



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: Η Περίπτωση των
Φροντιστηρίων***

Επιβλέπων:

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

Βασίλειος Σταματίου Γκίκας

Πειραιάς, 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΔΟΥ ΤΗΣ ΙΔΙΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΦΡΟΝΤΙΑΤΗΡΙΩΝ έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ Τριος

Ονοματεπώνυμο

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΓΚΙΚΑΣ

Ημερομηνία

29/05/2018

Αφιερώνεται στα παιδιά μου

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Βασίλειος Γκίκας

Σημαντικοί όροι: Φροντιστήριο, Μέση Εκπαίδευση, Στρατηγική

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην Ελλάδα, όπως επίσης και στο εξωτερικό, η συνεχώς αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού των νέων για μια θέση στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, με την προσδοκία της καλύτερης δυνατής κοινωνικής ανέλιξης, έχει οδηγήσει στη σταθερή ανάπτυξη του κλάδου της «παρα-παιδείας», με κύρια έκφανση τη φροντιστηριακή εκπαίδευση. Στη σύγχρονη συγκυρία, η επιδίωξη της στείρας βαθμοθηρίας από την πλευρά των μαθητών και γονέων, ταυτόχρονα με την επιδίωξη της μέγιστης δυνατής κερδοφορίας από την πλευρά των φροντιστηρίων έχει οδηγήσει στην παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών που, ακόμα και όταν επιτυγχάνεται ο όποιος βαθμολογικός στόχος στις εξετάσεις, συνολικά ζημιώνεται ο (δια-)μορφωτικός ρόλος της εκπαίδευσης ως παιδείας στην ποιότητα ζωής των μαθητών, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Σε αυτό το πλαίσιο, κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση των προκλήσεων και των προοπτικών για τη δημιουργία ενός νέου καινοτομικού μοντέλου φροντιστηρίου ουσιαστικής μόρφωσης, το οποίο να μην στοχεύει αποκλειστικά στην επίτευξη υψηλών βαθμολογιών, αλλά να επενδύει στην ολιστική και ποιοτική εκδοχή της εκπαίδευσης, αρχικά εξειδικευμένου στις θετικές επιστήμες, στη σύγχρονη συγκυρία της Ελληνικής υφεσιακής επιχειρηματικής πραγματικότητας, από την πλευρά της στρατηγικής ανάλυσης.

Μεθοδολογικά, εφαρμόζονται τα εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης (PEST, PORTER, SWOT) και υλοποίησης στρατηγικής (MOS, Balanced Scorecard, 4Ps) σε στρατηγικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα της Ελληνικής οικονομίας, καθώς επίσης και εσωτερικές προκλήσεις με έμφαση στο έλλειμμα διαθεσιμότητας του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση του φροντιστηρίου, αποτελούν ίσως καταλυτικές προκλήσεις. Από την άλλη πλευρά, φαίνεται πως σε κάποιο βαθμό, το προτεινόμενο καινοτομικό μοντέλο φροντιστηρίου αναπτύσσεται ήδη σε αγορές του εξωτερικού, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τις πιθανές ευκαιρίες για μια αναδυόμενη και αντίστοιχη niche αγορά και στην Ελλάδα. Συνεπώς, η νέα τάση φαίνεται να είναι θέμα χρόνου να φτάσει και στο ελληνικό κοινό, με σημαντικές προοπτικές για τον καινοτόμο επιχειρηματικό παίκτη, εφόσον το νέο πακέτο υπηρεσιών τοποθετηθεί και προωθηθεί με ακρίβεια.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Γεωργόπουλο για την ουσιαστική, συνεχή και διακριτική υποστήριξη που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ιδιαίτερος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Σταμάτη και Αγγελική, για την αμέριστη συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2. 1. Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2011 - 2012.	15
Πίνακας 2. 2. Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2012 – 2013.	15
Πίνακας 2. 3. Πίνακας EFAS.	19
Πίνακας 3. 1. Επιγραμματική αναφορά παραγόντων SWOT ανάλυσης.	30
Πίνακας 4. 1. Στρατηγικοί Στόχοι.	35
Πίνακας 4. 2. Πίνακας Ansoff.....	36
Πίνακας 4. 3. Πίνακας σταθμισμένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).	47
Πίνακας Παραρτήματος 1. Επενδυτική δαπάνη αρχικού κεφαλαίου.....	62
Πίνακας Παραρτήματος 2. Αμοιβές Καθηγητών. Κόστος μικτών αμοιβών για τη στελέχωση τριών τμημάτων από κάθε τάξη.	62
Πίνακας Παραρτήματος 3. Αμοιβές διοικητικού και γραμματειακού προσωπικού ανά μήνα.	62
Πίνακας Παραρτήματος 4. Λειτουργικά έξοδα ανά μήνα.....	63
Πίνακας Παραρτήματος 5. Ανάλυση νεκρού σημείου.....	63

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 4. 1. Τα κύρια στοιχεία διαμόρφωσης του Οράματος	33
Εικόνα 4. 2. Προτεινόμενο τραπέζι και καρέκλες για τις αίθουσες διδασκαλίας, ή και για την αίθουσα συνεδριάσεων των καθηγητών.....	42
Εικόνα 4. 3. Εξωτερική και εσωτερική αρχιτεκτονική ενός πρωτοποριακού σχολικού κτηρίου στη Σουηδία, πιθανό πρότυπο για το προτεινόμενο φροντιστήριο.....	43
Εικόνα 4. 4. Εξωτερική και εσωτερική αρχιτεκτονική και επίπλωση ενός πρωτοποριακού σχολικού κτηρίου στη Σουηδία, πιθανό πρότυπο για το προτεινόμενο φροντιστήριο....	43

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Κατάσταση Πινάκων	vii
Κατάσταση Εικόνων	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	6
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	6
2.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	6
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	9
2.2.1 Πολιτικό–Νομικό Περιβάλλον	9
2.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον	10
2.2.3 Κοινωνικό–Πολιτιστικό Περιβάλλον	11
2.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	12
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER	14
2.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο	14
2.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	16
2.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	16
2.3.4 Απειλή από τα Υποκατάστατα	17
2.3.5 Ένταση του Ανταγωνισμού στον Κλάδο	18
2.4 ΜΗΤΡΑ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	18
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	23
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	23
3.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ	23
3.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	23
3.3 ΑΠΕΙΛΕΣ	25
3.4 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	27
3.5 ΜΗΤΡΑ ΣΥΝΟΨΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	32
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	32
4.1 ΌΡΑΜΑ	32
4.2 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ	34
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ	35
4.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	36
4.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	37
4.5.1 Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση	37
4.5.2 Προϊόν	38

4.5.3 Τιμή	44
4.5.4 Τοποθεσία	45
4.5.5 Προώθηση	45
4.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD)	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παγκοσμίως η σημαντικότητα της μόρφωσης φέρει χαρακτηριστική σπουδαιότητα για το κοινωνικό, αλλά και για το ατομικό κεφάλαιο (Buchmann 2002; Katsilis et al. 1990;). Ταυτόχρονα, η μόρφωση συνδέεται με την κοινωνική αναβάθμιση, όπως προκύπτει κατά κύριο λόγο με την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με την επαγγελματική αποκατάσταση κυρίως μετά την διαμόρφωση της λεγόμενης “competence education” (Lubienski 2003; Mori et al. 2010; Mulder et al. 2009;).

Η προτεραιότητα των γονέων στη μόρφωση των παιδιών τους ώστε να έχουν ένα καλύτερο μέλλον, αντανακλάται στην πρόθεσή τους να επενδύσουν στη μόρφωση των παιδιών τους, επιπροσθέτως των ανά περίπτωση επίσημων εκπαιδευτικών συστημάτων της κάθε χώρας (Kentikelenis 2017; Marginson 2006; OECD 2012; Patrinos 1992; Unicef 2000;). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, κατά την επιδίωξη μιας διασφάλισης για την καλύτερη δυνατή σχολική επίδοση έχει αναπτυχθεί παγκοσμίως, αν και με διαφορές ανά χώρα, ένα σύστημα παρα-παιδείας (shadow education) το οποίο λειτουργεί παράλληλα με το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα (Baker et al. 2001; Bray 2007; 2010; 2011; 2013; Bray et al. 2015; Buchmann et al. 2010; Byun et al. 2012; Chan et al. 2014; Kassotakis et al. 2013; Kobakhidze 2016; Kwo et al. 2011; Zhang et al. 2015;).

Εστιάζοντας στην Ελλάδα πέραν των ιδιαίτερων μαθημάτων στο σπίτι, η κύρια έκφανση του κλάδου της παρα-παιδείας, ήδη από τα τέλη του 19ου αιώνα, εντοπίζεται στην φροντιστηριακή εκπαίδευση (Kassotakis et al. 2013; Patrinos 1992; Psacharopoulos et al. 2005;). Το φρονιστήριο αποτελεί δεδομένη αναγκαιότητα στην κοινή συνείδηση, τόσο για την εκμάθηση ξένων γλωσσών, όσο και για την διασφάλιση της εισόδου των ενδιαφερόμενων μαθητών στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση και κατ' επέκταση, για την καλλιέργεια του κοινωνικού κεφαλαίου των μελλοντικών γενεών (Katsillis et al. 1990; Psacharopoulos et al. 2005;).

Ταυτόχρονα, το σύστημα εισαγωγής των μαθητών στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, αν και γνωρίζει αλλεπάλληλες αλλαγές κατά τις επιταγές της εκάστοτε διαφορετικής κυβέρνησης, δημιουργεί σταθερά κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών τουλάχιστον, έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των μαθητών κυρίως για συγκεκριμένες σχολές οι οποίες θεωρούνται πιο υψηλόβαθμες ανά περιόδους (Καραγιάννη 2015; Χριστοδούλου 2017;). Οι συνέπειες αυτού του έντονου ανταγωνισμού είναι φανερές στη ζωή τόσο των μαθητών, όσο και των οικογενειών τους, ενώ τα τελευταία χρόνια, προκύπτουν στη δημοσιότητα όλο και περισσότερα φαινόμενα μαθητών με κρίσεις πανικού, ακόμη και αυτοκτονίες, λίγο πριν τη διεξαγωγή των πανελληνίων εξετάσεων, ή με την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων. Παράλληλα, όταν τελικά επιτυγχάνεται η εισαγωγή των μαθητών στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, είναι μάλλον σπάνια η περίπτωση να πρόκειται για την πρώτη επιθυμητή επιλογή. Αντιθέτως, παρατηρείται μάλλον συχνά, να είναι ικανοποιημένοι τουλάχιστον οι γονείς με την εισαγωγή του μαθητή στην όποια σχολή, κάποιου αποδεκτού κύρους, με την προσδοκία της μελλοντικής κοινωνικής αναγνώρισης και επαγγελματικής αποκατάστασης. Πρακτικά, είναι τέτοιος ο φόρτος εργασίας, η πίεση του ανταγωνισμού κατά την περίοδο των 15 – 18 ετών, όπως επίσης και μια κάποια αντίσταση από την πλευρά του ίδιου του μαθητή να πιεστεί για μια σχολή που δεν έχει προλάβει να εκτιμήσει εάν πραγματικά επιθυμεί, ώστε κατά το συνηθέστερο, οι μαθητές, ακόμη και εάν επιτυγχάνουν την εισαγωγή στη σχολή της επιλογής τους, προκύπτουν το λιγότερο κουρασμένοι στα 18 τους έτη. Πέραν όμως όλων αυτών, τελικά προκύπτει εμφανώς ζημιωμένος ο βασικός χαρακτήρας και σκοπός της μόρφωσης, αφού στην τρέχουσα κατάσταση, βασική προτεραιότητα φέρει η στείρα βαθμοθηρία, σε βάρος της ποιοτικής μάθησης, αλλά και της αγάπης του μαθητή για τη μόρφωση.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, όπως ήδη συζητείται μεταξύ ορισμένων εκπαιδευτικών προκρίνεται η αναγκαιότητα δημιουργίας ενός διαφορετικού φροντιστηρίου, το οποίο να μην στοχεύει αποκλειστικά στην επίτευξη υψηλών βαθμολογιών, αλλά να επενδύει στην ολιστική και ποιοτική εκδοχή της εκπαίδευσης (Unicef, 2000;). Πρόκειται για το όραμα ενός φροντιστηρίου το οποίο να στοχεύει στο να μάθει τον μαθητή να σκέφτεται, άρα για ένα φροντιστήριο που να λειτουργεί στη λογική μιας ποιοτικής και δια βίου μάθησης. Άλλωστε, μια τέτοια προσέγγιση είναι που θα ωφελήσει πραγματικά το μαθητή, καθώς ενισχύει την ικανότητά του να μαθαίνει, να αποκτά νέες δεξιότητες, να εξελίσσεται και να αναπροσαρμόζεται σε δύσκολες συνθήκες ύφεσης, όπως η σύγχρονη συγκυρία, ή στις όποιες συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του σύγχρονου και μελλοντικού παγκοσμιοποιημένου και έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (OECD, 2012: 3).

Σε αυτό το πλαίσιο ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των προκλήσεων και των προοπτικών δημιουργίας ενός νέου καινοτομικού μοντέλου φροντιστηρίου ουσιαστικής, ολιστικής και ποιοτικής παιδείας, αρχικά εξειδικευμένου στις θετικές επιστήμες, στη σύγχρονη συγκυρία της Ελληνικής υφεσιακής επιχειρηματικής πραγματικότητας, από την πλευρά της στρατηγικής ανάλυσης.

Με αυτά τα δεδομένα η μεθοδολογία για την σύνταξη του κειμένου της εργασίας βασίζεται σε πέντε κύρια κεφάλαια. Πρώτον εκπονείται μια γενική επισκόπηση του φροντιστηριακού κλάδου στην Ελλάδα, από ιστορικής και νομικής πλευράς. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ανάλυση PEST και μια ανάλυση PORTER. Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο μια ανάλυση SWOT όπου συνδυάζονται τα ευρήματα των προηγούμενων αναλύσεων και αναδεικνύονται αδυναμίες και δυνάμεις για τη δημιουργία ενός τέτοιου φροντιστηρίου. Στο τέταρτο κεφάλαιο προτείνεται η βασική γραμμή πολιτικών υλοποίησης της στρατηγικής του νέου φροντιστηρίου σε στρατηγικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο. Το κείμενο ολοκληρώνεται με τη συναγωγή συμπερασμάτων και τη διατύπωση προτάσεων για περαιτέρω έρευνα.

Σχετικά με τη σπουδαιότητα και την πρωτοτυπία της έρευνας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι εφόσον αναδειχθούν οι σχετικές δυνατότητες, μπορεί να οδηγήσουν πράγματι στην ίδρυση ενός τόσο διαφορετικού φροντιστηρίου από τον ίδιο το γράφοντα. Σε μια τέτοια περίπτωση, η λειτουργία ενός φροντιστηρίου το οποίο θα μαθαίνει στον μαθητή να σκέφτεται, θα φέρει καρπούς και σε όρους καλύτερης μαθητικής επίδοσης, αλλά και σε όρους κοινωνικής δράσης, κυρίως εφόσον αποκτήσει μιμητές και άλλους εκπαιδευτικούς ή επιχειρηματίες του φροντιστηριακού κλάδου, απομακρύνοντας την εστίαση από τον υψηλόβαθμη μαθητική επίδοση και προσεγγίζοντας την ποιοτική μάθηση.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Καραγιάννη, Ν 2015, Φροντιστήρια και Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 05 Μαΐου 2018, <<http://www.athina984.gr/2015/10/16/frontisthria-kai-parapaideia/>>.

Χριστοδούλου, Μ 2017, Όταν η Παιδεία υστερεί... ανθίζει η Παραπαιδεία προσπελάστηκε 05 Μαΐου 2018, <<http://www.philenews.com/f-me-apopsi/arthra-apo-f/article/394165/otan-i-paideia-ysterei-anthizei-i-parapaideia>>.

Ξενόγλωσση

Baker, D. P, Akiba, M, LeTendre, G. K, & Wiseman, A. W 2001, Worldwide shadow education: Outside-school learning, institutional quality of schooling, and cross-national mathematics achievement. Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol. 23, No. 1, pp. 1-17.

Bray, M 2007, The shadow education system: Private tutoring and its implications for planners. (2nd edition), Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.

Bray, M 2010, Researching shadow education: Methodological challenges and directions. Asia Pacific Education Review, Vol. 11, No. 1, pp. 3-13.

Bray, T. M 2011, The challenge of shadow education: Private tutoring and its implications for policy makers in the European Union. European Commission.

Bray, M 2013, Benefits and tensions of shadow education: Comparative perspectives on the roles and impact of private supplementary tutoring in the lives of Hong Kong students. Journal of International and Comparative Education (JICE), Vol. 2, No. 1, pp. 18-30.

Bray, M, & Kobakhidze, M. N 2015, Evolving ecosystems in education: The nature and implications of private supplementary tutoring in Hong Kong. Prospects, Vol. 45, No. 4, pp. 465-481.

Byun, S. Y, & Park, H 2012, The academic success of East Asian American youth: The role of shadow education. Sociology of Education, Vol. 85, No. 1, pp. 40-60.

Buchmann, C 2002, Getting ahead in Kenya: Social capital, shadow education, and achievement. In *Schooling and social capital in diverse cultures*, pp. 133-159. Emerald Group Publishing Limited.

Buchmann, C, Condron, D. J, & Roscigno, V. J 2010, Shadow education, American style: Test preparation, the SAT and college enrollment. Social forces, Vol. 89, No. 2, pp. 435-461.

- Chan, C, & Bray, M 2014, Marketized private tutoring as a supplement to regular schooling: Liberal studies and the shadow sector in Hong Kong secondary education. Journal of Curriculum Studies, Vol. 46, No. 3, pp. 361-388.
- Kassotakis, M, & Verdis, A 2013, Shadow education in Greece. In *Private Tutoring Across the Mediterranean*, pp. 93-113. SensePublishers.
- Katsillis, J, & Rubinson, R 1990, Cultural capital, student achievement, and educational reproduction: The case of Greece. American sociological review, Vol 55, No. 2, pp. 270-279.
- Kentikelenis, A. E 2017, The social aftermath of economic disaster: Karl Polanyi, countermovements in action, and the Greek crisis. Socio-Economic Review. Vol. 0, No. 0, pp. 1-21.
- Kobakhidze, M. N 2016, Teachers as tutors: shadow education market dynamics in Georgia. HKU Theses Online (HKUTO).
- Kwo, O. W. Y, & Bray, T. M 2011, Facing the shadow education system in Hong Kong. IIAS Newsletter.
- Lubienski, C 2003, Innovation in education markets: Theory and evidence on the impact of competition and choice in charter schools. American educational research journal, Vol 40, No. 2, pp. 395-443.
- Marginson, S. 2006, Dynamics of national and global competition in higher education. Higher education, Vol. 52, No. 1, pp. 1-39.
- Mori, I, & Baker, D 2010, The origin of universal shadow education: What the supplemental education phenomenon tells us about the postmodern institution of education. Asia Pacific Education Review, Vol. 11, No. 1, pp. 36-48.
- Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment?. Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 8/9, pp. 755-770.
- OECD 2012, Equity And equality in education: Supporting disadvantaged people and schools, viewed 05 Mat 2018, <<https://www.oecd.org/education/school/50293148.pdf>>.
- Patrinos, H. A 1992, Higher education finance and economic inequality in Greece. Comparative Education Review, Vol. 36, No. 3, pp. 298-308.
- Psacharopoulos, G, & Papakonstantinou, G 2005, The real university cost in a “free” higher education country. Economics of Education Review, Vol. 24, No. 1), pp. 103-108.
- UNICEF 2000, Defining quality in education, viewed 05 May 2018, <<https://www.unicef.org/education/files/QualityEducation.PDF>>.
- Zhang, W, & Bray, M 2015, Shadow education in Chongqing, China: Factors underlying demand and policy implications. KEDI Journal of Educational Policy, Vol. 12, No. 1, pp. 83-106.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η φροντιστηριακή εκπαίδευση αποτελεί για την Ελλάδα μια πραγματικότητα, καθιερωμένη και αποδεκτή στην συνείδηση της κοινής γνώμης, αλλά και θεσμικά και νομικά κατοχυρωμένη (Πολυχρονάκη, 2006). Η ίδρυση, η διατήρηση και η πολύχρονη νομοθετική κάλυψη της φροντιστηριακής εκπαίδευσης ως θεσμού παράλληλης ή συμπληρωματικής παιδείας, ερμηνεύεται από ποικίλες και σύνθετες αιτίες από τις οποίες προκύπτει ένα σύνολο εκπαιδευτικών και κοινωνικών συγκυριών (Πολυχρονάκη 2006; Τσίλογλου 2014).

