



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΙΔΡΥΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ
ΣΤΟΝ ΛΑΓΚΑΔΑ**

του/της

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ

Επιβλέπων Καθηγητής

Αθανάσιος Γκούνας

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

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 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

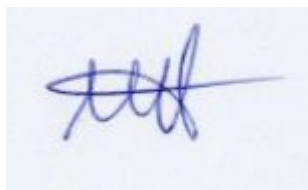
Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 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, Δευτέρα 4 Νοεμβρίου 2019

Η Δηλούσα

Μαργαρίτη Ελευθερία

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'ME' or similar, on a light blue background.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος. Βασικό αντικείμενο της διπλωματικής αυτής εργασίας αποτελεί η κατάρτιση ενός πλάνου μάρκετινγκ για τη δημιουργία ιδιωτικού σχολείου στην κωμόπολη του Λαγκαδά Θεσσαλονίκης. Σκοπός της κατάρτισής του είναι η εξέταση της μελλοντικής και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Ξεκινώντας την εργασία, γίνεται μια ενδελεχής ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με βασικούς όρους και στοιχεία του μάρκετινγκ. Αρχικά, γίνεται αναφορά στις απαρχές της εμφάνισης της έννοιας του μάρκετινγκ, καθώς και στα διάφορα στάδια που εμφανίστηκαν κατά την εξέλιξή του. Στη συνέχεια, ακολουθούν κάποιιοι ορισμοί του μάρκετινγκ, ενώ γίνεται διάκριση ανάμεσα στο μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και στα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται τόσο στην πρώτη όσο και στη δεύτερη περίπτωση.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση συνεχίζεται εστιάζοντας περισσότερο στον κλάδο επιχειρήσεων όπου θα ανήκει και η υπό σύσταση επιχείρηση, δηλαδή στον κλάδο της εκπαίδευσης. Καθώς η εργασία προχωρά, αναλύεται βιβλιογραφικά το μάρκετινγκ στην εκπαίδευση και η χρήση του μίγματος μάρκετινγκ γίνεται ακόμη πιο συγκεκριμένη, ανταποκρινόμενη στις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου κλάδου.

Στη συνέχεια της παρούσας εργασίας αναλύεται ο όρος «επιχειρηματικότητα», ενώ γίνεται αναφορά και στην ιδιαίτερη σημασία της επιχείρησης. Παράλληλα αναδεικνύεται η σημασία του παράγοντα της επιχειρηματικότητας ως ζωτικό κριτήριο για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Καθώς η συγγραφή προχωρά, τίθεται το κεφάλαιο όπου αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά που έχει ένα στρατηγικό πλάνο μάρκετινγκ. Αρχικά αποσαφηνίζεται η έννοια του πλάνου μάρκετινγκ και στην πορεία αναδεικνύεται η σημασία κατάρτισής του, αλλά και οι στόχοι της. Στη συνέχεια, τίθενται οι περιορισμοί που προκύπτουν προκειμένου το πλάνο να είναι επιτυχές, αλλά και η εσωτερική δομή, την οποία, συνήθως, παρουσιάζει ένα σχέδιο μάρκετινγκ.

Ακολουθεί το κεφάλαιο όπου το πλάνο μάρκετινγκ αρχίζει να καταρτίζεται, αναλύοντας σε πρώτη φάση το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εδώ ακριβώς παρουσιάζεται το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και λεπτομέρειες της υπηρεσίας που αυτή θα παρέχει, όπως και το οργανόγραμμα. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην καινοτομία που θα επιδείξει η επιχείρηση.

Στη συνέχεια, έπεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με τις αναλύσεις PESTLE και S.W.O.T. και την ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter να κυριαρχούν.

Σε ύστερη ενότητα, γίνεται η Τμηματοποίηση, η Στόχευση και η Τοποθέτηση της επιχείρησης, βήμα απαραίτητο για τη σωστή και ακριβή δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ. Έπεται η ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, αλλά και η στρατηγική που σχεδιάζεται να ακολουθηθεί.

Οδεύοντας προς το τέλος της εργασίας, παρατίθεται η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης και όλα τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται προκειμένου να

προβλεφθεί και να σχεδιαστεί η πιθανότητα επίτευξης της βιωσιμότητας της επιχείρησης σε διάστημα πενταετίας.

Τελευταίο μέρος της εργασίας αποτελεί η πρόταση αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ, αλλά και η σύνοψη. Εκεί παρουσιάζεται το συμπέρασμα που προκύπτει από την κατάρτιση και τη μελλοντική εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ.

ABSTRACT

This present paper was written in the context of the Master of Science in Educational Management and Organization of the International Hellenic University. The main subject of this paper is the development of a marketing plan for the establishment of a private primary school in the large village of Lagadas, Thessaloniki. Its purpose is to check the future long-term sustainability of the business.

Starting the paper, takes place a thorough analysis of the international literature on marketing definition. Initially, the early history of marketing is mentioned as well as its different stages that have appeared during its evolution. Subsequently, some definition of marketing come next and a distinction between marketing of products and marketing of services is made, as well as the basic tools used in both cases.

The literature review goes on, focusing mostly on the sector of education. As the paper progresses, educational marketing is analyzed through literature review, as well as the use of marketing mix, respondent to the unique needs of this sector.

In the following, the definition of the word «entrepreneurship» is being analyzed, while there is a reference to the importance of the business. At the same time, the importance of innovation is coming out, as a crucial criterion for the business success.

As the paper continues, there is the chapter that refers to the characteristics of the marketing plan. At first, the meaning of marketing plan is clarified and then takes place the reference to its significance and its objectives. In the end, there are some limitations in order the plan to be successful and the most common internal structure of a business plan is also presented here.

Then, starts the chapter where the business plan starts getting prepared, analyzing at first the internal environment of the business. This is where the vision, the mission, the objectives of the business and all the details of the business, like its organizational chart, are presented. There is a particular reference of the innovation that the company will show.

Later there is the analysis of the external environment of the corporation, including the PESTLE and the S.W.O.T. analysis, as well as the analysis of Porter's Five Forces.

In a later chapter takes part the marketing Segmentation, Targeting and Positioning. These three procedures are crucial for the wright and accurate creation of a strategic marketing plan. Then, there is an analysis of marketing mix and of the business strategy that is planned to be followed.

Moving towards the end of the paper, there is the financial analysis and all the important elements that are needed for the provision and planning of the perspective of succeeding sustainability for our business for the next five years.

Last but not least, there is a way of evaluating the strategic marketing plan, as well as the summary. In this part, the conclusion of this paper is presented.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	σελ.
Πίνακας διαγραμμάτων και πινάκων.....	9
Κεφάλαιο 1^ο: Έννοια και ορισμοί του μάρκετινγκ.....	10
1.1 Η πρώτη εμφάνιση του μάρκετινγκ και το πέρασμα στη σύγχρονη εποχή.....	10
1.2 Ορισμοί μάρκετινγκ.....	10
1.3 Διαχρονική εξέλιξη μάρκετινγκ.....	11
Κεφάλαιο 2^ο: Προϊόντα και υπηρεσίες.....	14
2.1 Διάκριση προϊόντων και υπηρεσιών.....	14
2.2 Μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	15
2.3 Ποιότητα υπηρεσιών.....	15
Κεφάλαιο 3^ο: Μίγμα μάρκετινγκ.....	18
3.1 Μίγμα μάρκετινγκ.....	18
3.2 Μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	18
Κεφάλαιο 4^ο: Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση.....	20
4.1 Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση.....	20
4.2 Το μίγμα μάρκετινγκ στην εκπαίδευση.....	21
Κεφάλαιο 5^ο: Θεωρητική επισκόπηση για τη δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ.....	25
5.1 Η σημασία της επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας.....	25
5.2 Ο παράγοντας της καινοτομίας στην επιχείρηση.....	26
Κεφάλαιο 6^ο: Βασικά χαρακτηριστικά ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ.....	28
6.1 Τι είναι το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ.....	28
6.2 Σημασία και στόχοι κατάρτισης πλάνου μάρκετινγκ.....	29
6.3 Περιορισμοί.....	30
6.4 Εσωτερική δομή ενός σχεδίου μάρκετινγκ.....	30
Κεφάλαιο 7^ο: Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου μάρκετινγκ.....	32
7.1 Εισαγωγή.....	32
7.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	33
7.2.1 Επιχειρηματική ιδέα.....	33
7.2.2 Όραμα της επιχείρησης.....	34

7.2.3	<u>Αποστολή της επιχείρησης</u>	34
7.2.4	<u>Στόχοι της επιχείρησης</u>	35
7.2.5	<u>Η υπηρεσία</u>	35
7.2.6	<u>Νομική μορφή</u>	36
7.2.7	<u>Τοποθεσία</u>	36
7.2.8	<u>Οργανόγραμμα επιχείρησης</u>	37
7.2.9	<u>Η καινοτομία της επιχείρησης</u>	38
7.3	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	40
7.3.1	<i>Ανάλυση PESTLE</i>	41
7.3.2	<i>Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter</i>	47
7.3.3	<i>Ανάλυση SWOT</i>	49
7.4	Τμηματοποίηση - Στόχευση – Τοποθέτηση	54
7.4.1	<u>Τμηματοποίηση</u>	54
7.4.2	<u>Στόχευση</u>	55
7.4.3	<u>Τοποθέτηση</u>	55
7.5	Το μίγμα μάρκετινγκ στα εκπαιδευτήρια	56
7.5.1	<u>Προϊόν</u>	56
7.5.2	<u>Τιμή</u>	58
7.5.3	<u>Διανομή</u>	59
7.5.4	<u>Προώθηση</u>	59
7.5.5	<u>Άνθρωποι</u>	61
7.5.6	<u>Διαδικασίες</u>	63
7.5.7	<u>Περιβάλλον</u>	64
7.6	Στρατηγική της επιχείρησης	65
7.6.1	<u>Στρατηγική Πωλήσεων</u>	65
7.6.2	<u>Τιμολογιακή Στρατηγική</u>	66
7.6.3	<u>Στρατηγική προώθησης</u>	67
	7.6.3.1 <i>Διαφήμιση</i>	67
	7.6.3.2 <i>Δημόσιες Σχέσεις</i>	68
7.7	Χρηματοοικονομική ανάλυση	69
7.7.1	<u>Υποθέσεις</u>	74
7.7.2	<u>Στόχοι</u>	74
7.8	Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του Πλάνου Μάρκετινγκ	75
7.9	Σύνοψη	75
	Βιβλιογραφία	77

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Διαγράμματα</u>	σελ.
Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα της επιχείρησης	39
Διάγραμμα 1. Αναλογία ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στην Ελλάδα και στη Θεσσαλονίκη	48
Διάγραμμα 3. Εγγραφές μαθητών κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της επιχείρησης	70
Διάγραμμα 4. Έσοδα γενικού και ειδικού σχολείου κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της επιχείρησης	71
Διάγραμμα 5. Συνολικά ετήσια έσοδα της επιχείρησης κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της	71
Διάγραμμα 6. Πάγια έξοδα επιχείρησης ανά έτος και ανά μήνα	73
<u>Πίνακες</u>	
Πίνακας 1. Ποσοστά συνολικής δαπάνης εκπαίδευσης ανά φορέα ως ποσοστό του ΑΕΠ (2016)	43
Πίνακας 2. Ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση ως προς το σύνολο της δαπάνης Γενικής Κυβέρνησης στις χώρες της ΕΕ (2016)	44
Πίνακας 3. Ποσοστά βασικών κατηγοριών δαπανών ως προς το σύνολο της δαπάνης για πρωτοβάθμια εκπαίδευση	45
Πίνακας 4. Κατανομή προσωπικού της επιχείρησης	63
Πίνακας 5. Προβλεπόμενα έσοδα της πρώτης 5ετίας λειτουργίας της επιχείρησης	69
Πίνακας 6. Μηνιαία και ετήσια έξοδα της επιχείρησης	72

Κεφάλαιο 1^ο: Έννοια και ορισμοί του μάρκετινγκ

1.1 Η πρώτη εμφάνιση του μάρκετινγκ και το πέρασμα στη σύγχρονη εποχή

Η χρήση της λέξης μάρκετινγκ γίνεται ολοένα και πιο συνήθης με το πέρασμα των χρόνων. Ωστόσο, αρκετοί είναι αυτοί που τη χρησιμοποιούν αφειδώς, μη γνωρίζοντας μάλιστα την πραγματική της σημασία. Και μπορεί η σημερινή εποχή να είναι αυτή κατά τη διάρκεια της οποίας η λέξη αυτή ακούγεται περισσότερο από ποτέ, όμως δε σημαίνει πως η εμφάνισή της είναι σύγχρονη. Αντίθετα, σύμφωνα και με τους Janice Denegri-Knott, Mike Molesworth & Richard Scullion, λέκτορες μάρκετινγκ του Πανεπιστημίου Bournemouth στο Dorset της Αγγλίας, το μάρκετινγκ σαν έννοια υπήρχε ανέκαθεν, από τη στιγμή που δημιουργήθηκε ο ανθρώπινος πολιτισμός. Από αρχαιοτάτων χρόνων, καθώς οι έμποροι προσπαθούσαν να πουλήσουν τα εμπορεύματά τους στις υπαίθριες αγορές, χρησιμοποιούσαν διάφορες τεχνικές πειθούς των εν δυνάμει πελατών, παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ. Βέβαια, αυτό γινόταν ασυνείδητα και χωρίς να έχει πολύ άμεση σχέση με αυτό που σήμερα ονομάζουμε «μάρκετινγκ» και το οποίο βρίθεται τεχνικών και συγκεκριμένων μεθόδων. Παρ' όλα αυτά, θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα πολύ πρώιμο στάδιο ανάπτυξης των αρχών του μάρκετινγκ.

Η έννοια του μάρκετινγκ, στην πιο σύγχρονη μορφή της, σχεδόν όπως την ξέρουμε σήμερα, άρχισε να εμφανίζεται παράλληλα με τη βιομηχανική επανάσταση κατά τη διάρκεια του 18^{ου} και 19^{ου} αιώνα. Το γεγονός αυτό ήταν αποτέλεσμα της ραγδαίας ανάπτυξης τόσο της τεχνολογίας όσο και της επιστήμης, οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν στη συθέμελη αλλαγή των συνθηκών της κοινωνίας.

1.2 Ορισμοί μάρκετινγκ

Στο σημείο αυτό, θα ήταν φρόνιμο να αποσαφηνιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα η έννοια αυτή. Παρακάτω παρατίθενται οι πιο συνήθεις ορισμοί της έννοιας του μάρκετινγκ. Ένας από τους πρώτους ορισμούς του μάρκετινγκ δε θα μπορούσε να είναι άλλος από εκείνον που προτείνεται από τον Αμερικανικό Σύλλογο Μάρκετινγκ (American Marketing Association)(2008). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, «το μάρκετινγκ είναι οι δραστηριότητες, στο σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, διανομή και ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και γενικότερα την ίδια την κοινωνία». Άλλος ένας από αυτούς τους ορισμούς για το μάρκετινγκ υποστηρίζει πως αυτό αποτελεί «μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία η οποία ωθεί άτομα και ομάδες να αποκτήσουν αυτά που θέλουν μέσω της ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων» (Kotler and Armstrong, 2013). Ένας ακόμη ορισμός για το μάρκετινγκ αναφέρει ότι πρόκειται για «ένα βασικό κομμάτι της διοίκησης των επιχειρήσεων, το οποίο αποτελεί τη διαδικασία από τη σύλληψη της ιδέας για παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, την παραγωγή τους, την τιμολόγησή τους, την προώθησή τους και τη διανομή τους στους πελάτες» (Pride and Ferrell, 2015). Τη λίστα με τους πιο κοινούς

ορισμούς για το μάρκετινγκ συμπληρώνει και αυτός του Drucker (2004), ο οποίος θεωρεί πως το μάρκετινγκ δεν αποτελεί απλώς «μία έννοια που περικλείει την πώληση, αλλά μία έννοια πέρα και πάνω από αυτή, καθώς περιβάλλει το σύνολο της επιχείρησης, αφού οι δράσεις και οι αποφάσεις του μάρκετινγκ αφορούν το σύνολο της επιχείρησης». Είναι εύκολα, λοιπόν, κατανοητό πως ανάμεσα σε όλους αυτούς, αλλά και σε ακόμα περισσότερους ορισμούς σχετικά με το τι είναι μάρκετινγκ, υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής. Αυτός δεν είναι άλλος από τον σαφή προσανατολισμό προς την ικανοποίηση του πελάτη. Ο προσανατολισμός αυτός αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι, αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση, ώστε να υφίσταται το μάρκετινγκ. Το κέρδος αυτό καθ' αυτό δεν αποτελεί τον μοναδικό σκοπό των επιχειρήσεων. Αντίθετα, αυτό που πρωτίστως επιδιώκεται από κάθε επιχείρηση που έχει ενστερνιστεί τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, είναι η επιδίωξη της ευχαρίστησης και της ικανοποίησης των αναγκών του εν δυνάμει πελάτη της. Αυτό με τη σειρά του, θα οδηγήσει σε ένα κερδοφόρο αποτέλεσμα για την πλευρά της επιχείρησης. Αυτή ακριβώς είναι και η άποψη που συνοψίζεται και στο σύγγραμμα των Παντουβάκης, Σιώμος, Χρήστου (2015), όπου εξάγεται και διατυπώνεται το συμπέρασμα πως «το μάρκετινγκ στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με κερδοφόρο τρόπο». Στην ίδια άποψη καταλήγουν και οι Kotler and Armstrong (2001), οι οποίοι αναφέρουν πως το μάρκετινγκ έχει πια ξεφύγει από την παλιά νοοτροπία της απλής πώλησης. Πλέον, το μάρκετινγκ ταυτίζεται με την έννοια της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Γι' αυτό, δεν εφαρμόζεται μόνο κατά τη διαδικασία της πώλησης του προϊόντος, αλλά πολύ πριν καν παραχθεί το προϊόν αυτό από την επιχείρηση. Όπως αναφέρουν οι προαναφερθέντες, το μάρκετινγκ «συνεχίζει καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος, με την προσπάθεια εύρεσης νέων πελατών και διατήρησης όσων ήδη υπάρχουν βελτιώνοντας την εμφάνιση και την απόδοση προϊόντος, μαθαίνοντας μέσα από τα αποτελέσματα των πωλήσεων του προϊόντος, και επιδιώκοντας την επανάληψη της απόδοσης.

1.3 Διαχρονική εξέλιξη μάρκετινγκ

Με το πέρασμα του χρόνου, το μάρκετινγκ πέρασε διάφορα στάδια, τα οποία, όπως είναι φυσικό, διαμορφώνονταν λόγω των μεταβολών της κοινωνίας. Τα στάδια της διαχρονικής εξέλιξης του μάρκετινγκ είναι τα εξής, σύμφωνα με τους Kotler and Armstrong (2001):

1) Προσανατολισμός στην παραγωγή

Στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στην ολοένα και αυξανόμενη παραγωγή προϊόντων. Καταλυτικό ρόλο σε αυτό το στάδιο αποτέλεσε η βιομηχανική επανάσταση και η έκρηξη που σημειώθηκε στην παραγωγή προϊόντων, μιας και τώρα περισσότερο από ποτέ διατίθενται τόσο τα μέσα όσο και η τεχνογνωσία για την παραγωγή τους. Κύριο μέλημά τους, λοιπόν, αποτελεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερου όγκου παραγωγή εμπορευμάτων. Από την άλλη, οι καταναλωτές επιζητούν προϊόντα τα οποία θα είναι ευρέως διαθέσιμα, συνεπώς και εύκολα προσβάσιμα.

Βασικό κριτήριο, ωστόσο, για την επιλογή τους αποτελεί το χαμηλό κόστος των αγαθών αυτών. Στο στάδιο αυτό, δεδομένου και του μικρού, έως κάποιες φορές ανύπαρκτου, ανταγωνισμού, το μάρκετινγκ δεν αποτελεί προτεραιότητα του σχεδιασμού των επιχειρήσεων, μια και τα προϊόντα επρόκειτο να αγοραστούν ούτως ή άλλως από τους καταναλωτές.

2) *Προσανατολισμός στο προϊόν*

Στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση με το στάδιο 1, όμως οι καταναλωτές παρουσιάζουν μια τάση διαφοροποίησης της διάθεσής τους. Πιο συγκεκριμένα, αυτό που επιζητούν δεν είναι πια μόνο το χαμηλό κόστος ενός προϊόντος, αλλά απαιτούν και τον συνδυασμό του με καλύτερη ποιότητα. Εν ολίγοις, οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα περισσότερο καινοτόμα, τα οποία κατασκευάζονται με περισσότερη ποιότητα, ενώ παράλληλα είναι και πιο αποδοτικά.

3) *Προσανατολισμός στις πωλήσεις*

Στο τρίτο αυτό στάδιο της διαχρονικής εξέλιξης του μάρκετινγκ, βρισκόμαστε σε μια περίοδο οπότε οι επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει στην παραγωγή τους κάθε νέα τεχνολογία, την έχουν υιοθετήσει με επιτυχία και έχουν πια βρει τον σωστό ρυθμό παραγωγής. Πλέον, επιζητούν αποτελεσματικούς τρόπους, ώστε να διαθέσουν με αποτελεσματικότητα τα προϊόντα τους αυτά στο καταναλωτικό κοινό. Μάλιστα, επειδή η παραγωγή των καινοτόμων προϊόντων δε γίνεται βάσει της έρευνας των αναγκών του καταναλωτή, αλλά με βάση την καινοτομία του εκάστοτε κατασκευαστή, οι επιχειρήσεις στρέφονται προς την αναζήτηση των κατάλληλων μεθόδων, αλλά και ανθρώπων που θα αναλάβουν να επικοινωνήσουν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές. Είναι η περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας η διαφήμιση μπαίνει για τα καλά στις ζωές των ανθρώπων, δίνοντας μια επιπλέον ώθηση, ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να επιλέξουν τα εκάστοτε εμπορεύματα. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, οι καταναλωτές θα επιλέξουν τελικά εκείνα τα προϊόντα που θα έχουν τη δυναμικότερη προώθηση.

4) *Προσανατολισμός στο μάρκετινγκ*

Καθώς τα χρόνια περνούν, στην αγορά υφίσταται κορεσμός από προϊόντα όλων των ειδών. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο έντονος, ενώ παράλληλα οι τεχνικές πειθούς του αγοραστικού κοινού δεν είναι πια αρκετά ικανές από μόνες τους, ώστε να οδηγήσουν στην αγορά των προϊόντων. Είναι το στάδιο όπου η προσοχή εστιάζεται στο ποιες είναι οι ανάγκες του μεμονωμένου καταναλωτή, ώστε οι επιχειρήσεις να παράξουν το αντίστοιχο προϊόν. Εν ολίγοις, οι επιχειρήσεις πρώτα ερευνούν ποιο αγαθό είναι αναγκαίο για τον πελάτη κι έπειτα στρέφονται στην παραγωγή του. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, αναπτύχθηκαν διάφορες στρατηγικές. Στόχος των επιχειρήσεων αποτελεί πια η διαρκής ικανοποίηση του πελάτη. Πλέον,

στο στάδιο αυτό, η φιλοσοφία του μάρκετινγκ ενυπάρχει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

5) *Προσανατολισμός στο ολιστικό μάρκετινγκ(ή κοινωνικό μάρκετινγκ)*

Είναι το στάδιο που έπεται του προσανατολισμού στο «παλιό» μάρκετινγκ. Στο στάδιο αυτό, δίνεται ακόμη περισσότερη έμφαση στις ανάγκες του δυνητικού πελάτη, μέσα από την έρευνα των επιθυμιών του, και γενικότερα του τρόπου ζωής του. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψιν και οι ανάγκες τόσο της ίδιας της επιχείρησης, όσο και των συνεργατών αυτής. Με λίγα λόγια, η προσέγγιση στο ολιστικό μάρκετινγκ βασίζεται στην «ανάπτυξη, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων, διεργασιών και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ με πλήρη γνώση των αλληλεξαρτήσεών τους». Όλα έχουν σημασία Everything matters. Σύμφωνα με τον Kotler, (2001) «η ολιστική προσέγγιση του μάρκετινγκ ανάγει την έννοια της προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες στο υπέρτατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Κεφάλαιο 2^ο: Προϊόντα και υπηρεσίες

2.1 Διάκριση προϊόντων και υπηρεσιών

Όπως είναι φυσικό, στα προϊόντα στα οποία αναφερόμαστε σε όλο το μέχρι τώρα εύρος της εργασίας συμπεριλαμβάνονται τόσο τα απτά προϊόντα, όσο και οι υπηρεσίες. Αυτή η διάκριση θα αποσαφηνιστεί στο αμέσως επόμενο κομμάτι της εργασίας. Το πρώτο που θα παρουσιαστεί είναι, όπως είναι φυσικό, ένας ορισμός της έννοιας των υπηρεσιών. Ως υπηρεσία, λοιπόν, ορίζεται σύμφωνα με τον Kotler et al. (1996) «κάθε δραστηριότητα ή ωφέλεια που κάποιος μπορεί να δώσει σε άλλο, είναι άυλη και δεν καταλήγει σε ιδιοκτησία αγαθού». Σύμφωνα, επίσης, με τους Sasser et al. (1982) «υπηρεσίες είναι μη απτά προϊόντα που συνίστανται σε μια δραστηριότητα ή προσπάθεια που δεν μπορεί κάποιος να έχει στην κατοχή της». Η σημασία των υπηρεσιών είναι κάτι παραπάνω από σαφής και προφανής στον σύγχρονο κόσμο, αν αναλογιστεί κανείς πως το μεγαλύτερο ποσοστό της οικονομίας στις αναπτυσσόμενες χώρες αποτελείται από διάφορους κλάδους παροχής υπηρεσιών. Ανάμεσά τους συγκαταλέγονται υπηρεσίες όπως τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, ψυχαγωγία, εκπαίδευση, ταξίδια, μετακίνηση κ.ά.

Ωστόσο, παρατηρούνται διαφορές ανάμεσα στο μάρκετινγκ που εφαρμόζεται για τα προϊόντα και σε αυτό που εφαρμόζεται για τις υπηρεσίες. Οι διαφορές αυτές είναι φυσικό επακόλουθο των διαφορών που υπάρχουν εν γένει στη φύση αυτών των δύο ειδών προϊόντων. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες σε σχέση με τα προϊόντα είναι τα ακόλουθα, σύμφωνα με τους Kotler and Armstrong (2001):

1. Άυλη υπόσταση των υπηρεσιών

Το πρώτο αυτό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις υπηρεσίες από το προϊόν μπορεί με μεγάλη ευκολία να διακριθεί μέσα στον παραπάνω ορισμό του Kotler et al. Αυτό σημαίνει πως οι υπηρεσίες είναι ένα αγαθό που δεν είναι απτό• δεν μπορεί να τις δει ή να τις πιάσει κάποιος.

2. Αδυναμία διαχωρισμού των προϊόντων

Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν ούτε να καταναλωθούν σε άλλο χρόνο από αυτόν που παράγονται. Αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες παράγονται την ίδια στιγμή που καταναλώνονται. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο, ο υπάλληλος, αλλά και ο πελάτης αποτελούν τμήμα της υπηρεσίας. Κατά κάποιον τρόπο, ο καταναλωτής είναι ταυτόχρονα και αρωγός στην παραγωγή της υπηρεσίας.

3. Μεταβλητότητα των υπηρεσιών

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δύναται να ποικίλει, σε περίπτωση αλλαγής των συνθηκών παραγωγής τους. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα μιας υπηρεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ποιος την παρέχει, από το πού, το πότε και, κυρίως, το πώς. Υπάρχει η πιθανότητα μια υπηρεσία που έχει προσφερθεί στο παρελθόν με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο, να προσφερθεί και στο μέλλον, αλλά με τρόπο αρκετά διαφορετικό. Αυτό οφείλεται στο τρίτο αυτό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών, της διαφοροποίησης των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Pantounakis et al. (2015), το παραπάνω χαρακτηριστικό των

υπηρεσιών καθιστά αδύνατη την τυποποίηση των υπηρεσιών, αλλά και τον έλεγχο της ποιότητάς τους.

4. Φθαρτότητα των υπηρεσιών

Το τελευταίο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η φθαρτότητά τους, ότι δηλαδή δεν μπορούν να αποθηκευτούν για να πουληθούν ή να χρησιμοποιηθούν αργότερα. Αυτό το χαρακτηριστικό προκύπτει από την έλλειψη υλικής υπόστασης των υπηρεσιών.

2.2 Μάρκετινγκ υπηρεσιών

Σε πρωταρχικό στάδιο της ανάπτυξης της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ δεν ήταν και πολύ εύκολο να αναπτυχθεί μια αντίστοιχη φιλοσοφία και για το μάρκετινγκ υπηρεσιών, καθώς συχνά υπήρχε δυσκολία στη διάκριση ανάμεσα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα. Ενδεχομένως πολλοί μπορεί να θεωρούσαν πως το μάρκετινγκ απευθύνεται μόνο σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και όχι υπηρεσιών, λόγω της υλικής υπόστασης των πρώτων. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων και τη μετάβαση στην πιο σύγχρονη εποχή, το ενδιαφέρον για το μάρκετινγκ υπηρεσιών γινόταν ολοένα και πιο έκδηλο. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι ένας τομέας που απασχόλησε πολύ τους ερευνητές άμα τη εμφανίσει του. Ήδη από τη δεκαετία του '30 εμφανίζονται οι πρώτες προσπάθειες έρευνας του αντικειμένου αυτού, οι οποίες συνεχίζονται με αυξημένο ρυθμό και κατά τις επόμενες δεκαετίες. Μάλιστα, ακόμα και στη σύγχρονη εποχή, οι έρευνες αυτές εξακολουθούν να κατέχουν τη μερίδα του λέοντος ανάμεσα στη σχετική με το μάρκετινγκ βιβλιογραφία. (Fisk et al., 1993 , Brown et al., 1994).

Μέσα στη γενικότερη και ευρεία κατηγορία του μάρκετινγκ υπηρεσιών εντάσσεται και το μάρκετινγκ εκπαιδευτικών οργανισμών, που θα μας απασχολήσει σε όλη την έκταση της παρούσας εργασίας.

