



# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΟΥ. ΤΟ GHTM COLLEGE.

Της

ΕΛΕΝΗΣ ΑΝΝΑΣ ΚΑΛΛΙΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : Δρ. Ευαγγελία Γ. Ψυχογιού

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 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, 26/2/2019

Ο/Η Δηλών/ούσα: Καλλίνη Ελένη Άννα

Αφιερωμένη στη Μνήμη,

Του λατρεμένου μου

Παππού.

Ευχαριστίες...

Στο τέλος αυτού του εκπαιδευτικού ταξιδιού θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια μου κυρία Ευαγγελία Ψυχογιού, η οποία με βοήθησε να καταλάβω ποια είναι τα ερευνητικά μου ενδιαφέροντα ώστε να τολμήσω να επιλέξω την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου. Επίσης την ευχαριστώ θερμά για την υπομονή και τα ενθαρρυντικά της λόγια όταν βρέθηκα στην δυσάρεστη θέση να χάσω ένα πολύ αγαπημένο μου πρόσωπο και έπρεπε να διακόψω για λίγο την συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου και ιδιαίτερα την γιαγιά και τον παππού μου καθώς αυτοί με στήριξαν κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου. Με γέμισαν αυτοπεποίθηση, μου μετέδωσαν ψυχικό σθένος για να συνεχίσω να εξελίσσομαι, ώστε να ανακαλύπτω νέες πτυχές του εαυτού μου.

Επίσης, θα ήθελα να δώσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγο μου, Αλέξιο, για τη θετική ενέργεια και την καρτερική υπομονή του που ήταν βάλσαμο σε κάθε ψυχολογική μου μετάπτωση.

Τέλος, να δώσω ένα ευχαριστώ στον εαυτό μου διότι κατάφερα να τιθασέψω κάθε ενδόμυχη μου σκέψη που με βασάνιζε περί αμφιβολίας «μήπως δεν είναι αρκετό αυτό που έκανα ή μήπως δεν θα τα καταφέρω».

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	6
Περιεχόμενα Πινάκων .....	10
Περίληψη .....	11
1. Εισαγωγικό Σημείωμα .....	14
1.1 Η αποστολή μας.....	15
1.2 Το όραμα μας.....	15
1.3 Οι συμπεριφορές μας .....	15
2. Θεωρητική Πλαισίωση .....	16
2.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου.....	17
2.2 Χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου – Γιατί επιχειρηματικό σχέδιο;.....	17
3. Εσωτερική Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου .....	19
3.1 Παράγοντες επιτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	20
4. Σύσταση Εταιρείας .....	22
4.1 Ταυτότητα εταιρείας.....	22
4.2 Νομικές υποχρεώσεις.....	22
4.2.1 Ίδρυση και λειτουργία Κολλεγίων στην Ελλάδα.....	22
4.3 Επιλογή τοποθεσίας .....	23
5. Διοικητική Οργάνωση Εταιρείας.....	25
5.1 Ο Γενικός Διευθυντής.....	25
5.2 Ο Διευθυντής λογιστηρίου.....	26
5.3 Ο Διευθυντής Ανθρώπινου δυναμικού .....	26
5.4 Ο Διευθυντής ανάπτυξης .....	27
5.5 Ο Γραμματέας του συμβουλίου .....	27
5.6 Το Τμήμα πωλήσεων .....	27
5.7 Το Τμήμα Υποδοχής.....	28
5.8 Το Τμήμα Λογιστηρίου.....	28

5.9 Το Τμήμα μηχανογράφησης .....	28
5.10 Ο Καθηγητής τομεάρχης.....	28
5.11 Η Βιβλιοθήκη του κολλεγίου.....	29
5.12 Το Τεχνικό συμβούλιο .....	29
5.13 Διοικητικό Οργανόγραμμα .....	30
6. Οι Ανθρώπινοι Πόροι .....	31
6.1 Μελλοντικό οργανόγραμμα .....	32
6.3 Πολιτική πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού .....	34
6.3.1 Hard skills .....	35
6.3.2 Soft skills .....	36
6.4 Σύστημα αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού .....	37
7. Περιγραφή Προγράμματος Σπουδών.....	38
7.1 Εκπαιδευτικές υπηρεσίες .....	38
7.2 Προϋποθέσεις εισαγωγής φοιτητών στο τμήμα.....	38
7.3 Διάρθρωση σπουδών.....	38
7.4 Κανονισμός σπουδών στο GTHM College .....	39
7.5 Εκδόσεις GHTM College .....	40
7.6 Ψηφιακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες.....	40
7.7 Πρόγραμμα σπουδών.....	41
7.8 Δραστηριότητες υποχρεωτικού προγράμματος .....	43
7.9 Δραστηριότητες προαιρετικού προγράμματος .....	43
8. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	45
8.1 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος PEST .....	45
8.1.1 Πολιτικό περιβάλλον .....	45
8.1.2 Οικονομικό περιβάλλον .....	45
8.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον.....	46
8.1.4 Νομικό περιβάλλον.....	46

8.1.5 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	47
8.2 Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος .....	48
8.2.1. Η υπάρχουσα κατάσταση.....	48
8.2.2 Μαθητική Διαρροή φοιτητών στο εξωτερικό.....	49
8.2.3 Εισερχόμενοι φοιτητές ανά χωρά υποδοχής.....	49
8.2.4 Έλληνες σπουδαστές και εγγραφή σε ελληνικά κολλέγια.....	50
8.2.5 Ο Ανταγωνισμός.....	51
8.2.6 Η υπάρχουσα αγορά.....	51
8.2.7 Οι κύριοι ανταγωνιστές του GNTM college είναι οι εξής:.....	52
8.3 Μελλοντικές προβλέψεις και κοινωνικές τάσεις.....	55
9. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	57
9.1 Οι δυνάμεις σε αντιδιαστολή με τις αδυναμίες ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	57
9.2 Οι δυνάμεις για το κολλέγιο είναι :	58
9.3 Οι αδυναμίες για το κολλέγιο είναι: .....	59
9.4 Οι ευκαιρίες σε αντιδιαστολή με τις απειλές.....	60
9.4.1 Οι απειλές για το κολλέγιο είναι :.....	60
9.4.2 Οι ευκαιρίες για το κολλέγιο είναι :.....	61
10. Στρατηγική της επιχείρησης .....	63
10.1 Τμηματοποίηση.....	66
10.2 Τοποθέτηση.....	68
10.3 Γιατί οι υποψήφιοι πελάτες θα επιλέξουν το GNTM College πληρώνοντας παραπάνω από το μέσο όρο των διδασκτρων των ανταγωνιστών;.....	68
10.4 Οι υπηρεσίες .....	69
10.5 Τιμολογιακή πολιτική.....	69
10.6 Στρατηγική πωλήσεων και προώθησης .....	71
10.7 Ημέρες καριέρας.....	76
10.8 Η Εξωστρέφεια του εκπαιδευτικού οργανισμού .....	76



10.9 Πώς εξασφαλίζετε η επιτυχία των υπηρεσιών που παρέχει το GHTM College;	78
10.10 Προμηθευτές.....	79
10.11 Εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ στο προσωπικό της επιχείρησης. ....	80
10.11.1 Σε ποιους απευθύνεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ .....	80
10.11.2 Σκοπός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	81
10.11.13 Στόχοι προγράμματος στρατηγικής μάρκετινγκ.....	81
10.12 Εργασιακό περιβάλλον .....	83
10.13 Κίνητρα χρηματικά και μη.....	83
11. Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	85
11. 1 Στόχοι.....	85
11.2 Στρατηγικοί στόχοι .....	85
11.3 Υποθέσεις.....	85
11.4 Στόχοι πωλήσεων.....	86
11.4.1 Πρώτος έως τρίτος χρόνος λειτουργίας .....	86
11.4.2 Τέταρτος χρόνος λειτουργίας του κολλεγίου.....	86
11.4.5 Πέμπτος χρόνος λειτουργίας του κολλεγίου.....	87
11.4.6 Φορολογικό καθεστώς για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.....	87
11.4.7 Ασφαλιστικές εισφορές για τους εταίρους .....	87
11.5 Έτη λειτουργίας .....	91
11.5.1 1 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας Ιανουάριος 2019 με Δεκέμβριος 2019 .....	94
11.5.2 2 <sup>ο</sup> Χρόνος λειτουργίας Ιανουάριος 2020 με Δεκέμβριος 2020.....	95
11.5.3 3 <sup>ο</sup> χρόνος λειτουργίας: Ιανουάριος 2021 με Δεκέμβριος 2021.....	96
11.5.4 4 <sup>ο</sup> χρόνος λειτουργίας: Ιανουάριος 2022 με Δεκέμβριος 2022 .....	97
11.5.5 5 <sup>ο</sup> Χρόνος λειτουργίας: Ιανουάριος 2023 έως Δεκέμβριος 2023.....	98
12. Συμπεράσματα .....	101
13. Βιβλιογραφία .....	102

## **Περιεχόμενα Πινάκων**

Πίνακας 1: Α Εξάμηνο Σπουδών 41

Πίνακας 2: Β Εξάμηνο Σπουδών 41

Πίνακας 3: Γ Εξάμηνο Σπουδών 42

Πίνακας 4: Δ Εξάμηνο Σπουδών 42

Πίνακας 5: Ε Εξάμηνο Σπουδών 42

Πίνακας 6: Ζ Εξάμηνο Σπουδών 42

Πίνακας 7: : ΣΤ Εξάμηνο Σπουδών 43

Πίνακας 8: Αύξηση εγγραφών για τα επόμενα πέντε έτη 89

Πίνακας 9: Πρόβλεψη εγγραφών σπουδαστών ανά έτος 89

Πίνακας 10: Πρόβλεψη εγγραφών και εσόδων από το σύνολο των διδάκτρων 89

Πίνακας 11: Ιανουάριος 2019 με Δεκέμβριος 2019 91

Πίνακας 12: Ετήσιες μικτές αμοιβές 91

Πίνακας 13: Έξοδα Επιχείρησης 92

Πίνακας 14: Ισολογισμός Πρώτου Έτους 94

Πίνακας 15: Ισολογισμός Δεύτερου Έτους 95

Πίνακας 16: Ισολογισμός Τρίτου Έτους 96

Πίνακας 17: Ισολογισμός Τέταρτου Έτους 97

Πίνακας 18: Ισολογισμός Πέμπτου Έτους 98

Πίνακας 19: Αποτελέσματα χρήσης 5 ετών 99

ΥΕικόνα 1: Η πορεία εισαγωγής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα 47

Εικόνα 2: Εισερχόμενοι σπουδαστές ανά χώρα υποδοχής, το 2016 ( με βάση τα αριθμητικά δεδομένα της UNESCO). 50

Εικόνα 3: Διάγραμμα εγγραφών για πέντε έτη. 90

Εικόνα 4: Διάγραμμα καθαρών κερδών από επιχειρηματική δραστηριότητα για πέντε έτη. 99

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης, στο πρόγραμμα σπουδών *Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Αντικείμενο της διπλωματικής είναι μελέτη ενός επιχειρηματικού σχεδίου ανάπτυξης ενός ιδιωτικού εκπαιδευτικού οργανισμού με την ονομασία GHTM College, το οποίο κατατάσσεται στην βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και παρέχει προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών με ειδίκευση στο τομέα της διοίκησης τουριστικών μονάδων και φιλοξενίας. Στόχος της μελέτης είναι να εξεταστεί κατά πόσο είναι βιώσιμη η αρχική ιδέα της ίδρυσης ενός κολλεγίου με στόχο την δημιουργία ενός ρεαλιστικού πλάνου ανάπτυξης σε βάθος πενταετίας.

Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναλυτική περιγραφή για το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, την ιστορική εξέλιξη του κλάδου της ιδιωτικής εκπαίδευσης, τις σύγχρονες τάσεις καθώς και τις εξωτερικές πιέσεις που δέχεται από το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Επίσης, γίνεται αναφορά στο νομικό περιβάλλον, τις προϋποθέσεις ίδρυσης, τη διάρθρωση των τμημάτων της εταιρείας και τη στελέχωσή της από ανθρώπινο δυναμικό. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην καταγραφή των ανταγωνιστών και στις πρακτικές που ακολουθούν για την ανάπτυξή τους.

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα δυνατά σημεία και οι ευκαιρίες της επιχείρησης σε αντιδιαστολή με τις αδυναμίες και τις απειλές. Καθορίζονται τα κριτήρια στοχοποίησης, τμηματοποίησης για την δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπεροχής σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ (marketing mix) που θα επιστρατευτούν.

Ο ρόλος της επιχείρησης είναι διττός: αφενός να πραγματώσει το όραμά του για την δημιουργία ενός κολλεγίου με υψηλές αμερικανικές προδιαγραφές που θα ενισχύσει την επαγγελματική προοπτική των φοιτητών εξοπλίζοντάς τους με γνώσεις και δεξιότητες, αφετέρου να καταστεί ένα πρότυπο διεθνές κέντρο μάθησης στον Ελλαδικό χώρο.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας γίνεται παράθεση όλων των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης με χρηματοοικονομικές καταστάσεις με σκοπό την

συγκριτική μελέτη για τον έλεγχο και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης σε βάθος πενταετίας.

## **ABSTARCT**

This diploma thesis was developed within the framework of the postgraduate program “Administration and Organization of Educational Units” of the Department of Business Administration of the Alexandrian Technological Educational Institute of Thessaloniki. The subject of diplomacy is to study a business development plan of a private educational organization called GHTM College, which is ranked at the higher education level and provides undergraduate and postgraduate courses specializing in the management of tourist units and hospitality. The aim of the study is to examine the viability of the original idea of setting up a college to create a realistic growth plan over a five-year period.

In particular, there is a detailed description of the vision and mission of the company, the historical development of the private education sector, current trends and external pressures from the economic, social, political environment where it operates. Also, reference is made to the legal environment, the conditions of establishment, the structure of the departments of the company and its staffing. Particular reference is made to the registration of competitors, and the practices they follow for their development.

Then, it presents the company's strengths and opportunities as opposed to weaknesses and threats. Targeting and segmentation criteria are defined to create the competitive advantage over competitors and the choice of appropriate marketing strategies to be employed.

The role of the company is twofold: on the one hand, to realize its vision for the creation of a college with high American standards that will enhance the students' professional prospects by equipping them with knowledge and skills and on the other hand to become a model international learning center in Greece.

In the last part of the dissertation, all the financial data of the company are presented with financial statements for the purpose of a comparative study about the control and viability of the enterprise over a five-year period.

## **1. Εισαγωγικό Σημείωμα**

Στην παρούσα εργασία και στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος *Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων* του ΑΤΕΙΘ, σχεδιάζεται και αναλύεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου. Το σχέδιο ανάπτυξης του εκπαιδευτηρίου περιγράφει ένα κολλέγιο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με πενταετές χρονικό ορίζοντα και όσο το δυνατό ρεαλιστικό πλάνο ανάπτυξης μιας εικονικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Με σήμα κατατεθέν το ελληνικό στοιχείο και το γόνιμο έδαφος του Ελλαδικού χώρου όσον αφορά στον τουρισμό και την φιλοξενία, προέκυψε η ιδέα για την δημιουργία της εταιρείας με ονομασία Greek Hospitality Tourism Management College με τη λατινική συντομογραφία GHTM College. Το GHTM College ανήκει στη βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και είναι μια επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα που παρέχει προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών και φιλοδοξεί να καταστεί ταυτόσημο της εξειδίκευσης στον τομέα της διοίκησης τουριστικών μονάδων και φιλοξενίας.

Η έναρξη των εργασιών της εταιρείας στην Ελλάδα δεν είναι μια τυχαία επιλογή. Η γεωγραφική θέση της Χώρας, που συγκαταλέγεται στα μεσογειακά κράτη, σε συνδυασμό με τις ευνοϊκές καιρικές συνθήκες και τα παγκοσμίου φήμης νησιά, προσδίδει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την προσέλκυση φοιτητών από τις χώρες της νοτιο-βαλκανικής χερσονήσου. Γνωρίζοντας ότι η βαριά βιομηχανία στην Ελλάδα είναι ο τουρισμός, το GHTM College θα δραστηριοποιηθεί σε έναν από τους δελεαστικούς τομείς επενδύσεων. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης περνάει μια κρίση, λόγω των οικονομικών συνθηκών της Χώρας. Το GHTM College ως νεοσύστατη εταιρεία θα προσπαθήσει να διεισδύσει στο χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης και να κερδίσει μερίδιο από την πίτα αυτή.

## **1.1 Η αποστολή μας**

Το ιδιωτικό ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης GHTM College εστιάζει την προσοχή του στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων Τουριστικών Μονάδων, προσφέροντας υψηλά προγράμματα εκπαίδευσης με γνώμονα τις ανάγκες των φοιτητών.

## **1.2 Το όραμα μας**

Κύριο μέλημα του Ομίλου GHTM College είναι να πραγματοποιήσει το όραμά του για την επιτυχία των φοιτητών, την ανάδειξη της καινοτομίας στο χώρο της εκπαίδευσης, την ακαδημαϊκή διάκριση, την έρευνα, χτίζοντας γερά θεμέλια, για να καταστεί ένα μοναδικό στο είδος του διεθνές κέντρο μάθησης στον Ελλαδικό χώρο.

## **1.3 Οι συμπεριφορές μας**

Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Κολλεγίου, τα οποία λειτουργούν σαν θεμέλια για την επιτυχία του οράματός μας, είναι:

- Επαγγελματισμός.
- Δέσμευση.
- Ειλικρίνεια.
- Αξιοπιστία.
- Συνέπεια.

## 2. Θεωρητική Πλαισίωση

Το επιχειρηματικό πλάνο δεν είναι απλώς ένα κείμενο γραμμένο στο χαρτί με την μορφή πρόχειρων σημειώσεων ή ένα όνειρο με ανέφελες προσδοκίες και προσωπικές φιλοδοξίες των εταίρων. Πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο που περιγράφει την φύση της επιχείρησης, το πνεύμα από το οποίο θα διέπεται, τη διαδικασία του σχεδιασμού εντός των πλαισίων της επιχείρησης, τη λήψη αποφάσεων, τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική των πωλήσεων και μάρκετινγκ, το οικονομικό περιβάλλον, την αναζήτηση πόρων για την κάλυψη των κεφαλαιακών απαιτήσεων και του νεκρού σημείου. Κύριος λόγος για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προσφέρει εις βάθος συστηματική διερεύνηση της αρχικής επιχειρηματικής ιδέας. Αξιολογεί εάν είναι εφαρμόσιμη και υπάρχει δυνατότητα για την υλοποίηση της. Ένα καλοστημένο επιχειρηματικό σχέδιο με σκοπό, στόχο και τρόπο υλοποίησης αποτελεί τα θεμέλια για την εδραίωση και το μέλλον της εταιρείας στον κόσμο των επιχειρήσεων και ενισχύει τη σημαντικότητα και σημασία της στρατηγικής (Τηλικίδου, 2015).

Κυριαρχεί η ιδέα ότι προκειμένου να πετύχει μια επιχείρηση χρειάζεται μόνο επαρκή χρηματοδότηση και κερδοφορία για να καλύψει τις ανάγκες της. Παρόλα αυτά, το να έχει στην διάθεσή της τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, ώστε να καλύψει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις δεν αποτελεί το βασικό κριτήριο για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα. Για να διατηρήσει μακροχρόνια επιτυχία απαιτείται προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος των μελλοντικών ενεργειών της, ώστε να προλάβει τις επερχόμενες εξελίξεις. Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό πλάνο σημαίνει ότι ο επιχειρηματίας θα έχει προγραμματίσει ποιες ενέργειες θα πραγματοποιήσει, με ποιον τρόπο θα τις υλοποιήσει και πότε θα τις πραγματοποιήσει (Φάση προγραμματισμού). Έτσι, θα μπορέσει να σχεδιάσει την ανάπτυξη της επιχείρησής του εντοπίζοντας σκοπέλους για να αποφύγει ενδεχόμενα λάθη και άσκοπες ενέργειες που θα είχαν μεγάλο ενδεχόμενο κόστος. Παρακάτω περιγράφονται μερικά από τα αρχικά ερωτήματα που απασχολούν τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση όπως (Abrams, 2003):

- Ποιες είναι οι τάσεις της αγοράς την δεδομένη χρονική στιγμή;
- Ποιες στρατηγικές θα επιστρατεύσει για να αναπτυχθεί;
- Τι είδους χρηματοδότηση θα χρειαστεί;



- Ποιες είναι οι οικονομικές προβλέψεις;

## **2.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου**

Σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να περιγράψει, να αναλύσει και να συνθέσει μια επιχειρηματική ευκαιρία για μια επιχείρηση προ των πυλών λειτουργίας ή για μια υφιστάμενη επιχείρηση που βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης, καθώς μπορεί να συνδράμει στη βελτίωση των λειτουργιών παραγωγής, εξετάζοντας όλες τις παραμέτρους (τεχνικές, οικονομικές, ανθρώπινο δυναμικό) κ.ά. Στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι με ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξης. Η αξιοπιστία και η ποιότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν ειδικά για μια νεοϊδρυθείσα εταιρεία βασικό κριτήριο για τον έλεγχο της καταλληλότητας του υποψήφιου επενδυτή και την χρηματοδότησή του από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο που μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική οργάνωση των ενεργειών των στελεχών, αξιοποιώντας στο βέλτιστο τις δυνατότητες, τους διαθέσιμους πόρους (υλικούς και άυλους) ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμά της εταιρείας. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός δεν εγγυάται την επιτυχία ή την μακροχρόνια ευημερία, αλλά συμβάλλει στην αύξηση των πιθανοτήτων για μια προβλέψιμη κερδοφορία μέσω της αξιολόγησης των κινδύνων και το περιορισμό του ρίσκου. Εν ολίγοις, ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει απαντήσεις σε τρία βασικά ερωτήματα:

- Πού βρισκόμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να βρεθούμε;
- Με ποιον/ποιους τρόπο/τρόπους θα το καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;

## **2.2 Χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου – Γιατί επιχειρηματικό σχέδιο;**

Το επιχειρηματικό σχέδιο δείχνει μια αποτίμηση της αρχικής επιχειρηματικής ιδέας, διαμορφώνει με τις κατάλληλες στρατηγικές τα βήματα για τα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της και αποτυπώνει το προσδοκώμενο μέλλον, όπως το θέλουν οι ιθύνοντες. Το όφελός του είναι ότι μπορεί να κάνει πράξεις τις ιδέες μέσω της αξιοποίησης ευκαιριών και της απόθησης απειλών. Το επιχειρηματικό σχέδιο εξοικονομεί χρόνο και χρήμα, διότι μελετά συγκεκριμένους άξονες και δείχνει

οριοθετημένα το δρόμο για την εκτέλεση των εμπορικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, συνοδεύεται από πίνακες και παραρτήματα, στα οποία μπορεί να ανατρέξει κάποιος για περαιτέρω ενημέρωση ή επιβεβαίωση κάποιων στοιχείων. Κάθε στοιχείο που αναφέρεται πρέπει να δίνει μια ξεκάθαρη, σύντομη και σαφή εικόνα της επιχείρησης (Honig & Karlsson, 2004).

### 3. Εσωτερική Δομή Επιχειρηματικού Σχεδίου

Υπάρχουν πολλοί τρόποι κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Πριν από τη σύνταξή του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών καθώς και καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να πραγματεύεται τις παρακάτω θεματικές ενότητες (Abrams & Karlsson, 2004):

- Καθορισμός επιχειρηματικών κριτηρίων: ο σκοπός, οι στόχοι και οι λόγοι ύπαρξης της επιχείρησης. Απάντηση στο ερώτημα γιατί πιστεύουν οι ιδύνοντες ότι θα πετύχει.
- Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση στον κλάδο (διεθνής τάση) και τι μπορεί να επιφυλάσσει για το μέλλον της εξεταζόμενη επιχείρηση και τον κλάδο της.
- Ποιες αλλαγές θα γίνουν στο μέλλον για τον κλάδο και πώς σκοπεύει η επιχείρηση να τις αντιμετωπίσει (ανάλυση προσφοράς και ζήτησης, δομή οργανισμού και συνάρτηση του μεγέθους με το περιβάλλον της αγοράς, ανάλυση υπάρχοντος και μελλοντικού ανταγωνισμού, ενδεχόμενα εμπόδια εισόδου σε υπάρχουσες και νέες αγορές).
- Ποιες θα είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Ποιοι θα είναι οι πελάτες και η αγορά-στόχος (τμηματοποίηση αγορών βάσει αναγκών, κατηγοριοποίηση αναγκών, διαδικασίες ικανοποίησης πελατών, ανάλυση παραγόντων επιρροής).
- Εντοπισμός δυνάμεων αδυναμιών ευκαιριών απειλών μέσω ανάλυσης SWOT. Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ για την αντιμετώπιση ή την εκμετάλλευσή τους. (Ποιοτικά χαρακτηριστικά και τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας, χτίσιμο αξίας προϊόντων/υπηρεσιών, τιμολογιακή εμπορική πολιτική και εκπτώσεων, πολιτική εισπράξεων, στρατηγική προβολή και προώθηση και τέλος μέθοδοι και δίκτυα διανομής).
- Ποιοι παράγοντες μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας.
- Χρηματοοικονομική ανάλυση (κόστος επένδυσης, κόστος λειτουργίας, έσοδα λειτουργίας, ταμειακές εισροές-εκροές, αποτελέσματα και δείκτες).

