



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ(MBA)

Διπλωματική Εργασία

Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ  
ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΥ  
“EXPRESS PUBLISHING”.

Ουρανία Γιαννακοπούλου

Πειραιάς, 2019



## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Servitization: Η Διερεύνηση της αντικατάστασης των προϊόντων από υπηρεσίες. Μελέτη Περίπτωσης.»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Ουρανία Γιαννακοπούλου

29/11/2019



.....

*Αφιερώνεται στους γονείς μου*

## Περίληψη

Λέξεις κλειδιά : Υπηρεσιοποίηση, “Servitization”, μελέτη περίπτωσης σε εκδοτικό οίκο.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της αντικατάστασης των παρεχόμενων προϊόντων στους καταναλωτές με πρόσθετες υπηρεσίες. Στην σημερινή εποχή, η ραγδαία εξέλιξη των σύγχρονων τεχνολογιών έχει επηρεάσει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Σε αυτό το πλαίσιο οι πρόσθετες υπηρεσίες, κυρίως σε ηλεκτρονική μορφή προσφέρονται συνδυαστικά και ποικιλοτρόπως με προϊόντα στην αγορά. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να παρουσιάσει πως το μοντέλο “Servitization” έχει συμβάλει στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Η παρουσίαση αυτή, εκτός από την βιβλιογραφία έγινε με τη μελέτη περίπτωσης ελληνικής εκδοτικής εταιρείας σε σχέση με τις πρόσθετες εκπαιδευτικές υπηρεσίες που παρέχονται συνδυαστικά με τις έντυπες σειρές διδακτικών βιβλίων για την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο σε ημιδομημένη προσωπική συνέντευξη, στην οποία συμπεριλαμβάνονταν και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αναφορικά με τη δραστηριότητα, τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι σημαντικός παράγοντας για την ραγδαία ανάπτυξη μιας εταιρείας, αποτελούν οι πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τα προϊόντα που προωθεί, προσαρμοσμένες πάντα στις ανάγκες των πελατών της.

## *Ευχαριστίες*

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Μ. Τσόγκα για τις πολύτιμες συμβουλές του και την καθοδήγησή του, που συνέβαλλαν σημαντικά στην αποπεράτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

*Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω το τμήμα μάρκετινγκ της εκδοτικής επιχείρησης “Express Publishing” για τις πολύτιμες πληροφορίες και τη βοήθεια όλων των εργαζομένων του τμήματος.*

*Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στη μητέρα μου για την υπομονή της κατά την διάρκεια των σπουδών μου και κατά την αποπεράτωση της διπλωματικής μου εργασίας.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### Περίληψη

<b>Κεφάλαιο 1: Το βιβλίο</b> .....	8
1.1 Ιστορική αναδρομή .....	8
<b>1.2 Η εξέλιξη του βιβλίου</b> .....	9
1.2.1 Ηλεκτρονικό βιβλίο.....	9
1.2.2 Το ηλεκτρονικό βιβλίο ως προϊόν μάρκετινγκ.....	10
<b>1.3 Η σημασία της γλωσσομάθειας στην σύγχρονη εποχή</b> .....	10
<b>1.4 Το βιβλίο στην ξενόγλωσση εκπαίδευση</b> .....	13
1.4.1 Η διδακτική χρήση των εγχειριδίων μάθησης.....	13
1.4.2 Ο ρόλος των ξενόγλωσσων διδακτικών σειρών στην εκπαιδευτική διαδικασία.....	14
1.4.3 Ο πολυδιάστατος ρόλος του ξενόγλωσσου βιβλίου σε συνάρτηση με τις σύγχρονες τεχνολογίες.....	14
<b>1.5 Δομή ξενόγλωσσων διδακτικών μεθόδων</b> .....	15
1.5.1 Ηλεκτρονικό βιβλίο (e-book).....	16
1.5.2 Διαδικτυακά Συστήματα Μάθησης (LMS).....	17
1.5.3 Υπηρεσίες μέσω ιστοσελίδας.....	18
1.5.4 Υπηρεσίες προς τους Ιδιοκτήτες Κέντρων ξένων γλωσσών και τους εκπαιδευτικούς.....	19
<b>Κεφάλαιο 2 :Μελέτη Περίπτωσης του εκδοτικού οίκου “Express Publishing”</b> .....	20
<b>2.1 Ο εκδοτικός οίκος Express Publishing</b> .....	20
2.1 Ταυτότητα και ιστορία της Express Publishing Α.Ε εκδοτική εταιρεία.....	20
<b>2.2 Όραμα και Αποστολή</b> .....	21
<b>2.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη</b> .....	21
<b>2.4 Βασικά χαρακτηριστικά</b> .....	22
2.4.1 Δραστηριότητες.....	22

2.4.2 Προϊόντα-Υπηρεσίες .....	23
<b>2.5 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>27</b>
2.5.1 Μάκρο – περιβάλλον.....	27
<b>2.5.2 Μίκρο – περιβάλλον.....</b>	<b>30</b>
<b>Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.3 Swot Analysis.....</b>	<b>32</b>
<b>2.6 Στρατηγικές Επιχείρησης.....</b>	<b>35</b>
2.6.1 Επιχειρηματική στρατηγική .....	35
2.6.2 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	36
2.6.3 Λειτουργική στρατηγική.....	37
<b>2.7 Οργάνωση λειτουργίες και Διοίκηση.....</b>	<b>40</b>
2.7.1 Οργάνωση και Δομή εταιρείας .....	40
2.7.2 Λειτουργίες.....	40
<b>2.8 Πόροι και Ικανότητες.....</b>	<b>41</b>
2.8.1 Φυσικοί.....	41
2.8.2 Τεχνολογικοί πόροι.....	42
2.8.3 Ανθρώπινοι πόροι.....	42
2.8.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι.....	43
<b>2.9. Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών .....</b>	<b>43</b>
<b>2.10 Οι εκδοτικοί οίκοι στην Ελλάδα.....</b>	<b>44</b>
2.10.1 Προοπτικές του κλάδου .....	45
<b>2.11 Ζήτηση Βιβλίων.....</b>	<b>46</b>
<b>Κεφάλαιο 3: Επιχειρηματικά Μοντέλα.....</b>	<b>48</b>
3.1. Επιχειρηματικά Μοντέλα .....	48
<b>3.2 Το μοντέλο “Servitization”.....</b>	<b>50</b>
3.2.1 Τι ορίζουμε με την έννοια Servitization.....	50
3.2.2 Γιατί εφαρμόζεται .....	50
3.2.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα.....	51



<b>3.3Η εφαρμογή του μοντέλου στην “Express Publishing”</b>	53
<b>Κεφάλαιο 4: Ερευνητική διαδικασία</b>	55
<b>4.1Στόχος Έρευνας</b>	55
<b>4.2 Μεθοδολογία Έρευνας</b>	55
<b>4.2.1Η Μελέτη Περίπτωσης ως μέθοδος ερευνητικής διαδικασίας</b>	56
4.2.1.1Κατηγορίες	56
4.2.1.2Σχεδιασμός – διαδικασία διεξαγωγής μελέτης περίπτωσης	57
4.2.1.3Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στη διεξαγωγή μίας μελέτης περίπτωσης	58
<b>4.2.2Η συνέντευξη ως μέθοδος ερευνητικής διαδικασίας</b>	59
4.2.2.1 Συνεντεύξεις	59
4.2.2.2 Κατηγορίες συνέντευξης	61
4.2.2.3Σχεδιασμός-Διαδικασία διεξαγωγής συνέντευξης	62
4.2.2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στη διεξαγωγή συνεντεύξεων	62
<b>4.3Προσωπική συνέντευξη</b>	63
<b>Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα και Προτάσεις</b>	70
5.1 Συμπεράσματα	70
5.2 Προτάσεις	73
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	77
<b>Βιβλιογραφία</b>	
Ελληνική	78
Ξένη	78
Ηλεκτρονικές πηγές	79
Άλλες πηγές	80
<b>Κατάσταση Εικόνων</b>	
Εικόνα 2.1	20
Εικόνα 2.2	25

Εικόνα 2.3.....	27
Εικόνα 2.4.....	35
Εικόνα 3.1.....	50

## **Κεφάλαιο 1:**

### **Το βιβλίο**

#### 1.1 Ιστορική αναδρομή

Από την απαρχή της ανθρώπινης ιστορίας ο άνθρωπος είχε την ανάγκη για επικοινωνία, αρχικά με την μορφή του προφορικού λόγου και στη συνέχεια με την αποτύπωση αυτού. Έτσι δημιουργήθηκε το αλφάβητο και ο γραπτός λόγος, απόρροια του γραπτού λόγου είναι και το βιβλίο, το οποίο συναντάται σε διάφορες μορφές.

Η μορφή, το περιεχόμενο και τα μέσα για να δημιουργηθεί ένα βιβλίο ποικίλουν πολύ στην μακροχρόνια ιστορία του βιβλίου. Το πρώτο γενικό χαρακτηριστικό ενός βιβλίου είναι ότι προορίζεται να χρησιμεύσει ως όργανο επικοινωνίας. Ως δεύτερο γενικό χαρακτηριστικό του βιβλίου νοείται η χρήση του γραπτού λόγου ή κάποιου άλλου οπτικοακουστικού συστήματος για την μετάδοση γνώσεων. Τέλος διακριτικό γνώρισμα ενός βιβλίου είναι το δημοσιευμένο, ώστε να γίνει δυνατή η κυκλοφορία του. Το βιβλίο αποτελεί το κατεξοχήν μέσο διάδοσης της γνώσης και εκπαίδευσης σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα από την εφεύρεση της τυπογραφίας έως και σήμερα.

Τις τελευταίες δεκαετίες, με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, εμφανίζεται το βιβλίο και σε μη υλικούς φορείς, όπως το ηλεκτρονικό βιβλίο(e-book)και το ακουστικό βιβλίο.

Το βιβλίο ανεξαρτήτως της μορφής στην οποία βρίσκεται ακόμα και σήμερα με την ανάπτυξη όλων των τεχνολογικών μέσων δεν έχει χάσει την αξία του, διότι συμβάλει στην μόρφωση του ανθρώπου, στην διάδοση των γνώσεων των ιδεών και την πνευματική κληρονομία του παρελθόντος. Σε πολιτισμούς όπου καλλιεργείται ιδιαίτερα η φιλαναγνωσία, διακρίνονται οι πολίτες τους για τον δημιουργικό τρόπο σκέψης τους, την καλλιέργεια της ψυχής τους, την ειρηνική συμβίωση τους και γενικότερα για την πρόοδο τους σε όλους τους τομείς των σύγχρονων επιστημών.

Συνεπώς, μέγιστη είναι η αξία του βιβλίου για την ανθρωπότητα, οποιασδήποτε μορφής, διότι συντελεί στην πρόοδο του κοινωνικού συνόλου και οδηγεί σε πολιτισμική άνθιση .

## **1.2 Η εξέλιξη του βιβλίου**

### **1.2.1 Ηλεκτρονικό βιβλίο**

Η αδιαμφισβήτητη κυριαρχία του έντυπου βιβλίου ως μέσω μετάδοσης της γνώσης έφτασε ως τον 21 αιώνα. Κάπου στις αρχές του 21 αιώνα το έντυπο βιβλίο άρχισε να αμφισβητείται από της νέες τάσεις της ραγδαίας εξέλιξης των σύγχρονων τεχνολογιών, που έφεραν στο προσκήνιο το ηλεκτρονικό βιβλίο.

Στην σημερινή εποχή είναι γεγονός ότι οι νέες τεχνολογίες έχουν διεισδύσει σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα . Η εξέλιξη της τεχνολογίας καθιστά αναπόφευκτη την μετάβαση του έντυπου βιβλίου σε ηλεκτρονικό. Ως ηλεκτρονικό βιβλίο, ορίζουμε το βιβλίο που εκδίδεται και σε ψηφιακή μορφή ή μόνο σε ψηφιακή και επιτρέπει σε ηλεκτρονικό αναγνώστη την ανάγνωση του.

Εδώ επιβάλλεται να τονίσουμε πως αυτό που αμφισβητήθηκε δεν ήταν το βιβλίο αυτό καθ' αυτό, αλλά η μορφή του. Η πλειοψηφία όσων μεγάλωσαν με το έντυπο βιβλίο, συνεχίζει να δείχνει την προτίμησή της σε αυτό. Δεν πρέπει όμως να αγνοούμε και τα πλεονεκτήματα που έχει σε κάποιους τομείς το ηλεκτρονικό βιβλίο.

Καταρχάς το ηλεκτρονικό βιβλίο είναι, συνήθως λόγω κόστους παραγωγής και διάδοσης του, φτηνότερο από το έντυπο. Μπορεί κάποιος να ανατρέξει σε αυτό, και πολύ ευκολότερα να εντοπίσει ένα συγκεκριμένο σημείο, μία πληροφορία που τον ενδιαφέρει κάνοντας απλά μια αναζήτηση, ενώ στο έντυπο βιβλίο θα έπρεπε να μετροφυλλίσει τις σελίδες ολόκληρου του βιβλίου μια προς μία, μέχρι να την εντοπίσει. Είναι γεγονός πως ειδικά στα τεχνικά, επιστημονικά βιβλία και ιδιαίτερα στα ξενόγλωσσα, η ηλεκτρονική μορφή είναι πιο εύχρηστη κάτι που δεν ισχύει με τα λογοτεχνικά βιβλία. Τέλος, κανείς δεν μπορεί να αγνοήσει ότι τα ηλεκτρονικά και ψηφιοποιημένα βιβλία αντιγράφονται και διατηρούνται ευκολότερα. Η ψηφιοποίηση των βιβλίων με τεχνολογικά μέσα βοηθά στην διατήρηση των σπάνιων και

ταλαιπωρημένων εκδόσεων. Επιπλέον, συμβάλει στη διατήρησή του περιεχομένου τους για «πάντα» μεταφέροντας την γνώση στις επόμενες γενιές. Ταυτόχρονα η χρήση των ψηφιοποιημένων σπάνιων βιβλίων και φυσικά ξενόγλωσσων μεθόδων επιτρέπει την ελεύθερη χρήση τους, αφού αίρονται πλέον όλοι οι περιορισμοί που υπήρχαν για άμεση επαφή με τις παλιές και συχνά ταλαιπωρημένες σελίδες τους.

Με όλα αυτά τα πλεονεκτήματα έναντι του έντυπου βιβλίου, αλλά και με τη γοητεία, που σχεδόν πάντα συνοδεύει καθετί νέο, ήταν επόμενο το ηλεκτρονικό βιβλίο να κερδίσει ένα μερίδιο της αγοράς.

### 1.2.2 Το ηλεκτρονικό βιβλίο ως προϊόν μάρκετινγκ

Το σύγχρονο μάρκετινγκ και οι εκδοτικοί οίκοι- επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα και οφέλη του ψηφιακού βιβλίου σε συνάρτηση πάντα με το κέρδος αλλά και την καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες εμπλουτίζουν συνεχώς την έντυπη μορφή των εκδόσεων τους με παράλληλη ψηφιοποίηση των βιβλίων τους, προσφέροντας πολλές ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Κάτι που πρέπει επίσης να συνυπολογίσουμε, χωρίς να εθελουφλούμε, είναι οι νέες συνήθειες που εισέβαλαν στη ζωή μας ανεξάρτητα με τον αν συμφωνούμε η όχι με αυτές. Οι καινούργιες συνήθειες , οι οποίες επηρεάζουν κυρίως τους νέους, μας επιτάσσουν πολλά πράγματα να τα κάνουμε πλέον ηλεκτρονικά μέσω των προσωπικών μας ηλεκτρονικών συσκευών – αγορές, επικοινωνία, μελέτη ή εκμάθηση ξένων γλωσσών και άλλα -. Υπάρχει λοιπόν και η άποψη πως αφού η νεολαία σήμερα χρησιμοποιεί τόσο πολύ τα tablets τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα τηλέφωνα θα ήταν καλό να υπάρχουν και επιλογές ( κάτι που αναγνώρισε το σύγχρονο μάρκετινγκ) για επικοινωνιακή χρήση αυτών των συσκευών , όπως για παράδειγμα η ανάγνωση ενός ξενόγλωσσου λογοτεχνικού κειμένου ή η εξάσκηση γραμματοσυντακτικών δομών, προφορικού και γραπτού λόγου μέσω αυτών.

Παρόλο που είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλέψουμε που θα μας οδηγήσει η νέα τεχνολογία τα επόμενα χρόνια, όλα δείχνουν ότι το έντυπο βιβλίο ενσωματώνοντας τη νέα τεχνολογία πάντα προσαρμοσμένη στις νέες ανάγκες των πελατών-χρηστών τους, θα παραμείνει στο προσκήνιο για πολλά ακόμα χρόνια.

## 1.3 Η σημασία της γλωσσομάθειας στην σύγχρονη εποχή

Η εκμάθηση ξένων γλωσσών αποτελεί αδιαμφισβήτητα επιτακτική ανάγκη στη σημερινή εποχή ιδιαίτερα μετά την παγκοσμιοποίηση, την εξάλειψη αποστάσεων και συνόρων με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

### Ορισμός

Η έννοια της γλωσσομάθειας αναφέρεται στην επαρκή γνώση και χρήση μιας ή περισσότερων ξένων γλωσσών πέραν της μητρικής.

Δύο πολύ σημαντικοί παράμετροι για την επαρκή γνώση μιας ξένης γλώσσας είναι η γραμματική και η επικοινωνιακή ικανότητα.

### Πλεονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα και η χρησιμότητα της γλωσσομάθειας είναι πολλά και αναμφισβήτητα.

Σε μια περίοδο που το μεγαλύτερο ποσοστό των νέων δυσκολεύεται να κατακτήσει μια θέση στην αγορά εργασίας, ένα σίγουρο διαβατήριο για τη θέση αυτή αποτελεί η γνώση ξένων γλωσσών. Η γλωσσομάθεια συμβάλει αδιαμφισβήτητα στον οικονομικό και εργασιακό τομέα, καθώς και στην επαγγελματική σταδιοδρομία του ατόμου.

Οι σύγχρονες συνθήκες οικονομικής δραστηριοποίησης φέρνουν σε συνεχή επαφή και επικοινωνία τις ελληνικές επιχειρήσεις με αντίστοιχες άλλων κρατών, γεγονός που σημαίνει πως η γνώση ξένων γλωσσών αποτελεί αναγκαίο εφόδιο για τους νέους που εισέρχονται στον εργασιακό χώρο.

Πέρα άλλωστε από το γεγονός ότι η γλωσσομάθεια μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την αποκατάσταση στην ελληνική αγορά εργασίας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το πλήθος δυνατοτήτων που προσφέρει για την επαγγελματική αποκατάσταση σε χώρες του εξωτερικού.

Επιπλέον, οι νέοι που γνωρίζουν άριστα μια ή και περισσότερες ξένες γλώσσες έχουν τη δυνατότητα σε ξένα πανεπιστήμια και αποκομίσουν την ξεχωριστή εμπειρία της γνωριμίας ενός διαφορετικού τρόπου ζωής και αντίληψης.

Η εκμάθηση και κατάκτηση μιας ξένης γλώσσας αποτελεί εφόδιο για την πρόσβαση στα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης, διαδίκτυο και χρήση, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Η γλωσσομάθεια είναι αναγκαία για την αρτιότερη κατάρτιση των νέων, αλλά και των μεγαλύτερων σήμερα, για την ολοκλήρωση των σπουδών τους, για την δυνατότητα

πρόσβασης στη ξένη βιβλιογραφία, για την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εξελίξεις της έρευνας, της επιστήμης, των τεχνολογιών για την συνεργασία τους με άλλους επιστήμονες και τη συμμετοχή τους σε διεθνή επιστημονικά συνέδρια.

Συμβάλει επιπλέον, στην πληρέστερη ενημέρωση των πολιτών των σύγχρονων κοινωνιών σχετικά με τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις.

Η γνώση ξένων γλωσσών επιτρέπει στο άτομο να επιτύχει απρόσκοπτα σφαιρικότερη ενημέρωση, εφόσον μπορεί να ανατρέξει απευθείας στο πρωτότυπο υλικό των διεθνών μέσων ενημέρωσης.

Η εκμάθηση ξένων γλωσσών είναι απαραίτητη διότι ο τουρισμός που είναι ευρύτατα διαδεδομένος χώρος ψυχαγωγίας στην εποχή μας και με τη συνεχή μετακίνηση πληθυσμών εντός και εκτός της χώρας μας και φυσικά μετά την παγκοσμιοποίηση αποτελεί η ξένη γλώσσα και ιδιαίτερα η Αγγλική σημαντικό εφόδιο.

Τέλος, η γνώση μιας γλώσσας εκτός της μητρικής είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι μεταβάλλει την ανατομία του εγκεφάλου, ειδικότερα όσοι μπορούν να μιλήσουν δύο γλώσσες διαθέτουν περισσότερη φαιά ουσία από αυτούς που γνωρίζουν μόνο την μητρική.

### Μειονεκτήματα

Παρά τα οφέλη από την εκμάθηση ξένων γλωσσών ερευνητές έχουν εντοπίσει τις τελευταίες δεκαετίες κάποια αρνητικά στοιχεία που είναι τα εξής :

Η ανάλωση μεγάλου χρόνου για την εκμάθηση ξένων γλωσσών αφαιρεί ζωτικό χώρο από την εκμάθηση της δικής μας πολύτιμης γλώσσας, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άγνοια της ελληνικής γλώσσας.

Η γλώσσα κάθε λαού είναι φορέας του πολιτισμού του, επομένως υπάρχει κίνδυνος έμμεσης και υποσυνείδητης υιοθέτησης αξιών, αντιλήψεων και νοοτροπίας ενός άλλου πολιτισμού που μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο στη γλωσσική αλλά και στην πολιτισμική παραμόρφωση μιας χώρας.

Είναι γεγονός πως η καθημερινότητα μας έχει υποστεί σημαντικές επιρροές από τον δυτικό κόσμο και ιδιαίτερα από την Αμερική .

Επομένως σε ότι αφορά την ενασχόληση με την εκμάθηση ξένων γλωσσών θα πρέπει να τηρείται το μέτρο προκειμένου η ξένη γλώσσα να μην αντιμετωπίζεται ως σημαντικότερη από την μητρική και να μην θέτει σε δεύτερη μοίρα την κατάκτηση της

φυσικής γλώσσας κάθε ατόμου ώστε να αποφευχθεί η αλλοίωση της ταυτότητας-παράδοσης του πολιτισμού του.

Συνεπώς, η εκμάθηση ξένων γλωσσών αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για τους σύγχρονους νέους και γενικότερα είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων και πολυπολιτισμικών κοινωνιών.

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί ελληνικοί εκδοτικοί οίκοι αναγνωρίζοντας τα πολλά οφέλη της εκμάθησης ξένων γλωσσών ( σε προσωπικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, οικονομικό και επαγγελματικό επίπεδο) προχώρησαν στην έκδοση ξενόγλωσσων βιβλίων με στόχο την εκπαίδευση – εκμάθηση της ξένης γλώσσας για παιδιά, έφηβους, ενήλικες, εξιδεικευμένες ορολογίες, λεξικά όρων κτλ.. Ηγετικό ρόλο ανέπτυξαν εκδοτικοί οίκοι με την έκδοση κατεξοχήν διδακτικών βιβλίων για την εκμάθηση της αγγλικής.

Αρχικά πολλοί μέθοδοι ήταν σε έντυπη μορφή και προσαρμοσμένα στις ανάγκες της εποχής, σταδιακά όμως με την ραγδαία εξέλιξη των σύγχρονων τεχνολογιών, άρχισαν συνδυαστικά να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, βελτιώνοντας έτσι τις υπηρεσίες τους- με συνδυαστικά προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες της αγοράς.

## **1.4 Το βιβλίο στην ξενόγλωσση εκπαίδευση**

### **1.4.1 Η διδακτική χρήση των εγχειριδίων μάθησης**

Το βιβλίο αποτελεί ανέκαθεν το σημαντικότερο διδακτικό μέσο και μέσο μάθησης κάθε εκπαιδευτικού συστήματος.

Η διδασκαλία και ιδίως η παράδοση της διδασκόμενης ύλης, στηρίζονταν και στηρίζεται ακόμα στα διδακτικά βιβλία. Καθοριστικό ρόλο παίζει το περιεχόμενο των διδακτικών μεθόδων, διότι ασκεί επίδραση στους εκπαιδευομένους που έρχονται σε επαφή μαζί τους. Η επίδραση αυτή δεν είναι ίδια σε όλους τους μαθητές, διότι ο κάθε εκπαιδευόμενος μαθαίνει διαφορετικά και σε συνδυασμό με άλλες δεξιότητες που έχει αναπτύξει.

Έρευνες που έγιναν για πρώτη φορά σχετικά με τη χρήση και τις επιδράσεις που έχουν στη μάθηση τα διδακτικά βιβλία αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο οι

εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν τα διδακτικά βιβλία στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων μεθόδων που μπορούν να διευκολύνουν ή αντίθετα να επιβραδύνουν την διαδικασία της μάθησης και φυσικά να επηρεάσουν τον τρόπο που τα χρησιμοποιεί ο εκπαιδευτικός στην διαδικασία της μάθησης ( Lambert 2002).

