



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη

Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)

### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Μελέτη Σκοπιμότητας Ίδρυσης Εκπαιδευτικής Μονάδας”

Δημήτριος Σιτόπουλος Α.Μ.: EMBA1550

Επιβλέπων Καθηγητής κ. Γεωργακέλλος Δημήτριος

Νοέμβριος 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο **“Μελέτη Σκοπιμότητας Ίδρυσης Εκπαιδευτικής Μονάδας”** 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.....

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dimitrios Sitopoulos', written over a horizontal line.

Όνοματεπώνυμο: **Δημήτριος Σιτόπουλος**

Ημερομηνία: **28/11/2019**

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

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για την πολύτιμη βοήθεια του σε αυτή τη μελέτη, για τις κατευθύνσεις που μου έδωσε και την κατανόηση των δυσχερειών ολοκλήρωσης της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και το Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την ευκαιρία που μου έδωσαν στο να συμμετάσχω στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγο μου, για τη δύναμη που μου έδωσε στο να ξεκινήσω και την κατανόηση και υπομονή για να συνεχίσω. Η μελέτη αυτή αφιερώνεται σε αυτήν και στα αγόρια μου, για το χρόνο που τους στέρησα για να την ολοκληρώσω.

## Περιεχόμενα

Ευρετήριο Πινάκων.....	vii
Ευρετήριο Εικόνων .....	viii
Περίληψη .....	1
1. Σύνοψη της μελέτης σκοπιμότητας.....	2
1.1. Εισαγωγή.....	2
1.2 Βασική ιδέα και ιστορικό του προγράμματος.....	2
1.3 Ανάλυση της αγοράς και marketing .....	3
1.4 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια.....	5
1.5 Μηχανολογία και τεχνολογία .....	6
1.6 Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα .....	6
1.7 Ανθρώπινοι πόροι.....	7
1.8 Τοποθεσία, χώρος εγκαταστάσεως, περιβάλλον.....	8
1.9 Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου ....	8
1.10 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης .....	8
2. Βασική ιδέα και ιστορικό του προγράμματος.....	10
3. Ανάλυση της αγοράς και marketing .....	14
3.1 Ορισμός της αγοράς κι ανάλυση της δομής της .....	14
3.2 Ανάλυση Ζήτησης .....	19
3.3 Ανταγωνισμός .....	21
3.3.1 Υπάρχων Ανταγωνισμός .....	22
3.3.2 Υποκατάστατα .....	24
3.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	26
3.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών .....	27
3.3.5 Νεοεισερχόμενοι .....	27
3.3.6 Other Stakeholders .....	28
3.4 Εξωτερικό περιβάλλον – ανάλυση PEST.....	28
3.5 Εσωτερικό περιβάλλον – ανάλυση SWOT .....	30
3.6 Επιχειρηματική στρατηγική .....	31
3.7 Στρατηγική marketing (STP).....	35
3.7.1 Segmentation (Τμηματοποίηση) .....	36
3.7.2 Targeting (Στοχοθέτηση) .....	37
3.7.3 Positioning (Τοποθέτηση).....	39
3.8 Μείγμα marketing (7Ps) .....	40
3.8.1 Product (Προϊόν).....	41

3.8.2 Price (Τιμή).....	46
3.8.3 Place (Διανομή).....	47
3.8.4 People (Άνθρωποι) .....	49
3.8.5 Physical evidence (Φυσικά τεκμήρια) .....	50
3.8.6 Process (Διαδικασία) .....	51
3.8.7 Promotion (Προώθηση).....	52
3.9 Έσοδα πωλήσεων .....	55
4. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια.....	63
4.1 Χαρακτηριστικά εφοδίων, αναλωσίμων και κόστος κτήσης.....	63
4.1.1. Αναλώσιμα Διοίκησης .....	63
4.1.1. Αναλώσιμα και εφόδια Εργαστηρίων .....	63
4.2 Ετήσια έξοδα εφοδίων και αναλωσίμων .....	66
5. Μηχανολογία και τεχνολογία.....	67
5.1 Χαρακτηριστικά μηχανολογίας και κόστος κτήσης.....	67
5.2 Χαρακτηριστικά τεχνολογίας και κόστος κτήσης.....	72
5.3 Κόστος επένδυσης μηχανολογίας και τεχνολογίας .....	73
6. Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα .....	74
6.1 Οργανόγραμμα .....	74
6.2 Γενικά έξοδα .....	75
6.3 Αποσβέσεις .....	76
7. Ανθρώπινοι πόροι.....	77
7.1 Καθήκοντα και αρμοδιότητες προσωπικού .....	77
7.2 Προσόντα προσωπικού .....	79
7.3 Κόστος προσωπικού .....	80
8. Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον.....	84
9. Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου .....	86
9.1 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου .....	86
9.2 Στάδια προγραμματισμού .....	86
9.3 Διάγραμμα Gantt.....	88
9.4 Μέθοδος CPM – Critical Path Method .....	88
9.5 Κόστος προγραμματισμού του έργου .....	89
10. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης .....	90
10.1 Εκτιμώμενα αποτελέσματα χρήσης .....	91
10.2 Προβλεπόμενες ταμειακές ροές .....	92
10.3 Αξιολόγηση επένδυσης.....	93

Συμπεράσματα .....	95
Βιβλιογραφία .....	96

## Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Αναλυτικά στοιχεία ΚΔΑΠ δυτικού τομέα Αθηνών.....	19
Πίνακας 2: Πλήθος μαθητών ανά βαθμίδα στο Δήμο Αιγάλεω.....	21
Πίνακας 3: Εκτίμηση πλήθους πελατών και ξεχωριστών επισκέψεων επιχείρησης.....	21
Πίνακας 4: Εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργαστηρίων .....	48
Πίνακας 5: Marketing costs matrix.....	55
Πίνακας 6: Ετήσια έξοδα marketing της επιχείρησης.....	55
Πίνακας 7: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 1 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας .....	56
Πίνακας 8: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 2 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας .....	56
Πίνακας 9: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 3 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας .....	57
Πίνακας 10: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 4 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας .....	57
Πίνακας 11: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 5 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας .....	57
Πίνακας 12: Ετήσια έσοδα πωλήσεων της επιχείρησης .....	58
Πίνακας 13: Ετήσια ποσόστωση εξόδων marketing σε σχέση με τις πωλήσεις .....	58
Πίνακας 14: Εκτίμηση μηνιαίων loyal users ανά έτος.....	60
Πίνακας 15: Κατανομή πλήθους επισκέψεων των casual users .....	60
Πίνακας 16: Εκτίμηση μηνιαίων casual users ανά έτος .....	60
Πίνακας 17: Ετήσια εκτίμηση πλήθους μηνιαίων πελατών ανά κατηγορία.....	61
Πίνακας 18: Ετήσιος συσχετισμός εσόδων - πελατών .....	61
Πίνακας 19: Σύγκριση αποτελεσμάτων χρήσης συνάρτησης .....	62
Πίνακας 20: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 1 - Εκπαιδευτική ρομποτική.....	64
Πίνακας 21: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 2 - Περιβαλλοντική νοημοσύνη και Ανακύκλωση .....	64
Πίνακας 22: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 3 - Φυσικές Επιστήμες και Λογισμικά Προσομοίωσης .....	64
Πίνακας 23: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 4 - Τέχνη και Έκφραση .....	65
Πίνακας 24: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 5 - Γλώσσα και Αναλυτική σκέψη .....	65
Πίνακας 25: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 6 - Ιστορία, Λαογραφία και Πολυπολιτισμικότητα .....	65
Πίνακας 26: Ετήσια έξοδα εφοδίων και αναλωσίμων .....	66
Πίνακας 27: Εξοπλισμός (έπιπλα επιχείρησης).....	68
Πίνακας 28: Κόστος επένδυσης μηχανολογίας και τεχνολογίας επιχείρησης .....	73
Πίνακας 29: Ετήσια γενικά έξοδα επιχείρησης.....	76
Πίνακας 30: Υπολογισμός αποσβέσεων επιχείρησης .....	76
Πίνακας 31: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 1 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	81
Πίνακας 32: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 2 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	82
Πίνακας 33: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 3 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	82
Πίνακας 34: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 4 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	82
Πίνακας 35: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 5 <sup>ο</sup> έτος λειτουργίας	83
Πίνακας 36: Ετήσιο συνολικό κόστος προσωπικού της επιχείρησης .....	83
Πίνακας 37: Πίνακας CPM .....	89
Πίνακας 38: Πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης.....	91
Πίνακας 39: Πίνακας περιθωρίων κέρδους .....	92
Πίνακας 40: Πίνακας προβλεπόμενων ταμειακών ροών.....	93



## Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Προεπισκόπηση αποτελεσμάτων δικτυακής αναζήτησης λήμματος «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω».....	22
Εικόνα 2: fake results (vrisko.gr) - «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω».....	23
Εικόνα 3: Αποτελέσματα δικτυακής αναζήτησης λήμματος «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω» .....	24
Εικόνα 4: Προεπισκόπηση αποτελεσμάτων δικτυακής αναζήτησης λήμματος «παιδότοποι Αιγάλεω».....	25
Εικόνα 5 Πίνακας επιλογής στρατηγικής Porter .....	32
Εικόνα 6 VRIO model .....	34
Εικόνα 7 Κατανομή πληθυσμού Δήμου Αιγάλεω κατά ηλικία [13] .....	36
Εικόνα 8 Πλήθος, μέσο μέγεθος νοικοκυριών και αριθμός πυρηνικών οικογενειών Δήμου Αιγάλεω [13] .....	36
Εικόνα 9 The 7P's of service marketing .....	40
Εικόνα 10 Νέα προϊόντα & tailored υποπροϊόντα .....	45
Εικόνα 11 Εξέλιξη ετήσιων εσόδων πωλήσεων .....	58
Εικόνα 12 Εξέλιξη ποσοστιαίας κατανομής ετήσιων εσόδων πωλήσεων .....	59
Εικόνα 13 Ετήσιος συσχετισμός εσόδων - πελατών .....	61
Εικόνα 14 Ενδεικτική διάταξη χώρων επιχείρησης.....	69
Εικόνα 15 Χωροθέτηση επίπλων χώρου εργαστηρίων .....	70
Εικόνα 16 Χωροθέτηση επίπλων στο χώρο υποδοχής και γραμματείας .....	71
Εικόνα 17 Χωροθέτηση επίπλων στο χώρο γραφείου εκπαιδευτών και διεύθυνσης ..	71
Εικόνα 18 Οργανόγραμμα επιχείρησης .....	75
Εικόνα 19 Υπόδειγμα αποτύπωσης προσόντων για κάλυψη θέσης.....	79
Εικόνα 20 Όρια και γεωγραφία Δήμου Αιγάλεω .....	84
Εικόνα 21 Διάγραμμα Gantt .....	88
Εικόνα 22 Γράφημα περιθωρίων κέρδους .....	92

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης μιας εκπαιδευτικής μονάδας μη τυπικής εκπαίδευσης στο Δήμο Αιγάλεω, για την παροχή υπηρεσιών δημιουργικής απασχόλησης με στοιχεία άτυπης μάθησης σε παιδιά ηλικίας 5 – 12 ετών, και η εξέταση με χρηματοοικονομικούς δείκτες του κατά πόσο η μονάδα αυτή είναι βιώσιμη σε βάθος πενταετίας.

Η μελέτη θα αναλύσει την αγορά και θα εκτιμήσει τη ζήτηση των υπηρεσιών του υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου. Θα προσεγγίσει τα δομικά στοιχεία του ανταγωνισμού και την αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων μερών μέσα στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης. Μετρώντας τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, τις ευκαιρίες και τις απειλές, θα καθορίσει τη στρατηγική της επιχείρησης εντοπίζοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, στοχεύοντας στον κατάλληλο πληθυσμό στόχο με τα μέσα που είναι για αυτόν καλύτερα. Δημιουργώντας ένα ισορροπημένο μείγμα marketing με προϊόντα που προσθέτουν αξία, θα δεισδύσει με ένταση στην αγορά μέσα από την ψηφιακή της προώθηση, δομώντας διαδικασίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, με το βλέμμα πάντα στον πελάτη και την πλήρωση των αναγκών του.

Στη συνέχεια, η μελέτη θα προσεγγίσει την εξασφάλιση της υλικοτεχνικής, μηχανολογικής και τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης, αλλά και την οργάνωση της μονάδας με αρμοδιότητες και καθήκοντα υφιστάμενου και νέου προσωπικού που θα περιστρέφονται γύρω από τον πελατοκεντρικό της άξονα. Θα καθορίσει τη βέλτιστη δυνατή ροή εργασιών από τους εμπλεκόμενους για την εύρυθμη, στοχευμένη και έγκαιρη εγκατάστασή της, σε σημείο ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες της.

Στο τελευταίο κομμάτι της μελέτης θα γίνει η παράθεση των βασικών οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, προκειμένου να υπολογιστούν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που θα καθορίσουν την αναγκαιότητα και βιωσιμότητα ενός τέτοιου επιχειρηματικού εγχειρήματος σε βάθος 5ετίας.

# 1. Σύνοψη της μελέτης σκοπιμότητας

## 1.1. Εισαγωγή

Παρακάτω παρουσιάζεται η σύνοψη των παραμέτρων που θα εξετάσει και των αποτελεσμάτων που θα καταλήξει αντίστοιχα η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας.

## 1.2 Βασική ιδέα και ιστορικό του προγράμματος

Η επαυξημένη ανάγκη για εξοπλισμό της νέας γενιάς με όλο και περισσότερα εφόδια, έχει οδηγήσει πλέον αρκετούς γονείς στο να στρέφονται όχι απαραίτητα στην εξασφάλιση τυπικών προσόντων για τα παιδιά τους, αλλά ταυτόχρονα και στην εξασφάλιση ποικίλων δεξιοτήτων. Η σύσταση και λειτουργία της σύγχρονης ελληνικής οικογένειας έχει αλλάξει αρκετά τα τελευταία χρόνια, με αυξημένες υποχρεώσεις και εντατικούς ρυθμούς υλοποίησής των, τόσο για τους γονείς όσο και για τα παιδιά.

Η βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου εστιάζει στο να προσφέρει στους γονείς παιδιών με ηλικία 5-12 ετών, που δεν μπορούν να βρουν το χρόνο ή τον τρόπο να προσφέρουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητες των παιδιών τους, μια εναλλακτική αλλά και οικονομικά ανεκτή πρόταση για τη δημιουργική τους απασχόληση. Η δημιουργική απασχόληση με στοιχεία άτυπης μάθησης, θα αποτελείται από εναλλασσόμενες χρονικά και θεματικά δραστηριότητες, καινοτόμες διαθεματικές και μη δραστηριότητες, με κοινή αφετηρία τη βέλτιστη δυνατή απόκτηση δεξιοτήτων, αλλά και την ενδοοικογενειακή επαφή. Απευθύνεται στα παιδιά αλλά και στους γονείς του Δήμου Αιγάλεω, καθώς θα δώσει έμφαση στο να παραλληλιστεί και με τις ανάγκες των εργαζόμενων γονέων, που είναι και αυτοί που λαμβάνουν άλλωστε τις αποφάσεις για αυτά. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στις υπηρεσίες που παρέχονται στο χώρο αναφοράς, όχι απαραίτητα λόγω υστέρησης του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά περισσότερο λόγω ελλιπούς σχεδιασμού και καινοτομίας, αναφορικά με τις υποστηρικτικές και παράπλευρες δραστηριότητες των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Η χρηματοδότηση του προγράμματος θα προέλθει από ίδια κεφάλαια, αλλά κι από τη δυνητική ένταξη του προτεινόμενου εγχειρήματος στο ΕΣΠΑ 2014 – 2020, μετά από υποβολή πρότασης χρηματοδότησης μετά την έναρξη λειτουργίας του.

### 1.3 Ανάλυση της αγοράς και marketing

Η αγορά αποτελείται από την κινητήρια δύναμη της, που δεν είναι άλλη από τους πελάτες της, ως τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών και αρχικοί αξιολογητές των υπηρεσιών εκπαίδευσης καθαυτών και τους γονείς ως άμεσους και αποκλειστικούς χρηματοδότες των δραστηριοτήτων, αλλά και ως έμμεσους αξιολογητές των κύριων αλλά και των επικουρικών παραμέτρων/εκφάνσεων της συνολικής εμπειρίας εκπαίδευσης. Η «υβριδική» αυτή μορφή πελάτη έχει πραγματικά βαρύνουσα σημασία κατά τη λήψη απόφασης (από μεριάς πελάτη) στην αρχική επιλογή της επιχείρησης, χωρίς να μπορεί να γίνει γνωστό με βεβαιότητα για το ποια συνιστώσα του υβριδικού αυτού πελάτη ή με ποιον συντελεστή βαρύτητας ανάμεσα στα δύο μέρη γίνεται τελικά η επιλογή. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό και εμπίπτουν στον ορισμό της αγοράς και τη μελέτης δομής της, είναι τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης (ΚΔΑΠ). Πρόκειται για υπηρεσίες που εμφανίζουν εποχικότητα και ελαστικότητα στη ζήτηση τους, καθώς δεν είναι απαραίτητο αγαθό όπως η τυπική εκπαίδευση. Απουσία στοχευμένης κλαδικής μελέτης και δεδομένων από τους προμηθευτές του κλάδου, δεν είναι δυνατό να έχουμε αναλυτικά δεδομένα για την εκτίμηση της ζήτησης για τις υπηρεσίες του κλάδου. Η αγορά στόχος εκτιμάται σε 2.134 μαθητές και θα γίνει εστίαση στο 15%, ήτοι 320 μαθητές (7,5% του συνολικού πλήθους μαθητών) με επισκεψιμότητα στην επιχείρηση τουλάχιστον μία φορά το μήνα και αναμενόμενο αριθμό επισκέψεων τις 4 ανά μήνα.

Η παρακολούθηση και συσχετισμός με τις ομοειδείς δραστηριότητες των ανταγωνιστών παρουσιάζει δυσκολία, λόγω της ρευστότητας με την οποία αποτυπώνεται και εκλαμβάνεται η έννοια της δημιουργικής απασχόλησης. Ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος στην υπό εξέταση περιοχή. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται στις οικονομικά πιο εύρωστες περιοχές. Εξετάζονται τα υποκατάστατα και αποτυπώνεται η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ενώ δεν διαπιστώνονται ισχυρά εμπόδια εισόδου και εξόδου. Ο κλάδος είναι υπό ανάπτυξη και αυτό δίνει σε αρκετές νέες επιχειρήσεις τη δυνατότητα εισόδου, καθώς δεν υπάρχουν εδραιωμένες επιχειρήσεις με ισχυρή φήμη στο χώρο, όπως συμβαίνει στην ιδιωτική τυπική εκπαίδευση. Κύρια δύναμη της επιχείρησης αποτελεί η έμφαση στην καινοτομία των δραστηριοτήτων δημιουργικής απασχόλησης, αλλά και η θέση της σε ημικεντρικό σημείο του Δήμου Αιγάλεω, παράπλευρα σε δημόσια σχολική μονάδα Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Αδυναμία της επιχείρησης είναι η μη πρότερη ενασχόληση του σχήματος διοίκησης με ομοειδή επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης θα είναι αυτή της διαφοροποίησης (differentiation strategy). Η στρατηγική αυτή θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη δημιουργία ανταγωνιστικότητας με την παροχή υπηρεσιών τις οποίες οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως διαφορετικές από αυτές των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα είναι οι αναβαθμισμένες υπηρεσίες με επαυξημένη ποιότητα και καινοτομία, αλλά και το αίσθημα εμπιστοσύνης στην επιχείρηση που θα εκπορεύεται από τη συνολική εμπειρία αλληλεπίδρασης. Οι γονείς των παιδιών που εκτιμάται ότι θα γίνει στόχευση, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 30 – 45 ετών, πρόκειται δηλαδή για νέους γονείς που έχουν ολοκληρώσει την επαγγελματική τους κατάρτιση ή/και τις σπουδές τους και έχουν μια επαγγελματική αποκατάσταση που τους έχει εξασφαλίσει την επιβίωση και τους επιτρέπει να έχουν την σχετική οικονομική άνεση για τη διάθεση των απαιτούμενων πόρων και την αντίληψη αναγκαιότητας παροχής των υπηρεσιών αυτών.

Η γκάμα των προϊόντων που θα προσφέρει η επιχείρηση είναι μεγάλη, χωρίς όμως αυτό να δημιουργεί σύγχυση στους πελάτες και θα γίνει μέσα από μια διαδικασία προσφοράς και ζήτησης, συζήτησης και διαπραγμάτευσης με τη διοίκηση, τους πελάτες και τη συμβολή του εξειδικευμένου διδακτικού προσωπικού. Γίνεται στόχευση στη στρατηγική του value pricing, με στοιχεία psychological pricing. Η τιμή θα καθοριστεί ανά συμμετοχή σε εργαστήριο και ορίζεται στα 9,00€, κοινή για όλα τα εργαστήρια για λόγους ομοιομορφίας και αποφυγής σύγχυσης. Η εξασφάλιση της κατάρτισης του προσωπικού πάνω στην εξυπηρέτηση των πελατών της και στις δεξιότητες επικοινωνίας, θα αποτελέσει προτεραιότητα της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα αποτυπώσει τη γνώση του προσωπικού της σε εγχειρίδια που θα περιγράφουν τα βήματα σε όλα τα στάδια προσθήκης αξίας, θα προχωρήσει στην καταγραφή δεικτών παρακολούθησης της ποσοστιαίας σύνθεσης και μεταβολής των πελατών και των εσόδων αλλά και πελατοκεντρικών δεικτών αποτελέσματος. Δίνεται σημαίνουσα βαρύτητα στην προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης και ιδιαίτερα στο digital marketing, κάτι που άλλωστε είναι απαραίτητο στη στρατηγική διαφοροποίησης. Η παλέτα των δράσεων του digital marketing θα ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, επαγγελματία του χώρου. Επιλέγεται προωθητική ενέργεια τον 1<sup>ο</sup> μήνα (1+1) και η επιχείρηση ταυτόχρονα επιλέγει να παρέχει μόνιμη έκπτωση 25% σε όσους πελάτες της παρακολουθήσουν 6 εργαστήρια το μήνα. Έμφαση δίνεται και στο εσωτερικό marketing της επιχείρησης. Επιδίδεται η ενεργός εμπλοκή του εκπαιδευτικού προσωπικού στην αύξηση της επισκεψιμότητας των εργαστηρίων της επιχείρησης, κάτι που επιτυγχάνεται δίνοντας bonus μισθοδοσίας 5% επί των ακαθάριστων εσόδων από τις πωλήσεις της, τον 2<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας.

Τα έσοδα πωλήσεων εκφράζονται ως συνάρτηση της ποσοστιαίας κάλυψης της δυναμικότητας σε επισκέψεις και της εκτίμησης για τον ποσοστιαίο διαμοιρασμό των πελατών σε loyal και casual users. Τα έσοδα πωλήσεων ανά έτος (για κάθε κατηγορία εσόδων αλλά και συνολικά) εμφανίζουν μεγαλύτερο ρυθμό μεταβολής ανάμεσα στον 1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> χρόνο, ενώ ανάμεσα στον 2<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> χρόνο ο ρυθμός μεταβολής για τους casual users πρακτικά μηδενίζεται (σταθερά έσοδα) και για τους loyal users συνεχίζει (ηπιότερα) την αυξητική του πορεία. Τον τελευταίο χρόνο παρατηρείται μια μείωση των εσόδων από τους casual users που αντιστρέφεται από την αύξηση των εσόδων των loyal users. Αθροιστικά, τα έσοδα των πωλήσεων της επιχείρησης εμφανίζουν ανοδική τάση. Η ποσόστωση των εξόδων marketing ως προς τις πωλήσεις έχει εσκεμμένα μεγάλη ένταση τον 1<sup>ο</sup> χρόνο (31%) και δίνει καρπούς από την 2<sup>η</sup> κιόλας χρονιά, ενώ η δαπάνη marketing διατηρείται (ποσοστιαία μικρότερη) για όλα τα χρόνια λειτουργίας, ίση με το ποσό των 20.000€ την 1<sup>η</sup> χρονιά και 12.000€ τις επόμενες χρονιές (σε ετήσια βάση). Τέλος, μελετάται η συνεισφορά των επιμέρους πελατών σε επίπεδο όχι μόνο εσόδων αλλά και σε επίπεδο αποτίμησης του πλήθους των, και η μελέτη καταλήγει σε υπολογισμό συνάρτησης για το συσχετισμό των εσόδων με τις κατηγορίες των πελατών. Η χρήση της παραπάνω συνάρτησης αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια, βασιζόμενη σε υποθέσεις, για την παρακολούθηση και πρόβλεψη των εσόδων της επιχείρησης. Η τροφοδότηση με πραγματικά στοιχεία κάλυψης των εργαστηρίων και του διαμοιρασμού των πελατών σε loyal και casual, θα μπορέσει να ποσοτικοποιήσει ένα μοντέλο για την πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης, με χρήση των κατάλληλων τεχνικών στατιστικής (μοντέλα καλής προσαρμογής).

#### **1.4 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

Δεν απαιτούνται πρώτες ύλες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα εφόδια που θα χρειαστούν αφορούν κατά κύριο λόγο τα συνοδευτικά και αναλώσιμα υλικά που μπορεί να χρησιμοποιηθούν στις θεματικές ενότητες των εργαστηρίων, αλλά και τα διάφορα άλλα αναλώσιμα υλικά γραφείου μικρής αξίας. Απαριθμούνται τα χαρακτηριστικά των αναλωσίμων ως προς τη διοίκηση και των εφοδίων και αναλωσίμων (κυρίως) ως προς τα εργαστήρια. Αποτυπώνεται το ενδεικτικό ετήσιο κόστος κτήσης τους, με το συνολικό κόστος να φτάνει τα 3.600€ σε ετήσια βάση.

## 1.5 Μηχανολογία και τεχνολογία

Δεν απαιτείται κάποια ιδιαίτερη απαίτηση για χρήση εξειδικευμένης μηχανολογίας και τεχνολογίας από μέρους μας, ούτε για εξαγορά δικαιωμάτων αποκλειστικής χρήσης. Ο βασικός υλικοτεχνικός εξοπλισμός αφορά στα έπιπλα και τους Η/Υ που θα χρειαστούν για τη διοίκηση και εξυπηρέτηση του κοινού της επιχείρησης, καθώς και την επίπλωση κι εξοπλισμό που αφορά τα εργαστήρια. Θα συλλεχθούν τρεις (3) τουλάχιστον προσφορές, τόσο από γνωστούς προμηθευτές στον κλάδο όσο και από τοπικούς, αλλά αξιόπιστους προμηθευτές. Θα γίνει ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή, ενώ η μεταφορά του εξοπλισμού θα γίνει εξ ολοκλήρου από τους επιλεγθέντες προμηθευτές, με το κόστος αυτής μαζί με την τυχόν συναρμολόγηση τους στο χώρο της εταιρείας να βαρύνει την τιμή προμήθειας.

Γίνεται αναφορά στη διάταξη του χώρου σε σχέση με τις απαιτούμενες ενέργειες διαμόρφωσης του και στην πυροπροστασία της, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Αναλύεται ο εξοπλισμός σε έπιπλα και γίνεται χωροθέτηση του στις διαστάσεις της κτηριακής υποδομής. Παρουσιάζεται ο απαιτούμενος εξοπλισμός και το λογισμικό για τους Η/Υ, σε σχέση με τα Εργαστήρια με πιο τεχνολογικές απολήξεις. Υπολογίζεται το κόστος επένδυσης για τη μηχανολογία και τεχνολογία, εκτιμώμενο στα 15.800€.

## 1.6 Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα

Παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης και οι βασικοί κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης με τα 4 βασικά του τμήματα (Εκπαιδευτικό Προσωπικό, Γραμματειακή Υποστήριξη, Οικονομικές υπηρεσίες και Marketing). Λόγω του όγκου της επιχείρησης, επί της ουσίας τα τρία τελευταία τμήματα θα είναι μονοπρόσωπες θέσεις προσωπικού που θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourced). Δεν απαιτείται διακίνηση εσωτερικών εγγράφων ή απεικόνιση των διαδικασιών επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα, καθώς αυτή θα γίνεται είτε μέσω προσωπικής επικοινωνίας είτε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Προσδιορίζονται τα γενικά της έξοδα που αθροίζουν στα 3.048€ σε ετήσια βάση και τέλος προσδιορίζονται οι αποσβέσεις της επιχείρησης σε 5ετή βάση, όσον αφορά τον πάγιο εξοπλισμό επίπλων, Η/Υ και λοιπού εξοπλισμού, με ετήσιο ποσό απόσβεσης τα 2.384 €.