### **3.1 Παράγοντες επιτυχίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί τον καθοδηγητή για κάθε οργανισμό που επιδιώκει να υλοποιήσει το στρατηγικό του σχεδιασμό και συνεπώς να πραγματοποιήσει το όραμά του. Όσον αφορά την Ελλάδα, λόγω απουσίας οργανισμών επενδύσεων για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων αλλά και του μικρού ενδιαφέροντος χρηματοδότησης από την πλευρά των τραπεζών, παρατηρείται μια γενική αδυναμία των ελληνικών επιχειρηματιών να συντάξουν ένα φερέγγυο επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως μεγέθους. Μάλιστα, δεν είναι λίγοι οι επιχειρηματίες που καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους.

Ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα στελέχη διοίκησης. Η συμβολή του ειδικευμένου συμβούλου (coach) έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και βοηθά κυρίως στο βαθμό της ανίχνευσης των στόχων και των απαιτήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ανατεθεί στο σύμβουλο ακόμη και η εξ ολοκλήρου σύνταξη και ορισμός των στόχων και των απαιτήσεων της εταιρείας. Μία τέτοια ενέργεια χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, ειδικά όταν η διαδικασία αυτή ανατίθεται σε ιδιώτες χρηματοδότες, γιατί κανείς δε γνωρίζει την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης καλύτερα από τον πρόεδρο και το διοικητικό συμβούλιο (Karlsson & Honig, 2009).

Ο Πρόεδρος είναι αυτός που έχει αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού αυτός είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του στην πράξη. Επομένως το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να είναι απολύτως επαγγελματικό, να μην έχει λάθη και ακόμη εάν έχει επιλεγεί η εξ ολοκλήρου σύνταξή του από συμβουλευτική εταιρεία, ο Πρόεδρος οφείλει να μελετήσει εις βάθος το σχέδιο, ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει την πρότασή του κατά την παρουσίαση στους ενδεχόμενους επενδυτές.

Επιπλέον, προκειμένου ένα επιχειρηματικό σχέδιο να είναι επιτυχές θα πρέπει να παρουσιάζει μία ρεαλιστική εικόνα των προσδοκιών και των μακροπρόθεσμων στόχων του έργου. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργήσει το έργο και να βασίζεται σε αληθή υπάρχοντα στοιχεία είτε από προσωπική έρευνα που έκανε ο ίδιος ο επιχειρηματίας, είτε από έγκυρες έρευνες που παραθέτουν οικονομικά στοιχεία ή βιβλιογραφικές πηγές. Αυτό έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου. Κατά την διάρκεια υλοποίησης

του έργου είναι πολύ πιθανόν να προκύψουν εξωτερικοί κίνδυνοι που θα επιβραδύνουν το χρόνο εκτέλεσης του επιχειρηματικού σχεδίου. Για το λόγο αυτό, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να βρίσκεται σε ετοιμότητα, ώστε, εάν αντιμετωπίσει ενδεχόμενους κινδύνους, να καταστρώσει ένα εναλλακτικό σχέδιο. Ακόμα και εάν οι συνθήκες δεν είναι ιδανικές για την επίτευξη του σχεδίου, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει πίστη και αφοσίωση στο στόχο του και εάν χρειαστεί να είναι διατεθειμένος να ρισκάρει για αυτόν. Έτσι θα είναι φερέγγυος απέναντι στους χρηματοδότες και τους επενδυτές της επιχείρησής του. Η επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού από την αρχή μέχρι το τέλος του είναι συνυφασμένη με την τήρηση αυστηρού χρονοδιαγράμματος των ενεργειών. Είναι πολύ σημαντικό ο επιχειρηματίας να είναι συνεπής απέναντι στο χρόνο, και φυσικά να παρακολουθεί με αδιάλειπτα την εξέλιξη του επιχειρηματικού σχεδίου και, όταν χρειαστεί, να επεμβαίνει για την τροποποίηση και τον ανασχεδιασμό του, όταν αυτός καθίσταται επιβεβλημένος (Karlsson & Honig, 2009).

## **4. Σύσταση Εταιρείας**

### **4.1 Ταυτότητα εταιρείας**

Το GHTM College είναι ένα τριτοβάθμιο ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα με εξειδίκευση στην επιστήμη της διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων και φιλοξενίας. Η νομική μορφή της εταιρείας είναι Ανώνυμη Εταιρεία, με δύο συνιδρυτές που έχουν ίσο μερίδιο συμμετοχής στα μερίσματα (50%). Οι εταίροι αποτελούν ταυτόχρονα και διαχειριστές, λαμβάνοντας από κοινού ομόφωνα αποφάσεις για την επιχείρηση. Οι δύο εταίροι αποτελούν τα ανώτερα διοικητικά όργανα, τον Πρόεδρο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο αντίστοιχα της επιχείρησης. Επιπλέον και οι δύο προέρχονται από το χώρο της εκπαίδευσης, γεγονός που τους καθιστά ικανούς για την διοικητική οργάνωση της εταιρείας. Ο Πρόεδρος του GHTM college είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στον Τουρισμό, έχει διδάξει σε πάνω από 2000 φοιτητές, έχει επιβλέψει πάνω από 500 μεταπτυχιακές διατριβές φοιτητών, ενώ έχει διατελέσει και Σύμβουλος εκπαίδευσης σε Αμερικανικό Κολλέγιο. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στην διοίκηση επιχειρήσεων και έχει ακαδημαϊκή πορεία τα τελευταία 5 χρόνια. Από κοινού είναι υπεύθυνοι για να δίνουν κατευθυντήριες οδηγίες, να ασκούν εποπτικό ρόλο και να υπογράφουν συμβόλαια, τα οποία έχουν πάρει έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας.

### **4.2 Νομικές υποχρεώσεις**

#### ***4.2.1 Ίδρυση και λειτουργία Κολλεγίων στην Ελλάδα.***

Το Τμήμα Κολλεγίων του Υπουργείου Παιδείας είναι αρμόδιο για (Chaffee, 1984):

- α) την εξέταση των αιτήσεων των Κέντρων Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης, την έκδοση άδειας ίδρυσης, λειτουργίας και την τροποποίησή της σε περίπτωση αλλαγής χρήσης.
- β) την τήρηση Μητρώου Κέντρων Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης και Μητρώου Διδασκόντων.
- γ) την εποπτεία και τον έλεγχο στα Κέντρα Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης,
- δ) την εισήγηση στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων για την ανάκληση άδειας ίδρυσης Κέντρου Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης.

Για την ίδρυση της επιχείρησης ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος θα συμβάλλουν στη συγκέντρωση του συνολικού κεφαλαίου 2.000.000 ευρώ και ο τραπεζικός δανεισμός θα παραμένει μηδενικός. Βάσει της λειτουργίας του, στην Ελλάδα το κολλέγιο πρέπει να συμμορφωθεί με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας. Πιο συγκεκριμένα, για την άδεια ίδρυσης θα διατεθεί το ποσό των δέκα χιλιάδων (10.000) ευρώ, για την άδεια λειτουργίας του Κολλεγίου θα διατεθεί το ποσό των δέκα χιλιάδων (10.000) ευρώ και τέλος θα υπάρξει κατάθεση εγγυητικής επιστολής αναγνωρισμένης τράπεζας με εγκατάσταση στην Ελλάδα του ποσού πεντακοσίων χιλιάδων (500.000) ευρώ (Αρ. 20 Ν3696/2008). Επίσης, θα καταβληθεί φόρος μισθωτών υπηρεσιών και εισφορές στον ασφαλιστικό φορέα για τους εργαζόμενους και φόρος προστιθέμενης αξίας (Φ.Π.Α) στα δίδακτρα. Επιπλέον, για την εγγραφή στο Μητρώο Διδασκόντων του Υπουργείου Παιδείας των καθηγητών του κολλεγίου θα κατατεθεί υπέρ του δημοσίου παράβολο εκατό (100) ευρώ. Τέλος, για το Ξενογλωσσο διδακτικό προσωπικό που θα εργαστεί, θα πρέπει να καταβληθεί επίδομα μετεγκατάστασης και φόρος στις αντίστοιχες οικονομικές έδρες του εξωτερικού, καθώς θεωρούνται αλλοδαποί υπάλληλοι με ειδικό καθεστώς εργασίας.

Βασικοί στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού τα επόμενα χρόνια είναι η αύξηση των εγγραφών μέσω της προσέλκυσης εγχώριων αλλά και ξένων φοιτητών, η εδραίωση της δημόσιας φήμης και του brand name και τέλος η προώθηση μιας κουλτούρας μάθησης, δημιουργικότητας, σεβασμού και αξιοπιστίας.

### **4.3 Επιλογή τοποθεσίας**

Η έδρα της επιχείρησης θα βρίσκεται στο Νομό Αττικής. Δεδομένου ότι η εταιρεία δεν διαθέτει ιδιόκτητο κτήριο, είναι αναγκασμένη να αναζητήσει επαγγελματικό χώρο για ενοικίαση που να πληροί τα εκ του νόμου τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Η επιχείρηση θα στεγαστεί σε τετραώροφη οικοδομή 500 τ.μ., στην περιοχή του Νέου Αμαρουσίου στην συμβολή των οδών Μπενάκη με Ιακώβου. Κάθε όροφος είναι 125 τ.μ. και το συμφωνηθέν μηνιαίο μίσθωμα θα ανέρχεται στις τρεις χιλιάδες ευρώ (€ 3.000). Η έκταση του χώρου επιτρέπει την εγκατάσταση όλων των απαραίτητων τμημάτων. Στον πρώτο όροφο θα στεγάζεται η γραμματεία, το τμήμα πωλήσεων και το λογιστήριο. Στο δεύτερο όροφο θα στεγάζεται ο χώρος των εργαστηρίων και αιθουσών διδασκαλίας, στο τρίτο όροφο η βιβλιοθήκη και η τραπεζαρία των φοιτητών καθώς και η αίθουσα επίσημων εκδηλώσεων. Στο τελευταίο όροφο θα βρίσκονται τα γραφεία του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, η αίθουσα

συσκέψεων και τα γραφεία του διοικητικού συμβουλίου. Επιπλέον, λόγω του ότι η εταιρεία δεν διαθέτει χώρους με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, θα νοικιάζει επιπλέον χώρους αθλητικών εγκαταστάσεων για την ψυχαγωγία των σπουδαστών της.

Η επιλογή του Νομού Αττικής ως χώρος ίδρυσης της εταιρείας πραγματοποιήθηκε ύστερα από μελέτη της τοπογραφικής και χωρικής κατανομής των υπολοίπων ιδιωτικών κολλεγίων. Συγκεκριμένα, από τα 35 αδειοδοτημένα κολλέγια που διαθέτει η Ελλάδα τα 25 βρίσκονται στην Αθήνα. Περισσότερα από 10 υφιστάμενα κολλέγια βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή του κέντρου, γεγονός που μαρτυρεί ότι βασικό κριτήριο για την επιλογή της τοποθεσίας αποτελεί η εύκολη πρόσβαση με μέσα μαζικής μεταφοράς, αλλά ταυτοχρόνως παρουσιάζεται και ένα βασικό μειονέκτημα όπως είναι η έλλειψη χώρων για αθλητικές εγκαταστάσεις ή επιχειρήσεις που προσφέρουν προς ενοικίαση αθλητικούς χώρους. Η επιλογή της περιοχής του Νέου Αμαρουσίου δεν είναι τυχαία καθώς ο στόχος είναι να βρεθεί μια περιοχή που να συνδυάζει εύκολη γεωγραφική πρόσβαση κοντά σε κεντρικές οδικές αρτηρίες, με πληθώρα μέσων μαζικής μεταφοράς αλλά και φύση για την συνεργασία του κολλεγίου με επιχειρήσεις που προσφέρουν αθλητικές εγκαταστάσεις.



## 5. Διοικητική Οργάνωση Εταιρείας

Η διοίκηση θα ασκείται από το διοικητικό συμβούλιο, (όπως για παράδειγμα: Διάγραμμα 1 Διοικητικό οργανόγραμμα) το οποίο θα είναι υπεύθυνο για να λαμβάνει αποφάσεις για τη στρατηγική ανάπτυξης, την τιμολογιακή πολιτική των διδάκτρων, τα προγράμματα σπουδών, τα προνόμια των υπαλλήλων και γενικότερα φροντίζει για την έρρυθμη μακροχρόνια λειτουργία του κολλεγίου. Το βασικό έργο του συμβουλίου περιλαμβάνει (Shattock, 2000):

- Την οικονομική σταθερότητα, καθώς εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό το ύψος των διδάκτρων και τις μισθολογικές κλίμακες των υπαλλήλων.
- Τη στρατηγική ανάπτυξης και τη διείσδυση στην αγορά.
- Την αξιολόγηση των κανονισμών και τη συμμόρφωση με το ισχύον κανονιστικό νομοθετικό και ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας.
- Τη διασφάλιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, με στόχο την κάλυψη των αναγκών των φοιτητών.

### 5.1 Ο Γενικός Διευθυντής

Ο Γενικός Διευθυντής αποτελεί το ανώτατο στέλεχος της Εταιρείας, έχει την γενική ευθύνη για την οργάνωση της επιχείρησης και είναι αρμόδιος για όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Η διεύθυνση της εταιρείας ασκείται κυρίως μέσω του ελέγχου και του συντονισμού των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων της εταιρείας από τον γενικό διευθυντή. Ένας γενικός διευθυντής έχει τη δύναμη να προσλάβει, να απολύσει ή να προαγάγει τους υπαλλήλους της εταιρείας, ενώ επιπλέον είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό υψηλότερου επιπέδου συγκριτικά με εκείνον ενός διευθυντή. Μερικές από τις αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή περιγράφονται παρακάτω (Deem Hillyard & Reed, 2007:1-15):

- Εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του εσωτερικού περιβάλλοντος, του συνεχούς - έγκαιρου προγραμματισμού και της αποτελεσματικής διοικητικής και παραγωγικής διαδικασίας της Εταιρείας.
- Εποπτεία των Διευθύνσεων και συνεργασία για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους.
- Διαχείριση εισερχόμενης αλληλογραφίας και υπογραφή εξερχόμενων εγγράφων.
- Δικαίωμα υπογραφής για οικονομικές συναλλαγές.

- Προετοιμασία εισήγησης και εισήγηση στο Διοικητικό Συμβούλιο για θέματα ανάληψης, ανάθεσης και προγραμματισμού δράσεων.
- Συμμετοχή στην παρουσίαση των δράσεων, συνέδρια, ημερίδες.
- Ενημέρωση του Συμβουλίου Διεύθυνσης για την πορεία υλοποίησης του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των δράσεων.
- Σχεδιασμός - υλοποίηση και παρακολούθηση του ετήσιου Business Plan της Εταιρείας.
- Προετοιμασία του προϋπολογισμού και απολογισμού της Εταιρείας.
- Ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου για την πορεία υλοποίησης των δράσεων της Εταιρείας.

## **5.2 Ο Διευθυντής λογιστηρίου**

Είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική οργάνωση και τον συντονισμό της εύρυθμης λειτουργίας όλων των ενεργειών του Λογιστηρίου. Παρακολουθεί την εξέλιξη των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας και παρέχει στη Διοίκηση, εντός του συμφωνημένου χρόνου, όλες τις απαραίτητες οικονομικές αναφορές. Οι αρμοδιότητες της θέσης περιλαμβάνουν (Burns & Dewhurst, 2016):

- Την υποβολή του ετησίου προϋπολογισμού και την εξασφάλιση της ορθής παρακολούθησής του σε συνεχή βάση.
- Τη διενέργεια μελετών κόστους – παραγωγικότητας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι με τον πλέον οικονομικό τρόπο.

## **5.3 Ο Διευθυντής Ανθρώπινου δυναμικού**

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου δυναμικού αποφασίζει σχετικά με την ανάπτυξη του προσωπικού, την επιλογή, τις υπηρεσιακές αρμοδιότητες και τις εργασιακές σχέσεις των στελεχών μιας εταιρείας. Στόχος του είναι να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας και ταυτόχρονα να φροντίσει για την ικανοποίηση του προσωπικού όσον αφορά την εργασία που του έχει ανατεθεί καθώς και από άποψη μισθού και λοιπών παροχών. Πιο συγκεκριμένα οι αρμοδιότητές του είναι οι εξής (Noe et al, 2006: 315 - 320):

- Εξετάζει τους υποψηφίους για πρόσληψη στην Εταιρεία και προτείνει τους καταλληλότερους.
- Αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων και προτείνει οριζόντιες και κατακόρυφες μετακινήσεις τους σε θέσεις εργασίας ή και την απομάκρυνσή τους από την εταιρεία με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- Οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Είναι υπεύθυνος για την αντιμετώπιση και διαχείριση τυχόν διαφωνιών ανάμεσα στο προσωπικό.

#### **5.4 Ο Διευθυντής ανάπτυξης**

Ο Διευθυντής ανάπτυξης σχεδιάζει, διευθύνει και συντονίζει τις ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες της επιχείρησης σε διαβούλευση με τους διευθυντές άλλων τμημάτων ή ενοτήτων. Οι αρμοδιότητες του είναι οι εξής:

- Σχεδιάζει τις γενικές έρευνες και το αναπτυξιακό πρόγραμμα της επιχείρησης.
- Αποσαφηνίζει τους στόχους και τις προϋπολογιστικές απαιτήσεις.
- Ελέγχει τις δαπάνες και διασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των πόρων.
- Σχεδιάζει και διευθύνει την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.
- Εκπροσωπεί το τμήμα στις συναλλαγές του με άλλα τμήματα του οργανισμού ή με εξωτερικές συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

#### **5.5 Ο Γραμματέας του συμβουλίου**

Ο Γραμματέας του συμβουλίου κρατάει το πρακτικό των συναντήσεων, τηρεί ημερολόγιο με τις προγραμματισμένες μηνιαίες και εβδομαδιαίες συναντήσεις και ενημερώνει τα μέλη για τους ισχύοντες κανονισμούς.

#### **5.6 Το Τμήμα πωλήσεων**

Το Τμήμα πωλήσεων έχει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων μέσα από την ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών της. Φροντίζει για τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών σχέσεων με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και τους λοιπούς δημόσιους φορείς, συμβάλλοντας έτσι στην προώθηση του ονόματος και του κύρους της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι του τμήματος πωλήσεων είναι έμπειροι πωλητές σχεδιάζουν και υλοποιούν προγράμματα προώθησης των πωλήσεων και

έχουν σαφή και ξεκάθαρη άποψη για τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών (Burns & Dewhurst, 2016).

### **5.7 Το Τμήμα Υποδοχής**

Το Τμήμα Υποδοχής είναι το βασικό κανάλι επικοινωνίας των πελατών με τον κολλέγιο. Το τμήμα έχει αναλάβει νευραλγικούς ρόλους για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Μία από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος είναι η βέλτιστη διαχείριση αιτημάτων πελατών με την παροχή τηλεφωνικής και ηλεκτρονικής υποστήριξης (e-mail), που στόχο έχουν την παροχή πληροφοριών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### **5.8 Το Τμήμα Λογιστηρίου**

Εκτελεί όλες τις εργασίες οικονομικών του κολλεγίου σύμφωνα με το ισχύον λογιστικό σύστημα και τις διατάξεις της Ελληνικής Νομοθεσίας. Επίσης, διασφαλίζει την ακρίβεια των λογιστικών εγγραφών, προετοιμάζει και ελέγχει τις καταστάσεις πληρωμών και εκτελεί τις πληρωμές των προμηθευτών και της μισθοδοσίας.

### **5.9 Το Τμήμα μηχανογράφησης**

Ασχολείται με δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μηχανογράφηση των υπηρεσιών του κολλεγίου, το διαδίκτυο και τις εφαρμογές του. Συγκεκριμένα, ασχολείται με τις παρακάτω λειτουργίες:

- Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη συντήρηση των μηχανογραφικών εφαρμογών.
- Την καλή λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος.
- Τη συντήρηση του μηχανογραφικού εξοπλισμού.

### **5.10 Ο Καθηγητής τομεάρχης**

Ο Καθηγητής τομεάρχης είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση της συνεργασίας μεταξύ καθηγητών και φοιτητών αλλά και μεταξύ των ίδιων των καθηγητών. Αναλαμβάνει τη δημιουργία του εκπαιδευτικού προγράμματος του χειμερινού και του εαρινού εξαμήνου. Επιπλέον είναι υπεύθυνος για την δημιουργία δράσεων, επισκέψεων, σεμιναρίων με στόχο την προώθηση της εξωστρέφειας της επιχείρησης προς το κοινωνικό σύνολο. Τέλος συντάσσει αναφορές αναφορικά με τις δράσεις του

μήνα και αρθρογραφεί σε εκπαιδευτικά site και περιοδικά τα δελτία τύπου κάθε δράσης (Bayenet, Feola & Tavemier, 2000: 65-67).

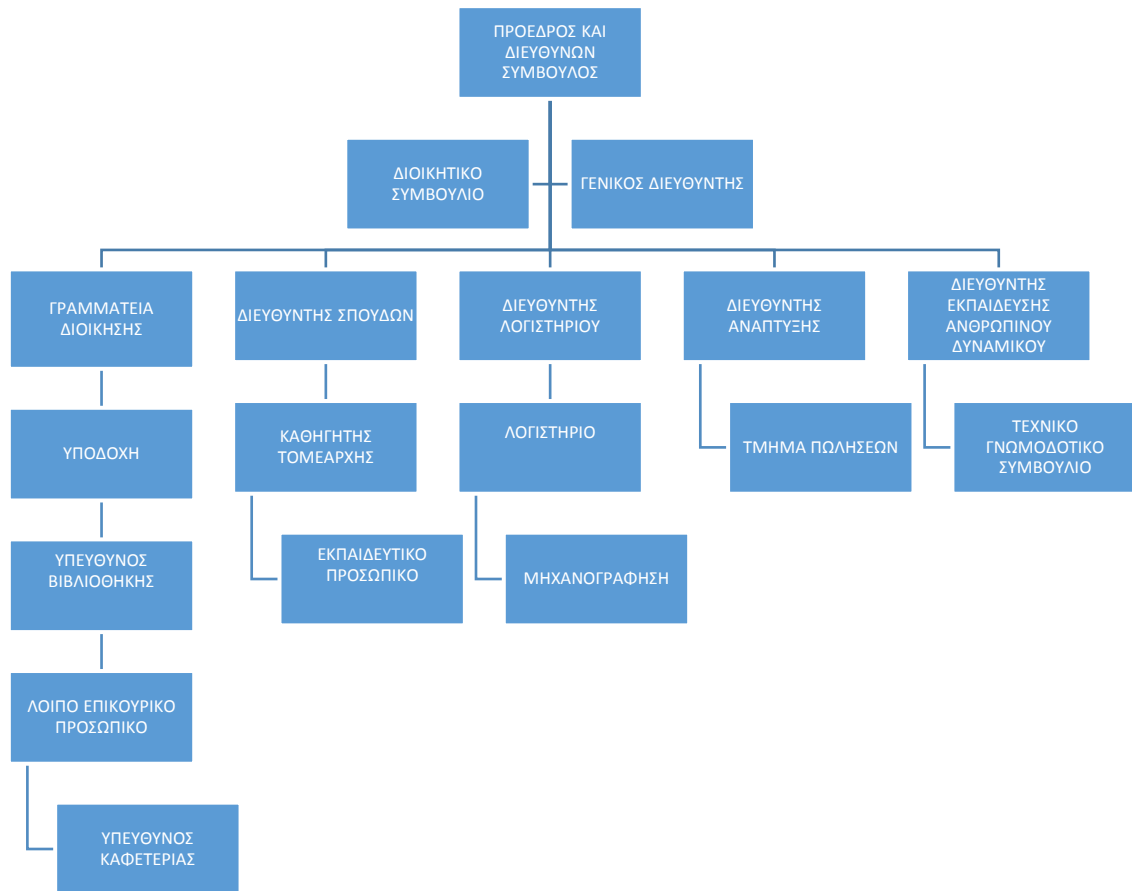
### **5.11 Η Βιβλιοθήκη του κολλεγίου**

Αποτελεί το κεντρικό εκπαιδευτικό τμήμα του σχολείου. Εξασφαλίζει την επικοινωνία με ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες πανεπιστημίων του εξωτερικού με διπλό στόχο, την εξυπηρέτηση των διδασκόντων για την ενημέρωσή τους σε νέες επιστημονικές εξελίξεις του κλάδου του αλλά και την εξυπηρέτηση των φοιτητών για την εκπόνηση πτυχιακών και μεταπτυχιακών εργασιών με πληθώρα ακαδημαϊκών συγγραμμάτων και επιστημονικών περιοδικών κ.ά. Η Βιβλιοθήκη υιοθετεί και εφαρμόζει τις σύγχρονες αρχές της βιβλιοθηκονομικής επιστήμης, καθώς εφαρμόζει σύγχρονη τεχνολογία προκειμένου να προσφέρει υψηλής ποιότητας έργο στην εκπαιδευτική κοινότητα (Bayenet, Feola & Tavemier, 2000:70-72).

