



Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Ενότητα 3: Σχέδιο Μάρκετινγκ

Χριστίνα Μπουτσούκη
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





Σχέδιο Μάρκετινγκ.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σκοποί ενότητας

- Η τρίτη ενότητα αναλύει και περιγράφει σε βάθος τα βήματα της ανάπτυξης ενός σχεδίου μάρκετινγκ.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 1/37

Σύνδεση Marketing Plan με Business Plan.

Ο προγραμματισμός μάρκετινγκ και κατ' επέκταση το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ αποτελεί μέρος του ευρύτερου Επιχειρηματικού Πλάνου (Business Plan) της επιχείρησης.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 2/37

Τύποι Προγραμμάτων Μάρκετινγκ .

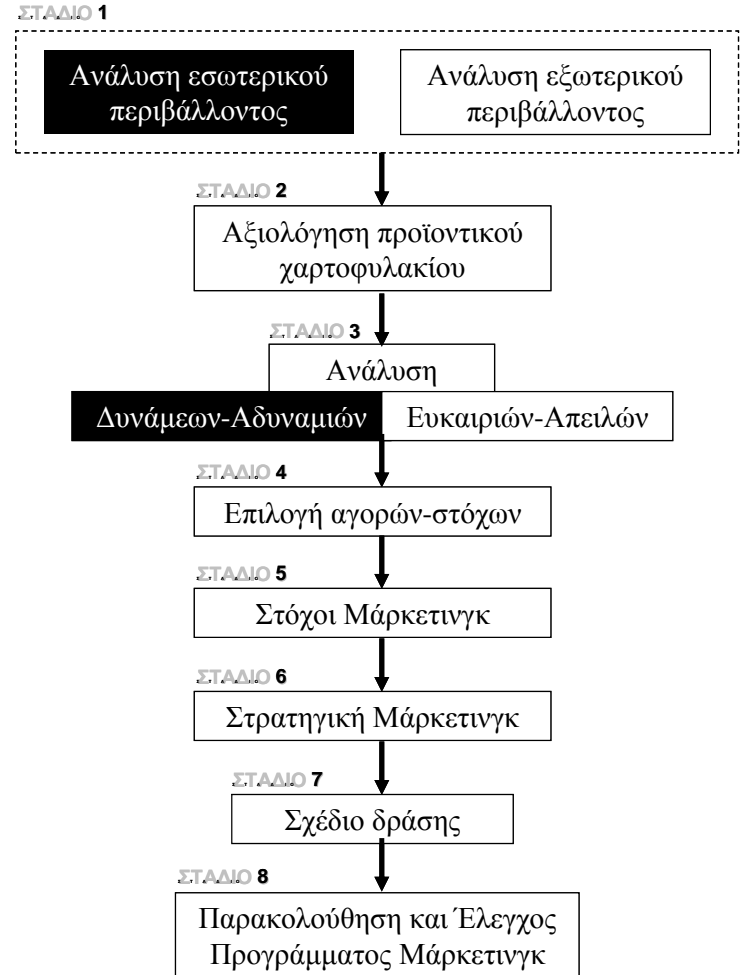
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ **επιχείρησης** (ή μιας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας-ΣΕΜ-SBU).
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ **γραμμής προϊόντος**.
- Πρόγραμμα Μάρκετινγκ **προϊόντος** (υφιστάμενου ή νέου).



Σχέδιο Μάρκετινγκ 3/37

Η διαδικασία κατάρτισης Προγράμματος Μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Αξιολόγηση προϊόντικού χαρτοφυλακίου.
- Ανάλυση S.W.O.T.
- Επιλογή αγορών-στόχων.
- Στόχοι μάρκετινγκ.
- Στρατηγική μάρκετινγκ.
- Σχέδιο δράσης.
- Παρακολούθηση και έλεγχος προγράμματος μάρκετινγκ.

