



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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**««Οικονομοτεχνική Μελέτη Ίδρυσης Πρότυπου Οικολογικού
Σχολείου»»**



ΚΑΤΣΙΓΙΑΝΝΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«...ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ»

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



πτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2024

«Η παρούσα διπλωματική εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή»

Περίληψη

Κεντρικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εκπόνηση οικονομοτεχνικής μελέτης για την ίδρυση ενός ιδιωτικού οικολογικού σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Βασική επιδίωξη της παρούσας σχολικής μονάδας είναι η παροχή καινοτόμων εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε μαθητές από Α' μέχρι ΣΤ' Δημοτικού.

Λόγω της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης του COVID-19 και των μέτρων περιορισμού που επιβλήθηκαν σε ολόκληρη την ελληνική κοινωνία, ο κλάδος της εκπαίδευσης δέχτηκε τις μεγαλύτερες πιέσεις. Η δημόσια εκπαίδευση υπολειτούργησε αισθητά και σε συνδυασμό με την περιορισμένη χρηματοδότηση δεν μπόρεσε να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών. Εν αντιθέτως, το κλίμα της ιδιωτικής εκπαίδευσης ήταν περισσότερο ελπιδοφόρο και θετικό, αφού εντοπίστηκε αύξηση της δαπάνης των νοικοκυριών για ιδιωτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες κατά 2.6% το 2020 σε σχέση με το 2019.

Λόγω της αυξημένης ζήτησης για ποιοτικές ιδιωτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην ίδρυση ενός ιδιωτικού σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα στη δημιουργία ενός ιδιωτικού οικολογικού Δημοτικού. Για την επίτευξη του εν λόγω σκοπού εξετάζονται οι προϋποθέσεις ίδρυσης ενός τέτοιου σχολείου και παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση για την βιωσιμότητα της επένδυσης. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία, ο Εσωτερικός Συντελεστής Αποδοτικότητας, οι ταμειακές ροές και το νεκρό σημείο των πωλήσεων για την επόμενη πενταετία από την έναρξη της λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Περίληψη	4
Κεφάλαιο 1^ο: Σύνοψη Μελέτης	9
1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό Προγράμματος	9
1.2 Περιγραφή Επιχείρησης	10
1.3 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ	11
1.4 Εφόδια	13
1.5 Τεχνολογία και Εξοπλισμός	13
1.6 Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα	14
1.7 Ανθρώπινοι Πόροι	15
1.8 Τοποθεσία Εγκατάστασης και Περιβάλλον	16
1.9 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου	16
1.10 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης	17
Κεφάλαιο 2^ο: Βασική Ιδέα και Ιστορικό Προγράμματος	19
2.1 Περιγραφή Ιδέας Επενδυτικού Σχεδίου	19
2.2 Ιδρυτές και Ιστορικό Επενδυτικού Σχεδίου	20
2.3 Έξοδα Εκπόνησης Μελέτης	20
Κεφάλαιο 3^ο: Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ	22
3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Ανάλυση PESTEL.....	22
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political Environment)	22
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economical Environment)	22
3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Environment)	26
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)	27
3.1.5 Φυσικό Περιβάλλον (Environmental).....	29
3.1.6 Νομικό Περιβάλλον (Legal Environment)	31
3.2 Ανάλυση Ζήτησης.....	32
3.2.1 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος.....	33
3.2.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος: Ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter.....	41
3.3 Ανάλυση Προσφοράς: Συγκέντρωση Κλάδου – Εξέλιξη Μεριδίων Αγοράς	44
3.4 Ανάλυση SWOT	51
3.5 Επιχειρησιακή Στρατηγική	55
3.6 Στρατηγική Μάρκετινγκ	57
3.7 Τακτικές Μάρκετινγκ.....	62
3.7.1 Προϊόν/Υπηρεσία	63
3.7.2 Τιμολόγηση.....	69

3.7.3 Προβολή.....	71
3.7.4 Διανομή	72
3.8 Έξοδα Μάρκετινγκ	73
Κεφάλαιο 4ο: Εφόδια	75
Κεφάλαιο 5ο: Μηχανολογία και Τεχνολογία.....	78
5.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητας Σχολικής Μονάδας	78
5.2 Προγραμματισμός Μηχανολογίας και Τεχνολογίας	78
5.3 Έργα Πολιτικού Μηχανικού	80
5.4 Κόστος Μηχανολογίας και Τεχνολογίας	85
Κεφάλαιο 6ο: Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα.....	86
6.1 Κανονισμοί - Νομοθεσία	86
6.2 Όραμα και Αποστολή	87
6.3 Οργανόγραμμα.....	88
6.4 Υπολογισμός Γενικών Εξόδων	89
Κεφάλαιο 7ο: Ανθρώπινοι Πόροι.....	90
7.1 Προσέλκυση Εργαζομένων	90
7.2 Επιλογή Εργαζομένων	91
7.3 Εκπαίδευση Εργαζομένων	92
7.4 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	93
7.5 Αμοιβή Εργαζομένων και Δαπάνες Προσωπικού	93
Κεφάλαιο 8ο: Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον	102
Κεφάλαιο 9ο: Προγραμματισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου	104
9.1 Στόχοι Προγράμματος Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου	104
9.2 Στάδια Εκτελέσεως Έργου	104
9.3 Χρονοδιάγραμμα Επενδυτικού Σχεδίου	106
Κεφάλαιο 10ο: Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	108
10.1 Κόστος και Χρηματοδότηση Επένδυσης.....	108
10.2 Στοχοθεσία / Υποθέσεις.....	110
10.3 Προβλέψεις Πωλήσεων / Εσόδων	111
10.4 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης	115
10.5 Κατάσταση Ταμειακών Ροών και Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης.....	117
10.6 Ισολογισμοί.....	121
10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης	123
10.7.1 Καθαρή Παρούσα Αξία και Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης	123
10.7.2 Ανάλυση Νεκρού Σημείου	125

10.7.3 Αριθμοδείκτες	129
Κεφάλαιο 11º: Έλεγχος και Αποτίμηση Επένδυσης	135
Κεφάλαιο 12º: Επίλογος.....	136
Βιβλιογραφία.....	137
Παράρτημα: Σύντομη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	145
1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	145
1.1 Έννοια και Ορισμοί.....	145
1.2 Σπουδαιότητα και Πλεονεκτήματα.....	146
1.3 Φάσεις	147
2. Οικονομοτεχνική Μελέτη vs Επιχειρηματικό Σχέδιο	149
3. Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	151
3.1 Σκοπός και Δομή.....	151
3.2 Ιδιωτική Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	153
3.3 Χρηματοδότηση.....	155
3.4 Παθογένειες και Ελλείψεις	157
4. Ερευνητική Μεθοδολογία	159
4.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	159
4.2 Μέθοδος και Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων	160

Κεφάλαιο 1^ο: Σύνοψη Μελέτης

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η περιληπτική παρουσίαση της προτεινόμενης επένδυσης που αφορά το οικολογικό δημοτικό σχολείο, εστιάζοντας στα βασικά χαρακτηριστικά της. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται το όραμα και η αποστολή του σχολείου και τα βασικά ζητήματα που εντοπίστηκαν από την ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ. Επίσης, παρατίθενται σημαντικά στοιχεία που αφορούν το σχέδιο λειτουργίας, τη χρηματοδότηση και την χρηματοοικονομική ανάλυση της επένδυσης.

1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό Προγράμματος

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη βιωσιμότητα μίας νεοσύστατης σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας (δημοτικής) εκπαίδευσης που θα ιδρυθεί στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Βασική επιδίωξη της παρούσας μονάδας είναι η παροχή καινοτόμων εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε μαθητές από Α' μέχρι ΣΤ' Δημοτικού. Βασική αρχή του συγκεκριμένου σχολείου είναι η εμφύσηση μιας οικολογικής κουλτούρας εστιάζοντας στην προώθηση ενός βιώσιμου – «πράσινου» τρόπου ζωής στα παιδιά, ώστε μακροπρόθεσμα να αναδειχθούν σε περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους πολίτες. Ο ιδρυτής, του έχοντας τελέσει πολλά χρόνια διευθυντής σε μεγάλη σχολική μονάδα του εξωτερικού, αντιλήφθηκε ότι ένα οικολογικό σχολείο με τις πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις και τη βέλτιστη σχέση τιμής-ποιότητας απουσιάζει από την αγορά της εκπαίδευσης. Με τη βοήθεια ειδικών συμβούλων αναμένεται να πραγματοποιήσει το όραμά του. Η μελέτη σκοπιμότητας αναμένεται να παραδοθεί εντός του Μαΐου 2022, ώστε να προετοιμαστεί και να ξεκινήσει η λειτουργία του σχολείου από την νέα σχολική χρονιά τον Σεπτέμβριο του 2023. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 2.830.000€.



1.3 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ

Ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα θεωρείται ελπιδοφόρος, αφού τα περιθώρια κέρδους και ο ρυθμός ανάπτυξης έχουν θετικά πρόσημα. Συγκεκριμένα, υφίστανται αξιόλογα περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά των ιδιωτικών δημοτικών

σχολείων για τα επόμενα χρόνια, δεδομένης της αυξητικής τάσης της ζήτησης των ιδιωτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Η πορεία της ζήτησης φανερώνεται από την ανοδική τάση των μαθητών που φοιτούν στην ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή σε νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι το 6.3% του μαθητικού πληθυσμού φοιτάει στην ιδιωτική δημοτική εκπαίδευση. Δηλαδή, 1 στα 20 παιδιά επιλέγει την ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Συγκριτικά, με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ που η συμμετοχή θεωρείται χαμηλή, η Ελλάδα εμφανίζει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης στην συγκεκριμένη αγορά.

Αν και η πρόσφατη πανδημία του COVID-19 δημιούργησε αναταράξεις στην ελληνική οικονομία, όπως διαπιστώθηκε από την αρνητική πορεία του ΑΕΠ και της δαπάνης των νοικοκυριών, ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης σημείωσε άνθιση. Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκε αυξητική τάση στην προτίμηση των καταναλωτών βάσει των δαπανών τους για την περίοδο 2019-2020. Εν ολίγοις, παρόλο που η πανδημία επηρέασε τους περισσότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, η ιδιωτική εκπαίδευση σημείωσε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης βάσει της ετήσιας θετικής εξέλιξη της ιδιωτικής δαπάνης για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Ακόμα, ο βαθμός συγκέντρωσης των επιχειρήσεων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι αρκετά υψηλός, με τις περισσότερες σχολικές μονάδες να εντοπίζονται στην Αττική (Αθήνα) και την Κεντρική Μακεδονία (Θεσσαλονίκη). Παρόλα αυτά, οι πωλήσεις, όπως εξετάστηκαν από τον κύκλο εργασιών, σημείωσαν ανοδική πορεία την περίοδο 2015-2020, η οποία αναμένεται να ενταθεί μέχρι το 2023.

Σε ότι αφορά τις στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ, το ιδιωτικό οικολογικό δημοτικό σχολείο θα εφαρμόσει τη στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ και της επιχειρησιακής στρατηγικής εστίασης αποσκοπώντας σε γονείς με τέκνα ηλικίας 6-12 ετών που διαμένουν στη Θεσσαλονίκη, διαθέτουν μεσαία-υψηλά ετήσια οικογενειακά εισοδήματα και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος. Υιοθετώντας value-for-money τιμολογιακή πολιτική και παρέχοντας δύο διαφορετικά πακέτα εκπαιδευτικών υπηρεσιών ανάλογα με την καθεμία αγορά-στόχο αναμένεται ότι θα υπάρξει άμεση διείσδυση στην αγορά και απόσπαση ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς. Τέλος, βασικά στοιχεία είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι υιοθέτηση οικολογικών πρακτικών και η τοποθεσία εγκατάστασης του σχολείου.

1.4 Εφοδία

Βασικοί προμηθευτές εφοδίων του ιδιωτικού οικολογικού σχολείου αποτελούν οι πάροχοι ενέργειας, τηλεπικοινωνίας, σχολικών γευμάτων – catering, εκπαιδευτικού υλικού και γραφικής ύλης / αναλώσιμων. Επίσης, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η δημιουργία και συντήρηση της ιστοσελίδας του σχολείου και της πλατφόρμας e-learning. Σε ότι αφορά την προμήθεια των γευμάτων αξίζει να σημειωθεί πως θα γίνει μέσα από γνωστή αλυσίδα catering της Θεσσαλονίκης. Λόγω του μεγάλου όγκου μαθητών που αναμένονται να εγγραφούν στο σχολείο, η διοίκηση διαπραγματεύεται χαμηλές τιμές σίτισης. Επιπρόσθετα, το σχολείο θα συνάψει συμφωνίες με ταξιδιωτικά γραφεία για την διεξαγωγή εκπαιδευτικών εκδρομών εντός και εκτός Ελλάδας. Συγχρόνως, ένα μέρος των δαπανών θα αφιερωθεί για την διοργάνωση και διεξαγωγή των εκδηλώσεων του σχολείου. Συνολικά, το κόστος των εφοδίων (λειτουργικές δαπάνες) ανέρχεται σε 668.400€ για το 2023, 1.129.000€ για το 2024, 1.078.100€ για το 2025, 1.088.600€ για το 2026 και 1.089.300€ για το 2027. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί ότι το κόστος των εφοδίων για το 2023 είναι αρκετά χαμηλότερο από τα υπόλοιπα έτη, διότι το σχολείο θα ξεκινήσει τη λειτουργία του τον Σεπτέμβριο μήνα του συγκεκριμένου χρόνου.

1.5 Τεχνολογία και Εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός του οικολογικού δημοτικού σχολείου αφορά τις αίθουσες διδασκαλίας, τη βιβλιοθήκη, τις αίθουσες των δασκάλων και του διευθυντή, το εστιατόριο και τις εγκαταστάσεις των εξωσχολικών δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, υπάρχουν αθλητικά γήπεδα και ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες που λειτουργούν ως ωδεία και εργαστήρια ζωγραφικής και κηπουρικής. Το συνολικό κόστος ίδρυσης και εγκατάστασης του σχολείου εκτιμάται σε 2.830.000€ εκ των οποίων τα 400.000€ αφορούν τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα 200.000€ τον εξοπλισμό γραφείου – σχολικός εξοπλισμός και τα 100.000€ τον λοιπό απαραίτητο εξοπλισμό. Η περίοδος απόσβεσης των έργων, των κτιριακών υποδομών, καθώς και του μηχανολογικού εξοπλισμού ανέρχονται στα 10 έτη. Αντιθέτως, ο απαιτούμενος εξοπλισμός γραφείου και ο σχολικός εξοπλισμός αποσβένονται σε περίοδο 5 ετών.



1.6 Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Η οργανωτική δομή του οικολογικού σχολείου είναι αυτή της οργάνωσης κατά λειτουργία. Εκείνη είναι ευθυγραμμισμένη με τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των δραστηριοτήτων της μονάδας, καθώς και με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τη λειτουργία της. Στην κορυφή του οργανογράμματος εντοπίζεται ο Γενικός Διευθυντής που διαρθρώνεται από τον ιδρυτή του σχολείου και αμέσως μετά βρίσκεται ο Υποδιευθυντής. Στη συνέχεια, βρίσκονται οι Διευθύνσεις Δημοτικού, Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων, Συμβουλευτικής, Λειτουργιών και Διοικητικών υπηρεσιών. Τέλος, ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί των τάξεων, οι σύμβουλοι, η γραμματεία, το οικονομικό τμήμα (λογιστήριο και διαχείριση υποτροφιών και παροχών), το HR, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεις, όπως και το νομικό τμήμα. Τα Γενικά Έξοδα του οικολογικού δημοτικού σχολείου αφορούν τη συντήρηση και τα ασφάλιστρα παγίων, τις εκπτώσεις διδάκτρων, τις υποτροφίες, τις σχολικές επισκέψεις και λοιπές δραστηριότητες, τα τέλη-δημοτικοί φόροι και τις διαφορές εξόδων για έργα. Το συνολικό κόστος ανέρχεται σε 385.700€ (2023), 520.950€ (2024), 546.800€ (2025), 617.150€ (2026) και 650.100€ (2027).

1.7 Ανθρώπινοι Πόροι

Η προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού αποτελούν βασικά στοιχεία για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του οικολογικού σχολείου. Τα άτομα που αναμένονται να προσληφθούν κρίνεται απαραίτητο να διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και πολυετή συναφή εμπειρία. Όμως, πάνω από όλα καλούνται να ταιριάζουν με την κουλτούρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οικολογικού σχολείου. Η στρατηγική προσέλκυσης αφορά την εξωτερική και εσωτερική. Κατά το πρώτο έτος λειτουργίας του σχολείου θα εφαρμοστεί η εξωτερική προσέλκυση από την αγορά εργασίας μέσω ομιλιών σε διακεκριμένα πανεπιστήμια και ημέρες καριέρας, όπως και μέσω εταιρειών ευρέσεως εργασίας. Επίσης, θα αξιοποιηθεί η διαδικτυακή μέθοδος προσέλκυσης.

Δεδομένου ότι αναζητούνται δάσκαλοι δημοτικού, τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να έχουν είναι: 1) προπτυχιακό και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από πανεπιστήμια εσωτερικού ή εξωτερικού με γνωστικά αντικείμενα τις επιστήμες αγωγής (π.χ. φιλολογία, ψυχολογία, φιλοσοφία, δημοτική εκπαίδευση), 2) πενταετή εμπειρία στη δημοτική εκπαίδευση, 3) εμπειρία στη διδασκαλία παιδιών με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, 4) επικοινωνιακές δεξιότητες, εργασία σε επίπεδο ομάδας, ικανότητες καθοδήγησης και συμβουλευτικής, ευελιξία, αυτονομία, οργανωτικότητα, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων σε επίπεδο τάξης και αναλυτική σκέψη. Συγχρόνως, κρίνεται απαραίτητο να μπορούν να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικές πρακτικές.

Στα επόμενα έτη λειτουργίας του οικολογικού σχολείου θα αξιοποιηθεί συνδυαστικά με την εξωτερική προσέλκυση και η εσωτερική, η οποία προσελκύει υποψηφίους από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Πιο αναλυτικά, οι διαθέσιμες θέσεις θα αναρτώνται στον κεντρικό πίνακα ανακοινώσεων του σχολείου, ενώ ενημερωτικό μήνυμα θα αποστέλλεται μέσω e-mail στους λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των εκπαιδευτικών. Για το 2023, το σχολείο αναμένεται να απασχολήσει συνολικά 72 άτομα ως μόνιμο προσωπικό με συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας ύψους 282.600€. Για το 2024 θα απασχοληθούν 85 άτομα με συνολικό κόστος 1.064.000€, ενώ για το 2025 θα απασχοληθούν 93 άτομα με δαπάνες ύψους 1.269.800€. Για το 2026, θα απασχοληθούν 105 άτομα με κόστος μισθοδοσίας της τάξεως των 1.410.500€, ενώ για το 2027 αναμένονται να απασχοληθούν 108 εκπαιδευτικοί, διοικητικοί και υποστηρικτικοί υπάλληλοι με κόστος 1.452.500€.

1.8 Τοποθεσία Εγκατάστασης και Περιβάλλον

Η τοποθεσία εγκατάστασης του οικολογικού δημοτικού σχολείου αφορά το κέντρο της Θεσσαλονίκης. Επίσης, θα στεγάζεται σε ιδιόκτητα κτίρια, όπως και οι πρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Η θέση του σχολείου θα βρίσκεται σε πυκνοκατοικημένη περιοχή με ευκολία πρόσβασης από τις γύρω περιοχές – προάστια. Συγκεκριμένα, σε απόσταση λίγων μέτρων εντοπίζονται στάσεις ΜΜΜ, ενώ υπάρχει άμεση σύνδεση με δύο πολυσύχναστες λεωφόρους και την Εγνατία Οδό, την κεντρικότερη και μεγαλύτερη κυκλοφοριακή αρτηρία της Θεσσαλονίκης. Επίσης, τα ειδικά σχολικά λεωφορεία μεταφοράς μαθητών θα διευκολύνουν ακόμα περισσότερο την πρόσβαση στις εγκαταστάσεις του οικολογικού σχολείου. Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί πως στο κεντρικό κτίριο αναμένεται να λειτουργήσει υπόγειο πάρκινγκ για τους εργαζόμενους και τους γονείς των μαθητών, διευκολύνοντας την πρόσβαση με αυτοκίνητο.

Συγκριτικά με την Αττική, όπου εντοπίζεται η μεγαλύτερη συγκέντρωση των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων, στη Θεσσαλονίκη η κατάσταση είναι κάπως καλύτερη αφού δύο είναι οι σημαντικότεροι ανταγωνιστές. Εκείνοι αφορούν τη Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία/Αρσάκειο και τον εκπαιδευτικό όμιλο Ανατόλια. Σε ότι αφορά την περίπτωση του οικολογικού δημοτικού σχολείου, το συνολικό κόστος ίδρυσης και εγκατάστασης εκτιμάται σε 2.830.000€. Από αυτό το ποσό, τα 500.000€ αφορούν τη διαμόρφωση χώρων, τα 1.500.000€ την αγορά οικοπέδου, την ανάπτυξη υποδομών και των κτιριακών εγκαταστάσεων, τα 80.000€ τις δαπάνες σύστασης, τα 30.000€ τις αμοιβές μελετών και συμβούλων, ενώ τα 20.000€ αφορούν λοιπές δαπάνες ίδρυσης και εγκατάστασης.

1.9 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου

Το στάδιο του προγραμματισμού αποτελεί το σημαντικότερο βήμα για την ομαλή και έγκαιρη ίδρυση του οικολογικού δημοτικού σχολείου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μια ενδεχόμενη καθυστέρηση ενδεχομένως να οδηγήσει σε αποτυχία επένδυσης. Η κατασκευή του σχολείου αναμένεται να ξεκινήσει μετά την παράδοση της οικονομοτεχνικής μελέτης, δηλαδή τον Μάιο του 2022. Εν αντιθέτως, η κατασκευή του σχολείου αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Μάιο του 2023, ενώ αμέσως μετά θα κατατεθεί σχετική αίτηση χορήγησης άδειας. Μέχρι την έναρξη της σχολικής χρονιάς 2023-2024, οι γονείς και οι μαθητές θα είναι σε θέση να επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις του σχολείου με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης απόφασης. Επισημώς, το οικολογικό σχολείο θα ξεκινήσει να δέχεται μαθητές από τον Σεπτέμβριο του 2023. Η σύσταση της ομάδας των υπεύθυνων διαχείρισης θα χρειαστεί περίπου 15

ημέρες, ενώ η λήψη των σχετικών αδειών λόγω των γραφειοκρατικών διαδικασιών θα γίνει σε διάστημα 3-6 μηνών. Επιπρόσθετα, ο προγραμματισμός της χρηματοδότησης θα διαρκέσει περίπου 3 μήνες, το ίδιο και η απόκτηση του απαραίτητου εξοπλισμού και τεχνολογίας. Η απόκτηση προμηθειών και πρώτων υλών θα γίνει σε διάστημα ενός μήνα, ενώ οι λειτουργίες του μάρκετινγκ θα τεθούν σε λειτουργία σε διάστημα 3 μηνών. Τέλος, η πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού θα διαρκέσει περίπου 3 μήνες.

1.10 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

Αναλύοντας λεπτομερώς όλες τις διαστάσεις του επενδυτικού σχεδίου που προαναφέρθηκαν, η μελέτη καταλήγει στη χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης, βάσει της οποίας θα εξαχθούν τα οικονομικά αποτελέσματα της οικολογικής σχολικής μονάδας και κατά συνέπεια η βιωσιμότητα του επενδυτικού εγχειρήματος. Σε πενταετή χρονικό ορίζοντα (2023-2027), το ιδιωτικό οικολογικό σχολείο αναμένεται να σημειώσει τους εξής χρηματοοικονομικούς δείκτες ανάπτυξης:

- Μέση ετήσια ανάπτυξη των συνολικών πωλήσεων κατά 16.3% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων κατά 16% σε ότι αφορά το βασικό πακέτο εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων κατά 19.7% σε ότι αφορά τις συμπληρωματικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες / δραστηριότητες για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση των εγγραφών των μαθητών στη βασική φοίτηση κατά 15% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση των εγγραφών στις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά 15.2% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση καθαρού περιθωρίου κέρδους (Net Profit Margin) κατά 18.4% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity, ROE) κατά 22% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση αποδοτικότητας ενεργητικού (Return on Assets, ROA) κατά 18.8% για την πενταετία 2023-2027.

Πέρα από τα βασικά οικονομικά μεγέθη, σε σχετικό κεφάλαιο πραγματοποιείται αξιολόγηση της επένδυσης με βάση αξιόπιστες χρηματοοικονομικές μεθόδους, όπως οι μέθοδοι Καθαρής Παρούσας Αξίας και Νεκρού Σημείου, ώστε να εξαχθούν ουσιαστικά συμπεράσματα αναφορικά με τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου.

Κεφάλαιο 2^ο: Βασική Ιδέα και Ιστορικό Προγράμματος

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η περιγραφή του οικολογικού σχολείου, εστιάζοντας στους υποστηρικτές του σχεδίου – ιδρυτές, στο ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου, στη μελέτη σκοπιμότητας και στο κόστος εκπόνησης προεπενδυτικών μελετών.

2.1 Περιγραφή Ιδέας Επενδυτικού Σχεδίου

Η εκπόνηση της οικονομοτεχνικής μελέτης έχει ως στόχο την εξέταση της βιωσιμότητας και ελκυστικότητας της ίδρυσης ενός οικολογικού δημοτικού σχολείου στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Βασική επιδίωξη της παρούσας σχολικής μονάδας είναι η παροχή καινοτόμων εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε μαθητές από Α' μέχρι ΣΤ' Δημοτικού. Λόγω της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης του COVID-19 και των μέτρων περιορισμού που επιβλήθηκαν σε ολόκληρη την ελληνική κοινωνία, ο κλάδος της εκπαίδευσης δέχτηκε τις μεγαλύτερες πιέσεις. Για παράδειγμα, πολλά σχολεία αναγκάστηκαν να λειτουργήσουν εξ αποστάσεως χρησιμοποιώντας σε καθημερινή βάση τις νέες τεχνολογίες που μέχρι πρότινος χρησιμοποιούσαν περιστασιακά. Έτσι, δημόσια και ιδιωτικά σχολεία λειτούργησαν σε ένα πρωτόγνωρο καθεστώς για τα ελληνικά δεδομένα, αυτόν της τηλεεκπαίδευσης. Η δημόσια εκπαίδευση υπολειπόταν αισθητά και σε συνδυασμό με την περιορισμένη χρηματοδότηση δεν μπόρεσε να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών.

Εν αντιθέτως, σημειώθηκε αύξηση της δαπάνης των νοικοκυριών για ιδιωτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες κατά 2.6% το 2020 σε σχέση με το 2019 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021α). Επίσης, σύμφωνα με τα πρόσφατα στατιστικά στοιχεία της Eurostat (2021a) η ιδιωτική δαπάνη για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση ανήλθε σε 191.200€ για το 2018 σε σχέση με τα 138.100€ για το 2017. Με άλλα λόγια, παρατηρείται μια ανοδική τάση στη ζήτηση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και την επόμενη πενταετία. Παράλληλα, ολοένα και μεγαλύτερη καθίσταται η ανάγκη για ποιοτικότερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες, λόγω των ελλείψεων που εντοπίζονται στην δημόσια εκπαίδευση. Εν ολίγοις, λόγω της αυξημένης ζήτησης για ποιοτικές ιδιωτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην ίδρυση ενός ιδιωτικού σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα στη δημιουργία ενός ιδιωτικού οικολογικού Δημοτικού Σχολείου.

2.2 Ιδρυτές και Ιστορικό Επενδυτικού Σχεδίου

Η ιδέα ίδρυσης του οικολογικού δημοτικού σχολείου αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του ιδρυτή. Εκείνος έχοντας πολυετή εμπειρία ως διευθυντής σε μεγάλες σχολικές μονάδες τόσο της Ελλάδας όσο και του εξωτερικού, είναι σε θέση να γνωρίζει εκ των έσω τις ελλείψεις και τις ανάγκες της δημόσιας και ιδιωτικής εκπαίδευσης. Παράλληλα, οι προπτυχιακές σπουδές του στον κλάδο της εκπαίδευσης σε συνδυασμό με τις μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση επιχειρήσεων τον καθιστούν σημαντικό πρόσωπο στην ίδρυση του οικολογικού δημοτικού σχολείου.

Αν και στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης υφίστανται εδραιωμένα ιδιωτικά δημοτικά σχολεία, ωστόσο απουσιάζει ένα σχολείο που να χαρακτηρίζεται από μια περιβαλλοντική κουλτούρα που αγκαλιάζει τη σύγχρονη εκπαιδευτική φιλοσοφία και τις οικολογικές αρχές και αξίες με εστίαση στη βιώσιμη πρόοδο κάθε μαθητή. Παρέχοντας τις πλέον σύγχρονες και φιλικές προς το περιβάλλον σχολικές εγκαταστάσεις σε συνδυασμό με την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε προσιτές τιμές, το παρόν σχολείο αναμένεται να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Επίσης, αναγνωρίζοντας την ανάγκη των γονέων και των μαθητών να περνούν παραγωγικά τον ελεύθερο χρόνο τους, αναμένεται να δημιουργηθούν διάφορες εξωσχολικές δραστηριότητες, όπως αθλητικές, ωδείο, εργαστήρια ζωγραφικής και κηπουρικής.

Για την αξιολόγηση της επένδυσης απαιτείται αρχικά να ποσοτικοποιηθούν οι ωφέλειες, τα λειτουργικά κόστη και οι πάγιες δαπάνες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, καθίσταται εφικτός ο προσδιορισμός των αναμενόμενων κερδών και το κόστος της επένδυσης. Η μελέτη σκοπιμότητας θα ανατεθεί σε επαγγελματίες συμβούλους επιχειρήσεων και το τελικό παραδοτέο θα γίνει τον Μάιο του 2022. Αμέσως μετά αναμένεται να ξεκινήσει η κατασκευή των εγκαταστάσεων με απώτερο σκοπό το άνοιγμα του σχολείου κατά τον Σεπτέμβριο του 2023.

2.3 Έξοδα Εκπόνησης Μελέτης

Ο ιδρυτής του οικολογικού δημοτικού σχολείου λόγω των γνώσεων που διαθέτει στη διοίκηση επιχειρήσεων θα συνδράμει στην κατάρτιση του σχεδίου σκοπιμότητας και της προμελέτης σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους επιχειρήσεων. Σε διάστημα 4 μηνών αναμένεται να ολοκληρωθεί η εκπόνηση της εν λόγω μελέτης βάσει της οποίας καθορίζονται και ποσοτικοποιούνται τα κόστη και οι ωφέλειες του επενδυτικού σχεδίου, προκειμένου να είναι σε θέση οι επενδυτές να λάβουν ορισμένες αποφάσεις κατά την

διάρκεια του κύκλου ζωής του επενδυτικού προγράμματος. Βασικά ερωτήματα που τίθενται προς απάντηση αφορούν μεταξύ άλλων το είδος σχολείου που απουσιάζει από την αγορά, τους υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου, την περιοχή που συμφέρει τους επενδυτές να ιδρύσουν το σχολείο και πολλά άλλα. Συγχρόνως, εξετάζεται αν στην πραγματικότητα η παρούσα επένδυση είναι ελκυστική και βιώσιμη. Για να πραγματοποιηθεί η εν λόγω μελέτη απαραίτητα είναι τα στοιχεία από την έρευνα αγοράς και από κλαδικές μελέτες. Το συνολικό κόστος της προμελέτης ανέρχεται σε 30.000€ και αφορά τις αμοιβές των μελετών και των συμβούλων για την περίοδο πριν την ίδρυση του σχολείου όσο και για την επερχόμενη πενταετία (2023-2027).

Κεφάλαιο 3^ο: Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η παρούσα και μελλοντική κατάσταση του εξωτερικού, κλαδικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της προτεινόμενης σχολικής μονάδας. Παράλληλα, εντοπίζονται οι σπουδαιότεροι παίκτες στον κλάδο της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα ευρήματα της ανάλυσης SWOT. Ακόμα, διερευνάται η στρατηγική και οι τακτικές μάρκετινγκ που πρόκειται να υιοθετηθούν. Τέλος, παρουσιάζονται οι δαπάνες των ενεργειών μάρκετινγκ.

3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος: Ανάλυση PESTEL

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται δυναμικοί και επομένως μεταβάλλονται διαρκώς (Wang & Ellinger, 2011). Μια πιθανή αλλαγή σε κάποια κατηγορία του εξωτερικού περιβάλλοντος επιφέρει τροποποιήσεις και στις υπόλοιπες κατηγορίες (Γεωργόπουλος, 2006). Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται διάφορες μεθοδολογίες ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, με σπουδαιότερη την ανάλυση PESTEL, η οποία εξετάζει τους παράγοντες που αφορούν το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό περιβάλλον.

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον (Political Environment)

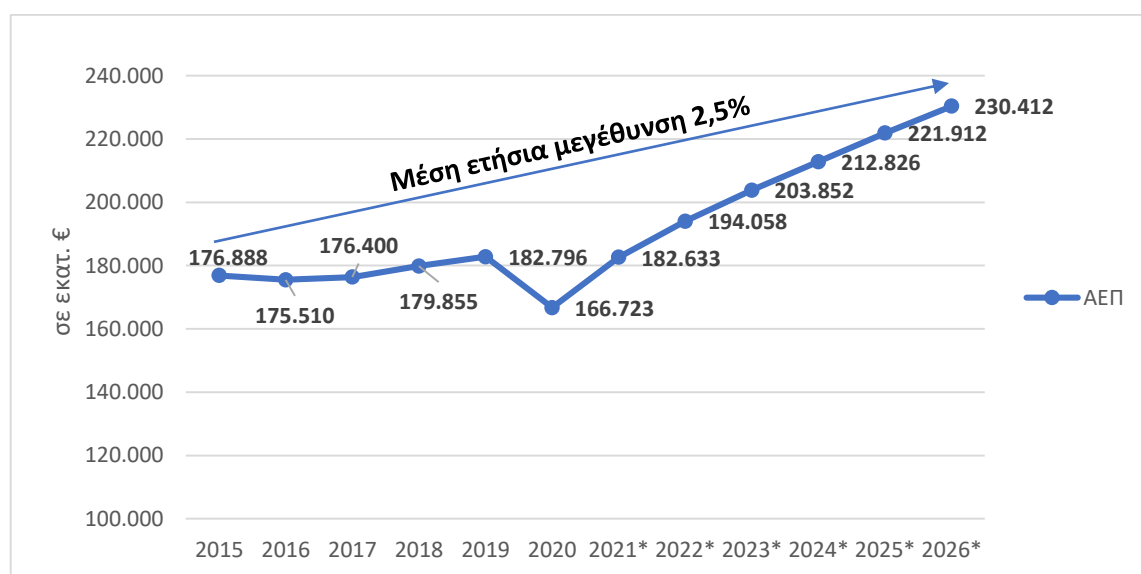
Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και την μορφή της κυβέρνησης. Οι διάφορες μεταβολές στον εν λόγω τομέα αποτελούν ευκαιρία ή απειλή για την ανάπτυξη μιας σύγχρονης ιδιωτικής σχολικής μονάδας. Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μια πολιτική σταθερότητα, με την κυβέρνηση να ενθαρρύνει τις επενδύσεις και την εγχώρια παραγωγή. Παρόλα αυτά, οι συγκρούσεις με την Τουρκία για τα θαλάσσια δικαιώματα μεταξύ των δύο χωρών, δημιουργούν ένα κλίμα εσωτερικών αναταράξεων.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον (Economical Environment)

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει τις συνθήκες υπό τις οποίες δραστηριοποιούνται όλων των ειδών οι επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2011). Ο πληθωρισμός, η ανεργία, η οικονομική κρίση και ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές (Elms et al., 2010). Σύμφωνα με τα δημοσιεύματα της ΕΛΣΤΑΤ (2021b), η ελληνική οικονομία παρουσίασε ύφεση της τάξεως του -0.8% την περίοδο 2015-2016. Ωστόσο, σημειώθηκε οικονομική

μεγέθυνση της τάξεως του 0.5% για το 2016-2017, ενώ παρουσιάστηκε μέση ετήσια αύξηση κατά 1.4% για την τριετία 2017-2019.

Παρόλα αυτά, λόγω της υγειονομικής κρίσης του COVID-19 και της αναστολής λειτουργίας των περισσότερων τομέων της οικονομίας, σημειώθηκε συρρίκνωση του ΑΕΠ κατά -8.8%. Το οικονομικό κλίμα της χώρας ήταν περισσότερο ελπιδοφόρο κατά το πρώτο και δεύτερο τρίμηνο του 2021. Πιο αναλυτικά, εντοπίστηκε αύξηση κατά 16.2% στο ΑΕΠ κατά το δεύτερο τρίμηνο του τρέχοντος έτους έναντι του αντίστοιχου τριμήνου του 2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021b). Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2021) αναμένεται ότι το 2022 θα σημειωθεί μεγέθυνση της τάξεως του 6%. Τέλος, αναμένεται ότι μέχρι το 2026 μέση ετήσια αύξηση του ΑΕΠ κατά 4.8% (Statista, 2021). Από το 2015 μέχρι το 2026 η μέση ετήσια μεγέθυνση της ελληνικής οικονομίας ανέρχεται στο 2.5%. Για περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με την εξέλιξη του ΑΕΠ (σε εκατ. €) και σε ποσοστιαίες τιμές παρατίθεται το Διάγραμμα 3.1 και ο Πίνακας 3.1 και 3.2.



Διάγραμμα 3.1: Διαχρονική Εξέλιξη ΑΕΠ (σε εκατ. €)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021b)

Πίνακας 3.1: Διαχρονική Εξέλιξη ΑΕΠ σε εκατ. € (2015-2020)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ΑΕΠ	176.888	175.510	176.400	179.855	182.796	166.723
% μεταβολή		-0,8%	0,5%	2,0%	1,6%	-8,8%

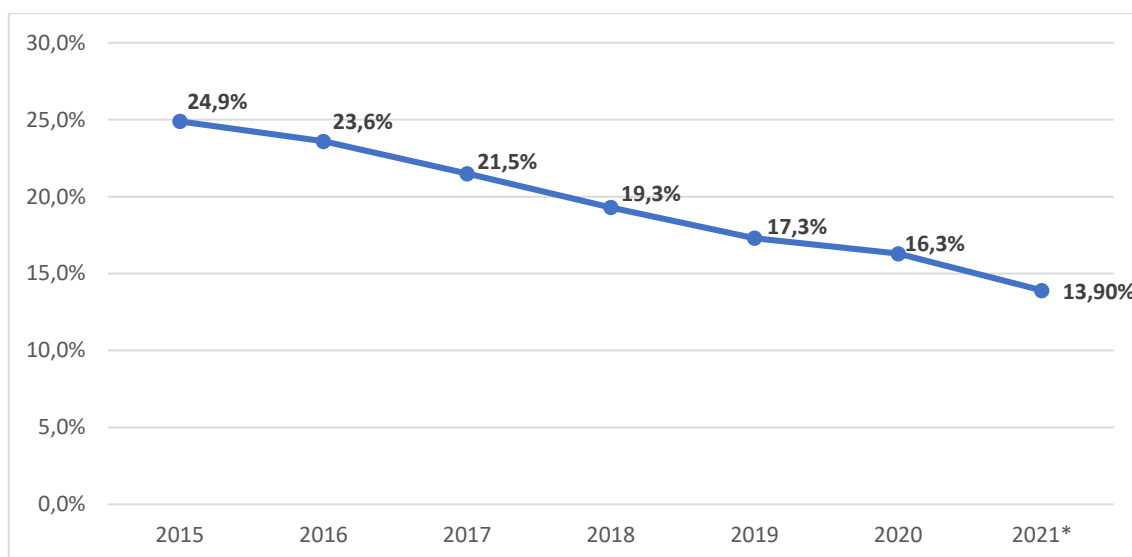
Πίνακας 3.2: Προβλέψεις Εξέλιξης ΑΕΠ σε εκατ. € (2021-2026)

Πηγή: Statista (2021)

	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*
ΑΕΠ	182.633	194.058	203.852	212.826	221.912	230.412
% μεταβολή	9,5%	6,3%	5,0%	4,4%	4,3%	3,8%

* Προβλέψεις

Σε ότι αφορά τα ποσοστά ανεργίας της Ελλάδας, παρατηρείται ότι σημείωσαν μέση ετήσια μείωση της τάξεως του -8.1% για την περίοδο 2015-2020. Συγκεκριμένα, από το 24.9% του συνολικού πληθυσμού που διαμορφώθηκε το 2015 παρατηρήθηκε συρρίκνωση στο ποσοστό ανεργίας, ανέρχοντας στο 16.3% για το 2020 (Eurostat, 2021b). Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission, 2021) η ανεργία αναμένεται να διαμορφωθεί στο 13.9% για το 2021. Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται το Διάγραμμα 3.2 και ο Πίνακας 3.3.



Διάγραμμα 3.2: Εξέλιξη Ποσοστού Ανεργίας (2015-2021)

Πηγή: Eurostat (2021b)

Πίνακας 3.3: Εξέλιξη Ποσοστού Ανεργίας (2015-2021)

Πηγή: Eurostat (2021b)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Ποσοστό Ανεργίας	24,9%	23,6%	21,5%	19,3%	17,3%	16,3%	13,90%
% ρυθμός μεταβολής		-5,2%	-8,9%	-10,2%	-10,4%	-5,8%	-14,7%

*Προβλέψεις

Τα τελευταία περίπου δύο χρόνια η πανδημία του COVID-19 δημιούργησε ένα παραχώδες οικονομικό περιβάλλον, με απότομη μείωση των σπουδαιότερων δεικτών της οικονομίας και αυξημένη δυσκολία εύρεσης κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Αν και το 2020-2021 δόθηκαν κάποιες οικονομικές ενισχύσεις από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς, ωστόσο η δανειοδότηση των επιχειρήσεων από τις ελληνικές τράπεζες κατέστη δύσκολη. Αυτό οφειλόταν στις απαιτητικές εγγυήσεις που ζητούσαν και στο πρόβλημα ρευστότητας που αντιμετώπιζαν. Παρόλα αυτά, από τα μέσα του 2021 επήλθε μερική αποκατάσταση των διαθεσίμων των τραπεζών, καθιστώντας πιο ανεκτική την δανειοδότηση. Σήμερα, τα επιτόκια δανεισμού κυμαίνονται από 2.68% έως και 6.67% (Boxmind, 2021).

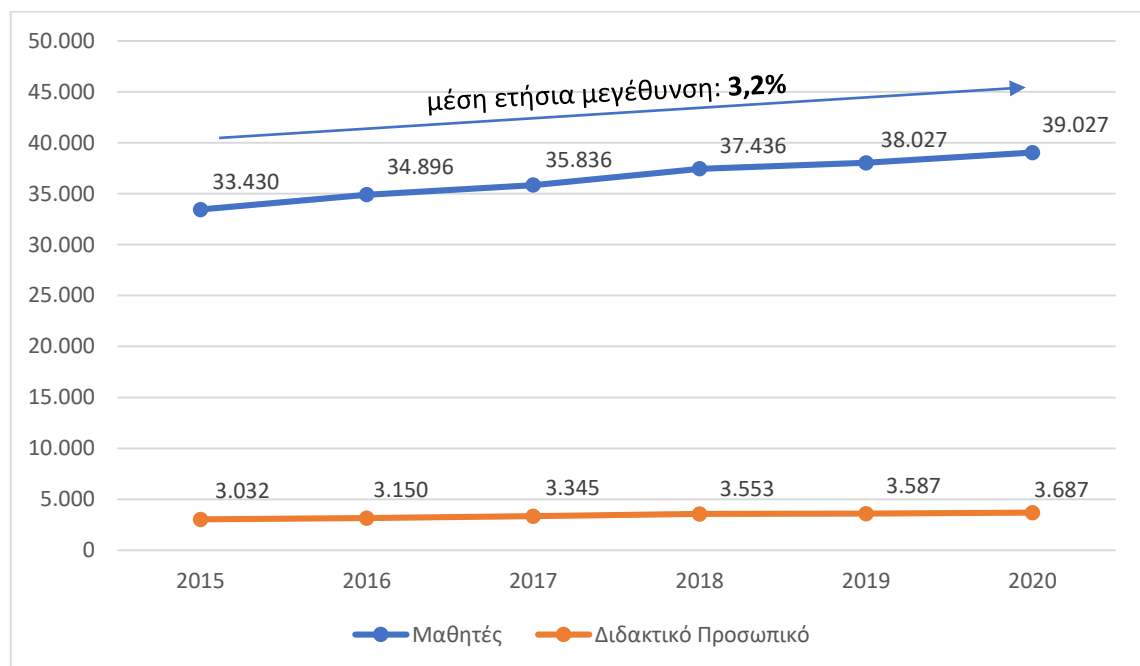
Πιο αναλυτικά, το μέσο επιτόκιο δανεισμού των νέων επιχειρήσεων διαμορφώθηκε στο 3.08%, ενώ το μέσο επιτόκιο των δανείων τακτής λήξης με κυμαινόμενο επιτόκιο προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) ανήλθε στο 4.28%. Όσον αφορά τη διάρθρωση των επιτοκίων ως προς το ύψος του δανείου σημειώνεται ότι το μέσο επιτόκιο για δάνεια μέχρι και 250.000 ευρώ είναι 5.99%, για δάνεια από 250.001 μέχρι 1 εκατ. ευρώ είναι 3.59%. Επίσης, για δάνεια άνω του 1 εκατ. ευρώ το επιτόκιο διαμορφώθηκε στο 2.68%. Αντίστοιχα, το μέσο επιτόκιο των επιχειρηματικών δανείων χωρίς καθορισμένη διάρκεια ανήλθε στο 4.44%. Εν τέλει, το αντίστοιχο επιτόκιο των επαγγελματικών δανείων παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο στο 6.67% για το 2020-2021 (Boxmind, 2021).

Σε γενικές γραμμές, το μέσο επιτόκιο δανεισμού των επιχειρήσεων στην ευρωζώνη κυμαίνεται στο 1.42%. Δηλαδή, παρατηρείται πως στην Ελλάδα το κόστος χρηματοδότησης μέσω λήψης δανείου είναι πολύ υψηλότερο συγκριτικά με αυτό που υφίσταται για τις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Το επιτόκιο δανεισμού όχι μόνο είναι σημαντικά υψηλότερο αλλά διαχρονικά τείνει να έχει και ανοδική τάση (Boxmind, 2021).

Συμπερασματικά, το κόστος δανειοδότησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα θεωρείται αρκετά υψηλό δημιουργώντας αντικίνητρα για επενδύσεις σε εγχώριο επίπεδο. Ωστόσο, η αναμενόμενη θετική εξέλιξη του ΑΕΠ της χώρας, όπως και η σταθερή μείωση των ποσοστών ανεργίας αποτελούν ευκαιρία για επενδύσεις στην Ελλάδα. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζεται ένα θετικό μελλοντικό οικονομικό κλίμα, το οποίο αναμένεται να ευνοήσει την ίδρυση του προτεινόμενου οικολογικού ιδιωτικού σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον (Social Environment)

Το κοινωνικό περιβάλλον σχετίζεται κυρίως με τις συνήθειες των καταναλωτών και γενικότερα με τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας (Hunger & Wheelen, 2008). Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2021c) το 6.5% του μαθητικού πληθυσμού φοιτάει σε ιδιωτικά σχολεία. Πιο αναλυτικά, οι εγγεγραμμένοι μαθητές στην ιδιωτική δημοτική εκπαίδευση ανήλθαν σε 33.430 για το 2015, ενώ για το 2020 ο μαθητικός πληθυσμός διαμορφώθηκε στα 39.027 άτομα (Βλέπε Πίνακα 3.4). Εν ολίγοις, παρατηρείται μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 3.2%. Η μεγαλύτερη μεγέθυνση στον μαθητικό πληθυσμό των ιδιωτικών σχολείων σημειώθηκε το 2017-2018 (4.5%), ενώ για την περίοδο 2018-2019 παρατηρήθηκε αύξηση κατά 1.6%. Επίσης, την περίοδο 2019-2020 σημειώθηκε μεγέθυνση της τάξεως του 2.6%. Αν και παρατηρείται μια σταθερή αύξηση στον μαθητικό πληθυσμό των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων, ωστόσο στο σύνολο της επικράτειας των μαθητών που φοιτούν σε δημόσιες και ιδιωτικές μονάδες παρουσιάστηκε σταθερή μείωση κατά -1.3% ανά έτος για την περίοδο 2015-2020. Συνεπώς, παρατηρείται μια αυξημένη προτίμηση για τις υπηρεσίες της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.3.



Διάγραμμα 3.3: Εξέλιξη Μαθητών και Διδακτικού Προσωπικού σε Ιδιωτικά Δημοτικά

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

Πίνακας 3.4: Εξέλιξη Μαθητών και Διδακτικού Προσωπικού σε Ιδιωτικά Δημοτικά

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Μαθητές	33.430	34.896	35.836	37.436	38.027	39.027
% ρυθμός μεταβολής		4,4%	2,7%	4,5%	1,6%	2,6%
Σύνολο Μαθητών (Δημοσίων και Ιδιωτικών)	640.001	642.707	645.250	639.037	631.700	621.298
Διδακτικό Προσωπικό	3.032	3.150	3.345	3.553	3.587	3.687
% ρυθμός μεταβολής		3,9%	6,2%	6,2%	1,0%	2,8%
Σύνολο Εκπαιδευτικών (Δημοσίων και Ιδιωτικών)	65.478	68.379	67.808	68.980	72.561	73.722

Σε ότι αφορά το διδακτικό προσωπικό των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων, διαπιστώθηκε μέση ετήσια αύξηση κατά 4% την περίοδο 2015-2020. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί από 3.032 που ήταν το 2015 ανήλθαν σε 3.687 για το 2020 (Βλέπε Διάγραμμα 3.3 και Πίνακα 3.4). Συνεπώς, παρατηρείται μια αυξημένη προτίμηση για απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα της εκπαίδευσης.

Συγχρόνως, τον τελευταίο καιρό ολοένα και εντονότερη είναι η ανάγκη για ποιοτικότερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες στην Ελλάδα. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αναποτελεσματικότητα και τις περικοπές που παρατηρούνται στη δημόσια εκπαίδευση. Έτσι, αναζητούνται συνεχώς διάφοροι τρόποι αύξησης της παρεχόμενης ποιότητας πρωτίστως από τον ιδιωτικό τομέα και μετέπειτα από τον δημόσιο (Romlah & Latief, 2021). Τέλος, υφίσταται ένα έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος με πολλούς πολίτες να προτιμούν επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν οικολογικές πρακτικές (Yenipazarli, 2019).