## 1.7 Ανθρώπινοι πόροι

Καταγράφονται αναλυτικά τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του άμεσου προσωπικού της επιχείρησης αλλά και των εξωτερικών της συνεργατών, όπως και οι δίαυλοι επικοινωνίας τους. Ταυτόχρονα αποτυπώνονται σχηματικά τα ενδεικτικά κριτήρια επιλογής και τα απαραίτητα και επιθυμητά προσόντα, για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων για τη θέση της γραμματείας και για τις θέσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού. Το προσωπικό με άμεση σχέση εργασίας με την επιχείρηση (γραμματεία και εκπαιδευτικό προσωπικό) θα διαχωρισθεί σε δύο κατηγορίες, βάσει του τρόπου απασχόλησης του και της αντίστοιχης διαδικασίας ανάθεσης. Η θέση της γραμματείας θα είναι μια σταθερή σχέση ημιαπασχόλησης τις καθημερινές, με επταωριμώρολο τα Σαββατοκύριακα. Το μικτό μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας προσδιορίζεται στα 800€ πλέον εργοδοτικών εισφορών 27%. Σε ετήσια βάση, αυτό ανάγεται σε 14 μισθούς, περιλαμβανομένων δώρων και επιδομάτων, ήτοι 14.224€. Οι 6 θέσεις που αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν θα ακολουθήσουν την ίδια λογική, καθώς οι δράσεις δεν θα έχουν ωριμάσει ακόμα και θα είναι εν δυνάμει εναλλασσόμενες. Επιπλέον, έστω κι αν έχει συσταθεί ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα Εργαστηρίων, η ποσόστωση τους δεν είναι δεδομένη και μπορεί να αλλάξει σύμφωνα με την ανατροφοδότηση που θα δώσουν οι πελάτες και την συνεπαγόμενη κατανομή της προτίμησης τους. Αυτό οδηγεί την επιχείρηση στο να απασχολήσει το εν λόγω προσωπικό με σχέση σύμβασης ανάθεσης έργου υπό τη μορφή μικρής σχετικά διάρκειας, που θα ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το προσωπικό για την είσπραξη της αμοιβής του θα υποχρεούται στην έκδοση παραστατικού βάσει Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων, όπως αυτό προβλέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία και στο να είναι ασφαλισμένο στον ΕΦΚΑ ως αυτοαπασχολούμενος/η. Το συνολικό κόστος απασχόλησης που θα προκύπτει για την επιχείρηση κι αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσδιορίζεται στα 25€ ανά Εργαστήριο. Σημειώνεται πως το κόστος αυτό είναι ανεξάρτητο της κάλυψης των εργαστηρίων στο 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που δεν ισχύει και για το 2<sup>ο</sup> καθώς αυτό το κόστος θα προσαυξηθεί μέσω του bonus 5% επί των ακαθάριστων εσόδων από τις πωλήσεις, συσχετιζόμενο έμμεσα με την ποσόστωση κάλυψης της δυναμικότητας της επιχείρησης. Το ανώτατο δυνατό κόστος για το εκπαιδευτικό προσωπικό απασχολούμενο σε εργαστήριο με κάλυψη 100% από casual users, θα ισούται με  $30€ + 12 \text{ άτομα} \times 9€ \times 1,05$ , ήτοι 35,40€. Τέλος, προσδιορίζεται το κυμαινόμενο μηνιαίο και ετήσιο κόστος του εκπαιδευτικού προσωπικού για τα 5 χρόνια λειτουργίας του, εξαρτώμενο τόσο από την κάλυψη δυναμικότητας όσο και από τη διάρθρωση των πελατών (λόγω της αντίστοιχης επίδρασης στα έσοδα).



## **1.8 Τοποθεσία, χώρος εγκαταστάσεως, περιβάλλον**

Περιγράφονται τα όρια, οι οδικές αρτηρίες και η γεωγραφία του Δήμου Αιγάλεω και γίνεται η αιτιολόγηση της επιλογής της έδρας σε ιδιόκτητο κτήριο. Κριτήριο επιλογής είναι κυρίως η θέση του κτηρίου δίπλα από δημόσιο δημοτικό σχολείο, καθώς η άμεση προσβασιμότητα του θα είναι το εφελθτήριο προώθησης της δραστηριότητας του. Η λειτουργία της επιχείρησης δεν επηρεάζει το αστικό περιβάλλον της περιοχής και η γενικότερη επίδραση της ως προς το περιβάλλον θεωρείται ουδέτερη.

## **1.9 Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου**

Καθορίζεται η ομάδα επίβλεψης που θα αποτελείται από την επενδύτρια και ιδιοκτήτη της επιχείρησης, η οποία πρόκειται να έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν την υλοποίηση του σχεδίου. Ταυτόχρονα, αποτυπώνονται τα στάδια προγραμματισμού της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου: Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις, Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια, Διαμόρφωση γραφείων, Απόκτηση και εγκατάσταση ηλεκτρονικού, δικτυακού & μηχανολογικού εξοπλισμού, Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού και Έλεγχος. Η ροή των προηγούμενων βημάτων αποτυπώνεται σε διάγραμμα Gantt και σε πίνακα CPM. Η ίδρυση και ολοκλήρωση των παραπάνω βημάτων, θα γίνει με τη βοήθεια λογιστικού και τεχνικού γραφείου που εξειδικεύονται στις απαιτούμενες ενέργειες για τη χορήγηση των σχετικών αδειών. Για τις ανωτέρω εργασίες εκτιμάται ότι θα προκύψει κόστος επένδυσης ίσο με 500€. Λαμβάνοντας υπόψη και το κόστος επένδυσης για τις ενέργειες μηχανολογίας και τεχνολογίας που προσδιορίστηκε στο σχετικό κεφάλαιο (15.800€), το συνολικό κόστος επένδυσης θα ανέλθει στα 16.300€

## **1.10 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης**

Καθορίζονται οι βασικές αρχές που έγιναν αποδεκτές κατά τη σύνταξη της οικονομοτεχνικής μελέτης (αρχή της συντηρητικότητας, αρχή της συνέχειας και αρχή της αμεροληψίας) και οι βασικές της υποθέσεις και παραδοχές. Παρουσιάζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα χρήσης για την περίοδο 5ετίας. Σημειώνεται πως η τιμή πώλησης ανά επίσκεψη παραμένει σταθερή για το σύνολο των ετών πρόβλεψης και ότι οι αποσβέσεις δεν ενσωματώνονται στα έξοδα λειτουργίας.

Η επιχείρηση, μετά το πρώτο έτος λειτουργίας της, παράγει ικανοποιητική κερδοφορία, γεγονός που συμβάλλει στη λήψη της απόφασης για υλοποίηση της επένδυσης. Τα περιθώρια κέρδους για τα έτη πρόβλεψης αυξάνονται συνεχώς από την 2<sup>η</sup> έως την 5<sup>η</sup> χρονιά κυμαινόμενα από 16%-23% για το καθαρό περιθώριο και από 25%-34% για το μεικτό. Λόγω της φύσης της δραστηριότητας της επιχείρησης, προβλέπεται η ύπαρξη επαρκών ταμειακών διαθεσίμων που θα καλύπτουν τον λειτουργικό κύκλο αυτής. Συνεπώς, για τα έτη πρόβλεψης δεν προκύπτουν ανάγκες κεφαλαίου κίνησης που θα χρηματοδοτηθούν μέσω δανεισμού. Για την αξιολόγηση της προτεινόμενης επένδυσης, χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι της Καθαρής Παρούσας Αξίας, του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης και της περιόδου επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης.

Η Καθαρή Παρούσα Αξία θα υπολογιστεί λαμβάνοντας υπόψη τις προβλεπόμενες καθαρές ταμειακές ροές της πενταετίας μετά την υλοποίησης της επένδυσης, την ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την αναθεώρηση της μεθόδου καθορισμού των επιτοκίων αναφοράς και προεξόφλησης (2008/C 14/02), όπου σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρατίθεται εκεί, το προεξοφλητικό επιτόκιο ορίστηκε στο 6% (η επένδυση χρηματοδοτείται αποκλειστικά με ίδια κεφάλαια), αλλά και το Κόστος της Επένδυσης, το οποίο ανέρχεται σε 16.300€. Βάσει των ανωτέρω, η Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) των μελλοντικών ταμειακών ροών είναι 43.934,75€. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η επένδυση παράγει θετική Καθαρή Παρούσα Αξία, τεκμαίρεται με ασφάλεια πως το εγχείρημα δύναται να κριθεί ως επιτυχημένο.

Ο Βαθμός Εσωτερικής Απόδοσης (IRR) του επενδυτικού σχεδίου, δεδομένου του κόστους αυτού (16.300€) και των ταμειακών ροών είναι : 61%, υπολογιζόμενος στις λειτουργικές ταμειακές ροές και 44%, υπολογιζόμενος στις καθαρές ταμειακές ροές. Οι αποδόσεις κρίνονται ιδιαίτερα υψηλές εν συγκρίσει με άλλου τύπου επενδύσεις (ομόλογα, μετοχές κτλ) ή με την απόδοση των καταθέσεων που παρέχουν τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της χώρας, γεγονός που κάνει το εγχείρημα ιδιαίτερα ελκυστικό.

Τέλος ως προς την περίοδο επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης (Payback Period), βάσει των καθαρών ταμειακών ροών φαίνεται ότι το κόστος του επενδυτικού σχεδίου επανεισπράττεται τον τρίτο (3<sup>ο</sup>) χρόνο λειτουργίας. Το εν λόγω διάστημα κρίνεται εύλογο κι ως εκ τούτου συμπεραίνεται ότι το ρίσκο του εγχειρήματος είναι ελάχιστο ως προς την αξία των κεφαλαίων της επενδύτριας.

## 2. Βασική ιδέα και ιστορικό του προγράμματος

Το να εξασφαλίσει κανείς ένα θετικό αποτέλεσμα από την παρούσα μελέτη σκοπιμότητας και κατ' επέκταση και τη βιωσιμότητα του ίδιου του εγχειρήματος ίδρυσης μιας εκπαιδευτικής μονάδας μη τυπικής εκπαίδευσης, προϋποθέτει τη διασφάλιση της εναρμόνισης της βασικής ιδέας δημιουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας, αφενός μεν μέσα στο πλαίσιο των δυσχερών τρεχουσών οικονομικών συνθηκών της χώρας μας, αφετέρου δε μέσα στο ιδιαίτερο κοινωνικοπολιτισμικό προφίλ και της ιδιαιτερότητας του θεσμού της οικογένειας στην Ελλάδα. Σε αυτή την ιδιαίτερη προσέγγιση εδράζεται και προσανατολίζεται το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα, εναρμονιζόμενο με τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες του Δήμου Αιγάλεω αλλά και της Δυτικής Αττικής εν γένει, καθώς στοχεύει σε συγκεκριμένη δημογραφικά αγορά, η οποία επηρεάζεται δυσμενώς από την τρέχουσα περίοδο ύφεσης της ελληνικής οικονομίας.

Η επαυξημένη ανάγκη για εξοπλισμό της νέας γενιάς με όλο και περισσότερα εφόδια έναντι του μελλοντικού κινδύνου της ανεργίας, απόρροια της οικονομικής δυσχέρειας και του καταγεγραμμένου σε πληθώρα στατιστικών ερευνών, αισθήματος αβεβαιότητας και απαισιοδοξίας για το μέλλον, έχει οδηγήσει πλέον αρκετούς γονείς στο να στρέφονται όχι απαραίτητα στην εξασφάλιση τυπικών προσόντων για τα παιδιά τους, λογική που επικρατούσε τις τελευταίες δεκαετίες κι αποδείχθηκε ενδεχομένως και τροχοπέδη ως προς την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, αλλά στην εξασφάλιση ποικίλων δεξιοτήτων. Όλα τα δημόσια εκπαιδευτικά προγράμματα και οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν στη χώρα μας (τουλάχιστον τις τελευταίες τρεις δεκαετίες), θεώρησαν την απόκτηση δεξιοτήτων ως ένα από τους πολλαπλούς εκπαιδευτικούς τους στόχους. Δεν την ενστερνίστηκαν όμως ποτέ, καθώς αρκέστηκαν στην απόκτηση εγκυκλοπαιδικής γνώσης. Η σκοπιμότητα και η αξία απόκτησης δεξιοτήτων θεωρείται πλέον πανάκεια σε όλα τα σύγχρονα διεθνή εκπαιδευτικά προγράμματα σπουδών. Στην Ελλάδα, αν θεωρήσουμε τη νεανική και ειδικότερα τη νεανική καινοτόμα επιχειρηματικότητα, ως συνάρτηση της απόκτησης ευρύτερων δεξιοτήτων από το εκπαιδευτικό μας σύστημα, *ceteris paribus* μπορούμε να θεωρήσουμε ότι εκ του χαμηλού δείκτη της, ο εκπαιδευτικός στόχος αυτός διαχρονικά δεν επετεύχθη.

Η σύγχρονη σύσταση και λειτουργία της ελληνικής οικογένειας από την άλλη, έχει αλλάξει αρκετά τα τελευταία χρόνια, με αυξημένες υποχρεώσεις και εντατικούς ρυθμούς υλοποίησης των, τόσο για τους γονείς όσο και για τα παιδιά. Οι γονείς έχουν ολοένα και πιο αυξημένα ωράρια εργασίας και αυξημένους χρόνους μετάβασης κι επιστροφής στο

σπίτι, κυρίως στα πυκνοκατοικημένα αστικά κέντρα. Τα παιδιά που πηγαίνουν σχολείο έχουν σαφώς πιο απαιτητικό σχολικό φόρτο εργασίας, κάποιες φορές μόνο χρονικά, άλλες φορές και ποιοτικά, ενώ τα παιδιά που πηγαίνουν σε ολόημερο νηπιαγωγείο, έχουν σχεδόν ίδιο ωράριο με αυτά του δημοτικού σχολείου. Όλα αυτά συμβαίνουν μέσα σε ένα διάτρητο σύστημα συγκοινωνούντων δοχείων, που μειώνει κι από τα δύο μέρη τον ελεύθερο ποιοτικό χρόνο για ενδοοικογενειακή επαφή εντός του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος και δημιουργικό παιχνίδι/διασκέδαση εκτός του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος.

Αυτό που δεν έχει αλλάξει όμως στη σύγχρονη εποχή, είναι μια ευρέως αποδεκτή αρχή της ελληνικής οικογένειας, που είναι η υποβάθμιση ή παραμέληση των αναγκών των γονέων έναντι του ιδιαίτερου αισθήματος ευθύνης που φέρουν για την διασφάλιση των αναγκών/επιθυμιών των παιδιών τους. Μέρος των αναγκών των παιδιών είναι και η διατήρηση της παιδικότητας τους. Οι σύγχρονοι γονείς, απόρροια και των συνθηκών που αναφέρθηκαν προηγουμένως, παρότι θεωρούν ότι τα παιδιά τους θα πρέπει να «συμπεριφέρονται σαν ενήλικες» ως προς τις υποχρεώσεις τους, μερικές φορές ασυνείδητα κι από κεκτημένη ταχύτητα γενικεύουν αυτή την απαίτηση στη συνολικά αναμενόμενη συμπεριφορά των παιδιών τους. Τα παιδιά αισθάνονται πίεση, ενώ οι γονείς δεν αισθάνονται μέτοχοι στην ωρίμανση των παιδιών τους, αλλά επόπτες ή/και διεκπεραιωτές αρμοδιοτήτων. Τα παιδιά όμως ενώ επιζητούν ερεθίσματα, συχνά αναλώνονται (ολοένα κι από μικρότερη ηλικία) στην ενασχόληση τους με ψηφιακά μέσα (tablet, υπολογιστές, κινητά), που περιέχουν έντονα ερεθίσματα, χωρίς όμως να καλλιεργούν (ως επί το πλείστον) τη φαντασία τους, τη δημιουργικότητα και τις δεξιότητες τους. Αυτό πολλές φορές γίνεται με τη σιωπηρή ή μη συγκατάθεση των γονέων, καθώς είναι μια εύκολη, οικονομική και μη χρονοβόρα για αυτούς λύση. Δεν είναι στόχος της παρούσας μελέτης η αξιολόγηση, πόσο μάλλον η δαιμονοποίηση χρήσης των ψηφιακών συσκευών από τα παιδιά, άλλωστε η εποχή μας είναι εν μέρει ψηφιακή και θα γίνει όλο και περισσότερο (αν όχι πλήρως) μέχρι να ωριμάσουν, άρα τα παιδιά θα πρέπει να είναι εξοπλισμένα με εφόδια τεχνολογικής εγγραμματοσύνης. Πέρα όμως από την αναπόφευκτη κι επιδιωκόμενη ενασχόληση τους με αυτά τα μέσα, οι γονείς συνειδητοποιούν ότι η πρώιμη και υπέρμετρη έκθεση τους εκ των πραγμάτων δεν είναι ούτε λογική ούτε ασφαλής για τα ίδια. Τα παιδιά δεν θα αλλάξουν αυτή τη συνήθεια αν οι γονείς δεν αντικαταστήσουν τα ερεθίσματα που δέχονται τα παιδιά τους, με εναλλακτικές και πιο δελεαστικές προτάσεις, λαμβάνοντας όμως υπόψη και τους ανασταλτικούς παράγοντες χρόνου και χρήματος.

Οι πρώτες και πιο συνήθεις προτάσεις της πλειονότητας των γονέων είναι να τα απασχολήσουν είτε πηγαίνοντας σε ένα άθλημα, είτε σε ένα παιδότοπο, είτε σε ένα παιδικό σινεμά. Με μικρότερη συχνότητα, οι γονείς αυτόνομα ή μέσω της βαθμίδας και του φορέα τυπικής εκπαίδευσης των παιδιών, θα τα απασχολήσουν σε μια παιδική θεατρική παράσταση, σε μια επίσκεψη σε ένα μουσείο, σε ένα θεματικό πάρκο διασκέδασης και σε μια εκδρομή σε ένα σημείο ενδιαφέροντος. Όλες οι προηγούμενες δραστηριότητες αλλά και άλλες που δεν αναφέρονται στην παρούσα μελέτη, εκπληρώνουν ανάγκες των παιδιών και εν γένει βοηθούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων τους, στο μερίδιο βέβαια που αναλογεί σε καθεμιά τους και ανάλογα με τους εκπαιδευτικούς στόχους που εκπληρώνει η υλοποίησή τους. Πολλές φορές όμως οι προσπάθειες αυτές, είτε εστιάζουν σε συγκεκριμένες μόνο δραστηριότητες, είτε δεν υπάρχει έμμεση διασύνδεση ή διαθεματικότητα σε αυτές, είτε γίνονται αποσπασματικά και με μη στοχευμένη περιοδικότητα, με αποτέλεσμα πολλές φορές να αίρονται οι τυχόν ευεργετικές τους απολήξεις.

Η βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου εστιάζει στο να προσφέρει στους γονείς παιδιών με ηλικία 5-12 ετών, που δεν μπορούν να βρουν το χρόνο ή τον τρόπο να προσφέρουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητες των παιδιών τους, μια εναλλακτική αλλά και οικονομικά ανεκτή πρόταση για τη δημιουργική απασχόληση των παιδιών τους. Η δημιουργική απασχόληση με στοιχεία άτυπης μάθησης, θα αποτελείται από εναλλασσόμενες χρονικά και θεματικά δραστηριότητες, που θα αφορούν κατά κύριο λόγο αποκλειστικά τα παιδιά, αν και ορισμένες θα μπορούν να γίνονται και σε συνεργασία με τους γονείς. Ως επί το πλείστον, θα φιλοξενοούνται στον ίδιο, γνωστό κι ευπρόσιτο για τους γονείς και τα παιδιά χώρο. Δραστηριότητες που μπορεί να αποτελούν ψήγματα αλλά και κράματα αυτών που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά και καινοτόμες διαθεματικές και μη δραστηριότητες, με κοινή αφετηρία τη βέλτιστη δυνατή απόκτηση δεξιοτήτων, αλλά και την ενδοοικογενειακή επαφή. Απευθύνεται στα παιδιά αλλά και στους γονείς του Δήμου Αιγάλεω, καθώς θα δώσει έμφαση στο να παραλληλιστεί και με τις ανάγκες των εργαζόμενων γονέων, που είναι και αυτοί που λαμβάνουν άλλωστε τις αποφάσεις για αυτά.

Εμπνευστής της ιδέας είναι η σύζυγος του συντάκτη της παρούσας μελέτης, μέσα από το αδιέξοδο που ήρθε η ίδια ως εργαζόμενη μητέρα ενός εξάχρονου αγοριού, με ιδιαίτερα πιεσμένο ελεύθερο χρόνο και ελάχιστες επιλογές για δημιουργική απασχόληση του παιδιού της στον τόπο διαμονής της στο Αιγάλεω. Δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών συντονισμού και οικονομικής διαχείρισης έργων σε ΝΠΔΔ και ΝΠΙΔ της ευρύτερης τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά δεν έχει δραστηριοποιηθεί στο παρελθόν

στο χώρο της πρωτοβάθμιας μη τυπικής εκπαίδευσης. Αντλεί ιδιαίτερη χαρά από την εθελοντική κατά καιρούς ενασχόληση της με δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με παιδιά και θεωρεί πως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στις υπηρεσίες που παρέχονται στο χώρο αναφοράς, όχι απαραίτητα λόγω υστέρησης του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά περισσότερο λόγω ελλιπούς σχεδιασμού και καινοτομίας, αναφορικά με τις υποστηρικτικές και παράπλευρες δραστηριότητες των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Υποστηρικτής του προγράμματος θα είναι η αδερφή του συντάκτη, απόφοιτος του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης του ΕΚΠΑ και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Εκπαίδευση Ενηλίκων από το ΕΑΠ, με εμπειρία στην ενασχόληση με την τυπική εκπαίδευση σε παιδιά ηλικίας 5-12 ετών, αλλά χωρίς προηγούμενη επιχειρηματική δραστηριότητα. Η χρηματοδότηση του προγράμματος θα προέλθει από ίδια κεφάλαια, αλλά κι από τη δυνητική ένταξη του προτεινόμενου εγχειρήματος στο ΕΣΠΑ 2014 – 2020, μετά από υποβολή πρότασης χρηματοδότησης μετά την έναρξη λειτουργίας του.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» προσφέρει από το 2016 σχετικές δράσεις, όπως η Δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» [1] με συνεχείς από τότε επαναπροκηρύξεις της Δράσης [2]. Ταυτόχρονα ενδεχομένη υποβολή πρότασης μπορεί να γίνει και σε επαναπροκήρυξη της Δράσης «Ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης» [3] στο ίδιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια παρέχεται κάθε χρόνο η δυνατότητα χρηματοδότησης μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και της Δράσης «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής» [4] της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.).

Δεν έχουν προηγηθεί δαπάνες για προκαταρτικές μελέτες στο προεπενδυτικό στάδιο.

### 3. Ανάλυση της αγοράς και marketing

Η ανάλυση της αγοράς σε ένα εγχείρημα που έχει να κάνει με παροχή υπηρεσιών κι όχι με παραγωγή ή μεταπώληση αγαθών, αντιμετωπίζει εξ αρχής τη δυσκολία εύρεσης ποσοτικών, αλλά και ποιοτικών στοιχείων για την ανάλυση της, ειδικότερα δε όταν είναι μια νεοσύστατη αγορά με μικρές σχετικά επιχειρήσεις και μη δημοσιευμένους ισολογισμούς. Επιπρόσθετα, η εκλαμβανόμενη αξία των πελατών από τις εν λόγω παρεχόμενες υπηρεσίες, εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα υποδομών, αλλά και το μεταβλητό κόστος που θα προκύψει για το εξειδικευμένο κι εναλλασσόμενο ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί, χωρίς να υπάρχει όμως σαφώς προσδιορισμένη ή ασφαλής συσχέτιση τους, κάτι που κάνει ακόμα πιο δύσκολη την παραδοχή της δυνατότητας ποσοτικοποίησης και «αντιγραφής» των υπηρεσιών αυτών.

Για την παρούσα μελέτη, παραχωρήθηκε για εκπαιδευτικό σκοπό μια διαθέσιμη κλαδική μελέτη για την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση [5], που εξετάζει όμως σε πολύ μικρό βαθμό την αγορά μας, καθώς αφορά την υποχρεωτική τυπική εκπαίδευση κι όχι την δημιουργική απασχόληση με στοιχεία άτυπης μάθησης. Ζητήθηκαν ποσοτικά στοιχεία κόστους, ζήτησης και προσφοράς από τους «leader» της αγοράς του εγχειρήματος, δυστυχώς όμως δεν υπήρχε η αναμενόμενη ανταπόκριση κι έτσι δεν κατέστη δυνατό να αποτυπωθούν συγκριτικά οικονομικά στοιχεία της συγκεκριμένης αγοράς. Ως εκ τούτου, τα στοιχεία που θα παρατεθούν στη συνέχεια, βασίζονται σε μια επιλεκτική αναγωγή μέρους των στοιχείων της κλαδικής μελέτης για την τυπική Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, στη μη τυπική στοχευμένη αγορά μας, σε δημογραφικά στοιχεία που αντλήθηκαν από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), καθώς και σε στοιχεία για τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης που περιέχονται στο Παραδοτέο 3: «Μελέτη προσδιορισμού του εύρους του κόστους λειτουργίας και του αναλυτικού συστήματος κοστολόγησης της Δράσης» που έγινε με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος "Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού" [6].

#### 3.1 Ορισμός της αγοράς κι ανάλυση της δομής της

Η αγορά αφορά στην παροχή υπηρεσιών μη τυπικής εκπαίδευσης, σε παιδιά του Δήμου Αιγάλεω που μετέχουν στην υποχρεωτική εκπαίδευση, και πιο συγκεκριμένα στις

βαθμίδες της προσχολικής εκπαίδευσης (5 ετών, Νηπιαγωγείο – ISCED 0) και της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (6 έως 12 ετών, Δημοτικό σχολείο – ISCED 1), με στόχο την ανάπτυξη της άτυπης μάθησης και την καλλιέργεια δεξιοτήτων.

Ως άτυπη μάθηση (informal learning) θεωρείται η αλληλεπιδραστική διαδικασία με την οποία κάθε άτομο, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, μαθαίνει και αποκτά στάσεις, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις από την καθημερινή εμπειρία και τις επιδράσεις που δέχεται από το περιβάλλον του, αυθόρμητη και χωρίς δομή μάθηση, που προκύπτει από δραστηριότητες της καθημερινής ζωής, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία, την οικογένεια ή τον ελεύθερο χρόνο, τη γειτονιά, την αγορά, τη βιβλιοθήκη, το μουσείο, τα Μ.Μ.Ε. και αποτελεί την πιο επικρατούσα μορφή μάθησης ενηλίκων που, τυπικά, δεν οδηγεί σε επίσημη πιστοποίηση και συμβαίνει εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος. Για τα παιδιά είναι η συνεχής διαδικασία που συμβαίνει σε ποικιλία δραστηριοτήτων έξω από το σχολείο [7].

Η αγορά προφανώς κι αποτελείται αρχικά από την κινητήρια δύναμη της, που δεν είναι άλλη από τους πελάτες της. Πελάτες της είναι τόσο τα παιδιά ως τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών και αρχικοί αξιολογητές των υπηρεσιών εκπαίδευσης καθ'αυτών, όσο και οι γονείς ως άμεσοι και αποκλειστικοί χρηματοδότες των δραστηριοτήτων, αλλά και ως έμμεσοι αξιολογητές των κύριων αλλά και των επικουρικών παραμέτρων/εκφάνσεων της συνολικής εμπειρίας εκπαίδευσης. Η «υβριδική» αυτή μορφή πελάτη έχει πραγματικά βαρύνουσα σημασία κατά τη λήψη απόφασης (από μεριάς πελάτη) στην αρχική επιλογή της επιχείρησης, χωρίς να μπορεί να γίνει γνωστό με βεβαιότητα για το ποια συνιστώσα του υβριδικού αυτού πελάτη ή με ποιον συντελεστή βαρύτητας ανάμεσα στα δύο μέρη γίνεται τελικά η επιλογή. Κατ' επέκταση, κρίνεται απαραίτητο να ληφθεί ειδική μέριμνα αυτής της ιδιαιτερότητας πελάτη και να δοθεί προσοχή κατά το συνολικό σχεδιασμό της επιχειρηματικής πρότασης, λαμβάνοντας υπόψη με το βέλτιστο δυνατό τρόπο, τόσο το κάθε μέρος ξεχωριστά όσο και το δίπτυχο μαζί.

Άτυπη μάθηση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα ευρύ φάσμα στοχευμένων δραστηριοτήτων, αλλά κι από επιχειρήσεις διαφορετικού προφίλ και προσανατολισμού. Επειδή λοιπόν η άτυπη μάθηση εξ ορισμού της δεν είναι ασφυκτικά οριοθετημένη σε ένα συγκεκριμένο ή θεσμικά οργανωμένο και σαφώς προσδιορισμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων όπως η τυπική μάθηση, είναι δύσκολο να βρεθούν επιχειρήσεις που να δραστηριοποιούνται στην αγορά με ταυτόσημη δομή λειτουργίας και με συγκρίσιμες δράσεις και αποτελέσματα.



Ένα σημείο διαχωρισμού που θα χρησιμοποιηθεί, είναι το κατά πόσο οι επιχειρήσεις προσφέρουν υπηρεσίες φύλαξης, παράλληλα με τυχόν υπηρεσίες άτυπης εκπαίδευσης, καμουφλαρισμένες ως δημιουργική απασχόληση των παιδιών. Πολλές φορές αυτό δεν είναι ευδιάκριτο και οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν ως μεταμφιεσμένοι παιδικοί σταθμοί ή ως «parking» παιδιών [8]. Με το ίδιο σκεπτικό, οι παιδότοποι με τη μορφή που λειτουργούν, δηλαδή ως «κέντρα παιδικής εκτόνωσης», δεν μπορούν να αποτελούν επιχειρήσεις της αγοράς υπό εξέταση, χωρίς αυτό να θέλει να μειώσει τις θετικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει το οποιασδήποτε μορφής παιχνίδι των παιδιών ή τις συνιστώσες άτυπης μάθησης που μπορεί να περιέχει. Τέλος, τα παιδικά τμήματα σε αθλητικά σωματεία και οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται σε αθλητικές δραστηριότητες τιτλοφορημένες ως δημιουργική απασχόληση των παιδιών, επιτελούν το ρόλο που τους αναλογεί στο να προσδώσουν αθλητική παιδεία στα παιδιά, με τις θετικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει αυτό στη διαπαιδαγώγηση τους, αλλά όχι με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θέλει να προσδώσει η επιχειρηματική ιδέα του εγχειρήματος αυτού. Οι προηγούμενες ομοειδείς ή μη επιχειρήσεις, θα ληφθούν υπόψη στην εξέταση που θα γίνει για τα υποκατάστατα και δεν μπορεί να γίνει ομαδοποίηση ή σύγκριση μαζί τους, έστω κι αν τιτλοφορούνται ή προωθούνται ως δημιουργική απασχόληση παιδιών.

Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό και εμπίπτουν στον ορισμό της αγοράς και τη μελέτης δομής της, είναι τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης (ΚΔΑΠ). Τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών είναι μονάδες στις οποίες απασχολούνται παιδιά ηλικίας 5-12 χρονών, με οργανωμένες ατομικές ή ομαδικές δραστηριότητες, εκτός σχολικού χρόνου, με σκοπό την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους και την εξυπηρέτηση των γονέων τους [9]. Είναι συγχρηματοδοτούμενες Πράξεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον κρατικό προϋπολογισμό και εντάσσονται στη δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» που υλοποιείται από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) μετά τη δημοσιοποίηση σχετικής πρόσκλησης [4]. Στην πρόσκληση αποτυπώνονται μεταξύ άλλων τα κριτήρια, η μοριοδότηση και η διαδικασία επιλογής των ωφελούμενων, σχετικά με την ένταξη των παιδιών στα ΚΔΑΠ.

Φορείς λειτουργίας τους είναι οι Δήμοι, ΝΠΙΔ κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και ιδιώτες. Ξεκίνησαν ως δράσεις συγχρηματοδοτούμενες από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και τις εκάστοτε περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας, στο πλαίσιο του μέτρου 5.3 για την ανάπτυξη της γυναικείας απασχόλησης κι επιχειρηματικότητας και τη προώθηση της ισότητας των ευκαιριών των δύο φύλων. Η

ιδέα για τη δημιουργία των ΚΔΑΠ προέκυψε από την ανάγκη να δοθεί η ευκαιρία στα παιδιά νηπιαγωγείου και δημοτικού σχολείου να αποκτήσουν το δικό τους χώρο έκφρασης, επικοινωνίας και δημιουργίας, απελευθερώνοντας παράλληλα χρόνο στις μητέρες των παιδιών, είτε εκείνες εργάζονται είτε βρίσκονται σε κατάσταση αναζήτησης εργασίας.

Στόχος των ΚΔΑΠ δεν είναι η μετάδοση γνώσεων, αλλά η προσφορά πλούτου ερεθισμάτων, που θα εξάψουν τη φαντασία και τη δημιουργικότητα των παιδιών. Κύριο μέλημα των παιδαγωγών – εμψυχωτών που στελεχώνουν τα ΚΔΑΠ, είναι να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των παιδιών και να πυροδοτήσουν τη δημιουργική τους διάθεση με ελκυστικές δραστηριότητες. Γνώμονας των παιδαγωγών – εμψυχωτών των ΚΔΑΠ για το σχεδιασμό των δράσεων και των δραστηριοτήτων τους, αποτελεί το να μάθουν στα παιδιά πως να μαθαίνουν, κι αυτό είναι εφικτό μόνο μέσα από τις διαδικασίες διερεύνησης και λύσης κάθε προβλήματος [10].

Το είδος εργαστηρίων δεν είναι κοινό σε όλα τα ΚΔΑΠ της επικράτειας αλλά ποικίλει. Τα προγράμματα των ΚΔΑΠ χωρίζονται σε χειμερινή περίοδο, από το μήνα Σεπτέμβριο ως το Μάιο με απογευματινά εργαστήρια και σε καλοκαιρινή περίοδο από το μήνα Ιούνιο ως τον Ιούλιο με δημιουργική απασχόληση των παιδιών τις πρωινές ώρες. Στα πλάνα του ετήσιου προγραμματισμού των ΚΔΑΠ πραγματοποιούνται γιορτές για τις περιόδους των Χριστουγέννων, των Αποκριών και του καλοκαιριού, εκθέσεις των παιδικών δημιουργημάτων, εκδηλώσεις σε εξωτερικούς χώρους με δρώμενα διάφορων μορφών εικαστικής έκφρασης και δημιουργίας, ενώ δε λείπουν δράσεις σε μηνιαία βάση, που αφορούν σεμινάρια για γονείς και παιδιά σε θέματα που τους απασχολούν και τους αφορούν άμεσα, καθώς και οι συνεργασίες με ιδιώτες επιστήμονες και ποικίλους άλλους φορείς.

Οι δραστηριότητες των εργαστηρίων που πραγματοποιούνται στα ΚΔΑΠ έχουν παιγνιώδη μορφή, δίνοντας την ευκαιρία στα παιδιά να χρησιμοποιήσουν οικονομικά και άχρηστα υλικά, που με τη φαντασία τους τα μετατρέπουν σε παιδικά δημιουργήματα. Τα παιδιά βιώνοντας καταστάσεις με τη κίνηση, το λόγο, το χορό και την αυτοσυγκέντρωση, μετατρέπουν όλα αυτά σε παιδικά καλλιτεχνήματα μέσα από το κουκλοθέατρο, το θεατρικό παιχνίδι, τη ζωγραφική, τη κεραμική, τη μακέτα κ.α.

Ενδεικτικά, κάποιοι στόχοι που μπορούν να αναφερθούν είναι:

- η απόκτηση δεξιοτήτων και η καλλιέργεια της δημιουργικότητάς τους, ελέγχοντας τις κινήσεις των άνω άκρων,
- η επαφή τους με έννοιες και στοιχεία του φυσικού κι ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος,
- η σωματική τους έκφραση, με το να βιώσουν καταστάσεις και να τις αποδώσουν μέσα από τις εικαστικές τέχνες, αφού μάθουν να πειθαρχήσουν το σώμα τους,
- να δημιουργήσουν ατομικά και συλλογικά,
- να εμπλουτίσουν το λεξιλόγιο τους στη διατύπωση ενός θέματος
- να γνωρίσουν το σώμα τους και να κινηθούν ελεύθερα στο χώρο, αποκτώντας εμπιστοσύνη στον εαυτό τους,
- να εξασκήσουν τη προσοχή, την παρατηρητικότητα και τη συγκέντρωση,
- να συντονίσουν τις κινήσεις τους σε συγκεκριμένες εντολές,
- να αναπτύξουν την αδρή και λεπτή κινητικότητά τους,
- να ασκήσουν κινητικές δεξιότητες,
- να γνωρίσουν μέσα από το παιχνίδι απλές και σύνθετες έννοιες της μουσικής,
- να καλλιεργήσουν την ακουστική αντίληψη και να εκφραστούν μουσικά,
- να υιοθετήσουν ρόλους,
- να αξιολογήσουν το αποτέλεσμα της δράσης τους,
- να γνωρίσουν τα παραδοσιακά και σύγχρονα παραμύθια, μύθους και ποιήματα,
- να συνεργαστούν στη δημιουργία παραμυθιών, στο μπλέξιμο ιστοριών, ώστε να νιώσουν τη χαρά της δημιουργίας,
- να εξωτερικεύσουν τα συναισθήματά τους μέσα από την ταύτισή τους με τη κούκλα,
- να καλλιεργήσουν την ευρηματικότητα, την υπομονή και την ομαδικότητα.

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά στοιχεία με το πλήθος, τον χαρακτήρα, την έναρξη λειτουργίας, τη δυναμικότητα και το πληροφοριακά στοιχεία λειτουργίας και επικοινωνίας για τα ΚΔΑΠ του δυτικού τομέα Αθηνών, που αντλήθηκαν από τη ιστοσελίδα της Περιφέρειας Αττικής [11]:

ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ / ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΟΡΕΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (ΦΥΣΙΚΟΥ ή ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ)	ΑΡ. ΑΔΕΙΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	ΤΑΧ.ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΗΛ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	EMAIL	ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	ΚΔΑΠ-ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	3782(02)/03-03-2003, αναθ.676 6/20-10-2008	30	16.00-22.00	ΑΓ.ΚΗΡΥΚΟΥ & ΤΕΛΑΜΩΝΟΣ-12135 ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	210-5764907	<a href="mailto:ddy@peristeri.gr">ddy@peristeri.gr</a>	<a href="http://www.peristeri.gr">http://www.peristeri.gr</a>
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	ΚΔΑΠ ΔΕΠΑΔΠ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	ΑΝ.ΑΝ.Ε.ΠΕΡ.ΑΕ Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία Δήμου Περιστερίου	2746/03.2 708/02/14 -11-2003	50	15.00-22.00 & ΣΑΒΒΑΤΟ 09.00-14.00	ΚΑΡΥΤΑΙΝΗΣ & ΚΡΥΣΤΑΛΛΗ - 12131 ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	210-5779914 210-5733338	<a href="mailto:ddy@peristeri.gr">ddy@peristeri.gr</a>	<a href="http://www.peristeri.gr">http://www.peristeri.gr</a>
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	ΚΔΑΠ ΈΔΡΑ "ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ"	ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ «ΕΔΡΑ»	5749/22-10-2015	45 (ανά βάρδια) σύνολο :90	ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ: 15.00-19.00 και 19.00-22.00, ΘΕΡΙΝΟ: 08.00-12.00 και 12.00-16.00	ΦΡΙΞΟΥ & ΠΟΥΛΚΑΡΙΟΥ & ΠΕΛΟΠΙΔΑ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	210-5913826	<a href="mailto:kdapedra1@gmail.com">kdapedra1@gmail.com</a>	<a href="http://www.edra-coop.gr/blog/">http://www.edra-coop.gr/blog/</a> <a href="http://kdapedra.wordpress.com">kdapedra.wordpress.com</a>
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	ΚΔΑΠ ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	4060/27-9-2006, αναθ. 148 5/07-04-2010	25	ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ: 16.15 -22.00, Σάββατο 07.00-17.00, ΘΕΡΙΝΟ: 07.30-15.30	Κ.ΠΑΛΑΜΑ,ΚΑΡ ΑΟΛΗ ΚΑΙ ΓΟΥΝΑΡΗ-13451 ΚΑΜΑΤΕΡΟ	210-2384500	<a href="mailto:agankam@aganam.gov.gr">agankam@aganam.gov.gr</a>	<a href="https://agan.gov.gr">https://agan.gov.gr</a>
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	ΚΔΑΠ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ - ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ-ΚΑΜΑΤΕΡΟΥ	1378/22-05-2014	18(ανά βάρδια) σύνολο 36	ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ: 16.15 -22.00, Σάββατο 07.00-17.00, ΘΕΡΙΝΟ: 07.30-15.30	ΑΓΙΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ 40 ΑΓΙΩΝ ΑΝΑΡΓΥΡΟΙ	210-2610616	<a href="mailto:agankam@aganam.gov.gr">agankam@aganam.gov.gr</a>	<a href="https://agan.gov.gr">https://agan.gov.gr</a>
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	1ο ΚΔΑΠ - ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΗΜΟΥ ΧΑΙΔΑΡΙΟΥ	ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΗΜΟΥ ΧΑΙΔΑΡΙΟΥ	3415/29-07-2015	95 (ανά βάρδια) σύνολο: 190	ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ: 16.15 -21.15, ΘΕΡΙΝΟ: 07.30-15.30	ΤΕΡΜΑ ΜΕΛΙΤΑΣ ΚΑΙ ΡΙΜΙΝΙ ΧΑΙΔΑΡΙ	210-5818225		<a href="http://www.kedx.gr">http://www.kedx.gr</a>
ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ	2ο ΚΔΑΠ-ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΗΜΟΥ ΧΑΙΔΑΡΙΟΥ	ΚΟΙΝΩΦΕΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΗΜΟΥ ΧΑΙΔΑΡΙΟΥ	3414/29-07-2015	138 (ανά βάρδια) σύνολο: 276	ΧΕΙΜΕΡΙΝΟ: 16.15 -21.15, ΘΕΡΙΝΟ: 7.30-15.30	ΙΕΡΑ ΟΔΟΣ & ΠΕΡΡΑΙΒΟΥ 6, 12461 (12 ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ) ΧΑΙΔΑΡΙ	213-2047360		<a href="http://www.kedx.gr">http://www.kedx.gr</a>

Πίνακας 1: Αναλυτικά στοιχεία ΚΔΑΠ δυτικού τομέα Αθηνών

Στο δήμο Αιγάλεω, παρότι είναι ένας αρκετά μεγάλος δήμος, δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα ΚΔΑΠ. Στους όμορους δήμους Περιστερίου και Χαϊδαρίου, λειτουργούν 5 συνολικά ΚΔΑΠ, με το σύνολο του δυτικού τομέα Αθηνών της Περιφέρειας Αττικής να έχει 7 συνολικά (ένα ακόμα στο Καματερό και στους Αγ. Αναργύρους).

### 3.2 Ανάλυση Ζήτησης

Η ζήτηση επηρεάζεται από γενικότερους μακροοικονομικούς παράγοντες, όπως ο αριθμός πελατών, οι οικονομικές συνθήκες, η διάρθρωση της οικονομίας και της αγοράς, αλλά και από ειδικότερους μικροοικονομικούς παράγοντες, όπως το κατά κεφαλήν εισόδημα και η κατανομή του στις διάφορες ομάδες καταναλωτών, η τιμή και η ποιότητα του προϊόντος, η διαθεσιμότητα και η τιμή των υποκατάστατων, οι συνθήκες ανταγωνισμού, το σύστημα marketing, η διάθεση πιστωτικών διευκολύνσεων στους πελάτες, ο δυναμισμός της αγοράς, η παρεχόμενη εξυπηρέτηση στους πελάτες κ.α. [12]. Στην εν λόγω περίπτωση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μιλάμε για μια υπηρεσία που εμφανίζει εποχικότητα και ελαστικότητα στη ζήτηση της, καθώς δεν είναι απαραίτητο

αγαθό όπως η τυπική εκπαίδευση. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου της ιδιωτικής τυπικής εκπαίδευσης είναι οι οικονομικές συνθήκες, οι συνθήκες στη δημόσια παιδεία και η φήμη των εκπαιδευτηρίων [5].

Στην προσπάθεια εκτίμησης του μεγέθους του κλάδου της τυπικής εκπαίδευσης, θα πρέπει να αναζητηθεί το πλήθος μαθητών δημοτικού δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων. Αναζητήθηκαν στοιχεία από έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ, αλλά οι κατανομές των στοιχείων που διατίθενται είναι σε επίπεδο Περιφέρειας και Νομών, κι όχι σε επίπεδο Δήμου. Βάσει λοιπόν πρωτογενών μη δημοσιευμένων στοιχείων για το δυνητικό συνολικό πληθυσμό της εν λόγω αγοράς, που συλλέχθηκαν για εκπαιδευτικούς σκοπούς μετά από επίσκεψη του συντάκτη στο αρμόδιο τμήμα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Δήμου Αιγάλεω, κατά το σχολικό έτος 2016 – 2017 στα δημόσια σχολεία του Δήμου Αιγάλεω ήταν εγγεγραμμένοι συνολικά 4.031 μαθητές από τους οποίους 3.314 στο δημοτικό και 717 στο νηπιαγωγείο. Αντίστοιχα κατά το σχολικό έτος 2017 – 2018 στα δημόσια σχολεία του Δήμου Αιγάλεω ήταν εγγεγραμμένοι συνολικά 3.973 μαθητές από τους οποίους 3.206 στο δημοτικό και 767 στο νηπιαγωγείο. Δεν κατέστη δυνατό να συλλεχθούν αναλυτικά στοιχεία για τις χρονιές πριν το 2016 – 2017 από άλλη πηγή. Ο αριθμός των μαθητών στις ετήσιες εκθέσεις των προηγούμενων ετών της ΕΛΣΤΑΤ παραμένει σχεδόν σταθερός, κάτι που επιβεβαιώνεται και από τις τιμές για το μαθητικό πληθυσμό του Δήμου (4.308 το 2011 και 4.185 το 2014) στο Στρατηγικό Σχέδιο 2015 – 2019 για το Δήμο Αιγάλεω [13]. Συνολικά, προβλέπεται αύξηση του πληθυσμού ηλικίας από 0-14 ετών μέχρι το 2025 και στη συνέχεια σταδιακή μείωσή του μέχρι το 2060, όπου εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί στα επίπεδα του 2015 [5]. Κατ' επέκταση μπορεί να θεωρηθεί και αυξημένο τον αναμενόμενο πλήθος μαθητών. Για το σκοπό της παρούσας μελέτης και βάσει των στοιχείων που είναι διαθέσιμα για τις 2 χρονιές, η διακύμανση του πλήθους των μαθητών στο Δήμο Αιγάλεω ανά σχολική χρονιά, μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα, ενώ η τάση αυξητική. Στο Αιγάλεω υπάρχουν 2 ιδιωτικά σχολεία (ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ, ΔΡΑΚΟΣ) από τα οποία δεν κατέστη δυνατό να συλλεχθεί αντίστοιχη πληροφόρηση, οπότε κάνοντας τη συντηρητική παραδοχή ότι διατηρούν τουλάχιστον ένα τμήμα κι ένα δάσκαλο για κάθε τάξη, τότε αν ληφθεί υπόψη ο δείκτης μαθητές/δάσκαλοι = 19 στα ιδιωτικά σχολεία σε αστική περιοχή (σύμφωνα με το σχετικό αρχείο A1401\_SED12\_TB\_AN\_00\_2016\_IIL\_F\_GR.xls - Δημοτικά Σχολεία, Δάσκαλοι και Μαθητές κατά Περιοχή και Φορέα - Λήξη στη σχετική μελέτη της ΕΛΣΤΑΤ [14] τότε είναι δυνατό να προστεθεί στους προηγούμενους αριθμούς το νούμερο 266 για την κάθε χρονιά {19 μαθητές x (6 τάξεις δημοτικού + 1 τάξη νηπιαγωγείου) x 2 ιδιωτικά σχολεία}. Αθροιστικά λοιπόν προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Σχολική χρονιά	Μαθητές βαθμίδας ISCED 0 – δημόσια σχολεία	Μαθητές βαθμίδας ISCED 1 – δημόσια σχολεία	Μαθητές βαθμίδας ISCED 0 & 1 – ιδιωτικά σχολεία (εκτίμηση)	Σύνολο
2016 – 2017	717	3.314	266	<b>4.297</b>
2017 – 2018	767	3.206	266	<b>4.241</b>

Πίνακας 2: Πλήθος μαθητών ανά βαθμίδα στο Δήμο Αιγάλεω

Απουσία στοχευμένης κλαδικής μελέτης και δεδομένων από τους προμηθευτές του κλάδου, δεν είναι δυνατό να έχουμε αναλυτικά δεδομένα για την εκτίμηση της ζήτησης για τις υπηρεσίες του κλάδου. Λαμβάνοντας υπόψη και τις δυσμενείς τρέχουσες συνθήκες για τους 2 από τους 3 βασικούς παράγοντες ζήτησης (οικονομικές συνθήκες και συνθήκες στη δημόσια παιδεία) που αναφέρθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου, προσεγγιστικά θα θεωρήσουμε ότι το μέγεθος του πληθυσμού στόχου της εν λόγω αγοράς είναι το 50% από τον μέσο όρο του συνολικού πληθυσμού τυπικής εκπαίδευσης (4.269), ήτοι 2.134 άτομα, από τα οποία θα γίνει εστίαση στο 15%, ήτοι 320 μαθητές (δηλαδή το 7,5% του συνολικού πλήθους μαθητών) με επισκεψιμότητα στην επιχείρηση τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Οι ομοειδείς δραστηριότητες για παιδιά συνήθως γίνονται το λιγότερο μια φορά την εβδομάδα, άρα ένα συντηρητικό σενάριο επισκεψιμότητας 320 πελατών 4 φορές το μήνα, δίνει 1.280 επισκέψεις.

Μαθητές	Αγορά στόχος	Πελάτες	Επισκέψεις
4.269	2.134	320	<b>1.280</b>

Πίνακας 3: Εκτίμηση πλήθους πελατών και ξεχωριστών επισκέψεων επιχείρησης

Οι γονείς των παιδιών ηλικίας 5-12 ετών που εκτιμάται ότι θα αποτελούν την πλειονότητα του πελατολογίου, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 30-45 ετών. Αφορά δηλαδή γονείς που έχουν ολοκληρώσει την επαγγελματική τους κατάρτιση ή/και τις σπουδές τους και έχουν μια επαγγελματική αποκατάσταση που τους έχει εξασφαλίσει την επιβίωση και τους επιτρέπει να έχουν την σχετική αντίληψη αναγκαιότητας παροχής των υπηρεσιών αυτών, αλλά και την σχετική οικονομική άνεση για τη διάθεση των απαιτούμενων πόρων.

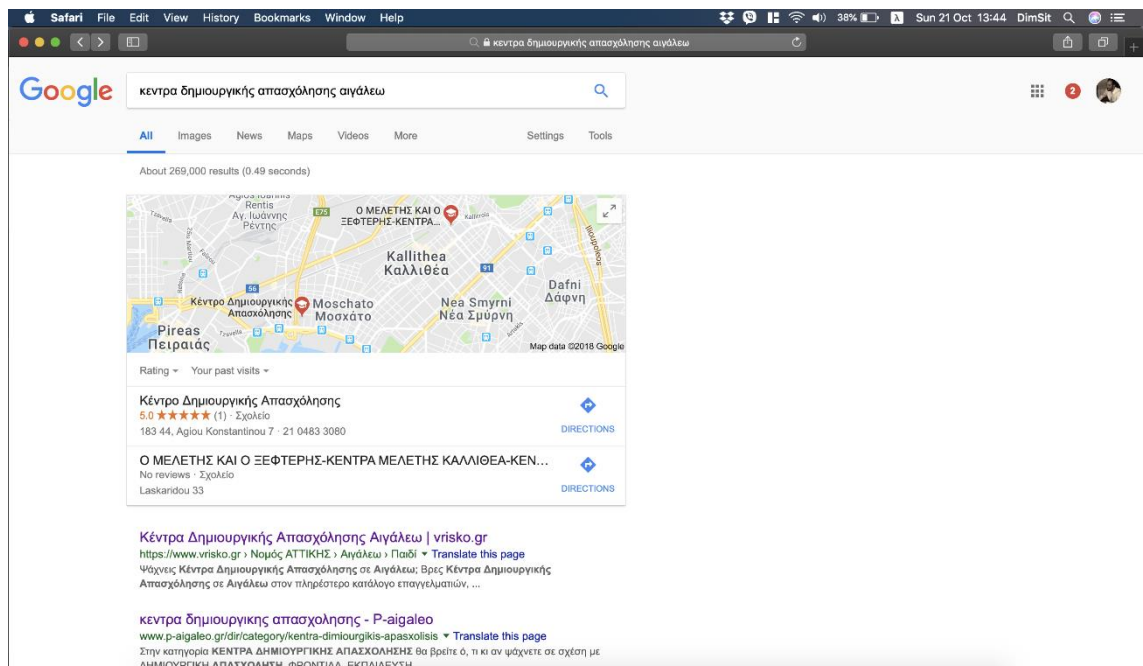
### 3.3 Ανταγωνισμός

Έχει αναφερθεί προηγουμένως πως η οριοθέτηση, παρακολούθηση και συσχετισμός με τις ομοειδείς δραστηριότητες των ανταγωνιστών παρουσιάζει δυσκολία, λόγω της ρευστότητας με την οποία αποτυπώνεται και εκλαμβάνεται η έννοια της δημιουργικής απασχόλησης, αλλά και της απουσίας διαθέσιμων στοιχείων και σχετικής κλαδικής

μελέτης. Αναγκαστικά λοιπόν, η οπτική με την οποία θα εξεταστούν οι 5 δυνάμεις του Porter, αφορά όχι στην παράθεση αναλυτικών στοιχείων ανταγωνισμού, αλλά σε εκτιμήσεις μέσα από την προσπάθεια ταύτισης με το ρόλο ενός αναζητούντα γονέα.

### 3.3.1 Υπάρχων Ανταγωνισμός

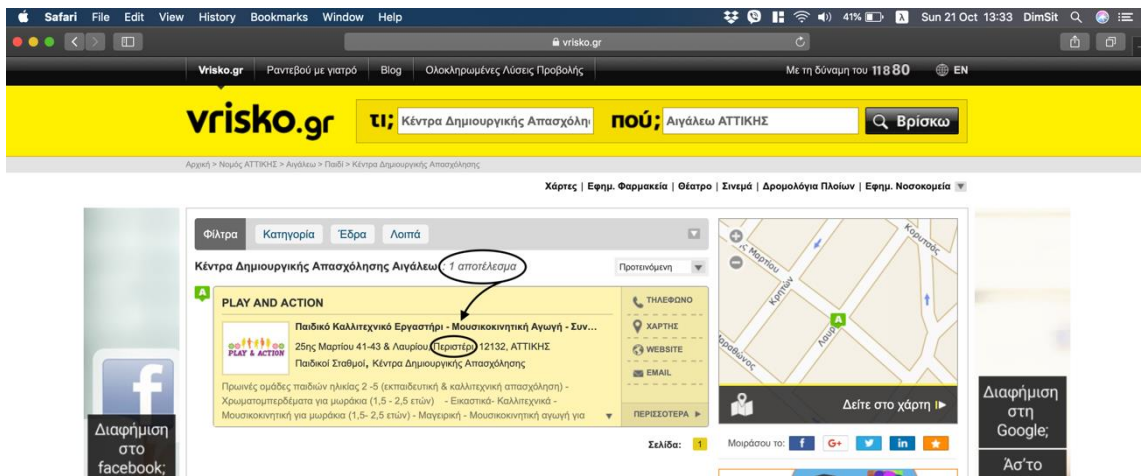
Το προφίλ των γονέων στην εκτίμηση της ζήτησης, είτε λόγω ηλικιακού γκρουπ είτε λόγω επαγγελματικής εξοικείωσης, είτε λόγω του ότι δεν υπάρχουν επιχειρήσεις με καταξιωμένη φήμη στο χώρο, εν αντιθέσει με τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια της τυπικής εκπαίδευσης, μπορεί με σχετική ασφάλεια να θεωρηθεί ότι αν δεν έχει κάποια σύσταση από κάποιο γνωστό ή φίλο, θα κάνει την πρώτη αναζήτηση για ανεύρεση επιχειρήσεων του κλάδου στο διαδίκτυο. Μπαίνοντας λοιπόν στο ρόλο του γονέα, με μια πρώτη αναζήτηση στο google με το λήμμα «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω» θα παρουσιαστούν τα παρακάτω αποτελέσματα:



**Εικόνα 1: Προεπισκόπηση αποτελεσμάτων δικτυακής αναζήτησης λήμματος «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω»**

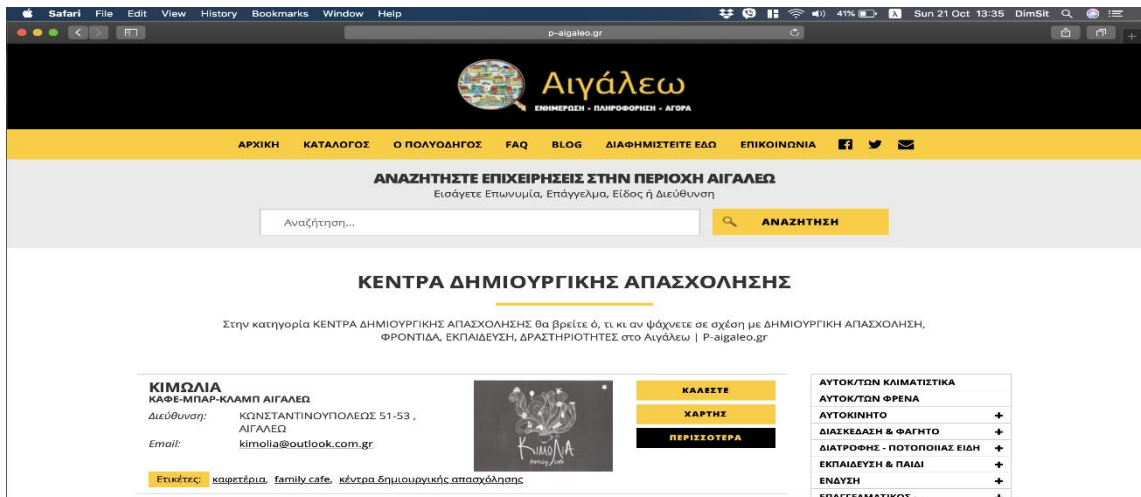
Οι περισσότεροι χρήστες εξετάζουν συνήθως τις πρώτες 2-3 σελίδες αποτελεσμάτων. Ενδεικτικό του ότι ο κλάδος δεν έχει αναπτυχθεί ακόμα στην περιοχή, είναι ότι απουσιάζει χορηγούμενη ανάρτηση (διαφήμιση) στα αποτελέσματα, που συνήθως εμφανίζεται πάντα πρώτη, ενώ ο χάρτης εμφανίζει ένα ΚΔΑΠ στο Μοσχάτο κι ένα άλλο στην Καλλιθέα.

Ανοίγοντας το πρώτο link του vrisko.gr, εμφανίζεται ένα σχετικό αποτέλεσμα για το Αιγάλεω, που δεν είναι καν στο Αιγάλεω αλλά στο Περιστέρι.