2.3 Ποιότητα υπηρεσιών

Ένα βασικό ζήτημα που προκύπτει μέσα από τη μελέτη του μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι αυτό της ποιότητας. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας διαμορφώνει το επίπεδο ικανοποίησης του καταναλωτή. Επιπλέον, δημιουργεί θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές, ενώ συμβάλλει στη διάδοση θετικών μηνυμάτων σε άλλους καταναλωτές για το προϊόν ή την υπηρεσία κ.ά. (Αθανασόπουλος, Γούναρης, Σταθακόπουλος, 2001 , Baker and Crompton, 2000). Για τον λόγο αυτό καθίσταται σαφές πως η ποιότητα των υπηρεσιών έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, το κόστος των επιχειρήσεων, την ικανοποίηση του πελάτη, την αφοσίωση των πελατών και την κερδοφορία όπως χαρακτηριστικότερα αναφέρουν οι Seth et al.(2005). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Γούναρη(2012), η ποιότητα είναι μια έννοια εντελώς υποκειμενική και εξαρτάται κάθε φορά από το πώς την αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε πελάτης. Αυτό μπορεί να σημαίνει πως υπάρχει διαφορετικός βαθμός ικανοποίησης σε διαφορετικούς πελάτες, παρ' όλο που η υπηρεσία είναι ακριβώς η ίδια. Κάτι τέτοιο οφείλεται στις διαφορετικές προσωπικές ανάγκες που έχουν διαφορετικοί άνθρωποι, αλλά και τις διαφορετικές απαιτήσεις τους από την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Για τον λόγο αυτό, Αμερικανοί καθηγητές (Langeard, Bateson, Lovelock & Eiglier, 1981), δημιούργησαν ένα μοντέλο της διαδικασίας και των συνθηκών παραγωγής μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο ονομάστηκε 'Servuction',. Το όνομά του προέρχεται από τη σύνθεση των αγγλικών λέξεων 'service' + 'production', δηλαδή υπηρεσία + παραγωγή. Σκοπός του μοντέλου αυτού είναι να προσδιορίσει τους παράγοντες, αλλά και οι συνθήκες παραγωγής μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο Servuction αποτελείται από δύο μέρη:

1. Το ορατό μέρος. Αυτό το κομμάτι του μοντέλου αποτελείται από όλα όσα μπορεί κανείς να δει σε έναν οργανισμό. Είναι, δηλαδή, ο εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, οι προμηθευτές, οι πελάτες κ.ά.
2. Το μη ορατό μέρος. Αυτό το κομμάτι αποτελείται από όλες τις λειτουργίες που συμβάλλουν στην παραγωγή του προϊόντος. Αναφέρεται ,λοιπόν, στο λεγόμενο 'παρασκήνιο' της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Άλλο ένα μοντέλο που έρχεται να προστεθεί είναι το μοντέλο 'SERVQUAL'. Η ονομασία του προκύπτει από τη σύνθεση των λέξεων 'service' και 'quality'. Το μοντέλο SERVQUAL αποσκοπεί στη μέτρηση της ποιότητας μιας υπηρεσίας και αποτελεί προϊόν του σχεδιασμού των Berry, Parasuraman et Zeithaml (1988, 1990). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ποιότητα μιας υπηρεσίας εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες για την υπηρεσία, πριν αυτή τους παρασχεθεί, και από την αντίληψή τους για την υπηρεσία που τελικώς δέχονται. Οι διαστάσεις αυτού του μοντέλου, όπως δόθηκαν από τους Ravichandran et al. (2010), είναι οι ακόλουθες:

1. Αξιοπιστία(reliability):
Πρόκειται για την ικανότητα να παρέχονται ακριβείς και αξιόπιστες υπηρεσίες έγκαιρα(Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985). Αυτό απαιτεί η επιχείρηση να σέβεται και να τηρεί τις δεσμεύσεις και της υποσχέσεις στους πελάτες της.
2. Ανταπόκριση(responsiveness):
Το κριτήριο αυτό έχει να κάνει με την ικανότητα της επιχείρησης/οργανισμού να επιλύει άμεσα και γρήγορα τα όποια προβλήματα, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα παράπονα των πελατών της και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους (Parasuraman, 1988). Με λίγα λόγια, είναι η ανατροφοδότηση που δίνει η επιχείρηση σε ό, τι πρόβλημα αντιμετωπίζει ο πελάτης.
3. Απτότητα(tangibles):
Πρόκειται για οτιδήποτε υλικό υπάρχει στον οργανισμό. Μέσα σε αυτό συγκαταλέγεται ο εξοπλισμός, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, η στάση του προσωπικού, τα υλικά, τα εγχειρίδια, τα πληροφοριακά συστήματα κ.ά. (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985).
4. Ασφάλεια(assurance):
Αυτή η διάσταση έχει να κάνει με την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη που αναπτύσσουν οι πελάτες για την επιχείρηση. Αυτές προέρχονται από τις επαγγελματικές υπηρεσίες που παρέχονται, από τις άριστες

τεχνολογικές γνώσεις , αλλά και από τη σωστή αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

5. Ενσυναίσθηση(sympathy):

Είναι η περιποίηση στον πελάτη, ο σεβασμός απέναντί του, η κατανόηση των «θέλω» του. Με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης αισθάνεται ευπρόσδεκτος να χρησιμοποιήσει εκ νέου την υπηρεσία, όποτε το επιθυμεί. Φυσικά, σε αυτή την περίπτωση ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος.

Σε πρόσφατες έρευνες έχουν μελετηθεί παράγοντες που θα μπορούσαν να συντελέσουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Μία από αυτές είναι η μελέτη του Dhar(2015), η οποία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι προκειμένου να υπάρξει ποιότητα στις υπηρεσίες, προϋποτίθεται η επαρκής κατάρτιση των εργαζομένων. Σε έρευνα των Kaura et al.(2015) αναδείχθηκε η σύνδεση της ευκολίας στην εξυπηρέτηση με την ποιότητα της υπηρεσίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κοινά με εκείνα που παρουσιάζονται μέσα από τη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, προκύπτει η ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών , τα οποία, σύμφωνα με τους Sasser et al.(1978), θεωρούνται ότι είναι ικανά να προσδιορίσουν την ποιότητα μιας παρεχόμενης υπηρεσίας και είναι τα ακόλουθα:

- Ασφάλεια και εμπιστοσύνη που προκαλεί μια υπηρεσία στους καταναλωτές της
- Συνοχή
- Τρόπος συμπεριφοράς και ευγένεια του προσωπικού
- Παροχή βοηθητικών υπηρεσιών
- Κατάσταση των εγκαταστάσεων
- Διαθεσιμότητα για πρόσβαση σε υπηρεσίες
- Εκπαίδευση των παρόχων της υπηρεσίας

Από την άλλη, και ο Gronroos(1991) ασχολήθηκε με τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα μιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Έκρινε πως ζωτικής σημασίας είναι:

- Η τεχνική ποιότητα του αποτελέσματος
- Η λειτουργική του ποιότητα
- Η εταιρική εικόνα

Κεφάλαιο 3^ο: Μίγμα μάρκετινγκ

3.1 Μίγμα μάρκετινγκ

Ένα από τα επιχειρηματικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις είναι το μίγμα μάρκετινγκ. Το μίγμα αυτό είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη δημιουργία όσο και για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Ήδη από τη δεκαετία του 1960, οπότε και το πρότεινε ο Mc Carthy, έμπορος της εποχής, υιοθετήθηκε η σύνθεση αυτού του μείγματος από 4 στοιχεία, τα οποία είναι γνωστά στον κόσμο του μάρκετινγκ ως 4P's. Τα 4P's αποτελούνται από το προϊόν/υπηρεσία(Product), την τιμή(Price), την προώθηση(Promotion) και τη διανομή(Place). Και τα τέσσερα αυτά στοιχεία είναι εξίσου σημαντικά και αλληλεξαρτώμενα, προκειμένου ένα προϊόν(ή υπηρεσία) να σημειώσει επιτυχή πορεία. Παρακάτω, στη συνέχεια της εργασίας θα υπάρξει εκτενέστερη αναφορά σε αυτά.

Παρά το γεγονός πως η χρήση του μίγματος μάρκετινγκ με τα 4P's κυριαρχεί στον χώρο του μάρκετινγκ, κάποια στιγμή ήρθε στο προσκήνιο μια εναλλακτική πρόταση για το μείγμα μάρκετινγκ. Ήταν όταν ο Robert F. Laurterborn (1990) πρότεινε τη χρήση των 4C αντί για τα έως τότε γνωστά 4P, μια θεώρηση εστιασμένη περισσότερο προς τον καταναλωτή. Η θεώρησή του αντικαθιστούσε το προϊόν(product) με τον πελάτη(Customer), μιας και προϊόν αποτελούσαν οι ανάγκες του ίδιου του καταναλωτή. Η δεύτερη αλλαγή που πρότεινε ήταν το κόστος που πληρώνει ο πελάτης(Cost to the customer) αντί για την μέχρι πρότινος τιμή(price) και συνέχισε με τη αντικατάσταση της θέσης/διανομής(place) με την ευκολία πρόσβασης στο προϊόν/υπηρεσία, που την ονόμασε 'Convenience'. Τέλος στη θέση της προώθησης(promotion) βρέθηκε η επικοινωνία(Communication). Οι υποστηρικτές αυτού του διαφοροποιημένου μίγματος μάρκετινγκ εναντιώνονται και αποστασιοποιούνται από τη θεωρία των 4P's, θεωρώντας πως ο πελάτης δεν αγοράζει το προϊόν, αλλά τις ωφέλειες που προκύπτουν από τη χρήση του. Υποστηρίζουν, δηλαδή, ότι αντί για προϊόν ή υπηρεσία αγοράζουν αξία και λύση σε κάποιο πρόβλημα. Ακόμη, δε χρησιμοποιούν τον όρο 'τιμή', αλλά 'κόστος', γιατί αυτό που τους ενδιαφέρει περισσότερο δεν είναι η τιμή αγοράς του προϊόντος/υπηρεσίας, αλλά το τελικό κόστος που θα προκύψει. Τέλος, επιζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή διευκόλυνση για την προμήθεια των προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, ενώ παράλληλα κρίνουν απαραίτητη τη συνεχή επικοινωνία και υποστήριξη από πλευράς επιχείρησης, μέχρι την στιγμή της απόφασης της τελικής αγοράς.

3.2 Μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών

Στον τομέα των υπηρεσιών, χρησιμοποιείται το προαναφερθέν μίγμα μάρκετινγκ των 4P's, το οποίο, όμως, επεκτείνεται με τη χρήση άλλων 3P's, δημιουργώντας, έτσι, το μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών των 7P's. Τα τρία επιπλέον P προκύπτουν από την προσθήκη του στοιχείου των ανθρώπων(People), των διαδικασιών(Processes) και του περιβάλλοντος του οργανισμού(Physical evidence). Η προσθήκη των παραπάνω στοιχείων έγινε από τους Booms & Bitner(1981).

Αν μελετήσουμε πιο διεξοδικά τα τρία αυτά προστιθέμενα στοιχεία, αξίζει να σημειώσουμε πως σε ό,τι αφορά το στοιχείο των ανθρώπων (People), αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο καταναλωτικό κοινό. Το στοιχείο αυτό αποτελεί ίσως έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης, καθώς αναφέρεται στις δυνατότητες τους προσωπικού, τις ικανότητες, τις γνώσεις, την επαγγελματική εξειδίκευση του προσωπικού, αλλά και στις δεξιότητές του. Εν ολίγοις, το στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει με το σύνολο των γνώσεων και με τις δεξιότητες επικοινωνίας που έχουν οι άνθρωποι που το αποτελούν.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το δεύτερο επιπλέον στοιχείο που προστίθεται στο μίγμα των 4P's είναι αυτό των διαδικασιών (Processes). Με την έννοια αυτή εννοούμε όλες εκείνες τις διαδικασίες που έχουν να κάνουν με τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού. Αυτές οι λειτουργίες συμπεριλαμβάνουν τις διοικητικές λειτουργίες, αλλά και τις γραφειοκρατικές. Συμπληρωματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αφορούν στον χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, στο οργανόγραμμα και την οργάνωση της επιχείρησης, στα χρονοδιαγράμματα κ.ά.

Το τρίτο και τελευταίο επιπρόσθετο στοιχείο, το οποίο και συμπληρώνει το μίγμα των 7 P's, είναι το στοιχείο του περιβάλλοντος του οργανισμού (Physical evidence) που δημιουργεί και παρέχει την κάθε υπηρεσία. Αν θα θέλαμε να εμβαθύνουμε περαιτέρω στην έννοια αυτή, θα λέγαμε ότι αποτελείται από όλα εκείνα τα στοιχεία που διαμορφώνουν την εικόνα που βλέπει ο πελάτης. Αποτελείται από τις κτιριακές υποδομές, την προσβασιμότητα των εγκαταστάσεων, τα υλικά και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας, τη διαμόρφωση, τη διαρρύθμιση και τη διακόσμηση των χώρων, καθώς και από πολλά ακόμη.

Κεφάλαιο 4^ο: Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση

4.1 Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση

Το μάρκετινγκ έχει κατηγορηθεί ότι θέλει να πείσει τους καταναλωτές να αγοράσουν προϊόντα που δεν τα χρειάζονται ή δεν τα θέλουν μέσω της διαφήμισης ή της προσωπικής πώλησης. Εκπαιδευτικοί που δεν γνωρίζουν τι είναι μάρκετινγκ θεωρούν ότι η έννοια μάρκετινγκ είναι ασυμβίβαστη με την εκπαίδευση. Πιστεύουν ότι το μάρκετινγκ έχει σχέση με τις επιχειρήσεις και με το κέρδος ενώ οι εκπαιδευτικές αξίες και τεχνικές είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με αυτές των επιχειρήσεων. Παράλληλα πιστεύουν ότι ο κόσμος αναζητά τις εκπαιδευτικές εμπειρίες και υπηρεσίες και «γνωρίζει τι είναι καλό» (Παγανός, 1998:22) και θα έρθει στο εκπαιδευτικό ίδρυμα χωρίς τη παρουσία του μάρκετινγκ, ενώ δεν λαμβάνουν υπόψη το γιατί μαθητές προτιμούν την ιδιωτική εκπαίδευση.

Σε αντίθεση με όλες αυτές τις παραπάνω αντιλήψεις, το μάρκετινγκ στον χώρο της εκπαίδευσης άρχισε να εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία από τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 (Bell and Rowley, 2002; Taylor, 2001), ενώ στη σημερινή εποχή βρίσκεται στο απόγειό του. Σήμερα περισσότερο από ποτέ, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν μεγάλο μέρος της αγοράς και έχουν εξέχουσα θέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Δεδομένου του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού σε κάθε είδους αγορά, γίνεται εύκολα αντιληπτός ο λόγος που τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχρηζαν άμεσης υιοθέτησης της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ (Oplatka, 2002). Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, και κατά πλειοψηφία τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, δεν παύουν να αποτελούν φορείς που αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Κατ' επέκταση, είναι πλέον προφανής η αιτία που ολοένα και περισσότερα σχολεία έχουν στραφεί προς τη χρήση του μάρκετινγκ, με σκοπό κυρίως την προσέλκυση σπουδαστών (Levin, 2001 ; Oplatka, 2002), αλλά και την ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα αποφέρει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα και που θα διατηρήσει τον οργανισμό-ίδρυμα σε προνομιακή θέση σε βάθος χρόνου και θα του εξασφαλίσει βιωσιμότητα.

Σε εκτενή έρευνά του ο Foskett (2012), καταλήγει να διακρίνει τέσσερα στοιχεία, τα οποία είναι χαρακτηριστικά της εξέλιξης του εκπαιδευτικού μάρκετινγκ μέσα στη δεκαετία 2000-2010. Το πρώτο από αυτά τα στοιχεία είναι η ανάδειξη της σημασίας της τοποθέτησης (positioning) του εκπαιδευτικού ιδρύματος στις εξωτερικές αγορές. Η ικανοποίηση των αναγκών των εξωτερικών πελατών του ιδρύματος, δηλαδή των μαθητών, των γονέων, αλλά και των πιθανών μελλοντικών χρηματοδοτών, αποτελεί ζήτημα πρωτεύουσας σημασίας. Προκειμένου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες και οι επιθυμίες, η εκπαιδευτική μονάδα οφείλει να τροποποιεί αναλόγως ό,τι εμπλέκεται με τη λειτουργία της, συμπεριλαμβανομένων των κτιριακών εγκαταστάσεων, την επιμόρφωση του προσωπικού, την αναδιαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών και πρωτίστως, τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους παραπάνω πελάτες. Εν συνεχεία, ο προαναφερθείς έχει εξάγει το συμπέρασμα ότι η έννοια του 'brand' έχει πια βρει την καθιερωμένη της θέση στον χώρο του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση. Η ανάπτυξη επιτυχούς στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί βασικότατο κομμάτι της εφαρμογής του μάρκετινγκ. Για να καταστεί όμως αυτό επιτυχές, η εκπαιδευτική μονάδα οφείλει να διαθέτει συγκεκριμένο όραμα, καθώς και τα διακριτά εκείνα χαρακτηριστικά, που θα

κατορθώσουν να της προσδώσουν αξία, ικανή ώστε να διαφέρει από τον ανταγωνισμό. Ένα ακόμη στοιχείο της εξέλιξης του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση που παρουσιάζει ο Foskett(2012), είναι αυτό της αντικατάστασης του κοινού όρου ‘πελάτης’ με τον όρο του ‘συνδημιουργού’. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, ο αποδέκτης της εκπαίδευσης δεν είναι απλώς ένας καταναλωτής ή αγοραστής του προϊόντος της εκπαίδευσης. Αντιθέτως, ο ‘πελάτης’ εμπλέκεται στη διαδικασία δημιουργίας του προϊόντος και πιο συγκεκριμένα στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας. Είναι, λοιπόν, συνδημιουργός του τελικού προϊόντος, δηλαδή της εκπαίδευσης, ή αλλιώς της μόρφωσης. Πρόκειται, λοιπόν, για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση σχολείου-μαθητή και γενικότερα εκπαιδευτικού ιδρύματος-σπουδαστή. Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό στοιχείο που αφορά στην εξέλιξη του μάρκετινγκ εκπαιδευτικών μονάδων, αποτελεί, όπως επισημαίνεται και πάλι από τον Foskett(2012), η ανάγκη τα στελέχη των διοικητικών θέσεων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα να έχουν γνώση και να εφαρμόζουν στην πράξη τις δεξιότητες στρατηγικού σχεδιασμού στο περιβάλλον της αγοράς. Η επιτυχής εφαρμογή μιας τέτοιας πρακτικής από μέρους τους καθίσταται άκρως αναγκαία για την επίσης επιτυχημένη διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Κατ’ επέκταση, θεωρείται ζωτικής σημασίας η γνώση των πρακτικών και η υιοθέτηση της συνολικότερης φιλοσοφίας του μάρκετινγκ που αφορά τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

4.2 Το μίγμα μάρκετινγκ στην εκπαίδευση

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το αρχικό μίγμα των 4P’s που υπάρχουν στο μάρκετινγκ προϊόντων εμπλουτίζεται με 3P’s επιπλέον, όταν πρόκειται για το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών με τη σειρά του εμπεριέχει και το μάρκετινγκ εκπαιδευτικών μονάδων, επομένως και σε αυτή την περίπτωση ακολουθείται το μοντέλο των 7P’s. Πιο αναλυτικά, συμπληρώνοντας όσα έχουν προηγηθεί, το μίγμα μάρκετινγκ στην εκπαίδευση έχει την εξής μορφή:

- ✓ *προϊόν/υπηρεσία(Product)*. Ως προϊόν της εκπαίδευσης δε θεωρείται κάποιο υλικό ή απτό αγαθό, αλλά ένα σύνολο υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου(Ivy, 2008). Ανάμεσα σε αυτές τις υπηρεσίες, σύμφωνα με τον McFarland(2001), συγκαταλέγεται τόσο το πρόγραμμα σπουδών και τα μαθήματα που αυτός δέχεται, όσο και ένα πλήθος άυλων υπηρεσιών, των οποίων επίσης γίνεται αποδέκτης. Ανάμεσα σε αυτές τις ‘υπηρεσίες’, όπως τις ονομάζει ο McFarland(2001), περιλαμβάνονται ο σεβασμός, η αυτοεκτίμηση, η ανάπτυξη και βελτίωση του γνωστικού του επιπέδου κ.ά.
- ✓ *τιμή(Price)*. Η έννοια της τιμής βρίσκει εφαρμογή μόνο στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτό συμβαίνει για τον προφανή λόγο ότι στα δημόσια, η χρηματοδότηση γίνεται μέσω της φορολογίας, την οποία καλούνται να πληρώσουν οι πολίτες. Στην περίπτωση, λοιπόν, των δημόσιων σχολών και σχολείων, η χρηματοδότηση από τους πελάτες είναι έμμεση. Αντίθετα, στην περίπτωση της ιδιωτικής εκπαίδευσης, η τιμή αναφέρεται στα δίδακτρα που καλούνται να πληρώσουν οι γονείς(συνήθως). Τα δίδακτρα αυτά ποικίλουν ανάλογα με την επιλογή του εκάστοτε σχολείου. Ακόμη, κατά καιρούς υπάρχει εκδίδεται υπουργική απόφαση, με βάση την οποία

καθορίζεται το ύψος της αύξησης των διδασκάλων (Βυζαντινάκης, 2016). Σε γενικές γραμμές, επικρατεί η άποψη ότι το ύψος των διδασκάλων είναι αντιπροσωπευτικό και ανάλογο του ύψους της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Επομένως, όσο μεγαλύτερα δίδακτρα έχει μια εκπαιδευτική μονάδα, τόσο καλύτερη θεωρείται πως θα είναι η ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχει. Αυτή η άποψη παρατίθεται από τους Marzo-Navarro et al. (2005), οι οποίοι συμπληρώνουν πως η τιμή που απαιτείται για την εγγραφή ενός μαθητή σε μια εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί βασικό στοιχείο επιρροής της ικανοποίησης αυτού του μαθητή.

- ✓ την προώθηση (*Promotion*). Η προώθηση αναφέρεται στις πληροφορίες που λαμβάνουν οι πελάτες (συνήθως οι γονείς) για τη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και μπορεί να λαμβάνονται μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων, μέσω επιστολών, μέσω της ιστοσελίδας του εκπαιδευτικού ιδρύματος κ.ά. Παράλληλα, ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους προώθησης αποτελεί η δημοσίευση διάφορων δραστηριοτήτων που διοργανώνει το σχολείο στον τύπο ή την τηλεόραση και το διαδίκτυο. Τα περισσότερα εκπαιδευτικά ιδρύματα δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις δημόσιες σχέσεις και φροντίζουν να προβάλλουν τις διάφορες εκπαιδευτικές δράσεις που οργανώνουν, με σκοπό επηρεάσουν την επιλογή των γονέων και να προσελκύσουν όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών (Oplatka and Hemsley – Brown, 2004). Η τακτική αυτή της προώθησης είναι ίσως το πιο διαδεδομένο κομμάτι ενός σχεδίου μάρκετινγκ όσον αφορά στο μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών οργανισμών γενικότερα. Σύμφωνα με τους Kotler & Armstrong (1999), η διαφήμιση και η ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων για την επικοινωνία των σχολικών δράσεων, αποτελεί σύνηθες δείγμα επικοινωνιακής πολιτικής και προώθησης. Επίσης, συμπληρώνουν πως με αυτούς τους τρόπους οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί κατορθώνουν να ενημερώσουν την αγορά και τελικά να πείσουν τους πελάτες να προτιμήσουν το δικό τους εκπαιδευτικό προϊόν, έναντι κάποιων άλλων. Μία επίσης διαδεδομένη πρακτική που ακολουθούν οι manager και το τμήμα μάρκετινγκ των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερους νέους πελάτες, αλλά και να διατηρήσουν τους παλαιότερους, είναι η τακτική του λεγόμενου «ανοιχτού σχολείου». Η πρακτική αυτή στοχεύει στο να έρθουν οι υποψήφιοι πελάτες σε επαφή με το σχολείο, να το γνωρίσουν, να δουν τους χώρους του, να ξεναγηθούν σε αυτούς, να συμμετέχουν σε εκδηλώσεις που γίνονται σε αυτό. Μέσω αυτής της εμπειρίας, πιθανότατα θα καταλήξουν να το επιλέξουν, όταν βρεθούν σε αυτή τη φάση. Μάλιστα, η τακτική αυτή αποτελεί μία από τις πιο συνηθισμένες άτυπες τακτικές των δημοσίων σχέσεων (PR) (Birch, 1998). Εξίσου σημαντική επιρροή στις αποφάσεις των καταναλωτών που θα οδηγήσουν στην επιλογή συγκεκριμένου σχολείου και όχι κάποιου άλλου, είναι η «στόμα με στόμα» διαφήμιση, γνωστή και ως ‘word of mouth’, ως έμμεση διαφήμιση, όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Kamins & al. (1997). Η προώθηση με αυτόν τον τρόπο βασίζεται στις φήμες που ακολουθούν τις επιτυχίες του σχολείου και οι οποίες είναι ένα κανάλι διασποράς των πληροφοριών που αφορούν στο σχολείο. Όλες οι παραπάνω μέθοδοι αποτελούν συνήθεις πολιτικές που ακολουθούν τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να

προσελκύσουν νέους πελάτες. Αυτό που αποφεύγουν να χρησιμοποιούν ως μέσο προώθησης είναι οι πληρωμένες διαφημίσεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Oplatka & Hemsley-Brown, 2004). Η αιτία αυτής της άρνησης βρίσκεται, σύμφωνα με τους James and Philips(1995) και Oplatka(2002), στη μη συμβατότητα της πρακτικής αυτής με τους ηθικούς κώδικες δεοντολογίας. Όπως τονίζουν οι Kotler and Armstrong(1999), αλλά και όπως εύκολα μπορούμε να αντιληφθούμε όλοι μας, το μάρκετινγκ στην εκπαίδευση αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο, δεδομένου ότι μπορεί να αναδείξει το συγκριτικό πλεονέκτημα του σχολείου έναντι των υπολοίπων. Σύμφωνα με τους ίδιους, το εκπαιδευτικό μάρκετινγκ μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη των σχολείων, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης μέσω ενός ξεκάθαρα πλαισίου δράσης.

- ✓ *διανομή(Place)*. Στο μάρκετινγκ ως διανομή νοείται η φυσική διανομή των προϊόντων, δηλαδή η μεταφορά και η αποθήκευσή τους στις κατάλληλες θέσεις (Karoor & Kansal, 2004). Η θεώρηση αυτή αφορά το μάρκετινγκ απτών προϊόντων. στην περίπτωση των υπηρεσιών και ,ακόμη πιο συγκεκριμένα, της εκπαίδευσης, η διανομή είναι ο παράγοντας που έχει να κάνει με το πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Αναφέρεται, λοιπόν, στη χωροταξική τοποθέτησή του. Επίσης η διανομή αφορά στον χρόνο που χρειάζεται να αφιερώσουν οι μαθητές και οι γονείς, προκειμένου να μεταβούν στο σχολείο, καθώς και στο πόσο βολική είναι η μετακίνησή τους(Yoo et al., 2000). Όπως έχει φανεί, η τοποθεσία διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο με τους υπόλοιπους έξι παράγοντες του μείγματος μάρκετινγκ εκπαιδευτικών μονάδων στη συνείδηση των πελατών-γονέων. Σε ορισμένες περιοχές του Ελλαδικού χώρου υπάρχει ταύτιση με το κύρος και κατ' επέκταση και με την αποτελεσματικότητα μιας εκπαιδευτικής μονάδας.
- ✓ *άνθρωποι(People)*. Η συγκεκριμένη μεταβλητή αφορά στο εκπαιδευτικό(και μη) προσωπικό. Πρόκειται για τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών, για την εμπειρία τους, για τη φροντίδα για τους μαθητές τους, για την αλληλεπίδραση μαζί τους κ.ά. Οι Douglas et al., (2006) αναφέρουν πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, που είναι πιθανό να οδηγήσει σε ικανοποίηση του πελάτη, εν προκειμένω του μαθητή. Η ικανοποίηση αυτή μπορεί να προέλθει τόσο από τη γνώση που διαθέτουν οι εκπαιδευτικοί, όσο και από τις επικοινωνιακές τους ικανότητες. Εξάλλου, είναι οι άνθρωποι οι οποίοι βρίσκονται σε διαρκή τριβή με τους μαθητές τους. Επομένως, μια σωστή εικόνα εκπαιδευτικού προσωπικού, μπορεί να οδηγήσει σε μια θετική εικόνα του εκπαιδευτικού οργανισμού συνολικά.
- ✓ *διαδικασίες(Processes)*. Ως διαδικασίες στο μάρκετινγκ εκπαιδευτικών οργανισμών ορίζονται όλες εκείνες οι λειτουργικές διαδικασίες. Αναφερόμαστε στον καθημερινό σχεδιασμό του προγράμματος, την πολυπλοκότητα των εργασιών, τις καθορισμένες αρμοδιότητες κάθε υπαλλήλου, εκπαιδευτικού ή μη κ.ά. Επίσης, στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, θα πρέπει να συμβαίνουν παράλληλα και να ολοκληρώνονται λειτουργίες που αφορούν τόσο τη διοίκηση και τη γραφειοκρατία, όσο και τα χρηματοοικονομικά. Στόχος της εύρυθμης λειτουργίας και της εναρμόνισης

όλων των διαδικασιών δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση των αναγκών του 'πελάτη', δηλαδή πρωτίστως των μαθητών.(Ivy, 2008)

- ✓ *περιβάλλον του οργανισμού(Physical evidence)*. Ως περιβάλλον του οργανισμού θεωρείται το στοιχείο των υποδομών. Αναφέρεται στις κτιριακές εγκαταστάσεις του σχολείου, στους αύλειους χώρους του, τη διαμόρφωσή τους, τη διακόσμησή τους κ.ά. Είναι αρκετά σύνηθες οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να επιθυμούν να καλλωπίσουν τους χώρους τους, με σκοπό να προσελκύσουν περισσότερους νέους πελάτες, αλλά και να ικανοποιήσουν τους ήδη υπάρχοντες. Πρόκειται, παράλληλα, για τις σύγχρονες και άρτια εξοπλισμένες σχολικές εγκαταστάσεις, που φροντίζουν να διατηρούν την ασφάλεια των σπουδαστών-μαθητών τους.

Κεφάλαιο 5^ο: Θεωρητική επισκόπηση για τη δημιουργία πλάνου μάρκετινγκ

5.1 Η σημασία της επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας

Οι λέξεις «επιχείρηση» και «επιχειρηματικότητα» προέρχονται από το ρήμα «επιχειρώ». Αυτό σημαίνει ότι περικλείουν την έννοια της δημιουργίας κάποιου καινούριου πράγματος, μιας νέας υπηρεσίας, ενός καινοτόμου προϊόντος. Επίσης, εμπεριέχουν την έννοια της προσπάθειας, αλλά και του προσωπικού κόπου, που απαιτείται, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει προηγουμένως θέσει η εκάστοτε επιχείρηση. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, κάθε επιχείρηση βρίσκεται σε συνεργασία με ανθρώπους είτε εκτός είτε εντός αυτής, προκειμένου να επιτευχθούν κερδοφόρες συναλλαγές με το περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2006). Με τον όρο επιχείρηση νοείται ένας οργανισμός, συνήθως ιδιωτικός, σκοπός του οποίου είναι η επίτευξη οικονομικού κέρδους. Αντιθέτως, υπάρχουν παράλληλα και οργανισμοί δημόσιου χαρακτήρα, οι οποίοι είναι μη κερδοσκοπικοί (π.χ. δημόσιο σχολείο). Τα δύο αυτά είδη οργανισμών διαφέρουν παρασάγγας, ωστόσο αλληλεπιδρούν αδιάλειπτα, με κοινό τους στόχο της κοινωνική ευημερία (Leontief, 1991).

Ήδη από τα πρώτα στάδια της μελέτης της οικονομίας, εδραιώθηκε η θεωρία του Οικονομικού Κυκλώματος. Η θεωρία αυτή περιγράφει τις διάφορες μορφές της οικονομικής οργάνωσης της κοινωνίας, στην οποία βασικοί συντελεστές είναι, κατά τον Begg (2006), α) το νοικοκυριό και β) η επιχείρηση. Ως νοικοκυριό νοείται ο θεσμός συμβίωσης κάποιων ατόμων στον ίδιο χώρο, εκ των οποίων τουλάχιστον ένας συνεισφέρει εισόδημα. Από την άλλη, ως επιχείρηση νοείται εκείνος ο θεσμός, ο οποίος αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο που παράγει προϊόντα (ή υπηρεσίες), τα οποία με τη σειρά τους ικανοποιούν κάποια από τις ανθρώπινες ανάγκες. Το Οικονομικό Κύκλωμα περιγράφει την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο προαναφερθέντων θεσμών. Εν ολίγοις, το νοικοκυριό αποτελεί πηγή εργασίας για την επιχείρηση, παρέχοντάς του ένα εισόδημα. Αντιστρόφως, η επιχείρηση παράγει κάποιο προϊόν (ή υπηρεσία), το οποίο το νοικοκυριό επιθυμεί να αποκτήσει, καταβάλλοντας το αντίστοιχο χρηματικό αντίτιμο (Malliaropoulos et al., 2013). Επομένως, παρατηρείται ένα είδος ανακύκλωσης των χρημάτων, με ορθή αρχικά και ανάστροφη στη συνέχεια πορεία. Η παραπάνω παρουσίαση αποτελεί την απλούστερη μορφή του βασικού Οικονομικού Κυκλώματος. Στην πορεία παρουσιάζεται κι ένας τρίτος συντελεστής, αυτός του κράτους. Ο νέος αυτός θεσμός έρχεται να αλληλεπιδράσει με τους ήδη αλληλεπιδρόντες θεσμούς του νοικοκυριού και της επιχείρησης. Ο ρόλος του θεσμού ονόματι «κράτος» λειτουργεί ως ρυθμιστής της ομαλής συνύπαρξης και αλληλεπίδρασης των δύο πρωτοεμφανιζόμενων θεσμών. Ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί πάντα εύκολο έργο, μιας και σταδιακά εμφανίζονται διάφορα προβλήματα στη συνεργασία τους, με συνηθέστερο την έλλειψη ικανοποιητικών πόρων για την πλήρη κάλυψη όλων των αναγκών. Υπό αυτές τις συνθήκες καθίσταται απαραίτητη η συνεργασία με κάποια άλλη οικονομία, εκτός του Κυκλώματος. Είναι οι περιπτώσεις οπότε ο εξωτερικός παράγοντας αποτελεί έναν τέταρτο συντελεστή, με στόχο να πραγματοποιηθεί ανταλλαγή προϊόντων μέσω της διαδικασίας των εισαγωγών-εξαγωγών (Leontief, 1991; Malliaropoulos et al., 2013).

Μέσω της ανάλυσης της παραπάνω θεωρίας γίνεται εύκολα κατανοητό πως οι επιχειρήσεις αποτελούν βασικό κομμάτι της οικονομίας. Προκειμένου ένα κράτος να προοδεύσει και να ευημερήσει, θα πρέπει να έχει να επιδείξει παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων, τα οποία, όπως προαναφέρθηκε, θα μπορούν να δίνουν

τη δυνατότητα στα άτομα των νοικοκυριών να εργαστούν και να αποκτήσουν εισόδημα. Με τη σειρά τους, τα άτομα αυτά θα πρέπει να είναι ικανά να παράγουν προϊόντα(ή υπηρεσίες) χρήσιμα και ελκυστικά στους πελάτες(Murphy et al., 1992;Mazzucato, 2015).

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την έννοια της επιχειρηματικότητας, ο ορισμός που δίνουν οι Malliaropoulos, et al (2013) αναφέρει ότι πρόκειται για την ικανότητα που διαθέτουν ορισμένα άτομα να συνδυάζουν το έδαφος, την εργασία και το κεφάλαιο, με στόχο την κερδοφορία. Στην ίδια άποψη έχει καταλήξει και ο Leibenstein ήδη από το 1968, ο οποίος θεωρεί πως ο επιχειρηματίας που είναι παράλληλα ιδιοκτήτης και ιδρυτής της εκάστοτε επιχείρησης, θα πρέπει να κατέχει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα τον κάνουν ικανό να εφαρμόζει στην πράξη την ιδέα του, έτσι ώστε να έχει κέρδος από την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας της επιχείρησής του. Οφείλει, λοιπόν, να συνδυάζει άψογα όλους τους άλλους συντελεστές της παραγωγής. Εκτός αυτού, όμως, οφείλει να έχει γνώσεις, αλλά και ικανότητες ηγεσίας, ανταγωνιστικότητας, οργάνωσης και αντίληψης. Επίσης, αναπόσπαστο στοιχείο ενός δυναμικού επιχειρηματία, στοιχείο συνυφασμένο με την έννοια της επιχειρηματικότητας, αποτελεί το ρίσκο. Ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλαμβάνει το ρίσκο της ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του είτε σε περίπτωση επιτυχίας, είτε σε περίπτωση αποτυχίας. Ακόμη, οφείλει να έχει ανεπτυγμένη αντίληψη, αλλά και διορατικότητα για το μέλλον. Θα πρέπει να προβλέπει τη μελλοντική πορεία της επιχείρησής του και να είναι ικανός να ελίσσεται ανάλογα με τις εξελίξεις. Προκειμένου να είναι αυτό εφικτό, θα πρέπει να είναι ενήμερος και να λαμβάνει υπόψιν του αυτές τις εξελίξεις, οι οποίες υφίστανται σε όλους τους τομείς του περιβάλλοντός του, είτε αυτό είναι το νομικό περιβάλλον, είτε το κοινωνικοπολιτικό, είτε το χρηματοοικονομικό, είτε το τεχνολογικό κ.ά. Για να πραγματοποιηθεί αυτό με επιτυχία, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ, το οποίο θα παρουσιάζει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης(Honig & Karlsson, 2004).

5.2 Ο παράγοντας της καινοτομίας στην επιχείρηση

Με την πάροδο των ετών, οι διάφοροι κλάδοι των απανταχού επιχειρήσεων διέπονται από διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, οπότε η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής ήταν ραγδαία, η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων διευρύνθηκε έτι περισσότερο. Αυτό, φυσικά, οφείλεται στον πολλαπλασιασμό των ανθρώπινων αναγκών και στη διαρκή αναζήτηση νέων προϊόντων(Moschieri & Campa, 2014). Η παγκόσμια αυτή τάση οδήγησε τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση και εξεύρεση λύσεων, ώστε οι καταναλωτές να επιλέγουν το δικό τους προϊόν(ή υπηρεσία) έναντι εκείνων των ανταγωνιστών. Προκειμένου, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες ανάγκες των δυναμικών τους πελατών, στράφηκαν πρωτίστως στον σχεδιασμό επιχειρηματικών πλάνων. Παράλληλα, αντιλήφθηκαν ότι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε ένα προϊόν να εισέλθει με επιτυχία στην αγορά και να σταθεί επάξια δίπλα στους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές ήταν η ύπαρξη καινοτομίας του προϊόντος.

Με τον όρο «καινοτομία» δηλώνεται η δημιουργία ενός προϊόντος με τρόπο μοναδικό. Πρόκειται είτε για ένα προϊόν που δεν προϋπήρχε, αλλά δημιουργήθηκε εκ νέου, ώστε να καλύψει με τον πληρέστερο δυνατό τρόπο μια συγκεκριμένη ανάγκη του καταναλωτικού κοινού. Ωστόσο, η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται και σε κάποιο προϊόν που υπήρχε ήδη από πριν, αλλά ανασχεδιάστηκε εκ νέου, με σκοπό να ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα την ανάγκη για την οποία είχε δημιουργηθεί. Η ύπαρξη του στοιχείου της καινοτομίας αφορά όχι μόνο σε επιχειρήσεις παραγωγή προϊόντων, αλλά εξίσου και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, στην τελευταία περίπτωση πρόκειται για μια συνολική βελτίωση στον τρόπο παροχής των παραγόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να εντοπιστεί και στον τρόπο οργάνωσης της λειτουργίας και της απασχόλησης σε μια επιχείρηση, στις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού, αλλά και στους τρόπους παρακίνησης και ανταμοιβής του. Είναι όσα συνοψίζονται στις απόψεις των Hult & Ketchen(2001), σύμφωνα με τους οποίους καινοτομία σε μια επιχείρηση είναι η ικανότητά της να δημιουργεί και να εφαρμόζει νέες ιδέες, νέα προϊόντα και νέες διαδικασίες.

Η καινοτομία αποτελεί απαραίτητο συστατικό στοιχείο σε ένα στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ. Μέσα από την καινοτομία της, μια επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να κατορθώσει να αποκτήσει ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα της δώσει την ώθηση, ώστε να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία και τελικά να ξεχωρίσει από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα στην περίπτωση μιας νεοϊδρυθείσας επιχείρησης, το επιχειρηματικό πλάνο που θα δημιουργηθεί, θα πρέπει οπωσδήποτε να εμπεριέχει το στοιχείο της καινοτομίας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκυστεί το ενδιαφέρον των υποψήφιων αγοραστών-καταναλωτών και αυτοί τελικά να οδηγηθούν στην επιλογή του συγκεκριμένου προσφερόμενου αγαθού(Chen et al., 2009).

Από όλα όσα προαναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι η έννοια της καινοτομίας κερδίζει διαρκώς μεγαλύτερο έδαφος σε ό,τι αφορά στα απαραίτητα στοιχεία για την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Μάλιστα είναι τόσο μεγάλη ανάγκη αυτή για καινοτομία, που το καινοτόμο Μάρκετινγκ αποτελεί ήδη μια αρχή του σύγχρονου μάρκετινγκ. Το καινοτόμο Μάρκετινγκ στρέφεται στη διαρκή αναζήτηση «πραγματικών βελτιώσεων των προϊόντων και του μάρκετινγκ», όπως χαρακτηριστικότερα αναφέρουν οι Armstrong & Kotler στο σύγγραμμα 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ'(2009).

Κεφάλαιο 6^ο: Βασικά χαρακτηριστικά ενός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ

6.1 Τι είναι το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ

Το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ αποτελεί εργαλείο χρήσιμο σε κάθε επιχειρηματία (Κέφης, 2009). Το εργαλείο αυτό είναι ένα έντυπο έγγραφο, το οποίο παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για την εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό συμπεριλαμβάνει τον σκοπό και το όραμα της επιχείρησης, τους στόχους της, τις στρατηγικές που ακολουθούνται, καθώς και τις οικονομικές της δραστηριότητες. Συνοπτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως το στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ, γνωστό και ως πλάνο μάρκετινγκ (business plan), αποτελεί μια αναλυτική περιγραφή του οικονομικού περιβάλλοντος, των στόχων μιας επιχείρησης και των διαδικασιών προκειμένου αυτοί να επιτευχθούν. Σύμφωνα με τους Honig & Karlsson (2004), το επιχειρηματικό σχέδιο στοχεύει να περιγράψει τις ενέργειες που πρόκειται να ακολουθήσει ο επιχειρηματίας, τις πρακτικές που θα ακολουθήσει, προκειμένου να τις ολοκληρώσει και, τέλος, τον χρόνο που απαιτείται γι' αυτό.

Ο σχεδιασμός στρατηγικού σχεδίου μάρκετινγκ είναι ικανός να επιφέρει θετικές αλλαγές στις λειτουργίες και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης (Σιώμοκος, 2004). Η διαδικασία του σχεδιασμού είναι απολύτως απαραίτητη, διότι μέσω αυτής, ο οργανισμός λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τόσο το παρόν, όσο και το μέλλον. Πρόκειται για την αόρατη γέφυρα που γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στο σημείο που βρίσκεται μια επιχείρηση τώρα και στο σημείο που θέλει να φτάσει μελλοντικά (Σαϊτής, 2014). Μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό ένας οργανισμός δύναται να σχεδιάσει και να προετοιμάσει τις αποφάσεις που θα λάβει στο μέλλον, με τον μικρότερο δυνατό αντίκτυπο γι' αυτόν (Warren, 1966). Επιπλέον, στα θετικά στοιχεία του προγραμματισμού, που παράλληλα τον καθιστούν άκρως απαραίτητο για έναν οργανισμό, συγκαταλέγεται η δυνατότητά του να γνωρίσει και να μελετήσει τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Μέσα από τη μελέτη του ανταγωνισμού ειδικότερα, αλλά και του περιβάλλοντός του γενικότερα, ο οργανισμός μπορεί να αντιληφθεί τυχόν επερχόμενους κινδύνους και απειλές, να τους ελαχιστοποιήσει, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να σχεδιάσει τη δράση του αποτελεσματικότερα, βασιζόμενος στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Κάποιες φορές, μάλιστα, η σύνταξη ενός τέτοιου στρατηγικού πλάνου μάρκετινγκ είναι ικανή να επιφέρει σημαντικές αλλαγές, όχι μόνο ως προς τη σκέψη και δράση της επιχείρησης, αλλά και αλλαγές του οράματος, της αποστολής, της δομής, των διοικητικών στελεχών, αλλά και αλλαγές στους ρόλους της διοίκησης (Hu, 2014).

Ειδικότερα, ως προς τον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, γίνεται φανερό πως διαμέσου του στρατηγικού σχεδιασμού, ένας εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να εκφράσει την ταυτότητά του, να επικοινωνήσει το όραμά του και τους στόχους του και να αποκτήσει στενότερη επαφή με το σύνολο της κοινωνίας. Στη βασική διαδικασία του σχεδιασμού του πλάνου μάρκετινγκ περιλαμβάνεται η ανάλυση και η αξιολόγηση των αναγκών. Μέσω αυτής της ανάλυσης, παρουσιάζεται στον εκπαιδευτικό οργανισμό η δυνατότητα να εντοπίσει, να τεκμηριώσει και να ιεραρχήσει τυχόν κενά που έχουν δημιουργηθεί κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Ένα πλάνο μάρκετινγκ μπορεί να παρουσιάσει στο εκπαιδευτικό ίδρυμα όλα τα προβλήματα που υπάρχουν και των οποίων η επίλυση θα οδηγήσει στη μετάβαση από την παρούσα κατάσταση, στο προσδοκώμενο μέλλον (Τσιάκκιρος, 2015α). Συνεπώς, ο σχεδιασμός ενός στρατηγικού σχεδίου αποτελεί ένα σημαντικότερο εργαλείο στη

φαρέτρα κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων του, αλλά και, εν τέλει, η εφαρμογή της αποστολής του.

6.2 Σημασία και στόχοι κατάρτισης πλάνου μάρκετινγκ

Το πλάνο μάρκετινγκ είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση, καθώς είναι εφικτό μέσα από αυτό να υπάρξει μια λεπτομερής πληροφόρηση για όλες της πτυχές της επιχείρησης και των τρόπων δράσης της. Τα οφέλη του ωστόσο μεγεθύνονται λόγω της απλοποιημένης μορφής που έχει και της άμεσης πληροφόρησης που παρέχει (Turban et al., 2008). Πρόκειται λοιπόν για ένα εργαλείο απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Thomas (1993), ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης ή οργανισμού μπορεί να του προσφέρει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1993), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι εκείνη η διαδικασία μέσα από την οποία τα διοικητικά μέλη μιας επιχείρησης οραματίζονται το μέλλον της και προγραμματίζουν τις ενέργειες εκείνες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των προσδοκιών. Από την άλλη ο Barrow (1993) αναγνώρισε πως τα οφέλη από την κατάρτιση ενός σχεδίου μάρκετινγκ είναι πως ο επιχειρηματίας αποκτά τη δυνατότητα να σχεδιάσει, παρακολουθήσει, να ελέγξει, να κάνει απολογισμό και εν τέλει να αξιολογήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα σύγχρονα με τη δράση της. Εν κατακλείδι, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι το επιχειρησιακό σχέδιο είναι μια σαφής αποτύπωση και μια πλήρης εικόνα των σκοπών και της πορείας της επιχείρησης.

Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναλύονται είτε μια επιχειρηματική ευκαιρία, σε περίπτωση ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης, είτε μια επιχείρηση που ήδη υπάρχει. Υπάρχει ανάλυση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όσο και του εσωτερικού. Μέσα από ένα πλάνο μάρκετινγκ ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να γνωρίζει τις ευκαιρίες ανάπτυξης που παρουσιάζονται, αλλά και τις απειλές που δύνανται να εμφανιστούν. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται πως δίνει σε μια επιχείρηση τις κατευθύνσεις, ώστε να επιτύχει τους στόχους της, αφουγκραζόμενη τις απειλές και τις ευκαιρίες που της προσφέρει το περιβάλλον, μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται (Pettigrew, 2016). Ένα επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να παρουσιάσει τα πλεονεκτήματα που διαθέτει μια επιχείρηση, αλλά και τυχόν αδυναμίες της. Έτσι, ο επιχειρηματίας θα μπορέσει να προβλέψει τη μελλοντική πορεία ενός εγχειρήματος ή του συνόλου της επιχείρησης τελικά.

Η σύνταξη ενός πλάνου μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένου ότι είναι ικανό να εξασφαλίσει βιωσιμότητα σε αυτή. Μέσα από ένα επιτυχές σχέδιο μάρκετινγκ, μπορεί να εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση, η οποία είναι απαραίτητη για μια οποιαδήποτε επιχείρηση. Συχνά οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στη λύση της λήψης ξένης χρηματοδότησης, μια και η χρήση ιδίων κεφαλαίων είναι συνήθως περιορισμένη, ιδίως σε μια νεοσύστατη επιχείρηση. Χωρίς ένα αναλυτικό και επιτυχημένο business plan, η χρηματοδότηση δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένη. Κάθε πιθανός ξένος χρηματοδότης θα αιτηθεί μιας παρουσίασης των στοιχείων της εταιρίας και κυρίως των οικονομικών της στοιχείων, ενώ εξίσου απαραίτητη κρίνεται και η παρουσίαση του οράματος και των στόχων αυτής (Mason & Stark, 2004). Όπως

αναφέρει ο Abrams(2003), μόνο αφότου η εκάστοτε πηγή χρηματοδότησης προχωρήσει σε επεξεργασία των πληροφοριών αυτών θα είναι σε θέση να αποφασίσει υπέρ ή κατά της χορήγησης δανείου σε αυτήν.

Επιπλέον, το επιχειρηματικό πλάνο είναι απαραίτητο εργαλείο, ικανό να επιφέρει μια γενικότερη βελτίωση στην πορεία της επιχείρησης. Μελετώντας μεθοδικά τα γεγονότα και τις συνθήκες της αγοράς, ελαττώνονται σημαντικά οι κίνδυνοι που δύνανται να φέρουν την επιχείρηση σε δυσμενή κατάσταση. Μέσω του προσδιορισμού των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος, των δυνάμεων και των αδυναμιών, είναι πιθανότερο εφικτή η αποφυγή κινδύνων. Παράλληλα, μέσα από τη μελέτη των παραπάνω παραμέτρων η επιχείρηση είναι περισσότερο πιθανό να οδηγηθεί στην ανάπτυξη μεθόδων ορθής αντιμετώπισής τους (Nocco & Stulz, 2006).

6.3 Περιορισμοί

Απαραίτητη προϋπόθεση, ωστόσο, ώστε το πλάνο μάρκετινγκ να είναι επιτυχές, αποτελεί η δέσμευση ότι αυτό θα καταρτίζεται χρησιμοποιώντας ρεαλιστικά στοιχεία. Οι στόχοι, αλλά και οι πρακτικές του, οφείλουν να ανταποκρίνονται σε στοιχεία πραγματικά και αληθή, ώστε να αποφευχθούν οι λάθος εκτιμήσεις και τελικά και οι αποτυχίες.

6.4 Εσωτερική δομή ενός σχεδίου μάρκετινγκ

Το επιχειρηματικό σχέδιο ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία κατάρτισης. Υπάρχει συγκεκριμένη δομή που ακολουθείται και συγκεκριμένες ενότητες και υποενότητες που το απαρτίζουν. Οι βασικές ενότητες που υπάρχουν έχουν, την ακόλουθη μορφή (Κέφης, 2009):

- i. Εισαγωγή
Είναι το κείμενο που δημιουργεί την πρώτη εντύπωση στον αναγνώστη του. Στην εισαγωγή περιγράφεται συνοπτικά όλο το επιχειρηματικό σχέδιο, με αναφορές στους στόχους της επιχείρησης και σε άλλες πληροφορίες γι' αυτήν. Στην ενότητα αυτή περιγράφονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγονται, το κοινό-στόχος στο οποίο απευθύνεται και άλλες γενικές πληροφορίες.
- ii. Περιγραφή της αγοράς
Στο στάδιο αυτό γίνεται η ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και τους εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Προκειμένου να καταστεί αυτό δυνατό, γίνεται χρήση διάφορων γνωστών μοντέλων, όπως η ανάλυση PEST, το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter και η ανάλυση SWOT. Μέσα στις ενότητες αυτές, τίθενται οι επιμέρους στόχοι της επιχείρησης, αλλά και προσδιορίζονται πιθανές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν.
- iii. Στρατηγικός προγραμματισμός
Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τις στρατηγικές που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων της. Είναι επίσης η ενότητα όπου παρουσιάζεται το όραμά της, αλλά

και οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν , ώστε να επιτευχθούν αρχικά οι επιμέρους στόχοι και κατ' επέκταση το όραμα της επιχείρησης.

iv. Πρόγραμμα μάρκετινγκ

Στην ενότητα αυτή, οι συντελεστές της επιχείρησης παρουσιάζουν το κοινό-στόχο, πραγματοποιούν την τοποθέτηση του προϊόντος, τμηματοποιούν την αγορά κ.ά. Εν ολίγοις, είναι η ενότητα όπου παρουσιάζεται λεπτομερώς το μείγμα μάρκετινγκ του προϊόντος-υπηρεσίας.

v. Παραγωγή

Με την έννοια παραγωγή νοείται το πρόγραμμα δράσης που πρόκειται να τηρήσει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει την αναλυτική παρουσίαση των στοιχείων της παραγωγικής διαδικασίας. Στη φάση αυτή του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχονται οι πληροφορίες σχετικά με τον προγραμματισμό της παραγωγής, τη διαχείριση των πόρων, τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.

vi. Χρηματοοικονομική ανάλυση

Τελική ενότητα ενός επιχειρησιακού πλάνου αποτελεί η παρουσίαση του προϋπολογισμού της επιχείρησης. Η οικονομική κατάσταση και οι προοπτικές της παρουσιάζονται τώρα, παράλληλα με την παρουσίαση των πηγών χρηματοδότησης.

Υπάρχει, ωστόσο, μια σχετική ελαστικότητα, η οποία επιτρέπει μικρές παρεκκλίσεις, με βάση τον προσωπικό τρόπο συγγραφής κάθε ατόμου. Με δεδομένη αυτή την ελαστικότητα, το επιχειρησιακό στρατηγικό σχέδιο της παρούσας εργασίας, πρόκειται να βασιστεί στο παραπάνω μοντέλο, που προτείνεται από τον Κέφη(2009), μεταβάλλοντας σε μικρό βαθμό της δομή του, σύμφωνα με τις ανάγκες που προέκυψαν κατά την πορεία σύνταξής του. Πιο συγκεκριμένα, η δομή του θα διαφοροποιηθεί, ενσωματώνοντας την παράμετρο της αξιολόγησης, αμέσως μετά την ολοκλήρωση κατάρτισής του. Επιπλέον, ως τελευταία προσθήκη του, το στρατηγικό σχέδιο, πρόκειται να ολοκληρωθεί, αναλύοντας τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την κατάρτισή του.

Κάτι που αξίζει να σημειωθεί, είναι ότι το business plan είναι ένα σχέδιο που αφορά ορίζοντα τουλάχιστον ενός έτους. Υπό το πρίσμα αυτό, οι πρακτικές που σχεδιάζεται να εφαρμοστούν, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν προηγουμένως τεθεί, αλλά και της κερδοφορίας στο προσεχές χρονικό διάστημα(Abrams, 2003). Επομένως, το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ισχύ χρονικού διαστήματος μεγαλύτερου του ενός έτους. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, τα στοιχεία που θα εμπεριέχονται στο πλάνο, αλλά και οι στόχοι που θα τίθενται προς επίτευξη θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Κεφάλαιο 7^ο: Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου μάρκετινγκ

7.1 Εισαγωγή

Το σχέδιο μάρκετινγκ της επιχείρησης παρουσιάζει τις παραμέτρους στις οποίες πρέπει να εφαρμοστεί μια αλλαγή στο παρόν, ώστε να αποδώσουν επιτυχημένα στο μέλλον(Τσιάκκιρος, 2015β). στο πρώτο μέρος του, γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, διαδικασία άκρως απαραίτητη κατά τον σχεδιασμό ενός οποιουδήποτε πλάνου μάρκετινγκ, καθώς μέσα από αυτήν, γίνεται ένα ταίριασμα των ικανοτήτων και της κουλτούρας της επιχείρησης με το περιβάλλον της(Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2015α).

Πιο αναλυτικά, σε ό,τι αφορά το συγκεκριμένο πλάνο μάρκετινγκ, αρχικά γίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της υπό ίδρυση επιχείρησης, παρουσιάζοντας την επιχειρηματική ιδέα, το όραμα, την αποστολή, αλλά και τους στόχους της επιχείρησης «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη». Στην πορεία, καθώς η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επεκτείνεται, παρουσιάζεται η νομική μορφή της επιχείρησης, η τοποθεσία της και, τέλος, το οργανόγραμμα που θα εφαρμόζεται σε αυτήν. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πρώτο βήμα αποτελεί η ανάλυση PESTLE, η οποία λαμβάνει υπόψιν της τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Ακολούθως, πραγματοποιείται η ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η οποία περιλαμβάνει τις πέντε εξωτερικές δυνάμεις που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά το εκπαιδευτικό ίδρυμα. Στο τελευταίο σκέλος της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, γίνεται η ανάλυση SWOT. Μέσα από τον εντοπισμό των Δυνάμεων, των Αδυναμιών, των Ευκαιριών και των Απειλών, εντοπίζονται όλα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και όλες εκείνες οι ευκαιρίες που της παρουσιάζονται, παράλληλα με τις απειλές που ενδέχεται να τη βλάψουν. Έτσι, ολοκληρώνεται και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ακολουθεί η Τμηματοποίηση, η Στόχευση και η Τοποθέτηση του ιδιωτικού εκπαιδευτικού ιδρύματος. Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά οι ομάδες-στόχοι στις οποίες διαιρείται το κοινό-στόχος της επιχείρησης. Ακολούθως επιλέγονται οι ομάδες-στόχοι στους οποίους θα εστιαστεί η στρατηγική της και, τέλος, επιλέγεται η καταλληλότερη στρατηγική για την επιτυχή Τοποθέτηση των εκπαιδευτηρίων στο μυαλό των δυνητικών πελατών τους.

Το επόμενο μέρος του σχεδίου μάρκετινγκ της παρούσας εργασίας είναι η εκτενής παρουσίαση του μίγματος μάρκετινγκ. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση ανήκει στις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει κάποια επιχείρηση, ακολουθείται η ανάλυση των 7 μεταβλητών(7P). Στη θέση του προϊόντος παρουσιάζεται με μεγάλη ακρίβεια το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας από τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη», συμπεριλαμβανομένων τόσο των διδακτικών παροχών, όσο και των πρόσθετων παροχών που προσφέρουν τα εκπαιδευτήρια. Έπειτα γίνεται η αναλυτική παρουσίαση του παράγοντα ‘Τιμή’ αναφορικά με την επιχείρηση και καθορίζεται ο τρόπος καταβολής της, αλλά και οι παράμετροι που την επηρεάζουν. Τρίτο χαρακτηριστικό που αναφέρεται είναι η διανομή, δηλαδή οι τρόποι και ο βαθμός ευκολίας πρόσβασης στην επιχείρηση. Το επόμενο στοιχείο που περιγράφεται λεπτομερώς είναι η προώθηση. Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζεται η στρατηγική προώθησης που θα ακολουθήσουν τα εκπαιδευτήρια, προκειμένου να κατορθώσουν να αποκτήσουν φήμη και να προσελκύσουν πελάτες, όπως και τα μέσα που θα

χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Επόμενο συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ που αναλύεται αποτελεί το στοιχείο 'άνθρωποι'. Στο συγκεκριμένο σημείο της εργασίας παρουσιάζονται ενδελεχώς τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Τα μέλη αυτά ταξινομούνται ανάλογα με την ειδικότητά τους στο αντίστοιχο τμήμα της επιχείρησης και γίνεται η περιγραφή των αρμοδιοτήτων τους. Κλείνοντας το κεφάλαιο του μίγματος μάρκετινγκ που θα υιοθετήσει η υπό ίδρυση επιχείρηση, γίνεται αναφορά στις διαδικασίες, αλλά και στο περιβάλλον της. Οι μεν διαδικασίες αναφέρονται στις καθημερινές λειτουργίες που θα λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση, ενώ το περιβάλλον αναφέρεται σε όλα τα χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων των σχολείων.

Στα επόμενα τμήματα του επιχειρησιακού σχεδίου παρουσιάζεται αναλυτικότερα η στρατηγική πωλήσεων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, προκειμένου να προσελκύσει τον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό εν δυνάμει πελατών. Στη συνέχεια, αναλύεται με περισσότερη σαφήνεια η τιμολογιακή στρατηγική των εκπαιδευτηρίων, η οποία ήδη έχει παρουσιαστεί στο κεφάλαιο του μίγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα γίνονται γνωστά τα ακριβή δεδομένα της. Ακολουθεί η στρατηγική προώθησης που θα εφαρμοστεί από την επιχείρηση. Στην υποενοότητα αυτή γίνεται η περεταίρω παρουσίαση του παράγοντα της προώθησης, ο οποίος έχει αναφερθεί ήδη προηγουμένως, κατά την ανάλυση των 7P της επιχείρησης. Σε αυτό το τμήμα του σχεδίου, οι διαδικασίες προώθησης ταξινομούνται σε δύο γενικές κατηγορίες, αυτή της διαφήμισης και αυτή των δημοσίων σχέσεων.

Οδεύοντας προς το τέλος του business plan, παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί για τους σκοπούς του επιχειρηματικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Ακολουθώντας, πραγματοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης του σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή είναι δυναμική, δηλαδή λαμβάνει υπόψιν της τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και προσαρμόζεται στα εκάστοτε δεδομένα της αγοράς. Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη σύνταξη αυτού και όλες τις παραμέτρους που ήδη μελετήθηκαν και αναλύθηκαν.

7.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

7.2.1 Επιχειρηματική ιδέα

Το συγκεκριμένο πλάνο μάρκετινγκ πραγματεύεται την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης στον χώρο της εκπαίδευσης. Πρόκειται για ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, τα οποία θα ιδρυθούν και θα λειτουργήσουν την επόμενη διετία κι έρχονται να συμπληρώσουν τον ελεύθερο χώρο που παρατηρήθηκε στη συγκεκριμένη περιοχή, έπειτα από τις απαραίτητες αναλύσεις που έλαβαν χώρα. Τα εκπαιδευτήρια θα προβούν στον καινοτόμο συνδυασμό της γενικής εκπαίδευσης με την ειδική αγωγή, συσχετιζόμενες σε κοινές σχολικές εγκαταστάσεις. Με αυτόν τον τρόπο επιθυμείται η ανάδειξη της ισότητας των ευκαιριών όλων των ανθρώπων στην κοινωνία, αλλά και η υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας που προκρίνει τον σεβασμό της διαφορετικότητας. Σκοπός της επιχείρησης είναι η παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης, μέσω της

δημιουργίας ισχυρού brand name, με απώτερο στόχο την εξασφάλιση κέρδους για τους επιχειρηματίες.