Χαρακτηριστικό στοιχείο αποτελεί η ελληνική οικογένεια και η νοοτροπία των γονέων κατά την οποία το φροντιστήριο αποτελεί το κύριο μέσο εξασφάλισης για την κοινωνική καταξίωση και ανέλιξη, όχι μόνο του μαθητή, αλλά και όλης της οικογένειας, παρέχοντας σαφώς υψηλότερες ευκαιρίες για εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πολυχρονάκη 2006; Τσίλογλου 2014). Ειδικότερα, καθώς για τη μετάβαση από τη μαζική δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην επιλεκτική τριτοβάθμια απαιτείται η υψηλή επίδοση του μαθητή στις πανελλήνιες εξετάσεις, ενθαρρύνεται η καλλιέργεια μιας νοοτροπίας υψηλής επίδοσης, η οποία οδηγεί τελικά τους γονείς στη διαμόρφωση στρατηγικών ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του παιδιού τους, όπως το φροντιστήριο και τα ιδιαίτερα μαθήματα (Πολυχρονάκη 2006; Τσίλογλου 2014).

Έτσι, η αναγκαιότητα για φροντιστήριο συνδέεται με την αναγκαιότητα υψηλής επίδοσης στις εισιτήριες εξετάσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίες ωστόσο καθιερώνονται μετά τη δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα. Ειδικότερα, αν και η πρώτη φορά θέσπισης εισιτηρίων εξετάσεων στο Πανεπιστήμιο Αθηνών ανάγεται στο 1922 με τον Νόμο 2905, ο νόμος παρέμεινε ανενεργός λόγω των συνεπειών της καταστροφής της Σμύρνης, μέχρι περίπου το 1924 οπότε ξεκίνησε η εφαρμογή του. Το 1932 με τον Νόμο 5343, Περί Οργανισμού του Πανεπιστημίου Αθηνών, πέραν της δοκιμασίας των εξετάσεων εισάγεται και ο περιορισμένος αριθμός των εισακτέων σπουδαστών,

επιτείνοντας την αναγκαιότητα εξωσχολικής ενισχυτικής διδασκαλίας, η οποία παρέχεται από τα φροντιστήρια. Έτσι, ενώ στη δεκαετία 1920 φαίνεται να τοποθετούνται οι πρώτες προσπάθειες φροντιστηριακής εκπαίδευσης κυρίως μαθηματικών, η τάση γενικεύεται μέχρι περίπου το 1960, με σκοπό την άρση των φραγμών της εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, η οποία θα οδηγούσε τους σπουδαστές σε ένα μέλλον εξασφαλισμένης εργασίας, στο δημόσιο τομέα και μια κάποια κοινωνική άνοδο (Πολυχρονάκη, 2006).

Στους σημαντικούς παράγοντες που καθιερώνουν την αναγκαιότητα παρακολούθησης φροντιστηριακών μαθημάτων σημειώνεται επίσης ότι στο τότε εξεταστικό σύστημα δεν προβλεπόταν συγκεκριμένη εξεταστέα ύλη, ενώ συχνά η διδακτέα ύλη του σχολείου δεν αντιστοιχούσε στην εξεταστέα ύλη των εισιτηρίων εξετάσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πολυχρονάκη, 2006). Έτσι, αφ' ενός η καθιέρωση απαιτητικών εισιτηρίων εξετάσεων, καθώς επίσης και η ίδρυση καθ' αυτή νέων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή η ανωτατοποίηση υφιστάμενων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, οδηγούν σε μεγάλη ανάπτυξη του χώρου των φροντιστηρίων κατά την περίοδο μετά τη Μικρασιατική καταστροφή (Τσίλογλου, 2007).

Ως προς το νομικό σκέλος, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα δεν υπήρχε κάποια νομική πρόβλεψη για τη λειτουργία των φροντιστηρίων. Μόλις στο έτος 1937 θεσπίστηκε η πρώτη σχετική νομοθετική επέμβαση με τον Αναγκαστικό Νόμο 818/1937, κατά τη διάρκεια της δικτατορίας του Μεταξά (Αναγκαστικός Νόμος 818/1937, ΦΕΚ 335/25.08.1937). Μελετώντας το κείμενο του νόμου διαπιστώνεται ότι πρόκειται για το πρώτο κείμενο στο οποίο αναφέρεται η φράση «φροντιστήριο διδασκαλίας», τροποποιώντας και συμπληρώνοντας τον ήδη από το 1928 νόμο 3578 περί ιδιωτικών σχολείων (Νόμος 3578/1928, ΦΕΚ 111, 30.06.1928). Η επίσημη θεσμική κατοχύρωση του φροντιστηρίου έρχεται το 1940. Πρόκειται για τον Αναγκαστικό Νόμο 2545/40, Περί ιδιωτικών σχολείων, φροντιστηρίων και οικοτροφείων» (Νόμος 2545/1940, ΦΕΚ 287, 10.09.1940). Στις προβλέψεις του νόμου δίνεται συγκεκριμένος ορισμός για το φροντιστήριο, το μέγιστο πλήθος των μαθητών ανά ομάδα σε πέντε άτομα και το μέγιστο χρόνο ωρών διδασκαλίας τις τρεις ώρες ανά ημέρα. Ακόμη, η προσωινυμία του φροντιστηρίου απαγορεύεται να περιλαμβάνει όρους όπως «Ακαδημία», ή να δημιουργεί προσδοκίες παροχής χορήγησης τίτλων σπουδών.

Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου ο κλάδος των φροντιστηρίων περνά σε περίοδο ύφεσης. Τα πρώτα χρόνια έως το 1942, όπως φαίνεται από τις καταχωρήσεις των εφημερίδων για φροντιστηριακά μαθήματα είναι ιδιαίτερα περιορισμένες

(Τσίλογλου, 2009). Ωστόσο το έτος 1943 είναι χρονιά ανάκαμψης, καθώς οι συνθήκες έχουν σταθεροποιηθεί. Οι ανώτατες σχολές οργανώνουν κανονικά το πρόγραμμά τους, διεξάγονται κανονικά οι τμηματικές και πτυχιακές εξετάσεις, όπως επίσης και οι εισιτήριες εξετάσεις στις διάφορες σχολές, αναζωπυρώνοντας και τον θεσμό των φροντιστηρίων (Τσίλογλου, 2009). Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η συγκεκριμένη χρονική περίοδος μάλλον αναδεικνύει την αντοχή της οικονομίας του φροντιστηριακού τομέα, την αναγκαιότητα του θεσμού, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των φροντιστηριακών λειτουργιών κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες (Τσίλογλου, 2009).

Ολοκληρώνοντας την ιστορική προσέγγιση, η ανθεκτικότητα του κλάδου φαίνεται να αποδεικνύεται και υπό τα δεδομένα της σύγχρονης συγκυρίας της οικονομικής ύφεσης. Ειδικότερα, σύμφωνα με εκπροσώπους της ιδιωτικής εκπαίδευσης, η οικονομική παγκόσμια κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει και τον φροντιστηριακό κλάδο (ICAP, 2009). Ωστόσο, η ζήτηση για ιδιωτική εκπαίδευση είναι σχετικά ανελαστική και υπερβάλλουσα έναντι της προσφοράς (ICAP, 2009). Παράλληλα, η σημαντικότητα της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου από άποψη όχι μόνο γνώσεων, αλλά και επαγγελματικής, προσωπικής και ηθικής πραγμάτωσης του ατόμου είναι κρίσιμη και αποτελεί τελικά βασικό πυλώνα της ανάπτυξης μιας χώρας (IOBE, 2011). Έτσι, καθώς η εκπαίδευση παραμένει από τους καθοριστικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της κοινωνίας και της οικονομικής ανάπτυξης, μάλλον περιορίζονται κατά πολύ οι όποιες αρνητικές επιδράσεις της γενικευμένης οικονομικής κρίσης στον κλάδο (ICAP, 2009). Με την παραπάνω άποψη συμφωνεί άρθρο της εφημερίδας «Το Βήμα» που βασίζεται σε έρευνα του Ινστιτούτου ΚΑΝΕΠ–ΓΣΕΕ και δημοσιεύθηκε στις 14/02/2014, σύμφωνα με το οποίο «πληρώνουμε μόλις 5,4% λιγότερα από το 2004 για τη μόρφωση των παιδιών» (Παπαματθαίου, 2014).

Σε κάθε περίπτωση, στην Ελλάδα, η πορεία των νέων προς την Ανώτατη Εκπαίδευση, είναι μάλλον μονόδρομος, αφού με τη δεδομένη μορφή της οικονομίας, όπου οι υπηρεσίες κυριαρχούν, ενώ η μεταποίηση και η βιομηχανία συνεχώς συρρικνώνονται, δεν φαίνεται να υπάρχουν αξιόπιστες ενδιάμεσες λύσεις εργασιακής απορρόφησης (Τσίλογλου, 2007). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το ανταγωνιστικό σύστημα εισαγωγής στην Ανώτατη Εκπαίδευση, καθώς επίσης και τα ελλείμματα στη λειτουργία του δημόσιου σχολικού συστήματος, καθιστά απαραίτητη τη φροντιστηριακή υποστήριξη των νέων, θεμελιώνοντας τελικά όλο και βαθύτερα τη λειτουργία της οικονομίας της φροντιστηριακής εκπαίδευσης (Καραγιαννοπούλου 2014; Καραγιάννη 2015; Χριστοδούλου, 2017).

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Το γενικευμένο περιβάλλον επιχείρησης περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά δεν μπορούν να επηρεάσουν μακροχρόνια πορεία και στρατηγική (Buchanan & Gibb, 1998). Ειδικότερα, το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό–πολιτιστικό περιβάλλον επιχείρησης και τεχνολογικό περιβάλλον επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

2.2.1 Πολιτικό–Νομικό Περιβάλλον

Οι παράγοντες του πολιτικού περιβάλλοντος αφορούν στην ευρύτερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε εθνικό επίπεδο και περιλαμβάνουν νόμους, κυβερνητικούς φορείς αλλά και διάφορες ομάδες πίεσης που η δράση τους επιδρά στις επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Για παράδειγμα, η προσθήκη ενός νέου ή η μεταβολή ενός υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου από την κυβέρνηση μπορεί να προξενήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές, όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος, 2010).

Στην Ελλάδα, κατά τη διάρκεια της τελευταίας οκταετίας παρουσιάζεται αναταραχή στο πολιτικό σκηνικό με κύρια αιτία την οικονομική ύφεση. Αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι τα τελευταία οχτώ (8) χρόνια η Ελλάδα ανέδειξε επτά (7) διαφορετικές κυβερνήσεις εκ των οποίων οι δύο υπηρεσιακές. Στο χώρο της Παιδείας κατά τη διάρκεια αυτής της οκταετίας υπήρξαν συνολικά οκτώ (8) υπουργοί. Οι αλληπάλληλες αλλαγές στους επικεφαλής του Υπουργείου δημιούργησε ασυνέχεια και αστάθεια στην πολιτική που χαράσσεται (και) στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Πέραν των αλλαγών στην ηγεσία του Υπουργείου, στην Ελλάδα το νομικό πλαίσιο για τη χορήγηση άδειας ιδιωτικών σχολείων, φροντιστηρίων, κολλεγίων, Ιδιωτικού Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ι.Ε.Κ.), Κέντρων δια Βίου Μάθησης, περιγράφεται στο Φ.Ε.Κ 3057/2012 – Αριθμ. 10136/ΙΑ. Πρόκειται για μία χρονοβόρο και γραφειοκρατική διαδικασία για την οποία υποβάλλονται συνολικά, για το φυσικό πρόσωπο και για το κτήριο, δεκαέξι (16) δικαιολογητικά. Αυτά κατατίθενται στον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού

(Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.), ο οποίος πραγματοποιεί αυτοψία, εφόσον χρειάζεται, προκειμένου να ελέγξει τη συνδρομή των προϋποθέσεων και κριτηρίων που προβλέπονται στην παρούσα απόφαση. Αφού κατατεθούν τα δικαιολογητικά και γίνει η αυτοψία ακολουθεί μία διαδικασία επτά (7) βημάτων για τη χορήγηση της άδειας λειτουργίας μετά από απόφαση του Δ.Σ. του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. Η παραπάνω διαδικασία αν και χρονοβόρος είναι σχετικά εύκολη κυρίως όσον αφορά τα φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης, καθώς σε αντίθεση με την ίδρυση ενός ιδιωτικού σχολείου δεν απαιτεί σημαντικές επενδύσεις τόσο σε κτηριακές δομές, όσο και σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό (Απόφαση Αριθμ. 10136/ΙΑ. – ΦΕΚ 3057/2012).

2.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στις οικονομικές εξελίξεις και στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, εφόσον μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Πέραν της οικονομικής κατάστασης σε εθνικό επίπεδο, κρίνεται σκόπιμο να διερευνείται και η οικονομική κατάσταση του συγκεκριμένου κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση υπό μελέτη. Άλλωστε, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να παρατηρείται ανάπτυξη σε κάποιον συγκεκριμένο κλάδο, ενώ γενικότερα η εθνική οικονομία αντιμετωπίζει προβλήματα, ή το αντίστροφο. Στοιχεία τα οποία περιλαμβάνονται σε γενικές γραμμές στο πλαίσιο της ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος αφορούν στο επίπεδο ανεργίας, στις πληθωριστικές τάσεις, στο φορολογικό πλαίσιο και τις σχετικές προβλέψεις που πιθανώς επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα, στο επίπεδο ανάπτυξης, στο Α.Ε.Π και γενικότερα στα οικονομικά μεγέθη της χώρας (Γεωργόπουλος, 2010).

Το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων στην Ελλάδα έως το 2017 που επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της οικονομίας και μέσα σε αυτούς και τον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι η οικονομική κρίση. Το κλίμα αυτό έχει οδηγήσει στην επιβάρυνση της οικονομικής δραστηριότητας στη χώρα με άμεση συνέπεια η οικονομία της χώρας να μπει σε ύφεση (ΕΛΙΑΜΕΠ – Παρατηρητήριο για την Κρίση, 2014). Ωστόσο, η ιδιωτική εκπαίδευση δείχνει να ανήκει στους κλάδους εκείνους που επηρεάστηκαν λιγότερο καθώς η ζήτηση για την αγορά υπηρεσιών ιδιωτικής εκπαίδευσης παραμένει σταθερή. Αυτό το οποίο άλλαξε είναι η αμοιβή των εν λόγω υπηρεσιών (ICAP 2009; IOBE 2011; Παπαματθαίου 2014;).

Στις προκλήσεις της οικονομικής διάστασης σημειώνεται ότι οι Κυβερνήσεις των τελευταίων ετών έλαβαν σειρά από δημοσιονομικά μέτρα για τον περιορισμό των ελλειμμάτων τα περισσότερα από τα οποία σχετίζονται με τη μείωση των εισοδημάτων και επομένως της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών καθώς και της καταναλωτικής δαπάνης, όπως για παράδειγμα η μείωση του κατώτατου μισθού, οι περικοπές συντάξεων, επιδομάτων. Αυτά, σε συνδυασμό με την αύξηση της φορολογίας οδήγησαν στη μείωση του διαθέσιμου κατά κεφαλήν εισοδήματος και του εισοδήματος των νοικοκυριών για την περίοδο 2007 – 2015 (OECD, 2016). Παράλληλα, καθώς το οικονομικό περιβάλλον είναι αβέβαιο λόγω της κρίσης, οι τράπεζες μειώνουν τις πιστώσεις που χορηγούν στις επιχειρήσεις οδηγώντας σε προβλήματα ρευστότητας. Επίσης το Δημόσιο γενικά εμφανίζει σημαντικές καθυστερήσεις στην εξόφληση των υποχρεώσεών του, γεγονός που επίσης δυσκολεύει τη ρευστότητα, τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά. Συνδυαστικά τα μέτρα δημοσιονομικά μέτρα, η στάση των τραπεζών και τα μέτρα λιτότητας οδήγησαν συνολικά σε έναν φαύλο κύκλο λιτότητας – ελλειμμάτων ρευστότητας και σε πιο βαθιά ύφεση (INE ΓΣΕΕ 2014).

Τέλος, με την παράγραφο 3, του άρθρου 30 του Νόμου 4415/2016, μειώνεται το εβδομαδιαίο ωράριο πλήρους διδακτικής απασχόλησης για τους εκπαιδευτικούς στα φροντιστήρια, όπως επίσης και στα κέντρα ξένων γλωσσών, από τις σαράντα (40) στις είκοσι-μία (21) ώρες, οι οποίες αντιστοιχούν σε είκοσι-πέντε (25) ένσημα ανά μήνα, ανεξαρτήτως της κατανομής των διδακτικών ωρών στις ημέρες της εβδομάδας (Νόμος 4415/2016, ΦΕΚ 159, 06.09.2016).

2.2.3 Κοινωνικό–Πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό–πολιτιστικό περιβάλλον αφορά στα στοιχεία του γενικότερου κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος που φέρουν πιθανές επιδράσεις στη λειτουργία μιας επιχείρησης, στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών των καταναλωτών και κατ'επέκταση στο σχεδιασμό των κατάλληλων στρατηγικών για την προσέγγισή τους. Στους σημαντικότερους παράγοντες του κοινωνικού–πολιτιστικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται στοιχεία όπως το μορφωτικό επίπεδο, το εισοδηματικό επίπεδο, η γεωγραφική και πληθυσμιακή συγκέντρωση, οι στάσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών ως προς τον ελεύθερο χρόνο τους ή οι μεταβολές στον τρόπο ζωής των καταναλωτών (Γεωργόπουλος, 2010).

Ειδικότερα, σημαντικό κομμάτι ως προς το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αποτελούν οι δημογραφικοί παράγοντες εφόσον έχουν αντίκτυπο στις στρατηγικές που σχεδιάζουν οι επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα η σημαντικότερη τάση ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες αφορά στο λεγόμενο δημογραφικό πρόβλημα, όπως προκύπτει από την υπογεννητικότητα και την πτωτική πορεία του ρυθμού γεννήσεων (Μπαλούρδος, 1997). Πρόκειται για μία τάση, η οποία οδηγεί σε μεταβαλλόμενες συνθήκες για το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και αναλόγως τον κλάδο ή τη στρατηγική προσέγγιση, αναδεικνύει απειλές ή και ευκαιρίες. Για τον κλάδο της φροντιστηριακής εκπαίδευσης, το δημογραφικό πρόβλημα θα μπορούσε να θεωρηθεί μάλλον ως απειλή, εφόσον οι νέοι ηλικίας 15 – 18 είναι όλο και λιγότεροι και εφόσον πρόκειται για τους κύριους χρήστες-δυνητικούς πελάτες των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μια άλλη τάση που παρατηρείται στο κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αφορά στην ανάδυση όλο και περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγικές niche marketing (Dalgic & Leeuw, 1994). Ειδικότερα, παρατηρείται εκ μέρους των εταιρειών, η μετατόπιση της στρατηγικής μάρκετινγκ, από τον σχεδιασμό προϊόντων τα οποία να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και να στοχεύουν στο προφίλ του «μέσου» καταναλωτή, προς συγκεκριμένες αγορές, με ειδικά κοινά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η niche μικρο-αγορά του αγρο-τουρισμού (Dalgic & Leeuw, 1994; Roberts & Hall, 2004;). Πρόκειται για μία τάση ως προς τη χάραξη στρατηγικών, η οποία εφόσον στηρίζεται στην καινοτομία, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίνοντας περαιτέρω ευκαιρίες ανάπτυξης κυρίως σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους (Hagen et al. 2004).

2.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογική διάσταση της ανάλυσης του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος αφορά στη διερεύνηση των τεχνολογιών εξελίξεων που πιθανώς προκύπτουν εκτός επιχείρησης, αλλά θα μπορούσαν να έχουν κρίσιμο αντίκτυπο στην επιχείρηση και στη στρατηγική της, λειτουργώντας είτε ως ευκαιρίες, είτε ως απειλές (Γεωργόπουλος, 2010). Εφόσον η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί και να εισάγει αποτελεσματικά στις δραστηριότητές της τις τεχνολογικές εξελίξεις, πρόκειται για ευκαιρίες. Από την άλλη πλευρά, οι τεχνολογικές τάσεις μπορεί να λειτουργήσουν και ως απειλές, εάν αν μια επιχείρηση δεν προσαρμοσθεί εγκαίρως ώστε να εισάγει αποτελεσματικά την τεχνολογική πρόοδο στις δραστηριότητές της, επιτρέποντας στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν προβάδισμα.

Ειδικότερα, η ευελιξία και η έγκαιρη εισαγωγή των τεχνολογικών εξελίξεων συνδέονται με την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα με την ικανότητά τους να εντοπίζουν ευκαιρίες για καινοτομία. Για παράδειγμα, ως χαρακτηριστικό τεχνολογικό εργαλείο της σύγχρονης εποχής για την οικοδόμηση του προφίλ των επιχειρήσεων αναφέρεται η παρουσία μιας επιχείρησης στο Διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Άλλωστε, ειδικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στη νέα γενιά που είναι ο βασικός χρήστης των παρεχόμενων υπηρεσιών του κλάδου της φροντιστηριακής εκπαίδευσης.

Το πιο ενδιαφέρον τεχνολογικό προϊόν της τελευταίας δεκαετίας όσον αφορά στην ιδιωτική εκπαίδευση, αλλά και στη Δημόσια σε μικρότερο βαθμό, είναι οι Διαδραστικοί Πίνακες (Interactive Whiteboard). Πρόκειται για μία καινοτομική τεχνολογική λύση για τον τομέα της εκπαίδευσης, η οποία λειτουργεί υποστηρικτικά για τη διδασκαλία σε όλες τις φάσεις της. Ειδικότερα, ο Διαδραστικός Πίνακας είναι μια ψηφιακή συσκευή αφής, η οποία που συνδέεται με έναν υπολογιστή (computer) και έναν βιντεοπροβολέα (projector). Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό πίνακα και τις κιμωλίες, ο Διαδραστικός Πίνακας καθιστά εφικτή τη διάδραση, αφού μέσω της αφής τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές αλληλεπιδρούν με το υλικό του πίνακα και το χρησιμοποιούν αναλόγως με τις ανάγκες τους (Μάνεσης & Κακαβάς, 2016).

Επιπλέον, ο Διαδραστικός Πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά και ταυτόχρονα με άλλα ψηφιακά εργαλεία, όπως το ψηφιακό βιβλίο ή ο προσωπικός υπολογιστής του μαθητή, αλλά και με παραδοσιακά διδακτικά μέσα. Πρακτικά, ο συνδυασμός των διαφορετικών επιλογών μεταξύ των διαθέσιμων μέσων δίνει στον εκπαιδευτικό νέες δυνατότητες και εργαλεία για την άμβλυση των αποστάσεων μεταξύ των γνωστικών αντικειμένων οι οποίες τίθενται από την παραδοσιακή διδασκαλία, για την ανάπτυξη περαιτέρω επικοινωνίας στην αίθουσα διδασκαλίας, αλλά και για την καλλιέργεια κλίματος συνεργατικότητας και ομαδικότητας που λειτουργεί θετικά για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των μαθητών (Μάνεσης & Κακαβάς, 2016).

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

Για να αναλυθεί το άμεσο περιβάλλον του κλάδου της ιδιωτικής εκπαίδευσης και ειδικότερα των φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης γίνεται χρήση του υποδείγματος, το οποίο συμβάλλει στο να καθοριστεί η ανταγωνιστική δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Για την ανάλυση Porter γίνεται χρήση των όποιων διαθέσιμων ερευνητικών κλαδικών δεδομένων, αλλά κυρίως των στοιχείων και της τεχνογνωσίας που προκύπτουν μετά από πολυετή επαγγελματική εμπειρία στον κλάδο.

2.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Στον κλάδο των φροντιστηρίων παρατηρούνται χαμηλά εμπόδια εισόδου, τα οποία οφείλονται στο γεγονός ότι γενικά δεν υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις χρηματοδοτικού κεφαλαίου έναρξης, καθώς επίσης και στο ότι κάθε καθηγητής Μέσης Εκπαίδευσης μπορεί δυνητικά να ιδρύσει μία επιχείρηση που να δραστηριοποιείται στον κλάδο. Οι τρόποι για να ιδρυθεί ένα νέο φροντιστήριο Μέσης Εκπαίδευσης είναι δύο.

Ο ένας τρόπος αφορά στη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchise), όπου ο ενδιαφερόμενος επιλέγει μία από τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου που δίνουν τη δυνατότητα franchise του οποίου το κόστος κυμαίνεται από 30.000€ έως 60.000€ συν ποσοστά στα δικαιώματα χρήσης της επωνυμίας και στη διαφημιστική συμμετοχή. Ο δεύτερος τρόπος είναι μέσω επένδυσης ιδιώτη, όπου το κατώτερο κόστος εκτιμάται περίπου στις 20.000€. Σύμφωνα με τα παραπάνω η απειλή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων δεν αξιολογείται ως ιδιαίτερως υψηλή.

Με βάση τα στατιστικά στοιχεία, τα οποία φαίνονται στους πίνακες 2.1 και 2.2, του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων κατά τη διετία 2011 – 2013 υπήρχε μία μικρή αύξηση στον αριθμό των Φ.Μ.Ε. στην Επικράτεια (ΥΠΕΘ, 2015).

Πίνακας 2. 1. Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2011 - 2012.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ Φ.Δ.Ε.	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΘΗΤΩΝ
ΑΤΤΙΚΗΣ	787	8081	49929
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	114	1118	5870
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	110	1371	8805
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	183	1429	7978
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	176	2106	14711
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	350	3466	19768
ΔΥΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	83	1165	5367
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	85	1272	6426
ΗΠΕΙΡΟΥ	114	1224	6427
ΚΡΗΤΗΣ	106	1123	5914
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	27	326	1336
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	42	408	2157
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	30	287	1512
Σ Υ Ν Ο Λ Α	2207	23376	136200

Πηγή: ΥΠΕΘ (2015).

Πίνακας 2. 2. Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2012 – 2013.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ Φ.Δ.Ε.	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΘΗΤΩΝ
ΑΤΤΙΚΗΣ	703	6920	40709
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	144	1359	6762
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	143	1499	8960
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	212	1823	9151
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	231	2326	15515
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	348	3196	18428
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	87	1260	5716
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	107	1435	6920
ΗΠΕΙΡΟΥ	144	1186	6966
ΚΡΗΤΗΣ	113	1145	6214
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	28	329	1210
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	59	489	2694
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	29	346	1438
Σ Υ Ν Ο Λ Α	2348	23313	130683

Πηγή: ΥΠΕΘ (2015b).

2.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι εταιρείες με τις οποίες οι ιδιοκτήτες των φροντιστηρίων συνεργάζονται στα πρώτα στάδια δημιουργίας του χώρου, όπως εταιρείες εξοπλισμού γραφείων καθώς και κατασκευαστικές για τη διαμόρφωση των χώρων. Μόνιμη σχέση δημιουργείται με εταιρείες αναλώσιμων προϊόντων, όπως χαρτιών εκτύπωσης, μαρκαδόρων και κιμωλιών μεταξύ άλλων.

Ένα φρονιστήριο χρειάζεται υπηρεσίες όπως Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT), Ασφάλειας (Security), λογιστικές υπηρεσίες, καθαριότητα και συντήρηση. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες προσφέρονται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων στην αγορά, δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που να τις διαφοροποιεί (ανά προσφερόμενη υπηρεσία), έχουν και οι ίδιες υποστεί τα δεινά της οικονομικής κρίσης, με συνέπεια η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι η χαμηλότερη ανάμεσα στις υπόλοιπες ομάδες προμηθευτών.

Τέλος, οι εταιρείες παροχής ενέργειας λειτουργούν ως προμηθευτές για κάθε επιχείρηση. Η συγκεκριμένη αγορά έχει έντονα μονοπωλιακά – ολιγοπωλιακά χαρακτηριστικά, με συνέπεια οι προμηθευτές να διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ. Οι διεθνείς τιμές των προϊόντων ενέργειας και οι αυξομειώσεις τους ανάλογα με τις διεθνείς συγκυρίες θα μπορούσαν να πιέσουν προς τα πάνω το πάγιο κόστος λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου.

Συμπερασματικά, οι εταιρείες του κλάδου διατρέχουν σχετικά μικρό έως μέτριο κίνδυνο να βρεθούν σε δυσμενή θέση από τις ενέργειες ή αποφάσεις των προμηθευτών τους.

2.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι πελάτες των Φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης είναι αποκλειστικά ιδιώτες και πιο συγκεκριμένα οικογένειες με παιδιά ηλικίας 12 έως 18. Στην υφιστάμενη φροντιστηριακή αγορά, το προσφερόμενο προϊόν, δηλαδή η παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης, θα μπορούσε να θεωρηθεί αδιαφοροποίητο με τις όποιες πολιτικές διαφοροποίησης να εστιάζουν στην τιμή και τις διευκολύνσεις πληρωμής. Σίγουρα

σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή του γονέα παίζει και η φήμη του εκάστοτε φροντιστηρίου. Όμως η καλή φήμη είναι ευθέως ανάλογη με του υψηλό κόστος των διδάκτρων.

Η τελική επιλογή φροντιστηρίου είναι μάλλον απόφαση των γονέων και προκύπτει ως συνάρτηση τιμής, φήμης και θέλησης του παιδιού γεγονός που καθιστά τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών/αγοραστών ιδιαίτερα μεγάλη.

2.3.4 Απειλή από τα Υποκατάστατα

Ως υποκατάστατα θεωρούνται άλλοι τρόποι παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης σε δευτεροβάθμιο επίπεδο. Το βασικότερο υποκατάστατο είναι η κατ' οίκον διδασκαλία. Σύμφωνα με πανελλαδική έρευνα της PALMOS ANALYSIS LTD, η οποία διενεργήθηκε λογαριασμό του Συλλόγου Εκπαιδευτικών Φροντιστών Αττικής (ΣΕΦΑ) πανελλαδική έρευνα, για τα ιδιαίτερα μαθήματα και τα φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης προκύπτει ότι το 36% των μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου επιλέγουν ως εξωσχολική υποστήριξη τα ιδιαίτερα μαθήματα (Palmos Analysis, 2015).

Τα ιδιαίτερα μαθήματα, αν και είναι πιο ακριβά, στη συνείδηση πολλών γονέων θεωρούνται αποδοτικότερα και ποιοτικότερα από το φροντιστήριο Μέσης Εκπαίδευσης. Το υψηλό τους κόστος ανά ώρα ισορροπείται από τις λιγότερες ώρες που χρειάζονται ανά μάθημα με αποτέλεσμα ο μαθητής να είναι πιο ξεκούραστος και να έχει περισσότερο χρόνο για προσωπικό διάβασμα. Ωστόσο σύμφωνα με την ίδια έρευνα για το Λύκειο οι ώρες ανά εβδομάδα είναι 5,3 στο ιδιαίτερο μάθημα, ενώ στο φροντιστήριο Μέσης Εκπαίδευσης είναι 13,3 και το κόστος ανά ώρα σε ετήσια βάση ανέρχεται σε 497€ και 258€ αντίστοιχα (Palmos Analysis, 2015). Τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν ένα περιβάλλον που δημιουργεί σημαντικούς κινδύνους για τον κλάδο.

2.3.5 Ένταση του Ανταγωνισμού στον Κλάδο

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης είναι εντονότερος μεταξύ αυτών που βρίσκονται σε γειτονικές περιοχές και έγκειται κυρίως σε μια ομάδα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών στα οποία περιλαμβάνονται το ύψος διδάκτρων, η δυνατότητα διακανονισμών για πληρωμές διδάκτρων, η ευκολία πρόσβασης με Μ.Μ.Μ. και η φήμη του φροντιστηρίου. Στα χαρακτηριστικά επί των οποίων έγκειται ο ανταγωνισμός αναφέρονται επίσης η ποιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, τα ποσοστά εισαγωγών σε πανεπιστήμια, ο αριθμός μαθητών ανά τμήμα, ο τρόπος διδασκαλίας (γύρω από τραπέζι ή σε πίνακα), η ενημέρωση των γονέων για την πρόοδο του μαθητή, καθώς επίσης και η προσομοίωση εξετάσεων με συχνά διαγωνίσματα.

Ορισμένα φροντιστήρια διαθέτουν μεγαλύτερη υπεραξία σε σχέση με άλλα, λόγω της φήμης και ιστορίας (κυρίως σε μεγάλα αστικά κέντρα) και ως αποτέλεσμα θεωρούνται πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά, ανεξάρτητα με το ύψος των διδάκτρων τους. Υπάρχουν κατηγορίες γονέων που προτιμούν ένα φροντιστήριο με βάση τη φήμη και την ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρει, αλλά υπάρχουν και αυτοί οι γονείς που προτιμούν ένα πιο οικονομικό φροντιστήριο ακόμα κι αν δεν έχει το ίδιο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.4 ΜΗΤΡΑ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στον πίνακα 2.3 συνοψίζονται οι σημαντικότεροι παράγοντες από το γενικευμένο και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των φροντιστηρίων Μέσης Εκπαίδευσης. Από τη διαδικασία στάθμισης και αξιολόγησής τους προκύπτει η τελική βαθμολογία 2,94. Η μέτρια βαθμολογία καταδεικνύει πως ο υπό εξέταση κλάδος εμφανίζει περιορισμένες δυνατότητες αντίδρασης στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντός του. Ειδικότερα η περιορισμένη δυνατότητα ανταπόκρισης οφείλεται σε εγγενείς αδυναμίες της Ελληνικής Οικονομίας και δεν σχετίζεται με την εσωτερική δυνατότητα ανταπόκρισης του κλάδου.

Πίνακας 2. 3. Πίνακας EFAS. Hunger, J. D & Wheelen, L. T 2004, «Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», μτφρ. Α. Σοκοδήμος, επιμ. Γ. Κατσαντώνης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 112.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΒΑΡΥΤΗΤΑ	ΕΚΤΙΜΗΣΗ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>			
ΣΤΑΘΕΡΗ ΖΗΤΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	0,1	4	0,4
AD – ΗΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	0,02	1	0,02
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	0,08	3	0,24
ΑΝΕΛΑΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	0,1	3	0,3
ΜΕΙΩΣΕΙΣ ΜΙΣΘΩΝ	0,1	2	0,2
ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ	0,03	3	0,09
<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>			
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΤΑΘΕΙΑ	0,1	2	0,2
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	0,05	2	0,1
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	0,15	3	0,45
ΑΥΞΗΣΗ ΑΝΕΡΓΙΑΣ	0,01	2	0,02
ΥΨΗΛΗ ΦΟΡΟΛΟΓΗΣΗ	0,1	3	0,3
ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΣΗ ΓΕΝΝΗΣΕΩΝ	0,05	1	0,05
ΙΣΧΥΡΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	0,02	1	0,02
ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ	0,09	5	0,45
ΧΑΜΗΛΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	0	1	0
ΣΥΝΟΛΟ	1		2,94

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Αναγκαστικός Νόμος 2545/1940, Περί ιδιωτικών σχολείων, φροντιστηρίων και οικοτροφείων, ΦΕΚ 287/10.09.1940.

Αναγκαστικός Νόμος 818/1937, Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης του Ν.3578 «περί ιδιωτικών σχολείων κλπ», ΦΕΚ 335/25.08.1937.

Απόφαση Αριθμ. 10136/ΙΑ. Καθορισμός απαιτούμενων δικαιολογητικών για τη χορήγηση, την τροποποίηση και την επικαιροποίηση άδειας Ιδιωτικού Σχολείου Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Κολλεγίου, Φροντιστηρίου και Κέντρου Ξένων Γλωσσών, ιδιωτικού Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ι.Ε.Κ.), Κέντρου Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου Ένα και Κέντρου Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου Δύο σε φυσικά, νομικά πρόσωπα, ενώσεις προσώπων και ΝΠΔΔ. ΦΕΚ. 3057/2012.

Γεωργόπουλος, Β. Ν 2010, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΕΛΙΑΜΕΠ – Παρατηρητήριο για την Κρίση 2014, Έκθεση για το κοινωνικό προφίλ της Ελλάδας σε σχέση με την φτώχεια, τον κοινωνικό αποκλεισμό και την ανισότητα πριν και μετά την εκδήλωση της κρίσης, προσπελάστηκε 30 Απριλίου 2018, <http://crisisobs.gr/wp-content/uploads/2015/01/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%B4%CF%81%CE%B9%CE%BF-14-12.docx.pdf>.

Hunger, J. D & Wheelen, L. T 2004, «*Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», μτφρ. Α. Σοκοδήμος, επιμ. Γ. Κατσαντώνης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

ICAP 2009, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση, προσπελάστηκε 30 Απριλίου 2018, <<http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=2003&nt=149&lang=1&tabID=3>>.

INE ΓΣΕΕ 2014, Κρίση χρέους, δημοσιονομική λιτότητα και οικονομική κρίση στην Ευρωζώνη, INE ΓΣΕΕ, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<https://inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/05/Meleti-30.pdf>>.

IOBE 2011, Ιδιωτική Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, Προκλήσεις και προοπτικές, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_02012011REP_GR.pdf>.

Καραγιάννη, Ν 2015, Φροντιστήρια και Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.athina984.gr/2015/10/16/frontisthria-kai-parapaideia/>>.

Καραγιαννοπούλου, Δ 2014, Η... νόμιμη Παραπαιδεία των φροντιστηρίων εναντίον της «Παραπαιδείας» (των ιδιαίτερων) προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<https://roides.wordpress.com/2014/11/08/16oct14/>>.

Μάνεσης, Ν & Κακαβάς, Κ 2016, Διαδραστικός πίνακας και παιδαγωγική χρήση: Απόψεις εκπαιδευτικών. Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση, Τεύχος 9, Νο. 1, σελ. 16-30.

Μπαλούρδος, Δ 1997, Δημογραφική μετάβαση και δημογραφικό πρόβλημα της Ελλάδας: θεωρητικοί και μεθοδολογικοί προβληματισμοί. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τεύχος 94, σελ. 3-44.

Νόμος 3578/1928, Περί ιδιωτικών σχολείων, ΦΕΚ 111, 30.06.1928.

Νόμος 4415/2006, Ρυθμίσεις για την ελληνόγλωσση εκπαίδευση, τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 159, 06.09.2016.

Παπαματθαίου, Μ 2014, Η κρίση δεν χτύπησε την ιδιωτική παιδεία-σταθερή η ζήτηση, Το Βήμα, 14.02.2014, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=567384>>.

Πολυχρονάκη, Μ 2006, Φροντιστήριο : ένας αλώβητος θεσμός υπέρβασης των συστημάτων εισαγωγής στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση, Πρακτικά συνεδρίου 4^ο Διεθνές επιστημονικό συνέδριο Ιστορίας Εκπαίδευσης, 2 – 6 Οκτωβρίου 2006, Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.eriande.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio4/praktika1/polyxronaki.htm>>.

Palmos Analysis 2015, Πανελλαδική έρευνα για τα ιδιαίτερα μαθήματα και τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://palmosanalysis.com/panelladiki-ereyna-gia-sefa>>.

Τσίλογλου, Λ 2007, «Τα φροντιστήρια στην Ελλάδα, Α' Τόμος, 1860 – 1940», Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος.

Τσίλογλου, Λ 2009, «Τα φροντιστήρια στην Ελλάδα, Β' Τόμος, 1941 έως σήμερα», Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος.

Τσίλογλου, Λ 2014, Οι αιτίες γέννησης των φροντιστηρίων, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <https://tsiloglou.blogspot.gr/2014/06/blog-post_27.html>.

ΥΠΕΘ 2015, Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2011 – 2012, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.minedu.gov.gr/idiwtikh-ekpaideysh/2011-2012/5658-2011-2012>>.

ΥΠΕΘ 2015b Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2012 – 2013, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.minedu.gov.gr/idiwtikh-ekpaideysh/2012-2013/9609-2011-2012>>.

Χριστοδούλου, Μ 2017 Όταν η Παιδεία υστερεί... ανθίζει η Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.philenews.com/f-me-apopsi/arthra-apof/article/394165/otan-i-paideia-ysterei-anthizei-i-parapaideia>>.

Ξενόγλωσση

Buchanan, S, & Gibb, F 1998, The information audit: an integrated strategic approach. International journal of information management, Vol. 18, No. 1, pp. 29-47.

Dalgic, T, & Leeuw, M 1994, Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases. European Journal of Marketing, Vol. 28, No. 4, pp. 39-55.

Hagen, B, Zucchella, A, Cerchiello, P, & De Giovanni, N 2012, International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. International Business Review, Vol. 21, No. 3, pp. 369-382.

OECD 2016, OECD Economic Surveys – Greece Overview, viewed 2 May 2018, <<https://www.oecd.org/eco/surveys/GRC%202016%20Overview%20EN.pdf>>.

Roberts, L, & Hall, D 2004, Consuming the countryside: Marketing for 'rural tourism'. Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, No. 3, pp. 253-263.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

3.1 Δυνάμεις

Στις δυνάμεις της δημιουργίας ενός φροντιστηρίου ουσιαστικής μόρφωσης κατ' αρχάς σημειώνεται το γεγονός ότι ο ίδιος ο συντάκτης της παρούσας εργασίας έχει ήδη δεκαετή εμπειρία στον χώρο της φροντιστηριακής εκπαίδευσης. Η εμπειρία του εστιάζεται συγκεκριμένα στη διδασκαλία της Φυσικής, με στόχο την ουσία της μόρφωσης, δηλαδή την ουσιαστική διδασκαλία της Φυσικής επιστήμης που στηρίζεται κυρίως στη διαμόρφωση και την εξέλιξη της σκέψης του μαθητή, η οποία αποτελεί και το όραμα του υπό διερεύνηση φροντιστηρίου.

Επίσης υπάρχει σοβαρό επενδυτικό ενδιαφέρον εκ μέρους δεύτερου ατόμου, το οποίο έχει κοινό όραμα για την εκπαίδευση, για συνεργασία υπό τη μορφή συνεταίρων. Το ενδιαφερόμενο άτομο έχει εμπειρία στη διδασκαλία των Μαθηματικών, συνδέεται με μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης και φιλίας με τον γράφοντα και ενδιαφέρεται επενδυτικά και επαγγελματικά για ένα τέτοιο επιχειρηματικό βήμα.

Τέλος, στις δυνάμεις μπορεί να ενταχθεί και η υπάρχουσα επαγγελματική φήμη των δύο δυνητικών επιχειρηματικών συνεταίρων, με αποδεδειγμένη εμπειρία στην ποιοτική και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον ευρύτερο χώρο της μέσης εκπαίδευσης με συνέπεια να υπάρχει ήδη μια πελατειακή βάση για το υπό σχεδιασμό φροντιστήριο.

3.2 Αδυναμίες

Αναφορικά με τις αδυναμίες επισημαίνεται ότι στην επιχειρηματική ομάδα δεν υπάρχει κάποιος με εμπειρία στο χώρο του μάρκετινγκ για το συγκεκριμένο κλάδο, κάτι το οποίο θα ήταν πολύ χρήσιμο. Ο αντίκτυπος αυτής της έλλειψης συνεπάγεται σε πιθανές δυσκολίες στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού βήματος, στη δημιουργία πλάνου προώθησης, στην χάραξη στρατηγικής μάρκετινγκ με εμπειριστατωμένες αποφάσεις για τα βασικά στοιχεία του μάρκετινγκ, στη δημιουργία επιχειρηματικών

σχεδίων για την κατάρτιση και κατάθεση προτάσεων για πιθανές χρηματοδοτήσεις, αλλά και στη χάραξη στρατηγικής συνολικά. Συνεπώς, προκύπτει η ανάγκη για εύρεση του κατάλληλου ατόμου, το οποίο θα αναλάβει τον συγκεκριμένο τομέα, καθώς επίσης απαιτείται και ο σχηματισμός του πλαισίου της συνεργασίας που θα προκύψει, ώστε να υπάρξει μια ομαλή εξέλιξη της ιδέας. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να ερευνηθεί η πιθανότητα εξωτερικής ανάθεσης σε εταιρεία συμβούλων, ή εκείνη της πρόσληψης ατόμων εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε περίπτωσης για να ληφθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση.

Βασικό ζήτημα αποτελεί και το μικρό διαθέσιμο οικονομικό κεφάλαιο κατά την τρέχουσα περίοδο. Ειδικότερα, αυτό όπως συγκεντρώνεται μετά τη συνένωση των δυνάμεων των δύο συνεταιρίων, επαρκεί μόνο για την έναρξη της επιχείρησης ωστόσο δεν επαρκεί για τη συνεχή υποστήριξη του φροντιστηρίου κατά τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας του, το χρονικό διάστημα δηλαδή το οποίο θεωρείται ικανό προκειμένου να φανούν οι πραγματικές προοπτικές ενός επιχειρηματικού βήματος. Αυτή είναι μία αδυναμία με πολλές παραμέτρους. Εάν οι συνεταίροι προχωρούσαν στην υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας, θα ήταν απαραίτητη η χρήση κεφαλαίων πέρα των ιδίων. Οπότε θα χρειαζόταν κάποιος εξωτερικός δανεισμός, είτε από τράπεζες, είτε από κάποια ευρωπαϊκά ή κρατικά προγράμματα για την προώθηση της επιχειρηματικότητας, όπως το ΕΣΠΑ. Στην ιδανική περίπτωση όπου κάποιο από αυτά τα αιτήματα γινόταν δεκτό, η εισροή των απαραίτητων χρηματοδοτικών κεφαλαίων, θα συνοδευόταν από παράπλευρες συνέπειες οι οποίες ίσως να μη λειτουργούσαν θετικά για το όλο εγχείρημα.

Ειδικότερα, με τη χρηματοδοτική εμπλοκή τρίτων προκύπτει και η διοικητική τους συμμετοχή, γεγονός το οποίο ενδεχομένως να επιφέρει διαφωνίες τόσο για το είδος της επιχειρηματικής πρότασης όσο και για τον τρόπο λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου. Ακόμη, κατά τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης και προκειμένου να εγκριθεί η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ιδέας, ελλοχεύει ο κίνδυνος αλλαγής της αρχικής ιδέας προς πιο παραδοσιακές μορφές, ώστε να είναι πιο ασφαλείς οι πιθανότητες χρηματοδότησης. Επίσης, στην περίπτωση τραπεζικού ή όποιου άλλου δανεισμού, τίθενται ζητήματα σχετικά με τα ύψη των επιτοκίων, αλλά και τον κίνδυνο μη ανταπόκρισης στις όποιες δανειακές δεσμεύσεις λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες.

3.3 Απειλές

Ο κίνδυνος μη ανταπόκρισης στις όποιες υποχρεώσεις που μπορεί να προκύψουν από τυχόν δανεισμό για την ενίσχυση του επιχειρηματικού κεφαλαίου κατά την έναρξη της δραστηριότητας της επιχείρησης μεγαλώνει έχοντας ως δεδομένο το αυξανόμενο ποσοστό πελατών – «κακοπληρωτών» στα φροντιστήρια, φαινόμενο το οποίο μπορεί να ενταχθεί ίσως στις απειλές της SWOT ανάλυσης. Πρόκειται για ένα φαινόμενο όπου γονείς – πελάτες, ενώ απολαμβάνουν – για το μαθητή – των όποιων παρεχόμενων υπηρεσιών, τελικά δεν ανταποκρίνονται στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Είναι γεγονός ότι, αν και ανέκαθεν υπήρχαν «κακοπληρωτές» στα φροντιστήρια κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, πρόκειται για ένα φαινόμενο το οποίο διευρύνεται, ενδεχομένως και λόγω των επιπτώσεων της ύφεσης καθώς δημιουργείται αβεβαιότητα για την εισοδηματική σταθερότητα των πελατών – γονέων. Σε κάθε περίπτωση, η τάση της αύξησης των πελατών οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται πλήρως, ή ανταποκρίνονται μόνο μερικώς στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, δημιουργεί αβεβαιότητα στις όποιες εκτιμήσεις για την οικονομική πρόοδο του υπό σύσταση φροντιστηρίου. Άρα, το απρόοπτο της εισοδηματικής πορείας σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα πληρωμής τόκων, αλλά και τις όποιες ποινές σε περίπτωση δανεισμού, αναδεικνύει μια ακόμη αδυναμία για το όλο επιχειρηματικό εγχείρημα.

Τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής ύφεσης έχουν αναδειχθεί τα λεγόμενα εναλλακτικά φροντιστήρια αλληλεγγύης. Εντάσσεται σε μια τάση αυτοδιαχειριζόμενων φορέων, όπως η εκκλησία, Μ.Κ.Ο. και άλλων πρωτοβουλιών για αλληλέγγυα παιδεία (Enallaktikos.gr, 2017). Σε αυτό το πλαίσιο, με τη δραστηριοποίηση εθελοντών δασκάλων, καθηγητών και φοιτητών, οι οποίοι ενίοτε και με τη συνεργασία Δημοτικών ή άλλων αρχών προσφέρονται μαθήματα δωρεάν, παιδικοί σταθμοί, σχολές χορού και κοινωνικά ωδεία, μεταξύ των άλλων και κοινωνικά φροντιστήρια, για όλα τα μαθήματα και για όλες τις τάξεις, σε καθημερινή βάση. Αν και πρόκειται για ένα πιθανό υποκατάστατο προϊόν, άρα και για πιθανή απειλή, τελικά στην πράξη δεν φαίνεται να προσελκύεται μεγάλη μερίδα του κοινού προς αυτήν την κατεύθυνση, καθώς μάλλον επικρατεί μια άποψη πως κάθε τι που παρέχεται δωρεάν έχει μάλλον υποδεέστερη ποιότητα.

Εν τω μεταξύ με αφορμή τις υποχρεώσεις της χώρας έναντι των δεσμεύσεων που επιβλήθηκαν από την πολιτική των μνημονίων, κατά τη διάρκεια της τελευταίας σχεδόν δεκαετίας πλέον το κοινωνικό κράτος όλο και συρρικνώνεται συμπαρασύροντας και τον

κλάδο της εκπαίδευσης. Τις μειώσεις των κρατικών δαπανών για την εκπαίδευση ακολουθεί λογικά η υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εκπαίδευσης, αφού κλείνουν σχολεία, κάποια συγχωνεύονται και ορισμένα υπολειπόμενα, καθώς υπάρχουν ελλείψεις τόσο στις υποδομές όσο και σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό, αλλά και σε προσωπικό εκπαιδευτικών, αφού πολλές οργανικές θέσεις καλύπτονται από αναπληρωτές. Έτσι η όλη υποβάθμιση του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, ταυτόχρονα με την απαιτητική και ανταγωνιστική διαδικασία των πανελληνίων εξετάσεων, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μεγαλύτερη ροπή των γονέων και μαθητών προς τη φροντιστηριακή εκπαίδευση με απώτερο σκοπό την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Χριστοδούλου, 2017). Ωστόσο, οι εξελίξεις στην αγορά φροντιστηρίου των τελευταίων ετών δεν φαίνεται να επιβεβαιώνουν κάποια τέτοια τάση ακριβώς (ΕΣΙΜΦΕΑ, 2008; Παπαματθαίου, 2017).

Η σμίκρυνση του εισοδήματος των νοικοκυριών που εμφανίζεται ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης οδηγεί σε μειωμένη αγοραστική δυνατότητα των γονέων για την επένδυση στη φροντιστηριακή εκπαίδευση των παιδιών τους. Έτσι μεγάλοι φροντιστηριακοί όμιλοι που έχουν τη δυνατότητα λόγω του μεγάλου πλήθους πελατών τείνουν να προσφέρουν χαμηλές τιμές, αυξάνοντας τον ήδη έντονο ανταγωνισμό. Ο υπάρχων ανταγωνισμός στον κλάδο της φροντιστηριακής εκπαίδευσης, όπως προκύπτει και από την ανάλυση Porter χαρακτηρίζεται έντονος, καθώς υπάρχει πλήθος φροντιστηρίων, τα οποία προσφέρουν πολλούς και διαφορετικούς συνδυασμούς πακέτων υπηρεσιών, τιμών. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ως απειλή και η γενικότερη τάση συγκέντρωσης της αγοράς φροντιστηρίων όπως φαίνεται να σημειώνεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, όπου οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου επικρατούν εξαγοράζοντας ή θέτοντας εκτός ανταγωνισμού μικρότερες συνοικιακού τύπου επιχειρήσεις, ενώ και τα μικρότερα φροντιστήρια τα οποία δεν εξαγοράζονται, μακροπρόθεσμα αποτυγχάνουν να επιβιώσουν.

Τέλος, το φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης ως επιχείρηση θεωρείται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις ως παραπαιδεία και ως εκ τούτου γίνονται συχνές εξαγγελίες με στόχο την ενίσχυση του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος και παράλληλη εξάλειψη των φροντιστηρίων. Ωστόσο, η πρακτική της «σκιώδους εκπαίδευσης» υπάρχει παγκοσμίως –παρά την εντύπωση που επικρατεί ότι πρόκειται για ελληνικό φαινόμενο. Η λειτουργία των φροντιστηρίων υπάρχει στην Ελλάδα ήδη από την περίοδο του 1880 και μέχρι σήμερα συνεχώς εξελίσσεται και αναπροσαρμόζεται στις όποιες νέες τάσεις στον κλάδο της εκπαίδευσης και της παιδείας εν γένει. Έτσι τουλάχιστον για την περίοδο των επόμενων δέκα ετών δεν προβλέπεται κάποια πρόταση ριζικής αλλαγής

του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, ώστε να ανατραπεί η εγκαθιδρυμένη αναγκαιότητα για φροντιστηριακή εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα ίσως συνέβαινε με την πλήρη κατάργηση των πανελλαδικών εξετάσεων όπως έχει προταθεί (Καραγιάννη, 2015).

3.4 Ευκαιρίες

Στις ευκαιρίες μπορεί αρχικά να επισημανθεί ότι παρά την ύφεση και παρά τη σμίκρυνση του μέσου ατομικού εισοδήματος, οι γονείς εξακολουθούν να επενδύουν στην εκπαίδευση των παιδιών τους, ακόμη και στις περιπτώσεις νοικοκυριών χαμηλών εισοδημάτων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από τη μια πλευρά, μειώθηκε περί το 5,4% η δαπάνη των γονέων για τη φροντιστηριακή εκπαίδευση των παιδιών κατά την περίοδο της ύφεσης, συγκριτικά με τα προ κρίσης επίπεδα πριν το 2010. Από την άλλη πλευρά, συνολικά η δαπάνη για την οργανωμένη προετοιμασία ενός μαθητή σε φροντιστήριο από την Α' Γυμνασίου έως την Γ' Λυκείου ανέρχεται στα 14.000 € (Λακασάς, 2014). Σε μηνιαία βάση το ποσό δαπάνης ανά μαθητή για το φροντιστήριο μπορεί να φτάσει και τα 450€, αναλόγως την ένταση της προετοιμασίας και το είδος του πακέτου, οδηγώντας τους γονείς ακόμη και σε δανεισμό, προκειμένου να διασφαλίσουν την φροντιστηριακή εκπαίδευση του παιδιού τους, ή και σε διακανονισμούς πληρωμής, όπως οι εκπτώσεις για πληρωμές χωρίς απόδειξη (Κακαουνάκη, 2017).

Επίσης σε αντιδιαστολή με τις αδυναμίες, αλλά και τις απειλές, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αξίζει να σημειωθεί ότι υπό τη σκιά της ελληνικής οικονομικής ύφεσης και των συνεπειών της στη συρρίκνωση της επιχειρηματικότητας και στην εκτόξευση της ανεργίας, έχουν ληφθεί ορισμένα πακέτα μέτρων για την ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας, μεταξύ άλλων, στο πλαίσιο των οποίων χρηματοδοτούνται σε έναν βαθμό τουλάχιστον, τα κατά περίπτωση προτεινόμενα επιχειρηματικά σχέδια. Με αυτό το δεδομένο, θα μπορούσε να πει κανείς ότι εδώ εντοπίζεται μια κάποια δυνατότητα χρηματοδότησης για την έναρξη των δραστηριοτήτων αλλά και για την υποστήριξη της κρίσιμης πρώτης τριετίας, ώσπου δηλαδή να διαφανούν οι πραγματικές προοπτικές της επιχείρησης. Εντούτοις τέτοιου είδους δυνατότητες χρηματοδότησης μπορεί να κρύβουν κινδύνους όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Ένας τέτοιος κίνδυνος μπορεί να είναι ότι μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει η βασική επιχειρηματική ιδέα προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή χρηματοδότηση. Επίσης υπάρχει ένα ενδεχόμενο να μην εγκριθεί τελικά η χρηματοδότηση με

αποτέλεσμα να δημιουργηθούν επιπρόσθετα έξοδα τα οποία δεν είχαν υπολογιστεί στον αρχικό προϋπολογισμό.

Το προσφερόμενο πακέτο υπηρεσιών είναι μοναδικό ως πρόταση στο χώρο της εκπαίδευσης έτσι η ίδια η πρόταση μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία. Στα 2.589 φροντιστήρια τα οποία λειτουργούν στη χώρα (Καραγιαννοπούλου, 2014) ο βασικός προσανατολισμός παραμένει η επίτευξη υψηλής βαθμολογίας, ενώ ο κύριος λόγος που τα γονείς επιλέγουν τη φροντιστηριακή εκπαίδευση έναντι των ιδιαίτερων μαθημάτων είναι τα συχνά διαγωνίσματα τα οποία λειτουργούν σε προσομοίωση των πανελληνίων εξετάσεων, αναπαράγοντας τελικά το στόχο της υψηλής βαθμολογικής επίδοσης. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ένα φροντιστήριο το οποίο θα στοχεύει σε μια πιο ποιοτική εκδοχή της μάθησης για τη μάθηση και όχι της μάθησης για το βαθμό αυτόν καθ' εαυτόν, μάλλον αποτελεί μοναδική πρόταση.

Η δημιουργία ενός τέτοιου φροντιστηρίου διαμορφώνει και ίσως περιορίζει και το κοινό στο οποίο θα μπορούσε να στοχεύσει, την αγορά/ομάδα – στόχο (target group). Κατά πρώτον, θα μπορούσε εδώ να υποστηριχθεί ότι ένα τέτοιο φροντιστήριο θα μπορούσε κατ' αρχάς να στοχεύει σε όλους όσους έχουν μεν αξιώσεις για υψηλές μαθησιακές επιδόσεις, αλλά δεν στοχεύουν να δώσουν πανελλήνιες εξετάσεις. Τέτοιοι πιθανοί υποψήφιοι μπορεί να είναι οι μαθητές οι οποίοι σκοπεύουν για παράδειγμα να φύγουν στο εξωτερικό αφού ολοκληρώσουν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Εάν το φροντιστήριο πετύχαινε να προσελκύσει τέτοιους μαθητές, αυτό θα σήμαινε ότι από οικονομικής άποψης, θα προσελκύνταν νοικοκυριά τα οποία έχουν τις οικονομικές δυνατότητες για να σπουδάσουν τα παιδιά τους στο εξωτερικό, άρα και για να επενδύσουν στην κατάλληλη φροντιστηριακή τους εκπαίδευση και προετοιμασία. Σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, θα μπορούσε να υποθεθεί ότι οι πελάτες του φροντιστηρίου θα ήταν μεσαίου – ανώτερου εισοδήματος, άρα πελάτες με οικονομική δυνατότητα ανταπόκρισης σε μέσες – υψηλές τιμές, δηλαδή για μια τιμολόγηση εφάμιλλη της ποιότητας του προϊόντος, όπου και θα δοθεί η κύρια έμφαση. Με μια τέτοια λογική, θα αποφεύγονταν ίσως δυσχέρειες από πελάτες που δεν θα ήταν σε θέση να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους, ή από πελάτες που θα ζητούσαν οικονομικές διευκολύνσεις, εκπτώσεις και άλλου τύπου διακανονισμούς, επιτρέποντας την εύρυθμη λειτουργία του φροντιστηρίου από πλευράς ρευστότητας. Από την άλλη πλευρά, μια τέτοια προσέγγιση ίσως απαιτούσε περαιτέρω επενδύσεις σε όρους κτιριακών υποδομών, εγκαταστάσεων και τεχνολογίας εικόνας και άλλου εξοπλισμού, για τις οποίες για την ώρα τουλάχιστον το υφιστάμενο κεφάλαιο να μην δύναται να ανταποκριθεί.

Παράλληλα, παραμένοντας στο πιθανό αγοραστικό κοινό υπό στόχευση, μπορεί εδώ να σημειωθεί μια γενικότερη αναδυόμενη τάση του λεγόμενου υπεύθυνου καταναλωτισμού. Πρόκειται για διάφορα είδη περιβαλλοντικής, κοινωνικής ή ηθικής, ή άλλων ειδών υπεύθυνης κατανάλωσης όπως ανακλύπουν στη βιβλιογραφία (Uusitalo & Oksanen, 2004; Moisander, 2007; Pedrini & Ferri 2014;) τα οποία φαίνεται να συνδέονται με ανάλογες αναδεικνυόμενες τάσεις της αγοράς, όπως για παράδειγμα το fair trade, αλλά και σε διαφορετικό τρόπο συμπεριφοράς και ζωής γενικότερα, έναντι του δυτικού ανθρώπου.

Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα είναι οι vegans, που αυξάνονται όλο και περισσότερο, παράλληλα με τις ανάλογες δυνατότητες που τους παρέχονται και από την αντίστοιχη αγορά. Τέτοιου είδους καταναλωτές υπεύθυνης και ποιοτικής κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών, θα μπορούσαν να είναι και το κοινό – στόχος για το φροντιστήριο υπό μελέτη. Σε αυτή τη μερίδα καταναλωτών μπορεί να προστεθεί και η μερίδα των «αντισυμβατικών καταναλωτών, οι οποίοι δεν θέλουν να ακολουθήσουν την πεπατημένη των πολλών, βάζοντας τα παιδιά τους σε μια επώδυνη διαδικασία για την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά εφόσον τους προσφερθεί με κατάλληλο τρόπο η ευκαιρία, θα προτιμούσαν εναλλακτικούς τρόπους ουσιαστικής εκπαίδευσης και μάθησης για τα παιδιά τους. Άλλωστε πρόκειται για μοναδική πρόταση, η οποία απευθύνεται σε μοναδικούς μαθητές, μοναδικών γονέων, οι οποίοι δεν θέλουν να βάλουν τα παιδιά τους στη διαδικασία του πλήθους, αλλά της μάθησης για τη χαρά της μάθησης, για μια πιο κατασταλαγμένη επιλογή και για μια πιο ευτυχισμένη ζωή.

Τέλος, ένα τέτοιου είδους πρωτοποριακό φροντιστήριο το οποίο να επενδύει στη μάθηση καθ' αυτή, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ανάλογο των άλλοτε πρωτοποριακών παιδαγωγικών μεθόδων και ιδρυμάτων προσχολικής ή σχολικής εκπαίδευσης όπως για παράδειγμα το σύστημα Montessori, το οποίο αν και αρχικά πολεμήθηκε, εγκαθιδρύθηκε παγκοσμίως και πλέον αποτελεί παράδοση και ιδανική επιλογή για εκείνους που έχουν να επενδύσουν κάτι παραπάνω για την ποιοτική εκπαίδευση των παιδιών τους.

3.5 Μήτρα σύνοψης ανάλυσης SWOT

Στον πίνακα 3.1 συνοψίζονται οι κύριες παράμετροι της ανάλυσης SWOT, οι οποίες αναλύονται πιο λεπτομερώς στις ακόλουθες παραγράφους.

Πίνακας 3. 1. *Επιγραμματική αναφορά παραγόντων SWOT ανάλυσης.*

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν 2010, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σελ. 216 – 217.

<p>Αδυναμίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Μικρό οικονομικό κεφάλαιο/ Ζητήματα ρευστότητας και προεκτάσεις τυχόν πρακτικών δανεισμού ➤ Σχετικά μικρή διάρκεια συναλλακτικής σχέσης με πελάτες (περί τα τρία έτη ενός μαθητή στο Λύκειο) ➤ Έλλειμμα ανθρώπινου δυναμικού με εμπειρία στο μάρκετινγκ, για δημιουργία κατάλληλου στρατηγικού «πακεταρίσματος» της πρότασης σε όρους μάρκετινγκ, ανάγκη για κάποιου είδους συνεργασία με κατάλληλο σύμβουλο 	<p>Δυνάμεις</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Εμπειρία στον χώρο ➤ Εμπειρία και επάρκεια στο αντικείμενο/ μοντέλο διδασκαλίας ➤ Εγνωσμένο κύρος υπηρεσιών/ αποδεδειγμένη ποιότητα προτεινόμενου πακέτου ➤ Σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ενδιαφερόμενων συνεταιίρων
<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα οικονομικού περιβάλλοντος ➤ Αβεβαιότητα και νομικών και φορολογικών ζητημάτων λόγω συχνών μεταβολών ➤ Μη φιλικό κλίμα για τους μικρούς επιχειρηματίες ➤ Σμίκρυνση εισοδήματος – αυξανόμενη πιθανότητα «κακοπληρωτών» πελατών ➤ (Μικρή) Πιθανότητα αναδιαμόρφωσης εκπαιδευτικού συστήματος για «πάταξη» της «Παραπαιδείας» ➤ Έντονος ανταγωνισμός από υφιστάμενο σύστημα φροντιστηριακής εκπαίδευσης ➤ «Εναλλακτικά» φροντιστήρια αλληλεγγύης 	<p>Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Δεδομένη σταθερότητα επένδυσης γονέων για την εκπαίδευση των παιδιών τους ➤ Μοναδικότητα πρότασης ➤ Δυνατότητα ανάδειξης αναλογιών με τα άλλοτε πρωτοποριακά Παιδαγωγικά Ιδρύματα/ Νηπιαγωγεία/ Δημοτικά ➤ Αναδυόμενη μερίδα «καταναλωτών ποιότητας» (άρα και κοινό-στόχος, ως πιθανοί καταναλωτές ποιοτικής μόρφωσης έναντι στείρας βαθμοθηρίας) ➤ Δυνατότητες χρηματοδοτήσεων μέσω ευρωπαϊκών ή άλλων προγραμμάτων, αλλά και περιορισμοί / δεσμεύσεις

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Enallaktikos.gr 2017, Εναλλακτική εκπαίδευση – Αλληλέγγυα παιδεία προσπελάστηκε 18 Φεβρουαρίου 2018, <http://www.enallaktikos.gr/kg15el_antallaktika-diktya_t57.html>.

ΕΣΙΜΦΕΑ - Σωματείο Ιδιοκτητών Φροντιστηρίων ΜΕ Αττικής - Metron Analysis 2008, Στάσεις και συνήθειες απέναντι στα φροντιστήρια και τα ιδιαίτερα, προσπελάστηκε 19 Φεβρουαρίου 2018, <<https://www.slideshare.net/cc549831/08-2275703>>.

Κακαουνάκη, Μ 2017, Δάνειο για να... πηγαίνει το παιδί στο φροντιστήριο, προσπελάστηκε 15 Φεβρουαρίου, 2018, <<http://www.kathimerini.gr/911540/article/epikairothta/ellada/daneio-gia-na-phgainai-to-paidi-sto-frontisthrio>>.

Καραγιάννη, Ν 2015, Φροντιστήρια και Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 10 Φεβρουαρίου 2018, <<http://www.athina984.gr/2015/10/16/frontisthria-kai-parapaideia/>>.

Καραγιαννοπούλου, Δ 2014, Η... νόμιμη Παραπαιδεία των φροντιστηρίων εναντίον της «Παραπαιδείας» (των ιδιαίτερων), προσπελάστηκε 10 Φεβρουαρίου 2018, <<https://roides.wordpress.com/2014/11/08/16oct14/>>.

Λακασάς, Α 2014, 14.000 ευρώ κοστίζει το εισιτήριο για ΑΕΙ-ΤΕΙ, προσπελάστηκε 19 Φεβρουαρίου 2018, <http://www.kathimerini.gr/761578/article/epikairothta/ellada/14000-eyrw-kostizei-to-eisithrio-gia-aei-tei> .

Παπαματθαίου, Μ 2017, Απειλούν φροντιστήρια με λουκέτο, προσπελάστηκε 15 Ιανουαρίου 2018, <<http://www.tanea.gr/news/greece/article/5474911/apeiloun-frontisthria-me-loyketo/>>.

Χριστοδούλου, Μ 2017, Όταν η Παιδεία υστερεί... ανθίζει η Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 10 Ιανουαρίου 2018, <<http://www.philenews.com/f-me-apopsi/arthra-apo-f/article/394165/otan-i-paideia-ysterei-anthizei-i-parapaideia>>.

Ξενόγλωσση

Uusitalo, O, & Oksanen, R 2004, Ethical consumerism: a view from Finland. International journal of consumer studies, Vol. 28, No. 3, pp. 214-221.

Moisander, J 2007, Motivational complexity of green consumerism. International journal of consumer studies, Vol. 31, No. 4, pp. 404-409.

Pedrini, M, & Ferri, L. M 2014, Socio-demographical antecedents of responsible consumerism propensity. International Journal of Consumer Studies, Vol. 38, No. 2, pp. 127-138.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Διαμόρφωση Στρατηγικής και Προτάσεις Υλοποίησης

Για την επιτυχή χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης, στη συγκεκριμένη περίπτωση του φροντιστηρίου 'Φωτόνιο'¹, απαιτείται η κατάλληλη διατύπωση των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν τη στρατηγική προσέγγιση, στα οποία περιλαμβάνονται το Όραμα, η Αποστολή και οι Σκοποί – Στρατηγικοί στόχοι, σε στρατηγικό επίπεδο (Davies, 2000). Μετέπειτα ή παράλληλα, το Όραμα, η Αποστολή και οι Σκοποί, εξειδικεύονται σε δράσεις και τακτικές, αντίστοιχα για τις επιχειρησιακές και λειτουργικές στρατηγικές, με τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται εναρμόνιση με το ανώτερο στρατηγικό επίπεδο χάραξης της επιχειρησιακής στρατηγικής (Davies, 2000). Ωστόσο, εάν δεν ληφθεί μέριμνα για την προσεκτική χάραξη της στρατηγικής εκείνης που πράγματι ανταποκρίνεται στις ανάγκες, δυνατότητες και προσδοκίες εκ μέρους του επιχειρηματικού οργανισμού, των πελατών, αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, η ίδια η στρατηγική μπορεί να λειτουργήσει αρνητική για την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και για την επιβίωσή του (Rumelt, 2012).

4.1 Όραμα

Η διαμόρφωση του κατάλληλου οράματος, όπως επίσης και της κατάλληλης δήλωσης αποστολής, μέσω των οποίων θα αποτυπώνεται η στρατηγική της επιχείρησης και ταυτόχρονα θα επικοινωνείται εσωτερικά, μέσω των εργαζομένων, αλλά και εξωτερικά, προς την αγορά, καθώς και την κοινωνία, παίζει καταλυτικό ρόλο για την επιτυχία των επιχειρηματικών οργανισμών (Wilson, 1992; Chun & Davies, 2001). Πρακτικά, για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής απαιτείται μια διαδικασία καταιγισμού ιδεών (brainstorming), ώστε να διατυπωθεί το στρατηγικό όραμα σε μια ξεκάθαρη, γλαφυρή, αλλά και περιεκτική περιγραφή (Collins & Porras, 1996).

¹ Ως όνομα εργασίας για το Φροντιστήριο υπό μελέτη, δίνεται το Φωτόνιο, καθώς αντικατοπτρίζει τις προθέσεις του ιδρυτή, για μια ιδέα ονόματος που θα εμπεριέχει τη δύναμη του φωτός και την συνεχή κίνηση και εξέλιξή του.

Στο πλαίσιο αυτής της περιγραφής κρίνεται σκόπιμο να αντικατοπτρίζονται αφ' ενός η κύρια ιδεολογία του οργανισμού και αφ' ετέρου το προσδοκώμενο μέλλον, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.1 (Collins & Porras, 1996).

Ειδικότερα, για τη διατύπωση του οράματος απαιτείται η περαιτέρω διατύπωση της κύριας ιδεολογίας στο πλαίσιο της οποίας εντάσσονται οι βασικές αξίες και ο βασικός σκοπός του Φροντιστηρίου, καθώς επίσης και η διατύπωση ενός ευρύτερου σκοπού ως προς το μέλλον που οραματίζονται οι ιδρυτές, σε σχετικά μακροπρόθεσμο ορίζοντα 10-30 ετών (Collins & Porras, 1996).



Εικόνα 4. 1. Τα κύρια στοιχεία διαμόρφωσης του Οράματος.

Πηγή: Collins, J. C, & Porras, J. I 1996, *Building your company's vision*. Harvard business review, Vol. 74, No. 5, pp. 25-30.

Έχοντας αυτά ως δεδομένα, ως προς τις βασικές αξίες (core values) ορίζονται τρεις βασικές συνιστώσες αξιών. Πρώτη αξία, αναφέρεται η βέλτιστη ανάδειξη των γνωσιολογικών και δημιουργικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μαθητών, ως μελλοντικών ηγετών. Δεύτερον, τίθεται η ηγεσία, ως επιστημονική καινοτομία στην εκπαίδευση. Τέλος ως τρίτη αξία ορίζεται το οικονομικό κέρδος, μέσω της παροχής εκπαιδευτικού έργου ωφέλιμου για την κοινωνία.

Ο κύριος σκοπός (core purpose) του Φροντιστηρίου είναι να παρέχει την πιο προηγμένη επιστημονικά καινοτομική εκπαίδευση για την καλύτερη δυνατή ανάδειξη των γνωσιολογικών και δημιουργικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μαθητών, ως

προς τις θετικές επιστήμες με τρόπο ωφέλιμο, που θα λειτουργεί ως θεμέλιο για την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη.

Αναφορικά με το προσδοκώμενο μέλλον (envisioned future), προσβλέποντας σε έναν χρονικό ορίζοντα δύο δεκαετιών, ως απώτερος σκοπός (objective) τίθεται, οι (σημερινοί) μαθητές διανύοντας την τρίτη – τέταρτη δεκαετία της ζωής τους, να ηγούνται στον κλάδο τους.

Συνοψίζοντας, για τη διατύπωση της ξεκάθαρης περιγραφής του οράματος, το όραμα (vision) για το Φροντιστήριο είναι να γίνει ο επιστημονικά ηγετικός εκπαιδευτικός οργανισμός των μελλοντικών ηγετών της Ελλάδας.

4.2 Δήλωση αποστολής

Σύμφωνα με τα ευρήματα σχετικής ερευνητικής μελέτης (Williams, 2008), οι δηλώσεις αποστολής για τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, από τις 100 επιχειρήσεις του Fortune για το 2006, μοιράζονται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Διατυπώνονται σε πρώτο πληθυντικό πρόσωπο και περιλαμβάνουν τις αξίες του επιχειρησιακού οργανισμού, με δημοφιλέστερες αξίες την τελειότητα, την ακεραιότητα και την καινοτομία (Williams, 2008). Ειδικά η καινοτομία αναδεικνύεται ως όρος καταλυτικής σημασίας για τη διαμόρφωση της δήλωσης αποστολής (Frost & Hirsch, 2013), καθώς επίσης και η ηγεσία, ως εταιρική αξία και ως όρος του κειμένου της δήλωσης αποστολής (Ciulla, 1999). Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της δήλωσης αποστολής φαίνεται να αφορά στο ήθος, όπως συνδέεται με την ηθική ηγεσία, την ακεραιότητα κατά την εταιρική διακυβέρνηση, αλλά και με την ευρύτερη εταιρική κοινωνική ευθύνη (Zimmerli et al. 2007; Lamberti & Lettieri, 2009). Ακόμη, στις διατυπώσεις των δηλώσεων αποστολής των πιο επιτυχημένων εταιρειών φαίνεται να εντάσσεται η τοποθεσία, οι πελάτες, το προϊόν ή υπηρεσία, καθώς επίσης και τη δέσμευση των εταιρειών για την ευημερία και εξέλιξη των εργαζομένων τους (Williams, 2008).

Υπό αυτό το πρίσμα, η δήλωση αποστολής για το Φροντιστήριο θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: «Αποστολή μας είναι να καινοτομούμε ως ηγέτες στην εκπαίδευση των θετικών επιστημών, ώστε να δίνουμε ώθηση τους μαθητές μας να αξιοποιούν στο έπακρο τη δυναμική τους, διαμορφώνοντας τους ηγέτες του αύριο και επενδύοντας στην επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων μας».

4.3 Στρατηγικοί Σκοποί

Για τη διαμόρφωση των καλύτερων δυνατών στρατηγικών σκοπών για την επιτυχή πορεία του επιχειρηματικού οργανισμού προτείνεται στη βιβλιογραφία η χρήση του εργαλείου του πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) (Kaplan & Norton, 2000). Στο πλαίσιο της Balanced Scorecard για τη διατύπωση των στρατηγικών σκοπών τίθενται τέσσερις συνιστώσες, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι εσωτερικές διαδικασίες, οι πελάτες, και οι δυνατότητες για συνεχή μάθηση και βελτίωση (learning organization) (Kaplan & Norton, 2000). Ουσιαστικά, με τη χρήση της Balanced Scorecard το όραμα και η στρατηγική μεταφράζονται σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους (σκοπούς), για τους οποίους στην πορεία διατυπώνονται δείκτες μέτρησης της επίδοσης και πρωτοβουλίες για την επίτευξή τους (Kaplan & Norton, 2000)².

Επομένως, για τη διατύπωση των στόχων λαμβάνεται υπ' όψιν ότι πρόκειται για έναν επιχειρησιακό οργανισμό στην πρώτη εισαγωγική φάση του κύκλου ζωής (Lester, Parnell, & Carraher, 2003). Το γεγονός του αρχικού εισαγωγικού σταδίου, για την ακρίβεια, πρόκειται για μελέτη περίπτωσης, φέρει ανάλογο αντίκτυπο στον καθορισμό των σκοπών για τις τέσσερις συνιστώσες, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1.

Πίνακας 4. 1. Στρατηγικοί Στόχοι.

Χρηματοοικονομικοί στόχοι Από τη βιωσιμότητα στην κερδοφορία	Στόχοι εσωτερικών διαδικασιών Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ηγεσία Καινοτομίας + ποιότητας
Στόχοι πελατών Προσέλκυση και διατήρηση niche αγοράς	Στόχοι μάθησης και εξέλιξης Ηγεσία στη μάθηση και εξέλιξη

Έτσι, ως προς τους χρηματοοικονομικούς στόχους κύριο μέλημα αποτελεί η διασφάλιση της βιωσιμότητας του οργανισμού (Lester, Parnell, & Carraher, 2003) και ο καθορισμός του χρονικού στόχου για την μερική ή όλη απόσβεση της ιδρυτικής επενδυτικής δαπάνης. Στην περίπτωση της υπό μελέτης επιχείρησης, ως προς τους χρηματοοικονομικούς στόχους, η επίτευξη της μετάβασης από τη φάση της ίδρυσης και

² Η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε μέτρα και πρωτοβουλίες διατυπώνεται στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου, εφόσον έχουν προηγηθεί οι απαραίτητες ενδιάμεσες αναλύσεις.

τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα, στη φάση της επιχειρησιακής ανάπτυξης και στην κερδοφορία, εκτιμάται ότι θα έλθει μετά το τρίτο έτος λειτουργίας. Όμοια, κύριο μέλημα όσον αφορά στους στόχους των πελατών αποτελεί η προσέλκυση του κοινού-στόχου (target group), στη φάση της ίδρυσης, καθώς επίσης και η διατήρησή του στη φάση της ανάπτυξης. Επίσης στους στόχους εσωτερικών διαδικασιών, το κύριο προϊόν αφορά σε παροχή υπηρεσιών. Συνεπώς η ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών καθορίζει και την αντιληπτή για τους πελάτες ποιότητα του προϊόντος, τόσο ως προς τον καινοτομικό σχεδιασμό, όσο ως προς την αποτελεσματική και ικανοποιητική παράδοσή του, καθορίζοντας τελικά και το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με αυτά, οι στρατηγικοί στόχοι των εσωτερικών διαδικασιών αφορούν σε ηγεσία καινοτομίας και σε ηγεσία ποιότητας υπηρεσιών. Τέλος, στρατηγικό στόχο αποτελεί και η ηγεσία ως προς τη μάθηση και εξέλιξη, καθώς σε αυτή βασίζεται η διατήρηση της καινοτομίας στην ιδέα για το προτεινόμενο προϊόν, άρα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξαρτάται από τη συνεχή επαγρύπνηση για μάθηση από τις διεθνείς καλές πρακτικές, αλλά και από την επίδοση και βελτιωτική ανατροφοδότηση (feedback) του επιχειρησιακού οργανισμού.

4.4 Διαμόρφωση στρατηγικής εισόδου στην αγορά

Αναφορικά τη στρατηγική εισόδου στην αγορά, ως βασικό εργαλείο λαμβάνεται ο πίνακας Ansoff (1957), σε συνδυασμό ωστόσο με τις παραμέτρους του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς συνδέονται αδιάσπαστα με τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης (Hussain et al. 2013).

Εξετάζοντας την πρώτη στήλη του πίνακα 4.2., εάν το συγκεκριμένο φροντιστήριο ‘Φωτόνιο’ ήταν ένα ακόμη φροντιστήριο, στην υφιστάμενη αγορά φροντιστηρίων τότε η στρατηγική εισόδου θα αφορούσε σε διείσδυση αγοράς.

Εάν το προϊόν του ‘Φωτονίου’ υπήρχε ήδη, αλλά δεν υπήρχε ανάλογη αγορά, θα επρόκειτο για ανάπτυξη αγοράς. Ωστόσο, καμία από τις δύο περιπτώσεις δεν ισχύει.

Πίνακας 4. 2. Πίνακας Ansoff.

	Υφιστάμενο προϊόν	Νέο προϊόν
Υφιστάμενη αγορά	Διείσδυση αγοράς	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέα αγορά	Ανάπτυξη αγοράς	Διαποίκιση

Πηγή: Ansoff, H. I 1957, Strategies for diversification. Harvard business review, Vol. 35, No 5, pp. 113-124.

Με το σκεπτικό ότι το προϊόν του Φωτονίου θα πετύχει τη διαμόρφωσή του, ως πακέτου καινοτομικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών, τότε πρόκειται για νέο προϊόν. Άρα, εξετάζοντας την δεύτερη στήλη, τίθεται το ζήτημα εάν πρόκειται για νέα ή υφιστάμενη αγορά. Εάν το 'Φωτόνιο' απευθυνθεί στην υφιστάμενη αγορά, με τις δεδομένες προκλήσεις του περιβάλλοντος στην επιχειρηματική πραγματικότητα της ύφεσης, αναπτύσσοντας απλώς το παρεχόμενο εκπαιδευτικό προϊόν, τότε πρόκειται για ανάπτυξη προϊόντος. Ωστόσο, μια τέτοια περίπτωση δεν ισχύει εδώ. Συνεπώς, εφόσον το 'Φωτόνιο' στοχεύει και επενδύει στην καινοτομία και πράγματι προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν τότε πρόκειται για νέα αγοράς την οποία απευθύνεται, άρα η στρατηγική εισόδου αφορά σε στρατηγική διαπίκησης.

4.5 Υλοποίηση στρατηγικής – Διαμόρφωση βασικών στοιχείων μίγματος μάρκετινγκ

4.5.1 Τμηματοποίηση – Στόχευση – Τοποθέτηση

Αναφορικά με την τμηματοποίηση (segmentation), ο άμεσος χρήστης είναι οι μαθητές Λυκείου, συνεπώς τίθεται το κριτήριο της ηλικίας, ως προς τον σχεδιασμό του προϊόντος. Ωστόσο, καθώς ο αγοραστής του προϊόντος είναι οι γονείς, η τμηματοποίηση επικεντρώνεται κυρίως στα δικά τους χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, το προτεινόμενο προϊόν απευθύνεται σε άνω και ανώτερα εισοδηματικά στρώματα, άρα ως κριτήριο υπεισέρχεται το υψηλό εισόδημα και η κοινωνική τάξη. Επίσης, το προτεινόμενο προϊόν απευθύνεται σε αγοραστές με υψηλή αυτό-εκτίμηση, αίσθημα ηγεσίας ή κοινωνικής ανωτερότητας που είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν υψηλό αντίτιμο και δεν θα ανέχονταν κάτι λιγότερο, για την εκπαίδευση των παιδιών τους, άρα τίθενται και ψυχογραφικά κριτήρια.

Συνεπώς, η στόχευση (targeting) αφορά μάλλον σε niche αγορά, όπου περιλαμβάνονται γονείς ανώτερης κοινωνικής και εισοδηματικής τάξης, επαγγελματικά δραστήριοι, φιλόδοξοι, με ηγετικά χαρακτηριστικά, ενδεχομένως εμπλεκόμενοι στα κοινά, που επιθυμούν την ανάδειξη των ταλέντων των παιδιών τους, ώστε να είναι οι ηγέτες – διάδοχοί τους.

Έτσι, η τοποθέτηση (positioning) αφορά σε ένα προϊόν το οποίο παρέχει ξεχωριστές εκπαιδευτικές υπηρεσίες για ξεχωριστούς ανθρώπους, σε μια λογική: *Outstanding education for tomorrow's leaders.*

4.5.2 Προϊόν

Ως προς το Προϊόν σε γενικές γραμμές η προσέγγιση αφορά στην παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών στις θετικές επιστήμες, με την καινοτομία της παράλληλης οικοδόμησης των ικανοτήτων και της γενικότερης ανταγωνιστικότητας των μαθητών, στοχεύοντας στην καλύτερη δυνατή μακροπρόθεσμη εξέλιξή τους.

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας περίπου δεκαετίας παρατηρείται στο εξωτερικό η ανάδυση ενός ανάλογου νέου μοντέλου υποστηρικτικής εκπαίδευσης, παράλληλα με την υφιστάμενη φροντιστηριακή εκπαίδευση (Aurini & Davies, 2004), η οποία και έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με την υφιστάμενη φροντιστηριακή αγορά της Ελλάδας. Οι νέες αυτές επιχειρήσεις αυτό-συστήνονται όχι ως φροντιστήρια, αλλά ως κέντρα μάθησης (learning center) και διαφέρουν από τα φροντιστήρια σε τρία κύρια στοιχεία (Aurini & Davies, 2004). Στοιχεία από τα Κέντρα Μάθησης πρόκειται να υιοθετήσει για τη διαμόρφωση του προϊόντος και της μοναδικής πρότασης πώλησης (unique selling proposition) και το 'Φωτόνιο'.

Αρχικά, τα Κέντρα Μάθησης, όπως και το 'Φωτόνιο', θέτουν μακροπρόθεσμους και όχι βραχυπρόθεσμους στόχους, όπως το παραδοσιακό φροντιστήριο. Δηλαδή, στην υφιστάμενη αγορά φροντιστηριακής εκπαίδευσης –όπως και στην Ελλάδα– το εκπαιδευτικό προϊόν στοχεύει στην υποστήριξη των μαθητών προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διαγωνισμάτων του σχολείου και στην επίτευξη υψηλής βαθμολογίας στις εξετάσεις για την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Με αυτήν την λογική το σύνολο του κλάδου των φροντιστηρίων θεωρείται ως παραπαιδεία, η οποία λειτουργεί για την κάλυψη των ελλειμμάτων του δημόσιου εκπαιδευτικού συστήματος.

Αντιθέτως, το νέο μοντέλο αποσκοπεί στην οικοδόμηση των ικανοτήτων των μαθητών με χρησιμότητα για την ζωή τους συνολικά και όχι για την επίτευξη ενός βραχυπρόθεσμου στόχου, όπως ένα σχολικό τεστ (Aurini & Davies, 2004). Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ένας αντίστοιχος επιχειρηματίας, ναι μεν διδάσκεται ο

πολλαπλασιασμός και η διαίρεση, αλλά η έμφαση δίνεται στο να δοθούν στους μαθητές τα εργαλεία σκέψης σχετικά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο χρήσης να χρησιμοποιούν τα βιβλία τους, να ερμηνεύουν οδηγίες προβλημάτων, να διαχειρίζονται τη συγκέντρωσή τους, με το πώς να διαβάζουν εν γένει (Aurini & Davies, 2004).

Είναι χαρακτηριστικό ότι πλέον προσφέρονται από τα Κέντρα Μάθησης μαθήματα για ανάγνωση και κατανόηση, ταχεία ανάγνωση (speed reading), ικανότητες μελέτης, ικανότητες λήψης σημειώσεων, διαχείριση χρόνου, στρατηγικές αντιμετώπισης των διαγωνισμάτων, ομιλία ενώπιον κοινού και στοχοθεσία (Aurini & Davies, 2004). Έτσι, και στο 'Φωτόνιο' ο στόχος των προγραμμάτων σπουδών θα είναι επίσης μακροπρόθεσμος, καθώς αποσκοπεί στην κάλυψη τυχόν ελλειμμάτων ως προς σημαντικές δεξιότητες, στην ανάπτυξη των χαρισμάτων, στη βελτίωση της αυτοεκτίμησης των μαθητών, τελικά στο «ευ-ζείν» (Aurini & Davies, 2004).

Κατά δεύτερον, στα Κέντρα Μάθησης χρησιμοποιούνται αναλυτικά προγράμματα σπουδών, ανεξάρτητα του σχολικού εγχειριδίου. Ειδικότερα, στο παραδοσιακό φροντιστήριο συνήθως χρησιμοποιείται σχολικό –ή βασισμένο στο σχολικό– υλικό όπως σημειωματάρια, εγχειρίδια, περιγράμματα μαθημάτων, παλιές εξετάσεις ή ολοκληρωμένα φύλλα εργασίας. Ακόμη, το σχολικό υλικό χρησιμοποιείται συνήθως για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του μαθητή, για τη σύνταξη των χρονοδιαγραμμάτων και γενικά για την παροχή ενός προτύπου για τη διεξαγωγή της διδασκαλίας (Aurini, 2006).

Από την άλλη πλευρά, τα Κέντρα Μάθησης σπάνια χρησιμοποιούν σχολικό υλικό και σπάνια βασίζονται σε σχολικά συστήματα ταξινόμησης των μαθητών, όπως η ηλικία ή ο βαθμός. Αντίθετα με το παραδοσιακό φροντιστήριο, το Κέντρο Μάθησης, έτσι και το 'Φωτόνιο', αναπτύσσει τα δικά του μαθήματα, βιβλία εργασίας, οπτικοακουστικά βοηθήματα, καθώς επίσης και διαγνωστικά τεστ με βάση τα οποία τοποθετεί το μαθητή σε ένα πρόγραμμα κατάλληλο για τις ανάγκες του, για παράδειγμα προσανατολισμένο στην κάλυψη κενών, ή στον εμπλουτισμό με νέες γνώσεις. Έτσι, στα Κέντρα Μάθησης καθώς χρησιμοποιείται το δικό τους υλικό διαγνωστικής αξιολόγησης, μπορεί στο ίδιο πρόγραμμα να συνεργάζονται μαθητές διαφορετικών ηλικιών. Με δεδομένες τέτοιες συνεργασίες, δηλαδή με το συνδυασμό νέων διαφορετικών ηλικιών υπάρχει επίσης το πρόσθετο πλεονέκτημα της μείωσης των προβλημάτων πειθαρχίας και της αύξησης ανταγωνιστικότητας μεταξύ των μαθητών (Aurini, 2006). Άλλωστε, η παροχή εξειδικευμένων, προσαρμοσμένων και προσωποποιημένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών αποτελεί την πλέον ελκυστική επιλογή για όλο και μεγαλύτερο μέρος του κοινού (Davies & Aurini, 2006).

Εκτός των διαγνωστικών τεστ, τα Κέντρα Μάθησης διαφέρουν και ως προς τα τεστ αξιολόγησης γενικότερα. Ενώ στο παραδοσιακό φροντιστήριο η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνήθως αξιολογείται άμεσα με αλλαγές στη σχολική επίδοση, τις καρτέλες βαθμολογίας ή τις αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών, τα κέντρα μάθησης βασίζονται όλο και περισσότερο στις δικές τους μεθόδους αξιολόγησης. Μαθαίνοντας από καλές πρακτικές όπως το παράδειγμα επιτυχημένων Κέντρων Μάθησης όπως, συγκεκριμένα στον Καναδά, το “Sylvan”, το “Oxford” και το “Academy of Math Sciences”, στο ‘Φωτόνιο’ η αξιολόγηση των μαθητών, θα βασισθεί σε περιοδική εξέταση, για παράδειγμα σε κάθε δωδέκατο μάθημα με δοκιμασίες του ‘Φωτονίου’.

Επίσης, στα Κέντρα Μάθησης προσφέρεται ένα ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών. Πέραν της απλής προετοιμασίας για τις σχολικές ή εισαγωγικές εξετάσεις στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως παρέχεται από το παραδοσιακό φροντιστήριο, στα Κέντρα Μάθησης του Καναδά, παρέχεται προετοιμασία για εξετάσεις εισαγωγής σε συγκεκριμένα κολλέγια ή Πανεπιστήμια του εξωτερικού (για παράδειγμα ως προς τα τεστ SSAT και SAT) (Aurini, 2006). Ξεφεύγοντας από τις υπηρεσίες προετοιμασίας των μαθητών για ειδικού τύπου τεστ και επεκτείνοντας αυτό το σκεπτικό, στο ‘Φωτόνιο’ θα αναζητηθεί η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με φορείς με ειδικό ενδιαφέρον για τις θετικές επιστήμες, προκειμένου να διοργανώνονται από κοινού δραστηριότητες και πρωτοβουλίες για ενδυνάμωση του ενδιαφέροντος των μαθητών, αλλά και δυνατότητα ανάδειξης των χαρισμάτων τους. Έτσι, θα αναζητηθεί συνεργασία με φορείς στην Ελλάδα, όπως το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Φυσικών Επιστημών «Δημόκριτος», το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Γουλανδρή και το Πλανητάριο.

Ακόμη, επιπλέον των εκπαιδευτικών υπηρεσιών στις θετικές επιστήμες, στο ‘Φωτόνιο’ θα διατίθεται αίθουσα βιβλιοθήκης και μελέτης, όπου οι μαθητές θα μπορούν κατά τη διάρκεια των ωρών λειτουργίας να μελετούν, να εκπονούν εργασίες μόνοι ή σε ομάδες και γενικότερα, να εργαστούν σε έναν χώρο φιλόξενο και κατάλληλα διαμορφωμένο για συγκέντρωση, μελέτη, έμπνευση και δημιουργικότητα. Παράλληλα, στο ‘Φωτόνιο’ θα υπάρχει επίσης ένας χώρος κατάλληλος για χαλάρωση των μαθητών, για το διάλειμμα ή για τις ώρες που οι μαθητές μπορεί να έχουν κενό. Επίσης, θα υπάρχει μια αίθουσα η οποία θα έχει τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις υποδομές για τη διεξαγωγή πειραμάτων φυσικής και χημείας και άλλων δραστηριοτήτων στο πλαίσιο πρακτικών της βιωματικής γνώσης. Η ίδια ή άλλη αίθουσα θα λειτουργεί και ως αίθουσα διεξαγωγής δραστηριοτήτων για τη δημιουργική απασχόληση των μαθητών, όπου θα δίνεται η

δυνατότητα για συμμετοχή σε καλλιτεχνικές και άλλες δημιουργικές δραστηριότητες με την καθοδήγηση ειδικού προσωπικού και σε συμφωνία με το πρόγραμμα σπουδών.

Ο συνδυασμός καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων με τις θετικές σπουδές, όπως θα παρέχεται από το 'Φωτόνιο', αποτελεί καινοτομική παροχή και ενισχύει την πρόταση μοναδικού προϊόντος, αλλά και τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα στην επίδοση των μαθητών. Οι δυνατότητες που παρέχονται από μουσικές, εικαστικές, θεατρικές ή άλλες καλλιτεχνικές δραστηριότητες επιτρέπουν την εκτόνωση ενέργειας ή πίεσης, ενθαρρύνουν το αίσθημα αυτό-έκφρασης, βελτιώνουν την αυτογνωσία και αυτό-εκτίμηση, αλλά κυρίως την καλλιέργεια περισσότερων δεξιοτήτων. Πλέον αποδεικνύεται ερευνητικά ότι πρόκειται για δραστηριότητες με τις οποίες διεγείρονται ειδικές περιοχές του εγκεφάλου που συνδέονται με τη δημιουργικότητα, τη φαντασία και το κίνητρο, λειτουργώντας ιδιαίτερα θετικά για την ευρύτερη ικανότητα αντίληψης του μαθητή, οδηγώντας τελικά στον επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων στον μαθητικό, ακαδημαϊκό και επαγγελματικό χώρο μετέπειτα (Fiske 1999; Vaughn 2000; Ruppert 2006; Spelke 2008; Cabanac et al. 2015).

Επιπλέον, με τη συμμετοχή σε ανάλογες δραστηριότητες οι μαθητές μαθαίνουν να εργάζονται ομαδικά, να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της ομαδικής εργασίας και να καλλιεργούν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά. Άλλωστε, η τέχνη πλέον εντάσσεται στις σπουδές ηγεσίας (McCarthy, 2015; Guthrie et al. 2018;). Στόχος είναι να γίνει το 'Φωτόνιο' ένας χώρος όπου οι μαθητές θα έρχονται με χαρά, ακόμη και αν δεν έχουν μαθήματα, προκειμένου να απασχοληθούν σε δραστηριότητες, οι οποίες ακόμη και εάν φαίνονται λιγότερο σχετικές με το αντικείμενο μελέτης τους, θα λειτουργούν επικουρικά για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Όπως προκύπτει από την παραπάνω περιγραφή των αιθουσών, μέρος στο σύνολο των υπηρεσιών του προϊόντος είναι και ο χώρος, οι υποδομές και ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός. Συνολικά εκτιμάται πως θα χρειαστεί ένα διώροφο κτίριο περίπου 250-300 τετραγωνικών και δυνατότητες εξωτερικών χώρων, βεράντας και χώρου στάθμευσης³. Έτσι, πέραν των αιθουσών διδασκαλίας, θα υπάρχουν αίθουσες βιβλιοθήκης, υπολογιστών, πειραμάτων, χαλάρωσης, διαλείμματος, φαγητού, καφετέριας και δράσεων, εκδηλώσεων, playroom. Επιπλέον, θα υπάρχει χώρος υποδοχής, χώρος για τις συνεδριάσεις των καθηγητών, χώρος για τις υπηρεσίες διοίκησης και μάρκετινγκ, αλλά και εξωτερικός χώρος για στάθμευση αυτοκινήτων. Οι αίθουσες διδασκαλίας θα

³ Με μια πρώτη έρευνα ανάλογα κτίρια στις περιοχές υπό μελέτη διατίθενται προς ενοικίαση σε τιμές μεταξύ 1500 – 2500 ευρώ.

είναι εξοπλισμένες με κατάλληλο εξοπλισμό, με διαδραστικούς πίνακες και μοντέρνα και νεανική επίπλωση, όπως για παράδειγμα στην Εικόνα 4.2.



Εικόνα 4. 2. Προτεινόμενο τραπέζι και καρέκλες για τις αίθουσες διδασκαλίας, ή και για την αίθουσα συνεδριάσεων των καθηγητών.

Πηγή: Duffy London 2018, The King Arthur Swing Table, viewed 09 May 2018, <<https://duffylondon.com/products/>>.

Για τον εσωτερικό σχεδιασμό των χώρων θα αναζητηθεί η συμβουλευτική κατάλληλων επαγγελματιών αρχιτεκτόνων–διακοσμητών. Σε μια ιδανική κατάσταση, ο σχεδιασμός των εσωτερικών χώρων θα μπορούσε να ανανεώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα κάθε τρία χρόνια, ενδεχομένως εμπλέκοντας σε έναν βαθμό και τις προτιμήσεις των μαθητών. Με αυτόν τον τρόπο, οι μαθητές έχουν ένα αίσθημα ότι ο χώρος τους ανήκει, διατηρείται η νεανικότητα του χώρου, αλλά και ο δυναμισμός, η ώθηση για καινοτομία και ανανέωση και εν γένει η ελκυστικότητα του χώρου.

Ο σχεδιασμός των εσωτερικών χώρων, προκειμένου να συνάδει με την ευρύτερη πολιτική για την τοποθέτηση του Προϊόντος, προτείνεται να εμπνέει οικειότητα, άνεση και δημιουργικότητα, ταυτόχρονα με ένα αίσθημα πολυτέλειας, τεχνολογικής πρωτοπορίας design και (κοινωνικής) ανωτερότητας. Ανάλογα παραδείγματα αιθουσών φαίνονται στις ακόλουθες εικόνες 4.3 και 4.4 που αναφέρονται σε ένα πρωτοποριακό σχολικό κτήριο στη Σουηδία και μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπο για το σχεδιασμό του προτεινόμενου φροντιστηρίου.



Εικόνα 4. 3. Εξωτερική και εσωτερική αρχιτεκτονική ενός πρωτοποριακού σχολικού κτηρίου στη Σουηδία, πιθανό πρότυπο για το προτεινόμενο φροντιστήριο.

Πηγή: Rosan Bosch, 2018, Vittra School Telefon, viewed 09 May 2018, <<http://www.rosanbosch.com/en/project/vittra-school-telefonplan>>.



Εικόνα 4. 4. Εξωτερική και εσωτερική αρχιτεκτονική και επίπλωση ενός πρωτοποριακού σχολικού κτηρίου στη Σουηδία, πιθανό πρότυπο για το προτεινόμενο φροντιστήριο.

Πηγή: Rosan Bosch, 2018, Vittra School Telefon, viewed 09 May 2018, <<http://www.rosanbosch.com/en/project/vittra-school-telefonplan>>.

Συνοψίζοντας ως προς το προϊόν, το 'Φωτόνιο στοχεύει στη διαμόρφωση ενός καινοτομικού προϊόντος υπηρεσιών εκπαίδευσης με επίκεντρο στις θετικές σπουδές, το οποίο θα επανατοποθετεί την έννοια της παιδείας στην αρχική της βάση, όπως αναπτύσσεται από την εποχή των μεγάλων φιλοσόφων, της περιπατητικής διδασκαλίας και το «ευ-ζειν», ως ανάπτυξη των γνώσεων και χαρισμάτων των μαθητών στην πιο λαμπρή εκδοχή τους. Με αυτά τα δεδομένα, προκύπτει η σαφής

διαφοροποίηση του προϊόντος του 'Φωτονίου' έναντι του παραδοσιακού φροντιστηρίου της λεγόμενης παραπαιδείας.

Από την άλλη πλευρά, ένα τέτοιο εγχείρημα ενέχει και προκλήσεις. Στην Ελλάδα ακόμη δεν έχει δημιουργηθεί κάποιο ανάλογο κέντρο μάθησης. Υπάρχουν κάποιοι λίγοι χώροι που έχουν εντάξει στο brand τους τη φράση: «Κέντρο Μάθησης», αλλά πρόκειται κυρίως για κέντρα μάθησης ξένων γλωσσών, συνεπώς χώρους μη άμεσα ανταγωνιστικούς. Για τους λίγους χώρους όπου έχει εισαχθεί ο όρος Κέντρο Μάθησης στον τίτλο τους, το επιχειρηματικό τους μοντέλο δεν ανταποκρίνεται πραγματικά ούτε στη διεθνή τάση για μια πιο ποιοτική εκπαίδευση, ούτε σε μια πρόταση ολιστικής μάθησης, όπως η προτεινόμενη. Μια τέτοια πρωτοπορία έχει το θετικό ότι κατά τη διάρκεια μιας πρώτης χρονικής περιόδου, επιτρέπει στον πρωτοπόρο ηγέτη ουσιαστικά να μονοπωλεί (Lieberman & Montgomery, 1988). Ταυτόχρονα όμως φέρει το βάρος του κόστους και τους χρόνους που απαιτείται για τη διάνοιξη της νέας αγοράς. Ακόμα, ελλοχεύει τον κίνδυνο της γρήγορης εισαγωγής νέων ανταγωνιστικών παικτών, αφού ο πρωτοπόρος ηγέτης έχει υποστεί το φόρτο της δημιουργίας της αγοράς (Tellis & Golder, 1996; Finney et al. 2008). Συνεπώς, απαιτείται η διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο να μην είναι εύκολα αντιγράψιμο. Κατά την προτεινόμενη βιβλιογραφία και εφόσον πρόκειται για τομέα παροχής υπηρεσιών, ένα τέτοιο πλεονέκτημα θα μπορούσε να δημιουργηθεί επικεντρώνοντας στους πόρους, συνεπώς εν προκειμένω στο ανθρώπινο δυναμικό (Finney et al. 2008).

4.5.3 Τιμή

Αναφορικά με την πολιτική ως προς τη διαμόρφωση της τιμής, επισημαίνεται ότι πρόκειται για ένα Προϊόν το οποίο απευθύνεται στην ανώτερη και ανώτατη κοινωνική τάξη εισοδημάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η τιμολογιακή πολιτική θα διαμορφωθεί σε ποσό σαφώς υψηλότερο του μέσου ποσού της φροντιστηριακής εκπαίδευσης του μέσου φροντιστηρίου, το οποίο κυμαίνεται γύρω στα 250 – 300 ευρώ μηνιαίως, αλλά και αρκετά υψηλότερο του πιο ακριβού φροντιστηρίου αυτήν την στιγμή, το οποίο ανέρχεται περίπου στα 500 ευρώ μηνιαίως.

4.5.4 Τοποθεσία

Αναφορικά με την τοποθεσία, καθώς το Προϊόν απευθύνεται σε ένα κοινό-στόχο των ανώτερων εισοδηματικών στρωμάτων, συνεπώς οι περιοχές ενδιαφέροντος αφορούν κυρίως στα βόρεια, στα βορειο-ανατολικά, στα νότια και στα νοτιο-ανατολικά της Αττικής. Εξετάζοντας τις οικονομικές τάσεις γενικά στις συγκεκριμένες περιοχές, αλλά και την υφιστάμενη κατάσταση ως προς άλλα φροντιστήρια ή ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν δυνάμει ανταγωνιστές, υποστηρίζεται η ευρύτερη περιοχή της Μεσογαίας. Φαίνεται πως κυρίως το Μαρκόπουλο και η Ραφήνα, με πληθυσμό περίπου 10.000 και 12.000 κατοίκους αντίστοιχα, αποτελούν περιοχές που προσελκύουν γενικότερα το ενδιαφέρον της επιχειρηματικότητας, αλλά και των νοικοκυριών. Άλλη περιοχή με χαρακτηριστική ανάπτυξη κατά την τελευταία δεκαετία φαίνεται να είναι ο Γέρακας, ωστόσο εκεί το μέσο εισοδηματικό επίπεδο των κατοίκων φαίνεται να είναι χαμηλότερο συγκριτικά με άλλες περιοχές.

Η ακριβής επιλογή της τοποθεσίας απαιτεί περαιτέρω και πιο εξειδικευμένη έρευνα. Κατά τα άλλα, η γενική πολιτική αφορά στην στόχευση εκείνης της τοποθεσίας η οποία θα εξυπηρετεί την στρατηγική τμηματοποίησης και στόχευσης, για μια περιοχή με υψηλό βιοτικό και εισοδηματικό επίπεδο, υψηλή σχετικά πυκνότητα πληθυσμού κατοικιών, όσο το δυνατόν λιγότερες άλλες επιλογές ως προς υποκατάστατα, δηλαδή παραδοσιακά φροντιστήρια, ή ιδιωτικά εκπαιδευτήρια με υποστηρικτικές υπηρεσίες.

4.5.5 Προώθηση

Αναφορικά με την προώθηση, θα σχηματισθεί ειδικό Τμήμα Μάρκετινγκ το οποίο θα στελεχωθεί από κατάλληλα καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό. Άλλωστε, το ζήτημα της προώθησης αποτελεί μία από τις προκλήσεις για την προτεινόμενη υπό σύσταση επιχείρηση, καθώς κανένα μέλος της ιδρυτικής ομάδας δεν φέρει ανάλογη εμπειρία και τεχνογνωσία. Από την άλλη πλευρά, ήδη μπαίνουν οι βάσεις για τη χάραξη της πολιτικής προώθησης και τη μετέπειτα κατάρτιση του μίγματος επικοινωνίας. Συνεπώς, θα αναζητηθεί η βοήθεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που θα συμβάλει με την εμπειρία ως προς το σχεδιασμό, αλλά κυρίως ως προς την υλοποίηση. Συνολικά, η προώθηση κρίνεται ως κρίσιμης σημασίας γιατί ουσιαστικά θα αποτελέσει και το κλειδί για την επιτυχή τοποθέτηση (positioning) του προϊόντος και την επίτευξη της μετάβασης από την πρώτη ενημέρωση των δυνητικών πελατών έως την πώληση του

προϊόντος (Peter & Olson, 2008) και την τροφοδότηση του Φωτονίου με τους πελάτες στον οποίοι τις ανάγκες πράγματι ανταποκρίνεται.

4.6 Αξιολόγηση και έλεγχος Στρατηγικής, Πίνακας Σταθμισμένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Για την επιτυχή υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής απαιτείται η διαμόρφωση κατάλληλων εργαλείων παρακολούθησης, αξιολόγησης, ελέγχου και ανατροφοδότησης του συστήματος, ώστε να βελτιώνεται σε έναν συνεχή κύκλο ποιότητας και να λειτουργεί ως ένας οργανισμός που μαθαίνει (learning organisation) (Senge, 1997). Για τις ανάγκες της εργασίας, καθώς πρόκειται για μελέτη επιχείρησης υπό σχεδιασμό, ο ρόλος των εργαλείων αξιολόγησης και ελέγχου επιτελείται με τη χρήση του Πίνακα Σταθμισμένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3.

Πίνακας 4. 3. Πίνακας σταθμισμένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).

Συνιστώσες	Χρηματοοικονομικά	Εσωτερικές διαδικασίες	Πελάτες	Μάθηση και εξέλιξη
Στρατηγικοί στόχοι	Από τη βιωσιμότητα στην κερδοφορία	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ηγεσία Καινοτομίας + ποιότητας	Προσέλκυση και διατήρηση niche αγοράς	Ηγεσία στη μάθηση και εξέλιξη
Μέτρα	<ul style="list-style-type: none"> (oper.) ΚΤΡ ≥ 0 Απόσβεση επένδυσης στο 5^ο έτος 	<ul style="list-style-type: none"> Επιθετική καινοτομία Max εμπλοκή Max αφοσίωση Min turnover 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 45 μαθητές 	<ul style="list-style-type: none"> 2 διεθνή επιστημονικά συνέδρια/ έτος 4 αξιολογήσεις/έτος
Πρωτοβουλίες	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλή τιμολογιακή πολιτική 	<ul style="list-style-type: none"> Κατοχύρωση πατέντας Έκδοση εκπαιδευτικού υλικού Φωτονίου Προγράμματα HRM 	<ul style="list-style-type: none"> Τμήμα Μάρκετινγκ Μηνιαίο budget Διαφήμισης 	<ul style="list-style-type: none"> Ποιοτική εκπαίδευση εργαζομένων Συμμετοχή επιστημονικού προσωπικού και μαθητών σε επιστημονικά συνέδρια Διεξαγωγή τακτικών εσωτερικών αξιολογήσεων με συστήματα ISO ελέγχου ποιότητας

Πηγή: Kaplan, R. S, & Norton, D. P 2000, Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, Harvard Business Review, pp. 50-61.

Τα μέτρα ως προς τους χρηματοοικονομικούς στόχους είναι δύο και περιλαμβάνουν βιώσιμη λειτουργική καθαρή ταμειακή ροή στο 1^ο έτος και απόσβεση επενδυτικής δαπάνης στο 5^ο έτος. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι απαιτείται υψηλή τιμολογιακή πολιτική, η οποία άλλωστε συνάδει και με τη λογική τοποθέτησης του προϊόντος.

Συγκεκριμένα, εφόσον καλύπτεται η πλήρης δυναμικότητα του Φωτονίου, ήδη από το πρώτο έτος, δηλαδή πράγματι υπάρχουν 45 μαθητές, αναλογεί μηναίο αντίτιμο τουλάχιστον 800 ευρώ, προκειμένου η λειτουργική ταμειακή ροή να είναι μη μηδενική ή θετική και να αποσβεσθεί η επενδυτική δαπάνη στα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας⁴.

Για τις εσωτερικές διαδικασίες οι στόχοι αφορούν στην ανάδειξη ως του πλέον σημαντικού στοιχείου για μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το συνδυασμό της καινοτομίας και της ποιότητας. Με αυτό το σκεπτικό, στα μέτρα περιλαμβάνεται δείκτες για τη μέτρηση της δυναμικότητας της καινοτομίας με πρωτοβουλίες όπως η κατοχύρωση της πατέντας του προϊόντος ως πακέτου υπηρεσιών και η έκδοση εκπαιδευτικού υλικού του 'Φωτονίου'. Άλλωστε, κατά το παράδειγμα του εξωτερικού, περίπου ανάλογες διαδικασίες ακολουθήθηκαν και αναπτύχθηκαν στην πορεία τα Κέντρα Μάθησης, οδηγώντας σε αλματώδη οικονομική ανάπτυξη με την πρακτική του franchising (Auriri & Davies 2004; Auriri 2006; Auriri & Davies 2006; Bhanji 2008; Bray 1999; 2010; 2011;).

Επιπλέον, στα μέτρα περιλαμβάνονται δείκτες σχετικοί με την αφοσίωση και την εμπλοκή του προσωπικού στους επιχειρησιακούς στόχους. Έτσι, στις πρωτοβουλίες περιλαμβάνονται προγράμματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management), όπως για παράδειγμα προγράμματα ενδυνάμωσης του αισθήματος κοινού οράματος (engagement), παρακίνησης, ενθάρρυνσης πρωτοβουλίας και πλάνων προσωπικής ανάπτυξης για τους εργαζόμενους.

Για τους πελάτες, με τη λογική του στρατηγικού στόχου της προσέλκυσης και διατήρησης της niche αγοράς στα μέτρα εντάσσεται η προσέλκυση τουλάχιστον 45 μαθητών από το πρώτο έτος για την κάλυψη της πλήρους δυναμικότητας εξυπηρέτησης του Φωτονίου και η διατήρησή της σε ορίζοντα πενταετίας. Οι πρωτοβουλίες για την επίτευξη των μέτρων είναι η δημιουργία τμήματος Μάρκετινγκ

⁴ Για τις ανάγκες της μελέτης η επενδυτική δαπάνη βρέθηκε περίπου στα 93,000 ευρώ και το μηνιαίο λειτουργικό κόστος στα 797 ευρώ. Για τους σχετικούς υπολογισμούς βλ. Παράρτημα: Ανάλυση νεκρού σημείου.

και Επικοινωνίας στελεχωμένου με κατάλληλο προσωπικό, αρχικά τριών ατόμων, καθώς επίσης και η πρόβλεψη μηνιαίου προϋπολογισμού για Διαφήμιση.

Κλείνοντας, ως προς τη μάθηση και εξέλιξη, ο στρατηγικός στόχος είναι η ηγεσία και η αναγωγή του χαρακτηριστικού της μάθησης και της εξέλιξης ως στοιχείου του μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του 'Φωτονίου'. Ως μέτρο τέθηκε η συμμετοχή σε δύο διεθνή επιστημονικά συνέδρια ανά έτος, επιστημονικού προσωπικού, πιθανόν και μαθητών, με πρωτοβουλία την ενθάρρυνση της έρευνας δίνοντας κίνητρα για διεξαγωγές ερευνών προς συμμετοχή σε σχετικούς διεθνείς διαγωνισμούς με θεματικές οι οποίες θα έχουν προστιθέμενη αξία για το 'Φωτόνιο'. Τέλος, ως προς την ηγεσία στη μάθηση και την εξέλιξη, ως μέτρο τέθηκε και η διεξαγωγή τεσσάρων τακτικών διαδικασιών αξιολόγησης ανά έτος, με εφαρμογή συστημάτων ποιότητας ISO, αλλά και καινοτομικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων για εκπαιδευτικούς οργανισμούς με προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω, αλλά και από έξω προς τα μέσα. Έτσι, θα υπάρχουν διαδικασίες ώστε να εισάγεται στο σύστημα αξιολόγησης και η άποψη των μαθητών κατά το παράδειγμα των καλών πρακτικών του εξωτερικού, (Aurini & Davies 2004; Aurini 2006; Davies & Aurini 2006;).

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

Ansoff, H. I 1980, Strategic issue management. Strategic management journal, Vol. 12, pp. 131-148.

Aurini, J, & Davies, S 2004, The transformation of private tutoring: Education in a franchise form. The Canadian Journal of Sociology, Vol 293, pp. 419-438.

Aurini, J 2006, Crafting legitimation projects: An institutional analysis of private education businesses. In Sociological Forum Vol. 21, No. 1, pp. 83-111, Springer US.

Bhanji, Z 2008, Transnational corporations in education: filling the governance gap through new social norms and market multilateralism?. Globalisation, Societies and Education, Vol. 61, pp. 55-73.

Bray, T. M 1999, The shadow education system: Private tutoring and its implications for planners. UNESCO International Institute for Educational Planning.

Bray, M 2010, Researching shadow education: Methodological challenges and directions. Asia Pacific Education Review, Vol. 111, pp. 3-13.

Bray, T. M 2011, The challenge of shadow education: Private tutoring and its implications for policy makers in the European Union. European Commission.

Cabanac, A, Perlovsky, L, Bonniot-Cabanac, M. C, & Cabanac, M 2013, Music and academic performance. Behavioural Brain Research, Vol. 256, pp. 257-260.

Chun, R, & Davies, G 2001, E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. Journal of Brand Management, Vol. 84, pp. 315-333.

Ciulla, J. B. 1999, The importance of leadership in shaping business values. Long Range Planning, Vol. 322, pp. 166-172.

Collins, J. C, & Porras, J. I 1996, Building your company's vision. Harvard business review, Vol. 745, 65-77.

Dang, H. A, & Rogers, F 2008, How to interpret the growing phenomenon of private tutoring: human capital deepening, inequality increasing, or waste of resources?. Policy Research Working Paper 4530. Washington, DC: The World Bank.

Davies, W 2000, Understanding strategy. Strategy & Leadership, Vol. 285, pp. 25-30.

Davies, S, & Aurini, J 2006, The franchising of private tutoring: a view from Canada. Phi Delta Kappan, Vol. 882, pp. 123-128.

Duffy London 2018, The King Arthur Swing Table, viewed 09 May 2018, <<https://duffylondon.com/products/>>.

Finney, R. Z., Lueg, J. E., & Campbell, N. D. 2008, Market pioneers, late movers, and the resource-based view RBV: A conceptual model. Journal of Business Research, Vol. 619, pp. 925-932.

- Fiske, E. B 1999, Champions of change: The impact of the arts on learning. Research Report, Committee on the Arts and the Humanities, Washington, DC.
- Frost, M, & Hirsch, A 2013, The shaping of things to come: Innovation and mission for the 21st-century church. Baker Books.
- Guthrie, K. L., & Jenkins, D. M. 2018, The role of leadership educators: Transforming learning. IAP.
- Hussain, S, Khattak, J, Rizwan, A, & Latif, M. A 2013, ANSOFF matrix, environment, and growth-an interactive triangle. Management and Administrative Sciences Review, Vol. 2, No. 2, pp. 196-206.
- Kaplan, R. S, & Norton, D. P 2000, Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, Harvard Business Review, pp. 50-61.
- Lamberti, L., & Lettieri, E 2009, CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study. Journal of Business Ethics, Vol. 87, No. 2, pp. 153-168.
- Lester, D. L, Parnell, J. A, & Carraher, S 2003, Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 4, pp. 339-354.
- Lieberman, M. B, & Montgomery, D. B 1988, First-mover advantages. Strategic management journal, Vol. 9, No. S1, pp. 41-58.
- McCarthy, J. F 2015, Introduction to the Symposium on the Integration of the Arts Into Leadership Studies. Journal of Leadership Studies, Vol. 91, pp. 30-32.
- Peter, J.P & Olson, J.C 2010, Consumer behaviour and marketing strategy, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin, US.
- Rosan Bosch, 2018, Vittra School Telefon, viewed 09 May 2018, <<http://www.rosanbosch.com/en/project/vittra-school-telefonplan>>.
- Rumelt, R 2011, The perils of bad strategy. McKinsey Quarterly, 13.
- Ruppert, S. S 2006, Critical evidence: How the arts benefit student achievement. National Assembly of State Arts Agencies. 1029 Vermont Avenue NW, Washington, DC 20005.
- Senge, P. M 1997, The fifth discipline. Measuring Business Excellence, Vol.1, No. 3, pp. 46-51.
- Spelke, E 2008, Effects of music instruction on developing cognitive systems at the foundations of mathematics and science. Learning, arts, and the brain, pp. 17-50.
- Tellis, G, & Golder, P 1996, First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership. Sloan management review, Vol. 37, No. 2, pp. 65-75.
- Vaughn, K 2000, Music and mathematics: Modest support for the oft-claimed relationship. Journal of aesthetic education, Vol. 34, No. 3/4, pp. 149-166.

Williams, S. L 2008, The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. The Journal of Business Communication, Vol. 45, No. 2, pp. 94-119.

Wilson, I 1992, Realizing the power of strategic vision. Long range planning, Vol. 25, No. 5, pp. 18-28.

Zimmerli, W. C, Richter, K, & Holzinger, M 2007, Corporate ethics and corporate governance. Springer.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των προκλήσεων και των προοπτικών δημιουργίας ενός νέου καινοτομικού μοντέλου φροντιστηρίου ουσιαστικής, ολιστικής και ποιοτικής παιδείας, αρχικά εξειδικευμένου στην επιστήμη της Φυσικής, στη σύγχρονη συγκυρία της Ελληνικής υφιστάμενης επιχειρηματικής πραγματικότητας, από την πλευρά της στρατηγικής ανάλυσης. Μεθοδολογικά, εφαρμόστηκαν τα εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης (PEST, PORTER, SWOT) και υλοποίησης στρατηγικής (MOS, Balanced Scorecard, 4Ps) σε στρατηγικό, λειτουργικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Στην Ελλάδα ο κλάδος της φροντιστηριακής μέσης εκπαίδευσης δραστηριοποιείται ήδη από τον 19^ο αιώνα. Παρά το γεγονός ότι ο τομέας θεωρείται «παρα-παιδεία», προστατεύεται νομικά και θεσμικά. Παράλληλα, παρακολουθώντας τη σταθερή εξέλιξη και ανάπτυξη του κλάδου διαχρονικά, καθ' όλη τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, διαπιστώνεται ότι πρόκειται για μια οικονομία ανθεκτική στις ευρύτερες οικονομικές ή και πολιτικές κρίσεις. Πλέον, στη σύγχρονη οικονομική φροντιστηριακή πραγματικότητα στον κλάδο παρουσιάζεται αδιαφοροποίητο προϊόν και σχετικά μέτριος ανταγωνισμός μεταξύ γειτονικών φροντιστηρίων, είτε μεταξύ ορισμένων μεγάλων παικτών. Κύρια στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν η φήμη επιτυχίας στις εξετάσεις και η τιμή, όπως επίσης και οι δυνατότητες διακανονισμών πληρωμών, ενώ το ενδιαφέρον της δυναμικής αγοράς παραμένει σταθερό ή και αυξάνεται, όσο αυξάνεται ο ανταγωνισμός για τους νέους. Άλλωστε, η φροντιστηριακή «παρα-παιδεία» αποτελεί έναν κλάδο με σταθερή δυναμική μακροπρόθεσμα, καθώς συναρτάται άμεσα με την αντίληψη της κοινής γνώμης για τις καλύτερες δυνατές προοπτικές των νέων προς την Τριτοβάθμια εκπαίδευση και ένα καλύτερο μέλλον.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα όπως επίσης και στο εξωτερικό, η ολοένα αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού των νέων για μια θέση στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, με την προσδοκία της καλύτερης δυνατής κοινωνικής ανέλιξης, έχει οδηγήσει στη σταθερή ανάπτυξη του κλάδου της παρα-παιδείας, με κύρια έκφραση τη φροντιστηριακή εκπαίδευση. Στη σύγχρονη συγκυρία, η επιδίωξη της στείρας βαθμοθηρίας από την πλευρά των μαθητών και γονέων, ταυτόχρονα με την επιδίωξη της μέγιστης δυνατής κερδοφορίας από την πλευρά των φροντιστηρίων έχει οδηγήσει στην παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών που, ακόμα και όταν επιτυγχάνεται ο όποιος βαθμολογικός

στόχος στις εξετάσεις, συνολικά ζημιώνεται ο αρχικός ρόλος της εκπαίδευσης ως παιδείας στην ποιότητα ζωής των μαθητών, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Συμπερασματικά, υπό αυτά τα δεδομένα, η πρόταση για ένα νέο μοντέλο φροντιστηρίου ουσιαστικής, ολιστικής και ποιοτικής παιδείας, αποτελεί πράγματι καινοτόμο πακέτο εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Άλλωστε, σε κάποιο βαθμό, το προτεινόμενο μοντέλο φροντιστηρίου αναπτύσσεται ήδη σε αγορές του εξωτερικού, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τις πιθανές ευκαιρίες για μια αναδυόμενη και αντίστοιχη niche αγορά και στην Ελλάδα. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για μια νέα τάση η οποία φαίνεται να είναι θέμα χρόνου να φτάσει και στο ελληνικό κοινό, με σημαντικές προοπτικές για τον καινοτόμο επιχειρηματικό παίκτη, εφόσον το νέο πακέτο υπηρεσιών τοποθετηθεί και προωθηθεί με ακρίβεια και εφόσον ο πρωτοπόρος διαθέτει την ευελιξία και τους πόρους να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις διάνοιξης της νέας αγοράς. Ωστόσο, η επιχειρηματική πρωτοπορία κρύβει και κινδύνους, αφού δεν θα αργήσουν να εισέλθουν νέοι παίκτες εφόσον η αγορά-στόχος έχει ήδη διαμορφωθεί από τον πρωτοπόρο παίκτη. Ταυτόχρονα, σε κάθε νέο επιχειρηματικό εγχείρημα κρίνεται σκόπιμο να διερευνώνται περαιτέρω ειδικές παράμετροι, όπως απειλές από τα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα της Ελληνικής οικονομίας, καθώς επίσης και τυχόν εσωτερικές αδυναμίες. Εν προκειμένω το έλλειμμα διαθεσιμότητας του σχετικά υψηλού κεφαλαίου που, σύμφωνα με τα ευρήματα της εργασίας, εκτιμάται πως απαιτείται για την ίδρυση του συγκεκριμένου τύπου φροντιστηρίου, παίζει μάλλον καταλυτικό ρόλο, τουλάχιστον για την ώρα. Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για μια πρόταση η οποία κρίνεται πως φέρει προοπτικές, οι οποίες αξίζει να διερευνηθούν περαιτέρω.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αναγκαστικός Νόμος 2545/1940, Περί ιδιωτικών σχολείων, φροντιστηρίων και οικοτροφείων, ΦΕΚ 287/10.09.1940.

Αναγκαστικός Νόμος 818/1937, Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης του Ν.3578 «περί ιδιωτικών σχολείων κλπ», ΦΕΚ 335/25.08.1937.

Απόφαση Αριθμ. 10136/ΙΑ. Καθορισμός απαιτούμενων δικαιολογητικών για τη χορήγηση, την τροποποίηση και την επικαιροποίηση άδειας Ιδιωτικού Σχολείου Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Κολλεγίου, Φροντιστηρίου και Κέντρου Ξένων Γλωσσών, ιδιωτικού Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ι.Ε.Κ.), Κέντρου Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου Ένα και Κέντρου Δια Βίου Μάθησης Επιπέδου Δύο σε φυσικά, νομικά πρόσωπα, ενώσεις προσώπων και ΝΠΔΔ. ΦΕΚ. 3057/2012.

Γεωργόπουλος, Β. Ν 2010, «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,

ΕΛΙΑΜΕΠ – Παρατηρητήριο για την Κρίση 2014, Έκθεση για το κοινωνικό προφίλ της Ελλάδας σε σχέση με την φτώχεια, τον κοινωνικό αποκλεισμό και την ανισότητα πριν και μετά την εκδήλωση της κρίσης, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <http://crisisobs.gr/wp-content/uploads/2015/01/%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%B4%CF%81%CE%B9%CE%BF-14-12.docx.pdf>.

Enallaktikos.gr 2017, Εναλλακτική εκπαίδευση – Αλληλέγγυα παιδεία, προσπελάστηκε 18 Φεβρουαρίου 2018, <http://www.enallaktikos.gr/kg15el_antallaktika-diktya_t57.html>.

ΕΣΙΜΦΕΑ - Σωματείο Ιδιοκτητών Φροντιστηρίων ΜΕ Αττικής - Metron Analysis 2008, Στάσεις και συνήθειες απέναντι στα φροντιστήρια και τα ιδιαίτερα, προσπελάστηκε 19 Φεβρουαρίου 2018, <<https://www.slideshare.net/cc549831/08-2275703>>.

Hunger, J. D & Wheelen, L. T 2004, «*Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», μτφρ. Α. Σοκοδήμος, επιμ. Γ. Κατσαντώνης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

ICAP 2009, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=2003&nt=149&lang=1&tabID=3>>.

INE ΓΣΕΕ 2014, Κρίση χρέους, δημοσιονομική λιτότητα και οικονομική κρίση στην Ευρωζώνη, INE ΓΣΕΕ, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<https://inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/05/Meleti-30.pdf>>.

IOBE 2011, Ιδιωτική Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα, Προκλήσεις και προοπτικές, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_02012011REP_GR.pdf>.

Κακαουνάκη, Μ 2017, Δάνειο για να... πηγαίνει το παιδί στο φροντιστήριο, προσπελάστηκε 15 Φεβρουαρίου 2018,

<<http://www.kathimerini.gr/911540/article/epikairothta/ellada/daneio-gia-na-phgainai-to-paidi-sto-frontisthrio>>.

Καραγιάννη, Ν 2015, Φροντιστήρια και Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.athina984.gr/2015/10/16/frontisthria-kai-parapaideia/>>.

Καραγιαννοπούλου, Δ 2014, Η... νόμιμη Παραπαιδεία των φροντιστηρίων εναντίον της «Παραπαιδείας» (των ιδιαίτερων), προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<https://roides.wordpress.com/2014/11/08/16oct14/>>.

Λακασάς, Α 2014, 14.000 ευρώ κοστίζει το εισιτήριο για ΑΕΙ-ΤΕΙ, προσπελάστηκε 19 Φεβρουαρίου 2018, <http://www.kathimerini.gr/761578/article/epikairothta/ellada/14000-eyrw-kostizei-to-eisithrio-gia-aei-tei>>.

Μάνεσης, Ν & Κακαβάς, Κ 2016, Διαδραστικός πίνακας και παιδαγωγική χρήση: Απόψεις εκπαιδευτικών. Θέματα Επιστημών και Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση, Τεύχος 9, Νο. 1, σελ. 16-30.

Μπαλούρδος, Δ 1997, Δημογραφική μετάβαση και δημογραφικό πρόβλημα της Ελλάδας: θεωρητικοί και μεθοδολογικοί προβληματισμοί. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τεύχος 94, σελ. 3-44.

Νόμος 3578/1928, Περί ιδιωτικών σχολείων, ΦΕΚ 111, 30.06.1928.

Νόμος 4415/2006, Ρυθμίσεις για την ελληνόγλωσση εκπαίδευση, τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και άλλες διατάξεις, ΦΕΚ 159, 06.09.2016.

Παπαματθαίου, Μ 2014, Η κρίση δεν χτύπησε την ιδιωτική παιδεία-σταθερή η ζήτηση, Το Βήμα, 14.02.2014, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=567384>>.

Πολυχρονάκη, Μ 2006, Φροντιστήριο : ένας αλώβητος θεσμός υπέρβασης των συστημάτων εισαγωγής στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση, Πρακτικά συνεδρίου 4^ο Διεθνές επιστημονικό συνέδριο Ιστορίας Εκπαίδευσης, 2 – 6 Οκτωβρίου 2006, Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.eriande.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio4/praktika1/polyxronaki.htm>>.

Palmos Analysis 2015, Πανελλαδική έρευνα για τα ιδιαίτερα μαθήματα και τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://palmosanalysis.com/panelladiki-ereyna-gia-sefa/>>.

Τσίλογλου, Λ 2007, «Τα φροντιστήρια στην Ελλάδα, Α' Τόμος, 1860 – 1940», Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος.

Τσίλογλου, Λ 2009, «Τα φροντιστήρια στην Ελλάδα, Β' Τόμος, 1941 έως σήμερα», Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος.

Τσίλογλου, Λ 2014, Οι αιτίες γέννησης των φροντιστηρίων, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <https://tsiloglou.blogspot.gr/2014/06/blog-post_27.html>.

ΥΠΕΘ 2015, Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2011 – 2012, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.minedu.gov.gr/idiwtikh-ekpaideysh/2011-2012/5658-2011-2012>>.

ΥΠΕΘ 2015b, Συγκεντρωτικά Στοιχεία Φροντιστηρίων Β/θμιας Εκπαίδευσης ανά Περιφέρεια 2012 – 2013, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.minedu.gov.gr/idiwtikh-ekpaideysh/2012-2013/9609-2011-2012>>.

Χριστοδούλου, Μ 2017, Όταν η Παιδεία υστερεί... ανθίζει η Παραπαιδεία, προσπελάστηκε 2 Μαΐου 2018, <<http://www.philenews.com/f-me-apopsi/arthra-apo-f/article/394165/otan-i-paideia-ysterei-anthizei-i-parapaideia>>.

Ξενόγλωσση

Ansoff, H. I 1957, Strategies for diversification. *Harvard business review*, Vol. 35, No. 5, pp. 113-124.

Aurini, J, & Davies, S 2004, The transformation of private tutoring: Education in a franchise form. *The Canadian Journal of Sociology*, Vol 293, pp. 419-438.

Aurini, J 2006, Crafting legitimation projects: An institutional analysis of private education businesses. In *Sociological Forum* Vol. 21, No. 1, pp. 83-111, Springer US.

Baker, D. P, Akiba, M, LeTendre, G. K, & Wiseman, A. W 2001, Worldwide shadow education: Outside-school learning, institutional quality of schooling, and cross-national mathematics achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-17.

Bhanji, Z 2008, Transnational corporations in education: filling the governance gap through new social norms and market multilateralism?. *Globalisation, Societies and Education*, Vol. 61, pp. 55-73.

Bray, T. M 1999, The shadow education system: Private tutoring and its implications for planners. UNESCO International Institute for Educational Planning.

Bray, M 2007, The shadow education system: Private tutoring and its implications for planners. (2nd edition), Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.

Bray, M 2010, Researching shadow education: Methodological challenges and directions. *Asia Pacific Education Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 3-13.

Bray, T. M 2011, The challenge of shadow education: Private tutoring and its implications for policy makers in the European Union. European Commission.

Bray, M 2013, Benefits and tensions of shadow education: Comparative perspectives on the roles and impact of private supplementary tutoring in the lives of Hong Kong students. *Journal of International and Comparative Education (JICE)*, Vol. 2, No. 1, pp. 18-30.

Bray, M, & Kobakhidze, M. N 2015, Evolving ecosystems in education: The nature and implications of private supplementary tutoring in Hong Kong. *Prospects*, Vol. 45, No. 4, pp. 465-481.

Buchanan, S, & Gibb, F 1998, The information audit: an integrated strategic approach. *International journal of information management*, Vol. 18, No. 1, pp. 29-47.

- Buchmann, C 2002, Getting ahead in Kenya: Social capital, shadow education, and achievement. In *Schooling and social capital in diverse cultures*, pp. 133-159. Emerald Group Publishing Limited.
- Buchmann, C, Condrón, D. J, & Roscigno, V. J 2010, Shadow education, American style: Test preparation, the SAT and college enrollment. *Social forces*, Vol. 89, No. 2, pp. 435-461.
- Byun, S. Y, & Park, H 2012, The academic success of East Asian American youth: The role of shadow education. *Sociology of Education*, Vol. 85, No. 1, pp. 40-60.
- Cabanac, A, Perlovsky, L, Bonniot-Cabanac, M. C, & Cabanac, M 2013, Music and academic performance. *Behavioural Brain Research*, Vol. 256, pp. 257-260.
- Chan, C, & Bray, M 2014, Marketized private tutoring as a supplement to regular schooling: Liberal studies and the shadow sector in Hong Kong secondary education. *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 46, No. 3, pp. 361-388.
- Chun, R, & Davies, G 2001, E-reputation: The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management*, Vol. 84, pp. 315-333.
- Ciulla, J. B. 1999, The importance of leadership in shaping business values. *Long Range Planning*, Vol. 322, pp. 166-172.
- Collins, J. C, & Porras, J. I 1996, Building your company's vision. *Harvard business review*, Vol. 745, 65-77.
- Dalgic, T, & Leeuw, M 1994, Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 4, pp. 39-55.
- Dang, H. A, & Rogers, F 2008, How to interpret the growing phenomenon of private tutoring: human capital deepening, inequality increasing, or waste of resources?. Policy Research Working Paper 4530. Washington, DC: The World Bank.
- Davies, W 2000, Understanding strategy. *Strategy & Leadership*, Vol. 285, pp. 25-30.
- Davies, S, & Aurini, J 2006, The franchising of private tutoring: a view from Canada. *Phi Delta Kappan*, Vol. 882, pp. 123-128.
- Duffy London 2018, The King Arthur Swing Table, viewed 09 May 2018, <<https://duffylondon.com/products/>>.
- Finney, R. Z., Lueg, J. E., & Campbell, N. D. 2008, Market pioneers, late movers, and the resource-based view RBV: A conceptual model. *Journal of Business Research*, Vol. 619, pp. 925-932.
- Fiske, E. B 1999, Champions of change: The impact of the arts on learning. Research Report, Committee on the Arts and the Humanities, Washington, DC.
- Frost, M, & Hirsch, A 2013, The shaping of things to come: Innovation and mission for the 21st-century church. Baker Books.
- Guthrie, K. L., & Jenkins, D. M. 2018, The role of leadership educators: Transforming learning. IAP.

- Hagen, B, Zucchella, A, Cerchiello, P, & De Giovanni, N 2012, International strategy and performance—Clustering strategic types of SMEs. International Business Review, Vol. 21, No. 3, pp. 369-382.
- Hussain, S, Khattak, J, Rizwan, A, & Latif, M. A 2013, ANSOFF matrix, environment, and growth-an interactive triangle. Management and Administrative Sciences Review, Vol. 2, No. 2, pp. 196-206.
- Kaplan, R. S, & Norton, D. P 2000, Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard, Harvard Business Review, pp. 50-61.
- Kassotakis, M, & Verdis, A 2013, Shadow education in Greece. In *Private Tutoring Across the Mediterranean*, pp. 93-113. SensePublishers.
- Katsillis, J, & Rubinson, R 1990, Cultural capital, student achievement, and educational reproduction: The case of Greece. American sociological review, Vol 55, No. 2, pp. 270-279.
- Kentikelenis, A. E 2017, The social aftermath of economic disaster: Karl Polanyi, countermovements in action, and the Greek crisis. Socio-Economic Review. Vol. 0, No. 0, pp. 1-21.
- Kobakhidze, M. N 2016, Teachers as tutors: shadow education market dynamics in Georgia. HKU Theses Online (HKUTO).
- Kwo, O. W. Y, & Bray, T. M 2011, Facing the shadow education system in Hong Kong. IIAS Newsletter.
- Lamberti, L., & Lettieri, E 2009, CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study. Journal of Business Ethics, Vol. 87, No. 2, pp. 153-168.
- Lester, D. L, Parnell, J. A, & Carraher, S 2003, Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 4, pp. 339-354.
- Lieberman, M. B, & Montgomery, D. B 1988, First-mover advantages. Strategic management journal, Vol. 9, No. S1, pp. 41-58.
- Lubienski, C 2003, Innovation in education markets: Theory and evidence on the impact of competition and choice in charter schools. American educational research journal, Vol 40, No. 2, pp. 395-443.
- Marginson, S. 2006, Dynamics of national and global competition in higher education. Higher education, Vol. 52, No. 1, pp. 1-39.
- McCarthy, J. F 2015, Introduction to the Symposium on the Integration of the Arts Into Leadership Studies. Journal of Leadership Studies, Vol. 91, pp. 30-32.
- Moisander, J 2007, Motivational complexity of green consumerism. International journal of consumer studies, Vol. 31, No. 4, pp. 404-409.
- Mori, I, & Baker, D 2010, The origin of universal shadow education: What the supplemental education phenomenon tells us about the postmodern institution of education. Asia Pacific Education Review, Vol. 11, No. 1, pp. 36-48.

Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment?. Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 8/9, pp. 755-770.

OECD 2012, Equity And equality in education: Supporting disadvantaged people and schools, viewed 5 May 2018, <<https://www.oecd.org/education/school/50293148.pdf>>.

OECD 2016, OECD Economic Surveys – Greece Overview, viewed 2 May 2018, <<https://www.oecd.org/eco/surveys/GRC%202016%20Overview%20EN.pdf>>.

Patrinos, H. A 1992, Higher education finance and economic inequality in Greece. Comparative Education Review, Vol. 36, No. 3, pp. 298-308.

Pedrini, M, & Ferri, L. M 2014, Socio-demographical antecedents of responsible consumerism propensity. International Journal of Consumer Studies, Vol. 38, No. 2, pp. 127-138.

Peter, J.P & Olson, J.C 2010, Consumer behaviour and marketing strategy, 9th Edition, McGraw-Hill/Irwin, US.

Psacharopoulos, G, & Papakonstantinou, G 2005, The real university cost in a “free” higher education country. Economics of Education Review, Vol. 24, No. 1), pp. 103-108.

Roberts, L, & Hall, D 2004, Consuming the countryside: Marketing for ‘rural tourism’. Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, No. 3, pp. 253-263.

Rosan Bosch, 2018, Vittra School Telefon, viewed 09 May 2018, <<http://www.rosanbosch.com/en/project/vittra-school-telefonplan>>.

Rumelt, R 2011, The perils of bad strategy. McKinsey Quarterly, 13.

Ruppert, S. S 2006, Critical evidence: How the arts benefit student achievement. National Assembly of State Arts Agencies. 1029 Vermont Avenue NW, Washington, DC 20005.

Senge, P. M 1997, The fifth discipline. Measuring Business Excellence, Vol.1, No. 3, pp. 46-51.

Spelke, E 2008, Effects of music instruction on developing cognitive systems at the foundations of mathematics and science. Learning, arts, and the brain, pp. 17-50.

Tellis, G, & Golder, P 1996, First to market, first to fail? Real causes of enduring market leadership. Sloan management review, Vol. 37, No. 2, pp. 65-75.

UNICEF 2000, Defining quality in education, viewed 5 May 2018, <<https://www.unicef.org/education/files/QualityEducation.PDF>>.

Uusitalo, O, & Oksanen, R 2004, Ethical consumerism: a view from Finland. International journal of consumer studies, Vol. 28, No. 3, pp. 214-221.

Vaughn, K 2000, Music and mathematics: Modest support for the oft-claimed relationship. Journal of aesthetic education, Vol. 34, No. 3/4, pp. 149-166.

Williams, S. L 2008, The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. The Journal of Business Communication, Vol. 45, No. 2, pp. 94-119.

Wilson, I 1992, Realizing the power of strategic vision. Long range planning, Vol. 25, No. 5, pp. 18-28.

Zhang, W, & Bray, M 2015, Shadow education in Chongqing, China: Factors underlying demand and policy implications. KEDI Journal of Educational Policy, Vol. 12, No. 1, pp. 83-106.

Zimmerli, W. C, Richter, K, & Holzinger, M 2007, Corporate ethics and corporate governance. Springer.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εκτίμηση Προϋπολογισμού

Πίνακας Παραρτήματος 1. *Επενδυτική δαπάνη αρχικού κεφαλαίου.*

Επίπλωση	27.500 €
Εξοπλισμός	25.000 €
Λογισμικό	2.500 €
Αμοιβές διακοσμητών και εργατών	5.000 €
Δαπάνες υλικών ανακαίνισης	18.000 €
Απρόοπτα	15.000 €
Σύνολο	93.000 €

Πίνακας Παραρτήματος 2. *Αμοιβές Καθηγητών. Κόστος μικτών αμοιβών για τη στελέχωση τριών τμημάτων από κάθε τάξη.*

Προσωπικό	Ώρες/εβδ ομάδα	Κόστος μικτής Αμοιβής/ώρα	Εβδομαδιαίο Κόστος αμοιβής για κάθε καθηγητή	
Μαθηματικά	12	35	420	1.680 €
Φυσική	12	35	420	1.680 €
Χημεία	6	35	210	840 €
Έκθεση	6	35	210	840 €
Βιολογία	3	35	105	420 €
Δημιουργική απασχόληση	6	35	210	840 €
Σύνολο για 1 τμήμα ανά τάξη ανά μήνα			1575	6.300 €
Σύνολο για 3 τμήματα από κάθε τάξη ανά μήνα				18.900€

Πίνακας Παραρτήματος 3. *Αμοιβές διοικητικού και γραμματειακού προσωπικού ανά μήνα.*

Γραμματεία υποδοχής Α	1.500 €
Γραμματεία υποδοχής Β	1.500 €
Τμήμα Μάρκετινγκ Α	1.500 €
Τμήμα Μάρκετινγκ Β	1.500 €
Τμήμα Μάρκετινγκ Γ	1.500 €
Λογιστήριο	1.500 €
Καθαρισμός	1.000 €
Σύνολο	10.000 €

Πίνακας Παραρτήματος 4. Λειτουργικά έξοδα ανά μήνα.

Ενοίκια	2.500 €
Ρεύματα, νερό, τηλέφωνο	400 €
Αμοιβές καθηγητών	18.900 €
Αμοιβές άλλου προσωπικού	10.000 €
Budget για Διαφήμιση	1.500 €
Αναλώσιμα	1.000 €
Μηνιαία επενδυτική δαπάνη	1.550 €
Σύνολο	35.850 €

Πίνακας Παραρτήματος 5. Ανάλυση νεκρού σημείου.

Προκειμένου τα τμήματα να είναι ολιγομελή, δηλαδή των:	5	ατόμων
και εφόσον πρόκειται για	3	τμήματα ανά τάξη
άρα, για	15	παιδιά ανά τάξη
και εφόσον είναι	3	οι τάξεις του Λυκείου
Η δυναμική εξυπηρέτησης αντιστοιχεί σε μέχρι	45	παιδιά συνολικά
Συνεπώς, το ποσό που αναλογεί σε κάθε μαθητή προκειμένου να υπάρχει break-even (νεκρό σημείο) αντιστοιχεί σε:		
797 € ανά μαθητή		