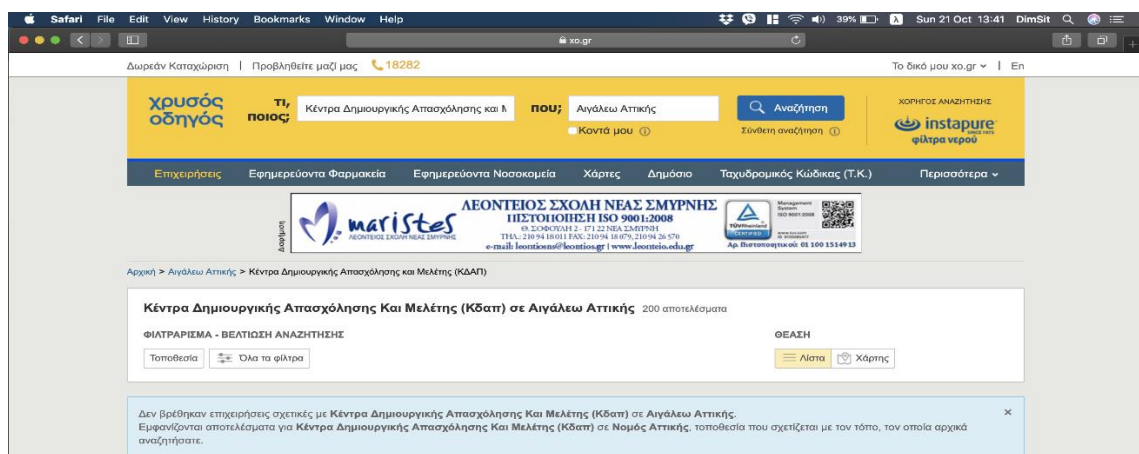
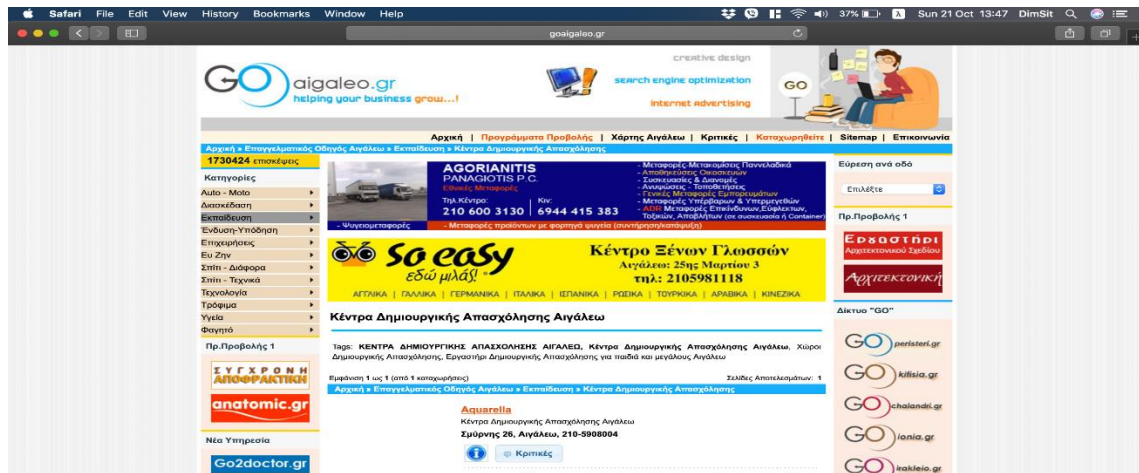


Εικόνα 2: fake results (vrisko.gr) - «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω»

Στα επόμενα link βρίσκεται ένα family café (ΚΙΜΩΛΙΑ) κι ένα καλλιτεχνικό εργαστήρι (Aquarella) που προσφέρουν σχετικές δράσεις με τη δημιουργική απασχόληση. Το link του Χρυσού Οδηγού μας ενημερώνει ότι δεν υπάρχει ΚΔΑΠ στο Αιγάλεω. Τέλος τα υπόλοιπα links που έπονται είναι είτε γενικής φύσεως ως προς τη δημιουργική απασχόληση, είτε αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη δημιουργική απασχόληση μεν, αλλά δεν είναι στην περιοχή ενδιαφέροντος δε.







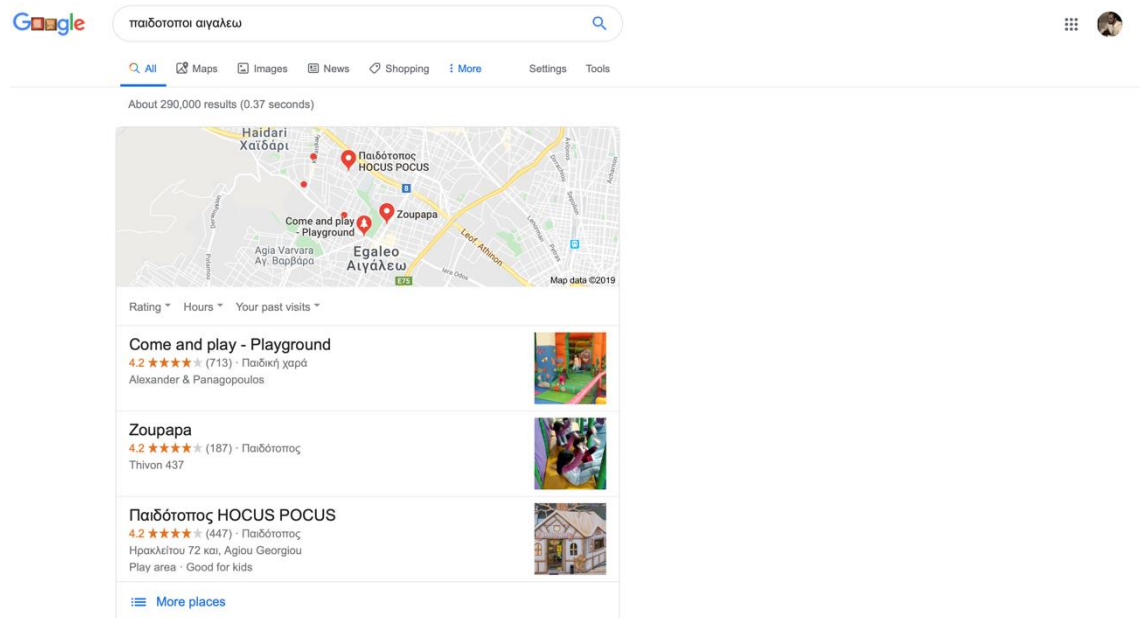
Εικόνα 3: Αποτελέσματα δικτυακής αναζήτησης λήμματος «κέντρα δημιουργικής απασχόλησης Αιγάλεω»

Από τη διαδικτυακή αναζήτηση αλλά και την καταχώρηση των επιχειρήσεων μέσω του link του Χρυσού Οδηγού, είναι σαφές ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος στην περιοχή υπό εξέταση. Επί της ουσίας αφορά τις επιχειρήσεις KIMΩΛΙΑ family café, που δεν έχει δικό του δικτυακό τόπο με domain name αλλά φιλοξενείται σε σελίδα στο Facebook <https://www.facebook.com/kimoliafamilycafe/> και στο καλλιτεχνικό εργαστήριο δημιουργικής απασχόλησης Aquarella <http://aquarellastudio.gr>. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται βέβαια στις οικονομικά πιο εύρωστες περιοχές.

### 3.3.2 Υποκατάστατα

Κατά την αρχική ανάλυση της αγοράς, απομονώθηκαν κάποιες μορφές επιχειρήσεων που η λειτουργία τους δεν εμπίπτει στο πλαίσιο δραστηριοτήτων που θέλει να προσφέρει στην αγορά η μελέτη αυτή, έστω κι αν είναι ενδεδυμένες με το μανδύα της δημιουργικής απασχόλησης. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι η εν λόγω θεώρηση είναι αυταπόδεικτη, ευδιάκριτη ή/και αποδεκτή από τους φερόμενους πελάτες. Πόσο μάλλον όταν οι

δραστηριότητες αυτές μπορεί να είναι πιο ελκυστικές στους γονείς ως πιο οικείες και ποιο οικονομικές λόγω μεγαλύτερης συγκέντρωσης πελατών. Μια δικτυακή αναζήτηση για την κυριότερή από αυτές που είναι οι παιδότοποι, εμφανίζει τρεις παιδότοπους, πλήθος που κρίνεται μικρό σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς.



Εικόνα 4: Προεπισκόπηση αποτελεσμάτων δικτυακής αναζήτησης λήμματος «παιδότοποι Αιγάλεω»

Στην ίδια λογική, υποκατάστατα είναι και όλες οι μορφές διασκέδασης για τα παιδιά, είτε αυτό είναι η επίσκεψη σε ένα θεματικό πάρκο, είτε μια παιδική ταινία στον κινηματογράφο, είτε η παιδική θεατρική σκηνή, είτε μια επίσκεψη σε ένα μουσείο φιλικό για τα παιδιά. Το Αιγάλεω εν προκειμένω συνορεύει με το Ρέντη, όπου στα σύνορα τους βρίσκεται το γνωστό θεματικό πάρκο (Allou fun park) και κινηματογράφοι με παιδικές και νεανικές ταινίες (Village Cinemas), αλλά και το κέντρο της Αθήνας που βρίσκονται οι περισσότερες παιδικές θεατρικές σκηνές και μουσεία.

Υποκατάστατα τέλος, είναι και όλες εκείνες οι οργανωμένες από το σχολείο και τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων ενασχολήσεις των παιδιών σε δραστηριότητες άτυπης μάθησης, με μικρή ή μεγαλύτερη ποιότητα, συχνότητα και διαθεματικότητα. Αυτές οι δραστηριότητες γίνονται συνήθως στους χώρους του σχολείου ή σε πολιτιστικούς συλλόγους, με μορφή σταθερής μηνιαίας συνδρομής των παιδιών, για απασχόληση κατά κύριο λόγο τα Σαββατοκύριακα. Γίνονται από μεμονωμένους κι ετερόκλητους επαγγελματίες (πχ δάσκαλος χορού, μαθήματα γλυπτικής ή ξυλουργικής, δασκάλα μουσικοκινητικής παιδείας κ.α.) που εμβόλιμα απασχολούνται σε δράσεις που αφορούν παιδιά, καθώς πολλές φορές δεν γίνεται να είναι συγκεντρωμένες σε μια

οικονομικά βιώσιμη επιχειρηματική μορφή. Τέλος, κάποιες δραστηριότητες μπορεί να γίνονται και με πρωτοβουλία και εθελοντική συμμετοχή δασκάλων ή/και δραστήριων γονέων (πχ εκδρομή στο βουνό και άτυπο μάθημα βοτανολογίας). Κοινός παρονομαστής σε όλες τις προηγούμενες δραστηριότητες είναι ότι δεν έχουν την ελευθερία κινήσεων μιας επιχείρησης, αλλά ακολουθούν την όποια κατά καιρούς αρτηριοσκλήρυνση και παθολογία του δημόσιου σχολείου, πράγμα που τις κάνει να μην έχουν εδρασμένη βάση και συστηματικότητα, αλλά να εξαρτώνται από την κατά περιόδους διακύμανση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας γονέων και εκπαιδευτικών.

### 3.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές της άμεσης υλικοτεχνικής υποδομής (εξοπλισμός, αναλώσιμα) που θα χρειαστούν για τη σύσταση, αλλά και για τη μετέπειτα λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, δεν έχουν κάποιας μορφής αποκλειστικότητα διάθεσης που να τους προσδώσει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, παρά μόνο αν μιλάμε για κάποια στοχευμένη δραστηριότητα που μπορεί να σχεδιαστεί. Ακόμα όμως και για αυτές τις στοχευμένες δραστηριότητες, υπάρχει πλέον η δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ φάσμα επιλογών, τόσο από άποψη ποιότητας όσο και από άποψη κόστους, κάτι που ισχύει τόσο για τα φυσικά καταστήματα όσο και για τα ηλεκτρονικά, είτε αυτό αφορά τα εγχώρια είτε αυτά του εξωτερικού. Διαπραγματευτική δύναμη σε προμηθευτή μπορεί να αποδοθεί μόνο αν ο εξοπλισμός που επιλεγεί συνοδεύεται από κάποιας μορφής αποκλειστικής συμφωνίας διάθεσης και συντήρησης στην Ελλάδα (royalties).

Οι προμηθευτές υπηρεσιών από την άλλη, αφορούν φυσικά πρόσωπα που δύναται να παρέχουν τις υπηρεσίες τους είτε με σχέση εξαρτημένης εργασίας ως μισθωτοί στην επιχείρηση, είτε με σχέση απασχόλησης ελεύθερου επαγγελματία. Στη δεύτερη περίπτωση, που συνήθως συνίσταται σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (λόγω μεταβλητότητας δραστηριοτήτων, άρα και συχνών εν δυνάμει εναλλαγών στις συνεργασίες με φυσικά πρόσωπα), η πληρωμή μπορεί να γίνεται είτε με ωριαία χρονοχρέωση παρεχόμενων υπηρεσιών, είτε με κατ' αποκοπή ποσό, είτε με ένα σταθερό (μικρότερο του κατ' αποκοπή) κόστος κι ένα μεταβλητό κόστος, συναρτήσει της προσέλευσης πελατών (υπό μορφή bonus). Καθεμιά από τις ανωτέρω αποφάσεις ανάθεσης καθηκόντων έχει τις ιδιαιτερότητες της. Κοινός παρονομαστής και για τις τρεις είναι ότι η αγορά εργασίας βρίσκεται από εξειδικευμένο προσωπικό, που είτε είναι άνεργο είτε υποαπασχολείται, κάτι που βέβαια περιορίζει τη διαπραγματευτική του δύναμη. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο κίνδυνος της κάθετης

ολοκλήρωσης των προμηθευτών υπηρεσιών που θα επιλεγθούν προς τα εμπρός, μέσω της σύστασης δικής τους επιχείρησης, κάτι όμως που δεν προσδίδει απαραίτητα διαπραγματευτική δύναμη σε καθένα ξεχωριστά και αντιμετωπίζεται κατά περίπτωση. Διαπραγματευτική δύναμη εμφανίζεται μόνο σε περίπτωση που τα φυσικά πρόσωπα συνδέουν το όνομα τους με μια ιδιαίτερη φήμη γύρω από αυτό ή στην περίπτωση ιδιαίτερων και στοχευμένων δράσεων που δύναται να υλοποιηθούν από περιορισμένο πλήθος επαγγελματιών (πχ ειδικός παιδαγωγός με ειδίκευση στη ρομποτική ή κάποιος επώνυμος ζωγράφος, γλύπτης ή σεφ).

### **3.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν ενδιάμεσες επιχειρήσεις που θα αγοράσουν τις υπό προσφορά υπηρεσίες, σχετίζεται κυρίως με την ευελιξία πληρωμών που μπορεί να επιδιώξουν οι άμεσοι πελάτες, είτε λόγω πραγματικών είτε κατ' επίφαση οικονομικών δυσχερειών. Η παράδοση στην Ελλάδα που συνοδεύει τη διαπραγμάτευση τιμής από μόνη της ή ως αντιπαράβολή των τιμών που χρεώνουν οι ανταγωνιστές, η εξαμηνιαία ή ετήσια δυνατότητα προπληρωμής υπηρεσιών και η πληρωμή με μετρητά για την αποφυγή εξόδων τραπεζών από τη χρήση πιστωτικών καρτών, αποτελούν ισχυρά πολλές φορές διαπραγματευτικά όπλα των αγοραστών ως προς τη διαπραγμάτευση της τιμής. Διαπραγματευτική δύναμη έχουν βέβαια και ως προς την επιλογή της επιχείρησης, λόγω των πολλαπλών ομοειδών ή μη απεικονίσεων που έχουν από προμηθευτές του κλάδου, όχι τόσο στο Δήμο Αιγάλεω όπως διαπιστώθηκε στην ανάλυση ζήτησης, αλλά στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Θεωρείται όμως μικρός ο κίνδυνος «διαρροής» σε όμορους ή μη δήμους, καθώς ο χρόνος μετακίνησης, έστω κι αν το Αιγάλεω συνδέεται με το μετρό, είναι πολλές φορές καταλυτικός παράγοντας για τους γονείς.

### **3.3.5 Νεοεισερχόμενοι**

Δεν υπάρχουν ισχυρά εμπόδια εισόδου σε νεοεισερχόμενους στην αγορά που να αφορούν τον κλάδο, πόσο μάλλον όταν δεν υπάρχει αυστηρό θεσμικό πλαίσιο για τις εταιρείες που θα επικαλεστούν στη επωνυμία τους ή στις υπηρεσίες που προσφέρουν, δραστηριότητες δημιουργικής απασχόλησης. Ο κλάδος είναι υπό ανάπτυξη και αυτό δίνει σε αρκετές νέες επιχειρήσεις τη δυνατότητα εισόδου, καθώς δεν υπάρχουν εδραιωμένες επιχειρήσεις με ισχυρή φήμη στο χώρο, όπως συμβαίνει στην ιδιωτική

τυπική εκπαίδευση. Το κόστος αρχικής επένδυσης σε γη, υποδομές και τεχνολογικό εξοπλισμό δεν είναι μεγάλο, καθώς μιλάμε για μικρές μονάδες, ενώ ο αριθμός των μαθητών για break even point είναι πολύ πιο μικρός σε σχέση πάλι με τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια. Αντίστοιχα, δεν εντοπίζονται ισχυρά εμπόδια εξόδου.

### 3.3.6 Other Stakeholders

Επιχειρήσεις που επηρεάζονται από την ανάπτυξη του κλάδου θα μπορούσαν να είναι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ως υποκατάστατα, αλλά και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις με παρεμφερείς δραστηριότητες, κατά κύριο λόγο της ιδιωτικής τυπικής εκπαίδευσης. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν (επί επιπρόσθετης αμοιβής) τη δυνατότητα στους γονείς να αφήσουν τα παιδιά τους περισσότερο χρόνο στο χώρο του σχολείου, για να απασχοληθούν σε κάποια σχετική δραστηριότητα, πέραν της μελέτης. Οι επιχειρήσεις αυτές αλλά και άλλες προσπαθούν επίσης να εισέλθουν με μεγαλύτερη στόχευση στη δημιουργική απασχόληση, με εποχικές δραστηριότητες όπως είναι τα θεματικά δρώμενα ή τα summer camps που διοργανώνονται.

## 3.4 Εξωτερικό περιβάλλον – ανάλυση PEST

Το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από τις δυνάμεις εκείνες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον: Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economical), Κοινωνικό (Social) και Τεχνολογικό (Technological), ως εξής:

Πολιτικές δυνάμεις: Η χώρα διανύει τα τελευταία χρόνια μια περίοδο πολιτικής αβεβαιότητας. Πρωταρχικής σημασίας παράγοντας είναι η εύθραυστη πολιτική ισορροπία, με συνεχείς εκλογικές αναμετρήσεις, εναλλαγές κυβερνήσεων και νέα μνημόνια. Οι έμπρακτες πολιτικές παρεμβάσεις που σχετίζονται και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου, αποτυπώνονται αποκλειστικά στις συγχρηματοδοτούμενες Πράξεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον κρατικό προϋπολογισμό, που εντάσσονται στη δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» που υλοποιείται από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) μετά τη δημοσιοποίηση σχετικής πρόσκλησης, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα. Και πάλι όμως, διαχρονικά δίνεται βαρύτητα στην κατανομή των κονδυλίων κυρίως ως προς τις δράσεις που αφορούν τη φύλαξη των παιδιών στους παιδικούς σταθμούς κι όχι στα ΚΔΑΠ. Η δημιουργική απασχόληση για τα παιδιά 5-12 ετών θεωρείται ήσσονος σημασίας, καθώς

τα παιδιά καλύπτονται σε αυτή την ηλικία από τη δημόσια υποχρεωτική τους εκπαίδευση. Η δυνατότητα βέβαια ένταξης σε δομές των ΚΔΑΠ και πάλι υπάρχει, πάντα βέβαια υπό τις προϋποθέσεις πλήρωσης των απαιτούμενων κριτηρίων, που τις περισσότερες φορές περιλαμβάνει κυρίως τους χαμηλόμισθους. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τη συνοπτική παρουσίαση του επιχειρησιακού προγράμματος του Δήμου Αιγάλεω για την περίοδο 2015-2019 [13], στον άξονα 2 “Κοινωνική πολιτική – παιδεία - πολιτισμός και αθλητισμός” που αφορά τη μελέτη, δεν εντοπίζεται κάποια αναφορά σε αναμενόμενη δράση σύστασης δημοτικού ΚΔΑΠ.

Οικονομικές δυνάμεις: Απόρροια αλλά και αιτία του ασταθούς πολιτικού περιβάλλοντος αποτελεί η συνεχής επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος. Η συνεχής συρρίκνωση του ΑΕΠ, η ύφεση, η αύξηση της ανεργίας και της φορολογίας, έχουν οδηγήσει σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών και της ιδιωτικής κατανάλωσης, γεγονός που επηρεάζει κατ’ επέκταση τη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου. Ταυτόχρονα, ο περιορισμός χρηματοδοτήσεων από τις τράπεζες δρα ανασταλτικά στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στη νεανική επιχειρηματικότητα και καινοτομία.

Κοινωνικές δυνάμεις: Οι κοινωνικές δομές είναι επίσης σε κρίση τα τελευταία χρόνια, επηρεαζόμενες άμεσα από την οικονομική κρίση κι από ένα γενικότερο κλίμα κοινωνικής εσωστρέφειας. Κοινωνική αλληλεγγύη εμφανίζεται σε μεμονωμένο ή συλλογικό επίπεδο ως εθελοντική εργασία σε διάφορους τομείς, ενώ σε ευρύτερο επίπεδο εμφανίζεται σε έκτακτες περιπτώσεις φυσικών καταστροφών. Η ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου έχει άμεση σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας και τις ελλείψεις της δημόσιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, αρκετοί γονείς θεωρούν πως τα υψηλά ποσοστά μεταναστών στα δημόσια σχολεία υποβαθμίζουν τη μαθησιακή διαδικασία, σε σύγκριση με τα ιδιωτικά σχολεία όπου τα ποσοστά παιδιών μεταναστών είναι μικρά. Αρκετοί γονείς προσπαθώντας να καλύψουν τα κενά αυτά, ειδικότερα αν δεν έχουν την οικονομική άνεση να στραφούν στην ιδιωτική εκπαίδευση, αναζητούν επικουρικά να εμπλουτίσουν τις εξωσχολικές δραστηριότητες των παιδιών τους. Ταυτόχρονα, ορισμένες οικογένειες θεωρούν την επιπρόσθετη αυτή ενασχόληση πέραν του δημόσιου σχολείου, έστω κι αν δεν είναι καθαυτή ιδιωτική εκπαίδευση, ζήτημα κοινωνικού «status». Τα κέντρα δημιουργικής απασχόλησης ικανοποιούν την ανάγκη αυτή για κοινωνική προβολή.

Τεχνολογικές δυνάμεις: Η άτυπη μάθηση εξ ορισμού περιλαμβάνει δραστηριότητες της καθημερινότητας, μια καθημερινότητα που επηρεάζεται ολοένα και περισσότερο από την επαφή με την τεχνολογία, είτε αυτή έχει να κάνει με την εργασία και με την επαφή με τον έξω κόσμο, είτε με τον ελεύθερο χρόνο. Δεν έχει νόημα να γίνει εστίαση σε μια

συγκεκριμένη της έκφανση, καθώς η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που μας περιβάλλει, αγγίζει τόσο την προσωπική εμπειρία όσο και τις πολλαπλές δυνατότητες που προσφέρονται πλέον στους επαγγελματίες του χώρου. Ενδεικτικά αναφέρονται οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) που πλέον έχουν ενταχθεί και στην πρωτοβάθμια τυπική εκπαίδευση και στις δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν πλέον τα λογισμικά προσομοίωσης καταστάσεων που έχουν να κάνουν με τη μελέτη του φυσικού κόσμου. Η πρόσβαση στην τεχνολογία έχει γίνει επίσης σαφώς πιο προσιτή σε όλους, ενώ η εκπαίδευση στην έξυπνη και ωφέλιμη χρήση του διαδικτύου είναι δυνατό να επιφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης σε χώρους, γνώση, ιδέες και ανθρώπους που παλαιότερα δεν ήταν δυνατό.

### 3.5 Εσωτερικό περιβάλλον – ανάλυση SWOT

Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης συνίσταται στα στοιχεία εκείνα που διαμορφώνουν το εσωτερικό της περιβάλλον: Δυνάμεις (Strengths) και Αδυναμίες (Weaknesses) και το πως αφομοιώνει στο εσωτερικό της περιβάλλον στοιχεία που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον: Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats), ως εξής:

Δυνάμεις: Δύναμη της εταιρείας θα αποτελέσει η πολυδιάστατη σύνθεση διοίκησης της, καθώς θα είναι σε θέση να σχεδιάσει, επιλέξει και αξιολογήσει τόσο το εκπαιδευτικό σκέλος στο σχεδιασμό των δράσεων της (υποστηρικτικής του προγράμματος), όσο και να υποστηρίξει το χρηματοοικονομικό σκέλος διοίκησης, διαχείρισης και υποβολής πρότασης χρηματοδότησης (εμπνευστής της ιδέας). Δύναμη της επιχείρησης αποτελεί επίσης και η έμφαση που θα δοθεί στην καινοτομία των δραστηριοτήτων δημιουργικής απασχόλησης, αλλά και η θέση της σε ημικεντρικό σημείο του Δήμου και παράπλευρα σε δημόσια σχολική μονάδα Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Αδυναμίες: Κυρίαρχη αδυναμία είναι η μη πρότερη ομοειδής επιχειρηματική δραστηριότητα του σχήματος διοίκησης, με την κατ' επέκταση διόγκωση του χρόνου που θα χρειαστεί για να αναγνωρίσει και εφαρμόσει παραμέτρους που αφορούν τις ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς, απουσία συγκριτικών μεγεθών στον κλάδο. Ταυτόχρονα η επιχείρηση θα πρέπει να καλύψει το κενό στο πελατολόγιο της έναντι των ανταγωνιστών της, κάτι που θα την αναγκάσει να αυξήσει συγκριτικά τις δαπάνες για την ψηφιακή προβολή της, συνιστώσα που χρησιμοποιήθηκε και στην προσέγγιση εκτίμησης της ζήτησης. Αυτό από την άλλη εξισορροπείται εν μέρει από τη επιλογή της θέσης εγκατάστασης που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Ευκαιρίες: Η είσοδος της επιχείρησης σε ένα υπό ανάπτυξη κλάδο και μια ανοιχτή ακόμα αγορά, πόσο μάλλον στη ευνοϊκή θέση εγκατάστασης που αναφέρθηκε προηγουμένως, αποτελεί από μόνη ευκαιρία διάκρισης στο Δήμο Αιγάλεω. Επιπρόσθετα, η ταχύτερη ανάπτυξη των ΤΠΕ οδηγεί την κοινωνία σε αλλαγές με πολύ γρήγορους ρυθμούς και η επιχείρηση οφείλει να είναι σε θέση να παρακολουθεί την εξέλιξη αυτή και να προσαρμόζεται σε αυτούς τους ρυθμούς, έτσι ώστε οι ΤΠΕ να αξιοποιηθούν με τρόπο κατάλληλο και να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι σημερινοί μαθητές της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης πρέπει να εφοδιάζονται με όλα τα σύγχρονα εργαλεία με τρόπο μεθοδικό, ώστε να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πρωτοπόρος σε αυτό. Από την άλλη, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι και με το ένα πόδι στις παραδοσιακές μεθόδους και δραστηριότητες άτυπης μάθησης, διαφοροποιώντας την από την άκριτη ή γενικευμένη υιοθέτηση αυτών των πρακτικών.

Απειλές: Απειλή για την εταιρεία αποτελεί η φυγή πελατών προς επιχειρήσεις, κυρίως της ευρύτερης περιοχής της Αττικής κι όχι τόσο του Δήμου Αιγάλεω. Αφορά αυτές που προσφέρουν μεμονωμένες μεν, εξειδικευμένες δε υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν αντικείμενο δράσεων δημιουργικής απασχόλησης που θα προσφέρει και η εν λόγω επιχείρηση. Δράσεις που αφορούν για παράδειγμα την ρομποτική ή τα πειράματα Φυσικής και θα προσφέρονται από επιχειρήσεις που ασχολούνται όμως μόνο με τη ρομποτική ή τα πειράματα, με επένδυση σε κτήση δαπανηρού εξοπλισμού και προσωπικό υψηλότερης τεχνικής κατάρτισης, μπορούν να απορροφήσουν πελάτες που επιθυμούν την εξειδίκευση. Απειλή τέλος αποτελεί και η εποχικότητα της ζήτησης, καθώς τους καλοκαιρινούς μήνες τα παιδιά και οι γονείς τείνουν να στρέφονται σε δραστηριότητες εξωτερικού χώρου. Αυτό ταυτόχρονα ενισχύεται και από το γεγονός του ότι την περίοδο που τα σχολεία είναι κλειστά, αυξάνει ο ανταγωνισμός με summer camps και αναδυόμενα εποχικά εργαστήρια δημιουργικής απασχόλησης από σχολεία ιδιωτικής εκπαίδευσης.

### **3.6 Επιχειρηματική στρατηγική**

Αφού αναγνωρίστηκε και αποτυπώθηκε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η επιχειρηματική στρατηγική θα λειτουργήσει ως οδηγός για την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων υλοποίησης, με στόχο να εντοπιστούν τα εν δυνάμει πλεονεκτήματα της επιχείρησης και να τα μετατραπούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που θα την διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό και θα παράγουν



αξία για τον καταναλωτή. Αν τα πλεονεκτήματα αυτά γίνουν και διατηρήσιμα, τότε η επιχείρηση θα διασφαλίσει πέρα από τη βιωσιμότητα και την ευημερία της.