7.2.2 Όραμα της επιχείρησης

Όραμα των «Εκπαιδευτηρίων Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» είναι να παρέχουν άριστο επίπεδο εκπαίδευσης στους μαθητές τους. Οι άνθρωποί τους πιστεύουν βαθιά στα ευεργετικά οφέλη που μπορεί να προσφέρει η συνεργασίας και η αλληλοβοήθεια, προκειμένου να προκύψει ένα θετικό αποτέλεσμα. Μέλημά τους είναι να διαμορφώσουν προσωπικότητες με ανεξάρτητη σκέψη, με δεξιότητες επικοινωνίας, με ζήλο για διαρκή μάθηση και για περεταίρω εξέλιξη, άτομα που θα είναι παγκόσμιοι πολίτες. Ακόμη, όραμά τους είναι το σύνολο της κοινωνίας να ζει αρμονικά, με σεβασμό και ανοχή στη διαφορετικότητα, εφόδια που τα εκπαιδευτήρια επιζητούν να κληροδοτήσουν στους μαθητές τους. Παράλληλα, επιθυμία τους είναι τα παιδιά να είναι δεκτικά απέναντι σε οτιδήποτε καινούριο μπορεί να τους προσφέρει γνώση, αλλά να είναι και πρόθυμα να γίνουν τα ίδια πομποί γνώσης, αλλά και παραδείγματα προς μίμηση. Το ήθος και το αδαμάντινο του χαρακτήρα είναι αξίες που τα εκπαιδευτήρια χαιρετίζουν και καταβάλλουν προσπάθειες, ώστε να τις μεταλαμπαδεύσουν στους μαθητές τους. Τέλος, όραμά τους είναι να εμφυσήσουν στους μαθητές την αίσθηση υπευθυνότητας, την αυτοπειθαρχία, την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και τις δυνάμεις τους, μα, κυρίως, τον σεβασμό τόσο για τους άλλους, όσο και για τον ίδιο τους τον εαυτό.

7.2.3 Αποστολή της επιχείρησης

Οι εκπαιδευτικές μονάδες, ανεξάρτητα αν είναι δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, οφείλουν να εκπληρώνουν το γενικό σκοπό της εκπαίδευσης και τις αποστολές που τους έχουν ανατεθεί από τους νόμους (Ν. 1566/85). Σύμφωνα με την παράγραφο 2 του άρθρου 16 του Συντάγματος, «η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλυσή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες(Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2019). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κινείται και η αποστολή των «Εκπαιδευτηρίων Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη». Αποστολή, λοιπόν, των εκπαιδευτηρίων είναι η παροχή υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικών υπηρεσιών στους μαθητές τους, καθώς και η προσφορά μιας πρωτόγνωρης εμπειρίας βιωματικής και ολόπλευρης μάθησης. Κύριο μέλημά τους αποτελεί η συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας στην οποία θα εναρμονίζονται οι γνωστικές, νοητικές κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες των μαθητών τους. Βασικός στόχος τους είναι η καθοδήγηση των μαθητών, ώστε να αναπτύξουν την κριτική τους σκέψη, τη μεταγνώση και την ικανότητα αυτοβελτίωσης. Τέλος, επιδιώκουν την καλλιέργεια και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των μαθητών τους.

7.2.4 Στόχοι της επιχείρησης

Η επιχείρηση «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» εκτός από το όραμα και την αποστολή τους, διατυπώνουν ευκρινώς τους επιμέρους στόχους της επιχείρησης. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- Συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς. Βελτίωση του προγράμματος σπουδών, επιμόρφωση του προσωπικού, ενίσχυση των εκπαιδευτικών εμπειριών των παιδιών, ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων.
- Προώθηση σχολικής κουλτούρας. Σε αυτή περιλαμβάνονται ο σεβασμός, η υπευθυνότητα, η παροχή βοήθειας σε αυτόν που τη χρειάζεται, η τήρηση υποχρεώσεων, η δημιουργικότητα, η τάση και επιθυμία για διαρκή βελτίωση σε κάθε πτυχή.
- Αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Ενσωμάτωση των τεχνολογικών επιτευγμάτων σε κάθε τομέα των εκπαιδευτηρίων, από τη μάθηση, την επικοινωνία και τη διδασκαλία, μέχρι την εφαρμογή των λειτουργικών διαδικασιών.
- Διατήρηση της άψογης κατάστασης των κτιριακών εγκαταστάσεων. Συνεχείς μελέτες για τη συντήρηση και την περαιτέρω βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος των εκπαιδευτηρίων. Χρήση των εγκαταστάσεων με τον βέλτιστο δυνατό και ενδεδειγμένο τρόπο.
- Εδραίωση της καλής επικοινωνίας. Ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας, προβολή της δημόσιας εικόνας των εκπαιδευτηρίων
- Προσέλκυση πελατών μαθητών. Αυξημένος αριθμός εγγραφών νέων μαθητών και μακροπρόθεσμη διατήρησή τους, ανταποκρινόμενη στο υψηλό επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ισχυροποίηση brand name.
- Βιωσιμότητα του ιδρύματος. Διασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας και της μακροχρόνιας λειτουργίας των εκπαιδευτηρίων.

7.2.5 Η υπηρεσία

Τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» είναι ιδιωτικά εκπαιδευτήρια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στο δυναμικό τους περιλαμβάνεται ένα γενικό δημοτικό σχολείο κι ένα ειδικό δημοτικό σχολείο, τα οποία βρίσκονται στο ίδιο σχολικό συγκρότημα, σε διακριτές, όμως, πτέρυγες. Στα εκπαιδευτήρια παρέχεται εκπαίδευση υψηλών προδιαγραφών, που εξοπλίζει τους μαθητές με όλα εκείνα τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να είναι ικανά να διαμορφώσουν το μορφωτικό, κοινωνικό και συναισθηματικό τους υπόβαθρο. Αρωγοί στον ίδιο σκοπό αποτελούν και οι πρόσθετες δράσεις που σχεδιάζονται και υλοποιούνται τόσο κατά τη διάρκεια του σχολικού ωραρίου, όσο και μετά το πέρας αυτού, κατά τις μεταμεσημβρινές ώρες.

7.2.6 Νομική μορφή

Τα εκπαιδευτήρια ως προς τη νομική τους μορφή πρόκειται να είναι μια Ομόρρυθμη Εταιρία, η οποία θα αποτελείται από δύο εταίρους. Οι δύο αυτοί εταίροι θα είναι παράλληλα και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Και τα δύο θα είναι εξίσου αρμόδια για όλα τα τμήματα των εκπαιδευτηρίων, καθώς και για όλες τις

δραστηριότητες της επιχείρησης. Αμφότεροι θα συμμετέχουν στην προσφορά κεφαλαίων, όπως επίσης και στις υποχρεώσεις που αναμένεται να προκύψουν κατά τη λειτουργία των σχολείων.

Τα εκπαιδευτήρια συμμορφώνονται πλήρως στη νομοθεσία που αφορά την ίδρυση και λειτουργία ιδιωτικών σχολείων στην Ελλάδα, όπως αυτά ορίζονται ήδη από τον Νόμο 682 του 1977 (Eurydice, 2019), αλλά και από τους νόμους Ν.2986/2002, Ν.1566/1985, Ν.3848/2010 και Ν.1351/1983 (Βουλή των Ελλήνων, 2019). Τα περιφερειακά όργανα διοίκησης, δηλαδή η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιοχής, είναι αρμόδια για την εποπτεία και τον έλεγχο των λειτουργιών των εκπαιδευτηρίων. Ως προς τα φορολογικά ζητήματα, τα εκπαιδευτήρια είναι υπόχρεα να καταβάλλουν φόρο μισθωτών υπηρεσιών, αλλά και εισφορές στον ασφαλιστικό φορέα των απασχολούμενων σε αυτά. Συμπληρωματικά, θα πρέπει, όπως όλα τα ιδιωτικά σχολεία της Ελλάδας, να καταβάλλουν φόρο υπέρ του Ειδικού Λογαριασμού Ιδιωτικής Γενικής Εκπαίδευσης (Ε.Λ.Ι.Γ.Ε.), ο οποίος εισπράττεται από τους γονείς και καταβάλλεται τελικώς στο ελληνικό κράτος (Σύνδεσμος Ιδιωτικών Σχολείων, 2019).

7.2.7 Τοποθεσία

Τα εκπαιδευτήρια πρόκειται να ανεγερθούν στον νομό Θεσσαλονίκης, στον δήμο Λαγκαδά, εντός της ομώνυμης κωμόπολης. Η έκταση γης όπου θα εγκατασταθούν τα εκπαιδευτήρια βρίσκονται σε στρατηγική θέση στα πλαίσια κατοικημένης περιοχής, με άμεση πρόσβαση σε κεντρικές οδούς της μικρής πόλης του Λαγκαδά. Επιπλέον, σε πολύ κοντινή απόσταση από την είσοδο του σχολείου υπάρχει πρόσβαση σε στάση λεωφορείων, αστικών, αλλά και ΚΤΕΛ. Ως προς το φυσικό περιβάλλον τους, οι εγκαταστάσεις πρόκειται να συμμορφώνονται πλήρως στις υποδείξεις του Υπουργείου Παιδείας. Θα είναι κατασκευασμένες από άριστα υλικά, που θα εγγυώνται την ασφάλεια και τη μακροχρόνια παρουσία τους. Ακόμη, οι χώροι θα σχεδιαστούν με την προϋπόθεση της πλήρους λειτουργικότητας. Όλοι οι χώροι θα εφοδιαστούν με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, ενώ θα διακοσμηθούν με τρόπο που θα τους καθιστά κατάλληλους για μελέτη και συγκέντρωση. Όπως είναι φυσικό, εξίσου μεγάλη σημασία θα δοθεί στην οικειότητα που θα νιώθουν οι μαθητές ευρισκόμενοι στους χώρους του σχολείου. Το περιβάλλον θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι ευχάριστο, ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον τους. Τέλος, οι εγκαταστάσεις του χώρου σίτισης, καθώς και οι αθλητικές εγκαταστάσεις πρόκειται να πληρούν όλες τις προδιαγραφές και να έχουν πληρότητα των απαραίτητων μέσων, συνδυάζοντας τη μάθηση με την ευχαρίστηση.

7.2.8 Οργανόγραμμα επιχείρησης

Η επιχείρηση πρόκειται να απασχολήσει έμπειρο προσωπικό, το οποίο θα διαμοιραστεί στα κατάλληλα τμήματα που θα δημιουργηθούν. Η πρώτη και απαραίτητη διαίρεση που θα λάβει χώρα θα είναι ο διαχωρισμός του Ειδικού από το Γενικό Δημοτικό Σχολείο. Θα υπάρχουν, λοιπόν, δύο διαφορετικές δομές, οι οποίες θα δρουν παράλληλα, θα αλληλοσυνεργάζονται και θα αλληλεπιδρούν η μία με την

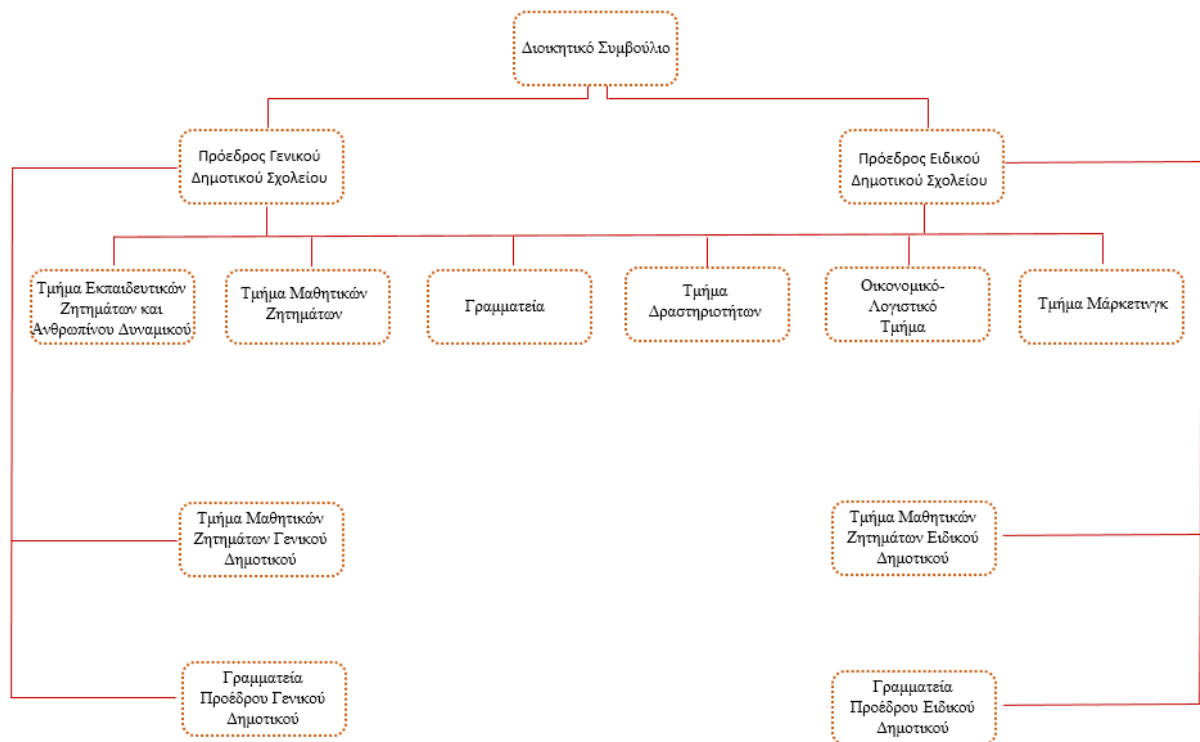
άλλη. Οι δύο αυτές δομές θα υπάγονται υπό την επίβλεψη του Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο θα απαρτίζεται από τους δύο εταίρους της επιχείρησης. Καθεμιά δομή πρόκειται να αποτελείται από τμήματα κοινά και για τις δύο, αλλά και από άλλα, διακριτά τμήματα, ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του κάθε σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, ως προς τα τμήματα που αφορούν και τις δύο δομές των εκπαιδευτηρίων, αυτά πρόκειται να είναι τα ακόλουθα:

- i. *Τμήμα Εκπαιδευτικών Ζητημάτων και Ανθρώπινου Δυναμικού*: το τμήμα αυτό περιλαμβάνει το εκπαιδευτικό προσωπικό που θα απασχολείται τόσο στο Γενικό Δημοτικό Σχολείο όσο και στο Ειδικό, ως εκπαιδευτικοί στις βασικές και μόνιμες τάξεις, αλλά και στα τμήματα ένταξης. Πρόκειται για παιδαγωγούς γενικής και ειδικής εκπαίδευσης, τοποθετημένοι στην αντίστοιχη δομή, ανάλογα με την εμπειρία και την εκπαίδευση που έχουν λάβει. Ακόμη πρόκειται για όλους τους εκπαιδευτικούς όλων των ειδικοτήτων, οι οποίοι θα διδάσκουν το αντίστοιχο αντικείμενο στους μαθητές όλων των τάξεων. Μέσα στους παραπάνω συγκαταλέγονται οι εκπαιδευτικοί μουσικής, εικαστικών, θεατρικής αγωγής, φυσικής αγωγής, ξένων γλωσσών κ.ά. Στο τμήμα αυτό θα ανήκει επίσης και το ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και τη λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης. Το τμήμα των εκπαιδευτικών ζητημάτων θα ασχολείται παράλληλα με τη μάθηση μέσω διαδικτύου και την παροχή στους μαθητές πλούσιου εκπαιδευτικού υλικού μέσω ίντερνετ, αλλά και τη λειτουργία του e-learning. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί που θα αναλάβουν την ενισχυτική διδασκαλία θα ανήκουν επίσης στη δικαιοδοσία του τμήματος αυτού.
- ii. *Γραμματεία*: το τμήμα αυτό θα είναι υπεύθυνο για τις εγγραφές νέων μαθητών, για τη διαχείριση των πληροφοριών του συνόλου των μαθητών, για τη συλλογή όλων των απαραίτητων εγγράφων κ.ά. Επίσης, θα είναι αρμόδιο για όλων των ειδών την επικοινωνία με τα εκπαιδευτήρια. για την προβολή των σχολείων μέσω ίντερνετ, για τις δημοσιεύσεις που αφορούν τα σχολεία κ.ά.
- iii. *Τμήμα Μάρκετινγκ*: το τμήμα αυτό θα απασχολεί προσωπικό υπεύθυνο για την προώθηση των εκπαιδευτηρίων. Το ανθρώπινο δυναμικό αυτού του τμήματος πρόκειται να είναι αρμόδιο για την προβολή των σχολείων με κάθε δυνατό μέσο, ιδιαιτέρως μέσα από την ιστοσελίδα του σχολείου. Επομένως, θα είναι υπεύθυνο και για τη διαχείρισή της. Ακόμη, θα είναι αρμόδιο για τις δημοσιεύσεις αναφορικά με το σχολείο κτλ.
- iv. *Οικονομικό-Λογιστικό τμήμα*: πρόκειται για το τμήμα που θα έχει στις αρμοδιότητές του τη διαχείριση όλων των οικονομικών, αλλά και των φορολογικών ζητημάτων που θα απασχολούν κατά καιρούς την επιχείρηση. Επίσης, θα επιλαμβάνονται της μισθοδοσίας των εργαζομένων, την τιμολόγηση, την παρακολούθηση των ασφαλιστικών θεμάτων κτλ.
- v. *Τμήμα Δραστηριοτήτων*: στις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος έγκειται ο προγραμματισμός επισκέψεων σε χώρους εκτός του σχολείου, είτε για εκπαιδευτικούς λόγους, είτε για λόγους αναψυχής. Πρόκειται για το τμήμα που διοργανώνει και είναι υπεύθυνο για τη διοργάνωση

εκπαιδευτικών ή μη επισκέψεων. Πολύ σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι για την οργάνωση των συνεργασιών που είναι απαραίτητες στο Ειδικό Δημοτικό Σχολείο και οι οποίες θα πραγματοποιούνται σε συγκεκριμένα και τακτά διαστήματα, ως συμπληρωματικό μέρος της εκπαίδευσης των μαθητών με δυσκολίες, που θα φοιτούν στο Ειδικό σχολείο. Επιπλέον αρμοδιότητα τους τμήματος θα αποτελεί η οργάνωση και ομαλή λειτουργία του καλοκαιρινού προγράμματος του σχολείου. Άλλη μια αρμοδιότητά του θα είναι η διοργάνωση θεατρικών, αθλητικών και άλλων εκδηλώσεων, προκειμένου να εμπλουτιστούν οι εμπειρίες των φοιτούντων μαθητών. Ένα επιπλέον όφελος που μπορεί να αποκομίσουν τα εκπαιδευτήρια μέσω της διοργάνωσης όλων αυτών των εκδηλώσεων είναι η γνωριμία της κοινωνίας με το σχολείο, και συνεπώς μια μελλοντική διεύρυνση της αγοράς-στόχου. Συνεπώς, φαίνεται η ζωτική σημασία που έχει η ύπαρξη και αυτού του τμήματος.

- vi. *Τμήμα Μαθητικών ζητημάτων*: το τμήμα αυτό θα διαχειρίζεται όλα τα μαθητικά ζητήματα που θα προκύπτουν συν τω χρόνω με τους μαθητές τόσο του Γενικού Δημοτικού Σχολείου, όσο και του Ειδικού. Αναφέρεται σε ζητήματα συμβουλευτικής, ψυχολογικής υποστήριξης, σε θέματα μαθησιακών δυσκολιών, σε θέματα ενισχυτικής διδασκαλίας, σε ζητήματα υγείας κ.ά. Είναι πιθανό το τμήμα αυτό να ασχολείται περισσότερο με ζητήματα του ειδικού σχολείου, ιδιαίτερα σε ό,τι αναφέρεται στις μαθησιακές δυσκολίες. Ωστόσο, δεδομένης της συχνότητας εμφάνισης διάφορων ζητημάτων στους σχολικούς χώρους, το τμήμα θα απευθύνεται και στις δύο σχολικές δομές, μιας και στα γενικά σχολεία υπάρχουν συνήθη φαινόμενα αντίστοιχων ζητημάτων που αφορούν τους μαθητές.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το οργανόγραμμα, με τη μορφή που πρόκειται να έχει κατά την έναρξη της λειτουργίας των εκπαιδευτηρίων.



Διάγραμμα 2. Οργανόγραμμα της επιχείρησης

7.2.9 Η καινοτομία της επιχείρησης

Όπως ήδη έχει προαναφερθεί σε περασμένο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η καινοτομία αποτελεί απαραίτητο συστατικό μιας επιχείρησης, εάν θέλει να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν αυτή εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά, προϋποθέτει την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή καινοτόμων μεθόδων παραγωγής.

Στα πλαίσια αυτά, η επιχείρηση «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» έχει να παρουσιάσει καινοτόμα χαρακτηριστικά, τα οποία πρόκειται να τη διαφοροποιήσουν από τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Το πρώτο και εντονότερο στοιχείο διαφοροποίησης είναι ότι τα εκπαιδευτήρια αποτελούν τον πρώτο εκπαιδευτικό οργανισμό της Ελλάδας, όπου πρόκειται να συνυπάρχουν παιδιά που ανήκουν στην κατηγορία της γενικής αγωγής και παιδιά στην κατηγορία της ειδικής αγωγής. Είναι το πρώτο εκπαιδευτήριο όπου παιδιά φυσιολογικής νοημοσύνης και ανάπτυξης θα συνυπάρξουν με παιδιά που αντιμετωπίζουν προβλήματα ανάπτυξης, νοητικά, συναισθηματικά και κινητικά προβλήματα. Το καινοτόμο χαρακτηριστικό είναι ότι τα παιδιά αυτά θα φοιτούν σε διαφορετικές δομές, ανταποκρινόμενες στις διαφορετικές ανάγκες τους. Ωστόσο, οι δομές αυτές θα συστεγάζονται, φέρνοντας σε επαφή αυτούς τους διαφορετικούς τύπους μαθητών. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί μέρος του οράματος των εκπαιδευτηρίων, το οποίο προσβλέπει σε έναν κόσμο όπου όλοι οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με ισονομία. Έναν κόσμο όπου οι διαφορετικότητα αποτελεί

αφορμή για μάθηση και η αλληλεγγύη αναπόσπαστο κομμάτι της. Με αυτόν τον τρόπο οι μικροί μαθητές μαθαίνουν να συνυπάρχουν αρμονικά με ανθρώπους που μπορεί να διαφέρουν από αυτούς, έχουν όμως τις ίδιες ανάγκες με αυτούς. Παράλληλα, αναπτύσσεται η ενσυναίσθηση και δίνεται η δυνατότητα στα παιδιά αντιληφθούν πώς να είναι μέλη μιας κοινωνίας γεμάτης διαφορετικών μελών.

Η επόμενη καινοτομία αφορά στην ενασχόληση των μαθητών εντός του σχολικού περιβάλλοντος με εργασίες στη φύση. Πιο συγκεκριμένα, τα εκπαιδευτήρια προτείνουν την καλλιέργεια λαχανόκηπου από τους μαθητές. Αυτοί θα είναι υπεύθυνοι για την προετοιμασία του εδάφους, την καλλιέργειά του, τη φροντίδα των σπαρτών και όλης της έκτασης, αλλά και τη συγκομιδή των καρπών. Η διαδικασία αυτή είναι μακροπρόθεσμη και στοχεύει στην ανάπτυξη του χαρακτηριστικού της υπευθυνότητας από μέρους των παιδιών. Μέσα από τη βιωματική ενασχόλησή τους με τη φύση και την καλλιέργεια κατανοούν πώς αναπτύσσεται ένας οργανισμός, καθώς και πόσος χρόνος και κόπος απαιτείται, ώστε να έχουμε στο πιάτο μας όλα αυτά που καταναλώνουμε καθημερινά. Σκοπό της δράσης αποτελεί η μείωση της σπατάλης φαγητού, αλλά και η υιοθέτηση υγιεινότερων τρόπων διατροφής.

Μια επιπλέον καινοτομία η οποία πρόκειται να υλοποιηθεί από τα εκπαιδευτήρια είναι η συμμετοχή των μαθητών στη δημιουργία σχολικού περιοδικού. Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο της Στρατηγικής Προώθησης του εκπαιδευτικού ιδρύματος, πρόκειται να πραγματοποιείται η έκδοση περιοδικού των εκπαιδευτηρίων. Ανάμεσα στην πληθώρα θεμάτων που θα περιέχονται σε αυτό, μαθητές όλων των τάξεων θα αναλαμβάνουν τη συγγραφή άρθρων διαφόρων θεματικών. Επίσης, οι μαθητές θα αναλαμβάνουν τον ρόλο δημοσιογράφου, παίρνοντας συνεντεύξεις από ανθρώπους που θεωρούνται σημαντικοί στους τομείς τους και που αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση. Άλλα παιδιά με ιδιαίτερο ταλέντο στη ζωγραφική, θα αναλαμβάνουν την εικαστική επένδυση των τευχών, ενώ το εξώφυλλο κάθε τεύχους του περιοδικού θα επιλέγεται μετά από συζήτηση και ψηφοφορία όλων των μελών των εκπαιδευτηρίων, από τους μαθητές, μέχρι το εκπαιδευτικό και όλο το βοηθητικό προσωπικό.

Όλες αυτές οι καινοτομίες αποτελούν μόνο μερικές από όσες θα ήθελαν τα εκπαιδευτήρια να προωθήσουν. Μάλιστα, υπάρχει η δέσμευση ότι διαρκώς θα αναζητούνται νέες καινοτομίες, οι οποίες θα διευκολύνουν τη σχολική ζωή και, κυρίως, θα έχουν διδακτικό χαρακτήρα για τους μαθητές, εφοδιάζοντάς τους με πολλαπλά ωφέλη.

7.3 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Οποιαδήποτε επιχείρηση, θα πρέπει να έχει γνώση και να κατανοεί απόλυτα τις εξελίξεις που τρέχουν στο περιβάλλον όπου αυτή δραστηριοποιείται. Είναι απαραίτητη η μελέτη όλων εκείνων των στοιχείων και παραγόντων που επιδρούν και διαμορφώνουν το περιβάλλον αυτό, δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση αποτελεί τμήμα ενός κλάδου, ο οποίος, με τη σειρά, του απαρτίζεται από άλλες επιχειρήσεις ή φορείς. Όλα αυτές οι επιχειρήσεις και οι φορείς δε δρουν μεμονωμένα, αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και οδηγούν στη δημιουργία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου κλάδου (Παπαδάκης, 2007).

Οι παράγοντες που δρουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν ριζικά τις αποφάσεις και την πορεία της επιχείρησης, γι' αυτό η εμπειρική μελέτη του κρίνεται απολύτως αναγκαία. Αρχικά, υπάρχει μια διάκριση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε Μικροπεριβάλλον και Μακροπεριβάλλον (Παπαδημητρίου, 2017). Το Μικροπεριβάλλον είναι το στενό περιβάλλον της επιχείρησης, ο άμεσος περίγυρός της. Συνήθως περιλαμβάνει παράγοντες, όπως οι αγοραστές, οι ανταγωνιστές, οι ενδιάμεσοι, οι προμηθευτές και το καταναλωτικό κοινό.

Από την άλλη, το Μακροπεριβάλλον αναφέρεται στους παράγοντες που υπάρχουν στον απώτερο περίγυρο της επιχείρησης. Πρόκειται για το πολιτικό, το νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικο-πολιτιστικό, το δημογραφικό, το τεχνολογικό περιβάλλον κ.ά.

Μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας παρουσιάζεται πληθώρα επιστημονικών εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιούνται κατά κόρον από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να μελετήσει όσο το δυνατόν λεπτομερέστερα τους παραπάνω παράγοντες. Οι αναλύσεις που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα εργασία είναι η Ανάλυση PESTLE, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter και, τέλος, η ανάλυση SWOT.

