

Τεχνική Επικοινωνίας - Επιχειρηματικότητα

Μάθημα 10ο 12-5-2025
ΣΑΕΚ : Εκπαιδευτική Ένωση
Ειδικότητα : Τουριστικός Συνοδός
Εξάμηνο : Α΄

*Εκπαιδύτρια : Παγώνη Ειρήνη
(irragoni@gmail.com)*

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Π

Εισαγωγή

Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση από έξω. Σε αυτή την διδακτική ενότητα, θα μιλήσουμε για το τι είναι ο ανταγωνισμός, πώς μπαίνουν και βγαίνουν οι ανταγωνιστές από την αγορά, και ποιες στρατηγικές χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Σήμερα, μια επιχείρηση δεν αρκεί να λειτουργεί καλά – πρέπει να λειτουργεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Για αυτό, τα υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τι επηρεάζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον και ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Επίσης, πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς την επιχείρησή τους και να προσαρμόζονται γρήγορα, ώστε να αποκτούν πλεονεκτήματα στον ανταγωνισμό.

Η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Για να εξασφαλίσει μακροχρόνια βιωσιμότητα, μια επιχείρηση πρέπει να μπορεί να αποκτά και να διατηρεί πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κάθε ενέργεια ή μέσο που δίνει σε μια επιχείρηση υπεροχή στην αγορά και της αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη από τον μέσο όρο του κλάδου της.

Τα πλεονεκτήματα αυτά βασίζονται στη σωστή χρήση και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, καθώς και στις ικανότητες της διοίκησης και του προσωπικού της επιχείρησης.

Η διαθεσιμότητα και διαχείριση των πόρων

Π

Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να είναι φυσικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί ή σχετικοί με το Μάρκετινγκ.

Για παράδειγμα, η λειτουργία των εγκαταστάσεων κοντά στις πρώτες ύλες είναι ένας φυσικός πόρος που δίνει πλεονέκτημα σε σχέση με ανταγωνιστές που βρίσκονται μακριά. Ο υψηλός δείκτης ρευστότητας είναι σημαντικός οικονομικός πόρος, ενώ η χρήση σύγχρονης τεχνολογίας αποτελεί κρίσιμο τεχνολογικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, το Μάρκετινγκ μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η ύπαρξη μιας ισχυρής μάρκας (brand), για παράδειγμα, είναι πολύτιμος πόρος, καθώς συμβολίζει ποιότητα και αξιοπιστία, ενισχύοντας τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Στοιχεία, δηλαδή, που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, όταν αυτή λανσάρει ένα νέο προϊόν.

Επίσης, η ποιότητα της διανομής των προϊόντων μιας επιχείρησης στα σημεία πώλησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα του μεγέθους και των ικανοτήτων της δύναμης πωλήσεων, που αποτελεί σημαντικό πόρο μιας επιχείρησης στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies)

Οι πόροι μιας επιχείρησης από μόνοι τους δεν αρκούν για να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τον συνδυασμό και τη σωστή διαχείριση των πόρων, δημιουργώντας ικανότητες που στηρίζουν τη διαφοροποίηση της επιχείρησης.

Αυτές οι ικανότητες, που ονομάζονται **θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies)**, επιτρέπουν στην επιχείρηση να:

- Παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που καλύπτουν απόλυτα τις ανάγκες των πελατών,
- Κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, και
- Δυσκολεύει τους ανταγωνιστές να την αντιγράψουν.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που διαφοροποιούν μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και στηρίζονται σε:

- Τις γνώσεις και τις δεξιότητες της διοίκησης και του προσωπικού,
- Τα τεχνικά συστήματα,
- Τα διοικητικά συστήματα, και
- Τις αξίες και τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης

Περιοχές εστίασης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για μια επιχείρηση επικεντρώνεται σε δύο βασικούς τομείς:

- 1. Χαμηλότερα κόστη** σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- 2. Προσφορά ανώτερης αξίας** (superior value) στους πελάτες.

Όταν μια επιχείρηση καταφέρνει να πετύχει αυτούς τους στόχους, εξασφαλίζει:

- Ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες,
- Υψηλά μερίδια αγοράς, και
- Μεγαλύτερα κέρδη.

