



## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ  
“ZÜRCHERSPRACHSCHULE”



Της μεταπτυχιακής φοιτήτριας:

ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ ΘΕΟΦΑΝΩ Α.Μ. 189/2017

Επιβλέπων Καθηγητής

Αθανάσιος Γκούνας

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη  
Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>



## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 20 Μαρτίου 2019

Η Δηλούσα: Παπαχρήστου Θεοφανώ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει την παρουσίαση και ανάλυση μιας επιχειρηματικής ιδέας και της προοπτική την οποία ενσαρκώνει. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνεται και παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να λειτουργήσει με αποδοτικό και κερδοφόρο τρόπο ένας εκπαιδευτικός οργανισμός στον χώρο της Αθήνας σήμερα. Η έρευνα ξεκινάει με τους κύριους ορισμούς και το περιεχόμενο της επιχείρησης την οποία διαπραγματεύεται, η οποία είναι το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο ZürcherSprachschule. Η έρευνα ξεκινάει με την παρουσίαση του οράματος της επιχείρησης και του σκοπού της ύπαρξής της. Το εκπαιδευτήριο αποσκοπεί στο να είναι ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο που επικεντρώνεται στην εκμάθηση ξένων γλωσσών και πιο συγκεκριμένα της Γερμανικής, ένα πρότυπο εκπαιδευτικό ίδρυμα του 21ου αιώνα παγκόσμιου βελινεκούς με γερά θεμέλια. Όσον αφορά το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενδέχεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, στην Ελλάδα, η τάση των εγγραφών σε ιδιωτικά σχολεία τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται πτωτική λόγω της οικονομικής κρίσης στην οποία βρίσκεται η χώρα. Μιλώντας όμως για την «πίτα» της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αυτή ανέρχεται μερικές εκατοντάδες ευρώ όπως εκτιμάται.

Το ZürcherSprachschule εξυπηρετεί τοκομμάτι της αγοράς που θέλει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες με βάση το Γερμανικό και Ελβετικό εκπαιδευτικό σύστημα, αρχές και φιλοσοφία όπως πρεσβεύει και η αποστολή του σχολείου. Ως φυσικό επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης, πολλά αλλοδαπά στελέχη πολυεθνικών εταιριών αναλαμβάνουν θέσεις σε πόστα με έδρα την Αθήνα, και κατ' επέκταση χρειάζονται ένα διεθνές, πιστοποιημένο σχολείο με υψηλές προδιαγραφές στο οποίο να φοιτήσουν τα τέκνα τους για το χρονικό διάστημα της μετεγκατάστασής τους.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι η αυθεντική κουλτούρα που διαθέτει, στις σχολικές αίθουσες, τα διοικητικά γραφεία, τις κοινωνικές εκδηλώσεις, το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, τον εορτασμό τόσο γερμανικών όσο και ελβετικών εθνικών εορτών και παραδόσεων, την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και την παγκόσμια κοινότητα. Μιας και η κουλτούρα προσφέρει αξία στους πελάτες, δεν αντιγράφεται ούτε μιμείται (απροσδιόριστος παράγοντας

δημιουργίας αξίας), και εκμεταλλεύεται από τον οργανισμό ως πόρος και ικανότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται διατηρήσιμο.

## ABSTRACT

The present master thesis includes the presentation and analysis of a business idea and the overall perspective. More specifically, it includes and illustrates the way in which an educational organization in the wide area of Athens could work in an efficient and profitable way today. The research begins with the main definitions and content of the enterprise, which is the private school “ZürcherSprachschule”. The vision of the enterprise and the purpose of its existence are also being illustrated. The main objective is to adequately represent itself as German language private school, a 21st century world-class educational institution with solid foundations. Regarding the context in which the business may operate in Greece, the trend of enrolling in private schools has been declining in recent years due to the economic crisis in which the country is currently found. When it comes down to the best part of private education in Greece, it all adds up to several hundred thousand euros, as estimated. It is worth mentioning that the language sector is very strong and resilient, despite the economic difficulties due to the external environment.

ZürcherSprachschule serves the marketplace that wants high level education services based on the German and Swiss education system, principles and philosophy as advocated by the school's mission. As a natural conclusion to the globalization, many foreign multinational executives take up positions in offices based in Athens, and therefore require an international, certified job with high standards of welfare to their children for the time of their relocation.

Based on the above analysis, ZÜRCHER SPRACHSCHULE's competitive advantage is its authentic culture, starting from classrooms, offices, social events up to parent groups, as well as celebrating German and Swiss national holidays and traditions plus communication with the external environment and the global community.

Culture itself is a very valuable asset as a product, therefore if it ain't being replicated (indefinite value-creation factor) or exploited by the organization as a resource or asset, the competitive advantage will be held as sustainable.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή.....	10
2. Κόριο Μέρος.....	17
2.1. Η Επιχείρηση.....	17
2.1.1. Όραμα.....	17
2.1.2. Περιγραφή Επιχείρησης.....	18
2.1.3. Στόχοι Επιχείρησης.....	19
2.1.4. Ανάλυση Αγοράς.....	19
2.1.5. Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	20
2.1.6. Σχέδιο Λειτουργίας.....	20
2.1.7. Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	23
2.1.8. Χρηματοδότηση.....	29
2.1.9. Κερδοφορία.....	29
2.1.10. Διοίκηση.....	30
2.2. Ανάλυση Κλάδου και Αγοράς.....	34
2.2.1. Τάσεις Κλάδου.....	34
2.2.1.1.Ιστορική Εξέλιξη Κλάδου.....	34
2.2.1.2.Παρούσα Κατάσταση Κλάδου.....	35
2.2.1.3.Μελλοντικές Προβλέψεις και Τάσεις.....	37
2.2.1.4.PEST Ανάλυση.....	38
2.2.2. Ανταγωνιστές.....	44
2.2.2.1.Αγορά Στόχος.....	47
2.2.2.2.Προφίλ Πελατών.....	54
2.2.2.3.Τμηματοποίηση Πελατών.....	56
2.2.2.4.Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα.....	57
2.2.2.5.Ελκυστικότητα Κλάδου.....	59
2.3. Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	62
2.3.1. SWOT Ανάλυση.....	62
2.3.2. Μείγμα Μάρκετινγκ.....	67
2.3.3. Μοντέλο Porter.....	71
2.3.4. Στρατηγικές Υπηρεσιών.....	77



2.3.5.	Στρατηγικές Πωλήσεων .....	79
2.3.6.	Στρατηγική Τιμολόγησης.....	83
2.3.7.	Προωθητική Στρατηγική.....	87
2.3.8.	Στρατηγική Διανομής.....	91
2.3.9.	Branding.....	93
2.4.	<b>Χρηματοδότηση</b> .....	94
2.4.1.	Κεφάλαια που Απαιτούνται .....	94
3.	<b>Συμπεράσματα</b> .....	95
4.	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	99

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

- Εικόνα 1: Εκτίμηση ΚΑΧ για 5 έτη ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 2: Οργανόγραμμα 1 ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 3: Οργανόγραμμα 2 ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 4: Ανταγωνισμός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 5: VRIO, παράγοντες διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 6: Σύστημα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 7: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
- Εικόνα 8: Σχεδιασμός διαδικασίας τιμολόγησης ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

## 1. Εισαγωγή

Η εκπαίδευση έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην κοινωνία καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένη με όλους τους κοινωνικούς θεσμούς και το σύνολο της λειτουργίας της κοινωνίας. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό στην επίδραση με ιδιαίτερο τρόπο στην σκέψη, στον χαρακτήρα και στην σωματική αγωγή του ατόμου. Με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες και διαμορφώνονται αξίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από συστηματική διδασκαλία σε ειδικούς χώρους με μαθησιακούς στόχους και οργάνωση στο πρόγραμμα και μέσα από απόκτηση των απαραίτητων αξιών για την άσκηση επαγγελματικών και άλλων δραστηριοτήτων στο μέλλον του ανθρώπου.

Τα σχολεία είναι υποχρεωμένα να αναπτύξουν την γνωστική ικανότητα των μαθητών και να τους βοηθήσουν στην κατανόηση την ύλης και την συσχέτιση αυτής με τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις τους. Πρέπει επίσης να τους διδάξουν την πρακτική ικανότητα μέσα από την οποία οι μαθητές θα μπορούν να ασκούν τις γνώσεις που λαμβάνουν και την κριτική και δημιουργική σχέση για να μπορούν να ξεχωρίζουν τι είναι και τι δεν είναι σπουδαίο. Τέλος βασικό σημείο στην εκπαίδευση των μαθητών είναι η εκπαίδευση του χαρακτήρα μέσα από την οποία οι μαθητές καλλιεργούν την βούληση και την θέληση τους σε συνδυασμό με τις γνωστικές και πρακτικές τους ικανότητες και την κριτική σκέψη και παρακίνηση τους.

Η εκμάθηση ξένων γλωσσών γνώρισε πολλά στάδια μέχρι να εγκατασταθεί στα προγράμματα σπουδών των διαφόρων κρατών. Ο αγώνας για την αποδοχή της εκμάθησης ξένων γλωσσών είναι σε εξέλιξη. Ωστόσο, οι σύγχρονες εξελίξεις συμπεριλαμβανομένων των μαζικών κινημάτων των λαών σε όλο τον κόσμο, όλο και πιο ποικίλες, πολυπολιτισμικές κοινότητες, ταχείες τεχνολογικές αλλαγές και η αυξανόμενη οικονομική παγκοσμιοποίηση έχουν επισημάνει και ενισχύσει την κρίσιμη ανάγκη για γνώση και κατανόηση ξένων γλωσσών και πολιτισμών.

Το «παράθυρο εκμάθησης» για τα παιδιά εμφανίζεται από τη γέννηση μέχρι την ηλικία των δέκα. Οι μαθητές μετά την ηλικία των δέκα έχει αποδειχθεί πως έχουν μια λιγότερο ελπιδοφόρα πιθανότητα να είναι σε θέση να μιλούν μια γλώσσα άπταιστα. Τα παιδιά αρχίζουν να χάνουν την

ικανότητά τους να μαθαίνουν μια δεύτερη γλώσσα γύρω στην ηλικία των δέκα. Ένας νεαρός μαθητής έχει ισχυρότερη ικανότητα να μάθει μια δεύτερη γλώσσα. Έτσι, μέσω της σωστής διδασκαλίας, ένας μαθητής έχει την ικανότητα να μαθαίνει άπταιστα δεύτερη γλώσσα.

Οι ειδικοί πιστεύουν ότι η εκμάθηση μιας δεύτερης γλώσσας πριν από την ηλικία των δέκα θα επιτρέψει στο παιδί να έχει μια καλύτερη προφορά για τη γλώσσα. Η προφορά είναι μια σημαντική ποιότητα για την γλωσσική επάρκεια. Αυτό οφείλεται στις φυσιολογικές αλλαγές που συμβαίνουν στην εγκεφαλική ωρίμαση, καθώς ένα παιδί μπαίνει στην εφηβεία. Επιπλέον, όσο περισσότερος χρόνος ένας μαθητής αφιερώσει στην εκμάθηση, τόσο περισσότερες γνώσεις μπορεί να αποκτήσει.

Υπάρχουν πολλά οφέλη από την εκμάθηση μιας δεύτερης γλώσσας σε νεαρή ηλικία (το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι τα παιδιά που γνωρίζουν από νωρίς δύο γλώσσες δεν χρειάζεται να μαθαίνουν ως ενήλικες). Στη συνέχεια, μόλις αυτά τα παιδιά φθάσουν στην γνώση μίας δεύτερης γλώσσας, βιώνουν μια πληθώρα πλεονεκτημάτων που αβαντάρουν έναντι των ομολόγων τους. Η εκμάθηση μιας δεύτερης γλώσσας βοηθά τα παιδιά και αργότερα στο στάδιο της εφηβείας, της ενηλικίωσής τους και σε μεγαλύτερη ηλικία.

Παρακάτω αναφέρονται δέκα θετικά χαρακτηριστικά της εκμάθησης μία ξένης γλώσσας από μικρή ηλικία.

### 1. Ενισχύει τη δύναμη του εγκεφάλου

Μια ξένη γλώσσα είναι ένα εντελώς νέο περίπλοκο σύστημα κανόνων, δομών και λεξικών. Η εκμάθηση μιας νέας γλώσσας σημαίνει ότι ο εγκέφαλος πρέπει να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα καθώς έχει νόημα και απορροφά νέα πρότυπα. Καθώς τα μυαλά επεξεργάζονται την έννοια, επιδιώκοντας να επικοινωνήσουν, αναπτύσσονται βασικές δεξιότητες μάθησης όπως η γνωστική σκέψη και η επίλυση προβλημάτων. Οι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες δεξιότητες κριτικής σκέψης αποτελούν σημαντικό όφελος τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά.

### 2. Βελτιώνει τη μνήμη

Μια νέα γλώσσα απαιτεί όχι μόνο εξοικείωση με το λεξιλόγιο και τους κανόνες, αλλά και την ικανότητα ανάκλησης και εφαρμογής αυτής της γνώσης. Η εκμάθηση μιας γλώσσας δίνει

δύναμη στη μνήμη. Αυτό σημαίνει ότι οι πολύγλωσσοι άνθρωποι έχουν μυαλά που ασκούνται περισσότερο και είναι γρήγοροι να ανακαλέσουν ονόματα, οδηγίες, γεγονότα και αριθμούς.

### 3. Ενισχύει την ικανότητα πολλαπλής εργασίας

Οι άνθρωποι που έχουν αναπτύξει την ικανότητα να σκέφτονται σε διαφορετικές γλώσσες και να κινούνται από το ένα στο άλλο γίνονται πολύ καλύτεροι πολλοί επιστήμονες, μειώνοντας τα επίπεδα άγχους.

### 4. Αυξάνει την οξυδέρκεια

Οι πολύγλωσσοι άνθρωποι είναι καλύτεροι στο να παρατηρούν το περιβάλλον τους. Μπορούν εύκολα να εντοπίσουν οτιδήποτε είναι άσχετο ή παραπλανητικό. Είναι επίσης καλύτεροι στο να εντοπίζουν παραπλανητικές πληροφορίες.

### 5. Προάγει την πνευματική διαύγεια για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα

Για τους μονογλωσσικούς ενήλικες, η μέση ηλικία για τα πρώτα σημάδια άνοιας είναι 71,4. Για τους ενήλικες που μιλούν δύο ή περισσότερες γλώσσες, η μέση ηλικία για αυτά τα πρώτα σημάδια είναι 75,5. Οι μελέτες εξέτασαν παράγοντες όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο εισοδήματος, το φύλο και η σωματική υγεία, αλλά τα αποτελέσματα ήταν συνεπή.

### 6. Ενισχύει τη λήψη αποφάσεων

Σύμφωνα με μια μελέτη του Πανεπιστημίου του Σικάγο, η ικανότητα λήψης αποφάσεων γίνεται ευκολότερη για τους πολύγλωσσους ανθρώπους. Εκτός από τους κανόνες και το λεξιλόγιο που πηγαίνουν με την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας, υπάρχουν αποχρώσεις και περιφερειακές εκφράσεις που ένας μαθητής της γλώσσας συχνά κρίνει για την καταλληλότητα και τις κρυφές έννοιες. Οι πολύγλωσσοι είναι πιο σίγουροι για τις αποφάσεις τους.

### 7. Η πρώτη γλώσσα βελτιώνεται

Η εκμάθηση μιας νέας γλώσσας κάνει πιο συνειδητούς τους ήδη υπάρχοντες γλωσσικούς κανόνες.

#### 8. Βελτιώνει την απόδοση σε άλλα ακαδημαϊκά πεδία

Ως αποτέλεσμα των υψηλότερων γνωστικών δεξιοτήτων, οι μελέτες δείχνουν ότι τα οφέλη από τη μάθηση μιας νέας γλώσσας περιλαμβάνουν υψηλότερες βαθμολογίες στις τυποποιημένες εξετάσεις στα μαθηματικά, την κατανόηση της ανάγνωσης και το λεξιλόγιο από πολύγλωσσους σπουδαστές σε σύγκριση με τα αποτελέσματα των μονογλωσσικών μαθητών.

#### 9. Αυξάνει τις δεξιότητες δικτύωσης

Το άνοιγμα σε μια κουλτούρα επιτρέπει σε κάποιος να είναι πιο ευέλικτος και να εκτιμά τις απόψεις και τις δράσεις των άλλων ανθρώπων. Ως αποτέλεσμα, εάν κάποιος μιλάει πολλές γλώσσες, βλέπει τον κόσμο από διαφορετικές απόψεις, ενισχύοντας την ικανότητά του να επικοινωνεί στο σημερινό παγκόσμια συνδεδεμένο κόσμο.

#### 10. Παρέχει καλύτερες επιλογές σταδιοδρομίας

Το 89% των πελατών δήλωσαν ότι οι πολύγλωσσοι υπάλληλοι προσθέτουν αξία στο εργατικό δυναμικό και το 88% δήλωσε ότι η πρόσληψη μελών της ομάδας με γλωσσικές δεξιότητες είναι σημαντική για την οργάνωσή τους. Μια πολύγλωσση ικανότητα είναι σίγουρα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον σημερινό κόσμο.

Στην Ευρώπη οι γλώσσες αποτελούν από καιρό ένα θεμελιώδες και αποδεκτό μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Με τη συνεχή επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι ευρωπαϊκές γλωσσικές πολιτικές προχωρούν προς τη διδασκαλία τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών από πολύ μικρή ηλικία, μιας συνιστώσας του αναλυτικού προγράμματος βασικές δεξιότητες. Στη Φινλανδία, όλοι οι σπουδαστές στο Έτος 12 μελετούν τα γερμανικά και τα σουηδικά εκτός από

τα φινλανδικά, με περισσότερα από το 40% να παίρνουν και τα αγγλικά. Στην Ολλανδία, το 99% των φοιτητών παίρνουν τα αγγλικά εκτός από τα ολλανδικά στο επίπεδο του 12ου έτους και το 41% λαμβάνουν επίσης γερμανικά και 21% γαλλικά. Μεταξύ των χωρών όπου η αγγλική γλώσσα είναι η γλώσσα της πλειονότητας, φαίνεται να υπάρχει διαδεδομένη εφησυχασμός ότι τα αγγλικά είναι αρκετά, σε συνδυασμό με την έλλειψη πραγματικής συνειδητοποίησης και εκτίμησης για τις γνώσεις και τις αντιλήψεις που προέρχονται από την εκμάθηση γλωσσών. Αυτές είναι εκδηλώσεις του τι μπορεί να θεωρηθεί ως «μονολιθική νοοτροπία» που βλέπει τον αγγλικό μονόγλωσσο ως τον κανόνα, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά περισσότερα δίγλωσσα και πολυγλωσσικά στον κόσμο από ότι υπάρχουν μονογλωσσικά - ιδιαίτερα τα αγγλικά μονόγλωσσα, σύμφωνα με μια έκθεση του Εθνικού Κέντρου Γλωσσών στο Ηνωμένο Βασίλειο, μόνο το 6% του παγκόσμιου πληθυσμού έχουν τα Αγγλικά ως μητρική γλώσσα. Το 75% δεν μιλά καθόλου αγγλικά.

Η αντίθεση είναι πράγματι πολύ έντονη μεταξύ της ευρωπαϊκής προοπτικής στις πολλαπλές γλώσσες ως βασικών δεξιοτήτων και της άποψης σε πολλές αγγλόφωνες χώρες της LOTE ως προαιρετικό, αναλώσιμο στοιχείο σε ένα γεμάτο πρόγραμμα σπουδών. Όπως τονίζεται, η μελέτη γλωσσών κάποτε κατέλαβε μια υψηλότερη θέση στο πρόγραμμα σπουδών ευρωπαϊκών χωρών, αποτιμώντας το ρόλο της στην εκπαίδευση του νου. Ισχυρίζεται ότι, καθώς αυτή η αντίληψη άλλαξε, το ίδιο ισχύει για την άποψη της εγγενής σημασίας της γλώσσας που μελετάται από μόνη της. Οι γλώσσες θεωρήθηκαν ως μια χρήσιμη υποστήριξη για άλλους τομείς σπουδών, για τη βελτίωση της γνωστικής ευελιξίας και άλλων ακαδημαϊκών οφελών, για την υποστήριξη και την ενίσχυση του γραμματισμού στα γερμανικά και για την υποστήριξη του εμπορίου και της παραγωγικότητας. Παρόλο που αυτές οι υποστηρικτικές γλωσσικές λειτουργίες είναι στην πραγματικότητα ακριβείς, δεν αποτελούν τον κύριο λόγο για την ενσωμάτωση στο πρόγραμμα σπουδών.

Μεγάλο μέρος της έρευνας σχετικά με τις γνωστικές πτυχές της εκμάθησης δεύτερης γλώσσας επικεντρώθηκε στη δημιουργική και αποκλίνουσα σκέψη και πολλές μελέτες δείχνουν ένα δίγλωσσο πλεονέκτημα σε αυτούς τους τομείς. Τα δίγλωσσα παιδιά φαίνεται να αναπτύσσουν έναν πιο αναλυτικό προσανατολισμό στη γλώσσα λόγω της πείρας τους στην οργάνωση των δύο γλωσσικών συστημάτων τους και στην διατήρησή τους ξεχωριστά ενώ εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα. Αυτή η εμπειρία φαίνεται να τους δίνει ένα πλεονέκτημα έναντι των μονογλωσσίων

όταν εκτελούν καθήκοντα που αφορούν τον έλεγχο της επεξεργασίας. Σε μια κλασική μελέτη, διερευνήθηκαν ομάδες μονόγλωσσων και δίγλωσσων παιδιών και συνέκρινε την απόδοσή τους σε ένα τεράστιο έργο και διαπιστώθηκε ότι τα δίγλωσσα παιδιά επέδειξαν την ικανότητα να διαχωρίζουν τον ήχο μιας λέξης από αυτό που σημαίνει σημαντικά νωρίτερα από τα μονόγλωσσικά παιδιά θα μπορούσαν επίσης να βρουν μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση εκ μέρους των δίγλωσσων παιδιών ότι η σχέση μεταξύ μιας λέξης και της έννοιάς της είναι αυθαίρετη και όχι σταθερή.

Αναλύοντας την αρχή της Γλωσσικής Σχετικότητας, μπορούμε εύκολα να δούμε τη μοναδική φύση της ανθρώπινης γλώσσας. Πρώτον, η μοναδικότητα της γλώσσας είναι εμφανής στην απεριόριστη χρήση των γλωσσικών δομών. Αυτή η απεριόριστη σχέση σχετίζεται άμεσα με τη γλωσσική ικανότητα, την εκπαίδευση και το πολιτιστικό υπόβαθρο του ομιλητή. Όλοι αυτοί οι παράγοντες ενισχύουν την εκφραστικότητα του ομιλητή, η οποία με τη σειρά του βασίζεται στο λεξικό του. Προφανώς, το λεξικό είναι μια γνώση των γλωσσών που χρησιμοποιούν οι χρήστες, οι οποίοι δημιουργούνται από μια γλωσσική κοινότητα που διακρίνεται όχι μόνο από τη γλώσσα αλλά και από τον πολιτισμό της. Επιπλέον, το λεξικό, που είναι μια συλλογή ονομάτων που δίνονται σε αφηρημένες ιδέες και φυσικά αντικείμενα που υπάρχουν στην πραγματικότητα και συνθέτουν τον εξωτερικό κόσμο των χρηστών της κοινότητας της γλώσσας, είναι η απόδειξη της στάσης των χρηστών της κοινότητας έναντι του εξωτερικού κόσμου και των αναγκών του καθώς και των κινδύνων. Επομένως, βλέποντας τη Γλωσσολογική Σχετικότητα μέσα από το πρίσμα της Υπόθεσης, βρίσκουμε και πάλι στοιχεία για μια ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ γλώσσας και πολιτισμού, ειδικά όταν συναντάμε τη δημιουργία ενός διαφορετικού αριθμού ονομάτων για ένα και το αυτό αντικείμενο που λειτουργεί σε πολλές κουλτούρες και ως εκ τούτου οι γλώσσες. Η εκμάθηση γλωσσών και ειδικότερα η κατάρτιση σε ξένες γλώσσες αποτελεί στην πραγματικότητα διαπολιτισμική εκπαίδευση, η οποία έχει πρωταρχική σημασία για τη βιωσιμότητα. Μέσα από τη χρήση της γλώσσας (διαπραγμάτευση και συζήτηση) κατατάσσουμε διαφορές και ελλείμματα στη γνώση και ως εκ τούτου διαφορετική αντίληψη του εξωτερικού κόσμου τόσο χαρακτηριστική των διαφορετικών πολιτισμών. Οι διαφορές που αντιλαμβανόμαστε στον σύγχρονο κόσμο σχετίζονται άμεσα με τις πολιτισμικές διαφορές, καθώς αυτός είναι ο πολιτισμός που δημιουργεί την κοινωνική τάξη του κόσμου με τον ίδιο τρόπο όπως και η οικονομία και η πολιτική. Δεδομένου ότι η γλώσσα είναι ένα στοιχείο του



πολιτισμού, η γλωσσική αρμοδιότητα όπως κάθε άλλη γνώση μαρτυρεί την ποιότητα μιας κοινωνικής ή εθνοτικής ομάδας, χαρακτηριστικής μιας δεδομένης κουλτούρας και γλώσσας. Κατά συνέπεια, όταν εμφανίζεται σύγκρουση μεταξύ δύο πολιτισμών και δύο γλωσσών, παρατηρούμε μια ακόμα ανάγκη, την ανάγκη για μεταφραστικότητα.

Η μεταφραστικότητα μας καθιστά ευαίσθητη στο πρόβλημα της διαπολιτισμικής κατανόησης και της διαγλωσσικής επικοινωνίας. Το λεξικό μιας γλώσσας αντικατοπτρίζει αντικείμενα και ιδέες που δημιουργούνται από τα μυαλά μιας συγκεκριμένης γλώσσας χρηστών που διαφέρουν από τα έθιμα, τη συμπεριφορά και την παράδοση από άλλους χρήστες της γλώσσας. Πρέπει να τονιστεί ότι η βασική διαφορά μεταξύ δύο γλωσσικών κοινοτήτων μπορεί να βρεθεί στους τρόπους σκέψης τους και ως εκ τούτου στην εκφραστικότητα. Η επικοινωνία μεταξύ των γλωσσών μπορεί να είναι επιτυχής μόνο όταν οι χρήστες μιας γλώσσας είναι σε θέση να ακολουθήσουν τους κανόνες γραμματικής που συνήθως εφαρμόζονται από άλλους ομιλητές και να κάνουν χρήση του λεξικού τους που αντικατοπτρίζει ακριβώς τον τρόπο σκέψης τους.

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ανάπτυξη του ατόμου όσο και την εξέλιξη του πολιτισμού, την πολλαπλή λειτουργία της γλώσσας που συνδέεται με την αντίληψη, τη σκέψη, τη μνήμη και την έκφραση, είναι σαφές ότι η γλώσσα παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανθρώπινη ζωή. Έτσι, έχοντας επίκεντρο τη βιώσιμη ανάπτυξη του ατόμου, είναι απαραίτητο να επικεντρωθούμε στη γλωσσική εκπαίδευση, εξοπλίζοντας έναν παγκόσμιο κάτοικο του χωριού στο γλωσσικό μέσο που του επιτρέπει να λειτουργεί παγκοσμίως και να συνεργάζεται με τους εταίρους σε όλο τον κόσμο. Ένα τέτοιο μέσο επιτρέπει σε διαφορετικά μέλη της κοινότητας να διαπραγματεύονται διάφορα θέματα, να σέβονται ο ένας τον άλλον, να ανεχτούν παρεξηγήσεις και τελικά να καταλήγουν σε συναίνεση. Η γνώση οποιασδήποτε γλώσσας είναι ταυτόχρονα η κυριαρχία του πολιτισμού των χρηστών του, επειδή η γλώσσα είναι το κεντρικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας κάθε κοινότητας. Είναι αντανάκλασεις των σκέψεων, των συναισθημάτων, των αξιών και των εμπειριών των κοινοτικών ομιλητών. Είναι η έκφραση του τρόπου με τον οποίο βλέπουν το συνολικό περιεχόμενο - φυσικό, πνευματικό και ηθικό - του περιβάλλοντος τους.

## 2. Κύριο Μέρος

### 2.1. Η Επιχείρηση

#### 2.1.1. Όραμα

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι ένα διεθνές σχολείο, το οποίο αγκαλιάζει την εκπαιδευτική φιλοσοφία, αρχές και αξίες. Μέσω της υπεροχής στη διδασκαλία και ποικίλων εκπαιδευτικών εμπειριών, το ZÜRCHER SPRACHSCHULE προκαλεί όλους τους μαθητές να συνειδητοποιήσουν τις μοναδικές δυνατότητές τους: ακαδημαϊκά, πνευματικά, κοινωνικά και ηθικά - να ευδοκιμήσουν ως υπεύθυνοι πολίτες του κόσμου. Κύριο μέλημα του σχολείου είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες στους μαθητές του, ολιστικές, αρμονικές και γεμάτες νόημα εκπαιδευτικές εμπειρίες με γνώμονα το ήθος καθώς και να δημιουργεί ολοκληρωμένες προσωπικότητες/ πολίτες του κόσμου, με σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Η εκπαιδευτική διεργασία που συντελείται στις τάξεις των φροντιστηρίων καθοδηγείται πλήρως από ένα εξαιρετικό ακαδημαϊκό τμήμα, μία ομάδα κορυφαίων επιστημόνων και εκπαιδευτικών, οι οποίοι εργάζονται καθημερινά για την παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού, την επιμόρφωση, την εκπαίδευση και την υποστήριξη όλων των καθηγητών.

Το όραμα του οργανισμού είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες εκπαίδευσης κυρίως στους μαθητές λυκειακών τάξεων. Ακολουθώντας τις εξελίξεις στον τομέα της εκπαίδευσης, έχει ως στόχο πλέον να βρεθεί στην κορυφή, να κάνει την υπέρβαση και να αποτελέσει έναν οργανισμό, ο οποίος χρησιμοποιώντας στο έπακρο την τεχνολογία και τη γνώση να βοηθήσει τα νέα παιδιά να πετύχουν τους στόχους τους σε ένα άρτιο περιβάλλον που ομοίотου δε θα έχει υπάρξει.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα κλίμα ικανοποίησης για τους ανθρώπους που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες της, παρέχοντας σε αυτούς ένα ιδανικό περιβάλλον στο οποίο θα μεταλαμπαδεύεται η γνώση. Το ZÜRCHER SPRACHSCHULE θέλησε από την ίδρυση του να είναι πρωτοπόρο στο είδος της εκπαίδευσης που παρέχει, ακολουθώντας και τις τεχνολογικές εξελίξεις, προσφέροντας την παιδεία στην καλύτερη μορφή της. Στην αποστολή της επιχείρησης εντάσσεται και ο τρόπος με τον οποίο δουλεύουν οι μαθητές σε

συνδυασμό με τις παροχές που τους παρέχονται. Όλα αυτά αποτελούν τον κρίκο που ενώνει τις προσπάθειες του οργανισμού με την επιτυχία. Τέλος, στην αποστολή του οργανισμού συμπεριλαμβάνεται και η δικαίωση όλων αυτών που εμπιστεύτηκαν τις υπηρεσίες του.

### **2.1.2. Περιγραφή Επιχείρησης**

Το ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο που επικεντρώνεται στην εκμάθηση ξένων γλωσσών και πιο συγκεκριμένα της Γερμανικής. Η διοίκηση ασκείται από ένα Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο λαμβάνει αποφάσεις για τη λειτουργία του σχολείου, τις πολιτικές, τα δίδακτρα, τις μισθολογικές κλίμακες και προνόμια των εργαζομένων και γενικότερα έχει την ευθύνη της μακροχρόνιας ευημερίας του σχολείου. Ανώτερο διοικητικό όργανο του σχολείου είναι ο Πρόεδρος, ο οποίος ως ηγέτης φροντίζει να είναι το ZÜRCHER SPRACHSCHULE ένα πρότυπο εκπαιδευτικό ίδρυμα του 21ου αιώνα παγκοσμίως και να χτίζει πάνω στη φήμη του ενισχύοντας τα θεμέλια, σεβόμενος την κουλτούρα, την κληρονομιά και τις αξίες που κάνουν τον εκπαιδευτικό αυτό οργανισμό μοναδικό ανάμεσα στην παγκόσμια κοινότητα των διεθνών σχολείων. Βασικοί στόχοι του οργανισμού στα επόμενα χρόνια είναι η αύξηση εγγραφών μέσω προσέλκυσης νέων αλλά και διατήρησης των υπάρχοντων μαθητών, η συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση της διδακτέας ύλης και των εκπαιδευτικών εργαλείων και εμπειριών, η ενίσχυση της δημόσιας εικόνας του σχολείου, η εδραίωση του brandname, η αναβάθμιση της τεχνολογίας και η προώθηση της κουλτούρας του οργανισμού, μιας κουλτούρας μάθησης, σεβασμού, υπευθυνότητας, ευθύνης, δημιουργικότητας, ενθουσιασμού και συνεχούς βελτίωσης.