7.3.1 Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE αναλύει τους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται σε έξι κατηγορίες, τα αρχικά γράμματα των οποίων δίνουν και το όνομά τους στο μοντέλο της ανάλυσης. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναφέρεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- P(Political)-Πολιτικοί
- E(Economical)-Οικονομικοί
- S(Social)-Κοινωνικοί
- T(Technological)-Τεχνολογικοί
- L(Legal)-Νομικοί
- E(Environmental)-Περιβαλλοντικοί

Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω διαχωρισμό, η ανάλυση PESTLE έχει ως εξής για τα εκπαιδευτήρια:

i. Πολιτικοί παράγοντες

Η πολύ σύγχρονη πολιτική κατάσταση της Ελλάδας υφίσταται αναταράξεις. Ιδιαίτερα από το 2010 κι έπειτα, η ύφεση της ελληνικής οικονομίας έχει επιφέρει σημαντικές μεταβολές στο πολιτικό περιβάλλον. Η αστάθεια που παρουσιάζεται και η συνεχής μεταβολή των διάφορων νόμων και διατάξεων έχουν ως αποτέλεσμα την παρουσίαση σκοπέλων στις προσπάθειες των επιχειρήσεων όλων των κλάδων. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση βάλλεται συνεχώς, αφού συχνά αποτελεί πεδίο

αντιπαράθεσης και τομέα όπου η κάθε νέα ηγεσία άμα τη εμφανίσει της επιχειρεί να αλλάξει πλήρως το τοπίο, ως διαφοροποιό στοιχείο από την προκάτοχό της.

ii. Οικονομικοί παράγοντες

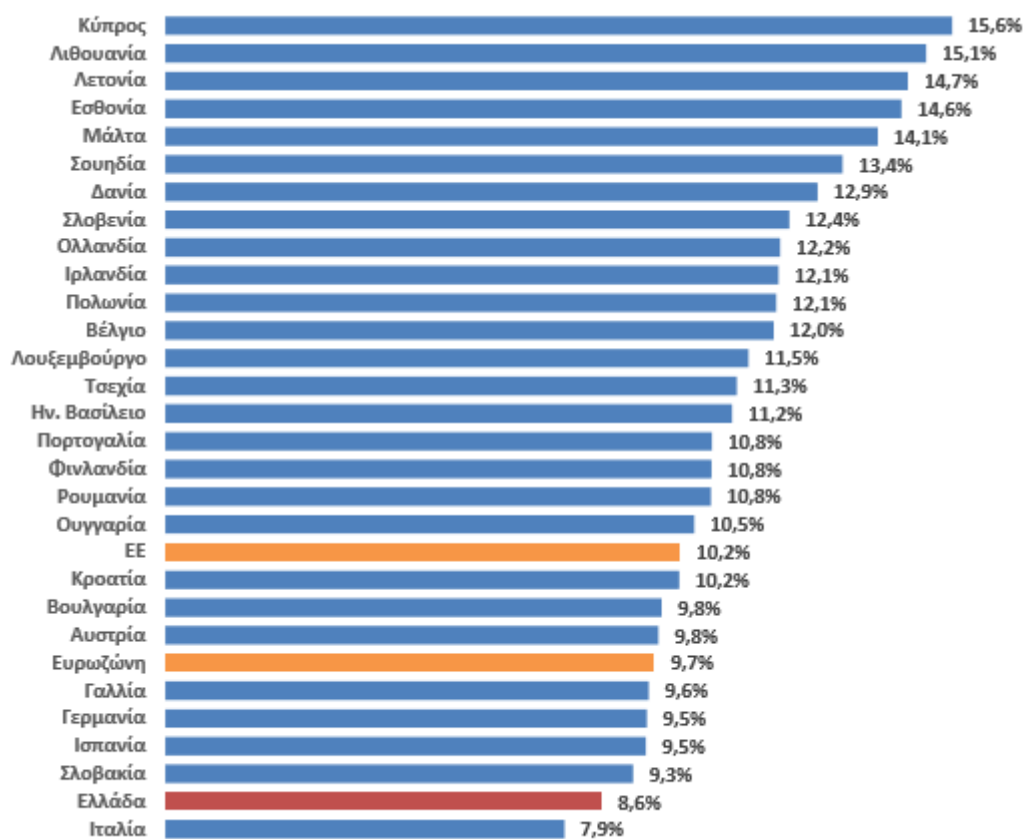
Η γενική οικονομική κατάσταση της Ελλάδας κατά προσέγγιση την τελευταία δεκαετία είναι αρκετά άσχημη. Η συνεχιζόμενη χρηματοπιστωτική ύφεση έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση των εισοδημάτων, στην αύξηση της φορολογίας, ενώ παράλληλα η ανεργία έχει εκτοξευτεί. Όλοι αυτοί οι παράγοντες καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, και ειδικότερα την ανάπτυξη νέας. Σύμφωνα με τον Collins(2015), η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης στους περισσότερους οικονομικούς κλάδους αποτελεί ρίσκο. Τα μειωμένα εισοδήματα των δυννητικών πελατών, αλλά και η δυσκολία ανεύρεσης των αναγκαίων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση αποτελούν παράγοντες του ρίσκου αυτού. Ταυτόχρονα, οι κρατικές δαπάνες για την ελληνική δημόσια εκπαίδευση κυμαίνονται στα χαμηλότερα επίπεδα. Σύμφωνα με επίσημα στατιστικά στοιχεία της IOBE(2019), η συνολική δημόσια εκπαιδευτική δαπάνη στην Ελλάδα για το έτος 2016, συγκριτικά με τις άλλες χώρες, ως ποσοστό του ΑΕΠ και της συνολικής δαπάνης της Γενικής Κυβέρνησης, υστερεί διαχρονικά έναντι των χωρών της Ευρώπης, ακόμα και χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Αυτό παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα 1 και 2, που ακολουθούν:

Πίνακας 3 Ποσοστά συνολικής δαπάνης εκπαίδευσης ανά φορέα ως ποσοστό του ΑΕΠ (2016)

Χώρα	ΓΕΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΤΑΜΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
ΕΕ (σημερινή σύνθεση)	4,7	2,6	1,2	1,8	0,0
Ευρωζώνη-19	4,6	2,2	1,6	1,4	0,0
Βέλγιο	6,4	0,0	5,7	1,5	0,0
Βουλγαρία	3,4	1,3	:	2,2	:
Τσεχία	4,5	3,6	:	2,9	0,0
Δανία	6,9	4,1	:	3,1	0,0
Γερμανία	4,2	0,3	3,2	1,2	0,0
Εσθονία	5,9	2,4	:	3,7	0,0
Ιρλανδία	3,3	3,3	:	0,2	:
Ελλάδα	4,3	4,0	:	0,3	0,0
Ισπανία	4,0	0,1	3,7	0,2	0,0
Γαλλία	5,4	3,8	:	1,6	0,0
Κροατία	4,8	1,2	:	3,6	0,0
Ιταλία	3,9	3,5	:	0,9	0,0
Κύπρος	6,0	6,0	:	0,0	0,0
Λετονία	5,5	3,0	:	3,9	:
Λιθουανία	5,2	2,1	:	3,1	:
Λουξεμβούργο	4,9	4,4	:	0,5	0,0
Ουγγαρία	4,9	4,3	:	1,1	0,0
Μάλτα	5,4	5,4	:	0,0	:
Ολλανδία	5,3	4,6	:	4,2	0,0
Αυστρία	4,9	3,3	1,6	1,4	0,0
Πολωνία	5,0	3,8	:	3,6	0,0
Πορτογαλία	4,9	4,1	:	0,8	0,0
Ρουμανία	3,7	1,5	:	2,1	0,0
Σλοβενία	5,6	4,4	:	3,2	0,0
Σλοβακία	3,8	2,8	:	2,6	0,0
Φινλανδία	6,1	3,3	:	4,0	0,5
Σουηδία	6,6	1,8	:	5,3	:
Ην. Βασίλειο	4,7	4,1	:	2,5	:

Πηγή: Eurostat, Επεξεργασία στοιχείων IOBE

Πίνακας 4. Ποσοστό δαπάνης για την εκπαίδευση ως προς το σύνολο της δαπάνης Γενικής Κυβέρνησης στις χώρες της ΕΕ, 2016



Πηγή: Eurostat, Επεξεργασία στοιχείων IOBE

Μάλιστα, προκύπτει επίσης ότι το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής εκπαιδευτικής δαπάνης προορίζεται για την αποζημίωση των εργαζομένων στην εκπαίδευση σε ποσοστό 98,4% και όχι για τον εξοπλισμό ή την υλικοτεχνική υποδομή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, για τα οποία δαπανάται μόλις το 1,5% των διαθέσιμων κρατικών πόρων για την εκπαίδευση. Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία αποτυπώνονται στον πίνακα 3:

Πίνακας 3. Ποσοστά βασικών κατηγοριών δαπανών ως προς το σύνολο της δαπάνης για πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Έτος	Ενδιάμεση ανάλωση	Αποζημίωση εργαζομένων	Συνολική δαπάνη
2001	3,5%	96,5%	100,0%
2002	3,3%	96,7%	100,0%
2003	3,1%	96,9%	100,0%
2004	3,3%	96,7%	100,0%
2005	3,6%	96,4%	100,0%
2006	3,8%	96,2%	100,0%
2007	3,3%	96,7%	100,0%
2008	3,0%	97,0%	100,0%
2009	2,9%	97,1%	100,0%
2010	1,7%	98,3%	100,0%
2011	2,4%	97,6%	100,0%
2012	2,1%	97,9%	100,0%
2013	1,6%	98,3%	100,0%
2014	1,2%	98,7%	100,0%
2015	1,2%	98,6%	100,0%
2016	1,5%	98,4%	100,0%

Πηγή: Eurostat, Επεξεργασία στοιχείων IOBE

Οι παράγοντες αυτοί κάνουν τους γονείς να στραφούν στην αναζήτηση καλύτερου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος για τα παιδιά τους. «Στην Ελλάδα υπάρχει διαχρονικά μεγάλο ενδιαφέρον για την ιδιωτική εκπαίδευση. Αυτό μπορεί να φαίνεται παράδοξο, μέσα στις συνθήκες που δημιούργησε η κρίση, έχει όμως ξεκάθαρες αιτιάσεις.» υποστηρίζει ο Βασίλης Τόλιας, αναπληρωτής διευθυντής, και διευθυντής Λυκείου, της Γερμανικής Σχολής Αθηνών. Επίσης, σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Ιδιοκτητών Ιδιωτικών Σχολείων που παρατέθηκαν στην ηλεκτρονική εφημερίδα «Η Καθημερινή»(2018), παρατηρείται αύξηση μαθητών λίγο πάνω από το 10% στα ιδιωτικά δημοτικά σχολεία κατά το σχολικό έτος 2017-2018. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι, ενώ το ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο της χώρας είναι δυσμενές, ο κλάδος των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων παρουσιάζει θετικές προοπτικές.

iii. Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικές συνθήκες των τελευταίων δεκαετιών έχουν μεταβληθεί ριζικά. Ζούμε στην κοινωνία της γνώσης και του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού. Αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας αποτελούν τα παιδιά, τα οποία είναι οι κύριοι αποδέκτες των συνεπειών αυτής της φιλοσοφίας. Οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί, αλλά και οι ίδιοι οι μαθητές επιζητούν όσο το δυνατόν υψηλότερο επίπεδο παρεχόμενης εκπαίδευσης, ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικοί μετέπειτα, στην αγορά εργασίας. Ως εκ τούτου, τα σχολεία, που αποτελούν χώρους εκπαίδευσης και παροχής εφοδίων στα παιδιά, βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των επιλογών των γονέων. Η ζήτηση για εκπαιδευτήρια ικανά να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των οικογενειών. Παράλληλα, η φοίτηση σε ένα ιδιωτικό σχολείο πάντα αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί ζήτημα κοινωνικού 'status'. Αρκετοί γονείς-συνήθως ευκατάστατοι- θεωρούν πως, προκειμένου να υπάρχει αντιστοιχία κοινωνικής θέσης και εκπαίδευσης, η επιλογή ενός ιδιωτικού σχολείου αποτελεί μονόδρομο(Καρναβιάς, 2016).

iv. Τεχνολογικοί παράγοντες

Στις σύγχρονες οικονομίες οι επιχειρήσεις βγαίνουν κερδισμένες από την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Η ανάπτυξή της έφερε νέα δεδομένα στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, που συνεκδοχικά οδήγησαν στη βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Επιπλέον, με τη βοήθεια της ψηφιακής τεχνολογίας, έγινε η ευκολότερη η επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Για παράδειγμα, ένα σχολείο μπορεί να αξιοποιήσει την ψηφιακή τεχνολογία, προκειμένου να επιτύχει καλύτερη προώθηση του 'προϊόντος' του. Η είσοδος της ψηφιακής τεχνολογίας αποτέλεσε καθοριστικό παράγοντα, ώστε μεγάλο μέρος των ανθρώπων να ενημερώνονται και να επιζητούν πληροφορίες σχετικά με το εκπαιδευτικό ίδρυμα του ενδιαφέροντός τους. Ακόμη από τα αμέτρητα οφέλη της τεχνολογικής προόδου στον κλάδο της εκπαίδευσης αποτελεί η οργάνωση της ύλης και η παροχή ψηφιακού υλικού, δίνοντας άλλη διάσταση στη μάθηση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην σχολική τάξη, προκειμένου να ενισχυθούν οι διάφορες μέθοδοι διδασκαλίας (π.χ. διαδραστικός πίνακας). Η ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση αποτελεί άλλο ένα πρόσθετο εργαλείο στη φαρέτρα των σύγχρονων εκπαιδευτηρίων. Το μάθημα αποκτά σαφώς περισσότερο ενδιαφέρον, ενώ υπάρχει περισσότερη ευκολία στην εμπέδωσή του. Συμπερασματικά, λοιπόν, είναι βέβαιο πως οι τεχνολογικοί παράγοντες δρουν ευνοϊκά για την νέα μας επιχείρηση.

v. Νομικοί παράγοντες

Τα ιδιωτικά σχολεία υπάγονται και αυτά στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ως εκ τούτου, το θεσμικό πλαίσιο των ιδιωτικών σχολείων ταυτίζεται με αυτό των δημόσιων. Για τον λόγο αυτό, παρατηρείται αρκετή ανελαστικότητα στην προσαρμογή του προγράμματος σπουδών, δεδομένης της αυστηρής νομοθεσίας που εφαρμόζεται. Συνεπώς, το υπουργείο είναι αρμόδιο για την εποπτεία του προγράμματος σπουδών που αυτά εφαρμόζουν, για το προσωπικό που απαιτείται να απασχολείται, για το ωράριό τους και για οτιδήποτε άλλο έγκειται στους κανόνες λειτουργίας τους, όπως αυτά προκύπτουν μέσα από τον Νόμο 682/1977 (Eurydice, 2019). Μέσω των νόμων του κράτους, αυτό ορίζει το καθεστώς της εργασίας στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, καθώς και τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να γίνουν είτε προσλήψεις είτε απολύσεις σε αυτά. Επίσης, οι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί ανήκουν στην Ομοσπονδία Ιδιωτικών Εκπαιδευτικών Λειτουργών Ελλάδας (Ο.Ι.Ε.Λ.Ε.), η οποία ιδρύθηκε το 1958. Στόχος της είναι η εξυπηρέτηση των διάφορων συμφερόντων των ιδιωτικών εκπαιδευτικών. Μια διαφοροποίηση που υπάρχει από τα δημόσια σχολεία είναι ότι γονείς των μαθητών των ιδιωτικών σχολείων επιβαρύνονται με την αγορά των διδακτικών βιβλίων. Αντιθέτως, η διάθεσή τους στα δημόσια σχολεία είναι δωρεάν. Ακόμη, οι γονείς των μαθητών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων καλούνται να καταβάλλουν έναν ειδικό ετήσιο φόρο με τη μορφή του παράβολου εγγραφής υπέρ του Ειδικού Λογαριασμού Ιδιωτικής Γενικής Εκπαίδευσης (Ε.Λ.Ι.Γ.Ε.), όπως ορίζει ο Ν.682/77. Πιο συγκεκριμένα, το ύψος του παράβολου ανέρχεται στο 1% των ετήσιων διδάκτρων που οφείλουν οι γονείς να καταβάλλουν. Το ποσό αυτό προορίζεται για τη χρηματοδότηση διάφορων ζητημάτων, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή των μαθητών σε εξετάσεις, επιδόματα και ασφαλιστικές εισφορές των εκπαιδευτικών σε ειδικές περιπτώσεις κ.ά. (Σύνδεσμος Ιδιωτικών Σχολείων, 2011)

vi. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Η φροντίδα για το περιβάλλον και η ανάπτυξη τεχνολογιών και πρακτικών που δεν αφήνουν οικολογικό αποτύπωμα είναι ζητήματα που βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε νέας ή ήδη υπάρχουσας επιχείρησης τα τελευταία χρόνια. Οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο τείνουν προς την υιοθέτηση δράσεων κοινωνικής ευθύνης, αποδεικνύοντας έμπρακτα την ευαισθητοποίησή τους απέναντι στο περιβάλλον. Έτσι και ο κλάδος της εκπαίδευσης οφείλει να δείξει ανάλογη ευαισθητοποίηση.

7.3.2 *Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter*

Η ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter αναφέρεται στην ανάλυση των παραγόντων που θα μπορούσαν δυνητικά να επιδράσουν στη δραστηριότητα και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τους πέντε παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να απειλήσουν τη βιωσιμότητα και την ευημερία της εκάστοτε επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007). Η ανάλυση αυτή αξιολογεί τον βαθμό απειλής που μπορεί να ασκήσει καθένας από αυτούς τους πέντε παράγοντες. Πρόκειται για πέντε εξωτερικές δυνάμεις, που δύνανται να βλάψουν τον οργανισμό και είναι οι εξής, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007):

- Υπάρχων ανταγωνισμός
- Προμηθευτές
- Καταναλωτές
- Δυνητικοί νεοεισερχόμενοι παίκτες
- Υποκατάστατα προϊόντα

Ως προς το εκπαιδευτικό ίδρυμα της παρούσας εργασίας, οι Πέντε Δυνάμεις του Porter έχουν την ακόλουθη μορφή:

i. Υπάρχων ανταγωνισμός

Ο κλάδος της ιδιωτικής δημοτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα βιώνει άνθηση τα τελευταία χρόνια, όσο κι αν αυτό ακούγεται παράδοξο, λόγω της χρηματοπιστωτικής ύφεσης. Οι γονείς αντιλαμβάνονται την ανάγκη τα παιδιά τους να αποκτήσουν ποιοτική εκπαίδευση ως εφόδιο για ένα καλύτερο μέλλον, αντίληψη που σε συνδυασμό με την υποβάθμιση της δημόσιας παιδείας, οδηγεί σε αυξημένη ζήτηση των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων (Ο.Ι.Ε.Λ.Ε., 2016). Σε όλους τους κλάδους, κάθε επιχείρηση επιδιώκει να υπερτερήσει έναντι των ανταγωνιστών της με διάφορους τρόπους. Έτσι και στον κλάδο των ιδιωτικών σχολείων, είναι προφανές ότι βάσει της υψηλής ζήτησης, ο ανταγωνισμός των ήδη υπαρχόντων ιδιωτικών δημοτικών σχολείων είναι μεγάλος. Τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια επιδιώκουν την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά. Ωστόσο, ο αριθμός των μαθητών δε φαίνεται να αυξάνεται συν τω χρόνω. Έτσι, η εξασφάλιση ποιοτικής εκπαίδευσης σε συνδυασμό με καινοτόμες δράσεις βρίσκεται στο επίκεντρο του ανταγωνισμού. Τα εκπαιδευτήρια στρέφονται στην παροχή πρόσθετων εκπαιδευτικών, αθλητικών, καλλιτεχνικών και άλλων ποικίλων υπηρεσιών. Επίσης, το ύψος των προς καταβολή διδάκτρων αποτελεί ένα ακόμα πεδίο ανταγωνισμού. Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία μέσα από την

ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων, κατά το σχολικό έτος 2018-2019 υπήρχαν 156 ενεργά ιδιωτικά δημοτικά σχολεία σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων μόνο τα 19 βρίσκονταν στον νομό Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, φαίνεται να απουσιάζουν ιδιωτικά εκπαιδευτήρια από γειτονικούς νομούς, ενώ η πλειοψηφία των ήδη υπαρχόντων ιδιωτικών σχολείων στον νομό Θεσσαλονίκης εδρεύουν σε συγκεκριμένες περιοχές, σε μεγάλη απόσταση από τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη». Έτσι, ο ανταγωνισμός στη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται να κινείται σε πλαίσια ευνοϊκά για την επιχείρηση. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται συγκριτικά η αναλογία ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στο σύνολο της χώρας και στον νομό Θεσσαλονίκης.



Διάγραμμα 3. Αναλογία ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στην Ελλάδα και στη Θεσσαλονίκη

ii. Προμηθευτές

Ως προς τους προμηθευτές σε ένα ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα, θα μπορούσαν να θεωρηθούν όλοι όσοι εφοδιάζουν το σχολείο με υλικά-κυρίως αλλά όχι αποκλειστικά-αγαθά. Πρόκειται για τους προμηθευτές που εξοπλίζουν το σχολείο με τεχνολογικά προϊόντα, με τον εξοπλισμό των υποδομών, αλλά και για τους υπεύθυνους για την ανέγερση του σχολείου. Ο όρος των προμηθευτών αφορά κυρίως στο υλικό και από κομμάτι του σχολείου, σε οτιδήποτε μπορεί κανείς να δει και να αντιληφθεί ως φυσικό περιβάλλον. Αφορά, ακόμη, στο γραφείο γενικού τουρισμού το οποίο θα αναλάβει τη μεταφορά των μαθητών από και προς το σχολείο. Στη λίστα συμπεριλαμβάνεται η εταιρία security, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη φύλαξη του σχολείου και ιδιαίτερα στις ώρες υποδοχής και αποχώρησης των μαθητών. Στη λίστα των προμηθευτών προστίθενται στη συνέχεια η εταιρία καθαρισμού, η εταιρία παροχής και συντήρησης του πληροφοριακού συστήματος του σχολείου και άλλες. Υπό αυτό το πρίσμα, μια οποιαδήποτε μεταβολή στην τιμή των προς αγορά αντικειμένων ή των προς παροχή υπηρεσιών κρίνεται καθοριστική για την επιλογή τους ή μη από τη διοίκηση του σχολείου. Η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, ακόμη κι αν αυτή έγκειται στα υλικά κατασκευής ή και εξοπλισμού της. Οποιαδήποτε αλλαγή στην ποιότητα των προϊόντων ή των

υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει και το τελικό παραγόμενο προϊόν του σχολείου και να δράσει αρνητικά στην εμπειρία του πελάτη-μαθητή ή γονέα.

iii. Καταναλωτές

Οι καταναλωτές βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος κάθε επιχείρησης. Το αυτό συμβαίνει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Η δύναμη βρίσκεται συγκεντρωμένη στα χέρια των πελατών-γονέων, οι οποίοι είναι αποκλειστικά αρμόδιοι-συνήθως-για την επιλογή του καταλληλότερου σχολείου για το παιδί τους. Οι προσδοκίες και οι προτιμήσεις τους τείνουν να καθορίζουν την αγοραστική τους συμπεριφορά. Επιζητούν όσο το δυνατόν υψηλότερη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε συνδυασμό με όσο το δυνατόν χαμηλότερα δίδακτρα. Εξίσου μεγάλη επίδραση στην επιλογή τους ασκεί η ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων και η διοργάνωση και συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες μέσω, ωστόσο, του σχολείου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνουν οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου στη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους ‘καταναλωτές’, δηλαδή τους γονείς και τα παιδιά.

iv. Δυνητικοί νεοεισερχόμενοι παίκτες

Σε κάθε περίπτωση επιχείρησης, είτε νέας είτε ήδη υπάρχουσας, η είσοδος νέων επιχειρήσεων αποτελεί μια αέναη απειλή. Ωστόσο, στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης και δη στη συγκεκριμένη περιοχή της ευρύτερης Θεσσαλονίκης η ανάπτυξη μιας τέτοιας επιχείρησης δεν αποτελεί σύνηθες φαινόμενο και κατ’επέκταση ούτε σημαντική απειλή μακροπρόθεσμα. Μέχρι στιγμής είναι η πρώτη προσπάθεια δημιουργίας ενός ιδιωτικού δημοτικού σχολείου στην περιοχή του Λαγκαδά, το οποίο μάλιστα συμπεριλαμβάνει και σχολείο ειδικής αγωγής. Αυτό οφείλεται σε πληθώρα λόγων. Ένας εκ των σημαντικότερων αποτελεί η ανάγκη εξειδικευμένης εκπαίδευσης, καθώς και πλούσιας εμπειρίας των ιδρυτών του και του εκπαιδευτικού του δυναμικού.

v. Υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται εκείνα τα προϊόντα που μπορούν επιτυχώς να αντικαταστήσουν τα αρχικά. Παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά και προδιαγραφές, ενώ υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς την ποιότητα και την τιμολόγησή τους. Στον κλάδο της εκπαίδευσης γενικότερα δεν τίθεται θέμα υποκατάστατου προϊόντος, μιας και το παραγόμενο προϊόν, δηλαδή η παρεχόμενη εκπαίδευση, δεν μπορεί να αντικατασταθεί ή υποκατασταθεί από κανένα άλλο. Ωστόσο, υπάρχει το ενδεχόμενο οι δυνητικοί πελάτες να στραφούν σε ένα άλλο ανταγωνιστικό προϊόν. Αυτό, όμως, αποτελεί κομμάτι του υπάρχοντα ανταγωνισμού, το οποίο έχει μελετηθεί προηγουμένως.

7.3.3 *Ανάλυση SWOT*

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα από τα δημοφιλέστερα, αλλά και χρήσιμα εργαλεία στα χέρια κάθε επιχείρησης, η οποία αποβλέπει στην κατάρτιση ενός σοβαρού επιχειρηματικού σχεδίου. Η ανάλυση αυτή παρουσιάζει την παρούσα κατάσταση της εκάστοτε επιχείρησης και της αγοράς. Το όνομά της αποτελεί ένα αρκτικόλεξο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Αυτό

σημαίνει ότι η ανάλυση SWOT δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να μελετήσει προσεκτικά τις δυνάμεις της, δηλαδή τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τις αδυναμίες της, δηλαδή τους τομείς της, οι οποίοι χρήζουν βελτίωσης, τις ευκαιρίες της αγοράς που παρουσιάζονται και πρέπει να τις εκμεταλλευτεί και, τέλος, τις απειλές που μπορούν να προκύψουν και που ενδεχομένως να απειλήσουν ή βλάψουν την επιχείρηση μελλοντικά (Ott, 2013). Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές υφίστανται στο μακροπεριβάλλον της επιχείρησης. Πρόκειται για μια επισκόπηση του περιβάλλοντος, κατά την οποία ο οργανισμός κοιτάζει προς τα έξω (εξωτερικό περιβάλλον), αλλά και προς τα εμπρός (πρόβλεψη μέλλοντος), με διαρκή εγρήγορση (Pashiaridis, 1996). Προκύπτει, λοιπόν, η αναγκαιότητα για τον εντοπισμό δύο παραμέτρων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη: το πού βρίσκεται τη δεδομένη χρονική στιγμή η επιχείρηση και το πού αποβλέπει να φτάσει. Επομένως, τα ανώτερα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη μελέτη και την κατάρτιση ενός business plan οφείλουν να συνδυάσουν άψογα, να συνυπολογίσουν και να εναρμονίσουν τους στόχους που έχει η επιχείρηση με τα μέσα που αυτή διαθέτει. (Θερίου, 2005).

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ένας πίνακας της μορφής 2X2 (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010), όπου βρίσκει εφαρμογή η ανάλυση SWOT για τα εκπαιδευτήριά μας:

<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Κύρος και φήμη του κλάδου ✓ Προσανατολισμός στην ποιότητα ✓ Καινοτόμα μορφή οργάνωσης του σχολείου με διαίρεση του γενικού από το ειδικό δημοτικό ✓ Εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό, ειδικότερα σε θέματα ειδικής αγωγής και μαθησιακών δυσκολιών ✓ Διευθύντρια εκπαιδευτικό με πολυετή πείρα στα σχολεία και με μεταπτυχιακές σπουδές στην οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων ✓ Έμφαση στη διαρκή επιμόρφωση του 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έλλειψη δυνατού brand name ✓ Συγκεκριμένο budget έναρξης επιχείρησης ✓ Υψηλό κόστος λειτουργίας ✓ Έλλειψη σταθερής χρηματοδότησης από άλλες πηγές πλην των διδάκτρων ✓ Δυσκολία ρευστότητας σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους λόγω μη φοίτησης παιδιών και λειτουργίας σχολείου (π.χ. θερινοί μήνες) ✓ Αδυναμία διαγραφής των δυνητικών μαθητών εν μέσω σχολικής χρονιάς σε περίπτωση μη καταβολής των διδάκτρων, σύμφωνα με τη νομοθεσία

<p>προσωπικού</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Νέες και σύγχρονες εγκαταστάσεις ✓ Ολιγομελείς και ευέλικτες τάξεις ✓ Μαθητοκεντρική προσέγγιση ✓ Τμήμα ψυχολογικής υποστήριξης και καθοδήγησης παιδιών ✓ Χρήση νέων τεχνολογιών ✓ Χρήση e-learning και διαδραστικών μαθημάτων μέσω ίντερνετ ✓ Πλούσιο εκπαιδευτικό και εποπτικό υλικό ✓ Εκσυγχρονισμένο πρόγραμμα σπουδών ✓ Βιωματική μάθηση ✓ Συνδυασμός μαθημάτων με πληθώρα εξωτερικών δραστηριοτήτων ✓ Γήπεδα μπάσκετ, ποδοσφαίρου, τένις, βόλεϊ και αίθουσα κλειστού γυμναστηρίου ✓ Έκδοση περιοδικού τύπου του σχολείου με όλα τα νέα, τις δραστηριότητες και τις τάσεις της εκπαίδευσης ✓ Κοινό περιβάλλον για όλα τα παιδιά, με σκοπό την αποδοχή της διαφορετικότητας ✓ Ανοιχτό σχολείο μετά το πέρας του διδακτικού ωραρίου για δραστηριότητες ποικίλων ενδιαφερόντων για 	
---	--

<p>όλους</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαρκής επικοινωνία με τους γονείς και κηδεμόνες των παιδιών, με σκοπό την πλήρη ενημέρωση 	
<p style="text-align: center;"><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Απογοήτευση γονέων από το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα ✓ Αυξανόμενη ζήτηση ιδιωτικών σχολείων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ως εφόδιο για το μέλλον των παιδιών, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης ✓ Αναστολή λειτουργίας άλλων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, ακόμη και πιο μακρινών περιοχών, λόγω της οικονομικής κρίσης και μετακίνηση των μαθητών σε άλλα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια ✓ Έλλειψη ανταγωνιστών στη συγκεκριμένη περιοχή ✓ Διευρυμένο δίκτυο πιθανών εξωτερικών συνεργατών ✓ Αυξανόμενη ζήτηση ιδιωτικού σχολείου στην περιοχή ✓ Μεγάλος πληθυσμός παιδιών με μαθησιακά προβλήματα στην ευρύτερη περιοχή ✓ Ευκολία πρόσβασης σε χώρους εξωτερικών δραστηριοτήτων ✓ Ύπαρξη κοινωνικά και οικονομικά ισχυρού 	<p style="text-align: center;"><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οικονομική κατάσταση της χώρας ✓ Αύξηση φορολόγησης επιχειρήσεων ✓ Μείωση του εισοδήματος των πολιτών ✓ Επιβολή Φ.Π.Α. στην ιδιωτική εκπαίδευση, με αποτέλεσμα την αύξηση της δαπάνης των οικογενειών για την εκπαίδευση των παιδιών τους ✓ Δημογραφική μείωση του πληθυσμού των παιδιών ✓ Συνεχείς μεταβολές του νομοθετικού πλαισίου ✓ Ανελαστικότητα στην κατάρτιση του προγράμματος σπουδών ✓ Δυσκολία δανεισμού από τις ελληνικές τράπεζες ✓ Κίνδυνος αύξησης επιτοκίων σε περίπτωση τραπεζικού δανεισμού

<p>πληθυσμού</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Προγράμματα ΕΣΠΑ για τον εξοπλισμό του σχολείου✓ Τεχνολογική υποδομή για τη χρήση του διαδικτύου με σκοπό την ενημέρωση των γονέων σχετικά με το σχολείο και τη λειτουργία του, τις εγκαταστάσεις, τη φιλοσοφία του, τις καινοτομίες του κ.ά.✓ Παγκόσμια τάση στην εκπαίδευση για online εκπαίδευση και για e-learning	
---	--

7.4 Τμηματοποίηση - Στόχευση – Τοποθέτηση

Η έρευνα αγοράς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για έναν επιτυχή στρατηγικό σχεδιασμό κάθε επιχείρησης. Για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τις υπηρεσίες που προσφέρει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, θεωρούνται ζωτικής σημασίας τα τρία βήματα που έπονται, αυτό της Τμηματοποίησης, της Στόχευσης και της Τοποθέτησης. Αφού αναλυθεί συνοπτικά ή έννοιά τους, θα γίνει αναφορά στο πώς κάθε βήμα ενσωματώνεται στην ελληνική ιδιωτική εκπαιδευτική πραγματικότητα και κατ' επέκταση και στα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη»:

7.4.1 Τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση της αγοράς, λογίζεται η κατάτμηση της αγοράς-στόχου σε διακριτές ομάδες (Maguire et al. 2001). Όταν η αγορά-στόχος απαρτίζεται από ανθρώπους που διαφέρουν μεταξύ τους, τότε θα διαφέρουν και οι ανάγκες τους. Επομένως, θα απαιτείται η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ανάλογα με τις προαναφερθείσες ανάγκες. Κάθε επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει το μέγεθος του κοινού-στόχου στο οποίο απευθύνεται, να εντοπίζει τις ανάγκες κάθε διακριτού τμήματος, να αναζητήσει και τελικά να καταλήξει στους τρόπους για να τις ικανοποιήσει. σημαντική προϋπόθεση, που οπωσδήποτε θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν, είναι οι οικονομικοί πόροι που έχουν στη διάθεσή τους τα μέλη κάθε τμήματος (Μάλλιαρης, 2001). Η Τμηματοποίηση επιτυγχάνεται με τη χρήση ορισμένων κριτηρίων, τα οποία δρουν ως αρωγοί στην προσπάθεια της επιχείρησης να προβεί στην αναγνώριση των διακριτών ομάδων (Dickson & Ginter, 1987). Συγκεκριμένα, ως προς τον κλάδο των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, η Τμηματοποίηση της αγοράς έχει επιφέρει τη διάκρισή σε μικρότερου μεγέθους ομάδες (μαθητές/γονείς/κηδεμόνες), με κριτήριο τη γεωγραφική τους θέση, το μαθησιακό και συναισθηματικό επίπεδο των παιδιών, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την οικονομική κατάσταση των γονιών, το μορφωτικό επίπεδό τους, την επαγγελματική τους πορεία, καθώς και τους στόχους και τις προσδοκίες για τη μελλοντική εξέλιξη των παιδιών τους. Σύμφωνα με τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν νωρίτερα, προκύπτει ότι τα εκπαιδευτήρια θα απευθύνονται σε εν δυνάμει πελάτες που κατοικούν στην ευρύτερη περιοχή του Λαγκαδά Θεσσαλονίκης, κομμόπολη στην οποία θα ανεγερθούν. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και κάτοικοι όμορων νομών, δεδομένου ότι η μικρή πόλη του Λαγκαδά βρίσκεται σε προνομιακή θέση στα βορειοανατολικά της Θεσσαλονίκης, με άμεση πρόσβαση στους νομούς Κιλκίς και Σερρών. Επιπλέον, απευθύνεται σε πιθανούς πελάτες που διαθέτουν μια σχετική οικονομική άνεση και που επιθυμούν να επενδύσουν στη μόρφωση των παιδιών τους, παρέχοντάς τους υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Ανάμεσα στα κοινά-στόχους, βρίσκεται και η ομάδα των παιδιών που έχουν μαθησιακές δυσκολίες σε διαβαθμισμένο επίπεδο, αλλά και άλλα είδη ψυχολογικών δυσκολιών. Εξάλλου, το ένα από τα δύο μέρη των εκπαιδευτηρίων ειδικεύεται στην εκπαίδευση παιδιών με δυσκολίες. Ως προς το κριτήριο των δημογραφικών χαρακτηριστικών, η ομάδα-στόχος των γονέων εκτιμάται ότι ανήκει στο φάσμα ηλικιών από 30 έως 50 ετών, ενώ ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο, η στόχευση απευθύνεται σε γονείς που διαθέτουν ένα υψηλό επίπεδο, τόσο μορφωτικό, όσο και κοινωνικό, αλλά και επαγγελματικό. Τα εκπαιδευτήρια και η παρεχόμενη υπηρεσία τους απευθύνονται (έστω και έμμεσα) σε ανθρώπους που είναι επιτυχημένοι σε πεδίο μορφωτικό, κοινωνικό, επαγγελματικό και οικονομικό και που εκ πείρας αναγνωρίζουν τη

σημασία της ουσιαστικής μόρφωσης και την επιζητούν για τα παιδιά τους. Ακόμη, αναγνωρίζουν τη φιλοσοφία των εκπαιδευτηρίων και υιοθετούν την αναζήτηση της ολόπλευρης ανάπτυξης των παιδιών, ενώ παράλληλα επιθυμούν να προσφέρουν στα παιδιά τους μια μοναδική εμπειρία μέσω του σχολείου και των περιβαίρων δραστηριοτήτων όπου θα συμμετέχουν.