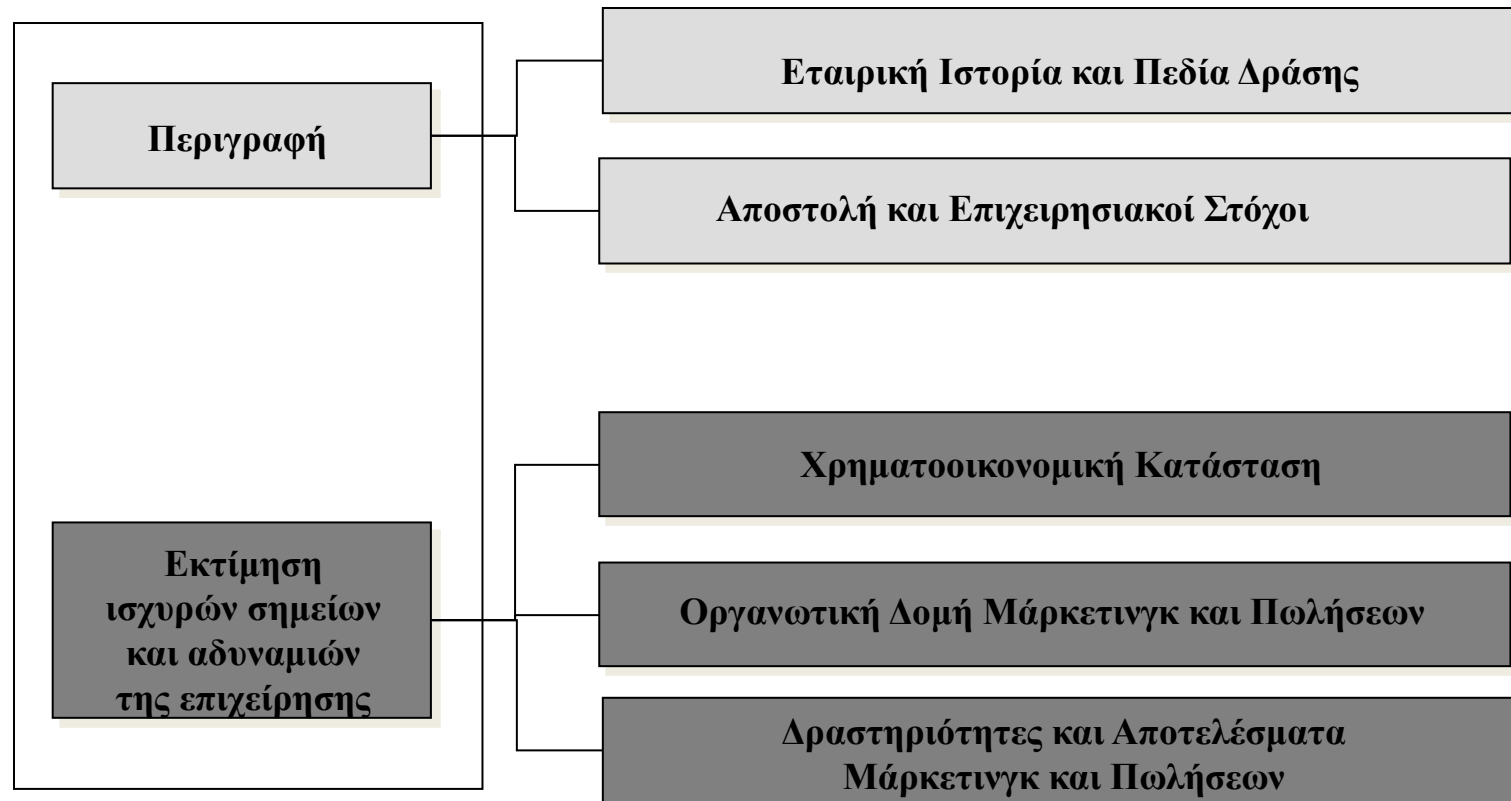


Εικόνα 1



Σχέδιο Μάρκετινγκ 4/37

Στάδιο 1α: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.