### 2.1.3. Στόχοι Επιχείρησης

Οι στόχοι της επιχείρησης είναι οι εξής (Dessler, 2014):

1. Η καθιέρωση του εκπαιδευτηρίου ως ενός από τους μεγαλύτερους εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα.
2. Η διατήρηση της υψηλής ποιότητας και των προσιτών τιμών των διδασκτρων.
3. Η συμβολή στην νοοτροπία του μαθητή και του γονέα για το πώς πρέπει να είναι πραγματικά η εκπαίδευση και ποια μορφή εκπαίδευσης έχει τα μεγαλύτερα αποτελέσματα.
4. Η αύξηση των παραρτημάτων σε άλλες περιοχές.
5. Η παροχή όσο το δυνατόν πιο εξειδικευμένων προγραμμάτων σπουδών.
6. Η αύξηση εγγραφών μέσω προσέλκυσης νέων αλλά και διατήρησης των υπάρχοντων μαθητών.
7. Η συνεχής αξιολόγηση της διδακτέας ύλης και των εκπαιδευτικών εργαλείων και εμπειριών.
8. Η ενίσχυση της δημόσιας εικόνας των φροντιστηρίων.
9. Η παροχή καλοδιατηρημένων και σύγχρονων εγκαταστάσεων.
10. Η αναβάθμιση της τεχνολογίας.
11. Η προώθηση της κουλτούρας του οργανισμού, μιας κουλτούρας μάθησης, σεβασμού, υπευθυνότητας, ευθύνης, δημιουργικότητας, ενθουσιασμού και συνεχούς βελτίωσης.
12. Η διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας του οργανισμού.

### 2.1.4. Ανάλυση Αγοράς

Η τάση των εγγραφών σε ιδιωτικά σχολεία τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται πτωτική λόγω της οικονομικής κρίσης στην οποία βρίσκεται η χώρα. Μιλώντας όμως για την «πίτα» της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αυτή ανέρχεται στα 304 εκατ. ευρώ (στοιχεία 2012-13). Αξίζει να

σημειωθεί ότι οκλάδος που εξετάζεται στην παρούσα εργασία είναι πολύ ισχυρός και ανθεκτικός παρά τις οικονομικές αντιξοότητες που αντιμετωπίζει το εξωτερικό περιβάλλον. Στην Αττική δραστηριοποιούνται 120 ιδιωτικές σχολικές μονάδες, με 122 Δημοτικά, 66 Γυμνάσια και 62 Λύκεια. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και βασίζεται κυρίως στο ύψος των διδάκτρων. Οκλάδος θεωρείται ελκυστικός παρά τον έντονο ανταγωνισμό, καθώς έχει ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης και υψηλά εμπόδια εισόδου νέων παικτών. Τα κύρια προβλήματα της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι η έλλειψη ευελιξίας στην προσαρμογή του προγράμματος σπουδών, το αυστηρό εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών καθώς και η έλλειψη οικονομικής υποστήριξης από τον 11 κρατικό μηχανισμό, σε αντίθεση με την πολιτική άλλων Ευρωπαϊκών χωρών σε αυτό το ζήτημα.

#### **2.1.5. Στρατηγική Μάρκετινγκ**

Ο κύριος στόχος του μάρκετινγκ σε ιδρύματα ξένων γλωσσών είναι ο καθορισμός ποιοτικού εκπαιδευτικού συστήματος, προσανατολισμένου προς την αγορά, όπου δεν μπορεί κανείς να αγνοήσει τον πρωταρχικό ρόλο και λειτουργία του θεσμού, δηλαδή την παροχή ενός συγκεκριμένου τύπου υπηρεσίας γενικού κοινωνικού οφέλους, σύμφωνα με τις ανάγκες. Οι στρατηγικές και οι δραστηριότητες μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι περιορισμένες, πολύ περισσότερο από ό, τι σε άλλες βιομηχανίες υπηρεσιών και παραγωγής, λόγω της άμεσης επιρροής των κρατικών κανονισμών που ορίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα, με τους καθιερωμένους μηχανισμούς ελέγχου των φορέων διαπίστευσης, καθώς και σύστημα ελέγχου ποιότητας. Βασικός ρόλος μιας στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να συνδυάσει την ικανότητα και άλλες στρατηγικές ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, να συντονίσει τις προκλήσεις και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος και να βρει τους καλύτερους τρόπους για να πραγματοποιήσει τις αποστολές και τα οράματά του. Επομένως, για να μπορέσει η οργάνωση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, είναι απαραίτητο να υποβληθεί η ίδια στην αλλαγή και να ξεκινήσει μόνη της (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Η διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ θεσμικής παιδείας ξένων γλωσσών περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με: 1. Τα τρέχοντα προγράμματα και αγορές του ιδρύματος - είτε πρόκειται να διατηρηθούν, να οικοδομηθούν ή να εγκαταλειφθούν. 2. Μελλοντικό νέο πρόγραμμα και ευκαιρίες στην αγορά. Ανάλυση ανταγωνιστών. 4. Θέση του ιδρύματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές. 5. Επιλογή των αγορών-στόχων και σχεδιασμός του μίγματος μάρκετινγκ. Η δημιουργία της έννοιας της υπηρεσίας μάρκετινγκ πρέπει να πραγματοποιηθεί με τρόπο που να παρέχει συνέργια μεταξύ του μάρκετινγκ, της διαχείρισης της διαδικασίας και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Έτσι, εάν η καρδιά του σύγχρονου στρατηγικού μάρκετινγκ, όπως υποδεικνύεται από τον Kotler, αποτελείται από τον κατακερματισμό της αγοράς, την αξιολόγηση και την επιλογή του τμήματος της αγοράς στόχου και της τοποθέτησης, δηλαδή της διαφοροποίησης, τότε η χρήση τους στις οργανωτικές επιδιώξεις θα πρέπει κατά κύριο λόγο να προσανατολίζεται προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό πρέπει να ισχύει ιδιαίτερα για την τοποθέτηση της προσφοράς με στόχο την παροχή ευνοϊκότερης εικόνας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα σε σύγκριση με τον σημερινό και τον δυνητικό ανταγωνισμό (Dessler, 2014).

Η επιχείρηση έχει σκοπό να αλλάξει ορισμένα σημεία στη λειτουργία και στις υπηρεσίες της κρατώντας βέβαια αναλλοίωτα τα δυνατά χαρακτηριστικά της, χρησιμοποιώντας μια στρατηγική δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό θα τοπραγματοποιήσει μέσα από τη διαφοροποίηση που μπορεί να παρέχει σε κάποια σημεία της υπηρεσίας, όπως η ποιότητα, το περιβάλλον, οι προσιτές τιμές σε σχέση με την ποιότητα της. Για να προσδιοριστεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, θα πρέπει πρώτα να έχουν γίνει ενέργειες σχετικά με την Τμηματοποίηση, την Στοχοποίηση και την Τοποθέτηση της υπηρεσίας. Όσον αφορά την τμηματοποίηση, ούτε όλοι οι πελάτες είναι ίδιοι, ούτε έχουν τις ίδιες δυνατότητες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους

### **2.1.6. Σχέδιο Λειτουργίας**

Το ZÜRCHER SPRACHSCHULE συνεργάζεται με δεκάδες εταιρίες προμηθευτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό: δημόσιες επιχειρήσεις (πχ. ύδρευσης), ιδιωτικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών

(πχ. παροχήδιαδικτύου, τηλεφώνου, ρεύματος, φύλαξης, μεταφοράς μαθητών, εστίασης, προγραμμάτωνsoftware), εμπορικές εταιρίες (πχ. ηλεκτρονικών ειδών, hardware, αναλώσιμων, βιβλιοπωλεία, χαρτικών, ειδών 13 καθαρισμού, επίπλων, ηλεκτρολογικούυλικού, υλικών οικοδομής, υλικών κήπουκτλ).Όπως είναιλογικό, τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια υπάγονταιστοΥπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Οι παρακάτω νόμοικαθορίζουντο θεσμικό πλαίσιολειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων:

N.2986/2002, N.1566/1985, N. 3848/2010, N. 1351/1983, N.682/77. Οι εγκαταστάσεις τουZÜRCHER SPRACHSCHULEβρίσκονται στα Βόρεια προάστια, στοΔήμοΧαλανδρίου, σε ιδιόκτητα ως επί τοπλείστον κτίρια. Πολύκοντά σε δύο μεγάλες λεωφόρους, και μόλις λίγα λεπτά μακριά από σταθμό μετρό και προαστιακού, η θέση τουτο καθιστά πολύεύκολαπροσβάσιμο. ΤοZÜRCHER SPRACHSCHULEαπασχολείπερίπου40άτομα ως μόνιμοπροσωπικό καθώς και ορισμένους ως έκτακτο (αναπληρωτές), οιοποίοιπροσλαμβάνονται ανά ημέρα ανάλογα με τις ακαδημαϊκές ανάγκες. Περίπουτο 56% των εργαζομένων είναι δάσκαλοι/ καθηγητές και τουπόλοιπο 44% είναι υποστηρικτικό και διοικητικόπροσωπικό.

Οι περιορισμοί είναι αναπόφευκτοι σε κάθε τομέα ανθρώπινης δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης για βιώσιμη ανάπτυξη. Εάν εξετάσουμε την αειφόρο ανάπτυξη με έναν ολιστικό τρόπο, μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε ότι οι σφαίρες ενδιαφέροντος δεν αντιμετωπίζονται εξίσου. Φαίνεται πολύ παράλογο ότι τα προβλήματα όπως η ρύπανση ή η απόρριψη αποβλήτων, ως βασικά ζητήματα της περιβαλλοντικής σφαίρας ή της εξοικονόμησης κόστους και της ανεργίας που αποτελούν τομείς της οικονομικής σφαίρας της βιωσιμότητας, δίνουν προτεραιότητα στη θεραπεία και την υποστήριξη σε σχέση με, για παράδειγμα, το πρόβλημα της ανεκτικότητας, της ισότητας των ευκαιριών ή της εκπαίδευσης, που αποτελούν ενυπάρχοντα μέρη της κοινωνικής ή κοινωνικοπολιτιστικής σφαίρας της βιωσιμότητας. Χωρίς τη σωστή χρήση της γλώσσας και την ανοιχτή συζήτηση για το έγκλημα, τους πολύτιμους πόρους, την απόρριψη απορριμμάτων ή τη διατήρηση της φυσικής ομορφιάς, δεν είμαστε σε θέση να σώσουμε τον πλανήτη. Ως εκ τούτου, για να σώσουμε τον πλανήτη, πρέπει να κατανοήσουμε τις απειλές, όχι μόνο τοπικές αλλά παγκόσμιες. Για το λόγο αυτό, χρειαζόμαστε ένα διεθνώς εγκεκριμένο εργαλείο επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών για να μιλήσουμε με ανθρώπους και να τους εξασφαλίσουμε και τις κυβερνήσεις ότι η εκπαίδευση για βιώσιμη ανάπτυξη βασίζεται στην κατανόηση των περιβαλλοντικών θεμάτων. Ως εκ τούτου,

η εκπαίδευση για την αειφόρο ανάπτυξη, η προώθηση της γλωσσικής εκπαίδευσης θα πρέπει να υποστηρίζεται λογικά (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

### **2.1.7. Χρηματοοικονομική Ανάλυση**

Στόχος του ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι η αύξηση των εγγραφών και κατά συνέπεια και των λειτουργικών εσόδων κατά 3% για κάθε ένα από τα επόμενα 5 έτη, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί με ταυτόχρονη αύξηση των ραντεβού με δυνητικούς πελάτες. Ταυτόχρονα θα γίνει προσπάθεια για μείωση κατά 10% κάθε χρόνο των ανείσπραχτων απαιτήσεων από πελάτες. Ο τραπεζικός δανεισμός παραμένει μηδενικός, ομισθολογικές κλίμακες θα βρίσκονται στα ίδια επίπεδα με δεδομένο το ποσοστό ανεργίας στην χώρα και οι προβλέψεις των εγγραφών υπολογίζονται σε ετήσια βάση. Παρατίθενται ορισμοί και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα επόμενα 5 έτη, εκ των οποίων συμπεραίνεται ότι το σχολείο θα αυξάνει τα διαθέσιμά του σε ετήσια βάση, θα αυξάνει τα έσοδα (σαν αποτέλεσμα της αύξησης των εγγραφών), θα κρατά ελεγχόμενα τα έξοδα αντιστοίχως (αναλογικά πάντα και με τα έσοδα) και ταυτόχρονα θα αυξάνει την καθαρή του θέση. Συνολικά δίδεται η εικόνα ενός κερδοφόρου αυτοτελούς και ανεξάρτητου οργανισμού που απασχολεί ικανό αριθμό εργαζομένων και προσφέρει στην οικονομία και στην κοινωνία

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αναφέρεται στη διαχείριση των απαραίτητων ενεργειών, προκειμένου να καταστεί δυνατή η κατανόηση όλων των μελών του οργανισμού και προκειμένου οι ρόλοι τους να γίνουν αποδεκτοί στην εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ. Αυτό σημαίνει ότι όλοι σε κάθετη ιεραρχία πρέπει να γνωρίζουν τη σημασία του ρόλου που εκτελούν, καθώς και τη συμβολή τους στην εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν τις προθέσεις και τα αιτήματα των μαθητών, καθώς και τον ειδικό χαρακτήρα των υπηρεσιών που διαμορφώνονται με την έννοια του μάρκετινγκ. Το κίνητρο του προσωπικού βελτιώνεται με την εκπαίδευση και την πρακτική εξάσκηση. Για να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί αποτελεσματική, φιλική και ενημερωτική επικοινωνία εσωτερικού καναλιού και αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων και τμημάτων, είναι απαραίτητο να υπάρχει ανοικτή επικοινωνία μέσω των θεσμικών οργάνων. Η επικοινωνία είναι επίσης σημαντική για την



ανάπτυξη των εσωτερικών σχέσεων στο θεσμικό όργανο. Ακόμη και οι καλύτερες προθέσεις είναι άχρηστες αν δεν κοινοποιηθούν με τον σωστό τρόπο. Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ μιας επιτυχημένης εσωτερικής επικοινωνίας και της θετικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εταιρεία.

Οι άνθρωποι εργάζονται για να ανταποκριθούν στις φυσικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες. Για να ικανοποιηθούν οι εργαζόμενοι στο μάρκετινγκ, οι διαχειριστές πρέπει να ανιχνεύσουν τις ανάγκες τους και να αναπτύξουν μεθόδους ενθάρρυνσης που θα επιτρέψουν την κάλυψη των αναγκών τους. Είναι πολύ σημαντικό το σχέδιο κινήτρων να είναι ηθικό και κατανοητό για το προσωπικό. Γενικά, για τη βελτίωση των κινήτρων των εργαζομένων, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν να ανακαλύψουν τι σκέφτονται, αισθάνονται και θέλουν οι εργαζόμενοι μέσω εσωτερικών ερευνών. Οι οργανισμοί μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό τους είτε οικονομικά είτε με προαγωγές, χρησιμοποιώντας ευέλικτα προγράμματα παροχών κλπ. Είναι δυνατόν τα κίνητρα να είναι μόνο για τα άτομα, χρησιμοποιώντας ειδικές μεθόδους βασισμένες σε ατομικό σύστημα αξιών. Οι διευθυντές μπορούν να ανταμείψουν τους υπαλλήλους τους με χρήματα, καθώς και επιπλέον παροχές, προσφορές, μη χρηματικές ανταμοιβές κ.λπ.

Η επιτυχία ενός ιδρύματος ξένων γλωσσών εξαρτάται από την ποιότητα και το αφοσιωμένο προσωπικό. Με σκοπό τη δημιουργία του ιδίου, είναι απαραίτητο να παρασχεθούν κινητήριες συνθήκες εργασίας (ακαδημαϊκή ελευθερία, επαρκής οικονομική αποζημίωση κλπ.). Τα επιτυχημένα ακαδημαϊκά συστήματα πρέπει να προσφέρουν στο εκπαιδευτικό τους προσωπικό επαρκείς όρους εργασίας και αποζημίωσης, δυνατότητα κατασκευής φορέα με κατάλληλες εγγυήσεις για μακροχρόνια εξειδίκευση και απασχόληση. Χωρίς αυτές τις συνθήκες, ένα ακαδημαϊκό ίδρυμα δεν μπορεί να είναι επιτυχές ούτε να σκεφτεί την παγκόσμια φήμη.

Οι τρεις θεμελιώδεις ελευθερίες του ινστιτούτου δηλαδή να διδάσκουν ό,τι θέλουν, σε όποιον θέλουν με τον δικό τους τρόπο αποτελούν το βασικό όπλο στο οπλοστάσιο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Τα χρησιμοποιήσαν ως σημεία αναφοράς για τη μέτρηση της προόδου και για την εκτίμηση της έκτασης των αποδεκτών αλλαγών στον τομέα. Η κοινωνία έχει αλλάξει τώρα. Δεν θεωρείται πλέον η εκπαίδευση ως η πιο ισχυρή οργάνωση στην κοινωνία. Ο εταιρικός κόσμος έχει αναλάβει και έχει αρχίσει να ασκεί επιρροή σε άλλες μορφές οργανώσεων με τρόπο που ποτέ δεν φανταζόταν στο παρελθόν. Η ιδιωτική εκπαίδευση βρίσκεται πλέον σε μια κατάσταση

όπου έχει όλο και περισσότερο να μάθει από τον έξω κόσμο και πράγματι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους άλλους για να διατηρήσει τη βιωσιμότητά της. Ένα από τα νέα μαθήματα των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων είναι η μάθηση από τον επιχειρηματικό κόσμο και ο εμπορικός κόσμος σήμερα είναι ο τρόπος ανάπτυξης μιας πελατειακής προοπτικής. Προκειμένου να προσδιοριστεί η στατιστικοποίηση των σπουδαστών στην αρχή του ακαδημαϊκού έτους και τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των μαθητών από τις πρώτες τάξεις, επιβεβαιώνεται η θετική εντύπωση της προσφερόμενης υπηρεσίας (43%), το 36% ικανοποιείται μετρίως, το 13% τα μαθήματα θα μπορούσαν να είναι καλύτερα και το 3% των θεμάτων δεν είναι ικανοποιημένα με την προσφερόμενη υπηρεσία.

Παρατηρώντας μια διαδικασία παροχής υπηρεσιών, η εκπαίδευση εμπίπτει σε μια κατηγορία, η οποία κατανοεί τη θεραπεία των ψυχικών διεγέρσεων που αναφέρονται σε άυλες ενέργειες προσανατολισμένες στη συνείδηση των ανθρώπων. Σε αυτή τη διαδικασία, ένας μαθητής πρέπει να είναι διανοητικά παρών, αλλά μπορεί να βρίσκεται είτε στον τόπο όπου δημιουργείται η υπηρεσία (αμφιθέατρο ή τάξη) είτε σε μια μακρινή τοποθεσία συνδεδεμένη μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας εξυπηρέτησης, οι διαχειριστές πρέπει να έχουν μια σαφή εικόνα των πλεονεκτημάτων των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, να κατανοούν τους μαθητές, να διαμορφώνουν στρατηγικές διανομής καναλιών και να διαμορφώνουν σύστημα παροχής υπηρεσιών (χρησιμοποιώντας τεχνολογίες πληροφοριών). Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες είναι προσωπικές και χαρακτηρίζονται από εντατική, πνευματική, συναισθηματική και / ή σωματική συμμετοχή των φοιτητών σε μια διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες πραγματοποιούνται συχνά σε διάφορα στάδια, τα οποία αποτελούν βασικά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Η παραγωγή και η κατανάλωση εκπαιδευτικών υπηρεσιών πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και η συμμετοχή των φοιτητών σ' αυτήν είναι μάλλον σημαντική. Αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών, συνεπώς η διαμόρφωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης - ο λεπτομερής σχεδιασμός σχετικά με τον τρόπο παροχής μιας υπηρεσίας - είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση (βελτίωση) της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η διαδικασία είναι τόσο σημαντική που ορισμένοι συγγραφείς την περιγράφουν ως μια πραγματική ουσία της υπηρεσίας.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση και πρόβλεψη του οργανισμού για τα επόμενα 5 έτη θα πρέπει να υπακούει στα εξής:

Μηδενικός δανεισμός από τράπεζες

Σταθερό μισθολόγιο

Αύξηση των ενημερώσεων/ραντεβού με αποτέλεσμα την αύξηση των εγγραφών ετησίως.

Διατήρηση του ίδιου αριθμού υποτροφιών

Έτος βάσης ορίζεται το 2018

Ο ιστόχου του οργανισμού είναι:

✓ Αύξηση του αριθμού των εγγραφών για τα επόμενα 5 έτη

• 1<sup>ο</sup> έτος □ 8%

• 2<sup>ο</sup> έτος □ 10%

• 3<sup>ο</sup> έτος □ 12%

• 4<sup>ο</sup> έτος □ 14%

• 5<sup>ο</sup> έτος □ 16%

✓ Μείωση του ποσοστού μη καταβολής των διδάκτρων στο τέλος κάθε έτους.

✓ Διατήρηση ή μικρή αύξηση των λειτουργικών εξόδων.

Πρόβλεψη εγγραφών ανά έτος:

Πρώτο έτος: 120 μαθητές

Δεύτερο έτος: 132 μαθητές

Τρίτο έτος: 148 μαθητές

Τέταρτο έτος:169 μαθητές

Πέμπτο έτος:196 μαθητές

Πρόβλεψη εσόδων από δίδακτρα ανά έτος:

Πρώτοέτος: 120 μαθητές → 204.000 €

Δεύτεροέτος: 132 μαθητές → 224.400 €

Τρίτο έτος:148 μαθητές → 251.600 €

Τέταρτο έτος:169 μαθητές → 287.300 €

Πέμπτο έτος:196 μαθητές → 352.800 €

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (1-5 έτη)

	1 <sup>ο</sup> έτος	2 <sup>ο</sup> έτος	3 <sup>ο</sup> έτος	4 <sup>ο</sup> έτος	5 <sup>ο</sup> έτος
<b>Έσοδα:</b>					
Δίδακτρα	204.000	224.400	251.600	287.300	352.800
<b>Έξοδα:</b>					
Εισφορές σε ταμεία ΟΑΕΕ	13.800	13.800	13.800	13.800	13.800
Αμοιβές προσωπικού	86.000	93.000	105.000	122.000	137.000
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	450	600	750	900	1.050
Παροχές τρίτων, φόροι-τέλη	40.000	43.000	47.000	52.000	60.000
Διάφορα έξοδα	32.000	35.000	38.000	43.000	51.000
Αποσβέσεις παγίων	5.000	5.200	5.450	5.700	5.850
<b>Σύνολο δαπανών</b>	<b>177.250</b>	<b>190.600</b>	<b>210.000</b>	<b>237.400</b>	<b>268.700</b>
Σύνολο ακαθάριστων κερδών	204.000	224.400	251.600	287.300	352.800
Δαπανες χρήσης	-177.250	-190.600	-210.000	-237.400	-268.700

### Εικόνα1: Εκτίμηση ΚΑΧ για 5 έτη

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο οργανισμός θα αυξάνει με σταθερό ρυθμό τα έσοδα του διατηρώντας ελεγχόμενα στο ίδιο επίπεδο ποσοστό τα έξοδά του.

#### **2.1.8. Χρηματοδότηση**

Το σχολείο έχει συνεχώς ανάγκες σε κεφάλαια καθώς συνεχώς αναβαθμίζει τις εγκαταστάσεις του, και λόγω παλαιότητας των υποδομών αλλά και εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Για να μην μένει πίσω από τον ανταγωνισμό χρειάζεται προσαρμογή στις νέες τεχνολογικές τάσεις στην εκπαίδευση, που συνεπάγεται επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά και σε ενέργειες αναβάθμισης των κτιρίων και των προαύλιων χώρων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των αναγκών αυτών καλύπτεται από τα έσοδα των λειτουργικών δραστηριοτήτων και την σωστή διαχείρισή τους. Ένα μικρό μέρος αυτών των αναγκών καλύπτεται από δωρεές τρίτων, όπως άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών και ακόμα ένα μικρό μέρος εξασφαλίζεται από χορηγίες των γονέων μέσω ενός ειδικού τέλους επί των ετήσιων διδάκτρων. Σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η λήψη τραπεζικών δανείων καθώς ο οργανισμός μπορεί να εξοικονομήσει πόρους με άλλους λιγότερο επίπονους τρόπους χωρίς να επιβαρυνθεί με τόκους δανείων. Το μοναδικό ζήτημα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά τη διάρκεια του έτους είναι η ρευστότητα σε συγκεκριμένους ημερολογιακούς μήνες εξαιτίας της κυκλικότητας των εσόδων, δηλαδή των πληρωμών διδάκτρων από τους γονείς, όμως ο καλός οικονομικός προγραμματισμός σε συνδυασμό με την ικανότητα είσπραξης οφειλών οδηγεί τον οργανισμό μακριά από αναζήτηση άλλων τρόπων χρηματοδότησης και εντέλει την κάλυψη όλων των αναγκών του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους από τα λειτουργικά του έσοδα.

#### **2.1.9. Κερδοφορία**

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι για να αυξήσει την κερδοφορία ο οργανισμός θα πρέπει να προβεί σε κάποιες συγκεκριμένες κινήσεις που θα αφορούν τα εξής:

- Ο οργανισμός θα πρέπει να μειώσει τις μεγάλες επενδύσεις σε κτήρια και

πάγιοεξοπλισμό.

- Θα πρέπει να μειώσει τυχόν κινδύνους από έλλειψη νόμιμωνπροδιαγραφών.
- Θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγικότητάτου.
- Θα πρέπει να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τουςανταγωνιστές
  - i. Φροντιστήρια
  - ii. Ιδιαίτεραμαθήματα
  - iii. Ιδιωτικά σχολεία
  - iv. Κολλέγια
- Θαπρέπεινααναπτύξειδιαχρονικήσχέσημετουςπελάτες,παρέχονταςσυνέπεια και υλοποίηση τωνυπεσχημένων.
- Θα πρέπει να βελτιώσει τοπεριθώριοκέρδους.
- Θα πρέπει να μεταβάλει τομέγεθος τηςαγοράς
- Θα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τα μετρήσιμααποτελέσματα

### 2.1.10. Διοίκηση

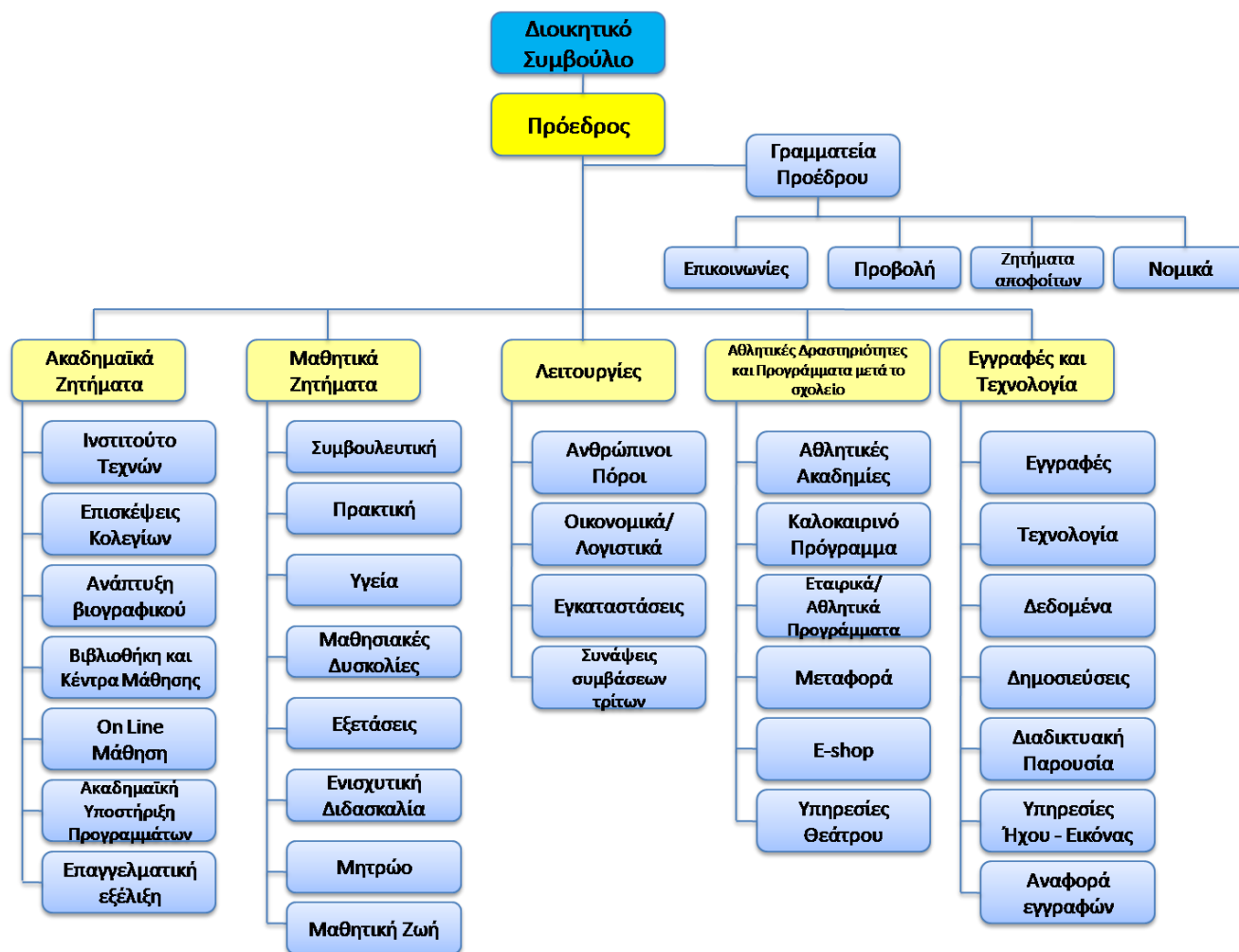
Η διοίκηση του ZÜRCHERSPRACHSCHULEγίνεται από ένα ΔιοικητικόΣυμβούλιο, τοποίο είναι ένα μόνιμο σώμα ηγεσίας πολιτικών, τοποίο εμπλέκεται με το στρατηγικό σχεδιασμό, τη συνηγορία και τη γενική εποπτεία τουσχολείου. Είναι ο φύλακας της αποστολήςτουσχολείου και τη διαφυλάσσει για τις μελλοντικέςγενιές.

- πρωταρχικός σκοπόςτου είναι να διασφαλίσει ότι τοZÜRCHERSPRACHSCHULEκαλύπτει τις ανάγκες των μαθητών και των οικογενειώντους μέσω της αφοσίωσης στην εκπαιδευτική υπεροχή, παραμένονταςταυτόχρονα ένα μαθητοκεντρικό ίδρυμα.
- Αξιολογεί και διατηρεί τουςκατάλληλουςκανονισμούςοιοποίοισυμμορφώνονται με τις νομικέςαπαιτήσεις.