7.4.2 Στόχευση

Ακόμη ένα απαραίτητο βήμα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού, αποτελεί η στόχευση. Στόχευση είναι η ιεράρχηση των τμημάτων της αγοράς-στόχου. Το βήμα αυτό θεωρείται εξίσου σημαντικό για ένα επιτυχές επιχειρηματικό πλάνο. Σε κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα, η κύρια ομάδα-στόχος είναι τα παιδιά που φοιτούν ή θα φοιτήσουν σε αυτό. Ωστόσο, η κατάσταση διαφοροποιείται όταν πρόκειται για ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα και δη για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Σε αυτή την περίπτωση, κύριο κοινό-στόχος αποτελούν οι γονείς(ή κηδεμόνες) των εν δυνάμει μαθητών. Μπορεί να αποτελούν έμμεσους καταναλωτές της υπηρεσίας του, όμως είναι εκείνοι που ορίζουν σε ποιο σχολείο θα φοιτήσει το παιδί τους.

7.4.3 Τοποθέτηση

Τέλος, απαιτείται άλλο ένα πολύ σημαντικό βήμα, αυτό της Τοποθέτησης. Με τον όρο 'τοποθέτηση' του εκπαιδευτικού ιδρύματος νοείται εν ολίγοις το χτίσιμο της εικόνας του. Πρόκειται για τη θέση που κατέχει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός στο μυαλό και τη συνείδηση του δυνητικού πελάτη του, αλλά και γενικώς του κοινού. Στην έννοια αυτή συμπεριλαμβάνονται όλες εκείνες οι απόψεις του κοινού, οι οποίες διαμορφώνονται βάσει ποικίλων παραγόντων. Στο ν τομέα της εκπαίδευσης, τα χαρακτηριστικά της κάθε σχολικής μονάδας της προσδίδουν την αντίστοιχη αξία και διαμορφώνουν στο κοινό-στόχο τις ανάλογες απαιτήσεις. Η σύγκριση που γίνεται ανάμεσα σε διάφορα σχολεία αποτελεί προϊόν τοποθέτησής τους στη συνείδηση του κοινού-στόχου. Μέσα από τη διαδικασία της Τοποθέτησης, το 'προϊόν' διαφοροποιείται από τα ανταγωνιστικά. Επομένως, η σωστή τοποθέτηση ενός σχολείου, μπορεί να οδηγήσει τελικά στην επιλογή του από το κοινό-στόχος. Αυτό το βήμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα σχολεία, διότι, λόγω της άυλης φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας τους, η τοποθέτηση δρα καταλυτικά στην κατανόηση από μέρους της αγοράς-στόχου των ωφελειών που αποκομίζει. Κάτι ενδιαφέρον είναι ότι, μέσω της τοποθέτησης, ο οργανισμός διαλέγει τους πελάτες του, αλλά και τους ανταγωνιστές του. Η σωστή Τοποθέτηση μιας επιχείρησης γενικότερα, αλλά κι ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος ειδικότερα, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη χρήση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ, το οποίο θα υπερτονίζει τα θετικά χαρακτηριστικά του και θα δηλώνει τη διαφορετικότητά του από τον ανταγωνισμό, προβάλλοντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Τα εκπαιδευτήρια επιθυμούν σε βάθος χρόνου να χτίσουν την εικόνα του επιτυχημένου σχολείου, το οποίο πραγματοποιεί σε κάθε βαθμό το όραμα και την αποστολή του. Ωστόσο, πέραν του μακροπρόθεσμου αυτού στόχου, τα εκπαιδευτήρια στοχεύουν στη σωστή επικοινωνία και προώθησή τους, πριν καν από τον πρώτο καιρό λειτουργίας τους. Ήδη από την αρχή της κατασκευής τους, πρόκειται να γνωστοποιηθούν στο κοινό-στόχο τα στοιχεία που θα

δημιουργήσουν αναμονή και προσδοκίες για αυτά. Η προώθησή τους θα είναι έντονη, με σκοπό όσο το δυνατόν μεγαλύτερο πλήθος δυνητικών πελατών να έρθει σε επαφή, να γνωρίσει και να προσδοκά τη λειτουργία των εκπαιδευτηρίων. Σκοπός τους είναι να τοποθετηθούν τα εκπαιδευτήρια στη συνείδηση της αγοράς-στόχου ως το καινοτόμο σχολείο που θα αλλάξει τα δεδομένα της εκπαίδευσης, σε τοπικό και όχι μόνο, επίπεδο. Αν ληφθεί υπόψιν η δυσκολία αλλαγής των αντιλήψεων που σχηματίζουν τα άτομα της αγοράς-στόχου σχετικά με συγκεκριμένα ιδρύματα παροχής εκπαίδευσης, καθίσταται απολύτως σαφές ότι απαιτείται πολύς χρόνος για αλλαγή της Τοποθέτησης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Η σωστή Τοποθέτηση, από την άλλη, είναι καίριας σημασίας για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

7.5 Το μίγμα μάρκετινγκ στα εκπαιδευτήρια

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα από τα επιχειρηματικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις είναι το μίγμα μάρκετινγκ. Το μίγμα αυτό είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη δημιουργία όσο και για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Αυτό είναι από τα πλέον βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν είτε προϊόντα, είτε υπηρεσίες, μία από τις οποίες μπορεί να είναι και η εκπαίδευση. Το μίγμα μάρκετινγκ κατέχει εξέχοντα ρόλο στη δημιουργία, αλλά και την εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Επομένως, στο σημείο αυτό της παρούσας εργασίας, πρόκειται να αναλυθεί εκ νέου, αφορώντας την προς ίδρυση επιχείρηση «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη». Το μίγμα μάρκετινγκ συναποτελείται από τα επτά ακόλουθα χαρακτηριστικά(γνωστά ως 7P), κατά την ανάλυση των οποίων θα γίνουν γνωστές όλες οι λεπτομέρειες σχετικά με την επιχείρηση:

7.5.1 **Προϊόν:** προϊόν των εκπαιδευτηρίων αποτελεί η εκπαίδευση που αυτά παρέχουν. Πέραν τούτου, υπάρχει ένα σύνολο άλλων υπηρεσιών που εμπλέκονται και συμπληρώνουν την τυπική εκπαίδευση. Αυτά μπορεί να είναι το πρόγραμμα σπουδών, καθώς και άλλες άυλες υπηρεσίες, που δεν καταγράφονται σε κανέναν οδηγό σπουδών, όπως ο σεβασμός, η ευγένεια, η αθλητική παιδεία, η αυτοεκτίμηση, η αυτοπεποίθηση και πολλά άλλα. Πιο συγκεκριμένα, στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια που θα ιδρυθούν, θα παρέχεται υψηλού επιπέδου πρωτοβάθμια εκπαίδευση για παιδιά ηλικίας από 6 έως 12 ετών περίπου, ηλικίες που ανήκουν στο δημοτικό σχολείο. Το σχολείο θα αποτελείται από δύο διακριτές σχολικές μονάδες, που θα καλύπτουν τη γενική, αλλά και την ειδική εκπαίδευση. Πρόκειται για δύο διαφορετικά δημοτικά σχολεία που θα λειτουργούν με διαφορετικά προγράμματα σπουδών, προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τους στόχους του καθενός. Τόσο στο γενικό δημοτικό σχολείο, όσο και στο ειδικό, θα λειτουργήσουν αρχικά έξι τάξεις πρωινού τύπου, από την Α' έως και την Στ' τάξη. Στο γενικό σχολείο θα υπάρχει ένα σύνολο πρόσθετων δραστηριοτήτων, το οποίο θα περιλαμβάνει πρόγραμμα ενισχυτικής διδασκαλίας, μετά τη λήξη του

διδασκτικού ωραρίου. Επίσης, μετά τη λήξη του διδασκτικού ωραρίου θα πραγματοποιούνται πρόσθετα μαθήματα Αγγλικών και άλλων γλωσσών για όποιον μαθητή επιθυμεί, προεκτείνοντας το έργο που θα γίνεται και στην τάξη. Ακόμη, θα πραγματοποιούνται αθλητικές δραστηριότητες, επίσης μετά τη λήξη του ωραρίου. Πρόκειται για μαθήματα διάφορων αθλημάτων, ομαδικών, αλλά και ατομικών. Μπάσκετ, ποδόσφαιρο, τένις, κολύμβηση και άλλα αθλήματα θα διδάσκονται σε χώρους των εκπαιδευτηρίων, αλλά και σε χώρους συνεργατών, όπως για παράδειγμα η κολύμβηση, που θα πραγματοποιείται στην υψηλών προδιαγραφών πισίνα των Ιαματικών Λουτρών του Λαγκαδά, τα οποία βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από τα σχολεία. Άλλη μια αθλητική δραστηριότητα που θα έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν οι μαθητές των εκπαιδευτηρίων είναι τα μαθήματα ιππασίας σε ιππικό όμιλο ευρισκόμενο σε κοντινή απόσταση και συνεργαζόμενο με τα εκπαιδευτήρια. Πρόκειται για την ‘Ιπποστήριξη’, έναν όχι απλό ιππικό όμιλο, αλλά για ένα από τα ελάχιστα πιστοποιημένα κέντρα θεραπευτικής ιππασίας στην Ελλάδα. Πλούσιο αναμένεται το πρόγραμμα και άλλων εξωσχολικών δραστηριοτήτων, όπως προγράμματα ρομποτικής, χορός από τους εκπαιδευτές της σχολής ‘Rial Dance’, τουρνουά επιτραπέζιων παιχνιδιών, εργαστήρια μαγειρικής, εργαστήρια τέχνης (γλυπτική, ζωγραφική, μουσική, θεατρική αγωγή κ.ά.) από τους αντίστοιχους εκπαιδευτικούς. Ανάμεσα στις επιπρόσθετες παροχές των εκπαιδευτηρίων βρίσκεται και η συμμετοχή σε θερινά προγράμματα μαθημάτων, αθλητικών δραστηριοτήτων και καλλιτεχνικών, που θα λαμβάνουν χώρα στους χώρους του σχολείου με τη λήξη του σχολικού έτους, με την αρωγή εκπαιδευτικών και εξωτερικών συνεργατών, αλλά και η δυνατότητα χρήσης της πλούσιας σχολικής βιβλιοθήκης. Καινοτόμα ιδέα αποτελεί η ενασχόληση των παιδιών με την καλλιέργεια λαχανικών και φρούτων στον αγρόκηπο των σχολείων, αλλά και η φροντίδα κάποιων οικόσιτων ζώων. Πρόσθετη παροχή αποτελεί και η σίτιση των μαθητών σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους του σχολείου, αλλά και η μεταφορά τους από και προς τις κατοικίες τους. Τέλος, στις προσφερόμενες υπηρεσίες του γενικού δημοτικού σχολείου προστίθεται η παροχή συμβουλών και η καθοδήγηση από ψυχολόγους σε περίπτωση που κρίνεται αναγκαίο για την πρόοδο, την ασφάλεια και την ομαλή ανάπτυξη της προσωπικότητας του εκάστοτε μαθητή. Ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ειδικού δημοτικού σχολείου, αυτές θα περιλαμβάνουν την τυπική ειδική εκπαίδευση που απαιτείται σε περιπτώσεις παιδιών με δυσκολίες, πάντα από εξειδικευμένο προσωπικό. Στο ειδικό σχολείο πρόκειται να λειτουργούν έξι κανονικές τάξεις, κυρίως για τα παιδιά υψηλότερης λειτουργικότητας. Επιπλέον, σύμφωνα με τον αριθμό των εγγραφών, προβλέπεται η ίδρυση τάξεων υποδοχής για παιδιά που αντιμετωπίζουν σοβαρότερα προβλήματα. Από εκεί, θα μπορούν να μετακυλούν στις κανονικές τάξεις του ειδικού δημοτικού, μόνο εφόσον κρίνεται από τους κατάλληλους επιστήμονες ότι το επίπεδό τους έχει βελτιωθεί. Παράλληλα, θα λειτουργούν εξίσου πολλά τμήματα θεραπευτικής εκπαίδευσης. Οι μαθητές του ειδικού δημοτικού σχολείου (ή οι γονείς και κηδεμόνες τους) θα έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν, πάντα με τη βοήθεια και τη σύμφωνη γνώμη των ειδικών, τον

συνδυασμό τυπικών μαθημάτων και θεραπευτικών μαθημάτων. Για παράδειγμα, θα μπορεί το απλό μάθημα (για τα παιδιά υψηλής λειτουργικότητας) να συνδυαστεί με θεραπευτική ιππασία, με θεραπευτική κολύμβηση, με μουσική παιδαγωγική, με επαναλαμβανόμενη φροντίδα ζώων και αγρόκηπου κ.ά. Πρόκειται για δραστηριότητες που ανήκουν στον προγραμματισμό και των δύο σχολείων, αλλά εκτελούνται με διαφορετική συχνότητα και διαφορετικό σκοπό για το κάθε σχολείο. Για παράδειγμα, η ιππασία, θα αποτελεί δραστηριότητα του ειδικού, αλλά και του γενικού σχολείου. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση είναι απολύτως απαραίτητη, καθώς λειτουργεί θεραπευτικά, ενώ στη δεύτερη λειτουργεί συμπληρωματικά, ως πρόσθετη εμπειρία, από την οποία, ωστόσο, το παιδί αποκομίζει πολλαπλά οφέλη.

- 7.5.2 Τιμή: όπως έχει ήδη αναφερθεί, η τιμή σε ένα δημόσιο εκπαιδευτικό ίδρυμα δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία. Ωστόσο, ως προς ένα ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα, η τιμή ορίζεται ως το αντίτιμο που οφείλουν να καταβάλλουν οι γονείς, προκειμένου να παρασχεθεί η υπηρεσία του στα παιδιά τους. Το αντίτιμο αυτό αποτελεί τα δίδακτρα που οι γονείς καλούνται να πληρώσουν. Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί στα εκπαιδευτήρια πρόκειται να καθοριστεί από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Φυσικά, πρόκειται πάντα να λαμβάνονται υπόψιν οι τυχόν κανονισμοί του αρμόδιου Υπουργείου, σχετικά με αυτά. Τα δίδακτρα θα καταβάλλονται μία φορά κατά το σχολικό έτος και, πιο συγκεκριμένα, ταυτόχρονα με την εγγραφή νέων μαθητών ή την ανανέωση της εγγραφής των ήδη εγγεγραμμένων μαθητών. Επίσης, θα υπάρχει η δυνατότητα εξόφλησης των διδάκτρων σε 3 μηνιαίες δόσεις, ξεκινώντας από την αρχή του σχολικού έτους έως, το αργότερο, τα Χριστούγεννα της ίδιας χρονιάς. Το ύψος των διδάκτρων θα αποφασίζεται και θα ανακοινώνεται στην ιστοσελίδα των εκπαιδευτηρίων ήδη από τα μέσα περίπου της άνοιξης του προηγούμενου σχολικού έτους. Ακόμη, οι γονείς που έχουν τη δυνατότητα να προβούν στην εξόφληση των διδάκτρων άμα τη εγγραφή του μαθητή, θα επωφελούνται από μια έκπτωση συνέπειας, κατά την καταβολή τους πριν την έναρξη των μαθημάτων. Άλλη μία πολιτική της επιχείρησης ως προς την τιμολόγηση, αφορά στην έκπτωση διδάκτρων που δικαιούνται γονείς που εγγράφουν στα εκπαιδευτήρια περισσότερα του ενός παιδιά. Για κάθε επιπλέον παιδί μίας οικογένειας, καταβάλλονται μειωμένα δίδακτρα, πάντα σε σχέση με τον αριθμό των παιδιών και το ύψος των ισχυόντων διδάκτρων. Τέλος, τα εκπαιδευτήρια προσφέρουν τη δυνατότητα της παροχής υποτροφιών σε ορισμένο αριθμό μαθητών. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, θα προκύπτουν οι μαθητές οι οποίοι θα είναι απαλλαγμένοι από την καταβολή διδάκτρων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Παράλληλα, σε περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαίο και έπειτα από τη σύμφωνη γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου, θα υπάρχει η δυνατότητα μειωμένης συμμετοχής στα δίδακτρα, στα πλαίσια οικονομικής βοήθειας σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Ωστόσο, πάντα θα λαμβάνονται υπόψιν τα λειτουργικά έξοδα των εκπαιδευτηρίων πριν τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής.

7.5.3 Διανομή: με την έννοια αυτή περιγράφεται η ευκολία πρόσβασης των πελατών στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, τα εκπαιδευτήρια παρέχουν άμεσα την υπηρεσία τους στους καταναλωτές της. Οι μαθητές πρέπει οι ίδιοι να μεταβούν στον χώρο των εκπαιδευτηρίων, προκειμένου να δεχθούν την υπηρεσία τους. Η πρόσβαση σε αυτά θα πρέπει να είναι εύκολη και όχι χρονοβόρα ή κουραστική. Οι πελάτες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να βρεθούν στους χώρους των σχολείων με το μικρότερο δυνατό κόστος τόσο σε χρήμα, όσο και σε χρόνο (Παναγυράκης, 2001). Τα εκπαιδευτήρια θα διαθέτουν υπηρεσία μεταφοράς των μαθητών από και προς τα σχολεία προαιρετικά. Για τον σκοπό αυτό, τα εκπαιδευτήρια πρόκειται να προχωρήσουν σε συνεργασία με το τουριστικό πρακτορείο «Ιόλη tours», το οποίο εδρεύει στον Λαγκαδά. Μέσα στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας, το τουριστικό πρακτορείο θα προσφέρει αρχικά 4 σχολικά λεωφορεία, τα οποία θα αναλάβει και να τα επανδρώσει με ειδικό προσωπικό. Στην πορεία, ο αριθμός τους ενδέχεται να μεταβληθεί, σύμφωνα με τις ανάγκες που θα προκύψουν μετά τις εγγραφές των νέων μαθητών, ενώ δίνεται από την πλευρά του πρακτορείου η δυνατότητα επέκτασης της συνεργασίας, για την ενίσχυση του στόλου των σχολικών λεωφορείων. Απολύτως απαραίτητη προδιαγραφή στην περίπτωση του ειδικού δημοτικού σχολείου, αποτελεί η ύπαρξη και χρήση οχημάτων που διευκολύνουν την πρόσβαση ατόμων με κινητικά προβλήματα. Σε αυτή την περίπτωση, θα χρησιμοποιηθούν τα 2 από τα 4 οχήματα. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία με ένα έμπειρο ταξιδιωτικό πρακτορείο, εγγυάται την ασφαλή μετακίνηση των μαθητών από και προς τα εκπαιδευτήρια, πληρώντας όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές και τους κανόνες ασφαλείας. Παράλληλα, η θέση των εκπαιδευτηρίων παραμένει προνομιακή, καθώς θα στεγαστούν σε κεντρικό σημείο της μικρής πόλης του Λαγκαδά, με άμεση πρόσβαση στο κέντρο του. Παράλληλα, η θέση τους δίπλα σε μεγάλο κεντρικό δρόμο διευκολύνει την πρόσβαση σε αυτά πελατών που ενδεχομένως έρχονται στην επιχείρηση οδικώς από την ευρύτερη περιοχή του Λαγκαδά, αλλά και από όμορους νομούς. Ο κεντρικός δρόμος που συνδέει την κωμόπολη με κεντρική αρτηρία του οδικού άξονα καταλήγει να περνά δίπλα από τα εκπαιδευτήρια.

7.5.4 Προώθηση: η προώθηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός επιτυχημένου μίγματος μάρκετινγκ με σκοπό την επιτυχή κατάρτιση ενός πλάνου μάρκετινγκ. Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα οφείλει να γίνεται κοινωνός του οράματος, του στόχου και των δράσεών του. Η χρήση της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων είναι τα δύο μέσα επίτευξης των παραπάνω. Έτσι, λοιπόν, τα εκπαιδευτήρια πρόκειται να ακολουθήσουν ένα σύνολο στρατηγικών προώθησης, με στόχο την προβολή τους και την προσέλκυση πελατών. Αυτή η στρατηγική προώθησης δε θα εφαρμοστεί μόνο κατά το αρχικό στάδιο της επιχείρησης, αλλά θα προσαρμόζεται και θα αποτελεί πάντα μέρος της συνολικής στρατηγικής της. Με τον σωστό σχεδιασμό της στρατηγικής προώθησης, τα εκπαιδευτήρια θα κατορθώσουν να αυξήσουν τις εγγραφές μαθητών, θα διατηρήσουν μια φήμη για το υψηλό επίπεδο των παρεχόμενων

υπηρεσιών και θα αποκτήσουν μια συγκεκριμένη αξία στο μυαλό των καταναλωτών. Αρχικά, λοιπόν, πρόκειται να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο για την προώθηση των εκπαιδευτηρίων. Θα δημιουργηθεί ένας δικτυακός τόπος, όπου θα αναγράφονται όλες οι πληροφορίες που αφορούν τα σχολεία. Θα γίνεται ιδιαίτερη μνεία στην πληθώρα εξωτερικών δραστηριοτήτων που σχεδιάζεται να αποτελούν μέρος του βασικού προγράμματος των εκπαιδευτηρίων. Επιπλέον, θα αναρτάται φωτογραφικό υλικό από τις εγκαταστάσεις των σχολείων, καθώς και όλων των βοηθητικών χώρων, οι οποίες θα εμπλουτίζονται με νέες φωτογραφίες από τις διάφορες δραστηριότητες που θα προσφέρονται με την έναρξη λειτουργίας τους. Ακόμη, μέσα στην ιστοσελίδα των εκπαιδευτηρίων θα δημιουργηθεί ένα φόρουμ ανταλλαγής εμπειριών και γνώμων σχετικά με τα σχολεία. Μέτοχοι σε αυτό θα μπορούν να είναι οι μαθητές του σχολείου, οι γονείς τους, οι εκπαιδευτικοί και όλοι όσοι ενστερνίζονται και υποστηρίζουν το όραμα και τη φιλοσοφία των εκπαιδευτηρίων. Παράλληλα με τον διαδικτυακό τόπο του σχολείου, προβλέπεται η διοργάνωση εκδηλώσεων στους χώρους του σχολείου, αλλά και στους χώρους των συνεργατών αυτού(π.χ. Ιαματικά λουτρά του Λαγκαδά). Σε αυτές θα μπορούν να παρευρεθούν μέλη της τοπικής κοινωνίας, αλλά και όλοι όσοι ενδιαφέρονται για τα θέματα που θα τίγονται. Ανάμεσα σε αυτές τις εκδηλώσεις μπορεί να είναι αθλητικές διοργανώσεις, εκθέσεις βιβλίου, μουσικοχορευτικές εκδηλώσεις, ομιλίες και ημερίδες, εκθέσεις ζωγραφικής ή άλλων μορφών τέχνης κ.ά. Μέσα από αυτή τη στρατηγική, τα εκπαιδευτήρια έχουν στόχο να φέρουν κοντά στο σχολείο ανθρώπους, να το γνωρίσουν και να θελήσουν να γίνουν πελάτες του. Θα πρόκειται για ένα «σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία», καθώς και στα θέματα που την ενδιαφέρουν και την απασχολούν. Αυτή η συνήθης άτυπη τεχνική δημοσίων σχέσεων θεωρείται από τις αποτελεσματικότερες, ιδίως όταν πρόκειται για νεοϊδρυθέν εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ακόμη, θα συμπεριληφθεί στα προωθητικά σχέδια των εκπαιδευτηρίων η συμμετοχή των συντελεστών του σε ομιλίες, συνέδρια, εταιρίες και σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε μέσω αυτών να προβληθούν και να γνωστοποιηθούν σε ευρύτερο κοινό τα σχολεία. Επίσης, η παγκόσμια εξάπλωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά για την προώθηση των εκπαιδευτηρίων. Πλέον άνθρωποι όλων των ηλικιών, όλων των κοινωνικοπολιτικών χαρακτηριστικών και όλων των πεποιθήσεων στρέφονται στην ολοένα και πιο συχνή χρήση τους. Αυτό είναι ακόμη πιο σύνηθες στα άτομα του ηλικιακού γκρουπ, στο οποίο ανήκουν οι περισσότεροι γονείς των εν δυνάμει μαθητών. Επομένως, παρουσιάζεται στα εκπαιδευτήρια μια άριστη ευκαιρία αξιοποίησής του. Με ελάχιστο κόστος, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα τους στόχους και τη φιλοσοφία της και να έρθει σε επαφή με ένα ευρύ κοινό, το οποίο θα αποτελέσει πιθανό μελλοντικό κοινό-στόχο. Μέσω των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης, είναι εφικτό να προσελκυστεί μεγάλο πλήθος νέων πελατών, γι' αυτό και τα εκπαιδευτήρια θα συμπεριλάβουν στον στρατηγικό σχεδιασμό τους αυτή τη μέθοδο προώθησής τους. Συμπληρωματικά με όλα τα παραπάνω αναμένεται να λειτουργήσει η έκδοση και κυκλοφορία του περιοδικού του σχολείου. Ανά τρίμηνο θα εκδίδεται και

θα μοιράζεται δωρεάν το περιοδικό του σχολείου σε ένα ευρύ φάσμα περιοχών. Το περιοδικό αυτό θα περιέχει εκπαιδευτικά άρθρα από επιστήμονες και άλλους συνεργάτες(ή μη) των σχολείων. Επίσης θα περιέχει πληροφορίες και φωτογραφικό υλικό για εκδηλώσεις και εκπαιδευτικές δράσεις που θα έχουν λάβει χώρα, καθώς και τις δράσεις που προγραμματίζεται να πραγματοποιηθούν το προσεχές διάστημα. Ακόμη, θα περιέχει άρθρα που σχετίζονται με την τέχνη, συνεντεύξεις μέρος των οποίων θα αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας μαθητές του σχολείου, και άλλα ενδιαφέροντα άρθρα. Ένα μέρος του περιοδικού θα αφιερώνεται σε εκδηλώσεις και σε πολιτιστικά δρώμενα που έχουν προγραμματιστεί στις περιοχές κοντά στα εκπαιδευτήρια, συμπεριλαμβανομένης και της Θεσσαλονίκης. Στο περιοδικό θα περιλαμβάνονται, τέλος, και εκπαιδευτικά παιχνίδια για τους μικρότερους, κυρίως, αναγνώστες του, όπως sudoku, σταυρόλεξα, παιχνίδια μνήμης και πολλά άλλα. Τέλος, μια στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά για την επίτευξη μιας επιτυχούς προώθησης των εκπαιδευτηρίων, είναι η διαφήμιση σε έντυπα μέσα. Τα εκπαιδευτήρια θα προχωρήσουν στην προβολή διαφημίσεων σε εφημερίδες και περιοδικά γενικού περιεχομένου, προκειμένου να επικοινωνήσουν την παρουσία τους και τις υπηρεσίες τους στο ευρύ κοινό. Μια τέτοιου είδους διαφήμιση δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προβληθεί, να προσελκύσει πελάτες και να χτίσει μια καλή φήμη γι' αυτό(Ζώτος, 2000). Η ύπαρξη τέτοιων διαφημίσεων πρόκειται να είναι συνεχής, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ωστόσο πρόκειται να εντατικοποιηθεί σε περιόδους που οι εγγραφές στα σχολεία βρίσκονται στο απόγειό τους.