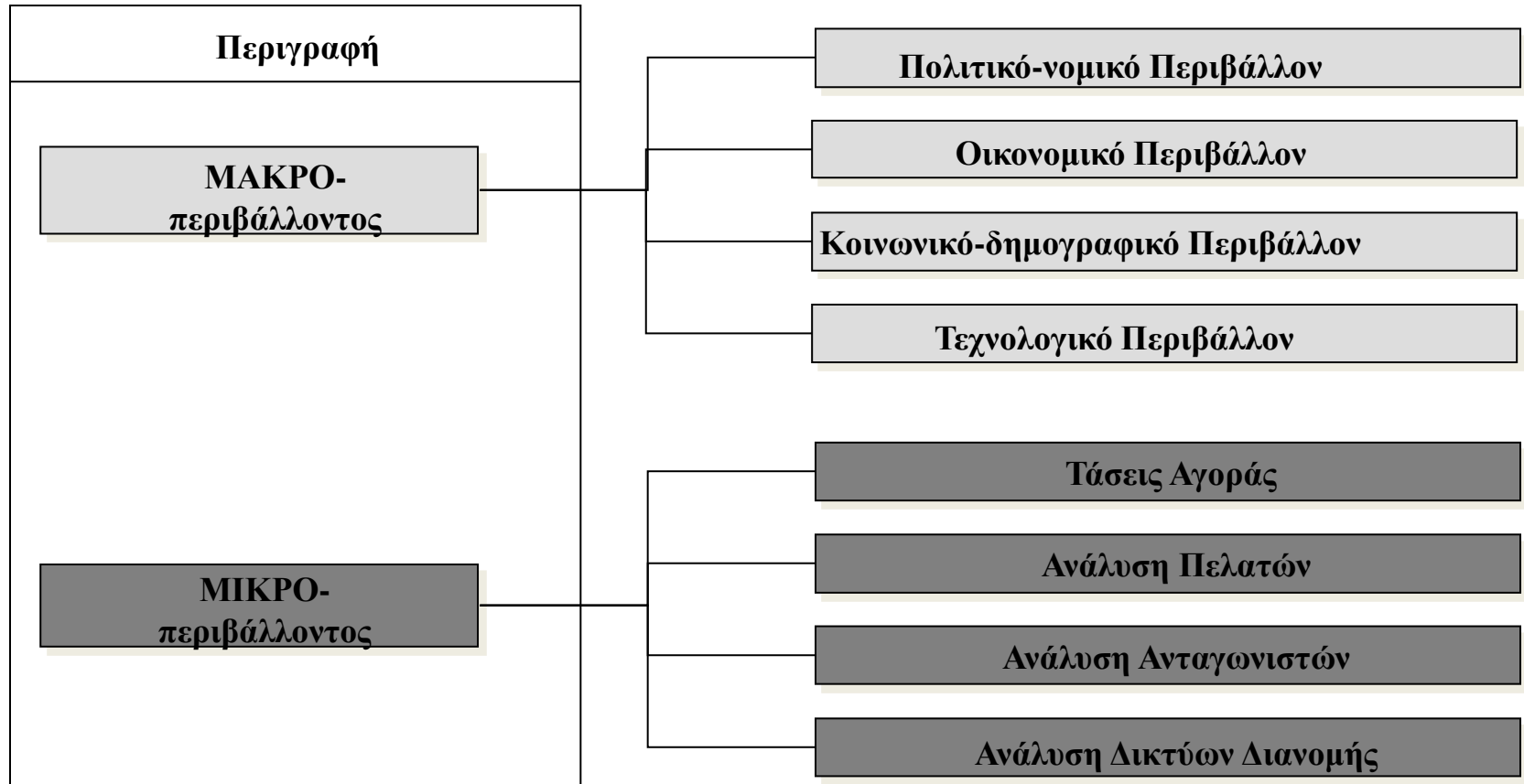


Εικόνα 2



Σχέδιο Μάρκετινγκ 5/37

Στάδιο 1β: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.



Εικόνα 3

Σχέδιο Μάρκετινγκ 6/37

Επιμέρους στοιχεία ανάλυσης μακρο- περιβάλλοντος.

Πολιτικό-Νομικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none">• πολιτική σταθερότητα/αστάθεια,• κανονισμοί που αφορούν τις εμπορικές πράξεις,• κανονισμοί που αφορούν τα μονοπώλια και τις συγχωνεύσεις,• κανονισμοί που αφορούν την προστασία του καταναλωτή,• αγορανομικές και φορολογικές διατάξεις.	Οικονομικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none">• ακαθάριστο εθνικό προϊόν,• οικονομική ανάπτυξη,• ανεργία,• ύψος επιτοκίων,• τιμές συναλλάγματος,• απασχόληση,• πληθωρισμός,• διαθέσιμο εισόδημα,• αποταμιεύσεις και χρέος,
Κοινωνικο-Δημογραφικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none">• ατομικές αξίες,• τρόπος ζωής,• τύποι και μέγεθος της οικογένειας,• αντιλήψεις για τους ρόλους στην οικογένεια,• θέση της γυναίκας στην κοινωνία,• εργασιακά πρότυπα,• μέγεθος πληθυσμού,• ηλικιακή δομή,• εκπαιδευτικό επίπεδο,• εθνική, φυλετική και θρησκευτική διάρθρωση πληθυσμού.	Τεχνολογικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none">• επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας (ξεπερασμένη ή προηγμένη),• προϋποθέσεις ανάπτυξης νέας τεχνολογίας,• διαδικασίες μεταφοράς και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας,• συστήματα επικοινωνιών.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 7/37

Επιμέρους στοιχεία ανάλυσης μικρο-περιβάλλοντος (1).

<i>Τάσεις της Αγοράς</i>	<i>Ανάλυση Πελατών</i>
<p>Διαχρονική εξέλιξη της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none">• Μέγεθος της αγοράς• Ρυθμός μεταβολής της αγοράς• Μερίδια αγοράς <p>Δομή της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none">• Συγκέντρωση αγοράς (market concentration)• Συγκέντρωση αγοραστών (customer concentration)• Εμπόδια εισόδου στον κλάδο• Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο• Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα <p>Τρόπος λειτουργίας της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none">• Πολιτική προϊόντων-Διαφοροποίηση προϊόντων-Ποιότητα προϊόντων• Τιμολογιακή πολιτική-Ελαστικότητα τιμών• Δίκτυα διανομής προϊόντων• Πολιτική προβολής και σχετικές δαπάνες <p>Βαθμός απόδοσης της αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none">• Περιθώρια κέρδους• Κερδοφορία	<p>Ανάλυση επιχειρήσεων-πελατών</p> <ul style="list-style-type: none">• Γενικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων-πελατών• Πεδία δράσης επιχειρήσεων-πελατών• Χρηματοοικονομική κατάσταση κύριων επιχειρήσεων-πελατών• Αγοραστική συμπεριφορά επιχειρήσεων-πελατών <p>Ανάλυση τελικών καταναλωτών</p> <ul style="list-style-type: none">• Γενικά χαρακτηριστικά καταναλωτών• Διαδικασία και κριτήρια λήψης αγοραστικής απόφασης• Ειδικά στοιχεία αγοράς• Βαθμός ικανοποίησης και πιστότητα (loyalty)



Σχέδιο Μάρκετινγκ 8/37

Επιμέρους στοιχεία ανάλυσης μικρο-περιβάλλοντος (2).

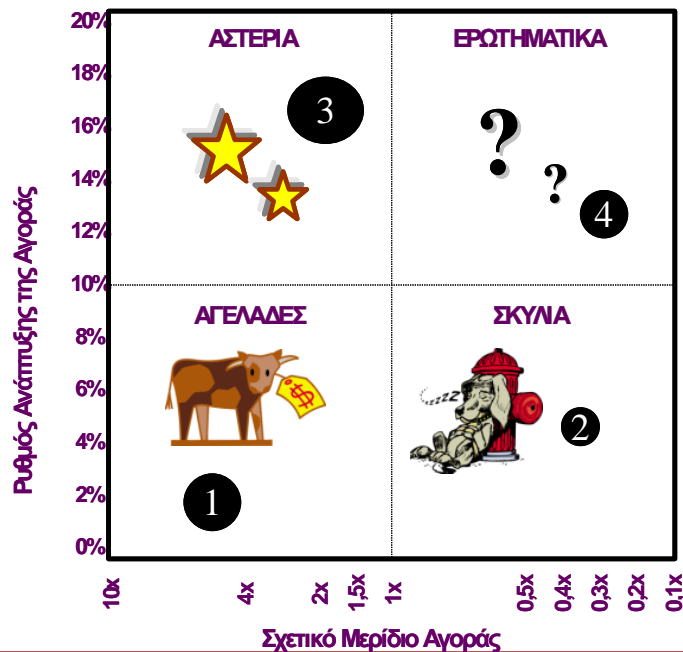
<i>Ανάλυση Ανταγωνιστών</i>	<i>Ανάλυση των Δικτύων Διανομής</i>
<ul style="list-style-type: none">• Δομή και Οργάνωση• Μέσα παραγωγής• Δραστηριότητες, δαπάνες και αποτελέσματα μάρκετινγκ και πωλήσεων• Χρηματοοικονομική κατάσταση	<ul style="list-style-type: none">• Υπάρχοντα δίκτυα• Δομή και οργάνωση δικτύων• Μέγεθος και δύναμη δικτύων• Δυνατότητες πρόσβασης στα δίκτυα• Όροι συνεργασίας• Χρήση δικτύων από ανταγωνιστές• Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου• Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων



Σχέδιο Μάρκετινγκ 9/37

Στάδιο 2: Αξιολόγηση Προϊοντικού Χαρτοφυλακίου.

- Αστέρια: υψηλός ρυθμός ανάπτυξης & χαμηλό μερίδιο αγοράς.
- Ερωτηματικά: υψηλός ρυθμός ανάπτυξης & υψηλό μερίδιο αγοράς.
- Αγελάδες: χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης & χαμηλό μερίδιο αγοράς.
- Σκυλιά: χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης & χαμηλό μερίδιο αγοράς.



Εικόνα 4



Σχέδιο Μάρκετινγκ 10/37

Στάδιο 3: Ανάλυση S.W.O.T.

Δυνάμεις

- Προϊόν leader στην αγορά.
- Πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας.
- Ισχυροί και πολυετείς δεσμοί με τους προμηθευτές.
- Αρκετά ελεγχόμενο δίκτυο διανομής.

Αδυναμίες

- Χαμηλή κερδοφορία.

Ευκαιρίες

- Αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.
- Τάση των καταναλωτών για υγεία, ευεξία, και φροντίδα του σώματος.

Απειλές

- Αυξανόμενη αποδοχή των private labels από την αγορά.
- Δυσμενείς οικονομικές συνθήκες.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 11/37

Στάδιο 4: Επιλογή Αγορών-Στόχων.

- ✓ Τμηματοποίηση.
- ✓ Αξιολόγηση επιμέρους τμημάτων.
- ✓ Στόχευση (targeting).
- ✓ Διαφοροποίηση-Τοποθέτηση (positioning).



Σχέδιο Μάρκετινγκ 12/37

Στάδιο 5: Στόχοι Μάρκετινγκ.

- Αφορούν τις αγορές, τα προϊόντα και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, π.χ.
 - Αύξηση πωλήσεων.
 - Αύξηση μεριδίου αγοράς.
 - Διατήρηση (ή αύξηση) πιστότητας πελατών.
 - Διατήρηση (ή αύξηση) ικανοποίησης πελατών .
- Εκφράζονται ποιοτικά ή ποσοτικά.
- Καθορισμός ανά κατηγορία πελατών, ανά κατηγορία προϊόντων, και συνήθως ανά τρίμηνο.
- Μέσο μέτρησης της απόδοσης της λειτουργίας του Μάρκετινγκ.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 13/37

Γενικοί στόχοι μάρκετινγκ και στόχοι επιμέρους στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ.

- Στόχοι προϊόντος (π.χ. ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων).
- Στόχοι τιμολόγησης (π.χ. επιλογή πιο ανταγωνιστικών τιμών).
- Στόχοι διανομής (π.χ. αύξηση αριθμού σημείων πώλησης).
- Στόχοι προβολής (π.χ. αύξηση αναγνωρισιμότητας μάρκας).