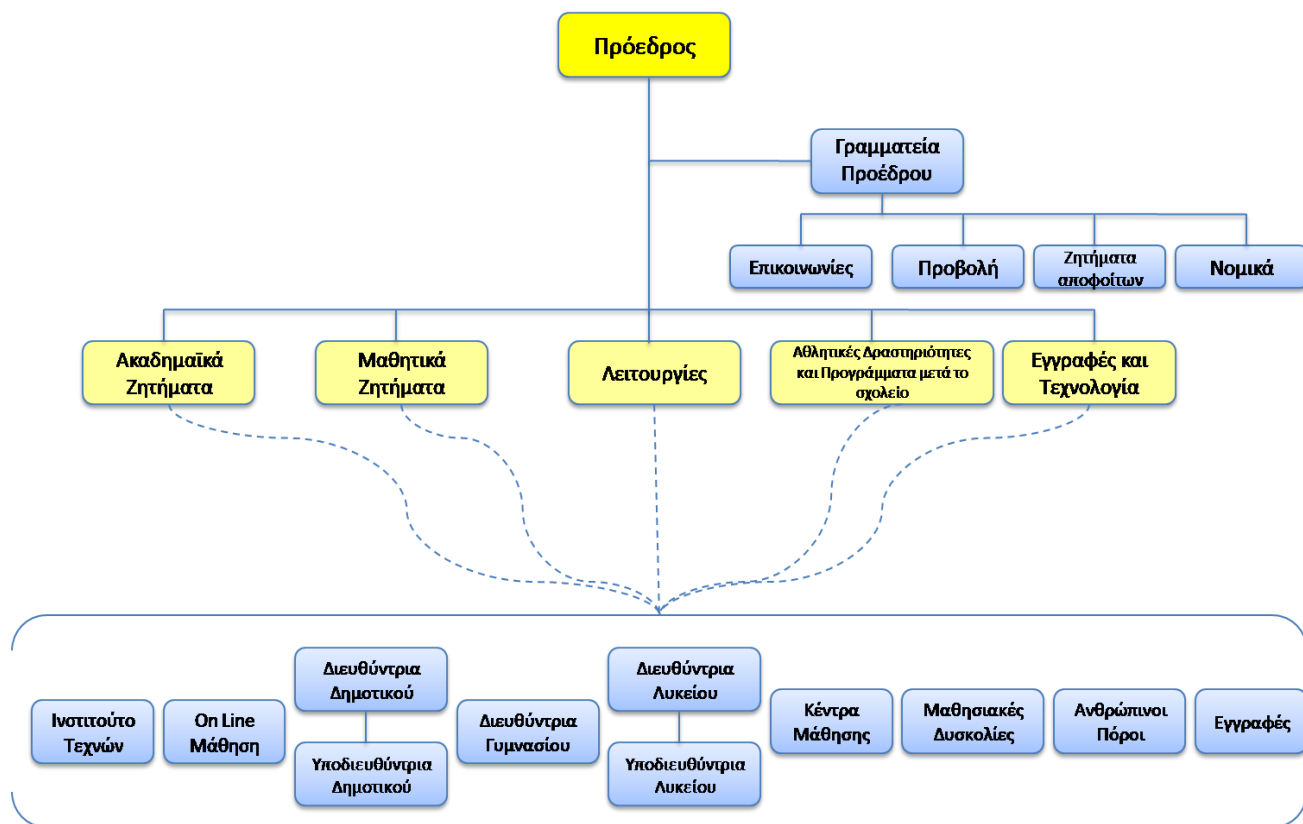
- Είναι υπεύθυνο για την οικονομική σταθερότητα και τη μελλοντική οικονομική ευημερία του σχολείου, εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό, τα δίδακτρα, τις μισθολογικές κατηγορίες και τα προνόμια των εργαζομένων, το πλάνο ανάπτυξης των εγκαταστάσεων και λαμβάνει διάφορες άλλες σημαντικές αποφάσεις για τις πολιτικές του σχολείου.
- Επιλέγει, υποστηρίζει, αξιολογεί και καθορίζει τα καθήκοντα του Προέδρου του σχολείου, όπως επίσης και αποφασίζει για το πακέτο αποζημίωσής του.
- Επικεντρώνεται στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και θέτει ετήσιους στόχους σχετικούς με το σχεδιασμό. Διεξάγει ετήσιες γραπτές αξιολογήσεις για το σχολείο, τον Πρόεδρο αυτού καθώς και για το ίδιο το Συμβούλιο.
- Η σύνθεσή του αντικατοπτρίζει τη στρατηγική πραγματογνωμοσύνη, τους πόρους και τις προοπτικές που χρειάζονται για να επιτευχθεί η αποστολή του σχολείου.
- Ως ηγέτης της σχολικής κοινότητας, το Συμβούλιο διατηρεί καλές σχέσεις με τα μέλη της κοινότητας, καθώς και με την ευρύτερη κοινωνία, ενισχύοντας την δημόσια εικόνα του σχολείου.
- Συλλέγει κεφάλαια μέσω διάφορων πρωτοβουλιών έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι το ZÜRCHERSPRACHSCHULE έχει επαρκείς πόρους για να εκπληρώσει την αποστολή του.

Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα του σχολείου:





Εικόνα 2: Οργανόγραμμα 1



Εικόνα 3: Οργανόγραμμα 2

## **2.2. Ανάλυση Κλάδου και Αγοράς**

### **2.2.1. Τάσεις Κλάδου**

#### **2.2.1.1. Ιστορική Εξέλιξη Κλάδου**

Μία μελέτη του ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών το 2011, ήταν η πρώτη προσπάθεια να ιδρυθούν και να λειτουργήσουν ιδιωτικά σχολεία. Η προσπάθεια αυτή αποτυπώνεται στο άρθρο 1827 του Πολιτικού Συντάγματος το οποίο κάνει λόγο για την ελευθερία της ιδιωτικής εκπαίδευσης και για το δικαίωμα των Ελλήνων να ιδρύουν σχολεία και να τα στελεχώνουν με επιλεγμένους δασκάλους για τη μόρφωση των παιδιών. Αυτό το εγχείρημα έρχεται σε αντίθεση με την δέσμευση του κράτους για δωρεάν δημόσια σχολεία, τουλάχιστον στην κατώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Αφότου πέθανε ο Καποδίστριας το 1830-1840 έχουν γίνει προσπάθειες για να σχεδιαστεί και να οργανωθεί μία εκπαιδευτική πολιτική η οποία θα θεσπίσει πολλά διατάγματα τα οποία ρυθμίζουν την κατώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης. Τα διατάγματα αυτά αναφέρονται στην ίδρυση ιδιωτικών σχολείων τα οποία φυσικά ακολουθούν τους κανόνες και τους νόμους του κράτους.

Το 1836 ιδρύεται η Φιλεκπαιδευτική Εταιρία, το 1843 το «Βαρβάκειο» και το 1849 το «ΕλληνικόνΕκπαιδευτήριον». Η ανάγκη δημιουργίας ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων εκείνη την εποχή είναι έκδηλη καθώς σύμφωνα με τον IOBE, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα δημόσια σχολεία είναι φτωχή με αποτέλεσμα τη στροφή των καλών και εύπορων μαθητών προς τα ιδιωτικά.

Ο παράγοντας «αδειοδότηση» από το Κράτος ως στοιχείο για την ίδρυση ενός ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου αναφέρεται πρώτη φορά στο Σύνταγμα του 1927, όπου μεταξύ άλλων τονίζεται ότι είναι δυνατόν να θεσπιστεί ένα τέτοιο ίδρυμα με κρατική άδεια, για να έρθει στη συνέχεια το Σύνταγμα του 1952 που θα την καταστήσει υποχρεωτική και όχι προαιρετική.

20 χρόνια αργότερα με το σύνταγμα του 1975 κατοχυρώθηκε το δικαίωμα ίδρυσης ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων με την προϋπόθεση όμως πως “ ο νόμος ορίζει τις προϋποθέσεις και τους όρους χορήγησης άδειας για την ίδρυση και λειτουργία εκπαιδευτηρίων που δεν ανήκουν

στο Κράτος, τα σχετικά με την εποπτεία που ασκείται πάνω σε αυτά, καθώς και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού τους.”

Οι βασικές αρχές στο σύνταγμα αυτό και στη ίδρυση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων είναι πως αφενός οι ιδιώτες έχουν το δικαίωμα να συστήνουν ιδιωτικά σχολεία (μόνο στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση) και αφετέρου πως η ίδρυση τους είναι υπό την εποπτεία του κράτους και του του υπεύθυνου για το σύνταγμα αυτό. Η ιδιωτική εκπαίδευση είναι ένα θέμα ιδιαίτερης φύσης και αντιμετωπίζεται από το κράτος με ιδιαίτερη προσοχή.

Σε συνέχεια των προηγούμενων, ο νόμος Ν.1566/85 περιγράφει εκτός των προηγούμενων στοιχείων και προϋποθέσεις που αφορούν στους ιδρυτές των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, στα προσόντα τους, τις υποχρεώσεις τους, τα καθήκοντά τους, τις διαδικασίες ίδρυσης και απόκτησης επωνυμίας και άλλα, γεγονός που για την εποχή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ιδιωτικά σχολεία εξομοιώνονται με τα δημόσια.

#### **2.2.1.2. Παρούσα Κατάσταση Κλάδου**

Με βάση τον Ο.Ι.Ε.Λ.Ε στην αττική λειτουργούν 140 ιδιωτικά σχολεία από τα οποία τα 120 λειτουργούν με το Ελληνικό σύστημα και τα 20 ακολουθούν συστήματα από άλλες χώρες. Οι σχολικές αυτές μονάδες προσφέρουν ταυτόχρονα πρωτοβάθμια και/ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Στην αττική λειτουργούν 122 δημοτικά σχολεία εκ των οποίων τα 112 είναι ελληνόφωνα και τα 10 είναι ξενόγλωσσα, 66 γυμνάσια εκ των οποίων τα 47 είναι ελληνόφωνα και τα 19 είναι ξενόγλωσσα και 62 λύκεια εκ των οποίων τα 41 είναι ελληνόφωνα και 21 ξενόγλωσσα. Σύμφωνα με μελέτες του IOBE το 2011, οι οποίες σύγκριναν τα Ελληνικά ιδιωτικά σχολεία με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες φάνηκε πως στην Ελλάδα το κράτος παρεμβαίνει πολύ περισσότερο στην λειτουργία των ιδιωτικών σχολείων χωρίς να του δίνει επαρκή χρηματοδότηση σε σχέση με άλλες χώρες. Σε πολλές χώρες η κρατική επιχορήγηση των σχολείων ξεπερνά ακόμα και το 50% της συνολικής χρηματοδότησής τους. Παρ’ όλα αυτά, η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό μαθητών που φοιτούν στην ιδιωτική εκπαίδευση μεταξύ των χωρών στις οποίες λειτουργούν μη χρηματοδοτούμενα ιδιωτικά σχολεία, γεγονός που αποδεικνύει την εμπιστοσύνη των γονέων

στο ιδιωτικό σύστημα εκπαίδευσης και την ισχυρή παρουσία αυτών των οργανισμών ακόμα και χωρίς την κρατική υποστήριξη.

Τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, το οποίο είναι αρμόδιο για την εποπτεία τους μέσω περιφερειακών αρχών και ταυτόχρονα τα περιορίζει ως προς το πρόγραμμα σπουδών, το ωράριο, τη σύνθεση του προσωπικού κτλ.

Το εργασιακό καθεστώς, οι διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά σχολεία περιγράφονται αναλυτικά στους νόμους Ν.2986/2002 (βασισμένος στον Ν.682/77), Ν.1566/1985 (λόγοι απόλυσης για δίκαιο λόγο), Ν.2525/97 (πρόσληψη στο δημόσιο τομέα) και Ν. 3848/2010 (βελτιώσεις εργασιακού καθεστώτος στα ιδιωτικά σχολεία). Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο είναι ιδιαίτερα αυστηρό και έχει ως αποτέλεσμα τη σοβαρή ανελαστικότητα του εργασιακού καθεστώτος στα ιδιωτικά σχολεία αλλά και την δυσκολία να αναθεωρηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τα προγράμματα σπουδών.

Οι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί ανήκουν στην ομοσπονδία ιδιωτικών εκπαιδευτικών λειτουργών Ελλάδας(Ο.Ι.Ε.Λ.Ε), που ιδρύθηκε το 1958 και στοχεύει μεταξύ άλλων στην προαγωγή και την εξυπηρέτηση των ηθικών επαγγελματιών και οικονομικών συμφερόντων σε όλα τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και για όλους τους εργαζόμενους.

Όσον αφορά στο θεσμικό πλαίσιο των διδασκτρων στα ιδιωτικά σχολεία στην Ελλάδα, υπάρχει συναφή με αυτό των δημοσίων, καθώς όπως προαναφέρθηκε, υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και στους προαναφερθέντες νόμους. Είναι επόμενο να υπάρχει ειδική μέριμνα για τους γονείς που επιλέγουν τα ιδιωτικά σχολεία για την εκπαίδευση των τέκνων τους, ακόμα και με οικονομική ενίσχυση αυτών, αφού με αυτή τους την επιλογή εξοικονομούν χρήματα στο ελληνικό δημόσιο. Το 2009 (στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ και Κρατικού Απολογισμού) η δαπάνη ανά μαθητή δημόσιου σχολείου ανήλθε σε €3.681 για την Πρωτοβάθμια και σε €4.858 για τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, γεγονός που επιτρέπει την χρήση αυτών των πόρων σε άλλες δραστηριότητες/ υποχρεώσεις του κρατικού προϋπολογισμού.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, τα δίδακτρα τα οποία καταβάλλονται στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια είναι τεκμήριο διαβίωσης και φορολόγησης. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε οικονομική αδυναμία πράγμα το οποίο θα υποχρεώσει το γονέα να μην πηγαίνει το παιδί του σε ιδιωτικό εκπαιδευτήριο και ως συνέπεια θα επιβαρύνει το δημόσιο. Δεν είναι βέβαια λίγες οι φορές που το τεκμήριο για τέτοιου είδους δαπάνες υποδεικνύει απόκρυψη των πραγματικών εισοδημάτων και φοροαποφυγής, συνεπώς το πρόβλημα θα ήταν να υπάρχει μια διαβάθμιση στις φορολογικές επιπτώσεις από τέτοιες δαπάνες, σε συνάρτηση με την συνολική φορολογική εικόνα του γονέα.

Επίσης οι γονείς των μαθητών σε ιδιωτικά σχολεία είναι υποχρεωμένοι να αγοράσουν τα βιβλία των παιδιών του ενώ σε αντίθεση στα δημόσια σχολεία αυτά διανέμονται δωρεάν, καθώς και με έναν ετήσιο φόρο στην μορφή παράβολου. Ο σκοπός για την δημιουργία αυτού του λογαριασμού ήταν να χρηματοδοτηθούν τα ζητήματα, όπως οι μηνιαίες αποδοχές, τα επιδόματα και οι ασφαλιστικές εισφορές των ιδιωτικών εκπαιδευτικών που λαμβάνουν εκπαιδευτική άδεια μετ' αποδοχών προκειμένου να επιμορφωθούν στην Ελλάδα και το εξωτερικό, οι δαπάνες συμμετοχής τους σε εξετάσεις οι αποζημιώσεις συμμετοχής τους σε συμβούλια και επιτροπές καθώς και επιδόματα αδειάς για ανατροφή τέκνων.

### **2.2.1.3. Μελλοντικές Προβλέψεις και Τάσεις**

Η συντριπτική πλειοψηφία των εσόδων σε αυτόν τον κλάδο προέρχεται από δίδακτρα ή αμοιβές προγράμματος. Τα ακαθάριστα κέρδη τείνουν να κυμαίνονται από 60-90% ανάλογα με τη γεωγραφική θέση και το αντικείμενο και το καθαρό κέρδος είναι κατά μέσο όρο μεταξύ 2-10%.Καθώς οι εταιρείες του κλάδου έχουν αυξηθεί έχουν συνειδητοποιήσει ορισμένα οφέλη για την κλίμακα, χαμηλότερο πάγιο κόστος και μεγαλύτερη επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Ωστόσο, με αυτή την ανάπτυξη συχνά εμφανίζονται δυσκολίες στην εξεύρεση ειδικευμένων εκπαιδευτών. Είναι σημαντικό να κατανοηθούν τα δημογραφικά στοιχεία και η πιθανή εφαρμογή σε τοπικά πλαίσια ενοικίασης (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Οι πόροι κατάρτισης μέσω διαδικτύου, τα προγράμματα και ακόμη και οι εφαρμογές για κινητά αντιμετωπίζονται παραδοσιακά ως προκλήσεις για τη βιομηχανία, αλλά τα τελευταία

χρόνια οι επιτυχημένοι πάροχοι εκπαιδευτικών υπηρεσιών βρήκαν τρόπους να αξιοποιήσουν αυτή την τεχνολογία προς όφελός τους. Όχι μόνο αυτά τα εργαλεία βοηθούν τους μαθητές να μάθουν με νέους και συναρπαστικούς τρόπους, αλλά βοηθούν τους παρόχους να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους σπουδαστές, τις διοικητικές λειτουργίες και την κατανομή του αρχικού υλικού (Badjanova, J., & Piko, Dz. 2015).

Η ανάπτυξη αυτού του κλάδου οφείλεται εν μέρει στο αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά και στην μεγαλύτερη αναγνώριση της αξίας των εμπορικών σχολείων. Πολλοί λαοί συνειδητοποιούν ότι το κόστος μιας ιδιωτική εκπαίδευσής μπορεί να επιβαρύνει ένα άτομο για όλη του την ζωή και έτσι πολλοί επιλέγουν να παραλείψουν το κολέγιο, να μάθουν ένα εμπόριο και να αρχίσουν να κερδίζουν χρήματα γρηγορότερα και με μικρότερο χρέος.

#### **2.2.1.4. PEST Ανάλυση**

Το PEST είναι ένα αρκτικόλεξο για τέσσερις πηγές αλλαγής: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Η ανάλυση PEST είναι ένα ισχυρό και ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου. Προσδιορίζει τις αλλαγές και τα αποτελέσματα του εξωτερικού μακροοικονομικού περιβάλλοντος στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που είναι πέρα από τον έλεγχο μιας επιχείρησης, αλλά απαιτούν ανάλυση για την επανευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με τη μετατόπιση των επιχειρηματικών περιβαλλόντων. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως τμήμα ενός μεγαλύτερου οικοσυστήματος. Είναι ευάλωτοι σε διάφορους εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Οι στρατηγικοί προσπαθούν να κατανοήσουν τους εξωτερικούς παράγοντες και να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα επιχειρηματικά μοντέλα θα πρέπει να εξελιχθούν για να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους. Οι επιπτώσεις των εξωτερικών παραγόντων μετριάζονται μέσω της προληπτικής στρατηγικής και οι ευκαιρίες εκμεταλλεύονται μετά από νέες ανταγωνιστικές θέσεις που μπορούν να δημιουργηθούν στη διαδικασία (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι παραλλαγές του εργαλείου ανάλυσης PEST είναι PESTEL ή PESTLE (που προσθέτει περιβαλλοντικά και νομικά στοιχεία), το STEEPLE (το οποίο υιοθετεί την οπτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης προσθέτοντας την διάσταση ηθικής) και το STEEPLED (το οποίο προσθέτει την ανάλυση των δημογραφικών παραγόντων). Η αύξηση της ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά ή οικολογικά ζητήματα ενθάρρυνε την εφαρμογή μιας άλλης έκδοσης του πλαισίου PEST, ιδιαίτερα του αναλυτικού εργαλείου STEER, το οποίο ενσωματώνει ρυθμιστικούς παράγοντες. Η ανάλυση PEST και οι παραλλαγές της αποτελούν μέρος του "σταδίου αξιολόγησης" στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης. Η διαδικασία ξεκινά με μια εις βάθος ανάλυση των περιβαλλόντων της επιχείρησης. Η εξωτερική περιβαλλοντική ανάλυση αποτελεί το τμήμα της ανάλυσης SWOT (ΟΤ) (εσωτερικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες, εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές). Τα οφέλη από το συνδυασμό PEST και SWOT ενισχύονται περαιτέρω όταν χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (που περιλαμβάνει τις εξωτερικές επιπτώσεις των προμηθευτών, τη ζήτηση των καταναλωτών, τους νεοεισερχόμενους, το υποκατάστατο προϊόν και την ανταγωνιστική αντιπαλότητα). Μια ανάλυση PEST περιλαμβάνει στοιχεία που θα μπορούσαν να έχουν μεγάλη θεμελιώδη αξία για μια επιχείρηση. Η ανάλυση μπορεί να γίνει για ολόκληρη την επιχείρηση, για τις επιχειρησιακές της μονάδες, για τα αντίστοιχα προϊόντα ή για νέα επιχείρηση ή εταιρική σχέση (Παπαδάκης, 2009).

### Πολιτικοί παράγοντες

Ο βαθμός στον οποίο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής είναι πιθανό να παρεμβαίνουν στο εμπορικό περιβάλλον είναι ένας κρίσιμος παράγοντας σε μια ανάλυση PEST. Η εμπορική, η φορολογική, η εργατική και η περιβαλλοντική νομοθεσία αποτελούν παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι εμπορικοί περιορισμοί και η πολιτική σταθερότητα είναι επίσης επιτακτικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να καθορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Η απαγόρευση της διαφήμισης προϊόντων καπνού στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, είχε προκαλέσει καταστροφή για τη βιομηχανία της Φόρμουλα 1, η οποία με τη σειρά της αναζητούσε καταφύγιο σε άλλα μέρη του κόσμου, όπως το Ντουμπάι και το Αμπού Ντάμπι. Η Google έπρεπε να αποχωρήσει από την Κίνα λόγω περιορισμών λογοκρισίας. Η αραβική άνοιξη που κορυφώθηκε σε μια ευρεία επανάσταση, έχει



προκαλέσει πολλές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τη στρατηγική τους για να διεισδύσουν στις αγορές της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής. Η πρόταση του βρετανού πρωθυπουργού για τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος σχετικά με τη διατήρηση ή την έξοδο από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχει σημαντικές επιπτώσεις στους επενδυτές οι οποίοι κατά το παρελθόν βασιζόνταν στις αρχές της ελεύθερης κυκλοφορίας στις οποίες είχαν ληφθεί οι επενδυτικές αποφάσεις τους (Dessler, 2014).

### Οικονομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν τον πιο προφανή αντίκτυπο στην κερδοφορία και τη συνολική ελκυστικότητα μιας αγοράς ή βιομηχανίας. Ο πιο δημοφιλής δείκτης οικονομικών επιδόσεων για μια εθνική οικονομία ή έναν συγκεκριμένο τομέα της βιομηχανίας που χρησιμοποιείται είναι το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ). Αυτό συχνά μετράται σε ισοτιμία αγοραστικής δύναμης (PPP), ώστε να καταστεί δυνατή η δίκαιη σύγκριση μεταξύ διαφόρων χωρών. Συνήθως, οι τεχνικές ανάλυσης χρονοσειρών και πολυγραμμικών ανισοτήτων εφαρμόζονται στις αναμενόμενες εξελίξεις στην απόδοση των έργων κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης περιόδου στο μέλλον. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ είναι ένας ιδιαίτερα χρήσιμος δείκτης, ιδίως για εκείνους τους κλάδους, οι οποίοι έχουν υψηλό εισόδημα ελαστικό. Παραδείγματα τέτοιων βιομηχανιών θα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, κοσμήματα, κατασκευές, ψυχαγωγία, τουρισμός, στοιχήματα, καλλυντικά και διάφορα είδη πολυτελείας. Σε ορισμένες άλλες βιομηχανίες, η ζήτηση παραμένει πιο ανθεκτική στις διακυμάνσεις του ΑΕΠ. Αυτά συνήθως περιλαμβάνουν βασικά τρόφιμα, υπηρεσίες υγείας και βασικά προϊόντα. Αν και είναι ένας χρήσιμος δείκτης, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ παρέχει μόνο μερική εικόνα των οικονομικών παραγόντων που μπορεί να έχουν σχέση με μια επιχείρηση. Ο πληθωρισμός όχι μόνο διαβρώνει την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή, αλλά έχει επίσης δυσμενείς επιπτώσεις στις τιμές των πρώτων υλών και άλλων εισροών που πρέπει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών. Αντιστρόφως, οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να μεταφράζονται σε υψηλότερες ή χαμηλότερες τιμές για την αγορά ή την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υψηλότεροι φόροι έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Ένα υψηλό ποσοστό ανεργίας από την πλευρά του επενδυτή είναι ένα

δίκοπο σπαθί, αφενός, μειώνει το διαθέσιμο εισόδημα των οικογενειών αλλά, αφετέρου, παρέχει πρόσβαση σε μια φθηνότερη αγορά εργασίας. Επιπλέον, οι αυξήσεις των τραπεζικών επιτοκίων επηρεάζουν τόσο τους καταναλωτές όσο και τους επενδυτές. Στην πρώτη περίπτωση, οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να εξοικονομήσουν μέρος του διακριτικού εισοδήματός τους παρά να το ξοδέψουν σε καταναλωτικά αγαθά όταν αυξάνονται τα τραπεζικά επιτόκια. Είναι επίσης πιθανό να δανειστούν λιγότερα από τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για να αγοράσουν κεφαλαιουχικά αγαθά όπως αυτοκίνητα, ακίνητα και συσκευές. Οι επενδυτές είναι επίσης πιθανό να δανειστούν λιγότερα και να ανακατευθύνουν μέρος του κερδοσκοπικού τους εισοδήματος σε τίτλους με ενοχές και όχι σε περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση του κόστους κεφαλαίου (Γεωργόπουλος, 2013).

### Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικές τάσεις υπαγορεύουν τα πρότυπα και τις συμπεριφορές εργασίας, τις προτιμήσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τον ιδιαίτερο τύπο, μορφή και όγκο της ζήτησης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η παρακολούθηση των κοινωνικών τάσεων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να επανατοποθετεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ώστε να ταιριάζει στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Τον προηγούμενο αιώνα, τα αεροπορικά ταξίδια συνδέονταν συνήθως με καταναλωτές υψηλού εισοδήματος που εκτιμούν την άνεση και την εξαιρετική εξυπηρέτηση. Σήμερα, τα αεροπορικά ταξίδια έχουν γίνει ένα αγαθό ανοικτό σε όλες τις κοινωνικές τάξεις. Η Ryanair έχει αμφισβητήσει την παραδοσιακή άποψη και έχει ανασυσκευάσει τα αεροπορικά ταξίδια σε μια προσφορά χωρίς προπληρωμές, αντανακλώντας τη βασική ανάγκη των πελατών να ταξιδεύουν με ασφάλεια και εξυπηρέτηση από το ένα σημείο στο άλλο. Εν τω μεταξύ, παρακολουθώντας τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών τους, ο Plasmon τροποποίησε τα προϊόντα τους και παράγει μια παραλλαγή των μπισκότων Plasmon που απευθύνονται σε ενήλικες. Η αυξημένη συνείδηση της υγείας των πελατών σε ολόκληρο τον ανεπτυγμένο κόσμο δημιούργησε μια αγορά για υγιεινή διατροφή. Τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, αφενός, παρείχαν στους εργοδότες ένα υγιέστερο αγωγό δυνητικών εργαζομένων. Ωστόσο, τώρα έχουν επίσης μια ομάδα πιο απαιτητικών πελατών. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και τραπεζών έχουν

συνειδητοποιήσει ότι οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των πελατών έχουν γίνει πιο διαφοροποιημένες. Οι επιχειρήσεις έχουν αναδιαρθρώσει το επιχειρηματικό τους μοντέλο από τον προσανατολισμό του προϊόντος σε προσανατολισμό προς τους καταναλωτές. Πράγματι, η επικέντρωση των πελατών σταδιακά διαχέεται σε ένα φάσμα βιομηχανιών. Ο κατακερματισμός της αγοράς σταδιακά απομακρύνεται από τα παραδοσιακά δημογραφικά στοιχεία για να επικεντρωθεί περισσότερο στον τρόπο ζωής. Η αξιολόγηση των κοινωνικών παραγόντων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει ποιες πιέσεις ενδέχεται να έχουν οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι για πολιτικές αποφάσεις της κυβέρνησης, οι οποίες με τη σειρά τους θα έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση (Dessler, 2014).

### Τεχνολογικοί παράγοντες

Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών κατευθύνεται μέσω της καινοτομίας, η οποία με τη σειρά της δημιουργείται από επιχειρηματίες που επιδιώκουν να ωθήσουν τα όρια των σημερινών περιορισμών. Καθώς τα νέα σύνορα σπάνε, η τεχνολογία καθίσταται άνευ αντικειμένου και κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχύβια. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις μπορούν είτε να εξηγήσουν τη θλίψη κάποιων βιομηχανιών είτε να δημιουργήσουν ευκαιρίες για νέες. Ο πολλαπλασιασμός του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει καταργήσει πολλούς μεσάζοντες. Αυτό έχει αναφερθεί ως απομάκρυνση. Στην ταξιδιωτική βιομηχανία, οι καταναλωτές έχουν γίνει τα δικά τους ταξιδιωτικά πρακτορεία. Σχεδιάζουν και κάνουν κράτηση των ταξιδιών τους στο διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας πλατφόρμες επιχειρήσεων-καταναλωτών που είχαν περιοριστεί στο παρελθόν στα μέλη των επιχειρήσεων-επιχειρήσεων της αλυσίδας εφοδιασμού. Επιπλέον, πολλοί έμποροι λιανικής πώλησης έχουν βρει αυξημένη ένταση ανταγωνισμού καθώς αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από ηλεκτρονικά καταστήματα. Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία έχει δημιουργήσει νέες μορφές διαμεσολαβητών. Αυτό αναφέρεται ως επαναδιαμεσολάβηση. Παραδείγματα νέων μορφών διαμεσολαβητών περιλαμβάνουν Amazon, eBay και Expedia για να αναφέρουμε μόνο μερικούς. Έχουν το πλεονέκτημα ότι ενσωματώνονται αποτελεσματικά στα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία παρέχουν νέους διαύλους εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Μέσα από αυτά τα κανάλια, οι καταναλωτές είναι σε

θέση να δημοσιεύουν τις αμερόληπτες απόψεις τους σχετικά με συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι γνώμες παρέχουν προστιθέμενη αξία στην αλυσίδα εφοδιασμού. Αποτιμούνται ιδιαίτερα από άλλους πιθανούς πελάτες και επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Γεωργόπουλος, 2013).

### **Πολιτικό Περιβάλλον**

- Αβεβαιότητα στην πολιτική σκηνή της χώρας
- Απειλή εξόδου από την Ευρωζώνη και τη Νομισματική Ένωση
- Αδυναμία ελέγχου «μαύρου» χρήματος από/ στο εξωτερικό
- Προσπάθεια ελέγχου/ ταυτοποίησης τεκμηρίου διαβίωσης από δαπάνες ιδιωτικών σχολείων
- Κρατική δημοσιονομική πολιτική

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

- Συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα
- Αυξημένη φορολογία εισοδήματος και ακίνητης περιουσίας
- Αύξηση Φ.Π.Α. σε βασικές προμήθειες εστίασης
- Επιβολή Φ.Π.Α. στην ιδιωτική εκπαίδευση
- Προβλήματα ρευστότητας
- Συρρίκνωση του ΑΕΠ
- Ασταθείς συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Δύσκολος δανεισμός από τις τράπεζες
- Επιβολή capitalcontrols
- Αύξηση κόστους Α' υλών, πετρελαίου, φορολογικών συντελεστών
- Έλλειψη κρατικών οικονομικών πόρων προς διάθεση στην δημόσια και ιδιωτική παιδεία

### **Κοινωνικό Περιβάλλον**

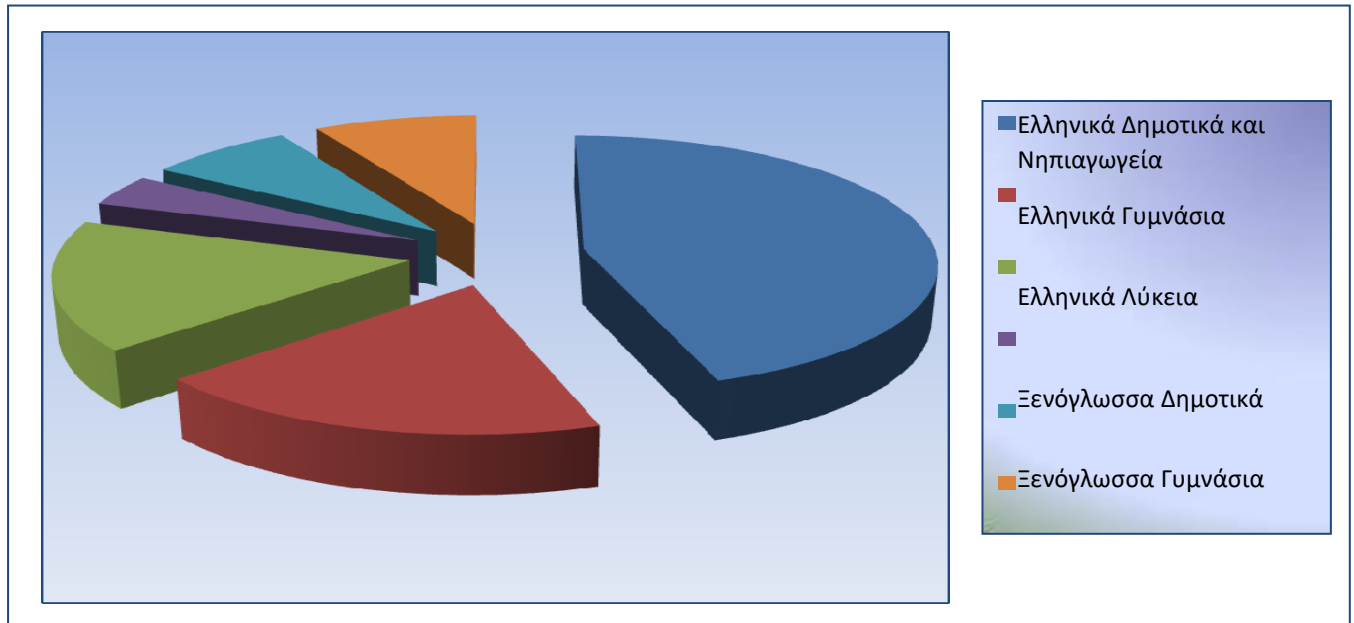
- Φόβος και αρνητική ψυχολογία των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους
- Μετανάστευση νέων και οικογενειών σε χώρες του εξωτερικού προς αναζήτηση καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος
- Σπουδές όλο και περισσότερων φοιτητών σε χώρες του εξωτερικού
- Υπογεννητικότητα

## Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Τεχνολογική πρόοδος στα μέσα που χρησιμοποιούνται για τις διάφορες μεθόδους διδασκαλίας στις μαθητικές αίθουσες
- Διάδοση onlinelearning

### 2.2.2. Ανταγωνιστές

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στην Αττική λειτουργούν 112 ελληνόφωνα και 10 ξενόγλωσσα ιδιωτικά Δημοτικά και Νηπιαγωγεία, 47 ελληνόφωνα και 19 ξενόγλωσσα Γυμνάσια και 41 ελληνόφωνα και 21 ξενόγλωσσα Λύκεια.