- 7.5.5 Άνθρωποι: το στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα στοιχεία που διαφοροποιούν το μίγμα μάρκετινγκ απτών προϊόντων και υπηρεσιών. Το εκπαιδευτικό προϊόν και η απήγησή του στο καταναλωτικό κοινό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ειδικότερα, στον τομέα της εκπαίδευσης έχει υποστηριχθεί πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανό να επηρεάσει το επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη(Douglas et al., 2006). Επομένως, τα εκπαιδευτήρια δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό το κομμάτι, αναζητώντας προσωπικό άρτια εκπαιδευμένο, εφοδιασμένο με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα το ενσωματώσουν ομαλά στα εκπαιδευτήρια και θα του εμφυσήσουν το όραμα και τους στόχους τους. Πιο αναλυτικά, όπως παρουσιάστηκε και στο Οργανόγραμμα, τα εκπαιδευτήρια θα ιδρυθούν από δύο μετόχους, οι οποίοι θα αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο, εκτελώντας παράλληλα χρέη διευθυντών στα δύο δημοτικά σχολεία. Οι δύο αυτοί μέτοχοι είναι και οι δύο παιδαγωγοί, ενώ ο ένας από τους δύο είναι παιδαγωγός ειδικής αγωγής. Και οι δύο είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών διπλωμάτων εκπαίδευσης στην Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Κάθε ένας από τους διευθυντές έχει στη διάθεσή του από έναν υπάλληλο γραμματειακής υποστήριξης, ενώ θα υπάρχει κι ένας τρίτος υπάλληλος γραμματείας, για τη γραμματειακή υποστήριξη των εκπαιδευτηρίων. Στην επιχείρηση θα υπάρχει τμήμα Εκπαιδευτικών Ζητημάτων και Ανθρώπινου Δυναμικού, κοινό και για τις δύο διακριτές

δομές, το οποίο θα απασχολεί συνολικά 12 παιδαγωγούς για τα πρωινά τμήματα. Από αυτούς, οι 6 θα ανήκουν στο γενικό δημοτικό σχολείο, ενώ οι άλλοι 6, που θα είναι ειδικοί παιδαγωγοί, στο ειδικό. Επιπλέον, θα απασχολούνται 4 εκπαιδευτικοί για την ενισχυτική διδασκαλία, οι οποίοι θα μοιράζονται στις δύο δομές, ενώ στο ανθρώπινο δυναμικό προστίθεται και 1 καθηγητής Τ.Π.Ε.(πληροφορικής). Παράλληλα, στην επιχείρηση πρόκειται να απασχολούνται 3 εκπαιδευτικοί μουσικής, ο ένας εκ των οποίων στο γενικό σχολείο, ενώ οι άλλοι 2 στο ειδικό, για τα προγράμματα μουσικής παιδαγωγικής, αλλά και 2 καθηγητές Αγγλικών και 1 καθηγητής για κάθε άλλη επιπλέον γλώσσα που θα διδάσκεται. Οι καθηγητές φυσικής αγωγής θα είναι συνολικά 3 και θα διατίθενται ανάλογα με τις ανάγκες και το πρόγραμμα που θα διαμορφωθεί, στα δύο σχολεία. Επίσης, στο δυναμικό των εκπαιδευτηρίων θα ανήκουν 2 δάσκαλοι θεατρικής αγωγής, που θα διδάσκουν ανάλογα με την εξειδίκευσή τους, είτε στο γενικό, είτε στο ειδικό δημοτικό σχολείο. Ακόμη, απαιτούνται 3 εκπαιδευτικοί εικαστικών, από τους οποίους ο 1 θα διατεθεί στο γενικό σχολείο, ενώ οι εναπομείναντες 2 στο ειδικό σχολείο, με απαραίτητη προϋπόθεση να έχουν λάβει εξειδίκευση στην ειδική αγωγή, για τη σύνδεση των εικαστικών με τις θεραπευτικές τους ιδιότητες σε παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες. Απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου ένας παιδαγωγός ή καθηγητής να απασχοληθεί στα εκπαιδευτήρια, είναι συμπληρωματικά με τα διπλώματα των αντίστοιχων σχολών, να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες. Στο προσωπικό του σχολείου, θα ανήκουν επίσης εργαζόμενοι με γνώσεις βιβλιοθηκονομίας, για την οργάνωση και τη λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης. Για τον σκοπό αυτό, κρίνεται απαραίτητη η απασχόληση 2 ατόμων. Τέλος, στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρόκειται να ανήκουν και εξωτερικοί συνεργάτες, οι οποίοι θα εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου, για την παροχή των υπηρεσιών τους, παραδείγματος χάριν οι εκπαιδευτές ιππασίας από όμορες επιχειρήσεις κ.ά. Ως προς το Οικονομικό και Λογιστικό τμήμα της επιχείρησης, πρόκειται να απασχοληθούν 3 υπάλληλοι, ανάλογων σπουδών, οι οποίοι θα καταλάβουν ισάριθμες αρμόδιες θέσεις, ενώ ως προς το τμήμα Μάρκετινγκ άλλοι 2 υπάλληλοι, κάτοχοι τίτλων που αφορούν στο μάρκετινγκ, υπεύθυνοι για την προώθηση του σχολείου, τις δημόσιες σχέσεις κ.ά. Στο τμήμα Δραστηριοτήτων των εκπαιδευτηρίων θα απασχολούνται 2 άτομα, κατά προτίμηση εκπαιδευτικοί, οι οποίοι θα οργανώνουν τις διάφορες εκδηλώσεις και δράσεις του σχολείου, θα οργανώνουν επισκέψεις και θα φροντίζουν για τις συνεργασίες των σχολείων με εξωτερικούς παράγοντες. Τέλος, στο τμήμα των Μαθητικών Ζητημάτων σχεδιάζεται να απασχοληθούν συνολικά 5 άτομα. Από αυτά, ο 1 θα είναι κλινικός ψυχολόγος, οι 2 λογοθεραπευτές, ο 1 φυσιοθεραπευτής και ο τελευταίος 1 νοσηλεύτης. Οι υπάλληλοι αυτοί θα χρησιμοποιούνται κυρίως για να καλύψουν τις ανάγκες του ειδικού σχολείου, ωστόσο, θα είναι διαθέσιμοι και στο γενικό σχολείο, ανάλογα με τις ανάγκες. Συμπληρωματικά με όλο το παραπάνω προσωπικό των σχολείων, πρόκειται να προκύψει συνεργασία και αρκετούς προμηθευτές, οι οποίοι έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Συνολικά, λοιπόν, το μόνιμο προσωπικό των εκπαιδευτηρίων ανέρχεται σε 50 άτομα.

Από αυτούς, περίπου το 60% είναι εκπαιδευτικοί, ενώ το υπόλοιπο 40% διοικητικό, βοηθητικό και υποστηρικτικό προσωπικό.

Ειδικότητα	Πλήθος
Μέτοχοι	2
Εκπαιδευτικοί Γενικής αγωγής	10
Εκπαιδευτικοί Ειδικής αγωγής	8
Εκπαιδευτικός Τ.Π.Ε.	1
Εκπαιδευτικοί Μουσικής	3
Εκπαιδευτικοί Ξένων γλωσσών	3
Εκπαιδευτικοί Φυσικής αγωγής	3
Εκπαιδευτικοί Θεατρικής αγωγής	2
Εκπαιδευτικοί Εικαστικών	3
Βιβλιοθηκονόμοι	2
Οικονομολόγοι & Λογιστές	3
Υπάλληλοι Μάρκετινγκ	2
Λογοθεραπευτής	2
Κλινικός ψυχολόγος	1
Φυσιοθεραπευτής	1
Νοσηλεύτης	1
Υπάλληλοι Γραμματείας	3
Σύνολο	50

Πίνακας 4. Κατανομή προσωπικού της επιχείρησης

- 7.5.6 Διαδικασίες: οι διαδικασίες αποτελούν αδιαίρετο τμήμα του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών. Πρόκειται για όλες τις λειτουργίες που ορίζουν τον καθημερινό προγραμματισμό των εκπαιδευτηρίων. Ως προς τις αρμοδιότητες του προσωπικού, ισχύει ό,τι έχει προαναφερθεί, στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και στο κεφάλαιο «Οργανόγραμμα της επιχείρησης». Πιο αναλυτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως στην υποενότητα των διαδικασιών, συμπεριλαμβάνονται όλες οι λειτουργίες που συντελούνται μέσα στην επιχείρηση. Συμπληρώνοντας τις διαδικασίες που ήδη έχουν αναφερθεί, στην υποενότητα αυτή αποσαφηνίζονται οι λειτουργίες της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, βασική διαδικασία της διοίκησης των εκπαιδευτηρίων αποτελεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ως κορωνίδα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την λήψη αποφάσεων που αφορούν πρωτίστως στον σχεδιασμό και προγραμματισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είτε αυτές είναι εκπαιδευτικές, είτε παιδαγωγικές, είτε λειτουργικές. Η διοίκηση αναλαμβάνει την ευθύνη της διαμόρφωσης του ωρολογίου προγράμματος, την επιλογή των πρόσθετων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την αναζήτηση και τελική επιλογή των καταλληλότερων κάθε φορά συνεργατών, την υιοθέτηση της στρατηγικής της επιχείρησης κ.ά. Έπειτα από τον προγραμματισμό των λειτουργιών της

εκπαιδευτικής μονάδας, η διοίκηση οφείλει να φροντίσει για την οργάνωση όλων των παραπάνω λειτουργιών, ενώ στη συνέχεια, θα πρέπει να μεριμνήσει για τη σωστή και σύμφωνα με τον πρότερο προγραμματισμό εφαρμογή στην πράξη όλων των παραπάνω λειτουργιών. Τέλος, οι διαδικασίες της διοίκησης ολοκληρώνονται με τον έλεγχο όλων των λειτουργιών. Πάντα ο έλεγχος αποτελεί κρίσιμο και απαραίτητο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, δεδομένης της σαφούς εικόνας που παρουσιάζεται για την πορεία του πλάνου και τελικά τη διαμόρφωση της επιλογής για τη συνέχισή του, σε περίπτωση αποτυχίας, ή την αλλαγή πλεύσης και τη στροφή σε ένα εναλλακτικό σχέδιο, σε περίπτωση αποτυχίας.

- 7.5.7 Περιβάλλον: ως περιβάλλον νοούνται οι εγκαταστάσεις των εκπαιδευτηρίων, όλοι οι χώροι που προορίζονται για χρήση είτε κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, είτε των πρόσθετων δραστηριοτήτων. Τα εκπαιδευτήρια θα αποτελούνται από δύο σχολεία, ένα γενικό δημοτικό κι ένα ειδικό δημοτικό σχολείο. Οι δύο αυτές δομές θα στεγάζονται σε διαφορετικές πτέρυγες, αλλά θα ανήκουν στο ίδιο σχολικό συγκρότημα και θα μοιράζονται κοινή αυλή. Το κεντρικό κτίριο των σχολείων θα διαθέτει αίθουσες εκδηλώσεων, ένα μεγάλο χώρο, όπου θα φιλοξενηθεί η βιβλιοθήκη και θα διοργανώνονται διάφορες παρουσιάσεις, τα γραφεία των διευθυντών και οι γραμματείες τους, καθώς και η κεντρική γραμματεία των εκπαιδευτηρίων. Επιπλέον, στο ίδιο κτίριο θα βρίσκεται και η αίθουσα υπολογιστών, αλλά και τα γραφεία του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ακόμη, στο κεντρικό κτίριο θα υπάρχουν οι χώροι εργασίας των κλινικών ψυχολόγων και του νοσηλευτή, με όλο τον αναγκαίο εξοπλισμό. Τέλος, εδώ θα βρίσκονται οι χώροι ανάπαυσης των παιδιών, καθώς και ο χώρος σίτισής τους. Ως προς την πτέρυγα του γενικού σχολείου, θα διαθέτει πολλές αίθουσες διδασκαλίας, οι οποίες θα χρησιμοποιούνται για τα πρωινά τμήματα, αλλά και για ενισχυτική διδασκαλία, εκμάθηση ξένων γλωσσών, αίθουσα καλλιτεχνικών κ.ά. Ως προς το ειδικό σχολείο, πρόκειται να υπάρχουν αίθουσες πρωινού τμήματος, αλλά επιπλέον και αίθουσα μουσικής παιδαγωγικής και αίθουσα εικαστικών. Στο ειδικό σχολείο θα υπάρχουν και ειδικά εξοπλισμένες αίθουσες όπου θα πραγματοποιούνται οι λογοθεραπείες, άλλες αίθουσες για αποκατάσταση και άλλες αίθουσες που θα προορίζονται για χρήση ανάλογα με τις ανάγκες. Τα κτίσματα του σχολείου είναι θα διατεταγμένα στο χώρο με άριστο προσανατολισμό. Οι αίθουσες θα είναι άνετες, σύγχρονες, με ανατομικά θρανία, προσήλιες και ευάερες, με θέα τη φύση. Το σχολείο φροντίζει να παίρνει τα πιο σύγχρονα μέτρα πρόληψης (νέος αντισηπτικός κανονισμός, πυρασφάλεια, καθημερινή εποπτεία εσωτερικών και εξωτερικών χώρων και προμήθεια εξοπλισμού από τεχνικό ασφαλείας) ώστε να τηρούνται αυστηρά όλοι οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές. Όλες αυτές οι εγκαταστάσεις θα επιτρέπουν την πρόσβαση ατόμων με κινητικά προβλήματα. Οι εγκαταστάσεις του σχολείου περιλαμβάνουν κι ένα κλειστό γυμναστήριο, με χώρο για γήπεδο, ο οποίος μπορεί να μετατραπεί σε γήπεδο ποδοσφαίρου, μπάσκετ, βόλεϊ ή χάντμπολ. Μέσα στον χώρο του κλειστού γυμναστηρίου υπάρχουν αίθουσες χορού, αλλά

και αίθουσες ενόργανης γυμναστικής. Ο αύλειος χώρος, που θα είναι κοινός για τα δυο σχολεία, θα είναι αρκετά εκτεταμένος και θα δίνει την ευκαιρία να πραγματοποιηθούν πολλών ειδών εξωτερικές δραστηριότητες. Σε αυτόν θα υπάρχει ανοιχτό αμφιθέατρο, ανοιχτά γήπεδα ποδοσφαίρου, μπάσκετ, βόλεϊ, και τένις, αλλά και πάρκο κυκλοφοριακής αγωγής. Ο χώρος θα διαθέτει επίσης μεγάλες εκτάσεις πρασίνου, με γκαζόν, δέντρα και παρτέρια, ενώ σε ένα αρκετά μεγάλο τμήμα του, πρόκειται να αναπτυχθεί ένα περιφραγμένος αγρόκτηπος. Αυτός θα είναι υπό την επίβλεψη και φροντίδα των μαθητών, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την καλλιέργειά του, τη φροντίδα των φρούτων και λαχανικών, την περιποίησή τους και την συγκομιδή τους. Στον χώρο της αυλής θα υπάρχουν κιόσκια, για να μπορούν οι μαθητές να κάθονται και να αναπαύονται κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων, αλλά και μια παιδική χαρά, πλήρως εξοπλισμένη, η οποία θα διαθέτει ειδικό δάπεδο πιστοποιημένο κατά τα πρότυπα ασφάλειας EN 1176 και EN1177(Υπουργείο Εσωτερικών, 2014), ώστε οι μικροί μαθητές να μπορούν να διασκεδάζουν απρόσκοπτα και με ασφάλεια στον ελεύθερό τους χρόνο. Φυσικά, όλες αυτές οι εγκαταστάσεις της αυλής, θα δίνουν τη δυνατότητα σε άτομα με κινητικά προβλήματα να τις χρησιμοποιούν χωρίς την παραμικρή δυσκολία.

7.6 Στρατηγική της επιχείρησης

7.6.1 Στρατηγική Πωλήσεων

Τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» αποτελούν μια νεοεισερχόμενη στην αγορά επιχείρηση. Συνεπώς, θα πρέπει να ακολουθήσουν μια στρατηγική προσέλκυσης πελατών, η οποία θα εστιάζεται στην ομάδα του πληθυσμού που επιδιώκεται να προσελκυσθεί. Για να επιτευχθεί αυτό, σχεδιάζεται μια στρατηγική προώθησης η οποία θα αποτελέσει θεμέλιο λίθο της προσέλκυσης ομάδων-στόχων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η 'από στόμα σε στόμα' διαφήμιση, η οποία αρχικά προτείνεται να πραγματοποιηθεί από όλα τα μέλη του εκπαιδευτικού ιδρύματος, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, των γραμματέων, του δικτύου των εξωτερικών συνεργατών και όλων όσων εμπλέκονται στη νέα επιχείρηση. Το σύνολο των ανθρώπων του ιδρύματος θα πρέπει αρχικά να υιοθετήσει την κουλτούρα του και να την προωθήσει σε μελλοντικούς πελάτες, αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία.

Μια ακόμη στρατηγική πωλήσεων, στα πλαίσια της προσέλκυσης νέων μαθητών, αποτελεί η παροχή της ευκαιρίας απόκτησης υποτροφιών για τη φοίτηση στα εκπαιδευτήρια.

Τέλος, ο στόχος της διαρκούς αναβάθμισης των κτιριακών εγκαταστάσεων και ο εξοπλισμός των εκπαιδευτηρίων με τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά δημιουργήματα, αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος θα μπορούσε διαχρονικά να προσελκύσει νέους πελάτες. Εξάλλου, η κατάσταση των

εγκαταστάσεων και η παροχή πλήρους τεχνολογικού εξοπλισμού ανέκαθεν αποτελούσε βασικό κριτήριο επιλογής σχολείου από τους γονείς.

7.6.2 Τιμολογιακή Στρατηγική

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα του πλήθους των νέων εγγραφών, ενόψει της έναρξης λειτουργίας των εκπαιδευτηρίων με την έναρξη της νέας σχολικής χρονιάς. Δεδομένης της δυσμενούς χρηματοπιστωτικής κατάστασης της χώρας, αλλά και της οικονομικής δυσκολίας που αντιμετωπίζουν τα μεμονωμένα νοικοκυριά, η επιχείρηση θα καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε να εξασφαλίσει μεγάλο αριθμό εγγραφών νέων μαθητών. Έτσι, η επιχείρηση πρόκειται να υιοθετήσει μια τιμολογιακή στρατηγική, η οποία θα λαμβάνει μεν υπόψιν της την παραπάνω παράμετρο, θα ανταποκρίνεται δε και στο επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας, μη παραβλέποντας τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας.

Πιο αναλυτικά, το ύψος των διδάκτρων που θα καταβάλλονται στα εκπαιδευτήρια, πρόκειται να διαμορφωθεί στα 5.000€ για το γενικό δημοτικό σχολείο, ενώ για το ειδικό δημοτικό σχολείο στα 5.700€ ετησίως. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των εσόδων προορίζεται για την κάλυψη των αναγκών μισθοδοσίας του προσωπικού, αλλά και των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης. Δεδομένου του μεγάλου ύψους των πάγιων εξόδων των εκπαιδευτηρίων, είναι προφανές ότι το ύψος των διδάκτρων δεν μπορεί να είναι χαμηλότερο. Ένας επιπλέον λόγος για το υψηλό κόστος της φοίτησης στα σχολεία είναι το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» παρέχουν υψηλού επιπέδου εκπαιδευτική εμπειρία. Η μάθηση συνδυάζεται με βιωματικές δραστηριότητες και αθλητικές ή πολιτιστικές δραστηριότητες, με σκοπό την ολοκληρωμένη και αρμονική ανάπτυξη πληθώρας δεξιοτήτων των μαθητών. Παράλληλα, το τμήμα της ειδικής αγωγής των εκπαιδευτηρίων παρέχει στους μαθητές του εξειδικευμένη μάθηση, συνδυάζοντας πρωτοπόρες μεθόδους διδασκαλίας με θεραπευτικές και συνάμα ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Όλα αυτά απαιτούν την ύπαρξη αρκετών πόρων, οι οποίοι θα εξασφαλίζονται μέσα από την καταβολή των διδάκτρων. Ακόμη, τα εκπαιδευτήρια στοχεύουν σε ένα κοινό-στόχο το οποίο θα αντιλαμβάνεται την αξία που αυτά προσφέρουν. Έτσι, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι θα υιοθετηθεί η τιμολόγηση αξίας, γνωστή και ως «value pricing» (Γούναρης, 2003).

Ωστόσο, όπως έχει προαναφερθεί, η οικονομική συγκυρία ενδεχομένως να μην επιτρέπει σε κάποιες οικογένειες να ανταπεξέλθουν στο κόστος φοίτησης στα εκπαιδευτήρια. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι ενδέχεται να υπάρχει ανάγκη φοίτησης στα εκπαιδευτήρια παιδιών με δυσκολίες, αλλά χωρίς την αντίστοιχη οικονομική δυνατότητα, η επιχείρηση προγραμματίζει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα οικονομικής βοήθειας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται να εφαρμοστεί ένα ποσοστό έκπτωσης της τάξης του 20%, σε περίπτωση που η οικογένεια δε δύναται να ανταποκριθεί στην απαίτηση καταβολής των διδάκτρων. Φυσικά, προκειμένου η επιχείρηση να προχωρήσει

σε μία τέτοια κίνηση, θα πρέπει να της παρέχονται όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά, που θα ωθούν σε μια τέτοια πολιτική.

Ένα ακόμη αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη του παραπάνω στόχου αποτελεί η παροχή υποτροφιών, οι οποίες θα βασίζονται στην άριστη απόδοση των πιθανών μαθητών είτε σε δραστηριότητες ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, είτε σε αθλητικές δραστηριότητες. Μάλιστα, με αυτή την πολιτική, το σχολείο θα έχει την ευκαιρία να αποκτήσει μαθητές με υψηλό επίπεδο προσόντων, τόσο ακαδημαϊκών, όσο και αθλητικών, αλλά και καλλιτεχνικών κλίσεων και ταλέντων. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιτυγχόντες θα δικαιούνται πλήρη απαλλαγή από την καταβολή διδάκτρων για ένα ολόκληρο σχολικό έτος. Δικαίωμα διεκδίκησης των υποτροφιών θα έχουν τόσο μαθητές που ήδη φοιτούν στα εκπαιδευτήρια, όσο και μαθητές που δεν ανήκουν στο δυναμικό τους, αλλά θα επιθυμούσαν να ενταχθούν σε αυτό.

Επιπλέον, θα υπάρχει η δυνατότητα παροχής κάποιας έκπτωσης, σε περίπτωση που επιθυμείται η εξόφληση του πλήρους κόστους των διδάκτρων κατά την εγγραφή του μαθητή στα εκπαιδευτήρια. Αυτή η έκπτωση συνέπειας θα ανέρχεται σε ένα ποσοστό της τάξης του 15% των ετήσιων διδάκτρων.

Παράλληλα, τα εκπαιδευτήρια στοχεύουν στην αύξηση των εγγραφών νέων μαθητών, παρέχοντας έκπτωση σε οικογένειες των οποίων περισσότερα από ένα παιδιά θα εγγραφούν στα εκπαιδευτήρια. Εάν πρόκειται για ένα παιδί, θα απαιτείται η κάλυψη τους πλήρους ύψους των διδάκτρων. Στο δεύτερο παιδί, θα δίνεται έκπτωση 15% στα ετήσια δίδακτρα του, ενώ για κάθε επιπλέον παιδί της ίδιας οικογένειας, θα εφαρμόζεται επιπλέον μείωση 5% των διδάκτρων.

Τέλος, ένα ακόμη μέτρο της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης πρόκειται να αποτελεί η παροχή της δυνατότητας αποπληρωμής των ετήσιων διδάκτρων σε 3 μηνιαίες δόσεις. Οι δόσεις αυτές αφορούν στο πρώτο τρίμηνο της σχολικής χρονιάς και θα πρέπει να έχουν εξοφληθεί το αργότερο μέχρι την έναρξη των διακοπών των Χριστουγέννων. Στην πρώτη δόση, ταυτόχρονα με την εγγραφή του μαθητή στα εκπαιδευτήρια, προβλέπεται η κάλυψη του 45% του κόστους φοίτησης, στη δεύτερη δόση η κάλυψη του 30%, ενώ στην τελευταία δόση, η κάλυψη του 25% του συνολικού κόστους των ετήσιων διδάκτρων.

7.6.3 Στρατηγική προώθησης

7.6.3.1 *Διαφήμιση*

Στην περίπτωση των σχολείων, η προβολή διαφημίσεων στην τηλεόραση θεωρείται πως δε συνάδει με τους σκοπούς της. Επομένως, στρέφονται σε άλλα μέσα, προκειμένου να γίνουν γνωστά στο ευρύ κοινό. Συγκεκριμένα, ως προς την προβολή των ιδιωτικών «Εκπαιδευτηρίων Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη», η διαφήμιση δε θα εστιαστεί στην τηλεόραση, αλλά σε έντυπα μέσα. Διάφορες εφημερίδες και περιοδικά μπορούν να φιλοξενήσουν στις σελίδες τους διαφημίσεις των εκπαιδευτηρίων. Τα έντυπα αυτά θα είναι τόσο γενικού περιεχομένου, όσο και εκπαιδευτικού, ενώ η διαφήμιση θα είναι παρούσα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ωστόσο,

στις περιόδους πραγματοποίησης εγγραφών στα σχολεία, οι διαφημιστικές καταχωρήσεις θα πολλαπλασιάζονται.

7.6.3.2 Δημόσιες Σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν το βασικότερο μέσο προώθησης μιας επιχείρησης εκπαιδευτικού τομέα. Υποκατηγορίες των δημοσίων σχέσεων μπορεί να αποτελούν πολλές μέθοδοι.

Μία από τις συνηθέστερες στη σημερινή εποχή αποτελεί η χρήση του διαδικτύου. Έτσι, λοιπόν, και τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» πρόκειται να κάνουν χρήση του διαδικτύου, προκειμένου να κατορθώσουν να γίνουν γνωστά στο ευρύ κοινό και να επικοινωνήσουν το όραμά τους. Πιο αναλυτικά, το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για τη δημιουργία δικτυακών τόπων, είτε για την προβολή μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τα εκπαιδευτήρια σχεδιάζουν την υλοποίηση ενός δικτυακού τόπου, ο οποίος θα περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες σχετικά με το εκπαιδευτικό ίδρυμα. Εκεί θα υπάρχουν φωτογραφίες των σχολείων και των δραστηριοτήτων που θα λαμβάνουν χώρα σε αυτά, πληροφορίες για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, πληροφορίες για τη φοίτηση σε αυτά, για τις εγκαταστάσεις τους κ.ά. Ακόμη, εδώ θα υπάρχει ένα φόρουμ ανταλλαγής ιδεών και εμπειριών. Το δεύτερο σκέλος του διαδικτύου αφορά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία χρησιμοποιούνται τόσο από γονείς, όσο και από τους ίδιους τους μαθητές. Στη συγκεκριμένη μάλιστα, το κόστος είναι μηδαμινό, ενώ παράλληλα οι ωφέλειες πολύ μεγάλες.

Καίριας σημασίας για την προώθηση της επιχείρησης αποτελεί η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του «ανοιχτού σχολείου», όπως έχει ήδη αναφερθεί και κατά την ανάλυση των 7P's της επιχείρησης. Με αυτή τη λογική, στους χώρους των σχολείων διοργανώνεται πληθώρα εκδηλώσεων, όπως εκθέσεις, σεμινάρια, ημερίδες, ομιλίες και πολλά άλλα δρώμενα, με στόχο όλο και περισσότεροι άνθρωποι να γνωρίσουν τα σχολεία και να αισθανθούν οικεία μέσα σε αυτά. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να οργανωθεί και στους χώρους μόνιμης δραστηριοποίησης των εξωτερικών συνεργατών των εκπαιδευτηρίων, όπως για παράδειγμα στους χώρους των Ιαματικών Λουτρών Λαγκαδά. Η τεχνική αυτή αποτελεί ίσως την δημοφιλέστερη και συνάμα αποτελεσματικότερη που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, προκειμένου να επικοινωνήσει το όραμά του και να δώσει την ευκαιρία σε μέλη της κοινωνίας και πιθανούς μελλοντικούς πελάτες να το γνωρίσουν εκ των έσω, βασιζόμενοι στη δική τους προσωπική εμπειρία.

Μια ακόμη πτυχή της δημοσιότητας, μπορεί να αποτελέσει η έκδοση του περιοδικού του σχολείου. Αυτό θα εκδίδεται μια φορά σε κάθε τρίμηνο του έτους, ενώ θα περιλαμβάνει πληροφορίες για το σχολείο, ενδιαφέρουσες δραστηριότητες, ενδιαφέροντα επιστημονικά άρθρα, παιχνίδια εξάσκησης του νου κ.ά. Η διανομή του θα γίνεται σε ένα μεγάλο αριθμό περιοχών, απ' όπου θα μπορούσαν να προέρχονται οι δυνητικοί πελάτες.

Τέλος, η προώθηση των εκπαιδευτηρίων θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με την ανάληψη πρωτοβουλιών για φιλανθρωπικές ενέργειες. Είτε με τη μορφή δωρεών σε διάφορους οργανισμούς ή φορείς, είτε με την προσφορά ειδών ανάγκης, τα μέλη των εκπαιδευτηρίων έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν τη βοήθειά τους σε όποιον τη χρειάζεται, φροντίζοντας παράλληλα για τη γνωστοποίησή τους στο κοινό.

7.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στον πίνακα που παρατίθεται στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο αριθμός των μαθητών που αναμένεται να εγγραφούν τόσο στο γενικό, όσο και στο ειδικό σχολείο των εκπαιδευτηρίων. Παράλληλα, παρουσιάζεται το ύψος των εσόδων, τόσο από κάθε δομή ξεχωριστά, όσο και για το σύνολο της επιχείρησης:

Πίνακας προβλεπόμενων εσόδων πρώτης πενταετίας

Έτος	Αριθμός εγγραφών γενικού σχολείου	Ετήσια έσοδα γενικού σχολείου(σε €)	Αριθμός εγγραφών ειδικού σχολείου	Ετήσια έσοδα ειδικού σχολείου(σε €)	Συνολικά ετήσια έσοδα(σε €)
1 ^ο	140	700.000	70	399.000	1.099.000
2 ^ο	150	750.000	83	473.100	1.223.100
3 ^ο	162	810.000	99	564.300	1.374.300
4 ^ο	175	875.000	110	627.000	1.502.000
5 ^ο	190	950.000	125	712.500	1.662.500

Πίνακας 5. Προβλεπόμενα έσοδα της πρώτης 5ετίας λειτουργίας της επιχείρησης

Τα έσοδα αυτά προσαυξάνονται, εάν κάποιο παιδί επιλέξει να συμμετέχει σε διάφορα προσφερόμενα προγράμματα, όπως τα μαθήματα χορού, η ιππασία και η ρομποτική όπως σημειώνεται παρακάτω:

- Μαθήματα χορού: +30€ μηνιαίως, + 360€ ετησίως
- Ιππασία: +80€ μηνιαίως, +960€ ετησίως
- Ρομποτική: +40€ μηνιαίως, +480€ ετησίως

(Το κόστος αναφέρεται σε χρήση των δραστηριοτήτων ανά μαθητή)

Επομένως, στον υπολογισμό των εσόδων των εκπαιδευτηρίων θα παραλειφθεί η συμπερίληψη των εσόδων από τις πρόσθετες δραστηριότητες των μαθητών του γενικού σχολείου. Όπως θα αναλυθεί στην πορεία, ακόμη και αυτή η έλλειψη δεν είναι ικανή να μειώσει το κέρδος της επιχείρησης. Αντιθέτως, όσο περισσότεροι μαθητές συμμετέχουν στις δραστηριότητες αυτές, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το καθαρό κέρδος για την επιχείρηση.