Το Θεωρητικό Μοντέλο του Michael Porter για το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Π

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Michael Porter, καθηγητής του Πανεπιστημίου Harvard, παρουσίασε ένα σημαντικό μοντέλο για τη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά ή κλάδο. Υπάρχουν και άλλες δυνάμεις που επηρεάζουν έντονα το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter

- 1.Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Νέοι παίκτες στην αγορά μπορούν να αυξήσουν τον ανταγωνισμό, επηρεάζοντας τις τιμές και τα μερίδια αγοράς.
- 2.Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να μειώσουν τη ζήτηση για τα υπάρχοντα προϊόντα.
- 3.Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Οι προμηθευτές που ελέγχουν κρίσιμες πρώτες ύλες ή υπηρεσίες μπορούν να αυξήσουν τις τιμές ή να περιορίσουν την πρόσβαση, επηρεάζοντας την κερδοφορία.

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές, ειδικά αν είναι μεγάλοι ή οργανωμένοι, μπορούν να πιέσουν για χαμηλότερες τιμές ή καλύτερους όρους.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να κερδίσουν μερίδια αγοράς, κάτι που συχνά οδηγεί σε έντονες ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Αυτό το μοντέλο παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και βοηθά τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

π

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών αποτελεί πάντα μια πιθανή απειλή για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε έναν κλάδο. Ωστόσο, η ευκολία με την οποία μπορεί να συμβεί αυτό διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κλάδου:

1.Δύσκολη είσοδος: Σε κλάδους όπου κυριαρχούν λίγες μεγάλες επιχειρήσεις που ελέγχουν σημαντικά μερίδια της αγοράς, η είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι πιο δύσκολη. Για παράδειγμα, οι αγορές των απορρυπαντικών ή της μπίρας στην Ελλάδα είναι τέτοιες περιπτώσεις.

2.Εύκολη είσοδος: Σε κλάδους με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, όπως η μαζική εστίαση (εστιατόρια κ.λπ.), η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι συνήθως πιο εύκολη, καθώς τα εμπόδια είναι λιγότερα και η αγορά πιο ανοιχτή στον ανταγωνισμό.

❖ Η διαφορά αυτή επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ανάγκη για υψηλές επενδύσεις, οι υπάρχουσες σχέσεις με προμηθευτές ή πελάτες, καθώς και η δύναμη των μεγάλων επιχειρήσεων στην αγορά.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Π

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται σε μια αγορά είναι πιο εμφανής μέσω δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ, όπως:

- **Πόλεμος τιμών.**
- **Διαφημιστικές καμπάνιες.**
- **Ενέργειες προώθησης πωλήσεων.**

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ιδιαίτερα όταν:

- 1.Ίδιο μέγεθος επιχειρήσεων:** Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις στην αγορά έχουν παρόμοιο μέγεθος, κάτι που αυξάνει τη μεταξύ τους σύγκρουση.
- 2.Στάδιο ωριμότητας της αγοράς:** Σε αγορές που έχουν φτάσει σε κορεσμό, ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στη διατήρηση των μεριδίων αγοράς.

3. Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα: Η υπερπροσφορά προϊόντων, λόγω νέων ανταγωνιστών ή αλλαγών στις συνθήκες, οδηγεί σε εντονότερο ανταγωνισμό.

4. Υψηλά σταθερά κόστη: Επιχειρήσεις με μεγάλα σταθερά κόστη διατηρούν χαμηλές τιμές για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, ακόμα και αν αυτό μειώνει τα περιθώρια κέρδους.

5. Φραγμοί εξόδου: Εμπόδια στην αποχώρηση από την αγορά αναγκάζουν ορισμένες επιχειρήσεις να συνεχίζουν να λειτουργούν, ακόμη και με οριακές ή ζημιογόνες δραστηριότητες.

Αυτές οι συνθήκες καθιστούν τον ανταγωνισμό πιο σκληρό και απαιτούν από τις επιχειρήσεις να υιοθετούν στρατηγικές που να βελτιώνουν τη θέση τους στην αγορά.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

π

Ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά περιλαμβάνει και εκείνες που προσφέρουν υποκατάστατα.

Τι είναι τα υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που εξυπηρετούν την ίδια ανάγκη ή προσφέρουν την ίδια λειτουργικότητα με διαφορετικό τρόπο.

Παραδείγματα και Επιδράσεις

1. Σταθερές αγορές: Κλάδοι με λίγα υποκατάστατα προϊόντα, όπως η αγορά του ψωμιού, τείνουν να είναι πιο σταθεροί.

2. Δυναμικές αγορές: Αντίθετα, σε κλάδους όπου υπάρχουν πολλά υποκατάστατα, όπως στις αγορές που σχετίζονται με τη διασκέδαση (π.χ., κινηματογράφοι, streaming υπηρεσίες, αθλητικές εκδηλώσεις), ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος, καθώς οι καταναλωτές έχουν περισσότερες επιλογές.