Εικόνα 4: Ανταγωνισμός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των ιδιωτικών σχολικών μονάδων έγκειται στα εξής χαρακτηριστικά:

- Ύψος διδάκτρων
- Δυνατότητα διακανονισμών για πληρωμές διδάκτρων
- Δυνατότητα χορήγησης υποτροφιών
- Γλώσσα/ σύστημα διδασκαλίας

- Τόπος εγκατάστασης
- Φήμη σχολείου
- Ποιότητα εκπαιδευτικού προσωπικού
- Ποσοστά εισαγωγών σε πανεπιστήμια
- Ποσοστά επιτυχίας σε εξετάσεις (πχ. SAT, IB, AP exams κτλ)
- Παροχή μαθημάτων διπλώματος International Baccalaureate
- Αριθμός μαθητών συνολικά και ανά τάξη
- Παροχή μεταφοράς από και προς την οικία
- Εξειδίκευση σε συγκεκριμένες ομάδες μαθητών (πχ. με μαθησιακές δυσκολίες, με ταλέντο στον αθλητισμό κτλ)

Ο πιο ισχυρός ανταγωνισμός έρχεται από τα παρακάτω ιδιωτικά εκπαιδευτήρια:

#### Αγία Αικατερίνη – Βρετανικό Σχολείο:

Η “Αγία Αικατερίνη – Βρετανικό Σχολείο“είναι ένα ιδιωτικό ξενόγλωσσο σχολείο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ιδρύθηκε το 1956 από την Βρετανική Πρεσβεία στην Ελλάδα και ακολουθεί το Βρετανικό σύστημα διδασκαλίας. Είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός και βρίσκεται στα Βόρεια Προάστια Αττικής. Προσφέρει μαθήματα IB στις δύο τελευταίες τάξεις του Λυκείου και βρίσκεται στην ίδια κλίμακα διδάκτρων με το ZÜRCHER SPRACHSCHULE. Έχει 1.116 μαθητές κατά μέσο όρο ανά χρόνο.

“Αποστολή του είναι να καλλιεργεί την αγάπη για μάθηση μέσω μιας καλοσχεδιασμένης, αρκούντως ενδιαφέρουσας, ξεκάθαρα ορισμένης, ευρείας και ισορροπημένης διδακτέας ύλης . Σκοπός του είναι να αναπτύξει πλήρως τις πνευματικές, κοινωνικές, σωματικές και δημιουργικές δεξιότητες των μαθητών, με την προοπτική ότι θα εξελιχθούν σε ευαίσθητους, πληροφορημένους, αποφασιστικούς και ικανούς μελλοντικούς πολίτες του κόσμου.”

#### Βρετανικό Σχολείο της Αθήνας:

Το «Βρετανικό Σχολείο της Αθήνας» είναι ένα ξενόγλωσσο, ιδιωτικό, μη κερδοσκοπικό σχολείο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με βάση το βρετανικό σύστημα σπουδών, που ιδρύθηκε το 1970 από Αμερικανούς φιλέλληνες προκειμένου να εξυπηρετηθεί η ζήτηση για ένα αγγλόφωνο σχολείο υψηλής ποιότητας. Οι εγκαταστάσεις του είναι στην Ανατολική Αττική και

προσφέρει μαθήματα διπλώματος IB. Οι τάξεις του δεν ξεπερνούν τα 20 παιδιά ενώ τα δίδακτρα βρίσκονται στην ίδια περίπου κλίμακα με του ZÜRCHER SPRACHSCHULE.

“Αποστολή του είναι να παρέχει εκπαίδευση υψηλής ποιότητας σε αγόρια και κορίτσια ηλικίας τριών έως δεκαοκτώ ετών, καλλιεργώντας δυνατότητες παράλληλα στην ακαδημαϊκή και γενική εκπαίδευση αλλά και στις αθλητικές δραστηριότητες και τις τέχνες. Η πρόθεση του σχολείου είναι να εκπαιδεύει ολιστικά τα άτομα με την ελπίδα να αναπτύξει υπεύθυνους πολίτες του κόσμου με καλό χαρακτήρα.”

#### Άγιος Λαυρέντιος – Βρετανικό Σχολείο στην Ελλάδα:

Το «Άγιος Λαυρέντιος – Βρετανικό Σχολείο στην Ελλάδα» ιδρύθηκε το 1980 προκειμένου να υποστηρίξει τις βασικές αρχές της Βρετανικής εκπαίδευσης και να εξυπηρετήσει τις ανάγκες όχι μόνο των Βρετανών ομογενών αλλά οποιασδήποτε οικογένειας που επιθυμούσε να δώσει Βρετανική εκπαίδευση στα παιδιά της. Βρίσκεται στα ανατολικά προάστια Αττικής, έχει 800 μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και δεν ακολουθεί το διεθνές πρόγραμμα IB στο Λύκειο αλλά το σύστημα “GCE A-Levels”.

#### Διεθνές Σχολείο της Αθήνας:

Το «Διεθνές Σχολείο της Αθήνας» είναι ένα ιδιωτικό αγγλόφωνο σχολείο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που δίνει μεγάλη έμφαση στην ελληνική γλώσσα. Ιδρύθηκε το 1972 για να καλύψει τις ανάγκες διδασκαλίας του Βρετανικού και του Αμερικανικού προγράμματος σπουδών. Επίσης προσφέρει μαθήματα IB στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και βρίσκεται στα Βόρεια Προάστια Αττικής.

“Φιλοσοφία του είναι η αφοσίωση στην καλλιέργεια σε όλους τους μαθητές της αγάπης για μάθηση, της αυτοπειθαρχίας, της αυτογνωσίας και της αληθινής δέσμευσης στη διεθνή κατανόηση των πραγμάτων.”

#### Το Ελληνο-Αμερικανικό Κολέγιο της Αθήνας:

Το «Ελληνο-Αμερικανικό Κολέγιο της Αθήνας» είναι ένα σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μόνο, που στην αρχική μορφή του ιδρύθηκε το 1875 στη Σμύρνη της Μ. Ασίας και μετακόμισε λόγω ιστορικών γεγονότων στην Ελλάδα το 1923. Η διδασκαλία γίνεται στην Ελληνική γλώσσα με ιδιαίτερη έμφαση στα μαθήματα της Αγγλικής και δεν προσφέρει μαθήματα IB. Οι

εγκαταστάσεις του βρίσκονται στα ανατολικά προάστια Αττικής και τα δίδακτρά του κυμαίνονται περίπου στα 2/3 αυτών του ZÜRCHER SPRACHSCHULE.

“Αποστολή του είναι να προσφέρει στους μαθητές του μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση, ακαδημαϊκά, κοινωνικά και πνευματικά, και μέσω του συστήματος κατάρτισης, να πλάθει πειθαρχημένες και πνευματικά ανεξάρτητες προσωπικότητες, με αίσθηση ευθύνης προς τους άλλους, σεβασμό, αγάπη και ήθος για τον εαυτό τους και όλα τα ανθρώπινα όντα, καθώς και να επιδεικνύουν πίστη στις ελληνικές και χριστιανικές αρχές.”

#### Ελληνικά Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια:

Τα «Ελληνικά Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια» ιδρύθηκαν το 1973, έχουν ως βασική γλώσσα διδασκαλίας την Ελληνική, με ιδιαίτερη έμφαση στην Αγγλική και έχουν περίπου 1.400 μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι εγκαταστάσεις του σχολείου βρίσκονται στα Ανατολικά προάστια. Το σχολείο έχει ένα πολύ ισχυρό προφίλ IB καθώς προετοιμάζει τους μαθητές για το πρόγραμμα αυτό ήδη από την προσχολική ηλικία, εφαρμόζοντας τα προγράμματα PYP (3-12 ετών) και MYP (13-16 ετών).

“Τα «Ελληνικά Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια» δίνουν σε όλους τους μαθητές τη δυνατότητα να αναδείξουν τις ατομικές τους κλίσεις και δεξιότητες συνδέοντας την εμπειρία της τάξης με την πραγματικότητα της ζωής. Οι μαθητές μέσα σε ένα κλίμα συνεχούς συνεργασίας, έρευνας και συναισθηματικής στήριξης κατακτούν ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, αποκτούν θετική στάση ζωής και μαθαίνουν να συνεισφέρουν στην παγκόσμια κοινότητα.”

#### **2.2.2.1. Αγορά Στόχος**

Το ZÜRCHER SPRACHSCHULE εξυπηρετεί το κομμάτι της αγοράς που θέλει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες με βάση το Γερμανικό και Ελβετικό εκπαιδευτικό σύστημα, αρχές και φιλοσοφία όπως πρεσβεύει και η αποστολή του σχολείου. Ως φυσικό επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης, πολλά αλλοδαπά στελέχη πολυεθνικών εταιριών αναλαμβάνουν θέσεις σε πόστα με έδρα την Αθήνα, και κατ' επέκταση χρειάζονται ένα διεθνές, πιστοποιημένο σχολείο με υψηλές προδιαγραφές στο οποίο να φοιτήσουν τα τέκνα τους για το χρονικό διάστημα της



μετεγκατάστασής τους. Το ίδιο συμβαίνει και με τα τέκνα Πρεσβευτών, Διπλωματών, Ακολούθων αλλά και υπαλλήλων Πρεσβειών που μετατίθενται στην χώρα μας. Αυτό το κοινό-στόχος είναι αρκετά σημαντικό καθώς αποτελεί περίπου το 17% του συνόλου των μαθητών του σχολείου.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δίκτυο των αποφοίτων είναι αρκετά οργανωμένο και ενώνει το ZÜRCHER SPRACHSCHULE με ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Πολλοί είναι οι γονείς/απόφοιτοι που επιθυμούν τα παιδιά τους να λάβουν τις ίδιες εκπαιδευτικές υπηρεσίες με εκείνους, και έρχονται σε επαφή με το σχολείο προκειμένου να εξετάσουν αυτό το ενδιαφέρον. Το σχολείο με τη σειρά του διευκολύνει αυτή τους την απόφαση προσφέροντας εκπτώσεις προς αποφοίτους ανάλογα με τα έτη φοίτησής τους στο παρελθόν.

Το ZÜRCHER SPRACHSCHULE προσπαθεί συνεχώς να εξασφαλίζει αθλητικές και ακαδημαϊκές υποτροφίες σε μαθητές που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να καταβάλουν το ποσό των διδάκτρων, μέσω συνεργασίας με εταιρίες οι οποίες αναλαμβάνουν το σύνολο του κόστους φοίτησης για προσυμφωνημένο αριθμό ετών και μαθητών.

Το μεγαλύτερο κομμάτι των μαθητών του σχολείου βέβαια αποτελείται από ιδιώτες γονείς, Έλληνες και αλλοδαπούς, και στους οποίους το σχολείο στοχεύει μέσω κυρίως της πολύ καλής φήμης του, της διακριτικής παρουσίας του στον τύπο και τα ΜΜΕ, της διαφήμισης από στόμα σε στόμα καθώς και της παροχής μιας κοινότητας αλλοδαπών οι οποίοι αλληλεπιδρούν και μοιράζονται συνήθειες και έθιμα των χωρών τους.

Βασική αγορά-στόχος είναι επίσης οι μαθητές οι οποίοι επιθυμούν να σπουδάσουν στο εξωτερικό, καθώς το ZÜRCHER SPRACHSCHULE τους προετοιμάζει για φοίτηση σε ξένα πανεπιστήμια όσον αφορά στη γλώσσα, στις δυσκολίες και στα τυπικά προσόντα. Οι Σύμβουλοι Σπουδών έχουν τις απαραίτητες διασυνδέσεις και τεχνογνωσία για ολοκληρωμένες προτάσεις ανάλογα με το αντικείμενο ενδιαφέροντος του μαθητή, υποβάλλουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά κατά τη διάρκεια της τελευταίας τάξης, οι μαθητές λαμβάνουν προτάσεις σπουδών από τα πανεπιστήμια επιλογής τους και στη συνέχεια επιλέγουν αυτό της προτίμησής τους συνήθως πολύ πριν το πέρας της σχολικής χρονιάς.

Τα άτομα, γενικά, αντιλαμβάνονται ότι ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες. Οι ομάδες διαφέρουν καθώς αποτελούνται από άτομα που χαρακτηρίζουν τα πολύ προσωπικά και διακριτικά χαρακτηριστικά τους. Μεταξύ των μεταβλητών που καθορίζουν ότι ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, δύο είναι υψίστης σημασίας, δηλαδή η χρήση και η συμπεριφορά των γλωσσών. Φυσικά, η εκπαίδευση, οι πολιτικές πεποιθήσεις καθώς και οι οικονομικές και κοινωνικο-ιστορικές μεταβλητές είναι σημαντικές αλλά όχι τόσο σαφείς ως γλώσσα και τρόποι. Ο τρόπος ομιλίας, η εκφραστικότητα και η ικανότητά ανάπτυξης διαπροσωπικών επαφών σε μακροοικονομική κλίμακα, καθώς και η γλώσσα του σώματος και η στάση του σεβασμού και της ανεκτικότητας απέναντι στον συνομιλητή, καταδεικνύουν το τι είναι κάποιος. Στην πραγματικότητα, η εκλεπτυσμένη προσωπικότητά σας επιτρέπει την ανάληψη της κορυφαίας θέσης στην κοινωνική ιεραρχία.

Κατά την τελευταία δεκαετία, οι οργανώσεις χρησιμοποίησαν πολλές διαφορετικές έννοιες για να ασχοληθούν με το εξωτερικό τους περιβάλλον, μεταξύ των οποίων και η οπτική «παραγωγή», η οποία υποθέτει ότι οι αγοραστές προτιμούν τα προϊόντα που είναι διαθέσιμα και προσιτά. Η προσέγγιση «προϊόν» βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αγοραστές θα αγοράσουν τα προϊόντα που προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα και χαρακτηριστικά, οπότε ο οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και βελτίωση προϊόντων. Τα επόμενα χρόνια επικρατούσε η προοπτική πώλησης, υποθέτοντας ότι οι καταναλωτές δεν θα αγοράσουν εκτός εάν διεξάγονται δραστηριότητες (όπως η διαφήμιση και η προώθηση) για να τους ενημερώσουν και να τους πείσουν να το πράξουν. Αντίθετα, η προοπτική του μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι «το κύριο καθήκον του ιδρύματος είναι να προσδιορίσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγορών-στόχων και να τις ικανοποιήσει μέσω του σχεδιασμού, της επικοινωνίας, της τιμολόγησης και της παροχής κατάλληλων και ανταγωνιστικών βιώσιμων προγραμμάτων και υπηρεσιών». Θεωρητικά, τα σχολεία που υιοθετούν τον «προσανατολισμό του μάρκετινγκ» ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες και επιθυμίες των γονέων και των παιδιών και είναι προσεκτικές στις αλλαγές των κοινοτικών αναγκών. Η εστίαση σε αυτά τα σχολεία είναι γονείς και παιδιά και η ικανοποίηση των αναγκών τους έχει υψηλή προτεραιότητα και σημασία.

Για το σκοπό αυτό, η προοπτική του μάρκετινγκ ενθαρρύνει τα σχολεία να ακολουθήσουν αρκετά σημαντικά στάδια: (1) έρευνα αγοράς και ανάλυση του περιβάλλοντος, (2) διατύπωση σχεδίου μάρκετινγκ και στρατηγικής · (3) εφαρμογή του συνδυασμού εμπορίας · και (4)

αξιολόγηση της διαδικασίας μάρκετινγκ. Έτσι, στην πράξη, οι αρχές που υιοθετούν μια προοπτική μάρκετινγκ αναμένεται να εφαρμόσουν αυτά τα στάδια καθώς και να διερευνήσουν τις ανάγκες των γονέων και των μαθητών. Το ερώτημα εάν τα σχολεία υιοθετούν αυτές τις θεωρητικά βασισμένες «συστάσεις» ή όχι και πώς κατασκευάζονται και αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές τους που μοιάζουν με μάρκετινγκ είναι το επίκεντρο αυτής της ανασκόπησης.

Για να ακολουθήσουμε τη διαδρομή αειφόρου ανάπτυξης, είναι αναπόφευκτο να αντιμετωπίσουμε εξίσου τις τρεις θεμελιώδεις περιοχές των αναγκών: περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές ή πιο συγκεκριμένα - κοινωνικοπολιτιστικές. Η παρακάτω ανάλυση σχετικά με ορισμένους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας δείχνει σε ποιο βαθμό οι κοινωνικές ή κοινωνικοπολιτισμικές ανάγκες μπορούν να εκπληρωθούν και ότι υπερβολική συγκέντρωση στον οικονομικό και περιβαλλοντικό τομέα δεν αποτελεί επιλογή.

Πολλοί άνθρωποι, αν όχι οι περισσότεροι από αυτούς, ενώ ξοδεύουν κάποιο χρόνο σε μία ξένη χώρα και πολιτισμό, πρέπει να επικοινωνούν σε γλώσσα που δεν είναι η μητρική τους γλώσσα. Τότε, πρέπει να βιώσουν καταστάσεις στις οποίες μπορούν να κατανοήσουν κάθε έκφραση, αλλά όχι το σημείο του λόγου και συνεπώς το αποτέλεσμα της συνομιλίας. Ως εκ τούτου, μια τέτοια συζήτηση είναι άκαρπη και κύρια ζητήματα, για παράδειγμα, περιβαλλοντικά προβλήματα όταν συζητούνται, χάνονται ή παρεξηγούνται. Ο κύριος λόγος της αποτυχίας στην επικοινωνία σχετίζεται άμεσα με το έλλειμμα της κοινωνικο-γλωσσικής ικανότητας του ομιλητή, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της κοινωνικοπολιτιστικής του προοπτικής. Τόσο η γλωσσική ικανότητα όσο και η πολιτισμική επάρκεια του χρήστη γλωσσών συναντώνται στο επίπεδο της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης νοήματος ως έννοια ενσωματώνεται στις πολιτισμικές αντιλήψεις του περιβάλλοντος. Έτσι, η πλήρης ικανότητα του ομιλητή μπορεί να αποδειχθεί σε μια κατάσταση χρήσης της γλώσσας. Έτσι, συμμετέχοντας σε συμβατικές καταστάσεις, βιώνουμε την εμφάνιση του κοινωνικού επιπέδου της πραγματικότητας (επίσης περιβαλλοντικής) που μεταφέρεται από τη χρησιμοποιούμενη γλώσσα. Με τον τρόπο αυτό ο ομιλητής πρέπει να ενεργοποιήσει τόσο τη γλώσσα του όσο και την κουλτούρα που σχετίζεται με τη συμπεριφορά του. Διαφορετικά μπορεί να επιτύχει γλωσσική επικοινωνία, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αποτύχει επειδή δεν είναι διακριτική στον συνομιλητή του.

Λαμβάνοντας υπόψη την προαναφερθείσα ανάγκη συμμετοχής σε συμβατικές καταστάσεις που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της πλήρους ικανότητας του χρήστη του γλωσσικού χώρου, δεν

πρέπει να ξεχνάμε κάποιες άλλες ανάγκες, ιδιαίτερα την ανάγκη δημιουργίας ενός φιλικού κοινωνικού περιβάλλοντος. Δεν μπορούμε να το κάνουμε μόνοι αλλά μπορούμε να το πετύχουμε μόνο σε συνεργασία, όχι μόνο σε μικροοικονομική αλλά και μακροοικονομική κλίμακα. Συνεπώς, η συνεργασία μπορεί να είναι επιτυχής όταν τα συνεργαζόμενα κόμματα κατανοήσουν το ένα το άλλο, ανοίγοντας πεποιθήσεις ή απόψεις και δείχνοντας σεβασμό. Όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν μέσα από τη συζήτηση, τη διαπραγμάτευση, τη συζήτηση προβλημάτων και την ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων. Για να επιτύχουμε όλα αυτά και να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον, ικανοποιώντας τις ανάγκες μας, είναι απαραίτητο να βασιζόμαστε στο αμοιβαία χρησιμοποιούμενο εργαλείο επικοινωνίας, δηλαδή στη γλώσσα. Η συνεργασία μακροοικονομικής κλίμακας δίνει την ευκαιρία να βιώσουμε το κοινωνικό περιβάλλον φυσικά και να το διεισδύσουμε με αυθεντικό τρόπο. Μόνο τότε μπορούμε να γνωρίζουμε ο ένας τον άλλον καλύτερα, ειδικά τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για τις περιβαλλοντικές συνθήκες, να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τα προβλήματα και τους κινδύνους που επηρεάζουν το εν λόγω περιβάλλον. Η αμοιβαία κατανόηση των ανθρώπων που εμπλέκονται όχι μόνο στο κοινωνικό περιβάλλον αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος, καθιστά δυνατή μια πνευματική προσέγγιση στη ζωή, καθώς η άυλη καλλιέργεια είναι εξίσου σημαντική με την υλική. Ως εκ τούτου, οι διαπραγματεύσεις και οι συζητήσεις που διεξάγονται σε διεθνές επίπεδο σχετικά με τα περιβαλλοντικά θέματα δεν πρέπει να αγνοούν τις πνευματικές ανάγκες των τοπικών πληθυσμών, των οποίων το περιβάλλον πρόκειται να αλλάξει. Η αμοιβαία κατανόηση, η ανοχή και ο σεβασμός μπορούν να δώσουν καθοδήγηση σε μια επιτυχημένη κατασκευή του κοινωνικού περιβάλλοντος και της προστασίας του.

Η ανάγκη για μια επιτυχημένη οικοδόμηση ενός κοινωνικού περιβάλλοντος και η προστασία του πρέπει να γίνει σαφώς κατανοητή και να γίνει αποδεκτή παγκοσμίως. Στο δρόμο προς τον στόχο, αναδύεται μια ακόμη ανάγκη, και συγκεκριμένα η ανάγκη για γλωσσική εκπαίδευση που θα θεωρούσε έναν χρήστη γλωσσών ως εταίρο στις διαπραγματεύσεις και τις συζητήσεις για περιβαλλοντικά θέματα και έναν συνομιλητή ευαίσθητο σε περιβαλλοντικούς κινδύνους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η γλωσσική εκπαίδευση, ιδιαίτερα η ξενόγλωσση εκπαίδευση, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της εκπαίδευσης για την αειφόρο ανάπτυξη που αντιμετωπίζεται με ολιστικό τρόπο.

Προκειμένου να επιτευχθεί αμοιβαία κατανόηση και σεβασμός προς τον συνομιλητή, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα αναπτυγμένα μέσα επικοινωνίας στις διαπραγματεύσεις. Η παρεξήγηση είναι πιο επικίνδυνη για τη συζήτηση και την τελική παραγωγή της από την έλλειψη κατανόησης. Ως εκ τούτου, για να ενθαρρύνει τον ομιλητή και να τον κάνει να λειτουργεί σε ποικίλα κοινωνικοπολιτιστικά επίπεδα τόσο σε μικροοικονομική όσο και σε μακροοικονομική κλίμακα, πρέπει να τον διδάξουμε πώς να επικοινωνούμε και να είμαστε δημιουργικοί εκφράζοντας τις σκέψεις του. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, πρέπει να σχεδιάσουμε και να υλοποιήσουμε ένα πρόγραμμα γλωσσικών μελετών, το οποίο πρέπει να είναι καθολικό υπό την έννοια ότι μπορεί να προσφέρει την ευρύτερη δυνατή προσέγγιση στη γλώσσα. Ανάλογα με την ηλικία, την εμπειρία, την προηγούμενη εκπαίδευση γενικά και τις ανάγκες, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είτε την επαγωγική είτε την αφηρημένη προσέγγιση. Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα, ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί είναι η εργασιακή γνώση της μελετώμενης γλώσσας που αποδεικνύεται από την κοινωνικοπολιτισμική ικανότητα του εκπαιδευόμενου καθώς και η λειτουργική ικανότητα που επιτρέπει τη χρήση των γλωσσικών λειτουργιών ανάλογα με την κατάσταση.

Το πιο σημαντικό είναι ότι η γλωσσική εκπαίδευση που έχει σχεδιαστεί από την κοινωνικογλωσσική και ρεαλιστική άποψη τονίζει τις πρακτικές συνέπειες και αξίες ως πρότυπα βάσει των οποίων πρέπει να αναλυθούν οι έννοιες και να προσδιοριστεί η εγκυρότητά τους. Εκτός αυτού, το βασικό ζήτημα της σχεδιαζόμενης εκπαίδευσης είναι να αναπτυχθεί στην παραγωγικότητα του εκπαιδευόμενου και να τον κάνει να χρησιμοποιεί τη δύναμη του νου. Ένας παραγωγικός μαθητευόμενος είναι ένας δημιουργικός χρήστης γλωσσών. Στην πραγματικότητα, η δημιουργικότητα αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα στις διαπραγματεύσεις και στην επικοινωνία γενικότερα.

Οι ανθρώπινες επαφές στη μακροοικονομική κλίμακα είναι δυνατές μόνο μέσω της γλώσσας. Όχι μόνο οι ανθρώπινες επαφές επιτρέπουν την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών. αναπτύσσουν επίσης ανθρώπους διανοητικά και τους κάνουν δημιουργικούς καθώς και ανεκτικοί σε πολιτισμικές διαφορές και συμπεριφορές. Η καλύτερη κατανόηση μεταξύ τους αποτελεί εγγύηση της αειφόρου ανάπτυξης, η οποία, με τη σειρά της, συμβάλλει στην ανθρώπινη οικουμενικότητα. Η ίδια η διαδικασία επίτευξης της κατάστασης της αειφόρου ανάπτυξης εγείρει ορισμένα ερωτήματα όπως, για παράδειγμα, τι πραγματικά χρειάζεται να

είμαστε πλήρως ανεπτυγμένοι και καθολικοί. Επιπλέον, με ποιον τρόπο μπορούμε να επιτύχουμε την κατάσταση της ισορροπίας που είναι η πεμπουσία της ανθρώπινης βιωσιμότητας. Αρχικά, θα μπορούσε κανείς να σκεφτεί βαθιά γνώση, ειδικά στον κοινωνικό τομέα. Αν αυτή είναι η σωστή απάντηση, φαίνεται ότι για να επιτευχθεί ο στόχος πρέπει να εισέλθουμε σε ένα παγκόσμιο δίκτυο ανθρώπινων επαφών το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, μας δίνει γνώσεις, εμπειρία και αναπτύσσουμε εκείνα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τους τρόπους μας. Πρέπει όμως να θυμόμαστε ότι η είσοδος σε ένα παγκόσμιο δίκτυο επαφών ανθρώπων και η λειτουργία σε μακροοικονομική κλίμακα είναι αδύνατο χωρίς κοινόχρηστο μέσο επικοινωνίας. Έτσι, η μόνη σωστή απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις είναι η γλώσσα, καθώς αυτή είναι η γλώσσα που χρειαζόμαστε για την ανάπτυξή μας, συμπεριλαμβανομένης της βιωσιμότητας, και αυτή είναι η γλώσσα που συμβάλλει στην ανταλλαγή των γνώσεων και της εμπειρίας μας σε μακροοικονομική κλίμακα και συμβάλλει έτσι οικοδομώντας τον κόσμο της βιωσιμότητας.

Έχοντας κατά νου την οικοδόμηση του κόσμου της βιωσιμότητας με βάση τις ανθρώπινες επαφές που είναι χαρακτηριστικές της κατανόησης, των ίσων ευκαιριών, της ανοχής και του σεβασμού, είναι αρκετά λογικό να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην κοινωνικοπολιτισμική σφαίρα της βιωσιμότητας με επίκεντρο την εκπαίδευση. Αναμφισβήτητα, η γνώση, ειδικά η γλωσσική, είναι το κλειδί που ανοίγει όλες τις πόρτες του κόσμου της καθολικής εμπειρίας. Επομένως, το μοντέλο που παρουσιάζεται παρακάτω είναι μια επιλογή που πρέπει να ληφθεί υπόψη από την κοινωνικο-πολιτισμική σφαίρα της βιωσιμότητας για την ενθάρρυνση του ανθρώπου που κατανοεί το κοινωνικό περιβάλλον και τις ανάγκες του.

Αναμφίβολα, για να επιτευχθεί ο στόχος της γλωσσικής δημιουργικότητας και, ως εκ τούτου, να τεθεί σε εφαρμογή αυτό το μοντέλο δημιουργικής ικανότητας, απαιτείται ουσιαστική κοινωνική στήριξη. Φαίνεται ότι η κοινωνική υποστήριξη είναι, σε πολλές περιπτώσεις, πιο σημαντική από την οικονομική. Πρώτα απ' όλα, πρέπει να υπάρξει διεξοδική κατανόηση και κοινωνική αποδοχή της ιδέας της εκπαίδευσης για την αειφόρο ανάπτυξη. Επιπλέον, πρέπει να υπάρξει ισορροπία στη μεταχείριση των τριών τομέων της βιωσιμότητας, δηλαδή της περιβαλλοντικής σφαίρας, της οικονομικής σφαίρας και της κοινωνικοπολιτισμικής σφαίρας, ο καθένας από τους οποίους θεωρείται εξίσου σημαντικός για την αειφόρο ανάπτυξη. Πρέπει να θεωρηθεί δεδομένο ότι η έλλειψη γνώσης της γλώσσας, που θα είναι το διεθνώς αναγνωρισμένο εργαλείο του λόγου και

της επικοινωνίας, δεν δίνει καμία πιθανότητα συναίνεσης στις συζητήσεις και τις συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων διαπραγματευτικών κομμάτων. Καθώς η γλώσσα και ο πολιτισμός αλληλοσυνδέονται, απαιτείται επίσης κοινωνική στήριξη για την ανάπτυξη μελετών πολιτισμού. Ως εκ τούτου, συνιστάται θερμά να υποστηριχθεί η ιδέα της ίδρυσης περισσότερων ινστιτούτων ή τμημάτων που είναι υπεύθυνα για τη διάδοση της ιδέας της εκπαίδευσης για την αειφόρο ανάπτυξη, ειδικά στον κοινωνικο-πολιτιστικό τομέα.

#### **2.2.2.2. Προφίλ Πελατών**

Πράγματι, τα σχολεία είναι απίθανο να χρησιμοποιούν συστηματικό κατακερματισμό της αγοράς που αναφέρεται σε διαίρεση μιας αγοράς-στόχου σε διαφορετικές ομάδες αγοραστών, βάσει αναγκών ή συμπεριφορών, οι οποίες ενδέχεται να απαιτούν ξεχωριστές υπηρεσίες ή προσπάθειες μάρκετινγκ. Ωστόσο, οι μελέτες αποκάλυψαν ότι οι διευθυντές γνωρίζουν καλά την ανάγκη να ταξινομήσουν την αγορά-στόχο και τείνουν να αποφασίζουν ποια ομάδα φοιτητών / γονέων θα πρέπει να επικεντρωθεί στην εμπορική τους προσπάθεια.

Η αγοράστόχος του ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι οι μαθητές που προέρχονται κυρίως από αλλοδαπούς γονείς που μετακομίζουν στην Ελλάδα λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων, από οικογένειες όπου ένας εκ των δύο γονιών έχει υπηκοότητα διαφορετική από την Ελληνική αλλά και από Έλληνες γονείς οι οποίοι επιθυμούν να δώσουν στα παιδιά τους Γερμανική εκπαίδευση και στη συνέχεια αυτά να μεταβούν στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση σε πανεπιστήμια του εξωτερικού.

Εκτός από μεμονωμένους ιδιώτες, πελάτες του ZÜRCHER SPRACHSCHULE (με την έννοια ότι καταβάλλουν τα δίδακτρα) είναι διάφορες εταιρίες του εσωτερικού και του εξωτερικού καθώς και αρκετές Πρεσβείες που εδρεύουν στην Αθήνα. Οι εταιρίες που καλύπτουν έξοδα διδασκτρών για λογαριασμό στελεχών τους αγγίζουν το 5% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις Πρεσβείες είναι περίπου 12%. Ανά διαστήματα υπάρχουν και εταιρίες οι οποίες αναλαμβάνουν υποτροφίες μαθητών με κριτήρια αθλητικά, οικονομικά ή ακαδημαϊκά, οι οποίες την τρέχουσα χρονιά δεν ξεπερνούν το 1,5%.

