



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ  
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΝΚΟ**

**ΠΑΥΛΟΣ Κ. ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ  
ΠΤΥΧΙΟ**

**Θεσσαλονίκη  
Οκτώμβριος 2008**

## **Ευχαριστίες:**

Θεωρώ υποχρέωσή μου να ευχαριστήσω από τη θέση αυτή την αδερφή μου, φοιτήτρια Νομικής Ευαγγελία Αντωνιάδου για την ουσιαστική και αδιάλειπτη στήριξη της όλης συγγραφικής μου προσπάθειας, καθώς και την οικογένειά μου για ό,τι μου έχουν προσφέρει μέχρι σήμερα.

## Προλογικά στοιχεία.

Η ανα χείρας εργασία **πραγματεύεται** ζητήματα σχετικά με την οργάνωση και την διοίκηση της εταιρίας ANKO. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο δομείται, διαρθρώνεται και κατ' επέκταση λειτουργεί η εταιρία στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της. Με άλλα λόγια, θα λέγαμε ότι στο επίκεντρο της εργασίας βρίσκονται ζωτικής σημασίας στοιχεία για την ανάπτυξη και τη δράση της εταιρίας. Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι με την εργασία **σκοπείται** η de profundis ανάλυση όλων αυτών των στοιχείων ( δημόσιες σχέσεις, σχέσεις με τις τράπεζες, ροή επικοινωνίας, κανάλια διανομής, τιμολογιακή πολιτική ) που απαρτίζουν εν τέλει τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της εταιρίας ANKO.

Αναμφίβολα **πεδίο μελέτης** της εργασίας αποτέλεσε η εμπορική εταιρία ANKO, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των ειδών οικιακής χρήσεως και των διακοσμητικών σπιτιού. Ωστόσο, αν διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε μικρες – μεσαίες-μεγάλες με βάση το κριτήριο μεγέθους ( στην πράξη τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι πωλήσεις ( τζίρος ) της επιχείρησης, η παραγωγική της ικανότητα κ.α. ), θα μπορούσαμε να κατατάξουμε την εταιρία ANKO στη θέση των μεσαίων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά **τη μεθοδολογία** που ακολουθήθηκε: Κρίθηκε σκόπιμο, κατά την εγγραφή της εργασίας, να παρουσιασθούν οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις μέσα από την παράθεση επιστημονικών βιβλιογραφιών, ούτως ώστε να διαπιστώσουμε με τον πιο άμεσο και απτό τρόπο κατά πόσο ταυτίζεται η θεωρία ( με την οποία επιβάλλεται να εφοδιαστούμε όλοι όσοι επιδιώκουμε να ασχοληθούμε με την οργάνωση και την διοίκηση των επιχειρήσεων) με τις στρατηγικές δράσεις που ακολουθεί στην πράξη η εταιρία. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί **ότι ορισμένα στοιχεία σκόπιμα παραλείφθηκαν**. Με άλλα λόγια, η εργασία δεν επεκτείνεται στην παράθεση των οικονομικών στοιχείων της εταιρίας, δεδομένου του ότι καθώς η εταιρία είναι ομόρρυθμος απολαμβάνει και του δικαιώματος να μην δημοσιοποιεί τα στοιχεία αυτά, εξαιρουμένων των αρμοδίων υπηρεσιών. Επιπλέον, δεν παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία, καθώς και μελέτες, διότι τα στοιχεία του κλάδου είναι περιορισμένα / συγκεκριμένα.

**Στις ενότητες που θα ακολουθήσουν** παρατίθεται αρχικά το ιστορικό της εταιρίας, το οποίο αποτέλεσε το έναυσμα της μελέτης. Στη συνέχεια μέσα από τη S.W.O.T. ανάλυση επεξηγούνται τόσο οι δυνάμεις και οι αδυναμίες όσο και οι ευκαιρίες, καθώς και οι απειλές. Τέλος, καταλήγουμε στις προοπτικές / στόχους που η εταιρία σκοπεύει να υλοποιήσει στο άμεσο μέλλον.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ.</b>
Προλογικά Στοιχεία.....	1
1. Το Ιστορικό της Εταιρίας ANKO.....	3
2. Το Εμπορικό Σήμα της Εταιρίας ANKO.....	4
3. Η Δράση της Εταιρίας ANKO.....	7
4. Το Οργανόγραμμα της Εταιρίας ANKO.....	8
5. Η Ροή Επικοινωνίας που Χρησιμοποιεί η Εταιρία ANKO.....	10
6. Οι Δημόσιες Σχέσεις της Εταιρίας ANKO.....	12
7. Η Σχέση της Εταιρίας ANKO με τις Τράπεζες.....	14
8. Η Διανομή των Προϊόντων της Εταιρίας ANKO.....	15
9. Η Τιμολογιακή Πολιτική της Εταιρίας ANKO.....	19
10. SWOT Ανάλυση της Εταιρίας ANKO.....	27
11. Η Μελλοντική Ανάπτυξη της εταιρίας ANKO....	29
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	31
<b>I. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ – ΠΑΡΑΘΕΣΗ     ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ / ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</b>	
α) Το marketing εν γένει και οι Δημόσιες Σχέσεις.....	32
β) Το marketing – η προώθηση των προϊόντων και των πωλήσεων.....	33
γ) Οι Δημόσιες Σχέσεις.....	39
δ) Οι Έρευνες Marketing.....	41
ε) Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία.....	43
στ) Οργανωτική Δομή και Επικοινωνία.....	45
ζ) Η Έντυπη Επικοινωνία στις Επιχειρήσεις.....	48
Τι είναι το leasing .....	51
Τι είναι το franchising.....	55
Τι είναι το Logistics.....	57
<b>II. ΕΝΤΥΠΟ ΥΛΙΚΟ ΑΠΟ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΕ ΕΤΗΣΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ANKO.....</b>	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## Το Ιστορικό της Εταιρίας ANKO

Η εταιρία ANKO ιδρύθηκε το 1976. Οραματιστής και ιδρυτής αυτής είναι – και συνεχίζει να είναι ως σήμερα – ο Αντωνιάδης Κωνσταντίνος. Η εταιρία αρχικά είχε ως έδρα της τη βιομηχανική περιοχή της Θεσσαλονίκης και στεγαζόταν σε ένα κτήριο 2.000 μ<sup>2</sup>. Ως αντικείμενό της είχε – και εξακολουθεί να έχει – το εμπόριο υαλικών και ενγένηι ειδών οικιακής χρήσεως. Η δράση της, η οποία αφορούσε το χονδρικό εμπόριο, περιοριζόταν στα πλαίσια της ενχώριας αγοράς και είχε μικρό βεληνεκές.

Από το έτος 1994 κατέστη αναγκαίο να ανεβρεθεί ένας νέος μεγαλύτερος χώρος, που θα κάλυπτε τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες της εταιρίας. Η εταιρία μετέφερε την έδρα της στην περιοχή των Αμπελοκήπων Θεσσαλονίκης, αφού προηγουμένως ο Αντωνιάδης Κωνσταντίνος – ο οποίος έχει βάλει ως συνεταίρο του στις επιχειρηματικές του δραστηριότητες τη σύζυγό του Μαρία Δαβλάρα Αντωνιάδου – αγόρασε ένα ακίνητο 4000μ<sup>2</sup>. Η εταιρία δραστηριοποιείται πλέον όχι μόνο στο χονδρικό αλλά και στο λιανικό εμπόριο, καθώς η έδρα της βρίσκεται σε κεντρικό αστικό σημείο και διατίθεται να ικανοποιήσει κάθε ανάγκη του αγοραστικού κοινού, αφού διακινεί εκτός από τα κλασικά είδη οικιακής χρήσεως, διακοσμητικά είδη σπιτιού, καθώς και είδη δώρων.

Η δράση της εταιρίας έχει εξαπλωθεί και εκτός της Ελληνικής αγοράς τόσο στις Βαλκανικές χώρες, όπως τη Βουλγαρία, τη Σερβία και τα Σκοπία, συμμετέχοντας σε κλαδικές εκθέσεις, όσο και σε άλλα Ευρωπαϊκά κράτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Το Εμπορικό Σήμα της Εταιρίας ANKO.

Το σήμα της εταιρίας είναι μία σύνθεση διακριτικών γνωρισμάτων. Με άλλα λόγια το σήμα της απαρτίζεται αφενός από τον τίτλο / επωνυμία αυτής, κι αφετέρου από το σήμα / έμβλημά της.

Όσον αφορά τον τίτλο / επωνυμία της εταιρίας αξίζει να σημειωθεί ότι στα διακριτικά γνωρίσματα της επιχείρησης συγκαταλέγεται καταρχήν και ο διακριτικός τίτλος, δηλαδή το ιδιαίτερο διακριτικό γνώρισμα της εταιρίας. Πρόκειται για το λεκτικό εκείνο γνώρισμα που επιτελεί λειτουργία ονόματος της εταιρίας, το οποίο έχει διακριτική δύναμη βάσει της οποίας εξαστομικεύει και διακρίνει ονομαστικά όλη την εταιρία. Υπό αυτήν την έννοια το ιδιαίτερο λεκτικό διακριτικό γνώρισμα ομοιάζει με την επωνυμία της εταιρίας. Επωνυμία της εν λόγω εταιρίας αποτελεί η παράθεση των ονομάτων των φυσικών προσώπων, ιδρυτών της εταιρίας, δηλαδή Αντωνιάδης Κωνσταντίνος & ΣΙΑ με την προσθήκη του στοιχείου Ο.Ε. που καθιστά έκδηλη τη νομική μορφή της εταιρίας.

Ως προς το σήμα της εταιρίας μπορούμε να πούμε πως αυτό εντάσσεται στην κατηγορία των σύνθετων σημάτων.<sup>1</sup> Πιο συγκεκριμένα αποτελείται τόσο από την μικρή φράση (slogan) ANKO ( η οποία δεν έχει απλά περιγραφική, αλλά έχει διακριτική ικανότητα, προκειμένου να διακρίνει τα προϊόντα του καταθέτη του σήματος από τα προϊόντα των ανταγωνιστών του ) ( ΛΕΚΤΙΚΟ ΣΗΜΑ )<sup>2</sup> όσο και από σύμβολο με συγκεκριμένη εικαστική απεικόνιση ( ΣΥΜΒΟΛΙΚΟ Ή ΕΙΚΑΣΤΙΚΟ ΣΗΜΑ )<sup>3</sup>

---

1. Σύνθετα είναι εκείνα τα σήματα που αποτελούνται από συνδυασμό λέξεων και εικόνων ή μόνο λέξεων ή μόνο εικόνων ( Πρβλ. Βασίλη Γ. Αντωνόπουλου, Βιομηχανική Ιδιοκτησία, Β' έκδοση 2005, εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.)

2. Πρβλ. ιδίου σελ. 386 ΚΕΦ. Α' ΕΙΔΗ ΣΗΜΑΤΩΝ § 67 Διακρίσεις με βάση τη μορφή του σήματος.

3. Πρβλ. ιδίου σελ. 388 ΚΕΦ. Α' ΕΙΔΗ ΣΗΜΑΤΩΝ § 67 Διακρίσεις με βάση τη μορφή του σήματος.

Αναλυτικότερα όσον αφορά το λεκτικό σήμα της εξετασθείσης εταιρίας, αυτό προέρχεται από τη σύντμηση των αρχικών του ονόματος του φορέα της επιχείρησης. Το εικαστικό σήμα σχηματίζεται από σύμβολα που απεικονίζουν το ρόλο της

εταιρίας, δηλαδή ό,τι αυτή εμπορεύεται. Έτσι, λοιπόν, παρουσιάζεται το περίγραμμα ενός σπιτιού μέσα στο οποίο έχουν τοποθετηθεί τα είδη κουζίνας.

Το σήμα ως διακριτικό γνώρισμα υπηρετούσε και υπηρετεί, καταρχήν διπλά το συμφέρον του φορέα του. Από τη μία πλευρά αποτελεί ένα από τα μέσα που αυτός χρησιμοποιεί στην προσπάθειά του να διευρύνει τον κύκλο των πελατών του. Τα προϊόντα του σηματούχου αναδύονται από τη μάζα των ομοίων ή παρόμοιων προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά. Το σήμα, διεγείροντας την προσοχή των καταναλωτών, συντείνει στην συγκράτηση των παλιών και στην απόκτηση νέων πελατών. Από την άλλη πλευρά το σήμα χρησιμεύει στο φορέα του και ως όπλο στον αγώνα του εναντίον των λοιπών ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, καθώς μπορεί έμμεσα να στρέφεται εναντίον του επιχειρηματία που εμπορεύεται όμοια προϊόντα.

Επιπρόσθετα, το σήμα υπηρετεί το συμφέρον του καταναλωτή, καθώς διευκολύνει το καταναλωτικό κοινό στην αναζήτηση προϊόντων της προτίμησής του, ενώ παράλληλα εξαλείφει τον κίνδυνο παραπλάνησής του. Τέλος, το σήμα υπηρετεί το συμφέρον της καλής λειτουργίας ενός ελεύθερου και ανόθευτου ανταγωνισμού στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς, αφού ο φορέας του μέσω της χρήσης του βοηθείται στην ανάπτυξη της οικονομικής του δραστηριότητας.

Ο σκοπός και οι λειτουργίες του σήματος βρίσκονται σε στενό δεσμό μεταξύ τους, χωρίς να ταυτίζονται απόλυτα. Με άλλα λόγια, οι λειτουργίες του σήματος αποτελούν το μέσο με το οποίο εκπληρώνεται ο σκοπός του. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναφερθούν *grosso modo* οι τρεις λειτουργίες του σήματος.

Βασικότερη λειτουργία του σήματος είναι η λειτουργία προέλευσης. Σύμφωνα με τη λειτουργία αυτή το σήμα διαγράφει το δεσμό ανάμεσα στην επιχείρηση και στα προϊόντα και έτσι διακρίνει τα συγκεκριμένα προϊόντα από τα όμοια άλλων επιχειρήσεων. Ειδικότερα η λειτουργία προέλευσης υποδηλώνει ότι το σήμα διακρίνει την προέλευση των προϊόντων από ορισμένη επιχείρηση. Έτσι, η χρήση από τρίτο του ιδίου σήματος κατά τρόπο που να δημιουργείται κίνδυνος σύγχυσης όσον αφορά την προέλευση των διακρινόμενων προϊόντων, προσβάλλει το δικαίωμα του σηματούχου. Επιπλέον, το σήμα ως διακριτικό γνώρισμα, χρησιμεύει στο φορέα του και ως μέσο πληροφοριακής, κυρίως διαφήμισης.