### **5.12 Το Τεχνικό συμβούλιο**

Προκειμένου να προωθηθεί το όραμα του κολλεγίου θα θεσμοθετηθεί το τεχνικό συμβούλιο, ένα γνωμοδοτικό όργανο διοίκησης που θα διατυπώνει τη γνώμη του για θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας. Στόχος του είναι να μνήσουν τις πρακτικές του κολλεγίου στο δρόμο επιχειρηματικής αριστείας. Τα μέλη του συμβουλίου θα είναι 5 ξένοι καθηγητές Αμερικανικών κολλεγίων τις Η.Π.Α.

### 5.13 Διοικητικό Οργανόγραμμα



Διάγραμμα 1: Διοικητικό οργανόγραμμα GHTM College.

## 6. Οι Ανθρώπινοι Πόροι

Η Επιχείρηση θα ξεκινήσει τις εργασίες της με 30 εργαζόμενους. Το 5μελές διοικητικό συμβούλιο και η γραμματεία διοίκησης θα έχουν συμβάσεις οχτάωρης εργασίας πλήρους απασχόλησης. Οι επόμενοι 10 εργαζόμενοι που αφορούν το διδακτικό προσωπικό θα έχουν συμβάσεις έργου ορισμένου χρόνου και θα αμείβονται με καθεστώς ωρομισθίου. Το λοιπό προσωπικό της εταιρείας που αποτελείται από 10 άτομα (λογιστήριο, μηχανογράφηση κτλ.) θα έχουν συμβάσεις οχτάωρης εργασίας πλήρους απασχόλησης. Το τεχνικό γνωμοδοτικό συμβούλιο που απαρτίζεται από 5 μέλη θα έχει συμβάσεις οχτάωρης εργασίας αορίστου χρόνου.

Οι υπόλοιποι 5, που αποτελούν το επικουρικό προσωπικό, θα καλύπτουν εποχιακές ανάγκες σε περιόδους εγγραφών με έντονη διαφημιστική δραστηριότητα και θα έχουν συμβάσεις οχτάωρης εργασίας με ορισμένου χρόνου διάρκεια. Τα τμήματα της επιχείρησης και η στελέχωσή τους παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα 1 (Horton & Farnham, 2015).

Πίνακας 1:Στελέχωση Εταιρείας

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	2 ΕΤΑΙΡΟΙ	ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ:	5 ΜΕΛΗ	ΘΗΤΕΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ 5ΧΡΟΝΙΑ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΠΟΥΔΩΝ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

ΤΕΧΝΙΚΟ ΓΝΩΜΟΔΟΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	5 ΜΕΛΗ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΥΠΟΔΟΧΗ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	2 ΜΕΛΗ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	2 ΜΕΛΗ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	3 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ- ΤΟΜΕΑΡΧΗΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΙ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ
ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ	9 ΜΕΛΟΣ	
ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΓΙΑ ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΕΠΟΧΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	5 ΜΕΛΗ	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΦΕΤΕΡΙΑΣ	1 ΜΕΛΟΣ	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 6.1 Μελλοντικό οργανόγραμμα

Μελλοντικά ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός θα χρειαστεί να στελεχωθεί με επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό. Το κολλέγιο έχει ανάγκη από ένα Μέντορα που θα εκπαιδεύει τους καθηγητές. Πιο συγκεκριμένα θα έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Να καθοδηγεί επιστημονικά και παιδαγωγικά τους εκπαιδευτικούς.
- Να μεριμνά για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- Να παρακολουθεί διδασκαλίες, να επισημαίνει δυνατά-αδύνατα σημεία και να προτείνει εναλλακτικές λύσεις.



- Να προτείνει νέες μορφές διδασκαλίας.

Οι προσθήκες αυτές είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν την δεδομένη χρονική στιγμή, γι' αυτό και καλύπτονται κατά ένα βαθμό οι ανάγκες αυτές με την τοποθέτηση του καθηγητή τομεάρχη.

Επιπλέον, το κολλέγιο μελλοντικά θα χρειαστεί υποστήριξη από ψυχολόγο ο οποίος θα αναλάβει το σχεδιασμό, την εφαρμογή, το συντονισμό και την αξιολόγηση παρεμβάσεων που πραγματοποιούνται σε ποικίλα επίπεδα, όπως στον μαθησιακό τομέα, και τον τομέα της ψυχοκοινωνικής προσαρμογής. Πιο συγκεκριμένα, ο ψυχολόγος θα σχεδιάζει και θα εφαρμόζει προγράμματα πρόληψης και παρέμβασης που απευθύνονται σε όλους τους σπουδαστές και αποσκοπούν στην προαγωγή της ψυχικής τους υγείας, στην ενίσχυση του θετικού κλίματος στο κολλέγιο και στην εύρυθμη λειτουργία του. Ο στόχος αυτός θα επιτυγχάνεται μέσω της ενίσχυσης των κοινωνικών, συναισθηματικών δεξιοτήτων και της κατανόησης αξιών που αφορούν τη διαφορετικότητα, την αποδοχή, την αλληλεγγύη και την ισότητα.

Ο ψυχολόγος θα απευθύνεται ειδικότερα σε σπουδαστές που παρουσιάζουν δυσκολίες ψυχοκοινωνικής προσαρμογής και δυσκολεύονται να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους. Επιπλέον θα εφαρμόζονται προγράμματα που έχουν στόχο τη μαθησιακή υποστήριξη ατόμων με ειδικές ανάγκες σε συνεργασία με καθηγητές του Κολεγγίου καθώς και προγράμματα που αποβλέπουν στην διαχείριση κρίσεων των ατόμων που αντιμετωπίζουν κρίσεις κατά την διάρκεια της ζωής τους, μέσω της ψυχολογικής υποστήριξής τους και της ενίσχυσης της ψυχικής ανθεκτικότητάς τους (Dennison & Shenton, 2018).

Επίσης, το κολλέγιο θα χρειαστεί μέσα στην επόμενη πενταετία τη συνεργασία με call center πωλήσεων το οποίο θα αναλάβει το σχεδιασμό και την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων τηλεφωνικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και τη διενέργεια τηλεφωνικών πωλήσεων αλλά και υπηρεσιών υποστήριξης και διαχείρισης δεδομένων που αποθηκεύονται για μελλοντική χρήση.

Μέσα στα επόμενα χρόνια για τη στρατηγική ανάπτυξη του Κολλεγίου θα χρειαστεί ένας Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εικόνα της επιχείρησης προς την εγχώρια και διεθνή κοινή γνώμη, και ειδικότερα στην αγορά-στόχο στην οποία απευθύνεται. Οι πιο σημαντικές δραστηριότητες που θα αναλάβει ο Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων είναι (García-Peñalvo, Blanco & Sein-Echaluce, 2015):

- Η φροντίδα για τη δημιουργία ευνοϊκής εικόνας και γενικότερα για την προβολή του κολλεγίου.
- Η εκπροσώπηση του κολλεγίου προς κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- Η διερεύνηση μέσα από «δημοσκοπήσεις» της γνώμης των πελατών για τον σχεδιασμό πολιτικής προώθησης της εικόνας του Κολλεγίου
- Η κατάρτιση και η παρουσίαση συγκεκριμένου σχεδίου επικοινωνιακής πολιτικής με το αγοραστικό κοινό.
- Η διοργάνωση εκδηλώσεων για την προβολή της εταιρείας.
- Η διοργάνωση πλάνου ενεργειών για τη συμμετοχή σε εκθέσεις, παρουσιάσεις.
- Η φροντίδα για τη διαμόρφωση των διαφημιστικών φυλλαδίων (έξυπνα λογοπαίγνια).
- Η σύνταξη δελτίων Τύπου σε εκπαιδευτικά περιοδικά ή site.
- Η διατήρηση επαφών με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

### **6.3 Πολιτική πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού**

Στόχος του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι να προσελκύσει τους ικανότερους και πιο ταλαντούχους εργαζόμενους, στους οποίους θα εμφυσήσει την κουλτούρα του οργανισμού και θα τους καθοδηγήσει κατά την διάρκεια της επαγγελματικής πορείας τους, με έμφαση τη μύηση τους σε πολιτικές δεοντολογίας και υπευθυνότητας. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός θα προσελκύσει τους υποψηφίους μέσω αγγελιών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στην επαγγελματική σελίδα της επιχείρησης, μέσω ημερίδων εταιριών σε θέματα καριέρας και, τέλος, μέσω συστάσεων από τους υφιστάμενους εργαζόμενους.

Για το σκοπό αυτό έχει δημιουργηθεί εταιρικό email που θα αφορά αποκλειστικά και μόνο την αποστολή βιογραφικών. Η γραμματειακή υποστήριξη θα ταξινομεί τα βιογραφικά με βάση το επάγγελμα, και στην συνέχεια η διοίκηση της εταιρείας θα εξετάζει τα βιογραφικά και θα προχωρεί σε δια ζώσης ή διαδικτυακές συνεντεύξεις. Αρχικά ο εκπαιδευτικός οργανισμός θα καλύψει τις άμεσες ανάγκες του σε εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό.

Στο μέλλον θα χρειαστεί η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού για τις ανάγκες που θα προκύψουν. Σε κάθε νέο υποψήφιο εργαζόμενο θα γίνει παρουσίαση του εκπαιδευτικού οργανισμού, του κτηρίου και των εγκαταστάσεων, ενώ στη συνέχεια θα τους δίνεται εγχειρίδιο με τους κανόνες, τις υποχρεώσεις και τα προνόμια των εργαζόμενων. Σε περίπτωση που προσληφθεί νέος καθηγητής, αρχικά θα παρακολουθεί σεμινάρια διαχείρισης του εκπαιδευτικού πληροφοριακού συστήματος για να ενημερωθεί για το τρόπο που θα διεξάγονται η εξ αποστάσεως διδασκαλίες. Αντίστοιχα, εάν προσληφθεί υπάλληλος προσωπικού θα εκπαιδευτεί στο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και ενδοεπικοινωνίας της Εταιρείας. Όλοι οι εργαζόμενοι μαζί με την σύμβαση εργασίας υπογράφουν και τον εσωτερικό κανονισμό της Εταιρείας που περιέχει τις υποχρεώσεις τους για το τρέχον ακαδημαϊκό έτος.

Απαιτούμενα προσόντα για την πρόσληψη Εκπαιδευτικού προσωπικού (Wright, 2018).

### **6.3.1 Hard skills**

- Πτυχίο αντίστοιχης ειδικότητας.
- Πιστοποίηση Αγγλικής Γλώσσας.
- Πιστοποίηση Η/Υ.
- Διδακτορικός τίτλος σπουδών.
- Πιστοποιητικό παιδαγωγικής και διδακτικής επάρκειας.

### **6.3.2 *Soft skills***

- Διαπροσωπικές δεξιότητες και ενσυναισθητική ενεργητική ακρόαση.
- Παιδαγωγικές δεξιότητες.
- Ευγένεια.
- Συνέπεια.
- Κοινωνικότητα.
- Ευχάριστη προσωπικότητα με προσήνεια προς τους σπουδαστές.
- Καινοτομία και εφευρετικότητα.

## 6.4 Σύστημα αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού

Το GHTM college υιοθετεί τις αρχές και τις αξίες της διοίκησης ολικής ποιότητας με την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού (εκπαιδευτικού διοικητικού και λοιπών εργαζόμενων), έχοντας ως σκοπό τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζεται σύστημα εσωτερικής ιεραρχικής αξιολόγησης κάθε 6 μήνες για διοικητικό και λοιπό προσωπικό και κάθε ακαδημαϊκό εξάμηνο για το διδακτικό προσωπικό. Η αξιολόγηση είναι μικτού χαρακτήρα και λαμβάνει υπόψη όλες τις δυνατές συνιστώσες έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν έγκυρη, αξιόπιστη και αντικειμενική. Μορφές αξιολόγησης αποτελούν η κάρτα εισόδου και εξόδου του προσωπικού, τα έντυπα φυλλάδια παραπόνων και τέλος η ηλεκτρονική επικοινωνία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή στην ιστοσελίδα της εταιρείας στο ειδικό πεδίο διαχείριση παραπόνων-αιτιάσεων. Επιπλέον, δίνονται ανώνυμα ερωτηματολόγια με διαβαθμισμένες κλίμακες από το 1 έως το 10 στους σπουδαστές, προκειμένου να αξιολογήσουν τους καθηγητές με άξονες κριτηρίων την ακαδημαϊκή και παιδαγωγική τους επάρκεια. Αντίστοιχα δίνονται ανώνυμα ερωτηματολόγια και μεταξύ των εργαζομένων και των καθηγητών για να αξιολογήσουν την μεταξύ τους συνεργασία (Bratton & Gold., 2017).

Τέλος, παραδίδονται από τη γραμματεία στη Διοίκηση τα ερωτηματολόγια και, αφού εκτιμηθούν τα ποσοστά του κάθε εργαζόμενου, πραγματοποιούνται με τον καθένα ατομικά συναντήσεις όπου παρέχονται άμεσα στοιχεία ανατροφοδότησης με σκοπό τη βελτίωση των αδύναμων σημείων.

## **7. Περιγραφή Προγράμματος Σπουδών**

### **7.1 Εκπαιδευτικές υπηρεσίες**

Το GHTM college αποτελεί ένα εκπαιδευτικό οργανισμό μεταλλυκειακής εκπαίδευσης, ο οποίος δέχεται ενήλικες σπουδαστές από 18 ετών και άνω που έχουν αποφοιτήσει από γενικό ή επαγγελματικό λύκειο. Σκοπός του είναι να ενισχύσει την επαγγελματική φαρέτρα των φοιτητών με όλες τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την άσκηση των καθηκόντων τους, ώστε να τους καταστήσει εξειδικευμένα στελέχη στον κλάδο των τουριστικών μονάδων, με απώτερο στόχο μια καριέρα χωρίς σύνορα και γεωγραφικούς περιορισμούς (Hunkins & Ornstein, 2016).

### **7.2 Προϋποθέσεις εισαγωγής φοιτητών στο τμήμα**

Δύο φορές το χρόνο, κατά το χειμερινό και το εαρινό εξάμηνο, θα διενεργούνται εισαγωγικές εξετάσεις για τη φοίτηση στο τμήμα. Δυνατότητα εισαγωγής στο τμήμα χωρίς εισαγωγικές εξετάσεις έχουν όσοι είναι ημεδαπής ή αλλοδαπής απόφοιτοι ενιαίου γενικού ή επαγγελματικού λυκείου με απολυτήριου λυκείου άνω των 14,5/13. Οι υπόλοιποι υποψήφιοι θα πρέπει να εξεταστούν στο μάθημα αρχές οικονομικής θεωρίας και στην αγγλική γλώσσα. Επιπλέον, το κολλέγιο δέχεται φοιτητές οι οποίοι ανήκουν σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Φοιτητές με κινητικά προβλήματα.
- Φοιτητές με μειωμένη όραση ή τύφλωση.

### **7.3 Διάρθρωση σπουδών**

Οι σπουδές στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Φιλοξενίας διαρκούν 8 εξάμηνα σπουδών. Κατά τη διάρκεια των πρώτων έξι εξαμήνων το πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει διδασκαλία θεωρίας μαζί με ασκήσεις προσομοίωσης μέσα στην τάξη, επισκέψεις σε τουριστικές επιχειρήσεις και παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Τα δύο τελευταία εξάμηνα σπουδών περιλαμβάνουν πρακτική άσκηση στο μελλοντικό επάγγελμα των φοιτητών σε συνεργαζόμενες

εξωτερικές επιχειρήσεις και την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κτήση του πτυχίου τους (Hunkins & Ornstein, 2016).

#### **7.4 Κανονισμός σπουδών στο GTHM College**

Με την εισαγωγή τους στο πρώτο εξάμηνο οι φοιτητές παραλαμβάνουν από την γραμματεία σε έντυπη μορφή τον κανονισμό σπουδών, στον οποίο υπογράφουν ότι συναινούν με την πολιτική φοίτησης του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Πιο συγκεκριμένα, η διάρκεια φοίτησης στα προπτυχιακά προγράμματα για την κτήση του πτυχίου είναι το ελάχιστο 4 έτη και το μέγιστο τα 8 έτη. Στα μαθήματα υποχρεωτικού προγράμματος η διδασκαλία είναι δια ζώσης συναντήσεις και το δικαίωμα απουσιών σε κάθε εξάμηνο ανέρχεται στις 3 εβδομάδες. Σε περίπτωση σοβαρού λόγου απουσίας θα εξετάζεται η κάθε περίπτωση εξατομικευμένα μετά από συνεδρίαση του συλλόγου καθηγητών.

Στα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών υπάρχει δυνατότητα μερικής και πλήρους φοίτησης. Η ελάχιστη διάρκεια φοίτησης ορίζεται ένα έτος και η μέγιστη τέσσερα έτη. Η διδασκαλία των μαθημάτων ορίζεται σε δύο εβδομάδες δια ζώσης διδασκαλία και σε δύο εβδομάδες εξ αποστάσεως διδασκαλία με τηλεδιάσκεψη. Οι εξετάσεις πραγματοποιούνται σε δύο εξεταστικές περιόδους με την δυνατότητα δύο επαναληπτικών εξετάσεων.

Ενδιάμεσα των εξετάσεων πραγματοποιούνται οι πρόοδοι σπουδών. Στην πρόοδο οι φοιτητές βαθμολογούνται με άριστα 40%. Η πρώτη εξεταστική περίοδος γίνεται την τελευταία εβδομάδα του Ιανουαρίου και την πρώτη εβδομάδα του Φεβρουαρίου. Στην κύρια εξεταστική περίοδο οι φοιτητές βαθμολογούνται με άριστα το 60%. Η επίδοση στο μάθημα θεωρείται επιτυχής, όταν ο φοιτητής έχει συγκεντρώσει από την πρόοδο και την εξεταστική περίοδο το άθροισμα 50%. Τη δεύτερη εβδομάδα του Φεβρουαρίου πραγματοποιείται η επαναληπτική εξεταστική περίοδος για όσους φοιτητές έχουν αποτύχει να συγκεντρώσουν τη βάση.

## **7.5 Εκδόσεις GHTM College**

Τα συγγράμματα του Κολλεγίου παρέχονται δωρεάν σε ηλεκτρονική μορφή. Το κολλέγιο έχει δημιουργήσει τις δικές του εκδόσεις και όλα τα συγγράμματα είναι επιμελημένα από τους καθηγητές του GHTM, γραμμένα στην Ελληνική αλλά και στην Αγγλική γλώσσα, αλλά και με την γραφή Braille για τα άτομα με προβλήματα όρασης.

## **7.6 Ψηφιακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες**

Το Κολλέγιο εισάγει νέες μορφές εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των ψηφιακών πλατφορμών εκπαίδευσης. Τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών οργανώνονται κατά βάση με τον θεσμό της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης καθώς και με τη χρήση πλατφορμών εκπαίδευσης όπου οι μαθητές κάνουν εγγραφή στο σύστημα και συνδέονται σε ψηφιακές τάξεις τηλεδιάσκεψης όπου μπορούν να παρακολουθήσουν το μάθημα και να διατυπώσουν τα ερωτήματα γραπτώς στο chat room ή να κάνουν χρήση της κάμερας για πιο άμεση επικοινωνία.

Επιπλέον, οι σπουδαστές που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν σε πρώτο χρόνο την τηλεδιάσκεψη έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν σε δεύτερο χρόνο τη βιντεοσκόπηση της διδασκαλίας (play back) και να υποβάλλουν τα ερωτήματα τους μέσω e-mail στους διδάσκοντες. Επίσης, για την ανάδραση και την ανάμειξη των φοιτητών με το εκπαιδευτικό υλικό υπάρχει πλούτος ασκήσεων (πολλαπλής επιλογής, αντιστοίχισης, σταυρόλεξα, εννοιολογικοί χάρτες κ.ά.), βίντεο, και forum όπου οι καθηγητές ανεβάζουν ένα θέμα για προβληματισμό και οι φοιτητές ανατρέχουν στο εκπαιδευτικό υλικό και διατυπώνουν τεκμηριωμένες βιβλιογραφικά απόψεις (Doll, 1993).



## 7.7 Πρόγραμμα σπουδών

Το πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει πέντε υποχρεωτικά μάθημα και ένα μάθημα επιλογής ( όπως για παράδειγμα: το πρόγραμμα σπουδών παρουσιάζεται αναλυτικά στους πίνακες 2,3,4,5,6,7). Η διδακτική ώρα ορίζεται 45 λεπτά της ώρας. Τα μαθήματα τρίωρης διδασκαλίας πραγματοποιούνται συνεχόμενα και στη συνέχεια γίνεται διάλειμμα τριάντα λεπτών. Στα μονόωρα ή δίωρα μαθήματα γίνεται ενδιάμεσα διάλειμμα δέκα λεπτών.

Πίνακας 2:Α Εξάμηνο Σπουδών

Α ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ	ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
Μικροοικονομική Ανάλυση (3Θ)	Στατιστική επιχειρήσεων και οργανισμών.(1Θ)
Μαθηματικά για Στελέχη Διοίκησης (3Θ)	Τουριστική Κοινωνιολογία (1Θ) Εισαγωγή στο Τουρισμό (1Θ)
Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (2Θ)	
Εισαγωγή στην Πληροφορική (2Θ)	
Χρηματοοικονομική Λογιστική (3Θ)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ:14 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑ.</b>	

Πίνακας 3: Β Εξάμηνο Σπουδών

Β ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ	ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
Μακροοικονομική Ανάλυση (3Θ)	Εισαγωγή στο Δίκαιο (1Θ)
Δημόσια Οικονομική (2Θ)	Στατική επεξεργασία πληροφοριών (1Θ)
Διοικητική Λογιστική (3Θ)	
Χρηματοοικονομική II (3Θ)	
Επιχειρηματικότητα (2Θ)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ: 14 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.</b>	

**Πίνακας 4: Γ Εξάμηνο Σπουδών**

<b>Γ ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	
<i>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ</i>	<i>ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>
Μακροοικονομική Ανάλυση (3Θ)	Εισαγωγή στο Δίκαιο (1Θ)
Διοίκηση Τμημάτων Ξενοδοχείων (2Θ)	Τουριστική γεωγραφία (1Θ)
Εργασιακό Περιβάλλον (2Θ)	
Διοίκηση Τμημάτων Υποδοχής (3Θ)	
Αρχές Τουρισμού (2Θ)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ: 14 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.</b>	

**Πίνακας 5: Δ Εξάμηνο Σπουδών**

<b>Δ ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	
<i>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ</i>	<i>ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>
Οργάνωση και Διοίκηση Τουριστικών Γραφείων (3Θ)	Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων (1Θ)
Διεθνή Συστήματα Κρατήσεων (2Θ)	Διεθνής Εμπορικές Σχέσεις (1Θ)
Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων (2Θ)	
Διοίκηση Τμημάτων Ξενοδοχείων ΙΙ (3Θ)	
Διοίκηση Αποθεμάτων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων (2Θ)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ: 14 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ</b>	

**Πίνακας 6: Ε Εξάμηνο Σπουδών**

<b>Ε ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	
<i>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ</i>	<i>ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>
Οικονομική του Τουρισμού (2Θ)	Ευρώπη και Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότηση στον Τουρισμό. (1Θ)
Τουριστικό Μάρκετινγκ (2Θ+2Ε)	Τουριστική Ψυχολογία (1Θ)
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων (2Θ)	
Τεχνολογία και Διαχείριση Τομέα Οίνων και Αποσταγμάτων (2Θ+2Ε)	
Τουριστικό Δίκαιο (1Θ)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ: 10 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ - 4 ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ</b>	

**Πίνακας 7: Ζ Εξάμηνο Σπουδών**

<b>Ζ ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	
<i>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ</i>	<i>ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>
Πολιτική Διοίκησης σχέσεων Τουριστικών Μονάδων (2Θ)	Οργάνωση Συνεδρίων και Εκδηλώσεων (1Θ)
Κοστολόγηση Ξεν. Επιχειρήσεων (1Θ+2Ε)	Τουριστική Διαφήμιση (1Θ)
Ξένη Γλώσσα Ειδικότητας Ι (Αγγλική) (2Θ)	
Ξένη Γλώσσα Ειδικότητας ΙΙ (Γαλλική – Γερμανική) (2Θ)	
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Τουρισμό (2Θ+2Ε)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ: 10 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ - 4 ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ</b>	

**Πίνακας 8: : ΣΤ Εξάμηνο Σπουδών**

<b>ΣΤ ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ</b>	
<i>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ</i>	
Μεθοδολογία Εκπαιδευτική Έρευνας στον Τουρισμό (3Θ)	Συγγραφή Πτυχιακής Εργασίας έκτασης 20.000 λέξεων
Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού (2Θ)	Εκπόνηση Πρακτικής Άσκηση 40 ώρες
Πληροφοριακά συστήματα (3Θ)	
Ξένη Γλώσσα Ειδικότητας I (Αγγλική) (2Θ)	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΔΑΚΤΙΚΩΝ ΩΡΩΝ: 10 ΩΡΕΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.</b>	

### **7.8 Δραστηριότητες υποχρεωτικού προγράμματος**

Διδακτικές ώρες: 08:00πμ έως 13:00 μ.μ

Πιο συγκεκριμένα παρέχονται (Cooper, 2002) :

- Προγράμματα προπτυχιακών σπουδών 4ετούς φοίτησης με Ελληνικό και Αγγλόφωνο τμήμα.
- Μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών πλήρους και μερικής φοίτησης σε ελληνόφωνο και αγγλόφωνο τμήμα αντίστοιχα.
- Διδασκαλία Αγγλικής Γλώσσας.

### **7.9 Δραστηριότητες προαιρετικού προγράμματος**

Διδακτικές ώρες: 14:00 έως 20:00

Σκοπός του προαιρετικού προγράμματος σπουδών είναι η δημιουργική απασχόληση και ψυχαγωγία των φοιτητών μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα άθλησης. Πιο συγκεκριμένα παρέχονται (Cooper,2002):

- Προγράμματα άθλησης, όπως τένις, στίβος, ποδόσφαιρο, και συμμετοχή αυτών σε πανευρωπαϊκά τουρνουά.
- Εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως σκάκι, και συμμετοχή πανελλαδικά σε αγώνες.
- Προγράμματα διδασκαλίας πληροφορικής.
- Προγράμματα διδασκαλίας ξένων γλωσσών (γαλλικά, γερμανικά).
- Πρόσβαση στην Βιβλιοθήκη για μελέτη ακαδημαϊκών συγγραμμάτων.

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες για κοινωνικά και προσωπικά ζητήματα των φοιτητών.
- Σίτιση των σπουδαστών στην φοιτητική λέσχη- καφετέρια του κολlegίου.

## **8. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

### **8.1 Ανάλυση έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος PEST**

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως του μεγέθους της δραστηριοποιείται μέσα ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον που ασκεί πιέσεις. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι σε αποκλειστική εξάρτηση με τις οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις, με αποτέλεσμα να αλλάζει δυναμικά συνεχώς και να μην μπορεί να ελεγχθεί από την ίδια την αγορά.

Η συνεχής και ταχεία αλλαγή του περιβάλλοντος της εταιρείας δημιουργούν άγχος, φόβο, ανησυχία και αβεβαιότητα για την μελλοντική πορεία. Γι' αυτό το λόγο οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς άμυνας απέναντι στις μεταβολές, καθώς επηρεάζονται άμεσα από αυτές και δεν μπορούν να μείνουν απλοί θεατές (Gurta, 2013).

#### **8.1.1 Πολιτικό περιβάλλον**

- Απουσία κρατικής χρηματοδότησης.
- Ασταθής εκπαιδευτική πολιτική.
- Απειλή εξόδου από την Ευρωζώνη.
- Απειλή εξόδου από το Νομισματικό ταμείο.
- Δημοσιονομική πολιτική που καρκινοβατεί (Thomas, 2007).

#### **8.1.2 Οικονομικό περιβάλλον**

- Φορολογική καταγίδα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα εφαρμογή τέλους επιτηδεύματος, εισφορά αλληλεγγύης, προκαταβολή φόρου, συνολικοί φορολογία που αγγίζει το 39%.
- Σκληρή μνημονική πολιτική.
- Μείωση του αφορολογήτου, αυξημένη φορολογία στο εισόδημα και στην ακίνητη περιουσία (επιβολή ενιαίου φόρου ακίνητης περιουσίας).
- Συρρίκνωση του ΑΕΠ.
- Αύξηση του ποσοστού ανεργίας
- Ανεπαρκείς πόροι για τη διάθεση αυτών στη δωρεάν δημόσια εκπαίδευση.

- Συρρίκνωση του μέσου μισθού στον ιδιωτικό τομέα ενδεικτικά τον Ιούλιο του 2009 έφτανε στα 1.285 ευρώ μεικτά, ενώ σήμερα, εννέα χρόνια μετά, είναι μόλις 929 ευρώ.
- Συρρικνωμένο Τραπεζικό Σύστημα με μειωμένη δυνατότητα δανειοδότησης νέων επιχειρήσεων και με περιορισμένες καταθέσεις των πολιτών.

### **8.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον**

- Αύξηση του ποσοστού υπογεννητικότητας στην Ελλάδα.
- Μετανάστευση οικογενειών σε χώρες του εξωτερικού για την αναζήτηση καλύτερων συνθηκών εργασιών.
- Το φαινόμενο της λεγόμενης διαρροής εγκεφάλων (brain drain). Η Ελλάδα απώλεσε σημαντικό μέρος του επιστημονικού της δυναμικού, λόγω μετανάστευσης νέων κυρίως σε χώρες της Ευρώπης.
- Απογοήτευση και άγχος των νέων για το επαγγελματικό τους μέλλον.

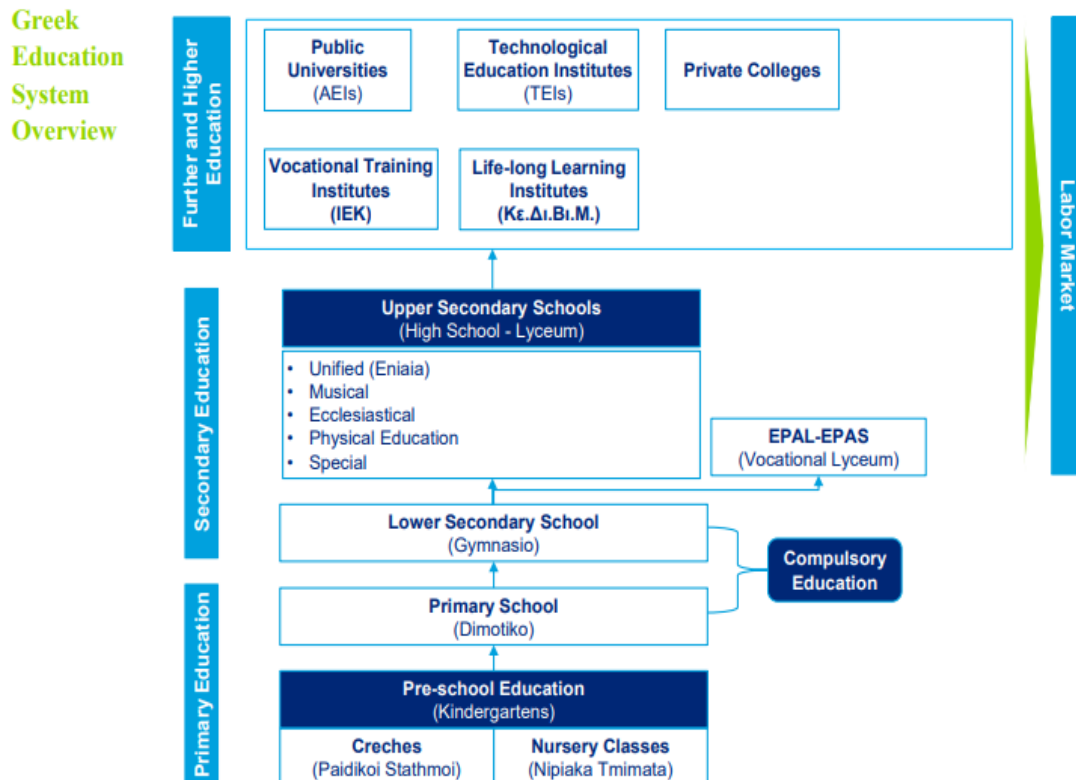
### **8.1.4 Νομικό περιβάλλον**

- Μη αναγνώριση από το Ελληνικό κράτος των επαγγελματικών δικαιωμάτων των πτυχιούχων των κολλεγίων.
- Μη δυνατότητα εγγραφής ως μέλη σε επαγγελματικούς συλλόγους και ενώσεις.
- Μη δυνατότητα συμμετοχής των πτυχιούχων κολλεγίων σε διαγωνισμούς του ΑΣΕΠ.
- Αυστηρά συγκεντρωτικός χαρακτήρας της εκπαιδευτικής πολιτικής που ασκείται από το Υπουργείο Παιδείας, με αποτέλεσμα τη δυσκολία ευελιξίας και καινοτομίας στο ακαδημαϊκό πρόγραμμα σπουδών.
- Αυστηρό νομικό πλαίσιο για την ίδρυση κολλεγίων στην Ελλάδα.
- Υπερβολικό ύψος παραβόλων για την έκδοση άδειας χρήσης, άδειας λειτουργίας και την κατάθεση εγγυητικής επιστολής (Thomas, 2007).

### 8.1.5 Τεχνολογικό περιβάλλον

- Ευρεία διάδοση της on line και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με τη χρήση ψηφιακής τάξης και εκπαιδευτικών πλατφορμών.

Εικόνα 1: Η πορεία εισαγωγής για την τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Metropolitan college,2019)



## **8.2 Ανάλυση άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος**

### **8.2.1. Η υπάρχουσα κατάσταση.**

Το σύστημα εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευσης επικεντρώνεται στη βαθμοθηρία προσόντων και σε ένα διαρκές κυνήγι βαθμών και αριστείων. Κατά κύριο λόγο βασίζεται στη μηχανιστική απομνημόνευση και αναπαραγωγή των πληροφοριών, χωρίς να γίνεται πραγματική κατανόησή τους. Η πολύμηνη προετοιμασία για τις εισαγωγικές εξετάσεις έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της παραπαιδείας.

Η τελική αξιολόγηση των μαθητών βασίζεται σε ένα απαρχαιωμένο σύστημα εξετάσεων. Επιπλέον, η διαμόρφωση των βάσεων στα πανεπιστήμια είναι αποτέλεσμα αύξησης της ζήτησης σχολών σε συνάρτηση με τον γεωγραφικό τόπο που βρίσκεται το κάθε πανεπιστήμιο, με απόρροια τη δυσκολία των γονέων να ανταποκριθούν στις οικονομικές ανάγκες (ενοίκιο, λογαριασμοί, σίτιση, ένδυση, μετακινήσεις) που δημιουργούνται λόγω της τετραετούς φοίτησης σε πανεπιστήμιο εκτός της γεωγραφικής του κατοικίας.

Η παρούσα κατάσταση που επικρατεί στη δημόσια παιδεία χαρακτηρίζεται από δεκάδες χιλιάδες ελλείψεις σε καθηγητές και εκπαιδευτικό προσωπικό που σχεδόν πάντα είναι αναπληρωτές και σχεδόν ποτέ δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία πρόσληψης και τοποθέτησής τους πριν ή κατά την έναρξη της εκάστοτε σχολικής χρονιάς.

Τα τελευταία χρόνια λόγω της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης που επικρατεί τα ιδιωτικά κολλέγια της χώρας μείωσαν τα δίδακτρά τους, με αποτέλεσμα να γίνουν πιο ελκυστικά και να μειώσουν τον αριθμό των μαθητών που επιλέγουν να δώσουν πανελλήνιες εξετάσεις. Επίσης, τα ιδιωτικά κολλέγια, αναγνωρίζοντας τη δυσμενή οικονομική κατάσταση της χώρας αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τη μείωση του οικογενειακού εισοδήματος που αντιμετωπίζουν οι γονείς των σπουδαστών, αποφάσισαν να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικά, αυξάνοντας τον αριθμό των υποτροφιών και παρέχοντας υποτροφίες πλήρους και μερικής φοίτησης. Επιπλέον, μεγάλο αγκάθι για τα ιδιωτικά κολλέγια αποτελούν και τα συσσωρευμένα οφειλόμενα δίδακτρα προηγούμενων ετών που έχουν να διαχειριστούν στο τέλος κάθε χρονιάς (Tsiakkios & Pashiardis, 2002).



### **8.2.2 Μαθητική Διαρροή φοιτητών στο εξωτερικό.**

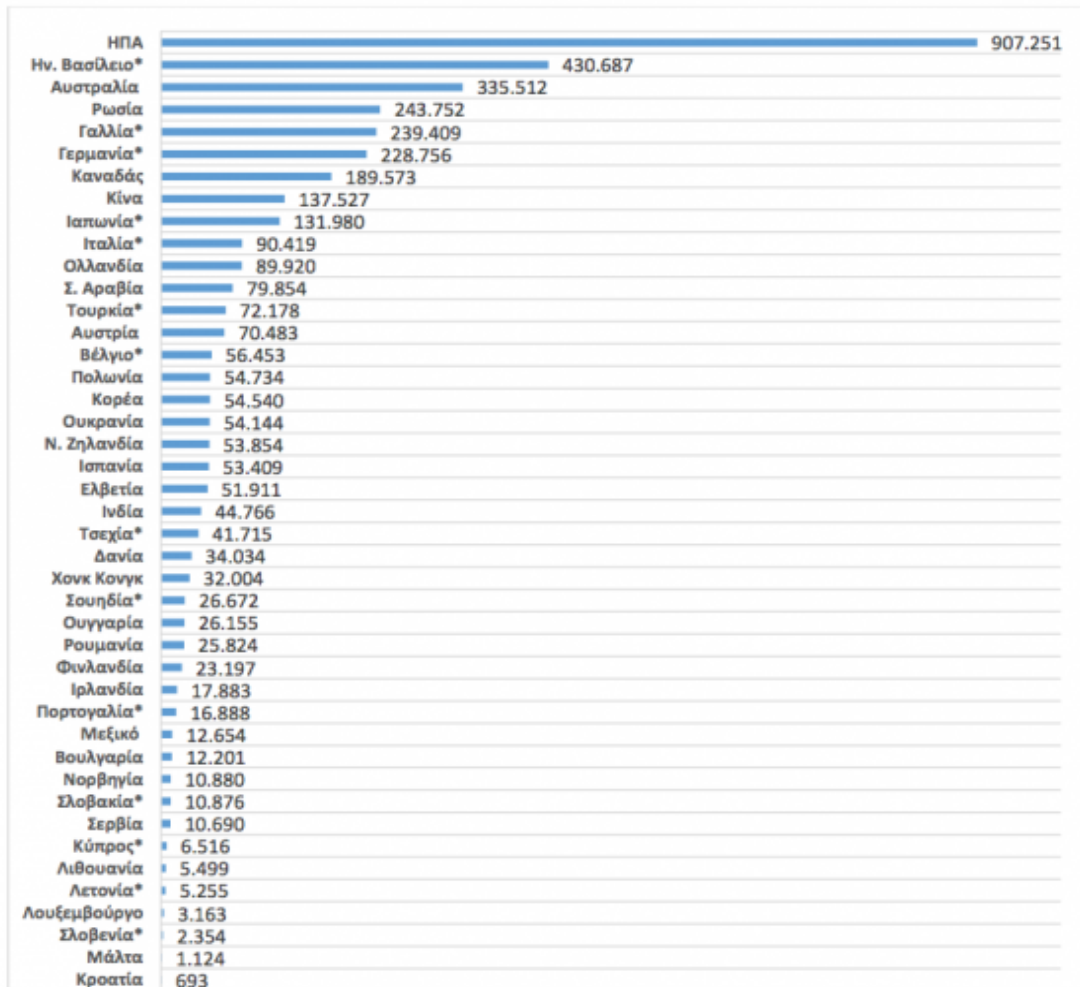
Το 2017, οι Έλληνες που σπούδαζαν σε πανεπιστήμια του εξωτερικού άγγιξαν τους 37.484, αριθμός συγκριτικά υψηλός σε σχέση με την Ισπανία (35.348), η οποία διαθέτει υπερ - τετραπλάσιο πληθυσμό από την Ελλάδα, ή την Πορτογαλία (12.951) και την Ιρλανδία (15.249), οι όποιες, επίσης, βίωσαν οικονομική κρίση. Αυτό αναφέρει η ετήσια έκθεση της ΑΔΙΠ. Τα τελευταία χρόνια, η φυγή των Ελλήνων σε πανεπιστήμια του εξωτερικού εμφανίζει αύξουσα τάση. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο αριθμός των Ελλήνων φοιτητών που σπούδαζαν σε πανεπιστήμια του εξωτερικού κατά την περίοδο 2011-2017. Το 2011 αναχώρησαν για σπουδές σε ΑΕΙ του εξωτερικού 29.577 άτομα, αριθμός ο οποίος το 2017 ανήλθε σε 37.484 (αύξηση κατά 26,73%) (Unesco, 2019).

### **8.2.3 Εισερχόμενοι φοιτητές ανά χώρα υποδοχής**

Συμφώνα με στοιχεία της UNESCO, οι ΗΠΑ υποδέχονται τους περισσότερους φοιτητές παγκοσμίως. Το 2016, πάνω από 900.000 φοιτητές από χώρες του εξωτερικού σπούδαζαν σε πανεπιστήμια των ΗΠΑ. Η υψηλή ποιότητα των προγραμμάτων σπουδών, του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού και των τεχνολογικών υποδομών και εγκαταστάσεων είναι μερικοί μόνο από τους λόγους που προτιμώνται τα πανεπιστήμια των ΗΠΑ.

Τρεις αγγλοσαξονικές χώρες (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία) κατέχουν τις πρώτες θέσεις με τους περισσότερους φοιτητές από το εξωτερικό. Δεδομένων των πληθυσμιακών μεγεθών της κάθε χώρας, στη δεύτερη θέση βρίσκεται το Ηνωμένο Βασίλειο (430.687 φοιτητές) και ακολουθεί η Αυστραλία με 335.512 φοιτητές. Η Ρωσία, η Γαλλία, η Γερμανία, ο Καναδάς, η Κίνα, η Ιαπωνία και η Ιταλία συμπληρώνουν τη δεκάδα των χωρών με τους περισσότερους φοιτητές από χώρες του εξωτερικού.

Εικόνα 2: Εισερχόμενοι σπουδαστές ανά χώρα υποδοχής, το 2016 ( με βάση τα αριθμητικά δεδομένα της UNESCO).



#### 8.2.4 Έλληνες σπουδαστές και εγγραφή σε ελληνικά κολλέγια.

Οι απόφοιτοι των λυκείων που εγγράφονται κάθε χρόνο στα κολλέγια, σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών κολλεγίων, υπολογίζεται ότι είναι 5.000 εκ των οποίων περίπου οι 3.500 παρακολουθούν προπτυχιακές σπουδές και οι υπόλοιποι μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Συνολικά στα ελληνικά κολλέγια σπουδάζουν σήμερα περίπου 15.000 άτομα.

### **8.2.5 Ο Ανταγωνισμός**

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα προσπαθούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους μέσω της μοναδικότητας των προγραμμάτων τους, την αποκλειστική συνεργασία με τα Πανεπιστήμια του εξωτερικού που εκπροσωπούν (εκμεταλλεόμενοι την φήμη και την αναγνωσιμότητα αυτών), την ποιότητα των υπηρεσιών τους, τις άριστες εξοπλισμένες εγκαταστάσεις τους, την επιστημονική και ακαδημαϊκή επάρκεια των καθηγητών και τέλος το ποσοστό αποφοίτησης και εξέλιξης του επαγγελματικού βίου των σπουδαστών τους. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται κάτι δεδομένο, έτσι ώστε σταδιακά να πραγματοποιείται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Οι ανταγωνιστές πρέπει να μελετώνται και να γίνεται η απαραίτητη έρευνα για να εντοπιστούν τι ποσοστό καταλαμβάνει ο ανταγωνισμός, τα δημογραφικά στοιχεία αυτού του πληθυσμού και οτιδήποτε άλλο θα βοηθήσει για την οργάνωση της στρατηγικής, ώστε η επιχείρηση να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο. Η κυριότερη στρατηγική που ακολουθεί το GHTM college είναι η διαφοροποίηση. Η επιχείρηση με τις κατάλληλες ενέργειες στις υπηρεσίες/προϊόν, στην εξυπηρέτηση, στη συμπεριφορά θα μπορέσει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της (Ter Bogt & Scapens, 2012).

### **8.2.6 Η υπάρχουσα αγορά**

Συγκεκριμένα από τα 35 αδειοδοτημένα κολλέγια (N.4093/2012) που διαθέτει η Ελλάδα τα 25 βρίσκονται στην Αττική. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτικών κολλεγίων επικεντρώνεται στα εξής χαρακτηριστικά (Ter Bogt & Scapens, 2012):

- Ύψος διδασκτρών και τρόπος πληρωμή αυτών. Κάποια κολλέγια δεν παρέχουν κάποιο διακανονισμό δόσεων σπουδών για την αποπληρωμή των διδασκτρών.
- Δυνατότητα χορήγησης υποτροφιών μερικών η ολικών.
- Δυνατότητα εκπτώσεων για σπουδαστές με γενικό βαθμό απολυτηρίου λυκείου άνω των 18,6.
- Δυνατότητα εκπτώσεων για την επιπλέον έκπτωση σε αδέρφια μαθητές που φοιτούν μαζί.

- Η γλώσσα παρακολούθησης σπουδών (εάν είναι η Ελληνική η Αγγλική γλώσσα).
- Ο γεωγραφικός τόπος των εδρών των κολεγίων και εάν διαθέτει παραρτήματα σε άλλες πόλεις την Ελλάδα.
- Η φήμη του Κολεγίου.
- Ο αριθμός σπουδαστών ανά τάξη.
- Η παροχή εγκαταστάσεων για άτομα με ειδικές ανάγκες (κινητική αναπηρία, η τύφλωση).
- Η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού.
- Το ποσοστό αποφοίτων με βαθμό πτυχίου άνω των 7.

#### **8.2.7 Οι κύριοι ανταγωνιστές του GNTM college είναι οι εξής:**

##### **ALBA college**

Αποτελεί μία από τις κορυφαίες επιλογές για μεταπτυχιακές σπουδές για περισσότερες από δύο δεκαετίες. Στον κύκλο σπουδών του περιλαμβάνονται 15 κατευθύνσεις πιστοποιημένων από εξειδικευμένους διεθνείς οργανισμούς προγραμμάτων MBA, MSc, PhD και Certificates, όπως: MBA in Shipping, MBA in Banking, MSc in Marketing, MSc in International Shipping & Finance, MSc in Risk Management, κ.α. Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί είκοσι internships σε νευραλγικά τμήματα της εταιρείας, όπως το Μάρκετινγκ, η Οικονομική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κ.ά. Μέσω του άρτιος δικτυωμένου στην αγορά εργασίας ALBA Career & Alumni Office οι απόφοιτοί του έχουν εγγύηση για εύρεση εργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα (Alba.acg.edu, 2019).

##### **MCA metropolitan college**

Από το 1982 υπηρετεί με συνέπεια και όραμα την τριτοβάθμια εκπαίδευση, όντας μέλος του εκπαιδευτικού ομίλου ΑΚΜΗ. Σε συνεργασία με διακεκριμένα δημόσια πανεπιστημιακά ιδρύματα του εξωτερικού, παρέχει στα υπερσύγχρονα και εξοπλισμένα campus του μια σειρά από πιστοποιημένα προγράμματα σπουδών που καλύπτουν σύγχρονα επιστημονικά πεδία που ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις της ελληνικής και διεθνούς αγοράς εργασίας, παρέχοντας άριστες

προοπτικές επαγγελματικής αποκατάστασης. Ο κύκλος σπουδών των προπτυχιακών προγραμμάτων (bachelors) καλύπτει έξι θεματικούς τομείς: Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οικονομικών, Τουρισμού, Πληροφορική, Υγεία, Ανθρωπιστικές Επιστήμες. (Μητροπολιτικό κολλέγιο, 2019).

### **ΑΤΤΙΚΟ ΚΟΛΛΕΓΙΟ**

Επί 35 έτη εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα βασισμένα στα ευρωπαϊκά πρότυπα εκπαίδευσης, συνεργάζεται με τα καλύτερα πανεπιστήμια της Ευρώπης, όπως το Plymouth University, το De Montfort University Leicester κ.α. Προσφέρει προπτυχιακές σπουδές στους τομείς της Υγείας, των Ανθρωπιστικών Σπουδών, της Διοίκησης & Προπονητικής, αλλά και μεταπτυχιακές σπουδές στους τομείς Business Administration, General & Educational Psychology. Οι απόφοιτοι του Attico College είναι πτυχιούχοι αναγνωρισμένων πανεπιστημίων και παράλληλα επαγγελματίες έτοιμοι να στελεχώσουν μεγάλες επιχειρήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

### **DERRE The American college of Greece**

Από την ίδρυσή του, το 1875 το DERE - Αμερικανικό Κολέγιο Ελλάδος παραμένει πιστό στην υποστήριξη των νέων ώστε να έχουν πρόσβαση σε εκπαίδευση υψηλού επιπέδου, ανεξάρτητα από τους πόρους τους. Οι τίτλοι σπουδών του πιστοποιούνται στην Ευρώπη μέσω συμφωνίας με το Open University του Ηνωμένου Βασιλείου. Προσφέρει Bachelor of Science και Bachelor of Arts σε 25 ειδικότητες και τίτλους Master σε 4 ειδικότητες. Επιπλέον, παραδίδει και πιστοποιητικά επαγγελματικών σπουδών σε 5 κατηγορίες (Acg.org, 2019).

### **CITY UNITY COLLEGE**

Με έτος ίδρυσης το 1999, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα σπουδών που έχει δημιουργήσει συνεργαζόμενο με διεθνώς αναγνωρισμένα πανεπιστήμια, παρέχοντας αναγνωρισμένους προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς τίτλους στα παρακάτω προγράμματα σπουδών: Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ψυχολογία, Τουριστικά-Ξενοδοχειακά, Μετάφραση-Διερμηνεία, Διεθνείς Σχέσεις, Πληροφορική, Οικονομικά-Λογιστική, Αθλητικές Επιστήμες-Προπονητική. Όσοι το επιλέγουν εισέρχονται σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, αφού το City Unity College συμμετέχει σε προγράμματα ανταλλαγής φοιτητών με πανεπιστήμια των ΗΠΑ, του Μεξικού, της Ευρώπης και της Ασίας. Οι σπουδαστές έχουν την ευκαιρία να επιλέξουν τον τρόπο φοίτησης (full time, part time ή distance learning), ανάλογα με

τις ανάγκες τους. Το Career Center που διαθέτει φροντίζει να διοχετεύει τους αποφοίτους του στην αγορά εργασίας, χωρίς περαιτέρω οικονομική επιβάρυνση. Στόχος του κολεγίου είναι η σταθερή υποστήριξη που παρέχει σε φοιτητές και αποφοίτους του, ώστε να πάρουν τη ζωή στα χέρια τους με σιγουριά και αυτοπεποίθηση. Άλλωστε, μία από τις θεμελιώδεις αξίες του κολεγίου εμπεριέχεται στην πρόταση: «Student Centered Philosophy» (City Unity College, 2019).

### **ICON COLLEGE**

Με σεβασμό στην εκπαίδευση και στην αξιοπιστία, προσφέρει προγράμματα διαχρονικής αξίας και υψηλού επιπέδου Bachelor, MBA, MSc, MA, Phd από κορυφαία πανεπιστήμια, τα οποία επιλέγει προσεκτικά, με βάση την αξία των τίτλων που προσφέρουν και την εφαρμοσμένη χρησιμότητα των γνώσεων που αποκτούν οι σπουδαστές. Τα προπτυχιακά προγράμματά του αφορούν τον τομέα των Επιχειρήσεων, το Marketing, το Management και τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα μεταπτυχιακά του περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η Οικονομική Διαχείριση, το Strategic Planning, το Human Resource Management, το Real Estate Investment & Finance και άλλες δεκάδες επιλογές. Επιπλέον, αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει και να καταρτίσει στελέχη με το iCON International Training, καθώς και άτομα που δεν έχουν τη δυνατότητα να βρίσκονται στις εγκαταστάσεις του με το πρόγραμμα Flexible Distance Learning (Iconcollege.ac.uk, 2019)

### **NEW YORK COLLEGE**

Ιδρύθηκε το 1989 σε συνεργασία με το κρατικό Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης (State University of New York, Empire State College). Στον κύκλο των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών του υπάρχουν προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πληροφορικής, Ανθρωπιστικών & Κοινωνικών Επιστημών, Υγείας, Τουρισμού (Nycollege.edu, 2019).

### **8.3 Μελλοντικές προβλέψεις και κοινωνικές τάσεις**

Το ντόμινο κλεισίματος των ιδιωτικών κολλεγίων κατά την περίοδο μεταξύ 2000 και 2008 λόγω αφερεγγυότητας των επιχειρηματιών, αλλά και του ασαφούς νομικού και θεσμικού πλαισίου για την αναγνώριση των πτυχίων των κολλεγίων και των επαγγελματικών δικαιωμάτων που απορρέουν σε σχέση με τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα της, δημιούργησαν σύγχυση στο καταναλωτικό κοινό. Στη συνέχεια η οικονομική κρίση έπληξε την ιδιωτική τριτοβάθμια εκπαίδευση με τη μείωση των νέων εγγραφών αλλά και την απουσία νέων επενδυτών στον κλάδο. Τα παραπάνω προβλήματα επιτείνονται αναλογιζόμενοι ότι η εκπαιδευτική πολιτική που ασκείται από το Υπουργείο Παιδείας κινείται σε στενά προκαθορισμένα όρια και πλαίσια με υπερβολικό συγκεντρωτικό χαρακτήρα. Η εξουσία απορρέει από επάνω προς τα κάτω και δεν υπάρχει δυνατότητα για ευελιξία, αυτονομία και εξωστρέφεια των ιδιωτικών εκπαιδευτικών οργανισμών. Το πρόβλημα επιτείνεται με την απουσία της χρηματοδότησης των ιδιωτικών εκπαιδευτικών οργανισμών από το Κράτος.

Παρόλα αυτά την τελευταία δεκαετία παρατηρείται ότι οι σύγχρονες πολιτικές και κοινωνικές τάσεις επικεντρώνονται στην ελεύθερη αγορά (ελεύθερη επιλογή σχολείου) και τις αρχές του Φιλελευθερισμού. Πράγματι μέσα στις πολιτικές των κρατών είναι οι ιδιωτικοποίηση των δημοσίων φορέων με ιδιωτικές επιχειρήσεις ή συμπράξεις 50% - 50% ιδιωτικού με δημοσίου φορέα, η αυτοχρηματοδότηση των δημοσίων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με την δημιουργία διδάκτρων σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, η εισαγωγή νέων θεσμών στην εκπαίδευση από το πάντρεμα της εκπαίδευσης με την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, η καθιέρωση του θεσμού του Μέντορα mentoring ή του θεσμού του Coaching στην εκπαίδευση (Berman, 2011).

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η αύξηση του ποσοστού νέων εταιριών συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού, γεγονός που φανερώνει ότι το καταναλωτικό κοινό θέλει να ενημερώνεται για τις τρέχουσες εξελίξεις και τάσεις και αναζητεί τους κλάδους σπουδών με την καλύτερη απορρόφηση στην αγορά εργασίας. Επίσης, η σύσταση της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, η μετανάστευση λαών για καλύτερες συνθήκες εκπαίδευσης και εργασίας, εστιάζουν την προσοχή τους στην ανάδειξη της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, η οποία εκδηλώνεται ως διεθνή τάση. Το γεγονός αυτό ενισχύει την στροφή του καταναλωτικού κοινού σε ξενόγλωσσα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ο κλάδος της

ιδιωτικής εκπαίδευσης έπειτα από βαθιά κρίση που πέρασε, είναι έτοιμος πλέον με τους καλύτερους οίκονους και προϋποθέσεις για νέες επενδύσεις (Berman, 2011).



## **9. SWOT ANALYSE**

Η ανάλυση SWOT, είναι ένα εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την υπάρχουσα αγορά στην οποία επρόκειτο να δραστηριοποιηθούν, με σκοπό να οργανώσουν το στρατηγικό σχεδιασμό τους. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι εύκολη στη χρήση διότι μελετά σε δυο παραμέτρους τα δυνατά (strengths) – αδύνατα (weaknesses) σημεία από το εσωτερικό περιβάλλον και τις απειλές (Threats) – ευκαιρίες (Opportunities) από το εξωτερικό περιβάλλον (Phadernrod, Crowder & Wills, 2019).

### **9.1 Οι δυνάμεις σε αντιδιαστολή με τις αδυναμίες ANALYSE SWOT**

Οι δυνάμεις είναι οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού που έχει αποκτήσει με την πάροδο του χρόνου. Οι πόροι έχουν να κάνουν με την υλικοτεχνική υποδομή, τις εγκαταστάσεις, τους χρηματοοικονομικούς πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και τη ροή των εργασιών. Οι αδυναμίες είναι οι πόροι και οι ικανότητες που δεν διαθέτει ένας οργανισμός και η έλλειψη αυτών μπορεί να στερήσει την δημιουργία ανταγωνιστικής υπεροχής.

*Παρακάτω παρατίθεται η εφαρμογή της ανάλυσης swot για τον εκπαιδευτικό οργανισμό GHTM college.*

## **9.2 Οι δυνάμεις για το κολλέγιο είναι:**

- Το brand name του ομίλου που έχει καταστεί νούμερο ένα στην τουριστική βιομηχανία.
- Η Αμερικανική κουλτούρα και τα Αμερικανικά συστήματα εκπαίδευσης.
- Η εξειδίκευση και η προσήλωση των προγραμμάτων σπουδών στο κλάδο της διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων.
- Η δημιουργία μικρών σε αριθμό σπουδαστών αίθουσες διδασκαλίας.
- Τα ευέλικτα προγράμματα διδασκαλίας e-distance learning.
- Η αλληλεπίδραση της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης με προσανατολισμό στην εκμάθηση σεβασμού και τη διαφορετικότητα.
- Οι εξειδικευμένοι εκπαιδευτές σε περιπτώσεις ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ΑΜΕΑ και τυφλοί σπουδαστές.
- Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό με σπουδές τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.
- Το Διοικητικό προσωπικό που είναι προσηλωμένο έχοντας υψηλό αίσθημα ευθύνης, ήθους και συνέπειας στο συντονισμό του Κολλεγίου.
- Η ψυχολογική υποστήριξη των σπουδαστών σε κάθε ψυχολογική μετάπτωση.
- Οι ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες για την πρόσβαση των φοιτητών με αναπηρικό αμαξίδιο.
- Οι άριστες κτηριακές εγκαταστάσεις ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός και τα άρτια εξοπλισμένα εργαστήρια.
- Η έκδοση του μηνιαίου περιοδικού με αφιερώματα σε τουριστικές επιχειρήσεις, τα νέα της τουριστικής βιομηχανίας, και επιστημονικά άρθρα κ.α. Στο περιοδικό αρθρογραφούν καθηγητές και καταξιωμένοι επιχειρηματίες του χώρου αλλά και σπουδαστές.

- Η διασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας και ο μηδενικός δανεισμός του (Ziderman & Albrecht,2013)

### **9.3 Οι αδυναμίες για το κολλέγιο είναι:**

- Το υψηλό κόστος των διδάκτρων. Από τα υψηλότερα σε σχέση με το μέσο όρο των ιδιωτικών κολλεγίων.
- Το υψηλό κόστος συντήρησης των εγκαταστάσεων.
- Το υψηλό εργασιακό κόστος.
- Η Μητροπολιτική έδρα της εταιρείας η Αττική, γεγονός που αποθαρρύνει φοιτητές από άλλα μέρη της Ελλάδος να το επιλέξουν για τις προπτυχιακές σπουδές τους.
- Ο Αυστηρός κανονισμός σπουδών με αλυσίδες μαθημάτων. Η αποτυχία στην επαναληπτική εξεταστική καθιστά υποχρεωτική την παρακολούθηση του ίδιου εξαμήνου με την καταβολή πρόσθετων διδάκτρων.
- Δυσκολία ρευστότητας την καλοκαιρινή περίοδο.

## **9.4 Οι ευκαιρίες σε αντιδιαστολή με τις απειλές.**

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον και σε παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την ίδια την επιχείρηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν είναι το πολιτικό-οικονομικό περιβάλλον, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές.

### **9.4.1 Οι απειλές για το κολλέγιο είναι :**

- Μια παγκόσμια οικονομική κρίση και οι διεθνές πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες.
- Η επιβολή ΦΠΑ (μεγάλος συντελεστής) στην ιδιωτική εκπαίδευση με αποτέλεσμα την επιβάρυνση των γονέων λόγω της φορολογικής καιταιγίδας και αναπόφευκτα τον προσανατολισμό στην δημόσια εκπαίδευση.
- Αυξανόμενο ποσοστό ανεξόφλητων διδάκτρων λόγω της οικονομικής δυσπραγίας της χώρας.
- Αύξηση της κοστολόγηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και των δικαιωμάτων από τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια.
- Επιβολή Capital Control στις ελληνικές τράπεζες, που δημιουργεί σύγχυση στους πελάτες για την καταβολή των διδάκτρων, και η αδυναμία καταβολής των υποχρεώσεων στους προμηθευτές του εξωτερικού.
- Κίνδυνος εξόδου από την νομισματική ένωση.
- Δυσκολία δανεισμού από τις Ελληνικές Τράπεζες σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης για χρηματοδότηση.
- Τα υφιστάμενα κολλέγια που έχουν κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς με τη μακρόχρονη παρουσία τους.
- Οι αλλαγές στην νομοθεσία π.χ επιπλέον άδειες για την έγκριση λειτουργίας.
- Η ασταθής εκπαιδευτική πολιτική που καθορίζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση.

#### **9.4.2 Οι ευκαιρίες για το κολλέγιο είναι :**

- Απογοήτευση των γονέων από το δημόσιο σύστημα εκπαίδευσης.
- Κλείσιμο ιδιωτικών κολλεγίων λόγω της οικονομικής κρίσης.
- Τάση προτίμησης για επιλογή σπουδών σε ξένα πανεπιστήμια.
- Τάση προτίμησης για online learning.
- Τάση προτίμησης για καλύτερη εκπαίδευση σε περιόδους οικονομικής κρίσης για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού επαγγελματικού προφίλ.
- Τέλος, η υπεροχή του κολλεγίου σε θέματα οργάνωσης υλικοτεχνικής υποδομής σε σχέση με το Ελληνικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο. Στο παρακάτω πίνακα περιγράφονται αναλυτικά τα πλεονεκτήματα της φοίτησης που διατηρεί το κολλέγιο έναντι του δημοσίου πανεπιστημίου.

<b><u>Vs</u></b>	
<b>Φοίτηση στο GHTM College</b>	<b>Φοίτηση σε Ελληνικά δημόσια πανεπιστήμια</b>
Ολιγομελή τμήματα προσωπική επαφή με τον διδάσκων/ουσα.	Αμφιθέατρα με πολύ μεγάλο αριθμό ατόμων. Ελάχιστη επαφή με τον διδάσκων/ουσα.
Συνεχώς ανανεώσιμη βιβλιογραφία και ύλη που ανταποκρίνεται στην Ελληνική πραγματικότητα.	Παγωμένα βιβλία που πολλά από αυτά δεν ανταποκρίνονται στην σύγχρονη πραγματικότητα.
Έμφαση στη καλλιέργεια δεξιοτήτων κριτικής παιδαγωγικής σκέψης. Αξιολόγηση μέσω εργασιών, ομαδικών project και παρουσιάσεων.	Στυγνή απομνημόνευση πληροφοριών «παπαγαλία» και αξιολόγηση των μαθητών μέσω εξετάσεων. Κατά την διάρκεια των μαθημάτων μηδαμινές εργασίες.
Υποχρεωτικές παρουσίες και για τους φοιτητές και για τους Διδάσκοντες.	Δεν υπάρχει έλεγχος παρουσιών ούτε για τους φοιτητές, ούτε για τους Διδάσκοντες.
Απόκτηση πτυχίου στα χρονικά περιθώρια που ορίζει ο κανονισμός σπουδών.	Συνεχείς καταλήψεις, άγνωστος χρόνος αποφοίτησης, υψηλοί δείκτες διακοπής φοίτησης.
Σύγχρονες εγκαταστάσεις με άρτιο εξοπλισμό και εργαστήρια.	Παλαιές εγκαταστάσεις με ανύπαρκτο εξοπλισμό.
Ηλεκτρονική up to date βιβλιοθήκη, συνδρομές σε επιστημονικά περιοδικά και σύγχρονη βιβλιογραφία.	Παλαιές βιβλιοθήκες χωρίς οργάνωση και φτωχή βιβλιογραφία.
Σύνδεση με την αγορά εργασίας, Διεθνοποιημένη εκπαιδευτική εμπειρία, άρτια οργάνωση.	Εσωστρέφεια, πολιτικοποιημένη εκπαίδευση, αβέβαιες συνθήκες μαθήματος.

## 10. Στρατηγική της επιχείρησης

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την σύνθεση των λέξεων **στρατός** + **άγω** (σημασία = οδηγώ φέρνω). Στην εποχή μας ο όρος έχει επεκταθεί και εφαρμόζεται με επιτυχία στον χώρο των επιχειρήσεων με την έννοια της προετοιμασίας και της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού πλάνου, όπου καθορίζονται οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και ο τρόπος υλοποίησής τους. Ως στρατηγική ορίζεται η κοινή γραμμή ανάμεσα στις δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση και των προϊόντων της, η οποία καθορίζει τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από το παρόν μέχρι και το μέλλον (Ansoff, 1987).

Η επιχειρηματική στρατηγική έχει έναν κύριο στόχο που δεν είναι άλλος από την επίτευξη κερδοφορίας της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, να πάρει σωστές αποφάσεις για να αυξήσει το πελατολόγιο της με σκοπό την αύξηση των κερδών της. Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνει τους σκοπούς αυτούς, έχει να κάνει με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει.

Η στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά και βασικά στάδια:

- Το στάδιο του σχεδιασμού.
- Το στάδιο κατά εκτέλεσης και εφαρμογής.

Σύμφωνα με τον Porter (1981), η απόδοση μιας επιχείρησης είναι μια λειτουργία του περιβάλλοντος του κλάδου στον οποίο αυτή ανταγωνίζεται, και επειδή η δομή του κλάδου καθορίζει τη συμπεριφορά (ή η συμπεριφορά αντανακλά το περιβάλλον του κλάδου), η οποία με τη σειρά της καθορίζει την απόδοση, η συμπεριφορά μπορεί να αγνοηθεί και η απόδοση μπορεί, επομένως, να εξηγηθεί από τη δομή.

Ο Porter (1981) αναλύει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της δομής ενός κλάδου. Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (1981), μέσω της αποσαφήνισης πτυχών της δομής ενός κλάδου, παρέχει ένα πολύτιμο εργαλείο αφενός για την ανάλυση των ανταγωνιστών και αφετέρου για την γενικότερη αξιολόγηση του κλάδου.





### Διαφοροποίηση

(ως προς κάποια ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ χαρακτηριστικά του προϊόντος )

#### ΜΕΣΗ ΟΔΟΣ

(λίγα από όλα =εξασφαλισμένη αποτυχία)

#### ΚΟΣΤΟΣ

(χαμηλότερο απ ΟΛΟΥΣ τους ανταγωνιστές)

#### ΕΣΤΙΑΣΗΣ

(σε ΜΙΚΡΕΣ ομάδες )

(Πηγή :Δρ. Ευάγγελος Χρήστου. Εκπαιδευτικές σημειώσεις στόχοι και στρατηγικοί του μαρκετινγκ. ΑΤΕΙΘ, 2017).

Από τις παραπάνω στρατηγικές προκειμένου να εκτελεστούν με επιτυχία θα πρέπει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα να είναι διαρκή σε βάθος χρόνου και να παρουσιάζουν μεγάλο ποσοστό διατηρησιμότητας. Οι δομικές αλλαγές που παρουσιάζονται στον κλάδο οδηγούν σε αμυντικές στρατηγικές οι οποίες αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, είναι πρωταρχικής σημασίας για μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η στρατηγική του Μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση αφού περιγράφει τα βήματα με τα οποία η επιχείρηση θα παρέχει υπηρεσίες που έχουν αξία για τους πελάτες, με τρόπο αποτελεσματικότερο από τους ανταγωνιστές της (Σιώμκος & Czepiel, 2007).

Το GHTM College ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, καθώς προσφέρει μια διαφοροποιημένη υψηλή ποιότητας σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς στόχου. Σύμφωνα με τον Porter, το κολλέγιο προσφέρει υπηρεσίες, τις οποίες οι πελάτες θα θελήσουν να τις αποκτήσουν πληρώνοντας παραπάνω από το μέσο όρο των διδάκτρων των ανταγωνιστών. Αυτό μετουσιώνεται σε προτίμηση φοίτησης, παρακολούθησης και αντίληψης του να προσφέρεις υπηρεσίες υπεραξίας που δε μπορεί ο ανταγωνισμός να προσφέρει. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υπερέχουν και δημιουργούν αξία στις υπηρεσίες είναι η άμεση σύνδεση με την αγορά εργασίας σε θέσεις της τουριστικής βιομηχανίας και η αυθεντική Αμερικανική κουλτούρα εκπαίδευσης.

Η επιχείρηση έχει σκοπό να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η υπάρχουσα στιγμή ο κλάδος και να διατηρήσει αναλλοίωτα τα δυνατά σημεία της χρησιμοποιώντας τη στρατηγική για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, αυτό θα το πετύχει μέσα από τη διαφοροποίηση της στην ποιότητα των υπηρεσιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Για να προσδιοριστεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός, θα πρέπει πρώτα να έχουν γίνει ενέργειες σχετικά με την Τμηματοποίηση, τη Στοχοποίηση και την Τοποθέτηση της υπηρεσίας.

### **10.1 Τμηματοποίηση**

Ο κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός και έχει διαφορετικές ανάγκες να καλύψει, διαφορετικά αντιλαμβάνεται την εκπαιδευτική υπηρεσία, και ο καθένας τους έχει διαφορετικούς πόρους να διαθέσει για την εκπαίδευση των παιδιών τους. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία στη στρατηγική του μάρκετινγκ θα πρέπει να γίνει ιεράρχηση της ομάδας στόχου (στοχοποίηση). Ο εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του στα τμήματα της αγοράς που μπορεί 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 (McCaffery, 2018).

Με βάση την επιμέρους ομαδοποίηση τους όπως η γλώσσα, η οικονομική κατάσταση, το επάγγελμα, υπολογίζεται το μέγεθος του κάθε τμήματος της αγοράς στόχου.

Προφίλ χρηστών (σπουδαστές):

- Προπτυχιακό επίπεδο 18 έως 25 ετών.
- Μεταπτυχιακό επίπεδο 25 έως 30 ετών

Η σημαντικότερη ομάδα στόχος είναι ηλικίας από 18 έως 30. Το κολλέγιο απευθύνεται σε κατόχους απολυτηρίου γενικού ή επαγγελματικού λυκείου που είτε έχουν εισαχθεί σε κάποιο ΑΕΙ/ ΑΤΕΙ και ενδεχομένως να βρίσκεται μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους είτε σε αποφοίτους που δεν έχουν εισαχθεί σε κάποιο τμήμα πανεπιστημίου και αναζητούν σπουδές με το κύρος, τα πρότυπα και standards

Αμερικανικού επιπέδου από ένα φερέγγυο εκπαιδευτικό ίδρυμα στην Ελλάδα χωρίς να χρειαστεί να μεταναστεύσουν.

Προφίλ πελατών (γονείς):

- Οι ηλικίες των πελατών είναι 45 με 65 ετών.
- Κύριες Εθνικότητες Ελληνική, Αμερικανική, Γερμανική και Βουλγαρική.

Η σημαντική ομάδα στόχος της επιχείρησης είναι οι γονείς, οι οποίοι είναι οι έμμεσοι καταναλωτές και παίζουν το καταλυτικό ρόλο στην τελική απόφαση. Οι ηλικίες αυτών είναι 45 με 65 με υψηλό μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, κατά 60% η επιχείρηση στοχεύει σε Έλληνες ευκατάστατους επιχειρηματίες και υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι επιθυμούν σπουδές υψηλής ποιότητας για τα παιδιά τους. Εξίσου σημαντική κατηγορία κατά 40% είναι οι ξένοι επιχειρηματίες και στελέχη που εργάζονται στην Ελλάδα, και επιθυμούν τα παιδιά τους να γαλουχηθούν με Αμερικανική εκπαίδευση για διεθνή καριέρα. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών εισοδηματικά είναι ευκατάστατοι και οικονομική άνεση που δίνουν βαρύτητα στο κοινωνικό status.

Τέλος, πελάτες του GHTM College μπορούν να θεωρηθούν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Μπορούν να εγγράψουν τα παιδιά τους με έκπτωση 50% στα δίδακτρα για τα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών.

## 10.2 Τοποθέτηση

"Η τοποθέτηση αναφέρεται στη θέση που μια μάρκα ή ένα προϊόν αποκτά στο μυαλό του καταναλωτή, σε σχέση με τις ανάγκες του και τα ανταγωνιστικά προϊόντα καθώς και στην απόφαση του marketer να δημιουργήσει, μια τέτοια θέση."

Τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων Δυτικών κοινωνιών είναι οι ανοικτές και ελεύθερες αγορές ανταγωνισμού, η παγκοσμιοποίηση, η εξάπλωση του διαδικτύου. Επομένως είναι επιτακτική η ανάγκη για τοποθέτηση στο μυαλό του καταναλωτή για το πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης τη δική μας υπηρεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας. Έτσι μια επιχείρηση δεν διαλέγει μόνο τους πελάτες αλλά και τους ανταγωνιστές της.

Το 1982 προτάθηκε από τους Aaker και Shansby η διαδικασία των έξι σταδίων προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη τοποθέτηση.

- Αναγνώριση και εντοπισμός των ανταγωνιστών.
- Κατανόηση του πώς ο τελικός καταναλωτής αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τους ανταγωνιστές.
- Προσδιορισμός της τοποθέτησης των ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Ανάλυση δυνητικών πελατών / τμήματος αγοράς.
- Επιλογή τοποθέτησης του προϊόντος / υπηρεσίας στο μυαλό των καταναλωτών.
- Παρακολούθηση της τοποθέτησης και ανατροφοδότηση.

## 10.3 Γιατί οι υποψήφιοι πελάτες θα επιλέξουν το GNTM College πληρώνοντας παραπάνω από το μέσο όρο των διδάκτρων των ανταγωνιστών;

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που υπερέχουν και δημιουργούν αξία στο μυαλό των δυνητικών πελατών όσο αναφορά το GHTM College είναι ότι το κολλέγιο προσφέρει υπηρεσίες εξειδίκευσης σπουδών στο πεδίο της διοίκησης τουριστικών μονάδων και φιλοξενίας. Τα περισσότερα κολλέγια παρέχουν διάφορα επιστημονικά πεδία και κατευθύνσεις και πολλές φορές το πρόγραμμα φοίτησης στο αντικείμενο παρουσιάζει ελλείψεις (σε εργαστήρια, υλικοτεχνική υποδομή συνεργαζόμενες

επιχείρησης πρακτικής άσκησης). Το GHTM College είναι το μοναδικό που παρέχει εξειδίκευση σπουδών στον τομέα της διοίκησης τουριστικών μονάδων και προσδοκεί να γίνει Ηγέτης στο είδος του. Επιπλέον, το κολλέγιο εστιάζει στην ξενόγλωσση εκπαίδευση και συνδέεται άμεσα με τη στοχοποίηση και τη τμηματοποίηση των υποψηφίων πελατών. Επιπρόσθετα, το GHTM College είναι από τα μοναδικά κολλέγια που παρέχει άμεση σύνδεση με την αγορά εργασίας σε αντικείμενο του κλάδου. Το πτυχίο του GHTM έχει αξία για τους πτυχιούχους. Δεν είναι απλά ένα χαρτί που γίνεται κορνίζα στον τοίχο, αλλά αποτελεί ένα διαβατήριο σπουδών που θα ενισχύσει την επαγγελματική φαρέτρα των σπουδαστών για μια διεθνή καριέρα.

#### **10.4 Οι υπηρεσίες**

Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες που θα παρέχονται είναι:

- Προπτυχιακές σπουδές τετραετούς φοίτησης.
- Μεταπτυχιακές σπουδές MBA ή MASTER.
- Δωρεάν παρακολούθηση Αγγλικής γλώσσας.
- Δωρεάν παρακολούθηση μαθημάτων πληροφορικής.
- Δωρεάν παρακολούθηση στα σεμινάρια επιμόρφωσης.

#### **10.5 Τιμολογιακή πολιτική.**

Η τιμολογιακή πολιτική διαμορφώνεται με γνώμονα την παρούσα οικονομική κατάσταση της χώρας. Παράλληλα σέβεται το ισχύον νομικό και το θεσμικό πλαίσιο και τους κανονισμούς που θέτει το Υπουργείο Παιδείας. Συνήθως τα ετήσια δίδακτρα της επόμενης σχολικής χρονιάς διαμορφώνονται την περίοδο διακοπών του Πάσχα έτσι ώστε να γίνουν γνωστά λίγο πριν το τέλος του τρέχων ακαδημαϊκού έτους.

Τα δίδακτρα διαμορφώνονται με βάση τα προβλεπόμενα πάγια έξοδα που έχει να καλύψει η επιχείρηση, στα οποία συμπεριλαμβάνονται η μισθοδοσία των εργαζόμενων διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού, οι ασφαλιστικές και οι εργοδοτικές εισφορές, τα λειτουργικά έξοδα λειτουργίας του κτηρίου (καθαρισμός κτηρίου, θέρμανση κ.α) και οι πληρωμές προς κάθε προμηθευτή. Στην Ελλάδα αρμόδιο για το ποσοστό αύξησης των διδάκτρων είναι το Υπουργείο Εμπορίας και η

διοίκηση του κολλεγίου σεβόμενοι τις δεοντολογικές αρχές, τηρεί τους κανόνες με σκοπό την αποτροπή αθέμιτου ανταγωνισμού.

Με την εγγραφή των σπουδαστών καταβάλλεται προκαταβολή 500 ευρώ για την εξασφάλιση της θέσης στο τμήμα που θα δημιουργηθεί. Υπάρχει δυνατότητα για αποπληρωμή των ετησίων διδάκτρων σε 6 ισόποσες δόσεις άτοκες δόσεις μέχρι και τον τελευταίο μήνα που πραγματοποιούνται τα μαθήματα. Επίσης το κολλέγιο παρέχει στα πλαίσια της πολιτικής προωθητικής τιμολόγησης 5% έκπτωση στην άμεση εξόφληση των ετήσιων διδάκτρων. Επιπλέον, παρέχονται υποτροφίες σε ποσοστό 10% του αριθμού των εγγεγραμμένων φοιτητών για χρηματοδότηση των σπουδών τους κατά ποσοστό 40% στα ετήσια δίδακτρα καθώς και σπουδαστές με απολυτήριο λυκείου 18,6 και άνω έχουν έκπτωση 5% στα δίδακτρα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι οι παρούσες εκπώσεις δεν συνδυάζονται μεταξύ τους, παρά μόνο προσθέεται συνδυαστικά η έκπτωση λόγω άριστου βαθμού απολυτηρίου και της ετήσια αποπληρωμής διδάκτρων. Τέλος, θα επιστρατευτούν οι παρακάτω στρατηγικές τιμολόγησης που θα διαμορφώσουν την τιμολογιακή πολιτική του κολλεγίου.

- Πολιτική χρονικής τιμολόγησης, που χωρίζεται σε δύο φάσεις (Lal & Staelin, 1984).
  - Πρώτη φάση περίοδος Αυγούστου, που η έγκαιρη εγγραφή εξασφαλίζει 10% έκπτωση στα ετήσια δίδακτρα για το χειμερινό εξάμηνο εγγραφών.
  - Η δεύτερη φάση στη «νεκρή» περίοδο του Δεκεμβρίου για το εαρινό εξάμηνο εγγραφών.
- Πολιτική μεροληπτικής τιμολόγησης π.χ 15% έκπτωση στα ετήσια δίδακτρα για δύο αδέρφια που φοιτούν μαζί.

Σε βάθος πενταετίας οι τιμές των διδάκτρων θα αυξηθούν και η στρατηγική τιμολόγησης θα επικεντρωθεί στην τιμολόγηση υψηλού κύρους και γοήτρου απευθυνόμενο σε ομάδα στόχο το οποίο έχει μικρή ευαισθησία στη τιμή.

## 10.6 Κανάλια Διανομής

Το Κολλέγιο, λόγω της άυλης φύσης της εκπαιδευτικής υπηρεσίας που παρέχει, διανέμει τις υπηρεσίες του με άμεσο τρόπο (κανάλι μηδενικού επιπέδου). Η μέθοδος αυτή απαιτεί ο υποψήφιος πελάτης να επισκεφτεί τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης για να ενημερωθεί για τις υπηρεσίες που παρέχει. Γι' αυτό το λόγο, η περιοχή όπου εδρεύει το Κολλέγιο είναι εύκολα προσβάσιμη με τα μέσα μαζικής μεταφοράς αλλά και με το ιδιωτικό όχημα καθώς υπάρχει άπλετος χώρος στάθμευσης.

Ειδικότερα στο ισόγειο τμήμα βρίσκεται η υποδοχή του κολλεγίου, το τμήμα πωλήσεων που αναλαμβάνει την ξενάγηση φοιτητών και γονέων στο χώρο των εγκαταστάσεων, ενώ παράλληλα φροντίζει για την πληροφόρηση, την προώθηση και την διαπραγμάτευση της πώλησης.

Όσον αφορά στην γεωγραφική κάλυψη, οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες στα προπτυχιακά προγράμματα σπουδών αποκλειστικά δια ζώσης διδασκαλίας στις εγκαταστάσεις του στην Αττική, αλλά και σε ευέλικτες μορφές εκπαίδευσης εξ αποστάσεως για τα μεταπτυχιακά προγράμματα του.

## 10.6 Στρατηγική πωλήσεων και προώθησης

Τη σημερινή εποχή οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν πληροφορίες από πολλά κανάλια και μέσα ενημέρωσης. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, έντυπα) αποτελούν το πιο διαδεδομένο τρόπο ενημέρωσης για το ευρύ κοινό. Αναμφισβήτητα, λοιπόν η διαφήμιση έχοντας ως δομικά συστατικά εικόνα και ήχο, χρησιμοποιεί στρατηγικές μορφές πειθούς με σκοπό να παρασύρει και να κεντρίσει το καταναλωτικό κοινό του. Για να έχει επιτυχία μια διαφήμιση θα πρέπει να μελετηθεί ο τεχνικός σχεδιασμός της εντοπίζοντας τα σημεία κλειδιά επικοινωνίας που θα διαμορφώσουν το τρόπο με τον οποίο θα γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τον δέκτη του μηνύματος. Το GHTM College θα προβάλλει την εικόνα του (Leig & Marshall, 2001):

- Στην τηλεόραση με διαφημιστικά σποτ στο δεκαήμερο εγγραφών για το χειμερινό εξάμηνο.

- Σε αρθρογραφημένες στήλες του τύπου.
- Στο ραδιόφωνο με διαφημιστικά μηνύματα για την εξασφάλιση εκπτώσεων λόγω έγκαιρων εγγραφών.
- Σε κινητές διαφημίσεις στα μέσα μαζικής μεταφοράς.
- Σε περιοδικά εκπαίδευσης και σε εκπαιδευτικά site.
- Σε έντυπα με διαμονή φυλλαδίων όπου είναι στέκια νέων, ειδικά της περιόδου αιχμής των εγγραφών.
- Με προωθητικές ενέργειες Promotion «αγέλη λύκων», όπου θα ενημερώνει τους υποψηφίους για διαγωνισμούς υποτροφιών.

Οι διαφημιστικές ενέργειες στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο και στον τύπο θα αυξάνονται κατά την περίοδο αιχμής των εγγραφών (τέλη Αυγούστου – Αρχές Σεπτεμβρίου).

Το GHTM College πέρα από τα παραδοσιακά εργαλεία διαφήμισης χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο ως κανάλι επικοινωνίας την προσωπική επικοινωνία με το πελάτη. Αυτό τον σημαντικό ρόλο θα τον αναλάβει το τμήμα πωλήσεων το οποίο αποτελείται από έμπειρους πωλητές που είναι άνθρωποι της πρώτης γραμμής. Το τμήμα πωλήσεων έχει ως στόχο να δημιουργήσει μια σταθερή βάση πελατών με το να εντοπίσει ευκαιρίες για επαναλαμβανόμενες αγορές, να διαπραγματευτεί, να κλείσει περισσότερες συμφωνίες και τέλος να καθιερώσει μια διαδικασία παρακολούθησης μετά την πώληση προκειμένου να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη και κατά επέκταση η αύξηση των κερδών του.

Σκοπός του τμήματος πωλήσεων είναι να γεννήσει μια ισχυρή επιθυμία στον πελάτη να αγοράσει ξανά και ξανά τις υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία και να δημιουργηθούν στενότεροι δεσμοί με τους πελάτες. Κάθε βήμα του τμήματος πωλήσεων είναι προσχεδιασμένο και αποτελείται από επιμέρους βασικές δράσεις και έχει ένα προβλέψιμο, μετρήσιμο αποτέλεσμα. Το τμήμα πωλήσεων του κολλεγίου είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας πωλήσεων ώστε να μπορεί να υπολογίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τα πιθανά έσοδα από έναν δεδομένο πελάτη. Έτσι, το Κολλέγιο θα μπορέσει ευκολότερα να ταξινομεί και να ενοποιεί τις πληροφορίες για όλους τους πελάτες έτσι ώστε να συγκρίνει με συνέπεια την τιμή που προσφέρει το τμήμα πωλήσεων έναντι του ανταγωνισμού.



Μια άλλη στρατηγική επαφής και επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί για να πληροφορήσουν το αγοραστικό κοινό για τις υπηρεσίες που παρέχουν, έτσι ώστε να τους παρακινήσουν να ενδιαφερθούν, είναι η στρατηγική των δημόσιων σχέσεων. Το GHTM College προς το παρόν δεν διαθέτει τμήμα δημοσίων σχέσεων και οι δραστηριότητες αυτές καλύπτονται από εταιρικές συμμαχίες που έχει συνάψει ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος με ιδιωτικές επιχειρήσεις που θεωρούνται Opinion Leaders. Προσωπικές επαφές του Προέδρου και του Διευθύνων Σύμβουλου σε συνδυασμό με τη δημιουργία εκδηλώσεων με καλεσμένους διακεκριμένες προσωπικότητες έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν τη συγκεκριμένη αγορά στόχο.

Η εξασφάλιση της επιτυχίας στο μάρκετινγκ επιτυγχάνεται μέσω πολλών παραγόντων, όπως η στόχευση στην κατάλληλη αγορά στόχος, η σωστή επιλογή μηνυμάτων με σύντομο και κατανοητό τρόπο. Δεν είναι τυχαίο που οι περισσότερες εταιρίες (αν όχι όλες) χρησιμοποιούν είτε επικουρικά είτε αποκλειστικά ως εργαλεία μάρκετινγκ, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στη στρατηγική προώθησης.

Στη σημερινή εποχή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το Youtube, το Instagram και το LinkedIn, αποτελούν το ιδανικό μέσο διαφήμισης διότι η επικοινωνία με το υποψήφιο αγοραστικό κοινό είναι άμεση. Η επαγγελματική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλει στη διάδοση της φήμης και τη δημιουργία του brand name του κολλεγίου. Τα οφέλη που θα αποκομίσει το κολλέγιο από την προβολή στα social media είναι τα εξής (Babin & Zikmund, 2015):

- Αύξηση του μεγέθους της διαδικτυακής Κοινότητας σε «Fans» «Followers».
- Μεγέθυνση του Brand καθώς και το Awareness για τις υπηρεσίες που προσφέρει το κολλέγιο.
- Άμεση διάυλος επικοινωνίας των υποψηφίων πελατών με online συζητήσεις live chatting ανά πάσα στιγμή στην εταιρική σελίδα του κολλεγίου.
- Δυνατότητα επιλογής μέσω κριτηρίων παραμετροποίησης που προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (αξιοποίηση όλων των τεχνικών διαφήμισης: όπως Custom Audiences & Facebook Retargeting) με στόχο την προσέλκυση μόνο της αγοράς στόχου και τον συνειδητοποιημένων πελατών που θα επιλέξουν να αγοράσουν τις υπηρεσίες του κολλεγίου.

- Ανάπτυξη στρατηγικής εξωστρέφειας Word of mouth με την δημιουργία ενός μεγάλου δικτύου ευχαριστημένων πελατών που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες και που θα μιλούν με εξαιρετικά λόγια για το Brand σε φίλους τους.
- Αύξηση του ποσοστού των πωλήσεων και με δυνατότητα μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

Από τη στιγμή που ο πελάτης θα διαβάσει ή θα ακούσει μια διαφήμιση για τα προγράμματα σπουδών, στόχος είναι να βρεθεί ο τρόπος της μετάβασης του πελάτη στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ώστε η ομάδα πωλήσεων να τον ενημερώσει για τα προγράμματα σπουδών και το κόστος αυτών.

Για να επιτύχει το σκοπό αυτό, το κολλέγιο θα διοργανώσει την περίοδο των εγγραφών, σε 7 ημέρες, με εκπαιδευτικά δωρεάν σεμινάρια, open days με θεματολογία που θα την επιληφθούν οι ακαδημαϊκοί καθηγητές του κολλεγίου. Έτσι, οι υποψήφιοι πελάτες θα προσέλθουν στην έδρα της επιχείρησης και θα γνωρίσουν τις εγκαταστάσεις, την υλικοτεχνική υποδομή, τους καθηγητές που διδάσκουν και θα ενημερωθούν από το τμήμα πωλήσεων για τα προγράμματα σπουδών που εκπονούνται καθώς και για την τιμολογιακή πολιτική των διδασκτρών. Έτσι υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να εγγραφούν την ίδια η τις προσεχείς μέρες.

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω το GHTM College έχει συνάψει συμβόλαια με ξενόγλωσσο διδακτικό προσωπικό απευθείας από την Αμερική καθώς θέλει με αυτό τον τρόπο να προωθήσει την Αμερικανική κουλτούρα των Ιδρυτών της, και να προσελκύσει ξένους επιχειρηματίες, στελέχη πολυεθνικών, διπλωμάτες, πρέσβεις που εργάζονται στην Ελλάδα ή ακόμα και στο εξωτερικό και θέλουν τα παιδιά τους να γαλουχηθούν με Αμερικανική εκπαίδευση για διεθνή καριέρα. Με αυτό τον τρόπο θα τυπωθεί το μήνυμα στο μυαλό των δυνητικών πελατών ότι το GHTM College είναι εκπαιδευτικός οργανισμός με αξιακό σύστημα και πρότυπο της αμερικανικής κουλτούρας στην εκπαίδευση.

Ο χώρος της παιδείας τη σημερινή εποχή είναι ένας χώρος συνεχώς μεταβαλλόμενος με έντονες μεταρρυθμίσεις και καινοτομίες. Στο πλαίσιο αυτό ευδοκούν τα προγράμματα σπουδών ERASMUS τα οποία υλοποιούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι το άνοιγμα της παιδείας στον ευρύτερο κόσμο με σκοπό την επέκταση γνώσεων, την κοινωνική εξέλιξη και τη διεθνοποίηση των ατόμων (Βενιέρης, 2009).

Λόγω αυτού, το κολλέγιο συμμετέχει σε προγράμματα σπουδών κινητικότητας τύπου ERASMUS ώστε οι φοιτητές και μελλοντικοί επαγγελματίες να αποκομίσουν νέες εμπειρίες τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και προσωπικό. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι το GHTM College έχει μεριμνήσει και λαμβάνει υπόψη του, την υποστήριξη της μετακίνησης των φοιτητών με αναπηρίες. Τα οφέλη που θα αποκομίσουν στο πλαίσιο δράσης του προγράμματος Erasmus είναι τα εξής:

- Παροχή ευκαιριών σε σπουδαστές ώστε να επωφεληθούν από την γλωσσική, πολιτισμική και εκπαιδευτική αλληλεπίδραση από τα προσφερόμενα αντικείμενα σπουδών.
- Απόκτηση μιας άλλης οπτικής γωνίας για τις σπουδές τους μέσω των διαλέξεων από Ξένους καθηγητές με άλλη αξιακή βάση, παιδεία και κουλτούρα, καθώς και η παρακολούθηση μιας διαφοροποιημένης διδασκαλίας – μεθοδολογίας στην εκτέλεση του γνωστικού αντικειμένου.
- Μελέτης ξένης βιβλιογραφίας που δίνει τη δυνατότητα για εντρύφηση και διερεύνησης σε νέους θεματικούς άξονες.
- Επαφή με τον Ξένο πολιτισμό τα ήθη έθιμα και οι παραδόσεις αυτών.
- Γνωριμία ενός διαφορετικού τρόπου ζωής της χώρας υποδοχής.
- Δυνατότητα για δωρεάν εκμάθηση της ξένης γλώσσας της χώρας υποδοχής.
- Διερεύνηση του εργασιακού περιβάλλοντος και πιθανή εύρεση εργασίας για πλήρη εγκατάσταση στην Χώρα.
- Δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης και ωρίμανσης μέσω των νέων εμπειριών.
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς την αγορά εργασίας
- Η προαγωγή της συνεργασίας μεταξύ των κολλεγίων που ανταλλάσσουν σπουδαστές.
- Γενικότερα συμβολή στην αναβάθμιση της κοινωνίας εφοδιάζοντας την επαγγελματική φαρέτρα των φοιτητών με υψηλή εξειδίκευση, διεθνή εμπειρία

με στόχο να αποτελέσουν τους επαγγελματίες του είδους τους στο προσεχές μέλλον.

- Λόγω της χρηματοδότησης των σπουδών Erasmus παρέχονται ευκαιρίες για την πραγματοποίηση σπουδών στο εξωτερικό στους σπουδαστές χωρίς την επιπλέον οικονομική επιβάρυνση των γονιών τους.

## **10.7 Ημέρες καριέρας**

Το GHTM College πιστό απέναντι στην δέσμευσή του προς τους σπουδαστές αλλά και τους αποφοίτους του για την άμεση επαγγελματική τους αποκατάσταση, διοργανώνει στην αρχή του Εαρινού εξαμήνου τον Φεβρουάριο τις καθιερωμένες πλέον «Ημέρες Καριέρας» στις εγκαταστάσεις του. Έτσι, οι σπουδαστές και απόφοιτοι έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν εγκαίρως την πρακτική άσκηση ή και εργασία τους εν' όψει της καλοκαιρινής σεζόν. Οι σπουδαστές όλων των ειδικοτήτων έχουν την ευκαιρία να συναντήσουν τα στελέχη κορυφαίων επιχειρήσεων της διεθνούς αλλά και της εγχώριας αγοράς του κλάδου τουρισμού, και έτσι τους παρέχετε η δυνατότητα να περάσουν από προσωπική συνέντευξη.

Η παραπάνω διαδικασία είναι πολύ σημαντική διότι τους δίνεται η δυνατότητα να βιώσουν μια πολύ σημαντική εμπειρία με το να κάνουν τις πρώτες τους επαγγελματικές γνωριμίες και να εξοικειωθούν με τη διαδικασία της συνέντευξης και της επιλογής προσωπικού. Με αυτό το τρόπο αρχικά εξασφαλίζουν την εκπόνηση της υποχρεωτικής εξάμηνης πρακτική τους άσκηση που ενδεχομένως να εξελιχθεί σε μια μελλοντική θέση εργασίας.

## **10.8 Η Εξωστρέφεια του εκπαιδευτικού οργανισμού**

Το GHTM College ως εκπαιδευτικός φορέας πρεσβεύει την ισότητα όλων των ανθρώπων ανεξαρτήτως χρώματος, φυλής, αναπηρίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού. Για το GHTM College είναι ζήτημα υψίστης σημασίας ο σεβασμός απέναντι στα ανθρώπινα δικαιώματα και η μεταλαμπάδευση αρχών, αντιλήψεων και πεποιθήσεων του κολλεγίου για την καλλιέργεια της ουμανιστικής φιλοσοφίας στους σπουδαστές του.

Επομένως, προσεγγίζει κοινωνικές ομάδες με ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, όπως ομοφυλοφιλικές κοινότητες, χτίζει μια σχέση εμπιστοσύνης και δεσμεύεται απέναντι στην κοινότητα πως θα υπερασπιστεί τα δικαιώματα αυτών των ανθρώπων στην εκπαίδευση με στόχο την κατάρριψη μύθων και κατάλοιπων προηγούμενων γενεών της κοινωνίας προς την ομοφυλοφιλική κοινότητα.

Το όνομα του GHTM College έχει συνδεθεί άρρηκτα με τη διοργάνωση αγώνων δρόμου στην Αθήνα, με σκοπό την ανάπτυξη του δρομικού κινήματος με στόχο την προαγωγή ενός τρόπου ζωής που τιμά αξίες ζωής, όπως είναι η υγεία και η φυσική ευεξία. Έτσι λοιπόν, συνεχίζει να στηρίζει έμπρακτα και συγκαταλέγεται στους Χορηγούς του Ημιμαραθωνίου της Αθήνας, που αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο δρομικό αγώνα της χώρας. Αυτή η γιορτή αθλητισμού προσελκύει κάθε χρόνο όλο και περισσότερους δρομείς και συμμετέχοντες από κάθε γωνιά της Γης. Με αυτό τον τρόπο το Κολλέγιο θέλει να εκφράσει την πίστη του για ένα υγιές πρότυπο ζωής, προβάλλοντας τις αξίες του αθλητισμού, της ευγενής άμιλλας και της ομαδικότητας. Το GHTM College δεσμεύεται να είναι στο πλευρό των ανθρώπων που μάχονται με αστείρευτο μένος για την κατάκτηση των στόχων τους. Τους στηρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες τους με το να τους παρέχει δωρεάν τις αθλητικές εγκαταστάσεις του κολλεγίου για την καθημερινή προπόνηση τους.

Το GHTM College παρέχει υποτροφίες μερικής χρηματοδότησης σε ποσοστό 50% για την φοίτηση σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Με την έναρξη του χειμερινού εξαμήνου ξεκινούν οι ηλεκτρονικές αιτήσεις συμμετοχής σε εξετάσεις και διαζώσης συνέντευξη. Ο τρόπος εισαγωγής των φοιτητών βασίζεται σε αξιοκρατικές προδιαγραφές του κολλεγίου, μέσω μιας διαδικασίας ελέγχου και αξιολόγησης από τους ακαδημαϊκούς καθηγητές. Επιπλέον, δίνονται και υποτροφίες αριστείας σε αποφοίτους του κολλεγίου με βαθμό πτυχίου από 9,5 και άνω για την συνέχεια των σπουδών τους σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Η τελική επιλογή τους επικυρώνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του κολλεγίου. Το Κολλέγιο βελτιώνει συνεχώς τις εγκαταστάσεις καθώς εκεί παρέχονται οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Γενικότερα οι χώροι πρέπει να δημιουργούν ζεστή ατμόσφαιρα και φιλικό περιβάλλον για τους σπουδαστές και τους καθηγητές διότι περνούν τις περισσότερες ώρες της ημέρα τους στο Κολλέγιο. Επιπλέον, η καλαισθησία και η ζεστή ατμόσφαιρα λειτουργεί θετικά και στους εργαζόμενους (οι οποίοι είναι οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης) να έχουν θετική διάθεση, ώστε να είναι περισσότερο

παραγωγικοί και δημιουργικοί στην εργασία τους καθώς αυτοί παίζουν το βασικό ρόλο στην ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη επιμέλεια για τον μικρό κήπο που διαθέτει το κολλέγιο να είναι πάντα καθαρός και περιποιημένος καθώς είναι η πρώτη εικόνα της επιχείρησης.