Η ύπαρξη υποκατάστατων ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις να καινοτομούν, να βελτιώνουν την ποιότητα και να προσαρμόζουν τις τιμές τους, ώστε να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών

Π

Οι σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών είναι συχνά ανταγωνιστικές, καθώς και οι δύο πλευρές επιδιώκουν να εξασφαλίσουν όρους που ωφελούν τα συμφέροντά τους.

Στόχοι των αγοραστών

Οι αγοραστές προσπαθούν, μέσα από διαπραγματεύσεις, να επιτύχουν:

- **Χαμηλότερες τιμές.**
- **Καλύτερη ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών.**
- **Έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών.**
- **Ευνοϊκούς όρους συναλλαγών.**

Στάση των προμηθευτών

Οι προμηθευτές από την πλευρά τους προσπαθούν να διατηρήσουν την κερδοφορία τους, αντιδρώντας σε αιτήματα όπως:

- **Παραχώρηση μεγάλων εκπτώσεων.**
- **Εκτέλεση μικρών παραγγελιών.**
- **Αποδοχή αυστηρών όρων πληρωμής.**

Η ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων αυτών καθορίζει τη δύναμη που έχει κάθε πλευρά στη σχέση. Αυτή η «**ανταγωνιστική δυναμική**» επηρεάζει το περιθώριο κέρδους και την αποδοτικότητα, τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους προμηθευτές.

Το τελικό αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών καθορίζεται από τη διαπραγματευτική ισχύ κάθε πλευράς, η οποία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Οι κυριότεροι από αυτούς περιλαμβάνουν :

Ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών και προμηθευτών

π

Η ισορροπία δυνάμεων μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών επηρεάζεται άμεσα από τη σχέση του αριθμού τους:

1.Λίγοι Αγοραστές - Πολλοί Προμηθευτές:

1. Οι αγοραστές έχουν τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ.
2. Μπορούν να πιέσουν για χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και πιο ευνοϊκούς όρους, καθώς οι προμηθευτές ανταγωνίζονται για να εξασφαλίσουν συνεργασία μαζί τους.

2.Λίγοι Προμηθευτές - Πολλοί Αγοραστές:

1. Οι προμηθευτές αποκτούν την ισχυρότερη διαπραγματευτική θέση.
2. Ορίζουν τους όρους τους, όπως υψηλότερες τιμές ή λιγότερες παραχωρήσεις, αφού οι αγοραστές έχουν περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές.

Αυτή η δυναμική καθορίζει ποιος έχει τον έλεγχο στην αγορά και πώς διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ των δύο πλευρών.

1. Διαφοροποιημένα Προϊόντα ή Υπηρεσίες:

1. Οι προμηθευτές που προσφέρουν μοναδικά ή διαφοροποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες αποκτούν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
2. Οι αγοραστές έχουν περιορισμένες επιλογές, καθώς η μετάβαση σε άλλο προμηθευτή μπορεί να μην παρέχει τα ίδια οφέλη.

2. Μη διαφοροποιημένα Προϊόντα ή Υπηρεσίες:

1. Όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν έχουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να στραφούν σε άλλους προμηθευτές.
2. Σε αυτήν την περίπτωση, οι αγοραστές αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς η επιλογή του προμηθευτή δεν επηρεάζει ουσιαστικά τη λειτουργία τους.

Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της διαφοροποίησης για την ενίσχυση της διαπραγματευτικής θέσης των προμηθευτών στην αγορά.

Αγορές μεγάλης αξίας:

- Οι αγοραστές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη διαδικασία προμηθειών.
- Διεξάγουν ενδελεχή έρευνα αγοράς για να εντοπίσουν την πιο συμφέρουσα επιλογή.
- Αξιοποιούν πλήρως τη διαπραγματευτική τους ισχύ για να εξασφαλίσουν τους καλύτερους δυνατούς όρους, όπως χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας.

Αγορές μικρής αξίας:

- Οι αγοραστές εμφανίζονται πιο ευέλικτοι και λιγότερο απαιτητικοί στις διαπραγματεύσεις.
- Τείνουν να αποδέχονται πιο εύκολα τους όρους των προμηθευτών, καθώς η σχετική σημασία αυτών των προϊόντων ή υπηρεσιών είναι μικρή για τη συνολική τους λειτουργία.

Αυτός ο διαχωρισμός καταδεικνύει ότι η αξία της αγοράς επηρεάζει άμεσα τη στρατηγική διαπραγμάτευσης των αγοραστών.