Το σήμα επιτελεί έτσι και διαφημιστική λειτουργία που το καθιστά οικονομικό αγαθό, από την εκμετάλλευσή του ο οποίος ο φορέας του προσδοκά το συμφέρον του. Με άλλα λόγια, μέσο της λειτουργίας αυτής, το σήμα “πουλάει” τα διακρινόμενα προϊόντα. Τέλος, το



σήμα επιτελεί εγγυητική λειτουργία υπό την έννοια ότι εγγυάται μια ορισμένη ποιότητα των προϊόντων που διακρίνει.

---

Εικαστικό και Λεκτικό σήμα

---

*Βασίλη Γ. Αντωνόπουλου, Βιομηχανική Ιδιοκτησία, Β' έκδοση 2005, εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, ΚΕΦ. Α' §65 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ).*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **Η Δράση της Εταιρίας ANKO.**

Όπως έχει προαναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα η εταιρία ξεκίνησε αρχικά τη δράση της ερειδόμενη στο χονδρικό εμπόριο. Εσήγαγε από χώρες του εξωτερικού, ιδίως από τη Γερμανία, τη Γαλλία, την Αγγλία και άλλες, οικιακά σκεύη, όπως

κουταλοπήrouνα, μαχαιροπήrouνα, πορσελλάνες και πλαστικά είδη. Η δράση της περιοριζόταν στα πλαίσια της εσωτερικής – τοπικής – αγοράς, καθώς συναλλασσόταν με εταιρίες (mini markets), ως πελάτες, που κάλυπταν της βασικές ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

Σταδιακά η δράση της εταιρίας εξαπλώθηκε και εκτός των Ευρωπαϊκών ορίων. Η εταιρία έθεσε τα θεμέλια αγωγών συνεργασιών με χώρες της Ασίας, όπως ( ενδεικτικά αναφέρονται ) η Ινδία, η Τουρκία, η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, το Χόνγκ – Κόνγκ, το Βιετνάμ και η Ταϊβάν. Από τις τελευταίες η εταιρία εξασφάλισε εισαγωγές, ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος στον Ελλαδικό χώρο, οι οποίες είχαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πρώτα από όλα, ικανοποίησαν απόλυτα τις αυξανόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού, παρέχοντάς τους μοναδικά προϊόντα υψηλής ποιότητας σε οικονομικές τιμές.

Επίσης, έθεσαν τον εσωτερικό ανταγωνισμό σε υψηλά επίπεδα, καθώς και συντέλεσαν στην δημιουργία ισχυρής φήμης γύρω από το όνομα της εταιρίας.

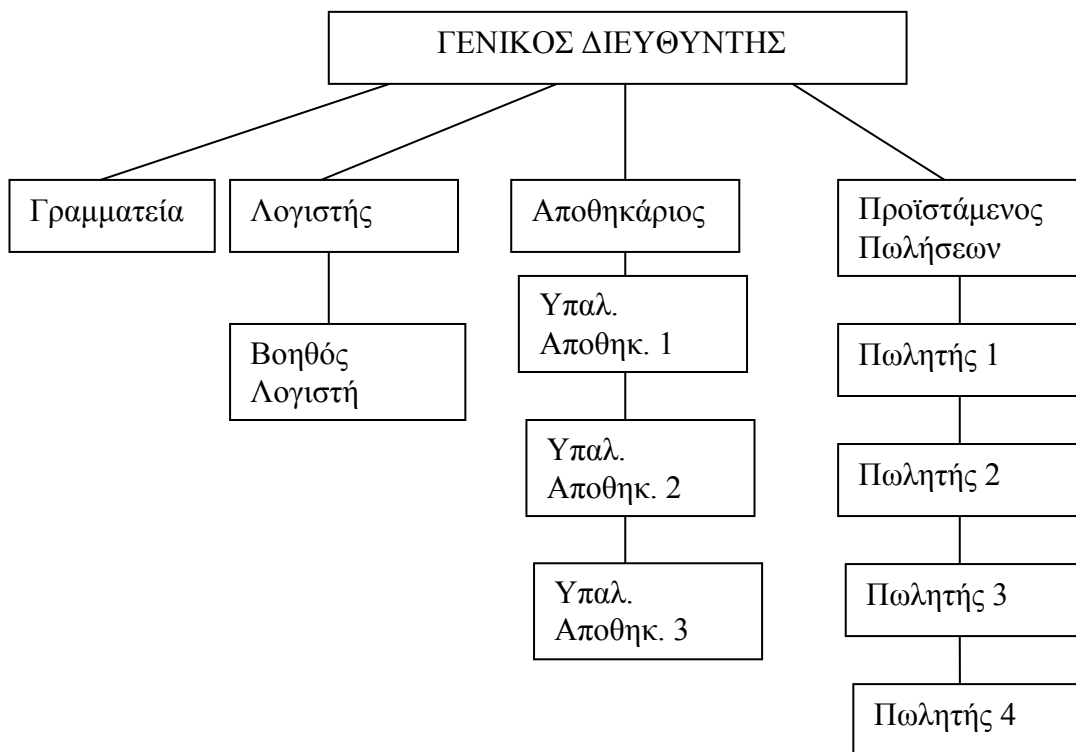
Επιπρόσθετα, διεύρυναν το πελατολόγιό της και κατ' επέκταση της εξασφάλισαν πολύ ικανοποιητικά κέρδη.

Η εταιρία στις προωθητικές ενέργειες εντάσσει την προβολή των προϊόντων της σε διάφορες κλαδικές εκθέσεις που γίνονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα η εταιρία στην Ελλάδα παίρνει μέρος στην Mostra Rota που πραγματοποιείται στην Αθήνα δύο φορές τον χρόνο ( Ιανουάριο και Σεπτέμβριο)· στην Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα στη Γερμανία παίρνει μέρος στην κλαδική έκθεση της Ambiente που πραγματοποιείται επίσης δύο φορές τον χρόνο ( Φεβρουάριο και Ιούλιο ). Έτσι, η εταιρία εκτός από το δίκτυο πωλητών που έχει, οι οποίοι καλύπτουν όλο τον Ελλαδικό χώρο, επεκτείνει με αυτόν τον τρόπο την δράση της αυξάνοντας το πελατολόγιό της και κατά συνέπεια τον τζίρο της, αφού πετυχαίνει συνεργασίες με πελάτες της Βουλγαρίας, της Κροατίας, των Σκοπίων και της Κύπρου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρίας διαδραματίζει στις μέρες μας η ηλεκτρονική της μορφή / διαδύκτιο. Η εταιρία προβάλλει – προτείνει – προωθεί προϊόντα μέσω της ιστοσελίδας που διαθέτει στο internet, ενώ παράλληλα παίρνει παραγγελίες και επικοινωνεί περαιτέρω με τους πελάτες της μέσω e-mails.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

## Το Οργανόγραμμα της Εταιρίας ANKO.



Σχέδιο οργανογράμματος

<sup>1</sup>Η δομή της εταιρίας έχει γραμμικό χαρακτήρα. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται ο Γενικός Διευθυντής της εταιρίας και έπονται οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα οι βασικές θέσεις είναι τέσσερις

α) Η Γραμματεία: Η οποία ασχολείται με την επικοινωνία είτε αυτή των πελατών, είτε αυτή των προμηθευτών, καθώς επίσης οργανώνει και βοηθά στη σωστή διεκπεραίωση των εντολών και των λειτουργιών του Γενικού Διευθυντή.

β) Το Λογιστήριο: Το οποίο είναι υπεύθυνο για κάθε χρηματοοικονομική κίνηση.

γ) Ο Προϊστάμενος Πωλήσεων: Παίζει τον ρόλο του marketing manager. Είναι αυτός, ο οποίος προτείνει στον Γ.Δ. ποία νέα είδη πρέπει να προωθήσει η εταιρία, ποία στρατηγική είναι δόκιμο να εφαρμοστεί το επόμενο έτος. Επίσης, αναφέρει πως κύλησε το προηγούμενο έτος και μέχρι ποίο σημείο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί στην αρχή της χρονιάς. Βέβαια ο Προϊστάμενος

Πωλήσεων είναι αυτός που κατευθύνει τους υπόλοιπους πωλητές προς την διεκπεραίωση του στόχο που έχει τεθεί ύστερα από συζήτηση με τον Γ.Δ.

δ) Ο Προϊστάμενος Αποθήκης: Είναι με λίγα λόγια ο υπεύθυνος για τον χώρο της αποθήκης. Πιο συγκεκριμένα είναι αυτός που ελέγχει τις ελλείψεις των ειδών στην αποθήκη, καθώς επίσης είναι υπεύθυνος για την σωστή εκτέλεση των παραγγελιών και την αποστολή των εμπορευμάτων.

Όσον αφορά τις εντολές αυτές ξεκινάνε από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και διαμέσου των διαφόρων επιπέδων καταλήγουν στη βάση. Εδώ κάθε προϊστάμενος δικαιούται και υποχρεούται να εκτελεί τα κύρια καθήκοντα και τα λοιπά δευτερογενή που προκύπτουν ( επίλυση διαφορών θεμάτων, για τα οποία δεν κρίνεται σκόπιμη η παρέμβαση του Γενικού Διευθυντή ).

Η όλη εργασία μοιράζεται στα τμήματα, από τα οποία το καθένα αναλαμβάνει την ευθύνη να διεκπεραιώσει έναν αριθμό συναφών δραστηριοτήτων. Στη γραμμική οργάνωση κάθε υφιστάμενος έχει έναν μόνο προϊστάμενο από τον οποίο παίρνει εντολές. Εδώ η εξουσία πηγάζει από τον επικεφαλής και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια.

Τα πλεονεκτήματα της γραμμικής δομής είναι ότι υπάρχει ένας πολύ σαφής καθορισμός των καθηκόντων, ευθύνης και εξουσίας, ενώ ταυτόχρονα διατηρείται η πειθαρχία. Είναι εύκολη η έκδοση εντολών και αποφάσεων και τέλος η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.

---

Πρβλ. Μ. ΠΑΝΤΑ, Σ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Β' έκδοση 1997, εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", Θεσσαλονίκη, Αθήνα (ΚΕΦ 2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **Η Ροή Επικοινωνίας που Χρησιμοποιεί η Εταιρία ANKO.**

<sup>1</sup>Η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης είναι το απαραίτητο συστατικό, το οποίο επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να πετυχαίνει τους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή της.

Γι' αυτό θα ήταν αδιανόητο να μη μας απασχολήσει η φύση της επικοινωνίας. Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις

συνδέονται άρρηκτα. Η καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους στην επιχείρηση διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, καθώς και ο ανάλογος αγώνας είναι ζωτικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και συντελούν συνήθως άμεσα στην καλή της επικοινωνία.

Στην εταιρία ANKO το κάθε στέλεχος βρίσκεται στο κέντρο ενός δικτύου επικοινωνίας. Έτσι, άλλες φορές το ίδιο το στέλεχος γίνεται ο “πομπός”, ενώ άλλες φορές γίνεται ο “δέκτης” των μηνυμάτων. Η φορά της επικοινωνίας γίνεται από επάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα επάνω, πλάγια και προς τα έξω. Αναλύοντας τους παραπάνω τρόπους επικοινωνίας, θα λέγαμε ότι στην επικοινωνία από επάνω προς τα κάτω οι στόχοι των μηνυμάτων μεταφέρονται με καθοδική κατεύθυνση και η επιρροή υποβάλλεται στους υπαλλήλους.

Για την από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία, θα λέγαμε ότι οι στόχοι των μηνυμάτων μεταφέρονται με ανοδική κατεύθυνση και η επιρροή υποβάλλεται στον Γενικό Διευθυντή.

Στην πλάγια επικοινωνία υπάρχει συντονισμός και οργάνωση μεταξύ των ατόμων στο ίδιο επίπεδο. Η επικοινωνία αυτής της μορφής είναι χρήσιμη κυρίως για την παραγωγική, ομαδική εργασία.

Τέλος, στην επικοινωνία προς τα έξω, η επιχείρηση έρχεται σε άμεση επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον και σαφώς διαμέσου των ατόμων που βρίσκονται / λειτουργούν μέσα σε αυτό. Τα άτομα αυτά είναι οι πωλητές, οι οποίοι αφουγκράζονται τις ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού και μεταφέρουν τις πληροφορίες που αποκομίζουν στην εταιρία.

Αυτές οι πληροφορίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στις τελικές αποφάσεις που θα πάρει ο Γενικός Διευθυντής και οι αποφάσεις αυτές μπορεί να είναι είτε βραχυπρόθεσμες είτε μακροπρόθεσμες.

Αξίζει, ακόμη, να σημειωθεί ότι η εταιρία ANKO διαθέτει το χαρακτηριστικό της αντίστροφης πληροφόρησης που στην ορολογία της Διοίκησης ονομάζεται “Feedback”. Το “Feedback” είναι ένας δίαυλος επικοινωνίας, ο οποίος, όταν εφαρμόζεται κατάλληλα αποτελεί τροχοπέδη στην εμφάνιση και ανάπτυξη παρερμηνειών κατά την ανάλυση των μηνυμάτων. Πιο συγκεκριμένα όταν αποστέλλεται ένα μήνυμα / εντολή από τον Γενικό Διευθυντή προς τον υπάλληλο του λογιστηρίου, αυτό θα πρέπει πρώτα – πρώτα να αποκωδικοποιηθεί, να κατανοηθεί,

κατόπιν να εκτελεσθεί η ενέργεια και στη συνέχεια θα πρέπει ο υπάλληλος να επαναποδώσει πληροφόρηση στον Γενικό Διευθυντή, ενημερώνοντάς τον για τα αποτελέσματα που είχε η εκτέλεση της εντολής ή ζητώντας ενημέρωση στην περίπτωση που δεν έχει καταλάβει κάτι, ούτως ώστε κατά την εκτέλεση της εντολής να αποτραπούν τυχόν λάθη παρερμηνείας.

---

Πρβλ. Μ. ΠΑΝΤΑ, Σ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Β' έκδοση 1997, εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", Αθήνα (ΚΕΦ 5 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### Οι Δημόσιες Σχέσεις της Εταιρίας ANKO.

<sup>1</sup>Στην ιστορική εξέλιξη οι Δημόσιες Σχέσεις διέγραψαν μια παράλληλη τροχιά ως τέχνη και ως επαγγελματική δραστηριότητα με τις σύγχρονες κοινωνίες – ανθρωπιστικές επιστήμες της συμπεριφοράς. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει ότι οι Δημόσιες Σχέσεις ταυτίζονται με την Κοινωνιολογία ή την Ψυχολογία, όπως εξάλλου δεν ταυτίζονται και με τις δραστηριότητες της διαφήμισης και του marketing έστω και αν υπάρχουν οπωσδήποτε πολλές κοινές περιοχές γνώσεων, προβληματισμού και δραστηριοτήτων.