Επιπλέον, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην καθαριότητα του χώρου και γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση έχει συνάψει συνεργασία με επαγγελματικό συνεργείο καθαρισμού, που καθαρίζει τις εγκαταστάσεις καθημερινώς δύο φορές την ημέρα πρωί και απόγευμα. Το Κολλέγιο αναβαθμίζει συνεχώς την υλικοτεχνική υποδομή του με σύγχρονους υπολογιστές server υψηλές ταχύτητες διαδικτύου διαδραστικούς πίνακες στα πλαίσια της προώθησης των παιδαγωγικών τεχνολογικών εφαρμογών στην διδασκαλία.

### **10.9 Πως εξασφαλίζετε η επιτυχία των υπηρεσιών που παρέχει το GHTM College;**

Για την επιτυχή προώθηση στους πελάτες, θα πρέπει να γνωρίζουμε δύο βασικούς άξονες (Oshagbemi, 2017):

- την άποψή τους για τις υπηρεσίες (εκπαιδευτικές, εξυπηρέτησης πελατών και γενικά οτιδήποτε σχετίζεται με την επιχείρηση).
- την άποψή τους για την τιμολόγηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Γι' αυτό το λόγο το GHTM College έχει μεριμνήσει και εφαρμόζει ένα σύστημα συλλογής απόψεων των πελατών. Έχοντας, λοιπόν, τον πελάτη στο επίκεντρο στόχος του είναι να ζητάει πάντα την γνώμη του από υφιστάμενους πελάτες η και μελλοντικούς πελάτες για να εκφράσουν την γνώμη τους σχετικά με την εμπειρία που είχαν από το τμήμα της επιχείρησης που ήρθαν σε επαφή, ή την πιθανότητα να αγοράσουν τις υπηρεσίες καθώς και την άποψη τους για τους ανταγωνιστές. Αυτό θα το επιτύχει με το να υποβάλλει σύντομα ερωτηματολόγια με κλειστού τύπου ερωτήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφώνου σε συνδυασμό με κίνητρα, όπως εκπτώσεις για εγγραφές ή δείγματα από τα σχόλια άλλων πελατών που ενθαρρύνουν την υποβολή σχολίων εκ μέρους τους.

## 10.10 Προμηθευτές

Το GNTM College συνεργάζεται με διάφορες εταιρίες προμηθευτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό με ιδιαίτερη προτίμηση ακόμα και στα φυσικά αγαθά, όπως είναι ο ηλεκτρισμός του κτηρίου με ιδιωτικούς οργανισμούς. Οι σημαντικότεροι προμηθευτές που συνεργάζεται το κολλέγιο είναι οι εξής (Oshagbemi, 2017):

- Εταιρεία πληροφορικής για την παροχή πληροφοριακού συστήματος διοίκησης και ηλεκτρονικές πλατφόρμες εκπαίδευσης. Το κολλέγιο δεν διαθέτει δικό του πληροφοριακό σύστημα αλλά ενοικιάζει από εταιρεία πληροφορικής, ενώ το τμήμα μηχανογράφησης του κολλεγίου φροντίζει την λειτουργία και την καλή συντήρηση του.
- Εταιρεία ασφάλειας για την φύλαξη του χώρου καθ' όλο το 24ώρο.
- Επαγγελματικό συνεργείο καθαρισμού που αναλαμβάνει την καθαριότητα των εγκαταστάσεων καθημερινώς.
- Εταιρεία catering που προμηθεύει την φοιτητική καφετέρια με ροφήματα και σνακ.
- Συνεργασία με ελεύθερο επαγγελματία κηπουρό- γεωπόνο για τη φροντίδα τον καλλωπισμό του κήπου κάθε 10 ημέρες.
- Συνεργασία με εμπορική εταιρεία αναλώσιμων υλικών.
- Συνεργασία με γραφιστική εταιρεία για την δημιουργία επαγγελματικών καρτών, διαφημιστικών φυλλαδίων και διάφορων διαφημιστικών υλικών όπως τετράδια και στύλο.
- Συνεργασία με Γραφείο Τουρισμού για την διοργάνωση ταξιδιών Erasmus, εκδρομών και επισκέψεων.
- Συνεργασία με εταιρεία ενοικιάσεων αυτοκινήτων leasing για την ενοικίαση εταιρικών αυτοκινήτων για τα στελέχη της εταιρείας.
- Συνεργασία με εταιρεία courier για την αποστολή της αλληλογραφίας σε σπουδαστές, καθηγητές πανεπιστήμια και συνεργαζόμενες επιχείρησης πρακτικής άσκησης.
- Συνεργασία με λογιστική εταιρεία που εποπτεύει το λογιστήριο της επιχείρησης και επιλύει γραφειοκρατικές υποθέσεις του κολλεγίου (εφορίες, ασφαλιστικά ταμεία κ.α)

- Συνεργασία με ιδιωτική εταιρεία παροχής ενέργειας ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου για την θέρμανση του κτηρίου.
- Συνεργασία με εταιρεία παροχής κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και διαδικτύου για το κολλέγιο, καθώς επίσης και παροχή εταιρικών συσκευών στα στελέχη εκπαίδευσης.
- Συνεργασία με τεχνική εταιρεία για την διόρθωση βλαβών στις εγκαταστάσεις του κτηρίου.

### **10.11 Εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ στο προσωπικό της επιχείρησης.**

Η εφαρμογή εσωτερικού μάρκετινγκ στο προσωπικό της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Καπερλιώτη (2010), είναι μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης η οποία αποβλέπει στο να κάνει τους εργαζόμενους της επιχείρησης επικεντρωμένους προς την παροχή υπηρεσιών με σκοπό την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

#### **10.11.1 Σε ποιους απευθύνεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ**

Το εσωτερικό Μάρκετινγκ απευθύνεται στους εξής τομείς του κολλεγίου (Ahmed, & Rafiq, 2013):

- Στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης (Γενικός Διευθυντής).
- Στα μεσαία διοικητικά στελέχη (Διευθυντής σπουδών, Διευθυντής λογιστηρίου, Διευθυντής ανάπτυξης, Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνικό γνωμοδοτικό συμβούλιο).
- Στο προσωπικό επαφής (Εκπαιδευτικό προσωπικό, λογιστήριο, τμήμα πωλήσεων, μηχανογράφηση, λοιπό επικουρικό προσωπικό, Υπεύθυνος βιβλιοθήκης).
- Στους εργαζόμενους που προσφέρουν υποστηρικτικές υπηρεσίες (Υπεύθυνος καφετέριας, Λοιπό επικουρικό προσωπικό, καθαρίστρια, φύλακας κτηρίου και λοιποί προμηθευτές).



### **10.11.2 Σκοπός προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ**

Η παραπάνω στρατηγική, για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει εξ αρχής να οριστεί η γενική κατεύθυνση που θα περιλαμβάνει το πρόγραμμα στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα το GHTM College σκοπεύει (Ahmed, & Rafiq, 2013):

- Να αναπτύξει μια κουλτούρα προσανατολισμένη προς τους πελάτες της επιχείρησης. Κύρια μέριμνα του GNTM College είναι το προσωπικό να ενστερνιστεί τις αξίες και την εταιρική κουλτούρα του ιδρύματος.
- Να αποτιμήσει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσής των εργαζόμενων.
- Τέλος, να προσελκύσει τους καλύτερους δυνατόν εργαζόμενους με τα περισσότερα προσόντα και τις καλύτερες δεξιότητες soft skills στην εξυπηρέτηση πελατών.

### **10.11.13 Στόχοι προγράμματος στρατηγικής μάρκετινγκ**

Είναι γνωστό ότι η επίτευξη των στόχων εξαρτάται από την παροχή των κινήτρων. Το GHTM College θέλει οι εργαζόμενοι του:

- Να νιώθουν αποδοτικοί και χρήσιμοι για την δουλειά τους.
- Να νιώθουν ενεργοί στην εργασία τους.
- Να νιώθουν γνήσιο ενδιαφέρον και προσήλωση για την εργασία τους.
- Να αισθάνονται υπερήφανοι για το τομέα απασχόλησής του.
- Να απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Το GHTM College δεν θέλει οι εργαζόμενοι του:

- Να νιώθουν δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες εργασίας λόγω εχθρικού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων και τους κρατά στην θέση τους μόνο οι οικονομικές απολαβές τους.
- Να λειτουργεί το χρήμα ως αποζημίωση της ψυχικής φθοράς τους.

## **Πως θα πετύχει τους στόχους;**

Δίνοντας κίνητρα σε εργαζόμενους, αλλά και σε όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται με την επιχείρηση με οποιοδήποτε τρόπο. Κίνητρο είναι οτιδήποτε που υποκινεί, ωθεί ή παρασύρει και ενεργοποιεί το άτομο στην δράση. Είναι αυτοί οι παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος που αυξάνουν το επίπεδο «αδρεναλίνης» της δραστηριότητας του ατόμου και το ωθούν να πραγματώσει τον σκοπό που έθεσε.

Η παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει ή να τροποποιήσει μια συγκεκριμένη στάση και συμπεριφορά ωθώντας ή απωθώντας το άτομο να φθάσει στους τελικούς στόχους. Τα κίνητρα οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci and Ryan, 2000). Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η παροχή κινήτρων στην εργασία είναι ένα συνονθύλευμα από :

- Την εσωτερική συμπεριφορά του ανθρώπου, (έλξη από μέσα) όπως: το ένστικτο, βασικές ανάγκες κατά maslow, εσωτερικές ορμές, ενδόμυχες επιθυμίες
- Τις εξωτερικές αιτίες (έλξη από έξω) όπως: οικονομικές απολαβές, επιβράβευση, έπαινος.

## **10.12 Εργασιακό περιβάλλον**

Ένα άριστο εργατικό περιβάλλον προκύπτει μέσα από την τριβή της καθημερινής επαφής και της ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συντροφικότητας μεταξύ των εργαζόμενων. Καθοριστική αρχή του κάθε άριστου εργασιακού περιβάλλοντος είναι η διοίκηση καθώς αυτή εμπνέει και προάγει τον σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Το GHTM College επιδιώκει ένα εργασιακό περιβάλλον (Hanushek & Rivkin, 2007) :

- Ευχάριστο
- Ποιοτικό
- Παραγωγικό
- Με ευγενή άμιλλα

### **ΧΩΡΙΣ:**

- Διαπληκτισμούς
- Ίντρικες
- Αρνητικά σχόλια
- Ανταγωνισμό

Στόχος του GHTM College είναι να ενισχύσει το διάυλος επικοινωνίας, να προωθήσει την ευγενή άμιλλα, να προάγει τον αλληλοσεβασμό και αλληλοεκτίμηση μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να εξασφαλίσει την πολυπόθητη εργασιακή ειρήνη.

## **10.13 Κίνητρα χρηματικά και μη**

Στην Ελλάδα, λόγω της οικονομικής κρίσης και των γενικότερων οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών που επιφέρει μια τέτοια κρίση, στο εργασιακό περιβάλλον επικρατεί εργασιακή ανασφάλεια. Η μνημονική πολιτική έχει οδηγήσει στην αύξηση της φορολογίας των επιχειρήσεων και στη μείωση του κατώτατου μισθού. Όλα αυτά έχουν ως αντίκτυπο την μείωση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους.

Οι χρηματικές απολαβές και η απόδοση των εργαζομένων είναι αλληλένδετες έννοιες. Το μέγεθος των χρηματικών απολαβών έχει μεγάλη υποκινητική δύναμη και μπορεί να δράσει ως παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Το GHTM College υιοθετεί πρακτικές ενίσχυσης της απόδοσης με την παροχή χρηματικών κινήτρων και γενικότερα παροχών. Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζει την ακόλουθη πολιτική:

- Παρέχει εταιρικό αυτοκίνητο, ηλεκτρονικό υπολογιστή και κινητό τηλέφону με απεριόριστη ενδοεταιρική επικοινωνία στον Γενικό Διευθυντή και στην ομάδα των επιμέρους Διευθυντών.
- Στοχεύει στο να είναι ικανοποιημένοι οι Διοικητικοί και οι καθηγητές σε θέματα αναγνώρισης και αμοιβών.
- Διοργανώνει ετήσιο διαγωνισμό πωλήσεων με έπαθλο ένα ταξίδι στο εξωτερικό.
- Παρέχει ετήσιο χρηματικό bonus κάθε Δεκέμβριο για τους εργαζόμενους που δεν έλειψαν ούτε μία μέρα από την εργασία τους.
- Παρέχει έκπτωση 50% στα δίδακτρα για την φοίτηση των παιδιών των διοικητικών, των καθηγητών, και του προσωπικού.

Τα χρηματικά κίνητρα δεν είναι αποτελεσματικά από μόνα τους. Το GHTM College σέβεται και έχει στο επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα προσπαθώντας να κατανοήσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, και τα πιστεύω του, ώστε οι εργαζόμενοι να βρίσκονται συνεχώς παρακινημένοι. Έτσι λοιπόν, έχει αποφασίσει:

- Να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό με ευκαιρίες χρηματοδότησης για μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών.
- Να εκπαιδεύσει τους πωλητές στην συμβουλευτική πώληση και να τους επιβραβεύσει με τιμητικές άδειες.
- Να εξασφαλίσει την άρτια οργάνωση και την ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας.
- Τέλος, να εξασφαλίσει την τακτική επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων με την διοίκηση. Δεν αρκεί μόνο ένα μπράβο ή απόσπαση θετικών σχολίων αλλά χρειάζεται από την πλευρά των Στελεχών ενεργητική ακρόαση, ότι ακούν δηλαδή τις προτάσεις και τις ιδέες των εργαζόμενων. Με την προσωπική συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου αυξάνεται η αποδοτικότητα του.

## **11. Χρηματοοικονομική Ανάλυση**

### **11.1 Στόχοι**

Είναι πολύ σημαντικό κάθε επιχείρηση να θέτει στόχους οι οποίοι δεν θα αποβλέπουν μόνο στην βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, αλλά και να εστιάζουν στην μακροπρόθεσμη οικονομική θέση στην αγορά. Γι' αυτό τον σκοπό, δημιουργήθηκε το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ, το οποίο έχει χρονικό ορίζοντα πέντε έτη με αφετηρία τον Ιανουάριο του 2019 έως το Δεκέμβριο 2023.

### **11.2 Στρατηγικοί στόχοι**

- Να ξεπεραστούν οι προσδοκίες του Προέδρου και του Διευθύνων Συμβούλου
- Να μεγιστοποιηθούν οι χρηματικές ροές σε ετήσια βάση.
- Να έχει κατακτήσει ηγετική θέση στην καινοτομία με ανάδειξη της εξ-αποστάσεως εκπαίδευσης.
- Να έχει εξασφαλιστεί Αμερικανική χρηματοδότηση για ερευνητικές μελέτες με σκοπό τη δημιουργία τμημάτων σε διδακτορικό επίπεδο.
- Να υπάρχει αξιολόγηση των προγραμμάτων και αύξηση του διεθνές κύρους μέσω της προσέλκυσης ξένων καθηγητών, διευρύνοντας τις σχέσεις σε διδακτικό και ερευνητικό επίπεδο.
- Να παρέχει υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών.
- Να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα και να εφαρμοστούν υψηλά πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης και κουλτούρας.

### **11.3 Υποθέσεις**

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων θα υποθέσουμε τις παρακάτω μεταβλητές για την εκπόνηση της παρούσας χρηματοοικονομικής μελέτης (Johnes, 2002).

- Έτος έναρξης του πλάνου ορίζεται ο Ιανουάριος του 2019
- Η πρόβλεψη των πωλήσεων θα είναι σε ετήσια βάση.

- Ο τραπεζικός δανεισμός θα παραμείνει μηδενικός.
- Οι μισθοδοσία των διοικητικών στελεχών θα παραμείνει σταθερή για τα πρώτα τέσσερα έτη και στην συνέχεια θα αυξηθεί.
- Ο αριθμός του εκπαιδευτικού προσωπικού θα παραμείνει σταθερό τα πρώτα τρία έτη και στην συνέχεια θα εμπλουτιστεί με επιπλέον προσωπικό.
- Ο Αριθμός των υποτροφιών θα παραμείνει σταθερός.

## **11.4 Στόχοι πωλήσεων**

### **11.4.1 Πρώτος έως τρίτος χρόνος λειτουργίας**

- Αύξηση του αριθμού των μαθητών κατά 10% κάθε έτος και για τα επόμενα τρία έτη.
- Τα έξοδα θα παραμείνουν σταθερά για τα επόμενα πέντε έτη.
- Σταθερός ετήσιος αριθμός διδασκων ανέρχεται σε 13.000 ευρώ ετησίως για τα τέσσερα έτη λειτουργίας του.

### **11.4.2 Τέταρτος χρόνος λειτουργίας του κολλεγίου**

- Εξασφάλιση χρηματοδότησης από την Αμερικανικό κράτος για την διεξαγωγή ερευνητικών διδακτορικών μελετών 3.000.000 €.
- 20% αύξηση του αριθμού των μαθητών για τέταρτο έτος λειτουργίας.
- Τα έξοδα λειτουργίας θα παραμείνουν σταθερά.
- Ο ετήσιος αριθμός διδασκων θα παραμείνει σταθερός σε 13.000 ευρώ ετησίως.
- Πρόσληψη επιπλέον εκπαιδευτικού προσωπικού πέντε καθηγητών με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και δύο εργαζόμενων αορίστου χρόνου στη υποδοχή.
- Συνεργασία με call center τμήμα πωλήσεων για τους μήνες με έντονη διαφημιστική καμπάνια.
- Πρόσληψη ενός Μέντορα με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου.
- Πρόσληψη ενός Ψυχολόγου με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου.

#### **11.4.5 Πέμπτος χρόνος λειτουργίας του κολλεγίου**

- Αύξηση των ετησίων διδάκτρων από 13.000€ σε 15.000€
- Πρόσληψη Υπεύθυνου Δημοσίων Σχέσεων του κολλεγίου
- Αύξηση των μισθών διοικητικών των υπαλλήλων κατά 1000€ ετησίως έκαστος.
- Τα έξοδα λειτουργίας θα παραμείνουν σταθερά.

#### **11.4.6 Φορολογικό καθεστώς για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις**

Μειωμένος κατά 50% συντελεστής προκαταβολής φόρου, όπως ορίζεται με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθ. 71 του ν.4172/2013, ισχύει για νεοϊδρυόμενα νομικά πρόσωπα και νομικές οντότητες, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα. Η ανωτέρω μείωση ποσοστού για τον υπολογισμό της προκαταβολής του φόρου εφαρμόζεται μόνο για τα πρώτα 3 οικονομικά έτη από τη δήλωση έναρξης των εργασιών τους, η οποία προβλέπεται από τις διατάξεις της περ. α' της παρ. 1 του άρθ. 36 του ν.2859/2000 «περί Κώδικα Φ.Π.Α.» (ΦΕΚ Α' 248).

Μετά την παρέλευση των 3 πρώτων οικονομικών ετών από τη δήλωση έναρξης εργασιών του νομικού προσώπου ή της νομικής οντότητας, η προκαταβολή θα βεβαιώνεται πλέον με τα ποσοστά που ισχύουν για όλα τα νομικά πρόσωπα και τις νομικές οντότητες. (Taxheaven.com, 2019).

#### **11.4.7 Ασφαλιστικές εισφορές για τους εταίρους**

Οι διατάξεις των παρ.1 και 2 του άρθρου 38 του ν.4387/2016, αναφορικά με τη βάση υπολογισμού των εισφορών και το ανώτατο όριο ασφαλιστέων αποδοχών για τον υπολογισμό των ασφαλιστικών εισφορών των αυτοαπασχολούμενων των φορέων Κυρίας Ασφάλισης που από 1/1/2017, εντάσσονται στον Ε.Φ.Κ.Α. έχουν εφαρμογή για τα πρόσωπα που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της παρούσας.

Το ανώτατο όριο ασφαλιστέου εισοδήματος, για τον υπολογισμό της μηνιαίας ασφαλιστικής εισφοράς των αυτοαπασχολούμενων, συνίσταται στο δεκαπλάσιο του ποσού που αντιστοιχεί στον εκάστοτε προβλεπόμενο κατώτατο βασικό μισθό άγαμου

μισθωτού, άνω των 25 ετών και ισούται από 1-12017, ετησίως σε 70.329,60 ευρώ.  
(Taxheaven.com, 2019).

Συνεπώς οι εταίροι της επιχείρησης θα φορολογηθούν για τα κέρδη που απέκτησαν από την επιχειρηματική δραστηριότητα έως το ποσό των 70.329,60€ με συντελεστή φορολόγησης κλάδος σύνταξης 20% κλάδος υγειονομικής περίθαλψης 6,95% και κλάδος ΟΑΕΔ 10€ ανά μήνα.

$$70.329,60\text{€} \times 26,95\% + 120\text{€} = \\ 19073,82$$

Μηνιαίο ποσό ΕΦΚΑ: 1589,48



Πίνακας 9: Αύξηση εγγραφών για τα επόμενα πέντε έτη

1 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	10%
2 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	<b>10%</b>
3 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	<b>10%</b>
4 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	<b>20%</b>
5 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	<b>20%</b>

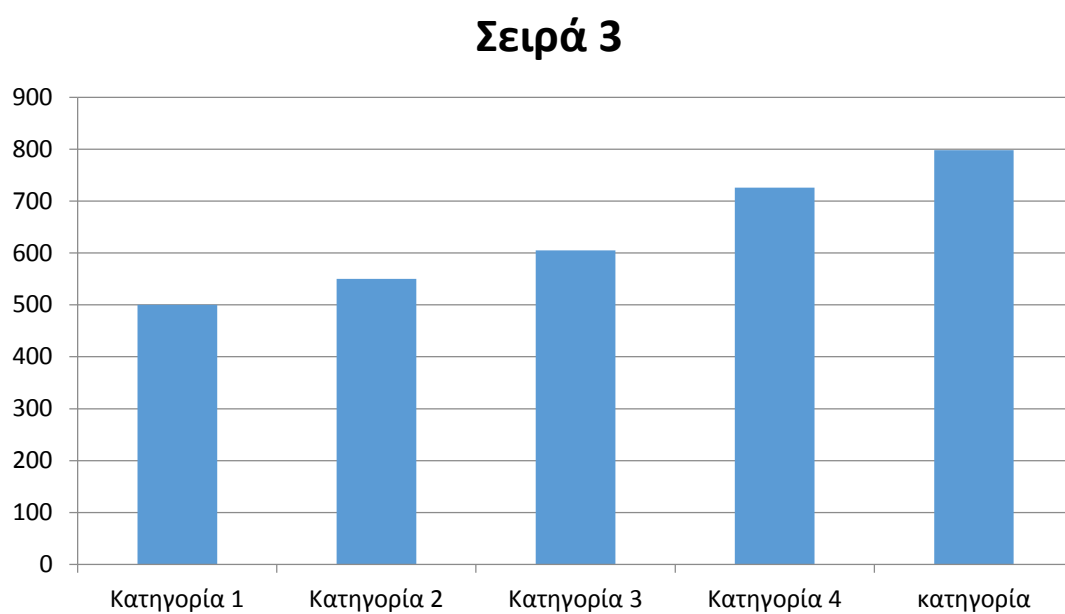
Πίνακας 10: Πρόβλεψη εγγραφών σπουδαστών ανά έτος

1 <sup>ος</sup> χρόνος	<b>500</b>
2 <sup>ος</sup> χρόνος	<b>550</b>
3 <sup>ος</sup> χρόνος	<b>605</b>
4 <sup>ος</sup> χρόνος	<b>726</b>
5 <sup>ος</sup> χρόνος	<b>798</b>

Πίνακας 11: Πρόβλεψη εγγραφών και εσόδων από το σύνολο των διδασκτρων

1 <sup>ος</sup> Χρόνος	<b>6.500.000 €</b>
2 <sup>ος</sup> Χρόνος	<b>7.150.000 €</b>
3 <sup>ος</sup> Χρόνος	<b>7.865.000 €</b>
4 <sup>ος</sup> Χρόνος	<b>9.438.000 €</b>
5 <sup>ος</sup> Χρόνος	<b>11.970.000 €</b>

Εικόνα 3: Διάγραμμα εγγραφών για πέντε έτη.