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)

Το τεχνολογικό περιβάλλον, λόγω των συνεχών και σημαντικών αλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές πηγές ευκαιριών και απειλών για κάθε επιχείρηση και επένδυση (Γεωργόπουλος, 2006). Συχνά, οι τεχνολογικές εφευρέσεις μειώνουν το λειτουργικό κόστος και αυξάνουν την οργανωσιακή ευημερία. Πιο αναλυτικά, η ταχεία ανάπτυξη των κινητών συσκευών (π.χ. έξυπνων τηλεφώνων-smartphones και tablet) και των γρήγορων ευρυζωνικών συνδέσεων έχει δημιουργήσει πολλαπλές ευκαιρίες για τις σχολικές μονάδες. Πιο αναλυτικά, οι γρήγορες ταχύτητες σύνδεσης που φτάνουν τα 200 Mbps και το δίκτυο 5G

συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην ευημερία των ιδιωτικών σχολείων (Bernacki et al., 2020). Ειδικότερα, βοήθησαν αρκετά στην ομαλή λειτουργία της τηλεκπαίδευσης κατά τη διάρκεια που οι σχολικές μονάδες τελούσαν υπό αναστολή των δια ζώσης μαθημάτων (Code et al., 2020). Επίσης, οι εν λόγω τεχνολογικές εξελίξεις συνδράμουν στην μείωση των λειτουργικών εξόδων (Greenstein, 2020).

Άλλη μια σημαντική τεχνολογική καινοτομία αποτελούν οι διαδραστικές αίθουσες διδασκαλίας, μέσα από την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών αναπαράστασης δεδομένων, όπως οι ηλεκτρονικοί πίνακες. Τέτοιου τύπου τεχνολογίες πλέον θεωρούνται φιλικές προς το περιβάλλον και οικονομικά προσιτές. Πιο αναλυτικά, ένας ψηφιακός πίνακας διδασκαλίας αποτελείται από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή και μια οθόνη μεγάλων διαστάσεων ή έναν προβολέα με κατάλληλο λογισμικό και παρελκόμενα. Η υιοθέτηση μιας τέτοιας τεχνολογίας συχνά συνοδεύεται από αναλώσιμα υλικά, όπως μαρκαδόροι και κιμωλίες, ώστε να κάνουν πιο ευχάριστη και συμμετοχική τη διδασκαλία (Cropley, 2020).

Βασική προϋπόθεση για την ομαλή υιοθέτηση των διαδραστικών αιθουσών είναι η εξοικείωση των μαθητών και των εκπαιδευτικών με τις νέες τεχνολογίες. Η λειτουργία της θα μπορούσε να περιλαμβάνει την παράδοση των μαθημάτων, των ασκήσεων και των παραδειγμάτων στην ηλεκτρονική οθόνη για ευκολότερη αντιγραφή ή άμεση εκτύπωση του εκπαιδευτικού υλικού. Παράλληλα, ενθαρρύνεται η αποστολή ηλεκτρονικής ενημέρωσης (e-mail) στους γονείς με τις ασκήσεις εξάσκησης από το σπίτι. Βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης τεχνολογίας είναι η αξιοποίηση οπτικοακουστικού υλικού κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος και την ενίσχυση της ικανοποίησης των μαθητών. Παράλληλα, παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα ιδιωτικά σχολεία όσον αφορά την αύξηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Αυτό επιτυγχάνεται τόσο από τα παραπάνω, όσο και με την αισθητική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος και την βελτιστοποίηση του χρόνου διδασκαλίας (Cropley, 2020).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφορικής αποτελούν ζωτικά εργαλεία για την ομαλή λειτουργία και επιβίωση των εκπαιδευτικών μονάδων κατά τη διάρκεια της πανδημίας και μετέπειτα. Επιπλέον, συμβάλλουν στην ενίσχυση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ομαλότερη διεξαγωγή των μαθημάτων. Παράλληλα, προσελκύουν το ενδιαφέρον σχεδόν όλων των μαθητών και κάνουν περισσότερο απολαυστική την διδασκαλία, ακόμα και για τους μαθητές που

αντιμετωπίζουν μαθησιακές δυσκολίες. Συγκεκριμένα, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, του cloud, των οργανωμένων ψηφιακών οικοσυστημάτων εκπαίδευσης (e-learning) και των mobile εφαρμογών αποτελούν τα μέσα αποτελεσματικής λειτουργίας μιας εκπαιδευτικής μονάδας σε οποιοσδήποτε συνθήκες, διασφαλίζοντας την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και την επιχειρηματική συνέχειά της. Αυτή η επιχειρηματική συνέχεια διασφαλίζει τις θέσεις εργασίας, αυξάνει την ικανοποίηση των γονέων και μαθητών, ενώ ταυτόχρονα αποφέρει επιχειρηματικό κέρδος αποτελώντας τη βάση ακόμα μεγαλύτερης επιχειρηματικής ανάπτυξης (Socialinnov, 2020).

3.1.5 Φυσικό Περιβάλλον (Environmental)

Η κρισιμότητα των περιβαλλοντικών ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες χώρες παγκοσμίως, ανάγκασε πολυάριθμες επιχειρήσεις να υιοθετήσουν στρατηγικές και πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον. Βασικός κλάδος για την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων αποτελεί για πολλά χρόνια η εκπαίδευση. Εκείνη αποτελεί βασικό μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης και την προώθηση μιας «πράσινης» αειφόρου ανάπτυξης.

Με επίκεντρο τα συγκεκριμένα ζητήματα αρκετά έθνη ανά την υφήλιο ενθαρρύνουν την ανάπτυξη «πράσινων» πρακτικών για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ανθρώπων, αλλά και για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, η Ευρωπαϊκή Ένωση (27 χώρες) δαπάνησε για την προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. επιδοτήσεις σε επιχειρήσεις κλπ) κατά το 2020 272.565 εκατ. ευρώ, δηλαδή 1.9% του ΑΕΠ. Επίσης, για το 2019 αφιερώθηκαν περίπου 265.359 εκατ. ευρώ σε αναλογία 2% του ΑΕΠ. Σε βάθος χρόνου από το 2016 έως το 2020 σημειώθηκε μέση ετήσια αύξηση κατά 2.9% (Eurostat, 2021c).

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία της Eurostat (2021c), η Ελλάδα δαπάνησε 2.186 εκατ. ευρώ για την προστασία του περιβάλλοντος κατά το 2018, δηλαδή 1.2% του ΑΕΠ. Εν αντιθέτως, το 2017 αφιερώθηκαν 2.042 εκατ. ευρώ, δηλαδή 1.2% του ΑΕΠ. Συνολικά, από το 2016 έως το 2018 παρουσιάστηκε μέση ετήσια μεταβολή κατά 3%. Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθεται ο Πίνακας 3.5.

Πίνακας 3.5: Εθνικές Δαπάνες για την Προστασία του Περιβάλλοντος (σε εκατ. €)

Πηγή: Eurostat (2021c)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ευρωπαϊκή Ένωση	243.080	255.115	266.658	265.358	272.564
% ρυθμός μεταβολής		5,0%	4,5%	-0,5%	2,7%
% ΑΕΠ	1,9%	2%	2%	1,9%	2%
Ελλάδα	2.064	2.042	2.186	-	-
% ρυθμός μεταβολής		-1,1%	7,1%		
% ΑΕΠ	1,2%	1,2%	1,2%	-	-

Αναφορικά με τις κρατικές και ιδιωτικές επενδύσεις των επιχειρήσεων σε οργανωσιακές πρακτικές υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος (π.χ. συστήματα ορθότερης διαχείρισης αποβλήτων και πρώτων υλών κλπ) διαπιστώθηκε ότι η ΕΕ (27 χώρες) δαπάνησε 54.456 εκατ. ευρώ για το 2020 σε αναλογία 0.4% του ΑΕΠ. Παράλληλα, παρατηρήθηκε ότι το 2019 διαμορφώθηκαν στα 53.753 εκατ. ευρώ, δηλαδή 0.4% του ΑΕΠ. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης ανήλθε στο 3% περίπου για την περίοδο 2016-2020. Στην Ελλάδα οι εθνικές και ιδιωτικές επενδύσεις για την προστασία του περιβάλλοντος ανήλθαν σε 0.375 εκατ. ευρώ. κατά το 2018 (0.2% του ΑΕΠ). Σε γενικές γραμμές, τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία που εντοπίζονται από την Eurostat (2021d) αφορούν το διάστημα 2016-2018 όπου σημειώθηκε μέσος ετήσιος ρυθμός εξέλιξης κατά 3.9% στις επενδύσεις υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος (Βλέπε Πίνακα 3.6).

Πίνακας 3.6: Κρατικές και Ιδιωτικές Επενδύσεις για «Πράσινες» Πολιτικές (σε εκατ. €)

Πηγή: Eurostat (2021d)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ευρωπαϊκή Ένωση	48.655	51.182	56.265	53.753	54.456
% ρυθμός μεταβολής		5,19%	9,93%	-4,46%	1,31%
% ΑΕΠ	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Ελλάδα	0,383	0,275	0,374	-	-
% ρυθμός μεταβολής		-28,20%	36,00%	-	-
% ΑΕΠ	0,2%	0,2%	0,2%	-	-

Συνοψίζοντας, την τελευταία πενταετία παρατηρείται μια αυξημένη τάση για επενδύσεις και δαπάνες που ενθαρρύνουν στρατηγικές και πρακτικές φιλικές προς το φυσικό περιβάλλον.

3.1.6 Νομικό Περιβάλλον (Legal Environment)

Το νομικό περιβάλλον αφορά τις ευκαιρίες ή απειλές που δημιουργούνται κυρίως από τη φορολογία, τις ασφαλιστικές εισφορές και το νομικό πλαίσιο. Σε γενικές γραμμές, οι νομικοί και φορολογικοί παράγοντες καθορίζουν σημαντικά την κερδοφορία μιας επένδυσης – επιχείρησης. Διαχρονικά, οι φορολογικοί συντελεστές της Ελλάδας τείνουν να αυξάνονται και να θεωρούνται αποθαρρυντικοί για τους επιχειρηματίες. Μέχρι πριν λίγα χρόνια ο φόρος των περισσότερων μορφών επιχειρήσεων ανερχόταν στο 29% ανεξαρτήτως ύψους κερδών. Επιπλέον, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 2019 διαμορφώθηκε στο 24%. Επίσης, ο συντελεστής προκαταβολής φόρου του επόμενου έτους ανερχόταν στο 100% και 50% για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της νεοσύστατης επιχείρησης (ΕΥ, 2021).

Εντούτοις, ο νόμος 4799/2021 που θεσπίστηκε κατά τα μέσα του 2021 επέφερε φορολογικές ελαφρύνσεις για τις επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, ο φορολογικός συντελεστής μειώθηκε στο 22% για τα εισοδήματα φορολογικού έτους 2021 και εφεξής, από 24% που βρισκόταν το 2019-2020. Παράλληλα, ο συντελεστής προκαταβολής φόρου συρρικνώθηκε στο 80% (από 100%) για εισοδήματα νομικών προσώπων και νομικών οντοτήτων με φορολογικό έτος αναφοράς το 2021 και μετέπειτα. Ακόμα, αναστάλη η επιβολή ειδικής εισφοράς αλληλεγγύης αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα για το έτος 2022 (ΕΥ, 2021).

Όσον αφορά τον κλάδο της εκπαίδευσης, κατά τα μέσα του 2020 κατατέθηκε νομοσχέδιο στη Βουλή για τον εκσυγχρονισμό της ιδιωτικής παιδείας. Οι μεταρρυθμίσεις που προτάθηκαν αφορούσαν την αλλαγή του αναποτελεσματικού και συγκεντρωτικού πλαισίου λειτουργίας των ιδιωτικών σχολείων, όπως και την απουσία αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, κατατέθηκαν αλλαγές που αφορούσαν την έλλειψη ευελιξίας των εβδομαδιαίων ωρολογίων προγραμμάτων και τις πρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ακόμα, παρουσιάστηκαν προτάσεις που σχετίζονταν με την επιπλέον απασχόληση των εκπαιδευτικών και τη χρήση των σχολικών εγκαταστάσεων. Εν ολίγοις, κεντρικοί στόχοι του συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου είναι οι εξής (Naftemporiki, 2020):

- Απλοποίηση της λειτουργίας, οργάνωσης και αυτονομίας των ιδιωτικών σχολείων μέσα από τη μείωση των κρατικών παρεμβάσεων.
- Ορθότερη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με εστίαση στην ευημερία των εκπαιδευτικών.
- Βέλτιστη διαχείριση των σχολικών εγκαταστάσεων.

Το παρόν νομοσχέδιο δημιουργήθηκε με επίκεντρο την αναβάθμιση της παρεχόμενης ιδιωτικής εκπαίδευσης, την ποιοτικότερη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και των μεθόδων διδασκαλίας, την υψηλότερη ευελιξία και αυτονομία των σχολείων και την παροχή ευκαιριών πρόσθετης απασχόλησης (Naftemporiki, 2020).

Από την άλλη πλευρά, οι αρνητικές επιπτώσεις που είχε η πανδημία του COVID-19 στον κλάδο της εκπαίδευσης, όπως η αναστολή λειτουργίας των σχολείων και η ανάγκη για τηλεεκπαίδευση, ώθησαν την κυβέρνηση στην ψήφιση εκτάκτων μέτρων υποστήριξης. Πιο αναλυτικά, δημιουργήθηκε πρόγραμμα τηλεκατάρτισης επιστημόνων και εκπαιδευτικών χορηγώντας κουπόνι – voucher ύψους 600€. Η συγκεκριμένη δράση αφορούσε την υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης διάρκειας 100 διδακτικών ωρών και την πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε συστήματα τηλεκατάρτισης (Οδηγός του Πολίτη, 2020). Συγχρόνως, εξετάζεται από την ελληνική κυβέρνηση η παροχή voucher εκπαίδευσης για την ενίσχυση της πελατείας των ιδιωτικών σχολείων. Το συγκεκριμένο κουπόνι θα αφορά την παροχή κρατικής επιδότησης σε νοικοκυριά μεσαίων εισοδηματικών στρωμάτων που επλήγησαν από την κρίση της πανδημίας. Το ποσό αναμένεται να διαμορφωθεί στα 3.400€ και να δοθεί από το νέο σχολικό έτος.

Τέλος, δημιουργήθηκε νέο πρόγραμμα ΕΣΠΑ με προϋπολογισμό 111.1 εκατ. ευρώ και με 40 επιδοτήσεις. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αναμένεται να χρηματοδοτήσει, έως και 40% του προϋπολογισμού, επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, εστίασης και ιδιωτικής εκπαίδευσης. Συνεπώς, επωφελούνται τα ιδιωτικά σχολεία μέσα από την παροχή κρατικής χρηματοδότησης για την κάλυψη μέρους των εξόδων τους (ΕΣΠΑ, 2021).

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι οι φορολογικές ελαφρύνσεις, το νέο νομοσχέδιο, τα voucher των επιστημόνων και των νοικοκυριών, αλλά και η χρηματοδότηση μέσω ΕΣΠΑ αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες για επενδύσεις στην ιδιωτική εκπαίδευση.

3.2 Ανάλυση Ζήτησης

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η εξέταση του κλαδικού περιβάλλοντος, στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η προτεινόμενη επένδυση. Συγκεκριμένα, εξετάζονται οι δαπάνες των νοικοκυριών για την ιδιωτική εκπαίδευση και η ελκυστικότητα του κλάδου. Ακόμα,

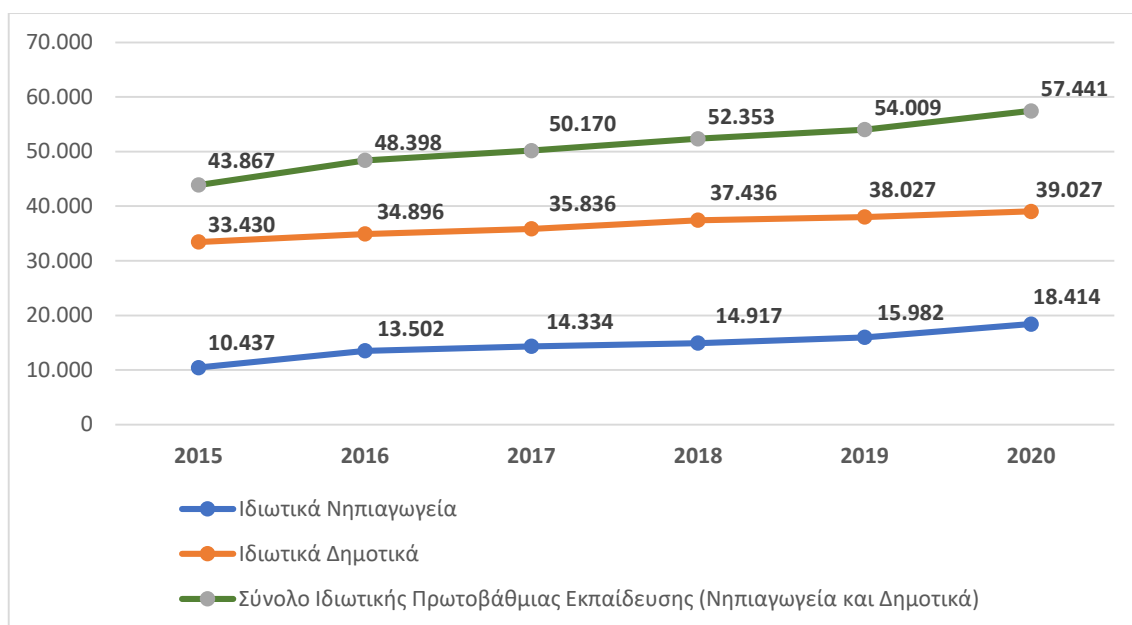
περιγράφεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον, εστιάζοντας στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επένδυσης μέσα από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

3.2.1 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος

3.2.1.1 Μαθητικός Πληθυσμός Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Στις περισσότερες χώρες της ΕΕ, οι γονείς επιλέγουν την δημόσια εκπαίδευση για τα παιδιά τους, με εξαίρεση κάποια κράτη που σημειώνουν υψηλά ποσοστά (περίπου 10%) στην ιδιωτική δαπάνη που αφιερώνεται για την εκπαίδευση. Σε αυτά τα κράτη εντάσσεται και η Ελλάδα που τα τελευταία χρόνια σημειώνει μια σταθερή αύξηση στον μαθητικό πληθυσμό των ιδιωτικών σχολείων, αλλά και στην ιδιωτική δαπάνη για την εκπαίδευση, ειδικά όσον αφορά την πρωτοβάθμια. Διαχρονικά, οι μαθητές που φοιτούν συνολικά σε ιδιωτικά νηπιαγωγεία και δημοτικά σημείωσαν μέση ετήσια αύξηση κατά 5.6% την περίοδο 2015-2020. Πιο αναλυτικά, οι μαθητές της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (νηπιαγωγείων και δημοτικών) από 43.867 που διαμορφώθηκαν το 2015 αυξήθηκαν στους 57.441. Δηλαδή, σημειώθηκε αύξηση της τάξεως του 30.9% την εξαετία 2015-2020, με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται στο 5.6% (ΕΛΣΤΑΤ, 2021c).

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2021c), οι μαθητές των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων από 33.430 που ήταν το 2015 διαμορφώθηκαν στους 39.027 για το 2020. Με άλλα λόγια, από το 2015 έως το 2020 παρουσιάστηκε μεγέθυνση κατά 16.7%, ενώ ο μέσος όρος κυμάνθηκε στο 3.2%. Σε γενικές γραμμές, ο μαθητικός πληθυσμός των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων αποτέλεσε το 68% του συνολικού πληθυσμού της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το 2020. Επίσης, ανήλθε στο 6.3% του συνόλου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δημόσιας και ιδιωτικής) για το ίδιο έτος (ΕΛΣΤΑΤ, 2021c). Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται ο Πίνακας 3.7 και το Διάγραμμα 3.4.



Διάγραμμα 3.4: Εξέλιξη Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (μαθητικός πληθυσμός)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

Πίνακας 3.7: Εξέλιξη Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (μαθητικός πληθυσμός)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ιδιωτικά Νηπιαγωγεία	10.437	13.502	14.334	14.917	15.982	18.414
% ρυθμός μεταβολής		29,4%	6,2%	4,1%	7,1%	15,2%
Ιδιωτικά Δημοτικά	33.430	34.896	35.836	37.436	38.027	39.027
% ρυθμός μεταβολής		4,4%	2,7%	4,5%	1,6%	2,6%
Σύνολο Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Νηπιαγωγεία και Δημοτικά)	43.867	48.398	50.170	52.353	54.009	57.441
% ρυθμός μεταβολής		10,3%	3,7%	4,4%	3,2%	6,4%
Ιδιωτικά Δημοτικά (% της συνολικής ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης)	76%	72%	71%	72%	70%	68%
Ιδιωτικά Δημοτικά (% του συνόλου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης)	5,2%	5,4%	5,6%	5,9%	6,0%	6,3%

Σε γενικές γραμμές, ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης διαφαίνεται ελπιδοφόρος, αφού τα περιθώρια κέρδους και ο ρυθμός ανάπτυξης έχουν θετικά πρόσημα. Συγκεκριμένα, υφίστανται αξιόλογα περιθώρια ανάπτυξης στην αγορά των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων για τα επόμενα χρόνια, δεδομένης της αυξητικής τάσης της ζήτησης των

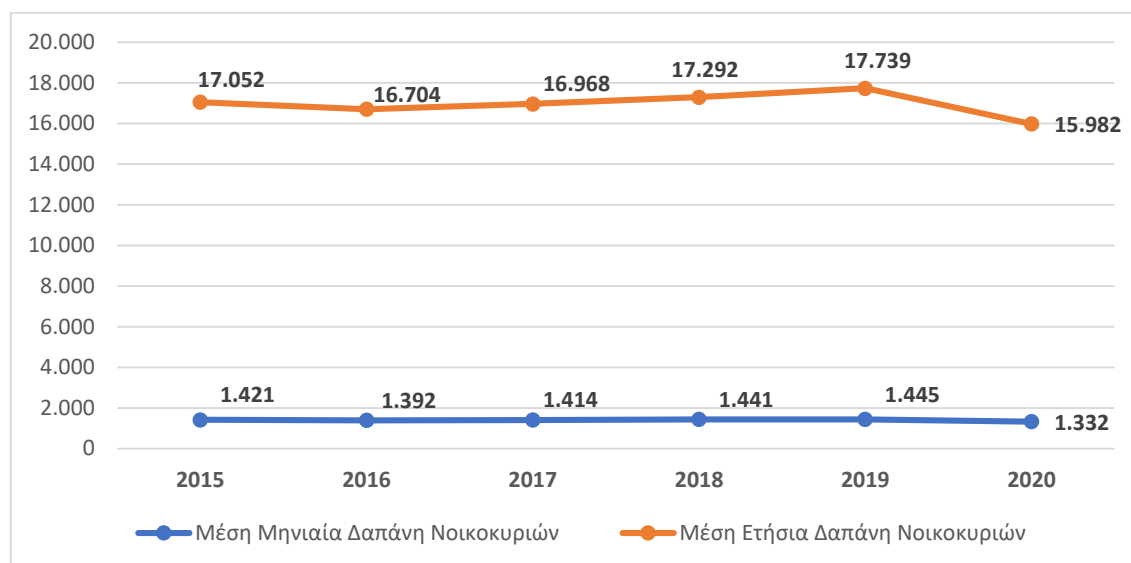
ιδιωτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Σε αυτό το σημείο αξίζει να υπογραμμιστεί πως η πορεία της ζήτησης φανερώνεται από την ανοδική τάση των μαθητών που φοιτούν στην ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή σε νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία. Μέσα από τον παραπάνω Πίνακα 3.7 διαπιστώθηκε ότι το 6.3% του μαθητικού πληθυσμού φοιτάει στην ιδιωτική δημοτική εκπαίδευση. Δηλαδή, 1 στα 20 παιδιά επιλέγει την ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Συγκριτικά, με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ που η συμμετοχή θεωρείται χαμηλή, η Ελλάδα εμφανίζει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης στην συγκεκριμένη αγορά (Naftemporiki, 2019).

3.2.1.2 Συνολικές Δαπάνες Νοικοκυριών

Η συνολικές δαπάνες των νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες σε μηνιαία και ετήσια βάση αποτελούν μια ένδειξη της ζήτησης των ιδιωτικών υπηρεσιών εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, παρουσιάζεται η προτίμηση των νοικοκυριών μέσα από τα ποσά που δαπανούν για την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών. Η μέση μηνιαία δαπάνη παρουσίασε μείωση κατά -7.8% την περίοδο 2019-2020 και από 1.445€ που ήταν το 2019 συρρικνώθηκε στα 1.332€ ανά μήνα για κάθε νοικοκυριό κατά μέσο όρο. Δραματικότερη ήταν η επιδείνωση των μέσων ετήσιων δαπανών, όπου σημειώθηκε συρρίκνωση της τάξεως του -9.9% για την περίοδο 2019-2020. Με άλλα λόγια, η ετήσια δαπάνη ανά νοικοκυριό από 17.739€ που ήταν το 2019 μειώθηκε στα 15.982€ (ΕΛΣΤΑΤ, 2021d). Το συγκεκριμένο ποσοστό θεωρείται το χαμηλότερο που σημείωσαν τα ελληνικά νοικοκυριά την τελευταία δεκαετία και ύστερα από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008. Αυτό οφείλεται στην πανδημία του κορονοϊού, η οποία επέφερε αναταράξεις και αναστολές λειτουργίας των περισσότερων τομέων της οικονομίας συμπεριλαμβανομένων του λιανικού εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών, όπως και της εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, ο φόβος και η αβεβαιότητα εντάθηκε στα ελληνικά νοικοκυριά, τα οποία περιόρισαν σημαντικά τις ετήσιες και μηνιαίες δαπάνες τους.

Σε γενικές γραμμές, από το 2015 μέχρι και το 2020 παρουσιάστηκε μέση ετήσια μείωση της τάξεως του -1.2% τόσο στην μέση μηνιαία όσο και στην μέση ετήσια δαπάνη των νοικοκυριών. Δηλαδή, δαπανήθηκαν σε μηνιαία βάση για το 2015 1.421€ σε σχέση με το 2020 που αφιερώθηκαν 1.332€ από το μέσο ελληνικό νοικοκυριό για αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, ετησίως δαπανήθηκαν κατά μέσο όρο 15.982€ το 2020 ανά νοικοκυριό, οι οποίες παρουσιάστηκαν μειωμένες κατά -6.3% συγκριτικά με το 2015. Το συγκεκριμένο έτος, η μέση ετήσια δαπάνη είχε διαμορφωθεί στα 17.052€ αυξημένη κατά 1.070€ σε σχέση με το 2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021d). Το Διάγραμμα 3.5 και ο Πίνακας

3.8 που ακολουθούν παρουσιάζουν την εξέλιξη της μέσης μηνιαίας και ετήσιας δαπάνης των νοικοκυριών της χώρας για την περίοδο 2015-2020.



Διάγραμμα 3.5: Εξέλιξη Μέσης Μηνιαίας και Ετήσιας Δαπάνης Νοικοκυριών (σε €)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021d)

Πίνακας 3.8: Εξέλιξη Μέσης Μηνιαίας και Ετήσιας Δαπάνης Νοικοκυριών

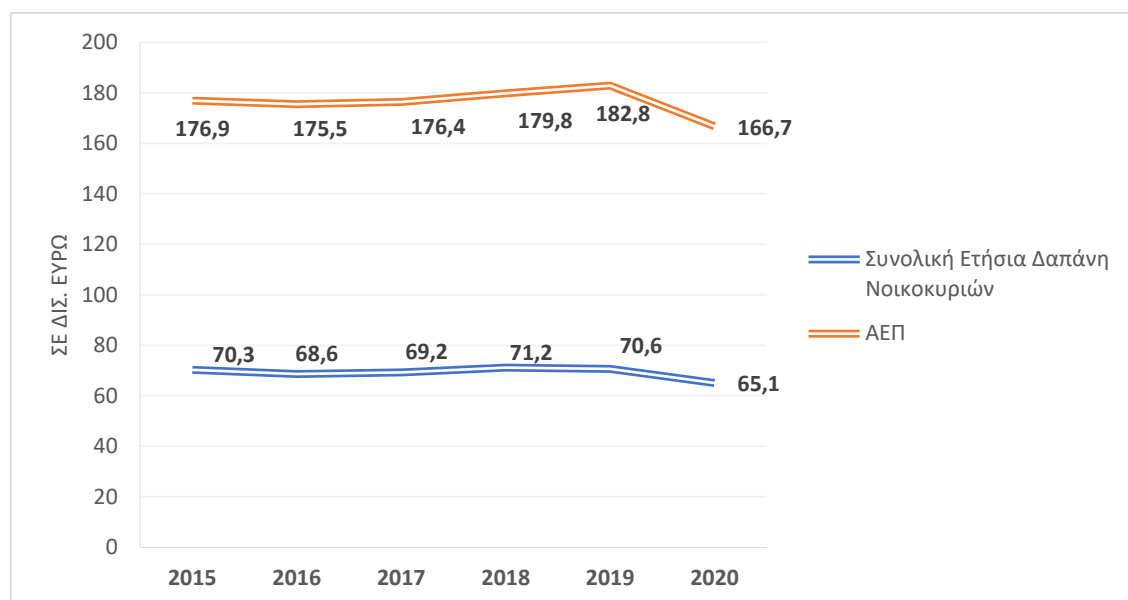
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021d)

	Μέση Μηνιαία Δαπάνη	% ρυθμός μεταβολής	Μέση Ετήσια Δαπάνη	% ρυθμός μεταβολής	Συνολική Ετήσια Δαπάνη (σε δισ. €)	% ρυθμός μεταβολής	ΑΕΠ (σε δισ. €)	% ρυθμός μεταβολής
2015	1.421		17.052		70,3		176,9	
2016	1.392	-2,0%	16.704	-2,0%	68,6	-2,4%	175,5	-0,8%
2017	1.414	1,6%	16.968	1,6%	69,2	0,9%	176,4	0,5%
2018	1.441	1,9%	17.292	1,9%	71,2	2,9%	179,8	2,0%
2019	1.445	0,3%	17.739	2,6%	70,6	-0,8%	182,8	1,6%
2020	1.332	-7,8%	15.982	-9,9%	65,1	-7,8%	166,7	-8,8%

Πτωτική πορεία σημείωσε, επίσης, η συνολική ετήσια δαπάνη των νοικοκυριών για αγορές αγαθών και υπηρεσιών την περίοδο 2015-2020. Πιο αναλυτικά, η μέση ετήσια συρρίκνωση άγγιξε το -1.5%, με τις συνολικές δαπάνες από 70.3 δισ. ευρώ το 2015 να μειώνονται στις 65.1 δισ. ευρώ (ΕΛΣΤΑΤ, 2021d). Μάλιστα, η μεγαλύτερη πτώση παρατηρήθηκε την διετία 2019-2020, όταν η συνολική ετήσια δαπάνη από 70.6 δισ. ευρώ το 2019 μειώθηκε στα 65.1 δισ. ευρώ το 2020 (μεταβολή της τάξεως του -7.8%). Δηλαδή,

κάθε νοικοκυριό δαπάνησε περίπου 5.5 δισ. ευρώ λιγότερα το 2020 συγκριτικά με την προ-κορονοϊού εποχή (έτος 2019).

Ανάλογη φθίνουσα πορεία παρουσίασε και το ΑΕΠ της χώρας. Συγκεκριμένα, η μέση ετήσια μείωση ανήλθε στο -1.1% το χρονικό διάστημα 2015-2020, με το ΑΕΠ από 176.9 δισ. ευρώ το 2015 να μειώνεται στα 166.7 δισ. ευρώ για το 2020 (συρρίκνωση κατά -5.8%). Η μεγαλύτερη μείωση των τελευταίων ετών σημειώθηκε το 2020, όταν η ελληνική οικονομία συρρικνώθηκε κατά -8.8% (Βλέπε Πίνακα 3.8). Συνεπώς, οι δαπάνες των νοικοκυριών έχουν μειωθεί ως αποτέλεσμα της φθίνουσας τάσης του ΑΕΠ, αφού τα ποσοστά μείωσης και στις δύο περιπτώσεις κυμάνθηκαν σε παρόμοια επίπεδα. Το παρακάτω Διάγραμμα 3.6 παρουσιάζει την εξέλιξη των συνολικών ετησίων δαπανών των νοικοκυριών ανάλογα με την μεταβολή του ΑΕΠ.



Διάγραμμα 3.6: Εξέλιξη Συνολικής Ετήσιας Δαπάνης Νοικοκυριών vs ΑΕΠ (σε δισ.€)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021d)

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2021d), το μεγαλύτερο ποσοστό (23.1%) των ετησίων δαπανών των νοικοκυριών για το 2020 αφιερώθηκε σε αγορές ειδών διατροφής και μη οينوπνευματώδη ποτών. Επίσης, το 15.3% και το 12.3% δαπανήθηκε για τη στέγαση και τις μεταφορές αντίστοιχα. Παράλληλα, το 8.7% των συνολικών ετησίων δαπανών καταναλώθηκε σε διάφορα αγαθά και υπηρεσίες, ενώ το 8% αφιερώθηκε σε υπηρεσίες υγείας, εστιατόρια, καφενεία και ξενοδοχεία. Τέλος, ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 3.7% δαπανάται για την εκπαίδευση. Συγκριτικά με το 2019 σημειώθηκε ετήσια μεγέθυνση κατά 2.6% (ΕΛΣΤΑΤ, 2021d). Συγκριτικά, με τους

υπόλοιπους κλάδους (π.χ. στέγαση, ένδυση/υπόδηση, εστιατόρια, αναψυχή κλπ), η εκπαίδευση αποτέλεσε έναν από τους ελάχιστους τομείς που σημείωσαν αυξητική τάση στις δαπάνες και στην προτίμηση των ελληνικών νοικοκυριών. Το Διάγραμμα 3.7 παρουσιάζει την κατανομή της συνολικής ετήσιας δαπάνης των νοικοκυριών για αγαθά και υπηρεσίες κατά το 2020.



Διάγραμμα 3.7: Κατανομή Συνολικής Ετήσιας Δαπάνης Νοικοκυριών (2020)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021d)

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η πανδημία του COVID-19 δημιούργησε αναταράξεις στην ελληνική οικονομία, όπως διαπιστώθηκε από την αρνητική πορεία του ΑΕΠ και της δαπάνης των νοικοκυριών. Παρόλα αυτά, ο κλάδος της εκπαίδευσης διαπιστώθηκε πως έχει σημαντικά περιθώρια κέρδους και περαιτέρω ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη την αυξητική τάση στην προτίμηση των καταναλωτών βάσει των δαπανών τους για την περίοδο 2019-2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021d).

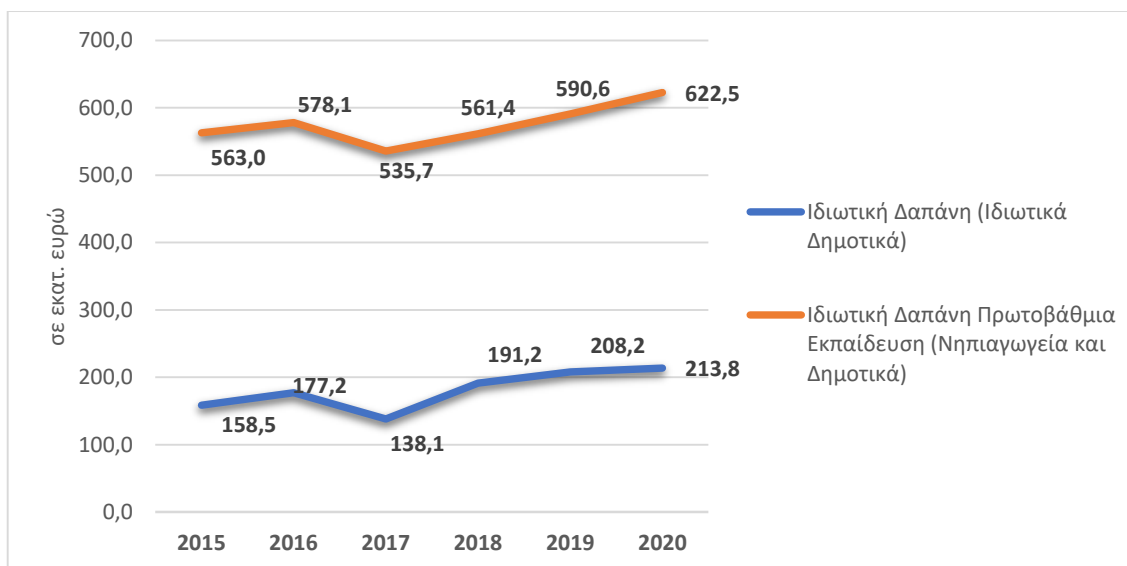
3.2.1.3 Ιδιωτική Δαπάνη για την Εκπαίδευση

Η ιδιωτική δαπάνη για την εκπαίδευση στην Ελλάδα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές οικογένειες πληρώνουν περίπου 1.5 δισ. ευρώ ετησίως (0.85% του ΑΕΠ) για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Αυτή η ιδιωτική δαπάνη αντιστοιχεί στο 38% της αντίστοιχης δημόσιας (περίπου 3.9 δισ. ευρώ). Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι ιδιαίτερα υψηλό αν αναλογιστεί κανείς ότι ο μέσος όρος των κρατών-μελών της ΕΕ κυμαίνεται κάτω από το 20%. Παρόλα αυτά, η συνολική δαπάνη (δημόσια και ιδιωτική) παραμένει σε χαμηλά

επίπεδα ως ποσοστό του ΑΕΠ συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η μέση δαπάνη ανά μαθητή δημόσιας και ιδιωτικής εκπαίδευσης αντιστοιχεί στα 3.200€ ανά έτος (Λακασάς, 2018).

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2021d), η συνολική δαπάνη των νοικοκυριών για την ιδιωτική εκπαίδευση, από την προσχολική αγωγή μέχρι και την τριτοβάθμια, ανήλθε σε 2.41 δισ. ευρώ για το 2020. Αντιθέτως, το προηγούμενο έτος (2019) είχε διαμορφωθεί στα 2.33 δισ. ευρώ, σημειώνοντας μεγέθυνση της τάξεως του 3.4%. Σε βάθος χρόνου και συγκεκριμένα για την εξαετία 2015-2020 διαπιστώθηκε μέση ετήσια αύξηση κατά 1.5%. Αποκλειστικά για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημόσια και ιδιωτική) οι δαπάνες των νοικοκυριών το 2015 διαμορφώθηκαν στα 563 εκατ. ευρώ, ενώ το 2020 ανήλθαν στα 622.5 εκατ. ευρώ (αύξηση κατά 10.6%). Η μέση ετήσια μεγέθυνση των ιδιωτικών δαπανών της πρωτοβάθμιας (νηπιακής και δημοτικής) εκπαίδευσης διαμορφώθηκε στο 2.1%.

Όσον αφορά την ιδιωτική δαπάνη για την δημοτική εκπαίδευση, παρουσιάστηκε αύξηση κατά 34.9% από το 2015 μέχρι το 2020. Συγκεκριμένα, το 2015 διαμορφώθηκε στα 158.5 εκατ. ευρώ, ενώ το 2020 ανήλθε στα 213.8 εκατ. ευρώ. Την διετία 2015-2016 παρουσιάστηκε ετήσια αύξηση κατά 11.8%, με την ιδιωτική δαπάνη σε δημοτικά σχολεία να ανέρχεται στα 177.2 εκατ. ευρώ το 2016. Τον αμέσως επόμενο χρόνο (2017) παρουσιάστηκε σημαντική πτώση κατά -22.1%, ορίζοντας την δαπάνη στα 138.1 εκατ. ευρώ. Ωστόσο, το 2018 διαπιστώθηκαν ξανά θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης (38.5%) με την ιδιωτική δαπάνη να ανέρχεται στα 191.2 εκατ. ευρώ. Επιπρόσθετα, την περίοδο 2018-2019 σημειώθηκε μεγέθυνση κατά 8.9%, διαμορφώνοντας την ιδιωτική δαπάνη των δημοτικών σχολείων στα 208.2 εκατ. ευρώ για το 2019. Ακόμα, την περίοδο 2019-2020 η αύξηση που παρατηρήθηκε ήταν 2.7%. Συνολικά, η μέση ετήσια μεγέθυνση ανήλθε στο 8% για το χρονικό διάστημα 2015-2020 (Eurostat, 2021e). Τέλος, η ιδιωτική δαπάνη για την δημοτική εκπαίδευση ως ποσοστό (%) του ΑΕΠ διαμορφώθηκε στο 0.14% για το 2020 και 0.12% για το 2019. Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται στη συνέχεια το Διάγραμμα 3.8 και ο Πίνακας 3.9.



Διάγραμμα 3.8: Εξέλιξη Ιδιωτικής Δαπάνης για Υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (σε εκατ. €)

Πηγή: Eurostat (2021e) και ΕΛΣΤΑΤ (2021d)

Πίνακας 3.9: Εξέλιξη Ιδιωτικής Δαπάνης για την Εκπαίδευση

Πηγή: Eurostat (2021e) και ΕΛΣΤΑΤ (2021d)

	Δημοτική Εκπαίδευση σε εκατ. €	% ρυθμός μεταβολής	% ΑΕΠ	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Νηπιαγωγεία και Δημοτικά) σε εκατ. €	% ρυθμός μεταβολής	Συνολική Ιδιωτική Δαπάνη για Εκπαίδευση (σε δισ. €)
2015	158,5		0,09%	563,0		2,24
2016	177,2	11,8%	0,10%	578,1	2,7%	2,14
2017	138,1	-22,1%	0,08%	535,7	-7,3%	2,21
2018	191,2	38,5%	0,11%	561,4	4,8%	2,28
2019	208,2	8,9%	0,12%	590,6	5,2%	2,33
2020	213,8	2,7%	0,14%	622,5	5,4%	2,41

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι η ζήτηση των υπηρεσιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του ιδιωτικού τομέα βρίσκεται σε φάση ακμής, με σημαντικά περιθώρια περαιτέρω εξέλιξης τα επόμενα έτη. Αν και η πανδημία επηρέασε τους περισσότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, ωστόσο η ιδιωτική εκπαίδευση σημείωσε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης όπως παρουσιάζεται από την ετήσια εξέλιξη της ιδιωτικής δαπάνης για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

3.2.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος: Ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (1985) αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Με άλλα λόγια, επιτρέπει την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης στον τομέα που δραστηριοποιείται (Porter, 2008). Οι πέντε δυνάμεις κατά Porter αφορούν την υφιστάμενη άμιλλα (*rivalry / internal competition*), τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (*supplier bargaining power*) και των αγοραστών (*customer bargaining power*), τον κίνδυνο από υποκατάστατα προϊόντα (*threat of substitutes*) και την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά (*threat of new entrants*) (Porter, 2008).

Σε γενικές γραμμές, το παρόν μοντέλο βασίζεται στις αρχές της μικροοικονομικής και παρά τις επικρίσεις του Mintzberg (1994) και άλλων ερευνητών, αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα από τα δημοφιλέστερα στρατηγικά πλαίσια. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον ανταγωνισμό, όπου διάφορες επιχειρήσεις μάχονται μεταξύ τους για την απόκτηση κερδών. Αντιστοίχως, ο ανταγωνισμός και η κερδοφορία καθορίζεται από τη δομή του κλάδου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η ωριμότητά του και η εξέλιξη της τεχνολογίας (Porter, 2008). Εν τέλει η δομή του κλάδου και η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζονται από τις πέντε δυνάμεις.

Η υφιστάμενη άμιλλα των επιχειρήσεων επηρεάζεται από δύο βασικούς παράγοντες, τον ρυθμό ανάπτυξης του προϊόντος/υπηρεσίας και τον βαθμό συγκέντρωσης στον υπό εξέταση κλάδο (Porter, 1996). Επιπλέον, καθορίζεται από διάφορες τακτικές, όπως οι εκπτώσεις τιμών, η εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών, οι διαφημιστικές εκστρατείες και οι βελτιώσεις υπηρεσιών. Ακόμα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου (Porter, 1985). Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζεται τόσο από το μέγεθος των παραγγελιών όσο και από τον αριθμό των προμηθευτών (Porter, 1996). Αντίθετα, οι αγοραστές πιέζουν έναν κλάδο να μειώσει τις τιμές του και να αυξήσει την ποιότητά του, ενώ απειλούν την κάθε επιχείρηση με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία της (Porter, 2008).

Ακόμα, η πλειοψηφία των εταιρειών σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως πιθανούς ανταγωνιστές δυνητικές επιχειρήσεις που αναμένονται να εισαχθούν στον κλάδο. Όταν, όμως, τα εμπόδια εισόδου σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά, τότε η απειλή νέων

ανταγωνιστών είναι μεγάλη (Porter, 2008). Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε αυτή η απειλή είναι μικρή (Porter, 2008). Επίσης, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων/υπηρεσιών σημαίνει ότι υφίσταται ένα προϊόν/υπηρεσία που εκτελεί παρόμοια λειτουργία ή καλύπτει παρόμοια ανάγκη με το ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία της βιομηχανίας. Όταν η απειλή από υποκατάστατα είναι υψηλή, τότε η κερδοφορία του κλάδου τείνει να φθίνει. Γι' αυτόν τον λόγο, υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες (Porter, 2008).

Σύμφωνα με τον Porter (1985), εντοπίζεται μια αρνητική σχέση ανάμεσα στη κερδοφορία μιας επιχείρησης, τον αυξημένο ανταγωνισμό, τα ελάχιστα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, τα πολλά υποκατάστατα και την αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ των πελατών και προμηθευτών. Βάσει της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, θα μπορούσε να υιοθετηθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους. Μια τέτοια στρατηγική θα θεωρούνταν λειτουργική και θα απόφερε κέρδη λόγω του κατάλληλου συντονισμού των παραγόντων που συνδέονται με την αλυσίδα αξίας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter για τον ιδιωτικό τομέα των υπηρεσιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα.

Rivalry

Υψηλή συγκέντρωση (concentration) των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό κλάδο των υπηρεσιών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με ανοδική τάση μακροπρόθεσμα (περίοδος 2015-2020). Η πλειονότητα των σχολικών μονάδων (δημοτικών) εντοπίζεται κυρίως στην Αττική (22.7%) και την Κεντρική Μακεδονία (16.8%) (ΕΛΣΤΑΤ, 2021c). Τα βόρεια προάστια της Αθήνας και η Θεσσαλονίκη συγκεντρώνουν το 80% των σχολείων. Ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτικών δημοτικών σχολείων καθιστά πιθανή την υιοθέτηση επιθετικών στρατηγικών ενεργειών, όπως ο πόλεμος τιμών (Dobbs, 2014).

Bargaining Power of Suppliers

Για την παροχή προμήθειας σε αναλώσιμα υλικά και εξοπλισμό των δημοτικών σχολείων υφίστανται πολυάριθμοι προμηθευτές, οι οποίοι εξαιτίας του μεγέθους τους διαθέτουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη (Chen, 2011).

Ακόμα, προμηθευτές της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι διαθέτουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη. Πιο αναλυτικά, εξαιτίας της μεγάλης προσφοράς εργασίας στον κλάδο της εκπαίδευσης, η διαπραγματευτική δυναμική των δασκάλων είναι περιορισμένη. Ωστόσο, η δυναμική τους βελτιώνεται ανάλογα με τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα πτυχία και την προϋπηρεσία που διαθέτουν. Συμπερασματικά, τα ιδιωτικά σχολεία επωφελούνται από χαμηλές τιμές προμήθειας, χαμηλότερο κόστος συντήρησης και χαμηλότερο κόστος εργασίας.

Bargaining
Power of
Purchasers

Οι αγοραστές υπηρεσιών ιδιωτικής δημοτικής εκπαίδευσης είναι οι γονείς που διαθέτουν παιδιά ηλικίας 6-12 ετών. Εκείνοι είναι αρκετοί σε αριθμό, γεγονός που οδηγεί σε περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύ από πλευράς τους. Παράλληλα, οι οικογένειες που έχουν παραπάνω από 2-3 παιδιά και μπορούν να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές είναι ελάχιστες.

Ακόμη, εξαιτίας της ιδιαίτερης μορφής της εκπαίδευσης, που θεωρείται ανελαστική, μια πιθανή αύξηση των τιμών των διδάκτρων δεν θα επιφέρει σημαντική μείωση στην κατανάλωση. Με άλλα λόγια, οι γονείς δεν θα αντιδράσουν σε μεγάλο βαθμό και ούτε θα περιορίσουν τη φοίτηση των παιδιών τους. Αυτό οφείλεται στο υψηλό κόστος αλλαγής σχολείου που αντιλαμβάνονται. Το συγκεκριμένο κόστος αφορά τις θυσίες που θα χρειαστεί να κάνει ο γονέας και τους ψυχολογικούς παράγοντες (π.χ. δυσκολία προσαρμογής των παιδιών στο νέο σχολικό περιβάλλον, υψηλή αφοσίωση στο υπάρχον σχολείο κλπ) που θα πρέπει να λάβει υπόψη.

Threat of
new
entrants

Ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο, με καταξιωμένα σχολεία που έχουν εδραιωθεί στην αγορά και διαθέτουν ισχυρό εμπορικό σήμα (brand name) έχει σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη εμποδίων για είσοδο νέων παικτών στην αγορά (Klinger & Lederman, 2011). Ακόμα, η αυξημένη γραφειοκρατία, το υψηλό κόστος επένδυσης και η υψηλή

φορολόγηση σε σχέση με άλλες χώρες καθιστά την είσοδο λιγότερο εύκολη.