Εικόνα 5



Σχέδιο Μάρκετινγκ 14/37

S.M.A.R.T. κριτήρια επιλογής στόχων.

- Να είναι συγκεκριμένοι (**S**pecific).
- Να είναι μετρήσιμοι (**M**easurable).
- Να έχουν συμφωνηθεί από τους εμπλεκόμενους στην επίτευξή του (**A**greed).
- Να είναι ρεαλιστικοί (**R**ealistic).
- Η επίτευξη τους να προσδιορίζεται χρονικά (**T**ime-related).



Σχέδιο Μάρκετινγκ 15/37

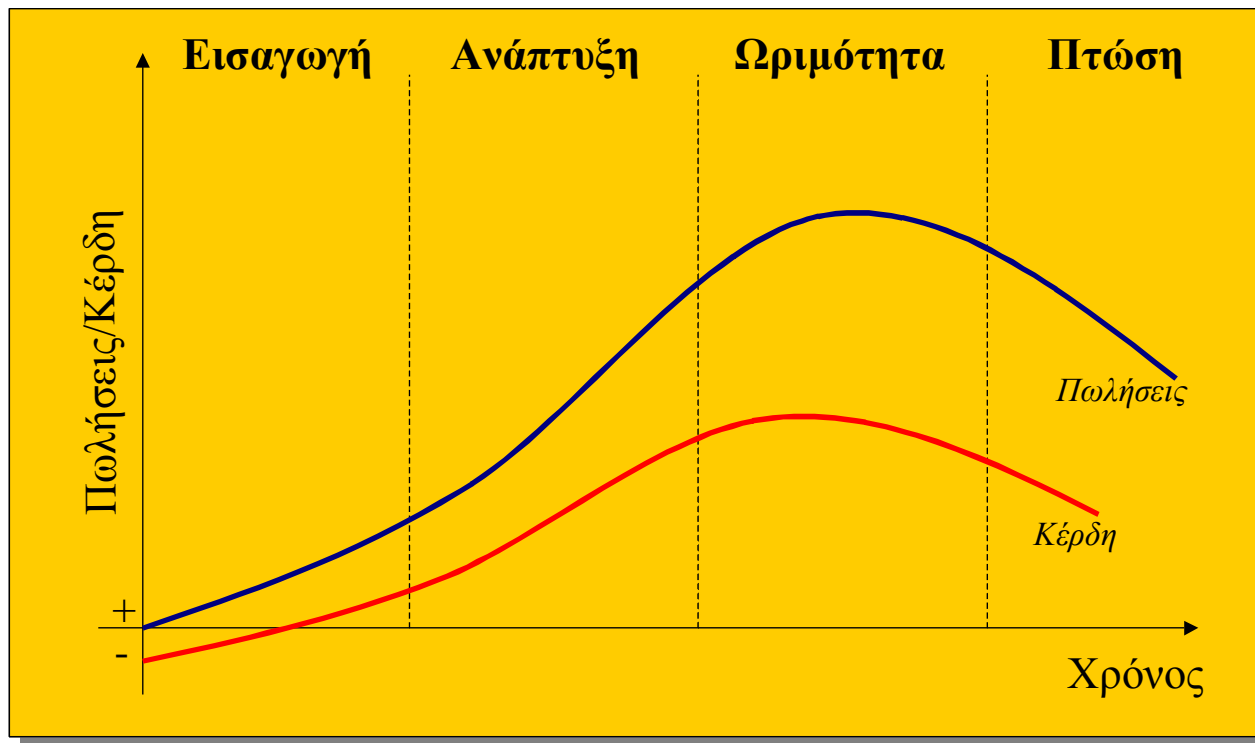
Εργαλεία στρατηγικού προγραμματισμού μάρκετινγκ.

- Ανάλυση Χάσματος.
- Κύκλος ζωής προϊόντος και Φάση αγοράς.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 16/37

Κύκλος ζωής προϊόντος (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα, πτώση).



Εικόνα 6



Σχέδιο Μάρκετινγκ 17/37

Φάσεις αγοράς.

- Νέα.
- Αναπτυσσόμενη.
- Σταθερή.
- Συρρικνούμενη.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 18/37

Στάδιο 6: Στρατηγική Μάρκετινγκ.

- Σε διαφορετικά στάδια του ΚΖΠ:
 - Εισαγωγής.
 - Ανάπτυξης.
 - Ωριμότητας.
 - Πτώσης.
- Για Ηγέτες ή Ακολουθητές.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 19/37

Στάδιο 7: Σχέδιο Δράσης.

- Μείγμα Μάρκετινγκ.
 - Πλάνο προϊόντος (Product plan).
 - Πλάνο τιμολόγησης (Pricing plan).
 - Πλάνο διανομής (Distribution plan).
 - Πλάνο πωλήσεων (Sales plan).
 - Πλάνο προβολής/επικοινωνίας (Promotion/communication plan).
- Προϋπολογισμός.
- Πρόγραμμα εκτάκτου ανάγκης.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 20/37

Πλάνο Προϊόντος (Product Plan)-1.