## 11.5 Έτη λειτουργίας

Πίνακας 12: Ιανουάριος 2019 με Δεκέμβριος 2020

Κεφάλαιο εκκίνησης	2.000.000€
Εγγυητική	500.000€
Άδεια ίδρυσης	10.000€
Άδεια λειτουργίας	10.000€
Παράβολο Δημοσίου	100€
Διαθέσιμο αποθεματικό	1.479.900€

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ετήσιες μικτές αμοιβές προσωπικού στις οποίες περιλαμβάνονται οι ασφαλιστικές εισφορές και επιδόματα δώρων Χριστούγεννα και Πάσχα. Οι αμοιβές αυτές θα παραμείνουν σταθερές για τα επόμενα τρία έτη.

Πίνακας 13:Ετήσιες μικτές αμοιβές

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ
Γενικός Διευθυντής	31.000€
Διευθυντής Σπουδών	23.000€
Διευθυντής Λογιστηρίου	23.000€
Διευθυντής Ανάπτυξης	23.000€
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	23.000€
Γραμματεία Διοίκησης	11000€
Λογιστήριο 2 εργαζόμενοι	28.800€
Τμήμα πωλήσεων 3 εργαζόμενοι	40.200€
Τεχνικό Γνωμοδοτικό Συμβούλιο 5 εργαζόμενοι	67.000€

<b>Υπεύθυνος Βιβλιοθήκης</b>	<b>7.200€</b>
<b>Λοιπό Επικουρικό προσωπικό 5 μέλη</b>	<b>13.500€</b>
<b>Υπεύθυνος Καφετέριας</b>	<b>6.700€</b>
<b>Υποδοχή</b>	<b>8.600€</b>
<b>Εκπαιδευτικό προσωπικό</b>	<b>162.000€</b>
<b>Καθηγητής Τομεάρχης</b>	<b>18.500€</b>
<b>Μηχανογράφηση</b>	<b>28.100€</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>514.600€</b>

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα έξοδα της επιχείρησης για τα επόμενα τρία έτη τα οποία θα παραμείνουν σταθερά διότι η επιχείρηση βρίσκεται στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης και θα πρέπει να επενδυθούν χρήματα για να μπορέσει να εδραιωθεί στο χώρο.

**Πίνακας 14: Έξοδα Επιχείρησης**

<b>Λογιστική εταιρεία</b>	<b>3000€</b>
<b>Ενοικίαση πληροφοριακού συστήματος</b>	<b>6000€</b>
<b>Εταιρεία security</b>	<b>8000€</b>
<b>Εταιρεία καθαρισμού</b>	<b>6000€</b>
<b>Catering για κυλικείο</b>	<b>6000€</b>
<b>Γεωπόνος κηπουρός</b>	<b>1000€</b>
<b>Γραφική ύλη</b>	<b>2000€</b>
<b>Διαφημιστικά φυλλάδια</b>	<b>1000€</b>
<b>Εταιρεία ενοικίασης leasing 5 εταιρικών αυτοκινήτων</b>	<b>28.800€</b>
<b>Courier</b>	<b>1000€</b>

Θέρμανση κτηρίου νερό και τηλεπικοινωνίες	5800€
Μίσθωμα κτηρίου 3000 ευρώ/ανα μήνα	36.000€
Διαφήμιση σε social media, τηλεόραση, ραδιόφωνο, promotion αθλητικές χορηγίες κ.α	10.000€
Υποτροφίες	30.000€
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>114.600€</b>

### **11.5.1 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας Ιανουάριος 2019 με Δεκέμβριος 2019**

Ο Ετήσιος τζίρος της επιχείρησης τον πρώτο χρόνο ανέρχεται σε 6.500.000€ εκ των οποίων τα 629,200€ είναι τα έξοδα της επιχείρησης (αμοιβές προσωπικού και πάγια έξοδα). Το φορολογητέο ποσό της επιχείρησης μείον τα έξοδα ανέρχεται στα 5.870.800 ευρώ τα οποία θα φορολογηθούν με συντελεστή 29% και εισφορά αλληλεγγύης 10% δηλαδή συνολικές κρατήσεις ανέρχονται με συντελεστή φορολόγησης 39% 2.289.612 εφορία. Όμως, επειδή η επιχείρηση είναι καινούργια στο χώρο θα προκαταβάλει φόρο 50% αντί για 100% για τα επόμενα 3 έτη. Δηλαδή για τον δεύτερο χρόνο θα καταβάλει φόρο 1.144.806€ το καθαρό κέρδος της επιχείρησης μετά την αφαίρεση των νόμιμων φόρων για το πρώτο έτος λειτουργίας του ανέρχεται στο ποσό των 4.725.994€.

**Πίνακας 15: Ισολογισμός Πρώτου Έτους**

Δίδακτρα	6.500.000€
Έξοδα	629,200€
Φορολογητέο εισόδημα	5.870.800€
Συντελεστής φορολόγησης	2.289.612€
Εισφορά αλληλεγγύης	
Προκαταβολή φόρου	1.144.806€
Καθαρό κέρδος	4.725.994€
Αμοιβές εταίρων έκαστος	2.362.997€
Μηνιαίες αμοιβές έκαστος	196.916,41€

### **11.5.2 2<sup>ο</sup> Χρόνος λειτουργίας Ιανουάριος 2020 με Δεκέμβριος 2020**

Κατά το δεύτερο χρόνο λειτουργίας του κολεγίου δε έχει προβλεφθεί κάποια μείωση στα έξοδα της επιχείρησης καθότι είναι νεοεισερχόμενη στο χώρο και θα πρέπει να χτίσει γερά θεμέλια για να εδραιωθεί στις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού. Επομένως τα έξοδα της επιχείρησης θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα 629.200€ και ο τζίρος της επιχείρησης θα ανέρχεται στο ποσό των 7.150.000€.

Μετά την αφαίρεση των εξόδων, το καθαρό φορολογητέο ποσό ανέρχεται στις 6.520.800€, το οποίο θα φορολογηθεί με συντελεστή 29% και εισφορά αλληλεγγύης 10%, δηλαδή οι συνολικές κρατήσεις ανέρχονται με συντελεστή φορολόγησης 39% 2.543.112€. Επίσης το νομοθετικό πλαίσιο για την προκαταβολή φόρου σε 50% αντί για 100% ισχύει και για τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης αφαιρώντας όμως πρώτα την προκαταβολή φόρου που πλήρωσε τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του για το επόμενο έτος και βρίσκοντας το άθροισμα της διαφοράς. Δηλαδή το 50% του ποσού 2.543.112€ ανέρχεται σε 1.271.556€ μείον την προκαταβολή φόρου που καταβλήθηκε το πρώτο χρόνο λειτουργίας 1.144.806€, προκύπτει η διαφορά φόρου 126.750€ που πρέπει η επιχείρηση να καταβάλει.

Συνεπώς, το καθαρό κέρδος της επιχείρησης ανέρχεται σε 6.394.050€. Παρατηρούμε συνεπώς, ότι το δεύτερο χρόνο λειτουργίας η επιχείρηση φαίνεται ότι έχει περισσότερα κέρδη, αλλά στην πραγματικότητα το πρώτο έτος είχε πληρώσει το μεγαλύτερο ποσό της προκαταβολής φόρου με αποτέλεσμα να δώσει την μικρή διαφορά που προέκυψε.

**Πίνακας 16: Ισολογισμός Δεύτερου Έτους**

Δίδακτρα	7.150.000€
Έξοδα	629.200€
Φορολογητέο εισόδημα	6.520.800€
Συντελεστής φορολόγησης	2.543.112€
Εισφορά Αλληλεγγύης	

Διαφορά προκαταβολή φόρου	126.750€
Καθαρό κέρδος	6.394.050€
Αμοιβές εταίρων έκαστος	3.197.025€
Μηνιαίες απολαβές έκαστος	266.418.75€

### **11.5.3 3<sup>ο</sup> χρόνος λειτουργίας: Ιανουάριος 2021 με Δεκέμβριος 2021**

Ομοίως για τον τρίτο χρόνο λειτουργίας του κολεγίου θα υποθέσουμε ότι τα έξοδα θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα και οι εγγραφές θα αυξηθούν κατά 5%. Συνεπώς, ο τζίρος του κολεγίου για το δεύτερο χρόνο λειτουργίας του ανέρχεται στα 7.865.000€ Εκ των οποίων τα 629,200€ είναι έξοδα της επιχείρησης. Το κέρδος της επιχείρησης μείον τα έξοδα ανέρχεται 7.235.800€ εκ των οποίων θα φορολογηθούν με συντελεστή 29% και εισφορά αλληλεγγύης 10% δηλαδή οι συνολικές κρατήσεις ανέρχονται με συντελεστή φορολόγησης 39% 2.821.962€. Η επιχείρηση τον τρίτο χρόνο λειτουργίας θα προκαταβάλει το 50% αντί του 100% και συγκεκριμένα θα καταβάλει προκαταβολή φόρου για τον επόμενο χρόνο 1.410.981€. Συνεπώς, το καθαρό κέρδος της επιχείρησης για το δεύτερο χρόνο λειτουργίας 5.824.819€.

**Πίνακας 17: Ισολογισμός Τρίτου Έτους**

Δίδακτρα	7.865.000€
Έξοδα	629.200€
Φορολογητέο	7.235.800€
Συντελεστής Φορολόγησης	2.821.962€
Εισφορά Αλληλεγγύης	
Διαφορά Προκαταβολής	1.410.981€
Καθαρό κέρδος	5.824.819€
Αμοιβές εταίρων έκαστων	2.912.409€
Μηνιαίες απολαβές έκαστος	242.700€



#### **11.5.4 4<sup>ο</sup> χρόνος λειτουργίας: Ιανουάριος 2022 με Δεκέμβριος 2022**

Οι προσθήκες που έχουν γίνει κατά τον τέταρτο χρόνο λειτουργίας του κολλεγίου όσο αναφορά την πρόσληψη εκπαιδευτικού προσωπικού καθώς και την πρόσληψη ενός Μέντορα, Ψυχολόγου καθώς και η συνεργασία με call centre για τηλεφωνικές πωλήσεις ανέρχονται στο ποσό εξόδων των 111.000 € το οποίο προστίθεται μαζί με τα υφιστάμενα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης 629.200€ τα οποία θεωρούμε ότι είναι σταθερά. Το συνολικό ποσό εξόδων ανέρχονται στο ποσό των 740.200€. Το καθαρό φορολογητέο εισόδημα μετά την αφαίρεση των εξόδων ανέρχεται στο ποσό των 8.697.800€, το οποίο θα φορολογηθεί με 39%, δηλαδή 3.392.142€ και η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει το 100% της προκαταβολής φόρου για την επόμενη χρονιά καθώς η τριετία φοροελάφρυνσης έληξε. Επειδή όμως το προηγούμενο οικονομικό έτος είχε καταβάλει για το επόμενο το 50% θα υπολογιστεί η διαφορά της προκαταβολής φόρου η οποία ανέρχεται στο ποσό των 1.981.161 €. Συνεπώς το καθαρό κέρδος της επιχείρησης για το τρίτο έτος λειτουργίας ανέρχεται στο ποσό των 6.716.639€.

**Πίνακας 18: Ισολογισμός Τέταρτου Έτους**

Δίδακτρα	9.438.000€
Έξοδα	740.200€
Αμοιβές νέου προσωπικού	111.000€
Φορολογητέο εισόδημα	8.697.800€
Συντελεστής φορολόγησης 29%	3.392.142€
Εισφορά αλληλεγγύης	
Διαφορά Προκαταβολής φόρου	1.981.161€
Καθαρό κέρδος επιχείρησης	6.716.639€
Αμοιβές Εταίρων Έκαστος	3.358.319,5€

Μηνιαίες απολαβές Έκαστος

279.815,91€

### **11.5.5 5<sup>ο</sup> Χρόνος λειτουργίας: Ιανουάριος 2023 έως Δεκέμβριος 2023**

Στον πέμπτο χρόνο λειτουργίας, λόγω της χρηματοδότησης των 3.000.000€ που εξασφάλισε το κολλέγιο την χρονιά 2022 -2023 για την εκπόνηση διδακτορικών διατριβών, θα γίνει αύξηση των ετησίων διδάκτρων καθώς από 13.000 € σε 15.000€ καθώς οι φοιτητές του GHTM College θα έχουν την δυνατότητα να φοιτούν στο κολλέγιο και να συνεχίζουν σε διδακτορικό επίπεδο χωρίς την καταβολή πρόσθετων διδάκτρων, αλλά αντιθέτως τη χρηματοδότηση τους σε υλικοτεχνική υποδομή εργαστήρια εκπαιδευτικό υλικό συμμετοχή σε συνέδρια διαλέξεις με πληρωμένα όλα τα έξοδα τους. Παράλληλα, θα γίνει πρόσληψη Υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων και αύξηση των μισθών των διοικητικών υπαλλήλων κατά 1000€ μικτά συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστικών εισφορών κτλ. Ο τζίρος του κολλεγίου θα ανέλθει στα 11.970.000€ εκ των οποίων τα 754.200€ είναι τα έξοδα. Το καθαρό φορολογητέο ποσό μετά την αφαίρεση των εξόδων είναι 11.215.800€ το οποίο θα φορολογηθεί με συντελεστή 39%, δηλαδή 4.374.162€ και θα καταβληθεί ο φόρος στο 100% για την επόμενη χρονιά. Το καθαρό κέρδος της επιχείρησης ανέρχεται στο ποσό 6.841.638€.

**Πίνακας 19: Ισολογισμός Πέμπτου Έτους**

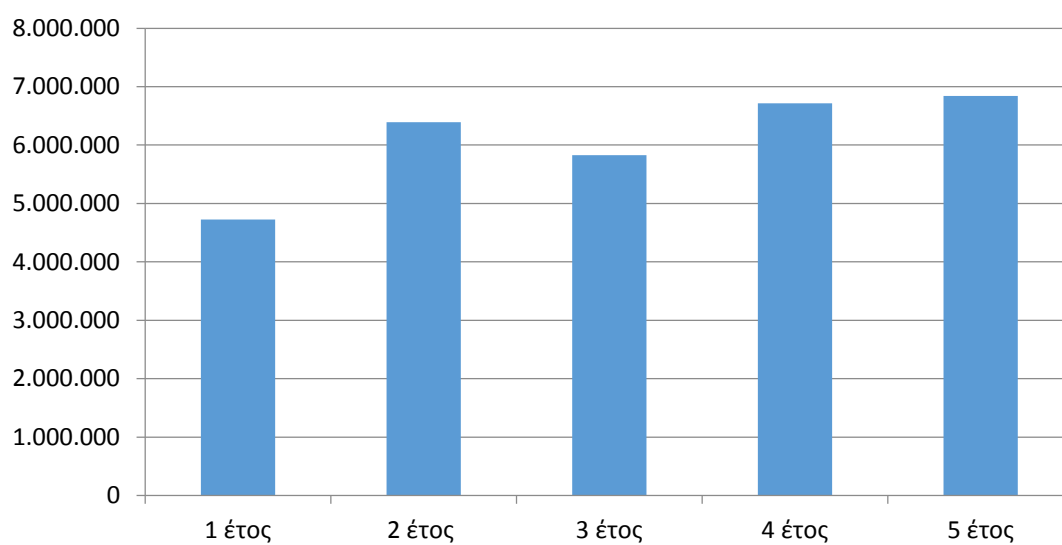
Δίδακτρα	11.172.000€
Έξοδα	643.200€
Καθαρό φορολογητέο ποσό	11.326.800€
Συντελεστής φορολόγησης	39%
Προκαταβολή φόρου 100%	4.417.452€
Καθαρό κέρδος επιχείρησης	6.909.348€

Αμοιβές εταίρων έκαστος 3.454.674€

Μηνιαίες απολαβές έκαστος 287.889€

Εικόνα 4: Διάγραμμα καθαρών κερδών από επιχειρηματική δραστηριότητα για πέντε έτη.

### Σειρά 1



Πίνακας 20: Αποτελέσματα χρήσης 5 ετών

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης Ετήσιο (1-5)	1 <sup>ος</sup> Χρόνος	2 <sup>ος</sup> Χρόνος	3 <sup>ος</sup> Χρόνος	4 <sup>ος</sup> Χρόνος	5 <sup>ος</sup> Χρόνος
Έσοδα	6.500.000€	7.150.000€	7.865.000€	9.438.000€	11.970.000€

Δίδακτρα	<b>13.000€</b>	<b>13.000€</b>	<b>13.000€</b>	<b>13.000€</b>	<b>15.000€</b>
Αμοιβές	<b>514.600€</b>	<b>514.600€</b>	<b>514.600€</b>	<b>622.600€</b>	<b>636.600€</b>
Προσωπικού					
Λειτουργικά	<b>114.600€</b>	<b>114.600€</b>	<b>114.600€</b>	<b>117.600€</b>	<b>117.600€</b>
Έξοδα					
Σύνολο	<b>629.200€</b>	<b>629.200€</b>	<b>629.200€</b>	<b>740.200€</b>	<b>754.200€</b>
Δαπανών					
Φόροι	<b>1.444.806€</b>	<b>126.750€</b>	<b>1.410.981€</b>	<b>1.981.161€</b>	<b>4.417.452€</b>
Καθαρό	<b>4.725.994€</b>	<b>6.394.050€</b>	<b>5.824.819€</b>	<b>6.716.639€</b>	<b>6.909.348€</b>
Κέρδος					

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός θα αυξάνει με σταθερό ρυθμό τα έσοδα του διατηρώντας ελεγχόμενα στο ίδιο περίπου ποσοστό τα έξοδα του, με μικρή διακύμανση στον τέταρτο και πέμπτο έτος λειτουργίας στα έξοδα λόγω επιβεβλημένης ανάγκης πρόληψης προσωπικού.

## 12. Συμπεράσματα

Με την παραπάνω ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσης για τα επόμενα τρία έτη με αφετηρία την ακαδημαϊκή χρονιά 2019, διαφαίνεται ότι το κολλέγιο θα αυξήσει τα διαθέσιμα του έσοδα από τις εγγραφές σε ετησία ροή με την προϋπόθεση ότι θα κρατήσει τα έξοδα του σταθερά αναλογικά πάντα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τα έσοδα.

Η αύξηση των εσόδων ευνοείται από τη νομοθετική ρύθμιση περί προκαταβολής φόρου 50% αντί για 100%, γεγονός καθοριστικής αξίας για τη θεμελίωση της εταιρείας στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού. Η μεταβολή του κέρδους που παρουσιάζεται στην τρίτη ακαδημαϊκή χρονιά, είναι λόγω της μηδενικής διαφοράς που προέκυψε από το προηγούμενο οικονομικό έτος στην προκαταβολή φόρου. Κρίσιμο σημείο για την εξέλιξη της εταιρείας αποτελεί ο τέταρτος χρόνος λειτουργίας καθώς το κολλέγιο εξασφαλίζει την Αμερικανική χρηματοδότηση και εκπληρώνει τον στόχο του για τη διενέργεια ακαδημαϊκής έρευνας στη διοίκηση τουριστικών μονάδων και φιλοξενίας.

Η χρηματοδότηση για διδακτορικές έρευνες λειτουργεί ως τονωτική ένεση στην επιχείρηση, καθώς το κολλέγιο είναι στην κατάλληλη χρονική στιγμή για να συμπεριληφθεί στην πρώτη λίστα των Ηγετών στο χώρο της ιδιωτικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και κατά επέκταση να μπορέσει να προχωρήσει στην αύξηση των διδασκτρων τον επόμενο χρόνο λειτουργίας του υιοθετώντας την πολιτική τιμολόγησης γοήτρου και εμπνέοντας κύρος και ασφάλεια στην ομάδα στόχο καταναλωτών που απευθύνεται. Σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η λήψη τραπεζικής χρηματοδότησης καθώς το επιχειρηματικό σχέδιο ανάπτυξης του βασίζεται στην αύξηση των κερδών του μέσω της πολυεπίπεδης στρατηγικής του μάρκετινγκ που ακολουθεί.

Συνολικά συμπεραίνεται ότι μέσω της μελέτης του επιχειρηματικού πλάνου ανάπτυξης και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων γίνεται αποτίμηση ενός κερδοφόρου οργανισμού ο οποίος προσφέρει θέσεις εργασίας σε ένα ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων, και συνάμα προσφέρει στην οικονομία αλλά και στην κοινωνία γενικότερα.

### 13. Βιβλιογραφία

- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business horizons*, 25(3), pp. 56-62.
- Abrams, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), pp. 29-48.
- Abrams, R. M. (2003). *The successful business plan: secrets & strategies*. The Planning Shop.
- Acg.org. (2019). *ACG Global / Association for Corporate Growth*. [online] Available at: <https://www.acg.org/> [Accessed 20 Feb.2019].
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2013). *Internal marketing*. Routledge.
- Alba.acg.edu. (2019). *ALBA Graduate Business School / ALBA*. [online] Available at: <http://www.alba.acg.edu/> [Accessed 22 Feb.2019].
- Ansoff, H. I. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Babin, B. J., & Zikmund, W. G. (2015). *Exploring marketing research*. Cengage Learning.
- Bayenet, B., Feola, C., & Tavemier, M. (2000). Strategic management of universities evaluation policy and policy evaluation. *Higher Education Management*, 12(2), 65-80.
- Berman, E. P. (2012). *Creating the market university: How academic science became an economic engine*. Princeton University Press, pp. 119-122.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave, Martin Reddington, pp. 501-504.
- Burns, P., & Dewhurst, J. (Eds.). (2016). *Small business and entrepreneurship*. Macmillan International Higher Education, Chaffee, E. E. (1984). Successful strategic management in small private colleges. *The Journal of Higher Education*, 55(2), pp. 212-241.
- Cooper, C. (2002). Curriculum planning for tourism education: From theory to practice. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(1), pp. 19-39.

- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press.
- Dennison, W. F., & Shenton, K. (2018). *Challenges in educational management: Principles into practice*. Routledge, pp.32-35.
- Doll Jr, W. E. (1993). *A post-modern perspective on curriculum*. Teachers College Press, 67-69.
- García-Peñalvo, F. J., Blanco, Á. F., & Sein-Echaluce, M. L. (2015). *Educational innovation management: a case study at the university of Salamanca*. In Proceedings of the 3rd International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality (151-158). ACM.
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: an approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), p.p 34-43.
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2007). *Pay, working conditions, and teacher quality*. The future of children, 69-86.
- Horton, S., & Farnham, D. (Eds.). (2015). *Public management in Britain*. Macmillan International Higher Education, 210-220
- Hunkins, F. P., & Ornstein, A. C. (2016). *Curriculum: Foundations, principles, and issues*. Pearson Education, p.p 301-304.
- Iconcollege.ac.uk. (2019). *ICON College*. [online] Available at: <https://www.iconcollege.ac.uk/>.
- Johnes, G. (2002). The Management of Universities; Scottish Economic Society/Royal Bank of Scotland Annual Lecture, 1999. *Scottish Journal of Political Economy*, 46(5), 505-522
- Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45.
- Lal, R., & Staelin, R. (1984). An approach for developing an optimal discount pricing policy. *Management Science*, 30(12), 1524-1539.

- Leig, T. W., & Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 83-93.
- McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education, 315-320.
- Nycollege.edu. (2019). *New York College of Health Professions*. [online] Available at: <https://www.nycollege.edu/>.
- Oshagbemi, T. (2017). Leadership and Management in universities: Britain and Nigeria. *Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 14*, 104-107.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Shattock, M. (2000). Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance. *Tertiary Education & Management*, 6(2), 93-104.
- Staelin City Unity College. (2019). *City Unity College | Αναγνωρισμένο Κολέγιο*. [online] Available at: <https://cityu.gr/>.
- Statistics.gr. (2019). *Κεντρική Σελίδα ΕΛΣΤΑΤ*. [online] Available at: <http://www.statistics.gr/>.
- Taxheaven.com. (2019). *TaxHeaven.com*. [online] Available at: <https://www.taxheaven.com/>. Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of management*, 30(1), 29-48.



- Ter Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497.
- Thomas, H. (2007). An analysis of the environment and competitive dynamics of management education. *Journal of management development*, 26(1), 9-21.
- Tsiakkiros, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 6-17.
- UNESCO. (2019). *UNESCO*. [online] Available at: <https://en.unesco.org/>.
- Wright, P. (2018). Fundamentals of human resource management. *Management*, 5 (27), 301-304.
- Ziderman, A., & Albrecht, D. (2013). Financing universities in developing countries. Routledge.
- Βενιέρης Δ. (2009). *Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική και Κοινωνικά Δικαιώματα. Το Τέλος των Ύμνων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μητροπολιτικό κολλέγιο - Σπουδές Αριστείας - Αθήνα, Μαρούσι, Πειραιάς, Θεσσαλονίκη. (2019). *Bachelors-master box text*. [online] Available at: <http://www.mitropolitiko.edu.gr/el/>.
- Νομοθεσία, κ. (2019). *kodiko.gr | Ελληνική νομοθεσία*. [online] Kodiko.gr. Available at: <https://www.kodiko.gr>.
- Σιώμοκος, Γ., & Czepiel, J. (2007). *Ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili
- Τηλικίδου, Ε. (2015). *Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.
- Χρήστου Ε. (2017). *Εκπαιδευτικές σημειώσεις στόχοι και στρατηγικοί του μάρκετινγκ*. ΑΤΕΙΘ Θεσσαλονίκης.