Threat of
Substitute
products

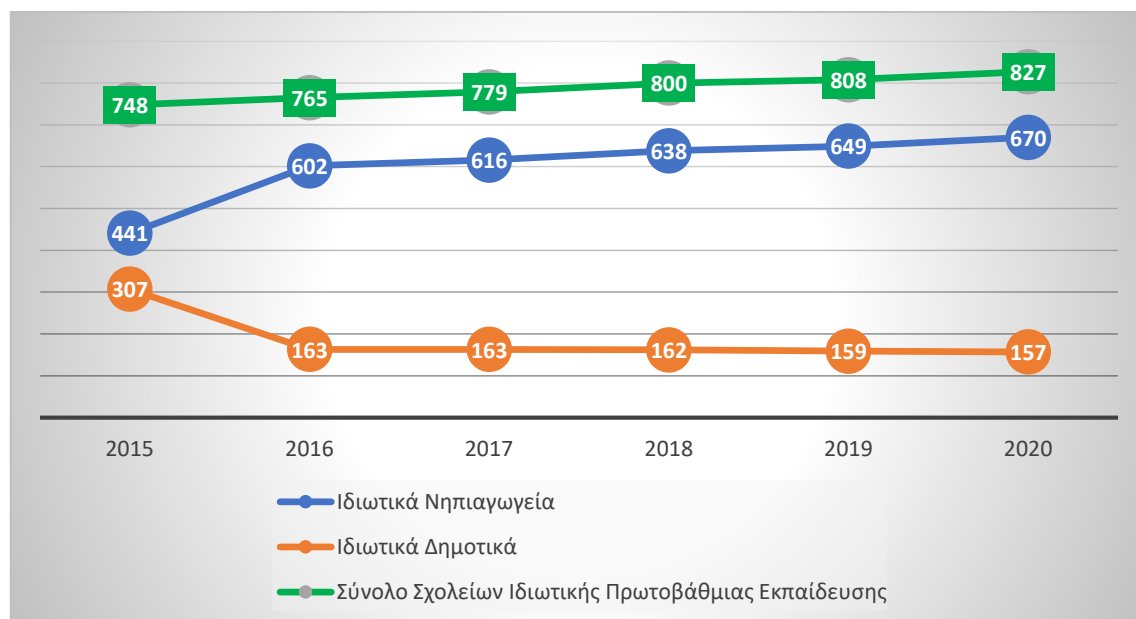
Μεγάλη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες, όπως είναι η δωρεάν δημόσια εκπαίδευση, η οποία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό των μαθητών. Παρόλα αυτά, έχει διαπιστωθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό των οικογενειών που προέρχονται από μεσαίες ή υψηλές εισοδηματικές κατηγορίες (αγορά-στόχος) προτιμούν σε μεγάλο βαθμό την ιδιωτική εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει διότι επικρατεί η αντίληψη ότι η ιδιωτική εκπαίδευση είναι περισσότερο ποιοτική από την δημόσια, παρόλο που έχουν γίνει σημαντικές βελτιώσεις από την πλευρά της τελευταίας. Όμως, ανεξάρτητα από τις οποιεσδήποτε προσπάθειες, υφίστανται περιορισμοί από το Υπουργείο Παιδείας και τον συγκεντρωτικό τρόπο διαχείρισης της δημόσιας εκπαίδευσης που δεν επιτρέπουν αλλαγές στα προγράμματα σπουδών. Επομένως, η ιδιωτική εκπαίδευση θεωρείται ανώτερη στην αντίληψη των καταναλωτών. Κατ' επέκταση, υφίσταται μέτρια προς υψηλή απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες.

Συνοψίζοντας, διαπιστώθηκε ότι ο ανταγωνισμός των ιδιωτικών σχολείων που δραστηριοποιούνται στην πρωτοβάθμια (δημοτική) εκπαίδευση είναι υψηλός, όπως και η απειλή από τις υποκατάστατες εκπαιδευτικές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Εν αντιθέτως, υφίστανται σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά, όπως και χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη από την πλευρά των προμηθευτών και των αγοραστών.

3.3 Ανάλυση Προσφοράς: Συγκέντρωση Κλάδου – Εξέλιξη Μεριδίων Αγοράς

Σε ότι αφορά τις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του ιδιωτικού τομέα, σημείωσαν μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 2% κατά την περίοδο 2015-2020. Με άλλα λόγια, από τις 748 μονάδες που ήταν το 2015 ανήλθαν στις 827 για το 2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021c). Παρόλα αυτά, μακροπρόθεσμα τα δημοτικά σχολεία της ιδιωτικής εκπαίδευσης μειώθηκαν από τις 307 μονάδες το 2015 στις 157 το 2020. Συνολικά, η μείωση που σημειώθηκε ήταν -48.9%, ενώ η μέση ετήσια συρρίκνωση διαμορφώθηκε

στο -10.1% για την εξαετία 2015-2020. Επιπλέον, τα ιδιωτικά δημοτικά σχολεία αποτέλεσαν το 3.5% των συνολικών δημοτικών σχολείων (δημόσιων και ιδιωτικών) για το 2020. Παράλληλα, τα σχολεία (νηπιαγωγεία και δημοτικά) της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτέλεσαν το 8.2% του συνόλου (ιδιωτικής και δημόσιας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης) για το 2020. Το Διάγραμμα 3.9 και ο Πίνακας 3.10 παρουσιάζουν την εξέλιξη των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα για την εξαετία 2015-2020.



Διάγραμμα 3.9: Εξέλιξη Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (σύνολο επικράτειας)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

Πίνακας 3.10: Εξέλιξη Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (σύνολο επικράτειας)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ιδιωτικά Νηπιαγωγεία	441	602	616	638	649	670
Δημόσια Νηπιαγωγεία	5.171	5.035	5.056	5.006	4.962	4.937
Σύνολο	5.612	5.637	5.672	5.644	5.611	5.607
% Συνόλου	7,9%	10,7%	10,9%	11,3%	11,6%	11,9%
Ιδιωτικά Δημοτικά	307	163	163	162	159	157
Δημόσια Δημοτικά	4.253	4.384	4.346	4.324	4.293	4.272

Σύνολο	4.560	4.547	4.509	4.486	4.452	4.429
% Συνόλου	6,7%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,5%
Σύνολο Σχολείων Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	748	765	779	800	808	827
Σύνολο Σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Ιδιωτικά και Δημόσια)	10.172	10.184	10.181	10.130	10.063	10.036
% Συνόλου	7,4%	7,5%	7,7%	7,9%	8,0%	8,2%

Σε ότι αφορά την συγκέντρωση του κλάδου της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά περιφέρεια διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοτικών σχολείων και των μαθητών εντοπίζονται στην Αττική και την Κεντρική Μακεδονία (κυρίως στην Θεσσαλονίκη) (ΕΛΣΤΑΤ, 2021c). Πιο αναλυτικά, το 2015 το 21.9% των δημοτικών σχολείων της Ελλάδας εντοπίζονταν στην Αττική και το 16.7% στην Κεντρική Μακεδονία. Επίσης, το 2020 στην Αττική βρισκόταν το 22.7% των δημοτικών σχολείων, ενώ στην Κεντρική Μακεδονία το 16.8%. Συνεπώς, παρατηρείται ότι την εξαετία 2015-2020 ο ανταγωνισμός στην Αττική εντάθηκε σημαντικά, όπως και στην Κεντρική Μακεδονία αλλά με πολύ μικρότερη ένταση. Παράλληλα, το μεγαλύτερο ποσοστό του μαθητικού πληθυσμού των δημοτικών σχολείων εντοπίστηκε στην Αττική με αναλογία το 38.3% για το 2015 και 35.3% για το 2020. Αντιθέτως, στην Κεντρική Μακεδονία εντοπίστηκε το 17.8% των μαθητών για το 2015, ενώ το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 17.4% για το 2020. Οι Πίνακες 3.11 και 3.12 που ακολουθούν απεικονίζουν την εξέλιξη των σχολικών μονάδων και των μαθητών των δημοτικών σχολείων ανά περιφέρεια.

Πίνακας 3.11: *Εξέλιξη Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* (ανά περιφέρεια)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Αττική	998	1.004	1.006	1.007	1.006	1.006
Κεντρική Μακεδονία	761	761	758	754	749	746
Δυτική Ελλάδα	401	399	382	377	373	368
Θεσσαλία	363	361	359	355	348	346
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	368	360	350	346	345	336
Κρήτη	323	321	321	320	318	316
Στερεά Ελλάδα	302	300	295	292	288	286

Πελοπόννησος	269	267	267	266	263	263
Ήπειρος	195	195	191	189	185	184
Νότιο Αιγαίο	184	184	184	184	184	184
Δυτική Μακεδονία	155	154	155	157	155	155
Βόρειο Αιγαίο	136	136	136	136	135	135
Ιόνιοι Νήσοι	105	105	105	103	103	104
Σύνολο	4.560	4.547	4.509	4.486	4.452	4.429
% Αττική	21,9%	22,1%	22,3%	22,4%	22,6%	22,7%
% Κεντρική Μακεδονία	16,7%	16,7%	16,8%	16,8%	16,8%	16,8%

Πίνακας 3.12: Εξέλιξη Μαθητικού Πληθυσμού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ανά περιφέρεια)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021c)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Αττική	245.072	222.426	224.285	223.172	222.121	219.024
Κεντρική Μακεδονία	113.897	113.886	114.302	112.918	110.232	108.297
Δυτική Ελλάδα	15.784	40.721	40.521	40.172	39.462	38.636
Θεσσαλία	43.617	43.509	43.559	42.668	41.820	40.970
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	36.251	35.908	35.589	34.648	34.152	33.409
Κρήτη	43.307	43.853	44.057	43.928	43.693	42.843
Στερεά Ελλάδα	30.056	29.765	29.661	29.410	28.898	28.507
Πελοπόννησος	32.790	32.605	32.579	32.124	31.776	30.956
Ήπειρος	17.664	17.932	18.101	17.889	17.533	17.495
Νότιο Αιγαίο	21.933	22.292	22.651	22.769	22.876	22.776
Δυτική Μακεδονία	15.784	15.599	15.541	14.994	14.626	14.172
Βόρειο Αιγαίο	11.072	11.203	11.330	11.250	11.393	11.193
Ιόνιοι Νήσοι	12.774	13.008	13.074	13.095	13.118	13.020
Σύνολο	640.001	642.707	645.250	639.037	631.700	621.298
% Αττική	38,3%	34,6%	34,8%	34,9%	35,2%	35,3%
% Κεντρική Μακεδονία	17,8%	17,7%	17,7%	17,7%	17,5%	17,4%

Οι σπουδαιότεροι παίκτες-ηγέτες στην αγορά της ιδιωτικής δημοτικής εκπαίδευσης στην Αττική είναι η Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία/Αρσάκειο, το Ελληνοαμερικανικών Εκπαιδευτικών Ίδρυμα/Κολλέγιο Ψυχικού-Αθηνών και τα Εκπαιδευτήρια Γείτονα και Κωστέα-Γείτονα τα οποία συγκεντρώνουν μερίδιο αγοράς άνω του 40%. Ακόλουθοι θεωρούνται η Ιόνιος Σχολή και η Ελληνική Παιδεία, με μερίδιο αγοράς λιγότερο από 20%.

Από την άλλη πλευρά, στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης ηγέτες της αγοράς θεωρούνται η Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία/Αρσάκειο και ο εκπαιδευτικός όμιλος Ανατόλια που συγκεντρώνουν υψηλό μερίδιο αγοράς. Παράλληλα, ακόλουθοι είναι τα Πρότυπα Εκπαιδευτήρια Θεσσαλονίκης και τα Εκπαιδευτήρια Αδαμάντιος Σχολή. Στο σύνολο της επικράτειας η Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία/Αρσάκειο θεωρείται ηγέτης του κλάδου με παρουσία σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Αχαΐα και Ιωάννινα. Συγχρόνως, θεωρείται ένα διεθνοποιημένο συγκρότημα σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με παρουσία σε χώρες των Βαλκανίων, όπως είναι η Αλβανία.

Η πρώτη σχολική μονάδα της Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας ιδρύθηκε το 1837 στο κέντρο της Αθήνας για την επί πληρωμή φοίτηση μαθητριών και δασκάλων από ολόκληρη τη χώρα. Λόγω της υψηλής ζήτησης που παρατηρήθηκε, το 1846 ιδρύθηκε το πρώτο ιδιόκτητο κτίριο της σχολής στην οδό Πανεπιστημίου στην Αθήνα με χρηματική δωρεά του Αποστόλου Αρσάκη. Παράλληλα, το 1927 αποφασίζεται η ίδρυση νέου κτιρίου στο Παλαιό Ψυχικό με απώτερο σκοπό την δημιουργία ειδικών χώρων άθλησης, ψυχαγωγίας, περιπάτου και κηπουρικής. Μέχρι το 1936, το ίδρυμα προσέφερε ποικίλες υπηρεσίες σε μαθήτριες/σπουδάστριες και απόφοιτες, όπως στο να ασκούνται σε έργα κοινωνικής πρόνοιας και να βρίσκουν στέγη και φιλοξενία οι δασκάλες των επαρχιών και του εξωτερικού, οι οποίες μετεκπαιδούνταν στην Παιδαγωγική Ακαδημία. Το 1938 καθιερώθηκε η οργάνωση φροντιστηριακών μαθημάτων με καθηγητές τους διδάσκοντες, ενώ συγχρόνως δημιουργήθηκαν ειδικές αίθουσες Γεωγραφίας, Ιχνογραφίας, Χειροτεχνίας, ελεύθερων εργασιών και δοκιμαστικών διδασκαλιών της Παιδαγωγικής Ακαδημίας. Το 1978 δημιουργήθηκε το Αρσάκειο Ελληνικό Κλασικό Λύκειο Ψυχικού, με απώτερο στόχο την καλλιέργεια θεωρητικών μαθημάτων, όπως των κλασικών γλωσσών, όπως και της αρχαίας ελληνικής και λατινικής. Κατά το 1955 ιδρύθηκε Νηπιαγωγείο και Δημοτικό στο Αρσάκειο του Ψυχικού (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 2021).

Σήμερα, οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες επιπέδου δημοτικού που προσφέρονται από τη Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία στη Θεσσαλονίκη είναι διαφοροποιημένες από τον ανταγωνισμό και τις αντίστοιχες υπηρεσίες του δημοσίου. Πιο αναλυτικά, μέσα από το διευρυμένο σχολικό ωράριο (7 ώρες) παρέχονται καινοτόμες εκπαιδευτικές δραστηριότητες όπως: η αγωγή προφορικού και γραπτού λόγου, η φιλιανγνωσία, οι δραστηριότητες δημιουργικής και μαθηματικής σκέψης, το εργαστήρι πειραμάτων, η ρομποτική, η πληροφορική, η θεατρική αγωγή, οι διαθεματικές δραστηριότητες, οι δράσεις για την κατανόηση και την επικοινωνία στις ξένες γλώσσες, τα επιπλέον

μαθήματα εικαστικών ή μουσικής, τα προγράμματα αγωγής υγείας, η περιβαλλοντική αγωγή και πολλά άλλα (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 2021).

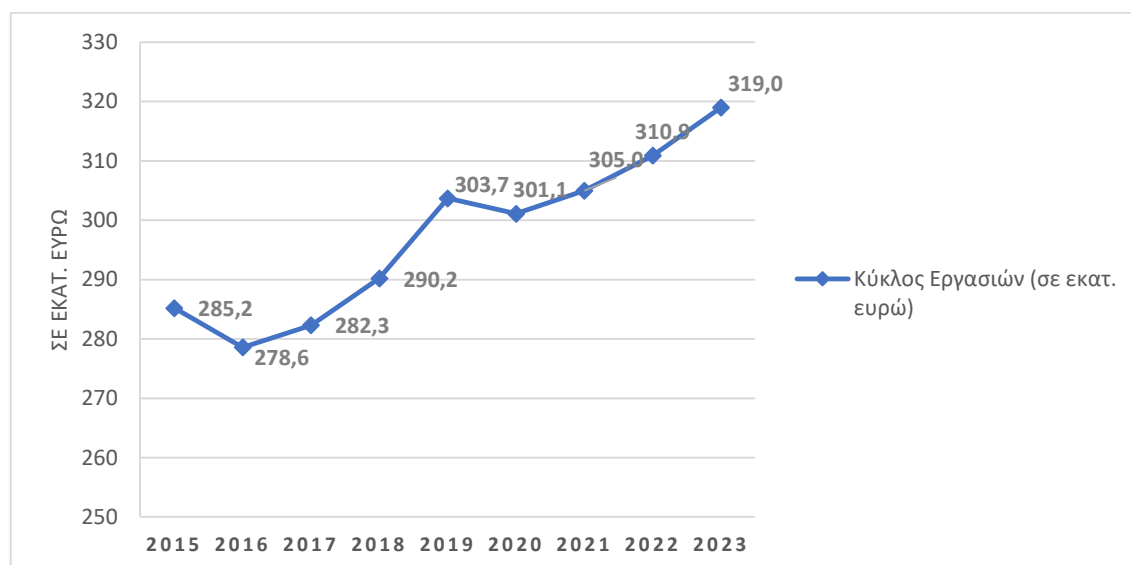
Βασική φιλοσοφία-όραμα των δημοτικών σχολείων της Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας είναι η επιδίωξη γνωστικών επιτευγμάτων, η ανάπτυξη ικανοτήτων, δεξιοτήτων και στάσεων, η καλλιέργεια της προσωπικότητας των μαθητών μέσα από την βιωματική, ανακαλυπτική, και συνεργατική μάθηση. Κεντρική αποστολή είναι η παροχή διαφοροποιημένων εκπαιδευτικών υπηρεσιών που βασίζονται στην μαθητοκεντρική διδασκαλία. Σημαντική διαφοροποίηση επιτυγχάνεται με την κατάργηση των κατ' οίκον εργασιών και με την εισαγωγή μιας επιπλέον διδακτικής ώρας (8 ώρες διδασκαλίες με διάρκεια 90 λεπτά ανά διδακτική ώρα). Επιπρόσθετοι παράγοντες διαφοροποίησης είναι οι εξής (Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία, 2021):

- Συστηματική επιμόρφωση εκπαιδευτικών.
- Κουλτούρα ανανέωσης, καινοτομίας και εφαρμογής σύγχρονων διδακτικών μεθόδων.
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για την ενίσχυση της μάθησης.
- Σύγχρονη διαμόρφωση και εξοπλισμός αιθουσών.
- Διευρυμένο ωράριο κατανεμημένο σε 4 διδακτικά δίωρα.

Σε ότι αφορά την εξέλιξη του κύκλου εργασιών των ιδιωτικών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, παρατηρήθηκε μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 1.1% την περίοδο 2015-2020. Πιο αναλυτικά, ο τζίρος των ιδιωτικών σχολικών μονάδων της χώρας ανήλθε σε 301.1 εκατ. ευρώ το 2020, έναντι των 285.2 εκατ. ευρώ το 2015 (Naftemporiki, 2019). Δηλαδή, η μεταβολή που παρατηρήθηκε από το 2015 μέχρι και το 2020 ήταν 5.6%.

Αν και, σε γενικές γραμμές, ο κύκλος εργασιών σημείωσε ανοδική πορεία από το 2017 και έπειτα, σημείωσε πτώση κατά -0.9% το 2020 έναντι του 2019 λόγω της πανδημίας και της αναστολής λειτουργίας των σχολικών μονάδων πανελλαδικά για πολλούς μήνες. Αν και η τηλεεκπαίδευση κάπως μετρίασε αυτή την πτωτική τάση, η αγορά της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαμορφώθηκε στα 301.1 εκατ. ευρώ (-0.9%). Σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, όμως, προβλέπεται ανοδική τάση στην αγορά με μέσους ρυθμούς εξέλιξης της τάξεως του 1.9% μέχρι το 2023. Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι ο κύκλος εργασιών θα διαμορφωθεί στα 319 εκατ. ευρώ (Naftemporiki, 2019). Το Διάγραμμα 3.10 και ο Πίνακας 3.13 που ακολουθούν παρουσιάζουν την εξέλιξη των

πωλήσεων/τζίρου των ιδιωτικών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης την περίοδο 2015-2023 σε εκατ. ευρώ.



Διάγραμμα 3.10: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (σε εκατ. €)

Πηγή: Naftemporiki (2019)

Πίνακας 3.13: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών Ιδιωτικής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (σε εκατ. €)

Πηγή: Naftemporiki (2019)

	Κύκλος Εργασιών (σε εκατ. ευρώ)	% ρυθμός μεταβολής
2015	285,2	
2016	278,6	-2,3%
2017	282,3	1,3%
2018	290,2	2,8%
2019	303,7	4,7%
2020	301,1	-0,9%
2021*	305,0	1,3%
2022*	310,9	1,9%
2023*	319,0	2,6%

* προβλέψεις

Συμπερασματικά, διαπιστώθηκε ότι ο βαθμός συγκέντρωσης των επιχειρήσεων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι αρκετά υψηλός, με τις περισσότερες σχολικές μονάδες να εντοπίζονται στην Αττική (Αθήνα) και την Κεντρική Μακεδονία

(Θεσσαλονίκη). Παρόλα αυτά, οι πωλήσεις, όπως εξετάστηκαν από τον κύκλο εργασιών, σημείωσαν ανοδική πορεία την περίοδο 2015-2020, η οποία αναμένεται να ενταθεί μέχρι το 2023.

3.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT) αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση θέλει να λάβει μία απόφαση (Helms & Nixon, 2010). Αυτή γίνεται μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της (Leigh & Pershing, 2006). Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αξίζει να σημειωθούν πως αφορούν τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης, όπως είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση, οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνογνωσία και άλλα (Helms & Nixon, 2010). Οι εν λόγω διαθέσιμοι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης, οι παράγοντες που συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το ύψος των διδάκτρων, οι ευκολίες πληρωμής προς τους γονείς, η χορήγηση υποτροφιών, το σύστημα διδασκαλίας και ο τόπος εγκατάστασης. Εξίσου καθοριστικοί παράγοντες θεωρούνται πως είναι η φήμη και το brand name του σχολείου, η ποιότητα και η συστηματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών, τα ποσοστά επιτυχίας/διακρίσεις σε εθνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς και ο αριθμός μαθητών ανά τάξη. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικά χαρακτηριστικά διαφοροποίησης είναι η μεταφορά των μαθητών από και προς τις σχολικές εγκαταστάσεις και η εξειδίκευση σε συγκεκριμένες ομάδες μαθητών (π.χ. άτομα με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες, με αναπηρίες, με εξέχοντα ταλέντα κλπ).

Ο τρόπος με τον οποίο θα αξιοποιήσει κάθε ιδιωτικό σχολείο αυτούς τους παράγοντες εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου στην οποία απευθύνεται. Για παράδειγμα, ορισμένα ιδιωτικά σχολεία διαθέτουν υψηλή υπεραξία έναντι των υπολοίπων κυρίως λόγω της φήμης και του ισχυρού εμπορικού σήμα τους, με αποτέλεσμα να θεωρούνται περισσότερο ελκυστικά παρά το ύψος των διδάκτρων τους. Δηλαδή, έχουν περισσότερη απήχηση σε οικογένειες που δεν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή και αναζητούν ποιοτικές και αξιόπιστες εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Βέβαια, υπάρχουν και κατηγορίες γονέων που προτιμούν οικονομικότερες λύσεις, ακόμα και αν

η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι χαμηλότερη. Με άλλα λόγια, αναζητούν βέλτιστες σχέσεις τιμής-ποιότητας, διότι είναι περισσότερο ευαίσθητοι στον παράγοντα της τιμής.

Η ανάλυση SWOT εκτός από τις δυνάμεις-αδυναμίες καλείται να εντοπίσει και τις ευκαιρίες-απειλές. Εκείνες αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις οποίες μια επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει για να προσαρμοστεί αναλόγως (Leigh & Pershing, 2006). Όλες αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο βάσει του οποίου λειτουργεί μια επιχείρηση/οργανισμός. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT για την περίπτωση της ίδρυσης του ιδιωτικού οικολογικού δημοτικού σχολείου.

<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
• Ισχυρή οικολογική κουλτούρα. • Διαφοροποιημένο διδακτικό πρόγραμμα. • Θετική φήμη. • Υψηλό επίπεδο διδασκαλίας με άρτια καταρτισμένους εκπαιδευτικούς. • Εξειδικευμένοι εκπαιδευτικοί στις μαθησιακές δυσκολίες. • Μαθητοκεντρική προσέγγιση. • Διαδραστικό, φιλικό και ασφαλές σχολικό περιβάλλον. • Πολυπολιτισμική εκπαίδευση. Εμφύσηση σεβασμού στη διαφορετικότητα. • Περιβαλλοντική εκπαίδευση. Σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον. • Αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών (e-learning, ηλεκτρονικών υπολογιστών, tablet). • Σύστημα διαχείρισης και διασφάλισης υψηλής ποιότητας. • Σύστημα εξοικονόμησης πόρων. «Πράσινες» οργανωσιακές λειτουργίες (π.χ. lean management).	• Υψηλό κόστος επένδυσης. • Εξάρτηση από τραπεζικά ιδρύματα – ανάγκη λήψης δανείου. • Μέτριο προς υψηλό κόστος συντήρησης. • Δυσκολίες ρευστότητας κατά τις καλοκαιρινές περιόδους λόγω κυκλικότητας εισπράξεων των εσόδων. • Περιορισμένο πρόγραμμα εξωσχολικών δραστηριοτήτων. • Επιπρόσθετες δραστηριότητες (π.χ. ωδείο) με αντίτιμο. • Μέγεθος τάξης (περίπου 22-24 άτομα ανά τμήμα). • Γραφειοκρατικές μεθόδους που δυσχεραίνουν την επικοινωνία σχολείου-γονέα. • Απουσία στρατηγικών συνεργασιών με αθλητικές οργανώσεις, σχολές μουσικής, εικαστικών κλπ.

• Τμήμα ψυχολογικής υποστήριξης και καθοδήγησης. • Επίλυση ασκήσεων εντός της τάξης. Απουσία κατ' οίκον εργασιών. • Συνεχής αξιολόγηση μαθησιακών αποτελεσμάτων και διδακτικών μεθόδων. • Διευρυμένο ωρολόγιο πρόγραμμα. • Πλήρως εξοπλισμένες αθλητικές εγκαταστάσεις. • Σύγχρονες αίθουσες υψηλής αισθητικής. • Νεόδμητες εγκαταστάσεις. • Δωρεάν μεταφορά μαθητών με οικολογικά λεωφορεία. • Διοργάνωση εκπαιδευτικών ταξιδιών διεθνώς. • Επενδύσεις σε προγράμματα δια βίου μάθησης των εκπαιδευτικών. • Εκπαιδευτικά σεμινάρια σε μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς. • Ελκυστικό πακέτο εργοδότη. • Διδακτικό προσωπικό = συνεργάτες και όχι εργαζόμενοι. • Αφοσιωμένοι εκπαιδευτικοί. • Ισχυρό αίσθημα κοινότητας. • Ζωντανή παρακολούθηση μαθημάτων για ευπαθείς ομάδες. • Εστιατόριο με δωρεάν υγιεινά γεύματα (πρωινό και μεσημεριανό). • Βέλτιστη σχέση τιμής-ποιότητας (value for money). Ελκυστικά δίδακτρα και ανώτερη ποιότητα εκπαίδευσης. • Χορήγηση υποτροφιών σε κοινωνικά ευάλωτες ομάδες και ταλαντούχα άτομα.	
<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Απειλές</u>

• Πολιτική σταθερότητα – ενθάρρυνση επενδύσεων. • Προβλέψεις για μεγέθυνση της ελληνικής οικονομίας κατά 6% το 2022 και 4.8% ετησίως μέχρι το 2026. • Αυξημένη ζήτηση για ιδιωτική εκπαίδευση. Το 6.5% των μαθητών πανελλαδικώς φοιτάει σε ιδιωτικά σχολεία. • Μέση ετήσια μεγέθυνση κατά 3.2% στους μαθητές των ιδιωτικών σχολείων. • Τεχνολογίες αιχμής = βελτίωση της ποιότητας εκπαίδευσης. • Αυξημένο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος. • Μείωση συντελεστή φορολόγησης από 24% σε 22% και της προκαταβολής φόρου. • Νομοσχέδιο για εκσυγχρονισμό ιδιωτικής εκπαίδευσης. Υψηλότερη ευελιξία και αυτονομία. • Επιδότηση για τηλεκατάρτιση εκπαιδευτικών. Μείωση κόστους κατάρτισης. • Κρατική επιδότηση διδάκτρων για ευάλωτες ομάδες. • Κρατικές επιδοτήσεις ΕΣΠΑ για νεοσύστατες ιδιωτικές σχολικές μονάδες. • Θετικός ρυθμός ανάπτυξης ιδιωτικής εκπαίδευσης και περιθωρίων κέρδους. • Αυξημένες δαπάνες νοικοκυριών για την ιδιωτική εκπαίδευση. • Μικρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.	• Πανδημία – οικονομική ύφεση το 2020 (συρρίκνωση ΑΕΠ κατά -8.8%). • Μείωση ποσοστών ανεργίας – μείωση διαθέσιμων ταλέντων ή φθηνού εργατικού δυναμικού. Υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη. • Υψηλό κόστος δανεισμού. • Υψηλή φορολόγηση συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. • Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης. • Υψηλή συγκέντρωση σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. • Εδραιωμένοι ηγέτες στην αγορά της ιδιωτικής εκπαίδευσης με υψηλά μερίδια. • Μέτρια προς υψηλή απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες κυρίως από τον δημόσιο τομέα.
--	---

• Μέτρια διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. • Χαμηλή απειλή εισόδου νέων ιδιωτικών σχολείων. • Θετική εξέλιξη κύκλου εργασιών.	
--	--

3.5 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Κεντρικός σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάδειξη της επιχειρησιακής στρατηγικής που θα υιοθετηθεί από το οικολογικό σχολείο για την επίτευξη των οργανωσιακών του στόχων.

Γενικότερα υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρώτη είναι η **στρατηγική ηγεσίας κόστους**, που στοχεύει στη μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων/υπηρεσιών, έτσι ώστε να πωλούνται στις χαμηλότερες δυνατές τιμές της αγοράς, συγκριτικά με τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2011). Δηλαδή, βασικό στοιχείο ανταγωνισμού είναι η τιμή και το χαμηλό κόστος παραγωγής. Καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής διαδραματίζουν οι τεχνολογίες αιχμής που καθιστούν την παραγωγή πιο εύκολη και άμεση (Teece, 2010).

Η δεύτερη είναι η **στρατηγική διαφοροποίησης**, μέσα από την οποία προσφέρεται στην αγορά κάτι διαφορετικό και ποιοτικά ανώτερο από αυτό που προσφέρει ο ανταγωνισμός (Παπαδάκης, 2011). Βασικά στοιχεία που καθιστούν τη συγκεκριμένη στρατηγική περισσότερο ελκυστική είναι η είσοδος σε μια σχετικά καινούρια αγορά που δεν έχει εκμεταλλευτεί ο ανταγωνισμός και η διατήρηση της μοναδικής τοποθέτησης του προϊόντος/υπηρεσίας μακροπρόθεσμα. Έτσι, ακόμα και αν εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές στην αγορά να μην είναι σε θέση να αντιγράψουν εύκολα την καινοτομία των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών. Η στρατηγική διαφοροποίησης για να θεωρηθεί αποτελεσματική πρέπει να συνοδεύεται από ισχυρή στρατηγική μάρκετινγκ. Βασικός στόχος των υπεύθυνων μάρκετινγκ είναι να εντοπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά και των καινοτόμων χαρακτηριστικών που θα το διαφοροποιήσουν. Η συγκεκριμένη στρατηγική συνήθως απευθύνεται σε αγορές κύρους που διαρθρώνονται από καταναλωτές με υψηλή αγοραστική δύναμη και χαμηλή

ευαισθησία στη τιμή. Η επιλογή των σημείων και του τρόπου διανομής των προϊόντων / υπηρεσιών αποτελούν βασικά στοιχεία της στρατηγικής διαφοροποίησης (Teece, 2010).

Τέλος, υπάρχει και η **στρατηγική της εστίασης**, η οποία απευθύνεται σε μικρότερα τμήματα αγοράς που δεν έχουν προσελκύσει οι ανταγωνιστές (Παπαδάκης, 2011). Δεδομένου ότι ο εντοπισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρείται δύσκολη υπόθεση, η παρούσα στρατηγική διαχωρίζεται σε: 1) στρατηγική εστίασης βάσει κόστους και 2) στρατηγική εστίασης βάσει διαφοροποίησης. Σε γενικές γραμμές, η λογική της εστίασης αναφέρει ότι μια επιχείρηση ενδεχομένως να είναι περισσότερο αποδοτική στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου στρατηγικού στόχου εστιάζοντας σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, συγκριτικά με τον ανταγωνισμό που ενδεχομένως να επικεντρώνεται σε μεγαλύτερα τμήματα (Teece, 2010).

Στην περίπτωση του οικολογικού δημοτικού σχολείου περισσότερο αποδοτική θεωρείται η στρατηγική εστίασης βάσει διαφοροποίησης, αποσκοπώντας σε μια niche-εξειδικευμένη αγορά παρέχοντας value-for-money εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Εκείνες χαρακτηρίζονται από βέλτιστη σχέση κόστους-ποιότητας, δηλαδή παρέχεται υψηλή ποιότητα σε προσιτές τιμές. Συγκεκριμένα, το παρόν σχολείο επικεντρώνεται σε γονείς με έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος και την ποιοτική και πολύπλευρη εκπαίδευση των παιδιών τους σε πολυάριθμα σύγχρονα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Έχοντας ως δεδομένο ότι η τοπική αγορά της Θεσσαλονίκης διαθέτει μεγάλα εκπαιδευτήρια με ικανά μερίδια αγοράς και θετική φήμη, θα διαφοροποιηθεί ως προς το πρόγραμμα σπουδών, τις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και την καλλιέργεια μιας οικολογικής κουλτούρας και ενός βιώσιμου τρόπου ζωής. Έτσι, θα προσφέρει μια καινοτόμο εκπαιδευτική υπηρεσία με υψηλά επίπεδα ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές, εισχωρώντας δυναμικά στην αγορά, δημιουργώντας μια θετική φήμη και αποσπώντας γρήγορα μερίδιο αγοράς από τους τοπικούς ηγέτες.

Βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οικολογικού δημοτικού σχολείου είναι η καινοτομία, η μοναδικότητα, η σπανιότητα και η δυσκολία μίμησης των παρεχόμενων υπηρεσιών (Kumar et al., 2021). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μέχρι στιγμής δεν υπάρχει κάποιο εκπαιδευτήριο με βασική αρχή την προστασία του περιβάλλοντος και την υιοθέτηση «πράσινων» - βιώσιμων στρατηγικών. Επίσης, βασική καινοτομία είναι η εμφύσηση ενός οικολογικού τρόπου ζωής στους μαθητές από μικρή ηλικία και η δημιουργική ενασχόλησή τους με τη φύση. Με άλλα λόγια, καλύπτονται ανάγκες που

μέχρι στιγμής παρέμεναν ανικανοποίητες από τον ανταγωνισμό (Yuan et al., 2020). Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι είναι σχετικά δύσκολο να εισέλθει παρόμοια επιχείρηση στην αγορά, λόγω του υψηλού κόστους επένδυσης που απαιτείται.

3.6 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ περιλαμβάνει την τμηματοποίηση (segmentation), τη στόχευση (targeting) και τη τοποθέτηση (positioning) (Kotler & Armstrong, 2010). Η τμηματοποίηση αναφέρεται στον διαχωρισμό της αγοράς σε τμήματα καταναλωτών με κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. φύλο, ηλικία κλπ) (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008). Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται διάφορα κριτήρια τμηματοποίησης, ανάλογα με τη γεωγραφική θέση, τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών ή συνδυασμός όλων αυτών.

Η διαδικασία της τμηματοποίησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσδιορίσουν τις αγορές-στόχους (target-group) τους, ώστε να εξειδικεύσουν τις στρατηγικές και τακτικές και κατ' επέκταση να γίνουν ανταγωνιστικότερες (Hassan & Craft, 2012). Σύμφωνα με τους Weaver et al. (2001) αποτελεί μια διαδικασία διαίρεσης της αγοράς, επιλέγοντας τμήματά της για σκοπούς διαχείρισης μάρκετινγκ. Οι βασικότερες στρατηγικές τμηματοποίησης για τα ιδιωτικά σχολεία είναι οι ακόλουθες (Marti, 2006):

- Γεωγραφική Τμηματοποίηση: Συντελείται ανάλογα με τη γεωγραφική θέση των σχολείων και τη τοποθεσία των οικογενειών. Τα κριτήρια της παρούσας τμηματοποίησης είναι ο διαχωρισμός σε μεγάλες ή μικρές γεωγραφικές περιοχές (π.χ. ανά περιφέρεια ή δήμους). Παράλληλα, στα προαναφερόμενα κριτήρια εντάσσεται η πυκνότητα του πληθυσμού (Kotler et al., 2006).
- Δημογραφική Τμηματοποίηση: Στοχεύει στον διαχωρισμό της αγοράς σε υποσύνολα σύμφωνα με ορισμένα δημογραφικά κριτήρια. Τέτοια κριτήρια είναι η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το επάγγελμα, το μέγεθος της οικογένειας, το εισόδημα και η εκπαίδευση (Tangeland et al., 2013).
- Ψυχογραφική Τμηματοποίηση: Εστιάζει στον τρόπο ζωής και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των γονέων και των μαθητών, ενώ συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαφοροποίηση των αναγκών τους (Bigne & Andreu, 2004).
- Συμπεριφορική Τμηματοποίηση: Αφορούν κριτήρια που σχετίζονται με τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η

ένταση χρήσης της υπηρεσίας, ο τρόπος και ο σκοπός χρήσης, οι προσδοκώμενες ωφέλειες, η πιστότητα/αφοσίωση στη μάρκα, η ύπαρξη ανταγωνιστικών μαρκών, η ευαισθησία στη τιμή και ο τρόπος πληρωμής.

- Τμηματοποίηση με Συνδυασμό Μεθόδων: Η εν λόγω τμηματοποίηση έχει ιδιαίτερη απήχηση σε ιδιωτικά σχολεία που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και μέσω αυτής της μεθόδου μπορούν να στοχεύσουν σε συγκεκριμένα τμήματα και να αυξήσουν το μερίδιό τους (Marti, 2006).

Η τμηματοποίηση της αγοράς της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορεί να γίνει με συνδυασμό μεθόδων και ειδικότερα βάσει της γεωγραφικής τοποθεσίας, της οικονομικής κατάστασης, το μέγεθος της οικογένειας, την ηλικία των τέκνων, την επαγγελματική κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και τον τρόπο ζωής (π.χ. έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος). Στην περίπτωση του οικολογικού δημοτικού σχολείου του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, η τμηματοποίηση των οικογενειών με τέκνα ηλικίας 6-12 ετών που διαμένουν στη Θεσσαλονίκη γίνεται ως εξής:

1. Γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (π.χ. πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και άνω), υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. 100.000€ και άνω) και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. οικολόγοι γονείς).
2. Γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και μέτριο προς χαμηλό ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
3. Γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, μεσαίο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. 70.000€ και άνω) και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
4. Γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, μεσαίο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. 70.000€ και άνω) και μέτριο προς χαμηλό ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
5. Γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, χαμηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. κάτω από 70.000€) και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
6. Γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, χαμηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. κάτω από 70.000€) και χαμηλό προς μέτριο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
7. Γονείς με μέτριο προς χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (π.χ. υποχρεωτική ή ανώτερη εκπαίδευση-ΤΕΙ), χαμηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. κάτω από 70.000€) και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

8. Γονείς με μέτριο προς χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, χαμηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και μέτριο προς χαμηλό ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
9. Γονείς με μέτριο προς χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
10. Γονείς με μέτριο προς χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και μέτριο προς χαμηλό ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της τμηματοποίησης, η επιχείρηση αξιολογεί τα διάφορα τμήματα που έχει δημιουργήσει και επιλέγει αυτά που θα στοχεύσει (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008). Ακόμα, αξίζει να σημειωθεί πως στη στόχευση αναλύονται οι ικανότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης, ενώ συγχρόνως εντοπίζονται κενά και ευκαιρίες στα διάφορα τμήματα αγοράς (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008). Οι τρεις βασικές στρατηγικές στόχευσης είναι οι ακόλουθες:

Μη Διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ (Undifferentiated Marketing): Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη στρατηγική, τα ιδιωτικά σχολεία επιλέγουν να παράγουν μία μόνο υπηρεσία, η οποία πρέπει να απευθύνεται σε όλους τους μαθητές και τις οικογένειες εφαρμόζοντας ένα ενιαίο μίγμα μάρκετινγκ (Dalgic & Leeuw, 1994). Με αυτή τη στρατηγική δεν δημιουργούνται ούτε παραλλαγές στην υπηρεσία ούτε διαφοροποιείται το μίγμα μάρκετινγκ. Η εν λόγω στρατηγική εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακας κατά την παράδοση της υπηρεσίας, αλλά και κατά την εφαρμογή των τακτικών μάρκετινγκ. Ωστόσο, τα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι η αύξηση του ανταγωνισμού, αφού άλλα ιδιωτικά σχολεία θα εισέλθουν στην αγορά παρέχοντας μεγαλύτερο εύρος και βάθος υπηρεσιών καλύπτοντας πληρέστερα τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ εφαρμόζεται κυρίως από πολυεθνικές επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής και σπανίως από ιδιωτικά σχολεία. Επομένως, ενδείκνυται περισσότερο σε περιπτώσεις ομοιογενούς αγοράς (Sarin, 2010).

Διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ (Differentiated Marketing): Χρησιμοποιώντας την εν λόγω στρατηγική τα ιδιωτικά σχολεία μπορούν να παράγουν διαφορετικές υπηρεσίες για να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών και των γονέων τους (Sarin, 2010). Παράλληλα, ακολουθείται διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ για κάθε αγορά-στόχο. Βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η μεγαλύτερη ικανοποίηση των

πελατών λόγω της καλύτερης ταύτισης της προσφερόμενης υπηρεσίας και της ανάγκης. Από την άλλη πλευρά, παρατηρούνται υψηλά κόστη σχεδιασμού, παραγωγής, διάθεσης και προβολής. Η στρατηγική του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ εφαρμόζεται συχνά από μεγάλες τράπεζες και από εδραιωμένα ιδιωτικά σχολεία. Συνεπώς, ενδείκνυται για επιχειρήσεις με επάρκεια πόρων, καθώς τα κόστη υλοποίησής της είναι υψηλά.

Συγκεντρωτικό Μάρκετινγκ (Concentrated Marketing): Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη στρατηγική τα ιδιωτικά σχολεία επιλέγουν να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους σε ένα μόνο κομμάτι της αγοράς. Ταυτόχρονα παράγουν και προωθούν τη μέγιστη δυνατή γκάμα υπηρεσιών για να ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αγορά-στόχο. Σημαντικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η μεγαλύτερη εξειδίκευση και απόσπαση μεριδίου αγοράς λόγω της διείσδυσης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς (niche markets) (Dalgic & Leeuw, 1994). Ωστόσο, μια τέτοια στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε ξαφνική είσοδο νέων ανταγωνιστών. Σε γενικότερο επίπεδο, η στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ ενδείκνυται σε περιπτώσεις εξειδικευμένων αγορών με ιδιαίτερες ανάγκες (Sarin, 2010).

Στην περίπτωση του οικολογικού δημοτικού σχολείου προτείνεται η υιοθέτηση της στρατηγικής του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά, επιλέγονται συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, όπως είναι οι οικογένειες με τέκνα ηλικίας 6-12 ετών που διαμένουν στη Θεσσαλονίκη και έχουν το εξής προφίλ:

1. Υψηλό μορφωτικό επίπεδο (π.χ. πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και άνω), υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. 100.000€ και άνω) και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. οικολόγοι γονείς).
2. Υψηλό μορφωτικό επίπεδο, μεσαίο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα (π.χ. 70.000€ και άνω) και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
3. Μέτριο προς χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Η στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ θεωρείται ελκυστικότερη για το οικολογικό δημοτικό σχολείο, αφού απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, προσπαθώντας να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Βασικά στοιχεία διαφοροποίησης είναι οι οικολογικές διαδικασίες που υιοθετούνται και η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε ελκυστικές τιμές, δημιουργώντας υψηλότερη αξία συγκριτικά με τα υπόλοιπα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία. Οι αρχές εξοικονόμησης ενέργειας και οι οικολογικές πρακτικές διοίκησης οδηγούν σε ενίσχυση της παρεχόμενης

ποιότητας και βιωσιμότητας των διαδικασιών περιορίζοντας τα κόστη λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Μέχρι στιγμής, από όσα είναι γνωστοποιημένα, οι ηγέτιδες σχολικές μονάδες της Θεσσαλονίκης δεν διαφοροποιούνται βάσει των συγκεκριμένων παραγόντων, αλλά με τις price-premium υπηρεσίες που παρέχουν.

Τέλος, απαραίτητη κρίνεται η τοποθέτηση της υπηρεσίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκτήσει μια ξεχωριστή θέση αξίας στο μυαλό του πελάτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Kotler & Armstrong, 2010). Οι πάροχοι υπηρεσιών και ιδιαίτερα εκείνοι των εκπαιδευτικών υπηρεσιών καλούνται να δημιουργήσουν μια μοναδική αξία στην αγορά-στόχο που απευθύνονται. Έτσι, δημιουργείται μια μοναδική αίσθηση ικανοποίησης στους πελάτες (Mucai, 2013). Η τοποθέτηση συμβάλει στον σχηματισμό μιας εικόνας για την επιχείρηση και των υπηρεσιών της στο μυαλό των πελατών σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Kotler, 2012).

Για να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οικολογικό δημοτικό σχολείο προτείνεται να τοποθετηθεί ως ένα εκπαιδευτήριο που προσφέρει υψηλή αξία στις αγορές-στόχους, προβάλλοντας το έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, την υψηλή ποιότητα και τις χαμηλότερες τιμές συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα, η τοποθέτηση στο 1^ο τμήμα αγοράς (γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος) και στο 3^ο τμήμα αγοράς (γονείς με μέτριο προς χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος) μπορεί να γίνει ως εξής:

- Υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες.
- Καινοτόμο και διευρυμένο πρόγραμμα διδασκαλίας.
- Πολύπλευρη εκπαίδευση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.
- Φιλικό και ασφαλές σχολικό περιβάλλον με σεβασμό στον συνάνθρωπο και τη φύση.
- Διαδραστική διδασκαλία με σύγχρονα μέσα.
- Συστηματική αξιολόγηση επιδόσεων.
- Σύγχρονες αίθουσες υψηλής αισθητικής.
- Διοργάνωση εκπαιδευτικών ταξιδιών διεθνώς.
- Καταξιωμένο και έμπειρο διδακτικό προσωπικό.
- Επιπρόσθετες εξωσχολικές δραστηριότητες.
- Price-premium πακέτα που συμπεριλαμβάνουν τα δίδακτρα και το κόστος των επιπρόσθετων δραστηριοτήτων (π.χ. ωδείο, αθλητικές δραστηριότητες κλπ).

Στο 2^ο τμήμα αγοράς (γονείς με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, μεσαίο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα και έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος) η τοποθέτηση θα γίνει βάσει των παρακάτω παραγόντων:

- Ποιοτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε ελκυστικές τιμές (βέλτιστη σχέση κόστους-ποιότητας).
- Μαθητοκεντρικό, ασφαλές και φιλικό σχολικό περιβάλλον.
- Πολύπλευρη εκπαίδευση σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα.
- Καταξιωμένο και έμπειρο διδακτικό προσωπικό.
- Εστιατόριο με δωρεάν υγιεινά γεύματα (πρωινό και μεσημεριανό).
- Δωρεάν μεταφορά μαθητών με οικολογικά λεωφορεία.
- Δυνατότητα λήψης υποτροφιών.
- Value-for-money δίδακτρα.

Βασικές αρχές της παροχής των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του οικολογικού σχολείου, που το διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και το τοποθετούν με μοναδικό τρόπο στην αγορά-στόχο, είναι η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα εφαρμόζοντας πρακτικές αποδοτικότερης αξιοποίησης των φυσικών πόρων. Έτσι, μειώνονται οι αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον και εξοικονομούνται πόροι, οι οποίοι αφιερώνονται για την περαιτέρω ενίσχυση της παρεχόμενης ποιότητας της εκπαίδευσης.

Συμπερασματικά, το ιδιωτικό οικολογικό δημοτικό σχολείο απευθύνεται σε οικογένειες υψηλού και μετρίου εισοδηματικού και μορφωτικού επιπέδου που επιδεικνύουν έντονο ενδιαφέρον για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Η στόχευση σε κάθε αγορά γίνεται με την στρατηγική του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ, δεισδύοντας σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς παρέχοντας εκπαιδευτικές υπηρεσίες με 1) βέλτιστη σχέση κόστους-ποιότητας και 2) υψηλή ποιότητα εκπαιδευτικών υπηρεσιών συνοδευόμενες από επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχετικά υψηλή τιμή.

3.7 Τακτικές Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) αποτελεί τη βάση των τακτικών μάρκετινγκ, καθορίζοντας τον τρόπο κατανομής του προϋπολογισμού και των δαπανών. Στον κλάδο των προϊόντων αποτελείται από τα λεγόμενα 4Ps, δηλαδή το προϊόν (product), την τιμή (price), τη διανομή (place) και την προώθηση (promotion) (Lovelock, 1996). Κάθε

επιχείρηση δίνει διαφορετική σημασία στο καθένα από το τέσσερα αυτά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Αν και για πολλά χρόνια θεωρούνταν αποτελεσματικές τακτικές, ωστόσο δεν απέδιδαν εξίσου καλά όταν εφαρμόζονταν σε υπηρεσίες. Στον τομέα των υπηρεσιών, τα 4Ps δεν είναι αρκετά για να περιγράψουν τις ενέργειες μάρκετινγκ, αφού οι υπηρεσίες από τη φύση τους διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τα προϊόντα. Για αυτόν το λόγο, οι Booms & Bitner (1981) πρότειναν την επέκταση του παραδοσιακού μίγματος σε 7Ps. Δηλαδή, προστέθηκαν οι άνθρωποι (people), οι διαδικασίες (processes) και οι φυσικές αποδείξεις (physical evidence) (Drummond & Ensor, 2005). Για να λειτουργήσει με επιτυχία μια στρατηγική μάρκετινγκ απαραίτητος είναι ο σωστός σχεδιασμός και έλεγχος όλων των παραπάνω τακτικών, διότι αλληλεξαρτώνται. Δηλαδή, ο ένας παράγοντας (π.χ. προϊόν) επηρεάζει τον άλλον (π.χ. τιμολογιακή πολιτική). Στα επόμενα υποκεφάλαια παρουσιάζονται οι τακτικές μάρκετινγκ που προτείνονται για τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ιδιωτικού οικονομικού σχολείου.

3.7.1 Προϊόν/Υπηρεσία

Το προϊόν αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (Drummond & Ensor, 2005). Μπορεί να είναι ένα αγαθό ή υπηρεσία με κύριο σκοπό την ικανοποίησης κάποιας ανάγκης του καταναλωτή. Με άλλα λόγια διαμορφώνεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες και επιθυμίες της καθεμίας αγοράς-στόχου. Περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, όπως το εμπορικό σήμα, τη συσκευασία του προϊόντος, την ετικέτα, καθώς και την εικόνα που δημιουργεί στο καταναλωτικό κοινό.

Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες, με τους περιορισμούς που θέτει το Υπουργείο Παιδείας, δεν έχουν μεγάλα περιθώρια διαφοροποίησης. Η βασική υπηρεσία είναι η δημοτική εκπαίδευση, όπως περιγράφεται από τη διδαχθείσα ύλη και τις ώρες διδασκαλίας. Οι υποστηρικτικές/συμπληρωματικές υπηρεσίες είναι εκείνες που διαφοροποιούν τα ιδιωτικά σχολεία από τον ανταγωνισμό. Το ελλιπές δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα από κοινού με τις αναδυόμενες ανάγκες των καταναλωτών και των ελλείψεων των ανταγωνιστικών σχολείων κατέστησαν σημαντική τη διαφοροποίηση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Το οικονομικό δημοτικό σχολείο εστιάζει στη διδασκαλία των προβλεπόμενων από τον νόμο μαθημάτων και ωρών διδασκαλίας. Βάσει του πρόσφατου νομοσχεδίου για την ιδιωτική εκπαίδευση, παραχωρήθηκε μεγαλύτερη ευελιξία σε ότι αφορά τον καθορισμό των εβδομαδιαίων ωρολογίων προγραμμάτων και των πρόσθετων εκπαιδευτικών

δραστηριοτήτων. Πιο αναλυτικά, το διευρυμένο πρόγραμμα διδασκαλίας του οικολογικού σχολείου είναι οκτάωρο με κάθε διδακτική ώρα να διαρκεί 90 λεπτά. Έτσι, ενθαρρύνεται η πολύπλευρη μάθηση στο σχολείο και περιορίζονται οι κατ' οίκων εργασίες.

Η μελέτη που αφιερώνεται για το σπίτι αφορά κυρίως την ανάγνωση κειμένων ή προαιρετικές εργασίες μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης (e-learning) του σχολείου. Στη συγκεκριμένη πλατφόρμα εντοπίζονται διάφορες διαδραστικές εργασίες βάσει της διδαχθείσας ύλης και ασκήσεις αυτοαξιολόγησης με δυνατότητα άμεσης ανατροφοδότησης. Παράλληλα, το εκπαιδευτικό υλικό, οι προσομοιώσεις και οι παρουσιάσεις των μαθημάτων είναι διαθέσιμες ηλεκτρονικά. Με ειδικά κατασκευασμένες εργασίες δίνεται η δυνατότητα επιπρόσθετης εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά ζητήματα, αλλά και η δυνατότητα επανάληψης των διδακτικών ενοτήτων που δυσκόλεψαν περισσότερο τον κάθε μαθητή. Δηλαδή, ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και ο βιωματικός χαρακτήρας της εκπαίδευσης, ενώ αποθαρρύνεται η αποστήθιση εντός ή εκτός του σχολικού περιβάλλοντος.

Σε κάθε τάξη του δημοτικού το πρόγραμμα διδασκαλίας διαφοροποιείται εντάσσοντας περισσότερα μαθήματα με διαδραστικό και βιωματικό χαρακτήρα. Στις μικρότερες τάξεις ενθαρρύνεται η μάθηση με τη βοήθεια των ομαδικών παιχνιδιών, αλλά και των ηλεκτρονικών μέσων (π.χ. tablet, διαδραστικοί ηλεκτρονικοί πίνακες κλπ). Από την άλλη πλευρά, στις μεγαλύτερες τάξεις η μάθηση γίνεται εξίσου σε επίπεδο ομάδας, χρησιμοποιώντας διάφορα διαδραστικά μέσα (π.χ. θέατρο, ηλεκτρονικούς υπολογιστές κλπ). Οι περισσότερες εργασίες που συντελούνται εντός της τάξης διενεργούνται και ελέγχονται μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας, ενώ ο εκπαιδευτικός παραθέτει αναλυτική αξιολόγηση με τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους. Το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό περιβάλλον είναι απλό στη χρήση και οι μαθητές εργάζονται μέσω του εξατομικευμένου προφίλ τους. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις που η διδασκαλία δεν ολοκληρώθηκε επιτυχώς εντός της τάξης παραδίδονται μελέτες για το σπίτι, οι οποίες επιλύονται εντός της πλατφόρμας και δεν χρειάζονται παραπάνω από 40 λεπτά.

Το συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασίζεται σε σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικές πρακτικές, αξιοποιώντας ενεργά τις νέες τεχνολογίες, όπως η ηλεκτρονική πλατφόρμα τηλεκπαίδευσης και οι διαδραστικοί πίνακες. Η μάθηση συντελείται σε ομαδικό πλαίσιο με τον δάσκαλο να λειτουργεί ως καθοδηγητής, συνοδοιπόρος και καλό παράδειγμα προς μίμηση. Ο κάθε μαθητής με τη σειρά του έχει ενεργό ρόλο στο χτίσιμο γνώσεων, ενώ μαθαίνει να αναζητά πληροφορίες από το

διαδίκτυο, τη βιβλιοθήκη και τη συνομιλία με τον δάσκαλο και τους συμμαθητές. Επίσης, ενθαρρύνεται ο διάλογος, η δημιουργία παρουσιάσεων, η θεατρική αγωγή, η λογοτεχνία και τα εικαστικά κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας. Συνεπώς, η μάθηση μετατρέπεται σε μια διαδραστική, δημιουργική και διερευνητική διαδικασία.

Μέσα από τις παραπάνω μεθόδους διδασκαλίας και το πρόγραμμα σπουδών, ενισχύονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η κρίση και η δημιουργικότητα των μαθητών. Ακόμα, καλλιεργείται η κοινωνικότητα και οι διαπροσωπικές σχέσεις, όπως και η πολιτιστική, ηθική, περιβαλλοντική και συναισθηματική εκπαίδευση. Οι βασικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες αφορούν μαθητές δημοτικού ηλικίας 6-12 ετών και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ✓ Διευρυμένο ωράριο αποτελούμενο από 4 διδακτικά δώρα, με κάθε ώρα να διαρκεί 90 λεπτά.
- ✓ Προσφορά ολοκληρωμένης παιδείας.
- ✓ Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την ενίσχυση της εμπειρικής μάθησης, της καλλιέργειας γνώσεων και δεξιοτήτων, της κριτικής σκέψης καθώς και της διάπλασης της προσωπικότητας των παιδιών.
- ✓ Ανάπτυξη ατομικής πρωτοβουλίας, ελευθερίας, αυτοπειθαρχίας, υπευθυνότητας, ομαδικότητας και συνεργασίας.
- ✓ Διαδραστική, βιωματική και συνεργατική μάθηση.
- ✓ Μαθητοκεντρική μέθοδος διδασκαλίας.
- ✓ Ενθάρρυνση της διαφορετικότητας, της ισότητας και της ένταξης όλων των μαθητών.
- ✓ Οικολογική κουλτούρα, σε συνδυασμό με την καινοτομία και την εφαρμογή σύγχρονων παιδαγωγικών πρακτικών.
- ✓ Ηλεκτρονική πλατφόρμα διδασκαλίας, διαδραστικοί πίνακες και ηλεκτρονικές συσκευές.

Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες του οικολογικού σχολείου περιλαμβάνουν διάφορες ενδοσχολικές και εξωσχολικές δραστηριότητες. Πιο αναλυτικά, διοργανώνονται εκδρομές σε χώρους αρχαιολογικού, ιστορικού, πολιτιστικού, επιστημονικού και κοινωνικού ενδιαφέροντος, καθώς και εκπαιδευτικά ταξίδια εντός και εκτός Ελλάδας. Παράλληλα, διοργανώνονται ομιλίες καταξιωμένων προσώπων και προβολές ταινιών σε εξειδικευμένη αίθουσα του σχολείου. Ακόμα, διεξάγονται καλλιτεχνικές και αθλητικές εκδηλώσεις και κοινωνικές δράσεις υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος.

Συγχρόνως, ενθαρρύνεται η συμμετοχή σε διεθνείς διαγωνισμούς και εκπαιδευτικές διοργανώσεις.

Σε γενικές γραμμές, το οικολογικό σχολείο επικεντρώνεται στην καλλιέργεια της υπευθυνότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της ενεργής περιβαλλοντικής-οικολογικής ευαισθησίας. Για την ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά ζητήματα διενεργούνται ειδικά προγράμματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, όπως και επιπρόσθετες δραστηριότητες εντός και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η διοργάνωση περιβαλλοντικών προγραμμάτων ανακύκλωσης χαρτιού και δένδροφυτεύσεων. Τέλος, επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Εξατομικευμένα μαθήματα για την περιβαλλοντική εκπαίδευση.
- ✓ Συμμετοχή σε διαγωνισμούς και ημερίδες υπέρ της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης.
- ✓ Συμπληρωματικό πρόγραμμα με δυνατότητα βιωματικής συμμετοχής σε δράσεις φυσικής αγωγής, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, μουσικής και ξένων γλωσσών.
- ✓ Διδασκαλία θεατρικής αγωγής από εξειδικευμένους θεατρολόγους.
- ✓ Δράσεις για την κατανόηση του σχολικού εκφοβισμού και λοιπών κοινωνικών προβλημάτων.
- ✓ Διοργάνωση και δραστηριοποίηση μαθητικών κοινοτήτων και συλλόγων γονέων και εκπαιδευτικών.
- ✓ Δυνατότητα ζωντανής μετάδοσης (live streaming) εκδηλώσεων ή/και παραδόσεις μαθημάτων.
- ✓ Δυνατότητα χρήσης ηλεκτρονικής πλατφόρμας για άμεση επικοινωνία μεταξύ των μαθητών και των καθηγητών.
- ✓ Εξειδικευμένη διεύθυνση για επιμόρφωση και καθοδήγηση σε ότι αφορά τη χρήση των νέων τεχνολογιών.
- ✓ Πρόγραμμα πληροφορικής για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ενημέρωση σε θέματα ασφαλούς πλοήγησης στο διαδίκτυο.
- ✓ Αξιοποίηση ηλεκτρονικών εφαρμογών για κινητά και συσκευές (π.χ. Bla Bla Box for Smart Letters για εξάσκηση στην ορθογραφία).
- ✓ Ειδικό ψυχοπαιδαγωγικό τμήμα για την υποστήριξη και καθοδήγηση παιδιών και γονέων που αντιμετωπίζουν μαθησιακές και συναισθηματικές δυσκολίες. Υλοποίηση προγραμμάτων ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης και αξιολόγησης της σχολικής ετοιμότητας των παιδιών. Συναντήσεις με γονείς για συμβουλευτική

καθοδήγηση σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης των μαθησιακών/συναισθηματικών δυσκολιών. Υλοποίηση ψυχοπαιδαγωγικών παρεμβάσεων και προγραμμάτων σχολικής διαμεσολάβησης.

- ✓ Εξειδικευμένοι εκπαιδευτικοί και προγράμματα ενισχυτικής διδασκαλίας ειδικά σχεδιασμένα για παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες.
- ✓ Εκμάθηση των δημοφιλέστερων ξένων γλωσσών (π.χ. Αγγλικά, Γερμανικά, Γαλλικά κλπ).
- ✓ Δυνατότητα εκμάθησης ανερχόμενων ξένων γλωσσών (π.χ. Κινέζικα).
- ✓ Απογευματινές εξωσχολικές δραστηριότητες. Προσφέρεται η δυνατότητα συμμετοχής σε αθλήματα, όπως ποδόσφαιρο, μπάσκετ, κολύμβηση, στίβος και σκάκι. Συμμετοχή σε χορωδίες, ωδείο, θεατρικά και εικαστικά δρώμενα. Τέλος, προσφέρονται μαθήματα κηπουρικής και ξυλουργίας, καθώς και εργαστήρια λογοτεχνίας.
- ✓ Διοργάνωση φιλανθρωπικών εκδηλώσεων υπέρ της κοινωνίας και του περιβάλλοντος για την διάπλαση ευαισθητοποιημένων εν δυνάμει πολιτών.
- ✓ Προγράμματα υποτροφιών σε οικογένειες με οικονομικές δυσκολίες (π.χ. λόγω θανάτου, ανεργίας, πανδημίας COVID-19 κλπ) ή σε αριστούχους μαθητές.
- ✓ Δωρεάν σίτιση σε σύγχρονη αίθουσα που λειτουργεί ως καφετέρια/εστία. Το πρόγραμμα διατροφής καθορίζεται από εξειδικευμένο διατροφολόγο και βασίζεται στην υγιεινή μεσογειακή κουζίνα.
- ✓ Δωρεάν μετακίνηση από και προς τις σχολικές εγκαταστάσεις.

Για την ενίσχυση της βιωσιμότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του οικολογικού σχολείου, σημαντική θεωρείται η αξιολόγηση των σταδίων του κύκλου ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας. Τα στάδια αφορούν την 1) εισαγωγή (introduction), 2) ανάπτυξη (growth), 3) ωριμότητα (maturity) και 4) παρακμή-πτώση των πωλήσεων (decline) (Warren & Robinson, 2018).

Η φάση της εισαγωγής αναφέρεται στην είσοδο ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά (Cohen & Whang, 1997). Το οικολογικό δημοτικό σχολείο στο συγκεκριμένο στάδιο εισάγει τις υπηρεσίες του στην αγορά επιδιώκοντας την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και την απόσπαση μεριδίου αγοράς. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την εισαγωγή νέων και πρωτοπόρων μαθημάτων για τα ελληνικά δεδομένα, όπως είναι η περιβαλλοντική εκπαίδευση και η εκμάθηση ανερχόμενων ξένων γλωσσών (π.χ. Κινέζικα). Επίσης, οι σχολικές εγκαταστάσεις θεωρούνται σύγχρονες και με καινοτόμο σχεδιασμό εφαρμόζοντας πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων. Η προβολή

στο συγκεκριμένο στάδιο είναι εξέχουσας σημασίας για να ενημερωθούν οι γονείς και οι μαθητές για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του οικολογικού σχολείου. Εκείνη αναμένεται να γίνει κυρίως μέσω της διαφήμισης σε ηλεκτρονικά και παραδοσιακά μέσα, όπως είναι το διαδίκτυο, η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Ακόμα, βασική τεχνική προώθησης πωλήσεων είναι η διανομή φυλλαδίων σε φροντιστήρια, αθλητικές ή καλλιτεχνικές εκδηλώσεις που εντοπίζονται παιδιά ηλικίας 6-12 ετών.

Η φάση της ανάπτυξης αφορά την ραγδαία ενίσχυση των πωλήσεων και των κερδών, αλλά και των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο (Cohen & Whang, 1997). Το οικολογικό σχολείο για να διατηρήσει την ανοδική του πορεία καλείται να διαφοροποιηθεί από τους νέους ανταγωνιστές, είτε με εντατικότερη διαφήμιση, είτε με περαιτέρω βελτίωση και ανάδειξη της παρεχόμενης ποιότητας.

Στη φάση της ωριμότητας οι πωλήσεις και τα κέρδη φθίνουν. Για την αναστροφή της συγκεκριμένης κατάστασης απαραίτητη είναι η αύξηση των δαπανών για τη διαφήμιση ή η μείωση των τιμών (Cohen & Whang, 1997). Καθοριστικής, όμως, σημασίας είναι η ενδυνάμωση της πιστότητας των υπαρχόντων πελατών. Παρόλα αυτά, το οικολογικό σχολείο με χρονικό ορίζοντα την πενταετία, όπως προτείνεται στην παρούσα μελέτη σκοπιμότητας, δεν προβλέπεται να φτάσει στο στάδιο της ωριμότητας ή της παρακμής.

Στο στάδιο της παρακμής οι πωλήσεις μειώνονται ραγδαία λόγω της εισαγωγής νέων προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά και της μεταβολής της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Cohen & Whang, 1997). Οι δαπάνες για προβολή και διανομή μειώνονται σημαντικά, εστιάζοντας στη διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου. Σε περίπτωση που τα κέρδη εξακολουθούν να μειώνονται, τότε το προϊόν/υπηρεσία αποσύρεται από την αγορά. Για την πενταετία που διεξάγεται η μελέτη σκοπιμότητας του οικολογικού σχολείου, η φάση της παρακμής δεν αναμένεται να επέλθει.

Συνεπώς, παρέχεται ένα πλήρες πακέτο εκπαιδευτικών υπηρεσιών το οποίο αναμένεται να διαφοροποιήσει το οικολογικό σχολείο από τον ανταγωνισμό και να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Τέλος, θα καλύψει μια σημαντική ανάγκη των περισσότερων γονέων, οι οποίοι αναζητούν την πολύπλευρη μάθηση των παιδιών τους σε επίκαιρα ζητήματα, όπως είναι η προστασία του περιβάλλοντος.

3.7.2 Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση αποτελεί βασική τακτική μάρκετινγκ και ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες επηρεασμού της συμπεριφοράς καταναλωτή, του μεριδίου αγοράς και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης. Η επιλογή της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής θεωρείται κρίσιμη για την κερδοφορία και βιωσιμότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας. Βασικές παραμέτρους που καλείται να εξετάσει η καθεμία επιχείρηση προτού ορίσει την τιμολογιακή στρατηγική της είναι οι στόχοι που έχουν τεθεί, οι αναμενόμενες πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς, η εταιρική εικόνα και η γραμμή προϊόντος/υπηρεσιών της. Συγχρόνως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανταγωνιστές, οι αγοραστές και οι συνεργάτες που καθορίζουν τα κανάλια διανομής και την τιμολόγηση (Kotler, 1997).

Στην περίπτωση του οικολογικού ιδιωτικού δημοτικού σχολείου, που οι δαπάνες ίδρυσης και τα πάγια κόστη είναι υψηλά, η επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής πρέπει να γίνει προσεκτικά. Για να ξεκινήσει να αποφέρει κέρδη η επένδυση πρέπει να εγγραφούν αρκετοί μαθητές ή να τεθεί μια υψηλότερη τιμή. Λαμβάνοντας υπόψη τις παροχές και καινοτομίες του σχολείου προτείνονται διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης για την καθεμία αγορά-στόχο. Αρχικά, προτείνεται η υιοθέτηση της τιμολογιακής στρατηγικής «penetration pricing» και συγκεκριμένα της πολιτικής «value-based pricing». Σύμφωνα με εκείνη ορίζεται μια τιμή σχετικά χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό με απώτερο σκοπό την γρήγορη διείσδυση στην αγορά και την απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου. Παράλληλα, πρωτεύον ρόλο διαδραματίζει η αντιλαμβανόμενη αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών εστιάζοντας στην υψηλή ποιότητα. Έτσι, επιβάλλεται μια χαμηλότερη τιμή συγκριτικά με τα υπόλοιπα ιδιωτικά σχολεία σε συνδυασμό με την προσφορά υψηλής ποιότητας (Kotler, 1997).

Η τιμολόγηση με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία από κοινού με τη μείωση του λειτουργικού κόστους παρέχουν υψηλή αποδοτικότητα και θετική φήμη στο προτεινόμενο οικολογικό σχολείο. Με άλλα λόγια, το κλειδί σε αυτή τη μέθοδο είναι ο προσδιορισμός της αντίληψης της αγοράς για την αξία των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών (component- value pricing) (Kotler, 1997). Η συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική προτείνεται για την αγορά-στόχο που αφορά γονείς με μεσαίο ετήσιο οικογενειακό εισόδημα που είναι σχετικά ευαίσθητοι ως προς την τιμή.

Το πακέτο που τους παρέχεται αφορά τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες, όπως αναλύθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, χωρίς τις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Οι τιμές θα ανέρχονται σε 5.100€ ετησίως για την Α' Δημοτικού, 5.500€ για την Β' και Γ'

Δημοτικού, 5.400€ για την Δ' Δημοτικού, 4.700€ για την Ε' Δημοτικού και 4.300€ για την ΣΤ' Δημοτικού. Τα συγκεκριμένα δίδακτρα αφορούν το πρώτο έτος (2022) λειτουργίας του σχολείου και αναπροσαρμόζονται ετησίως βάσει της ζήτησης. Στις τιμές που προαναφέρθηκαν συμπεριλαμβάνεται το κόστος μετακίνησης των μαθητών από και προς τις σχολικές εγκαταστάσεις και η σίτισή τους με υγιεινά γεύματα (πρωινό και μεσημεριανό). Σε γενικές γραμμές, οι τιμές που έχει θέσει ο ανταγωνισμός κυμαίνεται από 5.490€ έως 11.500€ μαζί με το κόστος σίτισης και μεταφοράς.

Επιπρόσθετα, σημαντική θεωρείται η στρατηγική «premium pricing», η οποία προσελκύει πελάτες που συνδέουν την υψηλή τιμή με την υψηλή ποιότητα. Η συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική είναι γνωστή και ως «prestige pricing». Στην πλειονότητα των περιπτώσεων χρησιμοποιείται όταν η υπηρεσία είναι διαφοροποιημένη από τον ανταγωνισμό προσδίδοντας βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που την υιοθετεί (Kotler, 1997). Στην περίπτωση του οικολογικού ιδιωτικού δημοτικού σχολείου προτείνεται να εφαρμοστεί στην αγορά-στόχο που αφορά γονείς με υψηλό ετήσιο οικογενειακό εισόδημα. Το premium πακέτο που τους παρέχεται αφορά τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες, που αναλύθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα, μαζί με τις επιπρόσθετες απογευματινές δραστηριότητες. Οι τιμές των διδασκτρων θα είναι οι ίδιες με εκείνες που ορίστηκαν προηγουμένως με ένα επιπρόσθετο ετήσιο κόστος της τάξεως των 1.200€ για το 2022-2023 και 1.400€ για το 2024-2026.

Για κάθε αγορά-στόχο τα ετήσια δίδακτρα καθορίζονται τον Ιανουάριο του προηγούμενου έτους και ανακοινώνονται στην ιστοσελίδα του σχολείου περίπου στις αρχές Μαρτίου κάθε χρονιάς. Σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική του σχολείου και των κανονισμών του Υπουργείου Παιδείας παρέχεται έκπτωση 10% σε περίπτωση πρόωρης εξόφλησης των διδασκτρων (μέχρι τέλος Μάϊου). Αντίστοιχη έκπτωση παρέχεται σε οικογένειες που επιθυμούν να εγγράψουν παραπάνω από δύο παιδιά, καθώς και στους εργαζομένους του σχολείου για την φοίτηση των παιδιών τους. Τέλος, προσφέρονται υποτροφίες πλήρους φοίτησης σε ευάλωτες οικογένειες και σε αριστούχους μαθητές κατόπιν εγκρίσεως του Διοικητικού Συμβουλίου.

Συμπερασματικά, η τιμολόγηση του ιδιωτικού οικολογικού σχολείου καθορίστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφέρει έσοδα και σημαντικό μερίδιο αγοράς. Από την μία πλευρά, προτείνεται η τιμολογιακή πολιτική που αφορά τη διείσδυση στην αγορά βάσει της αξίας που παρέχεται σε σχέση με το κόστος (value-based pricing). Η συγκεκριμένη πολιτική είναι κατάλληλη για το τμήμα αγοράς που έχει μεγαλύτερη ευαισθησία προς την

τιμή (π.χ. γονείς μεσαίου εισοδηματικού επιπέδου). Από την άλλη πλευρά, προτείνεται η «premium pricing» πολιτική για την αγορά-στόχο (π.χ. γονείς υψηλού εισοδηματικού επιπέδου) που συνδέει την υψηλή τιμή με την υψηλή ποιότητα.

3.7.3 Προβολή

Η προβολή αφορά την εικόνα που δημιουργεί η επιχείρηση στον καταναλωτή. Στην βιβλιογραφία εντοπίζονται διάφορες τεχνικές προώθησης των υπηρεσιών. Εκείνες αφορούν την διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις και την προσωπική πώληση. Η επιλογή του καταλληλότερου εργαλείου προβολής ποικίλει ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας, την αγορά-στόχο, τις συνθήκες της αγοράς και τα διαθέσιμα οικονομικά μέσα. Ωστόσο όλες οι τεχνικές, ανεξάρτητα σε ποιον απευθύνονται, παρουσιάζουν δύο κοινά στοιχεία. Αυτά αφορούν τη διατύπωση μιας πρόσκλησης και την παροχή ενός κινήτρου (Peter & Donnelly, 2008).

Η πρόσκληση αναφέρεται στις ενέργειες προώθησης πωλήσεων, οι οποίες προσελκύουν τους πελάτες να λάβουν μέρος σε κάποια συναλλαγή (π.χ. αγορά) που θα πραγματοποιηθεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αντίστοιχα, το κίνητρο αφορά την παρακίνηση των πελατών μέσω διάφορων τεχνικών, όπως είναι η παροχή εκπτώσεων, δώρων, η συμμετοχή σε εκδηλώσεις κ.α.. Απώτερος σκοπός είναι η διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων του καταναλωτή ή/και η επιβράβευση για την αφοσίωσή του (Singh, 2012).

Η προβολή του οικολογικού ιδιωτικού σχολείου αναμένεται να γίνει με τις τεχνικές της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων. Πιο αναλυτικά, θα αξιοποιηθεί η παραδοσιακή διαφήμιση στο ραδιόφωνο και στις εφημερίδες/περιοδικά, όπου εντοπίζονται γονείς και οικογένειες. Παράλληλα, θα γίνει διανομή φυλλαδίων έξω από μεγάλα φροντιστήρια και χώρους δραστηριοτήτων (π.χ. ωδεία, αθλητικές εγκαταστάσεις κλπ) της Θεσσαλονίκης. Αυτό το είδος προβολής θεωρείται πιο οικονομικό από ότι η τηλεοπτική διαφήμιση, ενώ συμβάλει στην άμεση δημιουργία θετικής φήμης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί πως οι διαφημίσεις θα είναι εντατικότερες τις περιόδους που οι εγγραφές βρίσκονται σε άνθηση (π.χ. Ιούνιο-Σεπτέμβριο).

Επιπρόσθετα, το οικολογικό ιδιωτικό σχολείο θα αξιοποιήσει σε μεγάλο βαθμό την ηλεκτρονική διαφήμιση που πλέον αποτελεί την οικονομικότερη και πιο δημοφιλή τεχνική προβολής. Συγκεκριμένα, θα τοποθετηθούν διαφημιστικά μηνύματα με τις παρεχόμενες

εκπαιδευτικές υπηρεσίες και τις προσφορές στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook, Youtube, LinkedIn κλπ), στις μηχανές αναζήτησης (π.χ. Google) και στην κεντρική ιστοσελίδα του σχολείου.

Με την τεχνική της διαφήμισης θα αξιοποιηθεί παράλληλα το εργαλείο των δημοσίων σχέσεων. Η επικοινωνία με το κοινό του οικολογικού δημοτικού σχολείου θα συντελεστεί μέσα από την διοργάνωση εκδηλώσεων γνωριμίας και ομιλιών των διευθυνόντων στελεχών του σχολείου. Αυτές οι εκδηλώσεις θα λάβουν χώρα στις σχολικές εγκαταστάσεις και σε ουδέτερα μέρη (π.χ. σε πολυεθνικές εταιρείες, διεθνή συνέδρια, ημερίδες επαγγελματικού προσανατολισμού κλπ). Ο ανθρώπινος παράγοντας του σχολείου αναμένεται να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στις δημόσιες σχέσεις και στην προσέλκυση δυνητικών πελατών. Προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος θα διοργανωθούν σεμινάρια επιμόρφωσης των ανώτατων στελεχών σε ότι αφορά τις καινοτομίες και την κουλτούρα του σχολείου. Συγχρόνως, θα αναρτηθούν ανακοινώσεις, φωτογραφικό υλικό, η συνέντευξη τύπου του σχολικού Προέδρου και οι φιλανθρωπικές ενέργειες στην κεντρική ιστοσελίδα του σχολείου. Επίσης, θα αποστέλλονται μηνιαία newsletters στους εγγεγραμμένους γονείς, ώστε να ενημερώνονται σε θέματα που αφορούν το σχολείο, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις επερχόμενες εκδηλώσεις.

Ένα ακόμα σημαντικό εργαλείο δημοσίων σχέσεων που θα αξιοποιηθεί είναι οι χορηγίες. Αναλυτικότερα, θα δοθούν υποτροφίες πλήρους φοίτησης σε αριστούχους μαθητές και σε κοινωνικά ευάλωτες οικογένειες. Τέλος, θα υφίσταται συνεχής επικοινωνία με μαθητές και γονείς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπου θα μπορούν να περιγράφουν και να αναρτούν τις εμπειρίες τους από την φοίτηση στο οικολογικό σχολείο. Τόσο οι μαθητές, όσο και οι γονείς θα μπορούν να ανεβάσουν οπτικοακουστικό υλικό (π.χ. φωτογραφίες, βίντεο κλπ) για να αξιολογήσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή να συστήσουν το σχολείο σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς. Έτσι, οι πελάτες γίνονται αρωγοί θετικών μηνυμάτων για το σχολείο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

3.7.4 Διανομή

Η διανομή αναφέρεται στον μηχανισμό των προϊόντων ή υπηρεσιών που διευκολύνει την διανομή τους από τους παραγωγούς και τους παρόχους υπηρεσιών στους τελικούς χρήστες. Στόχος της διανομής είναι να διατίθενται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες οποτεδήποτε θελήσει ο πελάτης. Για την εκπλήρωση αυτού του στόχου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα κανάλια διανομής. Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής για

μία επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την μελλοντική πορεία της (Peter & Donnelly, 2008).

Λόγω της άυλης φύσης των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, το οικολογικό ιδιωτικό σχολείο θα χρησιμοποιήσει την άμεση διανομή. Σύμφωνα με εκείνη, η υπηρεσία παρέχεται άμεσα στον τελικό χρήστη/πελάτη χωρίς την μεσολάβηση τρίτου ατόμου/μεσάζοντα. Το βασικότερο κανάλι διανομής θεωρείται πως είναι οι εγκαταστάσεις του σχολείου από όπου παρέχονται οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Δεδομένου ότι οι μαθητές πρέπει να μεταβαίνουν εκεί, πρέπει διευκολύνεται η πρόσβασή τους. Γι' αυτόν τον λόγο, οι εγκαταστάσεις θα τοποθετηθούν σε κεντρικό σημείο της Θεσσαλονίκης, ενώ η μεταφορά των μαθητών θα ενισχυθεί περαιτέρω από οικολογικά λεωφορεία που θα νοικιάσει το σχολείο. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη παροχή θα είναι δωρεάν για όλα τα μέλη του σχολείου, ώστε να ενισχυθεί η ευκολία πρόσβασης.

3.8 Έξοδα Μάρκετινγκ

Στις δαπάνες μάρκετινγκ συμπεριλαμβάνονται όλες οι ενέργειες προώθησης που ακολουθούνται από το ιδιωτικό οικολογικό σχολείο και αφορούν την ηλεκτρονική διαφήμιση σε μηχανές αναζήτησης και σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Παράλληλα, σχετίζονται με την κατασκευή και συντήρηση της κεντρικής ιστοσελίδας του σχολείου, όπως και με λοιπές δαπάνες (π.χ. διανομή φυλλαδίων / αφισκοκόλληση). Επίσης, αξιοποιείται η παραδοσιακή διαφήμιση μέσω ραδιοφώνου και περιοδικών, καθώς και διανομή φυλλαδίων έξω από χώρους που εντοπίζονται μαθητές, όπως ωδεία, αθλητικές και καλλιτεχνικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις. Οι συγκεκριμένες τεχνικές προβολής χαρακτηρίζονται από χαμηλό προς μέτριο κόστος. Το συνολικό κόστος των ενεργειών μάρκετινγκ ανέρχεται σε 20.000€ για το πρώτο έτος (2022) λειτουργίας του ιδιωτικού σχολείου, 25.000€ για το 2023, 28.000 για το 2024, 30.000€ για το 2025 και 32.000€ για το 2026. Ο Πίνακας 3.14 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των δαπανών μάρκετινγκ του ιδιωτικού οικολογικού σχολείου.

Πίνακας 3.14: Εξέλιξη Δαπανών Μάρκετινγκ (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2022	2023	2024	2025	2026
Ηλεκτρονική Διαφήμιση	5.000	7.000	8.000	9.000	8.000
Παραδοσιακή Διαφήμιση	8.000	11.000	12.000	12.000	10.000
Κατασκευή & Συντήρηση Ιστοσελίδας	5.000	5.000	6.000	6.000	5.000

Άλλες Δαπάνες	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
ΣΥΝΟΛΟ	20.000	25.000	28.000	29.000	25.000

Κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ιδιωτικού σχολείου απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός εξειδικευμένου Υπεύθυνου Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, ο οποίος θα ελέγχει και θα καθοδηγεί όλες τις απαραίτητες προωθητικές ενέργειες. Επίσης, το πλάνο επικοινωνίας και προώθησης που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να εστιάζει στην ανάδειξη των καινοτόμων και διαφορετικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών που προσφέρονται. Τέλος, τα δύο πρώτα έτη λειτουργίας του σχολείου οι δαπάνες μάρκετινγκ θα είναι εντατικότερες, ενώ μετέπειτα θα αυξάνονται με χαμηλότερο ρυθμό ή θα φθίνουν, λόγω της αναμενόμενης εδραίωσης του ιδρύματος στην αγορά.

Κεφάλαιο 4^ο: Εφόδια

Τα εφόδια και οι λειτουργικές δαπάνες του οικολογικού σχολείου αφορούν τους προμηθευτές ενέργειας, τηλεπικοινωνίας, σχολικών γευμάτων – catering, εκπαιδευτικού υλικού και γραφικής ύλης / αναλώσιμων. Επίσης, αναφέρεται στο κόστος δημιουργίας και συντήρησης της ιστοσελίδας του σχολείου και της πλατφόρμας e-learning. Σε ότι αφορά την προμήθεια των γευμάτων που θα παρέχονται στους μαθητές γίνεται μέσα από γνωστή αλυσίδα catering στη Θεσσαλονίκη. Λόγω του μεγάλου όγκου μαθητών που αναμένονται να εγγραφούν στο σχολείο, η διοίκηση διαπραγματεύεται χαμηλές τιμές σίτισης. Ποιο αναλυτικά, για το 2023-2024 η προμήθεια ανέρχεται σε 4€ ανά μαθητή για την παροχή πρωινού και μεσημεριανού γεύματος, ενώ για το 2025-2027 το κόστος θα διαμορφωθεί στα 3€ ανά μαθητή λόγω των μεγάλων ποσοτήτων που θα παραγγελθούν. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι το σχολείο κατά το 2023 θα λειτουργήσει για 84 ημέρες έναντι των 165 ημερών που διαρκεί το σχολικό έτος, εξού και το χαμηλό κόστος σίτισης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η λειτουργία του σχολείου θα αρχίσει τον Σεπτέμβριο του 2023.

Επιπρόσθετα, το σχολείο θα συνάψει συμφωνίες με ταξιδιωτικά γραφεία για την διεξαγωγή εκπαιδευτικών εκδρομών εντός και εκτός Ελλάδας. Συγχρόνως, ένα μέρος των δαπανών θα αφιερωθεί για την διοργάνωση και τη διεξαγωγή των εκδηλώσεων του σχολείου. Ο Πίνακας 4.1 που ακολουθεί παρουσιάζει το κόστος των εφοδίων – λειτουργικές δαπάνες του οικολογικού σχολείου για την περίοδο 2023-2027.

Πίνακας 4.1: Συνολικές Λειτουργικές Δαπάνες Περιόδου 2023-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Υδροδότηση & Ηλεκτροδότηση (ΕΥΔΑΠ & ΔΕΗ)	50.000	130.000	120.000	110.000	100.000
Θέρμανση - Φυσικό Αέριο	52.000	150.000	140.000	130.000	120.000
Τηλεπικοινωνίες & Πλατφόρμα e-Learning	120.000	70.000	70.000	50.000	50.000
Προμήθεια Γευμάτων – Catering	181.400	429.000	386.100	435.600	465.300
Εκδηλώσεις – Εκπαιδευτικές Εκδρομές	80.000	120.000	110.000	110.000	100.000
Εκπαιδευτικό Υλικό, Βιβλία, Έντυπα, Φωτοτυπίες	180.000	220.000	240.000	240.000	240.000
Αναλώσιμα - Γραφική Ύλη	5.000	10.000	12.000	13.000	14.000

ΣΥΝΟΛΟ	668.400	1.129.000	1.078.100	1.088.600	1.089.300
---------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Συνοψίζοντας, οι λειτουργικές δαπάνες του οικολογικού σχολείου αναμένονται να σημειώσουν ανοδική πορεία μέχρι το 2024, ενώ μετέπειτα φθίνουν ή αναπτύσσονται με χαμηλότερους ρυθμούς. Αυτό οφείλεται στις πρακτικές εξοικονόμησης πόρων που υιοθετεί το προτεινόμενο σχολείο.

Σχετικά με την επιλογή των προμηθευτών, κεντρικός στόχος του οικολογικού δημοτικού σχολείου είναι η δημιουργία μακροχρόνιων και σταθερών σχέσεων συνεργασίας. Βασικά στοιχεία για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου είναι η αξιοπιστία, η ποιότητα των πρώτων υλών, η εγγύτητα – τιμολόγηση, η ανταπόκριση και η μακροχρόνια συνεργασία. Πιο αναλυτικά, οι προμηθευτές κρίνεται σκόπιμο να είναι άξιοι εμπιστοσύνης και οι παραδώσεις των πρώτων υλών (π.χ. γραφικής ύλης) να γίνονται εντός των χρονοδιαγραμμάτων και των προδιαγραφών που έχουν τεθεί. Επίσης, τα προϊόντα πρέπει να παραδίδονται βάσει των προσυμφωνημένων προδιαγραφών, ενώ πιθανά λάθη – προβληματικές παρτίδες πρέπει να αντικαθίσταται άμεσα. Συγχρόνως, η επιλογή του κατάλληλου προμηθευτή εξαρτάται σημαντικά από τις τιμές που προσφέρει, οι οποίες πρέπει να είναι προσιτές και συμφέρουσες, σε συνδυασμό με την ικανοποιητική ποιότητα και το χαμηλότερο δυνατό κόστος μεταφοράς. Ακόμα, η ανταπόκρισή του πρέπει να είναι άμεση σε πιθανή αύξηση της ζήτησης, ώστε να καταστεί περισσότερο ελκυστικός. Τέλος, κρίνεται απαραίτητο να υφίσταται αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ αγοραστή-προμηθευτή με απώτερο στόχο τη σύνθεση καλών και μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Σε ότι αφορά την παραλαβή, τον έλεγχο και την αποθήκευση της γραφικής ύλης και των πρώτων υλών, θα συντελείται κατά τις πρωινές ώρες και πριν την έναρξη των μαθημάτων, ώστε να μην διαταράσσεται η ομαλή διεξαγωγή τους. Παρών στην όλη διαδικασία κρίνεται σημαντικό να είναι ο διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με κάποιο άτομο της γραμματείας. Εκείνοι θα παραλαμβάνουν θα ελέγχουν και θα τακτοποιούν τα προϊόντα στην αποθήκη του σχολείου.

Από την άλλη πλευρά, οι δαπάνες μεταφορών του οικολογικού σχολείου εξίσου αποτελούν σημαντικά εφόδια και προέρχονται από την εκμίσθωση ηλεκτροκίνητων σχολικών λεωφορείων. Τα συγκεκριμένα οχήματα λειτουργούν με ηλεκτροκίνητους κινητήρες αιχμής με μηδενικούς ρύπους για το περιβάλλον. Η αυτονομία τους ανέρχεται

σε 194 kWh ανά 150χλμ και διαθέτουν χωρητικότητα 90 επιβατών. Το κόστος φόρτισής τους ανέρχεται σε 0.12€/kWh. Η προμήθεια των συγκεκριμένων οχημάτων θα γίνει από την πολυεθνική εταιρεία «Greenpower Motor Company». Για το έτος 2023 θα εκμισθωθούν 6 οχήματα με κόστος ενοικίασης 60.000€, τα οποία αναμένεται να διανύσουν 15.000χλμ. Για το 2024 θα εκμισθωθούν 8 σχολικά λεωφορεία, τα οποία θα διανύσουν 30.000χλμ ετησίως, ενώ το κόστος ενοικιάσής θα διαμορφωθεί στα 80.000€. Για το 2025 θα εκμισθωθούν 9 οχήματα με κόστος ενοικίασης 90.000€ και κατανάλωση 41.900€ για 30.000χλμ. Για το 2026 και το 2027 θα εκμισθωθούν 10 σχολικά λεωφορεία χωρητικότητας 90 ατόμων με κατανάλωση 46.560€ για 30.000χλμ απόσταση ανά έτος. Ο Πίνακας 4.2 που ακολουθεί παρουσιάζει τις δαπάνες μεταφορών για την περίοδο 2023-2027.

Πίνακας 4.2: Δαπάνες Μεταφορών Περιόδου 2023-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Εκμίσθωση Σχολικών Λεωφορείων	60.000	80.000	90.000	100.000	100.000
Καύσιμα / Ηλεκτροκίνηση (0,12€ / kWh, 30.000χλμ ετησίως, ανά 150χλμ 194kWh)	13.968	37.250	41.900	46.560	46.560
Άλλες Δαπάνες	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000
ΣΥΝΟΛΟ	75.968	119.250	134.900	149.560	149.560

Κεφάλαιο 5^ο: Μηχανολογία και Τεχνολογία

Κεντρικός σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της λειτουργικής και φυσικής χωροθέτησης της σχολικής μονάδας, με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη παροχή των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι δαπάνες επένδυσης σε μηχανολογία και τεχνολογία, καθώς και το κόστος λειτουργίας και συντήρησής τους.

5.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητας Σχολικής Μονάδας

Για την επιλογή της κατάλληλης μηχανολογίας και τεχνολογίας απαραίτητη είναι η εξέταση ορισμένων παραμέτρων. Αναλυτικότερα, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί η δυναμικότητα της μονάδας εξετάζοντας τον αριθμό μαθητών που δύναται να φιλοξενήσει. Αρχικά, το οικολογικό σχολείο για το πρώτο έτος λειτουργίας (2023) αναμένεται να υποδεχθεί 540 μαθητές από Α΄ έως ΣΤ΄ Δημοτικού. Συγκεκριμένα, κάθε τάξη θα αποτελείται από 3-5 τμήματα των 22-23 μαθητών. Για το 2024, ο μαθητικός πληθυσμός του σχολείου θα ανέλθει σε 650 άτομα, ενώ κάθε τάξη θα αποτελείται από 5 τμήματα των 22 ατόμων. Για το 2025, οι εγγεγραμμένοι μαθητές θα φτάσουν τα 780 άτομα και κάθε τάξη θα διαρθρώνεται από 5-7 τμήματα των 21-23 μαθητές. Για το 2026, ο όγκος του μαθητικού πληθυσμού θα διαμορφωθεί στα 880 άτομα με κάθε τάξη να διαθέτει 6-8 τμήματα των 20-23 μαθητών. Τέλος, για το 2027 αναμένονται 940 εγγεγραμμένοι μαθητές που θα τοποθετηθούν σε 7-9 τμήματα των 20-21 μαθητών ανά τάξη.

Βάσει των παραπάνω προβλέψεων, ο τεχνολογικός εξοπλισμός και τα μηχανήματα που θα αγοραστούν πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες του συνόλου των μαθητών που θα έχει το σχολείο. Ακόμα, κρίνεται σημαντικό να έχει προηγηθεί αυστηρός έλεγχος από τον κατασκευαστή δεδομένου ότι η πλειονότητα των μηχανημάτων θα δοθεί σε παιδιά δημοτικού. Επομένως, πρέπει να ικανοποιούνται αυστηρά όλες οι προδιαγραφές ασφάλειας. Τα μηχανήματα και η τεχνολογία που θα αξιοποιηθεί από το παρόν οικολογικό σχολείο θα είναι η πλέον σύγχρονη και ποιοτική.

5.2 Προγραμματισμός Μηχανολογίας και Τεχνολογίας

Βάσει της δυναμικότητας του οικολογικού δημοτικού σχολείου απαραίτητη είναι η προμήθεια τεχνολογικού εξοπλισμού που αφορά τα ακόλουθα:

1) Εξοπλισμός Αίθουσών: Συνολικά, οι 48 αίθουσες διδασκαλίας πρέπει να διαθέτουν καρέκλες, θρανία, διαδραστικούς πίνακες, tablet, έδρα, βιβλιοθήκη, πίνακες ανακοινώσεων και σύγχρονη διακόσμηση. Ακόμα, απαραίτητη είναι η αξιοποίηση ενεργειακά αποδοτικών τεχνολογιών που θα προσφέρουν εξοικονόμηση κατά 10% στα λειτουργικά έξοδα και 30% στην καταναλωμένη ενέργεια. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα φωτοβολταϊκά πάνελ για την ηλεκτροδότηση και θερμότητα καθεμίας αίθουσας. Επίσης, ο φωτισμός σε όλους τους χώρους θα είναι αυτοματοποιημένος με λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας. Συγκεκριμένα, μέσα από αισθητήρες ελέγχου του φωτός της ημέρας, τα φώτα αναμένονται να κλείνουν αυτόματα όταν ο φυσικός φωτισμός είναι επαρκής.

2) Εξοπλισμός Γραφείων Προσωπικού: Οι αίθουσες των δασκάλων, του διευθυντή και υποδιευθυντή, των συμβούλων ψυχικής υγείας και των παιδοψυχολόγων – συμβούλων γονέων, του λογιστηρίου, της γραμματείας, του HR, του νομικού τμήματος και του μάρκετινγκ – πωλήσεων αναμένεται να είναι εξοπλισμένες από γραφεία, καρέκλες, υπολογιστές αιχμής, τηλέφωνα-fax και φωτοτυπικά μηχανήματα.

3) Εξοπλισμός Εργαστηρίων: Ο εξοπλισμός του εργαστηρίου κηπουρικής θα περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα εργαλεία που μπορούν να αξιοποιήσουν τα παιδιά για να καλλιεργήσουν φυτά, λουλούδια και δέντρα (π.χ. φτυάρια, ποτιστήρια, λάμπες, μικρά θερμοκήπια, γλάστρες κλπ). Ο εξοπλισμός του εργαστηρίου ζωγραφικής θα διαθέτει καμβάδες, χρώματα και πινέλα για κάθε μαθητή. Το εργαστήριο μουσικής – ωδείο θα περιλαμβάνει διάφορα μουσικά όργανα, όπως κιθάρα, αρμόνιο, ντραμς, μπουζούκι και φλογέρες, μικρόφωνα, ηχεία και φορητό υπολογιστή. Το εργαστήριο πληροφορικής θα διαθέτει 30 υπολογιστές τελευταίας γενιάς, ώστε οι μαθητές να εξοικειώνονται με τις νέες τεχνολογίες, να μαθαίνουν και να διαβάζουν με διαδραστικό τρόπο. Όλοι οι εν λόγω χώροι θα διαθέτουν γραφεία, καρέκλες και διαδραστικούς πίνακες.

4) Εξοπλισμός Βιβλιοθήκης: Η βιβλιοθήκη θα είναι εξοπλισμένη με βιβλία παιδικής λογοτεχνίας, αριθμητικής, ιστορίας, έκθεσης, θρησκευτικών, αγγλικών και διάφορα βοηθήματα. Επίσης, θα διαθέτει θρανία, καρέκλες, πολυθρόνες όπως και έναν ηλεκτρονικό πίνακα αφής για την αμεσότερη εύρεση των βιβλίων (π.χ. έλεγχος διαθεσιμότητας, αναζήτηση κωδικών κλπ).

5) Εξοπλισμός Εστιατορίου: Το εστιατόριο θα διαθέτει καρέκλες, τραπέζια, ψυγεία και φούρνους μικροκυμάτων.

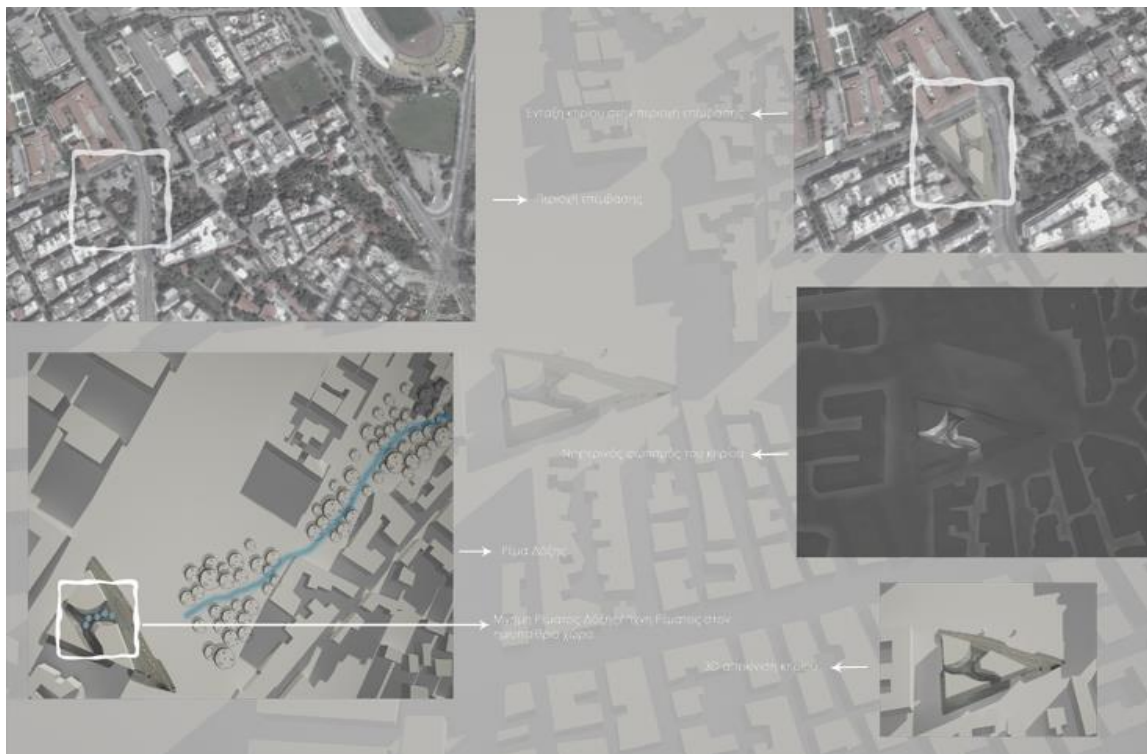
6) Εξοπλισμός Αίθουσας Εκδηλώσεων: Η αίθουσα εκδηλώσεων θα διαθέτει πολυθρόνες και καρέκλες για την υποδοχή των καλεσμένων, ειδικό σκηνικό για την διεξαγωγή θεατρικών παραστάσεων και φωτισμό.