Εκτιμάται πως οι εγγραφές νέων μαθητών κατά το πρώτο έτος λειτουργίας των «Εκπαιδευτηρίων Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» θα είναι 140, ενώ από τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας των εκπαιδευτηρίων αναμένεται αύξηση στον

αριθμό των εγγραφών νέων μαθητών. Η αύξηση αυτή υπολογίζεται ως εξής α) για το γενικό σχολείο & β) για το ειδικό σχολείο:

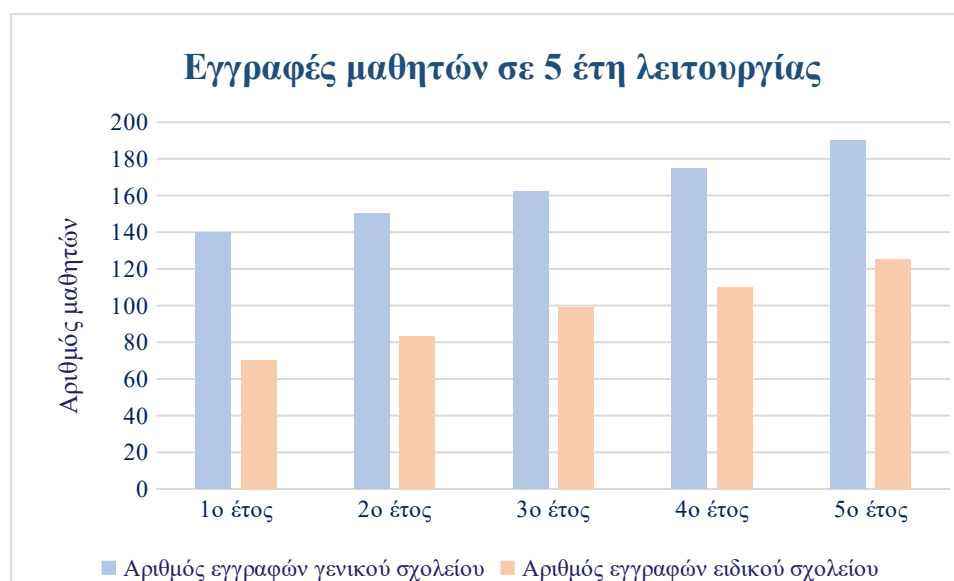
α) γενικό σχολείο

- 1^ο έτος: 140 μαθητές
- 2^ο έτος: 150 μαθητές → αύξηση $\approx 7,14\%$
- 3^ο έτος: 162 μαθητές → αύξηση $\approx 15,71\%$
- 4^ο έτος: 175 μαθητές → αύξηση 25%
- 5^ο έτος: 190 μαθητές → αύξηση $\approx 35,71\%$

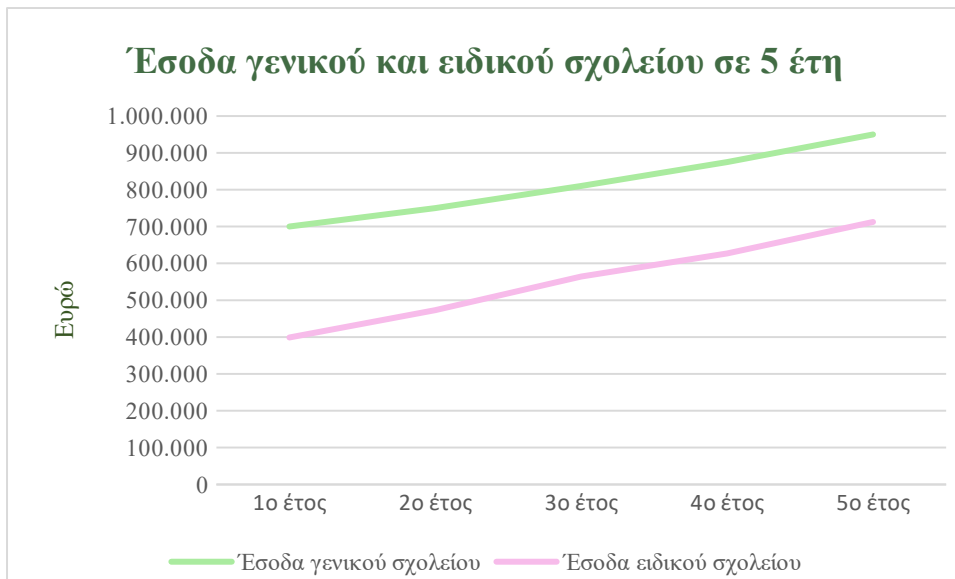
β) ειδικό σχολείο

- 1^ο έτος: 70 μαθητές
- 2^ο έτος: 83 μαθητές → αύξηση $\approx 18,57\%$
- 3^ο έτος: 99 μαθητές → αύξηση $\approx 41,43\%$
- 4^ο έτος: 110 μαθητές → αύξηση $\approx 57,14\%$
- 5^ο έτος: 125 μαθητές → αύξηση $\approx 78,57\%$

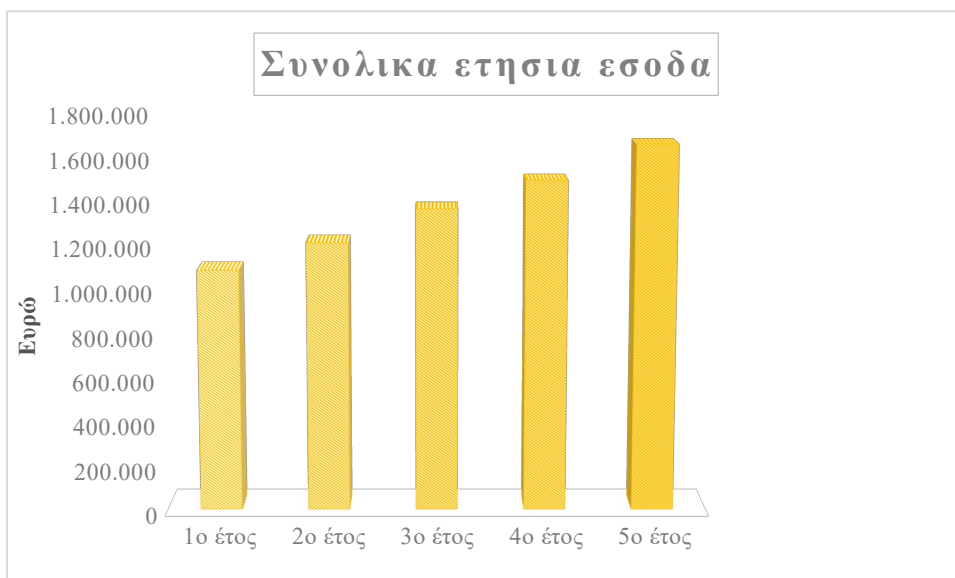
Σε κάθε περίπτωση, αντίστοιχη θα είναι και η αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, αφού ο αριθμός εγγραφών των μαθητών και τα έσοδα από τα δίδακτρα αυτών είναι ποσά ανάλογα. Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζεται παραστατικά η αύξηση τόσο του μαθητικού δυναμικού των δύο σχολείων των εκπαιδευτηρίων, όσο και η αναλογική αύξηση των εσόδων τους.



Διάγραμμα 3. Εγγραφές μαθητών κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της επιχείρησης



Διάγραμμα 4. Έσοδα γενικού και ειδικού σχολείου κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της επιχείρησης



Διάγραμμα 5. Συνολικά ετησια έσοδα της επιχείρησης κατά την πρώτη 5ετία λειτουργίας της

Πίνακας πάγιων εξόδων

Δαπάνη	Μηνιαία έξοδα(σε €)	Ετήσια έξοδα(σε €)
Συντήρηση εγκαταστάσεων	1.800	21.600
Ηλεκτρικό ρεύμα/Τηλεπικοινωνίες	400	4.800
Μισθοδοσία εκπαιδευτικού προσωπικού	25.500	306.000
Μισθοδοσία βοηθητικού προσωπικού	18.900	226.800
Κόστος υλικών/αναλώσιμων	1.000	12.000
Διαφήμιση	350	4.200
Κόστος μεταφοράς μαθητών	550	6.600
Συνεργασία με κέντρο θεραπευτικής ιππασίας 'Ιπποστήριξη'	750	9.000
Συνεργασία με 'Ιαματικά Λουτρά Λαγκαδά'	800	9.600
Συνεργασία με σχολή χορού 'Rial Dance'	550	6.600
Συνεργασία με εκπαιδευτές Ρομποτικής	400	4.800
Σύνολο	51.000	612.000

Πίνακας 6. Μηνιαία και ετήσια έξοδα της επιχείρησης



Διάγραμμα 6. Πάγια έξοδα επιχείρησης ανά έτος και ανά μήνα

Τα ετήσια έξοδα, όπως παρουσιάστηκαν στον πίνακα και στα παραπάνω διαγράμματα, υπολογίζονται σε σύνολο 12 μηνών του έτους, παρά το γεγονός ότι το σχολικό έτος διαρκεί 9 μήνες. Αυτό συμβαίνει, διότι ακόμη και κατά τους θερινούς μήνες, τα πάγια έξοδα εξακολουθούν να χρήζουν αποπληρωμής. Επιπλέον, το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της μισθοδοσίας των εκπαιδευτικών, αλλά και του λοιπού προσωπικού, οι οποίοι είναι μόνιμοι και δεν εργάζονται με σύμβαση διάρκειας 9 μηνών. Ακόμη και στην περίπτωση των εξόδων για διαφήμιση, το ποσό των 350€ μηνιαίως αποτελεί έναν μέσο όρο, καθώς η ένταση του προωθητικού μέσου της διαφήμισης αυξομειώνεται ανάλογα με την περίοδο του χρόνου, όπως έχει αναλυθεί στο κομμάτι της στρατηγικής προώθησης της επιχείρησης. Τέλος, στα πάγια έξοδα συνυπολογίζονται τα έξοδα που αναμένεται να έχουν τα εκπαιδευτήρια αναφορικά με τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται εξωτερικοί συνεργάτες (π.χ. θεραπευτική ιππασία, μαθήματα χορού, χρήση εγκαταστάσεων των Λουτρών της περιοχής και ρομποτική). Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν προαιρετικές δραστηριότητες για το γενικό σχολείο και μέρος του προγράμματος σπουδών του ειδικού σχολείου. Επομένως, τα παραπάνω αντίστοιχα έξοδα για τις προαναφερθείσες δραστηριότητες αποτελούν πάγιο έξοδο της επιχείρησης, εφόσον συμπεριλαμβάνονται στο σταθερό πρόγραμμα του ειδικού σχολείου. Επιπλέον, μέσα στην τιμή τους συμπεριλαμβάνεται και η χρήση των δραστηριοτήτων αυτών από τους μαθητές του γενικού σχολείου, η οποία είναι προαιρετική. Η διάρκεια των δραστηριοτήτων είναι ετήσια, μιας και πρόκειται για δραστηριότητες οι οποίες εξακολουθούν και μετά τη λήξη του σχολικού έτους, κατά τη διάρκεια των θερινών προγραμμάτων των σχολείων.

Αντιθέτως, στα πάγια έξοδα δεν υπολογίζονται τα έξοδα σεμιναρίων και άλλων δραστηριοτήτων τα οποία δεν αποτελούν μέρος του σταθερού προγραμματισμού. Τέτοια προγράμματα μπορεί να είναι μαθήματα γαστρονομίας, για παράδειγμα. Αυτά θα πραγματοποιούνται μόνο εάν υπάρχει προθυμία από μεριάς των μαθητών να

συμμετάσχουν. Το κόστος τους θα καλύπτεται από το απόθεμα των εκπαιδευτηρίων, αποσκοπώντας στη θετική εντύπωση που αυτά θα αποκομίσουν και προσβλέποντας με αυτόν τον τρόπο στην 'από στόμα σε στόμα' διαφήμιση.

Σύμφωνα, λοιπόν, με όλα τα παραπάνω στοιχεία που αφορούν στα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης παρατηρείται ότι το κέρδος προ φόρου για την επιχείρηση κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας των εκπαιδευτηρίων αναμένεται να είναι το εξής:

$$1.099.000-612.000=487.000\text{€ κέρδος προ φόρου}(1^{\text{ος}} \text{ χρόνος})$$

Το καθαρό κέρδος της επιχείρησης προκύπτει από την αφαίρεση από το κέρδος προ φόρου του φόρου που της αναλογεί. Σύμφωνα με το φορολογικό νομοσχέδιο του Σεπτεμβρίου 2019, οι επιχειρήσεις πρόκειται να αποδίδουν στο κράτος φορολογία ίση με το 24%. Επομένως, το καθαρό κέρδος της επιχείρησης για το πρώτο έτος λειτουργίας της πρόκειται να διαμορφωθεί ως εξής:

$$487.000-24\%=487.000-116.880=370.120\text{€ καθαρό κέρδος}(1^{\text{ος}} \text{ χρόνος})$$

Το ποσό αυτό, μάλιστα, αναμένεται να αυξηθεί κατά την επόμενη πενταετία σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

7.7.1.Υποθέσεις:

Για την εκπόνηση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης της παρούσας επιχείρησης, στα πλαίσια της ανάπτυξης του πλάνου μάρκετινγκ της, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής υποθέσεις:

- Έτος βάσης ορίζεται το 2020
- Δεν υπάρχει τραπεζικός δανεισμός
- Τα επίπεδα των μισθών πρόκειται να παραμείνουν σταθερά, σύμφωνα με την τρέχουσα νομοθεσία
- Απαραίτητη προϋπόθεση για να πραγματοποιηθεί η πρόβλεψη αυξανόμενου κέρδους αποτελεί η παραμονή των εξόδων της επιχείρησης στα ίδια επίπεδα με αυτά του πρώτου έτους λειτουργίας της ή έστω η πολύ μικρή αύξησή τους.

7.7.2.Στόχοι:

- Αύξηση αριθμού μαθητών ανά έτος, ξεκινώντας από ένα ποσοστό της τάξης του 7,14% στο γενικό σχολείο και 18,57% στο ειδικό σχολείο μετά το πρώτο έτος λειτουργίας και καταλήγοντας σε ένα 35,71% για το γενικό σχολείο και ένα 78,57% στο ειδικό σχολείο.
- Αντίστοιχη αύξηση των εσόδων ανά σχολική δομή και ανά σχολικό έτος

7.8 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του Πλάνου Μάρκετινγκ

Η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας σχεδιασμού ενός πλάνου μάρκετινγκ για κάθε επιχείρηση. Έτσι, μετά την εφαρμογή των στρατηγικών του πλάνου μάρκετινγκ, θα πρέπει να αξιολογηθεί η επιτυχία του και να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων του σε σχέση με τους στόχους. Παράλληλα, ο έλεγχος μπορεί να βοηθήσει στη λήψη διορθωτικών μέτρων, στην περίπτωση που παρατηρηθεί ότι τα αποτελέσματα παρεκκλίνουν από τους αρχικούς αυτούς στόχους.

Και στην προκειμένη περίπτωση, πρόκειται να εφαρμόζεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου, ώστε σε κάθε φάση της υλοποίησής του, η διοίκηση να έχει γνώση της πορείας του. Προτείνεται, λοιπόν, ο έλεγχος του βαθμού επίτευξης των στόχων κάθε τρίμηνο. Η ικανοποίηση των πελατών και η προθυμία τους να επιλέξουν τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» μπορεί να ελεγχθεί αρκετά εύκολα μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, αλλά και με τους εν δυνάμει. Ακόμη, μέσω του αριθμού επισκέψεων στην ιστοσελίδα των εκπαιδευτηρίων, της απήχησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσής τους, μέσω της συμμετοχής στο φόρουμ τους δικτυακού τους τύπου, είναι επίσης αρκετά εύκολο να διερευνηθεί το ενδιαφέρον τους και να προβλεφθεί η τάση τους. Η παραπάνω μέθοδος αποτελεί επίσης μέτρο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής προώθησης της επιχείρησης. Αντίστοιχος δείκτη αποτελεί ο βαθμός επικοινωνίας δυνητικών πελατών με τα εκπαιδευτήρια, καθώς και ο αριθμός των προγραμματισμένων ραντεβού προς γνωριμία με αυτά.

Επομένως, κάθε τρεις μήνες θα υπάρχει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του πλάνου μάρκετινγκ, ώστε να διαπιστώνεται εγκαίρως ο βαθμός επίτευξης των στόχων του. Εάν κριθεί πως το επίπεδο επίτευξης των στόχων δεν είναι το επιθυμητό, θα προκύπτει άμεση επανεκτίμηση και ανασχεδιασμός του πλάνου μάρκετινγκ.

7.9 Σύνοψη

Η παραπάνω εργασία είχε ως στόχο της την σύνταξη ενός πλάνου μάρκετινγκ για τα υπό ίδρυση «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη». Πρόκειται για μια επιχείρηση που πρόκειται να εισέλθει στην αγορά το προσεχές διάστημα. Επομένως, η σύνταξη του παρόντος πλάνου μάρκετινγκ θεωρείται κάτι παραπάνω από αναγκαία, δεδομένων των δύσκολων και μεταβαλλόμενων συνθηκών που επικρατούν στη σύγχρονη κοινωνία. Είναι ένα εργαλείο άκρως απαραίτητο, προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να εισέλθει δυναμικά στην αγορά, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κατορθώσει να ευδοκιμήσει μακροπρόθεσμα.

Κατά την κατάρτιση του πλάνου, έγινε η ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, προβάλλοντας, έτσι, μια ολοκληρωμένη εικόνα των συνθηκών που επικρατούν. Με βάση τις επικρατούσες αυτές συνθήκες αποφασίστηκε η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση κατά το ερχόμενο διάστημα και η οποία θα είναι μια στρατηγική προσέλκυσης νέων

πελατών. Στην εργασία έγινε, επίσης, σαφής αναφορά στην υπηρεσία που θα παρέχεται από τα εκπαιδευτήρια, στο ανθρώπινο δυναμικό που θα τα στελεχώνει, στις διαδικασίες που θα λαμβάνουν χώρα, στο περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και στην τοποθεσία, όπου αυτά θα δραστηριοποιούνται. Ακόμη, ιδιαίτερα αναπτύχθηκε η τιμολογιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, καθώς και η στρατηγική προώθησης, η οποία συμπεριλαμβάνει τόσο τη μέθοδο της διαφήμισης, όσο και αυτή των δημοσίων σχέσεων.

Κατά την ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, λήφθηκαν υπόψιν όλες οι παράμετροι που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, αλλά και τα έξοδα που θα καλείται συν τω χρόνω να καλύπτει η επιχείρηση. Έτσι, προέκυψε ότι σε βάθος πενταετίας, η επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα, καθώς θα αυξάνει διαρκώς το μαθητικό δυναμικό της, διατηρώντας ταυτόχρονα σε σχεδόν ίδιο σταθερό επίπεδο τα έξοδά της. Παράλληλα, με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού ιδρύματος, εξασφαλίζοντας έτσι την αδιάλειπτη μελλοντική του παρουσία στον χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Τα «Εκπαιδευτήρια Γενικής και Ειδικής Αγωγής Μαργαρίτη» πρόκειται να αποτελέσουν καινοτόμο εκπαιδευτικό ίδρυμα, το οποίο θα παρέχει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο υπηρεσιών στον χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης. Αυτή η θετική πορεία τους πρόκειται να έλθει ως αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου πλάνου μάρκετινγκ, χωρίς την αρωγή του οποίου θα καθίστατο αμφίβολη η επιτυχής ανάπτυξη της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσσες πηγές:

- Abrams, R. (2003), *The successful business plan: secrets & strategies*, California: thePlanningshop
- American Marketing Association (2008). *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*: For Immediate Release, January 14, 2008
- Baker, D. and Crompton, J. (2000), Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 785-804
- Barrow, C. (1993), *Critical Theories of the State: Marxist, Neomarxist, Postmarxist*, University of Wisconsin Press
- Bell, L. & Rowley, A. (2002), The impact of educational policy on headship in primary schools in England, 1994-2001, *Journal of Educational Administration*, Vol. 40 No. 3, pp. 195-210
- Berry, L., Parasuraman, A. et Zeithaml, V. (1988), Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 35-48
- Berry, L., Parasuraman, A. et Zeithaml, V. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York
- Birch, C. (1998), Research note: marketing awareness in UK primary schools, *Journal of Marketing Practice*, Vol. 4, No.2, pp. 57-63
- Booms, B. & Bitner, M. (1981), Deregulation and the Future of the U.S. Travel Agent Industry, *Journal of Travel Research*
- Brown et al. (1994), The development and emergence of services marketing thought, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 21-48
- Chen, T., et al., (2009), Cross-talks of sensory transcription networks in response to various environmental stresses, *Interdisciplinary Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 46-54
- Collins, D. (2015), A New Initiative on Precision Medicine, *The New England Journal of Medicine*, Vol. 372, No. 9, pp. 793-795
- Dhar, R. L. (2015), Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment, *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 419-430
- Dickson, P. & Ginter, J. (1987), Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 1
- Douglas et al. (2006), Measuring student satisfaction at a UK university, *Quality Assurance in Education*, Vol. 14, No. 2, pp. 251-267
- Drucker, P. (2004), What makes an effective executive, *Harvard Business Review*, Vol.82, No. 6, pp. 58-63
- Fisk et al. (1993), Tracking the evolution of the services marketing literature, *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, pp. 69-103

- Foskett, N. (2012), Marketization and Education Marketing: The Evolution of a Discipline and a Research Field, *Advances in Educational Administration*, Vol. 15, pp. 39-61
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1993) *Applied Strategic Planning*.
- Grönroos, C. (1991), The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990's, *Management Decision*, Vol. 29, No. 1
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004), Institutional forces ante the written business plan, *Journal of Management*, Vol. 30, No. 1
- Hu, Q. (2014), Strategic Planning for Community-Based Small Nonprofit Organizations: Implementation, Benefits and Challenges, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 19
- Hult, M. & Ketchen, J. (2001), Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 899-906
- Ivy, J. (2008), A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing, *International Journal of education Management*, Vol. 22, No. 4, pp.288-299
- James, C. and Philips, P. (1995), The practice of educational marketing in schools, *Educational Management and Administration*, Vol. 23 No. 2, pp. 75-88
- Kamins & al. (1997), Consumer responses to rumors: good news, bad news, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 6, No.2, pp.165-187
- Kapoor, S. & Kansal, P. (2004), Basics of Distribution Management: A Logistical Approach, Prentice-Hall of India Pvt.Ltd
- Kaura, P et al. (2015), Classification and Prediction based Data Mining Algorithms to Predict Slow Learners in Education Sector, *Science Direct Procedia Computer Science*, Vol. 57, pp. 500-508
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999), Principles of Marketing, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall,
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2013), Principles of Marketing (16th Global Edition), Paris: Pearson
- Kotler, P. et al. (1996), Principles of Marketing, the European Edition. London: Prentice Hall.
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. & Eiglier, P. (1981), *Marketing of Services, New Insights from Consumers and Managers*, Report No. 81-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Laurterborn, B., (1990), New Marketing Library: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, Vol. 61, No. 41, pp. 26
- Leibenstein, H. (1968), Entrepreneurship and Development, *The American Economic Review*, Vol. 58, No. 2, Papers and Proceedings of the Eightieth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 72-83
- Leontief, W. (1991), The economy as a circular flow, *Structural Change and Economic Dynamics*, Elsevier, Vol. 2, No. 1, pp. 181-212
- Levin, B. (2001), Reforming Education: From Origins to Outcomes, Routledge, London.

- Maguire et al. (2001), In all our interests: internal marketing at Northwark Park school, *British Journal of Education*, Vol. 22, No 1, pp. 35-50
- Malliaropulos, D. et al. (2013), Decomposing the Persistence of Real Exchange Rates, *Empirical Economics*, Vol. 44, No. 3, pp. 1217-1242
- Marzo-Navarro et al., (2005), Measuring customer satisfaction in summer courses, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 1, pp. 53-65
- Mason, C. & Stark, M. (2004), What do Inventors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels, *International Small Business Journal*, Vol. 11, No.3, pp. 227-248
- Mazzucato, M. (2015), Building the Entrepreneurial State: A New Framework for Envisioning and Evaluating a Mission-Oriented Public Sector, *Levy Economics Institute of Bard College Working Paper No. 824*
- McFarland, A. (2001), Developing a strategic marketing plan for physical education, *The Physical Educator*, Vol. 58, No. 4, pp.191-196
- Moschieri, C & Campa, J. M. (2014), New Trends of M&As: Idiosyncrasies of the European M&A Market, *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 7, pp. 1478–1485
- Murphy, K. et al. (1992), The Transition to a Market Economy: Pitfalls of Partial Reform, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, No. 3, pp. 889-906
New York: McGraw-Hill, Inc.
- Nocco, B. & Stulz, R. (2006), Enterprise Risk Management: Theory and Practice, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 18, No. 4
- Oplatka, I. (2002), The emergence of educational marketing: lessons from the experience of Israeli principals, *Comparative Education Review*, Vol. 46, No. 2, pp. 211-233
- Oplatka, I. and Hemsley – Brown, J. (2004), The research on school marketing: current issues and future directions, *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, No. 3, pp. 375-400.
- Orr, 2013 Conducting a SWOT Analysis for Program Improvement. *US-China Education Review A*, 3(6), 381-384.
- Pantouvakis et al. (2015) Exploring the ways to achieve competitive advantage in the Greek food sector, Conference: 14th Special Conference of the Hellenic Operational Research Society - 11th Meeting of Multicriteria Decision Analysis, At Greece, Vol.14
- Parasuraman, A. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol.49, pp. 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1990), An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model, Marketing Science Institute Research Program Series, December 1990, Report No. 90-122.

- Pashiardis, P. (1996), Environmental scanning in educational organization: uses, approaches, sources and methodologies, *The International Journal of Education Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 5-9
- Pettigrew, T. (2016), In Pursuit of Three Theories: Authoritarianism, Relative Deprivation, and Intergroup Contact, *Annual Review of Psychology*, Vol. 67, pp. 1-21
- Pride, W. and Ferrell, O. C. (2015), Marketing, San Diego: South-Western College Pub, 13th edition
- Ravichandran, K. et al. (2010), Influence of service quality on customer satisfaction application of SERVQUAL model, *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 4
- Sasser, W. E. et al. (1978) Management of service operations, Allyn and Bacon, Boston, MA
- Sasser, W. E. et al. (1982), The incline of quality, *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 5, pp. 163-171
- Seth, N. et al. (2005), Service quality models: A review, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 913-949
- Taylor, A. (2001), Fellow travelers and true believers: a case study of religion and politics in Alberta Schools, *Journal of Education Policy*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-37
- Thomas (1993), Perspectives on theory building in strategic management, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 1, pp. 3-10
- Turban, E. et al., (2008), A Managerial Perspective, *Electronic Commerce 2006*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Warren, K. (1966), *Long Range Planning. The Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, N: Prentice-Hall,5.
- Yoo et al., (2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 195-211

Ελληνόγλωσσες πηγές:

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 9^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Begg, D. (2006), *Εισαγωγή στην Οικονομική*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Eurydice (2019), Ελλάδα: Οργάνωση της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση, Ιδιωτικά Σχολεία. Διαθέσιμο στο https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-private-education-33_el (Πρόσβαση στις 7/10/2019)
- Kotler, P. (2001) *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ*, Αθήνα: Β. Γκιούρδας
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2001) *Αρχές μάρκετινγκ*, Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική, Ένατη Αμερικανική έκδοση.

- Αθανασόπουλος, Α., Γούναρης, Σ. και Σταθακόπουλος, Β. (2001), “Behavioral Responses to Service Quality: An Empirical Study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.5&6, pp. 687-707
- Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2010), *Marketing Plans*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Βουλή των Ελλήνων (2019), Πίνακας τροποποιούμενων και καταργούμενων διατάξεων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Ρυθμίσεις για την ελληνόγλωσση εκπαίδευση, τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις. Διαθέσιμο στο: https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/r-elelp-tropskans_XPress_Hamster_temp.qxp.pdf (Πρόσβαση στις 10/10/2019)
- Βυζανιάρης, Σ. (2016), Συγκριτική ανάλυση Δημόσιου και Ιδιωτικού σχολείου. Ανάπτυξη καλών πρακτικών σε επίπεδο καινοτομίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. (Μη εκδοθείσα Διπλωματική εργασία), Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Γούναρης, Σ. (2012), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα: 2^η έκδοση, Εκδόσεις Rossili
- Γούναρης, Σ. (2003), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Rossili
- Ζώτος, Γ. (2000), *Διαφήμιση*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press
- Θερίου, Ν. (2005), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική
- I.O.B.E. (2019), Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Κρίση και εξέλιξη της δημόσιας και ιδιωτικής δαπάνης. Διαθέσιμο στο: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_14032019_REP.pdf (Πρόσβαση στις 12/10/2019)
- Καθημερινή (2018), Σανίδα σωτηρίας η ιδιωτική εκπαίδευση. Πρόσβαση στο: <https://www.kathimerini.gr/982772/gallery/epikairothta/ellada/sanida-swthrias-hidiwtikh-ekpaideysh> (Πρόσβαση στις 8/10/2019)
- Καρναβιάς, Α. (2016), Η στρατηγική του Μάρκετινγκ και η αφοσίωση των γονέων στα ιδιωτικά σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. (Μη εκδοθείσα Διπλωματική εργασία). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
- Κέφης, Π. (2009), *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα, Εκδόσεις Κρητική
- Μάλλιαρης, Γ. Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Ο.Ι.Ε.Λ.Ε (2016), Σχέδιο χάραξης της πορείας της Ο.Ι.Ε.Λ.Ε. Διαθέσιμο στο: http://www.oiele.gr/wp-content/uploads/2016/01/XARAKSI_POREIAS.pdf (Πρόσβαση στις 30/9/2019)
- Παγανός, Η. (1998), *Εκπαιδευτικά ιδρύματα & μάρκετινγκ : το στρατηγικό μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Leader (ISBN: 960 7901-02-9).
- Πανηγυράκης, Γ. (2001), *Σύγχρονη διοικητική δημοσίων σχέσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παντουβάκης, Α., Σιώμοκος, Γ. & Χρήστου, Ε. (2015), *Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη

- Παπαδάκης, Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, 5η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Παπαδημητρίου, Ι. (2017), Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, Διαθέσιμο στο: <https://ykpapadimitriou.com/2017/05/23/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BBCF%85%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%E%BF%CF%8D%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%BF/> (Ανακτήθηκε στις 04/09/2019)
- Σαΐτης, Χ. (2014), Μύηση των Εκπαιδευτικών στα Μυστικά της Σχολικής Ηγεσίας, αυτοέκδοση
- Σιώμκος, Γ. (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Αθήνα: 2η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη
- Σύνδεσμος Ιδιωτικών Σχολείων (2011), Ειδικός Λογαριασμός Ιδιωτικής Γενικής Εκπαίδευσης (ΕΛΠΓΕ). Διαθέσιμο στο: <http://www.privateschools.gr/gr/announcements-greek/item/338-oidikoslogariasmos-idiotikis-genikis-ekpaidefsis-elige> (Πρόσβαση στις 3/10/2019)
- Σύνδεσμος Ιδιωτικών Σχολείων (2019), <http://privateschools.gr/gr/> (Πρόσβαση στις 5/10/2019)
- Τσιάκκιρος, Α. & Πασιαρδής, Π. (2015α). Στρατηγική ανάλυση- (I) Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.) Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός- Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση (σσ. 97-121). Αθήνα: Έλλην
- Τσιάκκιρος, Α. (2015α), Οργανισμοί και διοίκηση- Ανάλυση αναγκών. Στο Π. Πασιαρδής(Επιμ.), Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός- Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση (σσ. 23-47)Αθήνα: Έλλην
- Τσιάκκιρος, Α. (2015β), Η στρατηγική πρόγνωση του μέλλοντος- Εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός- Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση (σσ. 49-95). Αθήνα: Έλλην
- Υπουργείο Εσωτερικών (2014), Πρότυπα και απαιτήσεις ασφαλείας για τις παιδικές χαρές. Διαθέσιμο στο: http://news.tuv-nord.gr/July_2014/July/material/event6.pdf (Πρόσβαση στις 11/10/2019)
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (2019), Άρθρο 16(Παιδεία, Τέχνη, Επιστήμη), παρ.2. Διαθέσιμο στο: <https://www.minedu.gov.gr/gepo-menu-m/skopos-m> (Πρόσβαση στις 11/10/2019)
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων (2019), Ενεργά ιδιωτικά σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (7-11-19). Διαθέσιμο στο: <https://www.minedu.gov.gr/idiwtikh-ekpaideysh/idiwtika-sxoleia> (Πρόσβαση στις 29/9/2019)