<i>Target/Market Scope</i>	<i>Advantage</i>	
	<i>Low Cost</i>	<i>Product/Service Uniqueness</i>
<i>Broad (Industry Wide)</i>	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
<i>Narrow (Market Segment)</i>	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

Εικόνα 5 Πίνακας επιλογής στρατηγικής Porter<sup>1</sup>

Σύμφωνα με τον πίνακα του Porter, η επιχειρηματική στρατηγική διαχωρίζεται με κριτήρια που είναι το μέγεθος της αγοράς στοχοθέτησης και η εστίαση που θα γίνει στο κόστος ή τη διαφοροποίηση. Έτσι η μήτρα στρατηγικής του Porter δίνει 4 επιλογές (δύο κυρίαρχες στρατηγικές και άλλη μία με δύο υποκατηγορίες):

- Ηγεσία κόστους (cost leadership strategy)
- Διαφοροποίηση (differentiation strategy)
- Εστίαση (focus strategy) με ηγεσία κόστους (low cost)
- Εστίαση (focus strategy) με διαφοροποίηση (differentiation)

Αρχικά θα πρέπει να αποφασιστεί αν θα γίνει στοχοποίηση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Καθόσον η αγορά δεν είναι αναπτυγμένη αρκετά και δεν έχει ακόμα κορεστεί, δεν υπάρχει λόγος να γίνει επιλογή εστίασης σε μεμονωμένο ή συγκεκριμένο τμήμα πελατών, αναφορικά για παράδειγμα με την ηλικία και το εισόδημα ή να επιλέξουμε εξειδικευμένη παροχή δραστηριοτήτων, καθώς η ανθρωπογεωγραφία του Δήμου Αιγάλεω δεν παρουσιάζει κάποια ιδιαιτερότητα σε σχέση με την υπόλοιπη Αττική, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα ληφθεί υπόψη στην τοποθέτηση που θα υλοποιηθεί. Άρα, η εστίαση είτε με ηγεσία κόστους είτε με διαφοροποίηση δεν έχει νόημα στην περίπτωση αυτή, με την τοποθέτηση να γίνεται σε όλη την αγορά της περιοχής. Στη συγκεκριμένη

<sup>1</sup> πηγή <http://studylecturenotes.com/michael-porters-generic-strategies/>

αγορά λοιπόν, μια στρατηγική κόστους είναι αρκετά δύσκολη, καθώς πέρα από το ότι τα περιθώρια κέρδους δεν είναι υψηλά (άρα μειωμένα περιθώρια συμπίεσης των τιμών), δεν εντοπίζεται και κάποια επιχείρηση που να κυριαρχεί με υψηλό κόστος για να έχει νόημα να γίνει επένδυση σε οικονομίες κλίμακας με στόχο την επίτευξη μειωμένης τιμής. Η αγορά εν γένει έχει σχετικά ρυθμιστεί ως προς την τιμή παροχής υπηρεσιών, ενώ ως νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα έχει αυξημένες δαπάνες προκειμένου να κατακτήσει ένα ποσοστό της ήδη υπάρχουσας αγοράς. Τέλος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι δεν μιλάμε για αγαθά που η τιμή είναι πολλές φορές καταλυτικός παράγοντας επιλογής, αλλά για υπηρεσίες, που για αρκετούς πελάτες η διαφοροποίηση στην τιμή δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην τελική τους απόφαση.

Έτσι, η επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης θα είναι αυτή της διαφοροποίησης (differentiation strategy). Η στρατηγική αυτή θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη δημιουργία ανταγωνιστικότητας με την παροχή υπηρεσιών τις οποίες οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως διαφορετικές από αυτές των ανταγωνιστών. Όπως και να έχει, θα πρέπει να προσφερθεί κάτι διαφορετικό από αυτό που επικρατεί αυτή τη στιγμή στην αγορά, άλλωστε αυτό ήταν και το εφελτήριο για την εν λόγω επιχειρηματική ιδέα. Η διαφορετικότητα αυτή έχει πεδίο εφαρμογής στην καινοτομία, την ποιότητα, τη διαθεματικότητα και στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Η σύνταξη της αποστολής θα πρέπει να εμπεριέχει τα στοιχεία της βασικής αγοράς, της συνεισφοράς και της διάκριση της επιχείρησης.

Αποστολή λοιπόν της επιχείρησης θα είναι :

*Να παρέχει στα παιδιά ηλικίας 5-12 ετών εναλλασσόμενες υπηρεσίες δημιουργικής απασχόλησης με υψηλή προστιθέμενη αξία, στην απόκτηση δεξιοτήτων αλλά και τη βελτίωση της ενδοοικογενειακής επαφής. Εξοπλίζει τους αυριανούς νέους με ισχυρά εφόδια, για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.*

Όραμα της επιχείρησης θα είναι :

*Να γίνει συνώνυμο της ποιοτικής δημιουργικής απασχόλησης στην ευρύτερη περιοχή, αυξάνοντας συνεχώς το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Η απόκτηση δεξιοτήτων θα είναι το εφελτήριο για την καινοτομία και τη νεανική επιχειρηματικότητα και η επιχείρηση θα αποτελέσει ορόσημο στη μετάβαση από την αβεβαιότητα στην επιτυχία.*

Τα στοιχεία που θα διαμορφώσουν τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competencies) μας, σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, είναι τα παρακάτω:

- Πρωτοποριακή σχεδίαση δράσεων δημιουργικής απασχόλησης
- Εναλλασσόμενες δράσεις δημιουργικής απασχόλησης
- Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα στάδια επαφής με τον πελάτη
- Εκτεταμένο δίκτυο ενημέρωσης και αλληλεπίδρασης με τους πελάτες
- Προσιτές τιμές

Βάσει των παραπάνω, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα είναι οι αναβαθμισμένες υπηρεσίες με επαυξημένη ποιότητα και καινοτομία, αλλά και το αίσθημα εμπιστοσύνης στην επιχείρηση που θα εκπορεύεται από τη συνολική εμπειρία αλληλεπίδρασης.

Το πλεονέκτημα αυτό, τουλάχιστον τις πρώτες χρονιές λειτουργίας της επιχείρησης, πληροί τις προϋποθέσεις να είναι διατηρήσιμο, σύμφωνα με την ανάλυση VRIO,

**VRIO Model**

Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	What is the result?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY / PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

managementmania.com

Εικόνα 6 VRIO model<sup>2</sup>

καθώς είναι :

- πολύτιμο (Valuable), γιατί η ποιότητα είναι αυτό που πάντα ξεχωρίζει στην παροχή υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα η εμπιστοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνιους δεσμούς (brand loyalty)

<sup>2</sup> πηγή <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>

- σπάνιο (**Rare**), γιατί στη αγορά που απευθύνεται δεν θεωρείται ότι οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν απαντώνται από τους ανταγωνιστές της, ενώ ταυτόχρονα η εμπιστοσύνη σε μια επιχείρηση δεν συναντάται πλέον συχνά
- δύσκολο στην απομίμηση (**difficult to Imitate**), γιατί όπως όλες οι υπηρεσίες, αλλά ακόμα περισσότερο και οι εν λόγω, δεν αντιγράφονται εύκολα
- η επιχείρηση είναι οργανωμένη για να το εκμεταλλευτεί (**Organization**), γιατί πάνω σε αυτή θεώρηση έχει χτίσει την αποστολή της

Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη, καθώς το να διατηρηθεί αυτό το πλεονέκτημα απαιτεί συστηματική και συνεχή προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους στις εσωτερικές διαδικασίες και εξωτερικές ενέργειες της επιχείρησης. Η ανάλυση της αγοράς και η εσωτερική επισκόπηση του κατά πόσο παραμένει VRIO το πλεονέκτημα της επιχείρησης, πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση, ενώ η εξωτερική επισκόπηση μέσα από τη στόχευση στην επικοινωνία και τη συνεχή ανατροφοδότηση από τους πελάτες της, μπορεί να μετρήσει την εκλαμβανόμενη αξία και να περιορίσει τον κίνδυνο κλονισμού της αξιοπιστίας της. Μόνο τα απρόβλεπτα γεγονότα είναι κάτι που δεν μπορεί να παραμετροποιηθεί.

### 3.7 Στρατηγική marketing (STP)

Η στρατηγική του marketing αφορά στην προσπάθεια επιτυχημένης χάραξης των κατευθυντήριων γραμμών του μείγματος marketing, που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να καταναίμει με τη βέλτιστη σχέση κόστους – ωφέλειας τους διαθέσιμους πόρους της. Στόχος της είναι η ικανοποίηση του πελάτη, που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε κερδοφορία, εδραίωση και επαύξηση του μεριδίου αγοράς τη, καθώς και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η στρατηγική αυτή πρέπει να εκπορεύεται από τη επιχειρηματική μας στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης. Οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για αυτό, χωρίζονται στις τρεις παρακάτω φάσεις:

- Segmentation (Τμηματοποίηση)
- Targeting (Στοχοθέτηση)
- Positioning (Τοποθέτηση)

### 3.7.1 Segmentation (Τμηματοποίηση)

Η τμηματοποίηση αφορά στο διαχωρισμό των πελατών της επιχείρησης σε ομάδες, μέσα από την εξεύρεσή κοινών τους χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά στην εν λόγω περίπτωση είναι:

Γεωγραφικά: Κάτοικοι του Δήμου Αιγάλεω . Ο μόνιμος πληθυσμός του Δήμου Αιγάλεω, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού 2011, ανέρχεται σε 69.946 άτομα, τα οποία κατοικούν σε μια έκταση 6.450 τετρ. χλμ. Ο πληθυσμός αυτός αποτελεί το 14,3% του πληθυσμού της Περιφερειακής Ενότητας του Δυτικού Τομέα Αθηνών και το 1,8% του συνολικού πληθυσμού της Περιφέρειας Αττικής. Ο Δήμος Αιγάλεω είναι μια ιδιαίτερα πυκνοκατοικημένη περιοχή (10.800 άτομα ανά τετρ. χλμ.).

<b>ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ - Κατανομή του πληθυσμού κατά ομάδες ηλικιών</b>		
ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ ΣΕ ΕΤΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
0-9	5440	7,8
10-19	6345	9,1
20-29	10948	15,6
30-39	10382	14,8
40-49	10437	14,9
50-59	9536	13,6
60-69	6930	10
70+	9928	14,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>69946</b>	<b>100</b>

Εικόνα 7 Κατανομή πληθυσμού Δήμου Αιγάλεω κατά ηλικία [13]

Δημογραφικά – Κοινωνικοπολιτισμικά Παιδιά 5-12 ετών / Πυρηνικές οικογένειες / Μονογονεϊκές οικογένειες / Γονείς ηλικίας 30-45 ετών με μεσαία προς μεγαλύτερα εισοδήματα και μέση, ανώτερη και ανώτατη μόρφωση.

<b>ΔΗΜΟΣ ΑΙΓΑΛΕΩ -ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ - ΠΥΡΗΝΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ</b>	
Αριθμός νοικοκυριών	28.503
Μέσο μέγεθος νοικοκυριού	2,42
Αριθμός πυρηνικών οικογενειών	19.032

Εικόνα 8 Πλήθος, μέσο μέγεθος νοικοκυριών και αριθμός πυρηνικών οικογενειών Δήμου Αιγάλεω [13]

Ψυχογραφικά - VALS (Values, Attitudes, LifeStyles): Γονείς που έζησαν ως παιδιά τη γενιά των '80s στην Ελλάδα / Γονείς εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά μέσα, το διαδίκτυο και την τεχνολογία γενικότερα.

### 3.7.2 Targeting (Στοχοθέτηση)

Η στοχοθέτηση αφορά στην διαλογή και εστίαση των ανωτέρω στρωμάτων, με κριτήριο και στόχο να βρεθεί η μεγαλύτερη απήχηση στην αγορά. Εστιάζοντας λοιπόν στα προηγούμενα στρώματα, στην εν λόγω περίπτωση έχουμε:

Γεωγραφικά: Ως νέα επιχείρηση, θα πρέπει να επιλεγθεί η αρχική εστίαση περισσότερο στο Δήμο Αιγάλεω, χωρίς αυτό προφανώς να αποκλείει πελάτες από όμορους δήμους. Δεν κρίνεται σκόπιμο να γίνει εστίαση σε συγκεκριμένες γειτονιές, καθώς δεν εντοπίζεται κάποια ανομοιομορφία ή εμπόδιο μετάβασης από τη μία στην άλλη. Το Αιγάλεω είναι ένας σχετικά μεγάλος αλλά και επίπεδος δήμος, εύκολα προσβάσιμος με τα πόδια και το ποδήλατο. Ταυτόχρονα διαθέτει και δωρεάν δημοτική συγκοινωνία. Θα γίνει ιδιαίτερη στόχευση στις περιοχές που βρίσκονται κοντά στα δημοτικά σχολεία.

Δημογραφικά – Κοινωνικοπολιτισμικά: Δεν κρίνεται σκόπιμο να γίνει εστίαση σε συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα των παιδιών, καθώς οι δράσεις θα αφορούν όλο το εύρος του δημοτικού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα είναι ίδιες για όλες τις ηλικίες, ανεξάρτητα με το αν γίνονται σε κοινό χώρο. Το φύλλο των παιδιών επίσης δεν φαίνεται να παίζει ρόλο, καθώς δεν παρουσιάζεται διαφοροποίηση στην ποσόστωση πληθυσμού (50-50) αγοριών – κοριτσιών και στην ποσόστωση αυτών που κάνουν εξωσχολικές δραστηριότητες. Απλά μπορεί να είναι διαφορετικού χαρακτήρα. Οι δραστηριότητες δεν θα είναι «αγορίστικες» ή «κορισιστικες», καθώς δεν υπάρχει τέτοιος διαχωρισμός στη δημιουργική απασχόληση.

Ως προς την σύσταση των νοικοκυριών δεν διατίθενται παραπάνω ποιοτικά στοιχεία σύστασης για να μπορεί να γίνει εξειδικευμένη στόχευση. Το μέσο μέγεθος νοικοκυριού (2,42 άτομα) δεν είναι μεγάλο και δεν υπάρχουν στοιχεία για τις μονογονεϊκές οικογένειες. Οι γονείς των παιδιών που εκτιμάται ότι θα γίνει στόχευση, ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 30 – 45 ετών, πρόκειται δηλαδή για νέους γονείς που έχουν ολοκληρώσει την επαγγελματική τους κατάρτιση ή/και τις σπουδές τους και έχουν μια επαγγελματική αποκατάσταση που τους έχει εξασφαλίσει την επιβίωση και τους επιτρέπει να έχουν την σχετική οικονομική άνεση για τη διάθεση των απαιτούμενων

πόρων και την αντίληψη αναγκαιότητας παροχής των υπηρεσιών αυτών. Το άνω εύρος αυτής της ομάδας ηλικίας περιλαμβάνει το μέσο όρο ηλικίας του Δήμου Αιγάλεω (42,1 έτη) και στο εύρος ηλικίας αυτό βρίσκεται και η μεγαλύτερη συγκέντρωση πληθυσμού με ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση (15,70%) και μέση εκπαίδευση (49,50%) [13].

Αν ζητηθεί να γίνει στόχευση στο ένα μόνο φύλλο γονέα, τότε θα επιλεγούν οι γυναίκες, που συνήθως (χωρίς όμως αυτό να είναι μετρήσιμο) ασχολούνται περισσότερο με τις δραστηριότητες των παιδιών κι έχουν έφεση στη διάδοση καλής φήμης (word of mouth). Πλέον βέβαια οι ρόλοι μέσα στα ζευγάρια έχουν εξισωθεί και η «στερεοτυπική» αυτή υπόθεση δεν αποτελεί απαραίτητα ικανό κριτήριο περαιτέρω τμηματοποίησης / στοχοθέτησης, αλλά στην παρούσα φάση σίγουρα θα πρέπει να γίνει και κάποια ειδική στόχευση για τις μητέρες στο μίγμα marketing.

Ψυχογραφικά - VALS (Values, Attitudes, LifeStyles): Οι γονείς που έζησαν ως παιδιά τη γενιά των '80s στην Ελλάδα, είχαν κατά γενική ομολογία πολύ περισσότερα ερεθίσματα, διαθέσιμους πόρους και οργανωμένες δραστηριότητες σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές, καθώς το παιχνίδι κι ο ελεύθερος χρόνος των παιδιών στις προηγούμενες γενιές περιοριζόταν στην αλάνα και τη γειτονιά. Στη γενιά των '80s, τα παιδιά διαποτίζονται με νέες για την εποχή ή/και το ευρύ κοινό δραστηριότητες, οι οποίες πλέον οργανώνονται πιο μαζικά και με πιο «επαγγελματικό» χαρακτήρα, ενώ αρχίζουν να προβάλλονται σε κυρίαρχη θέση και οι συνιστώσες ωφέλειας για τα παιδιά πέρα από το παιχνίδι/δραστηριότητα καθαυτό. Τις συναντάμε είτε με τη μορφή νέων αθλητικών δραστηριοτήτων (πχ taekwondo – προσδίδει σωματική και πνευματική πειθαρχία και αυτοέλεγχο), είτε με τη μορφή εκμάθησης «έξυπνων» παιχνιδιών σε συλλόγους (πχ μαθήματα σκάκι – προσδίδει όξυνση της σκέψης, προνοητικότητα και καλλιέργεια στρατηγικής), είτε με την επαφή με πληθώρα επιτραπέζιων παιχνιδιών (προσδίδουν καλλιέργεια φαντασίας και δημιουργικότητας) κ.α.. Οι γονείς αυτοί λοιπόν είναι πιο εξοικειωμένοι με τις δράσεις δημιουργικής απασχόλησης, γιατί τις υλοποίησαν κατά κάποιο τρόπο και λίγο έως πολύ και οι ίδιοι, χωρίς να γίνεται προσπάθεια σύγκρισης ή να θεωρηθεί ότι θα πρέπει να υλοποιηθούν οι ίδιες δραστηριότητες. Θεωρούμε όμως ότι έχουν τη σχετική αντίληψη και διαμορφωμένη μια θετική στάση απέναντι τους. Τέλος, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πως είναι η γενιά που ήρθε πρώτη στην Ελλάδα μαζικά και σταδιακά σε επαφή με τη σύγχρονη τεχνολογία, είτε μιλάμε για τα επί πληρωμή ή ιδιόκτητα ηλεκτρονικά video games, είτε για τους πρώιμους και μεταγενέστερους οικιακούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, είτε για το διαδίκτυο.

Θα γίνει λοιπόν εστίαση στους γονείς που θέλουν να προσφέρουν ποιοτικά, εναλλακτικά και πιο καρποφόρα ερεθίσματα στα παιδιά τους, αλλά οι έντονοι ρυθμοί της εργασίας και της καθημερινότητας δεν τους επιτρέπει να αφιερώσουν το χρόνο που χρειάζεται για την αντικατάσταση αυτή των ερεθισμάτων που δέχονται τα παιδιά τους ή δεν είναι σίγουροι ότι μπορούν να τα καταφέρουν σωστά και συστηματικά μόνοι τους. Είναι εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά μέσα και χρησιμοποιούν καθημερινά το διαδίκτυο, χωρίς όμως να έχουν αποκοπεί από τον πραγματικό κόσμο. Αναζητούν επίμονα μια λύση εμπιστοσύνης, προσβάσιμη στην περιοχή τους μεν, ποιοτική δε.

### 3.7.3 Positioning (Τοποθέτηση)

Η τοποθέτηση χαρτογραφεί τις μεταβλητές που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα και ορίζει το χώρο που θα εγκατασταθεί η επιχειρηματική πρόταση σε σχέση με τους ανταγωνιστές, πάντα στα μάτια των πελατών της, καθώς οι αντιλήψεις και οι ανατροφοδοτήσεις του πελάτη επηρεάζουν την τοποθέτηση της στην αγορά.

Οι παρακάτω τρεις τύποι τοποθέτησης θα επηρεάσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και θα οριοθετήσουν τη θέση της εταιρίας στην αγορά:

Λειτουργική: Η λειτουργική τοποθέτηση έχει να κάνει με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δραστηριοτήτων και την εμπειρία που θα αποκομίζουν οι χρήστες των υπηρεσιών. Επικεντρώνεται στις πτυχές αυτές που καλύπτουν την εκπλήρωση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών, είτε μιλάμε για τα παιδιά είτε για τους γονείς.

Συμβολική: Η συμβολική τοποθέτηση έχει να κάνει με τα προσδοκώμενα στοιχεία των δραστηριοτήτων που θα συνδράμουν στην εκπλήρωση της αυτοεκτίμησης των πελατών, είτε μιλάμε για τα παιδιά είτε για τους γονείς.

Βιωματική: Η βιωματική τοποθέτηση επικεντρώνεται στα στοιχεία επαφής με τους πελάτες, που χτίζουν τη συναισθηματική σύνδεση μαζί τους, είτε μιλάμε για τα παιδιά είτε για τους γονείς.

Η τοποθέτηση είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που βοηθάει στην προσαρμογή της πρότασης αξίας της επιχείρησης και στην επικοινωνία της με τους πελάτες της. Θέλει να τους επισημάνει τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να γνωστοποιήσουμε αυτή τη διάκριση με έναν διασκεδαστικό για τα παιδιά, δομημένο για τους γονείς και αποτελεσματικό για την επιχείρηση τρόπο. Δεν θα εξαιρέσουμε κάποια



από τις παραπάνω μορφές τοποθέτησης, καθώς και οι τρεις τους δρουν ευεργετικά στην εκλαμβανόμενη αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### 3.8 Μείγμα marketing (7Ps)

Το μείγμα marketing (marketing mix) περιλαμβάνει τα εργαλεία marketing με τα οποία θα πετύχει η επιχείρηση την ανταπόκριση που θέλει από το κοινό – στόχο της (target group), γνωστά και ως 4Ps, από τα αρχικά των λέξεων "Product" (Προϊόν), "Price" (Τιμή), "Place" (Διανομή) και "Promotion" (Προώθηση). Στο marketing υπηρεσιών μπορούμε να παρεμβάλουμε πριν το Promotion και άλλες τρεις συνιστώσες, τις "People" (Άνθρωποι), "Physical evidence" (Φυσικά τεκμήρια) και "Process" (Διαδικασία), αθροίζοντας συνολικά στα 7Ps. Όλες οι ανωτέρω συνιστώσες έχουν καθεμιά τους τη βαρύτητα που τους αναλογεί, όπως περιεγράφηκε στη χάραξη της στρατηγικής marketing. Η σωστή αναλογία σε κάθε μείγμα δίνει και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, έτσι και στο μείγμα marketing θα πρέπει να διατηρηθεί σωστό και ισορροπημένο το μείγμα συνιστωσών για να συνοδεύεται από επιτυχία.

#### The 7 Ps of Services Marketing



Εικόνα 9 The 7P's of service marketing<sup>3</sup>

<sup>3</sup> πηγή <https://strategicmarketingmanagementconsulting.wordpress.com/2018/10/02/the-7-ps-of-services-marketing/>

### 3.8.1 Product (Προϊόν)

Στην περίπτωση υπηρεσιών, το «προϊόν» της εν λόγω επιχείρησης εκ φύσεως είναι άυλο, ετερογενές και εναλλασσόμενο. Επιπλέον, η παραγωγή και η κατανάλωση του είναι αδιαχώριστες, ενώ η ποιότητα του εξαρτάται από το ποιος, που, πότε και πως τις παρέχει. Ως εκ τούτου, αφενός υπάρχει περιθώριο προσαρμογής της προσφοράς προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και αφετέρου η προσφορά προϊόντος σε σχέση με τη βούληση του πελάτη αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Ωστόσο, η υπερβολική προσαρμογή θέτει σε κίνδυνο την τυπική παροχή των υπηρεσιών που θα σχεδιαστούν και θα επηρεάσει αρνητικά τη συνολική ποιότητά της. Για αυτό το λόγο, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο φύση και το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων / εργαστηρίων, για να είναι ευμετάβλητες και προσαρμόσιμες μεν, χωρίς να αλλοιώνεται πλήρως όμως ο σχεδιασμός και η ωφελιμότητα τους δε.

Η γκάμα των προϊόντων που θα προσφέρει η επιχείρηση είναι μεγάλη, με την έννοια ότι πρέπει να είναι και εναλλασσόμενη, χωρίς όμως αυτό να δημιουργεί σύγχυση στους πελάτες. Η αναλυτική παρουσίαση των δράσεων δημιουργικής απασχόλησης που θα υλοποιηθούν (σε ετήσια πχ βάση) δεν είναι αντικείμενο της παρούσας μελέτης, καθώς αυτό θα γίνει μέσα από μια διαδικασία προσφοράς και ζήτησης, συζήτησης και διαπραγμάτευσης με τη διοίκηση, τους πελάτες και τη συμβουλή του εξειδικευμένου διδακτικού προσωπικού. Θα γίνει αναφορά ενδεικτικά σε κάποιες από αυτές, για να προσδιοριστούν οι θεματικές ενότητες πάνω στις οποίες θα γίνει στόχευση. Κοινός τόπος σε όλες αυτές πρέπει να είναι η βέλτιστη απόκτηση δεξιοτήτων, μέσα από την καινοτομία και την προαγωγή της νεανικής επιχειρηματικότητας. Ενδεικτικά :

Εργαστήριο 1 - Εκπαιδευτική ρομποτική: Η εκπαιδευτική ρομποτική αποτελεί ένα πολυσύνθετο εργαλείο που δύναται να προσφέρει διασκεδαστικές και βιωματικές δραστηριότητες, αξιοποιώντας το ενδιαφέρον και την περιέργεια των παιδιών (Eguchi, 2010). Δίνει τη δυνατότητα στα παιδιά να ανακαλύψουν δικές τους ιδέες και λύσεις, να δράσουν ως εφευρέτες και να καλλιεργήσουν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον. Παρέχει την ευκαιρία να επιλύσουν προβλήματα με νόημα για τα ίδια, αναπτύσσοντας έτσι μια ισχυρή εννοιολογική βάση, την οποία μπορούν να ανακατασκευάσουν σε ύστερο χρόνο. Δρα ενισχυτικά στη διδασκαλία και κατάκτηση εννοιών στη Φυσική (μελέτη της κίνησης), τα Μαθηματικά (μέτρηση αποστάσεων, κατανόηση περιμέτρου), την Ιστορία (κατασκευή ρομπότ καταπέλτη). Μπορεί ταυτόχρονα να αξιοποιηθεί και σε άλλα πεδία, όπως είναι η λογοτεχνία, το θέατρο και οι τέχνες, πράγμα που ανοίγει προοπτικές για διαθεματικές δράσεις δημιουργικής απασχόλησης.

Στις δράσεις εκπαιδευτικής ρομποτικής θα χρησιμοποιούνται παιχνίδια LEGO και άλλες μηχανικές κατασκευές, που έχουν τη δυνατότητα να προγραμματίζονται και να εκτελούν κινήσεις και εργασίες. Έτσι τα παιδιά εξασκούνται στο μοντάρισμα και κατασκευή μηχανικών συστημάτων, αλλά και στο βασικό προγραμματισμό των συστημάτων αυτών. Στα μεγαλύτερα παιδιά μπορεί να γίνει εισαγωγή στους μικροελεγκτές και στο Arduino [15]. Μαθαίνουν τις λειτουργίες και τον προγραμματισμό του Arduino, καθώς και βασικές γνώσεις των ηλεκτρονικών. Οι εφαρμογές με την χρήση Arduino είναι πολυποίκιλες, από απλές εφαρμογές όπως έλεγχος ενός led, ενός ηλεκτρικού κινητήρα, κ.α. μέχρι αρκετά σύνθετες, όπως ο αυτόματος έλεγχος μίνι ηλεκτρικού αυτοκινήτου, ο έλεγχος οικιακών συσκευών μέσω ίντερνετ κ.α.. Θα πραγματοποιούνται επίσης πειράματα Φυσικής και Μαθηματικών, ώστε η απαραίτητη θεωρία να εμπεδώνεται με ευχάριστο τρόπο, μέσω δηλαδή της διασκέδασης και της παρατήρησης.

Εργαστήριο 2 - Περιβαλλοντική νοημοσύνη και Ανακύκλωση: Το περιβάλλον στο οποίο ζουν και θα μεγαλώσουν τα παιδιά κινδυνεύει όσο ποτέ. Το εργαστήριο αυτό στοχεύει να προσδώσει περιβαλλοντική ενσυναίσθηση, ευαισθησία και νοημοσύνη. Θα γίνει στόχευση σε δράσεις που μέσα από την εξερεύνηση, παρατήρηση, καταγραφή και επαφή με τα όργανα μέτρησης, συμβάλουν στην ανάπτυξη της περιβαλλοντικής νοημοσύνης των παιδιών. Παίρνοντας απλά εργαλεία, όπως ο μεγεθυντικός φακός, το σημειωματάριο και το μολύβι θα γίνει συλλογή στοιχείων για τα οικοσυστήματα, ανακαλύπτοντας τις σχέσεις αλληλεξάρτησης που αναπτύσσονται μεταξύ τους τα έμβια και άβια όντα. Μέσα από τη συνεργασία θα γίνει η ανακάλυψη των τρόπων για την προστασία του περιβάλλοντος, μέσα από την ανακύκλωση και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η ανακύκλωση γίνεται παιχνίδι μέσα από δημιουργικές ιδέες που θα οδηγήσουν τη μετατροπή των σκουπιδιών σε πολύτιμους θησαυρούς. Χρησιμοποίηση υλικών της καθημερινότητας, καταστροφικών για το περιβάλλον (πχ πλαστικά μπουκάλια, καλαμάκια και σακούλες) που με τις ιδέες των παιδιών και τη βοήθεια του καθοδηγητή ομαδοποιούνται και ξαναχρησιμοποιούνται, μετατρέποντας τα σε όμορφες κατασκευές μέσα από το παιχνίδι και την δημιουργική έκφραση. Τα παιδιά βιώνουν έμπρακτα τους καρπούς της ανακύκλωσης, καθώς τα δημιουργήματά τους μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως νέα παιχνίδια είτε ως τα δικά τους «έργα τέχνης». Όταν ο καιρός το επιτρέπει, το εργαστήριο μπορεί να μεταφέρεται κι έξω, στο κοντινό βουνό, δάσος, πάρκο αλλά και στην παραλία.

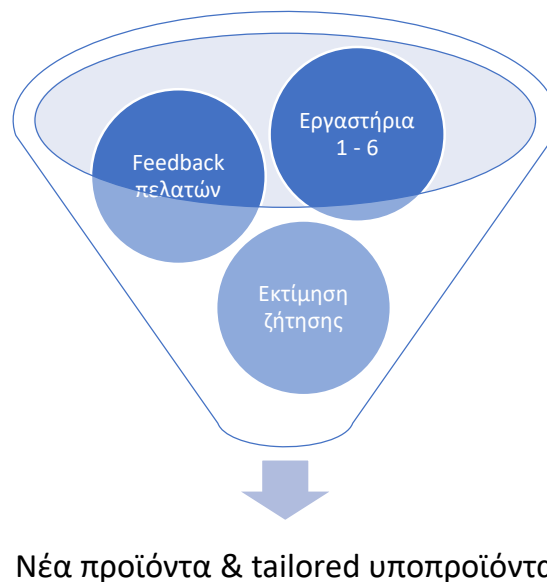
Εργαστήριο 3 – Φυσικές Επιστήμες και Λογισμικά Προσομοίωσης: Το εργαστήριο αυτό θα εξετάσει με ανοιχτές ασκήσεις, βασικές έννοιες φυσικών επιστημών που συναντώνται στην καθημερινή ζωή, μέσα από την αλληλεπίδραση με εικονικά περιβάλλοντα προσομοίωσης τόσο στο μικρόκοσμο όσο και στο μακρόκοσμο. Με τον τρόπο αυτό τα παιδιά ως μικροί επιστήμονες έρχονται σε επαφή με τις ερευνητικές μεθόδους της παρακολούθησης, πειράματος, μέτρησης αποτελεσμάτων, αναγνώρισης μεταβλητών και παραμετροποίησης των προβλημάτων, ενώ η εκπαίδευση των φυσικών επιστημών γίνεται πιο αποτελεσματική, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να ανακαλύπτουν στρατηγικές και για το αντικείμενο μελέτης. Οι εμπειρίες κάνουν τους μαθητές να ξεφύγουν από τους μηχανικούς τρόπους μάθησης και να προχωρήσουν στην ανάπτυξη στάσεων απέναντι στην έρευνα και την επιστήμη γενικότερα. Η θεωρητική διδασκαλία των φυσικών επιστημών ενισχύεται σημαντικά όταν οι μαθητές μπορούν να πειραματιστούν άμεσα με τις έννοιες που εξετάζουν, είτε σε ένα πραγματικό εργαστήριο, είτε σε ένα εικονικό εργαστήριο προσομοίωσης, έστω κι αν το τελευταίο δεν υποκαθιστά σε καμία περίπτωση το πραγματικό. Ταυτόχρονα, τα παιδιά χρησιμοποιούν δημιουργικά τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μαθαίνοντας την έννοια της επεξεργασίας δεδομένων, της αναζήτησης πληροφορίας στο διαδίκτυο και της αξιολόγησης της πηγής πληροφόρησης μέσα από σχετικά παραδείγματα.

Εργαστήριο 4 - Τέχνη και Έκφραση: Η επαφή των παιδιών με τις τέχνες είναι ένα απαραίτητο στάδιο στην εσωτερική τους ανάπτυξη, ανεξάρτητα με το αν το παιδί θα ακολουθήσει μια καλλιτεχνική σταδιοδρομία, καθώς οι τέχνες έχουν να του προσφέρουν άπειρες ευκαιρίες για να αναπτύξει την προσωπική του έκφραση, την ικανότητα και την ανάγκη του για επικοινωνία με άλλα παιδιά της ηλικίας του, αλλά και με το περιβάλλον. Είναι σημαντικό στις μέρες μας να επιμένουμε ώστε τα παιδιά να έχουν πραγματική επαφή με τον άνθρωπο, καθώς ζούνε όλο και περισσότερο σε ένα εικονικό περιβάλλον που πολύ συχνά διασπά την προσοχή τους, αλλά και την αίσθησή τους για το χώρο. Οι ξεχωριστές ικανότητες που αναπτύσσονται είναι η ανάπτυξη της φαντασίας, η ικανότητα επικοινωνίας και έκφρασης μέσα από το σώμα και τη φωνή, η εκφορά του λόγου, η δημιουργική γραφή, ο αυτοσχεδιασμός, το παιχνίδι ρόλων κ.α., σημαντικά εργαλεία στην εξέλιξη της ζωής των παιδιών. Μέσα από την απλότητα, την έκφραση και την ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα από τις τέχνες, τα παιδιά μπορούν να αντλήσουν αστείρευτη δύναμη και να αναγνωρίσουν την προσωπικότητα, τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, ενώ παράλληλα μπορούν να καλλιεργήσουν την καλαισθησία και το σεβασμό στην ιδιαιτερότητα και διαφορετικότητα των συνομήλικών τους. Όλα αυτά μέσα από τη χαρά του παιχνιδιού, τη συναναστροφή και τη συνεισφορά στο σύνολο.

Εργαστήριο 5 – Γλώσσα και Αναλυτική σκέψη: Η διεπιστημονική προσέγγιση των αντικειμένων της επιστήμης και της τέχνης διαμορφώνει νέες αντιλήψεις περί δημιουργικότητας. Η γλώσσα αποτελεί το κύριο μέσο μετάδοσης και διατήρησης της γνώσης, ενώ με το σώμα και το πνεύμα υπάρχουμε και αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Γλώσσα, πνεύμα και σώμα είναι απαραίτητα για τη μελέτη τόσο της αναλυτικής σκέψης όσο και της καλλιτεχνικής διαδικασίας. Το εργαστήριο θα επικεντρώνεται στην επίλυση γρίφων, σχετικά με την γραμματική και την ορθογραφία των λέξεων. Με αυτό τον τρόπο προσεγγίζεται η ορθογραφία, η γραμματική και το συντακτικό με βιωματικό και παιγνιώδη τρόπο, ενθαρρύνοντας τα παιδιά να εσωτερικεύσουν και να γενικεύσουν κανόνες γραμματικής που έχουν διδαχθεί, αλλά δεν έχουν αφομοιώσει. Τα παιδιά θα μαθαίνουν να κατανοούν κείμενα και να συνθέτουν δικές τους ολοκληρωμένες ιστορίες μυθοπλασίας, μέσα από δημιουργικές δραστηριότητες έκφρασης όπως η ζωγραφική, η δραματοποίηση και το κολλάζ. Γνωρίζουν τα διαφορετικά είδη κειμένων: αφηγηματικά, περιγραφικά και επιχειρηματολογικά κείμενα, αγγελίες, συνταγές και άρθρα, αναλαμβάνοντας τους ρόλους του συγγραφέα, του γραμματέα και του αναγνώστη κατά στο προ-συγγραφικό, συγγραφικό και μετά-συγγραφικό στάδιο. Τα παιδιά μαθαίνουν να αναγνωρίζουν, να αιτιολογούν και να επικοινωνούν τα ατομικά τους συναισθήματα και τις ιδέες τους, αλλά και να μπαίνουν στη θέση του άλλου. Με διαμεσολαβητικά εργαλεία τα παραμύθια και τις κοινωνικές ιστορίες, τη ζωγραφική και τις κατασκευές, τα παιχνίδια ρόλων και τη δραματοποίηση, μαθαίνουν να διαχειρίζονται και να αποδέχονται τα θετικά και αρνητικά τους συναισθήματα και να αποκτούν αυτοέλεγχο και στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων. Με βιωματικό τρόπο μαθαίνουν να εκτιμούν καταστάσεις, να επιλύουν δυσκολίες που προκύπτουν στην καθημερινότητά τους και να θέτουν στόχους.

Εργαστήριο 6 – Ιστορία, Λαογραφία και Πολυπολιτισμικότητα: Στόχος του εργαστηρίου είναι τα παιδιά να οδεύσουν στη σύγχρονη εποχή διατηρώντας την επαφή τους με την Ιστορία, την Ελληνική παράδοση και τα διδάγματα της, μέσα από το πρίσμα της παγκόσμιας κοινωνίας που θα ζήσουν, αποδεχόμενοι κριτικά και εποικοδομητικά την πανσπερμία αντιλήψεων και επιρροών που θα συναντήσουν. Τα παιδιά γνωρίζουν σημαντικά στοιχεία του λαϊκού μας πολιτισμού, ήθη και έθιμα της παράδοσής μας, αλλά και στοιχεία άλλων πολιτισμών. Έρχονται σε επαφή με τη λαογραφία μέσω όλων των τεχνών, όπως το θέατρο, η μουσική, ο χορός και η λογοτεχνία. Διαβάζουν κείμενα μυθολογίας, αναλύουν την ετυμολογία λέξεων, δραματοποιούν το μύθο και κάνουν κατασκευές σχετικές με αυτόν. Θα λειτουργεί πολλές φορές και διαθεματικά με άλλες δραστηριότητες των προαναφερθέντων εργαστηρίων.

Τα παραπάνω προϊόντα – εργαστήρια απεικονίζουν περιγραμματα τη βεντάλια των αρχικών δράσεων δημιουργικής απασχόλησης που θα γίνει στόχευση υλοποίησης. Είναι μοιρασμένα με τέτοιο τρόπο (3+3) για να αγκαλιάζουν τόσο τις θετικές όσο και τις θεωρητικές επιστήμες / κλίσεις / τάσεις / τελικές επιλογές παιδιών και γονέων, αν και θεωρείται ότι τα παιδιά σε αυτή την ηλικία πρέπει να προσεγγίσουν όλες τις εκφάνσεις της σκέψης και του παιχνιδιού. Τα προϊόντα αυτά μπορούν να λειτουργήσουν διαθεματικά και να δημιουργήσουν tailored υποπροϊόντα, αλλά και νέα προϊόντα λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις επιθυμίες των πελατών και την εκτίμηση ζήτησης. Απουσιάζουν στοχευμένα οι αθλητικές δραστηριότητες και οι πάσης μορφής εκδηλώσεις εκτόνωσης των παιδιών ή οι υπηρεσίες διαβάσματος και φύλαξης που συναντώνται στον ανταγωνισμό, καθώς αυτό ξεφεύγει από τη στρατηγική της διαφοροποίησης που επιλέξαμε.



**Εικόνα 10** Νέα προϊόντα & tailored υποπροϊόντα

Υπό τις προϋποθέσεις μη αλλοίωσης του χαρακτήρα της επιχείρησης, ο χώρος θα μπορεί να διατεθεί και για διοργάνωση παιδικών parties και εταιρικών events για τα παιδιά των εργαζόμενων, με συνολική διάρκεια 3 ωρών σε ήδη ενταγμένο στο πρόγραμμα εργαστήριο ή/και tailor made εργαστήριο. Αυτό θα γίνει για την εξυπηρέτηση των ήδη υπάρχοντων πελατών, αλλά και για την προσέλκυση νέων πελατών, υπό τη μορφή δέσμευσης όλων των θέσεων του εργαστηρίου για τη διενέργεια ενός ισοδύναμου 3 εργαστηρίων.

### 3.8.2 Price (Τιμή)

Η τιμή ενός προϊόντος εξαρτάται από την μοναδικότητα, το κόστος παραγωγής και διάθεσης, τον ανταγωνισμό, τη ζήτηση, την εικόνα του προϊόντος και της επιχείρησης, την εποχικότητα, τους στόχους και τα επιθυμητά κέρδη της επιχείρησης. Η τιμολόγηση υπηρεσιών είναι σαφώς δυσκολότερη από την τιμολόγηση των αγαθών. Αιτίες για αυτό είναι και το ότι δεν μπορούμε να οδηγηθούμε σε μια μαζική παραγωγή, αποθήκευση ή επαναπώληση και δεν μπορούμε πάντα να συγχρονίσουμε προσφορά και ζήτηση.

Στην εν λόγω περίπτωση, οι σχεδιαζόμενες δράσεις έχουν κατ' εκτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας, μιας μορφής μοναδικότητα στην περιοχή δραστηριοποίησης που επιλέχθηκε, κι αυτό κάνει ακόμα πιο περίπλοκη τη χάραξη τιμολογιακής πολιτικής. Θα γίνει στόχευση στη στρατηγική του value pricing, όπου η τιμή ορίζεται σε σχέση με την εκλαμβανόμενη αξία της υπηρεσίας από τους πελάτες της, αλλά πρώτον η διαφοροποίηση δεν είναι αυταπόδεικτη και θα πρέπει χτιστεί και δεύτερον δεν μπορούμε να δικαιολογηθεί με ασφάλεια μια υψηλή τιμή εισόδου στην αγορά, καθώς αν αγνοηθούν οι ομοειδείς και μη επιχειρήσεις της περιοχής και ξεφύγει η τιμή αρκετά προς τα πάνω από τις τιμές του ανταγωνισμού, η επιχείρηση κινδυνεύει να αποτύχει. Η προηγούμενη λοιπόν λογική θα πρέπει να ενισχυθεί και με στοιχεία psychological pricing που δρουν ενισχυτικά στη λογική του value pricing.

Πρέπει να γίνει διείσδυση στην αγορά με μια λογική και δίκαιη τιμή. Δεν μπορεί να είναι η χαμηλή τιμή το κριτήριο, άρα δεν θα χρησιμοποιηθεί μια δελεαστική τιμή (penetration pricing), καθώς δεν υφίσταται μαζική αγορά/ποσότητα και τα προϊόντα της επιχείρησης δεν έχουν μεγάλο κύκλο ζωής. Δεν μπορεί όμως να είναι και υψηλή η τιμή, καθώς το market skimming δεν θα βρει ισχυρή εφαρμογή στην περιοχή δραστηριοποίησης. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες στον κλάδο, έστω κι αν δεν παρέχονται απαραίτητα από ένα προμηθευτή, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ακολουθούν την τιμολογιακή στρατηγική του price discrimination, καθώς ίδιες ή παρεμφερείς υπηρεσίες χρεώνονται διαφορετικά σε διαφορετικές περιοχές της Αττικής, λόγω ελαστικότητας ζήτησης και τιμής και λόγω του ότι δύσκολα θα μετακινηθεί ο πελάτης από το ένα άκρο της Αττικής στο άλλο. Η τιμολόγηση της επιχείρησης θα πρέπει επίσης να λάβει υπόψη και την εποχικότητα της ζήτησης, με την προσέλκυση πελατών να είναι πιο εύκολη τους χειμερινούς μήνες σε σχέση με τους καλοκαιρινούς. Τέλος, η τιμολόγηση στις υπηρεσίες πολλές φορές προκύπτει με την προσθήκη ενός markup στο συνολικό κόστος, για να εξασφαλίσει ένα επαρκές περιθώριο κέρδους.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τα ανωτέρω, η τιμή θα καθοριστεί ανά συμμετοχή σε εργαστήριο και ορίζεται στα 9,00€, κοινή για όλα τα ανωτέρω περιγραφόμενα εργαστήρια για λόγους ομοιομορφίας και αποφυγής σύγχυσης, ανεξάρτητα από το μεμονωμένο κόστος υλοποίησης κάθε εργαστηρίου. Η τιμή αυτή είναι μικρότερη από την τιμή εφάμιλλων υπηρεσιών σε άλλες περιοχές, ισοδύναμη με το κόστος που προκύπτει από μια επίσκεψη σε ένα παιδότοπο (προσθέτοντας το συνοδευτικό αναψυκτικό/καφέ του συνοδού όση ώρα βρίσκεται) και αρκετά μικρότερη από μια επίσκεψη στον κινηματογράφο ή το παιδικό θέατρο (προσθέτοντας τα συνοδευτικά τρόφιμα και αναψυκτικά και το εισιτήριο του συνοδού). Αλλά και ανεξάρτητα από τα παραπάνω συνοδευτικά κόστη, είναι αποδεκτό πως οι πελάτες είναι έτοιμοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για κάτι που ικανοποιεί τις ανάγκες τους.

### 3.8.3 Place (Διανομή)

Δεδομένου ότι η παράδοση των υπηρεσιών είναι ταυτόχρονη με την παραγωγή της και δεν μπορεί να αποθηκευτεί ή να μεταφερθεί, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο πού θα παρέχεται η υπηρεσία. Θα χρειαστεί μια τοποθεσία που να αποτελεί ένα εύκολα προσβάσιμο χώρο από όλες τις απόψεις, αν είναι δυνατόν κοντά σε δημοτικά σχολεία για άμεση προώθηση της επιχείρησης και εξοικείωση μετάβασης από τους μαθητές του σχολείου. Το αν θα επιλεγθεί μια πολυάσχολη, αναβαθμισμένη αλλά και θορυβώδη κεντρική περιοχή σε σχέση με τα περιχώρα της πόλης, είναι μια απόφαση που θα πρέπει να λάβει υπόψη τον τρόπο μετάβασης, δηλαδή αν γίνεται από τους γονείς ή τα παιδιά μόνα τους και αν γίνεται με τα πόδια είτε με μεταφορικό μέσο. Θα πρέπει δηλαδή να συγκεράσει την διευρυμένη προβολή της επιχείρησης σε ένα κεντρικό σημείο της πόλης σε σχέση με τη δυσκολία μετάβασης όταν αυτή γίνεται με ιδιωτικό μεταφορικό μέσο (κίνηση και παρκάρισμα). Στην εν λόγω περίπτωση, οι δράσεις θα γίνονται τις απογευματινές ώρες τις καθημερινές, οπότε η κίνηση τότε είναι λιγότερη, ειδικότερα τις ημέρες που τα μαγαζιά είναι κλειστά. Τα Σαββατοκύριακα θα γίνονται και τις πρωινές ώρες εργαστήρια. Όπως και να έχει, θα έχει μεγάλο προβάδισμα ο χώρος που θα έχει είτε επαρκή δημόσιο χώρο στάθμευσης, είτε ιδιωτικό χώρο που να επιτρέπει σίγουρα τη στάση και την περιορισμένη στάθμευση. Κρίνεται επίσης σκόπιμο να βρίσκεται κοντά σε χώρο που θα μπορούν οι συνοδοί να περάσουν το χρόνο αναμονής τους σε ένα café ή σε εμπορικά καταστήματα για γρήγορα ψώνια.

Τα εργαστήρια θα έχουν διάρκεια μίας ώρας και ενός τετάρτου (για βέλτιστο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα) και ενδιάμεσα τους θα υπάρχει κενό ενός τετάρτου για την εξασφάλιση



ομαλής πρόσβασης και αποχώρησης των πελατών και την προετοιμασία του εργαστηρίου από τους καθοδηγητές εκπαιδευτικούς, καθώς τα εργαστήρια θα είναι εναλλασσόμενα. Αυτό το κενό ανά εργαστήριο είναι αρκετό για την τακτοποίηση του προηγούμενου και την προετοιμασία του επόμενου, καθώς δεν θα χρησιμοποιηθεί από την πλευρά της επιχείρησης κάποιος βαρύς εξοπλισμός για τα εργαστήρια. Η έναρξη εργαστηρίων τις καθημερινές είναι μετά την ολοκλήρωση των υποχρεώσεων του 2<sup>ου</sup> και τελευταίου κύματος εξόδου του ολοήμερου σχολείου (16.00), ενώ τα Σαββατοκύριακα που αναμένεται και μεγαλύτερη προσέλευση, οι ώρες των εργαστηρίων διπλασιάζονται, προσφέροντας παράλληλα βολικές ώρες για όλους. Το κενό (14.30 – 16.30) τα σαββατοκύριακα αφήνεται σκόπιμα έτσι, καθώς επιδιώκεται να αποτελέσει ευκαιρία ενδοοικογενειακής επαφής για γονείς και παιδιά μέσα από το γεύμα στο σπίτι ή κάπου έξω από αυτό.

Το εβδομαδιαίο πρόγραμμα δραστηριοτήτων (με τυχαία κατανομή των εργαστηρίων) αποτυπώνεται παρακάτω:

Ωράριο	Δευτέρα – Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή
10.00 – 11.15		Εργαστήριο 1	Εργαστήριο 1
11.30 – 12.45		Εργαστήριο 2	Εργαστήριο 2
13.00 – 14.15		Εργαστήριο 3	Εργαστήριο 3
16.30 – 17.45	Εργαστήριο 1 ή 2	Εργαστήριο 4	Εργαστήριο 4
18.00 – 19.15	Εργαστήριο 3 ή 4	Εργαστήριο 5	Εργαστήριο 5
19.30 – 20.45	Εργαστήριο 5 ή 6	Εργαστήριο 6	Εργαστήριο 6

Πίνακας 4: Εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργαστηρίων

Τα εργαστήρια θα γίνονται σε ένα κοινό χώρο και η χωρητικότητα τους θα είναι για 12 θέσεις παιδιών. Συγκεντρωτικά, με 22 εργάσιμες κατά μ.ό. ανά μήνα x 3 εργαστήρια ανά ημέρα και με 4 Σαββατοκύριακα x 12 εργαστήρια, η μέγιστη ονομαστική δυναμικότητα φτάνει προσεγγιστικά τα 114 εργαστήρια / μήνα με μέγιστη προσέλευση 1.368 παιδιά. Τις περιόδους ανάπαυλας λόγω των σχολικών εορτών (Χριστούγεννα έως Φώτα και την εβδομάδα μετά το Πάσχα), η προσέλευση μπορεί να αυξηθεί με extra εργαστήρια τις πρωινές ώρες. Άρα μπορούμε να προσθέσουμε άλλες 5 ημέρες / ανάπαυλα στις οποίες θα κάνουμε 3 επιπλέον εργαστήρια τα πρωινά, δηλαδή επιπλέον 15 εργαστήρια τους μήνες Δεκέμβριο, Ιανουάριο και Απρίλιο (συνολικά 129) με 1.548 θέσεις - παιδιά.

Ο παράγοντας εκτίμησης πληρότητας τους και ο προσδιορισμός των αναμενόμενων επισκέψεων για τα πρώτα 5 έτη της επιχείρησης, θα υπολογιστεί και αναλυθεί στο υποκεφάλαιο «Έσοδα πωλήσεων».

### 3.8.4 People (Άνθρωποι)

Οι άνθρωποι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, καθώς είναι αδιαχώριστοι από αυτές. Όλες οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους ανθρώπους που τις απαρτίζουν, αλλά στις υπηρεσίες αυτό είναι ακόμα πιο έκδηλο. Στην εν λόγω περίπτωση, η υπηρεσία έχει να κάνει με τα παιδιά, που είναι από τους πιο δυναμικούς παρατηρητές και τους πιο σκληρούς «κριτές» υπηρεσιών. Αυτό παράλληλα σημαίνει ότι τα παιδιά μπορούν να προσφέρουν άφθονη ανάδραση για τη βελτίωση των υπηρεσιών της επιχείρησης, καθώς δεν έχουν φραγμούς ή σκοπιμότητες που θα τους συγκρατήσουν από το να πουν αυτό που πραγματικά σκέφτονται. Η διδασκαλία είναι από τις υπηρεσίες με την πιο άυλη φύση, ενώ στη συγκεκριμένη μορφή άτυπης μάθησης μέσα από τη δημιουργική απασχόληση, παρουσιάζει δυσκολία στον τρόπο με τον οποίο θα προσδιοριστούν και αξιολογηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των δράσεων και τα αποτελέσματα του προσωπικού της, σε όλη την αλυσίδα προσθήκης αξίας. Όλα τα παραπάνω θα ληφθούν υπόψη κατά τη σχεδίαση ξεχωριστών εντύπων αξιολόγησης για τα παιδιά και τους γονείς, που θα συμπληρώνονται ανώνυμα, είτε δια ζώσης είτε ηλεκτρονικά, θα αναλύονται και επεξεργάζονται από όλη την ομάδα εμπλεκόμενων και θα καθορίζουν τις διορθωτικές κινήσεις της επιχείρησης.

Η εξασφάλιση της κατάρτισης του προσωπικού πάνω στην εξυπηρέτηση των πελατών της και στις δεξιότητες επικοινωνίας, θα αποτελέσει προτεραιότητα της επιχείρησης. Το να έχει καταρτισμένους ανθρώπους σε κάθε πτυχή της διαπροσωπικής επαφής του πελάτη με την επιχείρηση είναι αναγκαίο, επειδή οι άνθρωποι είναι άμεσα και έμμεσα τόσο μέρος της προσφοράς της, όσο και τα προϊόντα καθαυτά που θα προσφέρει. Η συμπεριφορά του προσωπικού πρέπει να είναι σαφώς οριοθετημένη, με διακριτούς ρόλους και με σενάρια αντιμετώπισης προβληματικών καταστάσεων (πχ διαχείριση παραπόνων πελατών, διενέξεις παιδιών, καθυστερήσεις προσέλευσης κ.α.), ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις όλων των εμπλεκόμενων πρέπει να ενισχύουν το αίσθημα αυτοεκτίμησης και εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η επικοινωνία με τους γονείς, πέρα από την απευθείας επαφή στην είσοδο και έξοδο του παιδιού και τα προαναφερθέντα έντυπα αξιολόγησης, θα πρέπει να λαμβάνει τυποποιημένη μορφή, μέσα από το αμφίπλευρο «τετράδιο επικοινωνίας» που θα συντροφεύει κάθε παιδί. Εκεί μπορούν να καταγράφονται ιδέες και προτάσεις για την περαιτέρω ενασχόληση του παιδιού με τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντα του, προβληματισμοί και ερωτήματα των γονέων, αλλά και ό,τι άλλο μπορεί να ενισχύσει την ενεργό συμμετοχή των γονέων που είναι επιθυμητό να αντιμετωπίσουν την επιχείρηση όχι ως ένα μέρος για να απασχοληθεί το παιδί, αλλά ως μια επιχείρηση με δέσμευση για την επίτευξη αυτών που ζητάνε.

Για να το επιτευχθούν τα παραπάνω, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η σωστή επιλογή προσωπικού, μέσα από την ορθή σκιαγράφιση του προφίλ των υπαλλήλων της, με εξισωμένη έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη, τα τυπικά προσόντα και την εμπειρία ενασχόλησης με παιδιά. Η φύση των δράσεων που σχεδιάστηκαν, ως ένα σημείο εξασφαλίζει ότι το προσωπικό που θα απασχοληθεί έχει συναστραφεί με παιδιά κι έχει κατακτήσει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να σχεδιαστούν tailored σεμινάρια εκπαίδευσης προσωπικού πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών και στις ικανότητες επικοινωνίας. Το προσωπικό της επιχείρησης μπορεί να μην είναι σταθερό, όπως και οι δράσεις της, κι αυτό το κάνει πιο δύσκολο, αλλά η εικόνα της προς τον πελάτη πρέπει να έχει την ίδια αποτύπωση.

### 3.8.5 Physical evidence (Φυσικά τεκμήρια)

Οι πρώτες εντυπώσεις μετράνε σε όλα τα πράγματα, από τα υλικά αγαθά έως τις άυλες υπηρεσίες. Μάλιστα, πολλές φορές είναι πολύ δύσκολο να ανατρέψεις τις κακές πρώτες εντυπώσεις, που μπορεί να σε συνοδεύουν. Έτσι λοιπόν και στην εν λόγω επιχείρηση, η πρώτη εικόνα που θα συναντήσει ο πελάτης σχηματοποιεί την προσδοκία του για το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η εικόνα αυτή συντίθεται για παράδειγμα από τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό και τον χρωματισμό των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, από τα έπιπλα γραφείου και υποδοχής, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή στη γραμματεία και τη διοίκηση, αλλά και από την εμφάνιση και συνολική παρουσία του προσωπικού. Στο σχηματισμό θετικής εντύπωσης λειτουργούν πολλές φορές και ασυνείδητοι λόγοι, όπως για παράδειγμα το άρωμα εσωτερικού χώρου που υπάρχει στην επιχείρηση. Όλες αυτές οι συνιστώσες αυτές θα πρέπει να αποπνέουν την αίσθηση του λιτού αλλά όχι του πρόχειρου, του εξεζητημένου αλλά όχι του πομπώδους, του καταρτισμένου αλλά όχι του απρόσιτου.

Στόχος λοιπόν της επιχείρησης είναι να προσδώσει στην άυλη υπηρεσία της κάποια μοναδικά «υλικά» τεκμήρια που θα την κάνουν να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Ο πελάτης από την είσοδο κιόλας, θα πρέπει να προδιατεθεί θετικά, αντικρύζοντας ένα καθαρό και τακτοποιημένο χώρο και ένα φιλικό πρόσωπο που θα τον καλωσορίσει στο χώρο. Στην υποδοχή θα μπορούσαν να υπάρχουν επιλεκτικά κάποιες από τις «βραβευμένες» δημιουργίες των παιδιών, λειτουργώντας ως απτά φυσικά τεκμήρια των δραστηριοτήτων που προηγήθηκαν στα μάτια των γονιών αλλά και ως κίνητρο για τα παιδιά που ακολουθούν. Δεν θα πρέπει βέβαια να γίνεται υπερβολή στην έκθεση αυτή και θα πρέπει να υπάρχει αιτιολογημένη η διαδικασία με την οποία έγινε η επιλογή, για

την αποφυγή παρερμηνειών και παρεξηγήσεων. Στο χώρο του εργαστηρίου αντίστοιχα, τα καθίσματα, ο εξοπλισμός και τα αναλώσιμα του δεν θα πρέπει να είναι από ευτελή υλικά και από κοινότυπες λύσεις που συναντάει κάποιος στον ανταγωνισμό, αλλά λειτουργικά και στιβαρά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα εκτοξευτεί το κόστος για την προμήθεια αυτών των υλικών. Η διαφορά δεν χρειάζεται να είναι τεράστια, χρειάζεται όμως να είναι ορατή και να μπορεί να την επικοινωνήσει η επιχείρηση. Τέλος, οι χώροι υγιεινής θα πρέπει προφανώς να διατηρούνται σε άριστη κατάσταση από άποψη καθαριότητας.