7) Αθλητικές Εγκαταστάσεις: Ειδικά διαμορφωμένο γήπεδο ποδοσφαίρου, στίβου, μπάσκετ και βόλεϊ θα διαθέτουν μπάλες, λάστιχα, στεφάνια γυμναστικής και στρώματα.

Ο βοηθητικός εξοπλισμός θα αφορά τα θερμαντικά πάνελ, τις συσκευές εστιατορίου, τους ανελκυστήρες και τις συσκευές πυρασφάλειας. Σε γενικές γραμμές, η τεχνολογία που απαιτείται για να λειτουργήσει το οικολογικό δημοτικό σχολείο δεν προϋποθέτει την εγκατάστασή της αρκετούς μήνες πριν τη λειτουργία του. Αν και θα τεθεί σε επίσημη λειτουργία τον Σεπτέμβριο του 2023, θα είναι ανοικτό από τον Μάιο του 2023 για να δεχτεί περιηγήσεις ενδιαφερόμενων γονέων και μαθητών στις εγκαταστάσεις του. Συνεπώς, ο τεχνολογικός εξοπλισμός πρέπει να έχει εγκατασταθεί μέχρι τότε. Η τεχνολογία μπορεί να αποκτηθεί είτε με μίσθωση (licensing), είτε με ολική αγορά, είτε με κοινή χρήση (joint venture). Στην περίπτωση του οικολογικού σχολείου η απόκτηση θα γίνει αποκλειστικά με ολική αγορά.

5.3 Έργα Πολιτικού Μηχανικού

Οι εγκαταστάσεις του ιδιωτικού οικολογικού σχολείου στεγάζονται σε ιδιόκτητα κτίρια, όπως και οι πρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, αναμένεται να διαμορφωθούν αθλητικά γήπεδα και ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες που θα λειτουργήσουν ως ωδεία και εργαστήρια ζωγραφικής και κηπουρικής. Η έδρα ίδρυσης του ιδιωτικού σχολείου θα είναι η Θεσσαλονίκη (Κεντρική Μακεδονία) και συγκεκριμένα οι εγκαταστάσεις θα βρίσκονται στη συμβολή των κεντρικών οδών «Καυτατζόγλου», «Λαμπράκη» και «Εγνατίας Οδού» έναντι του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (Βλέπε Διάγραμμα 5.1 και 5.2). Η κεντρική είσοδος θα βρίσκεται επί της οδού «Λαμπράκη», όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.2.



Διάγραμμα 5.1: Τοποθεσία Οικολογικού Σχολείου (Δορυφορική Απεικόνιση)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία



Διάγραμμα 5.2: Τοποθεσία Οικολογικού Σχολείου (Συμβολή Οδών)

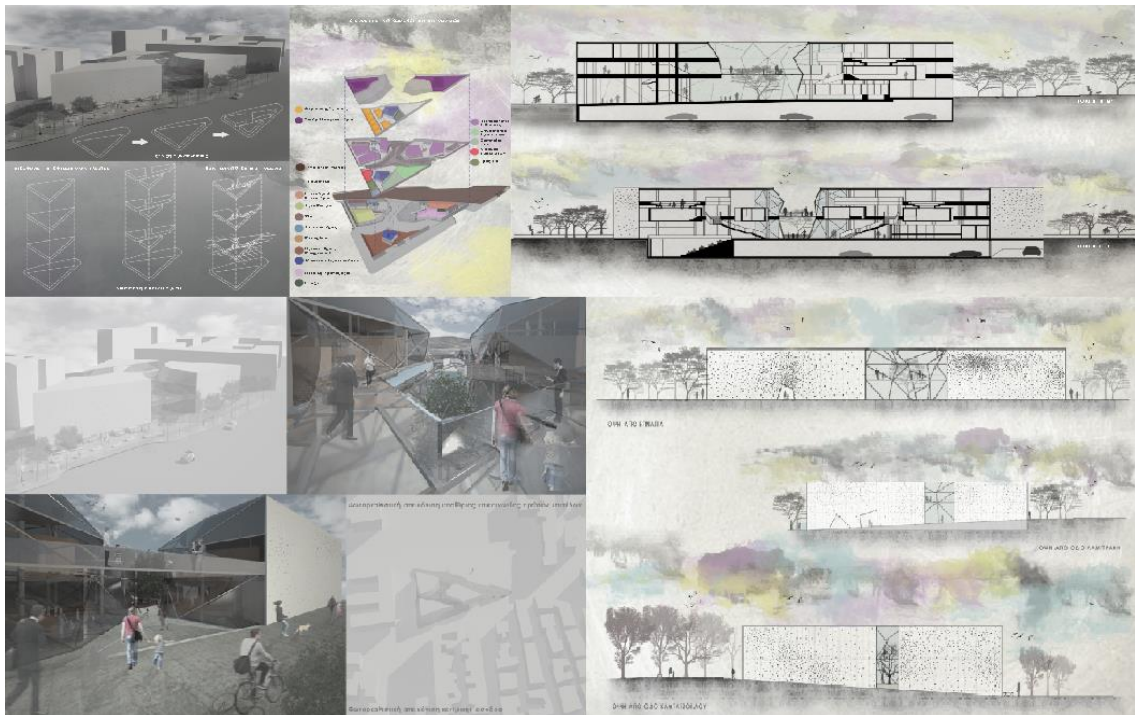
Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Η επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας έγινε με κριτήριο την ευκολία προσβασιμότητας, τη δυνατότητα εύρεσης οικοπέδου και τη θέση των πελατών (π.χ. κοντά σε πυκνοκατοικημένη περιοχή). Η προσβασιμότητα θεωρείται ο σπουδαιότερος παράγοντας, τόσο για τους μαθητές όσο και για το διδακτικό προσωπικό. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι γονείς επιλέγουν ένα σχολείο όχι μόνο βάσει των παρεχόμενων υπηρεσιών του, αλλά και βάσει της ευκολίας πρόσβασης σε αυτό. Το ίδιο υφίσταται και για τους εργαζομένους, οι οποίοι αναζητούν εργασία σε μέρη που είναι προσβάσιμα. Επίσης, σε απόσταση ελάχιστων μέτρων εντοπίζεται στάση ΜΜΜ και βασικές αρτηριακές οδοί που συνδέουν ολόκληρη τη Θεσσαλονίκη.

Οι εγκαταστάσεις του οικολογικού σχολείου θα στεγαστούν σε οικόπεδο 2.5 έως 3 στρεμμάτων, δεδομένου ότι θα παρέχονται και εξωσχολικές δραστηριότητες (π.χ. ποδόσφαιρο, μαθήματα κηπουρικής κλπ) εκτός από τις πρωινές εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το οικόπεδο θα αγοραστεί και οι εγκαταστάσεις θα δημιουργηθούν εκ νέου, δηλαδή δεν θα ενοικιαστούν. Πιο αναλυτικά, το κεντρικό κτίριο θα αποτελείται από το υπόγειο, όπου θα παρέχονται θέσεις στάθμευσης και θα εντοπίζονται οι αποθήκες, το ισόγειο, τον πρώτο και τον δεύτερο όροφο. Η σύνδεση του εσωτερικού μέρους του κτιρίου θα γίνεται με σκάλες, ανελκυστήρες και εσωτερικούς διαδρόμους. Το υπόγειο θα έχει έκταση 700τμ και θα περιλαμβάνει θέσεις πάρκινγκ, αποθήκες, λέβητες και βοηθητικούς χώρους. Στο ισόγειο υφίσταται η κεντρική πύλη εισόδου των μαθητών και μια πύλη έκτακτης ανάγκης όπισθεν του κτιρίου. Οι σκάλες και οι διάδρομοι του ισόγειου θα συνεισφέρουν στην ευκολότερη πρόσβαση στον πρώτο και δεύτερο όροφο. Στη δεξιά πλευρά του ισόγειου θα εντοπίζονται η γραμματεία και τα γραφεία των καθηγητών και του διευθυντή – υποδιευθυντή. Στην αριστερή πλευρά θα βρίσκονται τα εργαστήρια (50τμ ανά αίθουσα). Στο ισόγειο θα στεγάζεται επίσης το εστιατόριο (120τμ), οι τουαλέτες ξεχωριστά των θηλέων και των αρρένων (40τμ). Στο ίδιο επίπεδο, αλλά σε ξεχωριστές εγκαταστάσεις, εντοπίζονται τα γήπεδα ποδοσφαίρου, στίβου, μπάσκετ και βόλεϊ συνολικής έκτασης 500τμ.

Στον πρώτο όροφο θα εντοπίζονται οι αίθουσες διδασκαλίας της Α' έως Γ' Δημοτικού (80 τμ ανά αίθουσα), ενώ στον δεύτερο όροφο οι αίθουσες των τάξεων Δ' έως ΣΤ' Δημοτικού και η βιβλιοθήκη (100τμ). Σε όλους τους ορόφους θα υφίστανται τουαλέτες 40τμ και οι διάδρομοι θα είναι εξοπλισμένοι με μεγάλα παράθυρα και με σύγχρονη διακόσμηση.

Ο εξωτερικός χώρος του σχολείου θα είναι σχεδιασμένος με σεβασμό προς το περιβάλλον. Πιο αναλυτικά, θα υπάρχουν πολλά δέντρα και φυτά περιμετρικά των εγκαταστάσεων, ποδηλατοδρόμοι και διάδρομοι περιπάτου, ενώ ο χώρος στάθμευσης των αυτοκινήτων θα γίνεται σε υπόγειο χώρο και θα σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να φιλοξενεί συγκεκριμένο αριθμό επισκεπτών. Επίσης, ο φωτισμός σε όλους τους χώρους θα είναι αυτοματοποιημένος με λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας. Συγκεκριμένα, μέσα από αισθητήρες ελέγχου του φωτός της ημέρας, τα φώτα θα κλείνουν αυτόματα όταν ο φυσικός φωτισμός είναι επαρκής. Το Διάγραμμα 5.3 παρουσιάζει τον οικολογικό σχεδιασμό του προτεινόμενου ιδιωτικού σχολείου.



Διάγραμμα 5.3: Ενεργειακός Σχεδιασμός Σχολικών Εγκαταστάσεων

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

Η ακουστική των αιθουσών αναμένεται να σχεδιαστεί με γνώμονα τον περιορισμό των θορύβων για την ομαλή ολοκλήρωση των ωρών διδασκαλίας, χωρίς αντιπερισπασμούς. Επιπλέον, ο σχεδιασμός καθεμίας αίθουσας θα είναι υψηλής αισθητικής με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Το Διάγραμμα 5.4 που ακολουθεί απεικονίζει τον εσωτερικό σχεδιασμό των εγκαταστάσεων του οικολογικού δημοτικού σχολείου.



Διάγραμμα 5.4: Εσωτερικός Σχεδιασμός Σχολικών Εγκαταστάσεων

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Βάσει της οικολογικής κουλτούρας που πρεσβεύει το σχολείο, ο εσωτερικός και ο εξωτερικός χώρος θα είναι σχεδιασμένος με τεχνικές φιλικές προς το περιβάλλον, εξοικονομώντας σημαντικά τους πόρους που καταναλώνονται (π.χ. ηλεκτρική ενέργεια, πετρέλαιο κλπ). Συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιηθούν ενεργειακά αποδοτικές τεχνολογίες που προσφέρουν εξοικονόμηση κατά 10% στα λειτουργικά έξοδα και 30% στην καταναλωμένη ενέργεια. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι λέβητες υψηλής απόδοσης, τα φωτοβολταϊκά πάνελ για την ηλεκτροδότηση ή/και θερμότητα των κτιρίων, τα συστήματα αποτελεσματικής διαχείρισης του αέρα που περιορίζουν την απώλεια θερμότητας, τα ενεργειακά σχεδιασμένα κτίρια, τα φωτιστικά υψηλής απόδοσης και τα ηλεκτροκίνητα σχολικά λεωφορεία.

Ο έλεγχος των πόρων που καταναλώνονται έχει αποδειχθεί πως μακροπρόθεσμα συντελεί στη μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 10%, ενθαρρύνοντας τις επενδύσεις των σχολείων στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των μαθητών τους (Gough et al., 2020). Για να επιτύχουν, όμως, αυτές οι «πράσινες» τακτικές απαιτείται η δέσμευση της σχολικής κοινότητας (π.χ. μαθητών, εκπαιδευτικών, γονέων) στη διαδικασία εξοικονόμησης πόρων. Υιοθετώντας οικολογικές συμπεριφορές (π.χ. αντίληψη reduce-reuse-recycle), όπως το σβήσιμο των φωτιστικών κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ή όταν δεν χρησιμοποιούνται οι αίθουσες, η ανακύκλωση χαρτιού, γυαλικών, μπαταριών

και ο περιορισμός της κατανάλωσης νερού (π.χ. κλείσιμο βρύσης κατά τη διάρκεια του σαπουνίσματος των χεριών) μπορούν να συμβάλουν σε αυτή τη διαδικασία.

Τέλος, η μεταφορά των μαθητών θα γίνεται με ηλεκτροκίνητα σχολικά λεωφορεία χωρητικότητας 90 ατόμων που θα ενοικιάσει το ιδιωτικό σχολείο (outsourcing). Αυτός ο τύπος σχολικών είναι φιλικός προς το περιβάλλον, δεδομένου ότι έχει μηδενικές εκπομπές ρύπων και χαμηλή κατανάλωση ενέργειας (150 χιλιόμετρα αυτονομία με μπαταρία 194 kWh).

5.4 Κόστος Μηχανολογίας και Τεχνολογίας

Το συνολικό κόστος ίδρυσης και εγκατάστασης του σχολείου εκτιμάται σε 2.830.000€, εκ των οποίων ο μηχανολογικός εξοπλισμός αφορά τα 400.000€, ο εξοπλισμός γραφείου τα 200.000€ και ο λοιπός εξοπλισμός τα 100.000€. Η περίοδος απόσβεσης των έργων, των κτιριακών υποδομών, καθώς και του μηχανολογικού εξοπλισμού ανέρχονται στα 10 έτη. Αντιθέτως, ο απαιτούμενος εξοπλισμός γραφείου και ο σχολικός εξοπλισμός αποσβένονται σε περίοδο 5 ετών.

Κεφάλαιο 6^ο: Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται οι κανονισμοί-νομοθεσία, το όραμα και η αποστολή, όπως και η οργανωσιακή δομή του οικολογικού δημοτικού σχολείου με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση και έλεγχο. Τέλος, παρουσιάζονται τα γενικά έξοδα της επιχείρησης.

6.1 Κανονισμοί - Νομοθεσία

Τα ιδιωτικά δημοτικά σχολεία υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και ελέγχονται από συγκεκριμένη νομοθεσία που ρυθμίζει και τον δημόσιο τομέα. Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας με τις ειδικές νομοθεσίες για τον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζονται ως εξής:

- Νόμος 2986/2002: Περιγράφει ζητήματα που αφορούν την οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την εκπαίδευση και αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, για τα ιδιωτικά σχολεία ορίζεται ότι τα τέσσερα πρώτα χρόνια η σύμβαση εργασίας των εκπαιδευτικών ορίζεται από την πρώτη ημέρα παροχής των υπηρεσιών έως και την 31^η Αυγούστου του επόμενου έτους. Μετά το πέρας της τετραετίας η σύμβαση αυτοδικαίως μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.
- Νόμος 1566/1985: Αφορά τη δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι ο σκοπός του δημοτικού σχολείου είναι η πολύπλευρη πνευματική και σωματική ανάπτυξη των μαθητών στο πλαίσιο λειτουργίας της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μέσα από τη συγκεκριμένη νομοθεσία αναδεικνύονται οι ειδικότεροι στόχοι της δημοτικής εκπαίδευσης, η οργάνωση των τάξεων, την έναρξη-λήξη της σχολικής περιόδου, τη διδασκαλία των μαθημάτων και τη μεταφορά των μαθητών.
- Νόμος 4713/2020 (αντικατάσταση του νόμου 682/1977): Αναφέρεται σε διατάξεις που ορίζουν τη φοίτηση των μαθητών σε δημόσια ή ιδιωτικά σχολεία και συγκεκριμένα καλύπτονται θέματα που αφορούν τις εγγραφές ή μετεγγραφές μαθητών, τις απουσίες, τη βαθμολογία, τις πειθαρχικές ποινές, την επανάληψη της φοίτησης, τη βαθμολογία και την προαγωγή στις επόμενες βαθμίδες / τάξεις. Βάσει του άρθρου 3, ορίζεται ότι τα ιδιωτικά σχολεία ακολουθούν την ίδια οργάνωση και ωρολόγιο πρόγραμμα με τα δημόσια, όπως και πανομοιότυπο πρόγραμμα σπουδών. Συγχρόνως, επιτρέπεται η ελεύθερη κατανομή των μαθητών σε περισσότερα τμήματα, καθώς και η παροχή επιπρόσθετων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Συνοψίζοντας, η Ελληνική κυβέρνηση έχει θεσπίσει συγκεκριμένες νομοθεσίες που ρυθμίζουν και ελέγχουν τα σχολεία της ιδιωτικής και δημόσιας εκπαίδευσης.

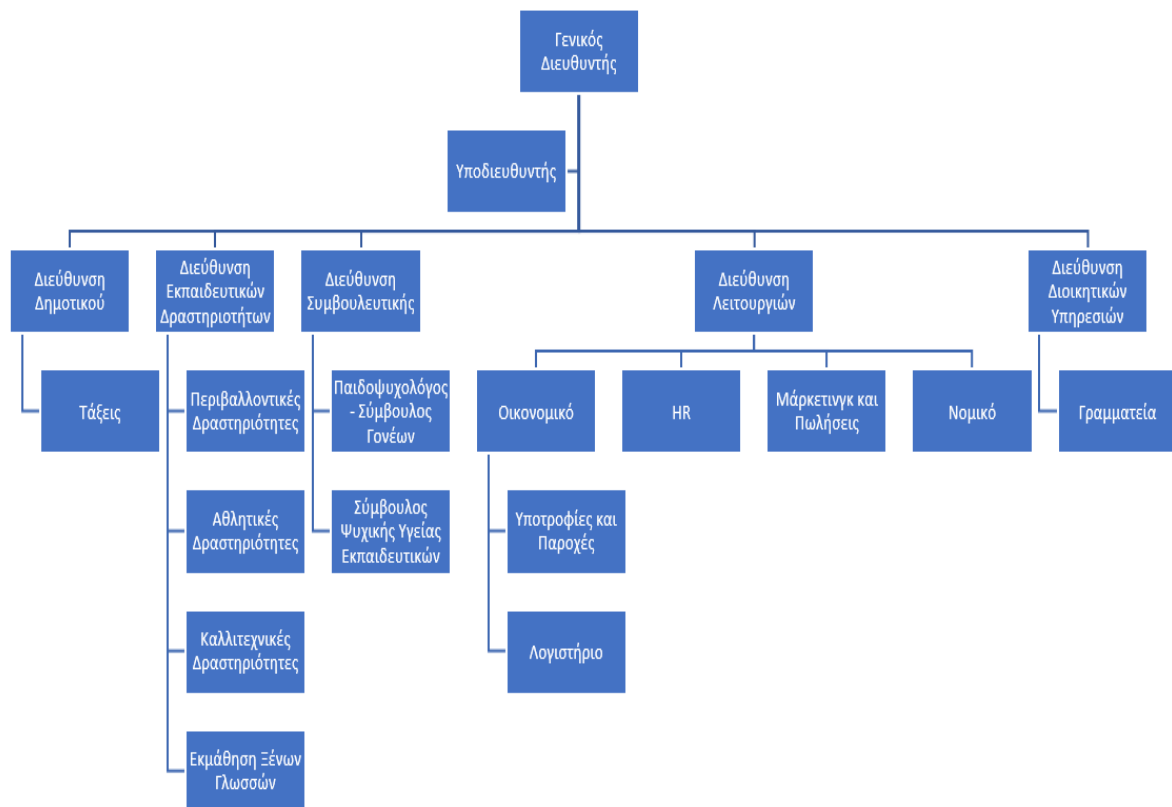
6.2 Όραμα και Αποστολή

Αποστολή του ιδιωτικού σχολείου είναι η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών και εξωσχολικών δραστηριοτήτων εστιάζοντας στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του κάθε μαθητή. Πιο αναλυτικά, παρέχεται πολύπλευρη μόρφωση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα για την διαμόρφωση ευαισθητοποιημένων εν δυνάμει πολιτών. Το εκπαιδευτικό προσωπικό μέσα από την αφοσίωση και την αγάπη που επιδεικνύει στο κάθε παιδί, δημιουργεί ένα σχολικό περιβάλλον που σέβεται τη διαφορετικότητα, το περιβάλλον και προάγει την ακαδημαϊκή εξέλιξη. Όλα τα παιδιά έχουν τις ίδιες ευκαιρίες μάθησης σε ένα ασφαλές και αποδεκτό περιβάλλον. Για την επίτευξη της συγκεκριμένης αποστολής το διδακτικό προσωπικό επιδιώκει συνεχώς τη βελτίωση των παιδαγωγικών πρακτικών του, εστιάζοντας στην ενίσχυση της κοινωνικής και σχολικής προόδου του κάθε παιδιού. Εν ολίγοις, το παιδαγωγικό, εκπαιδευτικό και ευρύτερα μορφωτικό έργο του ιδιωτικού σχολείου επιτελείται με γνώμονα τον σεβασμό στο περιβάλλον και τη συνεχή προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του ελληνικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.

Όραμα του οικολογικού σχολείου είναι η δημιουργία ενός βιώσιμου – «πράσινου» - εκπαιδευτικού περιβάλλοντος με αγάπη στο περιβάλλον και χωρίς διακρίσεις, παρέχοντας ισότιμες ευκαιρίες εξέλιξης σε όλους τους μαθητές. Βασικοί παράγοντες επίτευξης του συγκεκριμένου οράματος είναι η αποτελεσματική συνεργασία με εξειδικευμένους εκπαιδευτικούς (θεωρούνται συνεργάτες – όχι εργαζόμενοι) και με τους γονείς. Παράλληλα, απαιτούνται σύγχρονες και αποδοτικές παιδαγωγικές πρακτικές που διασφαλίζουν την ποιοτική εκπαίδευση. Επίσης, απαραίτητη είναι η δημιουργία ενός σχολικού περιβάλλοντος που ενισχύει τη μάθηση και την ενεργή συμμετοχή / δέσμευση των μαθητών. Τέλος, εξίσου σημαντικοί παράγοντες επίτευξης του οράματος του οικολογικού σχολείου είναι ο καθορισμός υψηλών προσδοκιών και στόχων εξοικονόμησης πόρων, όπως και η συνεχή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των εφαρμοσμένων «πράσινων» πρακτικών.

6.3 Οργανόγραμμα

Η οργανωτική δομή του οικολογικού δημοτικού σχολείου είναι αυτή της οργάνωσης κατά λειτουργία. Βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τύπου οργανογράμματος είναι η υψηλή ευλυγισία στην αξιοποίηση του προσωπικού, καθώς μπορεί ένας εκπαιδευτικός να μεταφέρεται σε άλλο έργο. Για παράδειγμα, ο γυμναστής που διδάσκει φυσική αγωγή στις πρωινές τάξεις, μπορεί να μεταφέρεται και στις αθλητικές εξωσχολικές δραστηριότητες που παρέχει το σχολείο κατά τις απογευματινές ώρες. Επιπρόσθετα, η εμπειρία του προσωπικού διαχέεται σε ολόκληρη την επιχείρηση, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αλληλοβοηθηθούν ή να μοιραστούν τις απόψεις τους όσον αφορά τις παιδαγωγικές πρακτικές τους. Επίσης, σε περίπτωση ύπαρξης προβλημάτων το σχολείο κινητοποιείται ευκολότερα προς αντιμετώπισή τους. Τέλος, η οργάνωση κατά λειτουργία αρμόζει περισσότερο σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, καθώς είναι περισσότερο αποδοτική όσον αφορά το κόστος (Buta & Burciu, 2014). Το Διάγραμμα 6.1 που ακολουθεί παρουσιάζει το οργανόγραμμα του ιδιωτικού οικολογικού σχολείου.



Διάγραμμα 6.1: Οργανόγραμμα Οικολογικού Σχολείου

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

6.4 Υπολογισμός Γενικών Εξόδων

Τα γενικά έξοδα του οικολογικού δημοτικού σχολείου αφορούν τις εκπλώσεις διδάκτρων, τις υποτροφίες, τις σχολικές επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους, πολιτιστικά κέντρα και οικολογικές / περιβαλλοντικές οργανώσεις. Παράλληλα, σχετίζονται με τη συντήρηση και τα ασφάλιστρα παγίων, τα δημοτικά τέλη-φόρους και τις διαφορές εξόδων για έργα. Το συνολικό κόστος αναμένεται να διαμορφωθεί στα 385.000€ για το 2023, 520.950€ για το 2024, 546.800€ για το 2025, 617.150€ για το 2026 και 650.100€ για το 2027. Ο Πίνακας 6.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τη σύνθεση των γενικών εξόδων του οικολογικού σχολείου για την περίοδο 2023-2027.

Πίνακας 6.1: Γενικές Δαπάνες Περιόδου 2023-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Εκπτώσεις Διδάκτρων	152.500	204.750	220.500	254.800	286.650
Υποτροφίες	101.700	156.700	156.700	182.750	182.750
Σχολικές Επισκέψεις & Λοιπές Δραστηριότητες	60.000	80.000	90.000	100.000	100.000
Συντήρηση Παγίων	40.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Ασφάλιστρα Παγίων	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Τέλη-Δημοτικοί Φόροι	1.500	1.500	1.600	1.600	1.700
Διαφορές Εξόδων για Έργα	5.000	8.000	8.000	8.000	9.000
ΣΥΝΟΛΟ	385.700	520.950	546.800	617.150	650.100

Κεφάλαιο 7^ο: Ανθρώπινοι Πόροι

Κεντρικός σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της προσέλευσης, επιλογής, αξιολόγησης και αμοιβής των ατόμων που θα στελεχώσουν το οικολογικό δημοτικό σχολείο. Τέλος, παρουσιάζονται αναλυτικά οι δαπάνες προσωπικού ανά έτος λειτουργίας.

7.1 Προσέλευση Εργαζομένων

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Ranhaar, 2017). Συγκεκριμένα, θεωρείται ο σπουδαιότερος παράγοντας προκειμένου ένας μαθητής να αισθανθεί άνετα και να αγαπήσει την μάθηση από μικρή ηλικία. Το εκπαιδευτικό προσωπικό του οικολογικού σχολείου απαρτίζεται από υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικούς με πολυετείς σπουδές και εμπειρία, καθώς και εξειδικευμένες διδακτικές ικανότητες. Βασικά κριτήρια για την επιλογή τους είναι η επιστημονική κατάρτιση, η εργασιακή εμπειρία και οι παιδαγωγικές ικανότητές τους. Παράλληλα, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο βαθμός προσαρμοστικότητάς τους σε ένα σχολικό περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων που μεταβάλλεται συνεχώς λόγω των εγχώριων και διεθνών εξελίξεων του κλάδου. Επιπρόσθετος παράγοντας επιλογής προσωπικού είναι ο βαθμός ταύτισης με την κουλτούρα και τις αρχές του οικολογικού σχολείου.

Η στρατηγική προσέλευσης αφορά την εξωτερική και εσωτερική. Κατά το πρώτο έτος λειτουργίας του σχολείου θα εφαρμοστεί η εξωτερική προσέλευση ταλαντούχων εκπαιδευτικών από την αγορά εργασίας. Δεδομένου ότι αναζητούνται δάσκαλοι δημοτικού, τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να έχουν είναι: 1) προπτυχιακό και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από πανεπιστήμια εσωτερικού ή εξωτερικού με γνωστικά αντικείμενα τις επιστήμες αγωγής (π.χ. φιλολογία, ψυχολογία, φιλοσοφία, δημοτική εκπαίδευση), 2) πενταετή εμπειρία στη δημοτική εκπαίδευση, 3) εμπειρία στη διδασκαλία παιδιών με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, 4) επικοινωνιακές δεξιότητες, εργασία σε επίπεδο ομάδας, ικανότητες καθοδήγησης και συμβουλευτικής, ευελιξία, αυτονομία, οργανωτικότητα, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων σε επίπεδο τάξης, αναλυτική σκέψη. Συγχρόνως, κρίνεται απαραίτητο να μπορούν να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικές πρακτικές.

Η εξωτερική προσέλευση αρχικά θα γίνει μέσα από ομιλίες σε διακεκριμένα πανεπιστήμια και ημέρες καριέρας, καθώς και με τη βοήθεια δημοφιλούς εταιρείας ευρέσεως εργασίας. Μια τέτοια εταιρεία έχει στη διάθεσή της τεράστια γκάμα

βιογραφικών, ώστε να προσελκυστούν ταλαντούχοι και εξειδικευμένοι εκπαιδευτικοί. Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονιστεί πως η αμοιβή της εταιρείας ευρέσεως εργασίας καθορίζεται σε ετήσια βάση (5.000€) ανεξάρτητα από τον αριθμό υποψηφίων που θα αξιολογηθούν ή/και θα προσληφθούν.

Ακόμα, θα αξιοποιηθεί η διαδικτυακή μέθοδος προσέλκυσης. Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί θα μπορούν να υποβάλουν το βιογραφικό τους ηλεκτρονικά στην κεντρική ιστοσελίδα του ιδιωτικού σχολείου. Ταυτόχρονα, θα αναρτώνται δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του σχολείου (π.χ. LinkedIn, Facebook κλπ) με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Παράλληλα, θα δημοσιεύονται αγγελίες σε ιστοσελίδες ευρέσεως εργασίας (π.χ. kariera.gr, manpower κλπ). Η ανώτατη διοίκηση (π.χ. διευθυντής και υποδιευθυντής) του σχολείου σε συνεργασία με τον υπεύθυνο διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα είναι αρμόδιοι για τον έλεγχο της διαδικασίας προσέλκυσης. Σημαντικά πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι η εισροή νέων ιδεών, απόψεων και έμπειρου προσωπικού, με αποτέλεσμα να απαιτούνται λιγότερες δαπάνες για εκπαίδευση/επιμόρφωση. Αντιθέτως, θεωρείται περισσότερο δαπανηρή (με εξαίρεση την διαδικτυακή προσέλκυση), διότι δίνεται προμήθεια σε εταιρεία ευρέσεως εργασίας ή αντίτιμο για τη συμμετοχή σε ομιλίες/ημερίδες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Στα επόμενα έτη λειτουργίας του οικολογικού σχολείου θα αξιοποιηθεί συνδυαστικά με την εξωτερική προσέλκυση και η εσωτερική, η οποία προσελκύει υποψηφίους από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Πιο αναλυτικά, οι διαθέσιμες θέσεις θα αναρτώνται στον κεντρικό πίνακα ανακοινώσεων του σχολείου, ενώ ενημερωτικό μήνυμα θα αποστέλλεται μέσω e-mail στους λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των εκπαιδευτικών. Έτσι, το ήδη υπάρχον εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό θα μπορεί να συστήνει φίλους, γνωστούς ή συγγενείς με τα απαραίτητα προσόντα. Η συγκεκριμένη τεχνική είναι γνωστή ως word-of-mouth προσέλκυση. Βασικά πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος και ο μικρότερος χρόνος προσέλκυσης ταλαντούχων ατόμων. Ωστόσο, παρατηρείται αυξημένη εσωστρέφεια ή/και μείωση της ευελιξίας του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

7.2 Επιλογή Εργαζομένων

Η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων θα συντελείται βάσει των ακόλουθων βημάτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

1. Αξιολόγηση και διαλογή αιτήσεων και βιογραφικών.
2. Προκαταρκτική συνέντευξη.
3. Τεστ αξιολόγησης γνώσεων, ψυχομετρικά τεστ και τεστ προσωπικότητας.
4. Επαναληπτική συνέντευξη.
5. Έλεγχος συστάσεων.
6. Λήψη τελικής απόφασης.

Κατά την αξιολόγηση των αιτήσεων και των βιογραφικών των υποψηφίων, ιδιαίτερη προσοχή θα δίνεται στα προσόντα που ζητούνται από το οικολογικό σχολείο, όπως η εκπαίδευση, η ειδίκευση, η εμπειρία και οι ικανότητες-δεξιότητες. Μετέπειτα, οι συνεντεύξεις θα είναι δομημένες με προκαθορισμένες ερωτήσεις για την αξιολόγηση των δηλωθέντων προσόντων των υποψηφίων. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να ζητηθεί η περιγραφή ενός περιστατικού που κλήθηκε ο υποψήφιος να αντιμετωπίσει και ποιες ενέργειες ακολούθησε για να το επιλύσει. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης συντελείται μια πρώτη γνωριμία με τους ενδιαφερόμενους και ελέγχεται η αντιστοιχία της κουλτούρας του σχολείου με τη δική τους.

Σε ότι αφορά τα τεστ αξιολόγησης γνώσεων και ικανοτήτων, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ψυχομετρικά τεστ και τεστ προσωπικότητας για τον έλεγχο των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, της ομαδικότητας, της οργανωτικότητας και των ικανοτήτων καθοδήγησης, συμβουλευτικής και επίλυσης προβλημάτων. Ακόμα, εξετάζονται η ευελιξία, η αυτονομία, η αναλυτική σκέψη, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες/αλλαγές. Εν ολίγοις, μέσα από τα προαναφερόμενα τεστ παρέχονται πληροφορίες αναφορικά με τις αξίες, τις ικανότητες, τις συναισθηματικές αντιδράσεις και την προσαρμοστικότητα των υποψηφίων. Κατ' επέκταση, μετρούν προσωπικά χαρακτηριστικά που βοηθούν τα άτομα στην αλληλεπίδρασή τους με το εργασιακό περιβάλλον (Ranhaar, 2017).

7.3 Εκπαίδευση Εργαζομένων

Μετά την επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων απαραίτητη είναι η εκπαίδευση και εξοικειώσή τους με τις αρχές εξοικονόμησης πόρων και την οργανωσιακή κουλτούρα του ιδιωτικού σχολείου (Ranhaar, 2017). Η εκπαίδευση που παρέχεται αφορά ένα πολύπλευρο πρόγραμμα επιμόρφωσης με σεμινάρια-εργαστήρια και ψηφιακή κατάρτιση μέσω προσομοιώσεων. Οι συγκεκριμένες τεχνικές δια βίου μάθησης χαρακτηρίζονται από διαδραστικό χαρακτήρα, ενώ συμβάλλουν στην εξοικείωση των εκπαιδευτικών με

τις νέες τεχνολογίες, τις σύγχρονες παιδαγωγικές πολιτικές και τις στρατηγικές εξοικονόμησης πόρων. Η συστηματική επιμόρφωση και ενημέρωση των εξελίξεων στον κλάδο της εκπαίδευσης βοηθούν τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή των πιο σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας και παιδαγωγικής, ώστε να επιτελούν αποδοτικότερα την αποστολή τους. Παράλληλα, συντελούν στον εκσυγχρονισμό του οικονομικού σχολείου και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που συμβαδίζουν απόλυτα με τις τρέχουσες ανάγκες των καταναλωτών. Βασικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης των ανθρώπινων πόρων είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς και αφοσίωσής τους, η ανύψωση του ηθικού τους, η διαμόρφωση μιας κουλτούρας υπέρ της μάθησης και η ενίσχυση της ελκυστικότητας του ιδιωτικού σχολείου ως εργοδότη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

7.4 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών, θα συντελείται σε τριμηνιαία βάση και θα βασίζεται στο σύστημα αξιολόγησης βάσει στόχων (management by objectives). Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς θα ορίζονται οι στόχοι απόδοσης του κάθε εκπαιδευτικού, όπως και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Για τη συνεχή βελτίωσή τους θα παρέχεται ανατροφοδότηση (feedback), τόσο από τον Διευθυντή και τον Υποδιευθυντή, όσο και από τον Υπεύθυνο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR). Επιπρόσθετα, οι μαθητές θα μπορούν να εκφέρουν την άποψή τους σε ότι αφορά την ποιότητα διδασκαλίας των εκπαιδευτικών. Επίσης, ενθαρρύνεται η αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών σε συχνή βάση. Τέλος, βασικοί στόχοι του συστήματος αξιολόγησης θα είναι η ανάπτυξη και παρακίνηση των εκπαιδευτικών, η διασφάλιση της αξιοκρατίας, ο έλεγχος της εξελικτικής πορείας του ιδιωτικού σχολείου, ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, η διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών και η συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας και εξοικονόμησης πόρων του σχολείου (Ranhaar, 2017).

7.5 Αμοιβή Εργαζομένων και Δαπάνες Προσωπικού

Το ιδιωτικό οικονομικό σχολείο αναμένεται να απασχολήσει συνολικά 72 άτομα για το 2023, ως μόνιμο προσωπικό. Το 51.3% των εργαζομένων είναι εκπαιδευτικοί, ενώ το υπόλοιπο 48.7% είναι διοικητικό και υποστηρικτικό προσωπικό. Δεδομένου ότι το 2023 το σχολείο θα ξεκινήσει τη λειτουργία του από τον Σεπτέμβριο μήνα, οι δαπάνες μισθοδοσίας θα αφορούν το διάστημα των 4 μηνών Σεπτέμβριος – Δεκέμβριος. Ο

Πίνακας 7.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τις δαπάνες μισθοδοσίας για το 2023 βάσει του οργανογράμματος του σχολείου.

Πίνακας 7.1: Δαπάνες Μισθοδοσίας (2023)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	Αριθμός Εργαζομένων	Αμοιβές
Ανώτατη Διοίκηση/Διεύθυνση	2	11.200 €
Γενικός Διευθυντής	1	1.600 €
Υποδιευθυντής	1	1.200 €
Διεύθυνση Δημοτικού	24	86.400 €
Α' Δημοτικού	4	900 €
Β' Δημοτικού	4	900 €
Γ' Δημοτικού	5	900 €
Δ' Δημοτικού	5	900 €
Ε' Δημοτικού	3	900 €
ΣΤ' Δημοτικού	3	900 €
Διεύθυνση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	15	54.000 €
Περιβαλλοντικές Δραστηριότητες	3	900 €
Αθλητικές Δραστηριότητες	4	900 €
Καλλιτεχνικές-Θεατρικές-Μουσικές Δραστηριότητες	4	900 €
Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών	4	900 €
Διεύθυνση Συμβουλευτικής	2	16.200 €
Παιδοψυχολόγος - Σύμβουλος Γονέων	1	900 €
Σύμβουλος Ψυχικής Υγείας Εκπαιδευτικών	1	900 €
Διεύθυνση Λειτουργιών	9	42.000 €
<i>Οικονομικό Τμήμα</i>	<i>4</i>	<i>20.000 €</i>
Διευθύνων Σύμβουλος	1	2.000 €
Υπεύθυνος Υποτροφιών και Οικονομικών Υποθέσεων	1	1.100 €
Λογιστής	1	1.100 €
Βοηθός Λογιστή	1	800 €
<i>Τμήμα HR</i>	<i>3</i>	<i>12.000 €</i>
Υπεύθυνος HR	1	1.200 €
Υπεύθυνοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	2	900 €
<i>Μάρκετινγκ και Πωλήσεις</i>	<i>1</i>	<i>5.200 €</i>
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων	1	1.300 €
<i>Νομικό Τμήμα</i>	<i>1</i>	<i>4.800 €</i>

Νομικός Σύμβουλος	1	1.200 €
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	6	17.600 €
Διοικητικοί Υπάλληλοι	2	800 €
Υπάλληλοι Γραμματείας	4	700 €
Φύλαξη και Επιτήρηση Κτιρίου	6	18.000 €
Φύλακες	4	800 €
Επιστάτες	2	650 €
Μεταφορά Μαθητών	12	37.200 €
Οδηγοί	6	900 €
Συνοδοί	6	650 €
ΣΥΝΟΛΟ	76	282.600 €

Για το 2024, αναμένονται να απασχοληθούν συνολικά 85 άτομα μόνιμο προσωπικό με ετήσια μισθοδοσία. Οι μισθοί που θα δοθούν ανέρχονται σε 14, βάσει της ελληνικής εργασιακής νομοθεσίας για τον ιδιωτικό τομέα. Αν και το σχολικό έτος ορίζεται σε 165 ημέρες, το διδακτικό προσωπικό θα απασχοληθεί σε ετήσια βάση λόγω των επιπρόσθετων δραστηριοτήτων που θα διεξαχθούν και κατά τους καλοκαιρινούς μήνες (π.χ. διοργάνωση θερινών δραστηριοτήτων στο campus του σχολείου). Συνολικά, οι δαπάνες προσωπικού εκτιμάται ότι θα ανέλθουν σε 1.064.000€, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.2.

Πίνακας 7.2: Δαπάνες Μισθοδοσίας (2024)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	Αριθμός Εργαζομένων	Αμοιβές
Ανώτατη Διοίκηση / Διεύθυνση	2	39.200 €
Γενικός Διευθυντής	1	1.600 €
Υποδιευθυντής	1	1.200 €
Διεύθυνση Δημοτικού	30	378.000 €
Α' Δημοτικού	5	900 €
Β' Δημοτικού	5	900 €
Γ' Δημοτικού	5	900 €
Δ' Δημοτικού	5	900 €
Ε' Δημοτικού	5	900 €
ΣΤ' Δημοτικού	5	900 €
Διεύθυνση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	14	176.400 €
Περιβαλλοντικές Δραστηριότητες	3	900 €

Αθλητικές Δραστηριότητες	3	900 €
Καλλιτεχνικές-Θεατρικές-Μουσικές Δραστηριότητες	4	900 €
Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών	4	900 €
Διεύθυνση Συμβουλευτικής	2	25.200 €
Παιδοψυχολόγος - Σύμβουλος Γονέων	1	900 €
Σύμβουλος Ψυχικής Υγείας Εκπαιδευτικών	1	900 €
Διεύθυνση Λειτουργιών	9	147.000 €
<i>Οικονομικό Τμήμα</i>	4	70.000 €
Διευθύνων Σύμβουλος	1	2.000 €
Υπεύθυνος Υποτροφιών και Οικονομικών Υποθέσεων	1	1.100 €
Λογιστής	1	1.100 €
Βοηθός Λογιστή	1	800 €
<i>Τμήμα HR</i>	3	42.000 €
Υπεύθυνος HR	1	1.200 €
Υπεύθυνοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	2	900 €
<i>Μάρκετινγκ και Πωλήσεις</i>	1	18.200 €
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων	1	1.300 €
<i>Νομικό Τμήμα</i>	1	16.800 €
Νομικός Σύμβουλος	1	1.200 €
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	6	61.600 €
Διοικητικοί Υπάλληλοι	2	800 €
Υπάλληλοι Γραμματείας	4	700 €
Φύλαξη και Επιτήρηση Κτιρίου	6	63.000 €
Φύλακες	4	800 €
Επιστάτες	2	650 €
Μεταφορά Μαθητών	16	173.600 €
Οδηγοί	8	900 €
Συνοδοί	8	650 €
ΣΥΝΟΛΟ	85	1.064.000 €

Για το 2025, θα απασχοληθούν 93 άτομα ως εκπαιδευτικό, διοικητικό και υποστηρικτικό προσωπικό. Συνολικά, οι δαπάνες μισθοδοσίας εκτιμώνται ότι θα φτάσουν τα 1.269.800€. Ο Πίνακας 7.3 που ακολουθεί παρουσιάζει τα κόστη προσωπικού για το έτος 2025.

Πίνακας 7.3: Δαπάνες Μισθοδοσίας (2025)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	Αριθμός Εργαζομένων	Αμοιβές
Ανώτατη Διοίκηση / Διεύθυνση	2	44.800 €
Γενικός Διευθυντής	1	1.800 €
Υποδιευθυντής	1	1.400 €
Διεύθυνση Δημοτικού	36	504.000 €
Α' Δημοτικού	7	1.000 €
Β' Δημοτικού	6	1.000 €
Γ' Δημοτικού	6	1.000 €
Δ' Δημοτικού	5	1.000 €
Ε' Δημοτικού	6	1.000 €
ΣΤ' Δημοτικού	6	1.000 €
Διεύθυνση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	14	196.000 €
Περιβαλλοντικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Αθλητικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Καλλιτεχνικές-Θεατρικές-Μουσικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών	4	1.000 €
Διεύθυνση Συμβουλευτικής	2	28.000 €
Παιδοψυχολόγος - Σύμβουλος Γονέων	1	1.000 €
Σύμβουλος Ψυχικής Υγείας Εκπαιδευτικών	1	1.000 €
Διεύθυνση Λειτουργιών	9	159.600 €
<i>Οικονομικό Τμήμα</i>	4	75.600 €
Διευθύνων Σύμβουλος	1	2.100 €
Υπεύθυνος Υποτροφιών και Οικονομικών Υποθέσεων	1	1.200 €
Λογιστής	1	1.200 €
Βοηθός Λογιστή	1	900 €
<i>Τμήμα HR</i>	3	46.200 €
Υπεύθυνος HR	1	1.300 €
Υπεύθυνοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	2	1.000 €
<i>Μάρκετινγκ και Πωλήσεις</i>	1	19.600 €
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων	1	1.400 €
<i>Νομικό Τμήμα</i>	1	18.200 €
Νομικός Σύμβουλος	1	1.300 €
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	6	70.000 €
Διοικητικοί Υπάλληλοι	2	900 €

Υπάλληλοι Γραμματείας	4	800 €
Φύλαξη και Επιτήρηση Κτιρίου	7	72.100 €
Φύλακες	4	800 €
Επιστάτες	3	650 €
Μεταφορά Μαθητών	18	195.300 €
Οδηγοί	9	900 €
Συνοδοί	9	650 €
ΣΥΝΟΛΟ	93	1.269.800 €

Για το 2026, οι δαπάνες μισθοδοσίας αναμένονται να διαμορφωθούν σε 1.410.500€ αφού θα απασχοληθούν συνολικά 105 εργαζόμενοι. Ο Πίνακας 7.4 που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τα άτομα που αναμένονται να απασχοληθούν στο οικολογικό σχολείο, καθώς και το ύψος των ετήσιων δαπανών μισθοδοσίας για το 2026.

Πίνακας 7.4: Δαπάνες Μισθοδοσίας (2026)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	Αριθμός Εργαζομένων	Αμοιβές
Ανώτατη Διοίκηση / Διεύθυνση	2	44.800 €
Γενικός Διευθυντής	1	1.800 €
Υποδιευθυντής	1	1.400 €
Διεύθυνση Δημοτικού	42	588.000 €
Α' Δημοτικού	8	1.000 €
Β' Δημοτικού	7	1.000 €
Γ' Δημοτικού	6	1.000 €
Δ' Δημοτικού	7	1.000 €
Ε' Δημοτικού	7	1.000 €
ΣΤ' Δημοτικού	7	1.000 €
Διεύθυνση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	14	196.000 €
Περιβαλλοντικές Δραστηριότητες	4	1.000 €
Αθλητικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Καλλιτεχνικές-Θεατρικές-Μουσικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών	4	1.000 €
Διεύθυνση Συμβουλευτικής	2	28.000 €
Παιδοψυχολόγος - Σύμβουλος Γονέων	1	1.000 €
Σύμβουλος Ψυχικής Υγείας Εκπαιδευτικών	1	1.000 €
Διεύθυνση Λειτουργιών	10	172.200 €
Οικονομικό Τμήμα	5	88.200 €

Διευθύνων Σύμβουλος	1	2.100 €
Υπεύθυνος Υποτροφιών και Οικονομικών Υποθέσεων	1	1.200 €
Λογιστής	1	1.200 €
Βοηθός Λογιστή	2	900 €
<i>Τμήμα HR</i>	3	46.200 €
Υπεύθυνος HR	1	1.300 €
Υπεύθυνοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	2	1.000 €
<i>Μάρκετινγκ και Πωλήσεις</i>	1	19.600 €
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων	1	1.400 €
<i>Νομικό Τμήμα</i>	1	18.200 €
Νομικός Σύμβουλος	1	1.300 €
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	6	70.000 €
Διοικητικοί Υπάλληλοι	2	900 €
Υπάλληλοι Γραμματείας	4	800 €
Φύλαξη και Επιτήρηση Κτιρίου	9	94.500 €
Φύλακες	6	800 €
Επιστάτες	3	650 €
Μεταφορά Μαθητών	20	217.000 €
Οδηγοί	10	900 €
Συνοδοί	10	650 €
ΣΥΝΟΛΟ	105	1.410.500 €

Τέλος, για το 2027 αναμένονται να απασχοληθούν 108 εκπαιδευτικοί, διοικητικοί και υποστηρικτικοί υπάλληλοι. Το συνολικό κόστος προσωπικού εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί στα 1.452.500€, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 7.5.

Πίνακας 7.5: Δαπάνες Μισθοδοσίας (2027)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	Αριθμός Εργαζομένων	Αμοιβές
Ανώτατη Διοίκηση / Διεύθυνση	2	44.800 €
<i>Γενικός Διευθυντής</i>	<i>1</i>	<i>1.800 €</i>
<i>Υποδιευθυντής</i>	<i>1</i>	<i>1.400 €</i>
Διεύθυνση Δημοτικού	45	630.000 €
Α' Δημοτικού	9	1.000 €
Β' Δημοτικού	8	1.000 €
Γ' Δημοτικού	7	1.000 €

Δ' Δημοτικού	7	1.000 €
Ε' Δημοτικού	7	1.000 €
ΣΤ' Δημοτικού	7	1.000 €
Διεύθυνση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	14	196.000 €
Περιβαλλοντικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Αθλητικές Δραστηριότητες	3	1.000 €
Καλλιτεχνικές-Θεατρικές-Μουσικές Δραστηριότητες	4	1.000 €
Εκμάθηση Ξένων Γλωσσών	4	1.000 €
Διεύθυνση Συμβουλευτικής	2	28.000 €
Παιδοψυχολόγος - Σύμβουλος Γονέων	1	1.000 €
Σύμβουλος Ψυχικής Υγείας Εκπαιδευτικών	1	1.000 €
Διεύθυνση Λειτουργιών	10	172.200 €
<i>Οικονομικό Τμήμα</i>	5	88.200 €
Διευθύνων Σύμβουλος	1	2.100 €
Υπεύθυνος Υποτροφιών και Οικονομικών Υποθέσεων	1	1.200 €
Λογιστής	1	1.200 €
Βοηθός Λογιστή	2	900 €
<i>Τμήμα HR</i>	3	46.200 €
Υπεύθυνος HR	1	1.300 €
Υπεύθυνοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	2	1.000 €
<i>Μάρκετινγκ και Πωλήσεις</i>	1	19.600 €
Υπεύθυνος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων	1	1.400 €
<i>Νομικό Τμήμα</i>	1	18.200 €
Νομικός Σύμβουλος	1	1.300 €
Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	6	70.000 €
Διοικητικοί Υπάλληλοι	2	900 €
Υπάλληλοι Γραμματείας	4	800 €
Φύλαξη και Επιτήρηση Κτιρίου	9	94.500 €
Φύλακες	6	800 €
Επιστάτες	3	650 €
Μεταφορά Μαθητών	20	217.000 €
Οδηγοί	10	900 €
Συνοδοί	10	650 €
ΣΥΝΟΛΟ	108	1.452.500 €

Εκτός από τις δαπάνες μισθοδοσίας (εργατικά) του μόνιμου προσωπικού, το οικολογικό σχολείο αναμένεται να επενδύσει στην επιμόρφωση του προσωπικού διοργανώνοντας

σεμινάρια κατάρτισης και εργαστήρια τηλεκπαίδευσης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών. Ακόμα, θα δοθούν αμοιβές σε τρίτα πρόσωπα με συμφωνία ετήσιας συνεργασίας. Τέτοια πρόσωπα είναι τα συνεργεία καθαρισμού και συντήρησης, καθώς και η εταιρεία ευρέσεως εργασίας για τον εντοπισμό ταλαντούχων δυνητικών εργαζομένων. Επίσης, θα δοθούν αποζημιώσεις και παροχές (π.χ. χρηματικό ποσό για εθελούσια έξοδο/παραίτηση) στους εργαζομένους. Το συνολικό κόστος των συγκεκριμένων ενεργειών, από κοινού με τις δαπάνες μισθοδοσίας/εργατικά, παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 7.6.

Πίνακας 7.6: Συνολικές Δαπάνες Προσωπικού Περιόδου 2023-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Εργατικά	282.600	1.064.000	1.269.800	1.410.500	1.452.500
Επιμόρφωση προσωπικού (π.χ. σεμινάρια, εργαστήρια)	50.000	40.000	40.000	35.000	30.000
Αμοιβές Τρίτων (π.χ. συνεργείο καθαρισμού, συνεργείο συντήρησης, εταιρεία ευρέσεως εργασίας)	9.400	18.200	18.200	18.200	18.200
Αποζημιώσεις & Παροχές	50.000	200.000	220.000	250.000	260.000
ΣΥΝΟΛΟ	392.000	1.322.200	1.548.000	1.713.700	1.760.700

Συμπερασματικά, οι δαπάνες προσωπικού καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος (περίπου 44.1%) των συνολικών δαπανών λειτουργίας του οικολογικού σχολείου.

Κεφάλαιο 8^ο: Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον

Οι εγκαταστάσεις του ιδιωτικού οικολογικού σχολείου εντοπίζονται στο κέντρο της Θεσσαλονίκης και στεγάζονται σε ιδιόκτητα κτίρια, όπως και οι πρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, υπάρχουν αθλητικά γήπεδα και ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες που λειτουργούν ως ωδεία και εργαστήρια ζωγραφικής και κηπουρικής. Το συνολικό κόστος ίδρυσης και εγκατάστασης του σχολείου εκτιμάται σε 2.830.000€, ενώ η περίοδος απόσβεσης των έργων, των κτιριακών υποδομών, καθώς και του μηχανολογικού εξοπλισμού ανέρχονται στα 10 έτη. Αντιθέτως, ο απαιτούμενος εξοπλισμός γραφείου και ο σχολικός εξοπλισμός αποσβένονται σε περίοδο 5 ετών. Ο Πίνακας 8.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τις δαπάνες που αφορούν την αγορά του οικοπέδου, την ανάπτυξη των υποδομών και των κτιριακών εγκαταστάσεων, τη διαμόρφωση των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τον εξοπλισμό γραφείου και τις λοιπές δαπάνες.

Πίνακας 8.1: Δαπάνες Ίδρυσης και Εγκατάστασης

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Περιγραφή	Κόστος (σε €)	Περίοδος απόσβεσης (σε έτη)	Συμμετοχή κατηγορίας κόστους στο σύνολο (%)
Διαμόρφωση Χώρων	500.000	10	17,7%
Αγορά Οικοπέδου, Ανάπτυξη Υποδομών & Κτιριακές Εγκαταστάσεις	1.500.000	10	53,0%
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	400.000	10	14,1%
Εξοπλισμός Γραφείου - Σχολικός Εξοπλισμός	200.000	5	7,1%
Λοιπός Εξοπλισμός	100.000	5	3,5%
Δαπάνες Σύστασης	80.000	-	2,8%
Αμοιβές Μελετών και Συμβούλων	30.000	-	1,1%
Άλλες Δαπάνες	20.000	-	0,7%
ΣΥΝΟΛΟ	2.830.000		100,0%

Σε γενικές γραμμές, η θέση του οικολογικού σχολείου βρίσκεται σε πυκνοκατοικημένη περιοχή με ευκολία πρόσβασης από τις γύρω περιοχές – προάστια. Συγκεκριμένα, σε απόσταση λίγων μέτρων εντοπίζονται στάσεις ΜΜΜ, ενώ υπάρχει άμεση σύνδεση με δύο πολυσύχναστες λεωφόρους και την Εγνατία Οδό, την κεντρικότερη και μεγαλύτερη κυκλοφοριακή αρτηρία της Θεσσαλονίκης. Επίσης, τα ειδικά σχολικά λεωφορεία

μεταφοράς μαθητών διευκολύνουν ακόμα περισσότερο την πρόσβαση στις εγκαταστάσεις του οικολογικού σχολείου. Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί πως στο κεντρικό κτίριο λειτουργεί υπόγειο πάρκινγκ για τους εργαζόμενους του σχολείου και τους γονείς των μαθητών, διευκολύνοντας την πρόσβαση με αυτοκίνητο.

Κεφάλαιο 9º: Προγραμματισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου

Στον παρόν κεφάλαιο συντελείται η περιγραφή των στόχων του προγράμματος, τα στάδια εκτέλεσης των επιμέρους έργων και ο χρονικός ορίζοντας που τίθεται για την υλοποίηση της επένδυσης.

9.1 Στόχοι Προγράμματος Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου

Ο προγραμματισμός και προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου ίδρυσης και λειτουργίας του οικολογικού σχολείου είναι από τα σημαντικότερα βήματα, ώστε να επιτευχθεί σωστά ο στόχος. Η υλοποίηση του σχεδίου απαιτεί πλήρη καταγραφή των εργασιών που απαιτούνται προκειμένου να συσταθεί εξ' ολοκλήρου η επιχείρηση, η εκτέλεση και η παρακολούθηση των εργασιών αυτών μέχρι και την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πρέπει να διαχωρίζονται και να περιγράφονται σαφώς όλες οι εργασίες, το πώς επηρεάζει η μία την άλλη, με ποια χρονολογική σειρά και φυσικά τον απαιτούμενο χρόνο που καταλαμβάνει καθεμία εργασία, ώστε το πλάνο να μην ξεφύγει του χρονοδιαγράμματος. Συγκεκριμένα η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και ο κατάλληλος συγχρονισμός θα οδηγήσουν στην εύρυθμη σύσταση και λειτουργία της επιχείρησης, αποκλείοντας την όποια οικονομική επιβάρυνση.

Συγκεκριμένα από την στιγμή της απόφασης της επένδυσης μέχρι την έναρξη της λειτουργίας του σχολείου μεσολαβεί ένα σημαντικό χρονικό διάστημα περίπου ενός έτους κατά το οποίο πραγματοποιούνται δραστηριότητες, όπως η νομική σύσταση της εταιρείας, ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός, η απαραίτητη αδειοδότηση, η προετοιμασία των εγκαταστάσεων και άλλα. Για τον προγραμματισμό λοιπόν των παραπάνω σύμφωνα με τους χρονικούς και οικονομικούς προϋπολογισμούς, θα συσταθεί μία Ομάδα Έργου. Κατά την διάρκεια του έργου, η ομάδα θα παρακολουθεί και θα αξιολογεί την πρόοδο των δραστηριοτήτων, παρεμβαίνοντας διορθωτικά όπου χρειάζεται, ώστε να διασφαλιστεί ο απώτερος στόχος που είναι η έναρξη λειτουργίας του σχολείου κατά την σχολική περίοδο 2023-2024.

9.2 Στάδια Εκτελέσεως Έργου

Τα κυριότερα στάδια προγραμματισμού και εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου που αφορά την ίδρυση οικολογικού δημοτικού σχολείου είναι τα ακόλουθα:

1) Σύσταση Ομάδας Έργου: Ο ιδρυτής της σχολικής μονάδας, λόγω των μεταπτυχιακών σπουδών του στη διοίκηση επιχειρήσεων και της πολυετής εμπειρίας του στον κλάδο της εκπαίδευσης, είναι σε θέση να γνωρίζει και να επιβλέπει τις διαδικασίες που πρέπει να υλοποιηθούν για να τεθεί σε λειτουργία το σχολείο. Δεδομένης της αναγκαιότητας τήρησης των χρονικών πλαισίων κάθε έργου ανάλογα με τον οικονομικό προϋπολογισμό που έχει οριστεί αναμένεται να ζητηθεί η βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου σε θέματα μελετών σκοπιμότητας. Το συγκεκριμένο άτομο σε συνεργασία με τον διευθυντή θα βοηθήσει σημαντικά στην εμπορεία των έργων και στη διασφάλιση της επιτυχίας του επενδυτικού σχεδίου. Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εύρεση και επιλογή του συμβούλου είναι περίπου 15 ημέρες.

2) Αδειοδότηση: Δεδομένων των γραφειοκρατικών διαδικασιών του ελληνικού δημοσίου για τη λήψη άδειας λειτουργίας των ιδιωτικών σχολικών μονάδων, το χρονικό διάστημα ορίζεται μεταξύ 3 έως 6 μηνών. Πιο αναλυτικά, απαιτείται η έγκριση του σχεδίου από την Πολεοδομία και αίτηση άδειας λειτουργίας, η οποία πραγματοποιείται τον Μάιο κάθε έτους και ολοκληρώνεται τον Σεπτέμβριο μήνα.

3) Προγραμματισμός Χρηματοδότησης: Βασικά στοιχεία για τον προγραμματισμό της χρηματοδότησης είναι το κόστος της επένδυσης και η τελική έγκρισή της. Αφότου η επένδυση εγκριθεί προς υλοποίηση ξεκινούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες χρηματοδότησης που αφορούν ίδια ή/και δανειακά κεφάλαια. Η χρηματοδότηση από πιστωτικά ιδρύματα σε συνδυασμό με τους business angels και τις κρατικές επιδοτήσεις αποτελούν διαδεδομένες πηγές δανειακών κεφαλαίων. Στην περίπτωση του παρόντος ιδιωτικού οικολογικού δημοτικού σχολείου το απαιτούμενο κεφάλαιο θα παρθεί κατά 36% με ίδια συμμετοχή, 28% με business angels, 27% με λήψη δανείου και 9% με κρατική επιδότηση. Η χρονική διάρκεια υλοποίησης του εν λόγω σταδίου είναι περίπου 3 μήνες.

4) Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας: Η τεχνολογία θα αποκτηθεί εξ ολοκλήρου με αγορά και εφόσον δεν εμπλέκονται άλλοι κάτοχοι δικαιωμάτων χρήσης διευκολύνεται αρκετά η απόκτηση και μεταφορά της. Συγχρόνως, το γεγονός ότι δεν απαιτείται εκπαίδευση του προσωπικού για τη χρήση των προτεινόμενων τεχνολογικών εξοπλισμών συντελεί εξίσου στην εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου. Η χρονική διάρκεια υλοποίησης του συγκεκριμένου σταδίου αναμένεται να διαμορφωθεί στους 3 μήνες.

5) Προμήθεια Υλικών και Υπηρεσιών: Η λειτουργία του οικολογικού δημοτικού σχολείου προϋποθέτει την προμήθεια πρώτων υλών κυρίως σε ότι αφορά τη γραφική ύλη.

Επομένως, η συλλογή και απόκτησή τους αποτελεί εύκολη υπόθεση, η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί σε διάστημα 1 μήνα.

6) Υλοποίηση Προγράμματος Μάρκετινγκ: Η ίδρυση του οικολογικού δημοτικού σχολείου αποτελεί μια καινοτόμα επενδυτική ιδέα για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς και μια επένδυση με μεγάλα κεφάλαια. Συνεπώς, για να ικανοποιηθούν οι πωλήσεις που προβλέπονται στο νεκρό σημείο απαιτείται ένας υψηλός αριθμός μαθητών, ο οποίος πρέπει να μάθει για την ύπαρξη του συγκεκριμένου σχολείου. Βασικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η ύπαρξη μιας ικανής ομάδας διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων, η οποία θα εντάσσεται στο τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Η χρονική διάρκεια του εν λόγω έργου θα είναι περίπου 3 μήνες.

7) Πρόσληψη και Εκπαίδευση Προσωπικού: Τα άτομα που θα στελεχώσουν το οικολογικό δημοτικό σχολείο πρέπει να διαθέτουν: α) προπτυχιακό και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από πανεπιστήμια εσωτερικού ή εξωτερικού με γνωστικά αντικείμενα τις επιστήμες αγωγής (π.χ. φιλολογία, ψυχολογία, φιλοσοφία, δημοτική εκπαίδευση), β) πενταετή εμπειρία στη δημοτική εκπαίδευση, γ) εμπειρία στη διδασκαλία παιδιών με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, δ) επικοινωνιακές δεξιότητες, εργασία σε επίπεδο ομάδας, ικανότητες καθοδήγησης και συμβουλευτικής, ευελιξία, αυτονομία, οργανωτικότητα, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων σε επίπεδο τάξης και αναλυτική σκέψη. Συγχρόνως, κρίνεται απαραίτητο να μπορούν να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικές πρακτικές. Η προσέλκυσή τους τον πρώτο χρόνο λειτουργίας θα γίνει είτε παραδοσιακά, μέσω εταιρειών ευρέσεως εργασίας, είτε ηλεκτρονικά, μέσω ανάρτησης βιογραφικών στην επίσημη ιστοσελίδα του σχολείου. Επίσης, για την βέλτιστη κατανόηση της κουλτούρας του οικολογικού σχολείου θα δοθεί σχετική εκπαίδευση. Συνολικά, το παρόν έργο θα διαρκέσει περίπου 3 μήνες.

9.3 Χρονοδιάγραμμα Επενδυτικού Σχεδίου

Οι βασικές και κρίσιμες δραστηριότητες του επενδυτικού σχεδίου του οικολογικού δημοτικού σχολείου φαίνονται σχηματικά στο ακόλουθο Διάγραμμα Gantt (Διάγραμμα 9.1). Σε αυτό περιλαμβάνονται όλα τα στάδια της επένδυσης, όπως αναλύθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, καθώς επίσης η χρονική διάρκειά τους ανάλογα με πόσους μήνες χρειάζεται το κάθε έργο.

	Μήνες											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ομάδα Έργου												
2. Αδειοδότηση												
3. Χρηματοδότηση												
4. Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας												
5. Προμήθεια Υλικών												
6. Μάρκετινγκ												
7. Πρόσληψη και Εκπαίδευση Προσωπικού												

* Οι κανονικοί χρόνοι είναι έντονα σκιασμένοι, ωστόσο λόγω δυσκολιών ίσως χρειαστούν παρατάσεις (άτονα σκιασμένες)

Διάγραμμα 9.1: Χρονοδιάγραμμα Gantt Οικολογικού Σχολείου

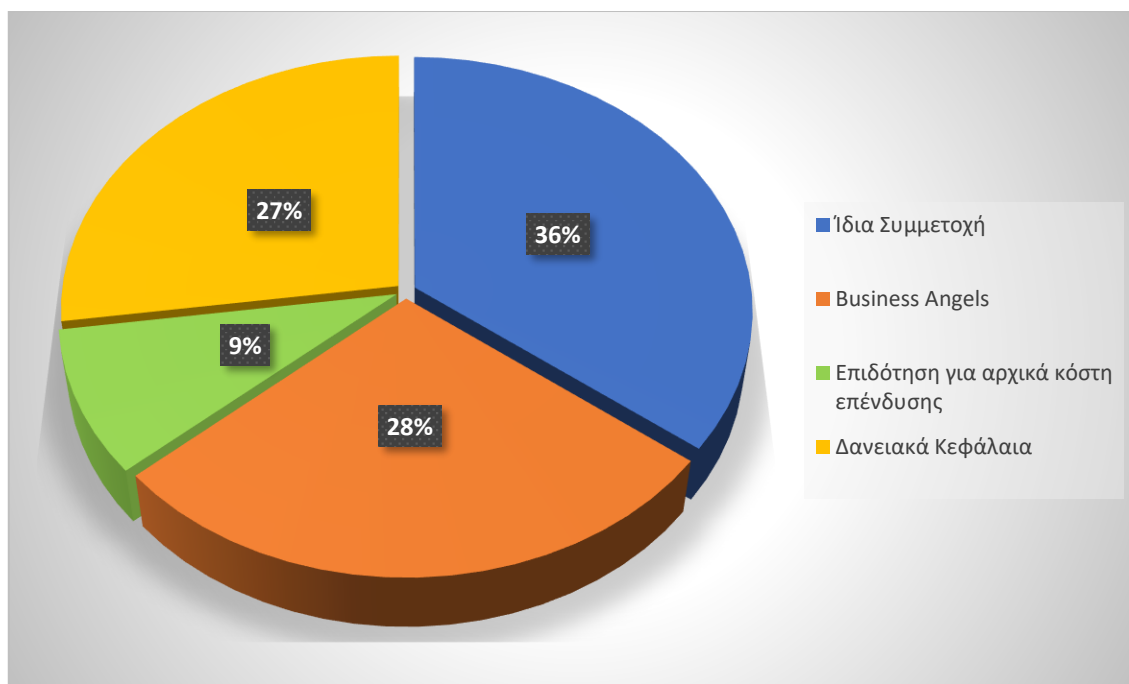
Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Κεφάλαιο 10^ο: Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των βασικών χρηματοοικονομικών υποθέσεων / προβλέψεων που αναμένονται να επιτευχθούν σε διάστημα πενταετίας (2023-2027). Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι αναμενόμενες πωλήσεις / έσοδα του ιδιωτικού σχολείου, οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης. Τέλος, παρουσιάζονται οι ισολογισμοί του σχολείου για τις χρονιές 2023-2027.

10.1 Κόστος και Χρηματοδότηση Επένδυσης

Δεδομένου ότι το συνολικό κόστος ίδρυσης ανέρχεται σε 2.830.000€, υφίσταται ανάγκη χρηματοδότησης του συγκεκριμένου ποσού. Συγκεκριμένα, το απαιτούμενο κεφάλαιο θα παρθεί από ίδια συμμετοχή ύψους 1.000.000€, business angels 800.000€, κρατική επιδότηση 260.000€ και δάνεια της τάξεως των 770.000€. Η λήψη δανείου θα έχει περίοδο αποπληρωμής τα 10 έτη, ετήσιο επιτόκιο της τάξεως του 3.59% και 12 μηνιαίες πληρωμές κατά τη διάρκεια του έτους. Η ημερομηνία λήψης ορίζεται η 1/12/2022. Εκτός από την ίδια συμμετοχή στο κόστος της επένδυσης, ιδιαίτερα καθοριστικός είναι ο ρόλος των business angels. Εκείνοι αποτελούν επιτυχημένα επιχειρηματικά πρόσωπα που χρησιμοποιούν τα κεφάλαιά τους για να χρηματοδοτήσουν μια επιχειρηματική ιδέα (Politis, 2008). Το Διάγραμμα 10.1 και ο Πίνακας 10.1 παρουσιάζουν την προέλευση των κεφαλαίων που θα χρηματοδοτήσουν την προτεινόμενη επένδυση για την ίδρυση του οικολογικού σχολείου.



Διάγραμμα 10.1: Διάρθρωση Πηγών Χρηματοδότησης

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Πίνακας 10.1: Χρηματοδότηση Επένδυσης

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	Ποσά (σε €)	Συμμετοχή %
Ίδια Συμμετοχή	1.000.000	35%
Business Angels	800.000	28%
Επιδότηση για αρχικά κόστη επένδυσης	260.000	9%
Δανειακά Κεφάλαια	770.000	27%
Συνολικό Κεφάλαιο	2.830.000	100%

Σε ότι αφορά την λήψη δανείου, η μηνιαία πληρωμή της δόσης (τοκοχρεολύσιο) ορίζεται το ποσό των 7.647 €, ενώ ο συνολικός αριθμός των δόσεων ανέρχεται σε 120. Επίσης, ο συνολικός τόκος υπολογίζεται σε 147.606€ και το συνολικό ποσό αποπληρωμής σε 917.606€, με μέσο σταθμικό κόστος 0.98%. Ο Πίνακας 10.2 που ακολουθεί παρουσιάζει την αποπληρωμή του δανείου την πενταετία 2023-2027. Για τους σκοπούς του παρόντος επενδυτικού πλάνου, δεν παρουσιάζεται ολόκληρη η δεκαετής περίοδος αποπληρωμής του δανείου.

Πίνακας 10.2: Αποπληρωμή Δανείου Περιόδου 2022-2027

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Τοκοχρεωλύσιο	0	91.760,61	91.760,61	91.760,61	91.760,61	91.760,61
Χρεωλύσιο	0	65.183,2	67.562,17	70.027,96	72.583,75	75.232,81
Τόκοι	0	26.577,41	24.198,44	21.732,65	19.176,86	16.527,8
Υπόλοιπο δανείου	770.000	704.816,8	637.254,6	567.226,7	494.642,9	419.410,1

Συνοψίζοντας, η χρηματοδότηση της συνολικής επένδυσης ανέρχεται σε 2.830.000€, η οποία προέρχεται από ίδια κεφάλαια, business angels, κρατική επιδότηση και δανειακά κεφάλαια.

10.2 Στοχοθεσία / Υποθέσεις

Βασικές προϋποθέσεις για την διεξαγωγή της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι τα σταθερά επίπεδα των μισθών τα δύο πρώτα έτη λειτουργίας του οικολογικού σχολείου. Από το 2025 και έπειτα, παρέχεται η δυνατότητα αναπροσαρμογής των μηνιαίων μισθών κατά 5-10% ανάλογα με τους επιτευχθέντες στόχους. Επίσης, ως έτος αρχής ορίζεται το 2023, ενώ οι προβλέψεις γίνονται σε ετήσια βάση με πενταετή ορίζοντα. Οι στόχοι είναι οι εξής:

- Μέση ετήσια ανάπτυξη των συνολικών πωλήσεων κατά 16.3% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων κατά 16% σε ότι αφορά το βασικό πακέτο εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων κατά 19.7% σε ότι αφορά τις συμπληρωματικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες / δραστηριότητες για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση των εγγραφών των μαθητών στη βασική φοίτηση κατά 15% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση των εγγραφών στις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά 15.2% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση καθαρού περιθωρίου κέρδους (Net Profit Margin) κατά 18.4% για την πενταετία 2023-2027.
- Μέση ετήσια αύξηση αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (Return on Equity, ROE) κατά 22% για την πενταετία 2023-2027.

- Μέση ετήσια αύξηση αποδοτικότητας ενεργητικού (Return on Assets, ROA) κατά 18.8% για την πενταετία 2023-2027.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προβλέψεις πωλήσεων και των βασικών χρηματοοικονομικών που συμβάλουν στην επίτευξη των προαναφερόμενων στόχων της επόμενης πενταετίας.

10.3 Προβλέψεις Πωλήσεων / Εσόδων

Με απώτερο σκοπό τον υπολογισμό των εσόδων του οικολογικού σχολείου απαιτείται η πρόβλεψη του όγκου των εγγραφών σε ετήσια βάση. Το πρώτο έτος (2023) το σχολείο αναμένεται να υποδεχθεί 540 μαθητές από Α΄ έως ΣΤ΄ Δημοτικού. Συγκεκριμένα, κάθε τάξη θα αποτελείται από 3-5 τμήματα των 22-23 μαθητών. Για το 2024, ο μαθητικός πληθυσμός του σχολείου θα ανέλθει σε 650 άτομα, ενώ κάθε τάξη θα αποτελείται από 5 τμήματα των 22 ατόμων. Για το 2025, οι εγγεγραμμένοι μαθητές θα φτάσουν τα 780 άτομα και κάθε τάξη θα διαρθρώνεται από 5-7 τμήματα των 21-23 μαθητές. Για το 2026, ο όγκος του μαθητικού πληθυσμού θα διαμορφωθεί στα 880 άτομα με κάθε τάξη να διαθέτει 6-8 τμήματα των 20-23 μαθητών. Τέλος, για το 2027 αναμένονται 940 εγγεγραμμένοι μαθητές που θα τοποθετηθούν σε 7-9 τμήματα των 20-21 μαθητών ανά τάξη.

Το αντίτιμο των διδάκτρων, ενδεικτικά για το 2023, ορίζεται σε 5.100€ για την Α΄ Δημοτικού, 5.500€ για την Β΄ και Γ΄ Δημοτικού, 5.400€ για την Δ΄ Δημοτικού, 4.700€ για την Ε΄ Δημοτικού και 4.300€ για την ΣΤ΄ Δημοτικού. Επιπρόσθετα, παρέχεται 10% εκπτώσεις διδάκτρων σε ευπαθείς κοινωνικά ομάδες και στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου εφόσον θέλουν να εγγράψουν τα παιδιά τους. Ακόμα, για το 2023 αναμένονται να δοθούν 5 υποτροφίες πλήρους φοίτησης Α΄ Δημοτικού και από 3 υποτροφίες πλήρους φοίτησης στις υπόλοιπες τάξεις για την κάλυψη των διδάκτρων των αριστούχων μαθητών. Για το 2024 και 2025, θα δοθούν από 30 υποτροφίες ανά έτος (7 για Α΄ Δημοτικού, 8 για Β΄ και Γ΄ Δημοτικού και 15 για Δ΄ έως ΣΤ΄ Δημοτικού), ενώ για το 2026 και το 2027 από 35 υποτροφίες ετησίως (9 για Α΄ Δημοτικού, 8 για Β΄ και Γ΄ Δημοτικού, 5 για Δ΄ Δημοτικού, 6 για Ε΄ Δημοτικού και 7 για ΣΤ΄ Δημοτικού).

Στις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες αναμένεται για το 2023 να λάβουν μέρος 200 μαθητές, με κόστος συμμετοχής 1.200€ ετησίως ανά μαθητή. Τον αμέσως επόμενο χρόνο (2024) εκτιμάται ότι θα συμμετάσχουν 250 μαθητές στις απογευματινές

εξωσχολικές δραστηριότητες του σχολείου, με κατά κεφαλήν ετήσιο κόστος συμμετοχής τα 1.200€. Για το 2025, 2026 και 2027 αναμένονται να εγγραφούν 270, 320 και 350 μαθητές αντίστοιχα για να συμμετάσχουν σε επιπρόσθετες εξωσχολικές δραστηριότητες, με 1.400€ ετήσιο κόστος συμμετοχής ανά μαθητή. Ο Πίνακας 10.3 και 10.4 που ακολουθούν παρουσιάζουν την εξέλιξη των εγγραφών και των διδάκτρων περιόδου 2023-2027 για το βασικό πακέτο υπηρεσιών (Α' – ΣΤ' Δημοτικού) και το συμπληρωματικό (επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες).

Πίνακας 10.3: Εξέλιξη Εγγραφών και Διδάκτρων Περιόδου 2023-2024

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023		2024	
	Δίδακτρα	Μαθητές	Δίδακτρα	Μαθητές
Α' Δημοτικού	5.100	90	5.300	110
Β' Δημοτικού	5.500	90	5.700	110
Γ' Δημοτικού	5.500	110	5.700	100
Δ' Δημοτικού	5.400	110	5.650	110
Ε' Δημοτικού	4.700	70	4.800	110
ΣΤ' Δημοτικού	4.300	70	4.350	110
Επιπρόσθετες Δραστηριότητες	1.200	200	1.200	250
Συνολικές Πωλήσεις	3.023.000		3.708.000	

Πίνακας 10.4: Εξέλιξη Εγγραφών και Διδάκτρων Περιόδου 2025-2027

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2025		2026		2027	
	Δίδακτρα	Μαθητές	Δίδακτρα	Μαθητές	Δίδακτρα	Μαθητές
Α' Δημοτικού	5.300	150	5.350	170	5.350	190
Β' Δημοτικού	5.700	140	5.750	150	5.750	170
Γ' Δημοτικού	5.700	130	5.800	140	5.800	150
Δ' Δημοτικού	5.650	120	5.700	140	5.700	150
Ε' Δημοτικού	4.800	120	4.850	140	4.850	140
ΣΤ' Δημοτικού	4.350	120	4.400	140	4.400	140
Επιπρόσθετες Δραστηριότητες	1.400	270	1.400	320	1.400	350

Συνολικές Πωλήσεις	4.488.000	5.125.000	5.504.000
-------------------------------	------------------	------------------	------------------

Σύμφωνα με τους Πίνακες 10.5 και 10.6, αναμένεται μέση ετήσια αύξηση των πωλήσεων των βασικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών κατά 16% για την περίοδο 2023-2027 και 19.7% για τις συμπληρωματικές υπηρεσίες (επιπρόσθετες εξωσχολικές δραστηριότητες). Επίσης, ο αριθμός των εγγεγραμμένων μαθητών στον βασικό κύκλο σπουδών εκτιμάται ότι θα σημειώσει μέση ετήσια μεγέθυνση κατά 15%, ενώ οι εγγραφές στις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες θα αυξηθούν κατά 15.2% ανά έτος. Τέλος, οι συνολικές πωλήσεις του οικονομικού σχολείου αναμένεται ότι θα σημειώσουν μέση ετήσια άνοδο της τάξεως του 16.3%.

Πίνακας 10.5: Εξέλιξη Πωλήσεων Βασικής Υπηρεσίας (2023-2027)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

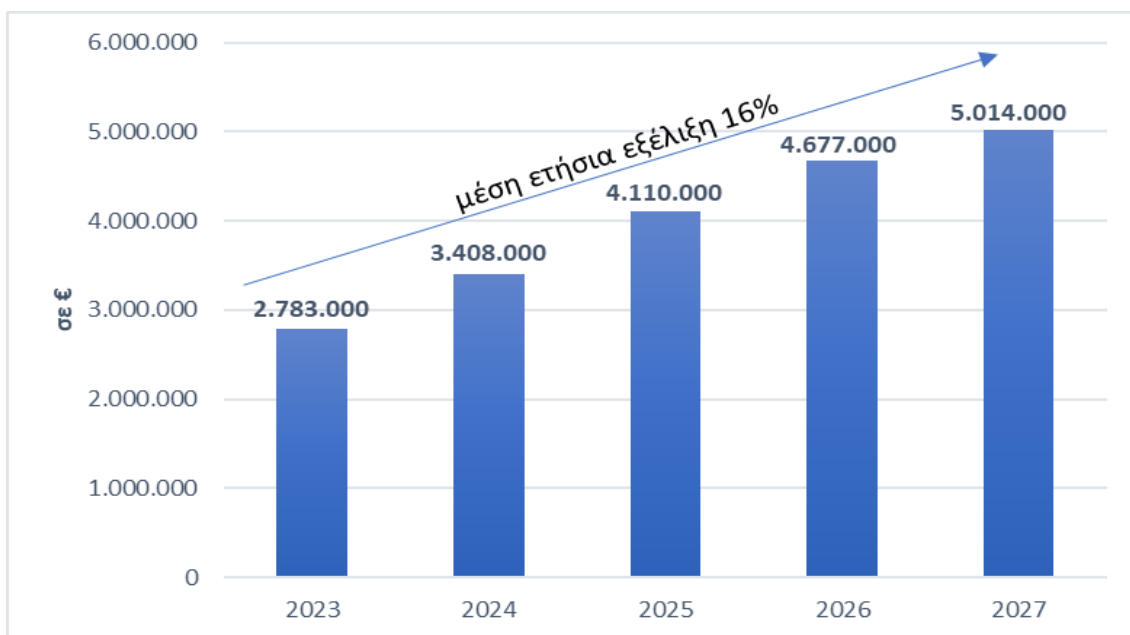
	Πωλήσεις (σε €)	% ρυθμός εξέλιξης	Εγγεγραμμένοι Μαθητές	% ρυθμός εξέλιξης
2023	2.783.000		540	
2024	3.408.000	22,5%	650	20,4%
2025	4.110.000	20,6%	780	20,0%
2026	4.677.000	13,8%	880	12,8%
2027	5.014.000	7,2%	940	6,8%

Πίνακας 10.6: Εξέλιξη Πωλήσεων Συμπληρωματικής Υπηρεσίας & Συνολικών Εσόδων

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

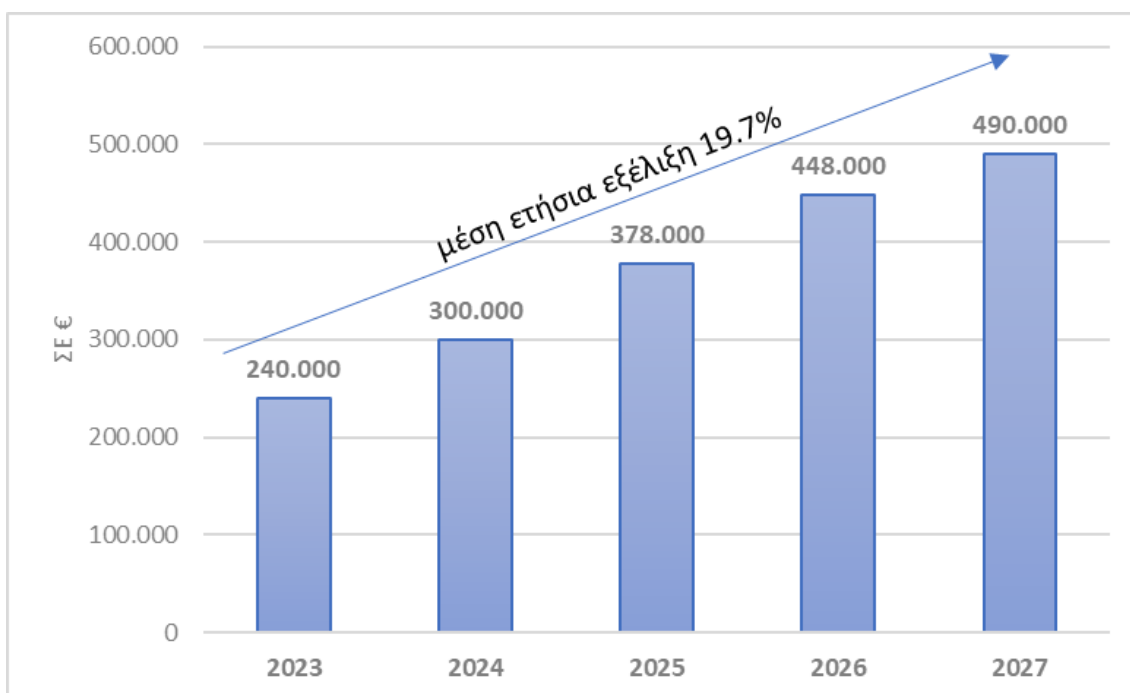
	Πωλήσεις (σε €)	% ρυθμός εξέλιξης	Εγγεγραμμένοι Μαθητές	% ρυθμός εξέλιξης	Συνολικές Πωλήσεις	% ρυθμός εξέλιξης
2023	240.000		200		3.023.000	
2024	300.000	25,0%	250	25,0%	3.708.000	22,7%
2025	378.000	26,0%	270	8,0%	4.488.000	21,0%
2026	448.000	18,5%	320	18,5%	5.125.000	14,2%
2027	490.000	9,4%	350	9,4%	5.504.000	7,4%

Τα Διαγράμματα 10.2, 10.3 και 10.4 απεικονίζουν την εξέλιξη των πωλήσεων των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών του οικονομικού σχολείου για την πενταετία 2023-2027.



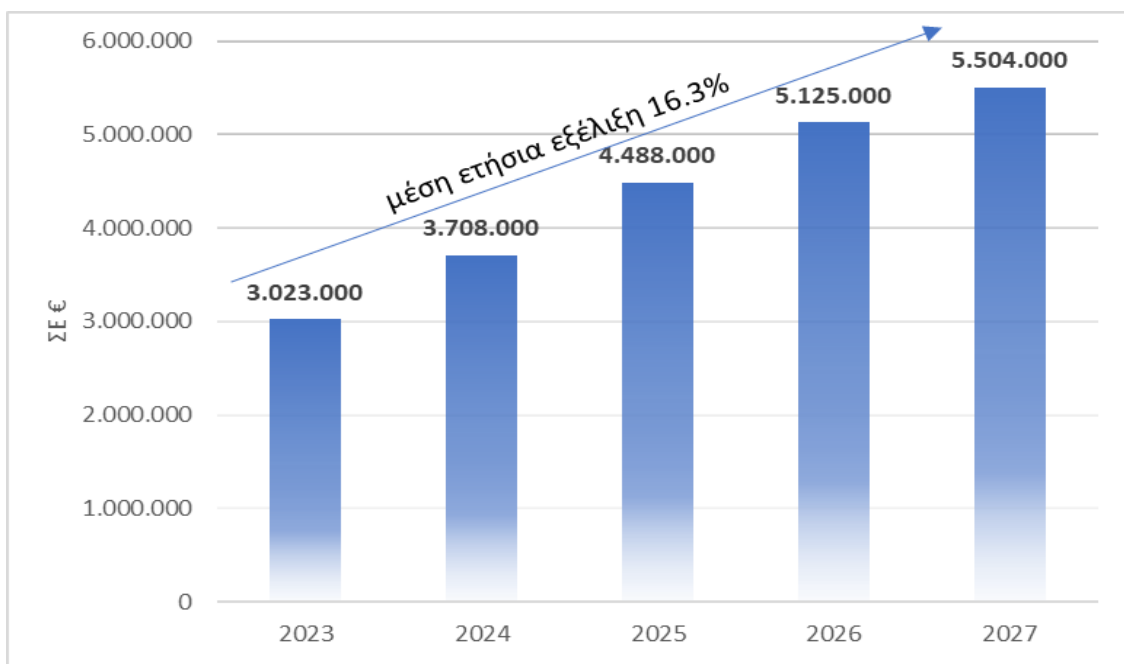
Διάγραμμα 10.2: Εξέλιξη Πωλήσεων Βασικής Υπηρεσίας (Δημοτική Εκπαίδευση)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία



Διάγραμμα 10.3: Εξέλιξη Πωλήσεων Συμπληρωματικής Υπηρεσίας (Επιπρόσθετες Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία



Διάγραμμα 10.4: Εξέλιξη Συνολικών Πωλήσεων (Δημοτική Εκπαίδευση & Επιπρόσθετες Δραστηριότητες)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι οι προβλεπόμενοι στόχοι είναι εφικτοί μέσα από τις παραπάνω προβλέψεις που βασίζονται στον όγκο των εγγεγραμμένων μαθητών και στις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών.

10.4 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης

Στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ΚΑΧ) (Income Statement) παρέχονται πληροφορίες αναφορικά με τα έσοδα, κέρδη, έξοδα και ζημιές μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης λογιστικής χρήσης. Βασικό απαιτούμενο είναι ότι η ΚΑΧ, μαζί με τον ισολογισμό, καταρτίζονται στο τέλος κάθε λογιστικού έτους. Το περιεχόμενο της διαιρείται σε δύο βασικά μέρη. Στο πρώτο παρέχονται πληροφορίες αναφορικά με τους λογαριασμούς των λειτουργικών εσόδων και των λειτουργικών εξόδων. Δηλαδή, προσδιορίζεται το Μικτό Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης ή Μικτό Κέρδος. Στο δεύτερο μέρος παρατίθενται οι λογαριασμοί των έκτακτων εσόδων και κερδών ή αντίστοιχα των μη λειτουργικών εξόδων και ζημιών (Pennman, 2009).

Οι ΚΑΧ του οικολογικού δημοτικού σχολείου για την πενταετία 2023-2027 παρουσιάζονται στους Πίνακες 10.7 και 10.8. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι

βασικοί παράμετροι θεωρήθηκαν τα εξής: 1) φορολογικός συντελεστής 22% σταθερός για την πενταετία και 2) 15% το ποσοστό κερδών που διανέμεται ως μέρισμα ετησίως.

Πίνακας 10.7: Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης Περιόδου 2023-2025 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	3.023.000	3.708.000	4.488.000
Μείον Κόστος Πωληθέντων	0	0	0
Μικτό Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης	3.023.000	3.708.000	4.488.000
Μείον Δαπάνες Προσωπικού	392.000	1.322.200	1.548.000
Μείον Λειτουργικές Δαπάνες	668.400	1.129.000	1.078.100
Μείον Δαπάνες Μεταφοράς	75.968	119.250	134.900
Μείον Δαπάνες Προώθησης	20.000	25.000	28.000
Μείον Λοιπές Δαπάνες	385.700	520.950	546.800
Αποτέλεσμα προ Τόκων, Φόρων & Αποσβέσεων	1.480.932	591.600	1.152.200
Μείον Αποσβέσεις	272.438	272.438	272.438
Αποτέλεσμα προ Τόκων & Φόρων	1.208.494	319.162	879.762
Μείον Τόκοι Δανείων	26.577	24.198	21.733
Αποτέλεσμα προ φόρων	1.181.916	294.963	858.029
Μείον Φόρος Εισοδήματος	260.022	64.892	188.766
Αποτέλεσμα μετά φόρων – Καθαρά Κέρδη Χρήσης	921.895	230.071	669.263

Πίνακας 10.8: Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης Περιόδου 2026-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2026	2027
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	5.125.000	5.504.000
Μείον Κόστος Πωληθέντων	0	0
Μικτό Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης	5.125.000	5.504.000
Μείον Δαπάνες Προσωπικού	1.713.700	1.760.700
Μείον Λειτουργικές Δαπάνες	1.088.600	1.089.300
Μείον Δαπάνες Μεταφοράς	149.560	149.560
Μείον Δαπάνες Προώθησης	29.000	25.000
Μείον Λοιπές Δαπάνες	617.150	650.100
Αποτέλεσμα προ Τόκων, Φόρων & Αποσβέσεων	1.526.990	1.829.340
Μείον Αποσβέσεις	272.438	272.438
Αποτέλεσμα προ Τόκων & Φόρων	1.254.552	1.556.902

Μείον Τόκοι Δανείων	19.177	16.528
Αποτέλεσμα προ φόρων	1.235.375	1.540.374
Μείον Φόρος Εισοδήματος	271.782	338.882
Αποτέλεσμα μετά φόρων – Καθαρά Κέρδη Χρήσης	963.592	1.201.492

Στον Πίνακα 10.9 παρουσιάζονται τα μερίσματα και τα αποθεματικά, όπως υπολογίστηκαν βάσει της ΚΑΧ.

Πίνακας 10.9: Μερίσματα και Αποθεματικά Περιόδου 2023-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Αποτέλεσμα μετά φόρων	921.895	230.071	669.263	963.592	1.201.492
Μερίσματα	138.284	34.511	100.389	144.539	180.224
Αποθεματικά	783.611	195.561	568.873	819.054	1.021.268

Συμπερασματικά, προβλέπονται κέρδη από την δραστηριότητα του οικονομικού σχολείου, τα οποία θα σημειώσουν θετικούς ρυθμούς εξέλιξης σε πενταετή χρονικό ορίζοντα. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ο κύκλος εργασιών για το έτος 2023 είναι ιδιαίτερα αυξημένος παρά την τετράμηνη λειτουργία του σχολείου, διότι τα διδάκτρα προπληρώνονται στις αρχές του σχολικού έτους, δικαιολογώντας έτσι και τα υψηλά κέρδη χρήσης.

10.5 Κατάσταση Ταμειακών Ροών και Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης

Η κατάσταση ταμειακών ροών (ΚΤΡ) αποτελεί την σπουδαιότερη χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, διότι παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη δυνατότητα της εταιρείας να συνεχίσει τη δραστηριότητά της. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η ποιότητα των κερδών ή ζημιών που παρουσιάστηκαν στην ΚΑΧ. Η ύπαρξη θετικών ταμειακών ροών σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και ενδεχομένως να μετατρέπει τα κέρδη σε μετρητά. Δηλαδή, υπάρχουν επαρκή επίπεδα ρευστότητας, όπως και ικανοποιητική κερδοφορία. Συνεπώς, η επιχείρηση είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει τις επενδύσεις της χωρίς να προέβη σε δανεισμό ή αύξηση κεφαλαίου (Hertenstein & McKinnon, 1997).

Οι ταμειακές ροές υποστηρίζεται ότι συνδέονται άμεσα με την ΚΑΧ. Πιο αναλυτικά, η ΚΤΡ εντοπίζει τα βαθύτερα αίτια των μεταβολών που επέρχονται στα ταμειακά διαθέσιμα, ενώ η ΚΑΧ επεξηγεί τις μεταβολές των ιδίων κεφαλαίων. Μια ΚΤΡ απαρτίζεται από ταμειακές ροές που προέρχονται από λειτουργικές (Operational Cash Flow), επενδυτικές (Investment Cash Flow) ή/και χρηματοοικονομικές (Financial Cash Flow) δραστηριότητες. Οι λειτουργικές ταμειακές ροές αφορούν εισπράξεις μετρητών από πελάτες και πληρωμές μισθών ή/και προμηθευτών, δηλαδή σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργική δραστηριότητα της εταιρείας. Οι επενδυτικές ταμειακές ροές βασίζονται σε επενδυτικές δαπάνες, όπως αγορά ενός παγίου, ή επενδυτικά έσοδα, όπως η πώληση κάποιου περιουσιακού στοιχείου. Οι χρηματοοικονομικές ταμειακές ροές σχετίζονται άμεσα με τις πηγές χρηματοδότησης της επιχείρησης που προέρχονται είτε από ξένα είτε από ίδια κεφάλαια. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η αποπληρωμή ενός δανείου, η αύξηση κεφαλαίου ή η καταβολή μερισμάτων (Hertenstein & McKinnon, 1997).

Επιπρόσθετα, σημαντικά σημεία της ΚΤΡ είναι ο υπολογισμός των σωρευτικών και των ελεύθερων ταμειακών ροών. Οι σωρευτικές / αθροιστικές ταμειακές ροές αποτελούν το άθροισμα όλων των ταμειακών ροών από την έναρξη του επενδυτικού έργου. Από την άλλη πλευρά, οι ελεύθερες ταμειακές ροές υπολογίζονται εξαιρώντας τα μη ταμειακά έξοδα της ΚΑΧ και προσθέτοντας τις δαπάνες για τα πάγια και τα περιουσιακά στοιχεία, καθώς και τις αλλαγές στο κεφάλαιο κίνησης. Στην ουσία, απεικονίζει τα διαθέσιμα μιας εταιρείας μετά από τον λογιστικό υπολογισμό των απαραίτητων δαπανών για την υποστήριξη της λειτουργίας και της συντήρησης των περιουσιακών της στοιχείων (Hertenstein & McKinnon, 1997).

Προτού υπολογιστούν οι ΚΤΡ του οικονομικού σχολείου, πρέπει να καθοριστεί το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης για την πενταετία 2023-2027. Πιο αναλυτικά, το κεφάλαιο κίνησης που απαιτείται για το 2023 ανέρχεται σε 821.332€, 1.561.167€ για το 2024, 1.692.403€ για το 2025, 1.837.114€ για το 2026 και 1.887.339€ για το 2027. Βασικοί παράμετροι για τον υπολογισμό των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και του κεφαλαίου κίνησης είναι οι εξής: 165 ημέρες κάλυψης των λειτουργικών εξόδων, δηλαδή όσο διαρκεί το σχολικό έτος και 15 ημέρες πίστωσης πελατών (διορία εξόφλησης των διδάκτρων. Ο Πίνακας 10.10 που εντοπίζεται παρακάτω παρουσιάζει την εξέλιξη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης.

Πίνακας 10.10: Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης Περιόδου 2023-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Αναγκαία διαθέσιμα	697.099	1.408.784	1.507.964	1.626.498	1.661.148
Πιστώσεις προς πελατεία	124.233	152.384	184.438	210.616	226.192
Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης (ΣΥΝΟΛΟ)	821.332	1.561.167	1.692.403	1.837.114	1.887.339

Οι Πίνακες 10.11 και 10.12 που ακολουθούν παρουσιάζουν τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές του οικονομικού δημοτικού σχολείου για την πενταετία 2023-2027. Ως μηδενικό έτος (δηλαδή περίοδος ίδρυσης της εταιρείας) ορίζεται το 2022, όταν δηλαδή θα δοθεί η χρηματοδότηση για την έναρξη της επένδυσης, με έτος αρχής δραστηριοτήτων το 2023.

Πίνακας 10.11: Καταστάσεις Ταμειακών Ροών Περιόδου 2022-2024 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2022	2023	2024
από Λειτουργικές Δραστηριότητες		1.070.100	474.359
Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων		1.480.932	591.600
Μείον τόκοι έξοδα και δικαιώματα εκμετάλλευσης		26.577	24.198
Μείον φόρος εισοδήματος		260.022	64.892
Μείον αύξηση αποθεμάτων		0	0
Μείον αύξηση εισπρακτέων		124.233	28.151
Συν αύξηση πληρωτέων		0	0
από Επενδυτικές Δραστηριότητες		0	0
Μείον αύξηση παγίων		0	0
από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες		-203.467	-102.073
Μείον μερίσματα		138.284	34.511
Αύξηση δανείων		-65.183	-67.562
Ίδια συμμετοχή	1.800.000		
Δάνεια	770.000		
Δαπάνες επένδυσης	2.570.000		
Καθαρές ετήσιες ταμειακές ροές		866.633	372.286
Σωρευτικές ταμειακές ροές		866.633	1.238.919
Ελεύθερες ταμειακές ροές προ δανεισμού		1.070.100	474.359

Σωρευτικές ελεύθερες ταμειακές ροές προ χρηματοδότησης	1.070.100	1.544.459
---	------------------	------------------

Πίνακας 10.12: Καταστάσεις Ταμειακών Ροών Περιόδου 2025-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2025	2026	2027
από Λειτουργικές Δραστηριότητες	909.646	1.209.853	1.458.355
Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων	1.152.200	1.526.990	1.829.340
Μείον τόκοι έξοδα και δικαιώματα εκμετάλλευσης	21.733	19.177	16.528
Μείον φόρος εισοδήματος	188.766	271.782	338.882
Μείον αύξηση αποθεμάτων	0	0	0
Μείον αύξηση εισπρακτέων	32.055	26.178	15.575
Συν αύξηση πληρωτέων	0	0	0
από Επενδυτικές Δραστηριότητες	-	-	-
Μείον αύξηση παγίων	-	-	-
από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες	-170.417	-217.123	-255.457
Μείον μερίσματα	100.389	144.539	180.224
Αύξηση δανείων	-70.028	-72.584	-75.233
Καθαρές ετήσιες ταμειακές ροές	739.229	992.730	1.202.898
 Σωρευτικές ταμειακές ροές	 1.978.147	 2.970.877	 4.173.775
 Ελεύθερες ταμειακές ροές προ δανεισμού	 909.646	 1.209.853	 1.458.355
 Σωρευτικές ελεύθερες ταμειακές ροές προ χρηματοδότησης	 2.454.105	 3.663.958	 5.122.312

Συμπερασματικά, το προτεινόμενο οικολογικό δημοτικό σχολείο έχει τη δυνατότητα να συνεχίσει την λειτουργία του κατά το χρονικό διάστημα 2023-2027, αφού υπάρχει βιώσιμη ανάπτυξη των κερδών και επαρκής ρευστότητα για την αποπληρωμή των υποχρεώσεων. Συνεπώς, το σχολείο μπορεί να χρηματοδοτήσει τις ανάγκες του χωρίς να χρειαστεί να προβεί σε επιπλέον δανεισμό ή αύξηση του κεφαλαίου.

10.6 Ισολογισμοί

Ο ισολογισμός (Balance Sheet) αποτελεί έναν λογιστικό πίνακα που απεικονίζει τα περιουσιακά στοιχεία (Ενεργητικό), τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης λογιστικής χρήσης. Συνήθως, ο συγκεκριμένος πίνακας χωρίζεται σε δύο μέρη: 1) το Ενεργητικό (έσοδα) που εντοπίζεται στο αριστερό μέρος και 2) το Παθητικό που βρίσκεται στο δεξιό μέρος και παρουσιάζει όλα τα στοιχεία των λογαριασμών με πιστωτικό υπόλοιπο (Dichev, 2008).

Οι λογαριασμοί του Ενεργητικού παρατίθενται βάσει το κριτήριο ρευστότητας. Πιο αναλυτικά, πρώτα παρουσιάζονται οι λογαριασμοί του Μη Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, όπως οικόπεδα, κτίρια και μηχανήματα. Έστερα, παρατίθενται οι λογαριασμοί του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, όπως εμπορεύματα, απαιτήσεις, χρεόγραφα, διαθέσιμα. Αντίστοιχα, τα στοιχεία του Παθητικού παρουσιάζονται με κριτήριο τον χρόνο λήξης των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Για παράδειγμα, πρώτα παρατίθενται οι λογαριασμοί της Καθαρής Θέσης, όπως το μετοχικό κεφάλαιο και τα αποθεματικά. Μετέπειτα, παρουσιάζονται οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (π.χ. ομολογιακά δάνεια) και τέλος οι βραχυπρόθεσμες (π.χ. γραμμάτια πληρωτέα) (Dichev, 2008).

Σε γενικές γραμμές, οι ισολογισμοί βάσει του χρόνου κατάρτισής τους χωρίζονται σε τακτικούς και έκτακτους. Οι τακτικοί διενεργούνται στο τέλος κάθε λογιστικής χρήσης, ενώ οι έκτακτοι καταρτίζονται ύστερα από συγχώνευση εταιρειών ή κατόπιν πτωχεύσεων για την ολοκλήρωση της εκκαθάρισης (Barton & Simko, 2002). Οι Πίνακες 10.13 και 10.14 που εντοπίζονται στη συνέχεια παρουσιάζουν τους ισολογισμούς του οικολογικού σχολείου για την πενταετία 2023-2027.

Πίνακας 10.13: Ισολογισμοί Περιόδου 2023-2025 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Ενεργητικό	2023	2024	2025
Πάγια	2.297.562	2.025.124	1.752.686
Τιμές κτίσης	2.570.000	2.570.000	2.570.000
Αποσβέσεις	272.438	544.876	817.314
Απαιτήσεις από πελάτες	124.233	152.384	184.438

Ταμείο	866.633	1.238.919	1.978.147
Σύνολο	3.288.427	3.416.426	3.915.271
Παθητικό και Καθαρή Θέση			
Ίδια Συμμετοχή	2.583.611	2.779.171	3.348.045
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.800.000	2.583.611	2.779.171
Αποθεματικά	783.611	195.561	568.873
Δάνεια	704.817	637.255	567.227
Σύνολο	3.288.427	3.416.426	3.915.271

Πίνακας 10.14: Ισολογισμοί Περιόδου 2026-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Ενεργητικό	2026	2027
Πάγια	1.480.247	1.207.809
Τιμές κτίσης	2.570.000	2.570.000
Αποσβέσεις	1.089.753	1.362.191
Απαιτήσεις από πελάτες	210.616	226.192
Ταμείο	2.970.877	4.173.775
Σύνολο	4.661.741	5.607.776
Παθητικό και Καθαρή Θέση		
Ίδια Συμμετοχή	4.167.098	5.188.366
Μετοχικό Κεφάλαιο	3.348.045	4.167.098
Αποθεματικά	819.054	1.021.268
Δάνεια	494.643	419.410
Σύνολο	4.661.741	5.607.776

10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

10.7.1 Καθαρή Παρούσα Αξία και Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης

Η καθαρή παρούσα αξίας (ΚΠΑ) (Net Present Value, NPV) αποτελεί το άθροισμα των παρούσων αξιών των εισερχόμενων και εξερχόμενων ταμειακών ροών κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Στην ουσία, υπολογίζει το πλεόνασμα ή την έλλειψη ταμειακών ροών σε σχέση με το κόστος κεφαλαίων που χρησιμοποιήθηκαν για την επένδυση. Δηλαδή, καθορίζεται κατά πόσο μια επένδυση είναι συμφέρουσα να υλοποιηθεί. Θεωρητικά μια επενδυτική πρόταση προκρίνεται και θεωρείται κερδοφόρα όταν η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη του μηδενός (De Reyck et al., 2008).

Για τον υπολογισμό της ΚΠΑ, εντοπίζονται η παρούσα αξία των ταμειακών ροών και το προεξοφλητικό επιτόκιο / μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου για τον υπολογισμό του κόστους επένδυσης. Πιο αναλυτικά, τα βήματα για τον εντοπισμό της ΚΠΑ είναι τα εξής (Žižlavský, 2014):

- Καθορισμός όλων των ταμειακών ροών της επένδυσης.
- Καθορισμός του κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου / μέσου σταθμικού κόστους κεφαλαίου.
- Άθροισμα της παρούσας αξίας όλων των ταμειακών ροών και αφαίρεση του κόστους επένδυσης.

Εν ολίγοις, η ΚΠΑ υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης συνάρτησης:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^N \frac{Ταμειακές\ Εισροές}{(1+r)^t} - Αρχική\ Επένδυση$$

Όπου,

t = χρονική περίοδος

N = Χρονική διάρκεια επένδυσης

r = Προεξοφλητικό επιτόκιο / μέσο σταθμικό κόστος

Βασικά πλεονεκτήματα, της μεθόδου ΚΠΑ είναι η διαχρονική αξία του χρήματος που λαμβάνεται υπόψη, οι απόλυτες τιμές (όχι ποσοστά) που υπολογίζονται, ο εντοπισμός του κινδύνου της επένδυσης και η αναγνώριση του κόστους χρηματοδότησης και αποδοτικότητας των μετοχών. Ωστόσο, τα μειονεκτήματα που πρέπει να αναγνωριστούν αφορούν το γεγονός ότι το μέσο σταθμικό κόστος παραμένει σταθερό κατά τη διάρκεια της επένδυσης και ότι η μέθοδος της ΚΠΑ είναι δύσκολη στην ερμηνεία της, ιδιαίτερα όταν υφίστανται διαφορετικά κόστη επένδυσης (Žižlavský, 2014).

Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης (Internal Rate of Return, IRR) αναφέρεται στο προεξοφλητικό επιτόκιο που εξισώνει την καθαρή αξία των συνολικών ταμειακών ροών με το αρχικό κόστος επένδυσης. Με άλλα λόγια, αφορά το προεξοφλητικό επιτόκιο που μηδενίζει την ΚΠΑ της επένδυσης. Στην ουσία ο δείκτης IRR υπολογίζεται εξισώνοντας την παρούσα αξία της αναμενόμενης καθαρής εισροής μετρητών με την παρούσα αξία της εκροής μετρητών (Magni, 2010).

Οι Πίνακες 10.15 και 10.16 που ακολουθούν παρουσιάζουν την αξιολόγηση της επένδυσης για την ίδρυση του οικολογικού δημοτικού σχολείου. Συγκεκριμένα, απεικονίζονται οι καθαρές ταμειακές ροές, η παρούσα αξία των καθαρών ταμειακών ροών, η ΚΠΑ, ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης, το μέσο σταθμικό κόστος / προεξοφλητικό επιτόκιο, η παρούσα αξία της συνολικής επένδυσης και η περίοδος επανέσπραξης.

Πίνακας 10.15: Αξιολόγηση Επένδυσης 2022-2027 (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Καθαρές Ταμειακές Ροές (ΚΤΡ)	-2.570.000	1.004.917	406.797	839.618	1.137.269	1.383.122
Σωρευτικές Ταμειακές Ροές	-2.570.000	-1.565.083	-1.158.286	-318.668	818.601	2.201.722
Παρούσα Αξία ΚΤΡ	-2.570.000	995.196	398.965	815.487	1.093.898	1.317.506

Πίνακας 10.16: Καθαρή Παρούσα Αξία και Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (σε €)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Μέσο Σταθμικό Κόστος	0,98%
Καθαρή Παρούσα Αξία - ΚΠΑ (5 έτη)	2.051.053
Καθαρή Παρούσα Αξία - ΚΠΑ (∞)	135.628.289
Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (5 έτη)	22,24%
Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης (∞)	107,06%
Παρούσα Αξία της Συνολικής Επένδυσης	2.570.000
Περίοδος Επανείσπραξης	3,72

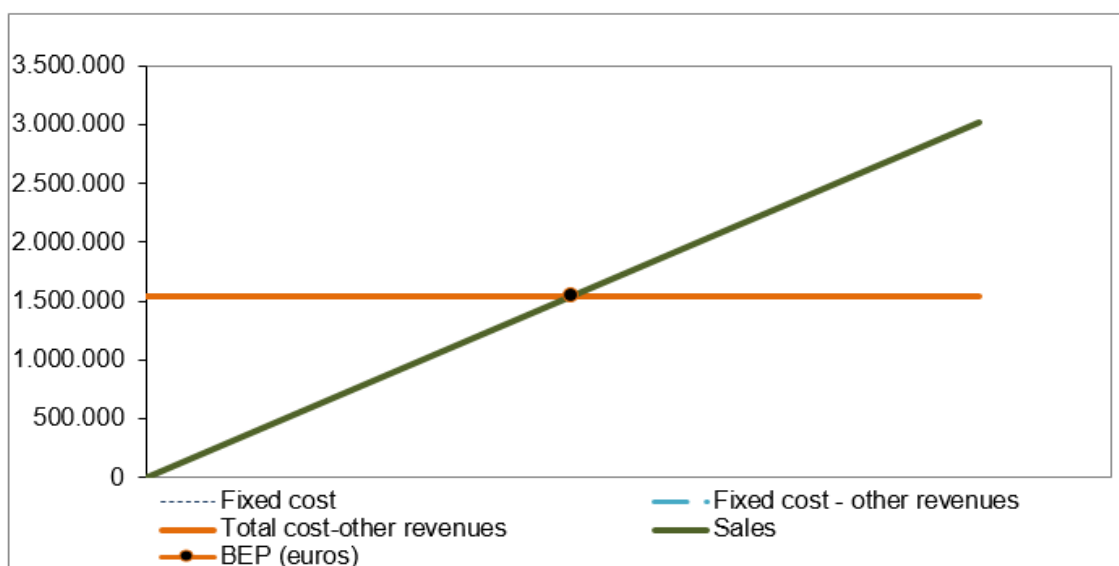
Συμπερασματικά, η επένδυση για την ίδρυση του οικολογικού σχολείου προκρίνεται για χρηματοδότηση δεδομένου ότι θεωρείται κερδοφόρα (ΚΠΑ πενταετίας = 2.051.053 € > 0).

10.7.2 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Η ανάλυση νεκρού σημείου (Break-even Analysis) αποτελεί μια οικονομική ανάλυση που αναγνωρίζει το επίπεδο πωλήσεων που απαιτείται προκειμένου μια επιχείρηση να καλύψει ακριβώς όλα τα κόστη της παραγωγικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης εξίσωσης:

$$\text{Νεκρό Σημείο} = \frac{\text{Σταθερά Έξοδα}}{\text{Τιμή ανά μονάδα} - \text{Μεταβλητά Έξοδα ανά μονάδα}}$$

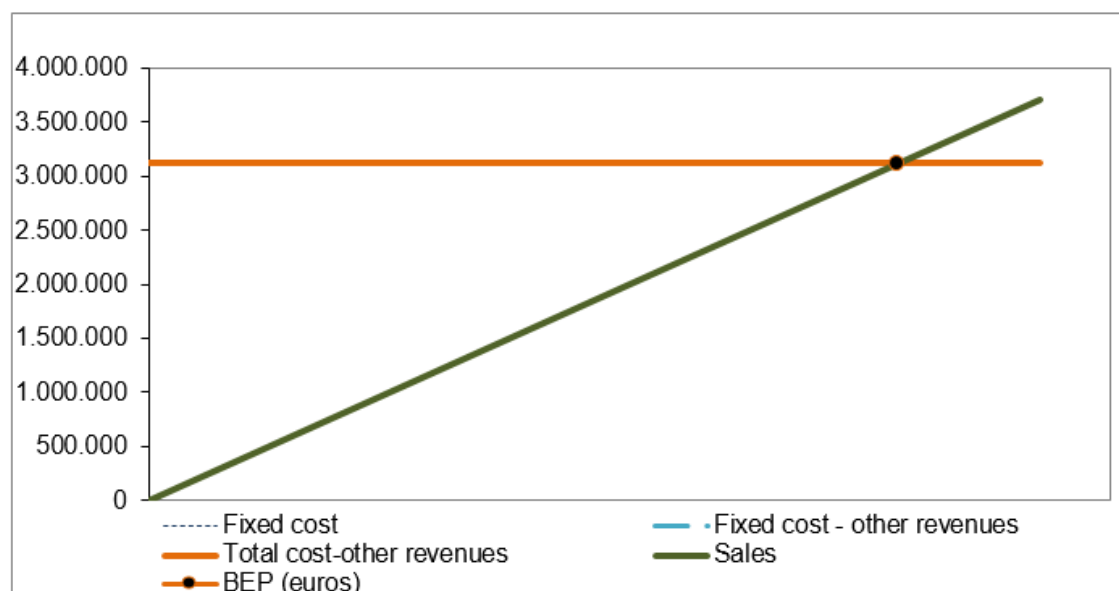
Στην περίπτωση του οικολογικού δημοτικού σχολείου, που οι πωλήσεις προέρχονται από την βασική εκπαιδευτική υπηρεσία (δημοτική εκπαίδευση) και τις συμπληρωματικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι συνολικές πωλήσεις αποτελούν το άθροισμά τους. Συνεπώς, οι πωλήσεις και οι πωληθείσες μονάδες στο νεκρό σημείο διαμορφώνονται σε υψηλά επίπεδα ανάλογα με τις συνολικές πωλήσεις του έτους και τα υψηλά σταθερά και μεταβλητά έξοδα. Η μοναδική εξαίρεση είναι το 2023 που τα διδάκτρα ολόκληρου του σχολικού έτους προπληρώνονται και οι λογαριασμοί των υποχρεώσεων υπολογίζονται μέχρι και την 31 Δεκεμβρίου. Δηλαδή, τα έσοδα αναλογικά με τα έξοδα είναι πολύ περισσότερα, διότι οι δαπάνες αφορούν το διάστημα Σεπτεμβρίου-Δεκεμβρίου 2023, ενώ τα έσοδα προέρχονται από διδάκτρα ολόκληρου του σχολικού έτους. Επομένως, οι πωλήσεις στο νεκρό σημείο ανέρχονται σε 1.542.068€ (ενώ οι προβλέψεις των συνολικών πωλήσεων ανέρχονται σε 3.023.000) για το 2023. Παράλληλα, οι πωληθείσες μονάδες στο νεκρό σημείο ανέρχονται σε 377. Το Διάγραμμα 10.5 και ο Πίνακας 10.17 που ακολουθούν παρουσιάζουν την ανάλυση νεκρού σημείου για το έτος 2023.



Διάγραμμα 10.5: Ανάλυση Νεκρού Σημείου 2023

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

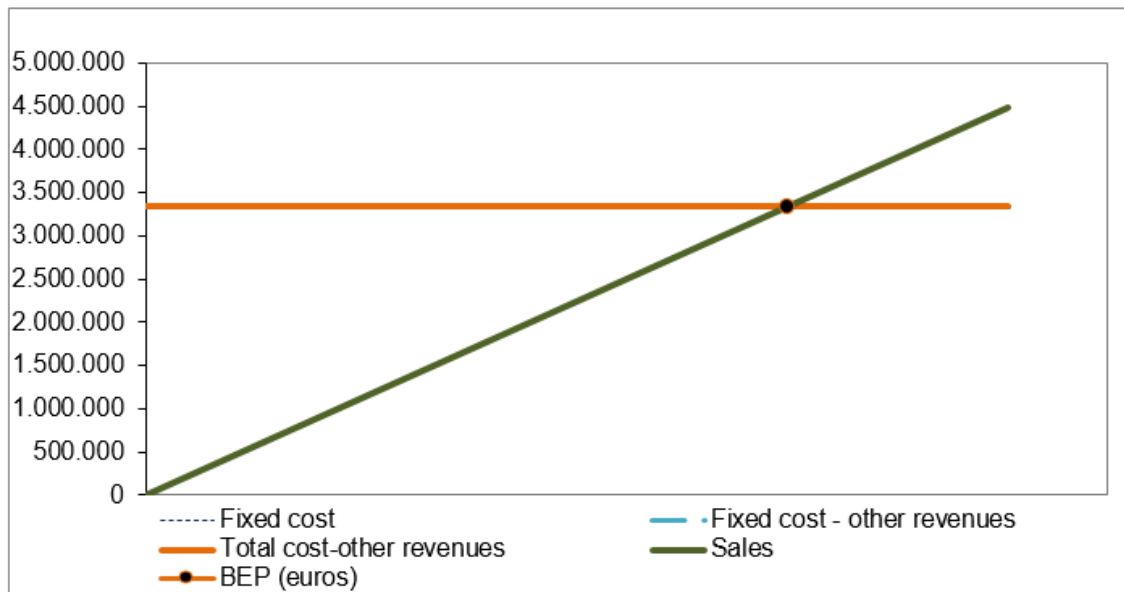
Για το 2024, οι πωλήσεις στο νεκρό σημείο ανέρχονται σε 3.116.400€ (έναντι των προβλέψεων για συνολικές πωλήσεις ύψους 3.708.000€). Συγχρόνως, οι πωληθείσες μονάδες στο νεκρό σημείο για το ίδιο έτος χρήσης διαμορφώνονται σε 756 μαθητές (έναντι των 900 εγγεγραμμένων μαθητών συνολικά – 650 εγγραφές στη βασική εκπαίδευση και 250 στις συμπληρωματικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες). Το Διάγραμμα 10.6 και ο Πίνακας 10.17 παρουσιάζουν τα προαναφερόμενα.



Διάγραμμα 10.6: Ανάλυση Νεκρού Σημείου 2024

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

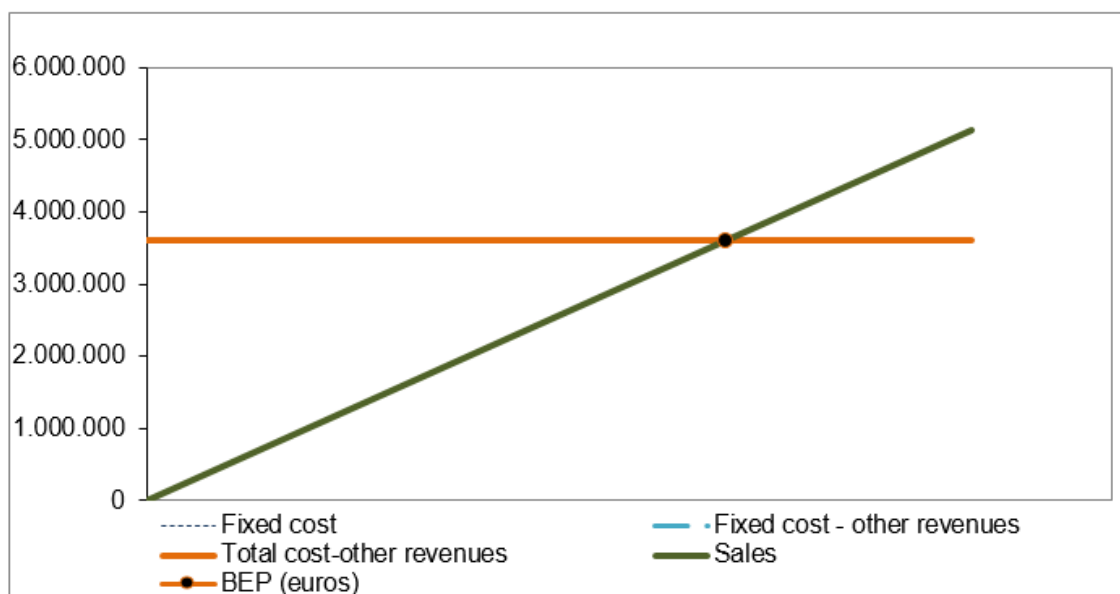
Για το 2025, οι πωλήσεις στο νεκρό σημείο διαμορφώνονται σε 3.335.800€ (έναντι των προβλέψεων για συνολικές πωλήσεις ύψους 4.488.000€). Επιπρόσθετα, οι πωληθείσες μονάδες στο νεκρό σημείο ισούνται με 780 μαθητές (έναντι των προβλέψεων για 1.050 συνολικές εγγραφές – 780 μαθητές στη βασική εκπαίδευση και 270 μαθητές στις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες). Το Διάγραμμα 10.7 και ο Πίνακας 10.17 παρουσιάζουν την ανάλυση νεκρού σημείου για το έτος 2025.



Διάγραμμα 10.7: Ανάλυση Νεκρού Σημείου 2025

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

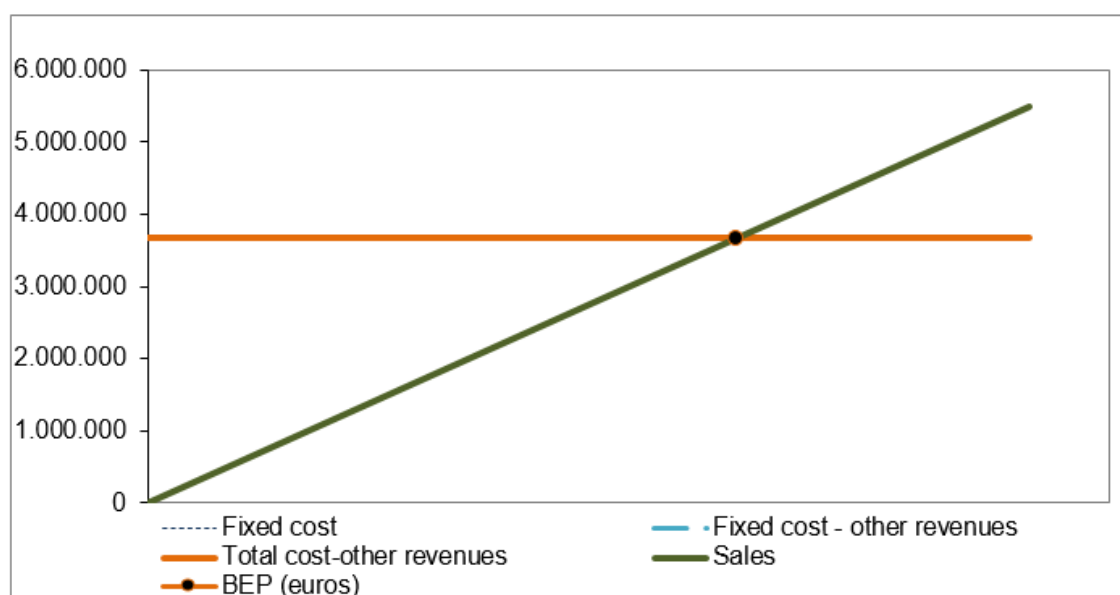
Για το 2026, το νεκρό σημείο εντοπίζεται σε 3.598.010€ πωλήσεις και σε 842 πωληθείσες μονάδες / εγγραφές μαθητών. Οι προβλέψεις των πωλήσεων για το ίδιο έτος ανέρχονται σε 5.125.000€ με 880 εγγραφές μαθητών στο βασικό κύκλο σπουδών και 320 εγγραφές στις εξωσχολικές δραστηριότητες του σχολείου. Το Διάγραμμα 10.8 και ο Πίνακας 10.17 παρουσιάζουν την ανάλυση νεκρού σημείου για το έτος χρήσης 2026.



Διάγραμμα 10.8: Ανάλυση Νεκρού Σημείου 2026

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

Για το έτος 2027, οι πωλήσεις στο νεκρό σημείο ανέρχονται σε 3.674.660€ και οι πωληθείσες μονάδες / εγγραφές μαθητών σε 861. Οι προβλέψεις για το ίδιο έτος αναμένουν ότι οι συνολικές πωλήσεις θα ανέλθουν σε 5.504.000€ και οι εγγραφές σε 1.290 (940 μαθητές για την βασική υπηρεσία και 350 μαθητές για τις συμπληρωματικές δραστηριότητες). Για περισσότερες πληροφορίες παρατίθενται το Διάγραμμα 10.9 και ο Πίνακας 10.17.



Διάγραμμα 10.9: Ανάλυση Νεκρού Σημείου 2027

Πηγή: *Ίδια Επεξεργασία*

Πίνακας 10.17: Ανάλυση Νεκρού Σημείου (2023-2027)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025	2026	2027
Πωλήσεις στο Νεκρό Σημείο	1.542.068 €	3.116.400 €	3.335.800 €	3.598.010 €	3.674.660 €
Πωληθείσες Μονάδες στο Νεκρό Σημείο	377	756	780	842	861

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι τα συνολικά έσοδα του σχολείου εξισώνουν τα συνολικά έξοδα παραγωγής σε διαφορετικό σημείο ανά έτος, το οποίο είναι μικρότερο των προβλέψεων για τις συνολικές πωλήσεις και εγγραφές των μαθητών. Δηλαδή, το οικονομικό σχολείο αναμένεται να λειτουργήσει σε επίπεδα μεγαλύτερα του νεκρού σημείου, αποφέροντας κέρδη και θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

10.7.3 Αριθμοδείκτες

Οι αριθμοδείκτες που αναλύονται στο παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορούν την κερδοφορία-αποδοτικότητα, την χρηματοοικονομική μόχλευση και διάρθρωση κεφαλαίων, την ρευστότητα, την δραστηριότητα και την εξέλιξη του οικονομικού δημοτικού σχολείου. Η περιγραφή του κάθε αριθμοδείκτη είναι η ακόλουθη:

1) Κερδοφορία-Αποδοτικότητα

Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους (Net Profit Margin): Απεικονίζει το ποσοστό (%) του καθαρού περιθωρίου κέρδους με το οποίο πουλάει η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία. Δηλαδή, δείχνει το ποσοστό κέρδους που απομένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων/δαπανών (Γκίκας, 2002). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Επειδή, όμως, εκφράζει το καθαρό κέρδος ως ποσοστό επί των πωλήσεων, το καθαρό κέρδος λαμβάνεται συνήθως πριν από τη φορολογία. Τέλος, παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, όπως ο ανταγωνισμός των τιμών, η χαμηλή ζήτηση και άλλα (Nariswari & Nugraha, 2020). Υπολογίζεται με τη την ακόλουθη συνάρτηση:

$$\text{Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}} \%$$

Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity, ROE): Απεικονίζει την κερδοφόρο δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο

επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από τη χρήση των κεφαλαίων των μετόχων (Γκίκας, 2002). Στην ουσία, φανερώνει κατά πόσο τα κεφάλαια που επενδύθηκαν απέδωσαν επαρκώς ή όχι (Easton et al., 2002). Υπολογίζεται με τη βοήθεια της ακόλουθης εξίσωσης:

$$\text{Δείκτης ROE} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \%$$

Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (Return on Assets, ROA): Δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί τα Συνολικά Κεφάλαια (δηλαδή τα Ίδια Κεφάλαια, τα κεφάλαια των μετόχων), και Ξένα Κεφάλαια (δάνεια από τράπεζες, πιστώσεις από προμηθευτές-πιστωτές κλπ), με απώτερο σκοπό την παραγωγή καθαρών κερδών, ανεξάρτητα του τρόπου κατανομής τους (Jewell & Mankin, 2011). Υπολογίζεται με την εξής σχέση:

$$\text{Δείκτης ROA} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \%$$

2) Χρηματοοικονομική Μόχλευση και Διάρθρωση Κεφαλαίων

Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (Leverage / Gearing): Εκφράζει το χρέος μιας επιχείρησης ως ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου. Υποδεικνύει, δηλαδή, τον βαθμό κατά τον οποίο ένας επενδυτής ή μια εταιρεία χρησιμοποιεί το χρήμα που έχει δανεισθεί. Άλλες αναλογίες είναι το χρέος προς όλα τα στοιχεία του Ενεργητικού ή το μακροπρόθεσμο χρέος προς το μακροπρόθεσμο κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο δείχνει το ποσό του χρέους που χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018).

Στην ουσία, πρόκειται για μονάδα μέτρησης του οικονομικού κινδύνου, και αναφέρεται στη χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων με σκοπό την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Γενικά, η ύπαρξη ξένου κεφαλαίου φέρνει μεγαλύτερες αποδόσεις, αλλά αρκετές φορές έχει αντίθετα αποτελέσματα όταν η απόδοση του ενεργητικού είναι μικρότερη από το κόστος των δανειακών κεφαλαίων. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρηματοοικονομική μόχλευση, τόσο μεγαλύτερος είναι ο οικονομικός κίνδυνος και, συνεπώς, μεγαλύτερο το κόστος κεφαλαίων. Η καλύτερη δυνατή κεφαλαιακή δομή για οποιαδήποτε εταιρεία εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από το μέγεθος της μόχλευσης που μπορεί να ανεχτεί και το συνεπαγόμενο κόστος κεφαλαίων (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018).

Υπολογίζεται με δύο μεθόδους είτε διαιρώντας τους δείκτες ROE / ROA, είτε το σύνολο ενεργητικού προς το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων (ο δείκτης παρουσιάζεται ως ποσοστό %). Η πρώτη μέθοδος αναφέρεται στην εξής εξίσωση:

$$(1) \text{ Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης} = \frac{\text{Δείκτης ROE}}{\text{Δείκτης ROA}}$$

Η δεύτερη μέθοδος αφορά την ακόλουθη εξίσωση:

$$(2) \text{ Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης} = \frac{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}} \%$$

Βάσει της πρώτης μεθόδου, όταν ο δείκτης είναι θετικός και μεγαλύτερος της μονάδας φανερώνεται ότι η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων. Συνεπώς, συμφέρει την εταιρεία η χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου, αφού η επιχείρηση δανείζεται με επωφελείς όρους. Σύμφωνα με τη δεύτερη μέθοδο, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο θετικότερη και επωφελής είναι η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης. Ωστόσο, εταιρείες που παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό μόχλευσης αντιμετωπίζουν υψηλότερο κίνδυνο χρεοκοπίας εάν βρεθούν σε αδυναμία αποπληρωμής των χρεών τους. Βέβαια, μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των μετοχών και συνήθως απολαμβάνουν φορολογικά πλεονεκτήματα που συνδέονται με τον δανεισμό (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018).

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης ή Δανειακών Κεφαλαίων (Debt Ratio): Αναφέρεται στο ποσοστό με το οποίο οι πιστωτές συμμετέχουν στο σύνολο των απασχολούμενων από την επιχείρηση κεφαλαίων. Συνήθως, οι τράπεζες και οι προμηθευτές προτιμούν το χαμηλό μέγεθος του δείκτη θεωρώντας ότι λειτουργεί προστατευτικά σε περίπτωση εκκαθάρισης της επιχείρησης (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018). Όσο μειώνεται, τόσο μικρότερο είναι το ποσοστό συμμετοχής των ξένων/δανειακών κεφαλαίων στο συνολικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης σχέσης:

$$\text{Δείκτης Δανειακών Κεφαλαίων} = \frac{\text{Συνολικές Υποχρεώσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \%$$

Δείκτης Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια (Debt to Equity Ratio): Εκτιμάται η φερεγγυότητα και η σταθερότητα της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός σε μια επιχείρηση. Όσο ο συγκεκριμένος δείκτης φθίνει, τόσο μειώνεται η εξάρτηση της επιχείρησης από ξένα κεφάλαια, διότι η καθαρή θέση καλύπτει το ξένο κεφάλαιο (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018). Υπολογίζεται με την ακόλουθη μέθοδο:

$$\text{Δείκτης Ξένων προς Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Συνολικές Υποχρεώσεις}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} \%$$

3) Ρευστότητα

Δείκτης Εκμετάλλευσης Αναγκαίου Κεφαλαίου Κίνησης ή Ταχύτητας Κυκλοφορίας Κεφαλαίου Κίνησης: Εκφράζει την ταχύτητα της χρησιμοποίησης του καθαρού κεφαλαίου κίνησης και μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία το κεφάλαιο κίνησης χρησιμοποιείται από μια επιχείρηση. Μια υψηλή τιμή δείχνει αποτελεσματική αξιοποίηση των κεφαλαίων κίνησης, ενώ μια χαμηλότερη τιμή καταδεικνύει το αντίθετο. Με άλλα λόγια, φανερώνει το ύψος των πωλήσεων που επέφερε το υπάρχον κεφάλαιο κίνησης. Συγχρόνως, αναδεικνύει κατά πόσο η επιχείρηση διατηρεί μεγάλα κεφάλαια κίνησης πάντα σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων που επιτυγχάνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης λογιστικής χρήσης (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018). Υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης συνάρτησης:

$$\text{Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Κεφαλαίου Κίνησης} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αναγκαίο Κεφάλαιο Κίνησης}}$$

4) Δραστηριότητα και Δείκτες Εξέλιξης

Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού (Turnover Ratio): Παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί πωλήσεις. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Επίσης, είναι χρήσιμο να γίνεται σύγκριση αυτού του δείκτη με τις ισορροπίες του κλάδου (Βασιλείου & Ηρειώτης, 2018). Υπολογίζεται σύμφωνα με την εξής εξίσωση:

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} \%$$

Δείκτης Ανάπτυξης Πωλήσεων: Παρουσιάζει την ετήσια μεταβολή - εξέλιξη του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου (Γκίκας, 2002). Υπολογίζεται με την ακόλουθη συνάρτηση:

$$\text{Δείκτης Ανάπτυξης Πωλήσεων} = \frac{(\text{Πωλήσεις Τρέχουσας} - \text{Προηγούμενης Χρήσης})}{\text{Πωλήσεις Προηγούμενης Χρήσης}} \%$$

Δείκτης Ανάπτυξης Καθαρών Κερδών: Αφορά την ετήσια μεταβολή – εξέλιξη των καθαρών κερδών που σημειώθηκαν κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου (Γκίκας, 2002). Υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Δείκτης Ανάπτυξης Καθαρών Κερδών} = \frac{(\text{Καθαρά Κέρδη Τρέχουσας} - \text{Προηγούμενης Χρήσης})}{\text{Καθαρά Κέρδη Προηγούμενης Χρήσης}}$$

Στην περίπτωση του οικολογικού δημοτικού σχολείου, παρατηρείται ότι οι δείκτες κερδοφορίας έχουν ανοδική τάση, ενώ συγχρόνως δεν υφίστανται προβλήματα ρευστότητας, αφού το κεφάλαιο κίνησης χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, όπως και τα περιουσιακά στοιχεία για την παραγωγή πωλήσεων. Βέβαια, παρατηρούνται μέτρια προς υψηλά επίπεδα χρηματοοικονομικής μόχλευσης καθιστώντας την επένδυση ευάλωτη σε περίπτωση κρίσης με αποτέλεσμα να υπάρχει υψηλός κίνδυνος για αδυναμία αποπληρωμής των υποχρεώσεων της. Ωστόσο, η θετική χρηματοοικονομική μόχλευση που εντοπίστηκε φανερώνει ότι η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι επωφελής. Επίσης, οι δείκτες εξέλιξης των πωλήσεων σημειώνουν πτωτική πορεία σε βάθος χρόνου, αλλά διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα. Τέλος, η ανάπτυξη των καθαρών κερδών για το πρώτο έτος λειτουργίας (2023) του σχολείου αναμένεται αρνητική, διότι η επένδυση αναμένεται να αποφέρει σημαντικά κέρδη από το 2024 και μετά. Δηλαδή, μετά το πρώτο έτος γνωριμίας και εδραίωσης του σχολείου στην αγορά. Οι Πίνακες 10.18 και 10.19 που ακολουθούν παρουσιάζουν την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών του οικολογικού σχολείου.

Πίνακας 10.18: Εξέλιξη Αριθμοδεικτών (2023-2025)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2023	2024	2025
Κερδοφορία-Αποδοτικότητα			
Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (Net Profit margin)	30,5%	6,2%	14,9%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	35,7%	8,3%	20,0%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)	28,0%	6,7%	17,1%
Χρηματοοικονομική Μόχλευση & Διαρθρωση Κεφαλαίων			
Δείκτης Δανειακών Κεφαλαίων (Debt Ratio)	21,4%	18,7%	14,5%
Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	78,6%	81,3%	85,5%
Δείκτης Δανειακά προς Ίδια κεφάλαια (Debt to Equity Ratio)	27,3%	22,9%	16,9%
Ρευστότητα			
Δείκτης Εκμετάλλευσης Αναγκαίου Κεφαλαίου Κίνησης	3,68	2,38	2,65
Δραστηριότητα			
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού (Turnover Ratio)	91,9%	108,5%	114,6%
Δείκτες Εξέλιξης			
Δείκτης Ανάπτυξης Πωλήσεων		22,7%	21,0%

Δείκτης Ανάπτυξης Καθαρών Κερδών	-75,0%	190,9%
----------------------------------	--------	--------

Πίνακας 10.19: Εξέλιξη Αριθμοδεικτών (2026-2027)

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

	2026	2027
Κερδοφορία-Αποδοτικότητα		
Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (Net Profit margin)	18,8%	21,8%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	23,1%	23,2%
Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού (ROA)	20,7%	21,4%
Χρηματοοικονομική Μόχλευση & Διαρθρωση Κεφαλαίων		
Δείκτης Δανειακών κεφαλαίων (Debt Ratio)	10,6%	7,5%
Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	89,4%	92,5%
Δείκτης Δανειακά προς Ίδια κεφάλαια (Debt to Equity Ratio)	11,9%	8,1%
Ρευστότητα		
Δείκτης Εκμετάλλευσης Αναγκαίου Κεφαλαίου Κίνησης	2,79	2,92
Δραστηριότητα		
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού (Turnover Ratio)	109,9%	98,1%
Δείκτες Εξέλιξης		
Δείκτης Ανάπτυξης Πωλήσεων	14,2%	7,4%
Δείκτης Ανάπτυξης Καθαρών Κερδών	44,0%	24,7%

Κεφάλαιο 11º: Έλεγχος και Αποτίμηση Επένδυσης

Ο έλεγχος και η αποτίμηση της προτεινόμενης επένδυσης του οικονομικού σχολείου μπορεί να γίνει σε ετήσια ή/και σε περιοδική βάση. Παράλληλα θα ακολουθηθεί αυστηρή διαδικασία στρατηγικού ελέγχου στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Συγκεκριμένα, ο έλεγχος του πλάνου θα γίνεται ως εξής:

Σε ετήσια βάση:

- Ανάλυση μεριδίων αγοράς.
- Ανάλυση του επιπέδου αύξησης των πωλήσεων/ τζίρου.
- Ανάλυση της εξέλιξης των κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων και του δείκτη περιθωρίου καθαρού κέρδους.
- Ανάλυση αποτελεσματικότητας σε ότι αφορά τις δαπάνες μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.

Σε περιοδική βάση:

- Ανάλυση όλων των παραπάνω μεγεθών ανά τρίμηνο.

Τέλος, προτείνεται στρατηγικός έλεγχος στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (έρευνες αγοράς) για μέτρηση:

- Ικανοποίησης πελατών (γονέων και μαθητών).
- Αποτελεσματικότητας τακτικών και στρατηγικών μάρκετινγκ.

- Αποτελεσματικότητας διαδικασιών.
- Ευθυγράμμισης των προγραμμάτων μάρκετινγκ με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Κεφάλαιο 12º: Επίλογος

Συνοψίζοντας, η πρόταση ίδρυσης του οικολογικού δημοτικού σχολείου αποτελεί μια κερδοφόρα επένδυση με ισχυρή χρηματοοικονομική δομή και προοπτικές εξέλιξης. Η σωστή οικονομική διαχείριση από κοινού με τις καινοτόμες εκπαιδευτικές υπηρεσίες που θα προσφέρει θα οδηγήσουν στη γρήγορη ανάδειξη του σχολείου ως βασικός παίκτης-ανταγωνιστής στη τοπική αγορά των ιδιωτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών της Κεντρικής Μακεδονίας (Θεσσαλονίκης). Μέσα από το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τους συστηματικούς ποιοτικούς ελέγχους μπορεί να αναδειχθεί άμεσα ως σημαντικός παίκτης στην εγχώρια αγορά.

Μέχρι στιγμής, οι ηγέτες του κλάδου ακολουθούσαν μια στρατηγική διαφοροποίησης, προσπαθώντας να πείσουν το πελατολόγιό τους ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι μοναδικές και η υπεραξία που καλούνται να καταβάλουν έχει ουσιαστική επίπτωση στην ποιότητα του προϊόντος που θα αγοράσουν. Αναλύοντας όμως το νέο αγοραστικό κοινό, φαίνεται ότι υφίσταται μια ραγδαία τάση για προτίμηση προϊόντων και υπηρεσιών που υιοθετούν πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον με απώτερο σκοπό μια βιώσιμη οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική ανάπτυξη. Συνεπώς, υφίσταται μια στροφή σε σχολεία που παρέχουν ποιοτική και πολύπλευρη εκπαίδευση στους μαθητές, προετοιμάζοντάς τους σε υπεύθυνους και ευσυνείδητους δυνητικά πολίτες. Σε αυτή την ανάγκη θα βασιστεί το παρόν δημοτικό σχολείο, επιδιώκοντας την παροχή

διαφοροποιημένων και ποιοτικά ανώτερων εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές, ώστε να αναπτυχθεί άμεσα και να εδραιωθεί στην τοπική αγορά.

Βιβλιογραφία

- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230: 447-454.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Germany: Springer.
- Arvanitis, S., & Estevez, L. (2018). Feasibility analysis and study. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*. Emerald Publishing Limited.
- Barton, J., & Simko, P. J. (2002). The balance sheet as an earnings management constraint. *The Accounting Review*, 77(1): 1-27.
- Battistella, C., & De Toni, A.F. (2011). A methodology of technological foresight: a proposal and field study, *Technological Forecasting and Social Change*, 78(6): 1029-1048.
- Bernacki, M. L., Greene, J. A., & Crompton, H. (2020). Mobile technology, learning, and achievement: Advances in understanding and measuring the role of mobile technology in education. *Contemporary Educational Psychology*, 60: in press.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2): 57-71.

- Boxmind, *Ακρίβυνε το κόστος δανεισμού για επιχειρήσεις, νοικοκυριά το Νοέμβριο*, <https://www.boxmind.gr/akrivyne-to-kostos-daneismou-gia-epixeiriseis-noikokyria-to-noemvrio/>, Πρόσβαση στις 10/10/2021.
- Buta, S., & Burciu, A. (2014). The impact of the business environment on the shaping of an organization chart. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 14(1): 128-137.
- Chalkiadaki, A., & Tomás-Folch, M. (2020). How School Culture Reacts to Change in the Context of Primary Education in Greece. *International Journal of Education*, 13(2): 79-90.
- Code, J., Ralph, R., & Forde, K. (2020). Pandemic designs for the future: perspectives of technology education teachers during COVID-19. *Information and Learning Sciences*, 121(5/6): 419-431.
- Cohen, M. A., & Whang, S. (1997). Competing in product and service: a product life-cycle model. *Management Science*, 43(4): 535-545.
- Cropley, A. (2020). Creativity-focused technology education in the age of industry 4.0. *Creativity Research Journal*, 32(2): 184-191.
- Dalgic, T., & Leeuw, M. (1994). Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, 28(4): 39-55.
- De Reyck, B., Degraeve, Z., & Vandenborre, R. (2008). Project options valuation with net present value and decision tree analysis. *European Journal of Operational Research*, 184(1): 341-355.
- Dichev, I. D. (2008). On the balance sheet-based model of financial reporting. *Accounting Horizons*, 22(4): 453-470.
- Dionyssiou, Z. (2017) Historical Review of Pre-school Education in Greece. *Early Childhood Music Education in the Mediterranean*, 35-46.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
- Easton, P., Taylor, G., Shroff, P., & Sougiannis, T. (2002). Using forecasts of earnings to simultaneously estimate growth and the rate of return on equity investment. *Journal of Accounting Research*, 40(3): 657-676.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D., & Phillips, R. A. (2010). New directions in strategic management and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3): 401-425.
- European Commission (2021), https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/greece/economic-forecast-greece_en, Πρόσβαση στις 02/10/2021.

- Georgakellos, D. A., & Marcis, A. M. (2009). Application of the semantic learning approach in the feasibility studies preparation training process. *Information Systems Management*, 26(3): 231-240.
- Gough, A., Lee, J. C. K., & Tsang, E. P. K. (2020). *Green Schools Globally*. New York: Springer International Publishing.
- Greenstein, S. (2020). The basic economics of internet infrastructure. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2): 192-214.
- Haarhaus, T., & Lienen, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155: 1-15.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3): 215-251.
- Hertenstein, J. H., & McKinnon, S. M. (1997). Solving the puzzle of the cash flow statement. *Business Horizons*, 40(1): 69-77.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, London: Pearson Publishing.
- Ionut, C. (2015). The importance of the feasibility study for the business plan. *Annals-Economy Series*, 6: 515-519.
- Jasper, M., & Crossan, F. (2012). What is strategic management?. *Journal of Nursing Management*, 20(7): 838-846.
- Jewell, J. J., & Mankin, J. A. (2011). What is your ROA? An investigation of the many formulas for calculating return on assets. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15: 79-91.
- Justis, R. T., & Kreigsmann, B. (1979). The feasibility study as a tool for venture analysis. *Business Journal of Small Business Management*, 17(1): 35-42.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: analysis, planning, implementation, and control*, 9th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*, London: Pearson Publishing.
- Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S., & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 1-16.
- Leigh, D., & Pershing, A. J. (2006). SWOT analysis, *The Handbook of Human Performance Technology*, 1089-1108.
- Magni, C. A. (2010). Average internal rate of return and investment decisions: a new perspective. *The Engineering Economist*, 55(2): 150-180.

- Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R., & Yuniarti, Y. (2021). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 11(2): 411-416.
- Naftemporiki (2019), *Ιδιωτική εκπαίδευση: Ανάπτυξη 1,9% μεσοπρόθεσμα*, <https://m.naftemporiki.gr/story/1512952/idiotiki-ekpaideusi-anaptuksi-19-mesoprothesma>, Πρόσβαση στις 24/10/2021.
- Naftemporiki (2020), *Στη Βουλή το σχέδιο για τον εκσυγχρονισμό της ιδιωτικής εκπαίδευσης*, <https://m.naftemporiki.gr/story/1621001/sti-bouli-to-nomosxedio-gia-ton-eksugchronismo-tis-idiotikis-ekpaideusis>, Πρόσβαση στις 23/10/2021.
- Nariswari, T. N., & Nugraha, N. M. (2020). Profit Growth: Impact of Net Profit Margin, Gross Profit Margin and Total Assests Turnover. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 9(4): 87-96.
- Nedelea, S., & Paun, L. A. (2009). The importance of the Strategic Management process in the Knowledge-Based Economy. *Review of International Comparative Management*, 10(1): 95-105.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3): 319-336.
- OECD (2018), *Education for a Bright Future in Greece, Reviews of National Policies for Education*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2020), *Education Policy Outlook: Greece*, <https://www.oecd.org/education/policy-outlook/country-profile-Greece-2020.pdf>, Πρόσβαση στις 10/09/2021.
- OECD (2021), <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=FIN>, Πρόσβαση στις 10/09/2021.
- Olivier, M. (2017). *Project feasibility – Tools for uncovering points of vulnerability*. New York, NY: Taylor and Francis, CRC Press.
- Penman, S. H. (2009). Accounting for intangible assets: There is also an income statement. *Abacus*, 45(3): 358-371.
- Politis, D. (2008). Business angels and value added: what do we know and where do we go?. *Venture Capital*, 10(2): 127-147.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1): 25-40.

- Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm, *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2): 231-243.
- Romlah, O. Y., & Latief, S. (2021). Empowering the Quality of School Resources in Improving the Quality of Education. *Bulletin of Science Education*, 1(1): 37-41.
- Rossidis, I., & Belias, D. (2020). Combining strategic management with knowledge management: Trends and international perspectives. *International Review of Management and Marketing*, 10(3): 39-45.
- Roveda, C., & Vecchiato, R. (2008). Foresight and innovation in the context of industrial clusters: the case of some Italian districts, *Technological Forecasting and Social Change*, 75(6): 817-833.
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4): 639-656.
- Sarin, S. (2010). Market segmentation and targeting. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, 21-35.
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6): 40-45.
- Socialinnov (2020), <https://cdn.epixeiro.gr/craftuploads/files/%CE%9F-%CF%88%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7.pdf?mtime=20201005132546>, Πρόσβαση στις 20/10/2021.
- Statista, <https://www.statista.com/statistics/263576/gross-domestic-product-gdp-in-greece/>, Πρόσβαση στις 02/10/2021.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3): 257-273.

- Wang, Y. L., & Ellinger, A. D. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6): 512-536.
- Warren, S. J., & Robinson, H. A. (2018). The product life-cycle of online courses and student engagement. *American Journal of Distance Education*, 32(3): 161-176.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. India: Pearson Education.
- Yenipazarli, A. (2019). Incentives for environmental research and development: Consumer preferences, competitive pressure and emissions taxation. *European Journal of Operational Research*, 276(2): 757-769.
- Young, G. I. M. (1970). Feasibility studies. *Appraisal Journal*, 38(3): 376-383.
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2): 359-377.
- Žižlavský, O. (2014). Net present value approach: method for economic assessment of innovation projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156: 506-512.
- Βασιλείου, Δ., & Ηρειώτης, Ν. (2018), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, 2^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Γκίκας, Χ. Δ. (2002), *Η Ανάλυση και οι Χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ΕΛΣΤΑΤ (2021a), *Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2020*, <https://www.statistics.gr/documents/20181/b3851aa0-57dc-e9a1-8eab-28e7df80501d>, Πρόσβαση στις 10/09/2021.
- ΕΛΣΤΑΤ (2021b), *Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν*, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL15/->, Πρόσβαση στις 02/10/2021.
- ΕΛΣΤΑΤ (2021c), *Δημοτικά (σχολικός πληθυσμός, μονάδες, προσωπικό)* <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SED12/2015>, Πρόσβαση στις 02/10/2021.
- ΕΛΣΤΑΤ (2021d), *Οικογενειακοί Προϋπολογισμοί (από 2008 και μετά)*, <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFA05/2017>, Πρόσβαση στις 24/10/2021.
- ΕΣΠΑ (2021), www.espa.gr, Πρόσβαση στις 23/10/2021.
- Λακασάς, Α. (2018), «Σε 1,5 δις. ετησίως ανέρχεται η ιδιωτική δαπάνη για την εκπαίδευση», *Καθημερινή*, <https://www.kathimerini.gr/society/988303/se-1-5-dis-etisios-anerchetai-i-idiotiki-dapani-gia-tin-ekpaideysi/>, Πρόσβαση στις 24/10/2021.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

- Ντολιοπούλου, Έ. (2005). *Σύγχρονα Προγράμματα για Παιδιά Προσχολικής Ηλικίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Ντολιοπούλου Έ. (2006). *Σύγχρονες Τάσεις της Προσχολικής Αγωγής*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Παπαδάκης, Β. (2011). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Φιλεκπαιδευτική Εταιρεία (2021), <https://history.arsakeio.gr/index.php/1-getting-started>, Πρόσβαση στις 24/10/2021.
- Οδηγός του Πολίτη (2020). *Πρόγραμμα τηλεκατάρτισης για επιστήμονες με voucher 600 ευρώ*. <http://www.odigostoupoliti.eu/programma-tilekatartisis-gia-epistimones-me-voucher-600-enro/>, Πρόσβαση στις 23/10/2021.
- Υπουργείο Οικονομικών (2021), *Κρατικός Προϋπολογισμός 2021*, <https://www.minfin.gr/documents/20182/14940417/%CE%9A%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A3+%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3+2021.pdf/90427c6f-d2a2-421e-9c87-6e5d5685b9fe>, Πρόσβαση στις 10/09/2021.

Παράρτημα: Σύντομη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση των βασικών θεωρητικών εννοιών και ζητημάτων που θα απασχολήσουν την παρούσα διπλωματική εργασία. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η έννοια, η σπουδαιότητα και οι φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως και οι έννοιες του επιχειρηματικού μοντέλου και της οικονομοτεχνικής μελέτης έναντι του επιχειρηματικού σχεδίου. Τέλος, θα παρουσιαστεί η περίπτωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος με έμφαση στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, διότι εκεί θα δραστηριοποιηθεί το προτεινόμενο ιδιωτικό οικολογικό δημοτικό σχολείο.

1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Έννοια και Ορισμοί

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες το ανταγωνιστικό τοπίο των επιχειρήσεων έχει αλλάξει εντυπωσιακά (Mulyaningsih et al., 2021). Η παγκοσμιοποίηση, οι γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές, η ανάπτυξη της κοινωνίας γνώσεων (knowledge society), το Διαδίκτυο, η εύκολη κινητικότητα των ταλαντούχων ατόμων, η ανακάλυψη νέων αναγκών από τους πελάτες, η καινοτομία και η δημοτικότητα των επιχειρηματικών μοντέλων έχουν ωθήσει τις περισσότερες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση νέων στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Doz & Kosonen, 2008; Roveda & Vecchiato, 2008). Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ικανότητα της κάθε επιχείρησης να προβλέπει και να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα, εντοπίζοντας και διαχειρίζοντας τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό

περιβάλλον της (Teece, 2007; Battistella & De Toni, 2011; Rohrbeck & Gemünden, 2011). Βασικό εργαλείο θεωρείται πως είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ με εστίαση στον στρατηγικό σχεδιασμό (Rossidis & Belias, 2020).

Σύμφωνα με τους Ansoff et al. (2018) το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση των εξωτερικών αλλαγών που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές, αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης που συνδέει τον στρατηγικό σχεδιασμό με την ανάλυση και την οργανωμένη δράση (Jasper & Crossan, 2012). Αν και συζητήθηκε για πρώτη φορά κατά τη δεκαετία του '60, ωστόσο δεν υφίσταται ένας ενιαίος ορισμός (Furrer et al., 2008; Nerur et al. 2008). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια λειτουργία που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και θέσης μιας υπάρχουσας ή δυνητικής επιχείρησης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθήσει και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Με άλλα λόγια, επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών, των πόρων και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της επένδυσης σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, οι Wheelen & Hunger (2011) διατύπωσαν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη απόδοση και επιτυχία μιας επιχείρησης ή επένδυσης.

Συμπερασματικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να αποτελεί τη βάση για κάθε οικονομοτεχνική μελέτη ή επιχειρηματικό σχέδιο, διότι παρουσιάζονται αναλυτικά τα βήματα και οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα μια επένδυση / επιχείρηση (Wheelen & Hunger, 2011; Vecchiato, 2015).

1.2 Σπουδαιότητα και Πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με πολυάριθμους ερευνητές, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την οργάνωση και καθοδήγηση μιας επιχείρησης στο μέλλον (Amoli & Aghashahi, 2016). Επιπρόσθετα, πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι αποτελεί βασική λύση για αρκετά σημερινά οργανωσιακά ζητήματα (Nedelea & Paun, 2009). Σε γενικές γραμμές, η σπουδαιότητά του αναδεικνύεται στην παροχή πληροφοριών όσον αφορά τον ανταγωνισμό, τις αγορές, τα κόστη, την προμήθεια των πρώτων υλών, τα κανάλια διανομής, τους κυβερνητικούς περιορισμούς, τους πιστωτές, τους μετόχους και τους πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Με άλλα λόγια, βοηθάει στην πρόβλεψη των ευκαιριών-απειλών και δυνάμεων-αδυναμιών μιας επιχείρησης ή επενδυτικής πρότασης

με απώτερο σκοπό να ληφθούν οι ορθότερες αποφάσεις και να ακολουθηθούν τα κατάλληλα βήματα και πρακτικές στο άμεσο μέλλον. Εν ολίγοις, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό μάνατζμεντ γενικότερα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης στο ταχέως μεταβαλλόμενο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (Amoli & Aghashahi, 2016).

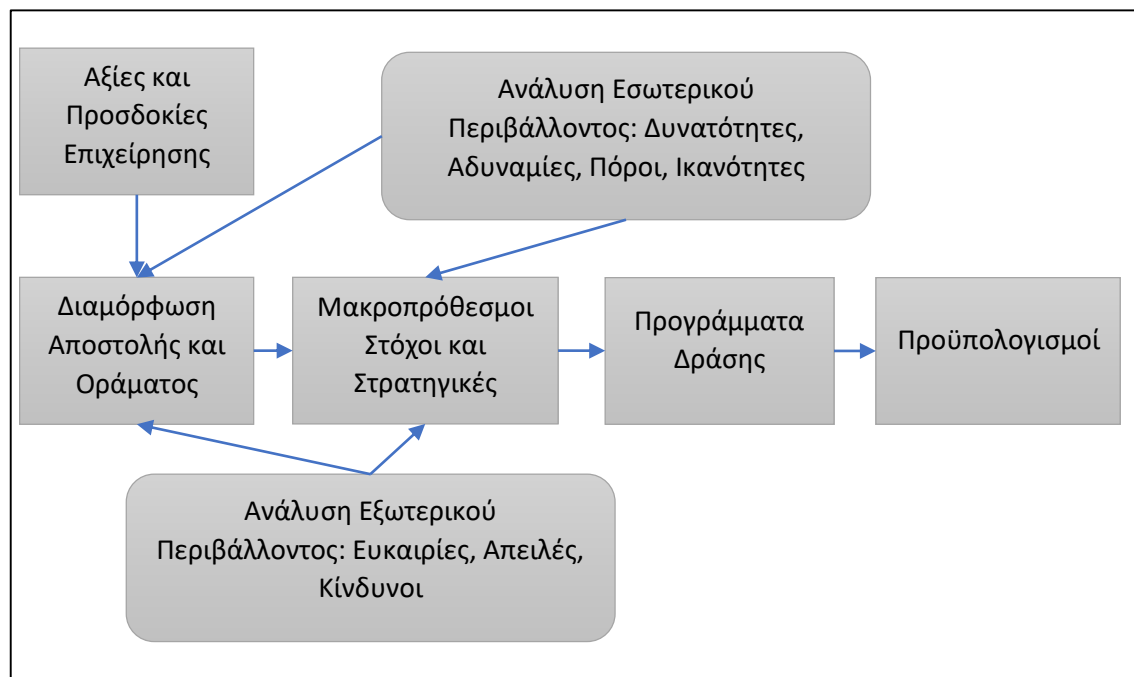
Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική σκέψη παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν και να προσαρμόζουν τις μεθόδους διαχείρισης και οργάνωσής τους ανάλογα με τις μελλοντικές και ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες (Haarhaus & Liening, 2020). Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος περιγράφει τη διαδικασία μετάβασης μιας επιχείρησης ή επενδυτικής πρότασης από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή και ευνοϊκότερη κατάσταση στο μέλλον. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω της ορθής πρόβλεψης των παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (Amoli & Aghashahi, 2016).

1.3 Φάσεις

Οι φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ και κυρίως των στρατηγικών σχεδίων είναι πολυσύνθετες και συνήθως ελλιπώς προσδιορισμένες. Παρόλα αυτά, οι Wheelen & Hunger (2011) ανέπτυξαν 4 θεμελιώδεις φάσεις, οι οποίες περιγράφονται ως εξής:

1. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός: Στο συγκεκριμένο στάδιο καταρτίζεται ο προϋπολογισμός των επόμενων ετών, όσον αφορά τα αναμενόμενα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης ή προτεινόμενης επένδυσης.
2. Προβλέψεις: Αναπτύσσεται ένα σχέδιο προβλέψεων με βάθος χρόνου 3-6 έτη. Σε εκείνο εντάσσονται οργανωμένες προβλέψεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
3. Οριοθέτηση Στρατηγικής: Δημιουργείται ένας στρατηγικός προσανατολισμός με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Πιο αναλυτικά, αναζητούνται καινοτόμες ιδέες και υιοθετούνται νέες στρατηγικές σε επιχειρησιακό και εταιρικό επίπεδο για μεγαλύτερη εδραίωση στην αγορά.
4. Στρατηγική Διοίκηση: Στο συγκεκριμένο στάδιο λαμβάνεται υπόψη το όραμα της επιχείρησης / επενδυτικής πρότασης όσον αφορά το που βρίσκεται και το που θέλει να φτάσει, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί αυτό. Αναλύονται πιθανά

Από την άλλη πλευρά, ο Μπουραντάς (2002) απέδειξε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τα βήματα που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1:



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, σελ. 58

Συνοψίζοντας, οι φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζονται ως μια ορθολογική διαδικασία. Στην πραγματικότητα, όμως, αρκετές αποφάσεις λαμβάνονται με

βάση τα συμφέροντα των επιμέρους ομάδων και ατόμων της οργάνωσης, όπως μέτοχοι, δανειστές, εργαζόμενοι και πελάτες (Μπουραντάς, 2002).

2. Οικονομοτεχνική Μελέτη vs Επιχειρηματικό Σχέδιο

Με τον όρο οικονομοτεχνική μελέτη ή μελέτη σκοπιμότητας (feasibility study) ορίζεται το επιχειρηματικό εργαλείο που προσφέρει πληροφορίες αναφορικά με τις οικονομικές, τεχνικές και χρηματοοικονομικές παραμέτρους που πρέπει να λάβει υπόψη κάποιος κατά τη λήψη απόφασης για χρηματοδότηση μιας επενδυτικής πρότασης (investment project). Μια μελέτη σκοπιμότητας στοχεύει στην ανακάλυψη των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών μιας υπάρχουσας ή δυνητικής επιχείρησης. Παράλληλα, επικεντρώνεται στον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τους πόρους που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι προτεινόμενοι στόχοι και εν τέλει οι προοπτικές επιτυχίας της επένδυσης (Justis & Kreigsmann, 1979; Georgakellos & Marcis, 2009). Με άλλα λόγια, βασικά κριτήρια αξιολόγησης μιας τέτοιας μελέτης είναι το κόστος και η αξία που παράγεται από την προτεινόμενη επένδυση / επιχειρηματική πρόταση (Young, 1970).

Μια καλά σχεδιασμένη οικονομοτεχνική μελέτη κρίνεται σημαντικό να παρέχει πληροφορίες για το ιστορικό υπόβαθρο της επιχείρησης ή του προτεινόμενου έργου, τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, τις οργανωσιακές λειτουργίες και τις επιχειρησιακές στρατηγικές (Ionut, 2015). Παράλληλα, πρέπει να ενημερώνει για τις τακτικές και στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως και για τις νομικές απαιτήσεις και φορολογικές υποχρεώσεις. Τέλος, βασική θεωρείται πως είναι η παροχή χρηματοοικονομικών πληροφοριών που καθορίζουν την ελκυστικότητα της επένδυσης (Olivier, 2017). Γενικά, οι μελέτες σκοπιμότητας προηγούνται της τεχνικής ανάπτυξης και της υλοποίησης του προτεινόμενου έργου. Βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα και αξιοπιστία των συγκεκριμένων μελετών είναι η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία (Arvanitis & Estevez, 2018). Συνεπώς, οι εν λόγω παράγοντες καθορίζουν σημαντικά τον βαθμό επιρροής των πληροφοριών της οικονομοτεχνικής μελέτης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των δυνητικών επενδυτών και των τραπεζικών ιδρυμάτων (Justis & Kreigsmann, 1979).

Σε γενικές γραμμές, η μελέτη σκοπιμότητας συνεπάγεται τη διενέργεια αναλύσεων και αξιολογήσεων της αβεβαιότητας και του ρίσκου της επένδυσης βάσει των μελλοντικών στόχων που έχουν τεθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Απαραίτητα στοιχεία για την

ολοκλήρωση της εν λόγω αξιολόγησης είναι η παρουσίαση των χρηματοοικονομικών πόρων που απαιτούνται για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών της επένδυσης με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση επίτευξης κέρδους (Arvanitis & Estevez, 2018).

Αν και η μελέτη σκοπιμότητας εμφανίζει αρκετές ομοιότητες με το επιχειρηματικό σχέδιο, ωστόσο υφίστανται σημαντικές διαφορές. Αρχικά, προηγείται του επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελώντας ένα πιο απλό και ταχύτερο μέσο ανάλυσης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας / επένδυσης εστιάζοντας στη βιωσιμότητά της (Ionut, 2015). Εν ολίγοις, η οικονομοτεχνική μελέτη συνδέεται με την παρουσίαση των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη μείωση των αντιλαμβανόμενων κινδύνων και την αξιοποίηση των πιθανών οικονομικών ευκαιριών. Το σπουδαιότερο στοιχείο που την διαφοροποιεί από το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η εστίαση σε έναν κεντρικό στόχο: την βιωσιμότητα της επιχειρηματικής πρότασης. Επιπρόσθετοι παράγοντες διαφοροποίησης είναι η μικρότερη πολυπλοκότητα, ο αυστηρότερος χρονικός ορίζοντας και η αναλυτικότερη περιγραφή των παρεχόμενων πληροφοριών (Georgakellos & Marcis, 2009).

Η μελέτη σκοπιμότητας, όταν καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η προτεινόμενη ευκαιρία / επένδυση μπορεί να γίνει εφικτή επιχείρηση, συνιστάται να ακολουθείται από ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Justis & Kreigsmann, 1979). Οι πληροφορίες που παρέχονται από την μελέτη σκοπιμότητας ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, διευκολύνοντας, ως επί το πλείστον, την υλοποίησή του. Αναμφισβήτητα, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα αναντικατάστατο εργαλείο για την ίδρυση μιας επιχείρησης και την αναζήτηση συνεργατών. Μετά την έναρξη της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο εξακολουθεί να υφίσταται εστιάζοντας στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Σύμφωνα με την έρευνα των Arvanitis & Estevez (2018) στις χώρες με ανεπτυγμένη οικονομία, οι υποψήφιοι επενδυτές αρνούνται το 60% των επενδυτικών προτάσεων, ενώ το 15% φτάνει στη φάση των διαπραγματεύσεων και μόλις το 5% γίνεται αποδεκτό για χρηματοδότηση.

Συνοψίζοντας, τόσο η οικονομοτεχνική μελέτη / μελέτη σκοπιμότητας όσο και το επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνονται στη λεπτομερή παρουσίαση των παραμέτρων / παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά την υλοποίηση και τη λειτουργία της μελλοντικής επένδυσης. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι και στις δύο μελέτες είναι απαραίτητο να παρέχουν πληροφορίες που προέρχονται από το κοινωνικό περιβάλλον,

όπως η αυξομείωση του εισοδήματος του πληθυσμού, η ποιότητα ζωής των ατόμων και η απασχόληση του εργατικού δυναμικού (Georgakellos & Marcis, 2009).

3. Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

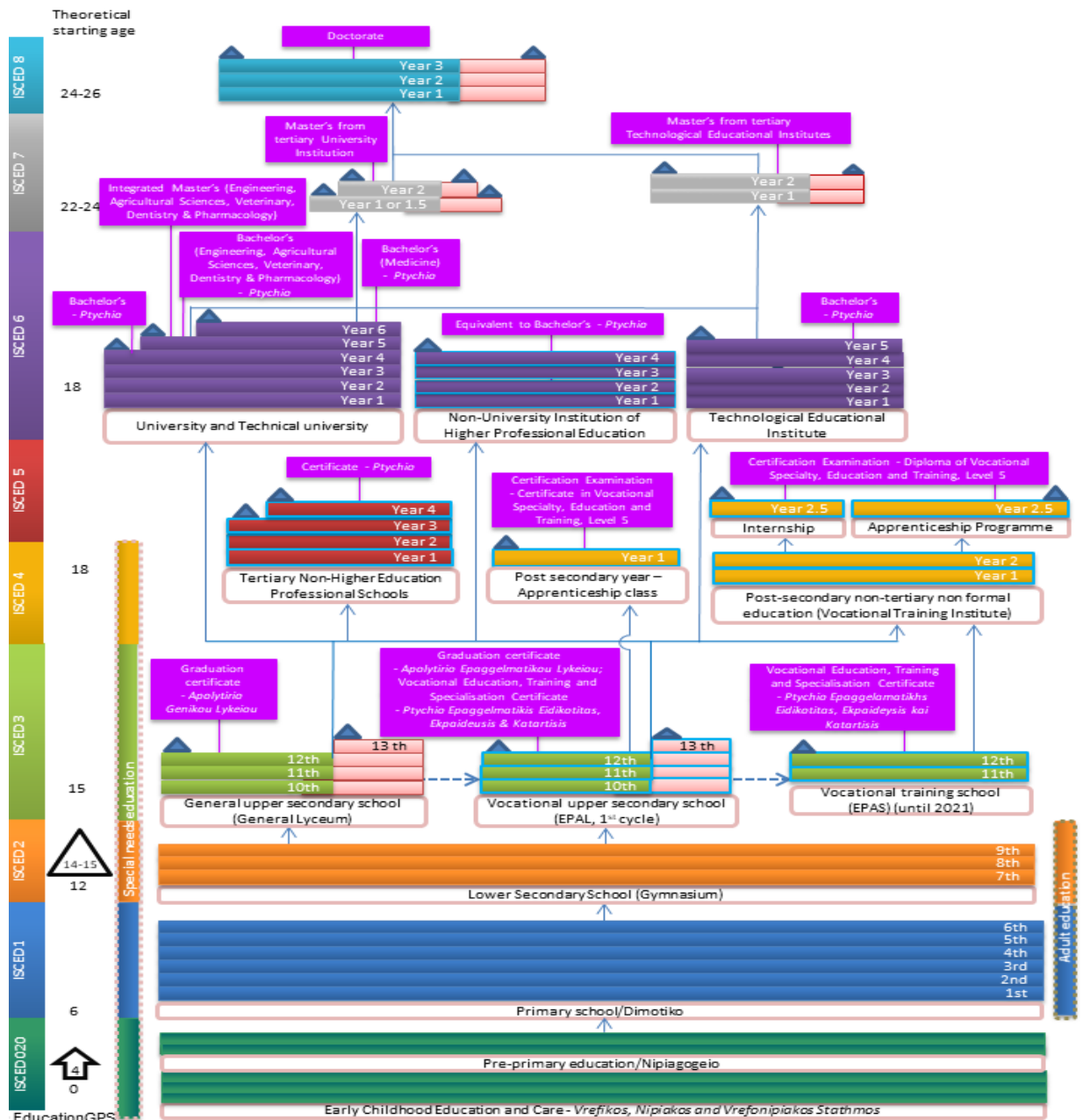
3.1 Σκοπός και Δομή

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας διαμορφώνεται βάσει των θεμελιωδών αρχών του Συντάγματος της χώρας. Κεντρικός σκοπός είναι η πολύπλευρη ανάπτυξη των πολιτών με βασικό εργαλείο την παιδεία σε γλωσσικό, εθνικό και θρησκευτικό επίπεδο. Βάσει συνταγματικών διατάξεων κατοχυρώνεται η ίση και δωρεάν πρόσβαση όλων των πολιτών στην εκπαίδευση. Σε γενικές γραμμές, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αποσκοπεί στην μακροπρόθεσμη ευημερία των πολιτών προάγοντας την διανοητική, ψυχοσωματική και γνωστική ανάπτυξη όλων των πολιτών μέσω της δωρεάν παιδείας (Hellenic Republic, 2008). Σύμφωνα με το Διάγραμμα 2.2, η δομή του αφορά την προσχολική, την πρωτοβάθμια, τη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια εκπαίδευση (Eurydice, 2021a).

Αν και η προσχολική αγωγή αποτελείται από τρία στάδια, η υποχρεωτική φοίτηση των μικρών παιδιών ξεκινάει από τα 4 έτη και διαρκεί για 2 χρόνια (Eurydice, 2021a). Το πρώτο στάδιο θεωρείται προαιρετικό και αφορά την βρεφονηπιακή αγωγή, η οποία αρχίζει από την βρεφική ηλικία των 6 μηνών και ολοκληρώνεται στα 2.5 έτη ζωής του ατόμου. Σύμφωνα με διατάξεις του Συντάγματος δικαίωμα συμμετοχής σε δημόσιους βρεφονηπιακούς σταθμούς έχουν όλα τα παιδιά, με προτεραιότητα εκείνα που έχουν εργαζόμενους γονείς ή που προέρχονται από ευάλωτες κοινωνικοοικονομικές ομάδες (π.χ. ορφανά παιδιά, με αναπηρία κλπ) (Ντολιοπούλου, 2006). Το δεύτερο στάδιο της προσχολικής αγωγής αναφέρεται στην προαιρετική εκπαίδευση που παρέχεται από παιδικούς σταθμούς. Σύμφωνα με το άρθρο 11 του νόμου 2082/92 οι παιδικοί σταθμοί αποτελούν οργανωμένες δημόσιες ή ιδιωτικές υπηρεσίες που επικεντρώνονται στη φροντίδα, διαπαιδαγώγηση, ημερήσια διατροφή, φύλαξη και δημιουργική απασχόληση των νηπίων ηλικίας έως 4 ετών. Το πρώτο και δεύτερο στάδιο δύναται να παρέχεται εν μέρει δωρεάν από το κράτος, με μικρή χρηματική συμμετοχή από τους ενδιαφερόμενους ανάλογα με την οικονομική τους κατάσταση (Dionyssiou, 2017).

Το τρίτο στάδιο αφορά τη φοίτηση στο Νηπιαγωγείο, η οποία είναι δωρεάν, υποχρεωτική και διαρκεί 2 έτη (Eurydice, 2021a). Δικαίωμα εγγραφής έχουν τα προ-νήπια ηλικίας 4 ετών και τα νήπια ηλικίας 5 ετών. Το νηπιαγωγείο αποτελεί το πρώτο οργανωμένο

περιβάλλον μάθησης που παρέχεται πλήρως δωρεάν από το δημόσιο (Dionyssiou, 2017). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν και ιδιωτικές δομές με πληρωμή από τους ενδιαφερόμενους. Γενικότερα, το νηπιαγωγείο αποσκοπεί στην καλλιέργεια των κινήτρων για μάθηση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την πρόληψη μαθησιακών δυσκολιών. Βασική μέθοδος διδασκαλίας αποτελεί το παιχνίδι, αφού με πειραματικό τρόπο τα νήπια λαμβάνουν αμεσότερα νέες γνώσεις, μαθαίνουν να επιλύουν ζητήματα, κοινωνικοποιούνται, συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν (Ντολιοπούλου, 2005) (Βλέπε Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Πηγή: OECD (2021)

Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση διαμορφώνεται από την εννεαετή φοίτηση στο Δημοτικό Σχολείο (Eurydice, 2021a). Αν και η παροχή είναι δωρεάν, ωστόσο υφίστανται και ιδιωτικές δομές το κόστος των οποίων επωμίζεται πλήρως ο κάθε ιδιώτης, ανάλογα με την οικονομική, οικογενειακή ή κοινωνική κατάστασή του. Το δημοτικό σχολείο αποτελείται από 6 τάξεις με παιδιά ηλικιών 6-12 ετών. Κάθε ηλικιακή ομάδα αντιστοιχεί σε μια τάξη, με την Πρώτη (Α) να διαρθρώνεται από παιδιά ηλικίας 6 ετών, την Δευτέρα (Β) να αποτελείται από παιδιά ηλικίας 7 ετών κοκ. Στις δύο πρώτες τάξεις παρέχεται βασική διδασκαλία με συνολική διάρκεια τις 28 ώρες εβδομαδιαίως. Στην Τρίτη τάξη του δημοτικού και μετέπειτα αναδιαμορφώνονται οι ώρες και τα μαθήματα διδασκαλίας. Το δημοτικό μαζί με το νηπιαγωγείο διαμορφώνουν τη βασική πρωτοβάθμια υποχρεωτική εκπαίδευση (Chalkiadaki & Tomás-Folch, 2020).

Η κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση αφορά την τριετή φοίτηση στο Γυμνάσιο, όπου εισάγονται άτομα ηλικίας 12-15 ετών (Eurydice, 2021a). Για την εισαγωγή στην ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, που αφορά την τριετή φοίτηση στο Λύκειο (γενικό ή επαγγελματικό), απαιτείται επιτυχημένη γραπτή εξέταση σε συγκεκριμένα μαθήματα. Αυτά είναι η Άλγεβρα, η Φυσική, η Νεοελληνική Γλώσσα και η Ιστορία. Για τη συμμετοχή στην ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι έφηβοι καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα στο Γενικό/Ενιαίο ή στο Τεχνικό/Επαγγελματικό Λύκειο. Η φοίτηση θεωρείται προαιρετική και δωρεάν, ενώ μπορεί να παραδοθεί και από ιδιωτικές δομές. Μέσα από το Γενικό Λύκειο, οι μαθητές μπορούν να εισαχθούν σε ανώτατα (ΑΕΙ) ή τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΤΕΙ). Αντιθέτως, από το Επαγγελματικό Λύκειο προάγονται μελλοντικοί φοιτητές των ΤΕΙ. Σπανίως, όμως, δύναται και η δυνατότητα εισαγωγής σε ΑΕΙ με την επιλογή περισσότερων μαθημάτων. Σε κάθε περίπτωση η εισαγωγή στην τριτοβάθμια δημόσια εκπαίδευση γίνεται αυστηρά μέσα από τη συμμετοχή σε πανελλήνιες εξετάσεις. Τέλος, η δημόσια ή ιδιωτική πανεπιστημιακή εκπαίδευση αξίζει να υπογραμμιστεί πως διαρκεί από 4 έως 6 έτη, με δικαίωμα συνέχισης στην μεταπτυχιακή εκπαίδευση (ιδιωτική παροχή) και διδακτορική έρευνα (Eurydice, 2021a).

3.2 Ιδιωτική Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία (Ν. 4713/2020) όλα τα ιδιωτικά σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης λαμβάνουν πλήρη ιδιωτική χρηματοδότηση. Με άλλα λόγια, δεν ανήκουν στο Κράτος, αλλά ιδρύονται και συντηρούνται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Σε γενικές γραμμές, τα ιδιωτικά σχολεία ελέγχονται από το Υπουργείο

Παιδείας μέσω των περιφερειακών οργάνων διοίκησης, όπως ισχύει και για τα δημόσια σχολεία. Σύμφωνα με τον νόμο 682/1977, η ιδιωτική εκπαίδευση περιλαμβάνει τους ίδιους τύπους σχολείου και μορφή οργάνωσης με τη δημόσια εκπαίδευση. Επίσης, η χορήγηση τίτλων σπουδών είναι ισότιμη με τις αντίστοιχες δημόσιες δομές, όπως και το ωρολόγιο πρόγραμμα διδασκαλίας (Eurydice, 2021c).

Αν και πιθανές τροποποιήσεις του ωρολογίου προγράμματος και πρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι αποδεκτές, ωστόσο γίνονται κατόπιν έγκρισης από την αρμόδια Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά, ισχύουν οι ακόλουθοι περιορισμοί (Eurydice, 2021c):

- Το ωρολόγιο πρόγραμμα συμπεριλαμβανομένων των πρόσθετων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων δεν πρέπει να ξεπερνά τις 40 ώρες ανά εβδομάδα.
- Οι πρόσθετες εκπαιδευτικές υπηρεσίες καθορίζονται πριν την έναρξη του σχολικού έτους και ισχύουν για ολόκληρη τη διάρκειά του, με δικαίωμα συμμετοχής σε όλους τους μαθητές των τάξεων που εντάσσονται σε αυτές. Απαραίτητη θεωρείται, εξίσου, η γνωστοποίηση των επιπρόσθετων εκπαιδευτικών υπηρεσιών στην αρμόδια Διεύθυνση Εκπαίδευσης.
- Οι ώρες εργασίας των εκπαιδευτικών στις επιπρόσθετες εκπαιδευτικές δραστηριότητες υπολογίζονται ως ώρες κανονικής εβδομαδιαίας διδασκαλίας.

Ακόμα, τα ιδιωτικά σχολεία μπορούν να επιλέξουν τη διδασκαλία επιπρόσθετων ξένων γλωσσών επιλέγοντας πόσες και ποιες θα διδάσκονται εκτός από τις υποχρεωτικές που αναγράφονται στις προδιαγραφές του Υπουργείου Παιδείας.

Εκτός από τα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία εντοπίζονται και εκείνα που είναι ξένων συμφερόντων, τα οποία ιδρύονται από φυσικά (αλλοδαποί πολίτες) ή νομικά πρόσωπα με έδρα κάποια ξένη χώρα. Σήμερα, λειτουργούν 30 ξένα σχολεία στη χώρα, τα οποία ρυθμίζονται βάσει του νόμου 4186/2013 και ελέγχονται από το Υπουργείο Παιδείας μέσω των αρμόδιων Διευθύνσεων Εκπαίδευσης. Πολλά από τα συγκεκριμένα σχολεία έχουν ιδρυθεί λόγω των εκπαιδευτικών συμφωνιών που έχει συνάψει η Ελλάδα με ξένες χώρες (Eurydice, 2021c).

Ειδικότερα, τα ξένα ιδιωτικά σχολεία διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη αφορά εκείνα που διαθέτουν το πρόγραμμα διδασκαλίας της αλλοδαπής χώρας και δέχονται αλλοδαπούς μαθητές που διαμένουν στην Ελλάδα. Εντούτοις, εφόσον ακολουθείται το πρόγραμμα σπουδών οποιασδήποτε χώρας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) μπορούν να εισαχθούν μαθητές που προέρχονται από τα κράτη-μέλη της, χωρίς περιορισμούς. Αντίστοιχα, εφόσον ακολουθείται το πρόγραμμα σπουδών κάποιας τρίτης χώρας και επιθυμεί ένας Έλληνας μαθητής να εισαχθεί, μπορεί αποκλειστικά με σχετική άδεια από το Υπουργείο Παιδείας και αυστηρά βάσει συγκεκριμένων προϋποθέσεων. Η δεύτερη κατηγορία ιδιωτικών σχολείων ξένων συμφερόντων αφορά εκείνα που διαθέτουν το αντίστοιχο ελληνικό πρόγραμμα σπουδών με τα δημόσια σχολεία με εξαίρεση τη διδασκαλία επιπρόσθετων ξένων γλωσσών. Η τρίτη κατηγορία αναφέρεται στα ξένα σχολεία που προσφέρουν δύο διαφορετικά προγράμματα εκπαίδευσης (ένα ελληνικό και ένα ξένο) και διαχωρίζονται σε δύο τμήματα, τα οποία λειτουργούν ανάλογα με το επιλεγμένο πρόγραμμα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως σε κάθε περίπτωση η διδασκαλία συγκεκριμένων ελληνικών μαθημάτων είναι υποχρεωτική σε όλα τα ξένα σχολεία (Eurydice, 2021c).

3.3 Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος γίνεται μέσω του κρατικού προϋπολογισμού. Συγκριτικά με τα περισσότερα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ, οι ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης αντιπροσωπεύουν πολύ χαμηλό ποσοστό των συνολικών εκπαιδευτικών δαπανών. Πιο αναλυτικά, το 93% των εκπαιδευτικών δαπανών χρηματοδοτείται από δημόσιους πόρους, ενώ μόλις το 7% από ιδιωτικούς (OECD, 2020). Τα ιδιωτικά κεφάλαια χρηματοδότησης προέρχονται κατά βάση από νοικοκυριά, λόγω των υψηλών δαπανών που γίνονται σε επίπεδο φροντιστηριακής και ιδιωτικής εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνα του ΟΟΣΑ (2018), οι δαπάνες των νοικοκυριών σε ιδιωτικές φροντιστηριακές μονάδες επιπρόσθετης διδασκαλίας θεωρούνται οι υψηλότερες ανάμεσα στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

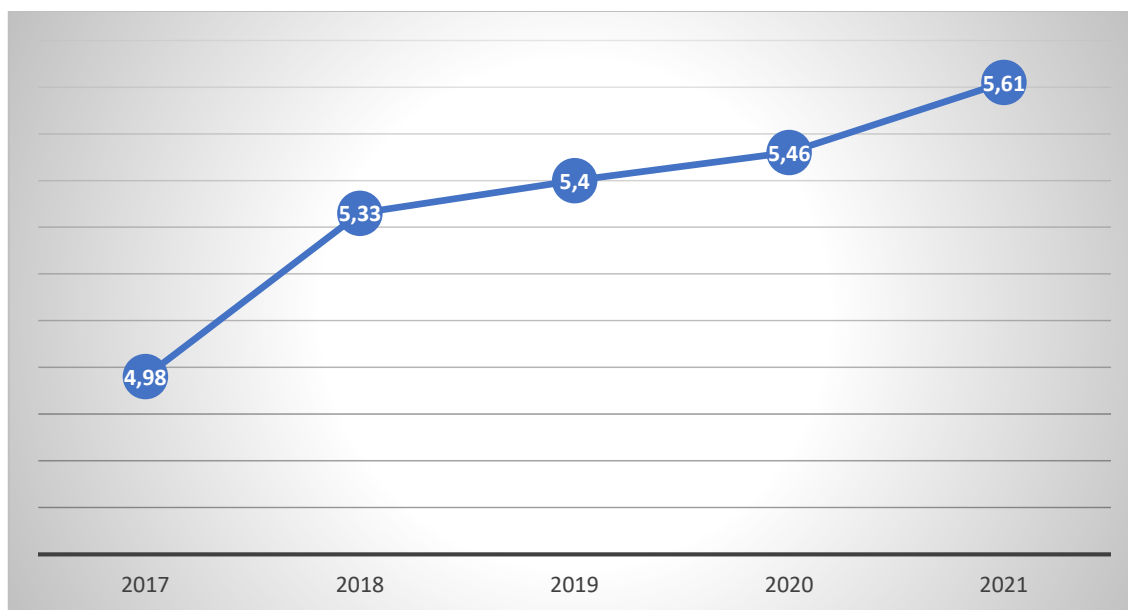
Ο κρατικός προϋπολογισμός της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τον Τακτικό Προϋπολογισμό που χρηματοδοτεί λειτουργικά κόστη και τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων που καλύπτει το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα χρηματοδοτείται κατά βάση από δημόσιους πόρους και από εθνικούς πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή λοιπών οργανισμών (Eurydice, 2021b).

Οι δαπάνες της προσχολικής εκπαίδευσης καλύπτονται σε δημοτικό επίπεδο μέσω του κρατικού προϋπολογισμού. Συγκεκριμένα, το Υπουργείο Εσωτερικών αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση των Δήμων με απώτερο σκοπό να διατεθούν χρηματικοί πόροι για την κάλυψη των δαπανών της προσχολικής αγωγής. Η δημόσια χρηματοδότηση εξίσου καλύπτει σε μεγάλο ποσοστό τα κόστη της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Eurydice, 2021b).

Από την άλλη πλευρά, η ιδιωτική δαπάνη καλύπτει τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των Ιδιωτικών ΙΕΚ και Κολεγίων, καθώς και των ιδιωτικών δομών προσχολικής αγωγής. Η δαπάνη των νοικοκυριών καλύπτει, επίσης, το κόστος των ιδιωτικών φροντιστηριακών υπηρεσιών στα μαθήματα όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων και των ιδιαίτερων μαθημάτων που χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά (Eurydice, 2021b).

Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, οι δημόσιες πηγές χρηματοδότησης αναλογούν στο 73% του συνολικού προϋπολογισμού, σε σύγκριση με το 66% που αναλογεί στις περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ (2020). Λόγω της πρόσφατης οικονομικής ύφεσης αλλά και της υγειονομικής κρίσης που προήλθε από την πανδημία του COVID-19, πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις αφιέρωσαν αρκετούς χρηματικούς πόρους για τη διασφάλιση της πρόσβασης των φοιτητών στην εκπαίδευση. Τέτοιες πρωτοβουλίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της ισότιμης πρόσβασης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παρά τον περιορισμένο κρατικό προϋπολογισμό (ΟΟΣΑ, 2020).

Σύμφωνα με τον προϋπολογισμό (τακτικό και πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων) του Υπουργείου Παιδείας, η χρηματοδότηση του εκπαιδευτικού συστήματος ανήλθε σε 5.46 δισ. ευρώ για το 2020. Παρά την πανδημία και των σοβαρών μέτρων που επιβλήθηκαν στη δημόσια εκπαίδευση, οι δημόσιες επενδύσεις αυξήθηκαν κατά 2.6% ανέρχοντας σε 5.61 δισ. ευρώ για το 2021 (Υπουργείο Οικονομικών, 2021). Το Διάγραμμα 3 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των κρατικών δαπανών για το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 3: Κρατικές Δαπάνες Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος (σε δις. €)

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών (2021)

Αναφορικά με το ποσοστό των κρατικών δαπανών για την εκπαίδευση που αντιστοιχεί στο ΑΕΠ της χώρας, εκείνο ανήλθε σε 2.82% για το 2021 (Υπουργείο Οικονομικών, 2021). Το συγκεκριμένο ποσοστό αποτελεί ένα από τα χαμηλότερα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αναδεικνύοντας ότι οι χρηματικοί πόροι που παρέχονται στον κλάδο της εκπαίδευσης είναι περιορισμένοι συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Δεδομένων των ελάχιστων πόρων που αφιερώνονται στην εκπαίδευση, υφίσταται υπολειτουργία και χαμηλά επίπεδα ποιότητας συγκριτικά με άλλα κράτη. Κατά συνέπεια, εάν δεν επέλθει αύξηση των επιπέδων χρηματοδότησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δύσκολα θα επέλθει ουσιαστική αναβάθμιση της παιδείας.

3.4 Παθογένειες και Ελλείψεις

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παρουσιάζει αρκετές ελλείψεις και δυσλειτουργίες συγκριτικά με αντίστοιχα συστήματα άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Βασικό διαχρονικό πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού για την εκπαίδευση. Άλλος βασικός παράγοντας δυσλειτουργίας είναι η χαμηλή χρηματοδότηση που αφιερώνεται στη δημόσια εκπαίδευση και η έλλειψη συστηματικής κατάρτισης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών. Η αδυναμία πολύπλευρης εκπαίδευσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών, τους καθιστά ανίκανους να αντιμετωπίσουν σύγχρονα ζητήματα, όπως η παραβατικότητα των μαθητών, η πολυπολιτισμικότητα και η σχολική βία. Δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον σπουδαιότερο παράγοντα αναβάθμισης της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην

αντιμετώπισή τους. Συγκεκριμένα, καθίσταται επιτακτική η δημιουργία ενός συστήματος εκπαίδευσης που να εστιάζει πρωτίστως στον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών και την ίδρυση εργαστηρίων κατάρτισης με απώτερο σκοπό την εξοικείωση με νέες μεθόδους διδασκαλίας (OECD, 2020).

Άλλη σοβαρή παθογένεια του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας είναι η έλλειψη βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων λόγω της περιορισμένης ψηφιακής αγωγής σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Η απουσία αξιολόγησης των διδασκόντων και της αυτό-αξιολόγησης των σχολικών μονάδων καθιστά δύσκολο τον έλεγχο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπρόσθετο στοιχείο παθογένειας είναι η χαμηλή αυτονομία σε επίπεδο λειτουργίας και διοίκησης των σχολικών μονάδων. Το συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό σύστημα διακυβέρνησης δυσχεραίνει και εμποδίζει την ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Μέχρι σήμερα, το κράτος διαθέτει πρωταρχικό ρόλο στον διορισμό των εκπαιδευτικών και στη σύνθεση των προγραμμάτων σπουδών, με αποτέλεσμα να παρέχεται ελάχιστη αυτονομία σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Εν ολίγοις, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ανάληψη τοπικών και περιφερειακών πρωτοβουλιών σε ότι αφορά τα εκπαιδευτικά ζητήματα (OECD, 2020).

Συμπερασματικά, παρατηρείται μια κουλτούρα στατικότητας, η οποία συνεχίζεται ακόμα και σήμερα. Αυτό οφείλεται τόσο στην συγκεντρωτική διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, όσο και στην έλλειψη ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων. Αν και κατά καιρούς έχουν γίνει διορθωτικές κινήσεις, δεν επέφεραν σημαντική βελτίωση στην ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών της χώρας. Πολλές φορές μάλιστα οι αλλαγές που υλοποιήθηκαν δημιούργησαν μια τραγική κατάσταση, όπως είναι οι συνεχώς μεταβαλλόμενες διατάξεις για την εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Έτσι, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα καταλαμβάνει τελευταίες θέσεις σε ότι αφορά την ποιότητα και την αποτελεσματικότητά του έναντι άλλων χωρών παγκοσμίως. Αυτό οφείλεται στις απαρχαιωμένες αρχές και δομές που διαθέτει, οι οποίες πλέον δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Συνεπώς, ιδιωτικές πρωτοβουλίες στην εκπαίδευση μπορούν να αποτελέσουν όχημα για ουσιαστική αναβάθμιση της ελληνικής παιδείας.

4. Ερευνητική Μεθοδολογία

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Συγκεκριμένα, περιγράφονται οι σκοποί και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μέθοδος και τα εργαλεία συλλογής δεδομένων.

4.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Κεντρικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εκπόνηση μιας οικονομοτεχνικής μελέτης για την ίδρυση ενός ιδιωτικού σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Βασική επιδίωξη της παρούσας σχολικής μονάδας είναι η παροχή καινοτόμων εκπαιδευτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε μαθητές από Α' μέχρι ΣΤ' Δημοτικού. Λόγω της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης του COVID-19 και των μέτρων περιορισμού που επιβλήθηκαν σε ολόκληρη την ελληνική κοινωνία, ο κλάδος της εκπαίδευσης δέχτηκε τις μεγαλύτερες πιέσεις. Για παράδειγμα, πολλά σχολεία αναγκάστηκαν να λειτουργήσουν εξ αποστάσεως χρησιμοποιώντας σε καθημερινή βάση τις νέες τεχνολογίες που μέχρι πρότινος χρησιμοποιούσαν περιστασιακά. Έτσι, δημόσια και ιδιωτικά σχολεία λειτούργησαν σε ένα πρωτόγνωρο καθεστώς για τα ελληνικά δεδομένα, αυτόν της τηλεεκπαίδευσης. Η δημόσια εκπαίδευση υπολειτούργησε αισθητά και σε συνδυασμό με την περιορισμένη χρηματοδότηση δεν μπόρεσε να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών.

Εν αντιθέτως, σημειώθηκε αύξηση της δαπάνης των νοικοκυριών για ιδιωτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες κατά 2.6% το 2020 σε σχέση με το 2019 (ΕΛΣΤΑΤ, 2021α). Επίσης, σύμφωνα με τα πρόσφατα στατιστικά στοιχεία της Eurostat (2021a) η ιδιωτική δαπάνη για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση ανήλθε σε 191.200€ για το 2018 σε σχέση με τα 138.100€ για το 2017. Με άλλα λόγια, παρατηρείται μια ανοδική τάση στη ζήτηση των ιδιωτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και την επόμενη πενταετία. Παράλληλα, ολοένα και μεγαλύτερη καθίσταται η ανάγκη για ποιοτικότερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες, λόγω των ελλείψεων που εντοπίζονται στην δημόσια εκπαίδευση.

Εν ολίγοις, λόγω της αυξημένης ζήτησης για ποιοτικές ιδιωτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην ίδρυση ενός ιδιωτικού σχολείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα στη δημιουργία ενός ιδιωτικού οικολογικού Δημοτικού Σχολείου. Για την επίτευξη του εν λόγω σκοπού εξετάζονται οι προϋποθέσεις ίδρυσης ενός τέτοιου σχολείου και παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση για την

βιωσιμότητα της εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, περιγράφονται χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία, ο Εσωτερικός Συντελεστής Αποδοτικότητας, οι ταμειακές ροές για την επόμενη πενταετία από την έναρξη της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, καθώς και το Νεκρό Σημείο για το πρώτο και κρίσιμο έτος. Τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν είναι τα εξής:

1. Ποιες επιχειρησιακές στρατηγικές θα υιοθετηθούν;
2. Ποιες στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ θα εφαρμοστούν;
3. Ποια είναι τα συνολικά έξοδα/κόστη και ο κύκλος εργασιών για την λειτουργία του ιδιωτικού οικολογικού Δημοτικού Σχολείου κατά την επόμενη πενταετία (2022-2026);
4. Ποιο είναι το Νεκρό Σημείο της παρούσας επένδυσης;
5. Ποια είναι η Καθαρή Παρούσα Αξία και ο Εσωτερικός Συντελεστής Αποδοτικότητας της επένδυσης;

Συμπερασματικά, θα εξεταστεί η βιωσιμότητα και η χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου για την απόκτηση κερδοφορίας από την ίδρυση του προτεινόμενου σχολείου. Ακόμα, θα διερευνηθεί ο απαιτούμενος αριθμός εγγεγραμμένων μαθητών για να μην υπάρξουν ζημίες διενεργώντας Ανάλυση Νεκρού Σημείου. Επίσης, θα εξεταστούν βασικοί δείκτες κερδοφορίας, όπως ο κύκλος εργασιών, η Καθαρή Παρούσα Αξία, οι ταμειακές ροές και ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης. Τέλος, θα αναλυθεί η σκοπιμότητα της επένδυσης και αν εκείνη εκπληρώνει τους αναμενόμενους στόχους της.

4.2 Μέθοδος και Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

Η μεθοδολογία για τη σύνταξη του επενδυτικού σχεδίου αφορά την ανάλυση και τον υπολογισμό των οικονομικών στοιχείων και αποτελεσμάτων. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται βασικά στοιχεία της επένδυσης, όπως η δραστηριότητα, οι εγκαταστάσεις και η οργανωσιακή δομή. Επίσης, εντοπίζεται το πρόγραμμα επενδύσεων που αφορά τη σκοπιμότητα της επένδυσης, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, τα κόστη/έξοδα και η χρηματοδότηση της επένδυσης. Έπειτα, υφίστανται οι προβλέψεις βιωσιμότητας της επένδυσης με εστίαση στον κύκλο εργασιών, τα λειτουργικά κόστη, το κεφάλαιο κίνησης, τις αποσβέσεις, τα ξένα κεφάλαια, τα αποτελέσματα χρήσης, τις

ταμειακές ροές, την Καθαρή Παρούσα Αξία, τον Εσωτερικό Δείκτη Απόδοσης και την Ανάλυση Νεκρού Σημείου.

Βασικό ερευνητικό εργαλείο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η οικονομοτεχνική μελέτη ή μελέτη βιωσιμότητας/σκοπιμότητας (feasibility study). Σε γενικές γραμμές, η οικονομοτεχνική μελέτη αναλύει όλες τις παραμέτρους ενός επιχειρηματικού σχεδίου με απώτερο σκοπό την αποδοχή ή απόρριψη μιας προτεινόμενης επένδυσης. Εν ολίγοις, με τη βοήθεια του συγκεκριμένου εργαλείου εντοπίζεται το επίπεδο βιωσιμότητας και κερδοφορίας μιας προτεινόμενης ή υφιστάμενης επιχείρησης. Παράλληλα, με τη βοήθεια των ρεαλιστικών προβλέψεων υπολογίζονται αριθμοδείκτες, οι οποίοι αναδεικνύουν την ελκυστικότητα της επένδυσης. Με άλλα λόγια, φανερώνεται κατά πόσο μπορεί η επένδυση σε βάθος χρόνου να αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη (Arvanitis & Estevez, 2018).

Στην βιβλιογραφία εντοπίζονται διάφορα είδη οικονομοτεχνικών μελετών, με δημοφιλέστερη την μελέτη βιωσιμότητας (Battistella & De Toni, 2011). Με τη βοήθειά της καθορίζονται οι βασικές συνθήκες και οι στόχοι της επένδυσης, όπως και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να θεωρηθεί αξιόπιστη. Τα βήματα που υιοθετούνται αφορούν τη βασική επιχειρηματική ιδέα, την κλαδική ανάλυση και ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, τον φορέα της επένδυσης, την τοποθεσία εγκατάστασης, το κόστος της επένδυσης, το ανθρώπινο δυναμικό, τις στρατηγικές, το χρηματοδοτικό πρόγραμμα, το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης, την χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του προγράμματος. Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης βιωσιμότητας και των τρεχουσών και μελλοντικών συνθηκών του κλάδου και της χώρας, τα ενδιαφερόμενα μέρη της επένδυσης διαμορφώνουν την τελική τους απόφαση για την υλοποίηση του σχεδίου (Arvanitis & Estevez, 2018).