#### 1.4.2 Ο ρόλος των ξενόγλωσσων διδακτικών σειρών στην εκπαιδευτική διαδικασία

Το βιβλίο αποτελεί το κύριο μέσω εκπαίδευσης και το συναντάμε σε όλες τις μορφές εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι αυτό που επηρεάζει και τις διάφορες μορφές διδασκαλίας. Παλαιότερα η διδασκαλία στηριζόταν αποκλειστικά σε εκπαιδευτικά εγχειρίδια, στην πορεία εντάχθηκαν και άλλες μορφές εκπαίδευσης και μετάδοσης γνώσης οι οποίες όμως εξακολουθούν να στηρίζονται σε έντυπα συγγράμματα. Γεγονός είναι πως ο άνθρωπος για να μάθει και να συγκρατήσει κάτι χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις του, οι νέες μορφές εκπαίδευσης αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες προωθούν ολοκληρωμένες σειρές ξενόγλωσσων μεθόδων που με επίκεντρο το έντυπο βιβλίο, παρέχουν υπηρεσίες που απαιτούν την χρήση περισσότερων αισθήσεων του μαθητή κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Ακόμη, οι νέες αυτές υπηρεσίες απευθύνονται σε όλους τους μαθησιακούς τύπους,- κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και μαθαίνει διαφορετικά,(ακουστικός τύπος, οπτικός κ.α.) – παρέχοντας ολοκληρωμένο οπτικοακουστικό υλικό.

#### 1.4.3 Ο πολυδιάστατος ρόλος του ξενόγλωσσου βιβλίου σε συνάρτηση με τις σύγχρονες τεχνολογίες

Με την ανάπτυξη των σύγχρονων τεχνολογιών οι εκπαιδευτικοί αλλά και οι σπουδαστές άρχισαν να στρέφονται σε άλλες πηγές γνώσης και πληροφοριών, όπως το διαδίκτυο. Ιδιαίτερα όσο αφορά την εκμάθηση μιας γλώσσας, τις τελευταίες δεκαετίες εμφανίστηκαν διάφορες μορφές online διδασκαλίας και μάλιστα άνευ διδασκάλου και το βιβλίο άρχισε να χάνει την κύρια θέση του ως εκπαιδευτικό μέσο. Οι ενδιαφερόμενοι, είχαν την δυνατότητα από το σπίτι τους με τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή να παρακολουθήσουν μαθήματα μιας ξένης γλώσσας χωρίς τη χρήση συγγραμμάτων τις περισσότερες φορές, αφού οι μέθοδοι αυτοί παρείχαν σε ηλεκτρονική μορφή την κατάλληλη μέθοδο διδασκαλίας για την εκμάθηση της ξένης γλώσσας από τους μαθητές.



Οι εκπαιδευόμενοι της εποχής μας, χαρακτηρίζονται από ψηφιακό γραμματισμό καθώς είναι γεγονός πως πρώτα ήλθαν σε επαφή με τις νέες τεχνολογίες και την μετάδοση λόγου μέσω αυτών. Έχουν διαβάσει πολύ περισσότερα κείμενα σε οθόνη από ότι σε έντυπη μορφή, ακόμη η μετάδοση πληροφορίας μεταξύ τους γίνεται με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και την ανταλλαγή εικόνων και βίντεο που συνοδεύονται και με γραπτό λόγο.

Συνεπώς έχουν αναπτύξει διαφορετικό τρόπο επεξεργασίας και μετάδοσης γνώσης και πληροφοριών, το κομμάτι αυτό δεν θα μπορούσε να λείπει και από την εκπαίδευσή τους. Η ένταξη σύγχρονων τεχνολογιών αποτελεί στις μέρες μας αναπόσπαστο κομμάτι στη διδασκαλία των ξένων γλωσσών.

Για αυτό, οι σύγχρονες μορφές διδακτικής επιτάσσουν την συνδυαστική μορφή εκπαιδευτικών εγχειριδίων, έντυπων και ψηφιακών με στόχο τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών προς τους εκπαιδευόμενους. Γεγονός που αξιοποιείται στο έπακρο από τους εκδοτικούς οίκους και το μάρκετινγκ.

### **1.5 Δομή ξενόγλωσσων διδακτικών μεθόδων**

Μια ξενόγλωσση διδακτική μέθοδος παλαιότερα αποτελούνταν κυρίως από μια σειρά έντυπων βιβλίων που αφορούσαν το καθηγητή και τον διδασκόμενο. Αυτά περιλάμβαναν το βιβλίο του μαθητή, ένα βιβλίο με ασκήσεις, ένα γλωσσάριο και ένα cd με ακουστικά κείμενα. Η διδασκαλία στηριζόταν αποκλειστικά στην εκάστοτε σειρά των βιβλίων και δεν υπήρχε πρόσθετο εκπαιδευτικό υλικό για την διεύρυνση άλλων δεξιοτήτων(λεξιλογίου-επικοινωνιακή ικανότητα-παραγωγή γραπτού λόγου).

Πλέον, οι διδακτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν πλούσιο υλικό και υπηρεσίες τόσο για τους διδάσκοντες, όσο για τους διδασκόμενους. Οι εκδοτικοί οίκοι προχωρούν σε τακτά χρονικά διαστήματα σε νέες και βελτιωμένες εκδόσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, προσθέτοντας πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών βελτιώνοντας έτσι τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους στο απαιτητικό πελατολόγιο τους.

Ας εξετάσουμε το παρεχόμενο υλικό και τις υπηρεσίες αναλυτικότερα.

Μια διδακτική μέθοδος , περιλαμβάνει εκτός από το έντυπο υλικό, δηλαδή την έντυπη σειρά των βιβλίων , πλούσιο διαδραστικό υλικό για διδάσκοντες και διδασκόμενους. Μία σειρά βιβλίων πλέον αποτελείται από τα βιβλία έντυπης μορφής, το βιβλίο του μαθητή, το βιβλίο ασκήσεων, τη γραμματική το γλωσσάριο και το βιβλίο του καθηγητή. Αξίζει να αναφερθεί πως πλέον οι εκδοτικοί οίκοι με κάθε σειρά παρέχουν

και το βιβλίο με τα κριτήρια αξιολόγησης ανά ενότητα, γεγονός που συμβάλει στη ορθή οργάνωση όλου του διδακτικού έτους. Αυτά όσο αφορά το έντυπο υλικό μιας διδακτικής σειράς, πλέον όμως παρέχεται και πλούσιο διαδραστικό υλικό.

#### 1.5.1 Ηλεκτρονικό βιβλίο (e-book)

Κάθε, σειρά περιλαμβάνει ένα ηλεκτρονικό βιβλίο για το μαθητή μέσα στο οποίο παρέχεται σε ηλεκτρονική μορφή όλο το υλικό του έντυπου βιβλίου αλλά και επιπρόσθετο υλικό για την εξάσκηση ακουσμάτων στη ξένη γλώσσα αλλά και την εκμάθηση παραγωγής προφορικού λόγου. Επιπλέον, το ηλεκτρονικό αυτό βιβλίο παρέχει υλικό εξάσκησης λεξιλογίου και γραμματικής καθώς και την θεωρία της γραμματικής στη μητρική γλώσσα, ώστε να μπορεί ο μαθητής να το επεξεργαστεί μόνος του. Το ηλεκτρονικό βιβλίο δεν είναι η απλή ψηφιακή έκδοση ενός συμβατικού βιβλίου αλλά δυναμικό και διαδραστικό μέσο μάθησης που λειτουργεί ως πολυμεσικό εργαλείο γνώσης. Το ηλεκτρονικό βιβλίο δεν δίνει απλά τη δυνατότητα πρόσβασης του χρήστη απλά σε ήχους, κείμενα και εικόνες αντιθέτως, το ηλεκτρονικό βιβλίο συνιστά ένα σύνθετο περιβάλλον μάθησης.

Η πρόσβαση του εκπαιδευτικού και του μαθητή σε πολλαπλές πηγές μάθησης μέσω υπερσυνδέσεων καθώς και η δυνατότητα διάδρασης μπορούν να καταστήσουν το μέσω αυτό, ποιοτικό εργαλείο όχι μόνο όσο αφορά την άντληση πληροφοριών, αλλά και την κατάκτηση και τη σύνθεση της νέας γνώσης.

Ανάμεσα στα θετικά αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί για το ηλεκτρονικό βιβλίο σήμερα αναφέρονται με ιδιαίτερη έμφαση, η βελτίωση της επίδοσης και η τόνωση του ενδιαφέροντος των μαθητών για συμμετοχή σε ομαδικές δράσεις που αξιοποιούν την διαδραστική λειτουργία του ηλεκτρονικού βιβλίου.

Επίσης, θεωρείται ότι η προσαρμοστικότητα του σε ποικίλες μαθησιακές ανάγκες, καθώς κάθε μαθητής έχει πρόσβαση σε αυτό ανεξάρτητα από το κοινωνικοπολιτιστικό του περιβάλλον, από τα ενδιαφέροντά του, τις δυνατότητές του ή τις αδυναμίες του. Ειδικότερα για τους μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες η δυνατότητα ακρόασης κειμένου η οποία υποστηρίζεται από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, επιδρά θετικά στην κατάκτηση της ξένης γλώσσας.

Τέλος, ενώ το παραδοσιακό βιβλίο μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε δυσλεκτικούς μαθητές και σε μαθητές με προβλήματα όρασης, το ηλεκτρονικό βιβλίο καθιστά το εκπαιδευτικό υλικό ευκολότερα προσβάσιμο στους μαθητές με ειδικές ανάγκες.

Το ηλεκτρονικό βιβλίο αποτελεί στην ουσία ένα εμπλουτισμένο με πολυμέσα ψηφιακό περιβάλλον μάθησης το οποίο χρησιμοποιείται υποστηρικτικά, παράλληλα με το παραδοσιακό έντυπο βιβλίο. Με αυτό το σκεπτικό το ηλεκτρονικό βιβλίο αποτελεί σημαντικό υποστηρικτικό μέσω διδασκαλίας τόσο στην αίθουσα διδασκαλίας, όσο και στο σπίτι καθώς μπορεί να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στο παραδοσιακό βιβλίο, ενσωματώνοντας δια δραστικά πολυμέσα.

Έρευνες έχουν αναδείξει το γεγονός ότι η προσθήκη δυναμικών δια δραστικών οπτικών αναπαραστάσεων στο ηλεκτρονικό βιβλίο έχουν ενισχύσει τη μάθηση, την οπτικοποίηση και την κατανόηση της γλώσσας, ενώ η παράλληλη χρήση του ηλεκτρονικού βιβλίου με το παραδοσιακό αποτρέπει από τη στείρα απομνημόνευση.

### 1.5.2 Διαδικτυακά Συστήματα Μάθησης (LMS)

Μεγάλοι εκδοτικοί οίκοι στον παγκόσμιο αλλά και στον ελλαδικό χώρο αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού βιβλίου σε συνδυασμό με το παραδοσιακό βιβλίο προχώρησαν στην έκδοση διδακτικών σειρών, ενώ συνδύασαν και υιοθέτησαν ένα ειδικά διαμορφωμένο συστήματος μάθησης (LMS).

Ο πελάτης – διδασκόμενος με την αγορά μιας διδακτικής σειράς αποκτά πρόσβαση σε μια επιπλέον υπηρεσία, έναν κωδικό πρόσβασης ο οποίος του δίνει τη δυνατότητα χρήσης της ειδικά διαμορφωμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας της εκάστοτε διδακτικής σειράς. Οι περισσότεροι εκδοτικοί οίκοι έχουν δημιουργήσει ηλεκτρονικά συστήματα μάθησης που αφορούν είτε διαφορετικές ηλικίες, δηλαδή για μικρούς μαθητές, έφηβους και ενήλικες ή αφορούν διαφορετικές διδακτικές σειρές. Η χρήση των συστημάτων μάθησης είναι δωρεάν και ενεργοποιείται από τον ίδιο τον διδασκόμενο ή από τον καθηγητή.

Ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης μάθησης επιτυγχάνει την αξιοποίηση του διαδικτύου ως μέσω έρευνας με στόχο τη πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές μάθησης και την ανάπτυξη της αυτόνομης κατάκτησης της ξένης γλώσσας από ελεγχόμενους ιστοχώρους για τους μαθητές. Οι πελάτες- μαθητές μπορούν να αποθηκεύσουν τις εργασίες τους, να αποστείλουν εργασίες κάτι που δίνει την δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να αξιολογήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Ακόμη, οι μαθητές έχουν την δυνατότητα επικοινωνίας με τον εκπαιδευτικό αλλά και με τους υπόλοιπους μαθητές της τάξης, και μπορούν να παρουσιάσουν το υλικό τους σε δια δραστική μορφή.

Η παρεχόμενη υπηρεσία δίνει πρόσβαση και στο γονέα να εισέλθει στην πλατφόρμα προκειμένου να παρακολουθεί την μαθησιακή πορεία του παιδιού του, αλλά και να επικοινωνεί με τον εκπαιδευτικό της τάξης.

Οι πλατφόρμες συστημάτων μάθησης, μπορούν παράλληλα να αξιοποιηθούν από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς ως χώρος επιμόρφωσης τους.

### 1.5.3 Υπηρεσίες μέσω ιστοσελίδας

Οι ξενόγλωσσοι εκδοτικοί οίκοι παρέχουν επιπρόσθετες και συνδυαστικές υπηρεσίες τις οποίες μπορούν οι πελάτες τους να αξιοποιήσουν και μετά την αγορά μιας σειράς διδακτικών βιβλίων. Οι ιστοσελίδες τους, είναι εμπλουτισμένες με εκπαιδευτικό υλικό που αφορά κάθε διδακτική σειρά, το υλικό αυτό διατίθεται δωρεάν.

Ο πελάτης με την επίσκεψή του στην αντίστοιχη ιστοσελίδα ενός εκδοτικού οίκου, έχει πρόσβαση σε επιπλέον υλικό εξάσκησης αντίστοιχο με την διδακτική μέθοδο που ακολουθεί. Μπορεί να βρει τεστ , γραμματοσυντακτικές ασκήσεις καθώς και αρχείο με το λεξιλόγιο της εκάστοτε σειράς.

Το υλικό αυτό είναι χωρισμένο όχι μόνο ανά διδακτική σειρά αλλά και ανά επίπεδο, έτσι ο ενδιαφερόμενος μπορεί να ανακαλύψει, να πληροφορηθεί και να εξασκηθεί και σε υλικό άλλων διδακτικών σειρών του επιπέδου του εντελώς δωρεάν.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες αφορούν όλες τις ηλικίες από μικρά παιδιά μέχρι και ενήλικες. Οι υπηρεσίες που αφορούν μικρούς μαθητές είναι ειδικά διαμορφωμένες και προσβάσιμες σε αυτούς. Μάλιστα, μια ενδιαφέρουσα υπηρεσία που αφορά διδακτικές σειρές μικρών ηλικιών, τη συναντάμε σε έναν από τους μεγαλύτερους εκδοτικούς οίκους είναι απλά το scan μιας σελίδας του βιβλίου του μαθητή. Μέσα από αυτό οι ήρωες ζωντανεύουν και βοηθούν το μαθητή στην κατανόηση της γλώσσας.

Επιπροσθέτως, είναι αναγκαίο να αναφερθεί πως οι ιστοσελίδες δεν παρέχουν απλά υποστηρικτικό υλικό αλλά και οδηγίες και υποστήριξη για το ηλεκτρονικό υλικό που παρέχουν με την πώληση του βιβλίου, δηλαδή την εγκατάσταση του ηλεκτρονικού βιβλίου καθώς και τη χρήση του οπτικοακουστικού υλικού.

Οι υπηρεσίες αυτές δια δραστικές και μη, έρχονται να επιβεβαιώσουν στο πελάτη την επιλογή που έκανε για την διδακτική σειρά και όχι μόνο για την επιλογή αγοράς από τον εκάστοτε εκδοτικό οίκο.

#### 1.5.4 Υπηρεσίες προς τους Ιδιοκτήτες Κέντρων ξένων γλωσσών και τους εκπαιδευτικούς

Μεγάλο μέρος του πελατολογίου των εκδοτικών οίκων κατέχουν τα κέντρα ξένων γλωσσών και οι εκπαιδευτικοί. Οι υπηρεσίες λοιπόν, που παρέχονται με την πώληση μιας διδακτικής σειράς δεν αφορούν μόνο μαθητές αλλά και διδάσκοντες.

Τα κέντρα ξένων γλωσσών και πολλά εκπαιδευτήρια εντάσσουν στο πρόγραμμα σπουδών και στη βιβλιογραφία τους ξενόγλωσσα βιβλία συγκεκριμένων εκδοτικών οίκων. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την πλευρά των εκδοτικών οίκων, δεν είναι μόνο η διάθεση για τη διδακτική χρήση από τους εκπαιδευτικούς, αλλά παρέχει και επιπλέον υπηρεσίες πέρα των διδακτικών βιβλίων, όπως η συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση των διδασκόντων.

Παράλληλα, αναλαμβάνουν υποστήριξη ελέγχοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα το λογισμικό που έχει εγκατασταθεί στα δίκτυα και υπολογιστές του εκάστοτε εκπαιδευτηρίου και λειτουργεί υποστηρικτικά στα διδακτικά βιβλία.

Ανάμεσα, στις παρεχόμενες υπηρεσίες συγκαταλέγεται και η προσπάθεια ενίσχυσης της φιλιαναγνωσίας στις ξένες γλώσσες, διαθέτοντας τιμής ένεκεν λογοτεχνικά βιβλία για όλα τα επίπεδα και διοργανώνοντας στους χώρους των κέντρων ξένων γλωσσών εκθέσεις βιβλίων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως οι μεγάλοι ξενόγλωσσοι εκδοτικοί οίκοι διοργανώνουν σε τοπικό και πανελλαδικό επίπεδο σεμινάρια επιμόρφωσης που δεν αφορούν μόνο την διδακτική χρήση και ένταξη των διδακτικών σειρών που εκδίδουν, αλλά στη γενικότερη κατάρτιση(πχ μαθησιακές δυσκολίες, ένταξη και χρήση νέων τεχνολογιών, τεχνικές μάρκετινγκ) των εκπαιδευτικών και ιδιοκτητών κέντρων ξένων γλωσσών και ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων.

**Κεφάλαιο 2 :**  
**Μελέτη Περίπτωσης του εκδοτικού οίκου**  
**“Express Publishing”**



# Express Publishing

*Εικόνα 2.1 Πηγή: [www.express publishing.com](http://www.expresspublishing.com)*

## **2.0 εκδοτικός οίκος Express Publishing**

### 2.1 Ταυτότητα και ιστορία της Express Publishing Α.Ε εκδοτική εταιρεία

#### Ταυτότητα

Η εκδοτική βιομηχανία Express Publishing αποτελεί σταθερή αξία στον τομέα των εκδόσεων τα τελευταία 30 χρόνια και κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο στο χώρο του ξενόγλωσσου βιβλίου. Η πολυετής επιτυχημένη εκδοτική δραστηριότητα της αποδεικνύεται με την διαρκώς αυξανόμενη εξαγωγική της δραστηριότητα, τα βιβλία της εξάγονται πλέον σε πάνω από 100 χώρες του εξωτερικού.

#### Ιστορία

Η επιχείρηση Express Publishing εδρεύει στις Αχαρνές, ιδρύθηκε με τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρείας το 1988, με αρχική επωνυμία Β. Παγουλάτου- Α. Βλάχος

Εκπαιδευτική, με αντικείμενο την έκδοση βιβλίων για την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας. Μετονομάστηκε με την τρέχουσα επωνυμία της το 1999. Έχει πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο την Ευγενία Α. Βλάχου και αντιπρόεδρο και συνδιευθύνοντα σύμβουλο τον Αν. Δ. Βλάχο της οικογένειας των ιδρυτών και μετόχων της.

Εκδίδει σειρές εκπαιδευτικών βιβλίων για την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας, καθώς και άλλα βιβλία όπως παραμύθια, έχοντας εγκαίρως αντιληφθεί την επιτακτική ανάγκη ένταξης σύγχρονων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία για την διευκόλυνση και εμπέδωση της γνώσης της αγγλικής.

Το πρώτο βιβλίο σε έντυπη μορφή ήταν το Companion (οδηγός λεξιλογίου) το οποίο συνόδευε την εκάστοτε διδακτική σειρά και χρησιμοποιούνταν για την εκμάθηση του λεξιλογίου.

## **2.2 Όραμα και Αποστολή**

Το όραμα της Express Publishing διαμορφώθηκε και πηγάζει από την πολυετή εκπαιδευτική εμπειρία των στελεχών της. Όραμα της εταιρείας αποτελεί η χρήση και η εφαρμογή της γλώσσας, κατεξοχήν για επικοινωνία και επιτυγχάνεται μόνο μέσω καινοτόμου εκπαιδευτικού υλικού.

Αποστολή της εταιρείας είναι η παραγωγή και έκδοση καινοτόμου εκπαιδευτικού υλικού με συνδυαστικές, άριστες προδιαγραφές και υπηρεσίες στον τομέα των ξενόγλωσσων εκδόσεων, παρέχοντας άριστη εξυπηρέτηση σε πανελλαδικό και παγκόσμιο επίπεδο.

## **2.3 Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Ο εκδοτικός οίκος Express Publishing εκτός από την συγγραφή, διάθεση και διακίνηση καινοτόμου εκπαιδευτικού υλικού για την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας, στηρίζει και συνεισφέρει στις τοπικές κοινωνίες με τη συμμετοχή σε φιλανθρωπικές δράσεις, αγαθοεργίες και δωρεές βιβλίων σε ιδρύματα αλλά και εκπαιδευτικούς φορείς.

Ενδεικτικά αναφέρονται ανθρωπιστικές δράσεις:

- Στηρίζει οικονομικά τόσο φιλανθρωπικούς οργανισμούς ανθρωπιστικής φιλοσοφίας, όσο και συλλόγους στήριξης ζώων.

- Επανεκδοποιεί ετήσια τις βιβλιοθήκες με πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό και επιμορφωτικό υλικό όλων των ιδιωτικών φορέων εκπαίδευσης (ιδιωτικά σχολεία και κέντρα ξένων γλωσσών).
- Επιμορφώνει με ίδιους πόρους τους καθηγητές των ξένων γλωσσών, διοργανώνοντας σεμινάρια όχι μόνο για την ένταξη του εκπαιδευτικού υλικού της στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και με περιεχόμενο που αφορά τις σύγχρονες μορφές παιδαγωγικών μεθόδων.
- Κατευθύνει και ενισχύει την βιωματική μάθηση μέσω μοντέρνων ψηφιακών και διαδραστικών υλικών, τα οποία παρέχει εντελώς δωρεάν.
- Επιβραβεύει πανελλαδικά καθηγητές και μαθητές που συμμετέχουν σε υποτροφίες αναφορικά με τη διδασκαλία της αγγλικής γλώσσας.

## **2.4 Βασικά χαρακτηριστικά**

### 2.4.1 Δραστηριότητες

Η εταιρεία με την επιτυχημένη διαδρομή της και με την διαρκώς αυξανόμενη εξαγωγική δραστηριότητά της στο χώρο της ξενόγλωσσης εκπαίδευσης, κερδίζει διαρκώς μεγάλο μερίδιο στη παγκόσμια αγορά εξαιτίας της ποιότητας που διαθέτει και προσφέρει ουσιαστικά στο χώρο της εκπαίδευσης.

Η εταιρεία διαθέτει πολυάριθμους συνεργάτες και αντιπροσώπους σε σχεδόν 100 χώρες και η εξέλιξή της παρουσιάζει εξαιρετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Πρωτοπορώντας στις σύγχρονες διδακτικές μεθόδους με άρτια καταρτισμένο προσωπικό και με διαρκή εκπαίδευση στη μάθηση και τη γνώση αποκτά κορυφαία αναγνώριση και σεβασμό από μαθητές και εκπαιδευτικούς σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι καινοτόμοι μέθοδοι που χρησιμοποιεί στα βιβλία της, προωθώντας σύγχρονες επικοινωνιακές τεχνικές και ενσωματώνοντας μοντέρνες ψηφιακές εφαρμογές και νέες τεχνολογίες στην εκπαιδευτική διαδικασία, μετατρέπει την παραδοσιακή διδασκαλία σε μία ζωντανή, ευχάριστη και αποτελεσματική εκπαιδευτική εμπειρία.

Ο εκδοτικός οίκος, συμμετέχει σε διεθνείς και τοπικούς διαγωνισμούς και οι βραβεύσεις της ενισχύουν τον ηγετικό της ρόλο και στις πέντε ηπείρους. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής :



- Κάθε χρόνο από το 2007, υποψηφιότητα για το British Council Innovation Award.
- 1<sup>ο</sup> Βραβείο εξαγωγικής δραστηριότητας EB&A 2009, διότι έλαβε έγκριση για χρήση βιβλίων από Υπουργεία σε χώρες του εξωτερικού.
- 1<sup>ο</sup> Digital Award στην κατηγορία εκπαιδευτικού πολυμέσου.
- Βραβεία Cool Site Collection και Design Snack για το σχεδιασμό της ιστοσελίδας της.