### **3.8.6 Process (Διαδικασία)**

Η διαδικασία παροχής υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλίζει ότι τα ίδια πρότυπα εξυπηρέτησης θα παραδίδονται επανειλημμένως σε όλους τους πελάτες. Όση δόση δυσκολίας και αβεβαιότητας μπορεί να έχει η απαίτηση για κάτι τέτοιο, δεν θα πρέπει να θεωρείται ακατόρθωτο, καθώς η απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζονται οι υπηρεσίες μπορεί εν τέλει να τις καταστήσει πιο εύκολα ευμετάβλητες σε απαιτούμενες αλλαγές (customization), κάτι που είναι επιδιωκόμενο στην εν λόγω περίπτωση, μιας και έγινε λόγος για εναλλασσόμενες κι όχι στατικές δράσεις. Η αποτύπωση της όλης διαδικασίας λειτουργίας των εργαστηρίων και εξυπηρέτησης των πελατών, αντίστοιχα μπορεί να κάνει πιο εύκολο το έργο για το προσωπικό. Παράδειγμα είναι η χρήση έτοιμων σεναρίων αντιμετώπισης διενέξεων με λέξεις κλειδιά ή οι τυποποιημένες φράσεις χαιρετισμού κι ενθάρρυνσης συμμετοχής.

Η προτυποποίηση των διαδικασιών στην παροχή υπηρεσιών δεν είναι το ίδιο εύκολο να γίνει, όπως γίνεται με τις διαδικασίες παραγωγής αγαθών. Η προτυποποίηση υπηρεσιών υπό τη μορφή χορήγησης σχετικής πιστοποίησης κατά ISO, δεν κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί για την επιχείρηση, λόγω του όγκου δραστηριοτήτων της, της σχέσης κόστους – ωφέλειας και της μη ιδιαίτερης δυνατότητας εμπορικής εκμετάλλευσης της, τουλάχιστον κατά την πρώτη φάση λειτουργίας της επιχείρησης. Από την άλλη αποτελεί κομβικό όφελος για την επιχείρηση να αποτυπώσει τη γνώση του προσωπικού της σε εγχειρίδια που θα περιγράφουν τα βήματα σε όλα τα στάδια προσθήκης αξίας, αλλά και αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Έτσι η γνώση μένει στην επιχείρηση, ανεξάρτητα με το αν μεταβάλλεται το προσωπικό. Άντληση δηλαδή έμπνευσης από τη φιλοσοφία και την έξυπνη χρήση των εγχειριδίων και των διαδικασιών του ISO, χωρίς να χρειάζεται να γίνει θεσμική εγκατάσταση ούτε να προκύψει κόστος για την έκδοση πιστοποιητικού και την ετήσια ανανέωση του.

Τέλος, μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες που θα πρέπει να ενταχθεί είναι αυτή της μέτρησης αποδοτικότητας των υπηρεσιών της επιχείρησης. Αυτό γίνεται, τόσο με τη χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών (αναλύεται στο κεφάλαιο Χρηματοοικονομικής ανάλυσης) και την καταγραφή δεικτών παρακολούθησης της ποσοστιαίας σύνθεσης και μεταβολής των πελατών και των εσόδων (αναλύεται στο υποκεφάλαιο «Έσοδα πωλήσεων και κόστος marketing»), όσο και με την εισαγωγή και παρακολούθηση πελατοκεντρικών δεικτών αποτελέσματος (πχ ικανοποίηση πελατών, brand loyalty, εκλαμβανόμενη σχέση κόστους – ωφέλειας κ.α.) που θα αντλούνται από την επεξεργασία των εντύπων αξιολόγησης που θα συμπληρώνουν οι πελάτες μας. Το κομμάτι που αφορά τους πελατοκεντρικούς δείκτες αποτελέσματος, καλύπτει εν μέρει και μια τάση στο σύγχρονο marketing που προσθέτει άλλο ένα P στο marketing mix (8Ps) το Productivity & Quality.

### 3.8.7 Promotion (Πρώθηση)

Όλες οι προηγούμενες πτυχές του μείγματος marketing λειτουργούν αλληλένδετα και βέλτιστα όταν συνοδεύονται από τη σωστή προώθηση στην αγορά στόχο. Σκόπιμα λοιπόν έμεινε τελευταίο αυτό το κομμάτι, για να εξασφαλίσει ότι όλες οι προηγούμενες πτυχές θα ληφθούν υπόψη. Θα χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα εργαλεία προώθησης για να μεταφέρουν το μήνυμα της επιχείρησης στα σωστά ακροατήρια, με τον τρόπο που θα ήθελαν περισσότερο να τα ακούσουν. Τα μηνύματα αυτά πρέπει να είναι τόσο ενημερωτικά, όσο και ελκυστικά για τα συναισθήματά τους. Μια συνταγή δεν κάνει για όλα, οπότε αντίστοιχα και η προώθηση που θα γίνει δεν θα βασιστεί σε μία μόνο.

Σύμφωνα με τη στρατηγική STP που περιεγράφηκε νωρίτερα, θα δοθεί σημαίνουσα βαρύτητα στην προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης και ιδιαίτερα στο digital marketing, κάτι που άλλωστε είναι απαραίτητο στη στρατηγική διαφοροποίησης. Η παλέτα των δράσεων του digital marketing θα ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, επαγγελματία του χώρου. Η παλέτα αυτή θα περιλαμβάνει :

- Δημιουργία σύγχρονης ιστοσελίδας, όπου θα παρουσιάζεται η αποστολή και πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης, θα προβάλλονται οι τιμολογιακές προωθητικές ενέργειες, θα δημοσιεύονται άρθρα σχετικά με τη δημιουργική απασχόληση, θα παρέχεται φόρμα επικοινωνίας και FAQs κ.α.

Κόστος για domain name και website designment : 1.500€

- Συντήρηση και ανατροφοδότηση ιστοσελίδας, με ανάρτηση νέων προσφορών, διαγωνισμών κ.α., ώστε να προσελκύσει το ενδιαφέρον νέων πελατών και να ενημερώσει το πελατολόγιο της για το πρόγραμμα δραστηριοτήτων της.
- Δημιουργία και μερική διαχείριση εταιρικού προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Instagram, Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Snapchat) για την αναδημοσίευση όσων αναρτώνται και στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, την επαφή με το πελατολόγιο και την παρακολούθηση των αρνητικών σχολίων
- Καταχώρηση προωθητικών ενεργειών στην Google Ads και ενέργειες SEO (Search Engine Optimization) marketing
- Digital strategy consulting services

Κόστος για website maintenance, social media marketing, SEO marketing, Google Ads & digital strategy consulting : 3.000€/μήνα τους πρώτους 3 μήνες και 1.000€/μήνα τους υπόλοιπους με σύμβαση 5ετίας

Σημειώνεται ότι τα ποσά που κυμαίνονται στην αγορά για τις παραπάνω υπηρεσίες έχουν μεγάλη διακύμανση τιμής, είτε λόγω της ποιότητας των υπηρεσιών και της φήμης της παρόχου εταιρίας/εξωτερικού συνεργάτη, είτε λόγω του μεγέθους της επιχείρησης που αποζητά τις υπηρεσίες αυτές και του συνεπαγόμενου όγκου δραστηριοτήτων που απαιτούνται για αυτό. Η δέσμευση της επιχείρησης για την προώθηση της με ψηφιακά μέσα είναι δεδομένη και για αυτό το λόγο υπολογίζεται με ορίζοντα πενταετίας κι όχι μόνο για τους πρώτους μήνες ή το πρώτο έτος λειτουργίας της, κάτι που εξασφαλίζει και την καλύτερη διαπραγματέυση τιμής με τους παρόχους αυτών των υπηρεσιών. Το κόστος των 3.000€/μήνα τους πρώτους 3 μήνες προκύπτει λόγω της έντασης των αρχικών εργασιών και της επιπλέον βαρύτητας που θα δοθεί στην Google Ads και στο SEO marketing. Το κόστος των 1.000€/μήνα για τους υπόλοιπους 57 μήνες, λαμβάνοντας υπόψη τον αναλογικά μικρότερο φόρτο εργασίας του παρόχου και τη εμπλοκή του προσωπικού στη σύνταξη των κειμένων και την τροφοδότηση του site, θα δώσει στην επιχείρηση τη βέλτιστη δυνατή ψηφιακή προβολή.

Δεν θα βασιστεί όμως η προώθηση μόνο στο ψηφιακό της αποτύπωμα, ο κόσμος μας δεν είναι μόνο ψηφιακός και υπάρχουν κι αυτοί που προτιμούν το παραδοσιακό printed marketing. Πολιτική της επιχείρησης θα είναι να είναι όσο το δυνατόν paperless, αλλά για την προσέλκυση κι αυτής της μερίδας πελατών, που δεν είναι απαραίτητα μικρή, η βέλτιστη προωθητική ενέργεια διαφήμισης της επιχείρησης είναι η εκτύπωση και διανομή πληροφοριακού υλικού (έγχρωμα μονοσέλιδα flyers διπλής όψης) έξω από τα δημοτικά σχολεία, την ώρα προσέλευσης και αποχώρησης των παιδιών μαζί με εκπαιδευτικά

κουπόνια γνωριμίας με την επιχείρηση, στη μορφή 1+1 (με το κόστος μιας επίσκεψης ο πελάτης έχει άλλη μία δωρεάν). Η προωθητική αυτή ενέργεια θα είναι μαζική και θα γίνει μόνο τον πρώτο μήνα έναρξης λειτουργίας, για την κοινοποίηση έναρξης δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την γνωριμία με αυτό το κομμάτι της αγοράς της, καθώς τα φυλλάδια αυτά συνήθως καταλήγουν στα σκουπίδια. Άλλωστε η επιχείρηση διαθέτει και εργαστήριο για την ανακύκλωση, οπότε δεν θα ήθελε να προβάλλει αντιφατικά μηνύματα.

Κόστος για παραγγελία και διανομή φυλλαδίων: 100€

Επιπλέον από την προωθητική αυτή ενέργεια του 1<sup>ου</sup> μήνα, η επιχείρηση θα επιλέξει να παρέχει έκπτωση 25% σε όσους πελάτες της παρακολουθήσουν 6 εργαστήρια το μήνα, είτε από μία επίσκεψη μεμονωμένα σε κάθε εργαστήριο είτε 6 αθροιστικά σε όποια επιλέξουν, με κόστος 40,5€ αντί 54,00€, υπό τη μορφή μηνιαίας συνδρομής που θα προκαταβάλλεται στην αρχή του μήνα. Οι πελάτες αυτοί στη συνέχεια της μελέτης θα ονομάζονται loyal users, ενώ οι υπόλοιποι casual users.

Στο προηγούμενο πλαίσιο κοινοποίησης της έναρξης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, θα πραγματοποιηθεί τον πρώτο μήνα λειτουργίας της και το παραδοσιακό καλωσόρισμα φίλων και πελατών (εγκαίνια). Η εκδήλωση αυτή βοηθά στη γνωριμία του κοινού προσέλευσης, με το χώρο, τις εγκαταστάσεις και το προσωπικό της επιχείρησης. Ταυτόχρονα βοηθά και στη γνωριμία με τη γειτονιά και σηματοδοτεί την έναρξη υλοποίησης δημόσιων σχέσεων με τους τοπικούς παράγοντες. Το κόστος της εκδήλωσης περιλαμβάνει τον εξωτερικό διακριτικό στολισμό της επιχείρησης, την εκτύπωση και αποστολή προσκλήσεων στους τοπικούς παράγοντες, τις μισθωμένες υπηρεσίες καλλιτέχνη που θα εκτελέσει ένα σύντομο θεατρικό δρόμου κι ένα μουσικοκινητικό αυτοσχεδιασμό στην είσοδο της επιχείρησης και διάφορα άλλα αναλώσιμα είδη και αναψυκτικά.

Κόστος για εκδήλωση προβολής: 400€

Τέλος, θα ληφθεί μέριμνα και για το εσωτερικό marketing της επιχείρησης, που επηρεάζει την εικόνα που επικοινωνεί προς τα έξω και τα αποτελέσματα απόδοσης της επιχείρησης. Επιδιώκεται η ενεργός εμπλοκή του εκπαιδευτικού προσωπικού στην αύξηση της επισκεψιμότητας των εργαστηρίων της επιχείρησης, δίνοντας bonus μισθοδοσίας 5% επί των ακαθάριστων εσόδων από τις πωλήσεις της τον 2<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας (ο 1<sup>ος</sup> χρόνος είναι επιβαρυνμένος με την ένταση της δαπάνης marketing), με στόχο την αύξηση της εκτιμώμενης ποσοστιαίας κάλυψης της δυναμικότητας μας.

Συγκεντρωτικά, το κόστος εξωτερικού marketing σε βάθος λειτουργίας 5 ετών της επιχείρησης αποτυπώνεται στους παρακάτω πίνακες:

	1 <sup>ος</sup> μήνας	2 <sup>ος</sup> – 3 <sup>ος</sup> μήνας	4 <sup>ος</sup> – 6 <sup>ος</sup> μήνας
<b>Περιγραφή ενέργειας προώθησης</b>	<b>Κόστος</b>	<b>Κόστος</b>	<b>Κόστος</b>
Domain name και website designment	1.500€	-	-
Website maintenance, social media marketing, SEO marketing, Google Ads & digital strategy consulting	3.000€	3.000€	1.000€
Παραγγελία και διανομή φυλλαδίων	100€	-	-
Εκδήλωση προβολής	400€	-	-
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>5.000€</b>	<b>3.000€</b>	<b>1.000€</b>

Πίνακας 5: Marketing costs matrix

ΕΤΟΣ	ΕΞΟΔΑ MARKETING
<b>2020</b>	20.000 €
<b>2021</b>	12.000 €
<b>2022</b>	12.000 €
<b>2023</b>	12.000 €
<b>2024</b>	12.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>68.000 €</b>

Πίνακας 6: Ετήσια έξοδα marketing της επιχείρησης

### 3.9 Έσοδα πωλήσεων

Για τον υπολογισμό των εσόδων από πωλήσεις της επιχείρησης, θα λάβουμε υπόψη:

- Την εκτίμηση ζήτησης (1280 μηνιαίων επισκέψεων)
- Την εποχικότητα ζήτησης (μειωμένη επισκεψιμότητα τους καλοκαιρινούς μήνες και επταυξημένη τον 1<sup>ο</sup>, 4<sup>ο</sup> και 12<sup>ο</sup> κάθε έτους)
- Τις ενέργειες προώθησης (1+1 τον 1<sup>ο</sup> μήνα λειτουργίας και έκπτωση 25% στους μηνιαίους συνδρομητές)
- Την εκτίμηση για την ποσοστιαία κάλυψη της δυναμικότητας σε επισκέψεις
- Την εκτίμηση για το ποσοστιαίο διαμοιρασμό των πελατών σε loyal και casual

Ως προς τους δυο τελευταίους παράγοντες που δεν έχουν συζητηθεί, εκτιμάται ότι η ποσοστιαία κάλυψη και το ποσοστό των loyal users στην αρχή θα είναι μειωμένα, ως νέα επιχείρηση. Η διογκωμένη δαπάνη του digital marketing τους πρώτους 3 μήνες θα



αρχίσει να αποδίδει σύντομα και η σταθερή μηνιαία δαπάνη για τον ίδιο λόγο θα διατηρεί σταθερή την προσέλευση (με εξαίρεση τους καλοκαιρινούς μήνες) με την τάση και στα δύο προηγούμενα ποσοστά να προσεγγίζεται ως γραμμικά αυξητική, αλλά με διαφορετικούς ενδιάμεσους ρυθμούς μεταβολής. Η κάλυψη των θέσεων θα ακολουθεί πιο απότομη αύξηση σε σχέση με αυτή των loyal users, είτε λόγω του μεγαλύτερου συνολικά κόστους, είτε λόγω του γεγονότος ότι σε βάθος 5ετίας κάποιιοι αποχωρούν (loyal παιδιά που ξεκίνησαν πχ την 5<sup>η</sup> δημοτικού στον 3<sup>ο</sup> χρόνο πάνε Γυμνάσιο) κ.ο.κ.

Λαμβάνοντας τα ανωτέρω υπόψη, οι μηνιαίοι πίνακες πωλήσεων της επιχείρησης ανά έτος λειτουργίας, εκτιμώνται παρακάτω:

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣ ΤΗΡΙΑ	ΚΑΛ ΥΨΗ	ΕΠΙΣΚΕ ΨΕΙΣ	LOYAL USERS	ΕΚΠΤΩ ΣΗ	ΕΣΟΔΑ LOYAL USERS	CASUAL USERS	ΕΣΟΔΑ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Jan-20	129	25%	387	5%	50%	87,08 €	95%	3.308,85 €	3.395,93 €
Feb-20	114	30%	410	10%	25%	276,75 €	90%	3.321,00 €	3.597,75 €
Mar-20	114	35%	479	15%	25%	484,99 €	85%	3.664,35 €	4.149,34 €
Apr-20	129	40%	619	20%	25%	835,65 €	80%	4.456,80 €	5.292,45 €
May-20	114	45%	616	20%	25%	831,60 €	80%	4.435,20 €	5.266,80 €
Jun-20	114	50%	684	20%	25%	923,40 €	80%	4.924,80 €	5.848,20 €
Jul-20	114	45%	616	15%	25%	623,70 €	85%	4.712,40 €	5.336,10 €
Aug-20	114	25%	342	10%	25%	230,85 €	90%	2.770,20 €	3.001,05 €
Sep-20	114	50%	684	20%	25%	923,40 €	80%	4.924,80 €	5.848,20 €
Oct-20	114	55%	752	30%	25%	1.522,80 €	70%	4.737,60 €	6.260,40 €
Nov-20	114	60%	821	30%	25%	1.662,53 €	70%	5.172,30 €	6.834,83 €
Dec-20	129	75%	1161	30%	25%	2.351,03 €	70%	7.314,30 €	9.665,33 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>7571</b>			<b>10.753,76 €</b>		<b>53.742,60 €</b>	<b>64.496,36 €</b>

Πίνακας 7: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣ ΤΗΡΙΑ	ΚΑΛ ΥΨΗ	ΕΠΙΣΚΕ ΨΕΙΣ	LOYAL USERS	ΕΚΠΤΩ ΣΗ	ΕΣΟΔΑ LOYAL USERS	CASUAL USERS	ΕΣΟΔΑ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Jan-21	129	80%	1238	40%	25%	3.342,60 €	60%	6.685,20 €	10.027,80 €
Feb-21	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €
Mar-21	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €
Apr-21	129	80%	1238	30%	25%	2.506,95 €	70%	7.799,40 €	10.306,35 €
May-21	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €
Jun-21	114	80%	1094	25%	25%	1.846,13 €	75%	7.384,50 €	9.230,63 €
Jul-21	114	60%	821	20%	25%	1.108,35 €	80%	5.911,20 €	7.019,55 €
Aug-21	114	25%	342	10%	25%	230,85 €	90%	2.770,20 €	3.001,05 €
Sep-21	114	75%	1026	25%	25%	1.731,38 €	75%	6.925,50 €	8.656,88 €
Oct-21	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €
Nov-21	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €
Dec-21	129	80%	1238	30%	25%	2.506,95 €	70%	7.799,40 €	10.306,35 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>12467</b>			<b>24.349,95 €</b>		<b>79.736,40 €</b>	<b>104.086,35 €</b>

Πίνακας 8: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣ ΤΗΡΙΑ	ΚΑΛ ΥΨΗ	ΕΠΙΣΚΕ ΨΕΙΣ	LOYAL USERS	ΕΚΠΤΩ ΣΗ	ΕΣΟΔΑ LOYAL USERS	CASUAL USERS	ΕΣΟΔΑ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Jan-22	129	85%	1316	35%	25%	3.109,05 €	65%	7.698,60 €	10.807,65 €
Feb-22	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Mar-22	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Apr-22	129	85%	1316	35%	25%	3.109,05 €	65%	7.698,60 €	10.807,65 €
May-22	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Jun-22	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €

Jul-22	114	65%	889	25%	25%	1.500,19 €	75%	6.000,75 €	7.500,94 €
Aug-22	114	25%	342	10%	25%	230,85 €	90%	2.770,20 €	3.001,05 €
Sep-22	114	80%	1094	30%	25%	2.215,35 €	70%	6.892,20 €	9.107,55 €
Oct-22	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Nov-22	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Dec-22	129	85%	1316	35%	25%	3.109,05 €	65%	7.698,60 €	10.807,65 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>13182</b>			<b>29.226,83 €</b>		<b>79.668,90 €</b>	<b>108.895,73 €</b>

Πίνακας 9: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 3<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ	LOYAL USERS	ΕΚΠΤΩΣΗ	ΕΣΟΔΑ LOYAL USERS	CASUAL USERS	ΕΣΟΔΑ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Jan-23	129	90%	1393	40%	25%	3.761,10 €	60%	7.522,20 €	11.283,30 €
Feb-23	114	90%	1231	40%	25%	3.323,70 €	60%	6.647,40 €	9.971,10 €
Mar-23	114	90%	1231	40%	25%	3.323,70 €	60%	6.647,40 €	9.971,10 €
Apr-23	129	90%	1393	40%	25%	3.761,10 €	60%	7.522,20 €	11.283,30 €
May-23	114	90%	1231	40%	25%	3.323,70 €	60%	6.647,40 €	9.971,10 €
Jun-23	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Jul-23	114	70%	958	30%	25%	1.939,95 €	70%	6.035,40 €	7.975,35 €
Aug-23	114	25%	342	10%	25%	230,85 €	90%	2.770,20 €	3.001,05 €
Sep-23	114	85%	1163	35%	25%	2.747,59 €	65%	6.803,55 €	9.551,14 €
Oct-23	114	90%	1231	40%	25%	3.323,70 €	60%	6.647,40 €	9.971,10 €
Nov-23	114	90%	1231	40%	25%	3.323,70 €	60%	6.647,40 €	9.971,10 €
Dec-23	129	90%	1393	40%	25%	3.761,10 €	60%	7.522,20 €	11.283,30 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>13960</b>			<b>35.567,78 €</b>		<b>78.216,30 €</b>	<b>113.784,08 €</b>

Πίνακας 10: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 4<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΕΠΙΣΚΕΨΕΙΣ	LOYAL USERS	ΕΚΠΤΩΣΗ	ΕΣΟΔΑ LOYAL USERS	CASUAL USERS	ΕΣΟΔΑ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
Jan-24	129	95%	1471	50%	25%	4.964,63 €	50%	6.619,50 €	11.584,13 €
Feb-24	114	95%	1300	50%	25%	4.387,50 €	50%	5.850,00 €	10.237,50 €
Mar-24	114	95%	1300	50%	25%	4.387,50 €	50%	5.850,00 €	10.237,50 €
Apr-24	129	95%	1471	50%	25%	4.964,63 €	50%	6.619,50 €	11.584,13 €
May-24	114	95%	1300	50%	25%	4.387,50 €	50%	5.850,00 €	10.237,50 €
Jun-24	114	95%	1300	45%	25%	3.948,75 €	55%	6.435,00 €	10.383,75 €
Jul-24	114	75%	1026	40%	25%	2.770,20 €	60%	5.540,40 €	8.310,60 €
Aug-24	114	25%	342	10%	25%	230,85 €	90%	2.770,20 €	3.001,05 €
Sep-24	114	95%	1300	45%	25%	3.948,75 €	55%	6.435,00 €	10.383,75 €
Oct-24	114	100%	1368	50%	25%	4.617,00 €	50%	6.156,00 €	10.773,00 €
Nov-24	114	100%	1368	50%	25%	4.617,00 €	50%	6.156,00 €	10.773,00 €
Dec-24	129	100%	1548	50%	25%	5.224,50 €	50%	6.966,00 €	12.190,50 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>15094</b>			<b>48.448,80 €</b>		<b>71.247,60 €</b>	<b>119.696,40 €</b>

Πίνακας 11: Μηνιαίες πωλήσεις επιχείρησης για το 5<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

Συγκεντρωτικά, ο ετήσιος πίνακας πωλήσεων της επιχείρησης ανά κατηγορία θα είναι:

ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ LOYAL USERS	ΕΣΟΔΑ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
<b>2020</b>	10.753,76 €	53.742,60 €	<b>64.496,36 €</b>
<b>2021</b>	24.349,95 €	79.736,40 €	<b>104.086,35 €</b>
<b>2022</b>	29.226,83 €	79.668,90 €	<b>108.895,73 €</b>
<b>2023</b>	35.567,78 €	78.216,30 €	<b>113.784,08 €</b>
<b>2024</b>	48.448,80 €	71.247,60 €	<b>119.696,40 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>148.347,11 €</b>	<b>362.611,80 €</b>	<b>510.958,91 €</b>

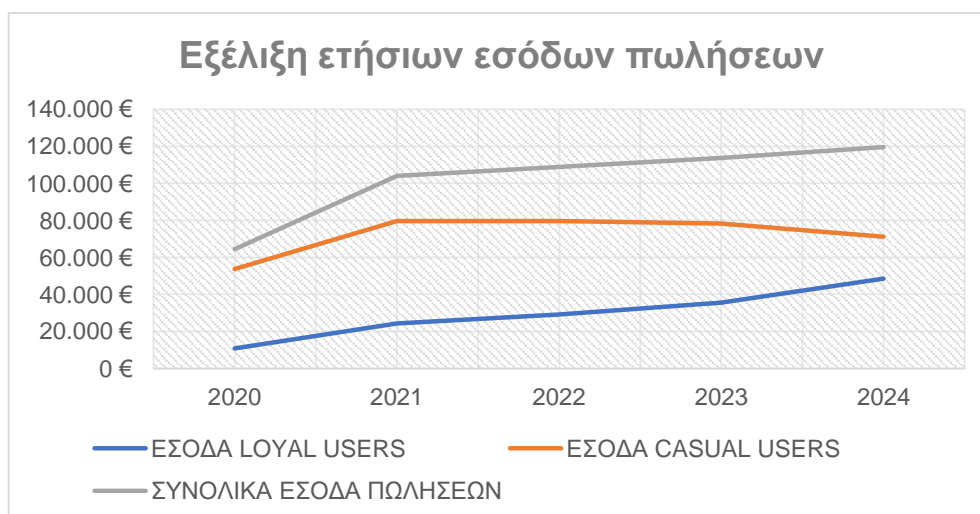
Πίνακας 12: Ετήσια έσοδα πωλήσεων της επιχείρησης

Συσχετίζοντας τα έξοδα marketing που υπολογίστηκαν στην προηγούμενη ενότητα με τις πωλήσεις της επιχείρησης, παίρνουμε τον παρακάτω πίνακα:

ΕΤΟΣ	ΕΞΟΔΑ MARKETING	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΩΣΗ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
2020	20.000 €	64.496,36 €	31%
2021	12.000 €	104.086,35 €	12%
2022	12.000 €	108.895,73 €	11%
2023	12.000 €	113.784,08 €	11%
2024	12.000 €	119.696,40 €	10%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>68.000 €</b>	<b>510.958,91 €</b>	<b>13%</b>

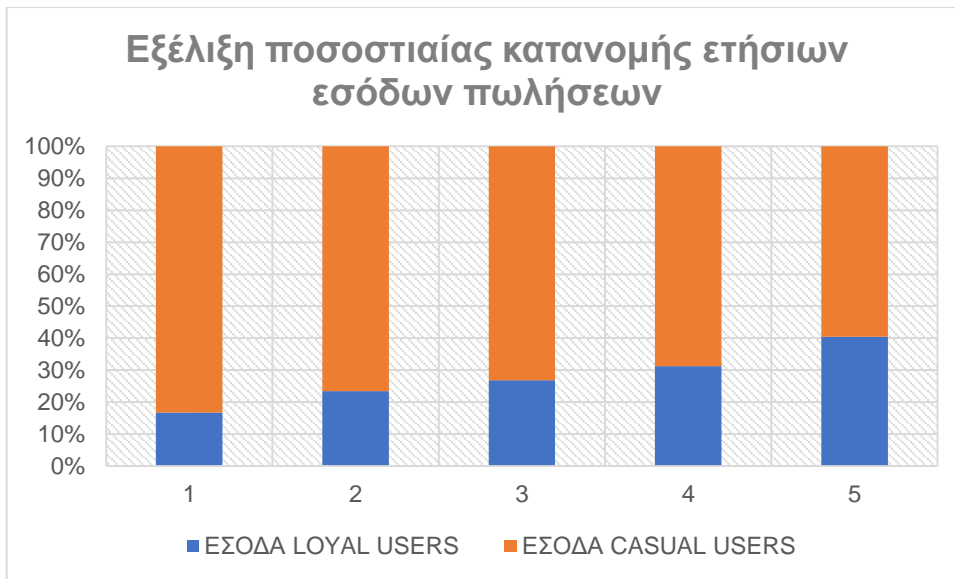
Πίνακας 13: Ετήσια ποσόστωση εξόδων marketing σε σχέση με τις πωλήσεις

Τα έσοδα πωλήσεων ανά έτος (για κάθε κατηγορία εσόδων αλλά και συνολικά) εμφανίζουν μεγαλύτερο ρυθμό μεταβολής ανάμεσα στον 1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> χρόνο, ενώ ανάμεσα στον 2<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> χρόνο ο ρυθμός μεταβολής για τους casual users πρακτικά μηδενίζεται (σταθερά έσοδα) και για τους loyal users συνεχίζει (ηπιότερα) την αυξητική του πορεία. Τον τελευταίο χρόνο παρατηρείται μια μείωση των εσόδων από τους casual users που αντιστρέφεται από την αύξηση των εσόδων των loyal users. Αθροιστικά, τα έσοδα των πωλήσεων της επιχείρησης εμφανίζουν ανοδική τάση.