1. Ολοκλήρωση προς τα εμπρός (Προμηθευτές):

- Οι προμηθευτές αποκτούν μεγαλύτερο έλεγχο στη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους.
- Δημιουργούν δικά τους δίκτυα διανομής, παρακάμπτοντας μεσάζοντες, όπως οι χονδρέμποροι.
- Παράδειγμα: Ένας προμηθευτής ιδρύει καταστήματα λιανικής για να πουλά απευθείας στους τελικούς καταναλωτές.

2. Ολοκλήρωση προς τα πίσω (Αγοραστές):

- Οι αγοραστές παίρνουν την παραγωγή στα χέρια τους όταν δεν είναι ικανοποιημένοι με τους προμηθευτές.
- Μπορεί να δημιουργήσουν ή να εξαγοράσουν μονάδες παραγωγής για να καλύψουν τις ανάγκες τους.
- Παράδειγμα: Μια εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων δημιουργεί δική της μονάδα παραγωγής υλικών συσκευασίας.

3. Μέγεθος απειλής:

1. Η επιτυχία τέτοιων στρατηγικών εξαρτάται από την αξιοπιστία, τη χρηματοοικονομική ευρωστία, και τις δυνατότητες του φορέα (είτε είναι προμηθευτής είτε αγοραστής).
2. Οι κινήσεις αυτές ενδέχεται να αναδιαμορφώσουν την αγορά, προκαλώντας σημαντική αλλαγή στη δομή του ανταγωνισμού.

Κεντρικό Συμπέρασμα

Οι στρατηγικές «ολοκλήρωσης» επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να ενισχύσουν τη θέση τους, να μειώσουν την εξάρτησή τους από τρίτους και να αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο στη διαχείριση των πόρων και της αλυσίδας αξίας.

Συνοπτικά...

π

➤ Τι είναι ο ανταγωνισμός;

Ο ανταγωνισμός είναι όταν **πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν τους ίδιους πελάτες**. Για να επιβιώσει μια επιχείρηση, **δεν φτάνει να είναι καλή – πρέπει να είναι καλύτερη από τους άλλους**.

➤ Τι σημαίνει "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα";

Είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση **να ξεχωρίζει** και να έχει **προβάδισμα** απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Παραδείγματα:

- Χαμηλότερες τιμές
- Καλύτερη ποιότητα
- Δυνατό brand (μάρκα)
- Καλές τοποθεσίες, έξυπνη διαφήμιση, καλό σέρβις

➤ **Από πού προέρχεται το πλεονέκτημα;**

Από 4 βασικά "όπλα":

1.Πόροι (χρήματα, εγκαταστάσεις, τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό)

2.Δεξιότητες (τι ξέρει να κάνει καλά η επιχείρηση)

3.Οργάνωση & διοίκηση

4.Αξίες & κουλτούρα

➤ **Θεμελιώδεις ικανότητες (Core competencies)**

Είναι τα **δυνατά σημεία** μιας επιχείρησης που:

- Καλύπτουν ακριβώς τις ανάγκες των πελατών
- Δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν
- Της δίνουν διάρκεια στον χρόνο

➤ **Δύο τρόποι για να έχεις πλεονέκτημα:**

1. Να προσφέρεις χαμηλότερες τιμές

2. Να προσφέρεις καλύτερη αξία (π.χ. ποιότητα, εμπειρία, εξυπηρέτηση)

➤ **Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter:**

Ο Porter (καθηγητής) είπε ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι μόνο "ποιος πουλάει τι".

Υπάρχουν **5 δυνάμεις** που επηρεάζουν μια επιχείρηση:

1. Νέοι ανταγωνιστές: Πόσο εύκολα μπαίνει κάποιος νέος στην αγορά

2. Υποκατάστατα προϊόντα: Άλλα προϊόντα που κάνουν την ίδια δουλειά (π.χ. delivery αντί για φαγητό έξω)

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές ζητάνε τιμές και όρους

4. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών: Οι πελάτες πιέζουν για εκπτώσεις ή ποιότητα

5. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων: Πόσο σκληρός είναι ο "πόλεμος" για πελάτες

➤ **Υποκατάστατα προϊόντα**

Π.χ. Netflix αντί για σινεμά.

Όσο περισσότερες επιλογές έχει ο πελάτης, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η δουλειά για την επιχείρηση.