#### 2.4.2 Προϊόντα-Υπηρεσίες

Η “ Express Publishing” ξεκίνησε την εκδοτική της δραστηριότητα με την δημιουργία γλωσσάριων (companion books) με στόχο την καλύτερη διδασχή του αγγλικού λεξιλογίου, στην συνέχεια προχώρησε στην έκδοση μιας γραμματικής αγγλικής γλώσσας με επιπλέον υλικό (Flashcards) όπου θεωρήθηκε καινοτομία για εκείνη την εποχή(1988). Σήμερα η εταιρεία διαθέτει πάνω από 3.500 χιλιάδες τίτλους που αφορούν διδακτικές σειρές, σειρές μεθοδολογίας καθώς και αναγνώσματα. Τα προϊόντα της δεν χωρίζονται απλά σε είδος αλλά στην ηλικία του κοινού που απευθύνονται καθώς και στο πελατολόγιό της (μαθητές, καθηγητές). Πιο αναλυτικά τα προϊόντα της εταιρείας παρατίθενται στη συνέχεια :

- Για παιδιά προσχολικής και σχολικής ηλικίας
- Διδακτικές σειρές για την εκμάθηση της Αγγλικής γλώσσας.
- Για ενήλικες
- Εκπαιδευτικά βιβλία εκμάθησης αγγλικών για όλα τα επίπεδα της Αγγλικής.
- Skills Books: Ειδικά βιβλία Αγγλικών προχωρημένου επιπέδου με ιδιωματοσμούς.
- Grammar Books: Βιβλία Γραμματικής για όλα τα επίπεδα της Αγγλικής γλώσσας.

- Exams Books: Βιβλία με τεστ προσομοίωσης για την προετοιμασία στις εξετάσεις πιστοποιητικών γλωσσομάθειας διάφορων εξεταστικών φορέων π.χ. Cambridge Esol, PTE, Michigan, ESB κ.α.
- Readers Clil: Τα αναγνώσματα αποτελούν έναν καινοτόμο και αποτελεσματικό τρόπο ώστε οι μαθητές- αναγνώστες να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους για να διαβάσουν κάτι που τους ενδιαφέρει.

➤ Αγγλικά για επαγγελματικούς σκοπούς (ESP).

Διδακτικές σειρές σχεδιασμένες για επαγγελματίες ή φοιτητές σε κολέγια και επαγγελματικά ιδρύματα για να τους βοηθήσουν να αναπτύξουν εξειδικευμένες γλωσσικές δεξιότητες, απαραίτητες για την επιτυχία τους σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον εργασίας.

### Υπηρεσίες

Τα βασικά χαρακτηριστικά των παραπάνω διδακτικών σειρών και βιβλίων είναι ότι συνοδεύονται με επιπλέον υπηρεσίες, όπως η δωρεάν παροχή ηλεκτρονικών βιβλίων, οι κωδικοί για είσοδο σε ολοκληρωμένες πλατφόρμες μάθησης και επιπλέον υλικό εξάσκησης μέσω της ιστοσελίδας της εκδοτικής εταιρείας.

### E-book

Διαθέτουν διαδραστικό ηλεκτρονικό βιβλίο e-book δωρεάν για κάθε μαθητή/εκπαιδευόμενο. Τα e-book περιέχουν τα περιεχόμενα του εκτυπωμένου βιβλίου για την εκμάθηση της Αγγλικής γλώσσας και παρέχουν στους σπουδαστές όλο το υλικό που χρειάζονται να μελετούν ευέλικτα και χωρίς άγχος. Η παιδαγωγική μέθοδος που ακολουθούν και ο σχεδιασμός τους για να παρουσιάσουν την γνώση είναι προσαρμοσμένα στις ατομικές ανάγκες και τα διάφορα μαθησιακά στυλ (επικοινωνιακά, οπτικά, ακουστικά, αισθητικά κτλ.).

Τα e-book (ηλεκτρονικά βιβλία) καλλιεργούν στους εκπαιδευόμενους την αυτόνομη μάθηση και τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι μέσω αυθεντικών βίντεο και διαλόγων εκθέτουν τους εκπαιδευόμενους στην πραγματική χρήση της Αγγλικής γλώσσας, ώστε να μαθαίνουν την ξένη γλώσσα για τη ζωή και όχι για το μάθημα στην τάξη. Επιπλέον ο εμπλουτισμός τους με ηχητική και οπτική παρουσίαση των

λέξεων καθώς και τα κουίζ για την επανάληψη της γραμματικής βοηθούν τους μαθητές να εμπεδώσουν και να αφομοιώσουν τη δομή και τη χρήση της Αγγλικής γλώσσας.

### Εφαρμογές μέσω ψηφιακής πλατφόρμας (DigiBooks)

Αυτές οι εφαρμογές συνδυάζουν τα περιεχόμενα του εκπαιδευτικού υλικού των διδακτικών σειρών με τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας με στόχο να ανταποκρίνονται στις μαθησιακές, ακαδημαϊκές, συναισθηματικές και κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων μαθητών.

Πολλές διδακτικές σειρές συμπληρώνονται με έναν ηλεκτρονικό κωδικό ο οποίος δίνει πρόσβαση σε μαθητές, καθηγητές και ιδιοκτήτες κέντρων ξένων γλωσσών σε ηλεκτρονική πλατφόρμα. Μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ο καθηγητής έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει τα τμήματά του και να καταναίμει την διδαχθείσα ύλη. Επιπλέον, οι ψηφιακές πλατφόρμες μάθησης δίνουν τη δυνατότητα στους μαθητές για επιπλέον εξάσκηση των όσων έχουν διδαχθεί ερευνώντας και κατακτώντας αυτόνομα την χρήση της αγγλικής γλώσσας.



Εικόνα 2.2 Πηγή : [www.expresspublishing.gr](http://www.expresspublishing.gr)

### Microsites

Στην ιστοσελίδα του εκδοτικού οίκου εμπεριέχονται για επιλεγμένες διδακτικές σειρές microsites τα οποία προσφέρουν επιπλέον οπτικοακουστικό υλικό καθώς και εκτυπώσιμο υλικό για την εκάστοτε σειρά. Ο μαθητής, έχει τη δυνατότητα να επισκεφτεί τις σελίδες αυτές να ενημερωθεί για τον τρόπο λειτουργίας των συγγραμμάτων αλλά και να βρει επιπλέον πληροφορίες και εκπαιδευτικό υλικό για δραστηριότητες το οποίο στηρίζεται στα βιβλία του.

### Υπηρεσίες Ιστοσελίδας

Η ιστοσελίδα της εκδοτικής επιχείρησης δεν παραθέτει απλά τα προϊόντα προς αγορά, αλλά λειτουργεί υποστηρικτικά για επιλεγμένες διδακτικές σειρές. Αρχικά όπως προαναφέρθηκε μέσα στην ιστοσελίδα έχουν ενσωματωθεί τα *microsites* που παρέχουν υποστηρικτικό υλικό, αλλά και εκτός αυτών η ιστοσελίδα έχει επιλογές για καθηγητές και μαθητές.

Οι ενδιαφερόμενοι μαθητές, μπορούν να μπουν στην ιστοσελίδα να αναζητήσουν γλωσσάρια για τα βιβλία τους, επιπλέον υλικό εξάσκησης, λύσεις των ασκήσεων, αρχεία με ακουστικές ασκήσεις καθώς και οδηγίες χρήσεις για την χρήση των ηλεκτρονικών βιβλίων.

Οι καθηγητές έχουν τη δυνατότητα με μια επίσκεψη στην ιστοσελίδα να ενημερωθούν για τις νέες κυκλοφορίες συγγραμμάτων αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι μπορούν να βρουν άρθρα και βοηθητικό υλικό για την διεξαγωγή των μαθημάτων.

Η “Express Publishing” ακόμα και μετά την αγορά των προϊόντων συνεχίζει να στηρίζει τους πελάτες της με το βοηθητικό υλικό που παρέχει αλλά και με τεχνική υποστήριξη για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει.

### Σεμινάρια

Η εταιρεία συμβάλλει ουσιαστικά στην εκπαίδευση των καθηγητών με επιμορφωτικά σεμινάρια που σκοπό έχουν την μετάδοση γνώσης για νέες εκπαιδευτικές και αποτελεσματικές μεθόδους.

Σεμινάρια διενεργεί και σε σχολεία κι φροντιστήρια για μαθητές και γονείς με σκοπό να βοηθήσει το κοινό για την ορθολογικότερη χρήση των συγγραμμάτων και των λοιπών ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχει.

### **Δίκτυο Πωλήσεων και πελατών**

Η εκδοτική επιχείρηση “Express Publishing” εξυπηρετεί ένα τεράστιο δίκτυο πωλήσεων με πολλά σημεία πώλησης ανά την Ελλάδα αλλά και σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία αναλαμβάνει όλη την διαδικασία διακίνησης και παράδοσης των προϊόντων με ίδια μέσα με αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερο έλεγχο αλλά και την ευθύνη για την παράδοση στους πελάτες. Το δίκτυο αυτό υποστηρίζεται από το εξιδεικευμένο τμήμα πωλητών σε συνεργασία με το τμήμα αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων.

Η εταιρεία εξυπηρετεί πάνω από 100 χώρες του εξωτερικού και έχει πετύχει σημαντικές συνεργασίες με Υπουργεία Παιδείας στις περισσότερες από αυτές τις χώρες.

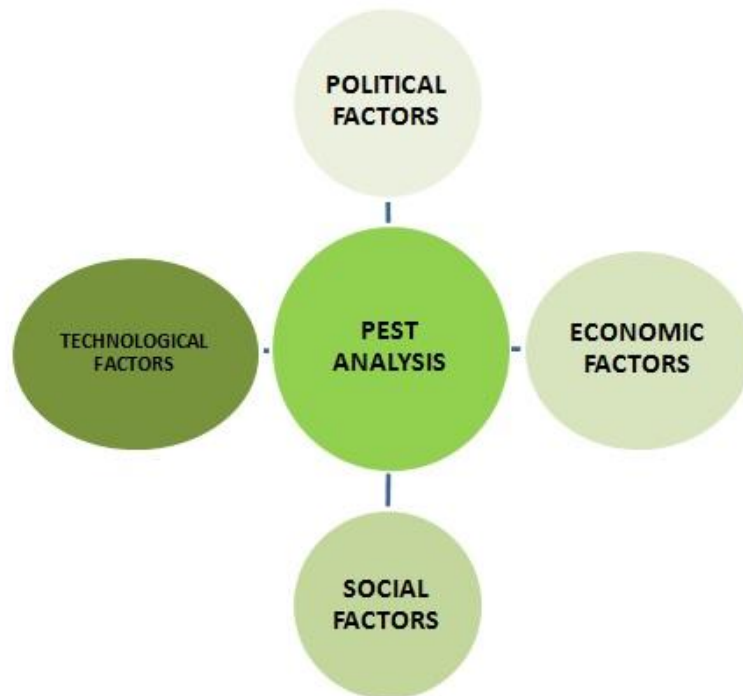
Οι πελάτες της επιχείρησης είναι είτε βιβλιοπωλεία σε όλη την χώρα ή και ιδιώτες (καθηγητές και κέντρα ξένων γλωσσών) που επιθυμούν να συνεργαστούν και να εντάξουν τα προϊόντα της στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Αποσκοπεί στην καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες με σκοπό την καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση τους και το πετυχαίνει με το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό σε πληροφοριακά συστήματα αλλά και πωλήσεις. Επενδύει μεγάλο μέρος οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την εύρυθμη επικοινωνία και εξυπηρέτηση των πελατών της, προσπαθώντας συνεχώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

Οι προαναφερόμενες κινήσεις καταστούν την επιχείρηση σε έναν πολύτιμο συνεργάτη για τους πελάτες της.

## **2.5 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

### **2.5.1 Μάκρο – περιβάλλον**



Εικόνα 2.3 Pest analysis

### Πολιτικό περιβάλλον

Το πολίτευμα της Ελλάδας είναι η Προεδρευομένη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, έχει εδραιωθεί από το 1975 και ήταν για χρόνια σταθερό χωρίς να υπάρχουν αναταράξεις και ακραία πολιτικά φαινόμενα.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα από το 2010 και μετά με την προσφυγή της χώρας στο ΔΝΤ, παρατηρείται πολιτική αστάθεια. Το πολιτικό σκηνικό της χώρας άλλαξε με αποτέλεσμα την διάλυση μεγάλων πολιτικών κομμάτων, την εμφάνιση νέων και την συμμετοχή τους στο κοινοβουλευτικό σώμα της χώρας. Τα τελευταία χρόνια υπήρξαν πολλές διοικητικές αναταραχές σε όλους τους τομείς των κυβερνήσεων. Επιπλέον, τη περίοδο αυτή υπήρξαν πολλές αλλαγές στα κυβερνόντα κόμματα καθώς και στους πρωθυπουργούς.

Όλα αυτά έχουν συμβάλει στις κακές οικονομικές επιδόσεις της χώρας.

### Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα για τις εκδοτικές επιχειρήσεις, όταν το εθνικό εισόδημα και οι ρυθμοί ανάπτυξης βρίσκονται σε ανοδική πορεία

αυξάνεται και η ζήτηση του βιβλίου. Το βιβλίο δεν αποτελεί αγαθό κάλυψης πρώτων αναγκών, άρα υπάρχει μεγάλη εξάρτηση των οικονομικών συνθηκών με την αγορά του βιβλίου.

Η Ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια μαστίζεται από την οικονομική κρίση με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί σημαντικά το κατά κεφαλήν εισόδημα από περικοπές μισθών και επιβολή φόρων. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια γενικότερη πτώση της αγοράς και φυσικά και της αγοράς βιβλίου. Αυτό, είναι πολύ δύσκολο για έναν εκδοτικό οίκο, διότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις του συγγραφέα. Οι εκδοτικοί οίκοι καλούνται να προκαταβάλουν στον συγγραφέα ποσοστό της αμοιβής, γεγονός που δικαιολογεί την επικράτησή των ισχυρών ομίλων του κλάδου, οι οποίοι μπορούν να ανταπεξέρχονται στις οικονομικές απαιτήσεις.

Τα τελευταία χρόνια και με την επιβολή των capital controls υπήρξε πτώση στις πωλήσεις βιβλίων με αποτέλεσμα την μείωση της βιβλιοπαραγωγής.

#### Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής στα αστικά κέντρα αλλά και γενικότερα στην Ελλάδα, όπως επίσης και οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις, στερούν τον ελεύθερο χρόνο του καταναλωτικού κοινού και κυρίως των νέων που δεν διαθέτουν χρόνο για την ανάγνωση βιβλίων.

Επιπροσθέτως, η ύφεση της οικονομίας έχει στρέψει μεγάλο μέρος του πληθυσμού σε άλλους τρόπους ψυχαγωγίας που απαιτούν λιγότερα χρήματα όπως το διαδίκτυο και τα σύγχρονα μέσα μαζικής ενημέρωσης (συνδρομητική τηλεόραση).

Ο περιορισμένος ελεύθερος χρόνος καθώς και τα μειωμένα έσοδα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αναγνωσιμότητα και τη ζήτηση των βιβλίων.

#### Τεχνολογικό Περιβάλλον

Λόγω των ταχύτατων τεχνολογικών εξελίξεων, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να κάνουν άλματα ώστε να αφομοιώσουν και να αξιοποιήσουν προς όφελος τους όλη αυτή την τεχνολογική εξέλιξη που ολοένα και αναπτύσσεται.

Το ανεπτυγμένο δίκτυο τηλεπικοινωνιών επιτρέπει την πρόσβαση στο διαδίκτυο ανά πάσα στιγμή από οπουδήποτε χώρο με τη χρήση πολλαπλών τεχνολογικών

συσκευών. Γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα ολοένα και μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού να κάνει χρήση των νέων τεχνολογιών για την ψυχαγωγία του, την κοινωνική του δικτύωση και την κάλυψη αναγκών του, όπως αγορές αγαθών και πληρωμές λογαριασμών.

Στον κλάδο των εκδόσεων, αυτή η τεχνολογική εξέλιξη έχει τόσο αρνητικά, όσο και θετικά αποτελέσματα. Ο κύριος αρνητικός παράγοντας είναι, το γεγονός πως τα τεχνολογικά μέσα προσφέρουν εναλλακτικές μορφές ψυχαγωγίας για το καταναλωτικό κοινό και η ζήτηση των βιβλίων μειώνεται. Όμως αξίζει να αναφερθεί πως οι θετικοί παράγοντες είναι περισσότεροι, καθώς οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν στις εκδοτικές επιχειρήσεις να δημιουργούν νέες μεθόδους προβολής και προώθησης των προϊόντων τους. Επίσης, οι περισσότεροι εκδοτικοί οίκοι έχουν δημιουργήσει ηλεκτρονικά καταστήματα δίνοντας την δυνατότητα στους πελάτες για on line αγορές και παραγγελίες βιβλίων.

Ακόμη, μειώνεται το κόστος αποθήκευσης και διατήρησης, με τα πληροφοριακά συστήματα που διαθέτουν αναπτύσσουν συστήματα just in time με άμεση παράδοση των προϊόντων. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στους εκδότες να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με την παραγωγή ηλεκτρονικών βιβλίων.

Τέλος, η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών δημιουργεί αυτοματοποίηση των εργασιών μειώνοντας έτσι το κόστος για την απασχόληση προσωπικού.

## **2.5.2 Μίκρο-περιβάλλον**

### **Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος**

#### Είσοδος νέων επιχειρήσεων

Η αγορά βιβλίων χαρακτηρίζεται ως μια ώριμη αγορά, όπου δραστηριοποιούνται πολλές εδραιωμένες επιχειρήσεις που κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς. Οι εταιρείες του κλάδου δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από τις νεοεισερχόμενες, διότι η βιωσιμότητα στον κλάδο και η απόκτηση μερίδιου αγοράς απαιτεί σημαντικά κεφάλαια τα οποία θα επενδυθούν σε υποδομές, διαφήμιση και σε ένα ικανοποιητικό δίκτυο διανομής.

#### Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα



Ως υποκατάστατα του κλάδου θεωρούνται τα διάφορα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, εφημερίδες, περιοδικά) και άλλα είδη ψυχαγωγίας που σε συνδυασμό με την μείωση του ελευθέρου χρόνου του αναγνωστικού κοινού επηρεάζουν αρνητικά τη ζήτηση των βιβλίων. Επίσης, οι ψηφιακές εκδόσεις βιβλίων αποτελούν υποκατάστατο του παραδοσιακού τρόπου έκδοσης βιβλίων.

#### Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Ως προμηθευτές στον κλάδο των εκδόσεων ορίζουμε τους:

- A) Προμηθευτές πρώτων υλών (χαρτί)
- B) Προμηθευτές υπηρεσιών (εταιρείες εκτύπωσης)
- Γ) Προμηθευτές περιεχομένου (συγγραφείς)

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών είναι ισχυρή, το χαρτί αποτελεί τη βασική πρώτη ύλη και η συμμετοχή του στο τελικό κόστος παραγωγής εκτιμάται στο 20%. Όσο αφορά την αγορά χαρτιού, η προσφορά είναι σχετικά περιορισμένη και οι τιμές διαμορφώνονται με βάση τη ζήτηση και τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες. Η αγορά χαρτιού γίνεται κυρίως από το εξωτερικό και οι αυξήσεις των τιμών ενέργειας και καυσίμων μετατοπίζονται στους τελικούς αγοραστές.

Αναφορικά με τους προμηθευτές υπηρεσιών, δηλαδή τις εταιρείες εκτύπωσης εκεί η διαπραγματευτική δύναμη είναι περιορισμένη διότι η προσφορά είναι μεγαλύτερη της ζήτησης. Πολλές εκδοτικές επιχειρήσεις έχουν καθετοποιήσει την παραγωγή τους και προσφέρουν εκτυπωτικές υπηρεσίες και σε άλλες εκδοτικές επιχειρήσεις. Ακόμη κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν τη συμμετοχή στη μετοχική σύνθεση εταιριών εκτύπωσης με σκοπό τη μείωση κόστους αλλά και τη βέλτιστη ποιότητα παραγωγής των βιβλίων τους.

Όσο αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιεχομένων (συγγραφείς) αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αναγνωρισιμότητα και την απήχηση που έχουν στο κοινό, τις επιτυχίες που έχουν ήδη πραγματοποιήσει.

#### Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστικού κοινού τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί, λόγω της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης και καθώς, το βιβλίο δεν αποτελεί είδος κάλυψης πρώτων αναγκών, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν σε εκπτώσεις και προσφορές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Επίσης, η ανάπτυξη του διαδικτύου δίνει την δυνατότητα στους αναγνώστες να αναζητήσουν και να συγκρίνουν τιμές.

Παρ' όλα αυτά η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη ως προς την τιμή είναι περιορισμένη. Η τιμολόγηση γίνεται με τη μέθοδο mark up , δηλαδή με τον υπολογισμό ενός ποσοστού επί του κόστους των βιβλίων. Η τελική τιμή αναπροσαρμόζεται προς τα κάτω με βάση την εμπειρία των εκδοτών και έτσι οι αναγνώστες έχουν την δυνατότητα επιλογής από ένα ευρύ φάσμα τιμών. Γεγονός όμως είναι πως η ζήτηση δεν καθορίζεται τελικά τόσο από την τιμή όσο από την θεματολογία ή το γνωστικό αντικείμενο των βιβλίων.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Η εγχώρια αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό καθώς δραστηριοποιείται σε αυτή σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων και εκδίδεται μεγάλος αριθμός νέων τίτλων βιβλίων. Παράλληλα ο ανταγωνισμός ενισχύεται από τον περιορισμένο βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου. Οι εκδοτικές ή εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται πρωτίστως για το περιεχόμενο και δευτερεύοντος για την τιμή των προϊόντων τους, η δε τιμολογιακή πολιτική των βιβλίων είναι ελεύθερη. Επιπλέον, σημαντικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας του κλάδου αποτελούν οι διαφημιστικές δαπάνες για την προβολή και προώθηση των νέων τίτλων, αλλά και η ανάπτυξη ενός ισχυρού δικτύου διάθεσης και διανομής των προϊόντων.

### **2.5.3 Swot Analysis**

#### Δυνάμεις

Είναι γεγονός πως η Ελλάδα έχει μεγάλη πολιτιστική κληρονομία και διαθέτει τεράστια παρακαταθήκη στην ιστορία του γραπτού λόγου. Τα βιβλία λοιπόν αποτελούν ένα εδραιωμένο μέσω ψυχαγωγίας και εκπαίδευσης. Μεγάλο μέρος της βιβλιοπαραγωγής κατέχουν τα επιστημονικά και τα εκπαιδευτικά συγγράμματα τα οποία είτε θεωρούνται υποχρεωτικά από το εκπαιδευτικό σύστημα ή λειτουργούν ως συμπληρωματικό υλικό στην εκπαιδευτική διαδικασία, κυρίως στην τριτοβάθμια

εκπαίδευση. Βασικό πλεονέκτημα αποτελεί η κατηγοριοποίηση των βιβλίων με βάση τη θεματολογία τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να καλύψουν περισσότερες ανάγκες και επιθυμίες του αναγνωστικού κοινού. Ακόμη, το μικρό μέγεθος των περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου αφενός μεν, προσφέρει ευελιξία και δυνατότητα εξειδίκευσης σε συγκεκριμένους τομείς, αφετέρου δε δίνει την ευκαιρία αμεσότητας καθώς και της καλύτερης κατανόησης των προβλημάτων στη σχέση με τον πελάτη.

Αξίζει ακόμη να αναφερθεί πως η ύπαρξη έμπειρου, ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού των εκδοτικών οίκων, επιτρέπει την αλλαγή και την υιοθέτηση νέων μοντέλων παραγωγής του προϊόντος, διάθεσης και πώλησης του, με τη χρήση νέων υπηρεσιών τεχνολογίας καθώς και την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας.

Επιπλέον, αναφορικά με την εκδοτική εταιρεία "Express Publishing" δύναμη αποτελεί η άνθιση του τουρισμού στη χώρα μας καθώς και οι εμπορικές σχέσεις που έχει αναπτύξει με χώρες του εξωτερικού γεγονός τα οποία δημιουργούν την επιτακτική ανάγκη της γλωσσομάθειας και ειδικά της αγγλικής γλώσσας.

#### Αδυναμίες

Ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει τον κλάδο των εκδόσεων είναι αυτός της γλώσσας, η ελληνική γλώσσα έχει περιορισμένη διάδοση με αποτέλεσμα να μειώνεται ανασταλτικά η επέκταση της παραγωγής και των πωλήσεων. Το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς και ο γλωσσικός παράγοντας εμποδίζουν την ανάπτυξη των εξαγωγών. Βέβαια αυτό δεν ισχύει στην περίπτωση της συγκεκριμένης εκδοτικής εταιρείας, καθώς η γλώσσα στην οποία εκδίδει και παράγει το υλικό της είναι ευρέως διαδεδομένη και η εξαγωγική της δραστηριότητα ξεπερνά τις 100 χώρες.

