο περίπλοκες αποφάσεις για αγορά.  
Η διαδικασία των επιχειρησιακών αγορών είναι περισσότερο τυποποιημένη.  
Στις επιχειρησιακές αγορές, αγοραστές και πωλητές συνεργάζονται πιο στενά και αναπτύσσουν στενές μακροχρόνιες σχέσεις.

## Χαρακτηριστικά των βιομηχανικών/επιχειρησιακών αγορών

### Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων

Η τμηματοποίηση της αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από εκείνη των καταναλωτικών.

Οι βιομηχανικές αγορές τμηματοποιούνται σε δύο στάδια: α) της **μακρο-τμηματοποίησης**, β) της **μικρο-τμηματοποίησης**.

**Το στάδιο της μακρο-τμηματοποίησης** αποβλέπει στον εντοπισμό τμημάτων της αγοράς με βάση τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και των οργανισμών (π.χ. το μέγεθος, τον τόπο εγκατάστασης κτλ.). Τα μακρο-τμήματα αποτελούνται από επιχειρήσεις με παρόμοια χαρακτηριστικά και μπορούν να αναγνωριστούν σχετικά εύκολα με τη χρήση πληροφοριών από δευτερογενείς πηγές.

Οι πλέον συνηθισμένες μεταβλητές μακρο-τμηματοποίησης είναι οι εξής:

- Μέγεθος επιχειρήσεων
- Τόπος εγκαταστάσεων
- Κλάδος δραστηριότητας των επιχειρήσεων
- Χρήστες ή μη χρήστες προϊόντων και υπηρεσιών
- Πολιτική προμηθειών
- Απασχολούμενη τεχνολογία
- Τρόπος χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών
- Τύπος και μορφή προμηθειών

Συνήθεις **ομαδοποιήσεις των βιομηχανικών πελατών** είναι οι παρακάτω ομοιογενείς ομάδες:

- **Σύμφωνα με το προϊόν ή τα χαρακτηριστικά του.**

Οι βιομηχανικοί πελάτες ταξινομούνται με βάση τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που αγοράζουν, την τεχνολογική δομή τους και τις ειδικές γνώσεις που



χρειάζεται να μεταφερθούν στους πελάτες για να χρησιμοποιήσουν το προϊόν.

- **Σύμφωνα με τις εφαρμογές που έχει το προϊόν από τους χρήστες.**

- **Σύμφωνα με γεωγραφικά κριτήρια.**

Η κατάτμηση με γεωγραφικά κριτήρια δικαιολογείται από την ύπαρξη των ειδικών τοπικών παραγόντων-συνθηκών που επιδρούν σε κάθε χώρα ή περιοχή. Τέτοιοι παράγοντες είναι το κλίμα κάθε περιοχής, η τοπογραφία, η τάση συγκέντρωσης ορισμένων ομοειδών βιομηχανιών στην ίδια περιοχή (π.χ. κοντά σε αντιπροσωπείες αυτοκινήτων βλέπουμε εταιρείες πώλησης ελαστικών), οι νομισματικές συνθήκες, οι κυβερνητικές διατάξεις.

- **Σύμφωνα με τον τρόπο που γίνεται η αγορά από τον πελάτη.**

Επομένως οι κυβερνητικές υπηρεσίες αγοράζουν με διαφορετικό τρόπο απ' ό,τι οι εμπορικές επιχειρήσεις (δημοπρασίες, προσφορές), οι μεγάλες επιχειρήσεις διαφορετικά από τις μικρές επιχειρήσεις: οι μεγάλοι αγοραστές χρησιμοποιούν διαφορετικές και πιο συγκροτημένες διαδικασίες αγοράς απ' ό,τι οι μικροί αγοραστές και είναι περισσότερο ευαίσθητοι στις τιμές λόγω του μεγάλου όγκου παραγγελιών.

Το στάδιο της **μικρο-τμηματοποίησης** αποβλέπει στον εντοπισμό μικρότερων τμημάτων και παραγόντων ανάλυσης των πελατών μέσα στα μακρο-τμήματα.

Οι πλέον συνηθισμένες μεταβλητές μικρο-τμηματοποίησης είναι οι εξής:

- σύνθεση, δομή και λειτουργία του «Κέντρου Αγοραστικών Αποφάσεων» του πελάτη (θα συζητηθεί εκτενώς σε επόμενη ενότητα)
- κριτήρια επιλογής προϊόντων/προμηθευτών
- προσωπικά χαρακτηριστικά των «αγοραστών» (π.χ. το βαθμό του κινδύνου που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις για τις προμήθειες των προϊόντων)

### 8.7 Δημογραφική ανάλυση

Σύμφωνα με το δημογραφικό λεξικό του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) η **Δημογραφία** ορίζεται ως «Η επιστήμη που μελετά του ανθρώπινους πληθυσμούς πρωταρχικά όσον αφορά το μέγεθος, τη σύνθεση και την εξέλιξή τους». Η **Δημογραφική Ανάλυση** επομένως είναι η επιστήμη που ασχολείται με την **πληθυσμιακή μελέτη**, τη μελέτη δηλαδή πληθυσμών ως προς το μέγεθος, την τοποθεσία, την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, το επάγγελμα και άλλα στατιστικά στοιχεία, και διερευνά πώς αυτοί οι πληθυσμοί εξελίσσονται και πώς διαμορφώνονται διαχρονικά.

Το πρώτο βήμα για τη μελέτη της δομής και της εξέλιξης ενός πληθυσμιακού συνόλου είναι η συλλογή στατιστικών δεδομένων που αφορούν το συγκεκριμένο πληθυσμό. Στη συνέχεια, τα δεδομένα αυτά ταξινομούνται και παρουσιάζονται σε Πίνακες και Διαγράμματα (π.χ. Ηλικιακή Κατανομή – Age Distribution) ώστε να υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα τους. Τέλος, τα δεδομένα αναλύονται βάσει των αναγκών της κάθε επιχείρησης και του πλάνου της ώστε να εντοπιστούν **δημογραφικά στοιχεία και φαινόμενα** που σχετίζονται με το αντικείμενο της επιχείρησης.



Λόγου χάρη μια επιχείρηση αναψυκτικών που στοχεύει στην ηλικία 18-24 θέλει να γνωρίζει εάν ο πληθυσμός αυτής της ηλικίας αυξάνεται ή μειώνεται, σε ποιες γεωγραφικές περιοχές συγκεντρώνεται κτλ.

### Είδη Δημογραφικών Δεδομένων

Η πληθυσμιακή μελέτη βασίζεται σε στατιστικά δεδομένα που αφορούν τον ανθρώπινο πληθυσμό. Αυτά τα δεδομένα χωρίζονται σε **δύο κατηγορίες**:

1. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που αναφέρονται στο **μέγεθος και τη σύνθεση** (ή τη δομή) του **πληθυσμού** κάποια χρονική στιγμή. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι:
  - › **βιολογικά**, π.χ. φύλο, ηλικία, φυλή.
  - › **κοινωνικά ή οικονομικά**, π.χ. οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, επάγγελμα, εισόδημα.
  - › **γεωγραφικά**, π.χ. τόπος γέννησης, τόπος διαμονής, τόπος εργασίας κ.ά.
2. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που αφορούν τη **διαχρονική εξέλιξη του πληθυσμού** και αναφέρονται στα **δημογραφικά φαινόμενα**. Τα τρία βασικά δημογραφικά φαινόμενα μέσω των οποίων ένα σύνολο ανθρώπων μπορεί να μεταβληθεί είναι η γέννηση, ο θάνατος και η μετακίνηση από ή προς τον πληθυσμό (μετανάστευση). Οι τρεις αυτοί παράγοντες (**γεννητικότητα, θνησιμότητα και μετανάστευση**), που συνεχώς επιδρούν στον πληθυσμό, καθορίζουν το μέγεθός του, τη σύνθεσή του και τη μορφή της

εξέλιξής του και αναφέρονται ως **συνιστώσες της πληθυσμιακής εξέλιξης**. Αυτές οι μετρήσεις αναφέρονται σε μια χρονική περίοδο, π.χ. ο αριθμός των θανάτων, ο αριθμός των γεννήσεων, ο αριθμός των γάμων, κατά τη διάρκεια κάποιου ημερολογιακού έτους.

### Πηγές Δημογραφικών Δεδομένων

Οι βασικές πηγές άντλησης στατιστικών δεδομένων για τις ανάγκες της πληθυσμιακής ανάλυσης είναι οι εξής:

- Οι απογραφές πληθυσμού
- Οι επίσημες καταγραφές δημογραφικών συμβάντων
- Τα μητρώα πληθυσμού
- Οι ειδικές δειγματοληπτικές έρευνες

Η βασικότερη πηγή συλλογής εγκάρσιων δεδομένων που αφορούν το μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού είναι η **απογραφή πληθυσμού**. Ο όρος «**απογραφή**» σχετίζεται με τη διαδικασία συλλογής, επεξεργασίας, αξιολόγησης, ανάλυσης και δημοσίευσης στοιχείων που αναφέρονται σε δημογραφικά, κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά ενός πληθυσμιακού συνόλου μιας διακριτής γεωγραφικής περιοχής κάποια χρονική στιγμή. Τα στοιχεία που συλλέγονται μέσα στο πλαίσιο της απογραφής δίνουν την πλήρη εικόνα του μεγέθους του πληθυσμού αλλά και της σύνθεσής του ως προς τα διάφορα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του. Τα στοιχεία που παρέχονται από την απογραφή πληθυσμού δίνουν επίσης τη δυνατότητα της διαχρονικής μελέτης του πληθυσμού και των μεταβολών του αλλά και τη δυνατότητα ειδικότερων

προσεγγίσεων που αφορούν υποσύνολα του γενικού πληθυσμού.

### Παγκόσμια δημογραφικά στοιχεία

Τη βασικότερη πηγή δημοσίευσης **παγκόσμιων δημογραφικών στοιχείων** αποτελεί η ετήσια επετηρίδα του **Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών** (ΟΗΕ) “Annual Demographic Yearbook” όπου περιέχονται δημογραφικά στοιχεία για όλες τις χώρες μέλη. Επίσης, ο **Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας** (World Health Organization, WHO), το **Διεθνές Γραφείο Εργασίας** (International Labour Office, ILO) και η **UNESCO** (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) δημοσιεύουν διεθνή δημογραφικά στοιχεία χρήσιμα για τις ανάγκες της πληθυσμιακής ανάλυσης. Επιπλέον η **Στατιστική Υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUROSTAT)** δημοσιεύει πληθυσμιακά στοιχεία των πληθυσμών των χωρών-μελών της. Τέλος οι **Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες** των διαφόρων χωρών δημοσιεύουν στοιχεία του πληθυσμού τους. Στην Ελλάδα, όπως και σε όλες τις χώρες, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία δημοσιεύει ετήσια τη «Στατιστική της Φυσικής Κίνησης του Πληθυσμού» και μετά από κάθε απογραφή πληθυσμού τα αποτελέσματά της. Επίσης δημοσιεύει πινακοποιήσεις στοιχείων των διαφόρων δειγματοληπτικών ερευνών που διεξάγει (Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών κτλ.). Σήμερα όλοι οι παραπάνω φορείς παρέχουν τα στοιχεία τους στους χρήστες και σε ηλεκτρονική μορφή.

### ◀ Σύνοψη ▶

Η επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει τα τρία βήματα της διαδικασίας Τμηματοποίηση της Αγοράς, Στόχευση και Τοποθέτηση, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης και είδους πελάτη. Τέλος, ο πωλητής-στέλεχος που ασχολείται με το εξαγωγικό εμπόριο μπορεί να αντλήσει πολύτιμα στοιχεία για το μέγεθος, τη σύνθεση και τις τάσεις του πληθυσμού των χωρών στις οποίες έχει ή σχεδιάζει εξαγωγικές δραστηριότητες αντλώντας πληροφορίες μέσω της δημογραφικής ανάλυσης των χωρών αυτών. Με την ολοκλήρωση της μελέτης του κεφαλαίου είστε σε θέση να γνωρίζετε για τις άμεσες εξαγωγές, τις έμμεσες εξαγωγές και τις εξαγωγικές δραστηριότητες.

## 8.8 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Βάλτε σε λογική σειρά τα στάδια της διαδικασίας που εξετάστηκαν στην ενότητα αυτή.  
Α. Τοποθέτηση      Β. Στόχευση      Γ. Τμηματοποίηση
2. Αγορά-στόχος ορίζεται ως:  
Α. η ομάδα καταναλωτών με τη μεγαλύτερη οικονομική άνεση και αγοραστική ικανότητα  
Β. η ομάδα καταναλωτών που δεν αγοράζουν, για διάφορους λόγους, τα προϊόντα της επιχείρησης  
Γ. η ομάδα καταναλωτών ή πελατών με ομοιογενείς ανάγκες ή επιθυμίες τις οποίες η επιχείρηση αποφασίζει να ικανοποιήσει  
Δ. η ομάδα καταναλωτών που αγοράζουν ανταγωνιστικά προϊόντα
3. Συμπληρώστε τη φράση, «Η έννοια του Μαζικού Marketing (mass marketing)...»  
Α. ...αποτελεί βασικό στοιχείο του μάρκετινγκ γιατί αν η επιχείρηση δεν κινηθεί μαζικά, δεν θα έχει αρκετές πωλήσεις.  
Β. ...δεν λειτουργεί στο σύγχρονο μάρκετινγκ καθώς τα προϊόντα που παράγει ή εμπορεύεται μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να ικανοποιούν τις ανάγκες του συνόλου της αγοράς.  
Γ. ...είναι πολύ σημαντική στο σύγχρονο μάρκετινγκ καθώς τα καλά προϊόντα απευθύνονται στη «μάζα», δηλαδή σε όλους τους καταναλωτές.

- Δ. ...δεν λειτουργεί στο σύγχρονο μάρκετινγκ καθώς πολλές επιχειρήσεις δεν κατανοούν την ορθότητα τού να στοχεύεις με ένα προϊόν σε όλους τους καταναλωτές
4. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω δυνητικά αποτελούν κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς καταναλωτικών προϊόντων:
- A. Θρησκεία του καταναλωτή
  - B. Τρόπος χρήσης προϊόντος από το καταναλωτή
  - Γ. Ποσότητα κατανάλωσης προϊόντος από τον καταναλωτή
  - Δ. Μάκρος μαλλιών του καταναλωτή
  - Ε. Οικογενειακή κατάσταση του καταναλωτή
  - ΣΤ. Τρόπος διακοπών του καταναλωτή
  - Z. Όλα τα παραπάνω
5. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω δεν είναι σωστά σχετικά με την τμηματοποίηση βιομηχανικών προϊόντων.
- A. Εφόσον πρόκειται για το ίδιο προϊόν, δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η εφαρμογή του προϊόντος που κάνει ο κάθε βιομηχανικός πελάτης ανάλογα με την επιχειρησιακή δραστηριότητά του.
  - B. Στο βιομηχανικό μάρκετινγκ σημαντικότερος παράγοντας αγοράς είναι η τιμή.
  - Γ. Οι επιχειρησιακοί αγοραστές αντιμετωπίζουν συνήθως περίπλοκες αποφάσεις αγοράς.
  - Δ. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των «αγοραστών» των βιομηχανικών πελατών δεν παίζουν κανένα ρόλο στην τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς.



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

6. Οι επιχειρήσεις στα πλαίσια ενός σωστού σχεδιασμού μάρκετινγκ οφείλουν να προβούν σε τμηματοποίηση της αγοράς καθώς δεν λειτουργεί η έννοια του μαζικού Marketing.
- Σωστό       Λάθος
7. Αγορά ορίζεται ως το σύνολο πιθανών αγοραστών οι οποίοι μοιράζονται την ίδια ανάγκη και διαθέτουν τόσο τη δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να την ικανοποιήσουν.
- Σωστό       Λάθος
8. Αγορά-στόχος ορίζεται μία ομάδα καταναλωτών ή πελατών με ανομοιογενείς ανάγκες/επιθυμίες τις οποίες η επιχείρηση αποφασίζει να αναγνωρίσει.
- Σωστό       Λάθος
9. Ως τοποθέτηση προϊόντος ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν ή μάρκα, σε μια συνωστισμένη και «ομοιόμορφη» αγορά που κατακλύζεται από μηνύματα, επιτυγχάνει να εξασφαλίσει μια ξεχωριστή θέση στα σημεία πώλησης.
- Σωστό       Λάθος
10. Μέρος της αγοράς βιομηχανικών προϊόντων αποτελεί η θεσμική αγορά.
- Σωστό       Λάθος

### Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1-Γ/Β/Α, 2-Γ, 3-Β, 4-Ζ, 5-Α+Β+Δ, 6-Σ, 7-Σ, 8-Λ, 9-Λ, 10-Σ

## 9 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξαγωγικής δραστηριότητας

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η επιλογή από μια επιχείρηση της σωστής στρατηγικής εξαγωγών, καθώς αυτή συνεπάγεται ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- ορισμένα πλεονεκτήματα που εμφανίζονται βάσει των στρατηγικών που επιλέγει η επιχείρηση,
- ορισμένα μειονεκτήματα που εμφανίζονται βάσει των στρατηγικών που επιλέγει η επιχείρηση,
- τι είναι προϊόν, τις μεθόδους τιμολόγησης, τα διάφορα κανάλια διανομής και τους τρόπους προώθησης,
- τις διαφορές και τη χρήση του τυποποιημένου και του προσαρμοσμένου μείγματος μάρκετινγκ,
- τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών,
- τις ιδιαιτερότητες των διεπιχειρησιακών συναλλαγών,
- πλήρως τη σημαντικότητα του σωστού σχεδιασμού του μείγματος μάρκετινγκ.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Πλεονεκτήματα
- Μειονεκτήματα
- Στρατηγικές

### 9.1 Πλεονεκτήματα

#### 9.1.1 Πλεονεκτήματα άμεσων εξαγωγών

Μερικά από τα πλεονεκτήματα των άμεσων εξαγωγών είναι τα εξής: καλύτερος έλεγχος των τιμών και των συναλλαγών, μεγαλύτερος βαθμός αντίληψης της αγοράς και των καταναλωτών και άμεση προσαρμογή στις ανάγκες τους. Επιπλέον, επειδή οι μεσάζοντες εξαλείφονται, τα κέρδη της επιχείρησης είναι περισσότερα. Υπάρχει μεγαλύτερη προστασία όσον αφορά τα εμπορικά σήματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα. Τέλος, υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη βελτίωση και την επέκταση των στρατηγικών κινήσεων της επιχείρησης.

#### 9.1.2 Πλεονεκτήματα έμμεσων εξαγωγών

Η παραγωγός επιχείρηση έχει ελάχιστη συμμετοχή στη διαδικασία της εξαγωγής, δηλαδή δεν ασχολείται άμεσα με αυτήν, δεν έχει καμία δέσμευση κεφαλαίων για την ίδρυση εγκαταστάσεων στις ξένες χώρες και αναλαμβάνει περιορισμένη ευθύνη για τα προβλήματα εμπορίας των προϊόντων. Επιπλέον, η εκπαίδευση των στελεχών με τις γνώσεις και τις δεξιότητες για την εξαγωγική διαδικασία δεν είναι απαραίτητες. Ακόμη, ο συναλλαγματικός κίνδυνος και ο κίνδυνος αφερεγγυότητας μπορεί να αποφευχθεί στην περίπτωση που ο μεσάζοντας πληρώνει απευθείας. Καταλαβαίνουμε δηλαδή ότι συγκεκριμένες εξαγωγές αποτελούν έναν σχεδόν ακίνδυνο τρόπο για να ξεκινήσει η επιχείρηση την εξαγωγική της δραστηριότητα.

### 9.2 Μειονεκτήματα

#### 9.2.1 Μειονεκτήματα άμεσων εξαγωγών

Ωστόσο οι άμεσες εξαγωγές έχουν και κάποια μειονεκτήματα, που είναι τα εξής: ο χρόνος που χρειάζεται για να προσαρμοστεί η εταιρεία στη νέα ξένη αγορά αλλά και για να γίνει αποδεκτή από τους νέους πελάτες της είναι περισσότερος. Απαιτείται καλή γνώση της τοπικής γλώσσας για την προώθηση των προϊόντων. Επιπλέον, αρκετά συχνά, η τοπική κυβέρνηση πολλών χωρών δεν προστατεύει την πνευματική ιδιοκτησία με αποτέλεσμα κάποια επώνυμα και υψηλά τεχνολογικά εισαγόμενα προϊόντα να χρησιμοποιούνται παράνομα. Τέλος, ο επιχειρηματικός κίνδυνος, το μεγάλο κόστος μιας επένδυσης, αλλά και η εκπαίδευση των πωλητών της επιχείρησης αποτελούν σημαντικά μειονεκτήματα.

#### 9.2.2 Μειονεκτήματα έμμεσων εξαγωγών

Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι τα κέρδη της επιχείρησης είναι χαμηλότερα και χάνει τον έλεγχο των ξένων πωλήσεών της. Πολύ σπάνια γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, και έτσι χάνει την ευκαιρία να προσαρμόζει τις προσφορές της στις εξελισσόμενες ανάγκες τους, ενώ βρίσκεται πάντα ένα βήμα μακριά από την πραγματική συναλλαγή.

### 9.3 Το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix) προϊόντων/φυσικών αγαθών

Στην ενότητα αυτή θα γίνει εισαγωγή στη έννοια του «μείγμα μάρκετινγκ» (marketing mix) **φυσικών αγαθών** και θα

παρουσιαστούν συνοπτικά τα τέσσερα στοιχεία του (Προϊόν, Τιμή, Διανομή και Προώθηση), τα αποκαλούμενα **4P**.

Η χάραξη της στρατηγικής του μάρκετινγκ βασίζεται στη διαχείριση του μείγματος μάρκετινγκ και ο όρος μείγμα είναι σημαντικός καθώς και τα τέσσερα εργαλεία του μείγματος θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπάρξει ένα συνολικά αρμονικό αποτέλεσμα. Αυτά τα διαφορετικά εργαλεία θα πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται και όχι να συγκρούονται μεταξύ τους, ώστε να υπάρξει μία ξεκάθαρη εικόνα στο μυαλό των καταναλωτών.

Τα 4P του μείγματος μάρκετινγκ παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- **Προϊόν (Product):** Περιλαμβάνει όλα τα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (π.χ. λειτουργία, συστατικά, μάρκα, design, συσκευασία, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση).
- **Τιμή (Price):** Περιλαμβάνει την αρχική τιμή του προϊόντος αλλά και τις δυνατότητες διαφοροποίησης της αρχικής τιμής ανά είδος πελάτη, την πολιτική εκπτώσεων και τους όρους πληρωμής.
- **Διανομή προϊόντος (Place):** Περιλαμβάνει τα κανάλια διανομής και τους απαραίτητους μεσάζοντες ώστε να φτάσει το προϊόν στους πελάτες, τη φυσική διανομή (μεταφορά), την αποθήκευση και τα logistics του προϊόντος.
- **Προώθηση (Promotion):** Περιλαμβάνει όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προώθηση, επικοινωνία και προβολή του προϊόντος, δηλαδή τη Διαφήμιση, τις Δημόσιες

Σχέσεις, την Προώθηση Πωλήσεων, το Άμεσο Μάρκετινγκ και την Προσωπική Πώληση.

Πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του μείγματος μάρκετινγκ είναι ο **συσχετισμός του με τις ανάγκες της επιλεγμένης αγοράς-στόχου**. Γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων καταναλωτών προς στόχευση αλλά και τις συνθήκες της αγοράς, τα τέσσερα αυτά εργαλεία θα πρέπει να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουν στην αγορά-στόχο μια συνολική πρόταση καλύτερη από εκείνη του ανταγωνισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η προτίμηση των καταναλωτών.

### 9.4 Προϊόν (Product)

#### Ορισμός προϊόντος

Ως «Προϊόν» ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει την προσοχή, να αγοραστεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί, και το οποίο θα μπορούσε να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή επιθυμία. Περιλαμβάνει φυσικά αντικείμενα, υπηρεσίες, ανθρώπους, ιδέες, τοποθεσίες κτλ. Οι καταναλωτές αποφασίζουν ποιους παρουσιαστές θα παρακολουθήσουν στην τηλεόραση, ποια μέρη θα επισκεφτούν στις διακοπές τους, ποιους οργανισμούς θα υποστηρίξουν συνεισφέροντας οικονομικά και ποιες ιδέες θα υιοθετήσουν. Για τον καταναλωτή, όλα αυτά είναι προϊόντα. Εάν κάποιες φορές ο όρος προϊόν φαίνεται να μην ταιριάζει, θα μπορούσαμε να τον αντικαταστήσουμε με άλλους όρους, όπως παράγοντας ικανοποίησης ή προσφορά μάρκετινγκ. Καθώς οι υπηρεσίες παρουσιάζουν αρκετές ιδιαιτερότητες, θα συζητηθούν εκτενώς σε παρακάτω ενότητα.



### Η ταξινόμηση των προϊόντων

Τα διάφορα προϊόντα ταξινομούνται σε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους και τον τρόπο που διατίθενται στην αγορά. Ο διαχωρισμός αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία, επειδή για κάθε κατηγορία προϊόντων πρέπει να εφαρμοστούν διαφορετικές στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ, προκειμένου τα προϊόντα να προωθηθούν με επιτυχία στην αγορά και να φτάσουν στον καταναλωτή ή τον τελικό χρήστη.

### Τα καταναλωτικά προϊόντα

**Καταναλωτικά προϊόντα** είναι τα προϊόντα που προορίζονται για χρήση από τον τελικό καταναλωτή ή χρήστη, για χρήση της οικογένειάς του ή κάποιου φίλου, ή για χρήση δώρου. Με βάση τη χρονική διάρκεια της χρήσης τους, τα καταναλωτικά προϊόντα διακρίνονται σε ταχυκίνητα και διαρκείας.

- **Ταχυκίνητα καταναλωτικά προϊόντα** (Fast Moving Consumer Goods ή FMCG όπως είναι γνωστά στις σύγχρονες επιχειρήσεις) είναι τα αναλώσιμα προϊόντα, όπως π.χ. τα είδη προσωπικής υγιεινής, τα τρόφιμα, τα είδη νοικοκυριού, ένδυσης, υπόδησης.
- **Καταναλωτικά προϊόντα διαρκείας** (Durables) είναι τα προϊόντα που έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, όπως οι ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, τα αυτοκίνητα κτλ.

Επίσης, τα καταναλωτικά προϊόντα, σύμφωνα με τη στάση και την αγοραστική συμπεριφορά των τελικών καταναλωτών απέναντι σ' αυτά, διακρίνονται σε ευκολίας, επιλογής και ειδικά.

- **Προϊόντα ευκολίας** είναι προϊόντα χαμηλής τιμής, μεγάλης συχνότητας αγοράς, που ο καταναλωτής επιθυμεί να τα

αγοράζει με τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια και τα οποία διατίθενται στην αγορά από ένα μεγάλο δίκτυο σημείων λιανικής πώλησης. Προϊόντα αυτής της κατηγορίας είναι τα τσιγάρα, οι τσίχλες, οι μπαταρίες κτλ., που διατίθενται από περίπτερα, καταστήματα ψιλικών και σουπερμάρκετ.

- **Προϊόντα επιλογής** είναι πιο ακριβά προϊόντα από τα προϊόντα ευκολίας, μικρότερης συχνότητας αγοράς και αυτά που ο καταναλωτής αφιερώνει περισσότερο χρόνο για την εύρεσή τους. Αγοράζονται από τους καταναλωτές μετά από ένα αριθμό διαδοχικών συγκρίσεων μεταξύ ομοειδών προϊόντων, που αφορούν την τιμή, την ποιότητα, το στιλ, το χρώμα κτλ. Τα προϊόντα επιλογής διατίθενται από μικρότερο δίκτυο πωλήσεων. Τέτοια προϊόντα είναι τα ρούχα, τα μικροέπιπλα, οι μικρές ηλεκτρονικές συσκευές κτλ.
- **Ειδικά προϊόντα** είναι αυτά που δεν έχουν υποκατάστατα, ο καταναλωτής ξέρει ακριβώς τι θέλει και αφιερώνει χρόνο για τον εντοπισμό του σημείου πώλησης που τα διαθέτει. Τα ειδικά προϊόντα έχουν ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά, για τα οποία οι καταναλωτές είναι καλά πληροφορημένοι και διατεθειμένοι να καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια αλλά και τίμημα, προκειμένου να τα αγοράσουν. Τα ειδικά προϊόντα διατίθενται στην αγορά από ένα εξειδικευμένο δίκτυο πωλήσεων. Στην κατηγορία των ειδικών προϊόντων ανήκουν ακριβά καταναλωτικά προϊόντα, όπως τα ακριβά ρολόγια ή προϊόντα για ειδικές χρήσεις, όπως είναι οι ειδικές ιατρικές μικροσυσκευές (π.χ. πιεσόμετρα).

### Τα βιομηχανικά ή επιχειρησιακά προϊόντα

**Βιομηχανικά προϊόντα** είναι αυτά που δεν αγοράζονται για μεταπώληση αλλά χρησιμοποιούνται από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις για την κατασκευή άλλων προϊόντων. Βιομηχανικά προϊόντα είναι π.χ. οι πρώτες ύλες, τα υλικά συσκευασίας ή τα προϊόντα που αγοράζουν μαζικά οι επιχειρήσεις για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες, π.χ. αγορά απορρυπαντικών από ξενοδοχεία, νοσοκομεία κτλ. για τις ανάγκες καθαριότητας των χώρων τους. Τα βιομηχανικά προϊόντα, όπως και τα καταναλωτικά, διακρίνονται σε επιμέρους κατηγορίες. Ο καθηγητής P. Kotler (1988) διακρίνει τρεις κατηγορίες βιομηχανικών προϊόντων, που προσδιορίζονται από τον τρόπο που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία και **από την επίδρασή τους στη διαμόρφωση του κόστους του αγοράζοντος οργανισμού**. Σύμφωνα με την ταξινόμηση αυτή, τα βιομηχανικά προϊόντα διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, που είναι οι εξής:

- **Πλήρως εισερχόμενα στην παραγωγική διαδικασία.** Πρόκειται για προϊόντα που ενσωματώνονται πλήρως στο τελικό προϊόν. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:
  1. οι **ακατέργαστες πρώτες ύλες**, που είναι τα προϊόντα που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία με ελάχιστες ή και καθόλου μετατροπές.
    - › γεωργικά προϊόντα (σιτάρι, καλαμπόκι, βαμβάκι κτλ.)
    - › φυσικά προϊόντα (μεταλλεύματα, πετρέλαιο κτλ.)
  2. τα **βιομηχανικά υλικά και εξαρτήματα**:
    - › **Κατεργασμένα βιομηχανικά υλικά** (τσιμέντο, νήματα, σίδηρος κτλ.). Είναι οι πρώτες ύλες που υπέστησαν

κάποια επεξεργασία για να εισαχθούν στην παραγωγική διαδικασία, π.χ. ο χαλκός που γίνεται σύρμα.

- › **Εξαρτήματα.** Είναι τα μέρη έτοιμου προϊόντος που ενσωματώνονται στο τελικό προϊόν, (π.χ. λάστιχα, ρουλεμάν, κτλ.) Αυτά τα μέρη τον έτοιμου προϊόντος ενσωματώνονται στο προϊόν χωρίς επιπλέον επεξεργασία, όπως μικροί κινητήρες στις ηλεκτρικές σκούπες, οθόνες Η/Υ, ρόδες στα αυτοκίνητα. Επομένως, η ταυτότητα των συστατικών μερών παραμένει αμετάλλακτη στο τελικό προϊόν και είναι εύκολα αναγνωρίσιμη.
- **Μερικώς εισερχόμενα στην παραγωγική διαδικασία,** δηλαδή προϊόντα υποδομής, που κατά τη διάρκεια της ζωής τους η αρχική αξία τους αποσβένεται σταδιακά ως στοιχείο κόστους της παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:
  1. **εγκαταστάσεις**
    - › **κτίρια** (π.χ. εργοστάσια)
    - › **μηχανολογικός εξοπλισμός,** δηλαδή σταθερός εξοπλισμός, όπως π.χ. ασανσέρ. Αφορούν μακροχρόνιες επενδύσεις της εταιρείας και συνήθως αγοράζονται απευθείας από τον παραγωγό ύστερα από μια σημαντική περίοδο διαπραγματεύσεων. Ο ρόλος της διαφήμισης είναι πολύ λιγότερο σημαντικός από αυτόν των προσωπικών πωλήσεων.
  2. **πρόσθετος εξοπλισμός**
    - › ελαφρός ή φορητός (εργαλεία κτλ.)
    - › γραφείου (φωτοτυπικά, υπολογιστές κτλ.)

- **Μη εισερχόμενα στην παραγωγική διαδικασία.** Πρόκειται για βοηθητικά προϊόντα και υπηρεσίες που διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, συμβάλλουν στην παραγωγή ή απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία επιχειρήσεων ή οργανισμών. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:

### 1. εφόδια

- › λειτουργικά υλικά (λιπαντικά, γραφική ύλη, καύσιμα κτλ.)
- › υλικά συντήρησης (βίδες, χρώματα, υλικά καθαριότητας κτλ.)

Συνήθως προωθούνται μέσω μεσαζόντων εξαιτίας της χαμηλής αξίας τους ανά μονάδα. Η τιμή και η παροχή υπηρεσιών κρίνονται σημαντικές, γιατί οι προμηθευτές παρουσιάζουν μια σχετική ομοιομορφία και δεν παρατηρείται υψηλή προτίμηση στο σήμα (brand).

### 2. επαγγελματικές υπηρεσίες

- › Υπηρεσίες Συντήρησης-Αποκατάστασης – Λειτουργίας. Οι υπηρεσίες αυτές συνήθως αποκαλούνται για συντομία «MRO» (Maintenance – Repair – Operations).
- › Παραγωγικές υπηρεσίες και υπηρεσίες συμβούλων (φοροτεχνικών, νομικών, διαφημιστικών εταιρειών κτλ.)

## **Ανάπτυξη νέων προϊόντων (New Product Development/ NPD)**

Όλες οι επιχειρήσεις δημιουργούνται, δρουν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και οι αλλαγές στις συνήθειες των ανθρώπων, που χρόνο με το χρόνο

γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν νέες μεθόδους για την επίτευξη ταχύτερων διαδικασιών ανάπτυξης προϊόντων, με σκοπό να προσδώσουν σε αυτά καλύτερη ποιότητα και μοναδικά χαρακτηριστικά (Gupta et al., 1986).

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί **αναγκαιότητα** και **πηγή ανανέωσης** για τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν να αντιμετωπίσουν την αύξηση του ανταγωνισμού και τις προσδοκίες των πελατών τους. Για να εξασφαλίσουν, λοιπόν, μεγαλύτερα κέρδη και υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την πρόκληση α) της αύξησης του χρόνου ζωής των προϊόντων τους β) της συνεχούς ανανέωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν και γ) της μείωσης του ποσοστού αποτυχίας των νέων προϊόντων και των υπηρεσιών που δημιουργούν.

**Νέο προϊόν** θεωρείται κάθε προϊόν που:

- ανοίγει μια εντελώς καινούρια αγορά,
- αντικαθιστά ή βελτιώνει ένα υπάρχον προϊόν,
- διευρύνει ουσιαστικά την αγορά ενός υπάρχοντος προϊόντος.

Τα νέα προϊόντα είναι απαραίτητα για την επιβίωση μιας εταιρείας και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αξιοσημείωτος παράγοντας επιτυχίας αποτελούν η **έρευνα αγοράς** και η **έρευνα μάρκετινγκ**, που συνιστούν πρωταρχικά εργαλεία διερεύνησης των τάσεων της αγοράς και των αλλαγών με βάση τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών.

Η απόφαση της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος αποτελεί ίσως από τις σημαντικότερες αποφάσεις που θα ληφθεί στην ιστορία



της επιχείρησης, διότι η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος συνδέεται άμεσα με τη δική της ανάπτυξη και εξέλιξη. Χαρακτηριστικό αποτελεί το παρακάτω ερώτημα, που πρέπει να τίθεται κάθε φορά που αξιολογείται η ανάπτυξη ενός προϊόντος: *«Που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και που θα πρέπει να βρίσκεται μετά από μία δεκαετία;»*.

Υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί καινοτομίας και οι παρακάτω κατηγορίες νέων προϊόντων:

- Βελτιώσεις προϊόντος (κάθε βελτίωση σύνθεσης ή άλλου χαρακτηριστικού ενός προϊόντος).
- Προϊόντα νέα στον κόσμο (π.χ. το αυτοκίνητο Smart).
- Προϊόντα νέα στην εταιρεία (π.χ. η μπίρα Μύθος για τον Όμιλο κρασιών Μπουτάρη).
- Προεκτάσεις σειράς προϊόντος (π.χ. η προέκταση της εταιρείας ζυμαρικών Barilla σε σάλτσες ζυμαρικών με την ίδια επωνυμία).

Η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος από την επιχείρηση ξεκινάει όταν εμφανίζεται η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου προϊόντος, είτε λόγω της εμφάνισης μίας καινούριας τεχνολογίας, είτε λόγω της εμφάνισης ενός ανταγωνιστικού προϊόντος, είτε λόγω μίας αλλαγής του υπάρχοντος νομοθετικού καθεστώτος, και ολοκληρώνεται με την τελική εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, όπως επιγραμματικά παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



### Η βασική διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων

Μια σωστή επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη **γέννηση αρχικών ιδεών, ενώ οι πηγές ιδεών** για νέα προϊόντα μπορεί να είναι:

- Οι πελάτες της
- Η καταγραφή των παραπόνων των πελατών
- Το προσωπικό της εταιρείας
- Τα δίκτυα διανομής του προϊόντος
- Οι ανταγωνιστές
- Ιδέες από ξένες χώρες
- Διάφορες άλλες πηγές, όπως εμπορικά περιοδικά, διαφημιστικά γραφεία, εταιρείες ερευνών μάρκετινγκ, σύμβουλοι επιχειρήσεων

Σε δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση εξετάζει συστηματικά τις πιθανές νέες ιδέες και κάνει μια **επιλογή των ιδεών** εκείνων που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο εμπορικό ενδιαφέρον και που μπορεί η επιχείρηση ρεαλιστικά να αναπτύξει σε λογικό κόστος.

Ακολουθεί περαιτέρω **ανάπτυξη και δοκιμές** των επιλεγμένων ιδεών ώστε να γίνει ο έλεγχος και η αξιολόγησή τους αναφορικά με την εμπορική τους αξιοποίηση. Ως διαδικασία είναι δύσκολη, αφού ενδέχεται να είναι διαθέσιμες ελάχιστες πληροφορίες για την αγορά του προτεινόμενου προϊόντος, για το κόστος και για τη φύση της απαιτούμενης επένδυσης, αλλά είναι και κρίσιμη, αφού η αποδοχή της ιδέας συνεπάγεται διάθεση πόρων από την επιχείρηση. Αυτό είναι το στάδιο όπου εγκαταλείπονται τα περισσότερα σχέδια νέων προϊόντων καθώς γίνονται **αντιληπτές οι δυσκολίες στην πρακτική εφαρμογή των ιδεών**.

Επόμενο στάδιο είναι η **Διαμόρφωση Στρατηγικής Μάρκετινγκ** και το **Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)** των επικρατέστερων ιδεών, το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμη, και κυρίως μακροπρόθεσμη, πρόβλεψη των πωλήσεων των προϊόντων υπό ανάπτυξη, οικονομική ανάλυση (κέρδη, πλάνο ρευστότητας, ανάγκες επενδύσεων), το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται αλλά και τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί.

Εάν και εφόσον το Επιχειρηματικό Σχέδιο δείχνει θετικές προβλέψεις και ενισχύει το νέο προϊόν, ακολουθεί η **ανάπτυξη του προϊόντος** σε ένα φυσικό πια προϊόν, έστω σε περιορισμένη ποσότητα, για να διασφαλιστεί ότι η ιδέα μπορεί να μετατραπεί σε εφαρμόσιμο προϊόν. Αυτή η πρώτη δοκιμαστική ποσότητα ιδανικά θα προωθηθεί σε ένα περιορισμένο μέρος της συνολικής

αγοράς, ώστε να γίνει δοκιμή του προϊόντος σε πραγματικές συνθήκες αγοράς (test marketing).

Αν και αυτό το στάδιο φέρει θετικά αποτελέσματα, θα γίνει πλήρης **παραγωγή** και λανσάρισμα του νέου προϊόντος στην αγορά, υποστηριζόμενο από ένα συνολικό πλάνο εμπορευματοποίησης.

**Μικρό ποσοστό νέων προϊόντων γνωρίζει τελικά επιτυχία** καθώς σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης εγκαταλείπονται αρκετές ιδέες. Οι βασικότεροι **λόγοι αποτυχίας** νέων προϊόντων είναι οι ακόλουθοι:

- Όχι διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα / όφελος
- Ανεπαρκής σύνδεση νέου προϊόντος με ανάγκες / επιθυμίες πελατών
- Ανεπαρκής έρευνα αγοράς και καταναλωτή
- Κακός προγραμματισμός χρόνου – καθυστέρηση
- Υπερεκτίμηση της αγοράς
- Κακή σχεδίαση πλάνου marketing
- Λάθος τοποθέτηση προϊόντος
- Τιμή πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή
- Ελλιπής υποστήριξη προϊόντος στο λανσάρισμα
- Ελλιπής διανομή
- Κόστη που ξεπερνούν τις αρχικές εκτιμήσεις
- Άμεση αντίδραση ανταγωνισμού

### 9.5 Τιμή προϊόντος και τιμολογιακή πολιτική (price)

#### Ορισμός και διαμόρφωση τιμής

«Τιμή» ορίζεται ως το χρηματικό ποσό που χρεώνεται για ένα προϊόν ή το άθροισμα των αξιών που ανταλλάσσουν οι καταναλωτές για να μπορούν να κατέχουν ή να χρησιμοποιούν το προϊόν.

Η διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος και της ευρύτερης τιμολογιακής πολιτικής είναι μια από τις πιο σημαντικές και δύσκολες αποφάσεις μιας επιχείρησης. Η κρισιμότητα και η δυσκολία οφείλονται αφενός στην αλληλεπίδραση των παραγόντων της αγοράς (καταναλωτές, εμπόριο, ανταγωνισμός), που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων, και αφετέρου στην ταχύτητα με την οποία πρέπει να λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις, καθώς και στην άμεση επίδραση που έχουν στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής της, η επιχείρηση πρέπει να:

- προσδιορίσει σαφώς τους στόχους της τιμολόγησης,
- αναλύσει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης για το προϊόν,
- εκτιμήσει επακριβώς το κόστος του προϊόντος,
- αναλύσει τις συνθήκες του ανταγωνισμού σε επίπεδο τιμών και προσφορών,
- επιλέξει τη μέθοδο τιμολόγησης,
- ορίσει την τελική τιμή του προϊόντος.

### Βασικές αρχές κοστολόγησης

**Κόστος** για μια επιχείρηση είναι η διάθεση ή η επένδυση αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση υλικών ή άυλων αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για την πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις της επιχείρησης. Τα κόστη διακρίνονται ανάλογα:

- με τη μονάδα μέτρησης σε **κόστος ανά μονάδα** και **συνολικό κόστος**
- με την αιτία ύπαρξης σε **άμεσο κόστος** και **έμμεσο κόστος**
- με τη συσχέτιση με βάση τις μεταβολές στον όγκο παραγωγής σε **μεταβλητό κόστος** και **σταθερό κόστος**, που ορίζουν και το επίπεδο του Νεκρού Σημείου και θα συζητούν εκτενώς παρακάτω
- με το χρονικό διάστημα που αφορά το **ιστορικό κόστος** και το **προϋπολογιστικό κόστος**
- με τις λειτουργίες της επιχείρησης σε **κόστος παραγωγής**, **κόστος διοίκησης**, **κόστος πωλήσεων** κτλ.

Το κόστος παραγωγής συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Τις πρώτες ύλες
- Την άμεση εργασία
- Τα ειδικά έξοδα παραγωγής
- Τα **Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ΓΒΕ)** που είναι τα έμμεσα υλικά, η έμμεση εργασία και τα λοιπά κόστη παραγωγής

Κοστολόγηση είναι το σύνολο των συστηματικών εργασιών που αποβλέπουν στη συγκέντρωση, στην κατάταξη, την καταγραφή και τον κατάλληλο επιμερισμό των δαπανών, έτσι ώστε τελικά να προσδιοριστεί το κόστος των υπηρεσιών, των διαδικασιών κτλ.



μίας επιχείρησης. Στις βασικές αρχές κοστολόγησης συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Το κόστος πρέπει να σχετίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο με τις αιτίες που το δημιουργούν
- Μια δαπάνη θα πρέπει να καταλογίζεται μόνο αφού έχει συμβεί
- Όλα τα κόστη, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη
- Το έκτακτο ή μη κανονικό κόστος δεν πρέπει να συμπεριλαμβάνεται στη κοστολόγηση
- Ένα παρελθοντικό κόστος δεν πρέπει να επιβαρύνει ποτέ μία μελλοντική περίοδο

### Μέθοδοι κοστολόγησης

Η μέθοδος κοστολόγησης ακολουθεί τη μορφή της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης και μπορεί να είναι:

- **Κοστολόγηση εξατομικευμένης παραγωγής**, όταν η επιχείρηση εκτελεί παραγγελίες ή έργα
- **Κοστολόγηση συνεχούς παραγωγής**, όταν η επιχείρηση παράγει ένα τυποποιημένο προϊόν, η παραγωγή του οποίου συνήθως γίνεται σε φάσεις

Ανάλογα με τη συμμετοχή ή μη των σταθερών Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων στον υπολογισμό του κόστους παραγωγής των προϊόντων, η κοστολόγηση διαχωρίζεται σε:

- **Πλήρη Κοστολόγηση**
- **Οριακή Κοστολόγηση**, όπου διαχωρίζονται (1) τα μεταβλητά έξοδα Παραγωγής και Πωλήσεων και (2) τα

σταθερά έξοδα Παραγωγής, Πωλήσεων και Διοίκησης, τα οποία θεωρούνται σταθερό κόστος περιόδου και αφαιρούνται συνολικά για τον υπολογισμό του αποτελέσματος

Βασικά στοιχεία στην κοστολόγηση είναι ο προσδιορισμός των Φορέων Κόστους και των Κέντρων Κόστους. Ως **Φορείς Κόστους** θεωρούνται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που κοστολογούνται. Ως **Κέντρα Κόστους** θεωρούνται τα τμήματα (λειτουργίες) της επιχείρησης στα οποία γίνεται συγκέντρωση του κόστους.

Η χρησιμότητα συγκέντρωσης του κόστους στα Κέντρα Κόστους είναι σημαντική, καθώς έτσι εξυπηρετούνται οι ανάγκες προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγικής δραστηριότητας και υπάρχει μια **βάση υπολογισμού** των εξόδων που αφορούν το κάθε τμήμα παραγωγής (παροχής υπηρεσίας) προκειμένου να γίνει ο **επιμερισμός του κόστους** και η σχετική επιβάρυνση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

### **Ανάλυση νεκρού σημείου**

Κάποιοι βασικοί όροι που σχετίζονται με την τιμολόγηση ενός προϊόντος είναι οι παρακάτω:

- **Σταθερό κόστος:** Είναι το τμήμα του συνολικού κόστους ενός προϊόντος, το οποίο παραμένει σταθερό, ανεξάρτητα από τις διακυμάνσεις των πωλήσεων (π.χ. ενοίκιο εγκαταστάσεων, αμοιβές διοικητικού προσωπικού, διαφημιστικές δαπάνες, δαπάνες έρευνας αγοράς).
- **Μεταβλητό κόστος:** Είναι το τμήμα του συνολικού κόστους ενός προϊόντος που μεταβάλλεται ανάλογα με τις διακυμάνσεις των πωλήσεων, π.χ. το κόστος πρώτων υλών, υλικών

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

συσκευασίας. Το μεταβλητό κόστος ενός προϊόντος υπολογίζεται ανά μονάδα προϊόντος.

- **Συνολικό κόστος:** Το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους για ένα οποιοδήποτε επίπεδο παράγωγης.
- **Νεκρό σημείο (Break Even Point):** Είναι το επίπεδο των πωλήσεων στο οποίο τα έσοδα των πωλήσεων είναι τα ίδια με τα έξοδα. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημίες.



Ο καθορισμός του νεκρού σημείου είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση και αποτελεί την κύρια μέθοδο για τη μελέτη και τον προγραμματισμό των πωλήσεών της. Ο υπολογισμός του δείχνει τον **ελάχιστο όγκο παραγωγής που πρέπει να επιτευχθεί, προκειμένου η επιχείρηση να καλύπτει τόσο το σταθερό όσο και το μεταβλητό κόστος της**. Δηλαδή, ουσιαστικά, το νεκρό σημείο υποδεικνύει **πόσο μπορεί να μειωθούν οι πωλήσεις μιας επιχείρησης, χωρίς αυτή να είναι ζημιογόνα**.

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση κατά τη διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων είναι οι παρακάτω:

#### Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες

##### *Ανταγωνισμός*

- Εντοπισμός των άμεσα ανταγωνιστικών προϊόντων και ανάλυση της σχέσης αξίας – τιμής για τα προϊόντα που ο πελάτης θεωρεί ότι καλύπτουν ικανοποιητικά την ανάγκη του
- Επιρροή στις τιμές και από τον έμμεσο ανταγωνισμό

##### *Συμπεριφορά αγοραστών*

- Το ύψος της τιμής που είναι προετοιμασμένοι να πληρώσουν εξαρτάται από την αξία που έχουν γι' αυτούς τα οφέλη από τη χρήση του προϊόντος

##### *Οικονομικό κλίμα*

- Κυβερνητικές οικονομικές πολιτικές, οι οποίες προσδιορίζουν το διαθέσιμο εισόδημα των πελατών
- Οικονομικές συνθήκες, οι οποίες επηρεάζουν την τάση για κατανάλωση και αποταμίευση

##### *Νομοθεσία*

- Ύπαρξη νόμων καθορισμού συγκεκριμένων τιμών (διατίμηση)

#### Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες

##### *Στόχοι τιμολόγησης*

- Επιβίωση

- Μεγιστοποίηση των εσόδων
- Μεγιστοποίηση των κερδών

*Τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ*

- Προϊόν: λαμβάνεται υπόψη το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος.
- Διανομή: τελική τιμή = τιμή παραγωγού + κόστος λειτουργίας μεσαζόντων + επιθυμητό ποσοστό μεσαζόντων.
- Προβολή: λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική και οι ενέργειες προβολής.

*Το κόστος του προϊόντος*

- Συνολικό έσοδο = Τιμή x Ποσότητα
- Μεικτό κέρδος = Τιμή – Μεταβλητό κόστος
- Καθαρό κέρδος = Συνολικό Έσοδο – Συνολικό Κόστος
- Συνολικό κόστος = Σταθερό κόστος + (Μεταβλητό Κόστος x Ποσότητα)

### **Μέθοδοι τιμολόγησης**

Ακολουθούν οι βασικές μέθοδοι προσδιορισμού της τιμής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

**Κοστολόγηση στόχου:** Η τιμολόγηση που ξεκινάει με μια ιδανική τιμή πώλησης και μετά θέτει στόχους για το κόστος ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή τιμή.

**Τιμολόγηση με βάση την αξία:** Ο καθορισμός της τιμής γίνεται με βάση τις αντιλήψεις των αγοραστών για την αξία του προϊόντος αντί για το κόστος του. Αυτή η μέθοδος προϋποθέτει πρόσφορα του σωστού συνδυασμού ποιότητας προϊόντος σε μια λογική τιμή.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Τιμολόγηση με βάση την αξία

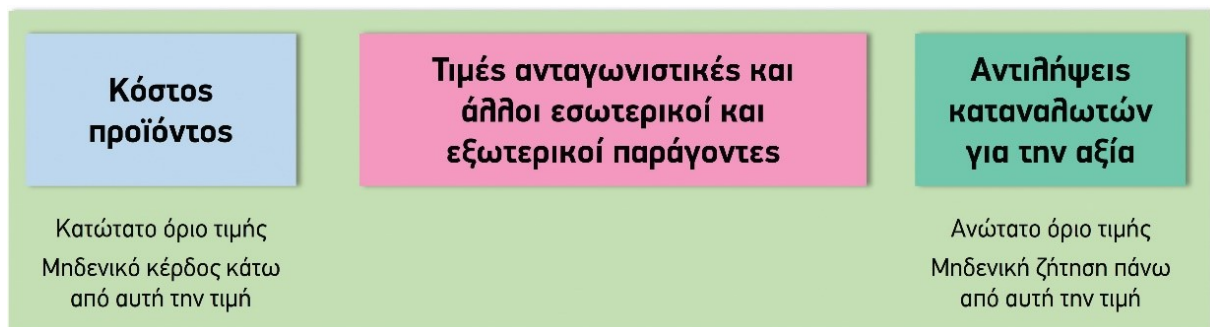
**Τιμολόγηση με βάση το κόστος:** Ο καθορισμός της τιμής γίνεται με βάση ένα ποσοστό σε σχέση με το κόστος.

- Μέθοδος κόστος-συν (cost plus): Η προσθήκη μιας τυπικής ανατίμησης πάνω στο κόστος του προϊόντος.



### Τιμολόγηση με βάση το κόστος

**Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό:** Ο καθορισμός τιμών με βάση τις τιμές που χρεώνουν οι ανταγωνιστές για παρόμοια προϊόντα. Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη για περιπτώσεις όπου το κόστος δεν είναι άμεσα συνυφασμένο με την ποιότητα.



### Οι σημαντικότεροι παράγοντες για τον καθορισμό της τιμής

#### Τιμολόγηση προϊόντων προς εξαγωγή

Η τιμολόγηση των προϊόντων που εξαγονται αποτελεί ιδιαίτερης σημασίας διαδικασία καθώς λαμβάνονται υπόψη, εκτός από τους



παραπάνω παράγοντες, και άλλοι που αφορούν τη μεταφορά και παράδοση των εμπορευμάτων στις ξένες αγορές.

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- Οι διαφορές στις ισοτιμίες νομισμάτων
- Η μεταφορά των εμπορευμάτων
- Η ειδική συσκευασία των εξαγόμενων προϊόντων
- Η ασφάλιση εμπορευμάτων
- Οι προμήθειες και άλλες χρεώσεις που αφορούν τους ενδιάμεσους φορείς εξαγωγών

### **Στρατηγικές και Πολιτικές τιμολόγησης**

Είτε πρόκειται για πωλήσεις στην εγχώρια αγορά είτε για εξαγωγές, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές τιμολόγησης:

**Τιμολόγηση ξαφρίσματος της αγοράς:** Ο καθορισμός μιας υψηλής τιμής για ένα νέο προϊόν με σκοπό να αποκομιστεί το μέγιστο κέρδος από τα τμήματα της αγοράς που είναι πρόθυμα να πληρώσουν αυτή την υψηλή τιμή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση επιτυγχάνει λιγότερες αλλά περισσότερο επικερδείς πωλήσεις. Αυτήν ακριβώς τη στρατηγική ακολουθούν τα τεχνολογικά προϊόντα (τηλεοράσεις, κινητά τηλέφωνα κτλ.) τα οποία αρχικώς λανσάρονται με μία υψηλή τιμή η οποία σταδιακά μειώνεται.

**Τιμολόγηση διείσδυσης στην αγορά:** Ο καθορισμός χαμηλής τιμής για ένα νέο προϊόν με σκοπό να προσελκύσει μεγάλο αριθμό αγοραστών και μεγάλο μερίδιο αγοράς.

**Τιμολόγηση σειράς προϊόντων:** Ο καθορισμός κλιμακίων τιμής μεταξύ διαφορετικών προϊόντων σε μια σειρά προϊόντων με βάση:

- τις διαφορές κόστους ανάμεσα στα προϊόντα της σειράς,
- την αξιολόγηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών από την πλευρά του πελάτη,
- τις τιμές των ανταγωνιστών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σειρά προϊόντων της μάρκας Nescafe, των οποίων η τιμή παρουσιάζει σημαντική διαφορά.

**Τιμολόγηση δέσμιου προϊόντος:** Ο καθορισμός τιμής για προϊόντα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν μαζί με ένα βασικό προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ξυριστικές λεπίδες για τις ξυριστικές μηχανές.

**Τιμολόγηση υποπροϊόντος:** Ο καθορισμός τιμής για υποπροϊόντα προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική η τιμή του βασικού προϊόντος, π.χ. ανταλλακτικά αυτοκινήτου.

**Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων:** Ο συνδυασμός διαφορετικών προϊόντων και η προσφορά της δέσμης προϊόντων σε μειωμένη τιμή.

**Έκπτωση για αγορά τοις μετρητοίς:** Η μείωση της τιμής σε αγοραστές που εξοφλούν αμέσως το λογαριασμό τους.

**Έκπτωση με βάση την ποσότητα:** Η μείωση της τιμής σε αγοραστές που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.

**Λειτουργική έκπτωση:** Η μείωση της τιμής η οποία παρέχεται από τον προμηθευτή προς τα μέλη του δικτύου διάθεσης, τα

οποία επιτελούν ορισμένες λειτουργίες, όπως είναι η πώληση, η αποθήκευση ή η τήρηση αρχείων.

**Εποχιακή έκπτωση:** Η μείωση της τιμής που γίνεται σε αγοραστές που αγοράζουν εμπορεύματα ή υπηρεσίες εκτός εποχής.

**Ψυχολογική τιμολόγηση:** Η πρακτική τιμολόγησης που εξετάζει την ψυχολογία των τιμών και όχι απλώς τα οικονομικά τους. Η τιμή πώλησης καθορίζεται με τρόπο ελκυστικό για τους καταναλωτές (π.χ. 9,9€ αντί για 10€, 99€ αντί 100 €).

### 9.6 Διανομή προϊόντος (place)

#### Ορισμός διανομής

Η διανομή αποτελεί το τρίτο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες διακίνησης ενός προϊόντος, από τον παραγωγό ή τον εισαγωγέα του μέχρι τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες. Άρα, ως «διανομή» ορίζεται το σύνολο των απαραίτητων δραστηριοτήτων ώστε να φτάσει το προϊόν:

- στον κατάλληλο πελάτη
- στο κατάλληλο μέρος
- στον κατάλληλο χρόνο
- στην κατάλληλη κατάσταση
- με το κατάλληλο κόστος.

Ως κανάλι διανομής ορίζεται το σύνολο των αλληλεξαρτώμενων οργανισμών οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης ενός προϊόντος για χρήση ή κατανάλωση από τον καταναλωτή ή τον επιχειρησιακό χρήστη.

### Μέθοδοι Διανομής

Υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών, η **άμεση** και η **έμμεση**.

### Βασικοί τύποι καναλιών καταναλωτικών προϊόντων

**Άμεση διανομή** έχουμε όταν η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες απευθείας στους καταναλωτές ή τους χρήστες, χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Τη μέθοδο της άμεσης διανομής εφαρμόζουν κυρίως επιχειρήσεις που κατασκευάζουν ή εισάγουν προϊόντα, ή προσφέρουν πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας σε παραγωγικές βιομηχανίες. Η μέθοδος άμεσης διανομής εφαρμόζεται ουσιαστικά και στις «λαϊκές αγορές» όπου οι παραγωγοί κηπευτικών και άλλων προϊόντων τα πωλούν απ' ευθείας στους καταναλωτές.

**Έμμεση διανομή** έχουμε όταν η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μέσω τρίτων, δηλαδή μέσω εμπόρων ή αντιπροσώπων.

Οι έμποροι λειτουργούν είτε ως **χονδρέμποροι**, δηλαδή αγοράζουν τα προϊόντα και στη συνέχεια τα μεταπωλούν σε άλλους εμπόρους, είτε ως **λιανέμποροι** που τα μεταπωλούν στους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες. Οι **αντιπρόσωποι** πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές για λογαριασμό τρίτων έναντι προμήθειας, συνήθως χωρίς να αγοράζουν τα προϊόντα.

Η μέθοδος της έμμεσης διανομής είναι περισσότερο διαδεδομένη και είναι η συνηθέστερη πρακτική των περισσότερων επιχειρήσεων, γιατί η ύπαρξη εξειδικευμένων ενδιάμεσων ή μεσαζόντων συμβάλλει στην απλούστευση των συναλλαγών και τις διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό.

Στις βιομηχανικές ή επιχειρησιακές πωλήσεις (B2B) είναι επίσης συχνή η χρήση ενδιάμεσων, οι οποίοι επιτελούν τον ίδιο ρόλο και εξυπηρετούν προμηθευτές επιχειρησιακών προϊόντων και βιομηχανικούς πελάτες.

Πάντως, παρά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που μπορούν να ανακύψουν μεταξύ των δύο πλευρών, η μεταξύ τους συνεργασία αποτελεί μονόδρομο που τελικά προσφέρει αμοιβαία οφέλη. Αν φανταστούμε έναν πελάτη που αναζητάει να αγοράσει μια τηλεόραση και θέλει να διερευνήσει όλες τις μάρκες, εάν δεν υπήρχαν οι ενδιάμεσοι (π.χ. Κωτσόβολος) θα έπρεπε να επισκεφτεί τα καταστήματα όλων των προμηθευτών τηλεοράσεων (π.χ. Sony, Samsung, LG κτλ.), ώστε να δει τα διαθέσιμα μοντέλα του κάθε προμηθευτή. Με την ύπαρξη των εξειδικευμένων ενδιάμεσων, π.χ. καταστημάτων τύπου Κωτσόβολος, ο πελάτης αυτός μπορεί με μία επίσκεψη σε ένα κατάστημα να έχει συνολική εικόνα της αγοράς τηλεόρασης και των επιλογών του.

### **Διανομή μέσω διαδικτύου**

Τέλος, είναι απαραίτητη η επισήμανση ότι αναπτύσσεται ραγδαία το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) που συνήθως ανήκει στην κατηγορία της άμεσης διανομής, καθώς μειώνει ή καταργεί τους ενδιάμεσους φορείς. Εκτιμάται ότι στην Ελλάδα **περί το 25% των καταναλωτών κάνει τακτικά e-shopping.**

## 9.7 Τυποποιημένο Μείγμα Μάρκετινγκ ή Προσαρμοσμένο Μείγμα Μάρκετινγκ (Standardization vs Customization)

«**Τυποποιημένο Μείγμα Μάρκετινγκ**» είναι η στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ όπου γίνεται χρήση του ίδιου προϊόντος, της ίδιας τιμής, των ίδιων καναλιών διανομής και της ίδιας διαφήμισης σε όλες τις διεθνείς αγορές της επιχείρησης.

«**Προσαρμοσμένο Μείγμα Μάρκετινγκ**» είναι η στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ όπου γίνεται προσαρμογή των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ σε κάθε διεθνή αγορά-στόχο της επιχείρησης, αναλαμβάνοντας μεγαλύτερο κόστος και ελπίζοντας για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερη απόδοση.

Η Coca Cola παραδοσιακά χρησιμοποιεί τη στρατηγική του τυποποιημένου μείγματος μάρκετινγκ καθώς το προϊόν της, τα επίπεδα τιμής, τα κανάλια διανομής αλλά και η διαφήμισή της είναι τα ίδια σε όλες τις αγορές.

Άλλες παγκόσμιες εταιρείες όπως η McDonalds επιλέγουν να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στην κάθε χώρα που έχουν παρουσία, σεβόμενοι την κουλτούρα και τις διατροφικές συνήθειες του τόπου. Για παράδειγμα, παρά το γεγονός ότι το μοσχάρι είναι το βασικό είδος κρέατος που χρησιμοποιείται στα burgers, στην Ινδία, όπου η αγελάδα θεωρείται ιερό ζώο, τα burgers της McDonalds φτιάχνονται από ψάρι, λαχανικά, σόγια κτλ., ώστε να είναι αποδεκτά από τον τοπικό πληθυσμό. Την ίδια πολιτική ακολουθεί η McDonalds σε όλες τις χώρες, συμπεριλαμβανόμενης και της Ελλάδας, όπου λάνσαρε τα Σαρακοστιανά για την περίοδο της νηστείας.



Ακόμα και μικρότερες ελληνικές επιχειρήσεις που κάνουν εξαγωγικό εμπόριο και έχουν παρουσία σε αγορές του εξωτερικού, σε κάποιες περιπτώσεις διακινούν τα ίδια προϊόντα και σε κάποιες άλλες τροποποιούν τα προϊόντα ή τις συσκευασίες τους ανάλογα με την τοπική αγορά. Για παράδειγμα, η γνωστή οινοποιία «Τσάνταλης», που έχει δυναμική παρουσία σε Ευρώπη, Αμερική και Ασία και κάνει πολύ μεγάλες εξαγωγές στη Ρωσία, στην Κίνα και τη Γερμανία, συχνά προσαρμόζει τις συσκευασίες ή και την επικοινωνία της στις αγορές όπου εξάγει τα προϊόντα της.

### 9.8 Το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix) των υπηρεσιών

#### Ορισμός υπηρεσίας

Ως «Υπηρεσία» ορίζεται οποιαδήποτε δραστηριότητα ή πλεονέκτημα μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, η οποία είναι άυλη και δεν οδηγεί στην εξασφάλιση ιδιοκτησίας πάνω σε κάτι. Οι υπηρεσίες, όπως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τράπεζες, μονάδες εστίασης (εστιατόρια κτλ.), υπηρεσίες ομορφιάς, συμβουλευτικές υπηρεσίες (ασφαλιστές, λογιστές, δικηγόροι κτλ.), είναι πολύ σημαντικές για την ελληνική οικονομία και απασχολούν μεγάλο μέρος των εργαζομένων στη χώρα.

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών ακολουθεί όλες τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ φυσικών προϊόντων αλλά πρέπει να λάβει υπόψη του και τις παρακάτω ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών:

### **Οι ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών**

#### **(1) Η άυλη φύση**

Οι υπηρεσίες δεν γίνονται αντιληπτές με την αφή ή τις υπόλοιπες ανθρώπινες αισθήσεις με τον τρόπο που γίνονται τα υλικά αγαθά. Δεν μπορεί κανείς να δει, να πιάσει, να εξετάσει μια υπηρεσία. Δεν πρόκειται πράγματα, αλλά για διαδικασίες. Αυτή είναι και η μεγαλύτερη διαφορά τους από τα προϊόντα.

#### **(2) Το αδιαχώριστο**

Η αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής της υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, από τη συμμετοχή του ίδιου του καταναλωτή στην παραγωγή (π.χ. ο φοιτητής που πρέπει να διαβάσει και ο ίδιος ώστε να λάβει την υπηρεσία της εκπαίδευσης), από τις συμπεριφορές και τη συμμετοχή των υπόλοιπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία παραγωγής (π.χ. μια θορυβώδης παρέα σε ένα εστιατόριο).

- Αυτό σημαίνει ότι στο μάρκετινγκ υπηρεσιών έχει ιδιαίτερη σημασία ο σχεδιασμός των υπηρεσιών, η συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες και, κατ' επέκταση, η σωστή στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό.

#### **(3) Η μεταβλητότητα ή ετερογένεια**

Δηλαδή, η αδυναμία τυποποίησης της ποιότητας. Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, πότε και πού. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο ή ακόμη και στον ίδιο πελάτη. Το εκάστοτε αποτέλεσμα εξαρτάται από τον εκάστοτε εργαζόμενο και από τον εκάστοτε πελάτη.

Κατά συνέπεια, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός, η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ικανοποίησης του πελάτη και το τελικό αποτέλεσμα επηρεάζεται από παράγοντες όπως κόπωση, χαρακτήρας ή άλλες προσωπικές αιτίες.

### **(4) Η άμεση κατανάλωση ή φθαρτότητα**

Καθώς οι υπηρεσίες είναι άυλες, δηλαδή δεν μπορούν να αποθηκευτούν, αναπτύσσονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα. Δεν στοκάρονται όπως τα προϊόντα. Επομένως και η δυναμικότητα που δεν αξιοποιείται, πρακτικά χάνεται για την επιχείρηση.

- Για παράδειγμα, το αεροπλάνο που πετάει με είκοσι θέσεις κενές δεν μπορεί να βάλει στο στοκ αυτές τις θέσεις για να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση. Τα άδεια καθίσματά του αποτελούν χαμένα έσοδα.
- Μπορούμε να πούμε ότι το «στοκ» στις υπηρεσίες είναι οι πελάτες και οι ουρές που σχηματίζουν έξω από, π.χ., έναν κινηματογράφο, αλλά οι άνθρωποι δεν είναι σαν τα απορρυπαντικά – δεν τους αρέσει να στοιβάζονται!
- Το μάρκετινγκ, ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας, πρέπει να σχεδιάζει τις ανάλογες τεχνικές διαχείρισης της ζήτησης, ώστε να εξισορροπεί την προσφορά με τη ζήτηση με:
  - › συστήματα κρατήσεων,
  - › διαφοροποιημένη τιμολόγηση ώστε να μετακυλήσει χρονικά τη ζήτηση (π.χ. χαμηλότερες τιμές ξενοδοχείων στις low season περιόδους),
  - › part time υπάλληλους όταν η ζήτηση είναι μεγάλη,
  - › υπηρεσίες self service.

### (5) Η απουσία ιδιοκτησίας

Οι υπηρεσίες δεν «ανήκουν» στον πελάτη με την έννοια που του ανήκουν τα προϊόντα που αγοράζει. Οι υπηρεσίες «χρησιμοποιούνται», «ενοικιάζονται» για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, για παράδειγμα ένα εισιτήριο αεροπλάνου λόγου χάρη για 9 ώρες, ένα δωμάτιο ξενοδοχείου για 3 μέρες κ.ά.

### Τα 7P των μείγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών

Λόγω των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, στις υπηρεσίες το μείγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει, εκτός των Product, Price, Place, Promotion, **τρία επιπρόσθετα στοιχεία (3Ps)** που αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι οι **Άνθρωποι (People)**, η **Διαδικασία (Process)** και το **Περιβάλλον της Επιχείρησης (Physical Evidence)**.

### Οι άνθρωποι (People)

Στις υπηρεσίες, οι άνθρωποι, δηλαδή το προσωπικό, είναι σημαντικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, γιατί αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της προσφοράς των εκάστοτε υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο, μια τράπεζα, ένα νοσοκομείο ή μια αεροπορική εταιρεία συνδέεται άμεσα με την εξυπηρέτηση που προσφέρει αντίστοιχα το προσωπικό του ξενοδοχείου, ο ταμίας της τράπεζας, η ιατρός, η αεροσυνοδός της αεροπορικής εταιρείας ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο της επιχείρησης που έρχεται σε έμμεση ή άμεση επαφή με τους πελάτες.

### **Η διαδικασία (Process)**

Στις υπηρεσίες, η διαδικασία παροχής της εκάστοτε υπηρεσίας αποτελεί βασικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ. Ενδεικτικά, η εκτέλεση των διαφόρων διαδικασιών, ο βαθμός πολυπλοκότητάς τους και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους μπορούν να αποτελέσουν κρίσιμα στοιχεία του μάρκετινγκ της επιχείρησης.

### **Το περιβάλλον της επιχείρησης (Physical Evidence)**

Η τοποθεσία στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών, όπως ένα ξενοδοχείο, εστιατόριο, πολυκατάστημα κ.λπ., ο εξωτερικός και εσωτερικός του διάκοσμος, η λειτουργικότητα καθώς και η ασφάλεια και υγιεινή των χώρων της είναι επίσης άρρηκτα συνδεδεμένα με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Με την προσθήκη των τριών στοιχείων που προαναφέρθηκαν, το σύνολο των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, στην περίπτωση των υπηρεσιών, ανέρχεται στα 7P.

## **9.9 Το μείγμα του μάρκετινγκ στις διεπιχειρησιακές συναλλαγές (βιομηχανικό μάρκετινγκ)**

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις ιδιαιτερότητες των διεπιχειρησιακών συναλλαγών που στηρίζονται όλο και περισσότερο στη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων αμοιβαίου συμφέροντος. Για αυτό και θα δοθεί έμφαση στο ρόλο των πωλητών στο βιομηχανικό μάρκετινγκ.

### Διαφορές μεταξύ βιομηχανικού και καταναλωτικού μάρκετινγκ

Ενώ σε γενικές γραμμές ο σχεδιασμός μάρκετινγκ στα βιομηχανικά προϊόντα και τις επαγγελματικές υπηρεσίες δεν διαφέρει από εκείνον των καταναλωτικών προϊόντων και των προσωπικών υπηρεσιών, το μείγμα του μάρκετινγκ τείνει να έχει κάποιες σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στο σχεδιασμό του πλάνου μάρκετινγκ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω **διαφορές μεταξύ βιομηχανικού και καταναλωτικού μάρκετινγκ**:

### Βασικές διαφορές μεταξύ βιομηχανικού και καταναλωτικού μάρκετινγκ

	<b>Βιομηχανικές αγορές</b>	<b>Καταναλωτικές αγορές</b>
<b>Δομή αγοράς</b>	Γεωγραφικά συγκεντρωμένη Σχετικά μικρός αριθμός αγοραστών, Ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός	Γεωγραφικά διεσπαρμένη Μαζική αγορά Μονοπωλιακός ανταγωνισμός
<b>Προϊόντα</b>	Τεχνική πολυπλοκότητα Προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών (Customized)	Μαζικά Προτυποποιημένα Σέρβις, παράδοση και διάθεση θεωρούνται μερικώς ως σημαντικά στοιχεία



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

	Σέρβις, παράδοση και διάθεση συνιστούν <i>πολύ σημαντικά στοιχεία</i>	
<b>Αγοραστική συμπεριφορά</b>	Συμμετοχή των λειτουργιών / διευθύνσεων της επιχείρησης / οργανισμού Κυριαρχία των ορθολογικών κινήτρων αγοράς Γνώση τεχνικών θεμάτων Σταθερές και διαπροσωπικές σχέσεις (παραγωγού-πελάτη) Αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες	Συμμετοχή της οικογένειας και λοιπών επιρροών Κυριαρχία των κοινωνικών και ψυχολογικών κινήτρων αγοράς Μειωμένη γνώση τεχνικών θεμάτων Απρόσωπες σχέσεις (παραγωγού-πελάτη)
<b>Διαδικασία λήψης απόφασης</b>	Ακολουθούνται διαφορετικά και διακριτά στάδια αγοραστικής απόφασης που γίνονται εύκολα αντιληπτά	Δυσδιάκριτη διαδικασία που συχνά στηρίζεται στην παρόρμηση του ατόμου ή σε συναισθηματική απόφαση

<b>Κανάλια διανομής</b>	Άμεση επαφή με τον πελάτη με περιορισμένο αριθμό μεσαζόντων	Έμμεση επαφή με τον πελάτη και εκτενής χρήση μεσαζόντων
<b>Προβολή</b>	Έμφαση στην προσωπική πώληση	Έμφαση στη διαφήμιση
<b>Τιμή</b>	Μειοδοτικοί διαγωνισμοί με έγγραφες σφραγισμένες προσφορές Διαπραγμάτευση της τιμής σε πολύπλοκες αγορές/προμήθειες Τιμοκατάλογοι προτυποποιημένων προϊόντων	Μαζικές τιμές και εκπτώτικές πολιτικές

### Οι προσωπικές πωλήσεις στο βιομηχανικό μάρκετινγκ

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στον **ρόλο των πωλητών** μιας προμηθεύτριας εταιρείας βιομηχανικών προϊόντων που έχουν συγκριτικά μεγαλύτερη βαρύτητα από τα λοιπά εργαλεία προώθησης, όπως η διαφήμιση, που στα βιομηχανικά προϊόντα χρησιμοποιείται ελάχιστα.

Ο περιορισμένος αριθμός βιομηχανικών προϊόντων και ο όγκος των παραγγελιών και η σημαντικότητα του κάθε πελάτη ενισχύει το ρόλο που έχουν οι προσωπικές πωλήσεις. Με τις προσωπικές πωλήσεις υπάρχει η αμεσότητα των σχέσεων αγοραστή-πωλητή.

Η πληροφόρηση για εξειδικευμένες ιδιότητες του προϊόντος, η ανάπτυξη και υποστήριξη των τυχόν διευκρινίσεων πάνω στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η κάλυψη εξατομικευμένων αναγκών των βιομηχανικών πελατών είναι εφικτά μόνο διαμέσου των προσωπικών πωλήσεων. Αναμφίβολα, κρίσιμος παράγοντας στην επιτυχία του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση μακροχρόνιας και αμοιβαίας επωφελούς σχέσης μεταξύ αγοραστή και πωλητή.

### 9.10 Σημαντικότητα του σωστού σχεδιασμού του μείγματος μάρκετινγκ

Κανένα προϊόν και καμία υπηρεσία δεν μπορεί να διακινηθεί αποτελεσματικά στην αγορά, αν δεν έχει σχεδιαστεί σωστά κάποιο από αυτά τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, καθώς μεταξύ των τεσσάρων αυτών στοιχείων υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση.

Για παράδειγμα, η **ποιότητα του προϊόντος** καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κόστος παραγωγής του. Αν η επιχείρηση αποφασίσει να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος, το κόστος παραγωγής του πιθανότατα θα αυξηθεί. Αυτό θα έχει ως αυτόματη συνέπεια την αναπροσαρμογή της τιμής του προϊόντος εάν η επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει το ίδιο περιθώριο Μεικτού Κέρδους.

Στην ίδια λογική, εάν η επιχείρηση αποφασίσει να διευρύνει τη **διανομή** του προϊόντος, θα πρέπει να το τοποθετήσει σε περισσότερα, μεγαλύτερα ή σημαντικότερα σημεία πώλησης. Αυτό συνεπάγεται την αύξηση του κόστους διανομής του προϊόντος.

Αναφερόμενοι στο εργαλείο **προώθησης**, εάν η επιχείρηση επιθυμεί να κάνει το προϊόν της ευρέως γνωστό στην αγορά, θα πρέπει να προσελκύσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων αγοραστών και να τους παρακινήσει να το αγοράσουν. Επομένως θα πρέπει να αυξήσει τα κονδύλια διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων. Για να μπορέσει η επιχείρηση να καλύψει το κόστος και τις δαπάνες προβολής και προώθησης, η πιθανότερη συνέπεια θα είναι η επιχείρηση να αυξήσει τις τιμές της ώστε να αποκομίσει ένα ικανοποιητικό κέρδος. Αλλά, σε μια τέτοια απόφαση, θα πρέπει να συνεκτιμηθεί ο ανταγωνισμός της επιχείρησης και η ανεκτικότητα των καταναλωτών στις αυξήσεις τιμών.

Θα πρέπει, επομένως, **αυτά τα τέσσερα εργαλεία και να αλληλοϋποστηρίζονται** και να συνδράμουν συνολικά σε μια ανταγωνιστική προσφορά στην αγορά-στόχο της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε:

- το Προϊόν να ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης,
- η Τιμή του προϊόντος να είναι ανταγωνιστική, να λαμβάνει υπόψη τις ευρύτερες συνθήκες της αγοράς και την ικανότητα και διάθεση των πελατών να την πληρώσουν,
- η Διανομή του προϊόντος να εξασφαλίζει την πρόσβαση των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης, σε αποδεκτό κόστος,
- η Προώθηση του προϊόντος να γίνεται με τα κατάλληλα μέσα, ανάλογα με την αγορά-στόχο που η επιχείρηση έχει επιλέξει, σε αποδεκτό κόστος

Θα πρέπει, δηλαδή, να διαμορφωθεί ένα **ισορροπημένο μείγμα μάρκετινγκ**.

### ◀ Σύνοψη ▶

Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ σχετικά με το μείγμα μάρκετινγκ ξεκινούν από την ανεύρεση, αξιολόγηση, επιλογή και αγορά εκείνων των προϊόντων που θα μπορέσει η επιχείρηση να εμπορευτεί με επιτυχία. Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη τριών επιπλέον στοιχείων στο μείγμα μάρκετινγκ (7P), τα οποία είναι: οι Άνθρωποι (People), η Διαδικασία (Process) και το Περιβάλλον της Επιχείρησης (Physical Evidence). Τέλος, με την ολοκλήρωση της μελέτης του κεφαλαίου είστε σε θέση να γνωρίζετε ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και ορισμένα από τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται βάσει των στρατηγικών που επιλέγει η επιχείρηση.

## 9.11 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Βάλτε σε λογική σειρά τα παρακάτω
  - A. Διαφήμιση
  - B. Προϊόν
  - Γ. Έκπτωση
  - Δ. Αγορά-στόχος
  - E. Εύρεση αντιπροσώπου
  - ΣΤ. Αρχική τιμή
2. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω δεν αποτελούν ιδιαιτερότητες των βιομηχανικών προϊόντων
  - A. Ο προσδιορισμός του όγκου πωλήσεων είναι δύσκολος

- B. Η ζήτηση για τα βιομηχανικά προϊόντα είναι παράγωγος
  - Γ. Η ζήτηση είναι σχετικά ανελαστική και η ζήτησή τους δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αλλαγές των τιμών.
  - Δ. Απευθύνονται συνήθως σε περιορισμένο αριθμό αγοραστών
  - Ε. Η διαδικασία αγοράς των βιομηχανικών προϊόντων δεν είναι πολύπλοκη
  - ΣΤ. Επιλέγονται με ορθολογικά κριτήρια
  - Ζ. Δεν υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ Μάρκετινγκ, Πωλήσεων και των λοιπών τμημάτων της επιχείρησης
  - Η. Η προώθησή τους στηρίζεται κυρίως στην προσωπική πώληση
  - Θ. Υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ πωλητή και αγοραστή
3. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων από την επιχείρηση ξεκινάει μόνο όταν τα υπάρχοντα προϊόντα αρχίζουν να έχουν πτωτικές πωλήσεις.
- Σωστό       Λάθος
4. Το ανώτερο όριο τιμής ενός προϊόντος καθορίζεται:
- A. Από τον ανταγωνισμό
  - B. Από τις αντιλήψεις του καταναλωτή για την αξία του προϊόντος
  - Γ. Από το κόστος του προϊόντος
  - Δ. Από τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον
5. Αναφορικά με τη διανομή προϊόντων, ποιοι από τους παρακάτω μεσάζοντες πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές για



λογαριασμό τρίτων έναντι προμήθειας, συνήθως χωρίς να αγοράζουν στην κατοχή τους τα προϊόντα;

- A. Οι λιανέμποροι                      Β. Οι χονδρέμποροι  
Γ. Οι αντιπρόσωποι                    Δ. Οι βιομηχανικοί διανομείς

6. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω δεν είναι σωστά σχετικά με τους ενδιάμεσους στη διανομή των προϊόντων.

- A. Οι ενδιάμεσοι διαθέτουν εγκαταστάσεις και μέσα που διευκολύνουν τη διακίνηση των προϊόντων.  
B. Οι ενδιάμεσοι γνωρίζουν καλύτερα τις συνθήκες και τις δυσκολίες διανομής  
Γ. Οι ενδιάμεσοι επιχειρήσεων είναι απόλυτα αφοσιωμένοι σε όλα τα προϊόντα που διακινούν  
Δ. Οι ενδιάμεσοι διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και πείρα

7. Προσδιορίστε ποια από τα παρακάτω δεν αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της διαφήμισης ως εργαλείο προώθησης

- A. Χτίζει εύκολα βραχυπρόθεσμη ζήτηση  
B. Επιτρέπει μεγάλη συχνότητα προβολής του μηνύματος  
Γ. Είναι αρκετά στοχευμένο μέσο  
Δ. Παρέχει τη δυνατότητα μετάδοσης του ίδιου και ελεγχόμενου μηνύματος σε όλα τα κοινά  
E. Επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία  
ΣΤ. Προσδίδει αξιοπιστία/σοβαρότητα/κύρος

8. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξαγωγικό εμπόριο πρέπει πάντα να προσαρμόζουν τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ στην κάθε χώρα όπου εξαγάγουν τα προϊόντα τους.

- Σωστό                       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

9. Οι εκθέσεις αποτελούν προσωρινές διοργανώσεις με στόχο τη συνύπαρξη προμηθευτών και δυνητικών πελατών συγκεκριμένης εμπορικής δραστηριότητας.

Σωστό  Λάθος

10. Οι προωθήσεις πωλήσεων στοχεύουν στην αύξηση πωλήσεων και επιτυγχάνουν άμεσα, ελεγχόμενα και μετρήσιμα αποτελέσματα.

Σωστό  Λάθος

### **Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Δ/Β/ΣΤ/Ε/Α/Γ, 2-Ε+Ζ, 3-Λ, 4-Β, 5-Γ, 6-Γ, 7-Α+Ε, 8-Λ, 9-Σ, 10-Σ

# 10 Ο τρίτος κόσμος και οι αναδυόμενες αγορές

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της έννοιας των χωρών του τρίτου κόσμου καθώς και των αναδυόμενων αγορών. Για αυτές θα αναφερθούν θέματα σχετικά με τις τιμές, το εμπόριο και τη σταθερότητα τους.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

- Την έννοια της αναδυόμενης αγοράς
- Ποιες χώρες αποτελούν τον τρίτο κόσμο
- Τη σχέση τιμής και αγορών
- Αποτελέσματα και ατέλειες μέτρων σε αυτές τις αγορές

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Αναδυόμενες αγορές
- Εμπόριο
- Ζήτηση
- Καρτέλ
- Προσφορά
- Σταθερότητα
- Τιμές
- Τρίτος κόσμος

### 10.1 Οι αναδυόμενες αγορές

Το εθνικό προϊόν μιας χώρας χρησιμοποιείται συχνά ως ένα από τα κριτήρια για την κατάταξη της χώρας από πλευράς οικονομικής ανάπτυξης και κατ' επέκταση ως δείκτης οικονομικής ευημερίας. Το ΑΕΠ όμως αυτό καθαυτό δεν σημαίνει πολλά πράγματα αν δεν χρησιμοποιηθεί σε σχέση με τον πληθυσμό της χώρας που αναφέρεται. Στην πραγματικότητα χρησιμοποιείται το κατά κεφαλήν εισόδημα μιας χώρας ως δείκτης οικονομικής ευημερίας της χώρας αυτής. Επομένως, τα υψηλά κατά κεφαλήν εισοδήματα αποτελούν ενδείξεις υψηλού επιπέδου παραγωγής και παραγωγικότητας σε μία οικονομία και συνήθως υποδηλώνουν βιομηχανικά ανεπτυγμένες οικονομίες.

Όπως προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω, μπορούμε να χωρίσουμε τις οικονομίες του κόσμου, με κριτήριο το κατά κεφαλήν εισόδημα, σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) Τις οικονομίες χαμηλού εισοδήματος, στις οποίες περιλαμβάνονται η Κίνα, η Ινδία και οι περισσότερες χώρες της νότιας Αφρικής. β) Τις χαμηλού έως μεσαίου εισοδήματος οικονομίες, στις οποίες περιλαμβάνονται οι μικρές χώρες της Λατινικής Αμερικής και οι χώρες της Καραϊβικής, η Αργεντινή, η Χιλή και οι περισσότερες από τις υπόλοιπες χώρες της Αφρικής. γ) Τις μεσαίου έως υψηλού εισοδήματος οικονομίες, στις οποίες περιλαμβάνονται οι περισσότερες από τις μεγάλες χώρες της Λατινικής Αμερικής, η Κορέα και οι σχετικά φτωχότερες χώρες της Ευρώπης. δ) Και τέλος τις υψηλού εισοδήματος χώρες, στις οποίες περιλαμβάνονται οι πλούσιες βιομηχανικές οικονομίες.

Οι τρεις πρώτες κατηγορίες περιλαμβάνουν κυρίως χώρες που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης σε σχέση με τις ήδη ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες. Οι **αναπτυσσόμενες**, δηλαδή

χώρες όπου η δομή των οικονομιών τους είναι σημαντικά διαφορετική από αυτή των πλουσίων βιομηχανικών χωρών, και οι **αναδυόμενες**, οι οποίες βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο οικονομικής εξέλιξης, **αποτελούν το αντικείμενο της μελέτης μας**.

Αναδυόμενες αγορές λοιπόν είναι αυτές που δεν έχουν ωριμάσει ακόμα και που εισέρχονται τώρα στην εποχή της μαζικής κατανάλωσης και του εκσυγχρονισμού. Είναι χώρες με προσδοκίες και ρηχές χρηματαγορές που, είτε έχουν μείνει πίσω σε ανάπτυξη για διάφορους λόγους (π.χ. οι πρώην κομμουνιστικές χώρες της Ευρώπης) είτε προετοιμάζονται για μεγάλες τομές στις οικονομίες τους. Η πολιτική αστάθεια και οι ατυχείς οικονομικές πολιτικές συχνά συνέβαλαν στην επιδείνωση των προβλημάτων στις χώρες αυτές και έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στη μετέπειτα οικονομική τους εξέλιξη.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, οι πέντε μεγαλύτερες αναδυόμενες αγορές είναι η Κίνα, η Ινδία, η Ινδονησία, η Βραζιλία και η Ρωσία. Άλλες χώρες που θεωρούνται επίσης ως αναδυόμενες είναι το Μεξικό, η Αργεντινή, η Νότια Αφρική καθώς και χώρες της Κεντροανατολικής και Νότιας Ευρώπης.

Οι χώρες αυτές βρίσκονται σε ένα κρίσιμο στάδιο μετάβασης, με τις τελευταίες να βρίσκονται σε καλύτερη κατάσταση, πραγματοποιώντας αναδιαρθρώσεις στις οικονομίες τους σύμφωνα με τις γραμμές της αγοράς και προσφέροντας πληθώρα ευκαιριών στο εμπόριο, τη μεταφορά τεχνολογίας, καθώς και στις άμεσες ξένες επενδύσεις.

Γενικότερα, οι αναδυόμενες αγορές είναι γεωγραφικά διεσπαρμένες, διαφοροποιημένες μεταξύ τους ως προς το στάδιο της ανάπτυξης και της οικονομικής τους μεγέθυνσης, έχουν

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη λειτουργία τους, διαφορετικό επίπεδο ρύθμισης και οργάνωσης των εποπτικών αρχών και του θεσμικού πλαισίου τους.

### 10.2 Αυτό που τις κάνει διαφορετικές

Οι αναδυόμενες αγορές ξεχωρίζουν λόγω τεσσάρων βασικών χαρακτηριστικών. Πρώτον, είναι περιφερειακές υπερδυνάμεις με μεγάλο πληθυσμό, με μεγάλες βάσεις πόρων και μεγάλες αγορές. Η επιτυχία τους ως οικονομιών μπορεί να τονώσει την οικονομική ανάπτυξη των χωρών που βρίσκονται γύρω τους, αλλά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο σε περίπτωση ύφεσης. Δεύτερον, είναι μεταβατικές οικονομίες και υιοθετούν πολιτικές ανοιχτών θυρών για να αντικαταστήσουν τις πολιτικές του παρελθόντος οι οποίες στέρησαν την οικονομική τους ανάπτυξη. Τρίτον, είναι οι ταχύτερα στο κόσμο αναπτυσσόμενες οικονομίες συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στην εκρηκτική ανάπτυξη του εμπορίου στον κόσμο. Ενδεικτικά, μέχρι το 2020 το μερίδιο των πέντε μεγαλύτερων αναδυόμενων αγορών στην παγκόσμια παραγωγή θα διπλασιαστεί σε 16,1% από 7,8% το 1992. Τέταρτον, πρωταγωνιστούν στη διεθνή πολιτική σκηνή επιδιώκοντας λύσεις σε κοινωνικά ζητήματα, αλλά και ένα μεγαλύτερο κομμάτι της παγκόσμιας οικονομικής πίτας.

### 10.3 Πιθανές αιτίες δημιουργίας των αναδυόμενων αγορών

**Η αποτυχία του κράτους για οικονομική ανάπτυξη.** Αυτή η αποτυχία οφείλεται στις ατυχείς οικονομικές πολιτικές και στις τεράστιες αρνητικές πιέσεις στις χώρες αυτές, με αποτέλεσμα το



κράτος να μην μπορεί να διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη κατά μήκος της γραμμής της παγκόσμιας οικονομίας.

**Η ανάγκη για επενδύσεις κεφαλαίου.** Το πιο σημαντικό στοιχείο για τις αναδυόμενες αγορές είναι η ανάγκη τους να επενδύουν. Εντούτοις, ο παραδοσιακός δανεισμός του δημοσίου για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξής τους δεν επαρκούσε για να τροφοδοτήσει την αναπτυξιακή διαδικασία. Στο παρελθόν οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών είχαν δανειστεί, είτε από εμπορικές τράπεζες είτε από ξένες κυβερνήσεις και πολυμερείς δανειστές, όπως το ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα. Αυτό είχε συχνά ως αποτέλεσμα τη βαριά υπερφόρτωση του χρέους και στη συνέχεια τη δημιουργία σοβαρών οικονομικών ανισορροπιών. Οι επιδόσεις πολλών χωρών καταδεικνύουν την αδυναμία να διαχειριστούν σωστά και αποτελεσματικά τα δανειακά κεφάλαια για τη στήριξη της οικονομικής τους ανάπτυξης. Στη συνέχεια, όπως θα δούμε παρακάτω, οι αναδυόμενες αγορές, εξαιτίας των μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων του δημόσιου δανεισμού, άρχισαν να στηρίζονται στις επενδύσεις μετοχικού κεφαλαίου ως μέσου χρηματοδότησης.

### 10.4 Οι παράγοντες που τις ευνόησαν

Αρκετοί ήταν οι παράγοντες που ευνόησαν τις αναδυόμενες χώρες τα προηγούμενα χρόνια. Η υψηλή ρευστότητα στις διεθνείς αγορές, η συνεχιζόμενη ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, η άνοδος της τιμής του πετρελαίου (καθώς αρκετές απ' αυτές τις χώρες παράγουν πετρέλαιο), η καλή μακροοικονομική κατάσταση των περισσότερων κρατών, ειδικά σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο ανόδου των επιτοκίων

(1994), οι ελκυστικές αποτιμήσεις, η αυξημένη διάθεση ανάληψης κινδύνου από διεθνείς επενδυτές και η στροφή αμερικανικών επενδυτικών κεφαλαίων προς τις διεθνείς αγορές, αποτελούν ορισμένους από αυτούς.

Σύμφωνα με τους αναλυτές, η ισχυρή και σταθερή ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών σε ολόκληρο τον κόσμο, σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, καθιστούν τις αγορές αυτές σταθερά ελκυστική επιλογή.

### 10.5 Προώθηση προϊόντος (promotion)

#### Ορισμός προώθησης

Ως «προώθηση προϊόντος» ορίζεται η διαδικασία **διαμόρφωσης** και **μετάδοσης μηνυμάτων** με τα οποία μια επιχείρηση **επικοινωνεί** με την αγορά-στόχο στην οποία απευθύνεται, με στόχο να διεγείρει το αγοραστικό ενδιαφέρον, να διαμορφώσει **θετική εικόνα** για το προϊόν και τη μάρκα και με απώτερο σκοπό την αγορά και την πιστότητα.

#### Τα εργαλεία προώθησης (μείγμα προώθησης)

Τα βασικά εργαλεία προώθησης είναι η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, η προώθηση πωλήσεων, το άμεσο (direct) μάρκετινγκ και η προσωπική πώληση, τα οποία αποτελούν το μείγμα προώθησης (promotion mix). Ακολουθούν συνοπτικά οι ορισμοί των πέντε εργαλείων προώθησης:

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Ορισμοί των εργαλείων προώθησης

Η επιχείρηση πρέπει να **συνδυάζει** προσεκτικά και πολλαπλασιαστικά τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, ώστε να μεταδώσει ένα **συγκεκριμένο, σαφές, ομοιογενές και πειστικό μήνυμα** για τα προϊόντα.

### Μάρκετινγκ Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media Marketing)

Το Μάρκετινγκ Κοινωνικής Δικτύωσης ή Social Media Marketing αφορά οποιαδήποτε προβολή σε κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter κ.ά.) και αναφέρεται στη διαδικασία αύξησης της επισκεψιμότητας μιας ιστοσελίδας ή στην προώθηση της ιστοσελίδας μέσω των κοινωνικών δικτύων.

Το Social Media Marketing βασίζεται στο συνδυασμό πολλών διαφορετικών τάσεων, όπως:

- Η απευθείας, ανεμπόδιστη και αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα σε εταιρείες και πελάτες, χωρίς ενδιάμεσους

- Η απευθείας, ανεμπόδιστη και αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα σε πελάτες και πελάτες
- Η ενίσχυση της φωνής του ίδιου του πελάτη, μέσα από τα Social Media
- Η ανάγκη για αυθεντικές ιστορίες που έχουν ενδιαφέρον και ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες

### **Προστασία των προσωπικών δεδομένων στα social media**

Αναμφίβολα, τα social media αποτελούν μια νέα μορφή επικοινωνίας, ιδιαίτερα ανάμεσα στους νέους. Ταυτόχρονα όμως προσδίδουν και μια καινούρια διάσταση στην έννοια του «προσωπικού χώρου», δημιουργώντας σοβαρές ανησυχίες για παραβίαση της ιδιωτικότητας των χρηστών τους, των οποίων τα προσωπικά δεδομένα δημοσιοποιούνται στο διαδίκτυο με πρωτοφανή τρόπο.

Το θέμα αυτό απασχολεί τις Αρχές Προστασίας Δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το Μάρτιο του 2008 η Διεθνής Ομάδα για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων στις Τηλεπικοινωνίες (IWGDPT) εξέδωσε ένα έγγραφο συστάσεων για τις υπηρεσίες κοινωνικής δικτύωσης. Το έγγραφο, στη διαμόρφωση της οποίας συμμετείχε ενεργώς και η ελληνική Αρχή, απευθύνεται στους παρόχους και στους χρήστες των υπηρεσιών αυτών. Ενδεικτικά, κάποια μέτρα που προτείνονται προς τους παρόχους περιλαμβάνουν:

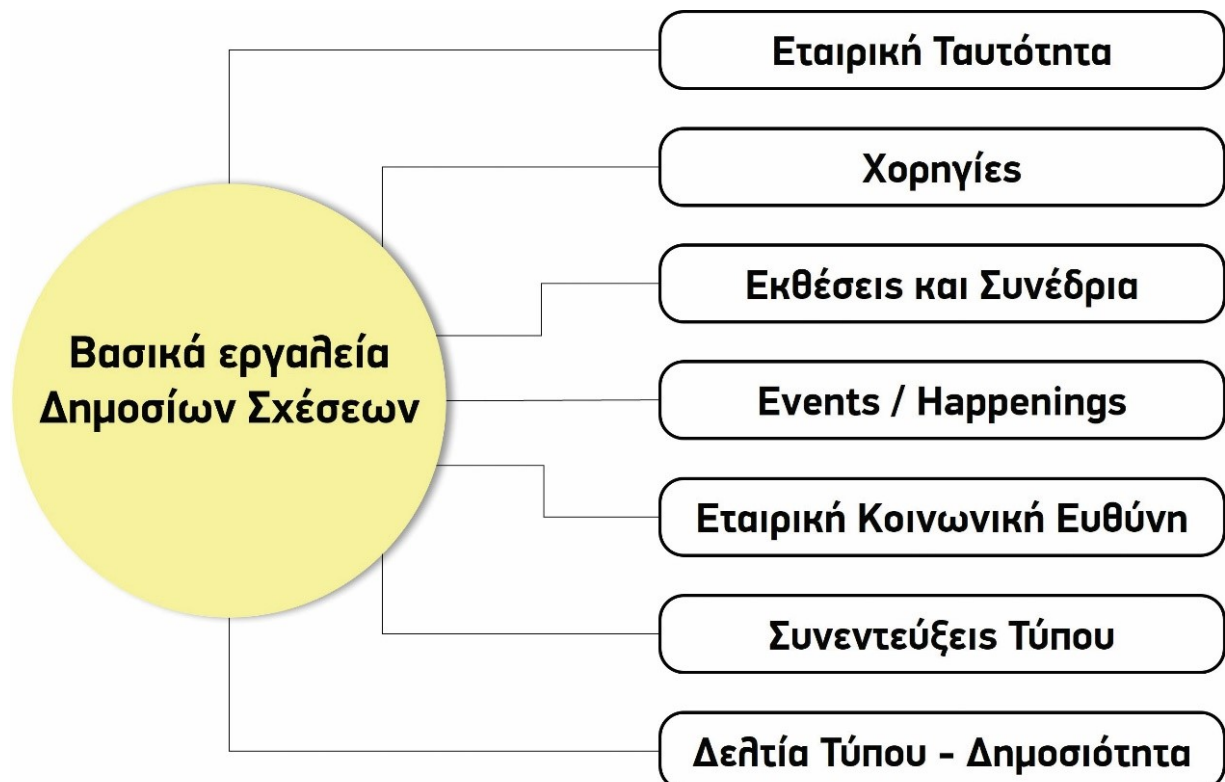
- Τη διαφανή και πλήρη πληροφόρηση των χρηστών σχετικά με την επεξεργασία και τη χρήση των προσωπικών τους δεδομένων.

- Την παροχή δυνατότητας ελέγχου των προφίλ των χρηστών από τους ίδιους τους χρήστες.
- Την ενεργοποίηση μηχανισμών για τη διαχείριση παραπόνων.

### Οι δημόσιες σχέσεις

Ως «δημόσιες σχέσεις» ορίζεται η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τις διάφορες ομάδες πελατών της εταιρείας μέσω της επίτευξης θετικής δημοσιότητας, της διαμόρφωσης μιας καλής εταιρικής εικόνας και της διαχείρισης ή διάψευσης αρνητικών διαδόσεων, ιστοριών ή γεγονότων.

Τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες σχέσεις παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:





Ο εξωτερικός πωλητής πρέπει να κατέχει τις βασικές γνώσεις **διοργάνωσης εκθέσεων και συνεδρίων** καθώς αυτές αποτελούν εξαιρετικές πηγές ανεύρεσης, προσέγγισης και διατήρησης πελατών.

### **Οι προωθήσεις πωλήσεων**

Ως «προωθήσεις πωλήσεων» ορίζονται τα βραχυπρόθεσμα κίνητρα που ενθαρρύνουν την αγορά ή τη δοκιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αφορούν ενέργειες περιορισμένης διάρκειας, που προσφέρουν συγκεκριμένο κίνητρο άμεσης αγοράς (π.χ. έκπτωση, 1+1 δώρο) προς το κοινό-στόχο. Οι προωθήσεις πωλήσεων στοχεύουν ξεκάθαρα στην αύξηση πωλήσεων και επιτυγχάνουν άμεσα, ελεγχόμενα και μετρήσιμα αποτελέσματα.

### **Το άμεσο (direct) μάρκετινγκ**

Ως «άμεσο μάρκετινγκ» ορίζεται η άμεση επικοινωνία με προσεκτικά επιλεγμένους μεμονωμένους καταναλωτές, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία άμεσης ανταπόκρισης και στην καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Σύμφωνα με το IDM (Ινστιτούτο Direct Marketing – UK), άμεσο μάρκετινγκ είναι «η οργανωμένη καταγραφή, ανάλυση και παρακολούθηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών, με στόχο την ανάπτυξη σχεσιακών στρατηγικών μάρκετινγκ».

Το άμεσο μάρκετινγκ αναφέρεται σε συστήματα marketing που βασίζονται στην καταγραφή προσωπικών στοιχείων των πελατών και για την εφαρμογή του είναι απαραίτητη η ανάπτυξη και η χρήση βάσης δεδομένων πελατών (γι' αυτό συχνά προσδιορίζεται και ως Data base marketing).



### Η προσωπική πώληση

Ως «προσωπική πώληση» ορίζεται η πρόσωπο με πρόσωπο παρουσίαση της επιχείρησης και των προϊόντων της από το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας σε πελάτες ή εν δυνάμει πελάτες, με σκοπό τη δημιουργία πωλήσεων και την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων.

Ο βασικός στόχος όλων των ενεργειών προώθησης είναι να πληροφορήσουν ή να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ή απλώς να υπενθυμίσουν την παρουσία τους στην αγορά. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ πωλητή και πελάτη. Αντίθετα, η προσωπική πώληση μπορεί να κάνει όλα αυτά μέσα από την προσωπική επαφή του πωλητή και του πελάτη. Στη διάρκεια αυτής της επαφής, ο πωλητής μπορεί να προσαρμόσει τα μηνύματά του σύμφωνα με τις ανάγκες του συγκεκριμένου πελάτη που έχει απέναντί του. Γι' αυτό, η προσωπική πώληση αποτελεί το πιο χρήσιμο εργαλείο μιας επιχείρησης όταν:

- η αξία ενός προϊόντος μεγαλώνει,
- το προϊόν ικανοποιεί εξειδικευμένη ανάγκη και χρειάζεται συνεργασία πωλητή – αγοραστή (π.χ. πώληση ιατρικού εξοπλισμού),
- η πολυπλοκότητα του προϊόντος αυξάνεται,
- οι πωλητές λειτουργούν ως βοηθοί και σύμβουλοι στους πελάτες.

### 10.6 BRICs

Τα τελευταία χρόνια διαμορφώνεται ένα νέο διεθνές επενδυτικό τοπίο. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι χώρες BRIC. Η ονομασία “BRIC” προέρχεται από τα αρχικά λατινικά γράμματα των χωρών: Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα. Οι τέσσερις αυτές χώρες αποτελούν τεράστιες αγορές και γνωρίζουν ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης. Διεκδικούν ένα διευρυμένο ρόλο στις επόμενες δεκαετίες, φιλοδοξώντας να αποτελέσουν τις νέες «οικονομικές υπερδυνάμεις» του πλανήτη μας.

Τα τελευταία 10 χρόνια οι κεφαλαιαγορές των χωρών BRIC έχουν εξασφαλίσει υπερδιπλάσια μέση ετήσια απόδοση από αυτές των ανεπτυγμένων χωρών. Χαρακτηριστικός είναι ο παρακάτω πίνακας με τη σύγκριση τριών μετοχικών δεικτών.

Συγκεκριμένα:

- Έχουν σταθερότητα σε πολιτικό επίπεδο
- Διαθέτουν μεγάλα αποθέματα φυσικών πόρων
- Έχουν θετικά μακροοικονομικά μεγέθη
- Βελτιώνουν συνεχώς την πιστοληπτική αξιολόγησή τους
- Επωφελούνται από την εκρηκτική ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου
- Απελευθερώνουν και εκσυγχρονίζουν τις οικονομίες τους
- Είναι αποδέκτες του 75% των επενδύσεων σε αναδυόμενες αγορές
- Αποτελούν τον προορισμό επιλογής για τις περισσότερες διεθνείς εταιρείες, οι οποίες κατέχουν ηγετικές θέσεις παγκοσμίως.

Αυτή τη στιγμή οι χώρες του BRIC αποτελούν το 40% του παγκόσμιου πληθυσμού και περισσότερο από το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ.

### 10.7 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Το εθνικό προϊόν μιας χώρας χρησιμοποιείται συχνά ως ένα από τα κριτήρια για την κατάταξη της χώρας από πλευράς οικονομικής ανάπτυξης και κατ' επέκταση ως δείκτης οικονομικής ευημερίας.  
 Σωστό  Λάθος
2. Με κριτήριο το ΑΕΠ έχουμε τις κατηγορίες, χαμηλού, χαμηλού έως μεσαίου, μεσαίου έως υψηλού και υψηλού.  
 Σωστό  Λάθος
3. Όταν μια χώρα δανείζεται από το εξωτερικό, πουλάει ομόλογα σε ξένους επενδυτές, για κάποιο εγχώριο επενδυτικό σχέδιο.  
 Σωστό  Λάθος
4. Μέχρι στιγμής τις υψηλότερες τοποθετήσεις ιδιωτικών κεφαλαίων έχει δεχτεί η Βραζιλία.  
 Σωστό  Λάθος
5. Το follow up υποψήφιων, υφιστάμενων και παλαιότερων υποψήφιων πελατών πρέπει να ενσωματωθεί στη ρουτίνα κάθε καλού πωλητή.  
 Σωστό  Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

6. Η αποδοτικότητα των ξένων επενδύσεων στην Κίνα δεν εξαρτάται από τη διάρκεια λειτουργίας μιας ξένης εταιρείας.  
 Σωστό       Λάθος
7. Η Βραζιλία είναι η τέταρτη μεγαλύτερη χώρα παραγωγής εμπορικών αεροσκαφών.  
 Σωστό       Λάθος
8. Η Μόσχα και η περιφέρειά της κατέχουν το 80% του συνόλου των ΑΞΕ.  
 Σωστό       Λάθος
9. Έως το 2005 των σύνολο των κεφαλαίων που έφυγαν από τη Ρωσία ανέρχονταν σε \$13,3 δις.  
 Σωστό       Λάθος
10. Παρά το κόστος τους, οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να διατηρούν υψηλά αποθέματα ασφαλείας για να αντιμετωπίσουν αύξηση της ζήτησης ή κινήσεις του ανταγωνισμού.  
 Σωστό       Λάθος

### Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1-Σ, 2-Λ, 3-Σ, 4-Λ, 5-Σ, 6-Σ, 7-Σ, 8-Λ, 9-Λ, 10-Λ

# 11 Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων

## ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι να κατανοήσει ο εκπαιδευόμενος τις έννοιες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ορθή πελατοκεντρική κουλτούρα. Επιπλέον, σκοπός είναι η παροχή στους εκπαιδευόμενους της τεχνογνωσίας σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπιση των παραπόνων των δυσαρεστημένων πελατών, με στόχο την αύξηση της πιστότητας και της ικανοποίησής τους για να αγοράσουν ξανά.

## ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να γνωρίζετε:

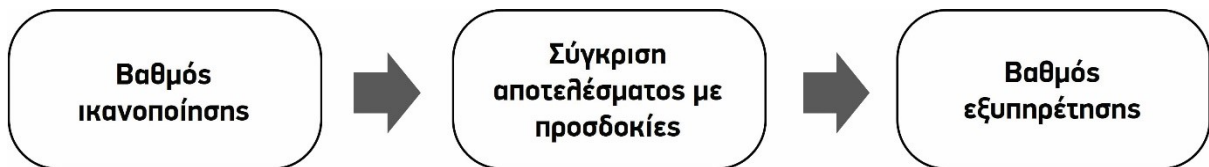
- θέματα σχετικά με την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση πελατών,
- θέματα παραπόνων και δυσαρέσκειας που μπορεί να παρουσιάσει ο πελάτης,
- τα συστήματα διαχείρισης παραπόνων.

## ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Εξυπηρέτηση
- Ικανοποίηση
- Παράπονα
- Δυσαρέσκεια
- Πελατοκεντρική κουλτούρα

### 11.1 Εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι συνώνυμη με την ικανοποίηση των προσδοκιών τους, μέσα σε συγκεκριμένα όρια και ουσιαστικά «προσθέτει σημαντική αξία» στην εμπειρία του πελάτη. Για την ακρίβεια, οι απαιτήσεις των πελατών είναι βασικά προσδοκίες οι οποίες εφόσον ικανοποιηθούν σε συγκεκριμένο βαθμό διαμορφώνουν αντίστοιχα και το επίπεδο της λαμβανόμενης εξυπηρέτησης. Σχηματικά αυτό απεικονίζεται ως εξής:



Προκειμένου οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να εξυπηρετήσουν επιτυχώς τους πελάτες τους, αρχικά πρέπει να προβούν στη διάγνωση του συνόλου των προσδοκιών αυτών και κατ' επέκταση στην ικανοποίησή τους. Όσο πιο ικανοποιητική είναι η προσφερόμενη υπηρεσία ή το διαθέσιμο προϊόν τόσο περισσότερο ικανοποιούνται οι προσδοκίες του εκάστοτε πελάτη.

### 11.2 Έξι ουσιώδεις παράγοντες για την εξυπηρέτηση των πελατών

Η «καλή εξυπηρέτηση» είναι υποκειμενική έννοια. Αυτό που ικανοποιεί έναν άνθρωπο θα μπορούσε να αφήσει κάποιον άλλον ανικανοποίητο. Αν ζητήσετε από δέκα διαφορετικούς ανθρώπους να ορίσουν την «καλή εξυπηρέτηση» μπορεί να πάρετε δέκα διαφορετικούς ορισμούς. Επομένως, ο ακόλουθος κατάλογος σημαντικών παραγόντων δεν είναι απόλυτος, αλλά ασφαλώς αντιπροσωπεύει ένα περιεκτικό πλαίσιο αναφοράς. Θα είναι



εξαιρετικά δύσκολο να επιτύχετε μακροπρόθεσμα την ικανοποίηση των πελατών σας αν δεν υφίστανται τα ακόλουθα:

- Επαγγελματική δεξιότητα
- Ικανότητες αντιμετώπισης ανθρώπων
- Θετική στάση
- Διαδικασίες
- Επικοινωνία και ομαδική εργασία
- Συνεχής μάθηση

Και οι έξι παράγοντες είναι ουσιώδεις για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αν λείπει έστω και ένας από αυτούς, η καλή εξυπηρέτηση δυσχεραίνεται.

### 11.3 Οι προσδοκίες των πελατών μας

Είναι σημαντικότατο να αναγνωρίζουμε ότι οι πελάτες σχεδόν πάντα έχουν **προσδοκίες που δεν αφορούν άμεσα το προϊόν ή τις υπηρεσίες** του οργανισμού μας. Όταν βρισκόμαστε στη θέση του πελάτη, περιμένουμε το συνεργείο να μπορεί να επισκευάσει το αυτοκίνητό μας, το ταξιδιωτικό γραφείο να γνωρίζει την πιο οικονομική πτήση για τον προορισμό μας, ο γιατρός να μπορεί να διαγνώσει ποιο είναι το πρόβλημά μας, το κατάστημα να έχει ρούχα στο μέγεθός μας, κ.ο.κ. Πρόκειται για τα **«στοιχειώδη» ή «δεδομένα» της εξυπηρέτησης**.

Επίσης, συχνά θέλουμε τα ακόλουθα:

**Αξιοπιστία.** Όταν είμαστε πελάτες, θέλουμε οι επιχειρήσεις και αυτοί που εργάζονται γι' αυτές να τηρούν όσα υπόσχονται, άσχετα αν πρόκειται για προϊόντα συγκεκριμένης ποιότητας ή για συνέπεια σε ραντεβού ή παραδόσεις.

**Ταχύτητα ανταπόκρισης.** Ως πελάτες δεν είμαστε πλέον διατεθειμένοι να περιμένουμε υπομονετικά έως ότου βολέψει αυτούς τους οποίους πληρώνουμε να μας παράσχουν προϊόντα ή υπηρεσίες.

**Υπόληψη.** Ως πελάτες αισθανόμαστε πιο άνετα όταν συναλλασσόμαστε με επιχειρήσεις που ήδη γνωρίζουμε και εμπιστευόμαστε ή που έχουν καλή φήμη.

**Φροντίδα.** Μας αρέσει να συναλλασσόμαστε με εκείνους που μας προσέχουν και μας αντιμετωπίζουν ως σημαντικούς πελάτες.

Οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να προκύψουν από:

- Προσωπικές ανάγκες (Personal needs), δηλαδή συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες του καθενός.
- Επικοινωνία και πληροφορίες που προέρχονται από φίλους και γνωστούς (Word of mouth), δηλαδή επιρροή από φήμη/εικόνα από τρίτους.
- Προηγούμενη εμπειρία (Past experience), δηλαδή παρελθοντικές εμπειρίες σχετικά με την ικανοποίηση παρόμοιων αναγκών από εμάς ή από φιλικά/συγγενικά πρόσωπα.
- Επικοινωνία από την ίδια την επιχείρηση που παρέχει τις υπηρεσίες (External communications to consumers).

Βάσει των παραπάνω παραγόντων, οι πιο συνηθισμένες προσδοκίες των πελατών μπορούν να είναι οι παρακάτω:

- Γρήγορη, αποτελεσματική και προσεκτική εξυπηρέτηση
- Προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστική τιμή
- Φιλικό και εξυπηρετικό προσωπικό

- Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα
- Εκπαιδευμένο προσωπικό
- Επαρκές απόθεμα
- Καθαριότητα στους χώρους των καταστημάτων
- Εύκολη πλοήγηση στο website του καταστήματος

### Το προφίλ των δυσαρεστημένων πελατών

Βασικός παράγοντας αποτελεί η προσωπικότητα και το μορφωτικό επίπεδο των πελατών. Οι αντιδράσεις υπόκεινται σε 3 κατηγορίες:

1. Αυτοί που θα παραπονεθούν απευθείας στην επιχείρηση
2. Αυτοί που θα εκφράσουν το παράπονό τους σε τρίτους και θα σταματήσουν να μας προτιμούν (και ούτε μπαίνουν στον κόπο να παραπονεθούν στην επιχείρηση)
3. Αυτοί που θα ακολουθήσουν νομικές διαδικασίες ή καταγγελίες στο διαδίκτυο

### Κατηγορίες και τύποι δυσαρεστημένων πελατών

**«Εκφραστές» (Voicers).** Θεωρείται ως η πλέον επιθυμητή ομάδα, αφού θα παραπονεθεί στην επιχείρηση για κάτι που την ενόχλησε. Οι πελάτες αυτοί δίνουν στην εταιρεία τη ευκαιρία να κάνει διορθωτικές κινήσεις και να βελτιωθεί. Την ίδια στιγμή, αποφεύγουν να μιλήσουν σε άλλους για την άσχημη εμπειρία τους, τουλάχιστον μέχρι να δουν πώς θα διευθετηθεί το πρόβλημά τους.

**«Παθητικοί» (Passives).** Πρόκειται για την πιο μικρή από τις τέσσερις ομάδες. Οι πελάτες αυτοί, εσωστρεφείς εκ φύσεως ή επειδή δεν έχουν άλλη εναλλακτική, δεν παραπονούνται, ενώ

μπορεί να συνεχίσουν για κάποιο διάστημα, ίσως μέχρι την επόμενη «στραβή» –οπότε μπορεί και να «μεταπηδήσουν» σε άλλη ομάδα–, να καταναλώνουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης, δεν μεταφέρουν την αρνητική προδιάθεσή τους σε τρίτους, κι έτσι δεν βλάπτουν τη φήμη του προμηθευτή.

**«Θυμωμένοι» (Irates).** Πρόκειται ίσως για την πιο επικίνδυνη και πιο πολυπληθή ομάδα. Συνήθως δεν παραπονιούνται στον προμηθευτή, απλώς σταματούν να αγοράζουν τα προϊόντα του, ενώ εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους σε τρίτους (φίλους, γνωστούς, συγγενείς, μέσα κοινωνικής δικτύωσης). Αυτοί οι πελάτες δεν θα επιστρέψουν ξανά, στερώντας από την επιχείρηση τη δυνατότητα να τους κερδίσει πίσω, αλλά και να μάθει για ποιο λόγο έφυγαν.

**«Ακτιβιστές» (Activists).** Η ομάδα αυτή μπορεί υπό προϋποθέσεις να εξελιχθεί στην πλέον επικίνδυνη, κυρίως αν παραπονεθεί και διαπιστώσει ότι δεν υπάρχει καμία ανταπόκριση. Οι άνθρωποι αυτοί συνήθως δεν επιδιώκουν αποζημίωση αλλά εκδίκηση, διαδίδοντας με κάθε τρόπο την έντονη δυσαρέσκειά τους (π.χ. μποϊκοτάζ, καταγγελίες σε εφημερίδες, περιοδικά, blogs, κοινωνικά δίκτυα).

### 11.4 Τα παράπονα σε μια επιχείρηση

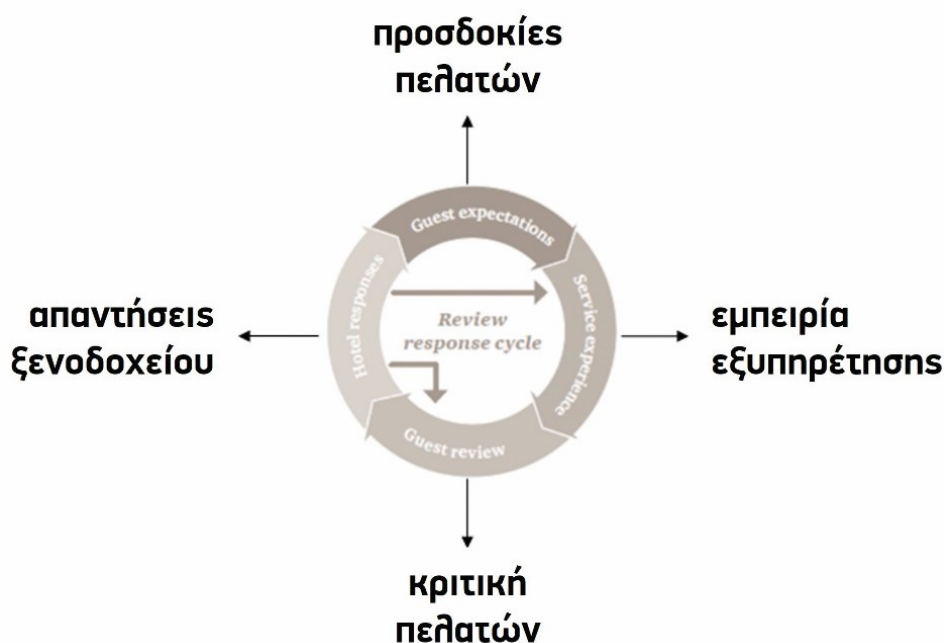
Πέρα από τους γνωστούς, πιο συμβατικούς τρόπους λήψης παραπόνων, όπως για παράδειγμα το έντυπο υποβολής παραπόνων και το προφορικό παράπονο, οι online κριτικές έχουν αποκτήσει σημαντική δύναμη στη διαδικασία επιλογής ξενοδοχείου για τους επισκέπτες. Οι περισσότεροι δυνητικοί επισκέπτες χρησιμοποιούν πηγές online για να ενημερωθούν για

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

το ξενοδοχείο και για άλλους φορείς του τουρισμού κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης για κάποιον τουριστικό προορισμό.

Τα σχόλια θεωρούνται μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και οι τουρίστες μπορούν να σχηματίσουν μια καλύτερη εικόνα για την ξενοδοχειακή μονάδα, πέρα από την επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου.

Τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά σχόλια αποτελούν ευκαιρία ώστε να ξεκινήσει μια συζήτηση, όπου ο επισκέπτης είναι ουσιαστικά ο δημιουργός της αλλά και ο εμπνευστής της επιχείρησης για αλλαγή στη νοοτροπία του ξενοδοχείου. Υπάρχει, συνεπώς, η εξωτερική απάντηση στο πραγματικό σχόλιο ενός πελάτη, που είναι ένα μόνο μέρος της έξυπνης απόκρισης του ξενοδοχείου στις online κριτικές. Η άλλη είναι η εσωτερική μάθηση και τα περαιτέρω μέτρα που λαμβάνει η επιχείρηση για να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Για να γίνει κατανοητή η ανάγκη και των δύο τύπων απαντήσεων (εσωτερική και εξωτερική) απεικονίζεται παρακάτω ως μέρος του κύκλου απάντησης κριτικής (review response cycle).



### 11.5 Η φύση και οι τύποι των παραπόνων

Υπάρχουν πελάτες οι οποίοι εκφράζουν τα παράπονά τους και πελάτες που δεν τα εκφράζουν στην επιχείρηση. Όταν ένας πελάτης εκφράσει στην επιχείρηση το παράπονό του, η επιχείρηση αποκτά ουσιαστικά μια δεύτερη ευκαιρία να κερδίσει εκ νέου την εμπιστοσύνη του πελάτη ή να τη χάσει ξανά για πάντα, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης του παραπόνου. Αντίθετα, τις περισσότερες φορές, ένας δυσαρεστημένος πελάτης δεν θα εκφράσει τα παράπονά του στην επιχείρηση αλλά θα τα εκφράσει σε φίλους, γνωστούς και γενικά στον κύκλο του δυσφημώντας την και στερώντας της την ευκαιρία να επανορθώσει για το λάθος της. Έτσι, η επιχείρηση δεν έχει χάσει μόνο τον ανικανοποίητο πελάτη της αλλά και έναν αριθμό εν δυνάμει πελατών. Δυσारेστημένος πελάτης είναι αυτός που οι προσδοκίες του για πολλούς και διάφορους λόγους δεν εκπληρώθηκαν. Το 68% των δυσαρεστημένων πελατών οφείλεται στην κακή εξυπηρέτηση και μόνο το 14% σχετίζεται με το προβληματικό προϊόν ή υπηρεσία.

Για να παραπονεθούν οι πελάτες θα πρέπει να έχει γίνει κάτι που αυτοί θεωρούν πολύ σημαντικό. Ένας πολύ σημαντικός λόγος για να παραπονεθεί ο πελάτης είναι όταν μένει δυσαρεστημένος από κάποιο προϊόν που θεωρεί ακριβό. Όταν ο πελάτης δίνει ένα μεγάλο ποσό για να αγοράσει κάτι, έχει συνήθως και τις ανάλογες προσδοκίες. Μπορεί για την επιχείρηση το προϊόν να είναι αρκετά φτηνό, όμως για το πελάτη το ποσό αυτό να είναι πολύ μεγάλο. Δεν έχει σημασία αν η επιχείρηση θεωρεί το προϊόν φτηνό, σημασία έχει ότι ο πελάτης το θεωρεί ακριβό.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο μπορεί να ωθήσει τον πελάτη να παραπονεθεί είναι πόσο σημαντικό είναι το προϊόν για εκείνον. Κάποια προϊόντα είναι πολύ σημαντικά για κάποια άτομα και πολύ

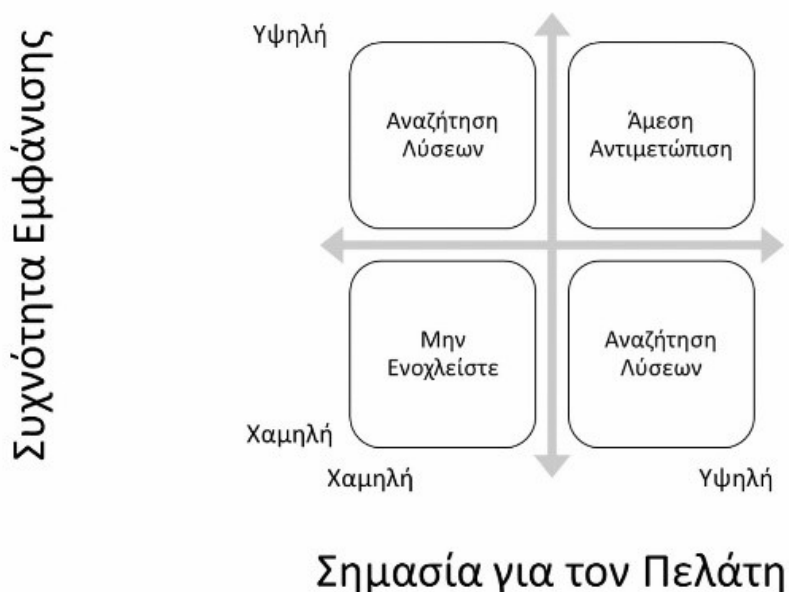


ασήμαντα για κάποια άλλα ή για την επιχείρηση. Όταν ο πελάτης χρειάζεται κάτι πολύ και άμεσα και δεν το έχει, είναι ένας πολύ καλός λόγος για να παραπονεθεί. Επίσης, όταν ο πελάτης αγοράζει ένα προϊόν το οποίο δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, έχει κάθε δικαίωμα να παραπονεθεί. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παραπληροφόρηση ή σε παραπλάνηση από κάποιο διαφημιστικό έντυπο. Μπορεί ακόμα ο πελάτης να μπερδευτεί ανάμεσα στις δυνατότητες παρόμοιων προϊόντων της ίδιας της επιχείρησης.

Αν ένας πελάτης έχει παραπονεθεί σε μια επιχείρηση παλαιότερα, το πιο πιθανό είναι να μην παραπονεθεί εκ νέου στην ίδια επιχείρηση ακόμα και να θέλει, από φόβο μήπως τον περάσουν για κατ' επάγγελμα παραπονούμενο.

### Κατηγοριοποίηση παραπόνων

Μετά τη λήψη και την καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών που σχετίζονται με ένα παράπονο ακολουθεί η ταξινόμηση με βάση τον βαθμό της σπουδαιότητάς τους, με σκοπό να δρομολογηθεί η επίλυσή τους.



### 11.6 Αντιμετώπιση παραπόνων

#### 11.6.1 Τύποι παραπονούμενων πελατών

Υπάρχουν τρεις τύποι πελατών όσον αφορά τα παράπονα: οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα, οι παραπονούμενοι εξ ανάγκης και οι μη παραπονούμενοι. Οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα αποτελούν μεγάλο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις. Το παράπονο που θα κάνουν αφορά συνήθως κάτι ασήμαντο, το οποίο προσπαθούν να μεγαλοποιήσουν. Αυτού του τύπου οι άνθρωποι, συνήθως παραπονιούνται πριν καν αγοράσουν, με στόχο να πετύχουν καλύτερη τιμή ή κάποια προσφορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν θέλουν αυτούς τους πελάτες.

Οι παραπονούμενοι εξ ανάγκης είναι αυτοί που δεν αισθάνονται άνετα να παραπονιούνται και σ' αυτή την κατηγορία ανήκει ένα μεγάλο ποσοστό πελατών. Όταν παραπονιούνται αισθάνονται άσχημα και αμήχανα και τις περισσότερες φορές δεν ξέρουν πού να απευθυνθούν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αφήνουν περιθώρια για να παραπονεθούν οι πελάτες αλλά όχι τόσο μεγάλα ώστε να περιλαμβάνει και τους παραπονούμενους κατ' επάγγελμα.

Οι μη παραπονούμενοι πελάτες δεν είναι πελάτες χωρίς παράπονα. Είναι αυτοί οι πελάτες που αν και δεν εκφράζουν το παράπονό τους στην επιχείρηση, σίγουρα το εκφράζουν στον κύκλο τους.

Είναι αλήθεια ότι τα κίνητρα που ωθούν τον πελάτη, όπως θα δούμε παρακάτω, ενός ξενοδοχείου για να παραπονεθεί είναι ποικίλα. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε πριν από μερικά χρόνια, οι τύποι παραπονούμενων επισκεπτών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και στις ακόλουθες 6 κατηγορίες.

### **Ο πελάτης με θρυμματισμένα όνειρα (Customer with ruined dreams)**

Πρόκειται για επισκέπτη που ονειρεύτηκε μια τέλεια εμπειρία σε έναν τέλειο προορισμό. Ωστόσο οι προσδοκίες του, όπως συχνά συμβαίνει, διαψεύστηκαν. Ίσως ο προορισμός του να μην ήταν τελικά τόσο τέλειος, ίσως το κλίμα να μην ήταν το κατάλληλο, ίσως η πτήση να είχε καθυστέρηση και να χάθηκαν οι αποσκευές του κ.ο.κ. Ως εκ τούτου, ο πελάτης αυτός θα αντιληφθεί ότι το ιδανικό ταξίδι υπάρχει μόνο στη φαντασία του, διοχετεύοντας την απογοήτευσή του παραπονούμενος, για ασήμαντα συνήθως θέματα, στο ξενοδοχείο.

### **Ο face-saver**

Ο face-saver είναι συνήθως ο πελάτης με χαμηλή αυτοπεποίθηση, ο οποίος πιστεύει ότι υπονομεύοντας τους άλλους (π.χ. το υπαλληλικό προσωπικό) ανεβαίνει στην υπόληψή τους. Παραπονιέται δυνατά ώστε να ακουστεί στους γύρω και θεωρεί ότι «βάζοντας τον υπάλληλο στη θέση του» θα αναγνωριστεί το υψηλό επίπεδο της ευφυΐας του.

### **Ο freebie-lover**

Ο freebie-lover έχει ένα μόνο κίνητρο: εξοικονόμηση χρημάτων. Διαμαρτύρεται χωρίς προφανή αιτία, προκειμένου να αποσπάσει/υφαρπάξει κάτι, όπως έκπτωση ή αναβάθμιση θέσης. Ενίοτε απειλεί ότι θα «ανεβάσει» αρνητική κριτική. Χάρη στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, μπορεί, όπως και ο face-saver, να εντοπιστεί σχετικά εύκολα.

### **Ο παθητικός-επιθετικός (Passive-aggressive customer)**

Πρόκειται για τον πιο επικίνδυνο τύπο δυσαρεστημένου πελάτη, καθώς δεν θα παραπονεθεί ποτέ στο ξενοδοχείο. Μολονότι μπορεί να έζησε μια πολύ άσχημη εμπειρία στο ξενοδοχείο, παρόλα αυτά δεν θα πει τίποτα. Όταν όμως επιστρέψει στη βάση του θα μιλήσει σε τρίτους (π.χ. κάνοντας σχετικές αναρτήσεις στα social media ή με τον παραδοσιακό τρόπο, από στόμα σε στόμα) για τη δυσάρεστη εμπειρία του.

### **Ο πιστός πελάτης (Loyal customer)**

Ο πιστός πελάτης παραπονιέται γιατί θέλει να σας βλέπουν να βελτιώνεστε. Αγαπάει το ξενοδοχείο ή την αλυσίδα και θεωρεί ότι ασκεί εποικοδομητική κριτική όταν διαπιστώσει ότι κάτι δεν έγινε σωστά. Ένας τέτοιος πελάτης συνήθως γίνεται φίλος με τα μέλη του προσωπικού και απολαμβάνει τα προνόμια που απορρέουν από την πιστότητά του.

### **Ο πραγματικά τραυματισμένος (The truly injured customer)**

Ο πραγματικά τραυματισμένος επισκέπτης παραπονιέται για έναν σοβαρό λόγο. Το κάνει ήρεμα, λογικά και ευγενικά. Δεν φωνάζει και δεν είναι επιθετικός. Κατανοεί ότι κανείς δεν είναι τέλειος και ότι λάθη συμβαίνουν πάντα. Δεν έχει παράλογες απαιτήσεις και θέλει να βρεθεί μια δίκαιη λύση στο πρόβλημά του.

## **11.7 Βήματα για την αντιμετώπιση παραπόνων**

Εξετάστε ατομικά ή και με την ομάδα σας μια τυπική περίπτωση παραπόνου που αντιμετωπίζετε στην εργασία σας.

### 11.7.1 Ακούστε

Πώς προκύπτουν τα παράπονα; Επειδή οι πελάτες θέλουν απλώς να παραπονιούνται; Σπανίως. Στους περισσότερους ανθρώπους δεν είναι στη φύση τους να παραπονιούνται. Συνήθως, όταν έρθει η στιγμή να ακούσετε το παράπονό τους, αυτό έχει ήδη τη δική του ιστορία. Μια ιστορία που για τον πελάτη σημαίνει απογοήτευση, στενοχώρια ή υποσχέσεις που δεν τηρήθηκαν.

### 11.7.2 Συμμεριστείτε τη θέση του πελάτη

Φανταστείτε και πάλι το πρόβλημα του πελάτη σαν μια κατσαρόλα που βράζει. Τι είναι αυτό που διατηρεί το βρασμό; Είναι η καύσιμη ύλη που προέρχεται από κάθε παράπονο, του οποίου τη σημασία, κατά τη γνώμη του πελάτη, δεν έχετε ως τώρα αντιληφθεί, ούτε έχετε βάλει σε προτεραιότητα.

Αφού ακούσετε το παράπονό τους, είστε πια σε θέση να δείξετε ότι κατανοήσατε το πρόβλημά τους. Ίσως αυτή η στάση να μην είναι απαραίτητως η καταλληλότερη αντίδραση για εσάς. Όταν είστε ο αποδέκτης ενός παραπόνου, ειδικά όταν αυτό δεν οφείλεται σε δικό σας σφάλμα, τότε υπάρχουν πολλοί τρόποι να αντιδράσετε, οι οποίοι, αν και δικαιολογημένοι, δεν σας βοηθούν να αντιμετωπίσετε την κατάσταση.

### Αποποίηση της ευθύνης

Δεν είναι δικό σας σφάλμα. Το πρόβλημα βρίσκεται κάπου αλλού στη διαδικασία ή στον οργανισμό. Ίσως σκεφτείτε γιατί να πρέπει με κάθε θυσία να καλύψετε τους άλλους, όταν εκείνοι σας εκθέτουν κατ' αυτό τον τρόπο; Αν έτσι έχουν τα πράγματα, δεν είναι η κατάλληλη στιγμή να ασχοληθείτε με αυτό το ζήτημα. Θα σας δοθεί αργότερα η ευκαιρία να παραπονεθείτε – αφού πρώτα

αντιμετωπίσετε το παράπονο του πελάτη σας με τον κατάλληλο τρόπο.

### **Αμφισβήτηση των ισχυρισμών**

Το παράπονο δεν ευσταθεί. Πρόκειται για λάθος του πελάτη. Δεν διάβασε τις οδηγίες πριν χρησιμοποιήσει το προϊόν. Η πιθανότητα να συμβεί αυτό είναι τριάντα με σαράντα τοις εκατό – αλλά δεν είναι η στιγμή να το επισημάνετε. Πρέπει πρώτα να αντιμετωπίσετε τα συναισθήματα του πελάτη για να μπορέσετε να εξακριβώσετε τα γεγονότα.

### **Αντιμέτωπιση του παραπόνου σε προσωπική βάση**

Ο παραπονούμενος πελάτης άδικα εκδηλώνει το θυμό του σ' εσάς. Εσείς δεν φταίτε σε κάτι. Το γεγονός ότι είστε υπάλληλος δεν του δίνει το δικαίωμα να σας συμπεριφέρεται με αγένεια. Έχετε απόλυτο δίκιο, όμως αυτό στην παρούσα φάση δεν σας βοηθάει καθόλου. Τα παράπονα μπορεί να φαίνεται ότι απευθύνονται προσωπικά σε εσάς, όμως στην πραγματικότητα δεν είναι έτσι. Οποιοσδήποτε θα μπορούσε να έχει βρεθεί σε λάθος θέση τη λάθος στιγμή και να έχει δεχτεί τα πυρά που δεχτήκατε εσείς. Αν όμως εσείς φέρετε τη διαφωνία σε προσωπικό επίπεδο («Ποιος νομίζεις ότι είμαι και μου μιλάς με αυτό τον τρόπο;»), δεν μπορείτε να κατηγορήσετε τον παραπονούμενο πελάτη ότι έκανε το ίδιο.

Το κλειδί είναι να εξετάσετε το πρόβλημα από τη σκοπιά του παραπονούμενου. Αν επιχειρήσετε να δείξετε ότι το παράπονο δεν οφείλεται σε δικό σας σφάλμα, όσο καλά και αν εξηγήσετε τους λόγους, αυτοί θα φανούν ως δικαιολογίες. Από τη σκοπιά του παραπονούμενου πελάτη φαίνεται ότι επιδιώκετε να



αποσείσετε τις ευθύνες σας. Δηλαδή, ότι αρνείστε να αναλάβετε ευθύνη και ότι τους εξαναγκάζετε να μεταφέρουν σε κάποιον άλλο το παράπονό τους.

Μπορείτε όμως να δείξετε ότι συμμερίζετε τη θέση τους εξετάζοντας το πρόβλημα από τη δική τους σκοπιά. Τι σημασία έχει το συγκεκριμένο πρόβλημα για αυτούς; Συμμερίζομαι τη θέση του πελάτη δεν σημαίνει προσποιούμαι ότι μου είναι αρεστός ή ότι παίρνω το μέρος του. Σημαίνει από ότι, έστω και για λίγο, μπαίνω στη θέση του.

### 11.7.3 Κάνετε τις κατάλληλες ερωτήσεις

Τώρα που μάθατε την τέχνη τού να ακούτε και να συμμερίζετε τη θέση του πελάτη, ίσως νομίζετε ότι μάθατε τον τρόπο να αντιμετωπίζετε τα παράπονα. Σίγουρα θα ανακαλύψετε ότι έχετε λιγότερους θυμωμένους πελάτες να αντιμετωπίσετε και ότι και αυτούς ακόμα χρειάζεστε λιγότερο χρόνο να τους ηρεμήσετε.

Ένα παράπονο όμως περιλαμβάνει κι άλλους παράγοντες εκτός από τη συναισθηματική αντίδραση του πελάτη. Περιλαμβάνει επίσης ένα πρόβλημα που πρέπει να λυθεί – και που πολύ συχνά είναι δύσκολο. Διότι ένα πρόβλημα δεν λύνεται απλώς με το να συμμεριστείτε τη θέση του πελάτη.

Εδώ υπάρχει μια σημαντική διαφορά: άλλο να συμμερίζετε τη θέση του παραπονούμενου πελάτη και άλλο να πιστεύετε την ιστορία του. Αν αυτομάτως δέχεστε ό,τι σας λένε, τότε τι κάνετε όταν, μεταβιβάζοντας το παράπονο του πελάτη σε κάποιον άλλο, αυτός έχει διαφορετική άποψη για την ιστορία;

### 11.7.4 Συμφωνήστε πορεία δράσης

Μία από τις κύριες ευθύνες του αρμόδιου τμήματος παραπόνων είναι η θέσπιση κανόνων για την αποτελεσματική διαχείριση των δυσαρεστημένων πελατών από τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής. Πολλοί οργανισμοί υιοθετούν το ακρωνύμιο LEARN:

- **Listen.** Προσεκτική ακρόαση του πελάτη χωρίς διακοπή και ανεξάρτητα από την ορθολογική διατύπωση.
- **Empathize.** Αναγνώριση και κατανόηση του παραπόνου και ευαισθητοποίηση για άμεση λύση.
- **Apologize.** Έκφραση ειλικρινούς συγγνώμης στο όνομα της εταιρείας, ακόμα και εάν η ευθύνη για το πρόβλημα δεν έχει αποδοθεί.
- **React.** Επιλογή ενεργειών που είναι αναγκαίες για την επίλυση του προβλήματος και ενημέρωση του πελάτη.
- **Now.** Άμεση δράση χωρίς χρονοτριβή.

### 11.8 Διαμόρφωση πελατειακής πίστης: εξυπηρέτηση αναγκών, ικανοποίηση προσδοκιών και «υπερ-ικανοποίηση»

Η εμπειρία ενός καταναλωτή αφορά την αντίληψη, την εντύπωση αλλά και την αίσθηση που του δημιουργείται από τη διαδικασία επιλογής, αγοράς και κατανάλωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η κάλυψη των βασικών προσδοκιών/αναγκών του πελάτη έγκειται στο ύψος της τιμής, στην ποιότητα του αγαθού, στην παρεχόμενη υπηρεσία, στις παρεπόμενες υποστηρικτικές ενέργειες και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοεκτίμησης. Ο στρατηγικός στόχος ενός οργανισμού είναι η

εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των πελατών ώστε να φεύγουν ευχαριστημένοι διαμορφώνοντας ένα συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες μονάδες του κλάδου.

Αν και το είδος της εξυπηρέτησης είναι δυνατόν να διαφέρει ανάλογα με το προϊόν, τον κλάδο αγοράς και την προσωπικότητα του αγοραστή, η σημαντικότητα της εξυπηρέτησης των αγοραστών αποτελεί κρίσιμη παράμετρο σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον. Η πελατειακή ικανοποίηση προϋποθέτει την αναγνώριση, την κατανόηση και την εκπλήρωση των επιδιώξεων και των προσδοκιών των πελατών επιλέγοντας, αφενός το επίκαιρο timing προσφοράς, αφετέρου τον εύστοχο τρόπο προσέλκυσης και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών σε κάθε φάση της διαδικασίας αγοράς και κατανάλωσης. Η εξυπηρέτηση πελατών από έναν οργανισμό αποτελεί μία συνεχή διαδοχή ενεργειών και διαδικασιών προσανατολισμένων στον πελάτη σε τρία βασικά χρονικά σημεία: «πριν την αγορά», «κατά τη διάρκεια της αγοράς» και «μετά την αγορά» ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Η καλή εξυπηρέτηση εκκινεί «πριν την αγορά» καθώς συνιστά ένα αποτελεσματικό εργαλείο επικοινωνίας, δημοσίων σχέσεων και διαφήμισης που στοχεύει στη διεύρυνση των σχέσεων του οργανισμού με τους αποδέκτες των υπηρεσιών και των προϊόντων που παράγει. Συνεπώς, το σημαντικό αυτό θέμα δεν αποτελεί ζήτημα ενός μόνο τμήματος ή της διεύθυνσης (π.χ. τη διεύθυνση των πωλήσεων), αλλά εξαπλώνεται σε όλη την εσωτερική διάρθρωση του οργανισμού με στόχο να επιφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα.

Το δεύτερο στάδιο, «κατά τη διάρκεια της αγοράς», εξελίσσεται στην ικανοποίηση του πελάτη που αποτελεί στόχο στρατηγικής σημασίας για κάθε οργανισμό, καθώς καλλιεργείται με ποικίλους τρόπους και αναπτύσσεται με διαφορετικές μορφές. Η ικανοποίηση των πελατών προσδιορίζεται με διαφορετικά χαρακτηριστικά από την εξυπηρέτηση των πελατών. Ενώ η εξυπηρέτηση εκφράζει την κάλυψη των αναγκών σε ένα πρώτο επίπεδο, η ικανοποίηση συνιστά την κάλυψη και την υπέρβαση των υποκειμενικών προσδοκιών των πελατών. Μια θετική εμπειρία ικανοποίησης πελατών είναι δυνατόν να τροποποιήσει συνολικά την αντίληψη που έχει ο πελάτης για τον οργανισμό. Πρόκειται, δηλαδή, για τη διαμόρφωση της συνολικής εμπειρίας για τον πελάτη, η οποία είναι δυνατόν να συμπυκνώνει την ολόπλευρη ενημέρωση παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Επίσης, η παροχή στοιχείων που σκιαγραφούν την αποτελεσματικότητα της επιλογής του και η ευχαρίστηση-απόλαυση που προκύπτει από το βίωμα αυτής της εμπειρίας, ολοκληρώνουν το τρίτο στάδιο, το «μετά την αγορά». Ουσιαστικά, η ικανοποίηση του πελάτη συγκροτεί μία οιονεί διαδικασία αξιολόγησης για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς τείνει στην ταύτιση της θετικής εμπειρίας του πελάτη με το συγκεκριμένο πλαίσιο παροχής.

Τα βασικά προαπαιτούμενα για να δημιουργηθεί μία ισχυρή σχέση ικανοποίησης και αμοιβαιότητας είναι τα εξής:

- Η αξιοπιστία και η υπευθυνότητα του οργανισμού.
- Η παροχή φροντίδας στον αγοραστή και η καλλιέργεια επικοινωνίας.
- Η εξοικείωση του προσωπικού.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

- Η ενσυναίσθηση του προσωπικού.
- Η «παραπάνω» προσφορά.
- Η ποιοτική εξυπηρέτηση και η επιπλέον ικανοποίηση.

### ◀ Σύνοψη ▶

Στην ενότητα αυτή έγινε προσπάθεια να κατανοήσει ο εκπαιδευόμενος τις έννοιες της αποτελεσματικής διαχείρισης παραπόνων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ορθή πελατοκεντρική κουλτούρα.

## 11.9 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Σε κάθε περίπτωση εξυπηρέτησης πελατών, είναι απαραίτητες οι ακόλουθες δεξιότητες:
  - A. Επαγγελματικές
  - B. Επικοινωνιακές
  - Γ. Τεχνικές
  - Δ. Όλα τα παραπάνω
2. Στην περίπτωση εξυπηρέτησης πελατών του ξενοδοχείου, οι επαγγελματικές δεξιότητες:
  - A. Είναι αρκετές για την άριστη εξυπηρέτηση των επισκεπτών
  - B. Αναφέρονται στην επιθυμία των εργαζομένων να πετύχουν τους στόχους του ξενοδοχείου
  - Γ. Είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών
  - Δ. Όλα τα παραπάνω
3. Οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να προκύψουν από:
  - A. Τις διαφημίσεις που προβάλλει η επιχείρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της
  - B. Προηγούμενη επίσκεψη στο ξενοδοχείο
  - Γ. Την εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση προς το κοινωνικό σύνολο όπου δραστηριοποιείται
  - Δ. Όλα τα παραπάνω
4. Οι συνηθέστεροι ανασταλτικοί παράγοντες στην άριστη εξυπηρέτηση πελατών είναι:
  - A. Άμεση ανταπόκριση των εργαζομένων στα αιτήματα των επισκεπτών
  - B. Έλλειψη καλής ανταμοιβής των εργαζομένων



- Γ. Ανάλυση ευθυνών από τους εργαζομένους  
Δ. Όλα τα παραπάνω
5. Ο «θυμωμένος» πελάτης:  
Α. Συνήθως θα ξαναεπισκεφτεί το ξενοδοχείο  
Β. Αποτελεί την πιο μικρή ομάδα πελατών  
Γ. Δεν παραπονιέται ποτέ, για διάφορους λόγους  
Δ. Αποζητά εκδίκηση από το ξενοδοχείο για την κακή του εμπειρία
6. Ο «παθητικός» πελάτης:  
Α. Δεν βοηθά το ξενοδοχείο να διορθώσει τυχόν λάθη στην εξυπηρέτηση πελατών  
Β. Αποτελεί τη μεγαλύτερη ομάδα πελατών  
Γ. Συνήθως βλάπτει το ξενοδοχείο με κακές κριτικές  
Δ. Είναι εξωστρεφής και δεν παραπονιέται
7. Ο freebie-lover πελάτης:  
Α. Δεν αποζητά οικονομική ελάφρυνση  
Β. Διαμαρτύρεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις  
Γ. Απειλεί ότι θα γράψει αρνητική κριτική στο ξενοδοχείο  
Δ. Όλα τα παραπάνω
8. Ο face-saver πελάτης:  
Α. Έχει υψηλή αυτοπεποίθηση  
Β. Θέλει να τον αναγνωρίσει για το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησής του  
Γ. Δεν παραπονιέται ποτέ  
Δ. Όλα τα παραπάνω

9. Ο πελάτης που θα παραπονεθεί για να βοηθήσει το ξενοδοχείο να βελτιωθεί είναι ο:
- A. Face-saver
  - B. Freebie-lover
  - Γ. Παθητικός-επιθετικός
  - Δ. Πιστός
10. Η πιο επικίνδυνη ομάδα πελατών είναι οι:
- A. Face-savers
  - B. Freebie-lovers
  - Γ. Παθητικοί-επιθετικοί
  - Δ. Πιστοί

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Δ, 2-B, 3-Δ, 4-Γ, 5-Γ, 6-A, 7-Γ, 8-B, 9-Δ, 10-Γ

# 12 Τηλεφωνική επικοινωνία

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η τηλεφωνική επικοινωνία και κάποιοι βασικοί κανόνες που τη διέπουν. Η τηλεφωνική επικοινωνία ακολουθεί τους βασικούς κανόνες που εφαρμόζουμε και στη διαπροσωπική επικοινωνία, αλλά διαφοροποιείται σε συγκεκριμένα σημεία λόγω της έλλειψης μηνυμάτων εικόνας.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να:

- γνωρίζετε τι είναι επικοινωνία καθώς και τη σπουδαιότητά της,
- αντιλαμβάνεστε τα εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση,
- επισημαίνετε τη δυσκολία της τηλεφωνικής επικοινωνίας καθώς και τους παράγοντες που την επηρεάζουν,
- διαχειρίζεστε συμπεριφορές ενός αγενή συνομιλητή,
- γνωρίζετε τους διαφορετικούς τύπους υποψηφίων συνομιλητών,
- γνωρίζετε τις βασικές αρχές της τηλεφωνικής επικοινωνίας καθώς και κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς να απαντάτε στο τηλέφωνο.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Επικοινωνία
- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Συνομιλητής
- Συναισθήματα
- Βασικές αρχές επικοινωνίας
- Εμπόδια
- Τύποι ερωτήσεων
- Συμπεριφορά

### 12.1 Η έννοια και η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Τι είναι επικοινωνία; Είναι η προφορική και γραπτή ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, πληροφοριών, αισθημάτων και γνώσεων, μέσα από την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό οι άνθρωποι μοιραζόμαστε σκέψεις, προβληματισμούς και εμπειρίες, με στόχο να συνεννοηθούμε και να συνεργαστούμε με τους άλλους ανθρώπους.

Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία κατά τη οποία διαπραγματευόμαστε, συζητάμε, προσπαθούμε να πείσουμε, να κατανοήσουμε την πρόθεση του συνομιλητή μας, τη διάθεσή του και τι περιμένει από εμάς. Η επικοινωνία είναι αδιάλειπτη, αφού στέλνουμε και λαμβάνουμε μηνύματα αδιαλείπτως.

### Βασικές αρχές επικοινωνίας:

- Ορισμός του σκοπού της επικοινωνίας
- Ειλικρίνεια
- Σαφήνεια και απλότητα
- Πειθώ
- Συντομία και πληρότητα του μηνύματος που θέλουμε να μεταφέρουμε

Η επικοινωνία είναι το σημαντικότερο εργαλείο με το οποίο μεταφέρουμε, μεταξύ ατόμων ή ομάδων, ιδέες, απόψεις και σκέψεις. Ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τις σχέσεις, τη διαχείριση των συναισθημάτων και τη «λειτουργία» της κοινωνίας.

Συναντάμε τα μεγαλύτερα εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα στην τηλεφωνική και τη γραπτή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η τηλεφωνική επικοινωνία ακολουθεί τους βασικούς κανόνες που εφαρμόζουμε και στη διαπροσωπική επικοινωνία, αλλά διαφοροποιείται σε συγκεκριμένα σημεία λόγω της έλλειψης μηνυμάτων εικόνας.

**Οπτική αδυναμία:** Κατά την τηλεφωνική επικοινωνία δεν μπορούμε να δούμε ή να παρατηρήσουμε τον συνομιλητή μας. Τη στιγμή που ο συνομιλητής μας σταματά να μιλά χάνουμε την επαφή μαζί του. Η απουσία οπτικής διάστασης εύκολα μπορεί να αναπληρωθεί από την έντονη και ακριβή χρησιμοποίηση της γλωσσικής μας έκφρασης. Επιπλέον, υπό προϋποθέσεις, υπάρχουν και πλεονεκτήματα – δεν μπορεί να σας δει, άρα, ως έναν βαθμό, είστε απαλλαγμένος από τη φροντίδα της εμφάνισης και, ταυτόχρονα, με κατάλληλη προετοιμασία μπορείτε να βρείτε

πληροφορίες για κάτι που πιθανόν να σας διαφεύγει. Επομένως η βασικότερη διαφορά έγκειται στο εξής: έχουμε να χειριστούμε τον συνομιλητή μέσα από τη φαντασία του και μέσα από τη λογική του, με τον ίδιο τρόπο που στη διαπροσωπική επικοινωνία ο συνομιλητής σχηματίζει άποψη για τον πομπό, για την εταιρεία που τον καλεί για τις διάφορες συμπεριφορές κλπ. Αξίζει να σημειώσουμε πως τα αρνητικά συναισθήματα που νιώθει είναι πολύ πιο έντονα επειδή έχει επηρεαστεί από προηγούμενες εμπειρίες, μνήμες και στερεότυπα.

**Η έλλειψη μιμητικής:** Η έλλειψη των κινήσεων και άλλων εμφατικών στοιχείων δεν βοηθούν στην πλήρη κατανόηση του συνομιλητή, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εικόνες που στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο στη φωνή και στις διακυμάνσεις της.

**Η υποκειμενική αίσθηση του χρόνου:** Στο τηλέφωνο ο χρόνος «ξεχειλώνει». Όταν υπερβούμε τη χρονική διάρκεια που είναι απαραίτητη για να μεταδώσουμε το μήνυμα με σαφήνεια, το τηλεφώνημα, από ευχάριστο και χρήσιμο, μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε ενοχλητικό.

**Η ψυχολογική στάση του άγνωστου ομιλητή:** Όταν δεν μας ξέρουν είμαστε και άγνωστοι και αόρατοι. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνουμε σαφείς και σύντομοι. Παύσεις, διακοπές και μονόλογοι προκαλούν διαδοχικά απορία, άγχος, ανυπομονησία και εκνευρισμό στο συνομιλητή.



### Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση

#### Εσωτερικά εμπόδια

- Διαφορετικές ανάγκες, αξίες, συμπεριφορές, προσδοκίες
- Ιεραρχία (Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής Μάρκετινγκ, Διευθυντής Πωλήσεων)
- Εξωτερικά εμπόδια
- Θόρυβοι
- Διαφορά θέσης εργασίας
- Φυσικά ή ψυχολογικά εμπόδια
- Επιλεκτική ακρόαση

#### Ακρόαση

Ένα από τα βασικότερα εμπόδια στην επικοινωνία, αλλά ειδικότερα στην τηλεφωνική επικοινωνία, είναι η ελλιπής ακρόαση. Δεν ακούμε το συνομιλητή μας με προσοχή, ώστε να αντιληφθούμε πραγματικά αυτά που θέλει να μας πει.

Τα **5 επίπεδα ακρόασης** είναι:

- 1) Προσποιούμαι ότι ακούω
- 2) Ακούω εκείνα που εγώ θέλω (επιλεκτικά)
- 3) Ακούω προσεκτικά
- 4) Ακούω και ταυτόχρονα συμμετέχω
- 5) Ακούω χωρίς στην πραγματικότητα να ακούω

Όταν επιτυγχάνουμε να ακούμε και ταυτόχρονα να συμμετέχουμε, τότε έχουμε πετύχει την πραγματική επικοινωνία.

### **Οι δυσκολίες που υπάρχουν στην ακρόαση και ο τρόπος που τις αντιλαμβανόμαστε**

#### *Αντίληψη*

Αντιλαμβάνομαι σημαίνει ότι συγκεντρώνω τις πληροφορίες που λαμβάνω και δίνω νόημα σε αυτές. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται μέσω των αισθητήριων οργάνων μας και το μυαλό μας επιλέγει ποιες θα επεξεργαστεί. Στη συνέχεια θα τις οργανώσει για να μπορέσει να τις εξηγήσει και να τις αξιολογήσει. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει εδώ λόγω του διαφορετικού τρόπου αντίληψης των ανθρώπων είναι η παρερμηνεία του μηνύματος από τον πομπό.

#### *Λεκτική επικοινωνία*

Όταν μιλάμε χρησιμοποιούμε τη γλώσσα για να αποδώσουμε νόημα στις σκέψεις μας. Με τις λέξεις που επιλέγουμε κάθε φορά δίνουμε τη δυνατότητα στους άλλους να μας κατανοήσουν. Ο τρόπος που ερμηνεύει κάθε άνθρωπος τις λέξεις και το νόημα που δίνει σε αυτές είναι διαφορετικό.

Επομένως, αυτό που έχει σημασία είναι ο λόγος μας να έχει σαφήνεια και οι λέξεις που χρησιμοποιούμε να είναι ευκρινείς, ώστε αυτό που εκφράζουμε να μπορεί να κατανοηθεί με ακρίβεια και όχι με ερμηνεία.

Ο τρόπος για την κατανόηση και τη σωστή ερμηνεία του μηνύματος στην επικοινωνία μας είναι να χρησιμοποιούμε ερωτήσεις. Ανάλογα με το μήνυμα, χρησιμοποιούμε ανοιχτές ή κλειστές ερωτήσεις.

#### *Χειρισμός των συναισθημάτων*

Επειδή η επαγγελματική επικοινωνία έχει στόχο να κατευθύνουμε την απάντηση του δέκτη προς όφελος του

πομπού, αυτό μπορούμε να το επιτύχουμε μέσα από την επιτυχημένη διαχείριση των συναισθημάτων του δέκτη.

Χειριζόμαστε δηλαδή τον συνομιλητή μέσα από τα συναισθήματά του. Πρέπει να «θέλει» να με ακούσει άρα αυτά που λέω πρέπει να είναι ενδιαφέροντα και ευχάριστα για εκείνον, πρέπει να νιώθει άνετα και ασφαλής για να με πιστέψει κτλ.

### 12.2 Διαφορές διαπροσωπικού λόγου και τηλεφωνικής επικοινωνίας

Η ουσιαστική επικοινωνία δεν είναι εύκολη γιατί υπάρχουν πολλά εμπόδια και δυσκολίες, και η τηλεφωνική επικοινωνία δυσχεραίνεται. Κι αυτό, επειδή από το τηλέφωνο λείπει η προσωπική επαφή, οι εικόνες, το περιβάλλον κτλ.

Για τον λόγο αυτό, η τηλεφωνική επικοινωνία, ειδικά αν πρόκειται να καθορίσει ένα ραντεβού ή κάτι πιο σημαντικό, πρέπει να γίνεται, εφαρμόζοντας με απόλυτη συνέπεια, τους κανόνες που τη διευκολύνουν.

Κατ' αυτό τον τρόπο ο συνομιλητής δημιουργεί για εμάς θετική εικόνα, με αποτέλεσμα τη θετική προδιάθεση. Εφόσον ο συνομιλητής δεν μας βλέπει, δεν μπορούμε να του μεταδώσουμε οπτικά μηνύματα όπως:

- το ντύσιμό μας
- το περιβάλλον
- τις εκφράσεις του προσώπου
- τις κινήσεις του σώματος
- και το όποιο επαγγελματικό υλικό προώθησης και υποστήριξης

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία και επιδρούν πολύ έντονα είναι:

- Οι μνήμες
- Τα πιστεύω του
- Η τοπική κουλτούρα
- Η ψυχολογική κατάσταση

Επιπλέον λαμβάνουμε υπόψη μας τα εξής:

- Το ηχητικό περιβάλλον του πομπού στέλνει μήνυμα
- Η κατανόηση του μηνύματος είναι πιο αργή
- Δεν παίρνουμε feedback οπτικά

### 12.3 Διαχείριση συναισθημάτων

Η διαχείριση της συμπεριφοράς είναι δράση που οδηγεί στην αντίδραση. Το συναίσθημα που κρύβεται πίσω από μια αρνητική συμπεριφορά συνήθως είναι η ανασφάλεια.

#### Διαχείριση αγένειας

Στη διαχείριση ενός αγενούς συνομιλητή ξεκινάμε πάντοτε έχοντας ως δεδομένο ότι μπορούμε να τον διαχειριστούμε. Και αυτό, γιατί εμείς γνωρίζουμε τι ακριβώς θέλουμε να επικοινωνήσουμε και έχουμε τις κατάλληλες τεχνικές (ερωτήσεις) για να το πράξουμε, σε αντίθεση με τον συνομιλητή μας που αντιδρά στην ουσία σε κάποιο ερέθισμα αυθόρμητα.

Ο χειρισμός των αγενών ανθρώπων δεν είναι κάτι εύκολο. Η μεγαλύτερη δυσκολία έγκειται στον έλεγχο των αρνητικών συναισθημάτων που μας προκαλούν. Συχνά χανόμαστε σε μια προσωπική αντιπαράθεση με απειλές, ενώ το καλύτερο που

πρέπει να γίνει είναι ο διαχωρισμός ο δικός μας (ως ατόμων – προσωπικοτήτων) από το στόχο – αποδέκτη της κακής τους συμπεριφοράς.

Ένας επαγγελματίας σε μια τέτοια συμπεριφορά αντιδρά με ήπιο και μετρημένο τρόπο χωρίς ιδιαίτερες συναισθηματικές εξάρσεις και χωρίς να δείχνει ότι αισθανόμαστε την απόρριψη από τον συνομιλητή. Στόχος μας είναι να εκτονώσουμε την κρίση και την αντιπαράθεση.

### **Διαχείριση επιθετικής συμπεριφοράς**

Ξεκινάμε με τη διερεύνηση, όσο αυτό είναι εφικτό, της αιτίας της δυσαρέσκειας ξεκαθαρίζοντας ότι η πρόθεσή μας είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Στόχος μας είναι να αποφύγουμε οποιαδήποτε αναφορά που μπορεί να επαναφέρει στη μνήμη του την πηγή της δυσαρέσκειάς του.

Η επιθετική συμπεριφορά πηγάζει συνήθως από τη λανθασμένη εκτίμηση, τη λάθος πληροφορία ή την έλλειψη εμπιστοσύνης με συνέπεια την καχυποψία. Ο καλύτερος τρόπος να διαχειριστούμε μια επιθετική συμπεριφορά είναι να προσπαθήσουμε να δείξουμε σεβασμό και να χτίσουμε μια σχέση.

### **Διαχείριση της Αμφισβήτησης**

Η αμφισβήτηση προέρχεται είτε από αμφισβήτηση στο πρόσωπό μας (προσωπικότητα, φύλο, υπευθυνότητα, κύρος κτλ.) είτε από προκαταλήψεις και στερεότυπα, ή από το αίσθημα της αδικίας.

Πρέπει να βρεθούν τρόποι για να ενισχύσουμε την εικόνα που έχει ο συνομιλητής τόσο για το πρόσωπό μας όσο και για την εταιρεία και το προϊόν. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εισπράξει ότι περιμέναμε την αντίδρασή του (άρα ότι έχει

επαναληφθεί το πρόβλημα). Επίσης παραδεχόμαστε το λάθος και την αδυναμία, αν και όπου υπάρχουν, αλλά με έκπληξη γιατί «πρώτη φορά συνέβη».

### 12.4 Κατηγορίες συνομιλητών

Παρακάτω ακολουθεί λίστα με διαφορετικούς τύπους υποψηφίων συνομιλητών:

- ο ντροπαλός
- ο διερευνητικός
- ο καχύποπτος
- ο «ψαγμένος»
- ο μοναδικός
- ο βιαστικός/πρόχειρος
- ο επαγγελματίας
- ο «ευγνώμων-που-υπάρχουμε»
- ο εκπρόσωπος
- ο υποτιμητικός
- ο μυστικοπαθής
- ο θετικός
- ο συστημένος
- ο «κατά-φαντασία-επείγον»
- ο «Επείγον»
- ο «θέλω-κάτι-απλό»
- ο αποπροσανατολισμένος
- ο “high-value-customer”
- ο «πραγματικά-έχων-ανάγκη» (=πραγματικά έχει λίγα χρήματα)



Ο κατάλληλος τρόπος λοιπόν διαχείρισης του συνομιλητή μας ανάλογα με τα παραπάνω αλλά με βάση άλλα προφίλ είναι η δημιουργία scripts (σεναρίων επικοινωνίας) που θα βοηθήσουν ως οδηγοί στην επικοινωνία μας.

### **Πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε θετική προδιάθεση από την πρώτη στιγμή με τον συνομιλητή**

- Φροντίζω να δείξω θετική διάθεση: το πρώτο μήνυμα του καλωσορίσματος, της αναμονής και της επιλογής

### **Το καλωσόρισμα**

- Η ευγένεια δε στοιχίζει τίποτα και είναι απαραίτητη
- Το πρώτο μήνυμα δηλώνει την ταυτότητα της εταιρείας, τη δική σας ως εργαζόμενου αλλά και του προϊσταμένου σας.

### **Τι πρέπει να περιλαμβάνει το αρχικό μήνυμα (το καλωσόρισμα)**

- Επαγγελματισμό
- Ευγένεια
- Χαμόγελο
- Ύψος ανάλογο με την κουλτούρα της εταιρείας
- Διαθεσιμότητα
- Βασικές πληροφορίες-γνωριμία

Τι είναι απαραίτητο για τη δημιουργία ενός σωστού μηνύματος αναμονής;

- Το motto της εταιρείας
- Ασυνήθιστη φωνή
- Δύο φωνές – διάλογος
- Ασυνήθιστες εκφράσεις

Δημιουργήστε το «ιδανικό μήνυμα», αλλά εκφωνήστε το «ιδανικά».

- Προτιμήστε κάποιον επαγγελματία
- Εντάξτε εκφράσεις που δείχνουν:
  - › Προσωπικό ενδιαφέρον
  - › Αναγνώριση
  - › Σεβασμό στις ανάγκες και τις συνθήκες
  - › Φιλικότητα

### **Τόνος φωνής**

Όταν είμαστε συναισθηματικά πιεσμένοι, ο τόνος της φωνής μας τείνει να αυξάνεται και να γίνεται οξύς και έντονος. Προσοχή! Ο τόνος της φωνής σας αποτελεί ένδειξη αυτοπεποίθησης και ισορροπίας.

### **Ένταση**

Ελέγξτε την ένταση της φωνής σας. Βεβαιωθείτε ότι μιλάτε αρκετά δυνατά για να σας ακούσουν, αλλά όχι τόσο δυνατά ώστε να ακούγεστε αφύσικος.

### **Ρυθμός**

Εάν μιλάτε πολύ αργά ο συνομιλητής σας θα σταματήσει να σας προσέχει. Εάν μιλάτε πολύ γρήγορα ο συνομιλητής σας δεν θα μπορεί να ακολουθήσει τη σκέψη σας.

### **Ποιότητα**

Η ποιότητα της φωνής σας είναι χαρακτηριστική και ξεχωριστή. Εάν χαμογελάτε καθώς μιλάτε, αυτό θα φανεί στην ποιότητα της

φωνής σας. Εάν είστε θυμωμένος, εκνευρισμένος ή βιαστικός, η ποιότητα της φωνής σας θα επηρεαστεί αρνητικά.

### Άρθρωση

Η άρθρωση πρέπει να είναι σωστή και η προφορά των λέξεων ξεκάθαρη, αλλιώς οι συνομιλητές σας δεν θα σας καταλαβαίνουν. Η λανθασμένη άρθρωση και η λανθασμένη προφορά λέξεων δίνει στο συνομιλητή σας την εντύπωση ότι είστε απρόσεκτος και ότι έχετε ελλειπείς γνώσεις.

## 12.5 Αρχές τηλεφωνικής επικοινωνίας

**Ευγένεια/Καλοί Τρόποι:** Απαντάμε σε κάθε τηλεφώνημα με ευγένεια και σεβασμό στο πρόσωπο που καλεί.

**Ενσυναίσθηση:** Αναγνωρίζουμε και κατανοούμε τη θέση, τις σκέψεις, τα συναισθήματα και την κατάσταση του καλούντος, χωρίς να χάσει τη δική του ακεραιότητα.

**Χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης:** Η ανάπτυξη σχέσης του καλούντος με το γραφείο και το προσωπικό είναι τόσο σημαντική όσο και η ποιότητα των υπηρεσιών που απαιτεί ο υποψήφιος πελάτης.

**Αποτελεσματικότητα:** Πέρα από την ευγένεια και την ενσυναίσθηση, απαντάμε στις ερωτήσεις του καλούντος με ακρίβεια, συλλέγοντας γρήγορα τις πληροφορίες που απαιτούνται, κάνοντας σωστή διερεύνηση της ανάγκης του.

**Επαγγελματισμός:** Δεν αποπροσανατολίζουμε τον καλούντα, δεν κάνουμε περιττά σχόλια ή δηλώσεις. Για κανένα λόγο δε δίνουμε συμβουλές ή προτάσεις ή την προσωπική μας γνώμη για

το πώς ο καλών μπορεί να λύσει τα επαγγελματικά ή προσωπικά του προβλήματα.

**Εμπιστευτικότητα:** Επισημαίνεται ότι η εμπιστευτικότητα είναι ουσιαστικής σημασίας για τη συνέχιση της ύπαρξης του γραφείου στην ελληνική αγορά.

### **Κατευθυντήριες γραμμές για το πώς να απαντάτε στο τηλέφωνο**

Φροντίστε να έχετε υπόψη σας τα στοιχεία που ακολουθούν. Χρησιμοποιήστε τα. Προσαρμόστε τα στην πολιτική της εταιρείας σας και συντάξτε ένα σημείωμα για να το διανείμετε.

- Πρέπει να υπάρχει κάποιος για να απαντά στο τηλέφωνό σας. Μην το αφήνετε να χτυπά χωρίς να το σηκώνετε. Ζητήστε από κάποιο συνάδελφό σας να σηκώνει εκείνος το τηλέφωνο όσο θα λείπετε από το γραφείο.
- Προσπαθήσετε να σηκώνετε το τηλέφωνο αμέσως. Όταν το τηλέφωνο χτυπά και δεν το σηκώνετε, εκτός του ότι ενοχλούνται οι γύρω σας, μπορεί να έχει συνέπεια να το κλείσει και εκείνος που προσπαθεί να επικοινωνήσει μαζί σας. Το τρίτο κουδούνισμα πρέπει να είναι το τελευταίο, διότι έτσι αποφεύγετε να εκνευρίσετε τον άγνωστο που σας καλεί.
- Να απαντάτε λέγοντας «Καλημέρα σας» ή «Καλησπέρα σας» και στη συνέχεια το όνομα της εταιρείας σας, του προϊσταμένου ή το δικό σας, ανάλογα με την περίπτωση.
- Να μιλάτε καθαρά, ευγενικά και ευχάριστα. Προσοχή: Η σιωπή δεν είναι πάντα χρυσός.

- Να χαμογελάτε. Το ότι σας καλούν δεν σημαίνει ότι πρέπει να πάψετε να κάνετε τη φωνή σας ευχάριστη. Το χαμόγελο είναι επιτακτική ανάγκη στο τηλέφωνο. Σκεφτείτε το, πριν ακόμα απλώσετε το χέρι σας προς το τηλέφωνο, και τότε χαμογελάστε.
- Οι μόνοι που ακούγονται είστε εσείς και ο καλών. Ο καλών λειτουργεί όπως μια μαγνητική ταινία που καταγράφει τον ήχο. Πρέπει να συλλαμβάνει όλους τους προβλεπόμενους διαλόγους και τίποτε άλλο, π.χ. παρασιτικούς ήχους (μάσημα τσίχλας, ομιλίες). Γι' αυτό τον λόγο μην ολοκληρώνετε μια φράση την ώρα που σηκώνετε το ακουστικό.
- Η κίνηση να σηκώνουμε το ακουστικό (για να σταματήσει να χτυπά) και έπειτα να το σκεπάζουμε με την παλάμη μας (μπορεί καμιά φορά να πούμε ένα γρήγορα μην κλείσετε) είναι αδέξια και καλό είναι να αποφεύγεται.
- Αν πρέπει να τελειώσετε κάτι σημαντικό (π.χ. να βάλετε μια υπογραφή ή να δώσετε μια απάντηση) είναι πιθανόν να χτυπήσει εκείνη την ώρα το τηλέφωνο. Κατά κανόνα μπορείτε να το τελειώσετε λίγο αργότερα. Από τη στιγμή που σηκώσατε το τηλέφωνο δίνετε προτεραιότητα στον καλούντα.
- Εάν πράγματι είστε πολύ απασχολημένοι, τότε η απάντησή σας θα είναι σύντομη αλλά θα περιέχει ορισμένα στοιχεία:
  - › Χαιρετάτε τον καλούντα.
  - › Δικαιολογείτε γιατί δεν μπορείτε να του μιλήσετε.
  - › Ρωτάτε πότε επιθυμεί να τον ξανακαλέσετε.

- › Ζητάτε και σημειώνετε σε ένα μπλοκ την ώρα που θα ξαναπάρει καθώς και τα στοιχεία του.
- › Αν νομίζετε ότι θα έπρεπε να δεχθεί το τηλεφώνημα κάποιο άλλο γραφείο, φροντίστε να το διαβιβάσετε (μέσω του τηλεφωνικού κέντρου) αντί να πείτε στο συνομιλητή σας να καλέσει ξανά. Κρατήστε τον αριθμό τηλεφώνου του συνομιλητή σας ώστε αν κοπεί η σύνδεση, κατά την προσπάθεια διαβίβασης του τηλεφωνήματός του, να μπορείτε να του τηλεφωνήσετε εσείς.
- Δικαιολογήστε όποια καθυστέρηση μπορεί να προκύψει κατά τη συνομιλία σας. Μην αφήνετε τον συνομιλητή σας να περιμένει πολλή ώρα, κάθε λίγο να επανέρχεστε στη γραμμή για να μη νομίζει ότι τον ξεχάσατε. Αν δεν ξέρετε πόσος χρόνος θα χρειαστεί να περιμένει ο συνομιλητής σας, δώστε του μια άλλη επιλογή. Πείτε του «θέλετε να μου πείτε τον αριθμό του τηλεφώνου σας για να σας τηλεφωνήσουμε εμείς ή προτιμάτε να περιμένετε;».
- Αν κάποιο τηλεφώνημα είναι πραγματικά επείγον και ο προϊστάμενός σας εκείνη τη στιγμή βρίσκεται σε κάποια συνάντηση, μην τον διακόψετε. Είναι προτιμότερο να τον ενημερώσετε με ένα σημείωμα.
- Αν τηλεφωνήσει κάποιος και ζητήσει να μιλήσει με τον προϊστάμενό σας, μη ρωτήσετε το όνομά του πριν πείτε «αυτή τη στιγμή απουσιάζει». Ο συνομιλητής σας μπορεί να ενοχληθεί σκεπτόμενος ότι ο προϊστάμενός σας σας ζήτησε να φιλτράρετε τα τηλεφωνήματά του και ότι ο συνομιλητής σας είναι από εκείνους με τους οποίους ο προϊστάμενος σας δεν θέλει να συνομιλήσει. Είναι προτιμότερο να πείτε: «Ο



κύριος... αυτή τη στιγμή απουσιάζει ή βρίσκεται σε κάποια σύσκεψη. Μου λέτε, παρακαλώ, το όνομά σας;»

- Μιλάτε στο ακουστικό με τα χείλη σας κοντά σε αυτό. Να μιλάτε με φυσικό τρόπο και όχι γρήγορα για να μπορεί ο συνομιλητής σας να σας καταλαβαίνει. Προσοχή: Γρήγορη, μακρόσυρτη, ψιθυριστή ή δυνατή φωνή κάνει την ομιλία σας λιγότερο αποτελεσματική.
- Αν ο προϊστάμενός σας ζητήσει να φιλτράρετε τα τηλεφωνήματά του κάντε το με διακριτικό τρόπο. Αν ο συνομιλητής σας πει το όνομά του αμέσως και γνωρίζετε ότι είναι κάποιος με τον οποίο ο προϊστάμενός σας θέλει να μιλήσει, μπορείτε άφοβα να διαβιβάσετε το τηλεφώνημα. Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις, απλώς πείτε: «Θα ελέγξω να δω αν μπορεί να σας μιλήσει» και στη συνέχεια ρωτήστε το όνομά του και την εταιρεία εκ μέρους της οποίας τηλεφωνεί. Αν δεν μπορείτε να διαβιβάσετε το τηλεφώνημα στον προϊστάμενό σας, ρωτήστε τον συνομιλητή σας μήπως μπορείτε να τον εξυπηρετήσετε εσείς.
- Αν σας διακόψουν ενώ εκτελείτε κάποια σημαντική εργασία, προσπαθήστε να μη δημιουργήσετε στον συνομιλητή σας την εντύπωση ότι σας διέκοψε από κάτι που κάνατε.
- Να προσπαθείτε να ολοκληρώνετε την τηλεφωνική σας συνομιλία, χωρίς να αφήνετε την εντύπωση ότι κλείνετε το τηλέφωνο απότομα.
- Να ζητάτε από το συνομιλητή σας να σας επαναλάβει αργά το επώνυμό του και τον αριθμό του τηλεφώνου του, ώστε να βεβαιωθείτε ότι τα σημειώσατε σωστά. Αυτή είναι η καλύτερη μέθοδος για να μειώσετε την ταχύτητα των συνομιλητών που μιλούν πολύ γρήγορα, που δεν μιλούν

καθαρά ή μιλούν με κάποιο γλωσσικό ιδίωμα το οποίο δεν καταλαβαίνετε.

- Ποτέ μην αποκαλύπτετε πληροφορίες σε κάποιο άτομο το οποίο δεν γνωρίζετε. Μπορεί το άτομο αυτό να εργάζεται για λογαριασμό κάποιου ανταγωνιστή σας ή να συμμετέχει σε εγκληματική πράξη όπως μια απάτη. Όποτε σας τηλεφωνεί ένας άγνωστος και σας κάνει διερευνητικές ερωτήσεις, ζητήστε το όνομα της εταιρείας και τον αριθμό του τηλεφώνου του.

### ◀ Σύνοψη ▶

Στη συγκεκριμένη διδακτική ενότητα γνωρίσατε τις βασικές αρχές της τηλεφωνικής επικοινωνίας.

## 12.6 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Ένα από τα βασικότερα εμπόδια στην επικοινωνία, αλλά ειδικότερα στην τηλεφωνική επικοινωνία, είναι η ελλιπής ακρόαση.  
 Σωστό       Λάθος
2. Ο τρόπος για την κατανόηση και τη σωστή ερμηνεία του μηνύματος στην επικοινωνία μας είναι να χρησιμοποιούμε ερωτήσεις.  
 Σωστό       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

3. Η διαχείριση της συμπεριφοράς είναι δράση που οδηγεί στην αντίδραση.  
 Σωστό       Λάθος
4. Η αμφισβήτηση δεν προέρχεται από προκαταλήψεις και στερεότυπα.  
 Σωστό       Λάθος
5. Ο άνθρωπος που απαντά στο τηλέφωνο απαιτείται να χειρίζεται κάθε τηλεφώνημα με ευγένεια και σεβασμό στο πρόσωπο που καλεί.  
 Σωστό       Λάθος
6. Μερικές εταιρείες επιθυμούν τα τμήματα ή οι υπάλληλοι να τηρούν ένα αρχείο για όλα τα υπεραστικά τηλεφωνήματα.  
 Σωστό       Λάθος
7. Στη διαχείριση ενός αγενή συνομιλητή, ξεκινάμε πάντοτε έχοντας ως δεδομένο ότι μπορούμε να τον διαχειριστούμε.  
 Σωστό       Λάθος
8. Όταν είμαστε συναισθηματικά πιεσμένοι, ο τόνος της φωνής μας τείνει να αυξάνεται και να γίνεται οξύς και έντονος.  
 Σωστό       Λάθος
9. Όποτε διακόπτετε κάποια εργασία για να κάνετε κάτι άλλο, το κάνετε σε βάρος της αποτελεσματικότητας.  
 Σωστό       Λάθος
10. Η εμπιστευτικότητα είναι ουσιαστικής σημασίας για τη συνέχιση της ύπαρξης του γραφείου στην ελληνική αγορά.  
 Σωστό       Λάθος

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής  
ενότητας**

1-Σ, 2-Σ, 3-Σ, 4-Λ, 5-Σ, 6-Σ, 7-Σ, 8-Σ, 9-Σ, 10-Σ

## 13 Χρήση εφαρμογών Η/Υ

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός της ενότητας είναι η εξοικείωση με τις βασικές λειτουργίες του Microsoft Word 2016, η παρουσίαση του εργαλείου Υπολογιστικών Φύλλων του Office, το Microsoft Excel 2016, και η εξοικείωση με τις βασικές λειτουργίες του Microsoft PowerPoint 2016.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να γνωρίσετε:

- τι είναι και πού χρησιμοποιείται το Microsoft Word,
- τις νέες δυνατότητες που προσφέρει το Microsoft Word,
- τι είναι τα Υπολογιστικά Φύλλα,
- τι περιλαμβάνει η εφαρμογή του Microsoft Excel 2016,
- τι είναι οι Παρουσιάσεις,
- τι περιλαμβάνει η εφαρμογή του Microsoft PowerPoint 2016.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Microsoft Word 2016
- Δημιουργία Εγγράφων
- Microsoft PowerPoint 2016
- Παρουσιάσεις
- Microsoft Excel 2016
- Υπολογιστικά φύλλα

### 13.1 Επεξεργασία κειμένου

#### 13.1.1 Η Καρτέλα Αρχείο

##### **Εισαγωγή**

Η Καρτέλα Αρχείο περιλαμβάνει τις απαραίτητες λειτουργίες που αφορούν τη Δημιουργία, Αποθήκευση και Εκτύπωση του εγγράφου σας αλλά και πιο σύνθετες εργασίες όπως Δικαιώματα, Εκδόσεις, Κοινή χρήση –με άλλους χρήστες– και Πληροφορίες. Στην ίδια Καρτέλα μπορείτε να βρείτε και τις Επιλογές του Word που αφορούν την παραμετροποίηση του προγράμματος όσον αφορά την Εμφάνιση, τα Εργαλεία Ελέγχου, τη Γλώσσα, τα Πρόσθετα, κτλ. Τέλος, στην ίδια καρτέλα εμφανίζεται και η Έξοδος από το πρόγραμμα.

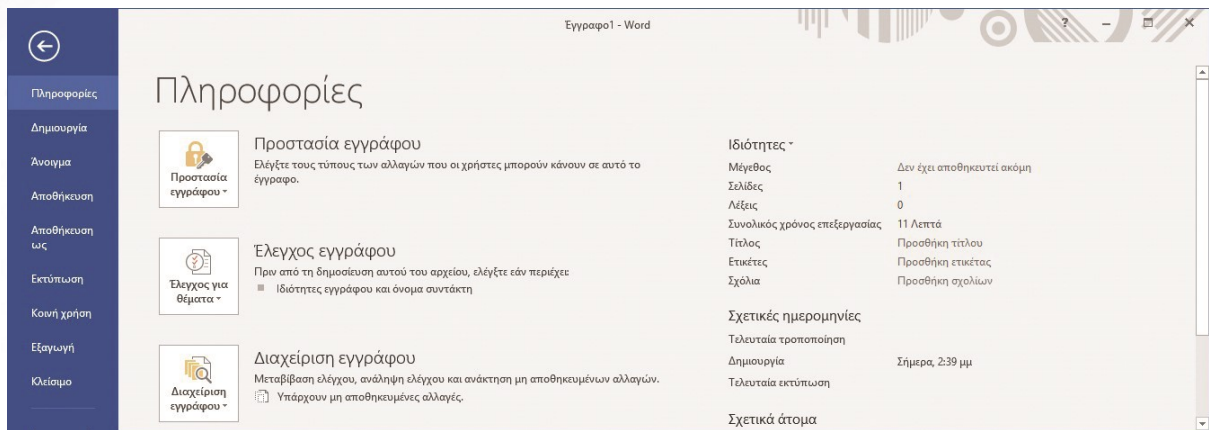
##### **Εργασία με την Καρτέλα Αρχείο**

Εάν κάνετε κλικ στην Καρτέλα Αρχείο, εμφανίζεται η Προβολή Microsoft Office Backstage, που αποτελεί νεωτερισμό για το Word.

Η Προβολή Backstage είναι το σημείο στο οποίο γίνεται η διαχείριση των αρχείων και των δεδομένων τους, η δημιουργία και αποθήκευση αρχείων, ο έλεγχος για κρυφά μεταδεδομένα ή προσωπικές πληροφορίες, και η ρύθμιση επιλογών της εφαρμογής.



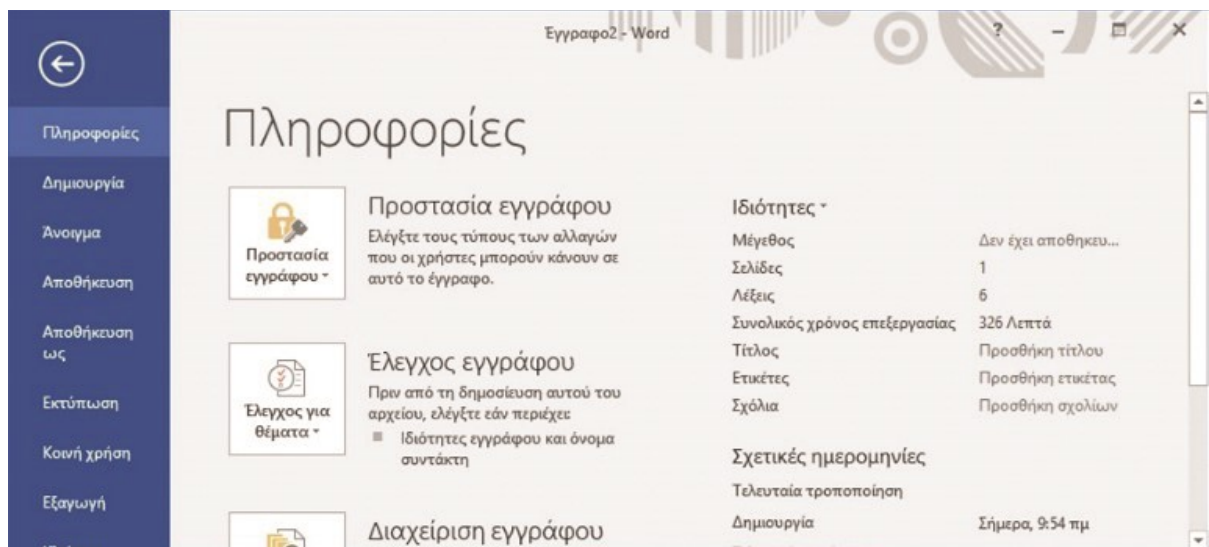
## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Προβολή Backstage

#### Πληροφορίες Εγγράφου

Η εντολή **Πληροφορίες** (Καρτέλα Αρχείο → Πληροφορίες) παρέχει επιπρόσθετες πληροφορίες που αφορούν το έγγραφό σας.

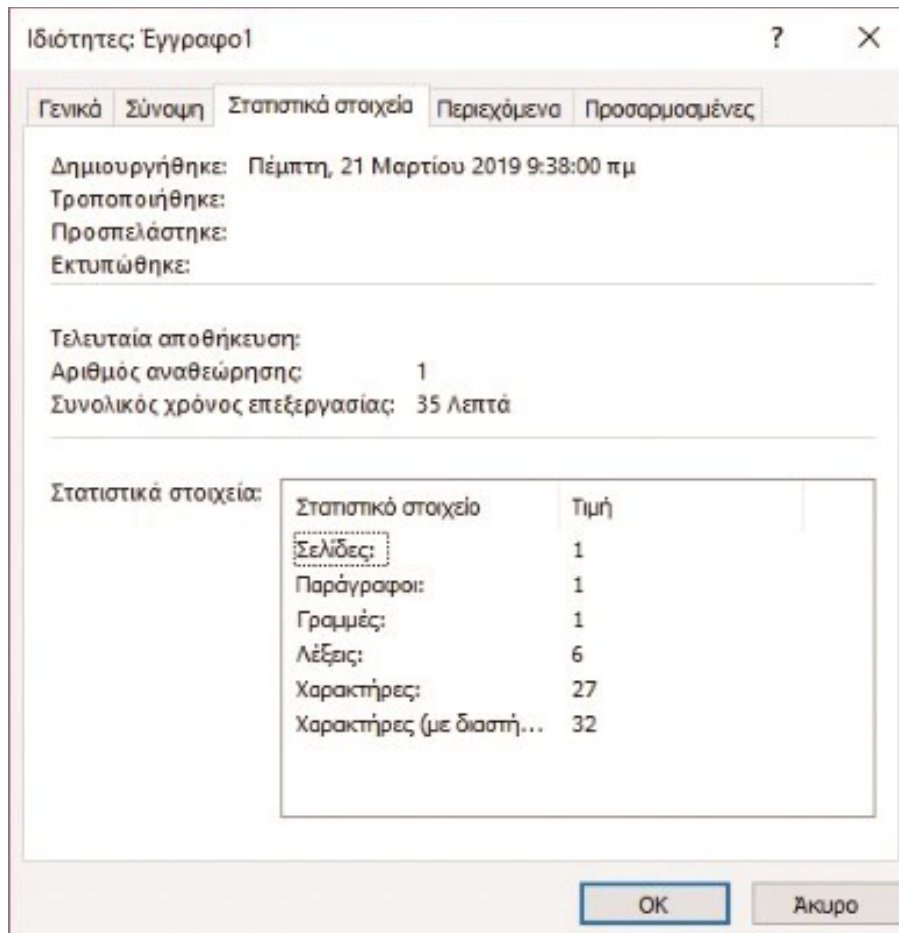


### Πληροφορίες Εγγράφου

Έχετε δύο τρόπους για να επεξεργαστείτε τις **Ιδιότητες** του εγγράφου:

1. να εμφανίσετε τις **Ιδιότητες** στο Παράθυρο του εγγράφου πάνω από το έγγραφο, ή

2. να εμφανίσετε το παράθυρο διαλόγου **Ιδιότητες**.

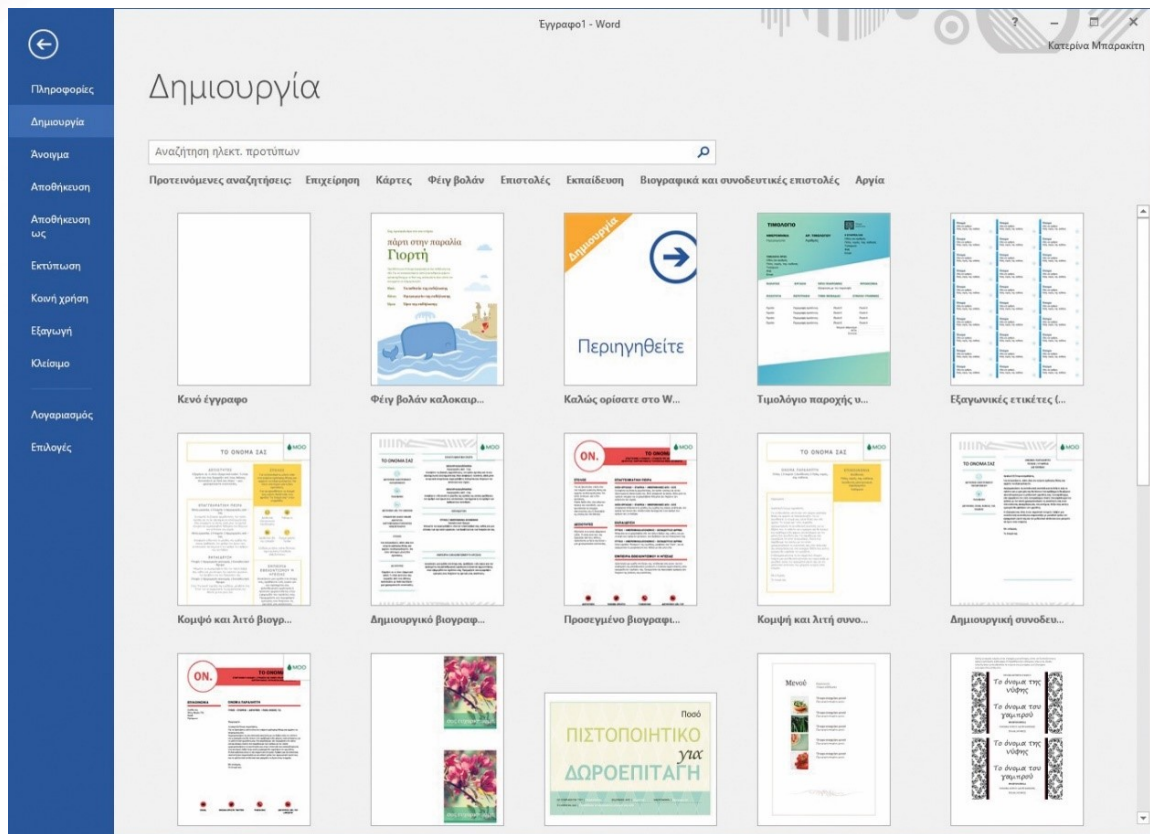


### Παράθυρο διαλόγου Ιδιότητες

#### Δημιουργία Νέου Εγγράφου

Για να δημιουργήσετε ένα νέο έγγραφο, κάνετε κλικ στην **Καρτέλα Αρχείο** και κατόπιν στην εντολή Δημιουργία, όπου και θα εμφανιστεί η παρακάτω οθόνη με τα διαθέσιμα **Πρότυπα Εγγράφων**. Μπορείτε να επιλέξετε από κάποιο υφιστάμενο πρότυπο ή να δημιουργήσετε ένα **Κενό Έγγραφο** (κενή σελίδα) από την αρχή.

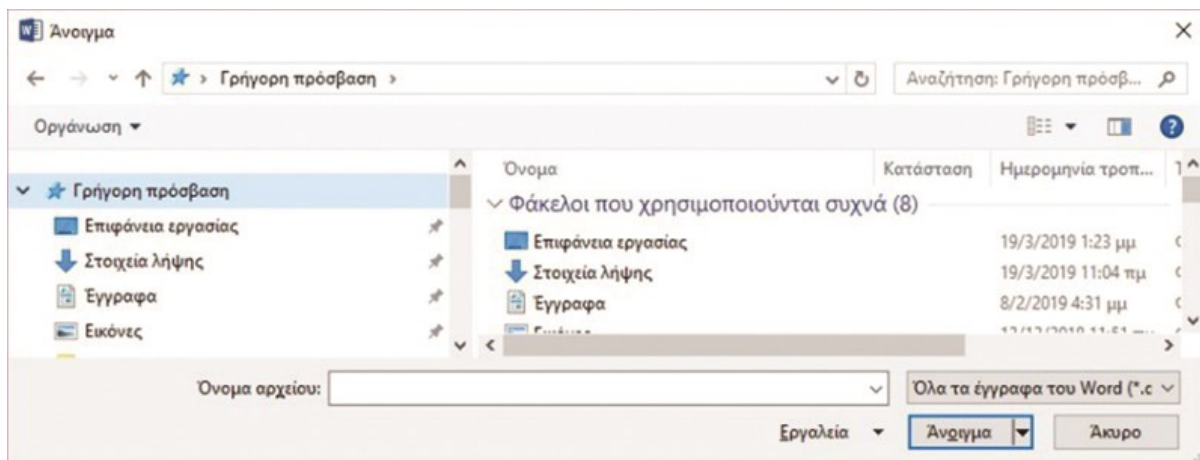
# Εμπόριο και Εξωστρέφεια



## Πρότυπα Εγγράφων

### Άνοιγμα Εγγράφου

Για να ανοίξετε ένα έγγραφο, κάνετε κλικ στην **Καρτέλα Αρχείο**, και κατόπιν στην εντολή **Άνοιγμα**, οπότε και θα εμφανιστεί το παρακάτω παράθυρο διαλόγου.



## Παράθυρο διαλόγου Άνοιγμα Εγγράφου

### *Πρόσφατα Έγγραφα*

Το Microsoft Word θυμάται τα πρόσφατα έγγραφα με τα οποία είχατε εργαστεί και σας προσφέρει έναν εναλλακτικό και γρήγορο τρόπο να τα ανοίξετε: κάνετε κλικ στην **Καρτέλα Αρχείο** και κατόπιν στην εντολή Άνοιγμα. Στη συνοδευτική οθόνη βλέπετε τα πρόσφατα έγγραφα (αρχεία) και τις θέσεις που βρίσκονται. Εσείς απλώς επιλέγετε το έγγραφο που θέλετε να ανοίξετε κάνοντας **κλικ** επάνω του.

### **Αποθήκευση Εγγράφου**

Όταν ολοκληρώσετε το Έγγραφό σας και θέλετε να το αποθηκεύσετε, κάνετε κλικ στην Καρτέλα Αρχείο, και κατόπιν στην εντολή Αποθήκευση ή Αποθήκευση ως.

Την πρώτη φορά που θα αποθηκεύσετε το Έγγραφό σας (ανεξαρτήτως τι από τα παραπάνω θα επιλέξετε), το Word θα σας οδηγήσει στην επιλογή Αποθήκευση ως λόγω του ότι δεν το έχετε αποθηκεύσει στο παρελθόν και κατά συνέπεια δεν γνωρίζει το όνομά του. Τις επόμενες φορές που θα το τροποποιήσετε, αρκεί ένα κλικ στην επιλογή Αποθήκευση, εκτός αν θέλετε να αλλάξετε το όνομα στο αρχείο του Εγγράφου σας.

Όταν κάνετε κλικ στην επιλογή Αποθήκευση ως θα εμφανιστεί το παρακάτω παράθυρο διαλόγου Αποθήκευση ως.

Επιλέξτε το Όνομα του αρχείου του Εγγράφου σας, τη θέση (εναλλακτικά αναφέρεται και ως Τοποθεσία ή Διαδρομή), και τον Τύπο (διαφορετικές μορφές αρχείων) του και κατόπιν κάντε κλικ στο κουμπί Αποθήκευση. Το Word υποστηρίζει αρκετούς τύπους αρχείων μεταξύ των οποίων pdf, xps, html, xml, txt, rtf, κ.ά., ώστε τα Έγγραφέ σας να μπορούν να είναι διαθέσιμα παντού και

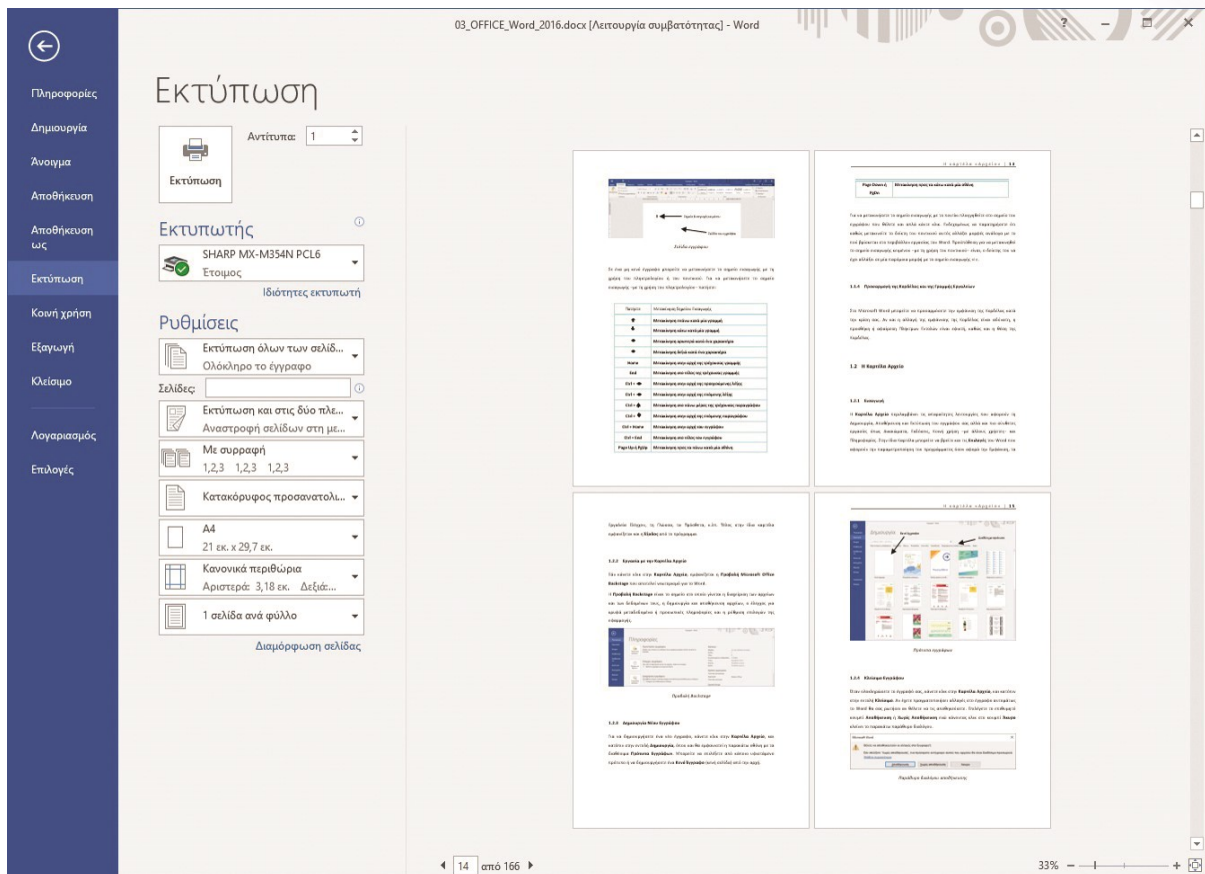
από διαφορετικές εφαρμογές και Η/Υ. Για παράδειγμα, αν θέλετε το Έγγραφό σας να το διαθέσετε στο Διαδίκτυο θα πρέπει να το αποθηκεύσετε ως **Ιστοσελίδα**, ενώ αν θέλετε να είναι διαθέσιμο σε προηγούμενες εκδόσεις του Word θα πρέπει να το αποθηκεύσετε ως Έγγραφο Word 97-2003 (\*.doc).

### Εκτύπωση Εγγράφου

Όταν ολοκληρώσετε το Έγγραφό σας ενδεχομένως να θελήσετε να το εκτυπώσετε σε χαρτί. Κάντε κλικ στην Καρτέλα Αρχείο και κατόπιν στην εντολή Εκτύπωση. Από τη συνοδευτική οθόνη θα μπορείτε να επιλέξετε:

- σε ποιο εκτυπωτή θα γίνει η εκτύπωση,
- αν θέλετε να εκτυπώσετε όλες τις σελίδες του Εγγράφου ή μεμονωμένες,
- τον αριθμό των αντιτύπων,
- επιπλέον ιδιότητες, όπως τον τύπο της συρραφής, τον προσανατολισμό του κειμένου, τα περιθώρια, τις σελίδες ανά φύλλο, κτλ.



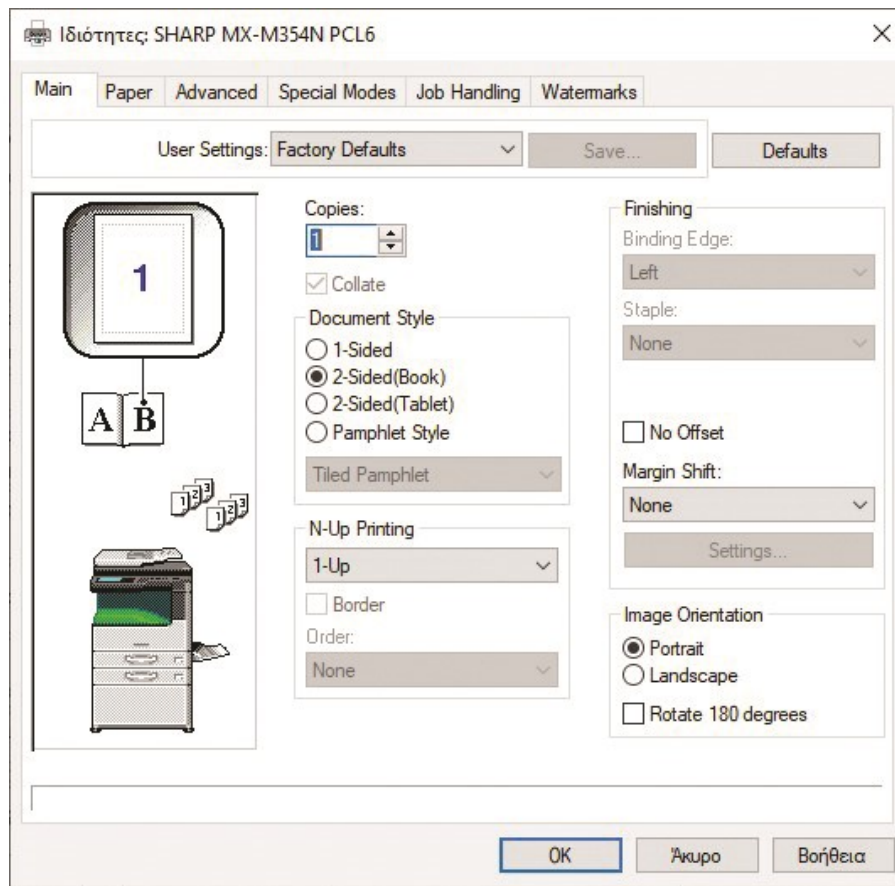


## Οθόνη εκτύπωσης

Αν κάνετε κλικ στις Ιδιότητες Εκτυπωτή θα ανοίξει το παράθυρο διαλόγου με τις ιδιότητες του εκτυπωτή σας. Σε αυτό μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες επιλογές, όπως ποιότητα εκτύπωσης, χρώμα εκτύπωσης (έγχρωμο, σε αποχρώσεις γκρι κτλ.), ζουμ εκτύπωσης, κ.ά.



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Ιδιότητες Εκτυπωτή

Οι προσφερόμενες επιλογές του παραθύρου διαλόγου του εκτυπωτή σας εξαρτώνται αποκλειστικά από τη μάρκα και το μοντέλο του εκτυπωτή σας και του συνοδευτικού λογισμικού του. Επομένως, σε κάθε περίπτωση θα βλέπετε διαφορετικό παράθυρο διαλόγου.

#### Περιοχή Ρυθμίσεις

Από την αναδυόμενη λίστα Εκτύπωση όλων των σελίδων επιλέγετε αν θα εκτυπώσετε όλες τις σελίδες του εγγράφου σας ή όχι. Εναλλακτικά μπορείτε να επιλέξετε Εκτύπωση της τρέχουσας σελίδας ή Προσαρμοσμένη εκτύπωση και να ορίσετε στο πλαίσιο Σελίδες τον αριθμό των σελίδων που θέλετε να εκτυπώσετε.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

**Εγγραφο**

- Εκτύπωση όλων των σελίδων  
Ολόκληρο το έγγραφο
- Εκτύπωση επιλογής  
Μόνο ό,τι έχετε επιλέξει
- Εκτύπωση τρέχουσας σελίδας  
Μόνο αυτή τη σελίδα
- Προσαρμοσμένη εκτύπωση  
Πληκτρολογήστε συγκεκριμένες σελίδες, ενότητες ή περιοχές

**Πληροφορίες εγγράφου**

- Πληροφορίες εγγράφου**  
Λίστα ιδιοτήτων, όπως το όνομα αρχείου, ο συντάκτης και ο τίτλος
- Λίστα σημασης**  
Οι εντοπισμένες αλλαγές σας
- Στυλ**  
Λίστα των στυλ που χρησιμοποιούνται στο έγγραφο
- Καταχωρήσεις αυτόματου κειμένου**  
Λίστα στοιχείων στη συλλογή αυτόματου κειμένου
- Αντιστοιχίσεις πλήκτρων**  
Λίστα προσαρμοσμένων πλήκτρων συντόμευσης

- Εκτύπωση σημασης
  - Εκτύπωση μόνο μονών σελίδων
  - Εκτύπωση μόνο ζυγών σελίδων

### Κοινή Χρήση

Μέσα από τη συνοδευτική οθόνη της εντολής **Κοινή χρήση** (Καρτέλα Αρχείο → Κοινή χρήση) μπορείτε να αποστείλετε το έγγραφό σας με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), να το αποθηκεύσετε στο Web, να το αποθηκεύσετε σε SharePoint ή να το δημοσιεύσετε ως καταχώρηση ιστολογίου (blog).

03\_OFFICE\_Word\_2016.docx [Λειτουργία συμβατότητας] - Word

Κοινή χρήση...

03\_OFFICE\_Word\_2016  
C: > Users > User > OneDrive - Kek Aropoi > Attac...

**Κοινή χρήση**

- Κοινή χρήση με άτομα
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**
- Προβολή online
- Δημοσίευση σε ιστολόγιο

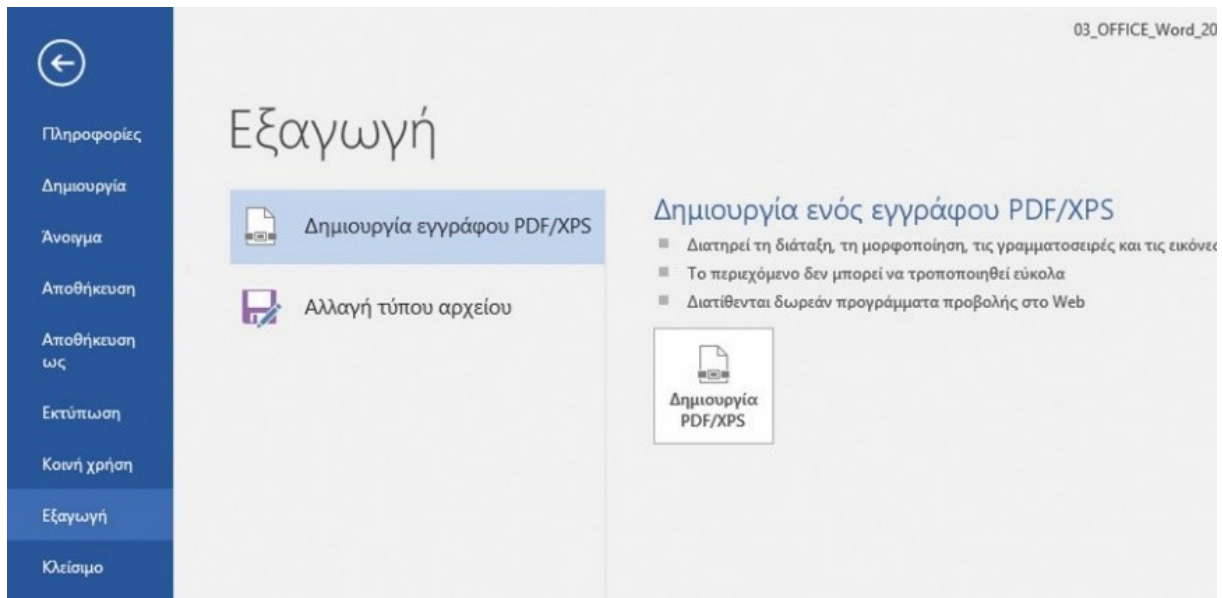
**Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**

- Αποστολή ως συνημμένου
  - Όλοι λαμβάνουν ένα αντίγραφο για αναθεώρηση
- Αποστολή σύνδεσης
  - Όλοι εργάζονται στο ίδιο αντίγραφο
  - Οι τελευταίες αλλαγές είναι ορατές σε όλους
  - Διατηρεί μικρό το μέγεθος του μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
  - Το έγγραφο πρέπει να αποθηκευτεί σε μια κοινή χρήση θέση
- Αποστολή ως PDF
  - Όλοι λαμβάνουν ένα συνημμένο PDF
  - Διατηρεί τη διάταξη, τη μορφοποίηση, τις γραμματοσειρές και τις εικόνες
  - Το περιεχόμενο δεν μπορεί να τροποποιηθεί εύκολα
- Αποστολή ως XPS
  - Όλοι λαμβάνουν ένα συνημμένο XPS
  - Διατηρεί τη διάταξη, τη μορφοποίηση, τις γραμματοσειρές και τις εικόνες
  - Το περιεχόμενο δεν μπορεί να τροποποιηθεί εύκολα
- Αποστολή ως φαξ Internet
  - Δεν χρειάζεται συσκευή φαξ
  - Θα χρειαστείτε μια υπηρεσία παροχής φαξ

### Κοινή χρήση αρχείου

### Εξαγωγή

Μέσα από τη συνοδευτική οθόνη της εντολής Εξαγωγή (Καρτέλα Αρχείο ☒ Εξαγωγή) μπορείτε να αλλάξετε τον τύπο του αρχείου του Εγγράφου σας ή να δημιουργήσετε ένα αρχείο PDF/XPS.



### Εξαγωγή αρχείου

## 13.2 Υπολογιστικά Φύλλα

### 13.2.1 Εισαγωγή στο Excel 2016

#### Υπολογιστικά Φύλλα

Ο όρος Υπολογιστικά ή Λογιστικά Φύλλα έχει συνδεθεί με εφαρμογές που οργανώνουν και παρουσιάζουν στοιχεία σε γραμμές και στήλες, πραγματοποιώντας μια σειρά απλών έως πολύ πολύπλοκων υπολογισμών.

Με το πέρασμα των ετών η χρήση των εφαρμογών αυτών επεκτάθηκε πέρα από τις κλασικές λογιστικές εφαρμογές και ο όρος Λογιστικά Φύλλα έδωσε τη θέση του στον όρο Υπολογιστικά Φύλλα.

Η Microsoft, μέσω του Excel που περιέχεται στη σουίτα εφαρμογών γραφείου Microsoft Office, καθιερώθηκε ως η πρότυπη εφαρμογή υπολογιστικών φύλλων, με το Excel 2016 να είναι η πιο πρόσφατη έκδοση της δημοφιλούς εφαρμογής.

Στην τελευταία έκδοση σας δίνεται η δυνατότητα να παραστήσετε οποιαδήποτε αριθμητική ή άλλου τύπου πληροφορία, αλλά και να εκτελέσετε εργασίες που βρίσκετε διαθέσιμες σε εφαρμογές διαχείρισης βάσης δεδομένων.

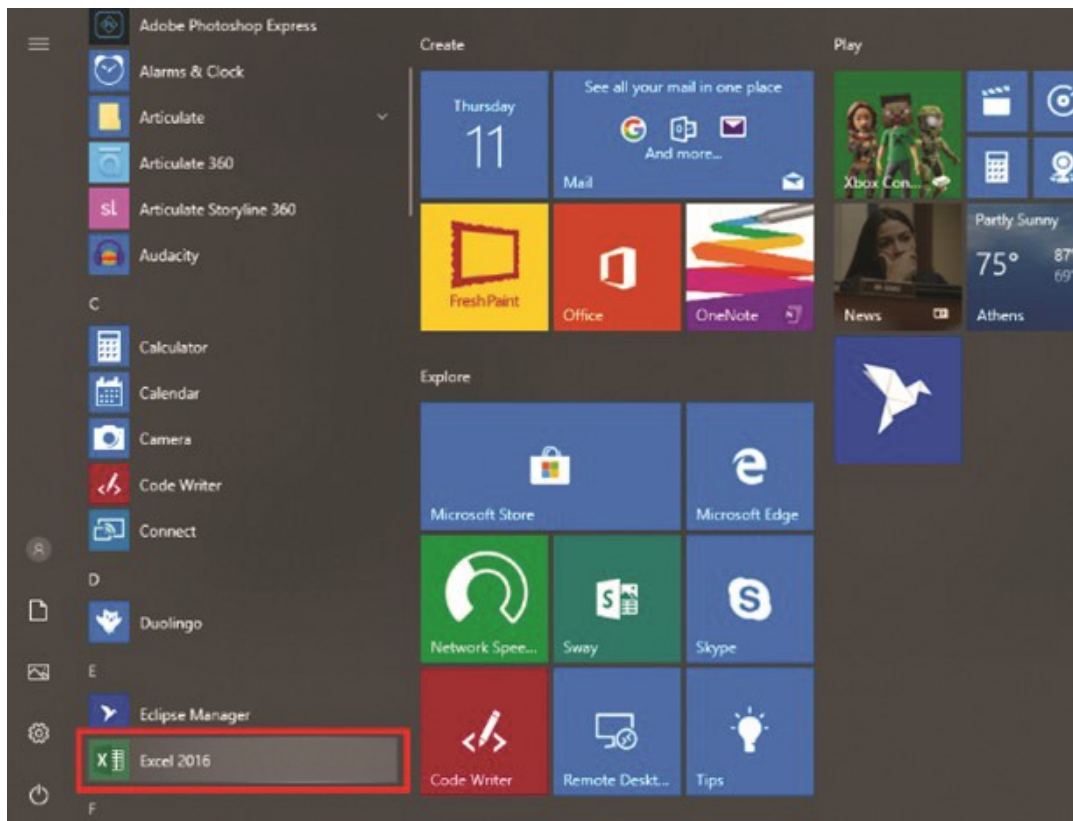
Το πιο δυνατό σημείο του Excel παραμένει η χρήση των πολλών έτοιμων συναρτήσεων που περιέχει, ενώ σε συνδυασμό με τη χρήση της γλώσσας προγραμματισμού Visual Basic, σας δίνει τη δυνατότητα να δημιουργήσετε εφαρμογές σχεδόν για οποιοδήποτε αντικείμενο επιλέξετε.

### **Εκκίνηση του Microsoft Excel 2016**

Μπορείτε να εκκινήσετε το Microsoft Excel 2016 με τους παρακάτω τρόπους:

- Κάντε κλικ στο κουμπί Έναρξη. Στο μενού που θα εμφανιστεί, κάντε κλικ Microsoft Excel 2016.

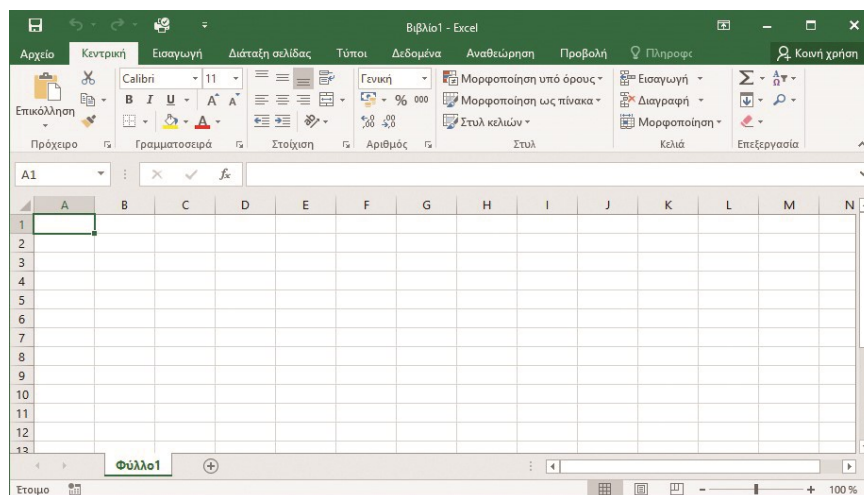
## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



- Αν υπάρχει εικονίδιο αρχείου που έχει δημιουργηθεί με το Excel, αρκεί να κάνετε διπλό κλικ πάνω του για να ανοίξει η εφαρμογή και μαζί της και το συγκεκριμένο αρχείο.

### Γνωριμία με το περιβάλλον του Excel 2016


Με την εκκίνηση του Excel 2016 θα εμφανιστεί η παρακάτω οθόνη.





Στην κύρια οθόνη του Excel συναντάτε μια σειρά από μενού, εργαλεία και επιλογές με τα οποία πρέπει να εξοικειωθείτε, για να εκμεταλλευτείτε όσο το δυνατόν καλύτερα τις μεγάλες δυνατότητές του.

Αυτά που βλέπετε στην κύρια οθόνη είναι:



Βιβλίο1 - Excel

### *Γραμμή τίτλου*

Στη γραμμή αυτή εμφανίζεται ο τίτλος της εφαρμογής καθώς και το όνομα του βιβλίου εργασίας που δουλεύετε αυτή τη στιγμή.

Την πρώτη φορά το όνομα αυτό είναι **Βιβλίο 1**.



### ***Γραμμή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης***

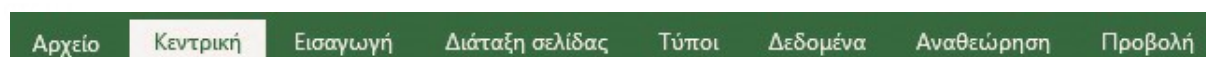
Αυτή η γραμμή εργαλείων σας δίνει άμεση πρόσβαση σε μια σειρά βασικών λειτουργιών, χωρίς τη χρήση μενού.

Οι λειτουργίες μέσω των αντίστοιχων κουμπιών είναι:

- Αποθήκευση
- Αναίρεση
- Ακύρωση
- Γρήγορη εκτύπωση



Μπορείτε όμως να εμπλουτίσετε αυτή τη γραμμή εργαλείων αν στο δεξί άκρο της γραμμής πατήσετε το κουμπί **Προσαρμογή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης**.



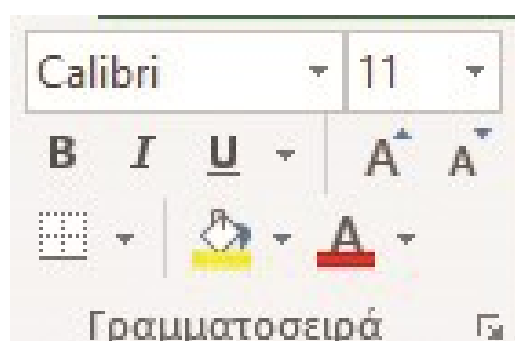
Εδώ σας δίνεται η δυνατότητα να προσθέσετε/αφαιρέσετε κουμπιά εντολών, ώστε η γραμμή εργαλείων να προσαρμοστεί στις ανάγκες σας.

### *Κορδέλα με καρτέλες*

Η Κορδέλα με τις καρτέλες εμφανίζεται με την εκκίνηση του Excel. Στην Κορδέλα περιέχονται 8 καρτέλες που η καθεμία περιέχει τη δική της ομάδα κουμπιών.

### *Ομάδες*

Ομάδα είναι ένα σύνολο κουμπιών που περικλείεται από ένα πλαίσιο έτσι ώστε να είναι εύκολος ο διαχωρισμός των ομάδων κουμπιών που εκτελούν συναφείς εντολές. Στο παραπάνω παράδειγμα μπορείτε να δείτε την ομάδα με τα κουμπιά που αφορούν τη μορφοποίηση των χαρακτήρων ενός ή περισσότερων Κελιών.

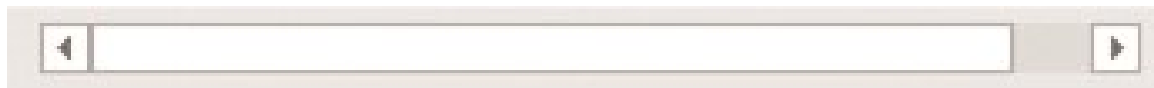


### Γραμμή Τύπων



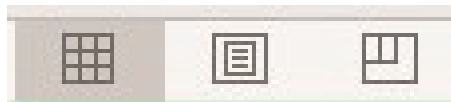
Στη γραμμή αυτή εμφανίζεται οτιδήποτε πληκτρολογείτε, είτε αυτά είναι απλά δεδομένα είτε η σύνταξη κάποιας συνάρτησης.

### Γραμμές Κύλισης



Οι οριζόντιες και κάθετες γραμμές κύλισης λειτουργούν όπως σε όλες τις εφαρμογές των Windows και βοηθούν στη μετατόπιση της κεντρικής οθόνης σε περιοχές που δεν είναι δυνατόν να απεικονιστούν λόγω του όγκου των δεδομένων. Για παράδειγμα, μετατόπιση σε δεδομένα που βρίσκονται στη γραμμή **134** ή στη στήλη **AG**.

### Γραμμή Εργαλείων Προβολής



Στη γραμμή Εργαλείων Προβολής θα βρείτε 3 κουμπιά που αφορούν διαφορετικούς τρόπους προβολής του βιβλίου εργασίας.

### Ροοστάτης – Ζουμ



Δίπλα στη γραμμή Εργαλείων Προβολής θα βρείτε έναν ροοστάτη που, μετακινώντας τον δεξιά ή αριστερά, μπορείτε να μεγεθύνετε

ή να σμικρύνετε το τμήμα που εργάζεστε στο ενεργό φύλλο εργασίας.

### Ενεργό Φύλλο Εργασίας



Ενεργό φύλλο εργασίας είναι το φύλλο που εργάζεστε τη συγκεκριμένη στιγμή. Εμφανίζεται πιο έντονα από τα υπόλοιπα φύλλα εργασίας για να ξεχωρίζει.

### Εισαγωγή Νέου Φύλλου Εργασίας



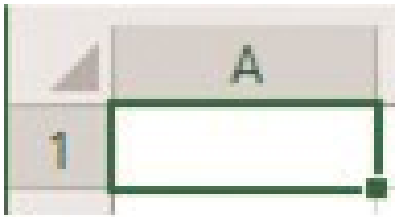
Με την έναρξη του Microsoft Excel, κάθε νέο Βιβλίο Εργασίας περιέχει 3 Φύλλα Εργασίας με τα ονόματα, Φύλλο1, Φύλλο2, Φύλλο3. Για να δημιουργήσετε ένα νέο Φύλλο Εργασίας κάντε κλικ πάνω στο κουμπί Εισαγωγή Νέου Φύλλου Εργασίας. Θα δημιουργηθεί ένα νέο Φύλλο με προτεινόμενο όνομα **Φύλλο4**, το οποίο βέβαια όπως και στα πρώτα 3 μπορείτε να το αλλάξετε.

### Κουμπιά Κύλισης Φύλλων Εργασίας



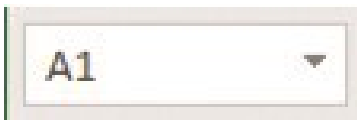
Αν τα Φύλλα Εργασίας είναι περισσότερα από αυτά που εμφανίζονται στην κύρια οθόνη του Excel, μπορείτε να πλοηγηθείτε στα υπόλοιπα Φύλλα, πατώντας το αντίστοιχο κουμπί πλοήγησης προς τα δεξιά ή τα αριστερά.

### Ενεργό Κελί



Ενεργό Κελί είναι το Κελί που εργάζεστε και μπορείτε να εισάγετε δεδομένα, τύπους, συναρτήσεις και οποιοδήποτε αντικείμενο μπορεί να εισαχθεί στο Microsoft Excel. Για το Ενεργό Κελί αλλάζουν χρώμα (κίτρινο) το γράμμα του αγγλικού αλφάβητου, που αντιπροσωπεύει τη στήλη, και ο αριθμός, που αντιπροσωπεύει τη γραμμή του Κελιού.

### Όνομα-Διεύθυνση Ενεργού Κελιού

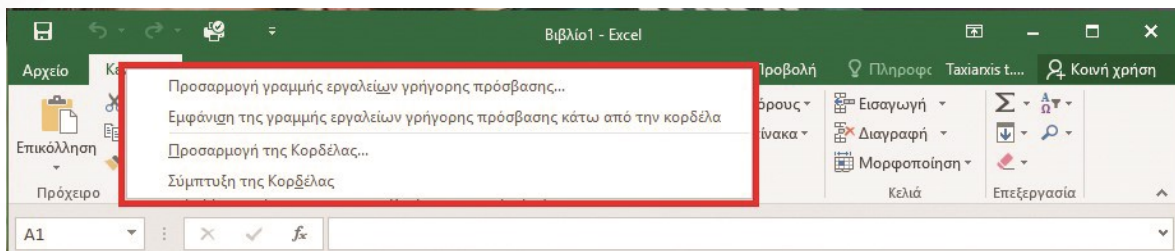


Στην περιοχή αυτή μπορείτε να δείτε το όνομα-διεύθυνση του ενεργού κελιού πάνω στο οποίο εργάζεστε, το οποίο αποτελείται από το γράμμα του αγγλικού αλφάβητου που αντιπροσωπεύει τη στήλη και τον αριθμό που αντιπροσωπεύει τη γραμμή του ενεργού κελιού.

### Προσαρμογή Κορδέλας και Γραμμής Εργαλείων

Δεν μπορείτε να αλλάξετε την εμφάνιση της **Κορδέλας**, μπορείτε όμως να της αλλάξετε θέση. Έχετε επίσης τη δυνατότητα να προσθέσετε ή να αφαιρέσετε στη **Γραμμή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης** κουμπιά εντολών.

Για οποιαδήποτε από τις παραπάνω αλλαγές, κάντε δεξί κλικ σε οποιοδήποτε σημείο της Κορδέλας για να ανοίξει το παράθυρο με το μενού επιλογών.



### Προσαρμογή Κορδέλας και Γραμμής Εργαλείων

Επιλέξτε την **Προσαρμογή Γραμμής Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης**. Με αυτό τον τρόπο ενεργοποιείται το παράθυρο διαλόγου **Επιλογές** του Excel, με ενεργή την επιλογή **Γραμμή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης**.

Μέσα από αυτό το παράθυρο, μπορείτε να προσθέσετε ή να αφαιρέσετε κουμπιά εντολών στη Γραμμή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης. Οι υπόλοιπες επιλογές του μενού είναι: Εμφάνιση Γραμμής Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης κάτω από την Κορδέλα. Επιλέγοντας εδώ, μπορείτε να μεταφέρετε τη Γραμμή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης κάτω από την Κορδέλα.

**Προσαρμογή της Κορδέλας:** Σε αυτή την επιλογή σας δίνεται η δυνατότητα να προσαρμόσετε την Κορδέλα, να δημιουργήσετε νέες καρτέλες, νέες ομάδες, να μετονομάσετε κάποιες από τις καρτέλες και να κάνετε οποιαδήποτε άλλη αλλαγή.

**Ελαχιστοποίηση της Κορδέλας:** Πατώντας πάνω στην επιλογή Ελαχιστοποίηση της Κορδέλας, μπορείτε να βλέπετε τα ονόματα των καρτελών, χωρίς να εμφανίζονται οι αντίστοιχες ομάδες. Έτσι, μπορείτε να έχετε ένα πιο καθαρό περιβάλλον εργασίας κερδίζοντας χώρο στην οθόνη.

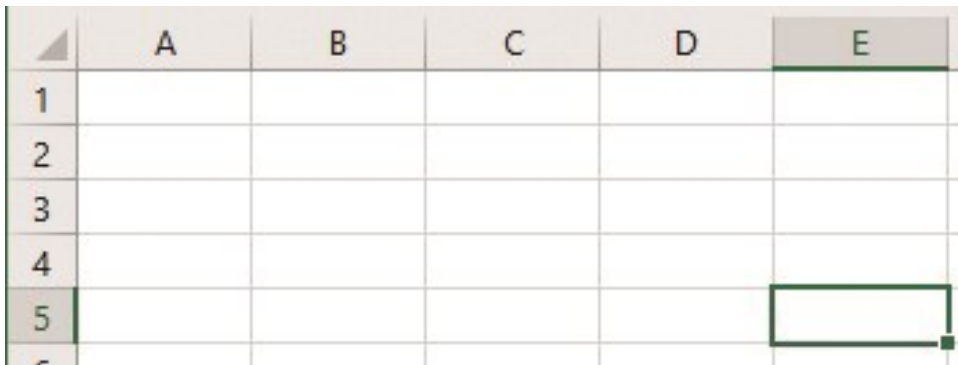
### Βασικές Λειτουργίες του Microsoft Excel 2016

#### Βασικές έννοιες

Το κάθε Φύλλο Εργασίας του Microsoft Excel 2016 περιέχει κελιά διατεταγμένα σε **1.048.576** γραμμές και **16.384** στήλες.

Για να αναφερθείτε σε οποιοδήποτε Κελί, πρέπει να αναφέρετε το γράμμα της στήλης και τον αριθμό της γραμμής που το προσδιορίζουν.

Για παράδειγμα, στην παρακάτω εικόνα το ενεργό Κελί που έχει επιλεγεί είναι το **E5**.



	A	B	C	D	E
1					
2					
3					
4					
5					

Το ενεργό Κελί, δηλαδή αυτό που έχει επιλεγεί τελευταίο, ξεχωρίζει από το έντονο περίγραμμά του, αλλά και από το γράμμα της στήλης και τον αριθμό της γραμμής που φωτίζεται με κίτρινο χρώμα.

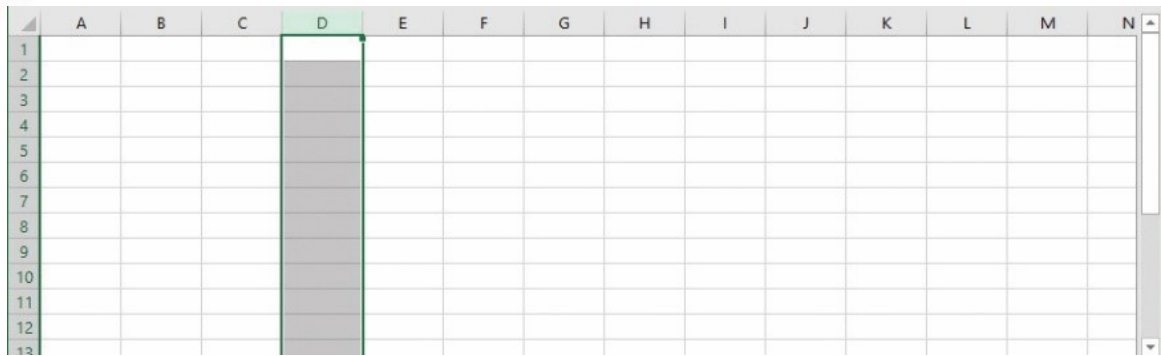
Αν θέλετε να επιλέξετε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι του Φύλλου Εργασίας σας, έχετε τις παρακάτω επιλογές:

#### Επιλογή μιας στήλης

Κάντε κλικ πάνω στο γράμμα της στήλης, για παράδειγμα στη στήλη D.



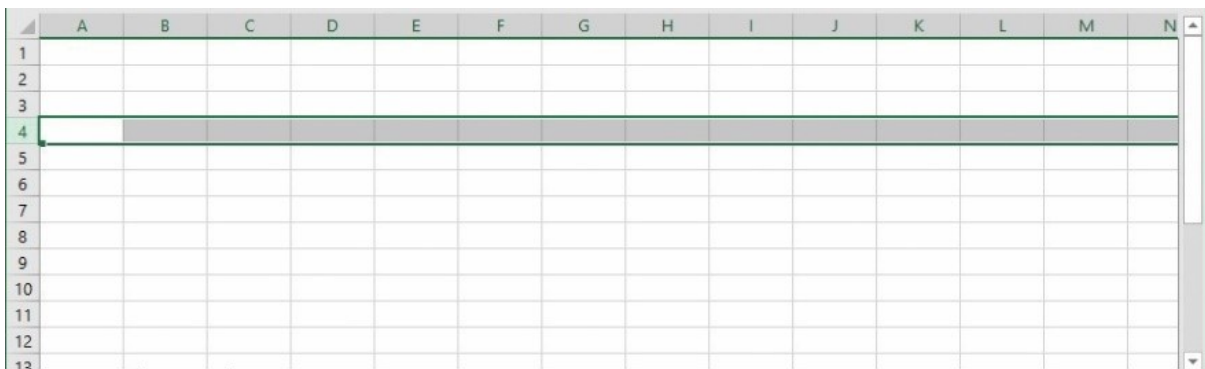
## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Επιλογή μιας στήλης

#### Επιλογή μιας γραμμής

Κάντε κλικ στον αριθμό της γραμμής που θέλετε να επιλέξετε, για παράδειγμα στην παρακάτω εικόνα είναι επιλεγμένη η γραμμή 4.



### Επιλογή μιας γραμμής

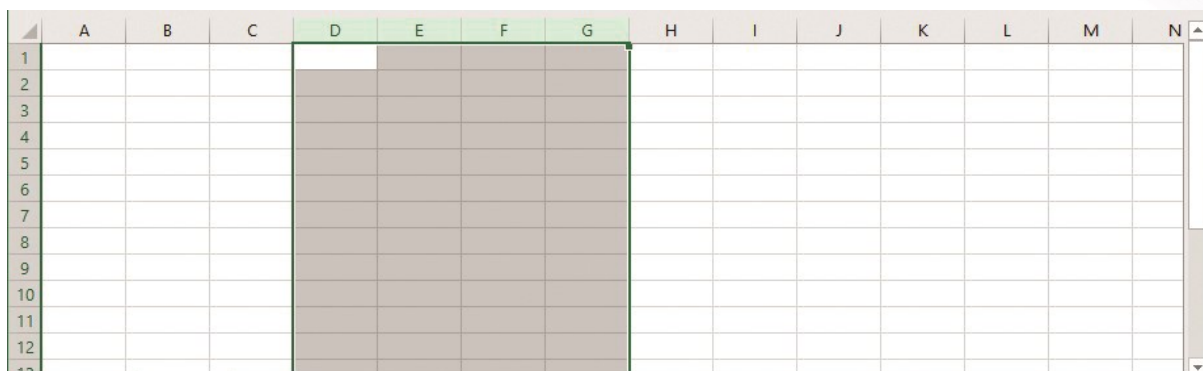
#### Επιλογή μιας περιοχής

**Κελιών:** Κάντε κλικ και σύρετε το δείκτη του ποντικιού καλύπτοντας την περιοχή που θέλετε να επιλέξετε.

**Στηλών:** Κάντε κλικ στο πρώτο γράμμα και στη συνέχεια σύρετε το δείκτη του ποντικιού μέχρι το γράμμα της τελευταίας στήλης που θέλετε να επιλέξετε.

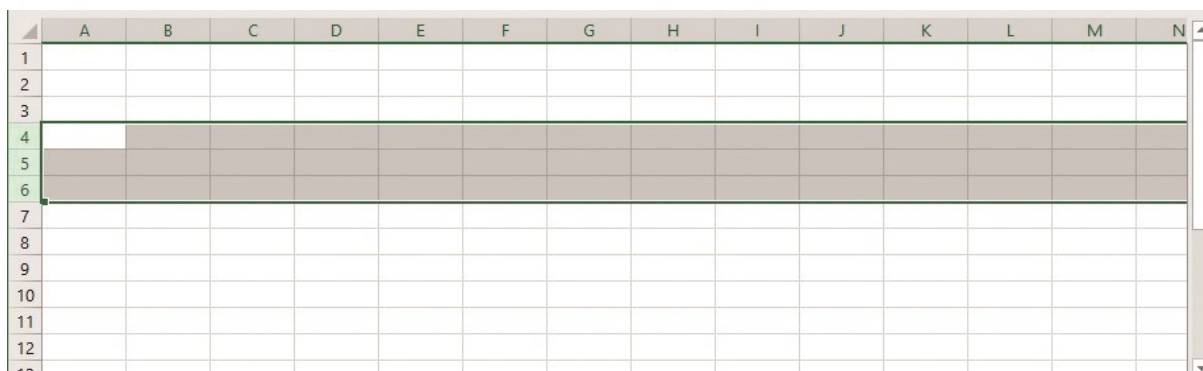
Για παράδειγμα, επιλεγμένες στήλες **D, E, F, G**.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Επιλογή μιας περιοχής στηλών

**Γραμμών:** Κάντε κλικ στον αριθμό της πρώτης γραμμής και στη συνέχεια σύρετε το δείκτη του ποντικιού μέχρι τον αριθμό της τελευταίας γραμμής που θέλετε να επιλέξετε. Για παράδειγμα, επιλεγμένες γραμμές **4, 5, 6**.

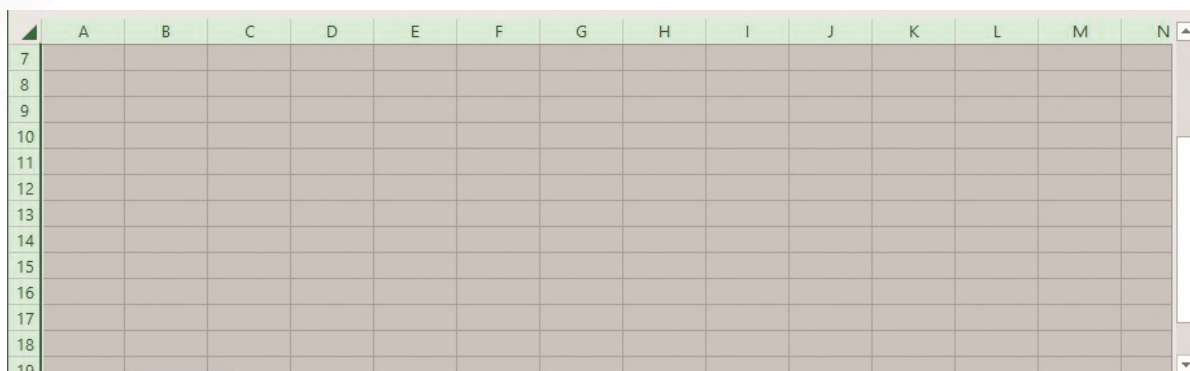


### Επιλογή μιας περιοχής γραμμών

#### Επιλογή όλου του Φύλλου Εργασίας

Για να επιλέξετε όλες τις γραμμές και όλες τις στήλες του Φύλλου Εργασίας, κάντε κλικ στο κουμπί Επιλογή όλων, που βρίσκεται στη συμβολή των επικεφαλίδων γραμμών και στηλών.

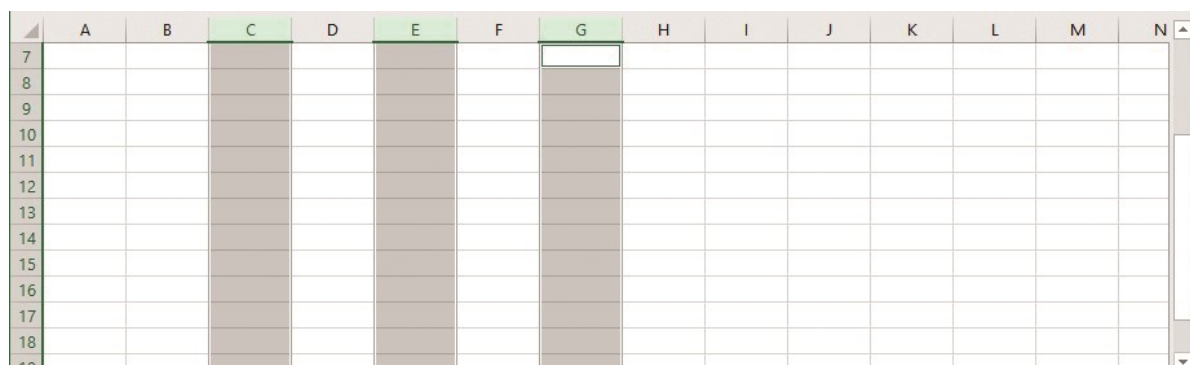
## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Επιλογή όλου του φύλλου εργασίας

#### Επιλογή μεμονωμένων στηλών ή γραμμών

Στην περίπτωση που θέλετε να επιλέξετε περισσότερες από μία γραμμές ή στήλες που δεν είναι γειτονικές, επιλέξτε την πρώτη κάνοντας κλικ πάνω της και στη συνέχεια έχοντας πατημένο το πλήκτρο [Ctrl] κάντε κλικ στις επόμενες. Παράδειγμα επιλεγμένων στηλών **C, E, G**.



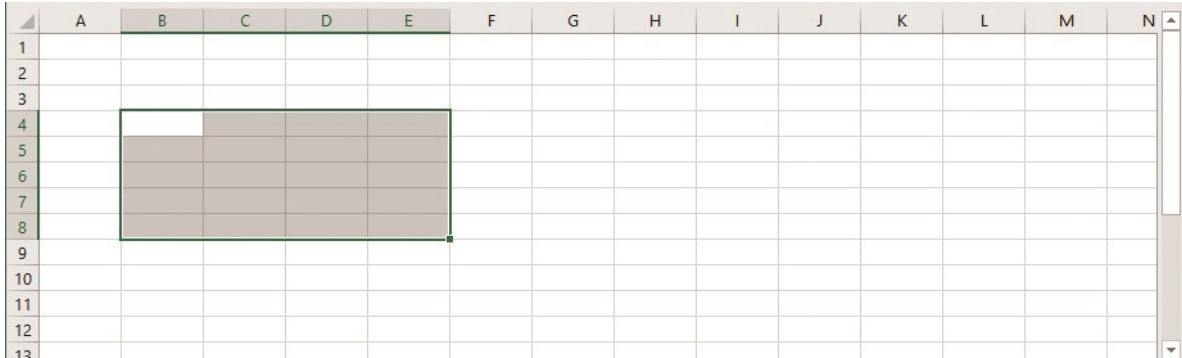
### Επιλογή μεμονωμένων στηλών ή γραμμών

**Περιοχές Κελιών.** Περιοχή Κελιών ονομάζεται το ορθογώνιο παραλληλόγραμμο που περιλαμβάνει ένα σύνολο κελιών.

Για να αναφερθείτε σε αυτή την περιοχή αρκεί να αναφέρετε το **όνομα του Κελιού της πάνω αριστερής και της κάτω δεξιάς γωνίας του ορθογώνιου παραλληλόγραμμου** χωρισμένα με άνω και κάτω τελεία (:)

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Για παράδειγμα, αν θέλετε να αναφερθείτε στην περιοχή της παρακάτω εικόνας, θα πρέπει να αναφερθείτε σε αυτή πληκτρολογώντας **B4:E8**.



### Μετακίνηση στο Φύλλο εργασίας

Για τη μετακίνηση μέσα στο Φύλλο Εργασίας, ώστε να έχετε πρόσβαση σε οποιοδήποτε Κελί ή περιοχή Κελιών, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις γραμμές κύλισης ή να κάνετε χρήση του πληκτρολογίου χρησιμοποιώντας τα βέλη κατευθύνσεων και μια σειρά συντομεύσεων που θα σας διευκολύνουν.

Το πώς μπορείτε να μετακινηθείτε σε ένα Φύλλο Εργασίας με τη χρήση του πληκτρολογίου, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

[→],[←],[↑],[↓]	Μετακίνηση κατά ένα Κελί δεξιά, αριστερά, πάνω, κάτω
[Ctrl] + ([→],[←],[↑],[↓])	Μεταφορά στο δεξιότερο, αριστερότερο, κατώτερο ή ανώτερο Κελί μιας περιοχής
[PgUp]	Μεταφορά μια οθόνη προς τα πάνω
[PgDown]	Μεταφορά μια οθόνη προς τα κάτω
[Home]	Μεταφορά στο αριστερότερο κελί της γραμμής

[Ctrl+Home]	Μεταφορά στο πρώτο κελί του φύλλου εργασίας
[Ctrl]+[End]	Μεταφορά στο τελευταίο κελί του φύλλου εργασίας που περιέχει δεδομένα

### Εισαγωγή δεδομένων στα Κελιά

Για να εισαγάγετε δεδομένα σε ένα κελί, αρκεί να το επιλέξετε, να πληκτρολογήσετε το περιεχόμενό του και να πατήσετε το πλήκτρο **[Enter]** για να ολοκληρωθεί η καταχώριση.

Κατά τη διάρκεια της πληκτρολόγησης, παρατηρήστε ότι τα δεδομένα εμφανίζονται και στη **Γραμμή Τύπων**.

Αν κατά τη διάρκεια της πληκτρολόγησης κάνετε κάποιο λάθος, μπορείτε να πατήσετε το πλήκτρο [Esc] πριν πατήσετε το πλήκτρο [Enter], ώστε να ακυρωθεί η καταχώριση.

**Εισαγωγή Σταθερών και Τύπων.** Οι Σταθερές, όπως λέει και το όνομά τους, είναι δεδομένα που δεν αλλάζουν αλλά μπορούν να λάβουν μέρος σε Συναρτήσεις και Τύπους. Αντίθετα οι Τύποι έχουν τη δυνατότητα να παράγουν δεδομένα που αλλάζουν δυναμικά, ανάλογα με τη συνθήκης ή τη συνάρτηση που χρησιμοποιείτε.

Οι τύποι των **Σταθερών** που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε είναι 3.

<b>Αλφαριθμητικές</b>	Οποιοδήποτε συνδυασμό από γράμματα και αριθμούς
<b>Αριθμητικές</b>	Ψηφία 0 έως 9 και ειδικοί χαρακτήρες +, -, *, (, /, \$, %, ^, e

<b>Ημερομηνία &amp; Ώρα</b>	Ημερομηνίες της μορφής ΗΗ/ΜΜ/ΕΕΕΕ από 1/1/1900 έως 31/12/9999. Η μορφή ημερομηνίας και ώρας μπορεί να αλλάξει από τις Τοπικές Ρυθμίσεις του Πίνακα Ελέγχου
-----------------------------	--

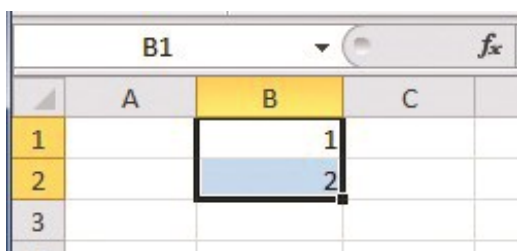
**Τύποι.** Οι Τύποι ξεκινούν πάντα από το χαρακτήρα ίσον (=) και στη συνέχεια τα Κελιά και τα σύμβολα που λαμβάνουν μέρος σε μια πράξη.

Για παράδειγμα **(=A5/C6)** ή **(=25\*13)**.

**Αυτόματη εισαγωγή δεδομένων.** Αυτόματη εισαγωγή δεδομένων είναι η δυνατότητα που παρέχει το Excel, όταν πρέπει να εισαχθεί μια σειρά δεδομένων σε διαδοχικά Κελιά, να πληκτρολογείτε μόνο τα δεδομένα στα δύο πρώτα κελιά και στη συνέχεια τα υπόλοιπα Κελιά μιας συγκεκριμένης περιοχής να καλύπτονται αυτόματα με αντίστοιχα δεδομένα.

Για παράδειγμα, αν θέλετε να βάλετε σε 10 συνεχόμενα Κελιά κάθετα (B1-B10) τους αριθμούς **1-10**:

- Πληκτρολογήστε στο Κελί B1 το ψηφίο 1 και στο κελί B2 το ψηφίο 2.
- Επιλέξτε τα κελιά B1, B2 κάνοντας κλικ στο B1 και σύροντας το ποντίκι μέχρι το B2.

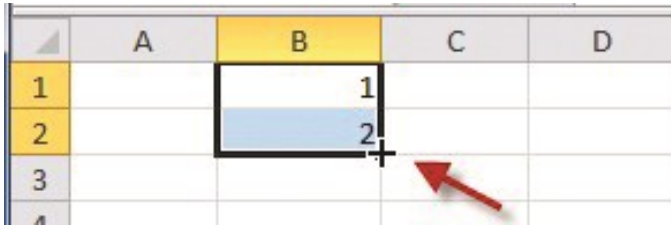


	A	B	C
1		1	
2		2	
3			



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

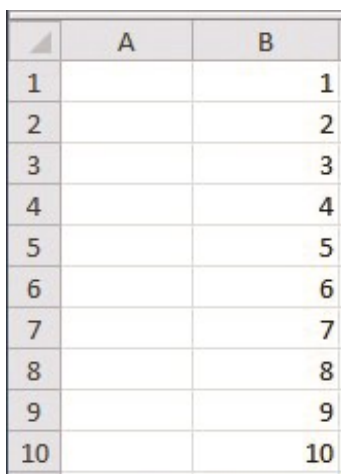
- Μεταφέρετε το δείκτη του ποντικιού στην κάτω δεξιά γωνία του τελευταίου επιλεγμένου κελιού, δηλαδή του B2. Ο δείκτης θα πάρει τη μορφή ενός μαύρου σταυρού.



	A	B	C	D
1		1		
2		2		
3				
4				

- Με κρατημένο το αριστερό κλικ σύρετε προς τα κάτω το δείκτη, μέχρι το Κελί στο οποίο θέλετε να εισαγάγετε αυτόματα τιμές, δηλαδή μέχρι το B10, και στη συνέχεια αφήστε το αριστερό κλικ.

Το αποτέλεσμα θα είναι να γεμίσουν αυτόματα με δεδομένα τα Κελιά από το B3 μέχρι το B10 με τους αριθμούς 3-10.



	A	B
1		1
2		2
3		3
4		4
5		5
6		6
7		7
8		8
9		9
10		10

Η ίδια διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για λέξεις ή αριθμούς που ακολουθούν μια λογική σειρά, δηλαδή αν γράψετε στα 2 πρώτα Κελιά Κείμενο1 και Κείμενο2 και ακολουθήσετε την παραπάνω διαδικασία, στα υπόλοιπα Κελιά θα κρατηθεί το κείμενο και θα αυξάνεται ο αριθμός Κείμενο3 κτλ.

Από την τιμή του δεύτερου Κελιού εξαρτάται και το βήμα αύξησης της αρίθμησης στα επόμενα κελιά.

### Εισαγωγή Γραμμών και Στηλών

Πολλές φορές, σε ήδη καταχωρισμένα δεδομένα, στα Κελιά ενός Φύλλου Εργασίας, χρειάζεται να εισαγάγετε κάποιες επιπλέον γραμμές ή στήλες.

Στην περίπτωση αυτή το Excel 2016 δημιουργεί μία νέα γραμμή ή στήλη μεταφέροντας τις υπάρχουσες γραμμές μία θέση πιο κάτω και τις υπάρχουσες στήλες μία θέση πιο δεξιά.

### Εισαγωγή Γραμμής

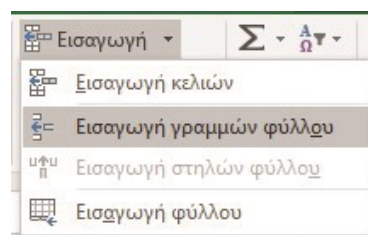
Για να εισαγάγετε μία νέα γραμμή μεταξύ των γραμμών 2 και 3 στο παρακάτω Φύλλο Εργασίας:

- Επιλέξτε την κάτω γραμμή μεταξύ των 2 που θέλετε να παρεμβληθεί η νέα, δηλαδή τη γραμμή 3.

	A	B	C	D	E
1	1 Μπαρτσελόνα				
2	2 Ρεάλ				
3	3 Μπάγερν				
4	4 Τσέλσι				
5	5 Πόρτο				
6					

- Κάντε κλικ στο βελάκι του κουμπιού Εισαγωγή της ομάδας Κελιά, που βρίσκεται στην καρτέλα Κεντρική.
- Επιλέξτε την εντολή Εισαγωγή γραμμών φύλλου.

	A	B	C	D
1	1 Μπαρτσελόνα			
2	2 Ρεάλ			
3	3 Μπάγερν			
4	4 Τσέλσι			
5	5 Πόρτο			
6				



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Το αποτέλεσμα είναι να εισαχθεί μία νέα γραμμή ανάμεσα στις γραμμές 2 και 3 και οι γραμμές κάτω από την 3 να μεταφερθούν μία θέση πιο κάτω.

	A	B	C	D	E
1	1	Μπαρτσελόνα			
2	2	Ρεάλ			
3					
4	3	Μπάγερν			
5	4	Τσέλσι			
6	5	Πόρτο			

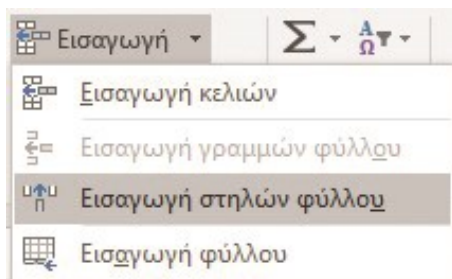
### Εισαγωγή Στήλης

Για να εισαγάγετε μια νέα στήλη στο Φύλλο Εργασίας ανάμεσα στη στήλη **A** και **B**:

- Επιλέξτε τη δεξιότερη στήλη ανάμεσα σε αυτές που θέλετε να παρεμβληθεί η νέα, δηλαδή τη B.

	A	B	C	D
1	1	Μπαρτσελόνα		
2	2	Ρεάλ		
3	3	Μπάγερν		
4	4	Τσέλσι		
5	5	Πόρτο		

- Κάντε κλικ στο βελάκι του κουμπιού Εισαγωγή της ομάδας Κελιά, που βρίσκεται στην καρτέλα Κεντρική.
- Επιλέξτε την εντολή Εισαγωγή στηλών φύλλου.



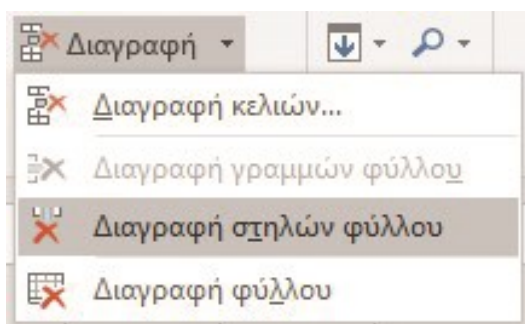
Το αποτέλεσμα είναι να εισαχθεί μια νέα στήλη ανάμεσα στις Α και Β και όλες οι στήλες από τη Β και μετά να μεταφερθούν μια θέση πιο δεξιά.

### Διαγραφή και απαλοιφή Γραμμών ή Στηλών

- Διαγραφή γραμμών ή στηλών ονομάζεται η οριστική απομάκρυνση επιλεγμένων γραμμών ή στηλών με συνέπεια τα δεδομένα των γειτονικών γραμμών και στηλών να μεταφέρονται τόσες θέσεις ώστε να καλυφθεί το κενό αυτών που διαγράφησαν.
- Απαλοιφή περιεχομένων γραμμών ή στηλών είναι διαγραφή των περιεχομένων των επιλεγμένων γραμμών ή στηλών, χωρίς να διαγράφονται οι γραμμές ή οι στήλες.

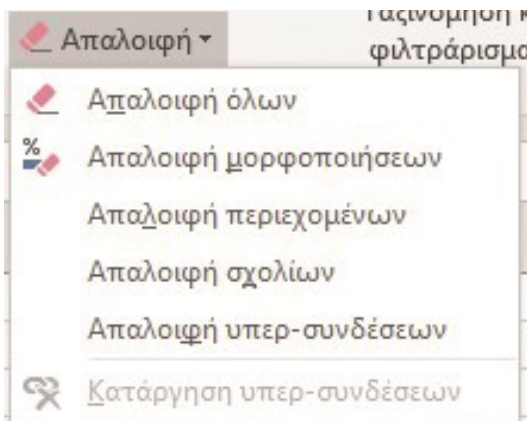
Για να διαγράψετε μια γραμμή ή μια στήλη:

1. Επιλέξτε τη γραμμή ή τη στήλη που θέλετε να διαγράψετε κάνοντας κλικ πάνω στον αριθμό της γραμμής ή στο γράμμα της στήλης αντίστοιχα.
2. Πατήστε το βελάκι του κουμπιού **Διαγραφή** της ομάδας **Κελιά**, που βρίσκεται στην καρτέλα **Κεντρική**.
3. Κάντε κλικ στην εντολή **Διαγραφή γραμμών φύλλου** ή **Διαγραφή στηλών φύλλου** αντίστοιχα.



Για να κάνετε απαλοιφή περιεχομένων γραμμών ή στηλών:

1. Επιλέξτε τις γραμμές ή τις στήλες που θέλετε να σβήσετε το περιεχόμενό τους και στη συνέχεια πατήστε το πλήκτρο **[Delete]**.
2. Για περισσότερες επιλογές μπορείτε αντί για το πλήκτρο **[Delete]** να πατήσετε το βελάκι δίπλα από το κουμπί **Απαλοιφή** της ομάδας **Επεξεργασία**, που βρίσκεται στην καρτέλα **Κεντρική**, ώστε να εμφανιστεί το μενού του.



Εδώ οι διαθέσιμες επιλογές είναι:

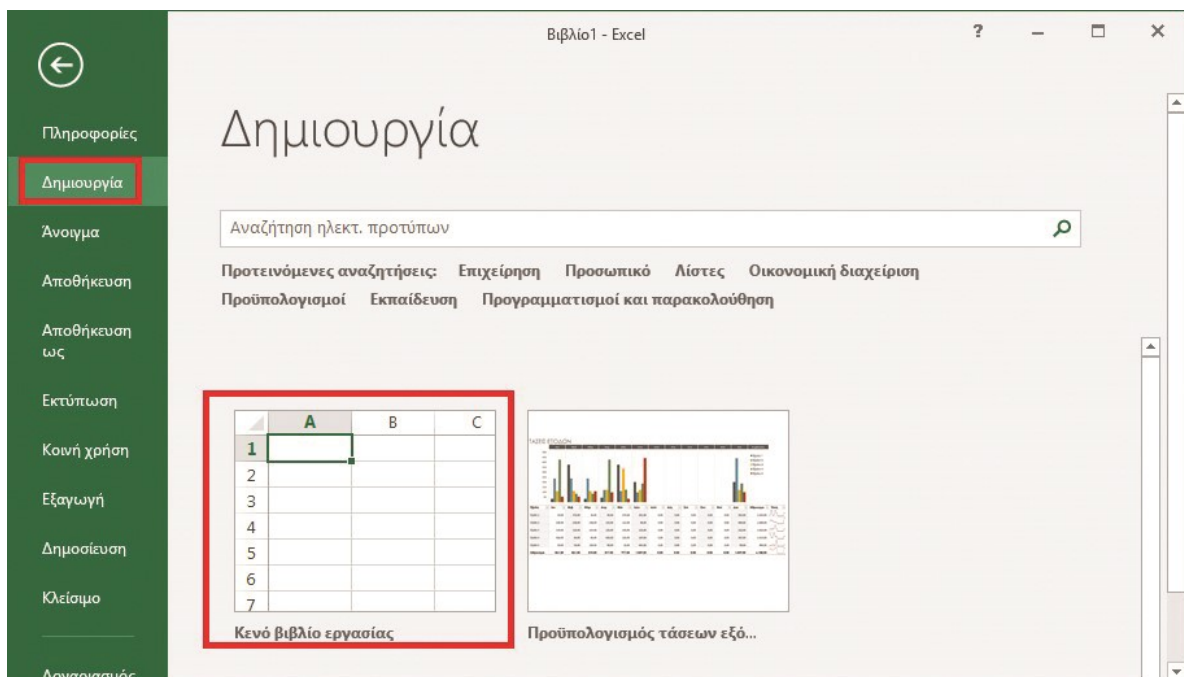
- **Απαλοιφή όλων:** Απαλοιφή όλων των περιεχομένων.
- **Απαλοιφή μορφοποιήσεων:** Ακυρώνονται όλες οι μορφοποιήσεις χωρίς να διαγραφούν τα δεδομένα.
- **Απαλοιφή περιεχομένων:** Διαγράφονται τα δεδομένα και οι μορφοποιήσεις παραμένουν.
- **Απαλοιφή σχολίων:** Διαγράφονται τα υπάρχοντα σχόλια
- **Απαλοιφή υπερσυνδέσεων:** Διαγράφονται οι υπερσυνδέσεις των επιλεγμένων κελιών, όχι όμως οι μορφοποιήσεις.



### Δημιουργία νέου βιβλίου εργασίας

Για να δημιουργήσετε ένα νέο, κενό βιβλίο εργασίας:

1. Κάντε κλικ στην καρτέλα Αρχείο.
2. Κάντε κλικ στο κουμπί Δημιουργία.
3. Στην περιοχή Διαθέσιμα Πρότυπα, κάντε διπλό κλικ στην επιλογή Κενό βιβλίο εργασίας.



### Δημιουργία νέου βιβλίου εργασίας

**Συντόμευση πληκτρολογίου:** Για να δημιουργήσετε γρήγορα ένα νέο, κενό βιβλίο εργασίας, μπορείτε επίσης να πιάσετε τα πλήκτρα **CTRL+N**.

Δημιουργία νέου Βιβλίου εργασίας με βάση ένα υπάρχον Βιβλίο εργασίας

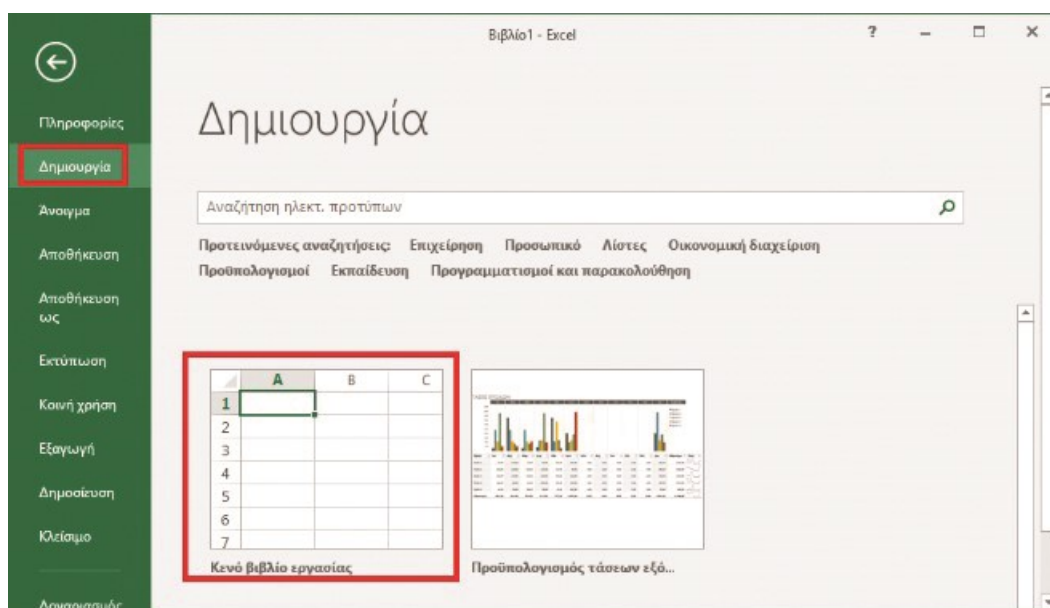
1. Κάντε κλικ στην καρτέλα Αρχείο.
2. Κάντε κλικ στο κουμπί Δημιουργία.



3. Στην περιοχή Πρότυπα, κάντε κλικ στην εντολή Δημιουργία από υπάρχον.
4. Στο παράθυρο διαλόγου Νέο από υπάρχον βιβλίο εργασίας, κάντε περιήγηση στο δίσκο, το φάκελο ή την τοποθεσία του Internet που περιέχει το βιβλίο εργασίας που θέλετε να ανοίξετε.
5. Κάντε κλικ στο βιβλίο εργασίας και, στη συνέχεια, κάντε κλικ στην εντολή Δημιουργία νέου.

### Δημιουργία νέου Βιβλίου εργασίας με βάση ένα πρότυπο

1. Κάντε κλικ στην καρτέλα Αρχείο.
2. Κάντε κλικ στο κουμπί Δημιουργία.
3. Επιλέξτε ένα από τα Πρότυπα.



### Δείγματα Προτύπων

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ:** Η καρτέλα Προσωπικά Πρότυπα παραθέτει λίστα με όλα τα Πρότυπα που έχετε δημιουργήσει. Εάν δεν εμφανίζεται το Πρότυπο που θέλετε να χρησιμοποιήσετε, βεβαιωθείτε ότι βρίσκεται στον σωστό φάκελο.

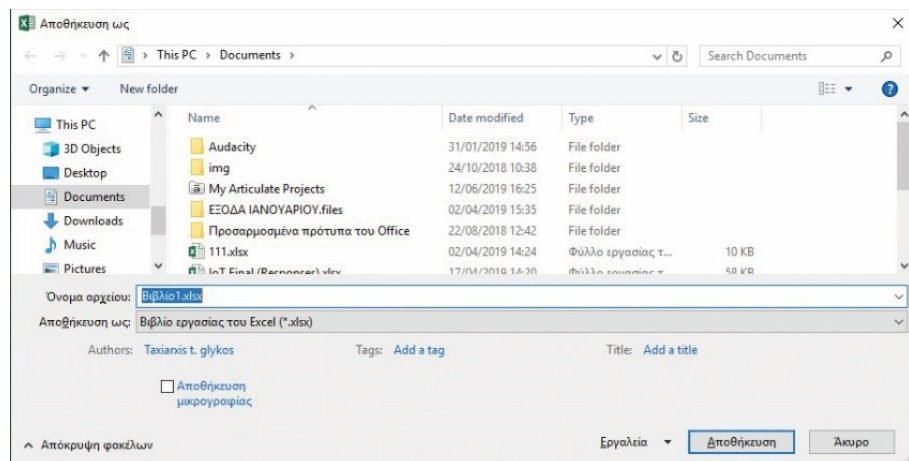
## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Για να αποκτήσετε περισσότερα Πρότυπα βιβλίου εργασίας, μπορείτε να λάβετε τα πρότυπα από το Office.com. Στο παράθυρο διαλόγου Διαθέσιμα πρότυπα, στην περιοχή Πρότυπα του Office.com, επιλέξτε μια συγκεκριμένη κατηγορία προτύπων και, στη συνέχεια, κάντε διπλό κλικ στο πρότυπο που θέλετε να λάβετε.

### Αποθήκευση Βιβλίου Εργασίας

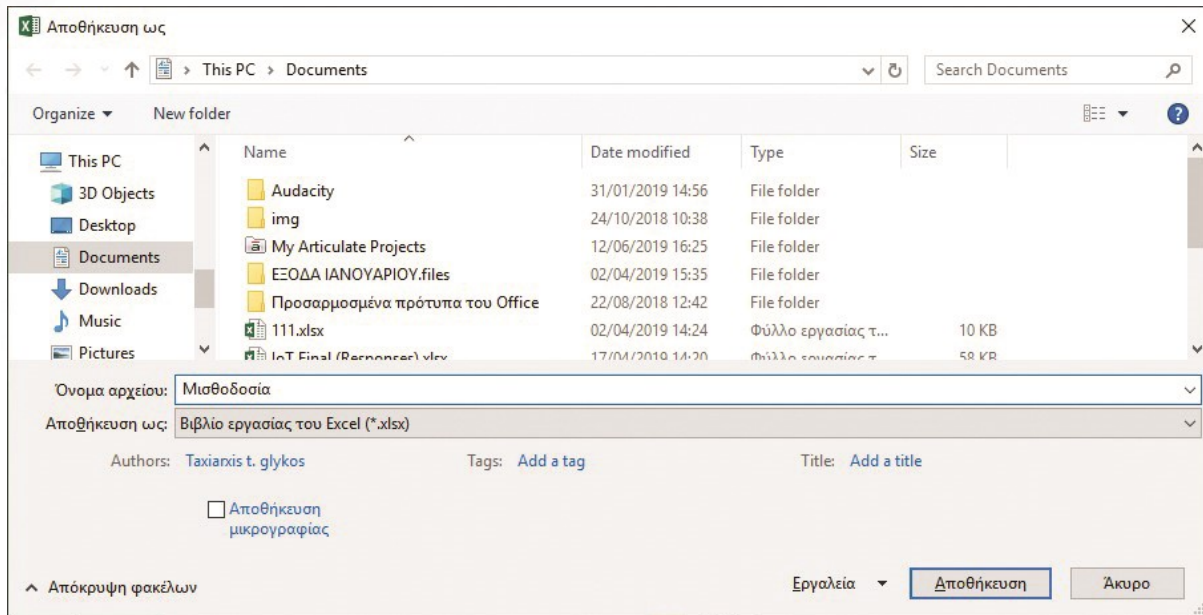
Ολοκληρώνοντας αποθηκεύστε το Βιβλίο εργασίας σας με όνομα **Μισθοδοσία** ακολουθώντας τη διαδικασία αποθήκευσης:

1. Κάντε κλικ στην καρτέλα Αρχείο.
2. Επιλέξτε την εντολή Αποθήκευση.
3. Στο παράθυρο διαλόγου Αποθήκευση ως που θα εμφανιστεί, επιλέξτε το φάκελο στον οποίο θέλετε να αποθηκευτεί το Βιβλίο εργασίας.



### Αποθήκευση Βιβλίου εργασίας

4. Στο Όνομα αρχείου πληκτρολογήστε **Μισθοδοσία** και πατήστε το πλήκτρο **Αποθήκευση**.



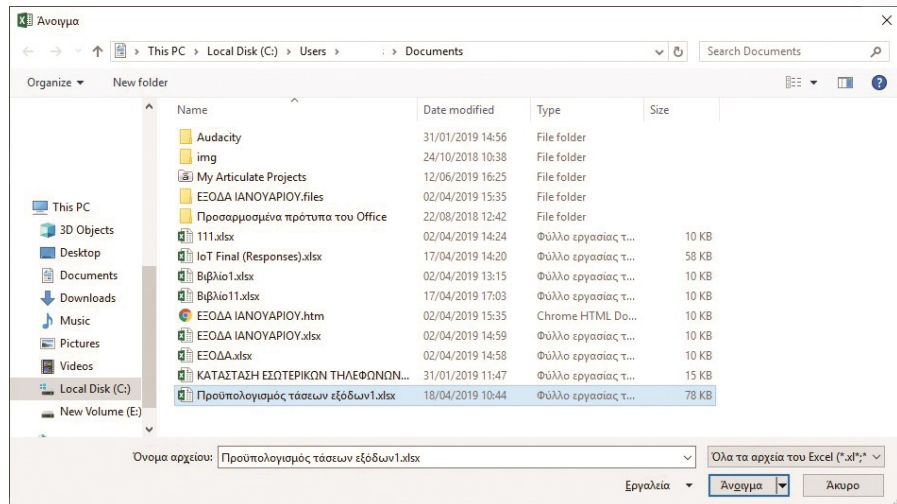
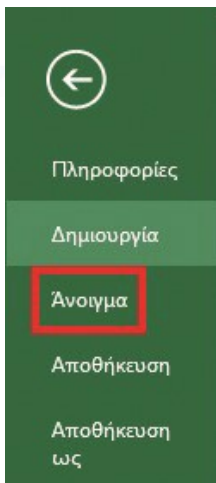
Η διαδικασία της πρώτης Αποθήκευσης είναι σωστό να γίνεται αμέσως μετά τη δημιουργία του Βιβλίου Εργασίας και ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αποθηκεύετε τις αλλαγές που κάνετε στο Βιβλίο εργασίας έτσι ώστε να έχετε πάντα αποθηκευμένη την πιο πρόσφατη έκδοση του Βιβλίου εργασίας σας.

### Άνοιγμα Βιβλίου εργασίας

Μπορείτε να ανοίξετε ένα αποθηκευμένο Βιβλίο εργασίας ακολουθώντας την παρακάτω διαδικασία:

1. Κάντε κλικ στην καρτέλα Αρχείο.
2. Επιλέξτε την εντολή Άνοιγμα. Στο παράθυρο διαλόγου Άνοιγμα που θα εμφανιστεί, επιλέξτε το Βιβλίο εργασίας που θέλετε να ανοίξετε.
3. Επιλέξτε το επιθυμητό αρχείο και πατήστε το κουμπί **Άνοιγμα**.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

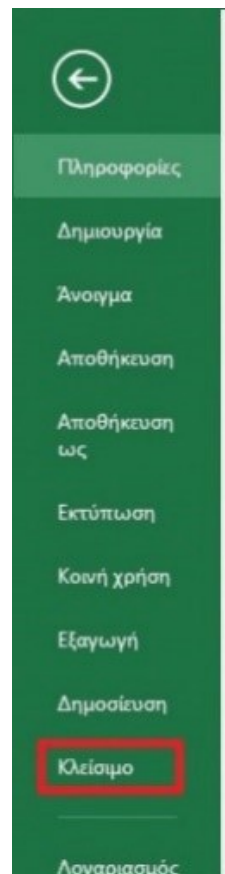


### Άνοιγμα Βιβλίου Εργασίας

#### Κλείσιμο Βιβλίου εργασίας

Για να κλείσετε ένα ανοιχτό Βιβλίο εργασίας:

1. Κάντε κλικ στην καρτέλα Αρχείο.
2. Επιλέξτε από το μενού την εντολή Κλείσιμο. Αν στο Βιβλίο εργασίας σας έχετε αποθηκεύσει τις τελευταίες αλλαγές που κάνατε, το Βιβλίο εργασίας θα κλείσει.
3. Εδώ σας δίνονται 3 επιλογές πατώντας τα αντίστοιχα κουμπιά: α) **Αποθήκευση** αλλαγών και κλείσιμο του Βιβλίου εργασίας. β) Κλείσιμο του Βιβλίου εργασίας **Χωρίς αποθήκευση** των αλλαγών. γ) **Άκυρο**, επιστροφή στο Βιβλίο εργασίας και να μην κλείσει.

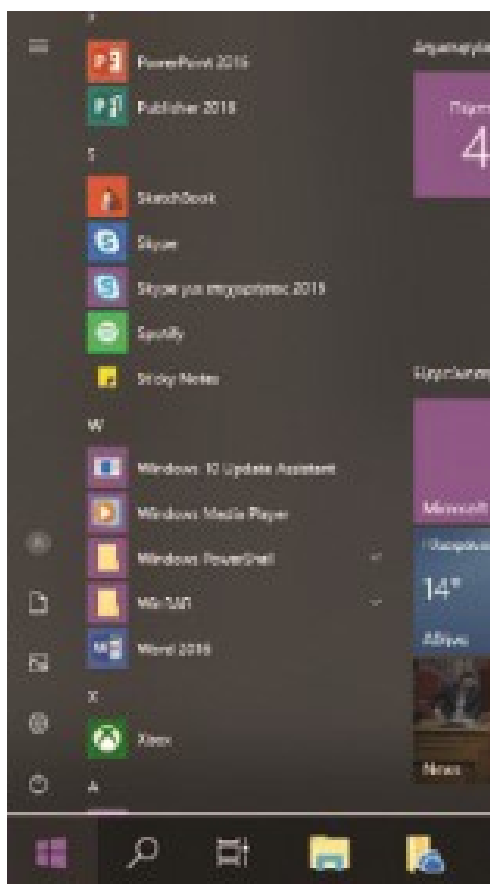


### 13.3 Παρουσιάσεις

#### 13.3.1 Γνωριμία με το Microsoft PowerPoint

##### Εκκίνηση του PowerPoint

Για να εκκινήσετε την εφαρμογή PowerPoint επιλέγετε με το ποντίκι το πλήκτρο της Έναρξης κάτω αριστερά στην οθόνη σας και κατόπιν την εφαρμογή PowerPoint 2016.



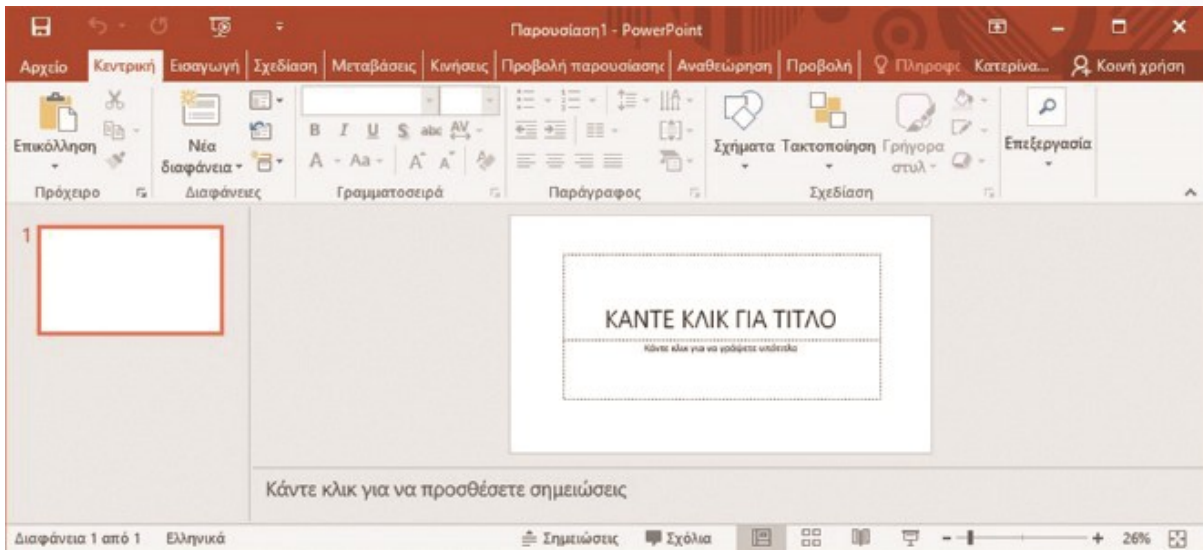
##### Εκκίνηση του PowerPoint

##### Γνωριμία με το περιβάλλον εργασίας

Μόλις ανοίξετε για πρώτη φορά την εφαρμογή PowerPoint, θα αντικρίσετε την παρακάτω οθόνη.



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

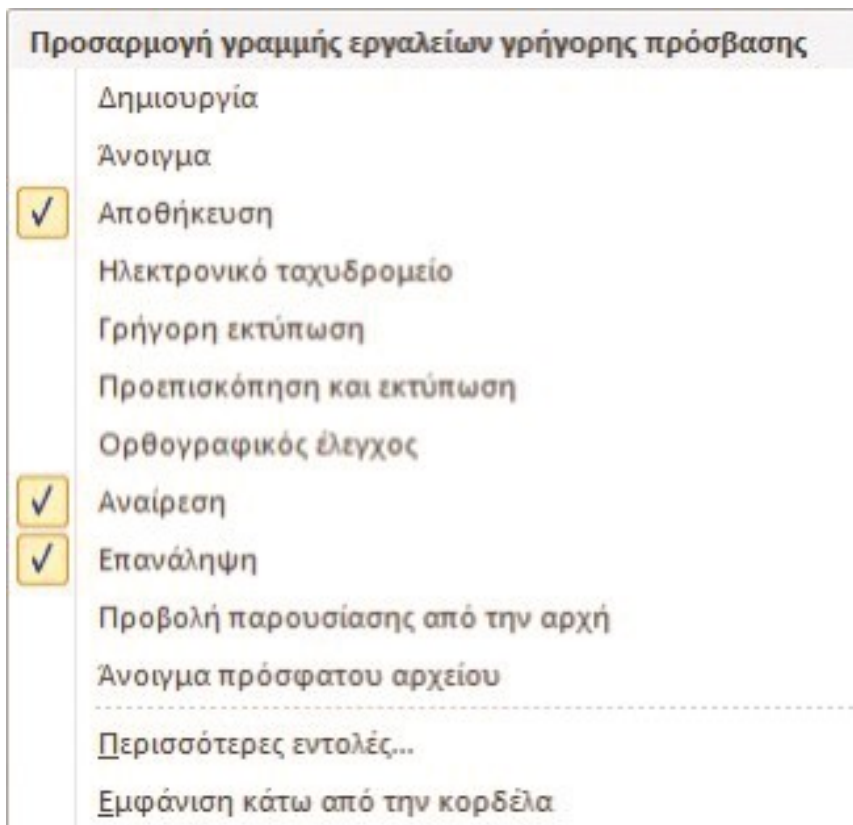


### Αρχική οθόνη εφαρμογής PowerPoint

#### Γραμμή τίτλων

Στο ανώτερο μέρος του παραθύρου της εφαρμογής βρίσκεται η γραμμή τίτλου. Εκεί θα δείτε το όνομα του αρχείου σας και δίπλα το όνομα της εφαρμογής (PowerPoint). Εάν δεν έχει αποθηκευτεί ακόμη το αρχείο, τότε δεν θα του έχει αποδοθεί όνομα, οπότε θα φαίνεται με το προκαθορισμένο όνομα που δίνει το PowerPoint σε κάθε νέο αρχείο, Παρουσίαση1. Δεξιά βρίσκονται τα χειριστήρια για την Ελαχιστοποίηση, Μεγιστοποίηση-Επαναφορά και Κλείσιμο του παραθύρου της εφαρμογής, ενώ αριστερά βρίσκεται η Γραμμή Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης. Με κλικ στο κουμπί προσαρμογής της Γραμμής Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης μπορείτε να ρυθμίσετε τις επιλογές που θέλετε να έχετε άμεσα προσβάσιμες, με προεπιλεγμένες τις «Αποθήκευση», «Αναίρεση» και «Επανάληψη».





### Προσαρμογή Γραμμής Εργαλείων Γρήγορης Πρόσβασης

#### Κορδέλα Επιλογών

Η Κορδέλα Επιλογών περιλαμβάνει τις καρτέλες με τα μενού επιλογών του PowerPoint. Κάθε καρτέλα ανοίγει μία διαφορετική γραμμή ομάδων εργαλείων και είναι οργανωμένες με βάση τη λειτουργία τους. Για παράδειγμα, στην καρτέλα Εισαγωγή θα βρείτε ό,τι έχει να κάνει με την Εισαγωγή ενός αντικειμένου στην εφαρμογή (πίνακα, γραφήματος, εικόνας, ήχου κτλ.). Στα δεξιά της Κορδέλας υπάρχει το κουμπί Βοήθειας που παρέχει βοήθεια για τη λειτουργία του PowerPoint.

#### Διαφάνεια

Καταλαμβάνει τον κυρίως χώρο του παραθύρου εμφανίζοντας τη διαφάνεια πάνω στην οποία εργάζεστε.

### Σύνοψη Διαφανειών

Βρίσκεται στα αριστερά στο μέσον της οθόνης και εκεί μπορείτε να δείτε τη σύνοψη όλων των διαφανειών σας και να περιηγηθείτε γρήγορα σε αυτές.

### Σημειώσεις

Στον χώρο αυτό μπορείτε να εισαγάγετε σημειώσεις σχετικές με τη διαφάνεια είτε για δική σας υπενθύμιση είτε για να διανεμηθούν στο κοινό.

### Γραμμή κατάστασης

Στη γραμμή κατάστασης μπορείτε να δείτε πληροφορίες, όπως τον αριθμό της τρέχουσας διαφάνειας ή τη γλώσσα εισαγωγής κειμένου στη θέση που βρίσκεται ο δρομέας. Μπορείτε να επιλέξετε άμεσα τη μορφή προβολής των διαφανειών καθώς και το μέγεθος εστίασης (%) στην τρέχουσα διαφάνεια από το ροοστάτη στα δεξιά. Με δεξί κλικ στη γραμμή κατάστασης μπορείτε να απενεργοποιήσετε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες.

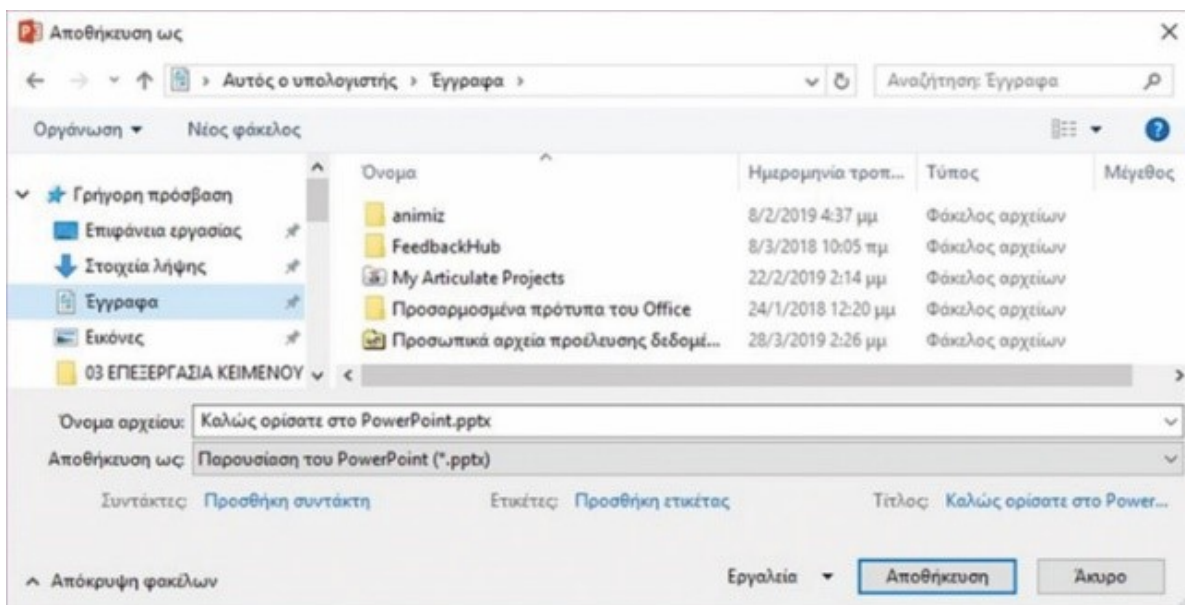
Προσαρμογή γραμμής κατάστασης	
✓ Προβολή ένδειξης	Διαφάνεια 1 από 1
Θέμα	"Θέμα του Office"
✓ Ορθογραφικός έλεγχος	
✓ Γλώσσα	Ελληνικά
✓ Υπογραφές	Απενεργοποιημένο
✓ Πολιτική διαχείρισης πληροφοριών	Απενεργοποιημένο
✓ Δικαιώματα	Απενεργοποιημένο
✓ Κατάσταση αποστολής	
✓ Υπάρχουν διαθέσιμες ενημερώσεις για το έγγραφο	Όχι
✓ Σημειώσεις	
✓ Σχόλια	
✓ Προβολή συντομεύσεων	
✓ Ρυθμιστικό ζουμ	
✓ Μέγεθος	69%
✓ Προσαρμογή με ζουμ	

### Προσαρμογή γραμμής κατάστασης

### 13.3.2 Η Καρτέλα Αρχείο

#### Αποθήκευση Παρουσίασης

Η πρώτη κίνηση που πρέπει να κάνετε μόλις δημιουργήσετε την πρώτη σας διαφάνεια, έστω και με ελάχιστες διαφάνειες, είναι να αποθηκεύσετε την Παρουσίασή σας ώστε να την έχετε διαθέσιμη για περαιτέρω επεξεργασία κάποια άλλη φορά ή για να την προβάλετε.



#### Προσαρμογή γραμμής κατάστασης

Στη γραμμή εργαλείων γρήγορης πρόσβασης υπάρχει ένα εικονίδιο δισκέτας. Κάνοντας κλικ στο εικονίδιο αυτό θα αποθηκευτεί η Παρουσίαση αυτόματα με την ονομασία που έχει ήδη (αν έχει αποθηκευτεί ξανά).



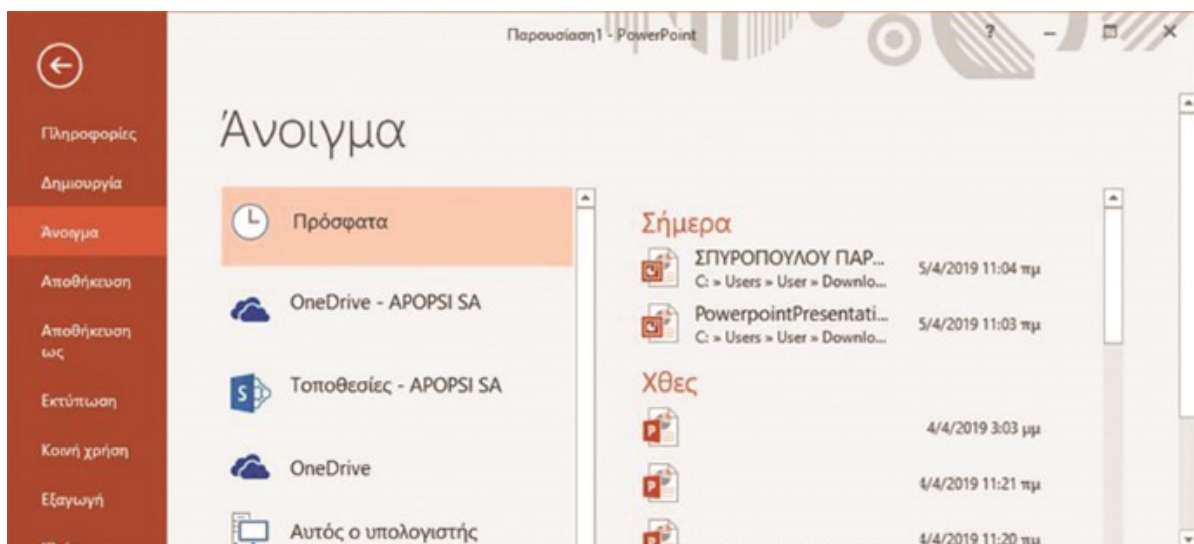
Σε άλλη περίπτωση θα εμφανιστεί το πλαίσιο διαλόγου Αποθήκευσης Αρχείου που θα σας προτρέπει να δώσετε ένα

όνομα στην Παρουσίασή σας και να επιλέξετε το φάκελο που θα την αποθηκεύσετε.

Το εξορισμού όνομα που δίνει το PowerPoint είναι Παρουσίαση1.rptx. Αυτός είναι ο εξορισμού τύπος αρχείου που αποθηκεύει το PowerPoint. Μπορείτε επίσης να αποθηκεύσετε την Παρουσίαση με τον συνδυασμό πλήκτρων **[Ctrl + S]**. Αν έχει ήδη όνομα η Παρουσίαση θα την αποθηκεύσει αυτόματα με το όνομά της, αλλιώς θα εμφανίσει το πλαίσιο διαλόγου Αποθήκευση ως. Στην καρτέλα Αρχείο υπάρχουν επίσης οι επιλογές **Αποθήκευση** και **Αποθήκευση ως**.

### Άνοιγμα Παρουσίασης

Με ανοιχτή την εφαρμογή PowerPoint, από την καρτέλα «Αρχείο» επιλέγετε Άνοιγμα και την Παρουσίασή σας από τον φάκελο που είναι αποθηκευμένη. Μπορείτε επίσης να ανοίξετε μία υπάρχουσα Παρουσίαση με το συνδυασμό πλήκτρων **[Ctrl + O]**.

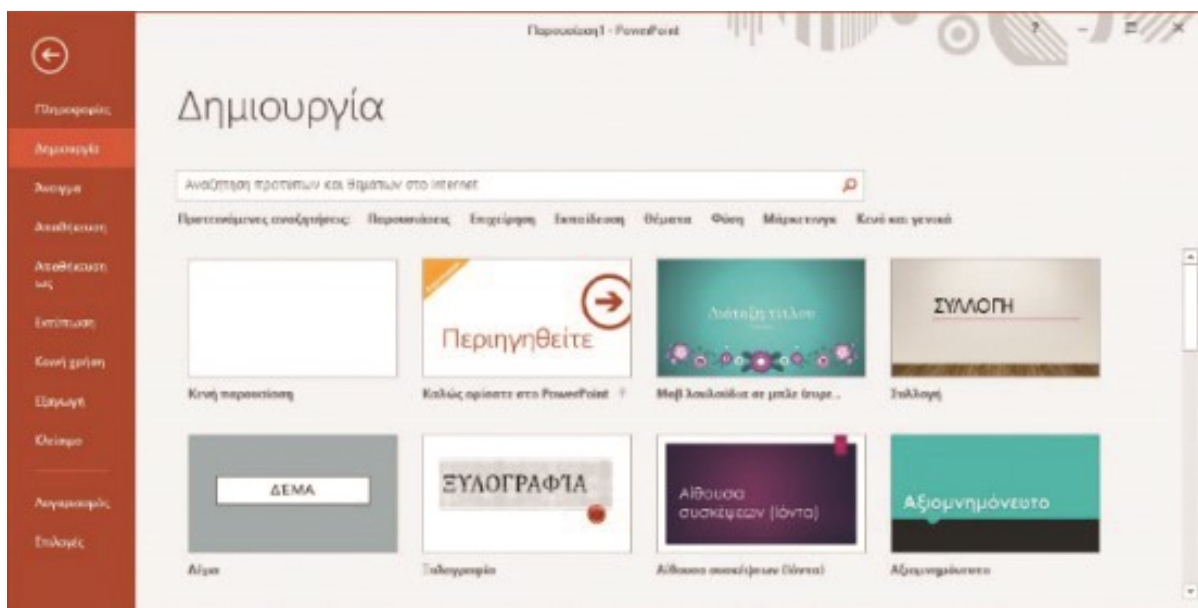


### Προσαρμογή γραμμής κατάστασης

Μπορείτε επίσης από τον Υπολογιστή μου και τη Διαχείριση Αρχείων να εντοπίσετε την αποθηκευμένη Παρουσίαση στο Σκληρό Δίσκο σας και με διπλό κλικ επάνω στο όνομά της να την ανοίξετε στο PowerPoint για επεξεργασία.

### Δημιουργία Παρουσίασης

Στην επιλογή Δημιουργία μπορείτε να δημιουργήσετε μία νέα Παρουσίαση.



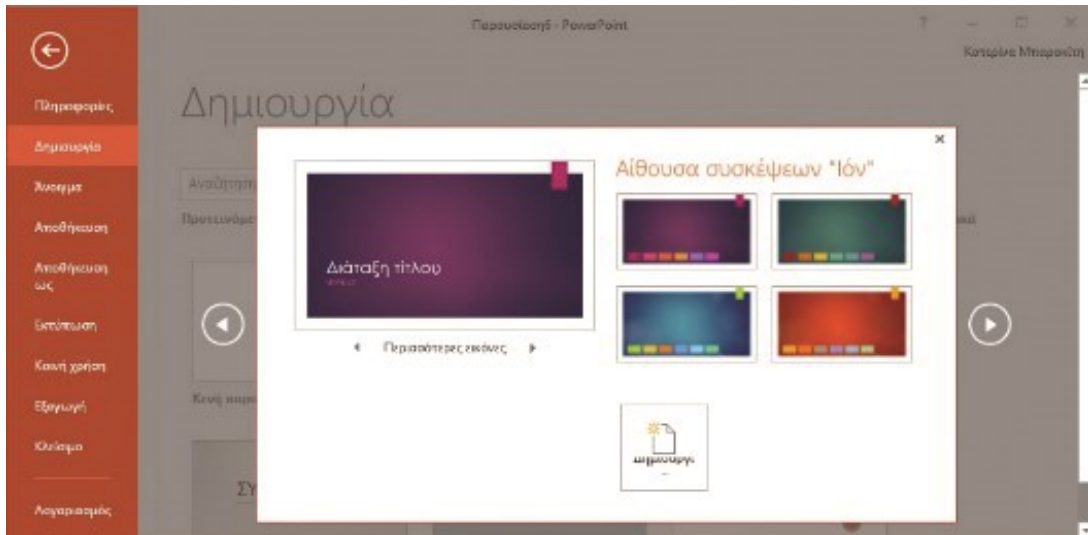
### Επιλογή προτύπου Παρουσίασης

Η πιο συνηθισμένη επιλογή εδώ είναι η Δημιουργία Κενής Παρουσίασης. Θα προβληθεί μία νέα Παρουσίαση με κενή διαφάνεια χωρίς καμία μορφοποίηση. Μπορείτε όμως να δημιουργήσετε μία παρουσίαση με βάση κάποιο από τα ήδη υπάρχοντα πρότυπα. Τα πρότυπα είναι έτοιμες Παρουσιάσεις με κάποιο θέμα όπως «Καλώς ορίσατε στο PowerPoint», «Συλλογή» κτλ. Αν κάποιο από τα πρότυπα αυτά ταιριάζει με τη δική σας Παρουσίαση, μπορείτε να πάρετε το έτοιμο πρότυπο που σας δίνει το PowerPoint, να κρατήσετε τη δομή, να το επεξεργαστείτε



## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

και να αλλάξετε τα στοιχεία που θέλετε για να το προσαρμόσετε στην Παρουσίασή σας.



### Επιλογή θέματος Παρουσίασης

Επιλέγοντας θέματα από το μενού Δημιουργία μπορείτε να προβάλετε μία νέα κενή Παρουσίαση με βάση ένα θέμα της αρεσκείας σας.

### Εκτύπωση Παρουσίασης

Η επιλογή Εκτύπωση σας οδηγεί στις επιλογές εκτύπωσης της Παρουσίασής σας.



### Επιλογές εκτύπωσης Παρουσίασης

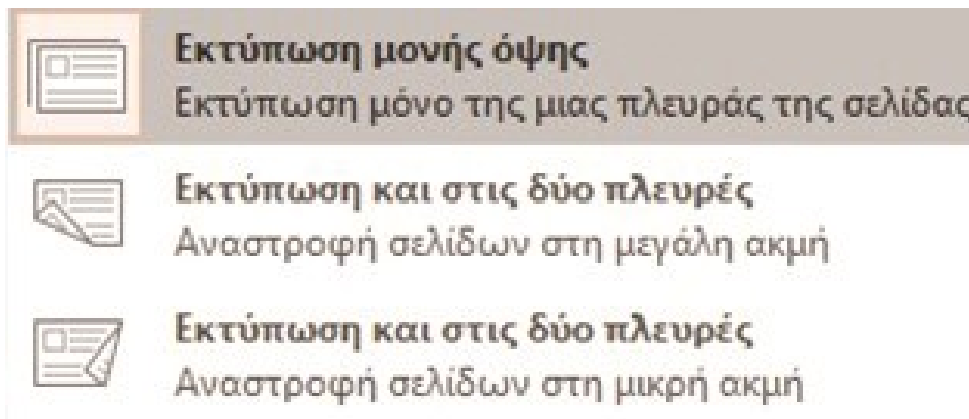




### Επιλογές διαφανειών για την εκτύπωση της Παρουσίασης

Επίσης, μπορείτε να επιλέξετε αν θα τυπώσετε μόνο τις διαφάνειες, διαφάνειες και σημειώσεις μαζί ή τη διάρθρωση των διαφανειών.

Οι τελευταίες διαθέσιμες ρυθμίσεις σας δίνουν τη δυνατότητα να επιλέξετε αν θα γίνει εκτύπωση μονής ή διπλής όψης, αν θα συρραφούν τα πολλαπλά αντίγραφα μεταξύ τους και αν θα τυπωθούν έγχρωμες ή ασπρόμαυρες οι διαφάνειες.

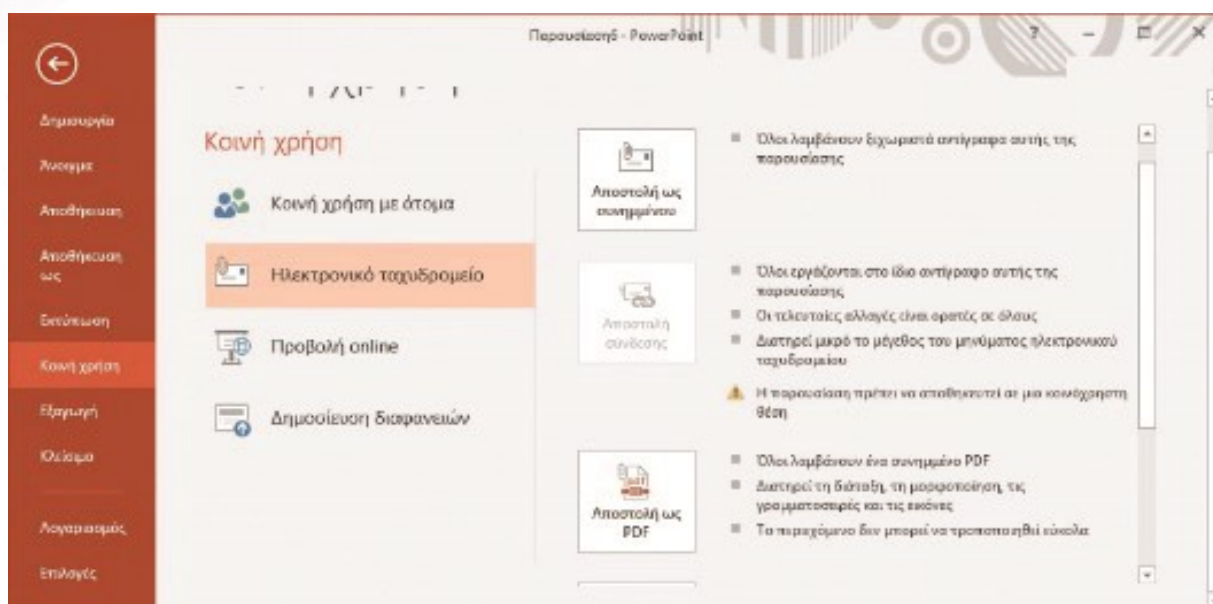


### Επιλογές διαφανειών για την εκτύπωση της Παρουσίασης

#### Κοινή Χρήση Παρουσίασης

Η Κοινή Χρήση σας βοηθάει να αποστείλετε την Παρουσίαση απευθείας με email, να την αποθηκεύσετε στο Cloud, να δημιουργήσετε ένα PDF από την Παρουσίαση ή ακόμη και να την προβάλετε online.

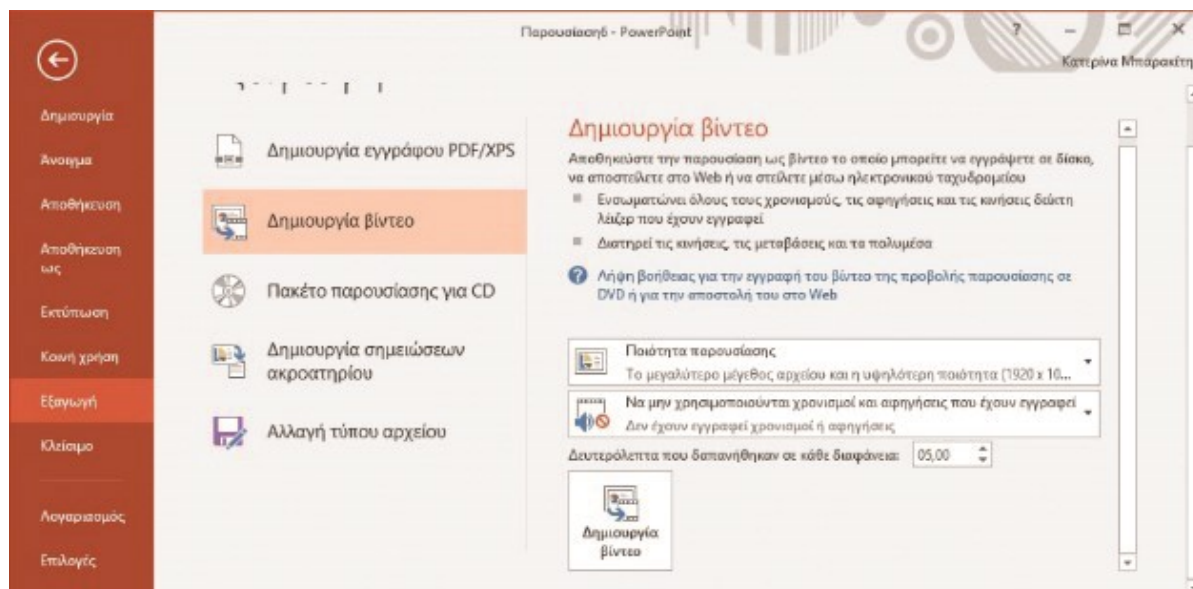
## Εμπόριο και Εξωστρέφεια



### Επιλογές Κοινής Χρήσης

## Εξαγωγή Παρουσίασης

Η Εξαγωγή σας βοηθάει να αλλάξετε τύπο αρχείου, να δημιουργήσετε Πακέτο Παρουσίασης σε CD καθώς και να δημιουργήσετε ένα video με την Παρουσίαση.



### Επιλογές Εξαγωγής

### ◀ Σύνοψη ▶

Στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική ενότητα είδαμε βασικές λειτουργίες του Microsoft Word 2016, του Microsoft PowerPoint 2016 και του Microsoft Excel 2016.

## 13.4 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Με το Word 2016 μπορείτε να έχετε πρόσβαση στο περιεχόμενο (έγγραφο) σας από το κινητό σας ή/και το Διαδίκτυο.  
 Σωστό       Λάθος
2. Η Γραμμή Τίτλου του προγράμματος Microsoft Word 2016 προσφέρει την παρακάτω πληροφορία:
  - α. Την τρέχουσα ημερομηνία
  - β. Το όνομα αρχείου του εγγράφου
  - γ. Τη γλώσσα εισαγωγής κειμένου
  - δ. Το σύνολο των λέξεων του εγγράφου μας
3. Με το Word 2016 μπορείτε να δημιουργήσετε γρήγορα Έγγραφα μέσα από τα διαθέσιμα πρότυπα.  
 Σωστό       Λάθος
4. Η επέκταση αρχείου .docx πλεονεκτεί σε σχέση με την επέκταση αρχείου .doc γιατί...
  - α. Διαβάζεται από όλες τις εκδόσεις του Word
  - β. Δημιουργεί αρχεία με μικρότερο μέγεθος
  - γ. Δημιουργεί αρχεία κατάλληλα για το Διαδίκτυο
  - δ. Δημιουργεί αρχεία που ανοίγουν γρηγορότερα
  - ε. Όλα τα παραπάνω
5. Με το Ζουμ - Ροοστάτη Εγγράφου μπορούμε να αυξομειώσουμε το μέγεθος της σελίδας του εγγράφου μας στον εκτυπωτή  
 Σωστό       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

6. Στο Word 2016 δεν μπορείτε να δείτε τα περιεχόμενα του Πρόχειρου.  
 Σωστό       Λάθος
7. Μπορείτε να γράψετε με το Word 2016 κείμενο σε εκθέτη;  
 Σωστό       Λάθος
8. Μία εικόνα μπορείτε να τη μετακινήσετε (αποκόψετε) από ένα Έγγραφο και να την επικολλήσετε σε ένα άλλο.  
 Σωστό       Λάθος
9. Στο Word 2016 το Έγγραφο σας δεν μπορεί να έχει διαφορετική κεφαλίδα/υποσέλιδο στην πρώτη σελίδα.  
 Σωστό       Λάθος
10. Στη διαδικασία της συγχώνευσης αλληλογραφίας μπορείτε από τη λίστα των παραληπτών να φιλτράρετε Εγγραφές (άτομα) για τα οποία δεν θέλετε να συμπεριληφθούν στη παραπάνω διαδικασία.  
 Σωστό       Λάθος

### **Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Σ, 2-β, 3-Σ, 4-β, 5-Λ, 6-Λ, 7-Σ, 8-Σ, 9-Λ, 10-Σ



# 14 Υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας

## ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η γνωστοποίηση των προληπτικών μέτρων υγείας και ασφάλειας, προκειμένου να εφαρμοστούν από τους εργοδότες και να συμμορφωθούν οι εργαζόμενοι εφαρμόζοντας τους κανονισμούς, με σκοπό τη μείωση των ατυχημάτων και τη γενικότερη προστασία της ανθρώπινης ζωής στους χώρους εργασίας.

## ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση:

- να γνωρίζετε τους κανόνες Ασφάλειας και Υγείας,
- να κατανοείτε τις ρυθμίσεις των μέτρων προστασίας,
- να χρησιμοποιείτε τα μέτρα και τις σημάνσεις.

## ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Υγεία
- Ασφάλεια
- Εργασία
- Κίνδυνος

### 14.1 Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία

Σύμφωνα με τους ορισμούς του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, η Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία

(ΥΑΕ) ή διαφορετικά η «Επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια» είναι ο διεπιστημονικός τομέας ο οποίος ασχολείται με την προστασία της ανθρώπινης ζωής στο εργασιακό περιβάλλον, πρωτίστως μέσω της πρόληψης των επαγγελματικών κινδύνων που υπάρχουν σε κάθε εργασιακή δραστηριότητα και σε κάθε χώρο εργασίας και οι οποίοι ευθύνονται για την πρόκληση εργατικών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών.

Ο κύριος στόχος της ΥΑΕ είναι η προαγωγή και διατήρηση των υψηλότερων, κατά το δυνατόν, επιπέδων υγείας και ασφάλειας στην εργασία, δημιουργώντας έτσι τις συνθήκες για την αποφυγή ή τη μείωση της εμφάνισης των εργατικών ατυχημάτων, των επαγγελματικών ασθενειών και των άλλων προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με την εργασία.

Η επίτευξη αυτού του στόχου που αναπαριστά την επιθυμητή – ασφαλή– κατάσταση των συνθηκών εργασίας, προϋποθέτει ότι οι εργοδότες πρέπει πρώτα να αξιολογήσουν τους κινδύνους για την ΥΑΕ στους χώρους εργασίας υπό την ευθύνη τους και στη συνέχεια να αποφασίσουν αν απαιτείται να ληφθούν κάποια μέτρα πρόληψης και προστασίας και, αν ναι, ποια θα είναι τα μέτρα που θα εφαρμοστούν.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO), η ΥΑΕ συμπεριλαμβάνει την κοινωνική, ψυχική και σωματική ευεξία/ευημερία των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας το «άτομο ως ενιαίο σύνολο». Ως εκ τούτου, η ΥΑΕ δεν συμβάλλει μόνο στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, αλλά, διερευνώντας τις αιτίες τους (υπαρκτοί παράγοντες κινδύνου ή αλλιώς πηγές κινδύνου στο εργασιακό περιβάλλον), συμβάλλει και στον προσδιορισμό και στην εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων πρόληψης και προστασίας.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι απαραίτητο να αλληλοεπιδρά με άλλους επιστημονικούς τομείς, όπως η ιατρική της εργασίας, η δημόσια υγεία, η βιομηχανική μηχανική, η εργονομία, η ψυχολογία, η φυσική, η χημεία, η βιολογία κ.ά.

### **14.2 Νομοθεσία για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία**

Σύμφωνα με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο εργοδότης οφείλει να εξασφαλίζει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων ως προς όλες τις πτυχές της εργασίας. Ως εκ τούτου, οφείλει να αξιολογεί όλους τους κινδύνους στους οποίους, ενδεχομένως, εκτίθενται οι εργαζόμενοι. Συνεπώς λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης και προστασίας, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα ότι κάθε εργαζόμενος έχει λάβει την απαραίτητη ενημέρωση και κατάρτιση σε θέματα υγείας και ασφάλειας.

Σε μερικές περιπτώσεις, ίσως χρειαστεί ο εργοδότης να λάβει επιπρόσθετα μέτρα, με στόχο την πρόληψη επικίνδυνων καταστάσεων και την παροχή κατάρτισης, όσον αφορά τις πρώτες βοήθειες, την πυρασφάλεια και την εκκένωση των χώρων από τους εργαζόμενους. Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να οριστεί τουλάχιστον ένας εκπαιδευμένος υπάλληλος ο οποίος θα διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα μέτρα αυτά.

### **14.3 Εκτίμηση επικινδυνότητας**

Δεν υπάρχουν κανόνες της ΕΕ στους οποίους να ορίζεται επακριβώς πώς θα πρέπει να διενεργούνται οι εκτιμήσεις επικινδυνότητας, ωστόσο, σε ορισμένες χώρες, οι εθνικοί

κανόνες περιλαμβάνουν λεπτομερέστερες απαιτήσεις σχετικά με το περιεχόμενο και τη μορφή τους.

Κατά τη διενέργεια μιας εκτίμησης επικινδυνότητας πρέπει να πραγματοποιούνται τα εξής:

- συγκέντρωση των σχετικών πληροφοριών,
- προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων,
- εκτίμηση της επικινδυνότητας των κινδύνων αυτών: για παράδειγμα, εκτίμηση των πιθανοτήτων, της σοβαρότητας των συνεπειών και λήψη απόφασης σχετικά με το επίπεδο ανοχής των κινδύνων,
- προγραμματισμός ενεργειών για την εξάλειψη ή τη μείωση της επικινδυνότητας,
- τεκμηρίωση της εκτίμησης επικινδυνότητας.

Κατά τη διενέργεια της εκτίμησης επικινδυνότητας θα πρέπει επίσης να δίνεται προσοχή στους εργαζόμενους που μπορεί να είναι ιδιαίτερος ευάλωτοι, καθώς και σε άλλα άτομα που ενδέχεται να εισέλθουν στις εγκαταστάσεις σας, όπως εργολάβοι ή επισκέπτες.

Αφού προσδιοριστούν οι κίνδυνοι και οι πιθανές επιπτώσεις τους, θα πρέπει να αξιολογήσετε και να ιεραρχήσετε την επικινδυνότητα. Θα πρέπει επίσης να ελέγξετε εάν υπάρχουν νομικές υποχρεώσεις, οι οποίες μπορεί να αναφέρονται λεπτομερώς στις προδιαγραφές εκτίμησης επικινδυνότητας ή να αφορούν μια πιο εξειδικευμένη κατάρτιση των εργαζομένων σε σχέση με έναν συγκεκριμένο κίνδυνο ή τομέα δραστηριότητας.

### 14.4 Ειδικός σε θέματα ασφάλειας και υγείας

Εάν ο εργοδότης δεν διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για τη διενέργεια της εκτίμησης επικινδυνότητας ή τη λήψη μέτρων πρόληψης και προστασίας για την υγεία και την ασφάλεια, πρέπει να ζητήσει από ειδικό στον τομέα της υγείας και ασφάλειας να αναλάβει τις σχετικές δραστηριότητες για λογαριασμό του.

Ωστόσο, παρέχεται από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης η δυνατότητα να διενεργηθεί η αξιολόγηση της επικινδυνότητας με τη βοήθεια ενός δωρεάν διαδικτυακού εργαλείου, του OIRA, το οποίο διατίθεται μεταφρασμένο και στην ελληνική γλώσσα.

#### ◀ Σύνοψη ▶

Στην ενότητα αυτή αναλύθηκαν τα προληπτικά μέτρα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων που πρέπει να εφαρμόζουν οι εργοδότες στο χώρο εργασίας. Επίσης, αναλύθηκαν οι κανονισμοί που πρέπει να εφαρμόζονται έχοντας ως κύριο στόχο τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και την προστασία της ζωής των εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

## 14.5 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Υγεία, Ασφάλεια στην Εργασία (ΥΑΕ). Σε τι αφορά ο όρος αυτός;
  - A. Διεπιστημονικός τομέας για την επαγγελματική υγεία και ασφάλεια
  - B. Τμήμα του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας
  - Γ. Τομέας της ΓΕΣΕΕ
  
2. Σύμφωνα με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης ο εργοδότης οφείλει να:
  - A. Εξασφαλίζει όλα τα μέσα και μέτρα προστασίας των εργαζομένων.
  - B. Ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους ενδεχόμενους κινδύνους.
  - Γ. Και τα δύο.
  
3. Οι κανόνες περί εκτίμησης επικινδυνότητας είναι ενιαίοι στην ΕΕ;
  - A. Όχι, η κάθε χώρα έχει δικούς της κανόνες.
  - B. Ναι, η ΕΕ έχει θεσπίσει συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο και για αυτό το θέμα.
  - Γ. Η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες αλλά αυτοί ισχύουν μόνο αν η χώρα μέλος δεν έχει δικούς της.
  
4. Η εκτίμηση επικινδυνότητας στους χώρους εργασίας αφορά το σύνολο των εργαζομένων;
  - A. Όχι, αφορά μόνο στους ευάλωτους.
  - B. Αφορά το σύνολο των εργαζομένων σε συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο.



- Γ. Αφορά τόσο στους εργαζόμενους όσο και σε πιθανούς επισκέπτες.
5. Τι είναι το OIRA
- A. Αρκτικόλεξο για τον Οργανισμό Διεθνούς Πρόβλεψης Ατυχημάτων
  - B. Video game
  - Γ. Διαδικτυακό εργαλείο αξιολόγησης κινδύνου
6. Η έκθεση του εργαζομένου σε υψηλό θόρυβο πρέπει να αποφεύγεται επειδή προκαλεί:
- A. Μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου.
  - B. Προβλήματα στην επικοινωνία με την οικογένεια τους.
  - Γ. Νευρολογικά, αναπνευστικά και μυϊκά προβλήματα.
7. Ποιο είναι το ελάχιστο όριο της ημερήσιας ατομικής ηχοέκθεσης, σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία;
- A. 85 db      B. 90 db      Γ. 105 db
8. Το ηλιακό φως στο χώρο της εργασίας πρέπει να:
- A. αποφεύγεται επειδή προκαλεί ηλίαση.
  - B. αποφεύγεται επειδή προκαλεί απώλεια συγκέντρωσης.
  - Γ. συμπληρώνεται με τεχνητό φωτισμό όπου και όταν είναι απαραίτητο.
9. Η ποσότητα αέρα ανά εργαζόμενο εξαρτάται από:
- A. τον αριθμό των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.
  - B. το είδος της εργασίας.
  - Γ. τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε εργαζόμενου.

10. Πότε θεωρούμε ότι ένα άτομο αισθάνεται κρύο;
- Α. Όταν η εξωτερική θερμοκρασία είναι μικρότερη των  $15^{\circ}$  Κελσίου
  - Β. Όταν η θερμοκρασία στο εσωτερικό του χώρου εργασίας είναι μικρότερη των  $19^{\circ}$  Κελσίου
  - Γ. Όταν δεν έχει θερμική ισορροπία μεταβολισμού, παραγόμενου έργου, θερμοκρασίας, ακτινοβολίας.

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-Σ, 2-β, 3-Σ, 4-β, 5-Λ, 6-Λ, 7-Σ, 8-Σ, 9-Λ, 10-Σ

# 15 Βασικές Αρχές Εργατικού Δικαίου

### ◀ Σκοπός ▶

Από μια γενικότερη οπτική, το θέμα που θα εξετάσετε στις σελίδες που ακολουθούν αφορά την εργασία στην Ελλάδα του 2021-2022. Αυτή, ωστόσο, εξετάζεται κυρίως από νομική σκοπιά, με άλλα λόγια από τη σκοπιά του Εργατικού Δικαίου. Η σημασία της εργασίας, εξάλλου, είναι αυτονόητη, ενώ στο ίδιο το κείμενο του Συντάγματος της Ελλάδας και, ειδικότερα, στο άρθρο 22, «επισφραγίζεται» το δικαίωμα στην εργασία.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα έχετε κατανοήσει και θα είστε σε θέση να εξηγήσετε καθώς και να εφαρμόσετε (όπου χρειάζεται): την έννοια της εργασίας, τις βασικές έννοιες της Εργατικής Νομοθεσίας.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Αργίες
- Έθιμο
- Εργασία
- Εργασιακές σχέσεις
- Εργατικό Δίκαιο

**Σημείωση:** Το παρόν κεφάλαιο δεν αποτελεί νομικό έγγραφο. Λόγω των συνεχόμενων αλλαγών και επικαιροποιήσεων της Εργατικής Νομοθεσίας, συνιστούμε να ζητήσετε νομική συμβουλή για οποιαδήποτε απορία ή διευκρίνιση.

### 15.1 Τι είναι Εργασία και πώς προσδιορίζεται

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελέτη του εργατικού δικαίου και, ειδικότερα, των βασικών αρχών που διέπουν τη λειτουργία του στην Ελλάδα είναι η κατανόηση της έννοιας της εργασίας, όπως αυτή ορίζεται μέσα από τη Νομοθεσία αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν στον σύγχρονο κόσμο. Εξάλλου, τόσο η έννοια της εργασίας όσο και το περιεχόμενο και η σκοπιμότητα του εργατικού δικαίου ορίζονται από τις ιστορικές συνθήκες της κάθε περιόδου και «αντανακλούν» τις αντίστοιχες ιστορικές εξελίξεις, όπως θα δούμε και παρακάτω.

«Εργασία» γενικά είναι η κάθε απασχόληση του ανθρώπου, που αποβλέπει σε ορισμένο σκοπό. Εργασία κατά το Εργατικό Δίκαιο είναι η ενέργεια κατά την οποία ένα άτομο (μισθωτός) προσφέρει εργασία σε κάποιον τρίτο (εργοδότη) για την εξυπηρέτηση των σκοπών του, στο πλαίσιο μιας ειδικής έννομης σχέσης (σχέσης εξαρτημένης εργασίας).

Δύο είναι τα είδη εργασίας:

- Η σωματική (ξυλουργός, οικοδόμος κτλ.)
- Η πνευματική (σχεδιαστής, λογιστής κτλ.)

Η εργασία αποτελεί τη βασική πηγή εισοδήματος για τους περισσότερους από εμάς, άρα, κατά μία έννοια, αποτελεί παράγοντα αντιμετώπισης της φτώχειας. Παράλληλα, είναι το βασικό εκφραστικό μέσο των ανθρώπων, μεμονωμένα ή συλλογικά. Παρόλα αυτά, η μαζική ερμηνεία της εργασίας ως κινητήριου μοχλού της κοινωνίας, της οικονομίας, της πολιτικής, του πολιτισμού είναι σχετικά πρόσφατο γεγονός.

Είναι ενδεικτικό ότι για το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης ιστορίας, η εργασία γινόταν αντιληπτή ως μια συναλλακτική διαδικασία. Ακόμα, η εργασία αποτελεί ένα από τα αγαθά, του οποίου η αξία είναι αποκλειστικά οικονομική, ή στην καλύτερη περίπτωση ως ένας από τους πολλούς συντελεστές που διαμορφώνουν τους όρους της παραγωγής.

Στις αρχές του αιώνα μας, η επονομαζόμενη παγκοσμιοποίηση, η οποία ως όρος και κατάσταση αφορά κυρίως την παγκόσμια διασύνδεση της οικονομίας, μετέβαλε σε σημαντικό βαθμό τους όρους υπό τους οποίους λειτουργεί η αγορά εργασίας. Έτσι, στη σύγχρονη εποχή, η εργασία γίνεται αντιληπτή ως υποχρέωση της μονάδας προς την ομάδα ή αλλιώς ενός μεμονωμένου ατόμου προς τον κοινωνικό σύνολο.

Οι σχέσεις που περιστρέφονται γύρω από την εργασία είναι ποικίλες: προσωπικές, διαπροσωπικές, οικογενειακές, κοινωνικές, οικονομικές κτλ. Με βάση τα όλα τα παραπάνω, *«Η εργασία, από αναγκαστική ανθρώπινη δραστηριότητα, μετατρέπεται σε βασική αξία της ανθρώπινης ύπαρξης, μέσα από τη συνάρθρωση πολλών αλληλένδετων ιδεολογικών προτάσεων»*. Η εργασία αποτελεί ίσως τον κύριο «δρόμο» στην πορεία προς την προσωπική αλλά και κοινωνική πραγμάτωση.

Παρακάτω θα δούμε μερικές βασικές έννοιες που αφορούν την εργασία:

**I. Εξαρτημένη εργασία** – Διευθυντικό Δικαίωμα: Ο εργοδότης έχει το δικαίωμα να διευθύνει, να εποπτεύει την εργασία του μισθωτού και να καθορίζει τις συνθήκες με τις οποίες παρέχεται, ενώ ο μισθωτός έχει την υποχρέωση να συμμορφώνεται. Οι κυριότερες συνθήκες που έχει δικαίωμα να καθορίζει είναι ο τρόπος, ο χρόνος και ο τόπος παροχής της εργασίας. Το δικαίωμα

του εργοδότη να καθορίζει τις συνθήκες εργασίας γίνεται διευθυντικό δικαίωμα.

**II. Μισθωτός – Μισθωτής:** Μισθωτός είναι ο εργαζόμενος και κατά τον Αστικό Κώδικα ο εκμισθωτής. Μισθωτής είναι αυτός που μισθώνει, που νοικιάζει από τον εργαζόμενο την εργασία του (εργοδότης, κράτος, ιδιώτης, εταιρεία, ίδρυμα, ΝΠΔΔ κτλ.).

**III. Υπάλληλος – Εργάτης:** Ο διαχωρισμός υπαλλήλου-εργάτη είναι αναχρονιστικός και αντικοινωνικός. Γίνεται προσπάθεια να εγκαταλειφθεί η διάκριση αυτή και να καθιερωθεί η ισοτιμία όλων των εργαζομένων. Η διάκριση σωματικής και πνευματικής εργασίας δεν είναι σαφής και απόλυτη. Η απασχόληση σε γραφική εργασία, η ανάθεση διοικητικών ευθυνών, οι θεωρητικές σπουδές, ο χειρισμός οργάνων και συσκευών δίνουν στον μισθωτό την ιδιότητα του υπαλλήλου.

- **Υπάλληλος:** μισθωτός που εργάζεται σε οποιαδήποτε επιχείρηση, παρέχοντας εργασία, αποκλειστικά ή κατά κύριο χαρακτήρα, όχι σωματική.
- **Εργάτης:** υπερισχύει το σωματικό στοιχείο. Ο τρόπος πληρωμής (μισθός ή ημερομίσθιο) δεν αποτελεί κριτήριο για τη διάκριση υπαλλήλου – εργάτη (π.χ. υπάλληλος → ημερομίσθιο, εργάτης → μισθός).

**IV. Εργοδότης.** Εργοδότες είναι φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα. Στη σύμβαση αντισυμβαλλόμενοι είναι εταιρείες, ιδρύματα, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, κτλ. Ο εργοδότης ασκεί διευθυντική εργασία, έχει διευθυντικό δικαίωμα για την εύρυθμη λειτουργία της εκμετάλλευσης και την πραγματοποίηση των σκοπών της. Εάν ο εργοδότης είναι νομικό πρόσωπο, η διευθυντική εξουσία ασκείται από εκπρόσωπό του (π.χ. το διοικητικό συμβούλιο σε μια ανώνυμη εταιρεία). Η μεταβολή του



προσώπου του εργοδότη δεν επηρεάζει τη σχέση εργασίας. Π.χ. αν μεταβιβάσει (πουλήσει) ή πεθάνει, συνεχίζεται η σχέση εργασίας χωρίς να θίγονται τα δικαιώματα του μισθωτού.

### ◀ Σύνοψη ▶

Στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική ενότητα είδαμε την εργασία στην Ελλάδα του 2021-2022 από νομική σκοπιά, με άλλα λόγια από τη σκοπιά του Εργατικού Δικαίου. Αποτελεί ένα εξαιρετικά επίκαιρο και συνάμα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, δεδομένων των διαρκών μεταβολών στον χαρακτήρα των εργασιακών σχέσεων και, μάλιστα, σε συνθήκες υγειονομικής και οικονομικής κρίσης, όπως συμβαίνει κατά την τρέχουσα περίοδο.

## 15.2 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Αν έχεις δικό σου χώρο από τον οποίο εργάζεσαι, αναλαμβάνεις υπηρεσίες με μηνιαίο μισθό, δεν έχεις προϊστάμενο, δεν χρειάζεται να ακολουθείς το συγκεκριμένο ωράριο της εταιρείας για την οποία παράγεις τις υπηρεσίες σου, τότε πιθανότατα: (Διάλεξε 1)
  - A. Ασκείς παροχή Ανεξάρτητων Υπηρεσιών.
  - B. Είσαι ελεύθερος επαγγελματίας.
  - Γ. Εργάζεσαι για Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου.
2. Η σκοπιμότητα του Εργατικού Δικαίου διακρίνεται από δύο βασικές στοχεύσεις. Ποιες δύο;
  - A. Τη ρύθμιση των συνθηκών εργασίας.
  - B. Τη διαμόρφωση ενός πλαισίου επικοινωνίας, διαβούλευσης και συνεννόησης με τους εργαζομένους για τη ρύθμιση επιμέρους θεμάτων.
  - Γ. Την εξασφάλιση συνθηκών από τις οποίες θα επωφελούνται οι εργοδότες.
3. Σύμβαση Εξαρτημένης εργασίας υπάρχει όταν ο μισθωτός παρέχει την εργασία του με μισθό, με νομική εξάρτηση, που εκδηλώνεται με το δικαίωμα του εργοδότη να ασκεί εποπτεία και έλεγχο.  
 Σωστό       Λάθος
4. Η εργατική νομοθεσία αφορά τη δημόσια τάξη και η εφαρμογή των προβλέψεών της:
  - A. είναι Υποχρεωτική
  - B. είναι Προαιρετική

- Γ. είναι Υποχρεωτική κατά περίπτωση
5. Για τον υπολογισμό του μισθού, έχει σημασία
- A. το είδος της εργασίας: ο επαγγελματικός χαρακτηρισμός του εργαζομένου.
  - B. το είδος της σχέσης στην οργάνωση της εργασίας.
  - Γ. και τα δύο
  - Δ. κανένα από τα δύο
6. Ο μισθός που καταβάλλεται από άλλους εργοδότες για ίδια εργασία, ειδικότητα, προσόντα, ίδιο τόπο και συνθήκες λέγεται: (Διάλεξε 1)
- A. Νόμιμος μισθός
  - B. Ειθισμένος (συνηθισμένος) μισθός
  - Γ. Συμφωνημένος
7. Ένας μισθωτός με 1500€ μισθό, υπολογίζοντας το ημερομίσθιό του, έβγαλε τα εξής αποτελέσματα. Ποιο είναι σωστό;
- A. 60€      B. 68€      Γ. 50€
8. Η 28<sup>η</sup> Οκτωβρίου είναι αργία...
- A. Υποχρεωτική    B. Κατ' έθιμον      Γ. Προαιρετική
9. Υπάλληλος που εργάζεται 8 ώρες την ημέρα και χθες δούλεψε 10 ώρες...
- A. Οι δύο επιπλέον ώρες θεωρούνται υπερωρία.
  - B. Η μία επιπλέον ώρα θεωρείται υπερεργασία και η δεύτερη υπερωρία.
  - Γ. Οι δύο επιπλέον ώρες θεωρούνται υπερεργασία.

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

Δ. Ο υπάλληλος με τον εργοδότη έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν τι θα εφαρμοστεί αρκεί να υπάρξει συμφωνία.

10.Ο εργοδότης, μέσα σε προθεσμία που προβλέπεται από τον Νόμο, είναι υποχρεωμένος να καταβάλει συνολικά στο ΙΚΑ – ΕΦΚΑ τις \_\_\_\_\_

- A. Ασφαλιστικές εισφορές εργοδότη και ασφαλισμένου.
- B. Ασφαλιστικές εισφορές του εργοδότη.
- Γ. Ασφαλιστικές εισφορές του ασφαλισμένου

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας**

1-A, 2-A&B, 3-Σ, 4-A, 5-Γ, 6-B, 7-A, 8-Γ, 9-B, 10-A

## 16 Βασικές Αρχές Λειτουργίας των επιχειρήσεων

### ◀ Σκοπός ▶

Σκοπός της συγκεκριμένης διδακτικής ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας της επιχείρησης, της εξέλιξης του ρόλου της μέσα στις ανθρώπινες κοινωνίες, και η αντίληψη των χαρακτηριστικών που τις διακρίνουν σε διάφορες κατηγορίες.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να κατανοήσετε:

- την έννοια της επιχείρησης,
- τις βασικές έννοιες της Εργατικής Νομοθεσίας.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Επιχείρηση
- Επιχειρηματικότητα
- Διοίκηση
- Οικονομική Οργάνωση

### 16.1 Εισαγωγή – Η Επιχείρηση

Η σημερινή μορφή της επιχείρησης, η οποία εξελίσσεται συνέχεια και με άλματα, πέρασε από πολλά στάδια ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσα από την εξέλιξη των ανθρώπινων κοινωνιών και σχέσεων.

Από την πρώτη εμφάνισή του στη Γη, ο πρωτόγονος άνθρωπος, μέσα από τις δικές του ατομικές προσπάθειες και δυνάμεις, έπαιρνε από το έδαφος ό,τι του ήταν χρήσιμο για να καλύψει τις ανάγκες του, οι οποίες ήταν κατά κανόνα πρόσκαιρες, στιγμιαίες. Δεν προσπαθούσε να «αποθηκεύσει», να αποθεματοποιήσει τα αγαθά, καθώς η φύση εξακολουθούσε να του τα παρέχει δωρεάν σε καθημερινή βάση.

Αργότερα, όταν πλέον άρχισε να εξερευνά περιοχές γύρω του, διαπίστωσε την ύπαρξη και άλλων αγαθών που του ήταν χρήσιμα, αλλά που μέχρι στιγμής του ήταν άγνωστα. Τότε όμως, και επειδή δεν μπορούσε να τα αποκτήσει καθώς τα κατείχαν ήδη άλλοι, κατέφευγε στη βία ή -ιδανικά- στην ανταλλαγή με τα δικά του αγαθά. Αυτή η περίοδος στο πλαίσιο της Πολιτικής Οικονομίας λέγεται «συναλλακτική οικονομία» και από εδώ αντλεί το εννοιολογικό περιεχόμενό της η λέξη «επιχείρηση».

Το γνώρισμα λοιπόν της τότε επιχείρησης ήταν η ατομικιστική επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία όμως είναι το γνώρισμα και της σημερινής σύγχρονης επιχείρησης (δηλ. το ατομικό συμφέρον – κέρδος). Ιστορικά αναπτύχθηκαν κατόπιν επιχειρήσεις-νοικοκυριά, οικοτεχνίες στις οποίες διακρίνεται ένα είδος επιχείρησης ιδιωτικής πρωτοβουλίας, οι γνωστές συντεχνίες.

Σήμερα η επιχείρηση δεν έχει μόνο οικονομική υπόσταση αλλά και κοινωνική, η οποία χαρακτηρίζεται από κοινωνικούς δεσμούς, μεθόδους διοίκησης, κανόνες δικαίου, που την καθιστούν έναν νέο κοινωνικό θεσμό στο σύγχρονο κόσμο, χωρίς βέβαια να αποσπάται από αυτή το ατομικό συμφέρον (κέρδος).



### 16.2 Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Ο κυριότερος λόγος ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται στη φιλελεύθερη οικονομία, στον τομέα της διάθεσης των προϊόντων (**αγαθών** και **υπηρεσιών**) ανάλογα με το αντικείμενο δράσης της οικονομικής μονάδας. Ιδίως σήμερα, ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος λόγω της μεγάλης και συνεχούς μεταβολής τόσο στα μέσα, όσο και στις μεθόδους κάλυψης των ανθρωπίνων αναγκών.

Η προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης στον οικονομικό χώρο προϋποθέτει πολύπλευρη αντιμετώπιση των τεχνικών και οικονομικών προβλημάτων της επιχείρησης. Χρειάζεται λοιπόν προϋπολογιστική σκέψη η οποία υλοποιείται με τον προγραμματισμό, δηλαδή με τον καθορισμό των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Μετά, έρχεται ο καθορισμός της πολιτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τον σκοπό που επιδιώκει. Τέλος, ο προγραμματισμός υλοποιείται με την εφαρμογή – κατάρτιση των λεπτομερών σχεδίων που καλύπτουν όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### 16.3 Διάκριση επιχειρήσεων ανάλογα με τον τομέα παραγωγής

Μια βασική διάκριση των επιχειρήσεων έχει να κάνει με το επίπεδο της παραγωγής στην οποία στηρίζεται η δραστηριότητά τους. Δεν αποκλείεται μεγάλες επιχειρήσεις (όμιλοι, συνεταιρισμοί, κοινοπραξίες κτλ.) να συνδυάζουν διαφορετικά επίπεδα, αλλά η βασική διάκριση εξακολουθεί να έχει τη σημασία της.

Έτσι, για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα ασχολούνται με τη συλλογή ή την απόσπαση αγαθών από τη φύση. Τέτοιες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με τη γεωργική παραγωγή (αγροτικές εκμεταλλεύσεις, αλιεία, κτηνοτροφία, εξόρυξη μεταλλευμάτων, ορυκτών καυσίμων κτλ.). Τα προϊόντα του πρωτογενούς τομέα προορίζονται για άμεση ή έμμεση κατανάλωση.

Στο δεύτερο επίπεδο παραγωγής, στο δευτερογενή δηλαδή τομέα, δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις μεταποίησης. Οι επιχειρήσεις αυτές αναλαμβάνουν την επεξεργασία των πρώτων υλών του πρωτογενούς τομέα και τη δημιουργία αγαθών που ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή. Στις επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα ανήκουν οι χειροτεχνίες, οι οικοτεχνίες, οι βιοτεχνίες και οι βιομηχανίες.

Στον τριτογενή τομέα κατατάσσονται οι επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Αυτές οι επιχειρήσεις λέγονται και επιχειρήσεις κυκλοφορίας αγαθών γιατί ασχολούνται κατά κανόνα με τη διανομή ή διάθεση των αγαθών που παράγονται από τις επιχειρήσεις της πρωτογενούς και της δευτερογενούς παραγωγής, είτε άμεσα είτε έμμεσα στο καταναλωτικό κοινό για κάλυψη των αναγκών του. Σε αυτή την κατηγορία είναι και οι επιχειρήσεις παροχής ή προσφοράς πάσης φύσεως υπηρεσιών, που μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε:

- Εμπορικές επιχειρήσεις (χονδρικού/λιανικού εμπορίου, εξαγωγικές κ.ά.).
- Επιχειρήσεις μεταφορών (σιδηροδρομικές, αεροπορικές, ραδιοφωνικές, τηλεφωνικές).

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

- Τραπεζικές επιχειρήσεις (εμπορικές, βιομηχανικές, εκδοτικές, καταθέσεων)
- Ασφαλιστικές επιχειρήσεις (ατυχημάτων, πυρός, ζωής, ασθένειας)
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών άλλης μορφής (θεατρικές, ξενοδοχειακές, εκπαιδευτικές, διασκέδασης κτλ.).

### ◀ Σύνοψη ▶

Στο παραπάνω κεφάλαιο γίνεται λόγος για την επιχείρηση, την οικονομική οντότητα δηλαδή που αναλαμβάνει τη δημιουργία και πώληση προϊόντων. Ειδικότερα γίνεται συζήτηση για το σκοπό της ύπαρξης των επιχειρήσεων και της εξέλιξής τους μέσα στην ανθρώπινη κοινωνία. Ακόμη αναλύονται οι διαστάσεις της λειτουργίας τους και δίνονται παραδείγματα οργάνωσης και λειτουργία επιχειρήσεων από την τρέχουσα πραγματικότητα.

## 16.4 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών με κερδοφόρο τρόπο.  
 Σωστό       Λάθος
2. Οι επιχειρήσεις εξελίχθηκαν ανεξάρτητα από την ανθρώπινη κοινωνία, λαμβάνοντας υπόψη μόνο οικονομικούς παράγοντες.  
 Σωστό       Λάθος
3. Οι επιχειρήσεις παράγουν υλικά προϊόντα (αγαθά), άυλα προϊόντα (υπηρεσίες), και συνδυασμούς αυτών.  
 Σωστό       Λάθος
4. Στόχος της επιχείρησης είναι η παραγωγή των προϊόντων, αλλά όχι και η πώλησή τους.  
 Σωστό       Λάθος
5. Η ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων διέπεται από κανόνες που ορίζουν οι ίδιες, το κράτος και οι αρμόδιοι θεσμοί.  
 Σωστό       Λάθος
6. Ο επιχειρηματίας οφείλει να προσκολλάται στις λεπτομέρειες και να σταματά την επιχειρηματική δραστηριότητα όταν εντοπίζει απώλεια προσωρινού συμφέροντος.  
 Σωστό       Λάθος
7. Ο έλεγχος ΔΕΝ είναι μέρος της διοίκησης των επιχειρήσεων.  
 Σωστό       Λάθος

## Εμπόριο και Εξωστρέφεια

8. Η βασικότερη μορφή επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών διαμονής είναι τα κέντρα φιλοξενίας νέων (youth hostels).

Σωστό       Λάθος

9. Το εστιατόριο ως επιχείρηση παρέχει έναν ασφαλή χώρο για την ικανοποίηση της ανάγκης τροφής των ανθρώπων, σύμφωνα με τους νόμους του κράτους.

Σωστό       Λάθος

10. Τα εστιατόρια εντός των ξενοδοχείων λειτουργούν πάντα ανεξάρτητα από αυτά.

Σωστό       Λάθος

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής  
ενότητας**

1-Σ, 2-Λ, 3-Σ, 4-Λ 5-Σ, 6-Λ, 7-Λ, 8-Λ, 9-Σ, 10-Λ

## 17 Ενημέρωση για την εφαρμογή της Αρχής της Μη Διάκρισης

### ◀ Σκοπός ▶

Αρκετά συχνά οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής, ενδέχεται να υποστούν δυσμενή μεταχείριση λόγω διαφόρων προσωπικών στοιχείων τα οποία είτε δεν μπορούν να μεταβάλλουν είτε δεν χρειάζεται να μεταβάλλουν. Η δυσμενής αυτή μεταχείριση μπορεί να εντοπίζεται σε οποιοδήποτε στάδιο της εργασιακής σχέσης, δηλαδή να συναρτάται με την πρόσληψη, τη λειτουργία ή τη λύση της εργασιακής σχέσης. Ανεξάρτητα από τους λόγους που οδηγούν σε μια τέτοιου είδους διάκριση, η ανάγκη προστασίας δεν διαφοροποιείται.

### ◀ Προσδοκώμενα αποτελέσματα ▶

Όταν ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου θα έχετε κατανοήσει και θα είστε σε θέση να εξηγήσετε και να εφαρμόσετε (όπου χρειάζεται):

- το νομοθετικό πλαίσιο για την απαγόρευση των διακρίσεων στην απασχόληση και την εργασία,
- καθώς και να διακρίνετε τις άμεσες και έμμεσες διακρίσεις.

### ◀ Έννοιες-κλειδιά ▶

- Ίση μεταχείριση στην απασχόληση
- Διακρίσεις
- Διαχείριση της διαφορετικότητας
- Εθνοτική ή φυλετική καταγωγή



- Ενσωμάτωση / Συμπερίληψη
- Εταιρική κοινωνική ευθύνη
- Κουλτούρα
- Ισότητα

**Σημείωση:** Το παρόν κεφάλαιο δεν αποτελεί νομικό έγγραφο. Λόγω των συνεχόμενων αλλαγών και επικαιροποιήσεων της Εργατικής Νομοθεσίας, συνιστούμε να ζητήσετε νομική συμβουλή για οποιαδήποτε απορία ή διευκρίνιση.

### 17.1 Το Νομοθετικό πλαίσιο για την απαγόρευση των διακρίσεων στην εργασία

Η Αρχή της Μη Διάκρισης αναγνωρίζεται από την πρώτη στιγμή που εμφανίζεται το Ευρωπαϊκό Δίκαιο. Το ελάχιστο περιεχόμενο της αρχής αυτής περιλαμβάνεται στη Συνθήκη της Ρώμης (1956), η οποία απαγόρευε τις διακρίσεις ως προς τους εργαζόμενους που προέρχονται από ένα κράτος και απασχολούνται σε ένα άλλο, όπως επίσης τις διακρίσεις ως προς τις αμοιβές και μόνο μεταξύ ανδρών και γυναικών, για λόγους κυρίως οικονομικούς και ανταγωνισμού. Από τότε και έπειτα, μια σειρά άρθρων, οδηγιών και διατάξεων, επικαιροποιούν την Αρχή της Μη Διάκρισης ώστε πλέον να εισάγονται νέοι λόγοι διάκρισης όπως «χρώμα», «εθνική καταγωγή», «γενεαλογικές καταβολές», «χρόνια πάθηση», «οικογενειακή κατάσταση», «κοινωνική κατάσταση», «ταυτότητα φύλου», «σεξουαλικός προσανατολισμός» κ.ά.

Ταυτόχρονα, ο νόμος 4443/2016, προσθέτει έννοιες όπως «διάκριση λόγω σχέσης», «διάκριση λόγω νομιζόμενων χαρακτηριστικών», «πολλάπλη διάκριση» και «άρνηση εύλογων προσαρμογών». Ο Συνήγορος του Πολίτη ορίζεται πλέον ως

φορέας προώθησης της αρχής της ίσης μεταχείρισης τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα, ενώ επαναλαμβάνονται κατ' ουσίαν οι διοικητικές και ποινικές κυρώσεις που προέβλεπε ο Ν. 3304/2005. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η προστασία όλων των ατόμων έναντι των διακρίσεων αποτελεί οικουμενικό δικαίωμα που έχει ήδη αναγνωρισθεί από την Οικουμενική Διακήρυξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τα Σύμφωνα των Ηνωμένων Εθνών για τα ατομικά και πολιτικά δικαιώματα και για τα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτιστικά δικαιώματα και από την Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών. Επίσης η Σύμβαση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας υπ' αριθμ. 111 απαγορεύει τις διακρίσεις στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας.

Η νομοθεσία για την απαγόρευση των διακρίσεων έχει ιδιαίτερη σημασία για την εξέλιξη του εργατικού δικαίου, όχι τόσο γιατί απαγορεύει ένα μεγάλο αριθμό εργοδοτικών αποφάσεων, αλλά κυρίως γιατί όλες οι εργοδοτικές αποφάσεις υπόκεινται σε δικαστικό έλεγχο, και ο εργοδότης υποχρεούται πλέον, αν θέλει να περάσει τον έλεγχο αυτό, να τις αιτιολογεί. Αυτό ισχύει για όλες τις εργοδοτικές αποφάσεις σε όλα τα στάδια της εργασιακής σχέσης, δηλαδή από το προσυμβατικό στάδιο μέχρι τη λύση της.

### **17.2 Η Αρχή της ίσης μεταχείρισης και οι διακρίσεις**

Η γενική αρχή της ίσης μεταχείρισης απαγορεύει στον εργοδότη να μεταχειρίζεται εργαζόμενους δυσμενέστερα σε σύγκριση με άλλους που βρίσκονται σε όμοια κατάσταση, εκτός αν συντρέχει

λόγος που δικαιολογεί αντικειμενικά τη διαφορετική αυτή μεταχείριση.

Αντίθετα, οι ειδικές **απαγορεύσεις διακρίσεων** έχουν τις ρίζες τους στην αναγνώριση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, την οποία το κράτος οφείλει όχι μόνο να σέβεται αλλά και να προστατεύει από προσβολές. Στόχος της απαγόρευσης διακρίσεων είναι η προστασία ομάδων προσώπων αλλά και του ατόμου από τον κίνδυνο να υφίστανται δυσμενέστερη μεταχείριση απλώς και μόνο λόγω ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματός τους το οποίο κάποιιο βρίσκουν... «προβληματικό».

**Οι ειδικές απαγορεύσεις διακρίσεων εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της εργασιακής σχέσης**, ξεκινώντας από την πρόσληψη μέχρι τη λύση της συνεργασίας. **Η γενική αρχή της ίσης μεταχείρισης προϋποθέτει την ύπαρξη ήδη εργασιακής σχέσης**, οπότε και δεν εφαρμόζεται π.χ. στις προσλήψεις. Έτσι, η γενική αρχή της ίσης μεταχείρισης δεν προσβάλλεται αν για τη διαφορετική μεταχείριση συντρέχουν αντικειμενικοί λόγοι, ώστε αυτή να μην εμφανίζεται αυθαίρετη.

Ο κατάλογος των λόγων που μπορεί να επικαλεστεί ο εργοδότης προκειμένου να δικαιολογήσει στη συγκεκριμένη περίπτωση τη διαφορετική μεταχείριση είναι ανοικτός. Αντίθετα, όσον αφορά τις απαγορεύσεις διακρίσεων, οι εξαιρέσεις από αυτές προβλέπονται ειδικά στη σχετική νομοθεσία και γίνονται δεκτές με τη συνδρομή ιδιαίτερα αυστηρών προϋποθέσεων, και συγκεκριμένα μόνο εφόσον τα προστατευόμενα στοιχεία αποτελούν ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση. Λόγοι σκοπιμότητας ή λόγοι συνδεόμενοι με την κατάσταση της αγοράς εργασίας μπορούν να δικαιολογήσουν διαφοροποιήσεις κατ' εφαρμογή της γενικής αρχής της ίσης μεταχείρισης, ενώ οι λόγοι αυτοί δεν

μπορούν να δικαιολογήσουν εξαιρέσεις από την απαγόρευση διακρίσεων.

### **< Σύνοψη >**

Στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική ενότητα αναλύθηκε η νομοθεσία κατά των διακρίσεων τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Πιο αναλυτικά, παρουσιάστηκαν οι διατάξεις των Οδηγιών 2000/43/ΕΚ και 2000/78/ΕΚ.

### 17.3 Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής ενότητας

1. Η Αρχή της Μη Διάκρισης πρωτοεμφανίστηκε στη Συνθήκη της Ρώμης, η οποία απαγόρευε τις διακρίσεις ως προς τους εργαζομένους μιας χώρας που εργάζονται σε μια άλλη χώρα. Αυτό έγινε το έτος:  
A. 2016      B. 2005      Γ. 1956      Δ. 1987
2. \_\_\_\_\_ απαγορεύει στον εργοδότη να μεταχειρίζεται εργαζόμενους δυσμενέστερα σε σύγκριση με άλλους που βρίσκονται σε όμοια κατάσταση, εκτός αν συντρέχει λόγος που δικαιολογεί αντικειμενικά τη διαφορετική αυτή μεταχείριση.  
A. Η Αρχή της Ίσης μεταχείρισης      B. Η Απαγόρευση της Διάκρισης  
Γ. Η Ισότητα      Δ. Η Ενσωμάτωση
3. Ένας από τους ορισμούς της Διάκρισης είναι: «Η Διάκριση είναι η παρενόχληση ή κάθε άλλη προσβλητική ενέργεια, η οποία εκδηλώνεται με ανεπιθύμητη συμπεριφορά και έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας προσώπου αλλά όχι τη δημιουργία εκφοβιστικού, εξευτελιστικού ή ταπεινωτικού περιβάλλοντος».  
 Σωστό       Λάθος
4. Αγγελία: Ζητείται κοπέλα Ελληνίδα, με σχετική εμπειρία, για εργασία σε νέο καφέ. Ωράρια πρωινά – απογευματινά, Εργασία με καλές αποδοχές, tips και ευχάριστο περιβάλλον.  
A. Δεν γίνεται καμία διάκριση  
B. Είναι μια Άμεση διάκριση  
Γ. Υπάρχει Έμμεση διάκριση

5. Είστε καινούριος στην επιχείρηση και αντιλαμβάνεστε ότι ο Προϊστάμενος των Σερβιτόρων βρίσκεται σε συνεχόμενη σύγκρουση με τον Προϊστάμενο της Κουζίνας. Μάλιστα, έχει πέσει στην αντίληψή σας ότι οι διαφορές τους έχουν φύγει από το καθαρά επαγγελματικό και έχουν περάσει και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό μπορεί, κατά τη γνώμη σας, να:
- A. Συνδέεται με αισθήματα φθόνου, προσωπικής αντιπάθειας και συγκρούσεων. Οι συνέπειες για την ομάδα και την επιχείρηση μπορεί να αποβούν ολέθριες, εάν δεν επέμβει κάποιος να τις σταματήσει.
  - B. Εμπεριέχει κατάχρηση εξουσίας. Οι αιτίες είναι αρκετές και προέρχονται ως επί των πλείστων από το φόβο που μπορεί να αισθάνεται κάποιος για να μη χάσει τη θέση εργασίας του.
6. Ακούσατε ότι σε ένα γνωστό σας, που εργαζόταν ως έκτακτος υπάλληλος σε μια εκκλησία, δεν ανανεώθηκε η σύμβασή του μάλλον λόγω διαφορετικών θρησκευτικών πεποιθήσεων.
- A. Ανεπίτρεπτο! Δεν εφαρμόστηκε καμιά Αρχή της Μη διάκρισης. Θα μπορούσε αν θέλει να κινηθεί νομικά!
  - B. Δεν μου κάνει εντύπωση. Είναι επιτρεπτή η διαφορετική μεταχείριση που εδράζεται στις θρησκευτικές πεποιθήσεις κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις.
7. Η ευρύτερη έννοια της Διαφορετικότητας μπορεί να περιλαμβάνει πτυχές της προσωπικότητας των εργαζομένων όπως:
- A. Τρόπος σκέψης, Εμπειρία και Προϋπηρεσία
  - B. Ικανότητες
  - Γ. Διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο και σεξουαλική προτίμηση



Δ. το Α, Β και Γ

Ε. το Α, το Γ αλλά όχι το Β

ΣΤ. το Α και το Β αλλά όχι το Γ.

8. Σύμφωνα με τη θεωρία του «Γυάλινου Ταβανιού»

Α. Στις γυναίκες δεν δίνεται η δυνατότητα να ξεπεράσουν ένα όριο που αφορά τις προαγωγές, τις αυξήσεις μισθού κτλ., σε αντίθεση με έναν άντρα.

Β. Στους άντρες δεν δίνεται η δυνατότητα να ξεπεράσουν ένα όριο που αφορά τις προαγωγές, τις αυξήσεις μισθού κτλ., σε αντίθεση με μια γυναίκα.

Γ. Στους ανθρώπους από ξένη χώρα που δουλεύουν σε άλλη χώρα, δεν δίνεται η δυνατότητα να ξεπεράσουν ένα όριο που αφορά τις προαγωγές, τις αυξήσεις μισθού κτλ., σε αντίθεση με τους ντόπιους.

9. Η ενσωμάτωση (Inclusion):

Α. Σχετίζεται με το αίσθημα της δικαιοσύνης και του σεβασμού, την επιθυμία του ανήκειν σε μια ομάδα και της αναγνώρισης της προσωπικής αξίας, και την προοπτική για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση.

Β. Σχετίζεται με την αναγνώριση, την κατανόηση, την αποδοχή και την εκτίμηση των διαφορών ανάμεσα στους ανθρώπους.

10. Η Διαφορετικότητα και η Ενσωμάτωση μπορεί να βοηθήσουν μια ομάδα, και κατά συνέπεια μια επιχείρηση να:

Α. Παράγει πιο αποδοτικά

Β. Είναι πιο δημιουργική

Γ. Είναι πιο κερδοφόρα

Δ. το Α και το Β αλλά όχι το Γ

Ε. το Α, Β και Γ

ΣΤ. το Α και το Γ αλλά όχι το Β

**Απαντήσεις ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης εκπαιδευτικής  
ενότητας**

1-Γ, 2-Α, 3-Β, 4-Β, 5-Α, 6-Β, 7-Δ, 8-Α, 9-Α, 10-Ε

### Γλωσσάρι

**Αγορά αδασμολόγητων / Duty-free Purchase:** Αγορά που δεν συμπεριλαμβάνει φόρο προστιθεμένης αξίας (ΦΠΑ) την οποία κάθε κάτοικος ξένης χώρας μπορεί να κάνει υποκείμενος σε κάποιες συνθήκες που αφορούν το πρόσωπό του/της, το είδος των αγαθών και συμμορφούμενος/η με κάποιες τυπικές διαδικασίες.

**Άδεια εξαγωγής (εισαγωγής) / Export licence (import licence):** Η άδεια είναι ένα διοικητικό έγγραφο ελέγχου του εξωτερικού εμπορίου που εξουσιοδοτεί την εισαγωγή ή εξαγωγή συγκεκριμένων προϊόντων, υποκείμενων στο καθεστώς ποσοτώσεων.

**Δελτίο συσκευασίας / Packing list:** Το δελτίο συσκευασίας είναι ένα έγγραφο που αναφέρει με λεπτομέρεια κάθε αντικείμενο που περιέχεται σε συγκεκριμένη συσκευασία ή φορτίο. Το δελτίο συσκευασίας είναι απαραίτητο να περιλαμβάνεται στα συνοδευτικά έγγραφα.

**EAX / LDC:** Ελάχιστα ανεπτυγμένες χώρες: Περιλαμβάνονται περίπου 36 από τις φτωχότερες χώρες του κόσμου οι οποίες αναφέρονται στους καταλόγους του ΟΗΕ ως τα λιγότερο ανεπτυγμένα από τα αναπτυσσόμενα έθνη. Οι περισσότερες από αυτές τις χώρες βρίσκονται στην Αφρική, ενώ μερικές είναι στην Ασία. Η Αϊτή είναι η μόνη που ανήκει στο Βόρειο ημισφαίριο.

**Ειδοποίηση αφίξεως / Arrival notice:** Σημείωμα που στέλνεται από το μεταφορέα στον παραλήπτη των εμπορευμάτων αναφέροντας ότι αυτά έχουν αφιχθεί.

**Εκτελωνιστής / Customs agent:** Ο εκτελωνιστής είναι εξουσιοδοτημένος επαγγελματίας που τελεί εκτελωνισμούς. Ένας πράκτορας μεταφορών μπορεί επίσης να ενεργήσει ως εκτελωνιστής.

**Κόμβος /Hub:** Κομβικό σημείο για τη συλλογή, αποστολή και αναδιανομή σε μεγάλη γεωγραφική περιοχή.

**Νόμισμα τιμολόγησης /Billing Currency:** Η επιλογή του νομίσματος τιμολόγησης (εγχώριο ή αλλοδαπό) θα πρέπει να εξετάζει εμπορικές πτυχές (πολυπλοκότητα και συναλλαγματικό κίνδυνο των αγοραστών σε περίπτωση εγχώριου νομίσματος) καθώς και την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης (εμπεριεχόμενο συναλλαγματικό κίνδυνο για πωλητές που τιμολογούν σε ξένο νόμισμα).

**Ομαδική αγορά / Buying group:** Σώμα που συγκεντρώνει τις προμήθειες έτσι ώστε να επιτύχει τις καλύτερες δυνατές τιμές.

**Οργανωμένο εμπόριο / Organised trade:** Όρος που περιλαμβάνει όλους τους τύπους δικτυωμένων οργανισμών.

**Πιστοποιητικό διαμετακόμισης / Transit certificate:** Επιβεβαίωση πληρωμής διοδίων που αποδεικνύει τις διαδρομές ενός φορτηγού στον αυτοκινητόδρομο και επιτρέπει στις μεταφορικές εταιρείες να επωφεληθούν από ένα πιο ευνοϊκό αξονικό φορολογικό σύστημα.

**Ρήτρα διαφυγής / Escape clause:** Μία συνθήκη σε ένα συμβόλαιο που ελευθερώνει τα μέρη από την εκπλήρωση των όρων του συμβολαίου υπό κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

### Βιβλιογραφία

- Eurobank EFG (2009). “Fund of funds – BRIC”, *Publication Eurobank EFG*.
- Fama, E. (1984). “Forward and Spot Exchange Rates”. *Journal of Monetary Economics*, 14: 319-338.
- Gupta, A., Raj, S., and Wilemon, D. (1986). “A model of Studying R&D Marketing Interface in the Product Innovation Process”, *Journal of Marketing*, Vol. 50 (2), pp. 7-17.
- Harpy Denis (2014). *Συμπεριφορά του Καταναλωτή: Έννοιες και Εργαλεία*, Εκδόσεις Προπομπός.
- Humphrey, D.B. (1969). “Measuring the Effective Rate of Protection: Direct and Indirect Effects”, *Journal of Political Economy*, 77: 834-844.
- International Monetary Fund (1998). *World Economic Outlook: Financial Turbulence and the World Economy*, October.
- Johnson, H.G. (1965). “The Theory of Tariff Structure with Special Reference to World Trade and Development”, in Johnson, H.G.-Kenen (1965) *Trade and Development*, Librairie Jones, Thomas O. and Sasser, W. Earl Jr., (1995), “Why Satisfied Customers *Journal of Political Economy*”, 57:1-29.
- Kearney, C. (2012). “Emerging Markets research: Trends, issues and future directions”, *Emerging Markets Review*, Vol.13, Issue 2, Pages 159-183.
- Kotler P. & Keller K. (2006). *Marketing Management*, 12<sup>η</sup> Έκδοση, Κλειδάριθμος.

- Kotler, P., (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- Kotler, P., and Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14<sup>th</sup> ed.), Pearson Prentice Hall
- Lancaster, K. (1957). "Protection and Real Wages: A Restatement", *Economic Journal*, 67(266): 199-210.
- Γούναρης, Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Rosili.
- Γρηγορούδης Β., Γ. Σίσκος Γ. (2000). *Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών & Διαχείριση Κινδύνου, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ζαμπετάκης Α. Λ. (2005). *Επιχειρηματικότητα & Περιβάλλον – Η κοινωνική Δικτύωση ως Μέσο Προώθησης Επιχειρήσεων*, (2012).
- Κριτσωτάκης Γ. (2003). *Νικητές – Οι Πωλητές που Αγαπούν οι Πελάτες*, Εκδόσεις Σχήμα & Χρώμα.





---

Υπεύθυνη του εκπαιδευτικού υλικού (συμβατικής κατάρτισης και τηλεκατάρτισης) για το εξειδικευμένο πρόγραμμα: Εμπόριο και Εξωστρέφεια στο πλαίσιο του Υποέργου 2 της Πράξης, είναι η κυρία Μπάστα Γεωργία, Υποψήφια Διδάκτωρ του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στη Βιοστατιστική και Επιδημιολογία της Ιατρικής Αθηνών καθώς και πτυχιούχος Στατιστικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Η κυρία Μπάστα, εκτός από πιστοποιημένη εκπαιδεύτρια, έχει διατελέσει και υπεύθυνη Διαχείρισης Έργων σε Ευρωπαϊκά Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα για λογαριασμό Ελληνικών και Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων στον τομέα των Πωλήσεων και του Διεθνούς Εμπορίου. Διαθέτει, λοιπόν, πολυετή εμπειρία στον τομέα της Διοίκησης και Οργάνωσης Πωλήσεων καθώς και στη Συμβουλευτική Επιχειρήσεων και Διαχείρισης Έργων. Τέλος, διαθέτει αξιόλογη εμπειρία τόσο στην ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού όσο και στην προετοιμασία των εκπαιδευόμενων, καθώς είναι πιστοποιημένη Εκπαιδύτρια Ενηλίκων μη τυπικής εκπαίδευσης, μεταδίδοντας αποτελεσματικά τις γνώσεις της σε ακροατήρια.

---





## ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ

Ελ. Βενιζέλου 236, 16341 Ηλιούπολη, Αθήνα

Τηλ.: 210 9949837 • Fax: 210 5238967

E-mail: [esaea@otenet.gr](mailto:esaea@otenet.gr)

Ιστοσελίδα: [www.esamea.gr](http://www.esamea.gr)

 ESAmAgr  [esameagr](https://twitter.com/esameagr)

 ESAmAGr  [ncdpgreece](https://www.instagram.com/ncdpgreece)

**ISBN 978-618-5124-55-7 (έντυπη έκδοση)**

**ISBN 978-618-5124-57-1 (e-book (PDF))**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης  
στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας για την Απασχόληση των Νέων