➤ **Σχέση προμηθευτών – αγοραστών**

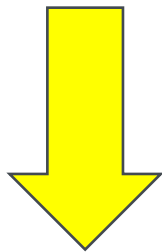
- Αν υπάρχουν **πολλοί προμηθευτές**, ο πελάτης έχει τη δύναμη.
- Αν υπάρχουν **λίγοι προμηθευτές**, αυτοί έχουν τη δύναμη.
- Η **ποιότητα**, η **μοναδικότητα** και η **τιμή** επηρεάζουν ποιος έχει το πάνω χέρι.

➤ **Τι είναι "ολοκλήρωση";**

- 1. Προς τα εμπρός:** Ο προμηθευτής γίνεται και πωλητής (π.χ. ανοίγει δικό του μαγαζί).
- 2. Προς τα πίσω:** Ο πελάτης γίνεται παραγωγός (π.χ. ανοίγει δικό του εργοστάσιο).

Ώρα για κουίζ αξιολόγησης...

Copy-Paste το παρακάτω Link :

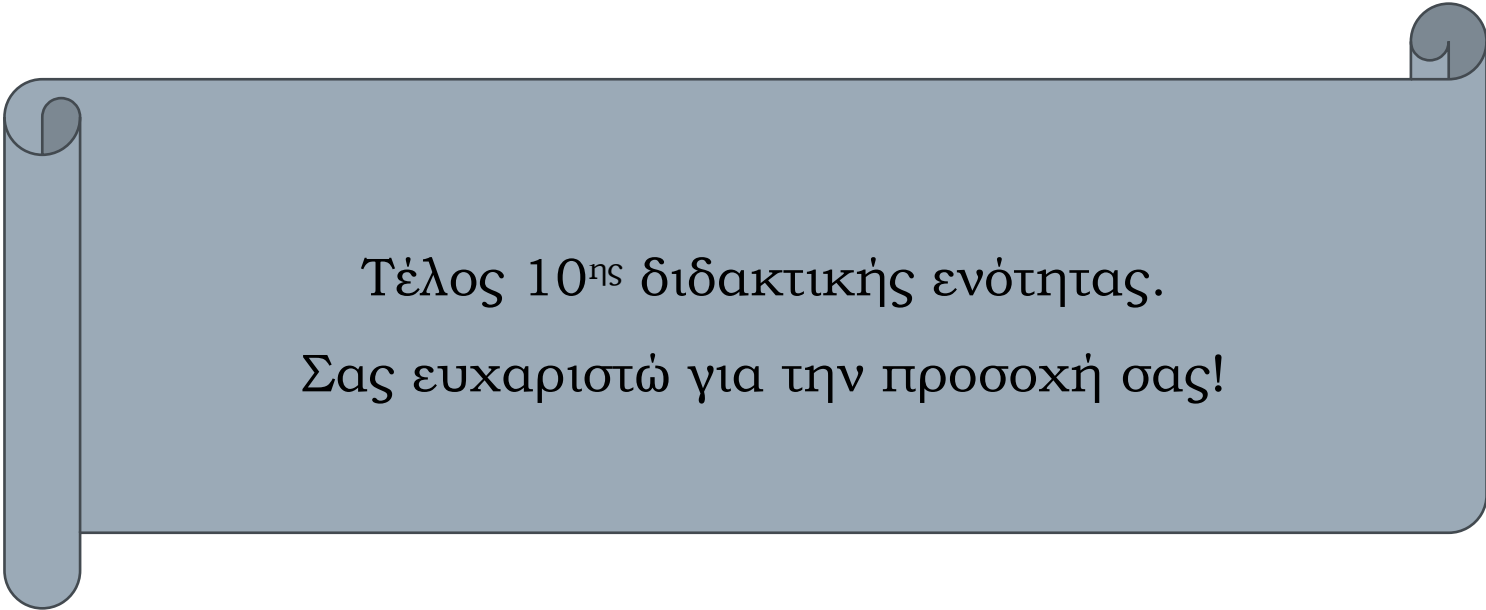


[https://docs.google.com/forms/d/e/](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1Xq4g5vvGyJzMFfhL5cFa6A6zgoh4FYVbaepP49vwrEl2kA/viewform?usp=dialog)

[1FAIpQLSd1Xq4g5vvGyJzMFfhL5cFa6A6zgoh4FYVbaepP49vwrEl2kA/viewform?](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1Xq4g5vvGyJzMFfhL5cFa6A6zgoh4FYVbaepP49vwrEl2kA/viewform?usp=dialog)

[usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1Xq4g5vvGyJzMFfhL5cFa6A6zgoh4FYVbaepP49vwrEl2kA/viewform?usp=dialog)





Τέλος 10^{ης} διδακτικής ενότητας.
Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας!