

INSETE

MYSTERY GUEST: “ΜΥΣΤΙΚΗ” ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ανέστης Αναστασίου

AA & Partners- Performance improvement





ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

MYSTERY GUEST: “ΜΥΣΤΙΚΗ” ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Το Mystery Shopping, αλλιώς και mystery guest, αποτελεί μια δημοφιλή έρευνα αγοράς όπου ένα εκπαιδευμένο άτομο θα ψωνίσει ή θα χρησιμοποιήσει μια υπηρεσία “κρυφά” σε μια δεδομένη τοποθεσία και στην συνέχεια θα βαθμολογήσει την εμπειρία του με βάση διάφορους παραμέτρους (Grant, 2021) όπως η συμπεριφορά του προσωπικού, ο χρόνος αναμονής, η καθαριότητα κτλ. Ο “κρυφός αγοραστής” μπορεί να πάει στην τοποθεσία αυτοπροσώπως, να κάνει έρευνα στο διαδίκτυο ή ακόμα και να καλέσει την επιχείρηση στο τηλέφωνο. Ανεξάρτητα από το πού ή πώς ο αγοραστής

κάνει την έρευνά του, η κύρια ιδέα είναι ότι οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν ότι ο αγοραστής βαθμολογεί την εμπειρία του. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς, όπως τράπεζες, πολυκαταστήματα, εστιατόρια αλλά η σημασία του είναι πολύ μεγάλη για τον τομέα της φιλοξενίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από ένταση εργασίας καθώς η συμπεριφορά και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων επηρεάζουν στο μεγαλύτερο βαθμό την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Γιατί χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της; Τι προσφέρουν τα ευρήματα της στον γενικό διευθυντή ή στον manager που επιλέγει να την εφαρμόζει; Αρχικά, η διεξαγωγή mystery shopping σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να ρίξει φως σε τομείς όπου θα μπορούσαν να γίνουν βελτιώσεις όπως ο χρόνος αναμονής του check in ή check out, η συχνότητα που καθαρίζονται τα δωμάτια, πόσο εξυπηρετικοί και ευχάριστοι είναι οι υπάλληλοι κτλ. Παράλληλα, το mystery guest είναι ένα εργαλείο που παίζει σημαντικό ρόλο στον ποιοτικό έλεγχο των υπηρεσιών που προσφέρονται. Ιδίως, μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τις αλυσίδες ξενοδοχείων των οποίων οι γενικοί διευθυντές επιθυμούν να ελέγχουν κατά το πόσο οι ξενοδοχειακές στρατηγικές τους εφαρμόζονται. Είναι εξίσου χρήσιμο και στην περίπτωση όπου, λόγω της δομής της εταιρείας, οι managers καλούνται να πάρουν αποφάσεις ενώ δεν έχουν καθημερινά επαφή με το τι συμβαίνει πραγματικά μέσα στις εγκαταστάσεις.

Ταυτόχρονα, ιδίως στον τομέα της φιλοξενίας, αξίζει να αναφέρουμε ότι η μέθοδος του mystery guest είναι εξαιρετικά χρήσιμη προκειμένου οι managers να καταλάβουν πως αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες την ιδανική εξυπηρέτηση και διαμονή τους. Αναλυτικότερα, συχνά, τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να γνωρίζουν την κάθε ανάγκη ή τα ειδικά αιτήματα των επισκεπτών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εξωπραγματικές προσδοκίες, κάτι που έχει άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στο κύρος ή στην διαδικτυακή φήμη του ξενοδοχείου, μέσω κακών κρητικών που τυχόν να υπάρξουν στο σίτε της εταιρίας ή σε άλλες σχετικές πλατφόρμες, όπως για παράδειγμα στο Trivago. Δεδομένου αυτής της κατάστασης, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ακριβώς πώς να παρέχουμε τη μέγιστη ικανοποίηση στους επισκέπτες ώστε οι προσδοκίες τους να ικανοποιηθούν, ακόμη και να ξεπεραστούν. Στόχος είναι οι επισκέπτες να φύγουν από το ξενοδοχείο έχοντας μείνει ευχαριστημένοι και έχοντας μια θετική εικόνα για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, κάτι που πιθανόν θα αποτιμηθεί μέσω θετικών σχολίων στο ιντερνέτ ή ακόμη και την προτίμηση του ίδιου ξενοδοχείου στο μέλλον.

Παράλληλα, το mystery guest μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στην διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης (sustainable business). Τι ακριβώς σημαίνει αυτό; Ενώ σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Barrows and Chen, 2015), η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους «ανθρώπους, τα κέρδη και τον πλανήτη», στον κλάδο της φιλοξενίας, η βιωσιμότητα εξαρτάται επίσης από την ικανότητα των επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο τομέα να μπορούν να ακολουθήσουν τα διάφορα standard που δημιουργούνται από τις γενικότερες απαιτήσεις που έχουν οι επισκέπτες. Το Mystery shopping έχει δείξει την ικανότητά του να συνεισφέρει σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, το mystery guest μπορεί να είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της «εργαλειοθήκης» μιας εταιρείας για την ανάπτυξη και τη διατήρηση προτύπων καθώς μπορεί επίσης να χρησιμεύσει και ως μέσο για τη διατήρηση ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου, στον σημερινό κόσμο "που καθοδηγείται σε σημαντικό βαθμό από τους καταναλωτές" (consumer driven world). Σε αυτή την περίπτωση το mystery shopping/guest μπορεί να λειτουργήσει ως ένα μέσο καταμέτρησης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και να αξιολογήσει κατά το πόσο οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι πιστοί στο "όραμα" της επιχείρησης,, που πολλές φορές απαρτίζεται από τα ιδανικά και τις αξίες της, από τους στόχους τα standard της κτλ.

Έπειτα την ανάλυση των διαφόρων λόγων που οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή την πρακτική, ενδιαφέρον έχει τώρα να μιλήσουμε για το πως διεξάγεται και ποια σημεία πρέπει να προσέχουμε. Καθώς δεν υπάρχει ένας τυποποιημένος τρόπος εφαρμογής του, παρακάτω αναφέρονται κάποια ενδεικτικά βήματα διεξαγωγής του Mystery Guest (Grant, 2021). Πριν αρχίσουμε, αξίζει να τονίσουμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης μέσω του mystery guest στον τομέα της φιλοξενίας διαφέρει σημαντικά από ότι σε άλλες περιπτώσεις, όπως σε ένα πολυκατάστημα, σε μια τράπεζα ή σε ένα εστιατόριο, λόγω της διάρκειας. Με άλλα λόγια, ενώ σε ένα εστιατόριο η αξιολόγησή γίνεται κατά την διάρκεια του δείπνου, του οποίου η διάρκεια δεν ξεφεύγει πολύ σε χρόνο οι "μυστικές αγορές" σε ξενοδοχείο περιλαμβάνουν μια διανυκτέρευση που αγγίζει πολλές διαφορετικές πτυχές και τομείς. Ως εκ τούτου, η έρευνα και η έκθεση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο και λεπτομερέστερη.

Παρακάτω αναφέρονται κάποια ενδεικτικά βήματα διεξαγωγής του Mystery Guest (Grant, 2021)

1 Οι μυστήριοι καλεσμένοι προσλαμβάνονται και εκπαιδεύονται από εταιρεία έρευνας αγοράς.

Οι μελλοντικοί επισκέπτες ενημερώνονται για τη διαδικασία και τον τρόπο αναφοράς σχολίων. Οι mystery guests μπορούν να είναι εκπαιδευμένοι επαγγελματίες ή μέλη της αγοράς-στόχου σας.

3 Έπειτα, ήρθε η ώρα για τον επισκέπτη να κάνει check-in και να ξεκινήσει τη διαμονή του.

Με τη διαδικασία του check in να είναι η πρώτη εντύπωση που έχει ο επισκέπτης για το ξενοδοχείο, αυτός είναι ένας βασικός τομέας στον οποίο θα επικεντρωθεί ο μυστηριώδης επισκέπτης.

Θα παρέχουν σχόλια για το τι πήγε καλά και τι θα μπορούσε να βελτιωθεί.