Τέλος, πελάτες του ZÜRCHER SPRACHSCHULE μπορούν να θεωρηθούν και οι υπάλληλοι του οργανισμού, οι οποίοι έχουν δικαίωμα να εγγράψουν τα παιδιά τους σε όλες τις τάξεις, είτε δωρεάν (με μια μικρή συμβολική συμμετοχή), είτε με μεγάλη έκπτωση, ανάλογα με τις εσωτερικές διαδικασίες και προϋποθέσεις που ορίζει η Διοίκηση και το Σωματείο του σχολείου.

Τα τελευταία χρόνια τα φροντιστήρια έχουν δώσει μεγάλη έμφαση στις πρόσθετες παροχές καθώς και στο εξεταστικό τους σύστημα. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι έχουν δημιουργήσει επιπλέον ανάγκες στους καταναλωτές. Αυτά τα φροντιστήρια λοιπόν, τα οποία έχουν δημιουργήσει αυτές τις ανάγκες, τις οποίες και καλύπτουν, έχουν και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ο νέος καταναλωτής λοιπόν είναι αυτοί που ζητούν και ψυχολόγο, και ειδικό που θα τους δείξει πώς να διαχειρίζονται το χρόνο τους και ειδικό πρόγραμμα με το καθημερινό διάβασμα. Δε δίνουν τόση έμφαση πλέον στον καθηγητή και στον τρόπο διδασκαλίας αλλά σε ένα σύνολο πραγμάτων το οποίο έχει ως σκοπό να δεσμεύσει τον μαθητή και να τον αναγκάσει να διαβάσει.

Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς δίδεται ερωτηματολόγιο στους μεγαλύτερους ηλικιακά μαθητές και στους δασκάλους και καθηγητές, με ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης, τον τρόπο διδασκαλίας, τα παράπονα, τις προτεινόμενες βελτιώσεις κ.ο.κ. Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται και αξιολογούνται εσωτερικά ώστε κάθε σχολική χρονιά να είναι βελτιωμένη σε σχέση με την προηγούμενη. Καθώς η ποιότητα της εκπαιδευτικής υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα, καταλαβαίνει κανείς πόσο σημαντική είναι η αξιολόγησή του και η κυκλοφορία πληροφοριών από κάτω προς τα πάνω αλλά και από πάνω προς τα κάτω.

Τα δημογραφικά στοιχεία των γονέων/ πελατών του ZÜRCHER SPRACHSCHULE ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό, καθώς ηλικιακά μπορεί να είναι μεταξύ 25-75 ετών, επαγγελματικά συναντάμε επιχειρηματίες, υψηλόβαθμα στελέχη, μητέρες που ασχολούνται με τα οικιακά, δημόσιους υπαλλήλους κ.ο.κ. Εισοδηματικά, το μεγαλύτερο μέρος είναι ευκατάστατο οικονομικά με πολυτελή τρόπο διαβίωσης που δίνουν μεγάλη σημασία στο κοινωνικό status, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν γονείς με μικρότερες οικονομικές δυνατότητες που αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες. Συνεπώς δεν δύναται η πιο συγκεκριμένη περαιτέρω κατηγοριοποίησή τους.



### 2.2.2.3. Τμηματοποίηση Πελατών

Σχετικά με την τμηματοποίηση των καταναλωτών, ούτεόλοιοι πελάτες είναι ίδιοι, ούτεέχουν τις ίδιες δυνατότητες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Στη χώρα μας, η αγορά της ιδιωτικής εκπαίδευσης έχει τμηματοποιηθεί κυρίως με βάση τα γεωγραφικά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Badjanova, J., &Pliko, Dz. 2015).

Η στοχοποίηση, η ιεράρχηση των ομάδων στόχων είναι εξίσου σημαντική για μια επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ.Οργανισμός θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειέςτου στα τμήματα της αγοράςπουμπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα. Θα εφαρμόσει την τακτική του μάρκετινγκ στόχου, διαχωρίζοντας τα πιο βασικά τμήματα της αγοράς και αφού διαλέξει ένα ή περισσότερα θα επικεντρωθεί σε αυτά ικανοποιώντας τις ανάγκες του κάθε τμήματος της αγοράς (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Η σημαντικότερη ομάδαστόχος είναι μαθητές ηλικίας από 12 μέχρι 18 ετών. Επίσης απευθύνεται σε εκείνουςτους μαθητές πουέχουν κίνητρα και στόχους για να πετύχουν. Δεν απευθύνονται σε μαθητές πουέρχονται παρά τη θέλησή τους και μόνο επειδή τουςστοεπιβάλλουν η οικογένεια και η κοινωνία.

Μια άλλη ομάδαστόχος είναι οιγονείς, οιοποίοι είναι έμμεσοι καταναλωτές και παίζουν και αυτοί σημαντικό ρόλο στην τελική απόφαση . Οι ηλικίες αυτών εκτιμώνται μεταξύ 40 και 50 ετών. Οοργανισμός απευθύνεται σε γονείς με υψηλό κοινωνικόμορφωτικόεπίπεδο, οιοποίοινοιάζονται για την ουσιαστική μόρφωση των μαθητών.

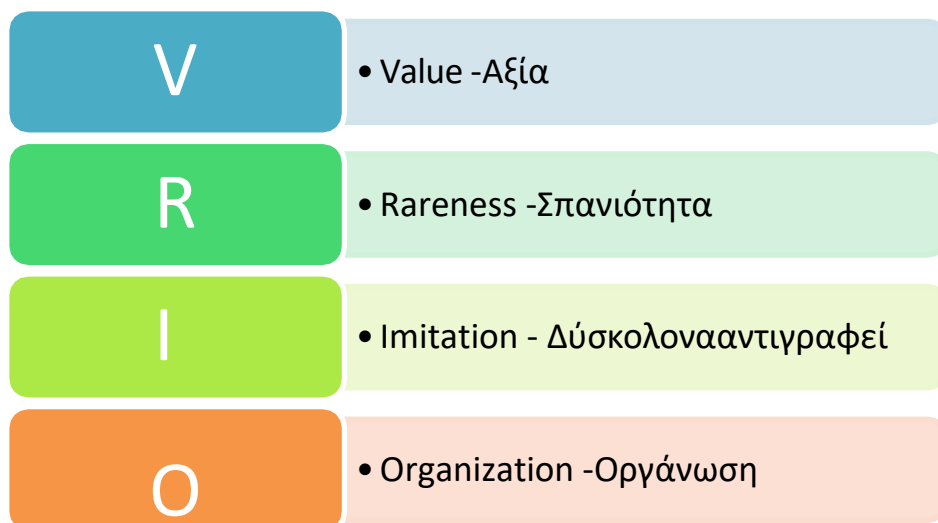
Στη συνέχεια οοργανισμός θα χρησιμοποιήσειτοδιαφοροποιημένο μάρκετινγκ με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων σπουδαστών, την ενδυνάμωση της εικόνας μεταξύ των καταναλωτών ως ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα που ειδικεύεται στα προγράμματασπουδώνπουπροσφέρει, καθώς και στη δημιουργία πιστών καταναλωτών (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

#### 2.2.2.4. Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

Το ουσιώδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δημιουργία μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές. Πρέπει να υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε αυτό που προσφέρουν οι οργανισμοί, με τους ανταγωνιστές τους καθώς εάν οι στρατηγικές όλων των επιχειρήσεων ήταν ίδιες τότε καμία επιχείρηση δεν θα απολάμβανε κανένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή δεν θα υπήρχε καμία διαφορά σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου (Kotler, Philip and Keller, Kevin L. 2009).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί με δύο τρόπους: είτε με την διαφοροποίηση του προϊόντος/ υπηρεσίας είτε με το πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

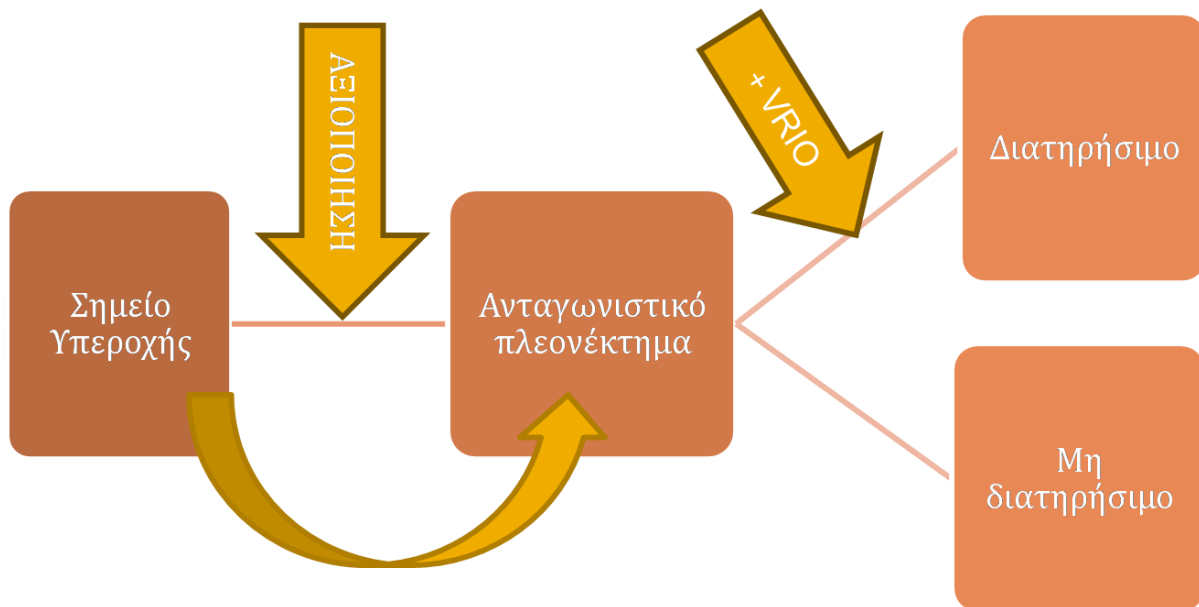
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό μπορεί να γίνει διατηρήσιμο όταν συντρέχουν οι παρακάτω τέσσερις προϋποθέσεις:



Εικόνα 5: VRIO, παράγοντες διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Θα πρέπει να προσθέτει αξία στις υπηρεσίες, να είναι σπάνιες, δύσκολες ή/και ακριβές, να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό και να συντρέχουν συστηματική, οργανωμένη και αποτελεσματική εκμετάλλευση των πόρων τους.

Επιγραμματικά η διαδικασία:



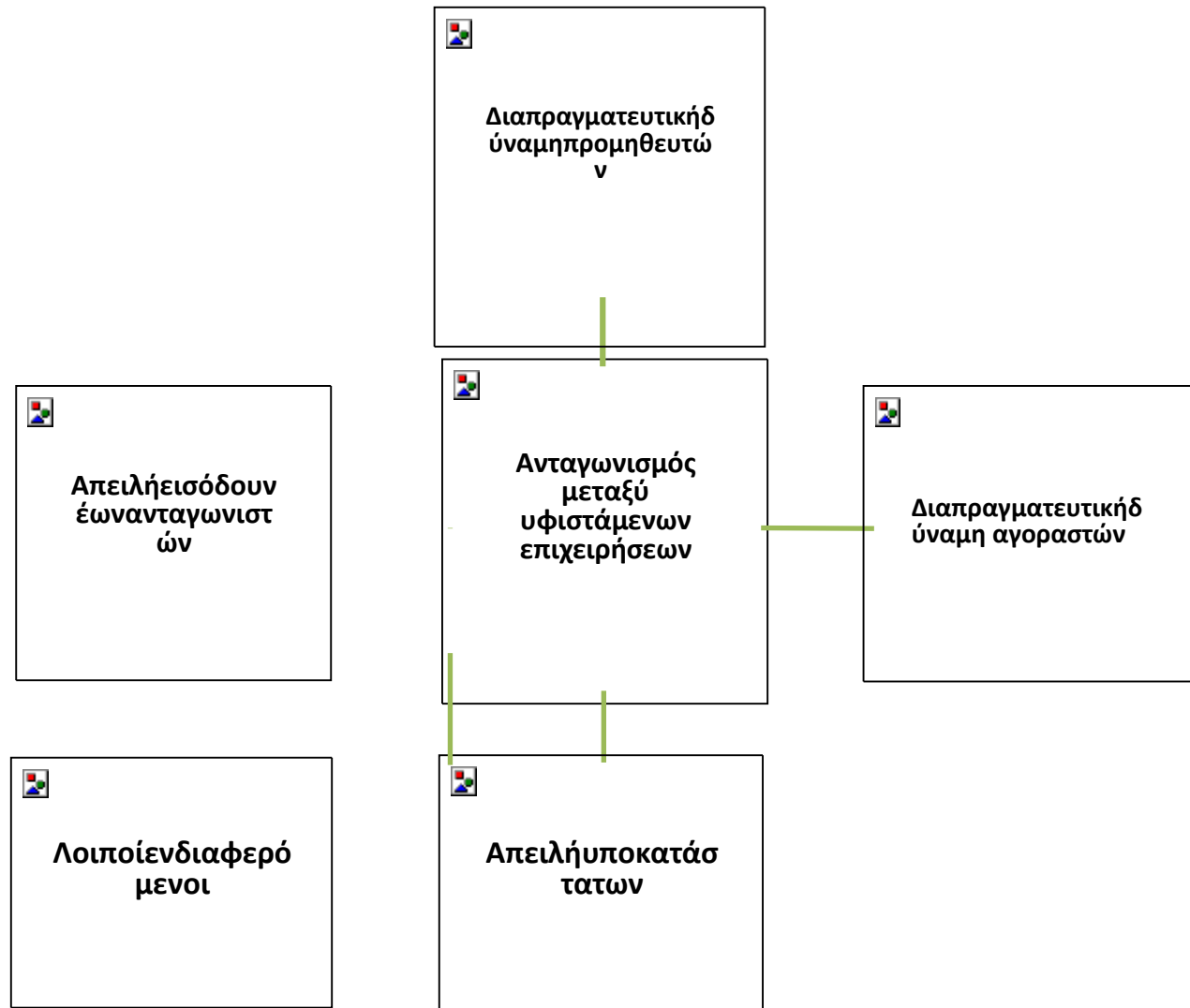
Εικόνα 6: Σύστημα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι η αυθεντική κουλτούρα που διαθέτει, στις σχολικές αίθουσες, τα διοικητικά γραφεία, τις κοινωνικές εκδηλώσεις, το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, τον εορτασμό των γερμανικών και ελβετικών εθνικών εορτών και παραδόσεων, την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και την παγκόσμια κοινότητα. Μίας και η κουλτούρα προσφέρει αξία στους πελάτες, δεν αντιγράφεται ούτε μιμείται (απροσδιόριστος παράγοντας δημιουργίας αξίας), και εκμεταλλεύεται από τον οργανισμό ως πόρος και ικανότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται διατηρήσιμο.

#### **2.2.2.5. Ελκυστικότητα Κλάδου**

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων
- Λοιποί ενδιαφερόμενοι



Εικόνα 7: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter

Το να εισέρθουν νέοι ανταγωνιστές στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης δεν είναι καθόλου εύκολο καθώς προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εμπεριέχονται και πολύ κίνδυνοι που αφορούν την επιβίωση του. Επίσης ένα μεγάλο πρόβλημα είναι η φήμη που έχουν τα ήδη υπάρχοντα εκπαιδευτήρια, πράγμα που καθιστά υψηλή την ανταγωνιστικότητα ενός νέου εκπαιδευτηρίου. Τα εμπόδια λοιπόν για την ίδρυση ενός εκπαιδευτηρίου είναι πολλά.

Ο κίνδυνος από τα υποκατάστατα προϊόντα, εν προκειμένω από τα δημόσια σχολεία δεν είναι πολύ μεγάλος στην Αττική, καθώς επικρατεί η αντίληψη πως τα ιδιωτικά σχολεία είναι πιο καλά

από τα δημόσια, αν και η δημόσια εκπαίδευση έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια και προσπαθεί να ανεβάσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται. Και πάλι εξαιτίας του αυστηρού νομοθετικού καθεστώτος, τα δημόσια σχολεία δεν έχουν την δυνατότητα να υιοθετήσουν ορισμένα πρωτοπόρα προγράμματα, με αποτέλεσμα τα ιδιωτικά να έρχονται και πάλι πρώτα στην αντίληψη του καταναλωτικού κοινού.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ήτοι των καθηγητών/ δασκάλων είναι μέτριας εντάσεως, διότι παρόλο που το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα προσελκύει πολλούς καλούς εκπαιδευτικούς δίνοντας κίνητρα, εντούτοις η προσφορά εργασίας είναι πολύ μεγάλη, συνεπώς η διαπραγματευτική ικανότητα είναι σχετικά μικρή. Ειδικά για ένα ξενόγλωσσο ίδρυμα που προσλαμβάνει διδακτικό προσωπικό από το εξωτερικό, η διαπραγματευτική δύναμη μειώνεται ακόμα περισσότερο.

Πελάτες στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια είναι οι μαθητές αλλά κατά βάση οι γονείς, οι οποίοι αποφασίζουν και δαπανήσουν χρήματα για το σκοπό αυτό. Η ζήτηση στην ιδιωτική εκπαίδευση δεν είναι ελαστική, καθώς σε μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής των διδάκτρων, οι γονείς θα αντιδράσουν λιγότερο όσον αφορά την «κατανάλωση» σε σχέση με τον οποιονδήποτε άλλο κλάδο. Το κόστος αλλαγής σχολικού περιβάλλοντος είναι μεγάλο και δεν μετριέται με αριθμούς.

Ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού έχει άμεση συσχέτιση με τη φήμη του κάθε εκπαιδευτηρίου, τις εγκαταστάσεις του, τις παροχές του, την τοποθεσία του, την ευκολία πρόσβασης, τα δίδακτρα, την παροχή υποτροφιών ή/και ευκολιών αποπληρωμής των διδάκτρων, το κοινωνικό προφίλ, τις απαιτήσεις των γονέων, την επιτυχία των αποφοίτων του και άλλα. Ορισμένα σχολεία διαθέτουν μεγαλύτερη υπεραξία σε σχέση με άλλα λόγω της φήμης και της ιστορίας τους, και ως αποτέλεσμα θεωρούνται πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά, ανεξάρτητα με το ύψος των διδάκτρων τους. Υπάρχουν κατηγορίες γονέων που προτιμούν ένα ιδιωτικό σχολείο με βάση τη φήμη, τις υπηρεσίες και την ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρει, αλλά υπάρχουν και αυτοί οι γονείς που προτιμούν ένα πιο οικονομικό σχολείο ακόμα κι αν δεν έχει το ίδιο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος στον κλάδο, αν σκεφτούμε και τα υψηλά εμπόδια εξόδου των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων. Οι λοιποί ενδιαφερόμενοι, όπως οι τοπικές κοινωνίες, τα σωματεία κτλ δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, μιλάμε για έναν ελκυστικό κλάδο.

## 2.3. Στρατηγική Μάρκετινγκ

### 2.3.1. SWOT Ανάλυση

Το ιστορικό υπόβαθρο της ανάλυσης SWOT είναι τόσο παλιό όσο και η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Για το λόγο αυτό, έχει προσδιοριστεί με στρατηγικό σχεδιασμό και έχει γίνει αποδεκτό ως το κύριο στοιχείο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση SWOT προέκυψε στη βιβλιογραφία τη δεκαετία του 1960. Αυτό το σημείο εκκίνησης είναι παράλληλα με την έννοια της στρατηγικής που χρησιμοποιείται στον τομέα της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Οι ακαδημαϊκές μελέτες σχετικά με την ανάλυση SWOT δείχνουν ότι η προέλευση του SWOT είναι αβέβαιη. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση για την ιστορική εξέλιξη της ανάλυσης αποκαλύπτει ότι ενώ κάποιοι μελετητές πιστώνουν στο HarvardBusinessSchool, άλλοι μελετητές αποδίδουν την εμφάνιση του SWOT στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ. Διεξήχθη ένα ερευνητικό έργο από ερευνητική ομάδα στο SRI από το 1960-1970. Η ανάλυση SWOT προέκυψε από την έρευνα που χρηματοδοτήθηκε από τις εταιρείες Fortune 500 για να μαθευτεί τι συνέβη με τον εταιρικό σχεδιασμό και για να δημιουργηθεί ένα νέο σύστημα για τη διαχείριση της αλλαγής. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι δεν υπάρχουν ακαδημαϊκές αναφορές για την υποστήριξη της αξίωσης αυτής. Ως εκ τούτου, τα αναδυόμενα SWOT συνδέονται συνήθως με τα έργα και τις συζητήσεις για την επιχειρηματική πολιτική στο HarvardBusinessSchool στη δεκαετία του 1960 (Badjanova, J., & Iliko, Dz. 2015).

Σήμερα, οι περισσότερες οργανώσεις συμμετέχουν σε στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ένας τρόπος για να βοηθηθεί ένας οργανισμό να είναι πιο παραγωγικός βοηθώντας τον υπεύθυνο στην κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης. Με άλλα λόγια αποτελεί μέρος της στρατηγικής διαχείρισης. Στην πραγματικότητα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το κλειδί για την επιτυχή στρατηγική διαχείριση. Η στρατηγική διαχείριση είναι η συνεχής διαδικασία δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης των αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Η στρατηγική διαχείριση επιτρέπει σε μια οργάνωση να είναι πιο ενεργητική από την αντιδραστική στη διαμόρφωση του δικού της μέλλοντος. Επιτρέπει σε μια οργάνωση να

ξεκινήσει και να επηρεάσει και όχι απλώς να ανταποκριθεί σε δραστηριότητες και έτσι να ασκήσει τον έλεγχο του δικού της πεπρωμένου. Η στρατηγική διαχείριση αποτελείται από την ανάλυση, τις αποφάσεις και τις δράσεις που αναλαμβάνει ένας οργανισμός προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η στρατηγική διαδικασία διαχείρισης είναι ένα διαδοχικό σύνολο αναλύσεων και επιλογών που μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα ένας οργανισμός να επιλέξει «καλή στρατηγική», δηλαδή να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αρχίζει με απλά με ένα όραμα. Το όραμα είναι μια εικόνα του μέλλοντος. Περιγράφει την επιθυμητή μελλοντική θέση του οργανισμού. Το δεύτερο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η αποστολή. Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο μακροπρόθεσμος σκοπός του. Οι αποστολές καθορίζουν το τι επιδιώκει μακροπρόθεσμα μια οργάνωση και τι θέλει να αποφύγει εν τω μεταξύ. Οι στόχοι είναι το τρίτο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει ένας οργανισμός. Οι επόμενες φάσεις της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η εξωτερική και εσωτερική ανάλυση, που αποκαλείται επίσης ανάλυση SWOT. Με τη διενέργεια εξωτερικής ανάλυσης, ένας οργανισμός εντοπίζει τις κρίσιμες απειλές και ευκαιρίες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του. Εξετάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο ο ανταγωνισμός στο περιβάλλον αυτό είναι πιθανό να εξελίσσεται και τις συνέπειες που έχει η εξέλιξη για τις απειλές και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Ενώ η εξωτερική ανάλυση επικεντρώνεται στις περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, η εσωτερική ανάλυση βοηθά έναν οργανισμό να αναγνωρίσει τα οργανωτικά του πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Βοηθά επίσης έναν οργανισμό να κατανοήσει ποιοι από τους πόρους και τις δυνατότητές του είναι πιθανό να είναι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι οποίες είναι λιγότερο πιθανό να αποτελέσουν πηγή τέτοιων πλεονεκτημάτων. Με βάση την ανάλυση SWOT, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική. Η στρατηγική επιλογή συνδέεται με το όραμα, την αποστολή, τους στόχους και την εξωτερική και εσωτερική ανάλυση του οργανισμού, ένας οργανισμός είναι πρόθυμος να κάνει στρατηγικές επιλογές. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τη «θεωρία του για το πώς θα αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Το επόμενο βήμα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η εφαρμογή στρατηγικής. Η επιλογή μιας στρατηγικής δεν σημαίνει τίποτα εάν η στρατηγική αυτή δεν εφαρμοστεί. Η εφαρμογή στρατηγικής συμβαίνει όταν ένας οργανισμός υιοθετεί οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που είναι σύμφωνες με τη στρατηγική του. Και το τελικό



βήμα αυτής της διαδικασίας είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kotler, PhilipandKeller, KevinL. 2009).

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για στρατηγικό σχεδιασμό και στρατηγική διαχείριση σε οργανισμούς. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την οικοδόμηση στρατηγικής οργάνωσης και ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σύμφωνα με την προσέγγιση του συστήματος, οι οργανισμοί είναι όλοι που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα. Υπό αυτή την έννοια, ένας οργανισμός υπάρχει σε δύο περιβάλλοντα, ο ένας είναι ο ίδιος και ο άλλος είναι έξω. Είναι αναγκαία η ανάλυση αυτών των περιβαλλόντων για πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης. Αυτή η διαδικασία εξέτασης της οργάνωσης και του περιβάλλοντος της αποκαλείται Ανάλυση SWOT.

Στην ανάλυση SWOT, εντοπίζονται ισχυρές και αδύναμες πτυχές ενός οργανισμού εξετάζοντας τα στοιχεία στο περιβάλλον του, ενώ οι περιβαλλοντικές ευκαιρίες και οι απειλές καθορίζονται εξετάζοντας τα στοιχεία εκτός του περιβάλλοντος. Υπό αυτή την έννοια, η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών ενός οργανισμού. Παρέχει πληροφορίες που βοηθούν στην αντιστοίχιση των πόρων και των δυνατοτήτων του οργανισμού με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα πλεονεκτήματα και οι ευκαιρίες είναι χρήσιμες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Είναι ευνοϊκές για τους οργανισμούς. Οι αδυναμίες και οι απειλές είναι επιβλαβείς για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Είναι δυσμενείς για τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, η επιτυχής επιλογή στρατηγικών αποτελεί ανάλυση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών του οργανισμού που δημιουργεί το εσωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες και τις απειλές που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, ο ρόλος του διαχειριστή είναι να προσπαθήσει να «ταιριάξει» την ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων και των εσωτερικοτήτων, να εξισορροπήσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού υπό το φως των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών (Badjanova, J., & Ilko, Dz. 2015).

Η συγκεκριμένη ανάλυση χωρίζεται σε δύο τμήματα, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που είναι τα δυνατά (Strengths) και αδύναμα

(Weaknesses)σημεία,καιστηνανάλυσητουεξωτερικούπεριβάλλοντοςτηςεπιχείρησης που είναι οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές(Threats).

### **Δυνάμεις**

Οι δυνάμεις είναι οι πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και οι ικανότητες που έχει αναπτύξει με την πάροδο του χρόνου. Οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να αξιοποιηθούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι δυνάμεις του οργανισμού είναι:

- ✓ Πολύ καλό πρόγραμμα σπουδών
- ✓ Έμπειροι καθηγητές με σπουδές σε εσωτερικό και εξωτερικό.
- ✓ Πολύ καλές εγκαταστάσεις με μεγάλες αίθουσες διδασκαλίας, αναγνωστήρια αλλά και αίθουσες σεμιναρίων.
- ✓ Έκδοση περιοδικού με εκπαιδευτικά άρθρα και τις τάσεις της εκπαίδευσης στο οποίο αρθρογραφούν καθηγητές, μαθητές και ειδικοί συνεργάτες του φροντιστηρίου.
- ✓ Υψηλά ποσοστά επιτυχόντων μαθητών
- ✓ Χαμηλό κόστος διδάκτρων σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών εκπαίδευσης που προσφέρονται.

### **Αδυναμίες**

Οι αδυναμίες ενός οργανισμού αφορούν πόρους, τους οποίους ο οργανισμός δεν διαθέτει για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι αδυναμίες του οργανισμού είναι οι εξής:

- ✓ Χαμηλότερος αριθμός μαθητών σε σχέση με αυτόν που έχουν τη δυνατότητα να φιλοξενήσουν οι εγκαταστάσεις του οργανισμού.
- ✓ Μη δυνατότητα διαγραφής μαθητών λόγω μη πληρωμής διδάκτρων
- ✓ Έλλειψη χρηματοδότησης από άλλες πηγές εκτός από διδάκτρα
- ✓ Δυσκολία ρευστότητας σε ορισμένες περιόδους ( π.χ. καλοκαίρι)
- ✓ Υψηλά λειτουργικά έξοδα

### **Ευκαιρίες**

Οι ευκαιρίες στον οργανισμό περιλαμβάνουν:

- Απογοήτευση των γονέων από το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα.
- Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, το οποίο προσφέρει ανταγωνισμό
- Online learning εκπαίδευση και χρήση εργαλείων εκμάθησης ηλεκτρονικής και διαδικτυακής διδασκαλίας.
- Αύξηση του επιπέδου των πανελλαδικών εξετάσεων.

### **Απειλές**

Οι απειλές στον οργανισμό περιλαμβάνουν:

- ❖ Συνεχείς αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα
- ❖ Κρατική φορολόγηση των εκπαιδευτικών οργανισμών (μεγάλος συντελεστής)
- ❖ Μη εφικτός δανεισμός από τράπεζες σε περίπτωση έλλειψης ρευστότητας
- ❖ Κίνδυνος επιβολής Φ.Π.Α στην ιδιωτική εκπαίδευση
- ❖ Μείωση αριθμού των παιδιών που έχουν την δυνατότητα καταβολής διδάκτρων λόγω οικονομικής κρίσης
- ❖ Κίνδυνος εξόδου από τη νομισματική ένωση

### 2.3.2. Μείγμα Μάρκετινγκ

Μείγμα μάρκετινγκ: οι στρατηγικές προϊόντων, διανομής, προώθησης και τιμολόγησης για την παραγωγή και την πραγματοποίηση ανταλλαγών και την επίτευξη των αγορών-στόχων. "Μάρκετινγκ αλληλένδετες ενέργειες και λύσεις για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών και για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ της εταιρείας, ένα σύνολο"). "Μάρκετινγκ - ένα σύνολο συναφών παραγόντων και λύσεων που επιτρέπουν στους πελάτες να ανταποκριθούν στις (εθνικές) ανάγκες και να επιτύχουν τους στόχους που θέτει η εταιρεία). Οι λύσεις που χρησιμοποιούνται στις εταιρείες που επιδιώκουν να πουλήσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους (Chomsky, N. 2007).

Το προϊόν ορίζεται ως φυσικό προϊόν ή υπηρεσία για τον καταναλωτή για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Περιλαμβάνει το ήμισυ των υλικών αγαθών, όπως τα έπιπλα, τα είδη ένδυσης και παντοπωλείων και τα άλλα προϊόντα, όπως οι υπηρεσίες που αγοράζουν οι χρήστες. Το προϊόν είναι το πρώτο και ένα από τα βασικά στοιχεία μάρκετινγκ. Το προϊόν: "είναι αυτό που μπορεί να προσφερθεί στην αγορά, να πάρει την προσοχή, να είναι η απόκτηση και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες". Στην πραγματικότητα, παρατηρήθηκε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η λογοτεχνία κυριαρχείται από μια στενή έννοια «προϊόντος» αντίληψης, έτσι ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η φύση του προϊόντος (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Έτσι, τα πραγματικά οφέλη και ο κύριος λόγος για τον οποίο ένας καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν είναι τα βασικά οφέλη του προϊόντος για τον καταναλωτή. Το κύριο χαρακτηριστικό για ένα προϊόν, είναι τα ελάχιστα χαρακτηριστικά του, το οποίο απαιτεί ότι ο χρήστης μπορεί να λάβει σημαντικά οφέλη. Το αναμενόμενο προϊόν περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα οποία ο χρήστης αναμένει να βγει από αυτό, και αυτό καλύπτει τις προσδοκίες του χρήστη. Συμπληρωματικό προϊόν είναι ένα προϊόν που ξεπερνά τις προσδοκίες του μέσου χρήστη και μπορεί να συμπληρωθεί με νέες ιδιότητες ή με τις βελτιωμένες υπάρχουσες. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: η επιλεγμένη στοχευμένη στρατηγική μάρκετινγκ διαθέτει ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά προϊόντος, τεχνική σκοπιμότητα προϊόντος, διαθέσιμο ποσό

πόρων κ.λπ. Το δυναμικό του προϊόντος μπορεί να υπερβεί όχι μόνο τις μικρότερες αλλά και τις μεγαλύτερες προσδοκίες ενός σύγχρονου χρήστη και έχουν ιδιότητες, οι οποίες μπορεί να εκπλήξουν τον χρήστη (Badjanova, J., & Ilko, Dz. 2015).

Η τιμή είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία μάρκετινγκ και πολλοί επιστήμονες θεωρούν την τιμή ως ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της αγοράς, γεγονός που αυξάνει όχι μόνο τα κέρδη, αλλά και το μερίδιο αγοράς. Ωστόσο, η τιμή δεν είναι μόνο ένας από τους βασικούς παράγοντες μιας ανταγωνιστικής κατάστασης, η οποία επηρεάζει άμεσα τους δείκτες πωλήσεων και κερδοφορίας της εταιρείας, αλλά και ένα από τα πιο ευέλικτα στοιχεία μίγματος μάρκετινγκ, τα οποία μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Ως εκ τούτου, η τιμή θεωρείται ως το μόνο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, δημιουργώντας έσοδα και την πιο σημαντική ικανοποίηση πελατών και παράγοντα πίστης. Όσον αφορά τις τιμές, ως ένα από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που παρατηρούνται στην επιστημονική βιβλιογραφία, υπάρχουν διαφορετικοί ρυθμοί αντιλήψεων και ερμηνειών του ορισμού, για παράδειγμα (Chomsky, N. 2007):

Η τιμή περιλαμβάνει μια δίκαιη αξιολόγηση του προϊόντος, π.χ. μια καλή τιμή για ένα καλό προϊόν. Η τιμή ορίζεται ως το χρηματικό ποσό που πληρώνεται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ή η αξία της ανταλλαγής βοηθά τους πελάτες να λάβουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία για ένα συγκεκριμένο ποσό. "Έτσι, το άμεσο κόστος της περιόδου είναι το χρηματικό ποσό που ο αγοραστής πρέπει να πληρώσει για το προϊόν ή την υπηρεσία που είναι πιθανό να το αγοράσει". Η τιμή μπορεί επίσης να οριστεί ως νομισματική έκφραση αξίας για τον καταναλωτή που συμφωνεί να πληρώσει. Η τιμή είναι το ποσό που ο καταναλωτής πρέπει να πληρώσει, το οποίο θα περιλαμβάνει ανταλλαγές, έτσι ώστε η τιμή του προϊόντος να εξαρτάται από τα διαφορετικά στοιχεία της αλλαγής. όλα τα άλλα στοιχεία σχετίζονται με το κόστος. Έτσι, η τιμή είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον καταναλωτή, διότι τον βοηθά να κατανοήσει την αξία του προϊόντος, ενώ η τιμή μπορεί να οριστεί ως πραγματική ή πολύτιμη, δίνοντας αξία και η τιμή των εταιρειών να προσδιορίσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στο ρόλο της ρύθμισης της εμπορευσιμότητάς τους (Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013).

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό των τιμών επηρεάζεται από το κόστος του προϊόντος, τη στρατηγική μάρκετινγκ και το κόστος που σχετίζεται με τη διανομή, το κόστος διαφήμισης ή τις μεταβολές των τιμών στη φύση της αγοράς (Chomsky, N. 2007).

Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο του μάρκετινγκ είναι ένας τύπος που ονομάζεται επίσης διανομή, ο οποίος ορίζεται ως η διαδικασία και οι μέθοδοι με τις οποίες τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες φτάνουν στους πελάτες (CollisandHussey 2009).

Διανομή είναι το στοιχείο του συνδυασμού μάρκετινγκ, το οποίο περιλαμβάνει αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με την κυκλοφορία αγαθών από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Έτσι, η διανομή μπορεί να γίνει ένα λειτουργικό πολύπλοκο σύστημα όπου οι παραγωγοί, οι μεσίτες και το ανεξάρτητο εμπόριο και τα συμφέροντα των καταναλωτών είναι πλήρως συμβατά μεταξύ τους σε ένα ορισμένο περιβάλλον και σε ορισμένο χρόνο (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Η ανάλυση της επιστημονικής βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες. Ανάμεσά τους έχουν συνήθως δύο τυπικά κανάλια διανομής, τα άμεσα και έμμεσα κανάλια μάρκετινγκ. Έτσι, αυτό το κανάλι απευθείας από τον παραγωγό παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στον καταναλωτή. Η άμεση διανομή αγαθών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο μορφές: μέσω των δικών της υποκαταστημάτων πωλήσεων και των εργαζομένων και μέσω ανεξάρτητων μεσιτών που ενεργούν σύμφωνα με τις οδηγίες της εταιρείας παραγωγής (μέσω αντιπροσώπων, χρηματιστών, μεσίτη) (Chomsky, N. 2007). Εν τω μεταξύ, το κανάλι έμμεσης διανομής περιλαμβάνει μεσίτες, από την άποψη αυτή. κάθε εταιρεία παραγωγής πωλεί τους χονδρεμπόρους των προϊόντων της, τον έμπορο λιανικής πώλησης και καθώς τα προϊόντα φθάνουν στους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να αυξήσει το κόστος των προϊόντων, επειδή κάθε πράκτορας θα λάβει ένα ποσοστό των κερδών τους. Συνοπτικά, η κατανομή - είναι στοιχεία μιγμάτων εμπορίας, τα οποία περιλαμβάνουν αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με την κυκλοφορία αγαθών από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Το κανάλι διανομής ορίζεται ως αναπόσπαστο μέρος της υπηρεσίας, το οποίο περιλαμβάνει τον πάροχο υπηρεσιών, τους μεσάζοντες (πράκτορες) και τον ίδιο χρήστη υπηρεσιών (στις περισσότερες περιπτώσεις) (Badjanova, J., & Pliko, Dz. 2015).

Το τελευταίο σύνθετο στοιχείο μάρκετινγκ 4P της προώθησης, το οποίο συμβάλλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης των καταναλωτών όσον αφορά τα προϊόντα τους, οδηγεί σε υψηλότερες πωλήσεις και συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο σήμα. Έτσι, η προώθηση του συνδυασμού μάρκετινγκ είναι ένα εργαλείο που βοηθά στη διάδοση πληροφοριών, ενθαρρύνει την αγορά και επηρεάζει τη διαδικασία αγοράς αποφάσεων. Η χορηγία είναι το πιο σημαντικό εργαλείο προώθησης των πωλήσεων των καταναλωτών, το οποίο περιλαμβάνει εκπτώσεις και προσφορές, καθώς και κουπόνια, δείγματα, επιστροφές, μπόνους, βραβεία, διαγωνισμούς και επίδειξη προϊόντων και να δηλώσει ποιο είναι το κίνητρο των καταναλωτών να αγοράσουν. "Χορηγία - είναι μια δραστηριότητα που κάνει τους πελάτες να γνωρίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και τα πλεονεκτήματά τους και είναι πειστικό να αγοράσει το προϊόν. Χορηγία, αυτό το στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά για να κατανοηθεί τι είναι η προώθηση είναι απαραίτητο να εξεταστούν τα σύνθετα στοιχεία που παρέχονται στην επιστημονική βιβλιογραφία, όπως η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, η προσωπική πώληση, οι δημόσιες σχέσεις και το άμεσο μάρκετινγκ (Γεωργόπουλος, 2013).

Διαφήμιση είναι το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο εργαλείο μάρκετινγκ, ο πυρήνας του οποίου αποτελείται από μια πραγματιστική πολύτιμη κοινωνική πληροφορία που συνδέεται με τη διαφήμιση και επικεντρώνεται στην άμεση συναρπαστική κρυφή αλλά και πραγματιστική κατευθυντική επικοινωνία με το κοινό. Η διαφήμιση είναι οποιαδήποτε μορφή πληροφόρησης και η προώθηση ενός συνόλου ιδεών που βοηθά στην ενημέρωση των πελατών σχετικά με νέα προϊόντα και συμβάλλει στη μείωση των φραγμών μεταξύ πελατών και οργανισμών. Η προώθηση πωλήσεων αποδίδεται στις δράσεις και τις αποφάσεις που προβλέπουν συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα μέτρα, αλλά και στην ενθάρρυνση της αγοράς, της χρήσης, καθώς και της διευκόλυνσης της αγοράς αγαθών και μπορεί να κατευθυνθεί στον τελικό χρήστη ή στον ενδιάμεσο. Αυτό το διαφημιστικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από έναν καταναλωτή ή προκλητικό αγοραστή με σκοπό να αγοράσει όλο και πιο γρήγορα. Οι προωθήσεις περιλαμβάνουν κουπόνια, βραβεία, δωρεάν δείγματα, εκπτώσεις, διαφημιστικά αντικείμενα κλπ (Παπαδάκης, 2009).

Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (AMA) ορίζει το μείγμα μάρκετινγκ ως ένα μείγμα ελεγχόμενων μεταβλητών μάρκετινγκ (τακτική) που διατίθενται στους διαχειριστές. Ένα μοντέλο συνδυασμού μάρκετινγκ συνδέει μερικά μεγέθη απόδοσης μάρκετινγκ όπως πωλήσεις ή

μερίδιο αγοράς σε μεταβλητές που περιγράφουν το μάρκετινγκ μάρκας ή προϊόντος. Οι στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ είναι αγκυροβολημένες σε 4Ps, η οποία καθορίζει την κατεύθυνση των προσπαθειών μάρκετινγκ προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έννοια της στρατηγικής για το μάρκετινγκ συνεπάγεται λοιπόν μια σκόπιμη και προσεκτική επιλογή στρατηγικών και πολιτικών για την οργάνωση του Προϊόντος, Τιμής, Προώθησης και Τόπου, καθώς και πρόσθετες 3ps για υπηρεσίες, συγκεκριμένα Άνθρωποι, Φυσικές και Διαδικασίες. Όλα τα στοιχεία πρέπει να είναι σωστά επιλεγμένα και αναμειγμένα σε σωστές αναλογίες, προκειμένου να βελτιωθεί το προϊόν ή η υπηρεσία και να γίνει ελκυστικό για τον πελάτη. Οι στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ μπορούν είτε να τυποποιηθούν είτε να διαφοροποιηθούν. Ένα τυποποιημένο μίγμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός τυποποιημένου προϊόντος ή υπηρεσίας και την εμπορία του σε όλα τα εθνικά σύνορα με τα ίδια στοιχεία επικοινωνίας, τιμολόγησης και στρατηγικές διανομής. Ένα διαφοροποιημένο μείγμα εμπορίας αφ'ετέρου συνεπάγεται την ανταπόκριση στις διαφορές στις προτιμήσεις των πελατών που απορρέουν από τους πολιτιστικούς, κοινωνικούς και θρησκευτικούς φραγμούς που διαιρούν ένα έθνος (Badjanova, J., & Ilko, Dz. 2015).

Η σημασία αυτών των στρατηγικών είναι κρίσιμη για μια επιχείρηση, καθώς περιγράφει τα μέσα επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Για να επιτευχθούν οι στόχοι, το μείγμα πρέπει να αναθεωρείται συνεχώς, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει διαρκώς. Μπορεί επίσης να αλλάξει λόγω αλλαγής στις προτιμήσεις και τις προτιμήσεις του πελάτη, την αλλαγή στον τρόπο ζωής, την καινοτομία και την τεχνολογία. Οι στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ σε έναν οργανισμό είναι κρίσιμες για την επιτυχία του και ως εκ τούτου την ανάγκη διατύπωσης. Αγκυρώνουν τον πελάτη-στόχο στο μακροοικονομικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του ανταγωνισμού. Διαφέρουν από τον έναν οργανισμό στον άλλο, ανάλογα με το εσωτερικό τους περιβάλλον, τους πόρους της θέσης των εταιρικών στόχων μάρκετινγκ, της οργανωτικής δομής και των συστημάτων πληροφοριών (Chomsky, N. 2007).

### **2.3.3. Μοντέλο Porter**

Το μοντέλο Porter σχεδιάστηκε για να βοηθήσει στην ανάλυση των δυνάμεων του περιβάλλοντος εργασίας που οδηγούν τον ανταγωνισμό σε μια βιομηχανία και κατανοώντας έτσι



την ελκυστικότητα της εισόδου στον κλάδο για επενδύσεις, καθώς και τα αδύνατα σημεία που χρειάζονται υπεράσπιση / επίθεση. Ο Porter ισχυρίζεται ότι συλλογικά αυτές οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την ανταγωνιστική ένταση, την κερδοφορία και την ελκυστικότητα ενός κλάδου για επενδύσεις. Σχολιάζει το 2008 ότι «η διαμόρφωση των πέντε δυνάμεων διαφέρει από τη βιομηχανία». Ακόμα και στην ανανεωμένη έκδοση του πλαισίου το 2008, ο Porter διατηρεί την εστίασή του στις κερδοσκοπικές βιομηχανίες (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Τα οικονομικά χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογήσουν τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις θρησκειών. Για παράδειγμα, εξαρτάται από την ορθολογική μικροοικονομική θεωρία στην εξέταση των παράλληλων φαινομένων της οικουμενικότητας και του θρησκευτικού χαρακτήρα μεταξύ των αμερικανικών εκκλησιών. Κατά την άποψή του, μια παράδοξη διπλή διαδικασία είναι στη δουλειά να συνέρχεται αλλά να παραμένει ξεχωριστή μέσω της διαφοροποίησης. Τρία σημαντικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου εξετάζονται στο πλαίσιο του Porter και θα πρέπει να θεωρηθούν ως μια εννοιολογική ανάλυση ξεκίνησε.

Πρώτον, η κερδοφορία της βιομηχανίας δεν είναι μια ιδέα που μεταφέρεται εύκολα από τον κερδοσκοπικό τομέα στον μη κερδοσκοπικό τομέα. Δεν πρέπει όμως να υποθέσουμε, εξαιτίας αυτού, ότι τα άτομα που φιλοδοξούν να δημιουργήσουν νέες θρησκευτικές οργανώσεις δεν αναλύουν το περιβάλλον σε ανάλογες. Επιπλέον, υπάρχει κάποια λογοτεχνία θεωρίας οργάνωσης που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να διευρύνει την έννοια της ελκυστικότητας από πλευράς πόρων. Και δεν πρέπει να υποθέσουμε ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον της θρησκείας είναι απαλλαγμένο από ανταγωνιστικές δυνάμεις παρόμοιες ή ανάλογες με αυτές που περιγράφει ο Porter (Γεωργόπουλος, 2013).

Δεύτερον, η ένταση του ανταγωνισμού, όπως αποδεικνύεται από τις τυπικές ανταγωνιστικές τακτικές που χρησιμοποιούνται μεταξύ των αντιπάλων στον κερδοσκοπικό κόσμο, μπορεί να μην είναι παρούσα στις ίδιες εκδηλώσεις ή στον ίδιο βαθμό έντασης στον κόσμο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Ωστόσο, υπάρχουν στιγμές που μια θρησκευτική οργάνωση επιλέγει να συμμετάσχει σε αμειβόμενη διαφήμιση για να εξουδετερώσει τις επιπτώσεις μιας άλλης θρησκευτικής οργάνωσης. Αν κάποιος είναι διατεθειμένος να επεκτείνει την έννοια της τιμής ώστε να συμπεριλάβει τις άυλες μη χρηματικές αξίες που δίδονται (ή να εγκαταλείπονται), ενδέχεται να υπάρχουν πολέμοι τιμών διαφορετικής φύσης μεταξύ των θρησκευτικών μη κερδοσκοπικών οργανώσεων (Παπαδάκης, 2009).

Τρίτον, η δομή του θρησκευτικού μη κερδοσκοπικού τομέα μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που παρατηρήθηκε στο πλαίσιο του κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Για την επινόηση της εννοιολογικής ανάλυσης, το πλαίσιο θα μας καθοδηγήσει να σκεφτούμε την παρουσία της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και της διαπραγματευτικής ισχύος των καταναλωτών και την απειλή των υποκαταστάτων. Ωστόσο, μπορεί να διαπιστώσουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο ορίζονται και διαρθρώνονται αυτά μπορεί να είναι διαφορετικός για θρησκευτικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Επομένως, με ποια βάση μπορεί να επιτευχθεί μια εννοιολογική ανάλυση του πλαισίου Porter; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό πρέπει να αναπτυχθεί υπό το πρίσμα τριών θεμάτων. Πρώτον, προκειμένου το πλαίσιο να προσαρμοστεί στην θρησκευτική μη κερδοσκοπική αγορά, πρέπει να το κάνει με όρους που ικανοποιούν την πρόθεση του πλαισίου και των στοιχείων του, χωρίς να αποδεικνύονται απαραίτητα οι συγκεκριμένες εκδηλώσεις κερδοφορίας που προβλέπονται στο πλαίσιο. Δεύτερον, δεν πρέπει να υποθέσουμε ότι αυτό που λειτουργεί στον κόσμο των κερδοσκοπικών κερδών λειτουργεί επίσης με τον ίδιο τρόπο σε θρησκευτικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Τρίτον, οι κυρίαρχες δυνάμεις που διαμορφώνουν τη θρησκευτική μη κερδοσκοπική βιομηχανία μπορεί να διαφέρουν από τις κυρίαρχες δυνάμεις που διαμορφώνουν τις βιομηχανίες κερδοσκοπικών επιχειρήσεων (Badjanova, J., & Ilko, Dz. 2015).

Ο Porter υποστηρίζει ότι οι νεοεισερχόμενοι φέρνουν νέες δυνατότητες και πόρους. Το κλειδί για την είσοδο είναι τα εμπόδια που υπάρχουν και η αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Ο Porter περιγράφει έξι σημαντικές πηγές φραγμού εισόδου: οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντων, κεφαλαιακές απαιτήσεις, κόστος αλλαγής, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από την κλίμακα, κυβερνητική πολιτική. Οι φραγμοί εισόδου λειτουργούν ως δύναμη περιορισμού του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία που διαθέτει σχετικά προστατευτικά όρια γύρω από τη βιομηχανία. Οι απειλές των νεοεισερχομένων έχουν ορισμένες κυκλικές επιπτώσεις από τα οικονομικά αποτελέσματα της βιομηχανικής δραστηριότητας. Καθώς αυξάνεται η κερδοφορία της βιομηχανίας, η απειλή των νεοεισερχομένων αυξάνεται μέχρι ο κορεσμός (σε σχέση με τη ζήτηση) οδηγεί σε μείωση των κερδών της βιομηχανίας, γεγονός που με τη σειρά της οδηγεί σε μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων (Collis and Hussey 2009).

Τα εμπόδια εισόδου στον θρησκευτικό μη κερδοσκοπικό τομέα ενδέχεται να διαφέρουν από εκείνα που υπάρχουν στις κερδοσκοπικές βιομηχανίες, αν και δεν θα έπρεπε γρήγορα να πετάξουμε όλες τις πηγές φραγμών που οραματίστηκε από τον Porter. Αυτές οι πηγές φραγμών δεν έχουν δοκιμαστεί εμπειρικά στο πλαίσιο των θρησκευτικών οργανώσεων. Ωστόσο, η διαφοροποίηση των προϊόντων, το κόστος αλλαγής, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, τα κανάλια διανομής και άλλα μειονεκτήματα κόστους μπορεί να είναι σημαντικά (Παπαδάκης Βασίλης, 2009).

Στο επίκεντρο της απειλής των νεοεισερχόμενων στη θρησκευτική αγορά είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων με βάση τη νομιμότητα, τον διακριτικό χαρακτήρα, την αυστηρότητα των απαιτήσεων του τρόπου ζωής και τη δέσμευση με τον ευρύτερο πολιτισμό. Το κόστος αλλαγής θα είναι υψηλότερο όταν οι πολιτιστικοί ή εθνικοί περιορισμοί καθιστούν ψυχολογικώς ή κοινωνικά δύσκολο να αλλάξουν από μια παράδοση πίστης σε μια νέα που θα προκύψει. Σε αντίθεση με την κερδοσκοπική επιχείρηση, όπου τα έξοδα αλλαγής είναι συνήθως ένα εφάπαξ κόστος, το κόστος της μετάβασης από μία ονομασία σε μια νεοαναδυόμενη πίστη παράδοση μπορεί να αποτελέσει ένα χρόνιο κοινωνικό, πολιτιστικό και ψυχολογικό κόστος για τα μέλη. Η ικανότητα του νεοσυσταθέντος συστήματος πεποιθήσεων να προσφέρει αξία σε αντάλλαγμα αυτού του κόστους θα είναι ζωτικής σημασίας για την ικανότητά τους να διατηρούν νέα μέλη. Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις μπορούν να ενεργούν με παρόμοιο τρόπο όπως και με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Εντούτοις, ο τύπος φραγμού μπορεί να είναι αρκετά χαμηλός καθώς οι εγκαταστάσεις μπορούν να μισθωθούν καθώς υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να μην είναι κόστος αν ένα από τα μέλη προσφέρει προσωπική ιδιοκτησία για χρήση ενώ η εκκλησία καθιερωθεί. Προσθέστε στην απαίτηση υλικών περιουσιακών στοιχείων τη διαθεσιμότητα του άυλου περιουσιακού στοιχείου της χαρισματικής ηγεσίας. (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011)

Σε αυτή την περίπτωση, η χαρισματική ηγεσία αποτελεί τόσο εμπόδιο εισόδου, όσο και ανταγωνιστικό πόρο για τους καθιερωμένους οργανισμούς. Τέλος, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για έναν νεοεμφανιζόμενο οργανισμό. Ένα κεντρικό ζήτημα στη διανομή είναι η δημιουργία πρόσβασης στο προϊόν και η ροή πληροφοριών και η επιρροή μεταξύ των μελών του καναλιού. Η πρόσβαση στις κατάλληλες διευκολύνσεις για τα μέλη να εκφράζουν συλλογικά τις πνευματικές τους εμπειρίες μπορεί να είναι τόσο εμπόδιο

διαύλου διανομής όσο και μειονέκτημα κόστους σε ορισμένες τοποθεσίες (Badjanova, J., & Πίκο, Dz. 2015).

Η αντιπαλότητα συμβαίνει επειδή ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είτε αισθάνονται την πίεση είτε βλέπουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τη θέση τους. Οι ενέργειες μιας επιχείρησης γίνονται αντιληπτές από άλλους που στη συνέχεια αντιπολίτευσης. Η εκδίκηση μπορεί να λάβει τη μορφή ανταγωνισμού τιμών, ανταγωνισμού διαφήμισης, αλλαγών στις ρυθμίσεις του διαύλου διανομής ή άλλων μέσων (Collis and Hussey 2009).

Σύμφωνα με τον Porter, όλες οι επιχειρήσεις μιας βιομηχανίας ανταγωνίζονται με όλες τις άλλες επιχειρήσεις και με επιχειρήσεις εκτός αυτής της βιομηχανίας. Τα κεντρικά ζητήματα με την έννοια των υποκατάστατων φαίνεται να είναι η απόδοση της αξίας και η απόδοση των επιθυμητών λειτουργιών (Kotler, Philip and Keller, Kevin L. 2009).

Η έννοια του υποκατάστατου ως προς τις θρησκευτικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο εάν γίνει κατανοητή η λειτουργία των θρησκευτικών οργανώσεων. Οι θεολογικές απόψεις σχετικά με τη λειτουργία της χριστιανικής εκκλησίας, που είναι πολυάριθμες για να αναφερθούν εδώ, έχουν εκφραστεί παραδοσιακά μεταξύ των εκκλησιαστικών ηγετών των περισσότερων θρησκευτικών παραδόσεων. Και ενώ αυτές οι απόψεις έχουν αξία από την παράδοση της πίστης, οι προοπτικές αντιπροσώπευαν ορισμένες μη θεολογικές απόψεις που τέθηκαν το τελευταίο τρίτο του αιώνα μεταξύ των επιχειρηματικών επιστημόνων. Σύμφωνα με τους Kotler και Levy (1969), οι εκκλησίες στο παρελθόν τείνουν να ορίζουν το προϊόν τους ως παροχή οργανωμένων θρησκευτικών υπηρεσιών για τους ανθρώπους. Τώρα αυτές οι ομάδες βλέπουν το προϊόν τους από την άποψη της ανθρώπινης υποτροφίας. Η πνευματικότητα και η ηθική καθοδήγηση μπορούν να θεωρηθούν θεμελιώδη στοιχεία που διαπερνούν ολόκληρο το περιβάλλον τόσο γενικό όσο και καθήκον. Κανείς δεν υποστήριξε ότι η πνευματικότητα και η ηθική καθοδήγηση λειτουργούν μόνο σε γενικό επίπεδο ή μόνο στο περιβάλλον εργασίας, αν και το καθένα είναι δυνατό. Αλλά οι αντιλήψεις για αυτές τις δυναμικές δεν έχουν ποτέ δοκιμαστεί εμπειρικά (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Στη ρίζα της διαπραγμάτευσης, η εξουσία αφορά την ικανότητα ενός κόμματος να επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου κόμματος. Αλλά αυτή η επιρροή δεν είναι απομονωμένη από τις άλλες δυνάμεις στην αγορά. Όσον αφορά την οργανωτική στρατηγική, αυτή η επιρροή επικεντρώνεται

στην αλλαγή των συμπεριφορών της αγοράς ενός άλλου μέρους. Στον κερδοσκοπικό τομέα οι καταναλωτές επιχειρούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των επιχειρήσεων, ασκώντας την επιλογή να αλλάξουν τις επιχειρήσεις για να επιτύχουν χαμηλότερη τιμή και υψηλότερη αξία, συνδυάζοντας τις αγορές τους με μεγαλύτερες ποσότητες και ασκώντας νομική δράση για να καταστήσουν τις επιχειρήσεις υπεύθυνες για την κοινωνική σύμβαση όπως οι συγκεκριμένες υποσχέσεις που έγιναν σε συμφωνίες και συναλλαγές (Chomsky, N. 2007).

Η αγοραστική δύναμη των αγοραστών Στον κερδοσκοπικό τομέα αυξάνεται όταν έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής, όταν τα κέρδη του οργανισμού επηρεάζονται άμεσα από τις συμπεριφορές των αγοραστών, οι αγοραστές απειλούν την καθυστερημένη ολοκλήρωση, η σχετική σημασία του προϊόντος είναι χαμηλή σε σύγκριση με άλλα προϊόντα, τα προϊόντα είναι σχετικά αδιαφοροποίητα και ο αγοραστής έχει πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τη ζήτηση, τις τιμές και το κόστος. Μια επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα μπορεί να αλλάξει την ισχύ του αγοραστή προσπαθώντας να κλειδώσει τους αγοραστές σε μια συμφωνία, διαφοροποιώντας το προϊόν και την επιλογή του αγοραστή (CollisandHussey 2009).

Όπως συμβαίνει και με τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών, το βασικό ζήτημα εξακολουθεί να είναι η ικανότητα να επηρεάζεται η δράση. Οι προμηθευτές ασκούν διαπραγματευτική ισχύ απειλώντας να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα. Στον θρησκευτικό μη κερδοσκοπικό τομέα ένα κεντρικό ερώτημα εδώ είναι ποιοι είναι οι προμηθευτές. Οι θρησκευτικές οργανώσεις αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες κατά την εκτέλεση της οργανωτικής αποστολής. Τα τελετουργικά ρούχα, ο μικρός εξοπλισμός, οι εκδόσεις είναι τρία παραδείγματα λειτουργικών προμηθευτών που μπορούν να επηρεάσουν τις θρησκευτικές οργανώσεις. Σε αυτούς πρέπει να προστεθούν οι προμηθευτές κεφαλαιουχικών αγαθών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την ίδρυση ή βελτίωση ακινήτων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Παρόλο που αυτοί οι προμηθευτές έχουν επιρροή, ενδέχεται να μην έχουν διαπραγματευτική δύναμη για τις στρατηγικά συναφείς δραστηριότητες που είναι εξίσου σημαντικές με άλλους προμηθευτές (Chomsky, N. 2007).

Εάν ο προμηθευτής έχει μεγαλύτερη επιρροή από την επιχείρηση, θα δούμε την προσπάθεια να ελαχιστοποιηθεί αυτό ή, εάν αυτό δεν είναι εφικτό, να συνεργαστούμε με αυτό (αν δεν μπορείτε να τα χτυπήσετε, να τα ενώσετε). Εδώ βλέπουμε σαφή εφαρμογή στη θρησκευτική αγορά. Η επιρροή στη θρησκευτική μη κερδοσκοπική αρένα προέρχεται από διάφορες πηγές, μεταξύ των

οποίων οι χαρισματικοί οραματιστές διασημοτήτων, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που συνδέονται με τη θρησκεία, οι επαγγελματικοί σύλλογοι, οι ηγέτες των θρησκειών, τα μέλη των εκκλησιών, οι ιδρυτές της οργάνωσης και ακόμη και οι κοσμικές επιρροές στον ευρύτερο πολιτισμό (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

#### **2.3.4. Στρατηγικές Υπηρεσιών**

Η προσφορά υπηρεσιών συνεπάγεται ειδικές προκλήσεις, διότι οι περισσότερες υπηρεσίες είναι άυλες, αναπόσπαστες, μεταβλητές και ευπαθείς. Οι περισσότερες υπηρεσίες δεν υπάρχουν έως ότου ο πάροχος υπηρεσιών εκτελεί την υπηρεσία, συνήθως παρουσία του πελάτη. Οι περιορισμοί των υπηρεσιών έναντι των προϊόντων αποτελούν επίσης τα πλεονεκτήματα των υπηρεσιών. Ο καθηγητής μπορεί να περιμένει απαντήσεις από τους μαθητές, τις αμηχανίες τους κατά τη διάρκεια μιας διάλεξης ή τις ασαφείς απαντήσεις τους σε ένα κουίζ και να τροποποιήσει το περιεχόμενο και τις εξηγήσεις του μαθήματος. Οι περισσότερες υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν συνδυασμούς υλικών και άυλων στοιχείων (δεν είναι εντελώς «καθαρά», περιέχουν κυρίως ορισμένα φυσικά στοιχεία) και οι υπηρεσίες αναλύονται σε τρία επίπεδα: ουσιαστικά, απτά και αυξημένα. Με την κατανόηση αυτών των επιπέδων, οι διαχειριστές μάρκετινγκ μπορούν να διαμορφώσουν μια υπηρεσία με τρόπο ελκυστικό για τους χρήστες. Η ουσία των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μπορεί να αντιληφθεί διαφορετικά, ανάλογα με τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των μαθητών. Η ουσία μιας υπηρεσίας δεν εξαρτάται μόνο από την εμπειρία του χρήστη με την υπηρεσία αυτή, αλλά από την αντίληψη / αντίληψη της υπηρεσίας χωρίς εμπειρία. Ως εκ τούτου, η απόφασή τους καθορίζεται και από άλλες πηγές, όπως: μέσα μαζικής ενημέρωσης, φίλοι, ενώσεις κλπ (Chomsky, N. 2007).

Η ουσία μιας υπηρεσίας μπορεί (αλλά όχι απαραίτητως) να αποτελέσει τη βάση για την Πρόταση Μοναδικής Πώλησης, και στην περίπτωση αυτή η ουσία μιας υπηρεσίας αποτελεί τη βάση για τη διαφοροποίηση και την προσδοκία, καθώς και τη συμπεριφορά του χρήστη. Στις περισσότερες βιομηχανίες υπηρεσιών (εκπαιδευτικά ιδρύματα, αεροπορικές εταιρείες) η ουσία μιας υπηρεσίας είναι μια βασική αλλά όχι και η χαρακτηριστική / ειδική απαίτηση και στην περίπτωση της διαφοροποίησης, χρησιμοποιούνται πρόσθετες υπηρεσίες ή άλλα μέσα εμπορίας. Η ουσία μιας υπηρεσίας δεν είναι σημαντική μόνο λόγω της επίδρασής της στην αντίληψη και

τη συμπεριφορά του χρήστη, ιδιαίτερα επειδή καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το έργο άλλων τομέων μάρκετινγκ. Η σαφώς καθορισμένη ουσία μιας υπηρεσίας αποτελεί αφετηρία για τη συστηματική και επιτυχημένη υπηρεσία μάρκετινγκ (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Η ουσία μιας προσφοράς περιορίζεται πάντοτε με κάποια απτή μορφή, ακόμη και όταν αναφέρεται σε άυλες υπηρεσίες. Αν θεωρούμε φοιτητές, η ουσία μιας υπηρεσίας που αναζητούν είναι πληροφόρηση / γνώση. Η προσφορά μπορεί να έχει μορφή αμφιθέατρο, τάξη, μαυροπίνακα, υπολογιστή ή άλλα τεχνικά στοιχεία. Κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της προσφοράς (ιδιότητες, επίπεδο ποιότητας, συσκευασία και όνομα / μάρκα) είναι σημαντικό, λαμβάνοντας υπόψη την τροποποίησή του προκειμένου να καταστεί η προσφορά ελκυστικότερη για τους χρήστες. Τα χαρακτηριστικά είναι μεμονωμένα στοιχεία μιας προσφοράς που μπορούν εύκολα να προστεθούν χωρίς να αλλάξουν το στυλ ή η ποιότητα των υπηρεσιών. Εάν ένα πανεπιστήμιο επιθυμεί να αυξήσει τον αριθμό των εγγεγραμμένων φοιτητών, θα πρέπει να αυξήσει την ανησυχία τους πριν και μετά τις διαλέξεις, στη συνέχεια να αυξήσει τον αριθμό των εγκαταστάσεων αναψυχής και να εισαγάγει δωρεάν μαθήματα για τους φοιτητές και τους γονείς τους. Η χρήση χαρακτηριστικών έχει πολλά πλεονεκτήματα, είναι επίσης μέσα για τη διαφοροποίηση της υπηρεσίας από τα ανταγωνιστικά. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι τα χαρακτηριστικά μπορούν εύκολα να προστεθούν, αλλά επίσης να απορριφθούν (Collis and Hussey 2009).

Η πιο σημαντική απόφαση, όταν εξετάζεται ο συνδυασμός μάρκετινγκ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι ποιο πρόγραμμα σπουδών και υπηρεσίες πρέπει να προσφέρονται σε μαθητές, συνεργάτες και άλλους πολίτες. Ένα θεσμικό μείγμα προγραμμάτων / υπηρεσιών αποτελείται από όλα τα προγράμματα και τις υπηρεσίες που διαθέτει το ίδρυμα. Για παράδειγμα, πολλά πανεπιστήμια προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα (μαθήματα, βιβλιοθήκη και υπηρεσίες πληροφόρησης, εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών, διαλέξεις πανεπιστημιούπολεων κλπ.), Ψυχαγωγικά προγράμματα (αθλητικές εγκαταστάσεις και κλαμπ, κινηματογραφικές σειρές, χοροί κλπ.), Προγράμματα και υπηρεσίες προσωπικής ανάπτυξης συμβουλευτικό κέντρο, σύμβουλοι), θεραπευτικές υπηρεσίες (κέντρο υγείας) και προγράμματα και υπηρεσίες μελλοντικού προγραμματισμού (συμβουλευτική σταδιοδρομίας, υπηρεσίες τοποθέτησης κλπ.).

### 2.3.5. Στρατηγικές Πωλήσεων

Η επιβίωση πολλών σχολείων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να διατηρούν τους σημερινούς σπουδαστές και να προσλαμβάνουν νέους, να κινητοποιούν τους πόρους τους, να επιτύχουν τους σπουδαστές τους και την επιτυχία τους να κάνουν τα προγράμματά τους ελκυστικά για το εξωτερικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές μάρκετινγκ αποτελούν απαραίτητη διαχειριστική λειτουργία για να επιβιώσουν στο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Δεν αρκεί ένα σχολείο να είναι αποτελεσματικό, πρέπει επίσης να προβάλλει μια αποτελεσματική εικόνα στους γονείς και τους ενδιαφερόμενους. Σε μία μελέτη χρησιμοποιήθηκε τεχνική τυχαίας δειγματοληψίας για την απόκτηση δείγματος 98 συνεχιζόμενων προπτυχιακών φοιτητών και 28 εργαζομένων από δύο ιδιωτικά πανεπιστήμια. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο και τα ληφθέντα δεδομένα υποβλήθηκαν σε ποσοτική ανάλυση. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η διαφήμιση που χρησιμοποιεί έναν ιστότοπο του ιδρύματος, η διαφήμιση με τους διάφορους σταθμούς των μέσων ενημέρωσης, η χρήση κοινωνικών δικτύων όπως το βιβλίο προσώπων, η ενθάρρυνση της λέξης-στόμα, η δίκαιη συμμετοχή σταδιοδρομίας, η ανοικτή μέρα στην πανεπιστημιούπολη και η υποστήριξη των αποφοίτων είναι στρατηγικές μάρκετινγκ μπορούν να προσφέρουν την ευκαιρία να προσελκύσουν και να αυξήσουν την εγγραφή των φοιτητών (Chomsky, N. 2007).

Η υιοθέτηση στρατηγικών μάρκετινγκ θα ήταν ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την υπέρβαση της πτώσης στην εγγραφή του φοιτητή. Οι μελετητές υποστήριξαν ότι τα σχολεία που δεν μπορούν να σκεφτούν στρατηγικά για το μάρκετινγκ τους για να απεικονίσουν τις αξίες των θεσμών τους ως δημόσιοι συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με μια σειρά θεμάτων, όπως η κακή εγγραφή, ο συρρικνούμενος προϋπολογισμός λειτουργίας και η σύγχυση της εικόνας. Πρότειναν κάποιες στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα σχολεία όπως από στόμα σε στόμα, αποτελεσματική χρήση σχολικών ιστοσελίδων / κοινωνικών μέσων ενημέρωσης, προσαρμογή, τιμολόγηση, επάρκεια υποδομών και διαφήμιση. Τα ιδιωτικά δευτεροβάθμια σχολεία πρέπει να διερευνήσουν μια ποικιλία στρατηγικών μάρκετινγκ ως τρόπο επικοινωνίας και πείθωσης των παλαιών και μελλοντικών πελατών (γονέων, φοιτητών και ενδιαφερομένων) ότι το σχολείο τους είναι η σωστή επιλογή. Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να



πραγματοποιηθεί η αύξηση της εγγραφής στο σχολείο είναι να λειτουργήσει μια τέτοια εξαιρετική λειτουργία, ώστε οι γονείς και οι φοιτητές να είναι πολύ ικανοποιημένοι με τα ακαδημαϊκά προγράμματα και ο αντίκτυπος θα παρατηρηθεί στα υψηλά ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών. Με άλλα λόγια, λειτουργεί η σχολική επιχείρηση σε υψηλότερο επίπεδο από ό, τι τα κανονικά πρότυπα σχολικής οργάνωσης και γνωστοποιεί αποτελεσματικά τη βελτίωση στους πελάτες (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πρέπει να είναι ελκυστικά και επιθυμητά για να είναι αποτελεσματικά η εμπορία από στόμα σε στόμα. Αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται από ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να είναι αυτές που αξίζει να πούμε. Υπάρχουν τρία αξιόλογα χαρακτηριστικά ως μέσο ενημέρωσης ή εμπορίας μιας επιχείρησης: το πρώτο είναι ότι είναι αξιόπιστο επειδή οι άνθρωποι εμπιστεύονται άλλους που ξέρουν και σέβονται, δεύτερον από στόμα σε στόμα μπορεί να είναι ένας πολύ στενός διάλογος που αντανakλούν τα προσωπικά δεδομένα, τις απόψεις και τις εμπειρίες και συμβαίνουν όταν οι άνθρωποι το θέλουν και όταν τους ενδιαφέρει περισσότερο, και συχνά ακολουθεί αξιοσημείωτα ή σημαντικά γεγονότα ή εμπειρίες πελατών (Collis and Hussey 2009).

Μια καλά εκτελούμενη άμεση διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να προσφέρει θετική απόδοση των επενδύσεων μέσω αυξημένης εγγραφής φοιτητών. Υποστήριξαν ότι η άμεση διαφήμιση επικοινωνεί με τις προσφορές προϊόντων, τις υπηρεσίες ή τα γεγονότα και εξηγεί πώς να αποκτηθεί το προσφερόμενο προϊόν, υπηρεσία ή γεγονός. Αυτό το εργαλείο χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ταχυδρομείο, καταλόγους, ενθαρρύνει τις άμεσες απαντήσεις στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση, προκειμένου να φτάσει στοχευμένο κοινό για να αυξήσει τις πωλήσεις και να δοκιμάσει νέα προϊόντα και εναλλακτικές τακτικές μάρκετινγκ. Η τηλεόραση αναγνωρίζεται γενικά ως το ισχυρότερο μέσο διαφήμισης και φτάνει σε ένα ευρύ φάσμα καταναλωτών, ωστόσο πρέπει να υιοθετηθεί από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την επίτευξη των προοπτικών και των εγγεγραμμένων στόχων τους. Η διαφήμιση έχει δύο ιδιαίτερα σημαντικά πλεονεκτήματα. Μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για την έντονη επίδειξη των χαρακτηριστικών του προϊόντος όπως: μπορεί να απεικονίσει δραματικά εικόνες και εικόνες χρήσης, προσωπικότητες μάρκας και άλλα άυλα στοιχεία. Η διαφήμιση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των μέσων ενημέρωσης όπως η εφημερίδα, το διαδίκτυο και τα άμεσα μηνύματα. Το ιδιωτικό σχολείο μπορεί να μας τα μέσα αυτά για να προσεγγίσουμε υποψήφιους

πελάτες. Άλλη εξωτερική διαφήμιση, όπως πινακίδες και οδικές εκθέσεις, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά (Chomsky, N. 2007).

Ένα καλά σχεδιασμένο σχολικό περιβάλλον, σύγχρονο εξοπλισμό και υποδομές μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως στρατηγική για την προσέλκυση της υπόσχεσης όσον αφορά την εγγραφή των φοιτητών στα ιδρύματα. Η πρώτη εικόνα στο μυαλό ενός γονέα / φοιτητή θα διαμορφωθεί από αυτόν τον παράγοντα. Αν και οι εμφανίσεις μπορεί να είναι παραπλανητικές, η εμφάνιση του σχολικού εργοστασίου και του εξοπλισμού του δημιουργούν σημαντικές πρώτες εντυπώσεις του σχολείου. Ο βαθμός εισαγωγής στο σχολικό περιβάλλον για την ανέγερση δομών και η παροχή διδακτικού εξοπλισμού μάθησης θα χρησιμεύσει για τον προσδιορισμό του κόστους με τον οποίο παρέχεται η εκπαίδευση. Αποτελεί επίσης καθοριστικό παράγοντα για την προθυμία των γονέων να καταβάλουν πόρους για τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Η τιμή είναι το ποσό που ο αγοραστής πληρώνει για την παροχή της υπηρεσίας και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εγγραφή των φοιτητών. Η τιμή που οι γονείς είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για τις προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να είναι προσιτές και ανάλογες με τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Η χρήση ιστότοπων και κοινωνικών μέσων ενημέρωσης είναι σύγχρονα μέσα ενημέρωσης και θεωρείται ένας αποτελεσματικός τρόπος απεικόνισης της οργανωτικής εικόνας στον κόσμο. Ωστόσο, είναι μια στρατηγική μάρκετινγκ που απαιτείται κυρίως στα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε αυτήν την παγκόσμια εποχή. Οι εταιρείες πρέπει να σχεδιάζουν ιστότοπους που ενσωματώνουν ή εκφράζουν το σκοπό, το προϊόν και το όραμά τους. Υποστηρίζεται ότι συχνά, η πρώτη κίνηση ενός ατόμου που δεν γνωρίζει έναν οργανισμό θα είναι να επισκεφτεί τον ιστότοπό του. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα ιδιωτικά δευτεροβάθμια σχολεία πρέπει να διατηρούν έναν ιστότοπο και να συμμετέχουν ενεργά στην αλληλεπίδραση των κοινωνικών μέσων ανά πάσα στιγμή. Ένας αποτελεσματικός εκπαιδευτικός ιστότοπος μάρκετινγκ πρέπει να αποτυπώνει κρίσιμες πληροφορίες για τους πελάτες, όπως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ένα σχολείο. Οι γονείς-στόχοι σήμερα ανήκουν σε μια γενιά που δραστηριοποιείται στη χρήση των κοινωνικών μέσων. Τα κοινωνικά μέσα που υποστηρίζει είναι εύκολο να μοιραστούν. Όταν γίνεται καλά με συνέπεια, μπορεί να ενισχύσει την αξία στο μυαλό του κοινού-στόχου και θα βελτιώσει την εγγραφή. Μερικά από τα πιο κατάλληλα κοινωνικά μέσα που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως μέσα μάρκετινγκ είναι το Facebook, το

Instagram, το WhatsApp, το Twitter, το YouTube, Messengers κλπ. Η σημασία της εφαρμογής στρατηγικής μάρκετινγκ δεν μπορεί να αγνοηθεί αν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να δημιουργήσουν εντύπωση είναι τα καλύτερα, τα οποία θα διευκολύνουν την έλξη των πελατών τους. Η εκπομπή σημαντικών προγραμμάτων, η ποιότητα των προγραμμάτων, το όμορφο σχολικό περιβάλλον, ο επαρκής σύγχρονος εξοπλισμός διδασκαλίας, η κοινωνική δικτύωση και ο δικτυακός τόπος του σχολείου θα εξυπηρετήσουν το σκοπό της προσέλκυσης μεγάλου κοινού και προοπτικών για τη διευκόλυνση του αριθμού εγγραφής (CollisandHussey 2009).

Στα πλαίσια της οικονομικής ύφεσης της χώρας και της μείωσης του αριθμού των μαθητών που φοιτούν σε ιδιωτικά σχολεία, το ZÜRCHER SPRACHSCHULE πρέπει να υιοθετήσει τη στρατηγική της αύξησης των πωλήσεων, δηλαδή των εγγραφών νέων μαθητών, με το να δώσει προτεραιότητα στις ομάδες μεγαλύτερου ενδιαφέροντος. Εξίσου σημαντική είναι και η διατήρηση των υπάρχοντων μαθητών, τη στιγμή που ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Γι αυτό το σκοπό είναι βασικής σημασίας το κάθε μέλος του οργανισμού, από τους δασκάλους/ καθηγητές μέχρι τις γραμματείς, να υιοθετεί την εταιρική κουλτούρα και να την προωθεί στην κοινότητα του σχολείου αλλά και σε μελλοντικούς πελάτες. Σε συνάρτηση με τις αυξανόμενες απαιτήσεις από ανεξόφλητες οφειλές και τις αυξανόμενες ανάγκες για ρευστότητα, καταλαβαίνει κανείς πόσο σημαντική είναι αυτή η αύξηση των εγγραφών, τη στιγμή που υπάρχει πλεονάζουσα δυναμικότητα θέσεων φοίτησης.

Στα πλαίσια της αύξησης των εγγραφών, μια ακόμα στρατηγική πωλήσεων είναι η αύξηση των ακαδημαϊκών ή/ και αθλητικών υποτροφιών, μερικών ή εις ολόκληρο. Το σχολείο μπορεί να αυξήσει τον αριθμό υποτροφιστών του λογαριασμού των υποτροφιών και να προσελκύσει νέους μαθητές, με ταλέντο και υψηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις.

Ένας ακόμα στόχος του σχολείου θα πρέπει να είναι η αύξηση του ποσοστού επιτυχίας στις εξετάσεις IB καθώς και της εισαγωγής των μαθητών σε αξιόλογα πανεπιστήμια. Είναι ένας στόχος που μπορεί να μετρηθεί, να αξιολογηθεί, να επαναπροσδιοριστεί αν είναι απαραίτητο και να επιτευχθεί προκειμένου το σχολείο να κατακτήσει την πρωτιά σε τέτοιου είδους επιτυχίες. Χρειάζεται να ελεγχθούν οι εσωτερικές διαδικασίες επιλογή υποψηφίων IB από τους υπάρχοντες μαθητές του Λυκείου αλλά και αντίστοιχα η επιλογή των νέων από τη τμήμα των εγγραφών.

Τέλος, διαρκής στόχος του ZÜRCHER SPRACHSCHULE είναι και πρέπει να είναι η συνεχής αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των υλικών υποδομών του σχολείου, καθώς αυτό είναι ένα βασικό κριτήριο επιλογής σχολείων από δυνητικούς πελάτες/ γονείς και που είναι ικανό να αποτελέσει παράγοντα επιλογής ή απόρριψης σχολείου, άρα και συνδέεται έμμεσα με τις πωλήσεις/ εγγραφές.

### 2.3.6. Στρατηγική Τιμολόγησης

Η τιμή είναι ένα από τα μέσα μάρκετινγκ που, σε συνδυασμό με άλλα μέσα, θα επιτρέψουν την υλοποίηση των στόχων της βιομηχανίας, την αποστολή του εκπαιδευτικού ιδρύματος και την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της βιομηχανίας. Η τιμή μπορεί να θεωρηθεί ως οικονομικός, αλλά και ως ψυχολογικός παράγοντας. Από οικονομική άποψη, η τιμή καθορίζει το εισόδημα και το κέρδος και, ψυχολογικά, η τιμή καθορίζει τις αξίες που έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Λόγω της ιδιαιτερότητας της ίδιας της υπηρεσίας, η απτότητα του καθορισμού των τιμών απαιτεί μια ειδική προσέγγιση, δεδομένου ότι η τιμή θεωρείται σημαντικό στρατηγικό στοιχείο σε μια προσπάθεια της οργάνωσης εξυπηρέτησης να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η τιμή μιας υπηρεσίας επηρεάζει τους χρήστες και τους ενημερώνει όχι μόνο για την ποιότητα που μπορούν να αναμένουν από την υπηρεσία, αλλά και για το κόστος της.

Όπως προαναφέρθηκε, η τιμή πρέπει να εξεταστεί τόσο από οικονομική όσο και από ψυχολογική άποψη. Η τιμή για τους χρήστες έχει πολλαπλές έννοιες, επηρεάζει την αντίληψή τους και τους ενημερώνει για το τι μπορούν να αναμένουν από τις υπηρεσίες όσον αφορά την ποιότητα και το κόστος. Οι υπεύθυνοι διαχειριστές για τη διαμόρφωση των τιμών στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν γνωρίζουν συχνά τη σημασία που έχει η τιμή για έναν χρήστη. Για παράδειγμα, η τιμή, που σχηματίζεται από κάποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα, δεν αντιπροσωπεύει το μοναδικό κόστος για τον χρήστη. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει ορισμένες δαπάνες και οφέλη για τους χρήστες. Εκτός από τη νομισματική τιμή, οι χρήστες αντιμετωπίζουν και άλλες δαπάνες, όπως το κόστος για την προσπάθεια, το φυσικό κόστος και το κόστος χρόνου (Armstrong, G. and Kotler, P. 2011).

Ανεξάρτητα από τα δίδακτρα του οργανισμού (τα επίσημα δίδακτρα και τα έντυπα που περιλαμβάνονται στον κατάλογο), οι υποψήφιοι φοιτητές και οι οικογένειές τους - και οι εταιρείες αποζημίωσης - ενδιαφέρονται για την πραγματική τιμή (το ποσό που πραγματικά πληρώνουν για το εκπαιδευτικό όφελος) . Η πραγματική τιμή είναι το καθαρό ποσό που πράγματι καταβάλλεται αφού αφαιρεθεί η χρηματοδοτική συνδρομή και άλλες εκπτώσεις. Το ίδρυμα πρέπει να εξετάσει:

1. Τις επιπτώσεις μιας συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής στη φύση και την αποστολή του θεσμικού οργάνου,
2. Την επίδραση μιας συγκεκριμένης πολιτικής τιμολόγησης στην εγγραφή,
3. Ο βαθμός στον οποίο μια συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική μπορεί να ενθαρρύνει την επιτάχυνση.

Επιπλέον, το ίδρυμα πρέπει να σταθμίσει:

Τις τιμές που εφαρμόζουν συγκρίσιμα ανταγωνιστικά ιδρύματα,

Τις επιπτώσεις του δικού της επιπέδου τιμών και των μεταβολών των τιμών στις ενέργειες αυτών των ανταγωνιστών.

Αυτές οι σκέψεις αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό των τιμών. Οι αποφάσεις τιμολόγησης πρέπει να αντικατοπτρίζουν την αποστολή, τους στόχους και τις προτεραιότητες του ιδρύματος.

Η εκπαίδευση αντιπροσωπεύει εμπειρία που δεν μπορεί να αξιολογηθεί πριν από την εμπειρία της και τα αποτελέσματα της παρακολούθησης κάποιου εκπαιδευτικού ιδρύματος μπορούν να γίνουν εμφανή μόνο μετά την απασχόληση και την έναρξη ενός επαγγελματικού μεταφορέα. Επίσης, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η τιμή αντιπροσωπεύει μόνο ένα συστατικό μείγμα μάρκετινγκ, μέσω του οποίου επηρεάζεται η επιλογή του χρήστη. Οι πιθανοί μαθητές, εκτός από τα δίδακτρα, θα ενδιαφέρονται επίσης για το πρόγραμμα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, την τοποθεσία, τον τρόπο επικοινωνίας και άλλα χαρακτηριστικά. Πολλοί φοιτητές, φοιτητές των σχολών και οι οικογένειές τους είναι έτοιμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να αποκτήσουν ποιοτική εκπαίδευση. Όταν αποφασίζει για την

επιλογή του εκπαιδευτικού ιδρύματος, η θέση του ιδρύματος ή / και το ακαδημαϊκό του κύρος μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για την λήψη αυτής της απόφασης, ανεξάρτητα από την τιμή των διδάκτρων. Η εξέταση και η χρήση της τιμής ως μέσου εμπορίας δεν μπορεί να παρατηρηθεί χωριστά, αλλά μόνο ως μέρος της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ (Collis and Hussey 2009).

Η τιμολογιακή πολιτική καθορίζεται από τη διοίκηση του οργανισμού με βάση την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς που προβλέπει το αρμόδιο υπουργείο. Τα ετήσια διδάκτρα της επόμενης χρονιάς καθορίζονται λίγο πριν το τέλος του ακαδημαϊκού έτους έτσι ώστε να γίνουν γνωστά στους ενδιαφερόμενους κατά το τέλος της τρέχουσας χρονιάς.

Τα διδάκτρα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι η βασική, αν όχι η μοναδική πηγή εσόδων. Τα έξοδα που πρέπει να καλύψει ο οργανισμός κάθε χρόνο είναι η μισθοδοσία, οι ασφαλιστικές εισφορές και οι εργοδοτικές εισφορές. Στην Ελλάδα το Υπουργείο Εμπορίου είναι αυτό που καθορίζει το ποσοστό αύξησης των διδάκτρων κάθε χρόνο. Θεωρητικά κανένας οργανισμός δεν μπορεί να παραβεί το ποσοστό αυτό. Ο εκπαιδευτήριου τρεῖς ελαβικά αυτή την κατευθυντήρια γραμμή του Υπουργείου. Τα διδάκτρα είναι όπως αναφέρθηκε παραπάνω χαμηλά σε σχέση με την ποιότητα της υπηρεσίας, οπότε στα προσεχή έτη θα γνωρίσουν μικρή αλλά σταθερή αύξηση.

Δεν υπάρχει κάποια προκαταβολή με την εγγραφή του μαθητή. Η πληρωμή γίνεται σε ισόποσες μηνιαίες δόσεις από τον μήνα εγγραφής μέχρι και τον προτελευταίο μήνα που πραγματοποιούνται μαθήματα. Σε περίπτωση που καταβληθεί όλο το ποσό με την εγγραφή γίνεται έκπτωση 10%. Ο οργανισμός παρέχει έκπτωση και σε γονείς οι οποίοι εγγράφουν το δεύτερο παιδί τους στο φροντιστήριο. Παρέχονται επίσης υποτροφίες 50% και 100% με βάση οικονομικά και κοινωνικά κριτήρια.

Ο σκοπός τιμολόγησης του εκπαιδευτηρίου είναι η μεγιστοποίηση της χρήσης, δηλαδή η μεγιστοποίηση του αριθμού των χρηστών (μαθητών) που επιζητούν τις υπηρεσίες του. Για να το πετύχει αυτό καθορίζει χαμηλά διδάκτρα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Μετά το σκοπό της τιμολόγησης ακολουθεί η στρατηγική τιμολόγησης. Οι στρατηγικές τιμολόγησης διακρίνονται σε εκείνες με προσανατολισμό προς το κόστος, σε εκείνες με

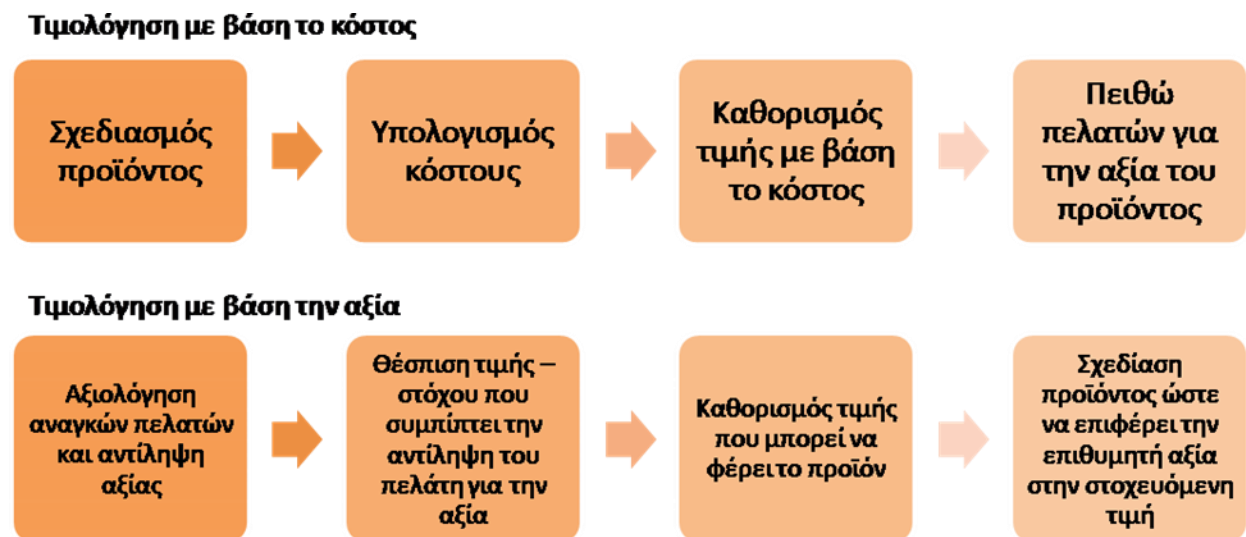
προσανατολισμό προς τη ζήτηση και σε εκείνες με προσανατολισμό προς τον ανταγωνισμό.

Σε βάθος χρόνου ο οργανισμός θα εφαρμόσει στρατηγική τιμολόγησης με προσανατολισμό προς τη ζήτηση. Η τιμή θα αυξηθεί έτσι ώστε να αντιπροσωπεύει την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Θα εφαρμοστεί διαφορετική τιμολόγηση για τα διάφορα τμήματα της αγοράς στην οποία απευθύνεται ο οργανισμός.

Όπως προαναφέρθηκε, η τιμολογιακή πολιτική του σχολείου καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε συνδυασμό με την ισχύουσα νομοθεσία. Από την μία, καθώς το μεγαλύτερο λειτουργικό έξοδο είναι η μισθοδοσία και οι ασφαλιστικές και εργοδοτικές εισφορές, δεν είναι εύκολο να περιοριστεί αυτό το κόστος. Από την άλλη, ο ετήσιος προϋπολογισμός προβλέπει κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και οτιδήποτε επιπλέον καλύπτει τη συντήρηση των εγκαταστάσεων. Αν ληφθεί υπ' όψιν ότι το σχολείο δεν έχει άλλες πηγές χρηματοδότησης και πως κάθε χρόνο πρακτικά όλα τα έσοδα δεν πλεονάζουν αλλά καλύπτουν απλά τα έξοδα και τις τεχνικές εργασίες, γίνεται σαφές πως δεν μπορεί να γίνει μείωση των διδάκτρων, ακόμα και στην περίοδο οικονομικής ύφεσης που διανύει η χώρα. Θεωρητικά μια τέτοια μείωση θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση των μαθητών όμως στην πράξη κάτι τέτοιο θα οδηγήσει σε περισσότερα προβλήματα.

Συνεπώς τα δίδακτρα θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα όπως τα τελευταία τέσσερα χρόνια, μέχρι να ανακάμψει το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Φυσικά δεδομένων των συνθηκών, μπορούν να προσφερθούν κάποιες επιπλέον μικρές εκπτώσεις ανά πελάτη και ανά περίπτωση.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί το σχολείο για την υπηρεσία premium που προσφέρει είναι η “value pricing” ή «τιμολόγηση αξίας». Χωρίς να παραγνωρίζεται το γεγονός της κάλυψης του κόστους, η τιμή καθορίζεται με βάση την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι παίρνει. Είναι μια στρατηγική που εφαρμόζεται σε προϊόντα premium, προσανατολίζεται στην αγορά και λαμβάνει υπ' όψιν της τον ανταγωνισμό.



Εικόνα 8: Σχεδιασμός διαδικασίας τιμολόγησης

### 2.3.7. Προωθητική Στρατηγική

Η προώθηση είναι μια διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ ενός σχολείου και ενός χρήστη υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία μιας θετικής στάσης σε προϊόντα και υπηρεσίες που οδηγούν στην ευνοϊκότητά τους στη διαδικασία αγοράς στην αγορά. Η προώθηση είναι αποτελεσματική εάν και τα άλλα μέσα (προϊόν, τιμή, διανομή, άνθρωποι, διαδικασία και περιβάλλον) εκτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους τους, δηλαδή η προώθηση δεν μπορεί να αντισταθμίσει τις αδυναμίες στην αποτελεσματικότητα άλλων μέσων. Η αποτελεσματική επικοινωνία κατανοεί ότι ένα σχολείο κατανοεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μαθητών. Το σχολείο θα πρέπει να έχει την «τεχνογνωσία» στην κωδικοποίηση ενός μηνύματος, το οποίο αντικατοπτρίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι μαθητές θα το αποκωδικοποιήσουν. Πρέπει να στείλει το μήνυμα μέσω αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με την ομάδα-στόχο. Πρέπει επίσης να αναπτύξει ένα κανάλι τροφοδοσίας, προκειμένου η ομάδα στόχος «τεχνογνωσίας» να αντιδράσει στο μήνυμα. Η ροή προγραμματισμού των επικοινωνιών πρέπει να αρχίζει με την εξέταση του κοινού στόχου και να εργάζεται προς τα πίσω στον επικοινωνιακό. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας μάρκετινγκ πρέπει να λάβει τις ακόλουθες αποφάσεις:



1. να προσδιορίσει το κοινό-στόχο,
2. να αποσαφηνίσει την επιδιωκόμενη απάντηση,
3. να αναπτύξει ένα μήνυμα,
4. να επιλέξει το μέσο ή τα μέσα,
5. να επιλέξει χαρακτηριστικά προέλευσης,
6. να συλλέξει ανατροφοδότηση.

Αυτά τα βήματα σχεδιασμού είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική επικοινωνία, είτε γίνεται χρήση της διαφήμισης, των δημοσιεύσεων μάρκετινγκ ή των δημοσίων σχέσεων. Για να είναι επιτυχές ένα εκπαιδευτήριο, πρέπει να βρει έναν τρόπο προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών του. Τα εκπαιδευτήρια πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τα προϊόντα και το κοινό τους. Δεν είναι αρκετό μόνο να έχουμε καλά προγράμματα σπουδών και ανταγωνιστικές τιμές, αλλά ο χρήστης υπηρεσιών και όλοι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τους στόχους, τις δραστηριότητες, την προσφορά του ιδρύματος και να παρακινούνται να ενταχθούν και να γίνουν χρήστες. Η ανακοίνωση αυτή πραγματοποιείται σε διάφορες μορφές. Οι σχολές, τα σχολεία και τα άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι πάντοτε (μιλώντας για τον εαυτό τους) στέλνουν ένα μήνυμα στο κοινό σχετικά με την ύπαρξή τους ανεξάρτητα από το αν έχουν τυπικά ένα πρόγραμμα επικοινωνίας ή όχι. Επίσης, το ίδρυμα πρέπει να καθορίσει και να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα των αναγκών πληροφόρησης του εσωτερικού περιβάλλοντος (καθηγητής, προσωπικό, υπάρχοντες φοιτητές και άλλους εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος κλπ.).

Προκειμένου να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί ομαδοποίηση επικοινωνιών μάρκετινγκ: προσωπική πώληση, βελτίωση πωλήσεων, διαφήμιση, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις, χορηγίες, άμεσο μάρκετινγκ κλπ. Είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν δημόσιες σχέσεις, δημοσιεύσεις μάρκετινγκ και, σε μικρότερο βαθμό, διαφήμιση. Ο καλύτερος ορισμός της σημερινής σύγχρονης πρακτικής είναι ο χαρακτηρισμός των δημοσίων σχέσεων ως «επικοινωνιακή διοικητική λειτουργία μέσω της οποίας οι οργανισμοί προσαρμόζουν, αλλάζουν ή διατηρούν το περιβάλλον τους για να επιτύχουν τους στόχους τους». Οι δημόσιες σχέσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ανοικτή

αμφίδρομη επικοινωνία και την αμοιβαία κατανόηση, όπου σε αυτή τη διαδικασία ο ίδιος ο οργανισμός αλλάζει τις θέσεις και τη συμπεριφορά του και όχι μόνο την ομάδα-στόχο.

Όποια και αν είναι η μορφή των πληροφοριών, η ειλικρίνεια είναι, σε εύλογο βαθμό, η καλύτερη λύση. Οι πιθανοί μαθητές θέλουν εντιμότητα, η οποία μεγιστοποιεί την αποτελεσματική επιλογή, ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται ή αλλάζουν στη διαδικασία εγγραφής. Φυσικά, δεν πρέπει να παραμελούμε τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας, δηλαδή τα κοινωνικά δίκτυα, που αποσκοπούν στην επικοινωνία του τρόπου τους σε μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του ιδρύματος και των χρηστών του. Η έρευνα έδειξε ότι οι άνθρωποι συνήθως παρακινούνται να μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες με τους φίλους τους στο δίκτυο, επειδή αναμένουν ότι η εμπειρία τους θα είναι χρήσιμη ή οποιουδήποτε χρήματος σε κάποιον.