Οι Δημόσιες Σχέσεις, ενώ αποτελούν πανάρχαιο γνώρισμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, με τη σύγχρονη μορφή τους είναι δημιούργημα του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Γεώργιο Πιπερόπουλο:

<< Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν την πρακτική εφαρμογή θεμελιακών γνώσεων των κοινωνικών και ανθρωπιστικών

επιστημών ( επιστημών της συμπεριφοράς ) με συγκεκριμένο στόχο την προβολή Θετικής εικόνας “Positive image” μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προς κάθε <<κοινό>> που τους αφορά – δηλαδή εργαζόμενους, συνεργάτες και πελάτες και την ευρύτερη κοινή γνώμη – με συστηματική χρήση της σωστής επικοινωνίας που πραγματώνεται με υπεύθυνη και άρτια ενημέρωση μέσα από οπτικοακουστικά μέσα και από Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, όπως είναι, δηλαδή, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση...>>

Δεν είναι, συνεπώς, δυνατόν να μην αποδώσει κανείς την πρέπουσα σημασία στο γεγονός ότι κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης – και σε λιγότερο βαθμό κάθε πρόσωπο που απασχολείται σ’ αυτήν ακόμα και στα πλέον χαμηλά κλιμάκια – καλείται συχνά να κάνει Δημόσιες σχέσεις για την εργοδότη εταιρία του. Πιο αναλυτικά, όλα τα μέλη του τμήματος πωλήσεων μιας επιχείρησης αναπτύσσουν κάποιες δραστηριότητες Δημοσίων σχέσεων στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους, αλλά ενώ οι πωλητές και τα στελέχη του marketing στοχεύουν στην πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγει ή προσφέρει η επιχείρηση και ο οργανισμός, οι δημόσιες Σχέσεις αποσκοπούν στην προβολή << Θετικής Εικόνας >>. Αυτή τη << Θετική Εικόνα >> επιδιώκει να έχει η επιχείρηση από τους απασχολούμενους, τους συνεργάτες και τους πελάτες σε κάθε γεωπολιτικό και κοινωνικοοικονομικό σύστημα, στο οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες.

---

1. Dr. ΓΙΩΡΓΟΣ ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ, εκδόσεις 1991 UNIVERSITY STUDIO PRESS Θεσσαλονίκη, ΚΕΦ 1.

Για την εταιρία ANKO οι Δημόσιες Σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ορθή λειτουργία της. Μια υγιής εταιρία αντανακλά την θετική εικόνα της και προς τα έξω, αφού τα μέλη που εργάζονται στην εταιρία διοικούνται αξιοκρατικά. Με άλλα λόγια, κάθε υπάλληλος αμείβεται ανάλογα με την δυσκολία της εργασίας που διεκπεραιώνει.

Στην πρώτη βαθμίδα αμοιβών βρίσκονται οι πωλητές, διότι αυτοί επικομίζονται την υποχρέωση να ταξιδεύουν περιοδικά, επισκεπτόμενοι τους πελάτες της εταιρίας.

Στην δεύτερη βαθμίδα αμοιβών βρίσκονται οι υπάλληλοι του λογιστηρίου.

Στην Τρίτη βαθμίδα κατατάσσονται οι αμοιβές της γραμματείας και στην τέταρτη βαθμίδα κατατάσσονται οι υπάλληλοι της αποθήκης.

Το κύριο χαρακτηριστικό που απορρέει από το περιβάλλον της εργασίας είναι η ομαδικότητα των εραζομένων. Η διεύθυνση της εταιρίας δεν προβαίνει σε τακτικές, μαζικές ανανεώσεις προσωπικού ( η αντικατάσταση, εξάλλου, υπαλλήλου προβλέπεται μόνο εάν προκύψει σοβαρός λόγος είτε για τον ίδιο

τον υπάλληλο είτε για την εταιρία ), έτσι οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει σχέσεις αρχέτυπης συνεργασίας. Αναμφίβολα, η άψογη σχέση των εργαζομένων, η οποία θέτει τη λειτουργία της εταιρίας σε υψηλά επίπεδα, αντικατοπτρίζεται και στο αγοραστικό κοινό. Οι πελάτες της εταιρίας νιώθουν την εμπιστοσύνη απέναντι στο πρόσωπο του υπαλλήλου. Η εμπιστοσύνη είναι έννοια ταυτόσημη με την ασφάλεια που απαιτείται στις συναλλαγές. Σε κάθε περίπτωση ο πελάτης είναι βέβαιος ότι ο υπάλληλος της κάθε βαθμίδας θα κάνει ό,τι είναι δυνατόν, προκειμένου ο πρώτος να εξυπηρετηθεί πλήρως σε όλα τα επίπεδα. Αυτή η σχέση αβρότητας που προκύπτει αποτελεί ισχυρό χαρτί της εταιρίας έναντι των ανταγωνιστών.

Καταληκτικά, θα λέγαμε ότι οι Δημόσιες Σχέσεις είναι κάτι στο οποίο η εταιρίες πρέπει να επενδύουν, διότι ως γνωστό ένας δυσαρεστημένος πελάτης μεταδίδει την δυσαρέσκειά του σε περισσότερους απ' ότι ένας ευχαριστημένος.

Η πολυετής ύπαρξη της εταιρίας και η συνεχόμενη ανάπτυξή της και σε υπαλληλικό προσωπικό, αλλά και σε αύξηση των ενεργών πελατών επιβεβαιώνει τη σωστή λειτουργία και Διαχείριση των δημοσίων σχέσεων, δημιουργώντας μια πολύ καλή εικόνα μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

### **Η Σχέση της Εταιρίας ANKO με τις Τράπεζες.**

Η σχέση της εταιρίας με τα πιστοληπτικά ιδρύματα της χώρας κρίνεται άριστη. Η εταιρία φημίζεται για το κύρος της, καθώς είναι πολύ τυπική στις εκάστοτε υποχρεώσεις που φέρει με τα πιστοληπτικά ιδρύματα. Η εταιρία συναλλάσσεται με τις περισσότερες ελληνικές τράπεζες, ιδίως με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος, την ALPHA BANK, τη EUROBANK, τη Γενική τράπεζα, την Πειραιώς, καθώς και την PROBANK.

Βέβαια η εταιρία, όπως και κάθε εταιρία με τόσο μεγάλο κύκλο εργασιών, πολλές φορές χρειάζεται κάποιες χρηματοδοτήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία ANKO σύναψε το 2007 μια σύμβαση leasing με την τράπεζα της PROBANK για να αποκτήσει ένα μηχάνημα συσκευασίας skine pack machine, του οποίου χώρα προέλευσης είναι η Ιταλία και το κόστος της απόκτησής του ξεπερνούσε τις 70.000 ευρώ. Με τη χρήση αυτού του μηχανήματος η εταιρία καρτελοποιεί τα εργαλεία κουζίνας που διακινεί σε private



leables και έτσι πετυχαίνει καλύτερη προβολή των ειδών στα ράφια των super markets. Επίσης, η εταιρία προχώρησε στη σύναψη μιας ακόμη σύμβασης leasing<sup>1</sup> με την τράπεζα Πειραιώς το 2008 για την απόκτηση τριών Ι.Χ. αυτοκινήτων για τους πωλητές ύψους 35.000 ευρώ, ενός φορτηγού ύψους 40.000 ευρώ και ενός κλάρκ ύψους 25.000 ευρώ.

Η εταιρία ANKO έχει συνάψει συνεργασία με μια εισπρακτική εταιρία την Multicollection A.E., η οποία είναι θυγατρική εταιρία της τράπεζας Πειραιώς για την είσπραξη διάφορων ανεξόφλητων υπολοίπων από επισφαλείς πελάτες. Η εταιρία αυτή απαρτίζεται από νομικούς συμβούλους, οι οποίοι, όπως ήδη ειπώθηκε, διαχειρίζονται διαδικασίες είσπραξης ανεξόφλητων υπολοίπων.

---

1. Τι είναι το Leasing βλ. παραρτήματα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

### Η Διανομή των Προϊόντων της Εταιρίας ANKO.

<sup>1</sup>Ως δίκτυα διανομής ή πωλήσεων ορίζονται οι οργανωτικές δομές τόσο των έσω όσο και των έξωεπιχειρησιακών φορέων ( αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές κτλ. ), στους οποίους αντιτίθεται το marketing των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο γενικός αυτός ορισμός περιλαμβάνει :

α) Την εσωτερική οργάνωση marketing των πάσης φύσεως φορέων.

β) Τη δομή του δικτύου ή καναλιού διανομής, το οποίο συνίσταται σε μια σειρά επιχειρήσεων, που διοχετεύουν σταδιακά το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή.

Οι αποφάσεις που αφορούν στη διανομή των προϊόντων είναι θεμελιώδους σημασίας και έχουν μακρόχρονες επιπτώσεις στην επιτυχία του προϊόντος στην αγορά. Είναι, δηλαδή, στρατηγικής σημασίας, επειδή τα σχετικά μέτρα είναι πολύ δυσκολότερο να ανακληθούν ή και να μεταβληθούν, απ' ότι ανάλογες αποφάσεις που αφορούν στο προϊόν, την τιμή ή την πώθηση.

Οι παραγωγοί, παρ' όλο που είναι, καταρχήν, ελεύθεροι να πουλήσουν τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές

προτιμούν σχεδόν πάντα να χρησιμοποιούν τους ενδιάμεσους όπως, αντιπροσώπους, χονδρεμπόρους κτλ. επειδή :

α) Συχνά, δεν έχουν το απαιτούμενο κεφάλαιο για να ασχοληθούν οι ίδιοι με το marketing και την διανομή.

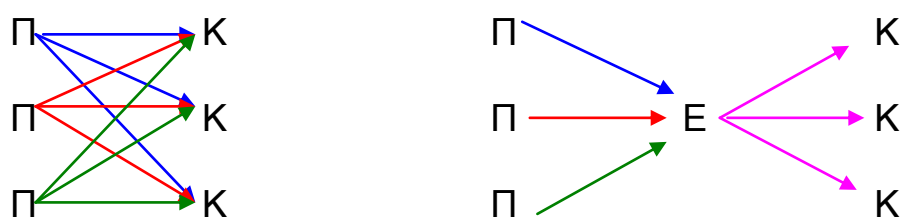
β) Για να καταστούν αποτελεσματικοί ως διανομείς θα πρέπει να γίνουν μεσάζοντες και για άλλα προϊόντα, ώστε να αποκτήσουν ένα ελάχιστο ( οικονομικό ) μέγεθος ως ενδιάμεσοι.

γ) Ακόμη κι αν δεν διαθέτουν το απαιτούμενο κεφάλαιο, θα εξασφάλιζαν υψηλότερο βαθμό απόδοσης του, αν το χρησιμοποιούσαν για την ανάπτυξη ή τη βελτίωση της ίδιας της παραγωγής τους.

δ) Οι μεσάζοντες διαθέτουν επαφές, πείρα, εξειδίκευση, ευελιξία και μέγεθος, ώστε να καθιστούν αποτελεσματικότερη τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά.

Εξάλλου, πρωταρχικός σκοπός των ενδιάμεσων φορέων διανομής είναι όχι μόνο να “ μετατρέψουν ” τα πάσης φύσεως προϊόντα που προσφέρονται σε χρήσιμα αγαθά, αλλά και να συμβάλουν αποφασιστικά στην εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης των διαφόρων προϊόντων στις επιμέρους αγορές.

Οι εξοικονομήσεις χρόνου και κόστους που προκύπτουν από την χρησιμοποίηση των ενδιάμεσων φορέων φαίνονται ενδεικτικά στο παρακάτω σχήμα.



Π : Παραγωγός, Ε : Ενδιάμεσος, Κ : Καταναλωτής, —————> : Επαφές/Δοσοληψίες

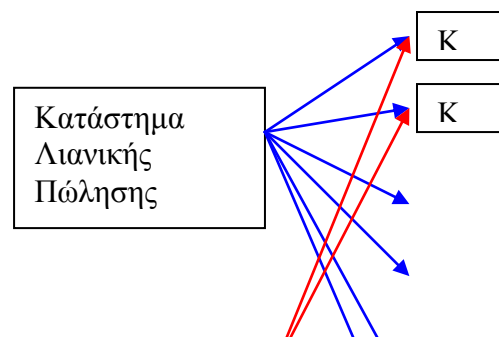
Στο σχήμα φαίνεται καθαρά ότι στην πρώτη περίπτωση απαιτούνται 9 επαφές, ενώ στην δεύτερη μόνο 6 επαφές / δοσοληψίες.

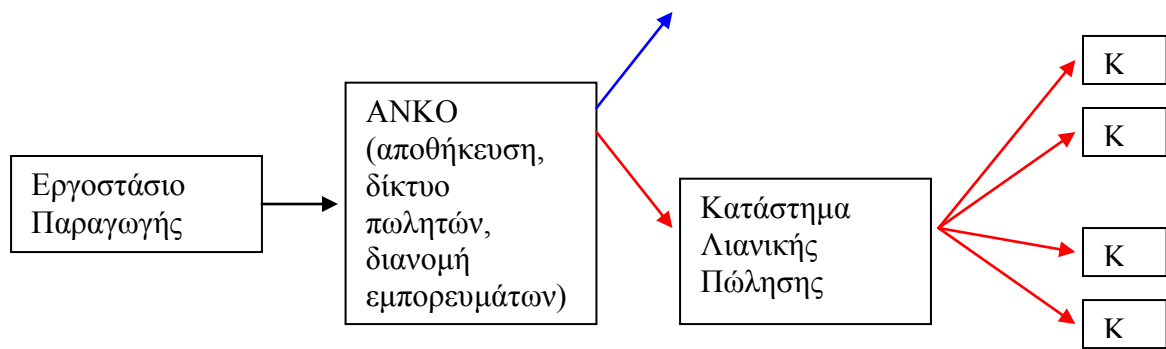
---

1 Σ. ΣΤΑΥΡΟΥ *Επικ. Καθηγητής Α.Π.Θ.*, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 1993, ΚΕΦ. 5, Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

Η εταιρία ANKO, ως εισαγωγική εταιρία, εισάγει τα είδη, τα οποία εμπορεύεται από εργοστάσια του εξωτερικού. Αποθηκεύει τα προϊόντα αυτά στις εγκαταστάσεις της και μέσα από το δίκτυο των πωλητών τα πουλά στους πελάτες της, οι οποίοι είναι κυρίως Super Markets, υαλοπωλεία, καταστήματα δώρων και γενικά ειδών οικιακής χρήσεως. Η εταιρία ANKO για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό έχει γίνει επίσημος αντιπρόσωπος Ελλάδος πολλών μεγάλων ευρωπαϊκών εργοστασίων όπως για παράδειγμα του οίκου Dem, ο οποίος κατασκευάζει πλαστικά οικιακά είδη αρίστης ποιότητας, του οίκου IVO, ο οποίος κατασκευάζει μαχαιροπήρουνα, του οίκου Chidini, ο οποίος παράγει διάφορα εργαλεία κουζίνας κ.α.. Η εν λόγω εταιρία προκειμένου να διακινήσει τα προϊόντα της χρησιμοποιεί διάφορες προωθητικές ενέργειες, όπως είναι η εκπτωτική πολιτική για τους πολύ καλούς πελάτες, οι οποίοι επιφέρουν μεγάλους τζίρους· επίσης, η κάλυψη του μεταφορικού κόστους για τις ακριτικές περιοχές της Ελλάδος, καθώς και η συμμετοχή για την παραγωγή φυλλαδίων τα οποία διανέμονται από τις αλυσίδες των Super Markets.

Σχηματικά, λοιπόν, η διακίνηση των εμπορευμάτων έχει την εξής απεικόνιση.

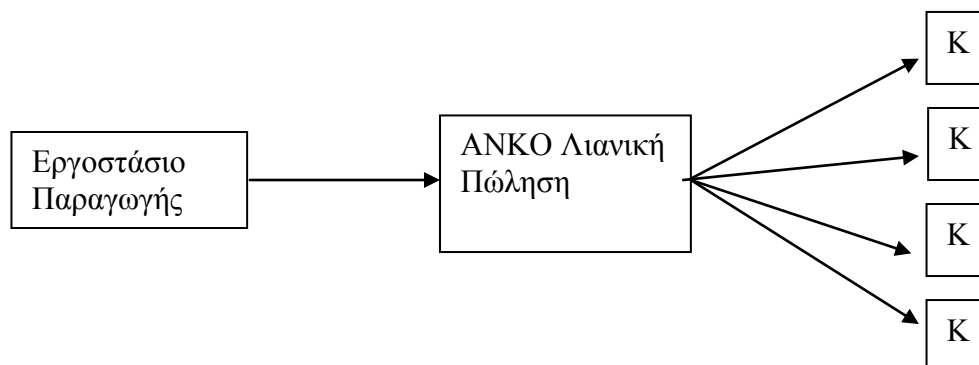




Όπου Κ : Καταναλωτής και  $\longrightarrow$  : Επαφές / Δοσοληψίες

Η διακίνηση των εμπορευμάτων είτε πρόκειται προς την αποθήκη της εταιρίας, είτε πρόκειται από την αποθήκη της εταιρίας με προορισμό τον πελάτη, αυτή γίνεται με μεταφορικές εταιρίες, με τις οποίες η εταιρία ANKO έχει συνάψει ενοχικές συμφωνίες μεταφοράς προϊόντων. Αυτό συμβαίνει, διότι η εταιρία δεν έχει αρκετά δικά της φορτηγά αυτοκίνητα, τα οποία θα μεταφέρουν τόσο μεγάλο όγκο εμπορευμάτων από όλη την Ευρώπη προς κάθε γωνία της Ελλάδας και των Βαλκανίων. Η κατηγορία, λοιπόν, που χρησιμοποιεί ως επί το πλείστον η εταιρία ANKO, όσον αφορά τα κανάλια του δικτύου διανομής είναι το κανάλι δύο επιπέδων, δηλαδή η εταιρία ANKO βρίσκεται μεταξύ του παραγωγού και του λιανοπωλητή, όπως φαίνεται και από το προηγούμενο σχήμα.

Η εταιρία ANKO διατηρεί και ένα κατάστημα λιανικής πώλησης των προϊόντων της. Σε αυτή την περίπτωση το σχήμα που προκύπτει, απεικονίζοντας την διακίνηση των εμπορευμάτων έχει την εξής μορφή.



---

Όπου Κ : Καταναλωτής και → : Επαφές / Δοσοληψίες

Σε αυτή την περίπτωση, λοιπόν, το κανάλι δικτύου διανομής είναι το κανάλι ενός επιπέδου, αφού για να φτάσει το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή παρεμβάλλεται ένας μόνο μεσάζοντας και αυτός βάση του σχήματος είναι το κατάστημα λιανικής της εταιρίας ANKO.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

### Η Τιμολογιακή Πολιτική της Εταιρίας ANKO.

<sup>1</sup>Η τιμή είναι η ανταλλακτική αξία ενός προϊόντος που εκφράζεται σε χρηματικές μονάδες. Στην οικονομία της αγοράς ο καθορισμός της τιμής ενός προϊόντος επηρεάζει τους μισθούς, τα ημερομίσθια, τα επιτόκια και τα καθαρά κέρδη. Με άλλα λόγια, η διαμόρφωση των τιμών και η σχετική θεωρία παίζει μέσα στα πλαίσια της οικονομικής επιστήμης τον πιο σημαντικό ρόλο στην κατανομή και ανακατανομή πόρων, αφού – για παράδειγμα – τα υψηλά επιτόκια προσελκύουν κεφάλαια, τα υψηλά ημερομίσθια και μισθοί αξιόλογο εργατικό δυναμικό κ.ο.κ., ενώ το αντίθετο συμβαίνει, όταν οι τιμές αυτών των μεγεθών σημειώνουν πτώση.

Από τη σκοπιά της χάραξης και υλοποίησης μιας συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής, ο ρόλος της τιμής στη διαμόρφωση του όγκου των πωλήσεων δε φαίνεται να είναι πια τόσο σημαντικός όσο παλαιότερα. Οι κυριότερες από αυτές τις αιτίες για την υποβάθμιση στην πράξη τις τιμολογιακής πολιτικής,

σε σύγκριση προς τις δυνατότητες που αυτή διαθέτει, μεταξύ των άλλων είναι οι εξής:

α) Η ύπαρξη ολοκληρωμένης πληροφόρησης ή «διαφάνειας» για τις συνθήκες, τις μεταβολές και το περιβάλλον της αγοράς, που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την άσκηση ενεργού τιμολογιακής πολιτικής, είναι σήμερα μάλλον η εξαίρεση παρά ο κανόνας.

β) Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με την ορθολογική συμπεριφορά του καταναλωτή, ο οποίος θα πρέπει όχι μόνο να διαθέτει τη θέληση και την ικανότητα, αλλά να έχει και τις αντικειμενικές δυνατότητες (άνεση χρόνου κτλ), ώστε να μπορεί να συγκρίνει και να συνεκτιμά κάποιες ποιοτικά ισοδύναμες αλλά τιμολογιακά εναλλακτικές λύσεις, επιλέγοντας τελικά τη φθηνότερη.

γ) Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες στην αγορά επικρατεί πλήρης ανταγωνισμός, η μεμονωμένη επιχείρηση δεν μπορεί να ασκήσει δική της τιμολογιακή πολιτική, αλλά είναι υποχρεωμένη να αποδεχθεί λίγο-πολύ την τιμή που διαμορφώνεται στην αγορά.

δ) Ακόμη, όμως, και σε καθεστώς «ατελούς ανταγωνισμό» εμφανίζεται μια τάση καθορισμού σχετικά σταθερών τιμών, προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν εξοντωτικός «πόλεμος τιμών». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μετατίθεται η ανταγωνιστική προσπάθεια στα λεγόμενα μη τιμολογιακά στοιχεία, όπως η διαφήμιση, οι τυχόν πρόσθετες εξυπηρετήσεις, το φροντισμένο service κλπ.

ε) Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ συνήθως δε διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις ή το θετικό υπόβαθρο, που απαιτεί η χάραξη μιας επιστημονικά τεκμηριωμένης πολιτικής τιμών.

στ) Ο σημαντικότερος λόγος, όμως για τον οποίο συχνά μια πολιτική τιμών –όσο καλοσχεδιασμένη και αν είναι- δεν αποδίδει

στην πράξη, έγκειται στο ότι πολλοί καταναλωτές σε αρκετές περιπτώσεις δεν προτιμούν τα προϊόντα με τις χαμηλότερες τιμές, αλλά, αντίθετα, είτε αγοράζουν τα ακριβότερα, πιστεύοντας ότι για τον λόγο αυτό είναι και καλύτερα, είτε προσελκύονται από άλλα χαρακτηριστικά, όπως το «επώνυμο προϊόν», τη φήμη της κατασκευάστριας εταιρίας ή της εταιρίας που το διακινεί, το design κλπ, αδιαφορώντας για την τιμή.

Οι στόχοι της τιμολογιακής πολιτικής μίας επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς αλλά και με την ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα με την τιμολογιακή πολιτική μπορεί να επιδιώκονται οι ακόλουθοι:

α) Επίτευξη μέγιστου κέρδους: Είναι κάτι που κατά κανόνα επιδιώκουν όλες οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με τα λεγόμενα «ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια». Η πολιτική αυτή στην πιο μελετημένη της μορφή είναι μακροχρόνια, καθώς η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να ορίσει λ.χ. μια χαμηλή τιμή για ένα προϊόν που πρωτοεισάγει στην αγορά, έχοντας αρχικά μικρά περιθώρια κέρδους και στη συνέχεια να προχωρήσει σε αύξηση της τιμής του, όταν αυτό εδραιωθεί στην αγορά.

β) Διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς: Το μερίδιο της αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό δείκτη ή γνώμονα των δραστηριοτήτων και συνήθως της επιτυχίας της, ιδιαίτερα μάλιστα στις αναπτυσσόμενες αγορές, όπου και αν ακόμη το απόλυτο ύψος του κύκλου εργασιών παραμείνει σταθερό, αυτό σημαίνει ουσιαστικά απώλειες μεριδίου στις διευρυνόμενες αγορές. Η επιχείρηση, λοιπόν, προκειμένου να διατηρήσει ή και να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά, θα επιδιώξει να ορίσει χαμηλές τιμές. Για να το πετύχει, όμως, αυτό

θα πρέπει να συντρέχουν μεταξύ των άλλων και οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

I. Η ζήτηση του προϊόντος θα πρέπει να είναι πολύ ελαστική απέναντι στις μεταβολές της τιμής του, και μάλιστα να μεταβάλλεται με ρυθμούς μεγαλύτερους από ότι η τιμή.

II. Το κόστος παραγωγής και διάθεσης ανά τεμάχιο προϊόντος να αποτελεί φθίνουσα συνάρτηση του όγκου της παραγωγής.

III. Ο ορισμός μιας σχετικά χαμηλής τιμής να αποθαρρύνει την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στην αγορά, ώστε να αποφευχθεί μια όξυνση του ανταγωνισμού.

γ) Σταδιακή κατάκτηση τμημάτων την αγοράς. Κάποιες επιχειρήσεις προσπαθούν να επωφεληθούν από το γεγονός ότι μία μερίδα καταναλωτών είναι διατεθειμένη να πληρώσει για ένα συγκεκριμένο προϊόν, στο οποίο προσδίδει ιδιαίτερη αξία, μια κατά πολύ υψηλότερη τιμή από ότι ο μέσος αγοραστής. Γι' αυτόν τον λόγο η τιμή ορίζεται αρχικά στα ανώτατα δυνατά επίπεδα, τα οποία είναι σε θέση να δεχθεί αυτή η μερίδα των καταναλωτών, ώστε να επιχειρήσει να μεγιστοποιήσει τα έσοδα των πωλήσεών της. Στη συνέχεια και με την πάροδο του χρόνου η τιμή αυτή βαθμιαία μειώνεται με στόχο το προϊόν να αρχίσει να ζητιέται και από εκείνους τους καταναλωτές που εμφανίζουν μεγαλύτερη ελαστικότητα ζήτησης. Με άλλα λόγια, δηλαδή, γίνεται αρχικά ένα «ξάφρισμα» της αγοράς με την εισαγωγή του νέου προϊόντος και κατόπιν τούτου η τιμή πέφτει, ώστε να είναι τελικά προσελκυσίμη και για άλλης κατηγορίας πελάτες. Για να πετύχει, όμως, αυτό θα πρέπει να συντρέξουν ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

1. Ο αριθμός εκείνων των αγοραστών, που η ζήτησή του είναι πολύ ή αρκετά ανελαστική, δηλαδή όσων είναι διατεθειμένοι



να αγοράσουν το προϊόν σε μάλλον πολύ υψηλή τιμή, θα πρέπει να είναι σημαντικός.

2. Το κόστος της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος δε θα πρέπει, όσο αυτό θα παράγεται σε μικρές ποσότητες, να είναι ανά μονάδα τόσο υψηλό, ώστε να εξουδετερώνεται το πλεονέκτημα της υψηλής τιμής του.

3. Ο ορισμός μιας σχετικά υψηλής τιμής να μην προσελκύει (πολλές) νέες επιχειρήσεις στην αγορά, σε βαθμό που να αναπτυχθεί έντονος ανταγωνισμός.

δ) Επίτευξη ορισμένου ποσοστού κέρδους: Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν με τέτοιο τρόπο τις τιμές των προϊόντων τους, ώστε να πετυχαίνουν ένα ορισμένο ποσοστό κέρδους είτε επί των επενδυμένων κεφαλαίων είτε επί του ύψους των καθαρών προσόδων από τις πωλήσεις. Αυτή είναι κατά κανόνα μία μακροχρόνια πολιτική, που καλύπτει χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους, αλλά που είναι εφαρμόσιμη κυρίως σε τυποποιημένα προϊόντα χαμηλής ενδεχομένως τιμής και μεγάλου κύκλου εργασιών (τζίρου), ενώ είναι ανέφικτη σε προϊόντα που εμφανίζουν διακυμάνσεις τιμών.

Στις προσπάθειες για την υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει μια επιχείρηση αναφορικά με την τιμολογιακή πολιτική, θα πρέπει να λαμβάνονται παράλληλα υπόψη και οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την πολιτική. Αυτοί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

α) τους εξωτερικούς και

β) τους εσωτερικούς παράγοντες

Στους εξωτερικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται:

- I. Η μορφολογία ή η δομή της αγοράς
- II. Η ελαστικότητα της ζήτησης
- III. Η κυβερνητική πολιτική

Στους εσωτερικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται:

- I. Ο εντοπισμός και η μελέτη του είδους αλλά και της έκτασης τυχόν περιορισμών που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση κατά τη διάθεση των προϊόντων της.
- II. Ο προσδιορισμός τόσο της γκάμας των προϊόντων όσο και των αγορών προς τις οποίες η επιχείρηση σκοπεύει αρχικά τουλάχιστον να απευθυνθεί.
- III. Η δυνατότητα και ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή με την παρεμβολή μη τιμολογιακών στοιχείων, όπως π.χ. η φήμη της εταιρίας, το design, η συσκευασία, η σηματοποίηση, η εγγύηση καλής λειτουργίας κλπ.

Η εταιρία ANKO βασισμένη σε πολλά σημεία από τη θεωρία που ήδη παρατέθηκε, διαμορφώνει την τιμολογιακή πολιτική της ως εξής:

ΣΤΑΔΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ :

A) Όταν εισάγεται ένα προϊόν, το λογιστήριο κάνει ανάλυση του κοστολογίου. Έχουμε, δηλαδή, την καθαρή τιμή, η οποία αναφέρεται στην τιμή της αγοράς του προϊόντος και στο κόστος μεταφοράς (ναύλοι μεταφοράς, επίναυλοι μεταφοράς, φόροι, τελωνειακοί δασμοί κλπ). Το κόστος της αγοράς του προϊόντος και το κόστος μεταφοράς ισοδυναμούν με το μικτό κόστος.

B) Σε αυτό το μικτό κόστος προστίθεται και ένα ποσοστό, το οποίο εμπεριέχει τα σταθερά έξοδα της εταιρίας.

Γ) Η εταιρία έχει έτσι την αρχική τιμή του προϊόντος, δηλαδή το κόστος αγοράς % και το κόστος μεταφοράς %, καθώς και το κόστος σταθερών εξόδων %. Σ' αυτήν την τιμή προστίθεται το κέρδος που θέλει να βγάλει η εταιρία.

Δ) Στον τομέα των εξαγωγών ισχύουν όλα τα στάδια της τιμολογιακής πολιτικής που προαναφέρθηκαν (Α,Β,Γ) με τον συνυπολογισμό του κόστους μεταφοράς / διακίνησης των προϊόντων στο εξωτερικό με τους όρους FOT και FOB. Οι τιμές FOT αφορούν τα προϊόντα που μεταφέρονται οδικώς. Στις τιμές αυτές, η εταιρία επιβαρύνεται με το κόστος της παράδοσης των εμπορευμάτων στην καρότσα του φορτηγού, ενώ οι τιμές FOB

αφορούν τα προϊόντα που μεταφέρονται ακτοπλοϊκώς και στις τιμές αυτές η εταιρία επιβαρύνεται με το κόστος της παράδοσης των εμπορευμάτων στο κατάστημα του πλοίου.

Η εταιρία θέλει να έχει επίτευξη ορισμένου κέρδους, καθώς τα προϊόντα που διακινεί η εταιρία:

- α) είναι τυποποιημένα
- β) είναι χαμηλής τιμής
- γ) υπάρχει μεγάλος κύκλος εργασιών.

Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι δεν ισχύει το ίδιο για τα διακοσμητικά είδη που διακινεί η εταιρία, καθώς για τα προϊόντα αυτά εφαρμόζεται η τακτική του μέγιστου κέρδους. Αυτό συμβαίνει διότι η νέα collection που παρουσιάζει είναι ακριβότερη σε σχέση μ' αυτήν του περασμένου χρόνου. Πάντως, σε κάθε περίπτωση είτε μιλάμε για τιμολόγηση οικιακών ειδών είτε για διακοσμητικά προϊόντα είναι γεγονός ότι υπάρχει κύκλος ζωής των προϊόντων. Με άλλα λόγια, τα διακοσμητικά προϊόντα παρουσιάζουν έναν βραχύβιο κύκλο ζωής, ενώ αντίθετα τα είδη οικιακής χρήσης προδιαγράφουν έναν μεγαλύτερης διάρκειας κύκλο ζωής.

Η εταιρία ANKO εφαρμόζει και πολιτική προσέλκυσης πελατών μέσα από την τιμολογιακή πολιτική της, αφού κατά καιρούς βγάζει προσφορές, δηλαδή είδη σε χαμηλές τιμές· αυτό συμβαίνει συνήθως στα είδη με μικρό απόθεμα ή παλαιότερης collection. Τέλος, εφαρμόζεται και η εκπτωτική πολιτική για τα μεγάλα Super Markets, τα οποία κάνουν μαζικές αγορές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

### SWOT Ανάλυση της Εταιρίας ANKO.

#### **Ανάλυση δυνάμεων / αδυναμιών.**

Οι κυριότερες **δυνάμεις** της εταιρίας ANKO είναι:

- Υπάρχει υψηλός βαθμός γνώσης των προϊόντων και η φίρμα συνδέεται με την ποιότητα.
- Οι πωλητές της είναι βαθύς γνώστες των προϊόντων και έμπειροι.
- Η εκτέλεση και διακίνηση των παραγγελιών γίνεται γρήγορα, καθώς όλα τα είδη είναι κωδικοποιημένα (Barcode).
- Διαθέτει οργανωμένο δίκτυο διανομής, καθώς η εταιρία συνεργάζεται με πρακτορεία μεταφορών και πετυχαίνει χαμηλό κόστος μεταφοράς.
- Γίνεται χρήση προσφορών και εκπτώσεων.

Οι κυριότερες **αδυναμίες** της εταιρίας ANKO είναι:

- Η εταιρία ANKO χρειάζεται μια μοναδική πρόταση τοποθέτησης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί κατάλληλα στη διαφήμιση.
- Δεν υπάρχει παρούσα διαφημιστική καμπάνια από την οποία τα προϊόντα της εταιρίας θα γίνουν ευρέως γνωστά.
- Δεν διαθέτει ξεχωριστά κονδύλια για έρευνα εργαστηρίου και ανάπτυξης.

- Δεν έχει επαρκές δίκτυο λιανικής πώλησης στην περιοχή του Νομού Θεσσαλονίκης.

### **Ανάλυση ευκαιριών / κινδύνων.**

Οι κυριότερες **ευκαιρίες** που υπάρχουν για την ANKO είναι:

- Η εταιρία παίρνει μέρος στην κλαδική έκθεση Mostra Rota που πραγματοποιείται στην Αθήνα κατά τους μήνες Ιανουάριο και Σεπτέμβριο και επίσης στην Διεθνή έκθεση οικιακών ειδών Ambiente που πραγματοποιείται στην Frankfurt κατά τους μήνες Φεβρουάριο και Αύγουστο.
- Υπάρχουν αναπτυξιακά προγράμματα (ανταγωνιστικότητα) που χορηγούνται από την Ε.Ε. για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των εταιριών.
- Κάποιες Βαλκανικές χώρες έχουν ενταχθεί στην Ε.Ε. και πολλές ελληνικές τράπεζες έχουν επενδύσεις στην Βουλγαρία, τα Σκόπια κ.α., όπου το έδαφος κρίνεται πρόσφορο για να μπορέσει η εταιρία να αναπτύξει αλυσίδα καταστημάτων τόσο εντός των ελληνικών συνόρων όσο και εκτός.

Οι κυριότεροι **κίνδυνοι** για την εταιρία ANKO είναι:

- Πολλές αλυσίδες Super Markets κλείνουν ή εξαγοράζονται από άλλες αλυσίδες ξένων συμφερόντων, οι οποίες καλύπτονται από μόνες τους στον τομέα των εισαγωγών.
- Οι ανταγωνίστριες εταιρίες διαθέτουν μεγαλύτερο κονδύλι για διαφήμιση.
- Πολλά καταστήματα λιανικής που υπήρχαν στην ελληνική αγορά ή έχουν κλείσει ή έχουν γίνει franchising για να μπορέσουν με αυτό τον τρόπο να αντέξουν στον ανταγωνισμό.

- Υπάρχει έλλειψη ρευστού στην αγορά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΤΕΚΑΤΟ**

### **Η Μελλοντική Ανάπτυξη της εταιρίας ANKO.**

Η εταιρία βλέπει το μέλλον αισιόδοξο παρ' όλη τη δυσκολία που υπάρχει στην αγορά λόγω της έλλειψης ρευστού. Σκέφτεται πολύ σοβαρά να αναπτύξει περισσότερο το λιανικό τομέα πώλησης. Σκοπεύει, λοιπόν, να προβεί στη δημιουργία καταστημάτων franchising<sup>1</sup>. Τα μαγαζιά αυτά θα εξαπλώσουν τη δράση τους εντός των ελληνικών συνόρων όσο και εκτός. Οι Βαλκανικές χώρες εξάλλου, λόγω του μικρού ανταγωνισμού που υπάρχει σε αυτές, κρίνονται ακόμη με μεγάλο εμπορικό ενδιαφέρον. Η εταιρία, βέβαια, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε επένδυση στο εξωτερικό θα κάνει έρευνα κυρίως μέσω των τραπεζών που έχουν ήδη ανοίξει καταστήματα. Μέσα από αυτές τις αλυσίδες καταστημάτων, η εταιρία θα διακινεί τα είδη της, σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, διότι τα προϊόντα αυτά αποτελούν μέρος των αποκλειστικών εισαγωγών της.

Επίσης, η εταιρία θα καλύπτει τις ανάγκες των καταστημάτων λιανικής πώλησης από μία κεντρική αποθήκη, η οποία θα έχει την έδρα της στην Μακεδονία. Η αποθήκη αυτή εκτός από το ρόλο της αποθήκευσης θα επικουρεί στη διανομή των εμπορευμάτων· με άλλα λόγια\_πρόκειται να δημιουργηθεί μια εταιρία logistics<sup>2</sup> με την επωνυμία “ANKO Logistics Company”.

Η εταιρία θα εξακολουθήσει να δραστηριοποιείται στον τομέα του χονδρικού εμπορίου, συνάπτοντας όμως συμβάσεις πωλήσεων των προϊόντων της με επιλεγμένα μόνο καταστήματα.

---

1. Τι είναι το franchising βλ. παραρτήματα.

2. Τι είναι το Logistics βλ. παραρτήματα.

Σημαντική απαξία θα έχει στο στάδιο αυτό η τιμολογιακή πολιτική που θα υιοθετήσει στο χονδρικό εμπόριο, έτσι ώστε να μην προξενηθεί ασύμμετρος ανταγωνισμός μεταξύ των πελατών της χονδρικής και αυτών του franchising.

Τέλος, στα μελλοντικά σχέδια την εταιρία εντάσσεται η διαφημιστική της καμπάνια. Στόχος της διαφημιστικής στρατηγικής είναι να γίνουν τα νεοεισαγόμενα προϊόντα της εταιρίας ευρέως γνωστά στους κόλπους της εγχώριας και βαλκανικής αγοράς, ενώ παράλληλα το brand name ANKO θα αποκτήσει ακόμη πιο ξεκάθαρο positioning στο μυαλό των καταναλωτών.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

**I. <sup>1</sup>ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ – ΠΑΡΑΘΕΣΗ  
ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ / ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.**

## α) Το marketing εν γένει και οι Δημόσιες Σχέσεις.

Το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις είναι δυο τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας στους οποίους τα τελευταία χρόνια δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση. Η σύγχρονη αντίληψη περί μάρκετινγκ αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Σύμφωνα με τους ανθρώπους που εργάζονται στον τομέα, η αντίληψη αυτή καθρεφτίζεται στη φράση: «δε φτιάχνουμε ανάγκες, αλλά ανακαλύπτουμε τις ήδη υπάρχουσες και τις εξυπηρετούμε». Όσης συζήτησης και αν επιδέχεται μια τέτοια φράση (και η αλήθεια είναι ότι πολλά ζητήματα φιλοσοφίας, ιδεολογίας και ηθικής μπορεί να εγείρονται μπροστά σε μια τέτοια τοποθέτηση), η ουσία είναι ότι η επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας οφείλει πάρα πολλά τόσο στο μάρκετινγκ, όσο και στις δημόσιες σχέσεις. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν επίσης ως σημείο αναφοράς τον άνθρωπο και τις ανάγκες του.

Βασικός άξονας της δραστηριότητας και των δύο τομέων είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην **εξυπηρέτηση του ανθρώπου – καταναλωτή, με στόχο το κέρδος και την ανάπτυξή της**. Αν μια επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί, θα πρέπει να καθορίσει τις ανάγκες του καταναλωτή και να δημιουργήσει προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες του περισσότερο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Ή, απλά, να ανακαλύψει τρόπους που θα της επιτρέψουν να **προωθήσει** το προϊόν της περισσότερο αποτελεσματικά.

## β) Το marketing – η προώθηση των προϊόντων και των πωλήσεων.

Το μάρκετινγκ έχει ως **κύριους άξονες** της δραστηριότητάς του τα παρακάτω:

- τις ανάγκες των αγοραστών,
- τις επιθυμίες τους,
- το προϊόν ή τα προϊόντα της επιχείρησης,
- την ανταλλαγή που προκύπτει από την πώλησή τους,
- τη συναλλαγή μεταξύ επιχείρησης και αγοραστικού κοινού, και
- την αγορά στη συνολική της θεώρηση.

Ο τομέας μάρκετινγκ (προώθηση του προϊόντος) μπορεί να αλλάξει ριζικά τη δυναμική της επιχείρησης, είτε με **έρευνες αγοράς**, με τις οποίες «ανακαλύπτει» τι ακριβώς λείπει από την αγορά, το προτείνει ως νέο προϊόν – πεδίο δραστηριότητας της επιχείρησης, και στη συνέχεια, σχεδιάζει τον τρόπο προβολής του στο κοινό, είτε «εφευρίσκοντας» τρόπους **προβολής και προώθησης** ενός προϊόντος που διατίθεται ήδη στην αγορά από άλλες εταιρείες.

Ο τομέας των δημοσίων σχέσεων εξάλλου βοηθάει στην κατεύθυνση της **επικράτησης** της επιχείρησης στην αγορά μέσω των διασυνδέσεων και της επαφής με το κοινό.

Τα κύρια σημεία της **φιλοσοφίας** και των δύο τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι:

- Ο **προσανατολισμός** της επιχείρησης **στον καταναλωτή** και η προσαρμογή της στις ανάγκες και τις επιθυμίες του.
- Η **τμηματοποίηση** της αγοράς (η επιχείρηση χωρίζεται σε τμήματα, και σε κάθε τμήμα προσφέρεται διαφορετικό προϊόν ή το ίδιο προϊόν προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του.

■ Η συνεχής **παρακολούθηση** του περιβάλλοντος, της εξέλιξης και της δυναμικής της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς και η **πρόβλεψη** τους ή η προσαρμογή της σε αυτά.

Όπως είδαμε και παραπάνω, ο τομέας του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης δραστηριοποιείται στα πλαίσια ενός οργανωμένου σχεδιασμού της πριν ακόμη από το στάδιο παραγωγής και διανομής του προϊόντος, καθώς βοηθάει αποφασιστικά στο σχεδιασμό του προϊόντος. Μέσω ερευνών αγοράς αποσαφηνίζει την τμηματοποίηση ή όχι της αγοράς, καθώς και το δυναμικό και τα χαρακτηριστικά της, και στη συνέχεια επεξεργάζεται:

- **το συνολικό σχεδιασμό του προϊόντος,**
- **το σχεδιασμό της κοστολόγησής του** σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα στη διαδικασία τμήματα / τομείς της επιχείρησης, και
- **το σχεδιασμό της προώθησης και της διανομής του.**

Η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται συστηματικά στις μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες μάλιστα καμία κίνηση δε γίνεται, προτού ελεγχθούν όλοι οι παράγοντες εκείνοι που αφορούν τους τρόπους προώθησης του προϊόντος. Αυτό γίνεται καθώς οι επενδύσεις για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την προώθησή του είναι συνήθως τεράστιες και μπορούν να αποβούν το «μοιραίο χτύπημα» για το μέλλον όλης της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν στελέχη μεγάλων εταιριών, αλλά και επενδυτές και συνεργάτες, «δεν αρκεί το προϊόν να είναι πολύ καλό, **χρειάζεται οπωσδήποτε να υπάρχει ο τρόπος για να φθάσει στα χέρια των καταναλωτών και ο τρόπος να πειστούν να το δοκιμάσουν μια πρώτη φορά**». Στο σημείο αυτό άλλοι τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως ο τομέας της διανομής του προϊόντος, εμπλέκονται στην όλη διαδικασία της προώθησής του.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανό να μην υπάρχει οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ. Το ρόλο αυτό μπορεί να αναλάβει με τη σχετική βοήθεια από εξωτερικούς συνεργάτες ο ιδιοκτήτης ή

οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση ένας, έστω υποτυπώδης σχεδιασμός μπορεί οπωσδήποτε να υπάρξει. Οι μικρότερες επιχειρήσεις δεν έχουν πάντοτε την οικονομική ευχέρεια για τη **διεξαγωγή έρευνας αγοράς**. Πολλές φορές λόγω άγνοιας δεν υπάρχει ο ανάλογος οικονομικός σχεδιασμός. Σίγουρα το κόστος για τη διεξαγωγή της είναι μεγάλο. Το σημαντικό σε κάθε περίπτωση είναι η **συνεκτίμηση όλων των παραγόντων που εμπλέκονται σε μια τέτοια απόφαση** (κόστος, αναμενόμενα κέρδη ή αναμενόμενη αύξηση των κερδών από τη συγκέντρωση των πληροφοριών περί της αγοράς, όπως θα προκύψουν από μια έρευνα αγοράς).

Καίριο στοιχείο για τη συνολική πορεία της επιχείρησης είναι η ανάλυση και ο καθορισμός των **χαρακτηριστικών της αγοράς**. Αυτά είναι:

- η δυναμική της,
- η συνοχή της,
- η αγοραστική της δύναμη,
- τα κίνητρα για κατανάλωση που εμφανίζει, και
- η συνολική πρόβλεψη των πωλήσεων.

Η ανάλυση και ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της αγοράς βοηθά στον όλο σχεδιασμό τόσο των τμημάτων μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων, όσο και των υπολοίπων τμημάτων της επιχείρησης (σε επίπεδο στρατηγικού και λειτουργικού σχεδιασμού).

Κάπως έτσι δημιουργείται το **τελικό σχέδιο προώθησης του προϊόντος**. Η προώθηση γίνεται είτε μέσω προσωπικού τρόπου πώλησης είτε μέσω της διαφήμισής του. **Διαφήμιση** για ένα προϊόν γίνεται σε όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Το σχεδιασμό της «διαφημιστικής εκστρατείας» αναλαμβάνει το τμήμα

μάρκετινγκ της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο είδη διαφημίσεων: η διαφήμιση ενός προϊόντος (ή μιας σειράς προϊόντων) και η διαφήμιση της επιχείρησης. Συνήθως οι διαφημίσεις αποτελούν ένα «μείγμα» των δύο, στο οποίο η έμφαση δίνεται ανάλογα με το τι θέλει η επιχείρηση τη συγκεκριμένη περίοδο να προβάλει στο κοινό (αυτό κρίνεται από το είδος του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά). Τα διαφημιστικά μηνύματα (στη γλώσσα της διαφήμισης «σποτάκια») σκοπεύουν στην προσέλκυση των πελατών. Πρέπει να απευθύνονται στο μέσο καταναλωτή, να είναι σύντομα και εύστοχα. Ένα επιτυχημένο διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να έχει ως στόχο τον άμεσο συσχετισμό του με το προϊόν, καθώς και να μπορεί να «ανασύρεται» εύκολα από τη μνήμη του καταναλωτή. Ένα πραγματικά επιτυχημένο διαφημιστικό μήνυμα μπορεί να «εκτοξεύσει» τις πωλήσεις ενός προϊόντος.

Ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, διαφημιστικές καταχωρίσεις γίνονται είτε σε εθνικό είτε σε τοπικό επίπεδο. Μια μικρή δηλαδή επιχείρηση μπορεί με σχετικά μικρό κόστος (και με ανάλογο της επιτυχίας της προβολής όφελος) να προβληθεί σε τοπικές εφημερίδες ή τοπικούς ραδιοφωνικούς σταθμούς. Το σημαντικότερο τμήμα της όλης διαφημιστικής προσπάθειας είναι η αποτελεσματικότητα του μηνύματος. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις η διαδικασία είναι ένα οργανωμένο σύστημα διαφορετικών διαφημιστικών «παρεμβάσεων» (στον τύπο, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση), το οποίο δεν είναι τυχαίο ότι συνήθως αποκαλείται **διαφημιστική εκστρατεία**.

Η **προώθηση των πωλήσεων** αποτελεί ένα άλλο καίριο τμήμα της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα βασικά εργαλεία προώθησης των πωλήσεων είναι τα ακόλουθα:

- διαφήμιση και διαφημιστικά είδη,
- δημοσιότητα,
- εμπορικές εκθέσεις,

- δείγματα,
- κουπόνια,
- διαγωνισμοί,
- ελεύθερο εμπόριο.

Η προώθηση των πωλήσεων είναι μια συμπληρωματική δραστηριότητα προς τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων, που παρεμβαίνει κατά περίπτωση, όταν οι υπόλοιπες δραστηριότητες «διακίνησης» των προϊόντων αδρανούν ή αποβαίνουν αναποτελεσματικές. Σχετίζεται με τον τρόπο τοποθέτησης του προϊόντος στους χώρους πώλησής του και αποβλέπει στην αποκατάσταση της επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του κοινού, στην παροχή πληροφοριών, στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, στην αύξηση των πωλήσεων και στην προσέλκυση συνεργατών. Η αποτελεσματικότητά της αναδεικνύει όλο και περισσότερο τη σημασία της στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο.

**Προσωπική πώληση** είναι η προώθηση του προϊόντος που πραγματοποιείται σε διαπροσωπικό περιβάλλον. Κεντρικό ρόλο παίζει ο πωλητής και οι δεξιότητές του. Στα μεγάλα καταστήματα λιανικής (ή στις αλυσίδες καταστημάτων λιανικής) μάλιστα, οι πωλητές επιλέγονται με ιδιαίτερα αυστηρά κριτήρια, τυχαίνουσαν ειδικής ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης και συνήθως

απολαμβάνουν κάποιων ιδιαίτερων ωφελειών, όπως οικονομικές ανταμοιβές («μπόνους», ποσοστά). Οι δεξιότητες που καθιστούν έναν πωλητή αποτελεσματικό είναι κυρίως οι λεγόμενες **δεξιότητες επικοινωνίας** (όπως αναλύονται και στα αντίστοιχα σεμινάρια που πραγματοποιεί το Γραφείο Διασύνδεσης).

Όσον αφορά σε κάποιους «κανόνες» προφορικής επικοινωνίας από μέρους των πωλητών, μπορούν να σημειωθούν τα εξής:

- η κατοχή του θέματος για το οποίο μιλάει (του προϊόντος),
- η προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη με ευρηματικούς τρόπους,
- η ευγένεια,
- η καθαρότητα και η σαφήνεια της έκφρασης,
- η αποσαφήνιση των σκέψεων που εκφράζει,
- η όσο το δυνατό πληρέστερη κατανόηση της ψυχολογικής κατάστασης του πελάτη,
- η επιλογή του κατάλληλου κατά περίπτωση μηνύματος,
- η δημιουργία κλίματος συμπάθειας και ισοτιμίας με τον πελάτη, και
- η διατήρηση του αυτοελέγχου του.

#### **γ) Οι Δημόσιες Σχέσεις.**

Οι δημόσιες σχέσεις αποβλέπουν στην **προσέγγιση της επιχείρησης με το (αγοραστικό) κοινό**. Αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματός της, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά από το διάλογο με το κοινό,



αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της. Κύριος στόχος των δημόσιων σχέσεων είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα των δημοσίων σχέσεων αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, άλλοτε ανεξάρτητο στο συνολικό οργανόγραμμα της επιχείρησης και άλλοτε σε εξάρτηση με κάποιο άλλο τμήμα (είτε απευθείας με το γενικό διευθυντή είτε με το τμήμα μάρκετινγκ). Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του ίδιου του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει το διευθυντή του τμήματος, τον προϊστάμενο επικοινωνίας, τον υπεύθυνο επικοινωνίας με τον Τύπο και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τους συντάκτες πληροφοριακών δελτίων, τους συνεργάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) επικοινωνίας, τους διευθυντές σχέσεων περιφερειακών γραφείων της επιχείρησης, κ.λπ.

Ο προγραμματισμός του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει σταθερές πολιτικές (επιλογή των τρόπων σχεδιασμού και λειτουργίας του τμήματος, μακροπρόθεσμοι στόχοι, κ.λπ.), προγράμματα (π.χ. χορηγίες) ή καμπάνιες (εκδηλώσεις, projects, κ.λπ.).

Οι ομάδες ανθρώπων στους οποίους τυπικά απευθύνεται το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι:

- οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση,
- οι μέτοχοι και οι επενδυτές της επιχείρησης,
- οι συνεργάτες της επιχείρησης (προμηθευτές, πωλητές, κ.λπ.),
- οι καταναλωτές (το αγοραστικό κοινό),
- τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, και
- η κοινότητα/περιοχή στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση.

Τα βασικότερα **μέσα** και οι κυριότερες **μέθοδοι** υλοποίησης ενός προγράμματος που καταρτίζει ένα τμήμα δημόσιων σχέσεων είναι τα εξής:

- η βάση δεδομένων που περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς αποδέκτες του προγράμματος,
- το αρχείο των πραγματοποιηθεισών εκδηλώσεων μαζί με τις μελέτες υλοποίησής τους,
- οι εκδηλώσεις (προσκλήσεις, οργάνωση, κ.λπ.),
- οι διαλέξεις και τα σεμινάρια,
- οι συνεντεύξεις Τύπου,
- οι χορηγίες,
- το lobbying (πολιτική μεσολάβησης και επηρεασμού προσώπων και ομάδων που έχουν εξουσίες και θεωρείται ότι μπορούν να φανούν χρήσιμοι στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα πολιτικοί, συνδικάτα, ισχυρές προσωπικότητες, οργανώσεις και σύλλογοι, κ.λπ.),
- τα δελτία τύπου, τα newsletters, κ.λπ.,
- τα gadgets, τα δώρα, τα διαφημιστικά προϊόντα, οι διαφημιστικοί φάκελοι, κ.λπ.,
- η τηλεφωνική και η προσωπική επικοινωνία.

#### **δ) Οι Έρευνες Marketing.**

Οι έρευνες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές όλες τις συστηματικές μεθόδους και τεχνικές διερεύνησης των ζητημάτων που αναφέρονται γενικά σε αυτό που αποκαλούμε «αγοραστικό κοινό», το οποίο δεν είναι τίποτε άλλο από το τμήμα του πληθυσμού που θεωρείται ότι έχει «καταναλωτική δύναμη». Το τμήμα αυτό θεωρείται ότι διαρκώς διευρύνεται, καθώς τα ηλικιακά όριά του τα τελευταία χρόνια διευρύνονται συνεχώς. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προέρχονται από τις

κοινωνικές επιστήμες, οι οποίες διαρκώς τελειοποιούνται. Ωστόσο, τα αποτελέσματά τους θεωρείται ότι δεν μπορούν να έχουν μαθηματική ακρίβεια, καθώς αντικείμενό τους είναι ο άνθρωπος. Τα αποτελέσματα βοηθούν βέβαια σημαντικά τόσο στην αποσαφήνιση των γενικών τάσεων στην αγορά και την εξαγωγή ιδιαίτερα χρήσιμων συμπερασμάτων για τις επιχειρήσεις όσο και στον κατά περίπτωση σχεδιασμό των τμημάτων εκείνων της επιχείρησης που ασχολούνται με την προώθηση των προϊόντων (τμήματα μάρκετινγκ, προώθησης προϊόντων, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων, αλλά και τμήματα στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης).

Οι έρευνες αυτές διεξάγονται κατά βάση από εξειδικευμένες στον τομέα ερευνών και σφυγμομετρήσεων επιχειρήσεις. Η σημασία τους καταδεικνύεται από τη ραγδαία αύξηση των πραγματοποιούμενων σχετικών ερευνών, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και στη χώρα μας, κυρίως μετά τη δεκαετία του 1990.

Τα είδη των ερευνών που περιλαμβάνει ο όρος «έρευνα μάρκετινγκ» είναι:

- η **έρευνα αγοράς** (μέγεθος, χαρακτηριστικά και σύνθεση καθορισμένης αγοράς),
- η **έρευνα προϊόντος** (χαρακτηριστικά και ιδιότητες του),
- η **έρευνα πωλήσεων** (χαρακτηριστικά πωλήσεων της εταιρίας),
- η **έρευνα συμπεριφοράς του καταναλωτή** (χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, κινήτρων και στάσεων των καταναλωτών),
- η **έρευνα διαφήμισης** (επιδράσεις και αποτελέσματα συγκεκριμένης διαφημιστικής εκστρατείας της εταιρίας), και

■ η **έρευνα δημοσίων σχέσεων** (επιδράσεις και αποτελέσματα προγράμματος δημοσίων σχέσεων και υλοποίησής του, μελέτη της εικόνας της επιχείρησης).

### **ε) Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία.**

Όπως είναι γνωστό, επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα).

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις παίρνει συνήθως τη μορφή της ομαδικής επικοινωνίας. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, στις οποίες αναπτύσσεται διαπροσωπικής μορφής επικοινωνία. Στη διαπροσωπική επικοινωνία ισχύουν όσα αναφέρονται στα σεμινάρια για τις δεξιότητες επικοινωνίας που διεξάγονται από την Υπηρεσία Συμβουλευτικής του Γραφείου Διασύνδεσης. Η ομαδική επικοινωνία είναι μια διαδικασία στην οποία επίσης ισχύουν όλα όσα ισχύουν στην «πρόσωπο προς πρόσωπο» επικοινωνία, επιπροσθέτως όμως επιδρούν παράγοντες που αναφέρονται στην πολυπρόσωπη διάσταση της διαδικασίας, και συγκεκριμένα στη δομή και στη λειτουργία της ομάδας. Οι **παράγοντες** αυτοί είναι οι παρακάτω:

- η ηγετική ικανότητα του ατόμου που αναλαμβάνει το ρόλο του «ηγέτη» (ο ρόλος του οποίου στην ομάδα είναι καταλυτικός),

- η διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και η συνοχή που έχει αναπτύξει (οι ομάδες που διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για στόχους καθήκοντος, ενώ οι ομάδες που δημιουργούνται για βραχυπρόθεσμους στόχους αναλώνονται συνήθως σε στόχους διατήρησης),

- το μέγεθος της ομάδας (τα περιθώρια ευχερέστερης επικοινωνίας αυξάνονται, όσο μειώνεται ο αριθμός των μελών της ομάδας),

- η αυτοαντίληψη και η αυτοεικόνα των μελών της ομάδας (όταν τα μέλη της ομάδας δε συμπεριφέρονται ανάλογα με την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, είναι πιθανό η ομάδα να μη λειτουργεί αποτελεσματικά),
- οι ιδιότητες των μελών της ομάδας (χαρακτηριστικά, αρμοδιότητες, ιεραρχία, κ.λπ.) και πώς αυτές επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, και
- το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί η ομάδα (κανόνες συμπεριφοράς, αρχές που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας, κ.λπ.).

Στις ομάδες εργασίας (*βλέπε και τα σεμινάρια του Γραφείου Διασύνδεσης για τις δεξιότητες επικοινωνίας*) που διαμορφώνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων, **η επικοινωνία βασίζεται σε σχέσεις δομημένες σε ρόλους**. Η επικοινωνία σε τέτοιες ομάδες χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική δομή της ομάδας, η οποία είναι συνήθως διαμορφωμένη από τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι ρόλοι που αναλαμβάνει το κάθε άτομο σε μία ομάδα εργασίας μιας επιχείρησης είναι συνήθως παγιωμένοι από το ίδιο το «καταστατικό» της δημιουργίας της.

Η ιεραρχική θέση των μελών της στην εταιρία «προβλέπει» τόσο τους ρόλους που τα μέλη αναλαμβάνουν, όσο και τους τρόπους με τους οποίους εκφράζονται και συμπεριφέρονται, αναλαμβάνουν ή όχι πρωτοβουλίες, έχουν ή όχι λόγο στις τελικές επιλογές, κ.λπ.

Οι **ρόλοι** που αναπτύσσονται σε αυτές τις ομάδες περιγράφονται ως «ρόλοι εργασίας», και είναι οι παρακάτω:

- ο «φυσικός ηγέτης»,
- το άτομο που αναζητά τις απαραίτητες πληροφορίες,
- το άτομο που παρέχει ιδέες και απόψεις,
- το άτομο που αναλύει τις πληροφορίες και τις απόψεις,
- το άτομο που «διεκπεραιώνει» την όλη διαδικασία της εργασίας,

- το άτομο που καταγράφει την πορεία και τις ενέργειες της εργασίας, και
- ο «ιδανικός άνθρωπος», το άτομο «για όλες τις δουλειές».

### **στ) Οργανωτική Δομή και Επικοινωνία.**

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσιά της. Τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλει να είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει στους εργαζομένους της για κοινωνικό «συγχρωτισμό», κ.λπ.).

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας:

- το **εξωτερικό**, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανωτικό διάγραμμα της, και
- το **εσωτερικό**, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

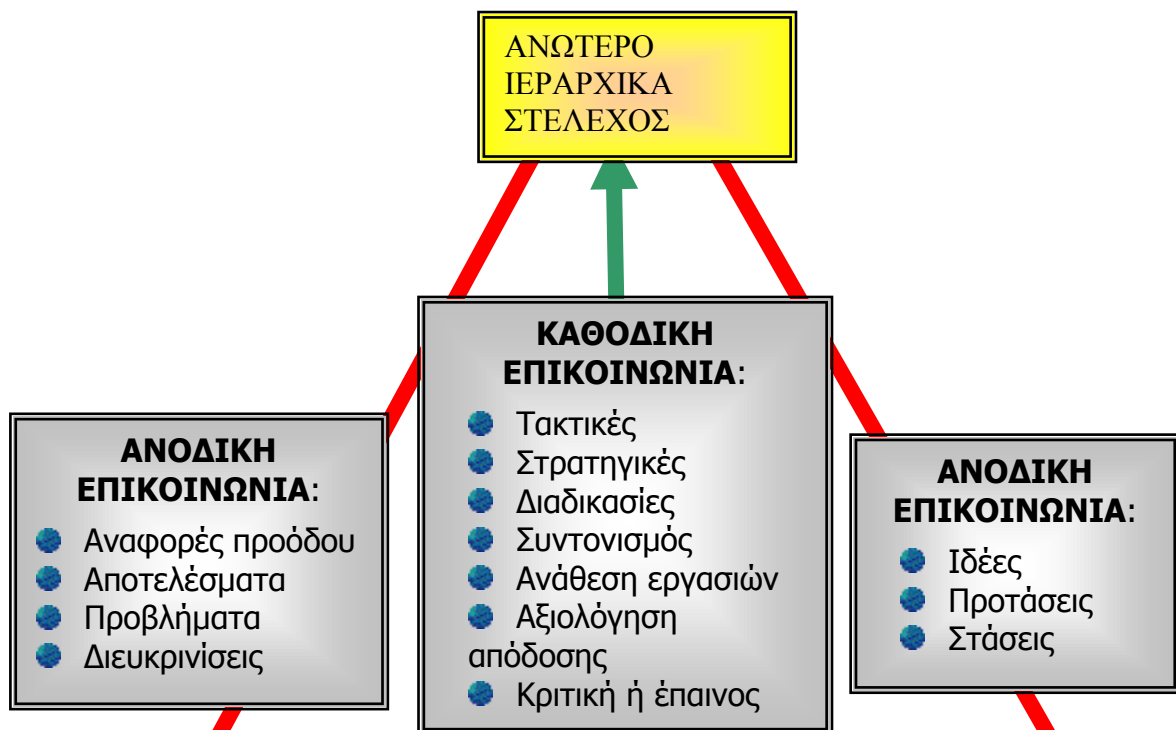
Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βασίζονται στο εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως και «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να

λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

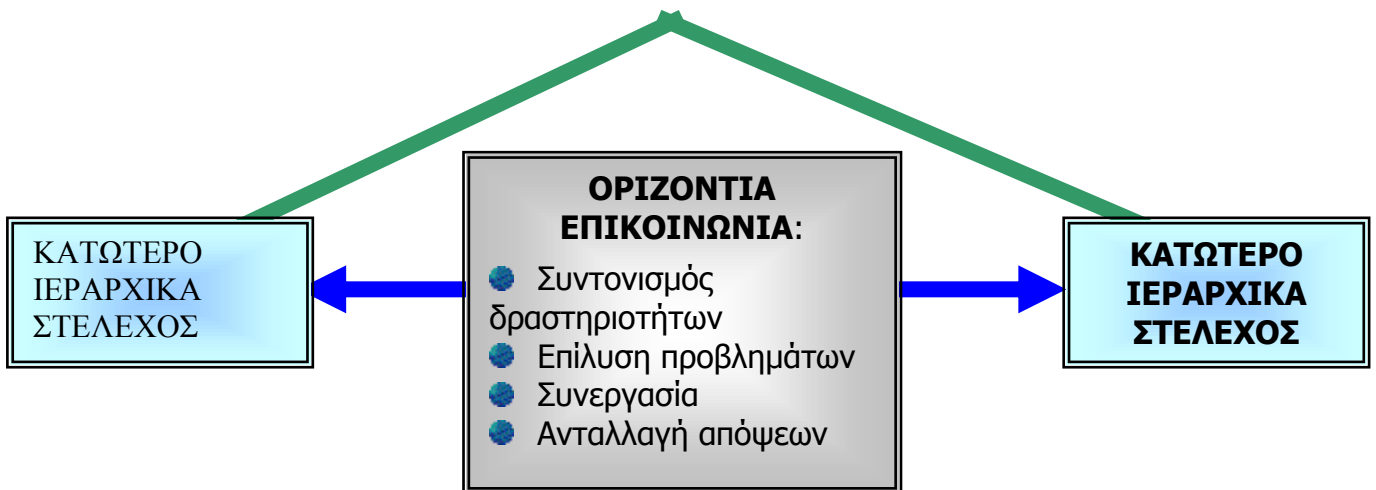
Η ροή της τυπικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις (εξωτερικού συστήματος επικοινωνιακή διαδικασία) μπορεί να παίρνει τις εξής μορφές:

- καθοδική (από ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος της επιχείρησης προς κατώτερο),
- ανοδική (από κατώτερο προς ανώτερο), ή
- οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ στελεχών της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο).

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα περιγράφεται συνοπτικά η όλη διαδικασία, με το περιεχόμενο που μπορεί κατά περίπτωση να έχει:







Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας, που μπορεί να παρουσιάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι σκόπιμο να υπάρχει καταρχάς η εκπεφρασμένη επιθυμία για αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά κυρίως να γίνεται προσπάθεια ώστε να βρίσκεται πάντοτε σε ισορροπία το «ισοζύγιο» μεταξύ των εκρών του εξωτερικού και του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας στο περιβάλλον του οργανισμού. Σε ό,τι αφορά τη διαπροσωπική επικοινωνία και τις επιμέρους λεπτομέρειες που αφορούν παραμέτρους σχετικές με την επικοινωνία στις επιχειρήσεις ισχύουν όσα αναφέρονται στα σεμινάρια για τις δεξιότητες επικοινωνίας, τα οποία διεξάγονται από την υπηρεσία συμβουλευτικής του Γραφείου Διασύνδεσης στα πλαίσια των υπηρεσιών ακαδημαϊκής συμβουλευτικής και συμβουλευτικής σταδιοδρομίας.

## ζ) Η Έντυπη Επικοινωνία στις Επιχειρήσεις.

Η έντυπη επικοινωνία στα πλαίσια της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει κυρίως τις επιστολές και τις αναφορές. Οι επαγγελματικές επιστολές κατατάσσονται με βάση το περιεχόμενό τους σε:

- επιστολές διεκδίκησης και επιστολές απάντησης σε διεκδίκηση,
- επιστολές για αίτηση πίστωσης,
- επιστολές αίτησης για παροχή πληροφοριών και επιστολές απάντησης σε αίτηση παροχής πληροφοριών,
- επιστολές παραγγελιών και επιστολές απάντησης σε αίτηση παραγγελίας,
- επιστολές πωλήσεων,
- ειδοποιητήρια πληρωμών,
- ευχαριστήριες, συλλυπητήριες και συγχαρητήριες επιστολές,
- προσκλήσεις,
- ανακοινώσεις,
- αιτήσεις, και
- υπομνήματα.

Οι επιστολές **συντάσσονται ανάλογα με το περιεχόμενό τους**: όταν αναφέρονται σε ευχάριστα νέα, συντάσσονται με τρόπο, ο οποίος δίνει έμφαση στην κύρια ιδέα (συνήθως το κυρίως μήνυμα προτάσσεται του υπόλοιπου κειμένου), ενώ όταν αναφέρονται σε δυσάρεστα νέα, συντάσσονται κατά τρόπο τέτοιο ώστε το κυρίως μήνυμα να «έρχεται» ως φυσικό επακόλουθο των γεγονότων που προτάσσονται αυτού (ακολουθεί δηλαδή την παράθεση όλων εκείνων των στοιχείων τα οποία τονίζουν την αναγκαιότητα της ληφθείσας απόφασης). Στη σύνταξη των επιστολών χρησιμοποιείται η ανάλογη κατά περίπτωση γλώσσα και μορφή κειμένου.

Οι αναφορές είναι ειδικά έγγραφα που απευθύνονται κυρίως προς ανώτερα ιεραρχικά στελέχη στην επιχείρηση κατόπιν αίτησής

τους ή σύμφωνα με κάποιο χρονοδιάγραμμα. Είναι μεθοδικές μελέτες οι οποίες είτε λειτουργούν ως απολογιστικές εκθέσεις ενός ανατεθέντος έργου, είτε επικεντρώνονται κατά περίπτωση σε ένα φάσμα ζητημάτων / προβλημάτων ενός τμήματος της επιχείρησης, αναλύοντας τις παραμέτρους και τα στοιχεία που μπορούν να διευκρινίσουν τις αιτίες που τα προκαλούν, ώστε να υπάρξει ο κατάλληλος σχεδιασμός για την αντιμετώπισή τους. Διακρίνονται σε:

- επίσημες ή ανεπίσημες (οι πρώτες είναι ιδιαίτερα μεθοδικές και προσεγγίζουν τα όρια της επιστημονικής έρευνας, ενώ οι δεύτερες είναι σύντομα μηνύματα με περισσότερο επιφανειακή ανάλυση),

- σύντομες ή μακροσκελείς (η έκταση της αναφοράς έχει να κάνει με το τι ακριβώς ζητείται),

- πληροφοριακές ή αναλυτικές (οι πρώτες μεταφέρουν πληροφορίες από ένα τμήμα της επιχείρησης σε άλλο, ενώ οι δεύτερες αποτελούν προσπάθεια επίλυσης ενδομηματικών προβλημάτων),

- κατακόρυφες ή πλάγιες (ανάλογα με την κατεύθυνσή τους, προς ανώτερα ιεραρχικά τμήματα ή προς διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης),

- εσωτερικές ή εξωτερικές (προς ενδοεπιχειρησιακή χρήση ή προς διανομή έξω από την επιχείρηση),

- περιοδικές ή λειτουργικές (ανάλογα με το αν η αναφορά γίνεται βάσει κάποιου μόνιμου προγραμματισμού ή εκτάκτως).

Η μεθοδολογία σύνταξης αναφορών παρουσιάζει ιδιαίτερες ομοιότητες με εκείνη της επιστημονικής έρευνας. Βάση της όλης εργασίας είναι συνήθως ένα πρόβλημα. Μετά την αποσαφήνισή του, διατυπώνονται οι υποθέσεις που μπορεί να το επιλύουν, ακολουθεί η συγκέντρωση και η επεξεργασία των απαραίτητων

δεδομένων / στοιχείων με όλες τις πιθανές τεχνικές (ερωτηματολόγια, παρατηρήσεις, κ.λπ.), και τέλος καταλήγει στο συμπέρασμα και την ερμηνεία των παραμέτρων που το συνιστούν.

Η σύνταξη της αναφοράς ακολουθεί επίσης τους κανόνες σύνταξης της επιστημονικής έρευνας, με τα αντίστοιχα μέρη – κεφάλαια και την ανάλογη προς τις περιστάσεις γλώσσα και μορφή περιεχομένου.

---

1. Πηγή : [http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info\\_marketing.doc](http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info_marketing.doc)

### **Τι είναι το leasing .**

<sup>1</sup>Ο όρος στο εξωτερικό χρησιμοποιείται σαν απλό Lease (μίσθωση) ή σαν Financial (χρηματοδοτική μίσθωση – Χ/Μ ή απλώς Leasing). Στην Ελλάδα εμφανίστηκε το 1986 με το νόμο 1665/86.

Το προϊόν αυτό δημιουργήθηκε κάτω από την ανεκπλήρωτη ανάγκη για δανειοδοτήσεις και καλύψεις φορολογικών απαιτήσεων. Μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να καλύψει όλες τις κεφαλαιακές της ανάγκες με δανειοδότηση. Και αυτό γιατί, το δάνειο, εκτός από το υψηλό επιτόκιο, έχει υψηλό κόστος συνομολόγησης, δηλαδή ελέγχου τίτλων, θέσπισης υποθηκών κτλ. Επίσης, τα ρευστά διαθέσιμα ή και δανειοληπτική ικανότητα κάθε επιχείρησης θα επιλέξουν να διοχετεύσουν τα ταμειακά διαθέσιμα ή τις πιστώσεις τους στους τομείς που έχουν άμεση ανάγκη, δηλαδή, σε δαπάνες που θεωρούνται άμεσης προτεραιότητας. Έτσι, πάντα προηγούνται ανάγκες για κεφάλαια κίνησης παραμερίζοντας ανάγκες για εκσυγχρονισμό και επενδύσεις. Το Leasing έρχεται να καλύψει αυτήν ακριβώς την ανάγκη. Εδώ, εκτός

από την εταιρία – πελάτη, υπάρχει η εταιρία Leasing η οποία προμηθεύεται εξοπλισμό τον οποίο, στη συνέχεια, εκμισθώνει στην εταιρία – πελάτη έναντι κάποιου τμήματος.

Το τραπεζικό προϊόν Leasing, όπως ορίζεται από το σχετικό νόμο, έχει μερικά βασικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τα δάνεια. Από τη μια πλευρά, η εταιρία Leasing έχει το δικαίωμα (ως ιδιοκτήτρια εταιρία) να ενεργεί αποσβέσεις για τα μηχανήματα κατά το χρόνο που διαρκεί η μίσθωση.

Από την άλλη, ο μισθωτής αφαιρεί τα μισθώματα που πληρώνει στην εταιρία Leasing από το ακαθάριστο εισόδημά του, χωρίς να εμφανίζει την αξία του εξοπλισμού στον ισολογισμό του, ούτε την αντίστοιχη οφειλή του γι' αυτόν.

Το νομικό πλαίσιο του Leasing είναι τέτοιο που εξυπηρετεί φορολογικά και την εταιρία Leasing και τον μισθωτή. Συγχρόνως, η εταιρία Leasing έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάζει μέρος του ευεργετήματός της από τη μίσθωση στον μισθωτή, με αποτέλεσμα, να μειώνεται ουσιαστικά το επιτόκιο της χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Βασικό μειονέκτημα του Leasing θεωρείται το υψηλό επιτόκιο σε σχέση με τα δάνεια. Αλλά αν ληφθεί υπ' όψιν, η μεταβίβαση του ευεργετήματος που αναφέραμε πιο πάνω και το κόστος συνολογησης ενός δανείου (το οποίο θα πρέπει να επιμερισθεί στο δάνειο), τότε η διαφορά μειώνεται. Βασική μείωση του κόστους του Leasing είναι δυνατόν να προέλθει από τις αποσβέσεις των εταιριών Leasing, δηλαδή τη μείωση του χρόνου απόσβεσης που προβλέπεται από την εφορία.

Σε μερικούς τομείς, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται για τις εγκαταστάσεις συνεστιάσεων και αναψυχής των υπαλλήλων μιας βιομηχανίας, ο χρόνος απόσβεσης είναι ένας χρόνος, οπότε το όφελος είναι μεγαλύτερο από περιπτώσεις στις οποίες ως χρόνος απόσβεσης ορίζεται η πενταετία. Αυτό συμβαίνει διότι, η μίσθωση επιβαρύνεται με το κόστος του χρήματος, για το μη αποσβεσθέν κάθε φορά κεφάλαιο.

Υπολογίζεται ότι το κόστος του Leasing είναι χαμηλότερο από το κόστος δανειοδότησης, όταν η απόσβεση γίνεται κατά 100% το πρώτο έτος. Όταν ισχύει η πενταετής περίοδος απόσβεσης το κόστος του Leasing ταυτίζεται με το κόστος δανεισμού, λόγω της κατανομής των φορολογικών εκπτώσεων σε μεγαλύτερη χρονική περίοδο, γεγονός που εξασθενεί το φορολογικό πλεονέκτημα του Leasing. Για το λόγο αυτό, το βασικό αίτημα όλων όσων χρησιμοποιούν το Leasing είναι η μείωση του χρόνου απόσβεσης σε ένα έτος και με 100% απόσβεση.

Ένα άλλο αίτημα των ενδιαφερομένων φορέων είναι η απαλλαγή από τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) όταν το Leasing χρησιμοποιείται για προμήθεια μηχανημάτων, όπως ακριβώς συμβαίνει όταν τα μηχανήματα τα προμηθεύεται απ' ευθεία η βιομηχανία ή η βιοτεχνία, οι οποίες δεν πληρώνουν ΦΠΑ. Ενώ, όταν οι ίδιες επιχειρήσεις προμηθευτούν τον ίδιο εξοπλισμό με Leasing, δεν απαλλάσσονται από το ΦΠΑ, με αποτέλεσμα, βέβαια, η επιβάρυνση αυτή να πηγαίνει στον μισθωτή.

Στα πλεονεκτήματα του Leasing, εκτός από τα φορολογικά που περιγράψαμε, περιλαμβάνονται η εύκολη χρηματοδότηση, η

ταμειακή ευχέρεια, η σταθερότητα στις συναλλαγματικές ισοτιμίες (αφού ο εξοπλισμός αγοράζεται αμέσως) και οι καλύτερες τιμές που επιτυγχάνει η εταιρία Leasing λόγω ποσοτικών παραγγελιών αλλά και από την καλύτερη πληροφόρηση που έχει για τις τιμές στην αγορά.

Όπως προαναφέραμε, το Leasing μπορεί να λειτουργήσει ως μία απλή σύμβαση μίσθωσης (Lease) ή ως χρηματοδοτική μίσθωση (Financial Leasing).

Οι συμβάσεις μίσθωσης (Lease) αναφέρονται για να φανεί όλη η διάσταση του θέματος. Έτσι, στις συμβάσεις μίσθωσης, το ποιος αναλαμβάνει τον κίνδυνο της ιδιοκτησίας, το κόστος συντήρησης και επισκευής του εξοπλισμού και την ασφάλισή του έναντι κινδύνου καταστροφής.

---

1. ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΜΑΡΑΣ *Επίκουρος Καθηγητής Marketing Τ.Ε.Ι. Αθήνας*, ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, έκδοση και κεντρική διάθεση Πέτρος Τομάρας, Αθήνα 2003, ΚΕΦ. 7.2.3.1., Χρηματοδοτική Μίσθωση (Financial Leasing).

### **Τι είναι το franchising.**

<sup>1</sup>Δικαιοδόχος (franchisee, Franchisenehmer) είναι ανεξάρτητος επιχειρηματίας, ο οποίος συνδέεται με σύμβαση δικαιόχρησης (franchising) στο σύστημα διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών της αντισυμβαλλόμενης επιχείρησης του δικαιοπαρόχου (franchisor, Franchisegeber). Με τη σύμβαση δικαιόχρησης ο μεν δικαιοπάροχος (ή δότης) αναλαμβάνει την υποχρέωση να παράσχει ένα σύνολο (πακέτο=franchise) δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσίας, σχετικά με την μέθοδο πώλησης ή παραγωγής ενός προϊόντος ή παροχής υπηρεσιών, στον δικαιοδόχο (ή λήπτη) προς χρήση και εκμετάλλευση και να παρέχει, επίσης, διαρκή εκπαιδευτική, πληροφοριακή, καθοδηγητική και τεχνολογική υποστήριξη στον τελευταίο, αυτός δε (ο λήπτης) να καταβάλει εφάπαξ τη συμφωνηθείσα αμοιβή (entry fee) και, περιοδικά, κάποιο ποσοστό από τις εισπράξεις ή τα κέρδη και να συμμορφώνεται, επίσης, στις οργανωτικές αρχές του συστήματος, προωθώντας ενεργά τις πωλήσεις ή τις υπηρεσίες του, ενεργώντας, όμως, στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό το» επιχειρηματικό κίνδυνο.

Το franchising, από οικονομικής απόψεως, αποτελεί μέθοδο marketing, σύστημα, δηλαδή, προώθησης προϊόντων ή



υπηρεσιών στην κατανάλωση, βασιζόμενο στη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων σε διαφορετικές συνήθως βαθμίδες της αγοράς (μεγαλέμπορος ή παραγωγός - έμπορος), κατά τρόπο όμοιο με εκείνο της δράσης υποκαταστημάτων ή θυγατρικών εταιριών της κύριας, μεγάλης επιχείρησης, του δικαιοδόχου ή δότη.

Πρωτοεμφανίστηκε κατά το 1863 στις ΗΠΑ ως δραστηριότητα της βιομηχανίας ραπτικών μηχανών Singer. Στην Ευρώπη φαίνεται ότι άρχισε να εφαρμόζεται μόλις κατά τη δεκαετία του '60. Σήμερα, πάντως, παρουσιάζει μίαν αλματώδη ανάπτυξη σε παγκόσμιο, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Γνωστές είναι οι περιπτώσεις franchising των επιχειρήσεων Coca-cola, Pepsi-cola, Πίτσακλης, Hilton, Multirama κ.α.

---

1. ΣΠΥΡΙΔΩΝ Δ. ΨΥΧΟΜΑΝΗΣ Αναπληρωτής Καθηγητής Α.Π.Θ., ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ, εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα - Θεσσαλονίκη 2004, ΚΕΦ. (2) Οι αντικειμενικά εμπορικές πράξεις Τμήμα (1) Οι αντικειμενικά εμπορικές πράξεις του χερσαίου εμπορίου ΣΤ. ΙΙ. 3, Ο δικαιούχος σε σύμβαση δικαιοχρησίας (franchising).

### **Τι είναι το Logistics.**

<sup>1</sup>Ο όρος «Εφοδιαστική» (μετάφραση του αγγλικού όρου «Logistics») ή «Διοίκηση Εφοδιαστικής». Ο ορισμός της Διοίκησης Εφοδιαστικής περιγράφει τις διαδικασίες προγραμματισμού, υλοποίησης και ελέγχου της αποτελεσματικής και αποδοτικής ροής και αποθήκευσης υλικών και υπηρεσιών αλλά και των συσχετιζόμενων πληροφοριών από τον τόπο προέλευσης στον τόπο χρήσης, με απώτερο στόχο τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη (Douglas Lambert, 1998). Ο όρος «Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας» έρχεται να διευρύνει ακόμα περισσότερο τον παραπάνω ορισμό και αποτελεί στην πραγματικότητα μία φιλοσοφία διαχείρισης και ελέγχου όλων των ροών (φυσικών και πληροφοριακών) από τη στιγμή που πραγματοποιείται μία πώληση σε έναν πελάτη μέχρι τη στιγμή που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες καταλήγουν σε αυτόν ικανοποιώντας τις απαιτήσεις του. Με άλλα λόγια, η εφοδιαστική αλυσίδα ξεκινά με την παραγγελία, συνεχίζει με τη «εξόρυξη» των πρώτων υλών, περιλαμβάνει όλες τις κύριες και υποστηρικτικές διαδικασίες μετατροπής χυούς σε προϊόντα καθώς και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των προϊόντων αυτών μέχρι τελικώς να φτάσουν στον πελάτη. Ο όρος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποκτά ακόμα πιο διευρυμένο νόημα, εάν αναλογιστεί κανείς ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων πραγματοποιείται η συνεργασία περισσότερων επιχειρήσεων μέχρι να εξασφαλιστεί ένα τελικό προϊόν στον πελάτη.

Σε αυτήν την περίπτωση, ως Εφοδιαστική Αλυσίδα ορίζεται ένα σύνολο πελατών και προμηθευτών που συνεργάζονται, λειτουργώντας με απώτερο στόχο το προσωπικό όφελος, αγοράζοντας, μετατρέποντας, διανέμοντας και πουλώντας μεταξύ τους προϊόντα και υπηρεσίες, καταλήγοντας στη διάθεση ενός προϊόντος που απευθύνεται σε κάποιον τελικό πελάτη (Committee of Supply Chain Integration, 2000). Με βάση τα παραπάνω, στην απλούστερη περίπτωση, μία επιχείρηση εντάσσεται τουλάχιστον σε μία εφοδιαστική αλυσίδα.

Η εξέλιξη της χρησιμοποιούμενης ορολογίας από τις Προμήθειες και τις Αγορές στην Εφοδιαστική και τελικώς στην Εφοδιαστική Αλυσίδα φανερώνει τη σταδιακά αυξανόμενη σημασία που δίδεται από έναν οργανισμό στην αποδοτική διοίκηση της, καθιστώντας τη στρατηγικής σημασίας και όχι απλά ένα σύνολο εκτελεστικών λειτουργιών όπως συνέβαινε στο παρελθόν.

**II. ΕΝΤΥΠΟ ΥΛΙΚΟ ΑΠΟ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΕ ΕΤΗΣΙΟ  
ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ  
ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΝΚΟ.**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Βασίλη Γ. Αντωνόπουλου, Βιομηχανική Ιδιοκτησία**, Β' έκδοση 2005, εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, ΚΕΦ. Α' §65 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ).

**Μ. ΠΑΝΤΑ, Σ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Β' έκδοση 1997, εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", Θεσσαλονίκη, Αθήνα.

**Dr. ΓΙΩΡΓΟΣ ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ** εκδόσεις 1991 UNIVERSITY STUDIO PRESS Θεσσαλονίκη, ΚΕΦ 1, σελ.15-31

**Σ. ΣΤΑΥΡΟΥ Επικ. Καθηγητής Α.Π.Θ., ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 1993, ΚΕΦ. 5, Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

**ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΜΑΡΑΣ Επίκουρος Καθηγητής Marketing Τ.Ε.Ι.**

**Αθήνας, ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**, έκδοση και κεντρική διάθεση Πέτρος Τομάρας, Αθήνα 2003, ΚΕΦ. 7.2.3.1., Χρηματοδοτική Μίσθωση (Financial Leasing).

**ΣΠΥΡΙΔΩΝ Δ. ΨΥΧΟΜΑΝΗΣ Αναπληρωτής Καθηγητής Α.Π.Θ., ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ**, εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑ, Αθήνα - Θεσσαλονίκη 2004, ΚΕΦ. (2) Οι αντικειμενικά εμπορικές πράξεις Τμήμα (1) Οι αντικειμενικά εμπορικές πράξεις του χερσαίου εμπορίου ΣΤ. ΙΙ. 3, Ο δικαιούχος σε σύμβαση δικαιόχρησης (franchising).

**ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ, Λέκτορας ΕΜΠ, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών**, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, εκδόσεις PLANT management Τεύχος 196 – Οκτώβριος – Νοέμβριος 2006, Αφιέρωμα Logistics.

### ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΥΠΟ:

Το έντυπο υλικό που έχει καταχωρηθεί στην εργασία είναι από το ετήσιο περιοδικό της εκθέσεως MOSTRA ROTA έτος 2007.

### ΑΠΟ ΤΟ INTERNET:

[http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info\\_marketing.doc](http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/info_marketing.doc)