5 Καθώς η διαμονή του επισκέπτη τελειώνει, το τελευταίο βήμα εστιάζει στην εμπειρία του check-out. Ως τυπική τελική αλληλεπίδραση μεταξύ του επισκέπτη και του προσωπικού του ξενοδοχείου, είναι σημαντικό για τον επισκέπτη να κάνει check out και να φύγει από το ξενοδοχείο ευχαριστημένος και ικανοποιημένος.

7 Το ξενοδοχείο λαμβάνει μια λεπτομερή έκθεση έρευνας αγοράς.

Ως τελικό παραδοτέο, ο συνεργάτης σας στην έρευνα αγοράς θα δημιουργήσει μια περιεκτική αναφορά που θα περιγράφει βασικά στοιχεία από τη μελέτη.

Περιλαμβάνει μια εκτελεστική περίληψη, ανάλυση ερώτηση προς ερώτηση, αποσπάσματα από συμμετέχοντες, προτάσεις για το πώς τα ξενοδοχεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα για να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών.

2 Οι mystery guests θα κάνουν κράτηση δωματίου στο ξενοδοχείο.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας κράτησης, ο επισκέπτης θα παρέχει πληροφορίες για το πώς πήγε η διαδικασία και τι θα μπορούσε να βελτιωθεί.

4 Μετά το check-in, ο επισκέπτης θα εκτελέσει διάφορες εργασίες καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής του. Ο στόχος εδώ είναι να δούμε πόσο καλά το προσωπικό μπορεί να χειριστεί προβλήματα και παράπονα πελατών και να δούμε αν υπάρχουν υπηρεσίες ή παροχές που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Ο επισκέπτης μπορεί να τηλεφωνήσει στη ρεσεψιόν και να ζητήσει περισσότερες πετσέτες, να παραγγείλει υπηρεσία δωματίου ή να κάνει ένα παράπονο για την καθαριότητα του γυμναστηρίου, για παράδειγμα.

6 Αφού ολοκληρώσει τη διαμονή του, ο μυστηριώδης επισκέπτης θα υποβάλει στη συνέχεια ένα έντυπο αξιολόγησης σχετικά με τις διάφορες πτυχές της διαμονής του στο ξενοδοχείο.

Αξιοποιώντας αυτά που είχαν ήδη προσφέρει καθ' όλη τη διάρκεια της διαμονής τους, αυτές οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για να συνεχίσετε να μαθαίνετε πώς τα πράγματα στο ξενοδοχείο μπορούν να βελτιωθούν για τους μελλοντικούς επισκέπτες.

Στη συνέχεια, προκειμένου να έχουμε μια όσο το δυνατόν πιο σφαιρική εικόνα του mystery guest, ας μιλήσουμε για κριτικές που έχει δεχτεί η συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης και ποια είναι τα αδύνατα σημεία της. Χάρη στο Ίντερνετ και την κινητή τεχνολογία, έχει γίνει πολύ πιο εύκολο να συλλέγουμε σχόλια και εντυπώσεις από ένα μεγάλο δείγμα πελατών. Αυτό εύκολο γεννά το ερώτημα μήπως οι έμμεσες μέθοδοι, "παλιάς σχολής", όπως το mystery guest έχουν πια ξεπεραστεί; Αρκετοί αναλυτές θα έλεγαν όχι απαραίτητα αλλά θα διευκρίνιζαν ότι δεν είναι η καλύτερη μέθοδος συλλογής πληροφοριών για την εμπειρία των πελατών, ειδικά αν είναι η μόνη μέθοδος που χρησιμοποιείται (InMoment, 2021). Ειδικότερα, υποστηρίζεται ότι το mystery shopping διαδραματίζει υποστηρικτικό ρόλο ως προς τον έλεγχο κατά το πόσο οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα που παρέχονται ακολουθούν τα προβλεπόμενα standards. Επίσης, άλλη μια κριτική που αποδίδεται στην συγκεκριμένη μέθοδο είναι ότι δεν έχει τόσο καλή απόδοση. Για παράδειγμα, για κάθε μια παρατήρηση που λαμβάνετε σε ένα μήνα από το mystery guest, μπορείτε να λάβετε 30 περισσότερες από πραγματικούς πελάτες μέσω των σχόλιων και των αξιολογήσεων που μπορούν να κάνουν μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης. Λόγω του μεγαλύτερου δείγματος εντυπώσεων, τα αποτελέσματα, πιθανόν, θα ανταποκρίνονται και καλύτερα στην πραγματικότητα καθώς για παράδειγμα μια κακή κριτική του mystery guest μπορεί να αποδίδεται απλώς σε μια "κακή μέρα" των υπαλλήλων ενώ κάτι τέτοιο δεν μπορεί τόσο εύκολα να υποστηριχθεί αν κατά την διάρκεια ενός μήνα, η επιχείρηση λαμβάνει κακή κριτική από πολλούς και διαφορετικούς πελάτες σε διαφορετικές μέρες.

Παράλληλα, αν αυτό που ψάχνετε ως managers, είναι η αληθινή άποψη των πελατών σας, τότε τα ίδια τα σχόλια τους (-customer feedback) μπορούν να παρέχουν πιο σχετικές και ακριβέστερες πληροφορίες "στην στιγμή" (InMoment, 2021). Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια το customer feedback έχει γίνει η μέθοδος που επιλέγεται από εταιρείες που θέλουν να κατανοήσουν τη φωνή των πελατών τους. Το να ακούτε τους πραγματικούς πελάτες σας που επενδύουν συναισθηματικά στην επωνυμία σας φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξία από τα σχόλια που προέρχονται από κάποιον που πληρώνεται για να κάνει παρατηρήσεις βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων (InMoment, 2021). Ακόμη, ένα άλλο μειονέκτημα είναι το κόστος το οποίο δεν μπορούν να το πληρώσουν όλες οι εταιρίες, με αποτέλεσμα η χρήση αυτή της μεθόδου να περιορίζεται σε μεσαίες και μεγάλες υπηρεσίες κυρίως. Σε αυτό το σημείο είναι θεμιτό να διευκρινίσουμε ότι το πρόβλημα δεν είναι το κόστος της μιας επίσκεψης του mystery guest αλλά η τακτική βάση που καλό είναι να γίνεται, προκειμένου να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, κάτι που δημιουργεί ένα επιπρόσθετο έξοδο που δεν μπορούν να το υποστηρίξουν οικονομικά όλες οι επιχειρήσεις.

Ακόμη ένα πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί είναι η δυσaréσκεια των εργαζομένων αν καταλάβουν ότι η επιχείρηση έχει προσλάβει ένα mystery guest. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθανθούν ότι η εταιρεία δεν τους εμπιστεύεται και πιθανόν να αποθαρρυνθούν (Parikh, 2021), κάτι που μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα τους. Επίσης, ένα ακόμη ζήτημα είναι η πιθανή μεροληψία του mystery guest. Το άτομο που έχει προσληφθεί για αξιολογήσει "κρυφά" την επιχείρησας μπορεί για παράδειγμα να είναι προκατειλημμένος προς ορισμένους υπαλλήλους, κάτι που αναιρεί την αξία της αξιολόγησης. Με απλά λόγια, αυτή η μέθοδος αξίζει τον κόπο μόνο εάν οι μυστήριοι αγοραστές είναι αμερόληπτοι και ειλικρινείς ενώ κρίνουν τους υπαλλήλους της εταιρείας. Ένα ακόμη σημείο που πρέπει να προσέχουμε αν επιλέγουμε αυτή την μέθοδο, είναι να σιγουρευτούμε ότι μπορούμε να εκπαιδεύσουμε τον μυστήριο αγοραστή για να καταλάβει τι χρειάζεται να ψάχνει και να το εφαρμόζουμε όταν πραγματικά χρειάζεται. Για παράδειγμα η εφαρμογή του mystery guest σε ένα μικρό καφέ-μπαρ με μόνο έναν υπάλληλο δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο.

Συμπερασματικά, το mystery guest ως μια μέθοδο αξιολόγησης εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν καθώς διαχρονικά τις έχει βοηθήσει να κατανοήσουν ποια είναι τα αδύνατα σημεία της προκειμένου να τα αντιμετωπίσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Την ίδια στιγμή όμως, θεμιτό είναι οι επιχειρήσεις να μην βασίζονται αποκλειστικά σε αυτό όταν θέλουν να αποκτήσουν μια εικόνα της άποψης των πελατών, αλλά να την χρησιμοποιούν συνδυαστικά και με άλλες μέθοδοι αξιολόγησης, όπως αυτό του customer feedback (σχόλια πελατών).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ



Crespi, A. (2019, February 11). A new approach to the mystery guest | The Hotel Factory. The Hotel Factory. Ανακτήθηκε από: <http://www.thehotelfactory.com/en/a-new-approach-to-the-mystery-guest/>

Grant, D. (2021, July 27). 7 Steps to Implement a Mystery Shopping Program for Hotels. DriveResearch. Ανακτήθηκε από: <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/7-steps-to-implement-a-mystery-shopping-program-for-hotels/>

Parikh, V. (2021, April 21). Mystery Shoppers Advantages and Disadvantages. LetsLearnFinance. Ανακτήθηκε από: <https://www.letslearnfinance.com/mystery-shoppers-advantages-and-disadvantages.html>

Reality Based Group. (2016, November 18). How Hotel & Hospitality Mystery Shopping is Different | RBG. The Premier Mystery Shopping Company. Ανακτήθηκε από: <https://www.realitybasedgroup.com/hospitality-mystery-shopping-2/how-hotel-hospitality-mystery-shopping-is-different/>

Richards, S. (2021, September 28). Mystery Shopping vs. Customer Feedback: Which is Better? -. InMoment. Ανακτήθηκε από: <https://inmoment.com/blog/mystery-shopping-vs-customer-feedback-which-is-better/>

Survey Methods. (2017, February 3). Weaknesses of Mystery Shoppers. SurveyMethods.Com. Ανακτήθηκε από: <https://surveymethods.com/benefits-and-weaknesses-of-mystery-shoppers-part-2/>

W. Barrows, C., & J. C. Chen, R. (2021). Developing a Mystery Shopping Measure to Operate a Sustainable Restaurant Business: The Power of Integrating with Corporate Executive Members' Feedback. Sustainability, 12279-12294; Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.3390/su70912279>



Ανέστης Αναστασίου

AA & Partners - Performance Improvement

Ο Ανέστης Θ. Αναστασίου είναι υπεύθυνος των προγραμμάτων Διοίκησης Τουρισμού και Φιλοξενίας στο Αμερικάνικο Κολλέγιο Θεσσαλονίκης, στο οποίο και διδάσκει σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Συγχρόνως, από το 2001 διοικεί την εταιρεία AA+Partners, η οποία παρέχει εκπαιδευτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, με εξειδίκευση στον χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Έχει πάρει μέρος σε πολλά εκπαιδευτικά, ερευνητικά, μελετητικά και συμβουλευτικά έργα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ασίας και της Αφρικής). Η διδακτική και εισηγητική του εμπειρία υπερβαίνει τις 16,000 ώρες και ειδικεύεται σε θέματα: διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών και πωλήσεων, βελτίωση απόδοσης ατόμων, ομάδων και οργανισμών καθώς και στην εκπαίδευση εκπαιδευτών. Είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός (University College London) με μεταπτυχιακά στη Διαχείριση Ενεργειακών Συστημάτων (City University), στο Διεθνές Μάνατζμεντ (Kings College London & London School of Economics), στις Πολιτικές Επιστήμες και Οικονομικά (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας), καθώς και κάτοχος του Proficiency in Hospitality Management (Ecole Hotelier Lausanne).



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ &
ΠΟΙΟΤΗΤΑ

MYSTERY GUEST:
"ΜΥΣΤΙΚΗ" ΜΕΘΟΔΟΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

INSETE



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΠΙΧ & ΤΕ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΡΙΣΗΣ ΕΠΑ-ΕΚ

ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το INSETE, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του INSETE. Το INSETE δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο INSETE. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το INSETE δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»