Τα εκπαιδευτήρια επικοινωνούν με διάφορες ομάδες (μαθητές, γονείς, δωρητές, εργαζόμενους και κοινότητες), τα συμφέροντά τους ποικίλλουν. Τα σχολεία, τα πανεπιστήμια και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα ενδιαφέρονται να επιτύχουν την κατανόηση και τη συμπάθεια του κοινού. Το κοινό / οι εταίροι δεν σχετίζονται μόνο με το εκπαιδευτικό ίδρυμα, αλλά συνδέονται μεταξύ τους. Ειδικότερα, το κοινό μπορεί να επηρεάσει τη στάση και τη συμπεριφορά άλλων μελών του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω ενός θεσμικού οργάνου. Ο ενθουσιασμός τους θα παρακινήσει επιπλέον τους εκπαιδευτικούς, καθηγητές, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους. Επιπλέον, οι απόφοιτοι μπορούν να είναι γενναιόδωροι δωρητές και υποστηρικτές μιας σχολής και έτσι οι μαθητές επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τη συμπεριφορά του υπόλοιπου μέρους του μαθητικού κοινού / εταίρου.

Στο μάρκετινγκ γίνεται διάκριση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής αναζήτησης πληροφοριών. Δεδομένου ότι η επιλογή της σχολής δεν υπάρχει ως προηγούμενη εμπειρία, ο εσωτερικός τρόπος είναι ανεπαρκής και χρησιμοποιείται στην εξωτερική ενημέρωση. Το εξωτερικό κατανοεί τη συλλογή πληροφοριών από διάφορα εξωτερικά κανάλια (φίλοι, διαφημιστές, πληροφοριοδότες κλπ.)

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ως πηγή πληροφόρησης, έχουν ελάχιστη επίδραση στη διαμόρφωση των νοοτροπιών και οι προσωπικές πηγές έχουν αποδειχθεί οι πλέον κυρίαρχες. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών μέσων

δείχνουν ότι η προσωπική επαφή έχει την υψηλότερη επιρροή στους μελλοντικούς χρήστες των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα της απόφασης, το 83% των μαθητών θεωρεί ότι η πανεπιστημιακή παρουσίαση στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ο καλύτερος τρόπος προώθησης, το 9% δηλώνει το διαδίκτυο, 5% τηλεόραση και 1% εφημερίδα. Η ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικής στρατηγικής προώθησης είναι ένα πολύπλοκο έργο. Δεν υπάρχει μοναδική προσέγγιση που να εγγυάται την επιτυχία, αλλά οι βασικές δραστηριότητες στη διαχείριση της προώθησης πρέπει να περιλαμβάνουν, εκτός από την ανάλυση των πιθανών σπουδαστών, τον προσδιορισμό των αναγκών τους, καθώς και την ανάλυση ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων προώθησης.

Καθώς το κοινό στο οποίο απευθύνεται το σχολείο είναι συγκεκριμένο, η καθολική διαφήμιση στην τηλεόραση δεν ενδείκνυται. Η γενική διαφήμιση όμως μέσω εντύπων για την εκπαίδευση ή εφημερίδων/ περιοδικών γενικού περιεχομένου θα βοηθήσει στη φήμη και πελατεία. Τέτοια διαφήμιση ονομάζεται «διαφήμιση δημοσίων σχέσεων» και σχεδιάζεται για τη δημιουργία του καλού ονόματος της επιχείρησης. Θα αυξηθούν τέτοιου είδους διαφημιστικές καταχωρήσεις στα σχετικά έντυπα, ειδικά τις περιόδους αιχμής για εγγραφές στα σχολεία.

Οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν τις έννοιες της επικοινωνίας, της πληροφόρησης, της διαχείρισης κρίσεων, της χορηγίας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η επικοινωνία με το κοινό θα συνεχιστεί μέσω της οργάνωσης εκδηλώσεων και σεμιναρίων εντός και εκτός των εγκαταστάσεων του σχολείου, μέσω της παρουσίας και των ομιλιών του Προέδρου και άλλων εργαζομένων σε συνέδρια, εταιρίες, πανεπιστήμια, μέσω των προσωπικών γνωριμιών και επαφών του Προέδρου, μέσω του παγκόσμιου δικτύου αποφοίτων και του ZÜRCHER SPRACHSCHULE. Στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο περισσότερο από ποτέ χρειάζεται ολόιοι άνθρωποι παράγοντες που εμπλέκονται στα ανώτερα και όχι μόνο επίπεδα διοίκησης να λειτουργήσουν ως μέσα προώθησης και δημοσίων σχέσεων για τον οργανισμό. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, θα γίνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια από εξειδικευμένες εταιρίες σε όλο το προσωπικό ώστε να επικοινωνηθεί σωστά η κουλτούρα και ο ιστόχρος του σχολείου. Οι δημόσιες σχέσεις οφείλουν να χρησιμοποιούνται και εντός του οργανισμού.

Θα γίνει εντατική προσπάθεια αύξησης των χορηγιών για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς του ZÜRCHER SPRACHSCHULE μέσω του τμήματος επικοινωνίας του, καθώς οι χορηγίες είναι καίριας σημασίας για την

υλοποίηση του περιοδικού καθώς και διάφορων άλλων εκπαιδευτικών σεμιναρίων που διοργανώνει το σχολείο. Άλλωστε «η χορηγία είναι ένας τρόπος οικονομικής συναλλαγής, όπου προσφέρεται υλική αξία έναντι άυλης αξίας, με σκοπό την υλοποίηση ενός έργου ή ενέργειας».

Θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς πλέον η εξάπλωσή τους είναι τεράστια, γεωγραφικά και δημογραφικά. Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμα και εταιρίες κολοσσοί στηρίζουν ολόκληρες εκστρατείες σε αυτά τα μέσα καθώς με ελάχιστο κόστος το μήνυμά φεύγει από τον πομπό και φτάνει με αμεσότητα στο δέκτη. Πρέπει επίσης να ληφθεί υπ' όψιν ότι ακόμα και στα σχολεία οι μαθητές χρησιμοποιούν κατά κόρον τα social media, κάνουν σχόλια, ανεβάζουν φωτογραφικό υλικό χωρίς πολλή σκέψη ή πολλές φορές χωρίς να τα φιλτράρουν. Και γι αυτό το λόγο, η διαχείριση αυτών των μέσων είναι καίριας σημασίας στο πλάνο των δημοσίων σχέσεων του οργανισμού.

Μια ακόμα διάσταση της δημοσιότητας είναι οι φιλανθρωπικές ενέργειες του σχολείου, οι οποίες θα αυξηθούν και θα επεκταθούν και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, πέραν των γειτονικών. Ήδη γίνονται πολυάριθμες μικρές δωρεές με πρωτοβουλία των μαθητών σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές οργανώσεις, οι οποίες θα ενισχυθούν συστηματικά.

### 2.3.8 Στρατηγική Διανομής

Το κύριο ερώτημα σχετικά με την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών είναι "Πώς να κάνετε τα προγράμματα ξενόγλωσσης εκπαίδευσης πιο προσιτά και αποδεκτά για τους μαθητές;". Όταν πρόκειται για τη θέση του ιδρύματος, πρέπει να έχουμε κατά νου πολλαπλές έννοιες αυτού του όρου. Πρώτον, η τοποθεσία μπορεί να αναφέρεται στον τόπο όπου είναι το ίδρυμα (π.χ. Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης βρίσκεται στη Νέα Υόρκη, Πανεπιστήμιο Singidunum στο Βελιγράδι). Στη συνέχεια, μπορεί να αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία βρίσκεται το ίδρυμα. Η τοποθεσία μπορεί επίσης να έχει σχετικό νόημα, δηλ. Να μπορεί να προβληθεί σε σχέση με το πού ζουν οι τρέχοντες και οι μελλοντικοί μαθητές και μαθητές

γυμνασίου. Τα περισσότερα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν ήδη τα κτίριά τους σε ένα ή περισσότερα μέρη. Συνήθως, όταν ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα αρχίζει να σκέφτεται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εργασίας του, αυτό επιδιώκεται να πραγματοποιηθεί μέσα στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις. Τα θεσμικά όργανα, κατά πρώτο λόγο, εξετάζουν πώς να προσελκύσουν τους χρήστες, στα υπάρχοντα κτίρια, ενώ η ιδέα του να εξοικειωθούν οι πελάτες με την προσφορά τους γίνεται αποδεκτή με βραδύτερο ρυθμό.

Το ZÜRCHERSPRACHSCHULE λόγω της φύσης του, χρησιμοποιεί το άμεσο κανάλι διανομής, απευθείας προς τους πελάτες του χωρίς να παρεμβάλλεται κάποιος ενδιάμεσος.

Η μέθοδος διανομής απαιτεί ο πελάτης να μεταβαίνει στην επιχείρηση προκειμένου να λάβει τις υπηρεσίες, συνεπώς πρέπει η επιχείρηση να φροντίσει να είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτή με το λιγότερο δυνατό κόστος σε χρήμα και χρόνο. Εν προκειμένω, μόλις πέντε λεπτά από τις εγκαταστάσεις του σχολείου λειτουργεί σταθμός μετρό που εξυπηρετεί τους μεγαλύτερους ηλικιακά μαθητές αλλά και τους γονείς τους. Το γεγονός αυτό είναι τυχαίο καθώς ο σταθμός του μετρό είναι μεταγενέστερος, όμως καθιστά τη μεταφορά πιο εύκολη, πιο οικονομική και το σχολείο γίνεται απευθείας πιο εύκολα προσβάσιμο. Επιπλέον λειτουργεί προαιρετική υπηρεσία μεταφοράς των μαθητών μέσω outsourcing με επιπλέον κόστος.

Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνονται συνεχώς ενέργειες βελτίωσης στους χώρους και στα κτίρια του σχολείου, καθώς όταν η υπηρεσία παρέχεται στο χώρο της επιχείρησης, ο χώρος αυτός συντελεί στη δημιουργία συγκεκριμένων συναισθημάτων για τους μαθητές και τους γονείς, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους (servicescape). Αυτή η διάσταση έχει εφαρμογή και στους εργαζόμενους, οι οποίοι θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (5ο "P" Υπηρεσιών: People).

Η παροχή προγραμμάτων και υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντική με το σχεδιασμό τους, καθώς το σύστημα παράδοσης καθορίζει ποιος μπορεί να επωφεληθεί από τα προγράμματα και τις υπηρεσίες των πανεπιστημίων. Δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες συνήθως δεν μπορούν να "αποθηκευτούν", τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να εξετάσουν πώς να κάνουν τις υπηρεσίες τους όσο το δυνατόν πιο πρακτικές στις αγορές-στόχους τους όσον αφορά τόσο τις θέσεις όσο και τα χρονοδιαγράμματα. Η αυξημένη ευκολία και ποιότητα μπορεί να περιλαμβάνει την εφαρμογή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ή / και τη χρήση νέων τεχνολογιών.

### 2.3.9. Branding

Η επωνυμία μπορεί να ονομαστεί ως όνομα, σύμβολο, λογότυπο, εμπορικό σήμα και συνδυασμό όλων για να δημιουργηθεί μια μοναδική τοποθέτηση του προϊόντος. Η ανάπτυξη στρατηγικών επωνυμίας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή στοιχείων μάρκας και την οικοδόμηση εικόνας στον κλάδο των υπηρεσιών. Επιπλέον, παραδέχθηκαν ότι η επωνυμία μιας υπηρεσίας είναι ένα πολύπλοκο καθήκον από το προϊόν, λόγω της φύσης των υπηρεσιών. Η απροσκοπία των υπηρεσιών επηρεάζει τις αποφάσεις μαρκαρίσματος, πρόσθεσαν. Δεδομένου ότι η κατανάλωση της υπηρεσίας συμβαίνει στο σημείο όπου πραγματοποιείται η παράδοση. Αυτό καθιστά την τοποθεσία και το προσωπικό κρίσιμο για την ανάπτυξη αποφάσεων branding. Το branding βοηθά τους αγοραστές με πολλούς τρόπους, για παράδειγμα, μετρά την ποιότητα. Παρέχει επίσης στην οργάνωση αρκετά πλεονεκτήματα, όπως για παράδειγμα εύκολη επεξεργασία παραγγελιών και εντοπισμό προβλημάτων, καθώς και μέσα διαφήμισης στους πελάτες, για παράδειγμα πληροφορίες σήματος και βοήθεια στους καταναλωτές να αποφασίσουν. Η επιλογή ενός εμπορικού σήματος είναι ένα δύσκολο έργο και πολλοί παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη, η ανάγκη μάρκας να κοινοποιήσει τα οφέλη του προϊόντος, να προσαρμοστεί στην αγορά-στόχο και στις στρατηγικές μάρκετινγκ. Η επωνυμία προβάλλει επίσης εικόνα με ένα προϊόν και δημιουργεί αντίληψη της ποιότητας στο μυαλό των πελατών. Οι διαφημιστικές καμπάνιες συμβάλλουν στην καθιέρωση της ισότητας μετοχών, η οποία αποτελεί άυλο περιουσιακό στοιχείο για τους οργανισμούς. Ωστόσο, η ισότητα μετοχών δεν μπορεί να διατηρηθεί από διαφημίσεις, αλλά μάλλον από την εμπειρία μάρκας. Στη βιομηχανία εστιατορίων οι μάρκες διατηρούνται ως επί το πλείστον με συνεπή ποιοτική παράδοση.

## **2.4. Χρηματοδότηση**

### **2.4.1. Κεφάλαια που Απαιτούνται**

Το σχολείο έχει συνεχώς ανάγκες σε κεφάλαια καθώς συνεχώς αναβαθμίζει τις εγκαταστάσεις του, και λόγω παλαιότητάς των αλλά και εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Για να μην μένει πίσω από τον ανταγωνισμό χρειάζεται προσαρμογή στις νέες τεχνολογικές τάσεις στην εκπαίδευση, που συνεπάγεται επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικούς υπολογιστές σταθερούς και φορητούς, εργαλεία διδασκαλίας στις διδακτικές αίθουσες κ.ο.κ.). Ταυτόχρονα είναι απαραίτητες ενέργειες αναβάθμισης των κτιρίων (όπως ανακατασκευή γραφείων, αιθουσών, ανακαίνιση των WC, αντικατάσταση λαμπτήρων, κατασκευή και εξοπλισμός εργαστηρίων κ.ά.) και των προαύλιων χώρων. Σε κάθε περίπτωση όταν υπάρχει ανάγκη πραγματοποίησης ενός συγκεκριμένου έργου με μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο, τότε δραστηριοποιούνται τα αρμόδια τμήματα και γίνεται αναζήτηση αυτών των πόρων είτε μέσω δωρεών/ χορηγιών από τρίτους είτε μέσω κοινωνικών εκδηλώσεων με σκοπό τη συγκέντρωση πόρων.

Σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η λήψη τραπεζικών δανείων καθώς ο οργανισμός μπορεί να εξοικονομήσει πόρους με άλλους λιγότερο επίπονους τρόπους. Την παρούσα χρονική περίοδο μελετάται το σχέδιο αντικατάστασης όλων των λαμπτήρων του σχολείου με οικονομικούς λαμπτήρες τύπου Led για εξοικονόμηση ενέργειας και χρημάτων, έργο που θα κοστίσει πάνω από 80.000 ευρώ, και του οποίου το κόστος θα καλυφθεί μερικώς από τα κεφάλαια του σχολείου και μερικώς από τις χορηγίες των γονέων/ πελατών. Ταυτόχρονα έχει τεθεί σε εφαρμογή η κατασκευή εργαστηρίου για το Δημοτικό σχολείο, έργου που περίπου 60000 ευρώ. Ομοίως οι πόροι θα συγκεντρωθούν από τα έσοδα του σχολείου και τις χορηγίες των πελατών.

### 3. Συμπεράσματα

Όσον αφορά την δομή πάνω στην οποία στηρίχθηκε η συγκεκριμένη έρευνα για την διεξαγωγή ενός επιχειρηματικού πλάνου μάρκετινγκ, αξίζει να υποθεί πώς καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία με την αγορά-στόχο της εκπαίδευσης απαιτεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση και ότι τα επιτυχημένα ιδρύματα εκπαίδευσης (ειδικά ξένων γλωσσών) με καλή εικόνα θα πρέπει να οικοδομήσουν ένα συνεργατικό σύστημα επικοινωνίας που θα καθιστούσε εφικτή την υλοποίηση των επικοινωνιακών στόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το αποτελεσματικότερο μέσο επικοινωνίας με το κοινό στο οποίο απευθύνεται είναι η παρουσίαση στα σχολεία και μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος πειστικής προπαγάνδας που δημιουργεί τις απόψεις των μαθητών με τον πιο άμεσο τρόπο. Η τιμή είναι επίσης ένας καλός δείκτης ποιότητας και παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη δημιουργία της εικόνας ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, θεωρείται ταυτόχρονα ένα σημαντικό στοιχείο στο στρατηγικό σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος όταν αποφασίζει ποια σχολή θα επιλέξει. Δεδομένου ότι η ποιότητα της υπηρεσίας έχει ιδιαίτερη σημασία και μπορεί να είναι μάλλον μεταβλητή ανάλογα με τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τη διάθεση του απολυτή, με την ίδια έννοια η πρώτη συνάντηση με την υπηρεσία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης. Η ικανοποίηση των μαθητών με τις πρώτες τάξεις μιλά για μια θετική εντύπωση της προσφερόμενης υπηρεσίας. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα σύγχρονα εκπαιδευτήρια συνειδητοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της βελτίωσης των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Όσον αφορά την έννοια της στρατηγικής μάρκετινγκ για τις αναδυόμενες αγορές, πρέπει να υπάρχουν πολλές αβεβαιότητες όσον αφορά την ταχύτητα και την ανάπτυξη, σε σχέση με τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού, με τον κατάλληλο συνδυασμό χαρακτηριστικών των μέσων μάρκετινγκ. Μόνο αυτή που έχει αναπτύξει ένα σύστημα παρακολούθησης και αποκρυπτογράφησης σημάτων με φόντο, μπορεί να ανταποκριθεί έγκαιρα σε νέες ευκαιρίες και κινδύνους. Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν νέες αγορές και νέες δυνατότητες, βελτιώνουν το μάρκετινγκ, αναπτύσσουν και εισάγουν νέα προϊόντα / υπηρεσίες στην αγορά. Οι νέοι τρόποι επικοινωνίας και οι διαδικασίες εξυπηρέτησης, μόνο με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών, επιτρέπουν την αποτελεσματικότερη παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών.



Η διδασκαλία ξένων γλωσσών αποκτά περισσότερους λόγους, προκειμένου να βελτιωθούν οι διαπροσωπικές και διεθνείς επικοινωνίες μεταξύ των ανθρώπων και των εθνών. Η Awa είναι της άποψης ότι ορισμένες γλώσσες έχουν διακριθεί από άλλες γλώσσες στον κόσμο, οπότε καλούν τις ζώντες γλώσσες του κόσμου με την έννοια ότι τέτοιες γλώσσες έχουν επιβάλει την παρουσία τους σε άλλα έθνη. Το ενδιαφέρον στη γερμανική ως ξένη γλώσσα παραμένει σε πολύ υψηλό επίπεδο. Η τελευταία έρευνα *DeutschalsFremdspracheWeltweit* (Γερμανική ως ξένη γλώσσα παγκοσμίως), σύμφωνα με τον MichaelGardner, ο αριθμός των σπουδαστών γερμανικής γλώσσας παγκοσμίως ανέρχεται στα 15,4 εκατομμύρια. Η γερμανική γλώσσα φαίνεται να είναι μια ολοένα και πιο σημαντική γλώσσα στις σταδιοδρομίες των ανθρώπων, τόσο στο σπίτι όσο και μεταξύ εκείνων που επιδιώκουν να σπουδάσουν, να εργαστούν και να ζήσουν στη Γερμανία. Στη Νιγηρία, τα γερμανικά μαθαίνονται κυρίως στα σχολεία και η μάθηση γίνεται κυρίως στο πανεπιστημιακό σύστημα ή σε άλλα κέντρα ξένων γλωσσών. Έχει σημειωθεί ότι "η Γερμανία είναι πιο ελκυστική από ποτέ ως τόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας και σπουδών". Εξετάζουμε την επικοινωνιακή διδασκαλία γλωσσών ως μέθοδο απόκτησης της γερμανικής γλώσσας ως σύγχρονης και ζωντανής γλώσσας (σε σύγκριση με το Awa 2007, 38) που σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο άρθρο του Achebe: "30 χρόνια Η σύγχρονη διδασκαλία ξένων γλωσσών στη Νιγηρία "αναφέρεται ως" κάθε ζωντανή γλώσσα που διδάσκεται στη Δυτική Αφρική εκτός της χώρας ή των χωρών προέλευσής της ". Θα εξετάσουμε επίσης διαφορετικές μεθόδους διδασκαλίας γλωσσών με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους προτού προταθεί η επικοινωνιακή εκμάθηση γλωσσών ως μέθοδος που θα ενισχύσει την επικοινωνιακή επάρκεια των μαθητών της Νιγηρίας στο τριτοβάθμιο επίπεδο.

Οι δάσκαλοι ξένων γλωσσών εξακολουθούν να δυσκολεύονται να κάνουν τους μαθητές τους να επιτύχουν υψηλό επίπεδο επικοινωνιακής επάρκειας παρά τη δημοτικότητα της μεθόδου. Αυτό οφείλεται στις προκλήσεις που αντιμετώπισαν τόσο οι καθηγητές ξένων γλωσσών όσο και οι φοιτητές σε αυτά τα πλαίσια, από την εισαγωγή αυτής της έννοιας. Οι δάσκαλοι γλωσσών σε αυτά τα πλαίσια θα δυσκολευτούν να επιλέξουν τις δεξιότητες που πρέπει να διδαχθούν για τους μαθητές και να προσδιορίσουν τις αποτελεσματικές μεθόδους για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής ικανότητας των μαθητών. Για έναν Έλληνα Δάσκαλο Γερμανικών, είναι συχνά ένα δύσκολο έργο να κάνει τους μαθητές του να επιτύχουν ένα υψηλό επίπεδο επικοινωνιακής ικανότητας. Ο στόχος αυτός φαίνεται να είναι πολύ εκτεταμένος σε ξένα πλαίσια, εάν η έννοια

αυτή πρέπει να ερμηνευτεί με όρους γηγενών ομιλητών. Ωστόσο, όλοι οι καθηγητές ξένων γλωσσών πρέπει να επιδιώξουν την ανάπτυξη της επικοινωνιακής ικανότητάς τους, εάν οι στόχοι της διδασκαλίας μιας γλώσσας είναι να είναι σε θέση να βοηθήσουν τους μαθητές να αποκτήσουν μια υψηλή επικοινωνιακή ικανότητα. Θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η υλοποίηση αυτού του μεγάλου στόχου απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και μπορεί να διαρκέσει πολύ. Η διδασκαλία ξένων γλωσσών απαιτεί υψηλό επίπεδο γλωσσομάθειας για να διδαχθεί αποτελεσματικά. Το επίπεδο χαμηλής επάρκειας των εκπαιδευτικών μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη χρήση των μεθόδων επικοινωνίας για τη διδασκαλία γλωσσών.

Η άλλη πρόκληση είναι ότι δεν υπάρχει πραγματικό πρόγραμμα εμβάπτισης για τους Έλληνες μαθητές γερμανικής γλώσσας. Η ανταλλαγή γλωσσών και η εμβάπτιση βοηθούν τους μαθητές μιας ξένης γλώσσας να έχουν άμεση επαφή με τους γηγενείς ομιλητές της γλώσσας που μαθαίνουν. Αυτή η ανταλλαγή θα δημιουργήσει μια αξέχαστη εμπειρία που θα επιταχύνει τη διαδικασία εκμάθησης γλωσσών. Δεν υπάρχει πραγματικό πρόγραμμα εμβάπτισης για τους Έλληνες. Η δαπάνη κάποιου χρόνου σε ένα περιβάλλον εμβάπτισης βοηθά τους μαθητεύομενους να μάθουν μια γλώσσα-στόχο φυσικά. Κάποιος δεν προσπαθεί να απορρίψει την αποτελεσματικότητα της γλωσσικής εκπαίδευσης στην τάξη. Με την εμπειρία των μαθημάτων που διδάσκονται στην τάξη, θα ήταν καταπληκτικό να φανεί η πρόοδος της κοινωνικής αλληλεπίδρασης στη Γερμανία.

Στη διδασκαλία ξένων γλωσσών, θα ήταν καλύτερο να αναπτυχθεί ένα μοντέλο επικοινωνιακής επάρκειας που να λαμβάνει υπόψη τους συγκεκριμένους συμφραζόμενους, κοινωνικούς και γλωσσικούς παράγοντες των μη μητρικών μαθητών. Ως εκ τούτου, οι μη-γγενείς καθηγητές γερμανικής γλώσσας πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού των γλωσσικών υλικών στα γερμανικά μαθήματα στο πλαίσιο του μαθησιακού περιβάλλοντος. Η διδασκαλία της επικοινωνιακής γλώσσας πρέπει να θεωρηθεί ως μέθοδος που θα ενισχύσει την επικοινωνιακή ικανότητα των εκπαιδευομένων, ειδικά σε ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να έρθουν σε άμεση επαφή με τους γηγενείς ομιλητές. Πρόκειται για μια μέθοδο που θα βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς που θέλουν να παρέχουν ευκαιρίες στην τάξη για τους μαθητές τους να συμμετέχουν σε πραγματική επικοινωνία στη γλώσσα-στόχο.

Συμπερασματικά μπορεί να πει κανείς πως τα κύρια προβλήματα της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι η έλλειψη ευελιξίας στην προσαρμογή του προγράμματος σπουδών, το αυστηρό εργασιακό

καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών καθώς και η έλλειψη οικονομικής υποστήριξης από τον κρατικό μηχανισμό. Παρά τα παραπάνω προβλήματα και ακόμη περισσότερο σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση της χώρας, ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα (αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση) είναι πολύ ισχυρός και ανθεκτικός. Οι γονείς εμπιστεύονται και επενδύουν στην ιδιωτική εκπαίδευση, οι εγγραφές στα ιδιωτικά σχολεία ανακάμπτουν μετά από μια πολύσοβαρή κρίση του κλάδου (και κλείσιμο ορισμένων ιδιωτικών σχολείων) και μελλοντικοί επενδύσεις στον κλάδο προμηνύονται αισιόδοξες. Στην ανθεκτικότητα του κλάδου και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι των ξενόγλωσσων σχολείων βοηθάτο «παγκόσμιο χωριό» καθώς παρατηρείται τάση φιλοευρωπαϊκών σπουδών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στροφή σε ξενόγλωσσα ιδρύματα, κυρίως για μαθητές που στοχεύουν στη μετάβασή τους σε ξένη χώρα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.-

## 4. Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Dessler (2014), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Rossili
- RichardStutely (2003), Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, Εκδόσεις Παπασωτηρίου Γούναρης
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μανατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Θερίου Νικόλαος (2014), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Μύρων Μ. Ζαβλανός (2003), Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδόσεις Αθ. Σταμουλής
- Παγανός Ηλίας (1999), Εκπαιδευτικά ιδρύματα και μάρκετινγκ, Εκδόσεις LeaderBooks
- Παπαδάκης Βασίλης (2009), Επίκαιρα θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου
- Πετρίδου Ευγενία (2006), Διοίκηση μανατζμεντ, Εκδόσεις ζυγός
- Σπύρος (2011), Μάρκετινγκ υπηρεσιών, Εκδόσεις Rosili
- ΤερζίδηςΚωσταντίνος(2011),Μανατζμεντστρατηγικήπροσέγγιση,ΕκδόσειςΣύγχρονη Εκδοτική
- Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη (2016), Εκδόσεις RosiliGary
- Χολέβας Ιωάννης (2007), Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας

## Αγγλική

Armstrong, G. and Kotler, P. (2011), Marketing and Introduction, Pearson, 10th Edition, 2011. Baibe Knowledge, Marketing Mix. <http://baibe.baidu.com/view/91507.htm?subLemmaId=91507&fromenter=Marketing+Mix> CEO, Fu Yongfen

Arndt, H. & Janney, R.W. (1989). Intercultural communication: How (not) to be tactful In J. Arabski (Ed.), On foreign language learning (pp. 137 - 153). Katowice: PAN.

Badjanova, J., & Ilisko, Dz. (2015). Holistic approach as viewed by the basic school teachers in Latvia. Discourse and Communication for Sustainable Education, 6, 132 - 150.

Barker, C. (2003). Cultural studies. Theory and practice. London: Sage Publications. Brown, R.L. (1968). Wilhelm von Humboldt's conception of linguistic relativity. Paris: Mouton.

Biggiero, L., Laise, D. (2003a), "Comparing and choosing organizational structures: a multicriteria methodology", Human Systems Management, No.22.

Biggiero, L., Laise, D. (2003b), "Choosing and evaluating technology policy: a multicriteria approach", Science and Public Policy, Vol. 30 No.1, pp.13-23.

Boone, L., Kurtz, D. (1992). "Contemporary Marketing". Fort Worth, TX: Dryden Press. Borden, N.H. (1964), "The concept of marketing mix", Journal of Advertising Research, Vol. 4 No. June, pp.2-7.

Brezillon P & Abu-Hakima S., (1995), "Report on the IJCAI-93 Workshop on Using Knowledge in its context", AI Magazine 16 n°, pp.87-91.

Buchanan, (1996), "Solving MCDM Problems: Process Concepts", Journal of Multi Criteria Decision Analysis, 5, pp 3-12.

Camp, Robert C. (1989). "Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance". Milwaukee, WI: Quality Press.

Carroll, J.B. (1956). Language, thought and reality. Selected writings. Cambridge: Cambridge University Press. Education for Sustainable Development (ESD). (2015). Retrieved from <https://www.sustainabledevelopment.un.org>

Chomsky, N. (2007). *Language and mind*. Cambridge: Cambridge University Press. Finocchiaro, M. (1964). *Teaching children foreign languages*. New York: McGraw-Hill.

Collis and Hussey (2009). *Business Research, A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students*. London, Palgrave Macmillan. 358 s. China Post Logistics official website. read on <http://www.cnpl.cn/webclient/intro/gsjjs.jsp> Dess,

ElokDawiyatulFathonah, 2008. SWOT analysis in Application of Marketing Strategy, a case Study in "28" Tofu Home Industry. Page 9-38. Viewed 24, 03, 2012 <http://www.lib.uin-malang.ac.id/thesis/fullchapter/03220128-elokdawiyatul-fatonah.ps>

Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage

Ferrell, O., Hartline, M., Lucas, G., Luck, D. (1998). "Marketing Strategy". Orlando, FL: Dryden Press. J.T. Buchanan, E.J. Henig, M.I. Henig, (1998), "Objectivity and subjectivity in the decision making process", *Annals of Operations Research*, to appear.

Global Needs for Sustainable development. (2015) from <http://www.ursa.com/en-us/drivingsustainability/pages>

Ionescu, C. (2007). The importance of the EU enlargement on the quality of world life. In S. Starnawska& W. Wereda (Eds.), *In search for value* (pp. 21ñ30). Siedlce: AP. Ketcham, S. (2015). *Developing sustainable communities*. Retrieved October 5, 215, from <http://www.greenliving.lovetoknow.com>

Kamensky, M. (2008). *Strateginenjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 392 p. ISBN 978-952-14-1216-5.

Kent, Ray 2007. *Marketing Research: Approaches, Methods and Applications in Europe*. Thomson Learning, London.

Kotler, Philip and Keller, Kevin L. (2009). *Marketing Management*. 13th Edition. Pearson Education Ltd., London.

Levine P. and Pomerol J.-Ch., (1995), "The role of the decision maker in DSSs and representation levels", *Proc. Of the 28th Annual Hawaii International Conference on System, Sciences*, J.F. Nunamaker& R.H. Sprague (Eds.), Vol. 3, pp. 42-51.

Li Fneg, (2011). *Regional manager, OTC-medicinal*. Interview 5.3.2012. Lovelock, C and Wirtz, J. 2004. *Services marketing: people, technology and strategy*, 5th edition. New Jersey: Prentice-Hill.

Mc Grow-Hill book Co. New York. Duncan, T. and Moriarty, S. (1999), "Commentary on relationship-based marketing communications", Australasian Marketing Journal, Vol. 7 No. 1, pp. 118-20

McCarthy, E.J. (1960), "Basic Marketing: A Managerial Approach", Richard D. Irwin, Homewood, IL. M.I. Henig, J.T.

Pomerol J.-Ch. and Barba-Romero, (1993), "Choix multicritere dans l'entreprise: principe et pratique", Hermes, Paris.

Wu Jiangan. (2007). Marketing management. 3th Edition. Publisher: High education press.