Επίσης, ως κύρια αδυναμία του κλάδου μπορεί να χαρακτηριστεί και ο κατακερματισμός της αγοράς καθώς υπάρχει πληθώρα εκδοτικών οίκων, βιβλιοπωλείων, συγγραφέων αλλά δεν υπάρχει κοινή σύμπραξη αυτών.

Από την έλλειψη σύμπραξης και συνεργασίας προκύπτουν και άλλα αδύνατα σημεία, ένα από αυτά είναι η έλλειψη εθνικής εκδοτικής πολιτικής. Δεν υπάρχουν κοινά προγράμματα με σκοπό να προάγουν την φιλαναγνωσία, να φέρουν το κοινό κοντά στα βιβλία και στις νέες υπηρεσίες που παρέχουν οι εκδοτικοί οίκοι. Επιπλέον, συναντάμε σημαντική έλλειψη βιβλιοθηκών καθώς και εξειδικευμένους χώρους για το βιβλίο με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό για την ορθή εξυπηρέτηση των πελατών.

Ακόμα, αν και οι νέες τεχνολογίες έχουν σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, υπάρχει ακόμα μια αμφισβήτηση ως προς την χρήση τους στον εκδοτικό κλάδο και την αξιοποίησή τους για την προβολή των προϊόντων .

Όσα προαναφέρθηκαν έχουν ως αποτέλεσμα την έλλειψη αναγνωσιμότητας, την διάδοση και προβολή του βιβλίου και αρά την αύξηση παραγωγής του.

Επιπρόσθετα, ο φόρος προστιθέμενης αξίας ο οποίος σε συνδυασμό με την κατάργηση της ενιαίας τιμής των βιβλίων δημιουργεί προβλήματα σε μικρότερες μονάδες , οι οποίες δεν μπορούν να προσφέρουν μεγάλες εκπτώσεις και καλύτερες τιμές στο εν δυνάμει πελατολόγιό τους.

Συμπληρωματικά, γεγονός είναι πως τα βιβλία δεν αποτελούν βασικό προϊόν που καλύπτουν βασικές ανάγκες, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ελαστικότητα όσο αφορά τη ζήτησή τους.

### Ευκαιρίες

Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών αποτελεί την βασική ευκαιρία του κλάδου καθώς δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης παλαιών και δημιουργίας νέων παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και για την επικοινωνία με τους πελάτες και τους συνεργάτες αυτών. Οι εκδοτικοί οίκοι έχουν την δυνατότητα να προσεγγίσουν και να δομήσουν ένα νέο αναγνωστικό κοινό με την παροχή ψηφιακών βιβλίων(e-book) και άλλων διαδραστικών υπηρεσιών. Ακόμη, μια ευκαιρία που δίνεται με τη χρήση και την ανάπτυξη πάντα νέων τεχνολογιών είναι η μεγέθυνση αγοράς με την χρήση ηλεκτρονικών καταστημάτων(e-shop), αναπτύσσοντας έτσι το μέγεθος του αγοραστικού κοινού.

Επίσης , μία εξίσου βασική ευκαιρία του κλάδου είναι η δικτύωση και η δημιουργία νέων συνεργασιών με εκδοτικούς οίκους του εξωτερικού αλλά και με συνεργασίες εταιριών της εγχώριας αγοράς, χτίζοντας ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έκδοσης.

Μέσω αυτών των συνεργασιών οι εκδοτικοί οίκοι θα έχουν την ευκαιρία για νέες συνεργασίες με νέα άτομα, με νέες ιδέες δημιουργίας περιεχομένου και διευρυμένους

ορίζοντες πετυχαίνοντας έτσι πολλές φορές και περαιτέρω εξειδίκευση πάνω στο αντικείμενο .

Τέλος, όλα τα παραπάνω είναι σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία ενός μεγάλου δικτύου εξαγωγών.

### Απειλές

Κύρια απειλή του κλάδου είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης καθώς και τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης που τείνουν να πάρουν την κύρια μορφή ψυχαγωγίας για μεγάλο μέρος του πληθυσμού αντικαθιστώντας άλλες μορφές όπως το βιβλίο.

Είναι γεγονός πως το νεανικό κοινό μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος, που δεν έχει καλλιεργήσει στους μαθητές την φιλιανγνωσία έχει συνδέσει την ανάγνωση ενός βιβλίου με την διδαχή διάφορων μαθημάτων και με την στείρα αποστήθιση.

Ακόμη μια απειλή, είναι οι εναλλακτικές μορφές διάθεσης των βιβλίων. Ο αναγνώστης πλέον έχει την δυνατότητα να αποκτήσει συγγράμματα αγοράζοντας απλά μια εφημερίδα ή ένα περιοδικό . Έτσι ο πελάτης ταυτίζεται κυρίως με το μέσο διάθεσης και όχι με τον εκδότη του βιβλίου.

Μια ακόμα απειλή που διαχρονικά ενδέχεται να επηρεάσει την πορεία του κλάδου είναι η αύξηση του κόστους παραγωγής, καθώς λόγω της αύξησης της τιμής του χαρτιού δημιουργείται σημαντική κοστολογική επιβάρυνση.

Αξίζει βέβαια να αναφερθεί στις απειλές, ο μικρός κύκλος ζωής των βιβλίων, εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού και της ανάγκης για έσοδα οι εκδοτικοί οίκοι παράγουν κάθε έτος καινούργιους τίτλους, έτσι τα βιβλία δεν προλαβαίνουν να μείνουν αρκετό καιρό στο ράφι και να αναζητηθούν από τους αναγνώστες σε βάθος χρόνου.

Επιπροσθέτως , μια από τις κύριες απειλές αποτελεί και η οικονομική κρίση , η οποία έχει μειώσει το ποσοστό δαπάνης για την αγορά βιβλίων.



Εικόνα 2.4 Swot analysis

## 2.6 Στρατηγικές Επιχείρησης

Η στρατηγική χωρίζεται σε τρία επίπεδα :

- Την επιχειρησιακή στρατηγική
- Την επιχειρηματική στρατηγική
- Την λειτουργική στρατηγική

Στην συνέχεια παρουσιάζονται και τα τρία στάδια στρατηγικής αναφορικά με την εκδοτική επιχείρηση “Express Publishing”.

### 2.6.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση καθώς και με τη δομή αυτών, αντικείμενό της είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το όραμα και η αποστολή της εταιρείας παραμένει σταθερό από την ίδρυση της, η ανάγκη όμως για διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη οδηγεί την εκδοτική επιχείρηση σε βήματα στρατηγικών ανάπτυξης.

Κυριότερο παράδειγμα στρατηγικής ανάπτυξης είναι η προώθηση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας μάθησης, όπου μαθητές, καθηγητές, γονείς, ιδιοκτήτες σχολείων και απλά μέλη μπορούν να εισέλθουν και να κάνουν εξάσκηση στην αγγλική γλώσσα μέσω ασκήσεων και παιχνιδιών. Η εφαρμογή αυτή αποτελεί καινοτομία για την εκμάθηση της ξένης γλώσσας και μπορεί να λειτουργήσει ακόμα και χωρίς την χρήση διαδικτύου.

Ακόμη ένα παράδειγμα στρατηγικής ανάπτυξης αποτελεί η το ηλεκτρονικό κατάστημα της επιχείρησης το οποίο προσφέρει εκπτώσεις όλο το χρόνο αλλά και ειδικές προσφορές ανάλογα με την περίοδο του χρόνου. Για την καλοκαιρινή περίοδο προσφέρει 30% έκπτωση σε όλα τα αναγνώσματα. Το ηλεκτρονικό κατάστημα προσφέρει συναλλαγές υψηλού επιπέδου με αυστηρές πολιτικές που προστατεύουν την ιδιωτικότητα και τα προσωπικά δεδομένα των πελατών.

Ακόμη το κατάστημα λιανικής πώλησης που διαθέτει δίπλα από το κτίριο που στεγάζονται τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης στο κέντρο Αθηνών, προσφέρει στους πελάτες να δουν όλες τις σειρές βιβλίων που διαθέτει η εταιρεία και να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους.

Επιπλέον, η εταιρεία για τη βέλτιστη προώθηση των προϊόντων της και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της έχει δημιουργήσει ένα υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Το υποκατάστημα αυτό, στεγάζει το τμήμα πωλήσεων για την Βόρεια Ελλάδα.

Τέλος, μια σημαντική αναπτυξιακή στρατηγική είναι η συνεργασία και διανομή των προϊόντων σε χώρες του εξωτερικού. Ο εκδοτικός οίκος έχει βραβευτεί για την εξαγωγική του δραστηριότητα και μάλιστα έχει καταφέρει σημαντικές συνεργασίες με δημόσια σχολεία του εξωτερικού τα οποία έχουν εισάγει τα συγγράμματα του εκδοτικού οίκου στο πρόγραμμα σπουδών τους για την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας.

#### 2.6.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει περισσότερο στην δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και διακρίνεται σε :

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική εστίασης ( με διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους).

Η εκδοτική επιχείρηση “Express Publishing” παράγει και προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν στην αγορά με λογικές και προσιτές τιμές, γνωρίζοντας πως ο κλάδος του βιβλίου τα τελευταία χρόνια σημειώνει κρίση. Γίνεται λοιπόν προσπάθεια εξισορρόπησής των δύο στρατηγικών(διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους).

Η στρατηγική διαφοροποίησης αφορά κυρίως στο περιεχόμενο του βιβλίου, ο εκδοτικός οίκος έχει καταφέρει σημαντικές συνεργασίες με συγγραφείς, εκπαιδευτικούς και τεχνικούς πληροφοριακών συστημάτων, για να προσφέρει ένα βέλτιστο προϊόν. Τα βιβλία της επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται μόνο ως προς το περιεχόμενο, αλλά και ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες έναντι άλλων εκπαιδευτικών σειρών καθώς και ως προς την παρουσία τους( εξώφυλλο, χαρτί).

Η μεγάλη παραγωγή βιβλίων για Ελλάδα και εξωτερικό έχει συμβάλει στη μείωση του κόστους παραγωγής και σε συνδυασμό με την διαφοροποίηση η επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες ένα διαφοροποιημένο προϊόν σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές.

Αναφορικά με την στρατηγική εστίασης ο εκδοτικός οίκος εκδίδει σειρές που απευθύνονται σε περιορισμένο αριθμό πελατών. Οι σειρές αυτές εστιάζονται σε εκμάθηση ειδικής ορολογίας της αγγλικής ανά επάγγελμα και το πελατολόγιο σε ορισμένα συγγράμματα επαγγελματών είναι ιδιαίτερα περιορισμένο. Πάραυτα, εξαιτίας του ότι η παραγωγή είναι κοινή για όλες τις σειρές επιτυγχάνει και εκεί ανταγωνιστικές τιμές.

### 2.6.3 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στην στρατηγική που ακολουθείται στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό την ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση για τα τμήματα της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί κάθε τμήμα καθώς και την στρατηγική που ακολουθεί.

#### Τμήμα αποθήκευσης

Στο τμήμα αυτό απασχολούνται 53 άτομα, στόχος είναι η ορθολογικότερη διαχείριση και η μείωση μεγάλων όγκων αποθεμάτων, για αυτό το λόγο η επιχείρηση προωθεί και την άμεση παράδοση των προϊόντων σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Για να πετύχουν το στόχο τους χρησιμοποιούν σύγχρονο σύστημα logistic.



## Τμήμα Παραγωγής

Στο τμήμα παραγωγής εντάσσονται και άλλα μικρότερα τμήματα της επιχείρησης όπως, το τμήμα atelier που είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία γραφικών, σκιστών και εικονογραφήσεων, το τμήμα ηχογραφήσεων το οποίο δημιουργεί εξ αρχής όλο το ακουστικό υλικό που συνοδεύει την έντυπη μορφή των βιβλίων.

Το τμήμα παραγωγής είναι αυτό με το μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων, απασχολεί 140 άτομα. Στόχος του είναι η παραγωγή καινοτόμων βιβλίων και συνοδευτικού υλικού, η στρατηγική που ακολουθεί για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η επιλογή έμπειρων και άριστα καταρτισμένων συνεργατών στην συγγραφική ομάδα αλλά και στην ομάδα εικονογράφησης και δημιουργίας γραφικών. Ακόμα μια στρατηγική κίνηση για την καλύτερη παραγωγή είναι η επάνδρωση του τμήματος με σύγχρονα μηχανήματα και προσωπικό που έχει άριστη γνώση χειρισμών τους.

## Τμήμα Μάρκετινγκ

Αποτελείται από 10 άτομα σκοπός των οποίων είναι οι προωθητικές ενέργειες για να φτάσει το προϊόν στους πελάτες.

Κατά κύριο λόγο η προώθηση και η προβολή γίνεται από το τμήμα αυτό (in house), εκτός από κάποια κομμάτια τα οποία έχει αναλάβει μια διαφημιστική εταιρεία.

Η διαφήμιση που κάνει κυρίως η επιχείρηση είναι ηλεκτρονική μέσω Διαδικτύου, ακόμη για την προώθηση και προβολή των προϊόντων της χρησιμοποιεί πάρα πολύ την σελίδα της στα social media, καθώς και το ηλεκτρονικό της κατάστημα όπου παρέχει επιπλέον προσφορές και εκπτώσεις.

Άλλες προωθητικές κινήσεις που κάνει το τμήμα μάρκετινγκ είναι διάφορες εκθέσεις βιβλίων ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία συνοδεύονται και από επιμορφωτικά σεμινάρια. Με το τρόπο αυτό η εταιρεία προσελκύει μεγάλο αριθμό καθηγητών και ιδιοκτητών κέντρων ξένων γλωσσών που έχουν ως στόχο την επιμόρφωση για τα νέα διδακτικά μέσα αλλά και για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους.

Τέλος, η εταιρεία παρέχει δείγματα προϊόντων στους πελάτες με σκοπό να δουν το προϊόν και να το γνωρίσουν πριν πάρουν την απόφαση για την τελική αγορά.

## Τμήμα Πωλήσεων

Η εταιρεία έχει διαχωρίσει το τμήμα πωλήσεων σε δύο κατηγορίες, στο τμήμα που ασχολείται με τις εγχώριες πωλήσεις ένα στην Αθήνα και ένα στην Θεσσαλονίκη και το τμήμα που ασχολείται με τις πωλήσεις σε χώρες του εξωτερικού. Στο τμήμα αυτό απασχολούνται συνολικά 60 άτομα και στόχος τους είναι να εξασφαλίσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερες πωλήσεις. Συνεργάζεται με τα μεγαλύτερα βιβλιοπωλεία και αλυσίδες βιβλιοπωλείων, με μεγάλα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια καθώς και με υπουργεία παιδείας του εξωτερικού.

Οι πωλητές της εταιρείας είναι άτομα με υψηλή κατάρτιση και οι περισσότεροι εξ αυτών είναι εκπαιδευτικοί, γεγονός που συμβάλλει στην καλύτερη προώθηση των βιβλίων καθώς έχουν γνώσεις για το αντικείμενο που προωθούν και την ορθή του χρήση δηλαδή την διδασκαλία.

Στόχος του τμήματος αυτού είναι η διατήρηση και η αύξηση του πελατολογίου της επιχείρησης, γεγονός που επιτυγχάνεται με προσωπικές συναντήσεις των πωλητών με τους πελάτες οι οποίοι μεταφέρουν τις ανάγκες του και με τη σειρά τους οι πωλητές μεταφέρουν την πληροφόρηση στην εταιρεία όπου και γίνεται η αποκωδικοποίηση.

#### Τμήμα Λογιστηρίου

Το τμήμα λογιστηρίου απασχολεί 8 άτομα, τα άτομα αυτά είναι ικανοί και εξειδικευμένοι λογιστές που έχουν στόχο την καθημερινή παρακολούθηση των λογιστικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης καθώς και την οργάνωση, παρακολούθηση και τήρηση των οικονομικών καταστάσεων και των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης.

#### Τμήμα IT - τεχνολογικά μέσα

Το τμήμα αυτό είναι χωρισμένο σε μικρότερα τμήματα που αφορούν κάθε τεχνολογικό μέσο της εταιρείας ξεχωριστά, δηλαδή υπάρχει άλλο τμήμα για τα ηλεκτρονικά βιβλία και την ψηφιοποίηση των βιβλίων, άλλο τμήμα για τις εφαρμογές και την ηλεκτρονική πλατφόρμα και διαφορετικό τμήμα για τα software της επιχείρησης. Συνολικά σε όλα τα τμήματα απασχολούνται 55 άτομα, σκοπός τους είναι η δημιουργία και η συντήρηση όλων των ηλεκτρονικών μέσων που παρέχει η εταιρεία στους καταναλωτές αλλά και η διασφάλιση και αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων για την καλύτερη επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης. Επιπλέον, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την συντήρηση και την

επισκευή όλων των τεχνολογικών συστημάτων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση.

## **2.7 Οργάνωση λειτουργίες και Διοίκηση**

### **2.7.1 Οργάνωση και Δομή εταιρείας**

Η δομή της επιχείρησης είναι μεικτή, καθώς για όλα τα τμήματα εφαρμόζεται λειτουργική δομή εκτός του τμήματος πωλήσεων όπου εκεί η δομή είναι γεωγραφική. Το τμήμα πωλήσεων είναι χωρισμένο σε αυτό της εγχώριας αγοράς και σε αυτό της αγοράς εξωτερικού, εφαρμόζεται γεωγραφική τμηματοποίηση.

Η λειτουργική δομή που εφαρμόζεται στα υπόλοιπα τμήματα εξυπηρετεί στην δημιουργία οικονομιών κλίμακας, ευνοεί την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς, αυτοματοποιεί τις λειτουργίες, διαμοιράζει την γνώση μεταξύ εργαζομένων. Τέλος, η δομή αυτή βοηθάει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να ελέγχουν και να αξιολογούν τους εργαζομένους πιο εύκολα.

Όπως προαναφέρθηκε, στο τμήμα πωλήσεων επιτυγχάνεται γεωγραφική δομή τμηματοποίησης στηρίζεται στο κριτήριο με του υλοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Βασικό πλεονέκτημα αποτελεί ο συντονισμός των πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή (εσωτερικού- εξωτερικού) και η ορθότερη μέτρηση των αποτελεσμάτων κάθε τμήματος ανάλογα τις πωλήσεις εσωτερικού ή εξωτερικού.

### **2.7.2 Λειτουργίες**

Στις λειτουργίες μια εκδοτικής επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που ακολουθούν την απόφαση δημιουργίας ενός βιβλίου, δηλαδή :

- Η συγγραφή ή μετάφραση (αν πρόκειται για ξενόγλωσσο)
- Η επιμέλεια
- Η σκιτσογράφηση
- Η σελιδοποίηση – δημιουργία εξωφύλλου
- Η εκτύπωση

- Προώθηση
- Διακίνηση-διανομή

Αναφορικά με την υπό εξέταση εταιρεία όλες οι λειτουργίες για την έκδοση των βιβλίων γίνονται από την ίδια εκτός της εκτύπωσης και της βιβλιοδεσίας. Η συχνότητα και ο όγκος παραγωγής απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο εργάζεται μόνιμα στην εταιρεία με σκοπό τη βελτιστοποίηση των προϊόντων.

Η εταιρεία διαθέτει, ειδικό τμήμα atelier που διαχειρίζεται την σκισσογράφηση και την εικονογράφηση των βιβλίων, τμήμα ψηφιοποίησης των βιβλίων, τμήμα audio για την ηχογράφηση και την παραγωγή αρχείων ήχου που συνοδεύουν τα προϊόντα της. Όλα τα μέσα που χρησιμοποιούν τα τμήματα αυτά είναι τελευταίες τεχνολογίας και το προσωπικό είναι εξειδικευμένο και με υψηλή κατάρτιση στον συγκεκριμένο τομέα.

Οι παραπάνω δραστηριότητες δεν θα ήταν εύκολο να πραγματοποιηθούν αν έπρεπε να τις αναλάβουν κάποιοι εξωτερικοί συνεργάτες, διότι η εταιρεία δεν θα είχε τον ποιοτικό έλεγχο που επιθυμεί και θα ανέβαινε το κόστος λόγω της παραγωγικής συχνότητας.

## **2.8 Πόροι και Ικανότητες**

### **2.8.1 Φυσικοί**

Στους φυσικούς πόρους μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται, τα κτίρια ο εξοπλισμός καθώς και τα μεταφορικά μέσα τα οποία διαθέτει η εκάστοτε επιχείρηση.

Η “Express Publishing” διαθέτει τρία κτίρια στην Αθήνα, το κτίριο στις Αχαρνές το οποίο αποτελεί έδρα της επιχείρησης και στεγάζει το τμήμα αποθήκευσης, διακίνησης καθώς και ένα τμήμα λογιστηρίου. Επίσης, διατηρεί άλλα δύο κεντρικά κτίρια στα Πατήσια τα οποία στεγάζουν τα υπόλοιπα τμήματα καθώς και ένα μικρό κατάστημα λιανικής πώλησης. Τέλος, η επιχείρηση διαθέτει και ένα υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη το οποίο στεγάζει το τμήμα πωλήσεων για τη Βόρεια Ελλάδα.

Όλα τα κτίρια της εταιρείας είναι ιδιόκτητα, αυτό αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα καθώς δεν υπάρχει κόστος ενοικίων, υπάρχει σταθερή έδρα και επίσης δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιοποιήσει και να επενδύσει στις κτηριακές της εγκαταστάσεις όπως επιθυμεί. Η θέση των κεντρικών γραφείων καθώς και του καταστήματος λιανικής πώλησης είναι ιδιαίτερα εξυπηρετική για το προσωπικό αλλά και για τούς

επισκέπτες, διότι βρίσκονται πολύ κοντά στο κέντρο των Αθηνών και δίπλα στο σταθμό του τρένου.

Η διακίνηση των προϊόντων και η παράδοση στους πελάτες γίνεται με ιδιότητα μεταφορικά μέσα αναλαμβάνοντας ολοκληρωτικά την ευθύνη για την παράδοση των προϊόντων και έχοντας τον πλήρη έλεγχο από τη στιγμή εισαγωγής των προϊόντων στους αποθηκευτικούς χώρους μέχρι τη στιγμή παράδοσης στον πελάτη.

### 2.8.2 Τεχνολογικοί πόροι

Όλα τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιεί η εταιρεία, πληροφοριακά συστήματα, συστήματα τηλεπικοινωνίας, λειτουργικό εξοπλισμό, επεξεργαστές και συνδέσεις δικτύου είναι τα πιο σύγχρονα. Η τεχνολογία επιτρέπει στην επιχείρηση την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την βέλτιστη λειτουργία των τμημάτων παραγωγής, αποθήκευσης, μάρκετινγκ και πωλήσεων. Αξίζει να αναφερθεί στους τεχνολογικούς πόρους ότι η εταιρεία κατέχει σύστημα ψηφιοποίησης των βιβλίων της και μετατροπή αυτών σε ηλεκτρονικά βιβλία και διαδραστικό υλικό. Επίσης, σημαντικοί τεχνολογικοί πόροι αποτελούν η δημιουργία και διαχείριση ηλεκτρονικής πλατφόρμας καθώς επίσης και το studio ηχογράφησης για την παραγωγή ακουστικού υλικού.

Τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα που έχει στην διάθεσή της η εταιρεία, μειώνουν το κόστος παραγωγής, που ίσως θα ήταν μεγαλύτερο αν όλα τα προαναφερόμενα τα αναλάμβανε κάποιος εξωτερικός συνεργάτης και επιπλέον αυξάνουν την ταχύτητα παραγωγής η οποία ελέγχεται κατευθείαν από την ίδια την εταιρεία.

### 2.8.3 Ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης αφορούν, τα άτομα που εργάζονται σε αυτήν και τους συνεργάτες της.

Το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση ανέρχεται στα 359 άτομα και αφορά και τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο εσωτερικό αλλά και το τμήμα πωλήσεων εξωτερικού. Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι ένα κομμάτι που απασχολεί πάρα πολύ τα ανώτατα διοικητικά στελέχη καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την βιωσιμότητα και την πορεία της επιχείρησης.

Η “Express Publishing” έχει καταφέρει να έχει άτομα και συνεργάτες με κοινό όραμα και στόχους, σκοπός όλων είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελάτων και η κάλυψη των αναγκών τους.

Το γεγονός ότι είναι μια οικογενειακή επιχείρηση συμβάλει ουσιαστικά στην καλή σχέση και επικοινωνία της διοίκησης με όλα τα τμήματα αλλά και των εργαζομένων μεταξύ τους. Το καλό κλίμα που υπάρχει στο εσωτερικό της εταιρείας φαίνεται και στην επικοινωνία με τους πελάτες, το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο, φιλικό και δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα κατά την επαφή με το καταναλωτικό κοινό.

#### 2.8.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι

Η εκδοτική επιχείρηση “Express Publishing” αποτελεί μια Ανώνυμη Εταιρεία η οποία είναι οικογενειακή, τα μέλη των οικογενειών Παγουλάτου και Βλάχου αποτελούν τους μετόχους της εταιρείας στους οποίους ανακατανέμονται τα κέρδη. Είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση, εισαγμένη στο χρηματιστήριο, καλύπτει τις ανάγκες της από ίδια κεφάλαια και όταν συνάπτει δάνεια για κάλυψη ρευστότητας φροντίζει να καλύπτει πάντα τις υποχρεώσεις της.

### 2.9 Αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών

Η επιχείρηση αναγνωρίζοντας τις σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις και τις ανάγκες της εποχής μας, προσπαθεί να καινοτομεί και να παράγει πρωτοποριακά προϊόντα που συνδυάζουν το παραδοσιακό προϊόν που είναι το βιβλίο σε έντυπη μορφή μαζί με συνδυασμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν μέρος της ζωής κάθε ανθρώπου πλέον, άρα μια επιχείρηση πρέπει να συμβαδίζει με την εποχή και τις ανάγκες της προωθώντας προϊόντα επικαιροποιημένα. Η “ Express Publishing” εντός και εκτός της επιχείρησης αξιοποιεί στο έπακρο τις νέες τεχνολογίες.

Αρχικά, αναφορικά με τις επιπλέον υπηρεσίες που συνοδεύουν τα προϊόντα της, το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου ή μέσω εφαρμογών.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα (ERP-CRM) της Entersoft, για την βέλτιστη επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες αλλά και την επικοινωνία και διατήρηση δεδομένων εντός της επιχείρησης. Πληροφοριακό

σύστημα(logistic) τελευταίας τεχνολογίας διαθέτει και το τμήμα αποθήκευσης, για την διαχείριση και διακίνηση των αποθεμάτων.

Επιπλέον, εκτός από το ηλεκτρονικό κατάστημα, δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να πραγματοποιήσει τηλεφωνικές παραγγελίες καθώς υπάρχει τηλεφωνικό κέντρο που λειτουργεί αρκετές ώρες την ημέρα και είναι εξοπλισμένο με τελευταίας τεχνολογίας τηλεφωνικό δίκτυο.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν συμβάλει στο να πετύχει η επιχείρηση το στόχο της, δηλαδή να παρέχει συνδυαστικές μεθόδους μάθησης, κατανοητές και προσίτες για όλους, αλλά και όλο αυτό να φτάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στον πελάτη και να του γίνει γνωστό.

## **2.10 Οι εκδοτικοί οίκοι στην Ελλάδα**

Ο κλάδος των εκδόσεων στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων που ασχολούνται με την έκδοση ή την εισαγωγή βιβλίων, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρού μεγέθους και στις περισσότερες περιπτώσεις διευθύνονται από τους ιδρυτές τους ή από μέλη της οικογένειας αυτών. Αρκετές από τις επιχειρήσεις αυτές δεν ασχολούνται αποκλειστικά με την παραγωγή και έκδοση βιβλίων αλλά και με άλλες δραστηριότητες, όπως η έκδοση περιοδικών και εφημερίδων. Η εγχώρια αγορά βιβλίων είναι κατακερματισμένη και οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν περιορισμένα μερίδια αγοράς.

Αναφορικά με την παραγωγική διαδικασία των βιβλίων λίγες επιχειρήσεις συμμετέχουν σε όλα τα στάδια της παραγωγής( προ εκτυπωτικό, εκτυπωτικό , μετεκτυπωτικό). Η καθετοποίηση επιτυγχάνεται με την πραγματοποίηση επενδύσεων για την απόκτηση του απαιτούμενου μηχανολογικού ή τεχνολογικού εξοπλισμού, είτε με την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων που αναπτύσσουν κάποια σχετική δραστηριότητα. Οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις, πέρα από τα βιβλία που παράγουν για δικό τους λογαριασμό, σε πολλές περιπτώσεις παρέχουν υπηρεσίες και σε τρίτους. Σε ορισμένες περιπτώσεις εξ' αυτών το ποσοστό των εργασιών για τρίτους, ξεπερνά κατά πολύ το ποσοστό που πραγματοποιούν για ίδιο λογαριασμό.

Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό των εκδοτικών οίκων στην Ελλάδα, είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης των εκδοτικών επιχειρήσεων στο νομό Αττικής με το σχετικό ποσοστό να υπερβαίνει το 80%. Το αντίστοιχο ποσοστό για το νομό Θεσσαλονίκης είναι 10%.

Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς βιβλίων καλύπτουν οι ελληνικές εκδόσεις. Παρόλα αυτά, το ύψος των εισαγωγών σε ορισμένες κατηγορίες βιβλίων είναι σημαντικό. Οι εξαγωγές διαχρονικά κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, λόγω του περιορισμένου βαθμού διάδοσης της ελληνικής γλώσσας διεθνώς. Αυτό ισχύει ακόμα και στην έκδοση ξενόγλωσσων βιβλίων, που διατίθενται στην εγχώρια αγορά δεν μπορεί να γίνει εξαγωγή στο εξωτερικό λόγω των εκφωνήσεων τους στην ελληνική γλώσσα.

Οι εκδοτικές ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθούν τις τελευταίες δεκαετίες να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους. Οι περισσότερες έχουν εισέλθει στο χώρο των ηλεκτρονικώς και ψηφιακών εκδόσεων, με τη δημιουργία τίτλων σε μορφή cd-rom, DVD-rom και e-book.

Αρκετές από αυτές έχουν επίσης δημιουργήσει ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, μέσα από τις οποίες πέρα από την εταιρική τους παρουσίαση, δίνουν την δυνατότητα στους πελάτες τους να πραγματοποιήσουν απευθείας αγορές ή να έχουν επιπλέον παροχές συνδυαστικά με εκδοτικά προϊόντα.

#### 2.10.1 Προοπτικές του κλάδου

Κύριο πρόβλημα του συγκεκριμένου κλάδου αποτελεί το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς καθώς και η περιορισμένη παρουσία του ελληνικού βιβλίου σε αγορές του εξωτερικού, κυρίως λόγω της γλώσσας. Γεγονός είναι, πως το βιβλίο δεν αποτελεί βασικό είδος κάλυψης αναγκών, με αποτέλεσμα οι οικογένειες να μην διαθέτουν μεγάλο ποσοστό από το εισόδημά τους για την αγορά αυτού. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια με την ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών το βιβλίο καλείται να αντιμετωπίσει αρκετούς ανταγωνιστές στον τομέα της ψυχαγωγίας και διάθεσης του ελεύθερου χρόνου.

Κύρια λύση στα προβλήματα αυτά, αποτελεί η επέκταση εργασιών από τις επιχειρήσεις του κλάδου και η ανάπτυξη νέων μέσων προβολής και διάθεσης των προϊόντων, που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής και της απαιτήσεως των αγοραστών. Ήδη, πολλοί εκδοτικοί οίκοι έχουν προχωρήσει στην δημιουργία ψηφιακών βιβλίων, ηλεκτρονικών καταστημάτων και παροχή επιπλέον ηλεκτρονικών υπηρεσιών με σκοπό να διατηρήσουν το πελατολόγιό τους αλλά και να προσελκύσουν νέο.



Επιπλέον, οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις δεν απαιτούν μόνο την ψηφιοποίηση των προϊόντων αλλά και τη βέλτιστη παραγωγή και προβολή των έντυπων συγγραμμάτων. Οι εκδοτικές επιχειρήσεις καλούνται να

## **2.11 Ζήτηση Βιβλίων**

Παράγοντες Ζήτησης

Η ζήτηση των βιβλίων επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

### Τιμή

Βασικό παράγοντα ζήτησης αποτελεί η τιμή των βιβλίων σε συνδυασμό και με το διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών, καθώς τα βιβλία δεν προορίζονται για την κάλυψη βασικών αναγκών.

### Αναγνωσιμότητα

Ο βαθμός αναγνωσιμότητας είναι συνάρτηση της κουλτούρας και του μορφωτικού επιπέδου ενός λαού και επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση των βιβλίων. Από χώρα σε χώρα οι αναγνωστικές συνήθειες των καταναλωτών παρουσιάζουν πολύ σημαντικές διαφορές. Επίσης, γεγονός είναι ότι σε έρευνες που διεξήχθησαν απεδείχθη ότι σε όλες τις χώρες της Ε.Ε το ποσοστό του γυναικείου πληθυσμού που διαβάζει βιβλία υπερτερεί έναντι του αντρικού πληθυσμού.

### Τεχνολογικές εξελίξεις

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια. Οι εξελίξεις αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη και διάδοση ανταγωνιστικών μέσων του βιβλίου σε θέματα ψυχαγωγίας και ελεύθερου χρόνου. Η συνδρομητική τηλεόραση, η διείσδυση του διαδικτύου και του οικιακού κινηματογράφου καθώς επίσης και η ανάπτυξη των ψηφιακών και ηλεκτρονικών παιχνιδιών, είναι μερικές από τις τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν την ζήτηση του βιβλίου. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως πολλοί εκδοτικοί οίκοι έχουν επεκτείνει την δραστηριότητα τους και έχουν προβεί στην

παραγωγή ψηφιακών μέσων παραγωγής βιβλίων με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής.

#### Πληθυσμιακοί και γλωσσικοί παράγοντες

Το επίπεδο ζήτησης βιβλίων και κατ' επέκταση το μέγεθος της εγχώριας αγοράς επηρεάζεται και από πληθυσμιακούς παράγοντες. Το μέγεθος και η εξέλιξη του συνολικού πληθυσμού σχετίζεται με τη διαμόρφωση ζήτησης βιβλίων, που χρησιμοποιούνται τόσο για εκπαιδευτικούς, όσο και για ψυχαγωγικούς σκοπούς. Ακόμη, ο βαθμός διάδοσης μιας γλώσσας επηρεάζει την ζήτηση καθώς επηρεάζεται το επίπεδο εισαγωγών και εξαγωγών των βιβλίων που έχουν γραφτεί σε αυτή τη γλώσσα.

#### Διαφήμιση

Σημαντικό ρόλο στην ζήτηση των βιβλίων διαδραματίζει και η διαφήμιση και οι γενικά οι τεχνικές προωθήσεις προώθησής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Αξιοσημείωτο είναι το ότι η διαφήμιση περισσότερο κατευθύνει τη ζήτηση παρά δημιουργεί νέα επίπεδα ζήτησης.

#### Δημόσιες δαπάνες

Μεγάλο μέρος των βιβλίων που εκδίδουν οι εκδοτικοί οίκοι προορίζεται για το δημόσιο, δηλαδή για σχολεία, δημόσιες βιβλιοθήκες και δημόσιους οργανισμούς. Η προμήθεια τους γίνεται μέσω διαγωνισμών.

#### Κινηματογραφική-τηλεοπτική μεταφορά

Η ζήτηση ορισμένων βιβλίων επηρεάζεται θετικά από την κινηματογραφική ή τηλεοπτική μεταφορά τους καθώς τα καθιστά γνωστά στο ευρύ κοινό. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου η κινηματογραφικές ταινίες ή οι τηλεοπτικές σειρές γνωρίζουν μεγάλη επιτυχία, η ζήτηση των αντίστοιχων βιβλίων αυξάνεται κατακόρυφα.

#### Εποχικότητα

Τέλος, ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας της ζήτησης των βιβλίων είναι η εποχικότητα . Κατά τη διάρκεια των μηνών Σεπτεμβρίου- Οκτωβρίου, παρατηρείται αυξημένη ζήτηση στις κατηγορίες σχολικών – εκπαιδευτικών βιβλίων. Οι υπόλοιπες κατηγορίες, σημειώνουν αυξημένη ζήτηση κατά την περίοδο των γιορτών (Χριστούγεννα-Πάσχα), όπως επίσης και της ημέρες των ονομαστικών εορτών, καθώς προσφέρονται για δώρα. Επιπλέον, αύξηση της ζήτησης συναντάται και τους καλοκαιρινούς μήνες όπου λόγω ελεύθερου χρόνου του αναγνωστικού κοινού.

### **Κεφάλαιο 3:**

#### **3.1 Επιχειρηματικά Μοντέλα**

##### 3.1.1 Επιχειρηματικά Μοντέλα

Τα επιχειρηματικά μοντέλα δείχνουν πως μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της, με σκοπό να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να πετύχει αύξηση εισροών και πελατολογίου.

Σύμφωνα με τον Timmers (1998 Vol.8-No2.p4) ως επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται η αρχιτεκτονική που αφορά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις ροές της πληροφορίας στην οποία ορίζονται καθαρά διαφορετικοί επιχειρηματικοί συντελεστές και οι ρόλοι τους. Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τα αναμενόμενα οφέλη καθώς και την πηγή εισοδήματος για τους επιχειρηματικούς συντελεστές (business actors).

Το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης περιγράφεται μέσα από εννέα βασικά θέματα:

- 1.Τους πελάτες της, δηλαδή τα διαφορετικά τμήματα αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση. Η τμηματοποίηση της αγοράς προκύπτει από τις διαφορετικές ανάγκες που έχει κάθε πελάτης.
- 2.Τη παρεχόμενη αξία μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της, τον λόγο που ο καταναλωτής επιλέγει το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης έναντι κάποιας άλλης.
- 3.Τα κανάλια διανομής, αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση προσεγγίζει τους καταναλωτές και επικοινωνεί προς αυτούς τα προϊόντα της.
- 4.Οι πελατειακές σχέσεις, περιγράφουν τη σχέση μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών και πως αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

5.Οι πόρους της επιχείρησης, είναι τα βασικά συστατικά για την λειτουργία της και για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου.

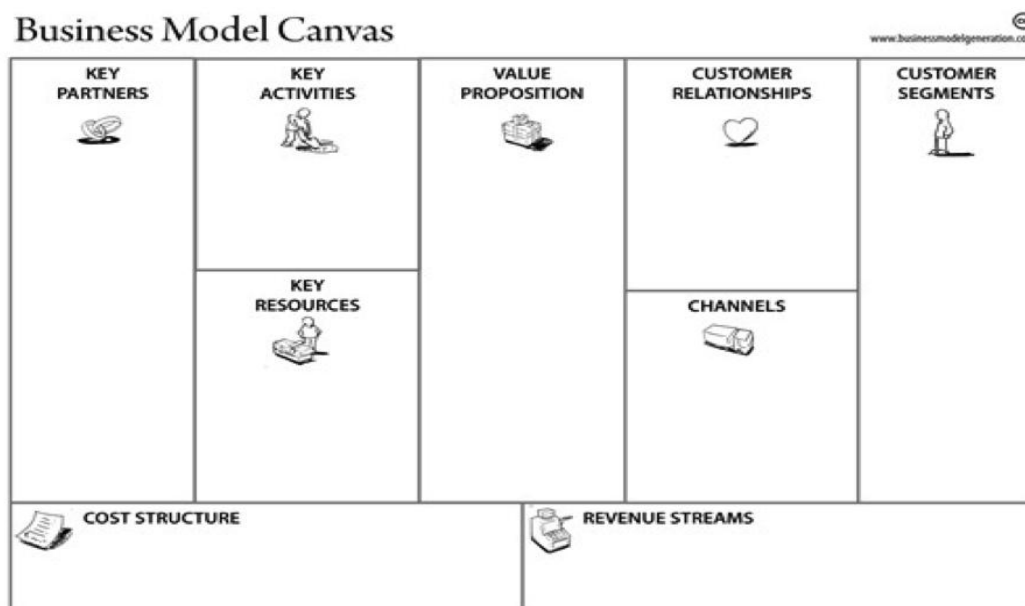
6.Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία αξίας, είναι όλες οι δραστηριότητες που εφαρμόζει η επιχείρηση για να λειτουργεί με επιτυχία.

7.Συνεργασίες με τρίτους, δηλαδή τη σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους εξωτερικούς συνεργάτες που είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου.

8.Το κόστος λειτουργίας, περιγράφει όλα τα κόστη που απαιτούνται για την λειτουργία και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

9.Τέλος, το μέγεθος των εισροών αναφέρεται στα έσοδα που έχει μια επιχείρηση, οι ροές εσόδων προέρχονται από τις συναλλαγές με πελάτες και από την αξία που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για το προσφερόμενο προϊόν.

Όλα τα παραπάνω οργανώνονται σε τέσσερις βασικές ενότητες : την επιχειρηματική πρόταση, το πελάτη, την υποδομή και την κερδοφορία και φτιάχνουν τον καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου( Osterwalder, Pigneur,2010).



Εικόνα 3.1 Πηγή : [www.mesaconsulting.wordpress.com](http://www.mesaconsulting.wordpress.com)

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις καθώς βοηθάει τα στελέχη αυτών να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σε μια κοινή οπτική για τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να αναπροσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους και να βρουν νέους τρόπους βιωσιμότητας και εξέλιξης. Οι απαιτήσεις του

καταναλωτικού κοινού διαρκώς αυξάνονται και οι επιχειρήσεις αλλάζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ώστε να ανταποκριθούν (Brooks C. 2017).

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι επιτυχής χωρίς ένα καλά καθορισμένο επιχειρηματικό μοντέλο, για αυτό και οι επιχειρήσεις επενδύουν και αφιερώνουν πολύ χρόνο στην ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου προσαρμοσμένου στους στόχους τους.

### **3.2 Το μοντέλο “Servitization”**

#### 3.2.1 Τι ορίζουμε με την έννοια Servitization

Η έννοια της υπηρεσιοποίησης (Servitization) είναι ένα καινοτόμο επιχειρησιακό μοντέλο που μετατρέπει την πώληση προϊόντων σε μια συνδυασμένη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτός ο συνδυασμός προσθέτει αξία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και κέρδη για την επιχείρηση που τον παρέχει. Είναι μια σημαντική στρατηγική τάση για την ανάπτυξη μεταποιητικών προϊόντων μιας επιχείρησης. Η ιδέα πίσω από αυτή την τάση είναι ότι, ένας κατασκευαστής προσφέρει κάτι περισσότερο από το προϊόν και παρέχει πολλά πλεονεκτήματα για την συντήρηση και ενημέρωση του συγκεκριμένου προϊόντος με επιπρόσθετες υπηρεσίες για την αποτελεσματική χρήση του. Βασικά, σημαίνει ότι ο κατασκευαστής παρέχει στον αγοραστή μια ολοκληρωμένη λύση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του. Η έννοια αυτή περιλαμβάνει μέσα της και μια ανταγωνιστική στρατηγική που στηρίζεται στην επιπρόσθετη παροχή υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις μέσω της στρατηγικής αυτής πετυχαίνουν τη διαφοροποίηση έναντι άλλων επιχειρήσεων τη δημιουργία ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση την αυξημένη ροή εσόδων.

#### 3.2.2 Γιατί εφαρμόζεται

Οι αυξανόμενες ανταγωνίστηκες πιέσεις, οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών και συνεχής ανάγκη για ανάπτυξη, καθιστούν την καινοτομία αναπόφευκτη. Τα νέα βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, τα ισχυρά επιχειρησιακά μοντέλα και

βελτιωμένες διαδικασίες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για το μέλλον οποιαδήποτε επιχείρησης.

Ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης του μέλλοντος μιας επιχείρησης είναι να επινοήσει την ανάπτυξη μοντέλων υπηρεσιοποίησης.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν σήμερα ότι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας δεν μπορεί να εγγυηθεί εξασφαλισμένη αξία πωλήσεων. Οι αγοραστές προσελκύονται από τους προμηθευτές του προϊόντος μέσω προστιθέμενης αξίας στο αρχικό προϊόν με τη μορφή υπηρεσιών εξυπηρέτησης (PSS) (Vandermerwe&Rada,1988). Επιπλέον, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας στρέφει ολοένα και μεγαλύτερο μέρος του κοινού στη χρήση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, κατ' επέκταση ένα προϊόν για να θεωρηθεί ελκυστικό θα πρέπει να συνδυάζεται με την παροχή κάποιας τεχνολογικής υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις εξετάζουν και εφαρμόζουν την εξυπηρέτηση ως καινοτομία με απώτερο στόχο να περιορίσουν η και να εξαλείψουν τον κίνδυνο εμπορευματοποίησης , δημιουργώντας έτσι άριστα πακέτα προϊόντων - υπηρεσιών , αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα τους έναντι ριζικών καινοτομιών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Η δημιουργία αξίας μετατοπίζεται από την παραγωγή του προϊόντος στην επικοινωνία με τον αγοραστή, διατηρώντας και δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια σχέση αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

Αναπτύσσεται λοιπόν μία μορφή συνεργασίας μεταξύ επιχείρησης -πελάτη με μια αμφίδρομη σχέση , η επιχείρηση παράγει προϊόντα-υπηρεσίες με βάση τις ανάγκες των αγοραστών και οι αγοραστές προσθέτουν κέρδος στην επιχείρηση με την αγορά ολοκληρωμένων πακέτων λύσεων που τους προσφέρονται. Κύριος στόχος του μάρκετινγκ λοιπόν είναι, να πείσει τους πελάτες να εκτιμήσουν και να πληρώσουν την αξία της πρόσθετης υπηρεσίας που παρέχεται από την εκάστοτε επιχείρηση.

### 3.2.3Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

Η προσθήκη αξίας στην παραγωγή προϊόντων με τη χρήση υπηρεσιών αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις και την προσφορά ενός ολοκληρωμένου πακέτου, όχι απλά προϊόντων αλλά λύσεων προς τον πελάτη. Τόσο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όσο και οι επιχειρήσεις απλών προϊόντων, καλούνται να τροποποιήσουν την παραγωγή τους και να κάνουν μία επέκταση εργασιών με σκοπό την δημιουργία παροχής προϊόντος που συνδυάζει υλικά αγαθά, υποστήριξη , γνώση και αυτοεξυπηρέτηση(3 στάδιο εξυπηρέτησης / Vandermerwe&Rada 1988).

Η επέκταση αυτή είναι ένα ρίσκο για τις επιχειρήσεις, καθώς καλούνται να επενδύσουν χρόνο εκπαίδευσης προσωπικού και κεφάλαια σε συστήματα εξυπηρέτησης (PSS) . Πάραυτα, η εξυπηρέτηση στις μέρες μας είναι επιχειρησιακή τάση και όλο και περισσότερες εταιρείες κατασκευής συμπληρώνουν τα υπάρχοντα προϊόντα τους με παροχή υπηρεσιών επειδή προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα, τόσο για τους κατασκευαστές όσο και για τους καταναλωτές. Στη συνέχεια αναφέρονται τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα.

### Πλεονεκτήματα

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις είναι η οικονομική ανάπτυξη τους, μέσω καινοτόμων υπηρεσιών με τις οποίες προσελκύουν πελάτες. Η ανάπτυξη αυτή οφείλεται στα πρόσθετα έσοδα που προέρχονται από την υπηρεσία, καθώς αυτή παρέχει νέες ευκαιρίες πώλησης συγκεκριμένων προϊόντων, για τα οποία ο πελάτης καλείται να πληρώσει.

Επιπλέον, είναι πολύ πιθανό η παροχή υπηρεσιών να δεσμεύσει έναν πελάτη και η εταιρεία να έχει σταθερά έσοδα για μεγάλο χρονικό διάστημα, διότι η υπηρεσία μπορεί να γίνει αναγκαία για τον καταναλωτή και να χρησιμοποιηθεί σε βάθος χρόνου. Ως εκ τούτου οι υπηρεσίες (πολύ περισσότερο από τα υλικά αγαθά)δίνουν την ευκαιρία δημιουργίας μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τον πελάτη και μέσω αυτών ο προμηθευτής γνωρίζει καλύτερα τον πελάτη, υπάρχει επίσημη συνεργασία και έτσι μπορεί να αποτυπώσει τις ανάγκες του. Επιπρόσθετα , ο πελάτης μέσω αυτής της διαδικασίας δεν είναι απλά παραλήπτης της αξίας αλλά συμμετέχει στην δημιουργία αξίας.

Η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει τη δημιουργία διαφοροποιημένων και μοναδικών υπηρεσιών-προϊόντων, τα οποία διαθέτοντάς τα στην αγορά πώλησης, έχουν το πλεονέκτημα της μοναδικότητας και συνεπώς την μείωση του κινδύνου εμπορευματοποίησης και την μίμηση από τους ανταγωνιστές . Η εξαιρετική δυναμική των πελατών του προμηθευτή, που αποκτήθηκαν μέσω του ολοκληρωμένου επιχειρησιακού μοντέλου εξυπηρέτησης , καθιστά την επιχείρηση ανταγωνιστική, έτοιμη να αντιμετωπίσει ριζικές καινοτομίες των άλλων ανταγωνιστών-προμηθευτών, περιορίζοντας έτσι τα περιθώρια πίεσης σχετικά με την οικονομική του ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, ο στρατηγικός στόχος της εξυπηρέτησης (Servitization) μετασχηματισμού που αναπτύσσει μια επιχείρηση, αφενός μεν εξελίσσει τις δυνατότητες της, που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών-λύσεων αφετέρου δε συμπληρώνει τις παραδοσιακές προσφορές προϊόντων, δημιουργώντας

περισσότερη αξία για τους πελάτες της . Έτσι η εξυπηρέτηση ως ένα επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας που πραγματοποιείται από μια μετατόπιση, από τη πώληση προϊόντων σε συστήματα πώλησης υπηρεσιών-προϊόντων, προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### Μειονεκτήματα

Η μετάβαση μιας επιχείρησης από την κατασκευή προϊόντων σε προώθηση πακέτα προϊόντων – υπηρεσιών δεν αποτελεί απλά μια μεταποίηση, αλλά μία ριζική αλλαγή νοοτροπίας, σκέψης και φιλοσοφίας . Ο οργανισμός καλείται να φύγει από την εστίαση στην παραγωγή προϊόντων και να υιοθετήσει μια πιο πελατοκεντρική σκέψη, καθώς όπως προαναφέρθηκε πλέον, ο πελάτης δεν είναι μόνο αποδέκτης αλλά και συν-δημιουργός της αξίας, των τελικών υπηρεσιών-προϊόντων.

Η εξυπηρέτηση αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για μια επιχείρηση. Η μετάβαση από έναν κατασκευαστή προϊόντων σε έναν πάροχο υπηρεσιών επηρεάζει κάθε πτυχή μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα, τους πόρους της και τις σχέσεις της με τους πελάτες. Για αυτό, η διαχείριση κινδύνων και η χρηματοδότηση της πρέπει να αλλάξουν θεμελιωδώς αν η καινοτομία (εξυπηρέτηση) είναι να πετύχει το επιχειρησιακό καινοτόμο μοντέλο που προσπαθεί να υιοθετήσει και να προωθήσει με σκοπό την οικονομική της ανάπτυξη.

Για την αλλαγή αυτή όπως και για κάθε αλλαγή απαιτείται σωστός προγραμματισμός, εκπαίδευση-επιμόρφωση εργατικού δυναμικού και διαμόρφωση προωθητικών ενεργειών σε συνάρτηση πάντα με την φιλοσοφία της επιχείρησης.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα της μετατόπισης αυτής είναι η απώλεια των περιοσμένων πόρων που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την παραγωγή του αρχικού της προϊόντος, δηλαδή οι συνδυασμένες προσφορές να μην αποδώσουν σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης. Οι δραστηριότητες δημιουργίας αξίας να μην ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και συγκεκριμένες ομάδες πελατών.

Κατά την διαδικασία και προώθηση της εξυπηρέτησης να προκληθεί αποσυντονισμός του επιχειρησιακού στόχου, λόγω εσωτερικών συγκρούσεων (μη ικανοποιητική επιμόρφωση στελεχών και συνεργατών).



### **3.3Η εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου στην “Express Publishing”**

Η εκδοτική επιχείρηση “Express Publishing” από την αρχή της εκδοτικής της δραστηριότητας είχε ως όραμα την μετάδοση γνώσης της ξένης γλώσσας με σκοπό την παραγωγή και την χρήση της γλώσσας. Για αυτό το λόγο εξαρχής προσπάθησε να ενσωματώσει στο κεντρικό προϊόν παραγωγής της που ήταν το βιβλίο και άλλες επιπρόσθετες υπηρεσίες ανάλογα με την εποχή.

Αρχικά, τα πρώτα τη προϊόντα ήταν γλωσσάρια αγγλικών λέξεων και όρων για την καλύτερη διδασχή του λεξιλογίου. Έπειτα το 1988 εκδίδει μια γραμματική αγγλικής γλώσσας (functional grammar) και παρέχει στο αναγνωστικό κοινό μια επιπλέον υπηρεσία, διαθέτει μαζί με το βιβλίο γραμματικής εικόνες (flashcards) και δίνει στο αναγνωστικό κοινό την δυνατότητα να δουν τα γραμματικά φαινόμενα όχι μόνο ως θεωρία αλλά και σαν παραδείγματα και πράξη μέσω των εικόνων.

Η εκδοτική της δραστηριότητα συνεχίζεται με την έκδοση από πλήρες σειρές διδακτικών βιβλίων αλλά και με βιβλία ιστοριών, τα οποία προσφέρουν στον αναγνώστη την δυνατότητα όχι μόνο ανάγνωσης του βιβλίου αλλά και την αναπαραγωγή του μέσω του CD που το πλαισιώνει όχι απλά σαν άκουσμα αλλά με κανονικούς διαλόγους από ηθοποιούς.

Τα επόμενα χρόνια, ο εκδοτικός οίκος εκμεταλλεύεται την ανάπτυξη της τεχνολογίας και προσφέρει στο κοινό επιπλέον διαδραστικές υπηρεσίες και υπηρεσίες διαδικτύου που συμπληρώνουν τα κύρια προϊόντα που είναι τα βιβλία.

Η “Express Publishing” προσπαθώντας να πετύχει το στόχο της κατάφερε την έκδοση των κύριων προϊόντων της που ήταν τα βιβλία πλαισιωμένα από επιπλέον υπηρεσίες που αφορούν τους εκάστοτε πελάτες της. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της δεν σταματούν με την αγορά ενός προϊόντος αλλά συνεχίζονται και στην συνέχεια, επιβεβαιώνοντας στον πελάτη την επιλογή του.

Η επιλογή αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου, δηλαδή η αντικατάσταση ενός μόνο προσφερόμενου προϊόντος από ένα προϊόν συνδυασμένο με πολλαπλές υπηρεσίες κατά την αγορά αλλά και μετά από αυτή, έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Η εκδοτική επιχείρηση σήμερα κατέχει ηγετικό ρόλο στον κλάδο των εκδόσεων και ειδικά των ξενόγλωσσων βιβλίων.

## **Κεφάλαιο 4:**

### **Ερευνητική διαδικασία**

#### **4.1 Στόχος Έρευνας**

Οι εκδοτικές επιχειρήσεις καθώς και οι εθνικές οικονομίες λόγω της παγκοσμιοποίησης και της συνεχούς τεχνολογικής μεταβολής, υπόκεινται σε ταχείες και ουσιαστικές μεταμορφώσεις.

Η παγκοσμιοποίηση επέφερε εκρηκτική αύξηση του παγκοσμίου εμπορίου και του διεθνούς ανταγωνισμού, ενώ η συνεχής τεχνολογική μεταβολή ωφελεί στη διαθεσιμότητα των προϊόντων και στην ταχύτητα της διακίνησης τους γενικά.

Οι δύο παραπάνω δυνάμεις δημιουργούν πολλές νέες ευκαιρίες, ενώ ταυτόχρονα απειλούν ολοένα και περισσότερο το σημερινό καθεστώς.

Έτσι και οι βιομηχανίες εκδόσεων προς επιβίωσή τους πρέπει να αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες, που οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αγοράσουν.

Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα και αντικείμενο μελέτης περίπτωσης, μιας βιομηχανίας εκδόσεων για τον ελλαδικό χώρο, αποτελεί η εκδοτική εταιρία Express publishing A.E. η οποία αντιλήφθηκε τον τρόπο να παράγει και να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα εμπορεύσιμης αξίας στους καταναλωτές, ώστε να κατέχει σήμερα ηγετικό θέση στην παγκόσμια εκδοτική αγορά του ξενόγλωσσου βιβλίου.

Επιδίωξη της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αντλήσει πληροφορίες και δεδομένα μέσα από άμεση παρατήρηση της εκδοτικής εταιρείας και αφού αρχικά πραγματοποιηθεί η συλλογή, κατηγοριοποίηση και συλλογή των δεδομένων μας στόχος μας θα είναι, μέσω ποιοτικής προσέγγισης σε βάθος, να αναλύσουμε και να ερμηνεύσουμε τα ποιοτικά στοιχεία των δεδομένων της εταιρείας.

## **4.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η διάκριση των ερευνητικών μεθόδων γίνεται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές μέθοδοι αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης ενός φαινομένου και το κύριο εργαλείο τους είναι η ποσοτική ανάλυση και η μέτρηση. Από την άλλη πλευρά οι ποιοτικές μέθοδοι μελετούν περισσότερο την αιτία εμφάνισης ενός φαινομένου και κύριο εργαλείο των ερευνητών αποτελεί η παρατήρηση και η κατανόηση.

Για τα προς μελέτη ζητήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας διενεργήθηκε ποιοτική μέθοδος συλλογής και αποτύπωσης δεδομένων και πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης σε συγκεκριμένη εκδοτική επιχείρηση. Επίσης, για την συλλογή απαραίτητων στοιχείων για την αποπεράτωση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε μέθοδος προσωπικής συνέντευξης .

### **4.2.1 Η Μελέτη Περίπτωσης ως μέθοδος ερευνητικής διαδικασίας.**

Η μεθοδολογία περίπτωσης συγκαταλέγεται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών και είναι από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιστημονικής έρευνας με εφαρμογή σε πολλές επιστήμες. Η μεθοδολογία αυτή προτιμάται από τις υπόλοιπες μεθόδους στρατηγικής έρευνας από τους ερευνητές, όταν υπάρχει περιορισμός ελέγχου των θέμα της μελέτης είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο (Yin 2003).

Η μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική έρευνα που διερευνά μέσα σε ένα πραγματικό πλαίσιο ένα σύγχρονο φαινόμενο και στην οποία χρησιμοποιούνται πολλές πηγές στοιχείων και θεωρητικές υποθέσεις που καθοδηγούν τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων ( Yin 2003).

#### **4.2.1.1 Κατηγορίες μελετών περίπτωσης**

Ανάλογα με το σκοπό της έρευνας διακρίνονται τρεις τύποι μελετών περίπτωσης:

Ο επεξηγηματικός, ο ερευνητικός και ο περιγραφικός(Yin 2003).

Ο πρώτος τύπος έχει σκοπό να εξηγήσει και να απαντήσει μέσα από έρευνα σε ερωτήματα που αφορούν το «πώς» και το «γιατί».

Η δεύτερη κατηγορία μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιείται κατεξοχήν για να ερευνήσει τα αποτελέσματα ενός φαινομένου και να απαντήσει σε ερωτήσεις του τύπου «τι».

Ο περιγραφικός τύπος έχει ως ερευνητικό σκοπό να περιγράψει τη διεξαγωγή και ανάπτυξη ενός φαινομένου σε συγκεκριμένο πλαίσιο.

Αναφορικά με το σχεδιασμό της μελέτης περίπτωσης διακρίνουμε δύο κατηγορίες, την μεμονωμένη περίπτωση και την πολλαπλή(Yin 2003).

Η μεμονωμένη περίπτωση μελέτης προτιμάται όταν ο στόχος της έρευνας είναι η εξήγηση και επιβεβαίωση ή αμφισβήτηση μιας θεωρίας. Πιο συγκεκριμένα, με τη μεμονωμένη μελέτη το φαινόμενο που μελετάτε χαρακτηρίζεται ως μοναδικό και σκοπός της έρευνας είναι να το καταγράψει και να το αναλύσει. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιείται όταν η περίπτωση της έρευνας είναι αντιπροσωπευτική με σκοπό να παρουσιαστεί η κατάσταση που επικρατεί σε ένα συγκεκριμένο μέρος ενός συνόλου. Η μεμονωμένη μελέτη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την έρευνα του ίδιου φαινομένου σε διαφορετική χρονική στιγμή, με σκοπό τις παρατηρήσεις των αλλαγών που έχει επιφέρει η πάροδος του χρόνου.

Η πολλαπλή περίπτωση μελέτης, είναι κατάλληλη για τη μελέτη και τη σύγκριση πολλών περιπτώσεων και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων. Επιπλέον, η επιλογή της πολλαπλής περίπτωσης γίνεται με γνώμονα τις προβλέψεις του ερευνητή σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, για αυτό η συγκεκριμένη μελέτη δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει πολλές περιπτώσεις και να εντοπίσει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους και με αυτό τον τρόπο να διαπιστώσει κατά πόσο επαληθεύονται οι προβλέψεις του. Σε περίπτωση που δεν επαληθεύονται οι προβλέψεις του αναθεωρεί και διεξάγει εκ νέου έρευνα με νέες πολλαπλές μελέτες περιπτώσεων. Συνεπώς, η λειτουργικότητα των πολλαπλών μελετών είναι παρόμοια με εκείνη που διεξάγεται με πολλαπλά επιστημονικά πειράματα.

#### 4.2.1.2 Σχεδιασμός – διαδικασία διεξαγωγής μελέτης περίπτωσης

Η διαδικασία για τη διεξαγωγή μιας μελέτης περίπτωσης περιλαμβάνει έξι στάδια:

- Καθορισμός του αντικειμένου και σκοπός της έρευνας.
- Επιλογή κατηγορίας μελέτης και η μέθοδος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.
- Οργάνωση και προετοιμασία για τη συλλογή των στοιχείων.
- Συλλογή δεδομένων.
- Ανάλυση δεδομένων.
- Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Για να διεξαχθεί μια μελέτη περίπτωσης είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός ή ένα πλάνο, το οποίο θα αποτελεί τη λογική σειρά και θα συνδέει τα εμπειρικά δεδομένα της έρευνας με τα αρχικά ερωτήματα (πώς-γιατί) και κατ' επέκταση με τα συμπεράσματά της (Yin 2003). Το συγκεκριμένο ερευνητικό πλάνο χρησιμοποιείται για να αποφευχθεί η απόκλιση των στοιχείων από τα ερωτήματα.

Τα βασικά περιεχόμενα ενός σχεδιαγράμματος, είναι οι ερωτήσεις της έρευνας, οι μονάδες ανάλυσης, η λογική που συνδέει τα δεδομένα με τις προτάσεις και τα κριτήρια για να ερμηνεύσει ο ερευνητής τα ευρήματα. Άρα, θα πρέπει εξ αρχής στο πλάνο να καταγραφούν τα ερωτήματα. Στη συνέχεια, αδιαίρετη ανάγκη αποτελεί η διευκρίνιση της μονάδας μελέτης και ανάλυσης η οποία μπορεί να είναι ένας οργανισμός, μια κοινωνία ή μια χώρα.

Επόμενο βασικό βήμα, μετά τον καθορισμό των συστατικών του σχεδιαγράμματος, είναι η ανάπτυξη μια θεωρίας πάνω στην οποία θα βασιστεί η μελέτη περίπτωσης. Η ανάπτυξη της θεωρίας θα στηριχθεί στο πρώτο βήμα, δηλαδή το σχεδιάγραμμα και με τη σειρά της θα οδηγήσει στην συλλογή των δεδομένων και την διεξαγωγή αποτελεσμάτων της έρευνας.

#### 4.2.1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στη διεξαγωγή μίας μελέτης περίπτωσης

Η μέθοδος μελέτης περίπτωσης, προτιμάται περισσότερο από τις άλλες μεθόδους επιστημονικής έρευνας αλλά έχει και ορισμένες αδυναμίες.

Το κύριο πλεονέκτημά της είναι ότι δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να παρατηρεί άμεσα το φαινόμενο που μελετά και να έχει αλληλεπίδραση με αυτό (Yin 2003). Επιπρόσθετο πλεονέκτημα της μεθόδου, είναι ότι ο ερευνητής δύναται να εμβαθύνει στη μελέτη του εκάστοτε φαινομένου με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η δομή και η δημιουργία θεωρίας.

Υπάρχουν όμως, και ορισμένες αδυναμίες της μεθόδου μελέτης περίπτωσης. Μία από αυτές είναι η έλλειψη σαφήνειας που μπορεί συχνά να οδηγήσει τον ερευνητή σε βεβιασμένα και διφορούμενα συμπεράσματα. Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι η έρευνα που ακολουθεί τη μέθοδο μελέτης περίπτωσης είναι πάρα πολύ χρονοβόρα και ότι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της απαιτεί όγκο εγγράφων.

Κατά τον Yin (2003) τα παραπάνω μειονεκτήματα δεν ευσταθούν διότι οι μελέτες περιπτώσεων δεν γενικεύονται σε σύνολα αλλά σε θεωρητικές προτάσεις και δεν διεξάγονται όπως παλαιότερα.

#### **4.2.2 Η συνέντευξη ως μέθοδος ερευνητικής διαδικασίας**

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη και γνωστή μορφή μεθόδου συλλογής στοιχείων και είναι το πιο βασικό εργαλείο για την διεξαγωγή ποιοτικών ερευνητικών διαδικασιών. Η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή – ερωτώντα να αντλήσει πληροφορίες και δεδομένα που σχετίζονται με το αντικείμενο της έρευνας.

##### 4.2.2.1 Κατηγορίες συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις χωρίζονται στις εξής κατηγορίες :

##### 1. Τυποποιημένες συνεντεύξεις:

*Δομημένες*, στις δομημένες συνεντεύξεις ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων που αφορούν την έρευνα. Ο αριθμός, η σειρά και το περιεχόμενο των ερωτήσεων δεν τροποποιείται, οι τύποι ερωτήσεων ανοιχτού τύπου είναι που μπορούν να τη διαφοροποιήσουν από ένα ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικής έρευνας. Ο τύπος των συνεντεύξεων αυτών συναντάται κυρίως σε μελέτες της κυβέρνησης ή σε ομάδες πληθυσμού που δεν είναι σε θέση να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο όπως για παράδειγμα παιδιά μικρής ηλικίας.

Οι *Ημιδομημένες* συνεντεύξεις, αποτελούνται όπως και οι δομημένες από ένα πλάνο με προκαθορισμένες ερωτήσεις όπως και στην παραπάνω κατηγορία με την κύρια διαφορά πως οι ερωτήσεις αυτές λειτουργούν σαν πλάνο για τον ερευνητή. Στην πορεία, οι ερωτήσεις μπορούν να αλλάξουν και ως προς το περιεχόμενο αλλά και ως

προς τον αριθμό. Είναι μια πιο ευέλικτη μορφή άντλησης πληροφοριών και επιτρέπει στον ερευνητή να εμβαθύνει περισσότερο.

## 2.Μη τυποποιημένες:

*Μη Δομημένες*, στη συγκεκριμένη κατηγορία δεν υπάρχουν συνήθως ερωτήσεις , λειτουργεί σαν μια συζήτηση η οποία κινείται με βάση κάποιες ευρείες έννοιες πάνω στις οποίες οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους ελεύθερα.

### *Άμεσες και Έμμεσες*

Στις άμεσες συνεντεύξεις, γίνονται ερωτήσεις με σκοπό να μάθουμε απλά τι ακριβώς σκέφτονται οι άνθρωποι, οι ερωτώμενοι εκφράζουν αυτό που σκέφτονται με ακρίβεια και χωρίς υπονοούμενα

Στις έμμεσες συνεντεύξεις τα πράγματα λειτουργούν διαφορετικά, υπάρχει ηθελημένος διαχωρισμός ανάμεσα στην φαινομενική και την πραγματική έννοια ερωτήσεων και απαντήσεων. Η απάντηση δίνεται για ερμηνεία και η πραγματική αξία της συζήτησης φαίνεται από τις πληροφορίες που δίνει έμμεσα ο ερωτώμενος.

Οι *Επαναλαμβανόμενες*, διεξάγονται συνήθως σε ομάδες ανθρώπων, τα άτομα ερωτώνται πολλές φορές . Αυτός ο τύπος συνέντευξης συνήθως λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια εξέλιξης ενός φαινομένου και σκοπό έχει να παρουσιάσει την εξέλιξη συμπεριφορών και απόψεων συγκεκριμένων ομάδων πληθυσμού για το φαινόμενο μελέτης.

*Κλινικές*, η μορφή αυτή χρησιμοποιείται από την ψυχιατρική και την ψυχανάλυση για θεραπευτικούς κυρίως λόγους. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων αυτών ο ερευνητής προσπαθεί να αποσπάσει πληροφορίες από το άτομο για τη ζωή του και την προσωπικότητά του. Οι κλινικές συνεντεύξεις είναι επαναλαμβανόμενες και σκοπό έχουν μέσα από τα ερωτήματα του ερευνητή ο ασθενής να κατανοήσει τα ψυχολογικά του αδιέξοδα και να οδηγηθεί στη λύση τους.

*Συνεντεύξεις σε βάθος*, σε αυτή την μορφή πρωταγωνιστικό ρόλο κατέχει ο ερωτώμενος, ο ερευνητής θέτει κάποια ερωτήματα στην αρχή , στην πορεία απομακρύνεται από τη συζήτηση και ο ρόλος του είναι κυρίως καθοδηγητικός. Οι

συνεντεύξεις σε βάθος μπορούν να είναι επαναλαμβανόμενες ο ρόλος τους όμως δεν είναι απαραίτητα θεραπευτικός, σκοπός είναι ο εντοπισμός του ατόμου για αυτό και το αντικείμενό τους είναι κάπως περιορισμένο.

Οι *Τηλεφωνικές συνεντεύξεις*, έχουν συνήθως μεγάλο ποσοστό απόκρισης. Δεν υπάρχει επαφή ερωτώμενου και ερευνητή γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει παρερμηνεία ερωτήσεων αλλά επίσης μπορεί να δημιουργήσει άνεση για απόκριση σε περισσότερες ερωτήσεις. Ακόμη, οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις έχουν χαμηλότερο κόστος και αποτρέπουν τον ερωτώμενο να διαμορφώσει μια άποψη και να δώσει μια απάντηση επηρεασμένος από τον ερευνητή.

#### 4.2.2.2 Σχεδιασμός- Διαδικασία διεξαγωγής συνέντευξης

Για την ορθή διεξαγωγή μιας συνέντευξης ο ερευνητής οφείλει να ακολουθήσει κάποια βασικά βήματα, τα βήματα αυτά παρατίθενται στη συνέχεια:

- Επιλογή του δείγματος της έρευνας.
- Σχεδιασμός της συνέντευξης.
- Προσέγγιση ερωτώμενων.
- Διεξαγωγή συνέντευξης.
- Αντιμετώπιση δυσκολιών και δύσκολων καταστάσεων.
- Ανάλυση δεδομένων.
- Παρουσίαση δεδομένων.

Πρώτο και βασικό βήμα είναι η εύρεση και επιλογή του δείγματος που θα συμμετέχει στην έρευνα. Η επιλογή του δείγματος θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή καθώς οι πληροφορίες που θα αντληθούν είναι αυτές που θα επηρεάσουν το αποτέλεσμα, τα κριτήρια επιλογής είναι απαραίτητο να είναι καθαρά αντικειμενικά. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζει στην επιλογή των συνεντευξιζόμενων όχι μόνο η αντικειμενικότητα με την οποία θα απαντήσουν αλλά και το κατά πόσο είναι προσιτοί ώστε να μπορεί ο ερευνητής να επικοινωνήσει μαζί τους και να αντλήσει τις απαραίτητες πληροφορίες για το εκάστοτε αντικείμενο έρευνας.

Επόμενο και εξίσου βασικό βήμα αποτελεί η προετοιμασία και ο σχεδιασμός της συνέντευξης. Η φάση αυτή περιλαμβάνει όλη την διαδικασία πριν την συνέντευξη, ο



ερευνητής καλείται να επιλέξει το βασικό αντικείμενο συζήτησης με τους ερωτώμενους, τον τύπο συνέντευξης, τον χώρο και τον χρόνο. Ο ερωτώντας καλείται να δημιουργήσει συγκεκριμένους θεματικούς άξονες τους οποίους και θα πρέπει να ακολουθήσει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ώστε να μην αποκλίνει από τον σκοπό και το αντικείμενο της ερευνητικής διαδικασίας.

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της συνέντευξης ο ερευνητής είναι αναγκαίο να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους συνεντευξιαζόμενους ώστε να ακολουθήσει μια ποιοτική συζήτηση και για τις δύο πλευρές. Ακόμη, ο ερωτώντας θα πρέπει να έχει στο νου του τον σκοπό της ερευνητικής διαδικασίας και να προσπαθεί να παραμένει εντός των θεματικών αξόνων που έχει ορίσει κατά το σχεδιασμό της συνέντευξης.

Επιπλέον, ο ερευνητής χρειάζεται να δείχνει ευελιξία στη συζήτηση και να είναι ικανός να αντιμετωπίσει τυχόν κολλήματα και δυσκολίες απόκρισης από τη μεριά των ερωτηθέντων καθώς και να επιλύσει δυσκολίες που μπορεί να προκληθούν από εξωγενείς παράγοντες.

#### 4.2.2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στη διεξαγωγή συνεντεύξεων

Η συνέντευξη ως ερευνητική μέθοδος έχει αρκετά πλεονεκτήματα συναντά όμως και μειονεκτήματα.

Βασικό πλεονέκτημα για τον ερευνητή αποτελεί η άμεση και εις βάθος εξέταση του ερευνητικού προβλήματος. Η προσωπική επικοινωνία δίνει την δυνατότητα άντλησης περαιτέρω πληροφοριών μέσω της προσωπικής παρατήρησης των ερωτηθέντων, ακόμη με την προσωπική επαφή ο ερευνητής διασφαλίζει ότι θα απαντηθούν όλα τα ερωτήματα με σαφήνεια και δεν θα υπάρξει κάποια παρανόηση στη δομή και τη σύνταξη των ερωτήσεων. Η συζήτηση επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει θέματα που προκύπτουν μέσω αυτής και δεν είχαν καθοριστεί από πριν ή ακόμα και να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό της συνέντευξης.

Από την άλλη πλευρά, η συνέντευξη θεωρείται χρονοβόρο μέσω ερευνητικής διαδικασίας καθώς απαιτεί πολύ χρόνο για τον σχεδιασμό αλλά και την ανάλυση των δεδομένων. Επιπλέον, απαιτεί σημαντικές επικοινωνιακές ικανότητες, ευελιξία αλλά και δυνατότητες αντιμετώπισης προβλημάτων από τον ερευνητή. Τέλος, αναφορικά με τις συνεντεύξεις τίθενται το ζήτημα αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας διότι συχνά οι ερωτηθέντες μπορούν να επηρεαστούν από τον ερωτώμενο και μην δώσουν ακριβείς και αντικειμενικές απαντήσεις.

### 4.3 Προσωπική Συνέντευξη

1. Με την έναρξη της συγκεκριμένης έρευνας διαπιστώθηκε ότι η πρώτη επιχειρηματικής σας δραστηριότητας το 1988, ήταν ένα *Companion* (βιβλίο λεξιλογίου σε έντυπη μορφή). Αυτή τη στιγμή ο εκδοτικός σας οίκος διαθέτει πάνω από 3,500 τίτλους στην αγορά του ξενόγλωσσου βιβλίου. Τι ήταν αυτό που συνέβαλλε στην τεράστια και μάλιστα παγκόσμια ανάπτυξη της εκδοτικής και εξαγωγικής δραστηριότητας σας;

Σημαντικό ρόλο έπαιξε το όραμα της εκπαιδευτικού και ιδρύτριας της εταιρείας Ευγενίας Παγουλάτου για τα περιεχόμενα της διδασκαλίας και τις ανάγκες της αγοράς.

Η πολυετή εμπειρία της στην διδασκαλία της Αγγλικής γλώσσας σε εκπαιδευόμενους που δεν ζουν σε χώρες όπου μιλιέται και βιώνεται η Αγγλική γλώσσα την οδήγησε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και ανέπτυξε μεθόδους διδασκαλίας προσαρμοσμένες στις ανάγκες παιδιών ή ενηλίκων που δεν έχουν μεγαλώσει σε ένα αγγλόφωνο περιβάλλον. Την δεκαετία του 90 όταν ξεκίνησε η "Express Publishing" να δραστηριοποιείται στο εξωτερικό τα βιβλία Αγγλικών για την διδασκαλία της Αγγλικής ως ξένης γλώσσας που υπήρχαν, ήταν βιβλία από Άγγλους γλωσσολόγους που δραστηριοποιούνταν κατεξοχήν σε αγγλόφωνες χώρες και δεν ανταποκρίνονταν απόλυτα στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων,

Το γεγονός αυτό λοιπόν, ότι η εταιρεία αντιλήφθηκε την επιτακτική ανάγκη να προσαρμόσει τις διδακτικές σειρές για την εκμάθηση και χρήση της Αγγλικής ως ξένης γλώσσας στις ανάγκες των εκπαιδευομένων, αποτέλεσε το σημαντικότερο παράγοντα για την παγκόσμια εμπορική και εξαγωγική ανάπτυξη της.

Αναπτύχθηκε πάρα πολύ γρηγορά σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης που έχουν καλό εκπαιδευτικό σύστημα, Ρωσία, Βαλκάνια όχι μόνο Ανατολική Ευρώπη.

*Μέσα από την Έρευνα διαπιστώθηκαν συνεργασίες με πολλά Υπουργεία παιδείας από τις χώρες που αναφέρατε.*

Βεβαίως, έχει κερδίσει πολλούς υπουργικούς διαγωνισμούς. Η εταιρεία έριξε φως στις ανάγκες μαθητών που ζουν εκτός του αγγλικού περιβάλλοντος.

*2.Μέσα από την Έρευνα διαπιστώθηκαν συνεργασίες με πολλά Υπουργεία παιδείας από τις χώρες που αναφέρατε. Ποιοι παράγοντες συνέβαλαν σε αυτές τις επιτυχημένες συνεργασίες?*

Πρωταρχικό ρόλο στις επιτυχημένες συνεργασίες της εταιρείας έπαιξε, όπως ήδη έχει αναφερθεί, το εκπαιδευτικό υλικό που με την αξιοποίηση του και τις πρόσθετες εκπαιδευτικές παροχές που το εμπλουτίζουν, αποδείχθηκε ότι ανταποκρίνονταν και κάλυπτε απόλυτα τις ανάγκες των εκπαιδευομένων.,

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας αποτελεί η διοίκηση και διαχείριση των συνεργατών της εταιρείας είτε πρόκειται για εσωτερικούς, είτε για εξωτερικούς συνεργάτες της. Η εταιρεία “Express publishing” έχει τα πλεονεκτήματα μιας μεγάλης εταιρείας Α.Ε αλλά και την ευελιξία να είναι κοντά στους συνεργάτες της, εργαζόμενους της. Το εργασιακό κλίμα της εταιρείας παραμένει άριστο και οικογενειακό όπως και η δομή και η σύσταση της εταιρείας, αν και παγκόσμια, παραμένει οικογενειακή επιχείρηση.

Ενδεικτικά θα αναφέρουμε ότι σε περίπτωση που ένα τμήμα της εταιρείας θελήσει να υλοποιήσει ή να ξεκινήσει ένα project έχει την δυνατότητα να έχει άμεση πρόσβαση στη διοίκηση για έκκριση και δεν χρειάζεται να περάσει από πολλούς ιθύνοντες και διευθυντές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η εταιρεία να προχωρά γρήγορα (express).Όλοι οι συνεργάτες και εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στη διοίκηση. Η κυρία Jenny Dooley είναι δίπλα στο προσωπικό της εταιρείας, όπως ήταν και η ιδρύτρια και μητέρα της Ευγενία Παγουλάτου, μιλάει με όλους γνωρίζει όλο το δυναμικό της εταιρείας. Αυτή η στενή επίβλεψη και η επαφή με όλο το προσωπικό έχει δημιουργήσει ένα καθεστώς οικογενειακό που έχει ένα κοινό στόχο και όραμα την διατήρηση των ποιοτικών παροχών της εκπαιδευτικής, εκδοτικής εταιρείας “Express Publishing”.

*3.Υπάρχουν και άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις στον κλάδο της ξενόγλωσσας έκδοσης στην χώρα μας, αλλά καμιά δεν είχε την επιτυχία της δικής σας εταιρείας. Ποια προϊόντα και εκπαιδευτικές υπηρεσίες θεωρείται ότι καθιστούν την εταιρεία σας ξεχωριστή στον κλάδο της;*

Το εκπαιδευτικό υλικό της εταιρείας μας δίνει ίσες ευκαιρίες εκμάθησης της Αγγλικής γλώσσας σε όλους τους εκπαιδευόμενους. Αξιοποιώντας την ραγδαία εξέλιξη των σύγχρονων τεχνολογιών δίνεται η δυνατότητα, μέσω πρωτοποριακών προϊόντων όπως τα software ως πρόσθετη εκπαιδευτική υπηρεσία σε συνδυασμό με τα έντυπα βιβλία, σε παιδιά και ενήλικες διαφόρων μαθησιακών τύπων καθώς και σε άτομα με μαθησιακές δυσκολίες να μάθουν εύκολα την αγγλική γλώσσα.

Ξεχωριστή θέση στα προϊόντα μας κατέχουν οι εκπαιδευτικές σειρές ESP (αγγλικά για επαγγελματίες) τα οποία είχαν μεγάλη επιτυχία και οδηγούν σε αντίστοιχη εξειδικευμένη πιστοποίηση τους.

Επιπλέον η δωρεάν επιμόρφωση των εκπαιδευτικών όχι μόνο σε αντικείμενα που αφορούν τη διδασκαλία της Αγγλικής γλώσσας, αλλά και σε δεξιότητες των σύγχρονων τεχνολογιών σε συνάρτηση με τις σύγχρονες παιδαγωγικές αντιλήψεις της παγκόσμιας εκπαιδευτικής διαδικασίας.

*4. Πόσους τίτλους βιβλίων διαθέτετε στους αναγνώστες – πελάτες σας μόνο σε ηλεκτρονική μορφή ;*

Το βιβλίο δεν το έχουμε αντικαταστήσει και ούτε πρόκειται, αυτό είναι το βασικό μας προϊόν, η ηλεκτρονική μορφή βιβλίων συνοδεύει το έντυπο βιβλίο ως πρόσθετη εκπαιδευτική υπηρεσία για την εκμάθηση, κατανόηση και χρήση της Αγγλικής γλώσσας. Πιστεύουμε στην συνδυαστική γνώση, ούτε το βιβλίο από μόνο του είναι πλέον επαρκές, ούτε όμως και το ηλεκτρονικό υλικό, το ένα στηρίζει το άλλο.

*5. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία σας κατέχει ηγετική θέση στον χώρο της ξενόγλωσσης εκδοτικής δραστηριότητας. Ποια προωθητικά βήματα ακολουθήσατε;*

Οι προωθητικές ενέργειες της εταιρείας διαμορφώθηκαν με βάση τις ανάγκες και τις εξελίξεις της παγκόσμιας αγοράς.

Τα πρώτα χρόνια με φυσική παρουσία, δηλαδή με επισκέψεις σε σχολεία και φροντιστήρια. Με τους ακαδημαϊκούς μας συμβούλους για κάθε περιοχή και σε κάθε γωνία της Ελλάδας γινόταν άμεση υποστήριξη όχι μόνο σε εμπορικό αλλά κυρίως στο ακαδημαϊκό επίπεδο. Η προτεραιότητα της εταιρείας ήταν οι εκπαιδευτικοί σύμβουλοι/πωλητές να είναι καθηγητές και όχι πωλητές βιβλίων γιατί απευθύνονταν σε καθηγητές φροντιστηρίων. Στην πορεία οι ανάγκες άλλαξαν και άρχισαν να μπαίνουν στην προώθηση άτομα με γνώσεις μάρκετινγκ καθώς η εποχή έχει άλλες απαιτήσεις και η διαφήμιση γίνονταν και γίνεται κυρίως μέσω Διαδικτύου.

Σημαντικό ρόλο στο μάρκετινγκ της εταιρείας παίζουν οι δωρεάν τακτικές εκθέσεις βιβλίων σε συνδυασμό με τα επιμορφωτικά σεμινάρια για τους εκπαιδευτικούς που πραγματοποιούνται τουλάχιστον τρεις φορές ετησίως.

Βασική προωθητική ενέργεια της εταιρείας είναι η παροχή δωρεάν βιβλίων τόσο σε καθηγητές της Αγγλικής όσο και σε κέντρα και ιδιωτικά εκπαιδευτήρια ξένων γλωσσών.

Επιπρόσθετη ακαδημαϊκή υποστήριξη με σεμινάρια μέσα σε σχολεία που απευθύνονται σε γονείς, παιδιά και καθηγητές.

Επίσης έχουμε την ευελιξία για προτάσεις σε ότι μας ζητάνε δεν είμαστε αρνητικοί το εξετάζουμε και προσπαθούμε να το υλοποιήσουμε και να το εφαρμόσουμε.

*6. Από όσα προαναφέρατε γίνεται αντιληπτό πως τα προωθητικά σας βήματα είναι συνοδευόμενα από παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως είναι οι εκθέσεις βιβλίων που συνοδεύονται από ακαδημαϊκά σεμινάρια.*

Βέβαια, εξειδικευμένες ανάλογα με τον πελάτη στον οποίο θέλουμε να απευθυνθούμε.

*7.Που παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση:*

*A) Σε βιβλία που υπάρχουν και διατίθενται στο εμπόριο μόνο σε έντυπη μορφή;*

*B) Ή σε βιβλία που συνοδεύονται από πρόσθετες υπηρεσίες;*

Το κομμάτι των πρόσθετων υπηρεσιών και κυρίως των ηλεκτρονικών εφαρμογών και ψηφιακών πλατφόρμων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, πλέον όλοι οι εκπαιδευόμενοι καθώς και εκπαιδευτικά ιδρύματα ζητούν, προτιμούν και επιλέγουν κατεξοχήν εκπαιδευτικό υλικό που συνοδεύεται από ηλεκτρονικές υπηρεσίες .Ελάχιστες πλέον σειρές μας δεν συνοδεύονται από κάποια υπηρεσία ή από κάποιο επιπλέον ηλεκτρονικό υλικό. Γίνεται μια προσπάθεια να ψηφιοποιηθούν όλες οι σειρές ακόμα και οι παλιότερες.

Η μεγαλύτερη ζήτηση παρατηρείται στις σειρές που συνοδεύονται από κάποια υπηρεσία είτε ηλεκτρονική είτε όχι και μάλιστα αναφορικά με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες τα τελευταία χρόνια το θέλουν και το ζητούν και οι πελάτες.

*8. Τα τελευταία χρόνια η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία. Ο εκδοτικός σας οίκος από πολύ νωρίς έχει κατανοήσει την ανάγκη χρήσης νέων τεχνολογιών και την εφαρμόζει σε όλες τις σειρές που εκδίδει. Σας βοήθησαν οι νέες τεχνολογίες στο να*

*παρέχεται περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες προς τους πελάτες – αναγνώστες σας;*

Η τεχνολογία δεν είναι απλά μια τάση, πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής μας . Δεν θέλουμε και ούτε μπορούμε να πάμε πίσω, εξελίσσουμε τις τεχνικές ανάλογα και τους καιρούς που διανύουμε.

Οι τεχνολογίες μας βοήθησαν στο να γίνει το μεγάλο Μπαμ στην εταιρεία, ήταν η πρώτη εταιρεία που έβγαλε διαδραστικό υλικό για τον πίνακα, είχαμε πάντα ένα προβάδισμα σε όλα. Το 2007 που βγήκαν στην αγορά οι 2 σειρές το Access και το Fairyland με τη συνοδεία διαδραστικού υλικού για τον πίνακα ήταν μια καινοτομία μέχρι τότε στην Ελλάδα δεν υπήρχε κάτι αντίστοιχο.

*9. Ποιες ήταν οι υπηρεσίες σας προς τους αναγνώστες που σας έκαναν να ξεχωρίσετε;*

Η σωστή μεθοδολογία και η ορθή κατανομή της εκπαιδευτικής ύλης ήταν το πρώτο πράγμα που βοήθησε καθώς και ο συνδυασμός αυτών με καινοτόμες τεχνολογίες είχε ως αποτέλεσμα όχι μόνο την ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και την διατήρηση της ηγετικής της θέσης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

Διαδραστικό υλικό σε συνδυασμό με τη σωστή μεθοδολογία η αποτύπωση του έντυπου βιβλίου σε ψηφιακή μορφή για τη διδασκαλία της Αγγλικής γλώσσας

*10. Διαπιστώθηκε ότι από τις πρώτες εκδόσεις σας (functional grammar) το προϊόν σας συνοδεύονταν από επιπλέον ποιοτικές παροχές προς τους αναγνώστες τότε με τα Flashcards, γεγονός που αποτέλεσε πρωτοπορία για την διδασκαλία της αγγλικής γραμματικής. Οι ποιοτικές παροχές υπηρεσιών συνεχίζονται μέχρι σήμερα. Αποτελεί αρχή αυτό για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων σας ;*

Ναι εννοείται, ειδικά σε κάποιες αγορές που οι πελάτες το έχουν μάθει και το περιμένουν επειδή τους αρέσει και τους βοηθάει, σιγουρά κοιτάνε ποια θα είναι η επιπλέον παροχή με το βασικό προϊόν και όχι μόνο το βασικό προϊόν.

Αποτελεί αρχή γιατί έχει να κάνει και με τις ανάγκες, όταν απευθύνεσαι σε κοινό που αλλάζει τις απαιτήσεις του, έχουν συνηθίσει στην εικόνα τον ήχο δεν μπορούμε να μην προσαρμοστούμε και σε αυτήν την ανάγκη. Έχουμε τα βιβλία μας το θέμα είναι να τα επικοινωνήσουμε με το κοινό πως θα φτάσει στο μαθητή με καλύτερο τρόπο, οπότε βρίσκεις 2-3 υπηρεσίες που συνοδεύουν το βιβλίο για να το κάνουν πιο φιλικό, κατανοητό, ευανάγνωστο και εύκολο στη χρήση.

*11. Διανύσαμε μια εποχή οικονομικής κρίσης, μάλιστα το 2015 παρατηρήθηκε και μια πτώση της βιβλιοπαραγωγής επηρεάστηκε η εταιρεία σας από αυτό;*

*ποια ήταν τα βήματα που ακολουθήσατε για να διατηρήσετε τις παρεχόμενες ποιοτικές υπηρεσίες σας και να διατηρήσετε το πελατολόγιό σας;*

Όχι δεν επηρεάστηκε, σε περιόδους κρίσης αν συρρικνωθείς μειώνεται σταδιακά η παραγωγή και ποιοτική υπηρεσία, εκείνη την περίοδο η ιδρύτρια της εταιρείας αποφάσισε να προχωρήσει με καινοτόμα προϊόντα. Εκείνη την εποχή τα βιβλία ενισχύθηκαν με ψηφιακές υπηρεσίες και υλοποιήθηκε η ψηφιακή πλατφόρμα για τις σειρές των έντυπων βιβλίων. Αυτές οι ενέργειες έδωσαν νέα ώθηση την εταιρεία με αποτέλεσμα να αυξήσουμε όχι μόνο την παραγωγή των προϊόντων αλλά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας.

Η παραγωγή νέων προϊόντων βοήθησε να διατηρήσουμε το πελατολόγιό μας και οι πρόσθετες, παρεχόμενες υπηρεσίες να προσελκύσουμε και νέο πελατολόγιο.

Οι τιμές μας παρέμειναν προσιτές με ελάχιστες μειώσεις, οι προσφορές στο ηλεκτρονικό μας κατάστημα στα εκπαιδευτικά πακέτα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας καθώς και οι διαπροσωπικές συνεννοήσεις για τις προσφορές μας με κάθε φροντιστήριο μας βοήθησαν να διατηρήσουμε το ποιοτικό και οικονομικό επίπεδο των δραστηριοτήτων μας.

Επειδή η “Express Publishing” είναι και μια εξαγωγική εταιρεία ακόμα και αν υπήρξε μια μικρή πτώση στην εγχωρία αγορά ισορρόπησε οικονομικά λόγω των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της στην διεθνή αγορά.

*12. . Μέσα από την έρευνα για την εταιρεία σας διαπιστώθηκε ότι τα προϊόντα σας είτε προορίζονται για μαθητές , για καθηγητές ,κέντρα ξένων γλωσσών και εκπαιδευτικά ιδρύματα ιδιωτικών και δημοσίων φορέων συνοδεύονται από υπηρεσίες που εξυπηρετούν τους εκάστοτε πελάτες. Τι σας οδήγησε σε αυτό τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων σας και πως πετυχαίνετε την εξατομικευμένη προσφορά υπηρεσιών;*

Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις κάθε πελάτη είναι διαφορετικές, μέσα από μελέτη και προσωπική επαφή με τους πελάτες μας κατορθώσαμε να προσαρμόσουμε στις

ανάγκες τους τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα μας στηρίζοντας τους με ακαδημαϊκή υποστήριξη και με την διάθεση δωρεάν εκπαιδευτικού υλικού.

Οι πωλητές μεταφέρουν στην εταιρεία τις ανάγκες που υπάρχουν στην αγορά, η πληροφορία αποκωδικοποιείται και μεταφέρεται στην αγορά.

Κάθε πωλητής μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα και εύκολα με την διοίκηση της εταιρείας και ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη με το υποστηρικτικό υλικό που γνωρίζει ότι διατίθεται από την εταιρεία, προτείνει και το προσαρμόζει στις απαιτήσεις του.

*13. Οι υπηρεσίες που παρέχεται σε σχέση με άλλους μεγάλους εκδοτικούς οίκους είναι πολύ ανταγωνιστικές. Έχει συμβάλει αυτό στην διατήρηση του πελατολογίου σας;*

Ναι φυσικά, αυτό συνδυάζεται και με την εμπιστοσύνη που έχουμε κερδίσει από τους πελάτες μάς, όταν γνωρίζει ο καταναλωτής ότι μπορεί να στηριχθεί πάνω σου, σε μια εταιρεία που θα καλύψει τις ανάγκες του και θα υλοποιήσει αυτά που έχει υποσχεθεί.

*14. Η χώρα μας διένυσε μια περίοδο ύφεσης και πολλές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να απολύσουν μέρος του προσωπικού τους. Ο εκδοτικός σας οίκος τα χρόνια αυτά αύξησε το ανθρώπινο δυναμικό του, προσφέροντας νέες θέσεις εργασίας. Θεωρείτε πως η παροχή επιπλέον υπηρεσιών που συνοδεύουν το κύριο προϊόν σας που είναι το βιβλίο, έχει συμβάλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ;*

Η κρίση δεν επηρέασε την εταιρεία μας, δυστυχώς εκείνη την εποχή πολλές εκδοτικές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν . Η απορρόφησε και προσέλαβε προσωπικό από αυτές τις επιχειρήσεις αυξάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό της.

Σαφώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες συνέβαλαν ουσιαστικά στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Η δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών, η συνεχόμενη ακαδημαϊκή επιμόρφωση και επέκταση της εταιρείας μας στην παγκόσμια αγορά, δημιούργησαν την ανάγκη να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας μας έμπειρο και καταρτισμένο στον κλάδο της ξενόγλωσσης, εκδοτικής δραστηριότητας.

*15. Αποστολή της εταιρείας σας αποτελεί η διδασκαλία της αγγλικής γλώσσας όχι απλά για γνώση αλλά για χρήση της γλώσσας με την παραγωγή λόγου και η διεύρυνση των οριζόντων μαθητών και καθηγητών. Οι υπηρεσίες που παρέχεται (σεμινάρια, ηλεκτρονικά βιβλία, ηλεκτρονικές πλατφόρμες μάθησης) συνέβαλλαν στο να πετύχετε το σκοπό σας ;*



Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που διοργανώνονται τα τελευταία χρόνια στηρίζονται κυρίως σε ακαδημαϊκά θέματα με σκοπό την εκπαίδευση των καθηγητών για την βέλτιστη διδασκαλία, επιπλέον μέσω της ιστοσελίδας στο teacher's corner που δεν είναι καθόλου εμπορικό προϊόν αλλά καθαρά παιδαγωγικό και έχει ως σκοπό του να ενημερώσει τους εκπαιδευτικούς για τις νέες τάσεις στην διδασκαλία της αγγλικής γλώσσας.

Καταλαβαίνετε πως την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας δεν την αντιμετωπίζουμε απλά σαν ένα προϊόν που θα πουλήσει. Για αυτό το λόγο παρέχουμε όλες τις επιπλέον υπηρεσίες μας για να πετύχουμε την αποστολή μας, δηλαδή να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι αγγλικά να μπορούν να χρησιμοποιούν την γλώσσα για επικοινωνία.

Μια γλώσσα δεν την μαθαίνεις μόνο από ένα βιβλίο αλλά από μια ολιστική προσέγγιση, μέσα από την κουλτούρα από βιωματικές παραστάσεις και ακούσματα.

Ανεβάζοντας το επίπεδο διδασκαλίας και σκέψης των καθηγητών, αυτόματα ανεβαίνει και η ζήτηση ποιοτικών προϊόντων μάθησης.

*16. Προτίθεστε να αναβαθμίσετε, βελτιώσετε περαιτέρω τις ποιοτικές παροχές σας προς το πελατολόγιό σας ; Με ποιον τρόπο;*

Σαφώς, προσπαθούμε όσο αναπτύσσετε η τεχνολογία να συμβαδίζουμε και να παράγουμε εξελιγμένα προϊόντα. Αυτό δεν σταματάει ποτέ, ξεκινήσαμε να δουλεύουμε με αυτό τον τρόπο γιατί πιστεύουμε σε αυτό και έτσι θα συνεχίζουμε.

## **Κεφάλαιο 5 :**

### **Συμπεράσματα - Προτάσεις**

#### **5.1 Συμπεράσματα**

Όπως διαφαίνεται από την έρευνα που διενεργήθηκε στην εκδοτική επιχείρηση αλλά και από την προσωπική συνέντευξη, η “Express Publishing” έχει υιοθετήσει το μοντέλο “Servitization”. Το οποίο αποδεικνύει ότι βοηθάει ουσιαστικά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και μάλιστα σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

Η υπό έρευνα εκδοτική επιχείρηση πέτυχε τους στόχους της, αρχικά σε ακαδημαϊκό επίπεδο καθώς οι επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες συμβάλλουν στην βέλτιστη μετάδοση γνώσεων και εκμάθησης της αγγλικής γλώσσας από εκπαιδευόμενους

διαφόρων ηλικιακών ομάδων με διαφορετικούς στόχους και μαθησιακή συμπεριφορά.

Η πετυχημένη παρεχόμενη εκπαιδευτική υπηρεσία μέσω σύγχρονων τεχνολογιών και ψηφιακών συστημάτων επιτυγχάνει τη χρήση και κατάκτηση της ξένης γλώσσας ακόμα και από εκπαιδευόμενους με μαθησιακές δυσκολίες.

Το όραμα της επιχείρησης «Εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας προσβάσιμη και προσιτή σε όλους», επιτεύχθηκε μέσω της υιοθέτησης της επιχειρηματικής στρατηγικής προσφοράς βασικών προϊόντων όπως το βιβλίο σε συνδυασμό με υπηρεσίες προς τον πελάτη που προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό ρόλο στην προσφορά συνδυαστικών προϊόντων με υπηρεσίες διαδραμάτισε και συνέβαλε ουσιαστικά η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Η εταιρεία αξιοποίησε την ανάπτυξη αυτή προς όφελός της, δημιουργώντας επιπλέον παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου, ηλεκτρονικό βιβλίο και ψηφιοποιημένο υλικό, τα οποία συνοδεύουν και εμπλουτίζουν την έντυπη μορφή των διδακτικών εγχειριδίων της.

Οι υπηρεσίες αυτές αποτέλεσαν καινοτομία για την χρονική περίοδο που η εταιρεία τις προώθησε στην ελεύθερη αγορά, αν και πάντα τα βιβλία που προωθούσε συνοδεύονταν από κάποιες υπηρεσίες, γεγονός είναι ότι οι νέες παρεχόμενες υπηρεσίες που συνδέονται με τεχνολογικά μέσα συνέβαλαν στην τεράστια παγκόσμια ανάπτυξη της επιχείρησης σε εμπορικό και εκπαιδευτικό επίπεδο. Τα καινοτόμα συνδυαστικά προϊόντα συντέλεσαν τόσο στην διατήρηση των πελατών της όσο και στην προσέλκυση νέων πελατών.

Η εκδοτική επιχείρηση έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια σχέση αλληλεπίδρασης με τους πελάτες της, παρέχοντας εξατομικευμένες συνδυαστικές υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των πελατών- καταναλωτών της. Σύμφωνα με τη αρχή του επιχειρηματικού μοντέλου “Servitization” ο πελάτης πλέον δεν είναι απλά παραλήπτης της αξίας αλλά συμβάλει στην δημιουργία αξίας, η εταιρεία όπως προκύπτει από τη συνέντευξη και την πορεία της, αξιοποίησε και εφάρμοσε το συγκεκριμένο μοντέλο, κάτι που την βοήθησε να κατέχει ηγετική θέση στην εγχώρια και παγκόσμια εκδοτική, επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η στρατηγική της εταιρείας, όπως διαφαίνεται από την προσωπική συνέντευξη με την υπεύθυνη μάρκετινγκ, είναι η άμεση επικοινωνία με τους πελάτες της με απώτερο στόχο τη δημιουργία σταθερών σχέσεων εμπιστοσύνης και την άμεση κάλυψη των

αναγκών τους. Οι δεσμοί της εμπιστοσύνης και της σταθερότητας μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της λειτουργεί προς το συμφέρον της εταιρείας, ως εκ τούτου τη σταθερή ροή εσόδων, ενώ ταυτόχρονα μέσω των εσόδων αυτών υπάρχει δυνατότητα να δοθούν επιπλέον δωρεάν εκπαιδευτικές υπηρεσίες όπως επιμόρφωση διδακτικού προσωπικού και επάνδρωση βιβλιοθηκών με δωρεές βιβλίων στους σταθερούς πελάτες της.

Η επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας και η αποστολή πωλητών στους πελάτες της ενίσχυσε όχι μόνο την απευθείας σχέση με τους πελάτες της, αλλά συνέβαλε και στο να αντιληφθεί τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών της και να προσφέρει για ένα ήδη υπάρχον προϊόν, διαφορετικές υπηρεσίες ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών της. Ως εκ τούτου, ένας εκπαιδευόμενος με την αγορά των βιβλίων του έχει ως παροχή πέρα από την έντυπη μορφή των βιβλίων και το ψηφιακό τους υλικό σε ηλεκτρονική μορφή καθώς και πρόσβαση σε διαδικτυακή πλατφόρμα μάθησης. Από την άλλη πλευρά οι καθηγητές, με την αγορά της ίδιας σειράς έχουν πρόσβαση σε διαδραστικό υλικό εμπλουτισμένο με εκπαιδευτικές οδηγίες, όπως οδηγίες ένταξης του στην εκπαιδευτική διαδικασία για την πλήρη αξιοποίησή του και την καλύτερη μετάδοση της γνώσης και κατάκτησης της αγγλικής γλώσσας.

Ωστόσο, όπως έχει προαναφερθεί οι υπηρεσίες δεν τελειώνουν με την αγορά των εκπαιδευτικών προϊόντων. Η ιστοσελίδα του εκδοτικού οίκου παρέχει συμβουλές και επιπλέον εκπαιδευτικό διαδραστικό υλικό για όλες τις εκπαιδευτικές σειρές με στόχο την ενίσχυση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων.

Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη και προσφορά όλων αυτών των καινοτόμων συνδυαστικών προϊόντων, ήταν πως η προσφορά επιπλέον υπηρεσιών ήταν φιλοσοφία της επιχείρησης από την αρχή της δραστηριότητάς της. Άρα στην πορεία δεν χρειάστηκε να αλλάξει την φιλοσοφία της, γεγονός που προκαλεί ενδοιασμούς στις περισσότερες επιχειρήσεις. Η μετάβαση από την παραγωγή ενός προϊόντος στην παραγωγή ενός ολοκληρωμένου προϊόντος σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών ενδέχεται να προκαλέσει σύγχυση στο προσωπικό και να προκαλέσει παρανοήσεις για το κύριο στόχο και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αυτό αποτελεί και το κύριο μειονέκτημα του μοντέλου "Servitization".

Η υπό εξέταση επιχείρηση δεν χρειάστηκε να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους θέματα και για αυτό κατάφερε να δημιουργήσει τόσες παρεχόμενες συνδυαστικές υπηρεσίες. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες που συνδυάζονται με το κύριο προϊόν αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής και επιχειρηματικής φιλοσοφίας της εταιρείας, για αυτό και έχει γίνει απόλυτα αποδεκτό πως οι υπηρεσίες που

συνοδεύουν την έντυπη μορφή βιβλίου δεν το καταργούν αντιθέτως κρίνεται η έντυπη μορφή του απαραίτητη για μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση και μετάδοση γνώσης αναφορικά με την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας. Αξιοσημείωτο είναι ότι στον κατάλογο των προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρείας πως όλα τα έντυπα βιβλία διατίθενται συνοδευτικά και σε ηλεκτρονική μορφή αλλά κανέναν μόνο σε ηλεκτρονική.

Από επιχειρηματική άποψη, το συγκεκριμένο μοντέλο κατέστησε την εκδοτική εταιρεία ηγέτη στον χώρο των ξενόγλωσσων εκδόσεων, και όπως προκύπτει από τη προσωπική συνέντευξη, η εταιρεία πέτυχε τη βιωσιμότητα και ανάπτυξή της τα τελευταία χρόνια και μάλιστα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Γεγονός είναι πως η εκδοτική επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, συνεχίζει να παράγει και να εξελίσσεται. Η γλωσσομάθεια αποτελεί αναγκαιότητα για όλες τις ηλικιακές ομάδες και ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης, το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού στρέφεται στην εκμάθηση ξένων γλωσσών με σκοπό την μετεγκατάσταση σε χώρες του εξωτερικού ή τον εμπλουτισμό του βιογραφικού σημειώματος με απώτερο στόχο την επαγγελματική ανέλιξη.

Ενώ πολλές εκδοτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στην έκδοση ξενόγλωσσων βιβλίων αναγκάστηκαν να κλείσουν ή να συρρικνωθούν τη περίοδο της τεράστιας οικονομικής ύφεσης, η εκδοτική εταιρεία “Express Publishing” σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν από την υπεύθυνη μάρκετινγκ στην προσωπική συνέντευξη, ακολούθησε μια άλλη τακτική και στρατηγική εκείνη την κρίσιμη περίοδο: δεν περιορίσε την παραγωγή προϊόντων της, αλλά ούτε έκανε μειώσεις στις επιπλέον υπηρεσίες, αντίθετα προχώρησε στην παραγωγή και προσφορά νέων καινοτόμων εκπαιδευτικών προϊόντων. Γεγονός που έκανε την εταιρεία να ξεχωρίσει και να διακριθεί έως και σήμερα στο κλάδο της εκδοτικής, επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Συμπληρωματικά αξίζει να αναφερθεί ότι, οι επιπλέον παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν συμβάλει στην αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, διότι απαιτούνται αρκετά άτομα για την δημιουργία και την παροχή των υπηρεσιών αυτών μέχρι να καταλήξουν στον καταναλωτή. Μάλιστα, όπως ανέφερε η υπεύθυνη μάρκετινγκ η εταιρεία κατάφερε την περίοδο της οικονομικής κρίσης να απορροφήσει ανθρώπινο εξειδικευμένο δυναμικό από εκδοτικές επιχειρήσεις που έκλεισαν ή περιορίσαν την εκδοτική τους δραστηριότητα. Η εξειδίκευση του νέου δυναμικού της

επιχείρησης ενίσχυσε την διαμόρφωση νέων ιδεών αναφορικά με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων πολύ ανταγωνιστικών, συνδυασμένων με πρωτότυπες εκπαιδευτικές υπηρεσίες κάτι που κατέστησε την εταιρεία ανταγωνιστική και συνέβαλε στη παγκόσμια εμπορική επέκταση της εταιρείας.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή μοντέλου υπηρεσιοποίησης από τις επιχειρήσεις συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, στη βιωσιμότητά τους και επιτυχημένα εμπορική ανάπτυξή τους, αλλά επίσης συμβάλλει και στο κοινωνικό σύνολο με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

## 5.2 Προτάσεις

Όπως προαναφέρθηκε η εταιρεία “Express Publishing” με την άριστη παροχή επιπλέον υπηρεσιών που συνοδεύουν και εμπλουτίζουν το κύριο προϊόν της (ξενόγλωσσο βιβλίο), έχει κατακτήσει ηγετική θέση στο κλάδο των εκδοτικών επιχειρήσεων και αποτελεί πρώτη επιλογή προτίμησης για την αγορά αγγλικών εγχειριδίων από τους καταναλωτές .

Μέσα από την έρευνα που διενεργήθηκε στο χώρο της εταιρείας, αλλά και από την προσωπική συνέντευξη διαπιστώθηκε πως το μοντέλο της υπηρεσιοποίησης συνέβαλε τόσο στην ανάπτυξη της εταιρείας όσο και στην αλλαγή του τρόπου εκμάθησης ξένων γλωσσών. Η εκδοτική εταιρεία “Express Publishing” αντιλήφθηκε ήδη από τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησής της την ανάγκη για παροχή επιπλέον υπηρεσιών με στόχο την υλοποίηση της εκπαιδευτικής φιλοσοφίας της και τη διαφοροποίηση της και ως εκ τούτου την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, ανταποκρίθηκε με τα εκπαιδευτικά προϊόντα της στις ανάγκες της εποχής που η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών ως προς τη λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά και ως προς την προβολή και διάθεση των προϊόντων προς τον πελάτη είναι επιτακτική ανάγκη.

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια οι σύγχρονες τεχνολογίες γνωρίζουν ραγδαία ανάπτυξη, η χρήση τους είναι αναγκαία σε όλους τους τομείς και κυρίως στον εκπαιδευτικό χώρο καθώς τα παιδιά πλέον από μικρές ηλικίες έρχονται σε επαφή με τεχνολογικά μέσα και μέσω της χρήσης αυτών έρχονται σε πρώτη επαφή με τη γραφή και τη ανάγνωση. Συνεπώς, εκδόσεις εκπαιδευτικών ξενόγλωσσων βιβλίων μη συνοδευόμενων από ψηφιακό υλικό και επιπλέον παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες θα ήταν μακριά από το πνεύμα της εποχής και θα ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων.

Στην εποχή μας η χρήση νέων τεχνολογιών έχει γίνει επιτακτική ανάγκη για όλους, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οφείλουν να είναι ένα βήμα μπροστά και αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες τόσο για την εσωτερική τους οργάνωση όσο και για την παραγωγή και προώθηση καινοτόμων προϊόντων ή καινοτόμων υπηρεσιών συνδυασμένων με το αρχικό προϊόν.

Αναφορικά με τον κλάδο των εκδόσεων, τα τελευταία χρόνια οι νέες τεχνολογίες έχουν γνωρίσει τεράστια ανάπτυξη και ζήτηση που συχνά αγνοούν τις έντυπες εκπαιδευτικές σειρές, ως εκ τούτου έχουν δημιουργηθεί πολλές υπηρεσίες Διαδικτύου οι οποίες παρέχουν την δυνατότητα εκμάθησης ξένων γλωσσών μέσω ιστοσελίδας άνευ διδασκάλου και έντυπου εκπαιδευτικού υλικού.

Οι νέες τεχνολογίες δεν αποτελούν απειλή για την έντυπη μορφή βιβλίων και στη συγκεκριμένα για τα ξενόγλωσσα βιβλία, αντιθέτως οι συνδυαστική χρήση τους παρέχει στους εκπαιδευόμενους πολλαπλά πλεονεκτήματα αναφορικά με την εκμάθηση της ξένης γλώσσας. Η συνδυαστική και σωστή αξιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού (ψηφιακό και έντυπο υλικό) ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό τη μετάδοση γνώσεων και συνεπώς κατάκτηση μιας ξένης γλώσσας.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου και ψηφιακής μορφής προσφέρουν τη δυνατότητα ίσων ευκαιριών σε όλους τους εκπαιδευόμενους ανεξαρτήτου μαθησιακού τύπου ή μαθησιακών δυσκολιών. Επιπρόσθετα, εφόσον χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά με τα έντυπα βιβλία διευκολύνουν, διευρύνουν και ενισχύουν την εκμάθηση ξένων γλωσσών. Εκτός τούτου, οι εκπαιδευόμενοι με τη χρήση των ψηφιακών παροχών αποκτούν και δεξιότητες σύγχρονων τεχνολογιών.

Αναφορικά με τους εκδοτικούς οίκους που δραστηριοποιούνται στο εκπαιδευτικό βιβλίο διαφαίνεται πως η ανάγκη για επιπλέον παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες είναι επιτακτική. Οι εκδοτικές επιχειρήσεις οφείλουν να πρωτοπορήσουν και να δημιουργήσουν συνδυαστικά προϊόντα με υπηρεσίες με σκοπό να προσελκύσουν μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού, αλλά και να διατηρήσουν και το ήδη υπάρχον. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της εποχής μας έχουν αυξηθεί και οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να κάνουν μεγάλα άλματα για την κατάκτηση μιας ξένης γλώσσας. Μέσω της έρευνας διαπιστώθηκε πως οι επιπλέον παρεχόμενες υπηρεσίες που συνοδεύουν την έντυπη μορφή βιβλίου βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν και να κατακτήσουν την γνώση πιο εύκολα και με πιο άμεσο τρόπο τη δομή και τη λειτουργία της ξένης γλώσσας.

Ειδικά στον κλάδο του εκπαιδευτικού ξενόγλωσσου βιβλίου που δραστηριοποιείται η υπό εξέταση επιχείρηση, φαίνεται πως οι παρεχόμενες υπηρεσίες που ακολουθούν τις σειρές βιβλίων είναι αυτονόητες για την ορθή εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας.

Κάθε χρόνο παράγονται νέες σειρές από όλους τους εκδοτικούς οίκους ξενόγλωσσου βιβλίου, αυτό που διαφοροποιεί τη μια σειρά από την άλλη δεν είναι μόνο η διαφοροποίηση του περιεχομένου αλλά και οι διαφοροποιημένες υπηρεσίες που ακολουθούν το προϊόν. Οι υπηρεσίες αυτές δεν βοηθούν μόνο τους πελάτες να πέτυχουν το στόχο τους αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις, υπηρεσίες όπως τα σεμινάρια εκπαίδευσης καθηγητών και εκμάθησης χρήσης των νέων εκπαιδευτικών σειρών, βοηθούν τις εκδοτικές επιχειρήσεις να προβληθούν αλλά και να επιμορφώσουν το πελατολόγιο ώστε να γίνεται ορθή χρήση των προϊόντων.

Καλό θα ήταν, οι εκδοτικές επιχειρήσεις που παράγουν ετήσια χιλιάδες νέες έντυπες μορφές ξενόγλωσσων βιβλίων να τις εμπλουτίζουν με επιπρόσθετες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες και εκπαιδευτικά σεμινάρια αφενός μεν, για την σωστή ένταξη και αξιοποίηση των βιβλίων τους και αφετέρου δε, τη προσέλκυση νέου ευχαριστημένου πελατολογίου.

Στόχος όλων των επιχειρήσεων θα έπρεπε να είναι η υπηρεσιοποίηση των προϊόντων, καθώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες συμβάλουν ουσιαστικά στη δημιουργία μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως έχει προαναφερθεί η υπηρεσιοποίηση των προϊόντων έχει συμβάλει αισθητά στην κατάκτηση αυτού του στόχου και είναι και ένα μοντέλο που δημιουργεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, ο στόχος των περισσότερων εκδοτικών επιχειρήσεων παραγωγής εκπαιδευτικών σειρών θα έπρεπε να είναι ο βέλτιστος τρόπος εκμάθησης της ξένης γλώσσας μέσω της χρήσης των προϊόντων τους. Οι επιπρόσθετες υπηρεσίες (ηλεκτρονικό βιβλίο, διαδραστικό υλικό, οπτικοακουστικό υλικό, πλατφόρμες μάθησης κ.α.) συμβάλλουν αισθητά στην εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας και βοηθούν όλους τους εκπαιδευόμενους ανεξάρτητα μαθησιακού τύπου και ρυθμού να κατακτήσουν το στόχο τους.

Συμπληρωματικά, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως η παραγωγή συνδυαστικών προϊόντων ανοίγει νέες θέσεις εργασίας και συμβάλει στην ανάπτυξη της οικονομίας και μείωση του ποσοστού ανεργίας. Τις περισσότερες φορές, οι παρεχόμενες υπηρεσίες χρειάζονται εξειδικευμένο προσωπικό για την δημιουργία τους και την προβολή τους ή επιβάλλουν την πρόσληψη περισσότερων εργαζομένων.

Η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αποτελεί και κίνδυνο για τις περισσότερες επιχειρήσεις γιατί αυτό σημαίνει επένδυση χρόνου και χρήματος, όμως σύμφωνα με την έρευνα που εκπονήθηκε οι παρεχόμενες υπηρεσίες συντελούν στην δημιουργία αμφίδρομων σχέσεων επιχειρήσεων και καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις με το εξειδικευμένο προσωπικό που προσλαμβάνουν παρέχουν βέλτιστα διαφοροποιημένα προϊόντα και οι καταναλωτές με την επιλογή τους προσθέτουν κέρδος και αξία στην επιχείρηση.

Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί πως οι νέες θέσεις που ανοίγονται δεν αφορούν μόνο το κλάδο των εκδόσεων αλλά και άλλους κλάδους όπως των ξενόγλωσσων εκπαιδευτήριων. Όσο μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού στρέφεται προς την εκμάθηση ξένων γλωσσών, παρακινούμενο από τα βέλτιστα συνδυαστικά προϊόντα τόσο περισσότερα άτομα απασχολούνται για την εκπαίδευση αυτών.

Τέλος, μια πρόταση για το μέλλον των εκδοτικών οίκων παραγωγής εκπαιδευτικών βιβλίων είναι και η συνεργασία αυτών με τα κέντρα ξένων γλωσσών καθώς η βιωσιμότητα του ενός είναι αλληλένδετη με του άλλου. Άρα, οι παρεχόμενες υπηρεσίες του ενός συμβάλλουν στην ανάπτυξη και των δύο.

### **5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα ερευνητική διαδικασία διενεργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η έκτασή της είναι περιορισμένη, καθώς δείγμα της έρευνας αποτελεί μία μόνο υπό εξέταση επιχείρηση η οποία ανήκει στον κλάδο των εκδόσεων. Θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη περισσότερων επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα ήταν διαφορετικά καθώς και η παροχή του τελικού προϊόντος συνδυασμένου με υπηρεσίες.

Επιπλέον, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αναλυθεί και ποσοτικά και να ερευνηθεί η αύξηση εσόδων αλλά και σε αύξηση πελατολογίου με αριθμούς σε βάθος χρόνου από την υιοθέτηση του μοντέλου “Servitization”.



Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η σύγκριση επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει το μοντέλο αυτό με επιχειρήσεις που δεν το έχουν υιοθετήσει και να παρουσιαστεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων συγκριτικά.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Ιωσηφίδης Θ., Σπυριδάκης Μ.,(2006). *Ποιοτική κοινωνική έρευνα: μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων*, Αθήνα( Κριτική).

Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε.(2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*. Άνοικτη εκπαίδευση : το περιοδικό για την Άνοικτη και Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία.

Φίλια Ι., Πουρκός Μ., *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας- Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. (Copyright ΣΕΑΒ 2015).

### Ξενόγλωσση

- Afuah A., Tucci C., *Internet Business Models and Strategies*. (2<sup>nd</sup> Edition).
- Anthony M. Orum, Joe R. Feagin, and Gideon Sjoberg, (1991). *A Case for the Case Study*.
- Brian Brown, Christina Sichtmann, Michael Musante, (2011). *A model of product-to-service brand extension success factors in B2B buying contexts*, Journal of business & Industrial Marketing, V.26. N. 3. pp. 202-210.
- Brooks C., (2013). *Change is Crucial, But Most Business Don't Know How*. Business new daily.
- Christian Kowallowski, Heiko Gebauer, Bart Kamp, Glenn Parry, (2017). *Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions*. Industrial Marketing Management 60 pp 4-10.
- Emerald Group Publishing, (2013). *The Servitization of manufacturing: investigating contributions to knowledge production*. International Journal of Operations & Production Management, V.33, Issue 11/12, pp. 1408-1434.
- Eric (Er) Fang, Robert W. Palmatier, & Jan Benedict E.M Steenkamp, (2008). *Effect of transition strategies on Firm Value*, American Marketing Association, V.72 pp 1-14.
- Jonas Brostrom, Jon Halvarsson, (2016). *Servitization Challenges - exploring the business - to – consumer context*. Uppsala Universitet.
- Kapil R. Tuli, Ajay Kohli, Sundar Bharadwaj (2007). *Rethinking Customer Solutions: From Products Bundles to Relational Processes*. Journal of Marketing, Vol. 71. pp. 1-17.
- Muhammad Ahmad Taqueer, Knut Eric Bang, (2018). *Servitization: A Model for the Transformation of Products into Services through a Utility-Driven Approach*. Journal of Open Innovation. Complex 4,60.
- Osterwalder A., Pigneur Y., (2002). *An e- Business Model Ontology for Modeling e-Business*. 15<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference, e-Reality: Constructing the e-Economy.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenge*. (Copyright 2010).
- Patton M., (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3<sup>rd</sup> edition), Sage.
- Porter E., (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Saara A. Brax, (2013). *The process-based nature of services*. Studies in management of industrial and business-to-business service. Aalto University publication series, Doctoral dissertation (60/2013). pp 40-65.
- Stephen L., Robert F. Lusch, (2004). *Evolving to a new Dominant Logic for Marketing*, Vol.68. pp.1-17.
- Tim Baines, Ali Ziaee Bigdeli, Oscar F. Bustinza, Victor Guang Shi, James Baldwin, Keith Ridgway, (2016). *Servitization: Revisiting the state-of-the-art and Research priorities*. Accepted for publication at International Journal of Operation & Product Management. pp 4-18.
- Timmers P., (1998). *Business Models for Electronic Markets*. V.8. N.2.

Torsten Dehn, Dr. Daniel Chicksand, Dr. Joe Sanderson, (2016). *Servitization: the importance of theory*.

Vandermerwe S., Rada J., (1988). *Servitization of business: Adding value by adding services*. European Management Journal, V.4. pp. 314-324

Wanrong Zhang, Sujit Banerji (2017). *Challenges of Servitization: A systematic literature review*. Warwick Manufacturing Group, University of Warwick. Industrial Marketing Management 65 pp 217-227.

Yin, R., (2009), *Case study research: Design and Methods (3<sup>rd</sup> Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

### **Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία**

[www.businessnewdaily.com](http://www.businessnewdaily.com)

[www.ekebi.gr](http://www.ekebi.gr)

[www.expresspublishing.com](http://www.expresspublishing.com)

<https://www.fractalart.gr/ekdots-capital-controls/>

<https://www.literature.gr/anaskopisi-2015-enas-metavallomenos-sinarpastikos-ekdotikos-kosmos-tou-panagioti-kapou/>

<https://www.naftemporiki.gr/afieromata/story/1332093/biblio-statherotita-meta-tin-anadiarthrosi>

[www.Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org)

### **Άλλες πηγές**

Κλαδική μελέτη ICAP για τον Κλάδο των Εκδόσεων -2011.

Προσωπική συνέντευξη με το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας “Express Publishing”.