- Προϊοντικοί στόχοι:
 - Ανάπτυξη νέου προϊόντος.
 - Βελτίωση συσκευασίας υφιστάμενου προϊόντος.
 - Επέκταση γραμμής προϊόντος (product line extension).
 - Ανάπτυξη νέων χρήσεων για ένα υφιστάμενο προϊόν.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 21/37

Πλάνο Προϊόντος (Product Plan)-2.

- Προϊοντικές στρατηγικές αποφάσεις για:
 - Το υλικό / φυσικό προϊόν.
 - Λειτουργικά χαρ/κα.
 - Στυλ.
 - Ποιότητα.
 - Το άυλο / διευρυμένο (augmented) προϊόν.
 - Συσκευασία.
 - Επωνυμία (Branding).
 - Συνοδευτικές προϊοντικές υπηρεσίες.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 22/37

Πλάνο Τιμολόγησης (Pricing Plan).

- Τιμολογιακοί στόχοι, π.χ.:
 - Ανταγωνιστικές τιμές.
 - Αποφυγή πόλεμου τιμών.
- Τιμολογιακές μέθοδοι, π.χ.:
 - Βάσει κόστους.
 - Νεκρού σημείου (break-even).
- Τιμολογιακές πολιτικές, π.χ.:
 - Καταλόγου.
 - Διαφοροποιημένα.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 23/37

Πλάνο Διανομής (Distribution Plan).

- Στόχοι διανομής.
 - Μείωση δαπανών φυσικής διανομής.
 - Αύξηση αριθμητικής διανομής.
- Δίκτυο διανομής.
 - Άμεσο.
 - Έμμεσο.
- Μέλη δικτύου διανομής.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 24/37

Πλάνο Πωλήσεων (Sales Plan).

- Στόχοι πωλήσεων.
- Περιοχές πώλησης.
- Μέγεθος δύναμης πωλητών.
- Οργάνωση δύναμης πωλητών.
- Άντληση και επιλογή νέων πωλητών.
- Εκπαίδευση πωλητών και
- Αμοιβή πωλητών.

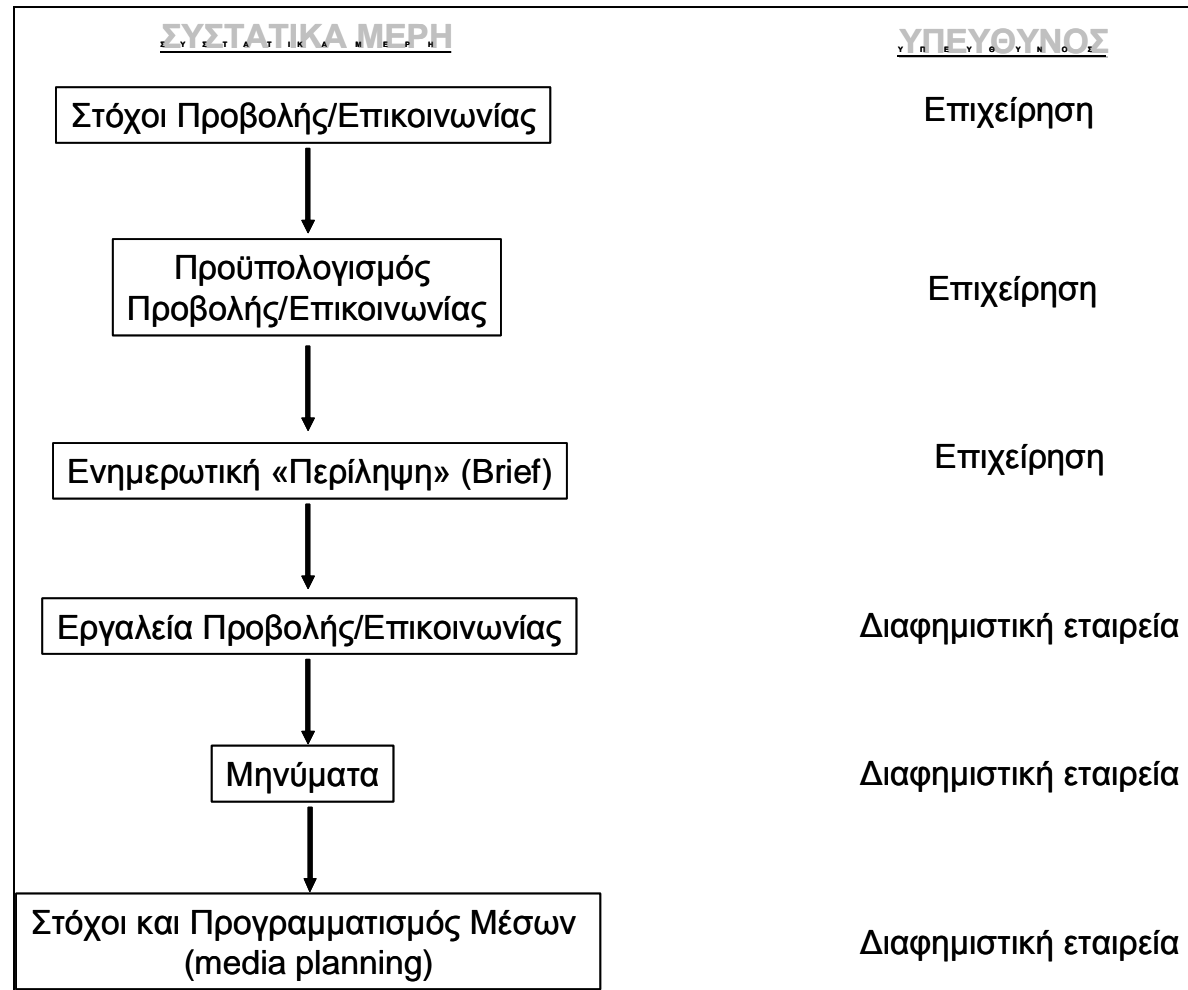


Σχέδιο Μάρκετινγκ 25/37

Πλάνο Προβολής/Επικοινωνίας (Promotion Plan)-1.

- Στόχοι προβολής.
- Προϋπολογισμός.
- Brief.
- Εργαλεία προβολής.
- Μηνύματα.
- Στόχοι και προγραμματισμός μέσων.

Εικόνα 7



Σχέδιο Μάρκετινγκ 26/37

Πλάνο Προβολής/Επικοινωνίας (Promotion Plan)-2.

- Στόχοι προβολής/επικοινωνίας, π.χ.:
 - να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα του κοινού-στόχου για το προϊόν,
 - να προκληθεί το ενδιαφέρον του κοινού-στόχου για το προϊόν.
- Προϋπολογισμός προβολής/επικοινωνίας.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 27/37

Πλάνο Προβολής/Επικοινωνίας (Promotion Plan)-3

- Εργαλεία προβολής/επικοινωνίας:
 - Διαφήμιση.
 - Άμεσο Μάρκετινγκ.
 - Προώθηση πωλήσεων.
 - Δημόσιες σχέσεις.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 28/37

Προϋπολογισμός.

- Πωλήσεων.
- Παραγωγής (πρώτες ύλες, άμεση εργασία, βιομηχανικά έξοδα).
- Κόστους παραχθέντων/πωληθέντων.
- Εξόδων διοίκησης/διάθεσης.
- Κατάστασης αποτελεσμάτων.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 29/37

Πρόγραμμα Εκτάκτου Ανάγκης.

- Προβλέπει την εμφάνιση σχετικά πιθανών γεγονότων και προτείνει τρόπους αντιμετώπισής τους.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 30/37

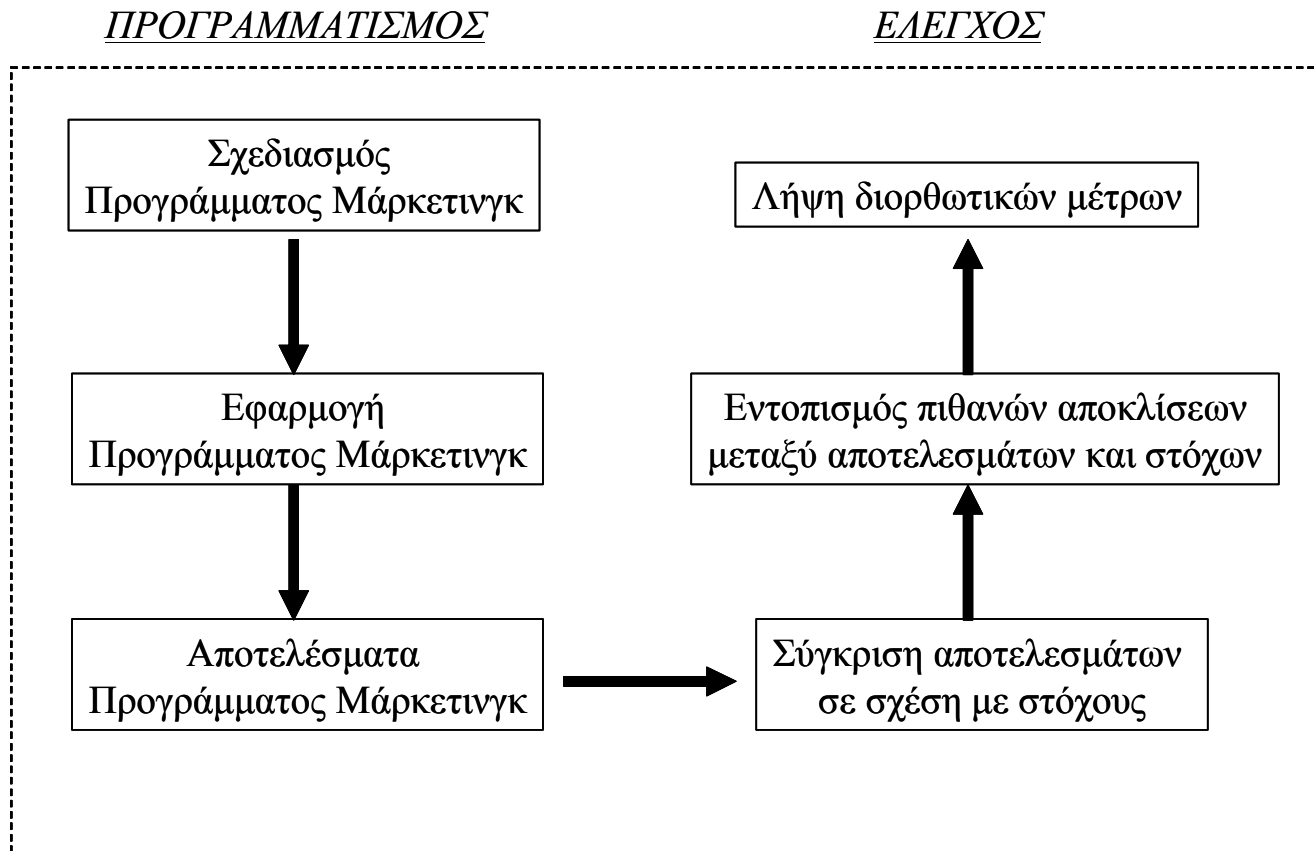
Τύποι έκτακτων γεγονότων.

- *Αποκλίσεις απόδοσης (Performance discrepancy)*, π.χ. μείωση των καθαρών κερδών.
- *Μη αναμενόμενα εσωτερικά ζητήματα (Unexpected internal issues)*, π.χ. αποχώρηση ενός σημαντικού στελέχους, μία κλοπή, ένα εργατικό ατύχημα.
- *Πιθανά εξωτερικά γεγονότα (Possible external events)*- απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως αυτές αποτυπώνονται στην αντίστοιχη ενότητα της Ανάλυσης S.W.O.T. του Προγράμματος Μάρκετινγκ., π.χ. απώλεια βασικού προμηθευτή ή πελάτη.
- *Μη προβλέψιμα εξωτερικά γεγονότα (Unforeseeable external events)*, π.χ. φυσικές καταστροφές, πανδημίες, τρομοκρατικές ενέργειες και πολιτικές αναταραχές.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 31/37

Στάδιο 8: Παρακολούθηση και Έλεγχος Προγράμματος Μάρκετινγκ.



Εικόνα 8



Σχέδιο Μάρκετινγκ 32/37

Σύνταξη και παρουσίαση Προγράμματος Μάρκετινγκ.

- α) Περίληψη (executive summary) και Εισαγωγή.
- β) Κυρίως μέρος και, τυχόν,
- γ) Παραρτήματα.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 33/37

Περίληψη (Executive Summary).

- Παραθέτει με συνοπτικό τρόπο τα βασικά σημεία του Προγράμματος Μάρκετινγκ.
 - Προϊόντα.
 - Αγορές.
 - Στόχους.
 - Στρατηγικές.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 34/37

«Εισαγωγή».

- Προετοιμάζει τον αναγνώστη για τη μελέτη του κυρίως Προγράμματος Μάρκετινγκ.
- Η Εισαγωγή πρέπει:
 - να είναι σύντομη, περιεκτική και απόλυτα κατανοητή.
 - να επικεντρώνει την προσοχή του αναγνώστη στον πραγματικό σκοπό του Προγράμματος Μάρκετινγκ.
 - να έχει το ίδιο στυλ με το κείμενο που ακολουθεί.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 35/37

Περιεχόμενο «Εισαγωγής».

- Επιχειρησιακό επίπεδο στο οποίο αναφέρεται το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.
- Περίοδο που καλύπτει το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ.
- Τμήματα ή στελέχη που δεσμεύονται για την εκτέλεση του Προγράμματος Μάρκετινγκ.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 36/37

«Κυρίως Μέρος».

- Παρουσίαση όλων των σχετικών στοιχείων που αφορούν:
 - στόχους,
 - στρατηγικές και
 - τακτικές μάρκετινγκόπως αναπτύσσονται στα στάδια 1 έως 8 του προγράμματος.



Σχέδιο Μάρκετινγκ 37/37

«Παράρτημα»

- Παράθεση αναλυτικών πληροφοριών (π.χ. αποτελέσματα ερευνών αγοράς).



Βιβλιογραφία

- Αυλωνίτης, Γ. και Παπασταθοπούλου, Π. (2010), *Marketing Plans: πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2006), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικανική έκδοση, Κλειδάριθμος.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Χριστίνα Μπουτσούκη.
«Στρατηγικό Μάρκετινγκ. **Ενότητα 3**: Σχέδιο Μάρκετινγκ». Έκδοση: 1.0.
Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:
<http://eclass.auth.gr/courses/OCRS167/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά - Παρόμοια Διανομή [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>





Τέλος ενότητας

Επεξεργασία: Έλλη Βλαχοπούλου
Θεσσαλονίκη, Εαρινό εξάμηνο 2013-2014



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Σημειώματα

Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.