Εικόνα 11 Εξέλιξη ετήσιων εσόδων πωλήσεων

Η ποσοστιαία κατανομή των εσόδων ανά έτος, παρουσιάζεται παρακάτω:



Εικόνα 12 Εξέλιξη ποσοστιαίας κατανομής ετήσιων εσόδων πωλήσεων

Η σταθερά αυξητική πορεία της ποσόστωσης των loyal users φτάνει το 40% το 5<sup>ο</sup> έτος, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση αποκτά μια σταθερή πελατειακή βάση. Αντίστοιχα, η 5ετής συνολική συνεισφορά στα έσοδα από τους casual users, υπολογίζεται σε 71%, κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί η συνεισφορά αυτή και σε επίπεδο αποτίμησης του πλήθους των πελατών που οδηγούν σε αυτές τις τιμές, κι όχι μόνο στη βάση των εσόδων (όπου βέβαια για τους loyal users θα ακολουθείται η ίδια πορεία). Προτιμήθηκε για την απεικόνιση των εσόδων πωλήσεων να αποτυπωθεί η ποσόστωση κάλυψης της δυναμικότητας της επιχείρησης. Τώρα θα γίνει μια προσπάθεια να αναχθεί αυτή η ποσόστωση σε πλήθος πελατών και να τις συγκριθεί.

Ο τρόπος εκτίμησης του πλήθους των loyal users έχει ως εξής: Υπολογίζοντας από τους προηγούμενους αναλυτικούς πίνακες το μηνιαίο μέσο όρο επισκέψεων για κάθε έτος λειτουργίας (ετήσιο πλήθος/12) και πολλαπλασιάζοντας το με την ποσοστιαία συνεισφορά εσόδων των loyal users, διαιρούμε το γινόμενο αυτό με το 6 (μηνιαίες επισκέψεις ανά loyal user) και παίρνουμε τους μηνιαίους κατά μέσο όρο loyal users. Σε αυτό το αποτέλεσμα δεν μπορούμε να οδηγηθούμε διαιρώντας απλά τα έσοδα των loyal users με το μηνιαίο κόστος για κάθε loyal user, καθώς ξέρουμε πόσες φορές το χρόνο συνεισφέρει καθένας από τους loyal users, για το λόγο αυτό οδηγούμαστε στην εκτίμηση διαμέσου της χρήσης του μέσου όρου.

Προκύπτει λοιπόν ο παρακάτω πίνακας ανά έτος:

ΕΤΟΣ	Μ.Ο. ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ (i)	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ LOYAL USERS ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (j)	ΜΗΝΙΑΙΟΙ LOYAL USERS (L) $L = (i \cdot j) / 6$
2020	631	17%	18
2021	1039	23%	41
2022	1099	27%	49
2023	1163	31%	61
2024	1258	40%	85

Πίνακας 14: Εκτίμηση μηνιαίων loyal users ανά έτος

Ο τρόπος εκτίμησης του πλήθους των casual users ακολουθεί την ίδια λογική, με τη διαφορά του ότι τώρα δεν μπορούμε να διαιρέσουμε το γινόμενο της αντιστοιχισμένης συνεισφοράς των casual users με το 6, καθώς δεν ξέρουμε πόσες επισκέψεις (1 – 5) κάνει ο κάθε casual user. Για να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα αυτό, θα κάνουμε την παρακάτω κατανομή επισκέψεων, την οποία διατηρούμε σταθερή ανά έτος για να περιορίσουμε τους βαθμούς ελευθερίας του προβλήματος:

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ (V)	ΠΟΣΟΣΤΟ (P)	ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΣΟΣΤΩΣΗΣ
1	10%	Πελάτες που δεν επιστρέφουν ξανά
2	20%	Πελάτες που κάνουν κι άλλες δραστηριότητες ή δεν μπορούν παραπάνω για οικονομικούς λόγους
3	20%	
4	40%	Συνήθης ποσότητα αντίστοιχων δραστηριοτήτων ανά μήνα
5	10%	Ακριβότερο από το να ήταν loyal ή δεν θέλουν δεσμεύσεις

Πίνακας 15: Κατανομή πλήθους επισκέψεων των casual users

Με βάση λοιπόν τις τιμές αυτές προκύπτει ο παρακάτω πίνακας ανά έτος:

ΕΤΟΣ	Μ.Ο. ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ (i)	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ CASUAL USERS ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (k)	ΜΗΝΙΑΙΟΙ CASUAL USERS (C) $C = (i \cdot k) / \sum_{1}^{5} v_i \cdot p_i$
2020	631	83%	164
2021	1039	77%	249
2022	1099	73%	251
2023	1163	69%	250
2024	1258	60%	234

Πίνακας 16: Εκτίμηση μηνιαίων casual users ανά έτος

Στην περίπτωση μας το  $\sum_{1}^{5} v_i \cdot p_i$  διατηρείται σταθερό ανά έτος και ισούται με 3,2 (1x0,1 + 2x0,2 + 3x0,2 + 4x0,4 + 5x0,1).

Συγκεντρωτικά λοιπόν θα έχουμε τον παρακάτω πίνακα ανά έτος:

ΕΤΟΣ	ΜΗΝΙΑΙΟΙ LOYAL USERS	ΜΗΝΙΑΙΟΙ CASUAL USERS	ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
2020	18	164	182
2021	41	249	290
2022	49	251	300
2023	61	250	311
2024	85	234	319

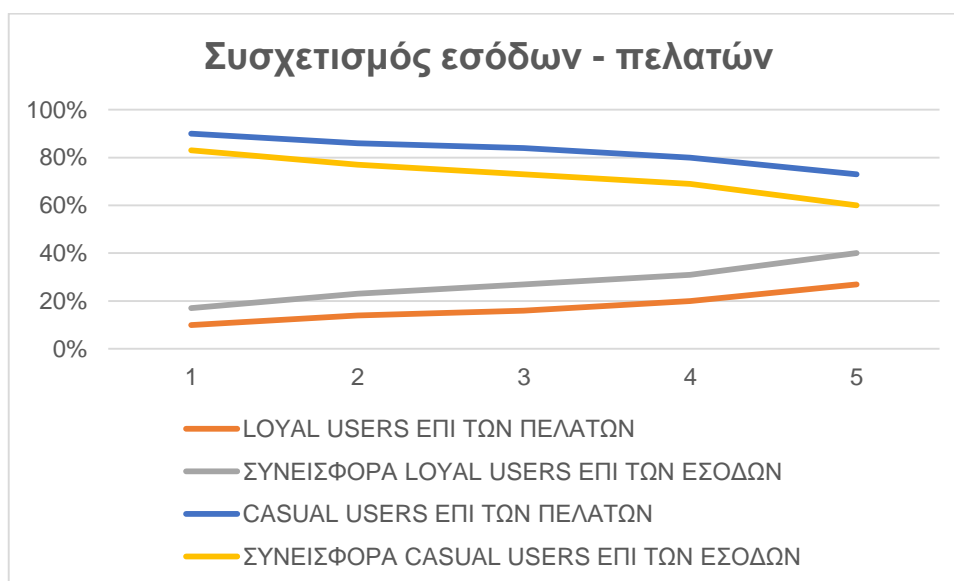
Πίνακας 17: Ετήσια εκτίμηση πλήθους μηνιαίων πελατών ανά κατηγορία

Συγκρίνοντας τελικά τις ποσοτώσεις για τα έσοδα πωλήσεων και το πλήθος, έχουμε:

ΕΤΟΣ	LOYAL USERS ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ LOYAL USERS ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	CASUAL USERS ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ CASUAL USERS ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
2020	10%	17%	90%	83%
2021	14%	23%	86%	77%
2022	16%	27%	84%	73%
2023	20%	31%	80%	69%
2024	27%	40%	73%	60%

Πίνακας 18: Ετήσιος συσχετισμός εσόδων - πελατών

Απεικονίζοντας τον παραπάνω πίνακα σε γράφημα, παρατηρούμε παράλληλες τάσεις:



Εικόνα 13 Ετήσιος συσχετισμός εσόδων - πελατών

Καταλήγοντας σε μια σχέση συσχετισμού των μηνιαίων πελατών και των εσόδων της επιχείρησης, αν εξαιρέσουμε τον 1<sup>ο</sup> μήνα λειτουργίας (λόγω της προσφοράς 1+1), τα έσοδα πωλήσεων προσδιορίζονται από τη σχέση  $E = 12[L(6 \cdot 9 \cdot 0,75) + C(3,2 \cdot 9)]$  δηλαδή  $E = 486 \cdot L + 338,4 \cdot C$  (με L και C το πλήθος των μηνιαίων loyal και casual users αντίστοιχα).

Αντικαθιστώντας τις τιμές του πίνακα της ετήσιας εκτίμησης πλήθους μηναίων πελατών ανά κατηγορία στην προηγούμενη συνάρτηση, τα αποτελέσματα αποκλίνουν μόνο κατά 1% περίπου το 1<sup>ο</sup> έτος και κατά 2% περίπου τα υπόλοιπα έτη.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΑΠΟΚΛΙΣΗ</b>
<b>2020</b>	<b>65.426,40€</b>	<b>64.496,36 €</b>	<b>1,44%</b>
<b>2021</b>	<b>105.980,40€</b>	<b>104.086,35 €</b>	<b>1,82%</b>
<b>2022</b>	<b>110.559,60€</b>	<b>108.895,73 €</b>	<b>1,53%</b>
<b>2023</b>	<b>116.046,00€</b>	<b>113.784,08 €</b>	<b>1,99%</b>
<b>2024</b>	<b>122.180,40€</b>	<b>119.696,40 €</b>	<b>2,08%</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>520.192,80€</b>	<b>510.958,91 €</b>	<b>1,81%</b>

Πίνακας 19: Σύγκριση αποτελεσμάτων χρήσης συνάρτησης

Η χρήση της παραπάνω συνάρτησης αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια, βασισμένη σε υποθέσεις, για την παρακολούθηση και πρόβλεψη των εσόδων της επιχείρησης.

## 4. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

Το κεφάλαιο αυτό περιγράφει τις πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σημαντικά σημεία εξέτασης σε αυτή την κατεύθυνση αποτελούν οι προδιαγραφές, η διαθεσιμότητα και το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων. Η εν λόγω επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται στην παραγωγή ή τη μεταποίηση αγαθών, οπότε δεν μπορούμε να μιλάμε για πρώτες ύλες (raw materials). Άρα, θα εξεταστούν μόνο τα εφόδια που θα χρειαστούν για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, που για λόγους ευκολίας θα χωρίσουμε σε Διοίκηση και Εργαστήρια.

### 4.1 Χαρακτηριστικά εφοδίων, αναλωσίμων και κόστος κτήσης

#### 4.1.1. Αναλώσιμα Διοίκησης

Καθώς η επιχείρηση θα διαθέτει ουσιαστικά μόνο το χώρο υποδοχής και το γραφείο διοίκησης, το χώρο στον οποίο θα γίνονται τα εργαστήρια και τις τουαλέτες, τα εφόδια που θα χρειαστούν αφορούν κατά κύριο λόγο τα συνοδευτικά και αναλώσιμα υλικά που μπορεί να χρησιμοποιηθούν στις θεματικές ενότητες των εργαστηρίων, αλλά και τα διάφορα άλλα αναλώσιμα υλικά γραφείου μικρής αξίας, που περιλαμβάνουν τόσο χαρτί εκτύπωσης και γραφική ύλη όσο και αναλώσιμα υλικά κουζίνας (καφές, ζάχαρη, σνακς) και τουαλέτας (χαρτικά, απορρυπαντικά). Τα τελευταία εφόδια δεν χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης και θα προμηθεύονται απευθείας από super market ή καταστήματα με είδη γραφείου της περιοχής, με εκτιμώμενο μηνιαίο κόστος της τάξης των 100€.

#### 4.1.1. Αναλώσιμα και εφόδια Εργαστηρίων

Όσον αφορά τα αναλώσιμα του εργαστηρίου, δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν ούτε διαχρονικά ούτε με μεγάλη δόση ακρίβειας, καθώς εξαρτώνται τόσο από την εκάστοτε μεταβαλλόμενη θεματική ενότητα του κάθε εργαστηρίου, όσο και από το «σχέδιο μαθήματος» του κάθε εργαστηρίου, κάτι που όμως θα καθοριστεί από τον εκάστοτε εκπαιδευτικό προσωπικό μεταγενέστερα. Στόχος της επιχείρησης είναι να υπάρχει στο χώρο ένας σταθερός – κοινός εξοπλισμός (θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο) που θα πλαισιώνεται από διακριτούς και μικρούς αποθηκευτικούς χώρους, με τα αναλώσιμα κάθε εργαστηρίου – δραστηριότητας, για εύκολη τακτοποίηση πριν και μετά από κάθε



εργαστήριο. Για το λόγο αυτό άλλωστε υπάρχει και το κενό του ενός τετάρτου της ώρας ανάμεσα τους. Κάνοντας λοιπόν μια προσπάθεια προσέγγισης των συνοδευτικών υλικών εφοδιασμού των εργαστηρίων και των αναλωσίμων ανά δραστηριότητα, εξετάζοντας τα ανά θεματική εργαστηρίου, παίρνουμε τους παρακάτω πίνακες:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΗΛΙΚΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΙΜΗΣ
Βιβλίο για την Εκπαιδευτική Ρομποτική-Κατασκευάζω & προγραμματίζω	11,28 €	5 ΕΤΩΝ +	2	22,56 €
Κατασκευή Ρομπότ Εξερεύνησης	18,00 €	5 ΕΤΩΝ +	2	36,00 €
As Company Μαθαίνω & Δημιουργώ Εργαστήριο Ρομποτικής Robotech 2.0	27,99 €	6 ΕΤΩΝ +	2	55,98 €
Κατασκευή Ηλιακό Ρομπότ 3 in 1	19,00 €	8 ΕΤΩΝ +	2	38,00 €
Μαθαίνω & Δημιουργώ Εργαστήριο Ρομποτικής	45,00 €	8 ΕΤΩΝ +	2	90,00 €
Anemi Collection Educational Kit 13 in 1 Solar Robot	14,70 €	10 ΕΤΩΝ +	2	29,40 €
				<b>271,94 €</b>

Πίνακας 20: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 1 - Εκπαιδευτική ρομποτική

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΙΜΗΣ
Εκπαιδευτικά Επιτραπέζια Παιχνίδια Καλής Συμπεριφοράς Ανακύκλωσε το	9,95 €	2	19,90 €
Ζώα ζούγκλας	16,91 €	2	33,82 €
Ζώα θάλασσας	16,91 €	2	33,82 €
Ζώα υδρότοπου	16,91 €	2	33,82 €
Ζώα φάρμας	16,91 €	2	33,82 €
Γάτες και σκυλάκια	16,91 €	2	33,82 €
Προϊστορικά ζώα	16,91 €	2	33,82 €
Χαλάκι Παιχνιδιού Φάρμα	13,90 €	2	27,80 €
Ξύλινο Παζλ 4 Επιπέδων Τέσσερις εποχές	23,75 €	2	47,50 €
			<b>210,58 €</b>

Πίνακας 21: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 2 - Περιβαλλοντική νοημοσύνη και Ανακύκλωση

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΗΛΙΚΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΙΜΗΣ
50 ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ	4,24 €	5 ΕΤΩΝ +	2	8,48 €
Εκπαιδευτικό Παιχνίδι Βασικές Αλληλουχίες	13,82 €	5 ΕΤΩΝ +	2	27,64 €
Εξυπνούλης Μαθαίνω Προγραμματισμό	5,00 €	5 ΕΤΩΝ +	2	10,00 €
Εργαστήριο Πειραμάτων: Πώς να φτιάξετε μια δίνη μέσα σε μπουκάλι	3,99 €	5 ΕΤΩΝ +	2	7,98 €
Οικοδομικό υλικό 50 κομμάτια 2 cm Plan Toys	22,83 €	5 ΕΤΩΝ +	2	45,66 €
Επιτραπέζιο Παιχνίδι Κώδικας Αρχιμήδη	15,10 €	7 ΕΤΩΝ +	2	30,20 €
Μεταλλικές Σπαζοκεφαλιές	7,98 €	7 ΕΤΩΝ +	2	15,96 €
Αλχημείες	15,64 €	8 ΕΤΩΝ +	2	31,28 €
Μαθαίνω & Δημιουργώ Super Χημεία	35,00 €	8 ΕΤΩΝ +	2	70,00 €
Μαθαίνω & Δημιουργώ Επιστημονικά Πειράματα 100+	25,00 €	8 ΕΤΩΝ +	2	50,00 €
Μαθαίνω & Δημιουργώ Η Πρώτη μου Μπαταρία	10,00 €	8 ΕΤΩΝ +	2	20,00 €
				<b>317,20 €</b>

Πίνακας 22: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 3 - Φυσικές Επιστήμες και Λογισμικά Προσομοίωσης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΙΜΗΣ
Γλασσε Χαρτί	0,20 €		100	20,00 €
Διακοσμητικά Χειροτεχνίας Ξυλάκια παγωτού φυσικά	0,49 €	50 τεμ	1	0,49 €
Κατασκευή Χειροτεχνίας Κατασκευές μασκών με χαρτόνι	4,06 €		1	4,06 €
Κόλλα stick	0,47 €		12	5,64 €
Κορδόνια Καστόρ,σε φωτεινά χρώματα	0,65 €	5 τεμ	10	6,50 €
Κόφτης πλαστελίνης	1,96 €		12	23,52 €
Λαδοπαστέλ	1,23 €	12 χρωμ	12	14,76 €
Μαρκαδόροι	1,06 €	12 χρωμ	12	12,72 €
Μάτια αυτοκόλλητα	0,61 €	50 τεμ	1	0,61 €
Ξυλομπογιές	1,32 €	12 χρωμ	12	15,84 €
Πλαστελίνη	1,96 €	12 χρωμ	12	23,52 €
Πλάστης πλαστελίνης	1,42 €		12	17,04 €
Φόρμες μοντελισμού	1,55 €		6	9,30 €
Χαρτί Γκοφρέ	0,38 €		100	38,00 €
Χαρτόνια Κανσόν	0,37 €		100	37,00 €
Χρυσόσκονη Glitter	3,25 €		10	32,50 €
Ψαλιδάκι	0,64 €		12	7,68 €
Εκπαιδευτικοί Δίσκοι Ψυχοκινητική αγωγή	44,98 €		2	89,96 €
Λάστιχα Ψυχοκινητικής Αγωγής	12,90 €	Σετ 8 τμχ	2	25,80 €
Ρόδες κινητικότητας-γυμναστικής	79,90 €	Σετ 5 τμχ	3	239,70 €
				<b>624,64 €</b>

Πίνακας 23: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 4 - Τέχνη και Έκφραση

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΙΜΗΣ
Βιβλίο Δημιουργικής Απασχόλησης Έχασα τα γράμματα και ψάχνω να τα βρω	7,59 €	1	7,59 €
Εκπαιδευτικά Επιτραπέζια Παιχνίδια Έκφρασης - Λεξιλογίου LOGO-BITS στοματοπροσωπική εκπαίδευση	32,60 €	1	32,60 €
Ενσφηνώματα, τα σχήματα	12,75 €	5	63,75 €
Εκπαιδευτικό Παιχνίδι 54 φωτογραφίες με διάφορα τρόφιμα	25,90 €	1	25,90 €
Εκπαιδευτικό Παιχνίδι 54 φωτογραφίες με ζώα	25,90 €	1	25,90 €
Εκπαιδευτικό Παιχνίδι Άσκηση συμμετρίας και μνήμης Α	14,68 €	1	14,68 €
Κύβος παζλ Plan Toys	9,00 €	3	27,00 €
Σετ 4 Ξύλινα Ενσφηνώματα - Ταξινόμηση Βασικών Χρωμ	49,76 €	3	149,28 €
			<b>346,70 €</b>

Πίνακας 24: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 5 - Γλώσσα και Αναλυτική σκέψη

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΙΜΗΣ
Εκπαιδευτικά Επιτραπέζια Παιχνίδια Καλής Συμπεριφοράς Για την πρόληψη της παρενόχλησης-bullying	16,98 €	1	16,98 €
Εκπαιδευτικό Παιχνίδι Καλή συμπεριφορά στο σχολείο	13,92 €	1	13,92 €
Σετ 4 Ξύλινα Παζλ Παραμύθια σειρά Α	16,70 €	3	50,10 €
Τα πρώτα μου τραγουδάκια (βιβλίο+CD)	12,75 €	1	12,75 €
Σειρά Εικονοβιβλίων Κλασικά Παραμύθια	4,98 €	1	4,98 €
Βιβλίο Δημιουργικής Απασχόλησης Το μουσικό γιασεμάκι (βιβλίο+CD)	32,35 €	1	32,35 €
Μουσικοκινητική για παιδιά (2 βιβλία + 8 CD)	71,08 €	1	71,08 €
Εκπαιδευτικός Αργαλειός	37,87 €	1	37,87 €
Πόστερς για την πρόληψη της παρενόχλησης-bullying	35,47 €	1	35,47 €
			<b>275,50 €</b>

Πίνακας 25: Ενδεικτικά εφόδια Εργαστηρίου 6 - Ιστορία, Λαογραφία και Πολυπολιτισμικότητα

Οι τιμές για τα παραπάνω εφόδια αντλήθηκαν από τα sites : <https://www.playcity.gr>, <https://fylatos.com>, <https://www.easyu.gr/>, <https://www.public.gr>, <https://www.toycity.gr/>, <https://www.perdikis.gr>, <https://www.symmetr/o.com.gr> και <https://www.politeianet.gr/> .

## 4.2 Ετήσια έξοδα εφοδίων και αναλωσίμων

Αθροίζοντας τα παραπάνω ποσά παίρνουμε συνολικά 2.046,56 € (θα το θεωρήσουμε ίσο με 2.000€) τα οποία θεωρούμε ότι θα αναπληρώνονται σε ετήσια βάση, είτε λόγω φθοράς ή/και ανάλωσης, είτε λόγω ανανέωσης των εφοδίων, χωρίς απαραίτητα να αντικατασταθούν αυτά της προηγούμενης χρήσης κάθε φορά. Προσθέτοντας κι ένα 20% του ποσού αυτού για τα αναλώσιμα ευτελούς αξίας, αλλά και αυτά που θα χρειαστούν οι εκπαιδευτικοί και τα οποία δεν μπορούμε να προβλέψουμε, μπορούμε να καταλήξουμε ότι θα δαπανώνται 2.400€ για τα εφόδια της επιχείρησης σε ετήσια βάση. Προκύπτει λοιπόν ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας με το ετήσιο κόστος εφοδίων και αναλωσίμων:

ΕΤΟΣ	ΕΞΟΔΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΞΟΔΑ ΕΦΟΔΙΩΝ & ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΕΦΟΔΙΩΝ & ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ
2020	1.200 €	2.400 €	3.600 €
2021	1.200 €	2.400 €	3.600 €
2022	1.200 €	2.400 €	3.600 €
2023	1.200 €	2.400 €	3.600 €
2024	1.200 €	2.400 €	3.600 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>6.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>18.000 €</b>

Πίνακας 26: Ετήσια έξοδα εφοδίων και αναλωσίμων

## 5. Μηχανολογία και τεχνολογία

Τα θέματα που αφορούν την μηχανολογία και τεχνολογία της επιχείρησης, μελετώνται ώστε να καθοριστούν όλες οι τεχνικές δραστηριότητες και συναφείς ενέργειες και πόροι που απαιτούνται. Σημαντικό είναι εδώ να γίνει σαφές ότι και πάλι εφόσον δεν έχουμε δραστηριότητα παραγωγής ή μεταποίησης αγαθών, δεν εντοπίζεται κάποια ιδιαίτερη απαίτηση για χρήση εξειδικευμένης μηχανολογίας και τεχνολογίας από μέρους μας, ούτε για εξαγορά δικαιωμάτων αποκλειστικής χρήσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι η παρακολούθηση και συμμόρφωση με τις εξελίξεις της τεχνολογίας δεν αφορά την επιχείρηση ή δεν εμπλέκεται άμεσα και έμμεσα στις δραστηριότητες της ή ότι δεν θα πρέπει να δοθεί προσοχή στη διάταξη και διάρθρωση του χώρου της επιχείρησης, τόσο για λόγους εξασφάλισης της νομιμότητας όσο για λειτουργικούς λόγους.

### 5.1 Χαρακτηριστικά μηχανολογίας και κόστος κτήσης

Από μηχανολογικής άποψης, ο βασικός υλικοτεχνικός εξοπλισμός αφορά στα έπιπλα και τους Η/Υ που θα χρειαστούμε για τη διοίκηση και εξυπηρέτηση του κοινού της επιχείρησης, καθώς και την επίπλωση και εξοπλισμό που αφορά τα εργαστήρια. Τα κριτήρια επιλογής θα είναι η ποιότητα και η αντοχή του εξοπλισμού, μαζί φυσικά με την τιμή. Για το λόγο αυτό, για την προμήθεια των επίπλων θα συλλεχθούν 3 τουλάχιστον προσφορές, τόσο από γνωστούς προμηθευτές στον κλάδο όσο και από τοπικούς αλλά αξιόπιστους προμηθευτές. Θα γίνει ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή, ενώ η μεταφορά του εξοπλισμού θα γίνει εξ ολοκλήρου από τους επιλεγθέντες προμηθευτές και το κόστος αυτής μαζί με την τυχόν συναρμολόγηση τους στο χώρο της εταιρείας, θα βαρύνει την τιμή προμήθειας.

Ο εξοπλισμός που θα χρειαστεί αναφορικά με τα έπιπλα, καθώς και μια ενδεικτική κοστολόγηση παρουσιάζεται παρακάτω:

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	Βιβλιοθήκη 2 όψεων με ρόδες	413,66 €	100x50x120	1	413,66 €
2	Δάπεδο ασφαλείας EVA δίχρωμο εσωτερικού χώρου - Tatami	14,90 €/m <sup>2</sup>	100x100x2	60	894,00 €
3	Εταζέρα - Ραφιέρα	100,11 €	120x26x33	3	300,33 €
4	Μαξιλάρα δαπέδου	36,52 €	70x70x15	12	438,24 €
5	Ξύλινη Κρεμάστρα και Παπουτσοθήκη 6 θεσεων	379,25 €	104x41x132	2	758,50 €

6	Ξύλινο Παιδικό Πολύχρωμο Καρεκλάκι	57,20 €	30x30x55	12	686,40 €
7	Ξύλινο Παιδικό Τραπέζι ημικυκλικό κίτρινο χρώμα	164,90 €	120x60x54	1	164,90 €
8	Ξύλινο Παιδικό Τραπέζι ημικυκλικό κόκκινο χρώμα	164,90 €	120x60x54	1	164,90 €
9	Ξύλινο Παιδικό Τραπέζι ημικυκλικό μπλε χρώμα	164,90 €	120x60x54	1	164,90 €
10	Ξύλινο Παιδικό Τραπέζι ημικυκλικό πράσινο χρώμα	164,90 €	120x60x54	1	164,90 €
11	Παγκάκι και Συρταριέρα	293,88 €	120x35x36	1	293,88 €
12	Προειδοποιητικό Σύστημα Ασφαλείας Χώρου Παιχνιδιού Step2	69,89 €	400x33x71,2	1	69,89 €
13	Σύστημα Αποθήκευσης με 11 συρτάρια μπες Step2	107,25 €	67,3x35,6x88,9	1	107,25 €
14	Ξύλινο Καβαλέτο Ζωγραφικής 2 Όψεων	76,63 €	52x54x108	3	229,89 €
15	Γραφείο γραμματείας	129,00 €	150x70x72	1	129,00 €
16	Συρταριέρα γραμματείας	109,00 €	40x 45.5x 60	1	109,00 €
17	Καρέκλα γραμματείας	139,00 €		1	139,00 €
18	Βιβλιοθήκη μικρή	99,00 €	90 x 31.5 x 90	1	99,00 €
19	Καναπές υποδοχής	229,50 €	180x73x80	1	229,50 €
20	Τραπεζάκι υποδοχής	43,49 €	93,5x60,5x28,5	1	43,49 €
21	Καλόγερος	14,50 €	37x170	1	14,50 €
22	Γραφείο διοίκησης	299,90 €	183x160x76	1	299,90 €
23	Καρέκλα διοίκησης	129,00 €		1	129,00 €
24	Βιβλιοθήκη	159,90 €	80x40x180	1	159,90 €
					<b>6.203,93 €</b>

Πίνακας 27: Εξοπλισμός (έπιπλα επιχείρησης)

Οι τιμές για τα παραπάνω εφόδια αντλήθηκαν ενδεικτικά από τα sites : <https://www.playcity.gr>, <https://www.plaisio.gr>, <https://www.homemarkt.gr/>

Για τις ανάγκες αποθήκευσης των αναλώσιμων υλικών κουζίνας (καφές, ζάχαρη, σνακς κ.α.) θα γίνει προμήθεια μικρού ψυγείου γραφείου, ενδεικτικού κόστους 150€

Όσον αφορά τη διάταξη του χώρου και στις ενέργειες διαμόρφωσης του, αυτές θα πρέπει να γίνουν με βάση τις σχετικές διατάξεις που αναφέρονται στις παραγράφους I, II και III του Άρθρου 3 [αριθμ. Π1β/Γ.Π.οικ. 14951/9.10.2001 υπουργικής απόφασης \(ΦΕΚ 1397/Β/2001\)](#)<sup>4</sup>, όπως ισχύει. Το κόστος των έργων παρέμβασης του πολιτικού μηχανικού (αμοιβές μηχανικού και εργατών, δομικά υλικά) για τη διαμόρφωση των χώρων συνολικής επιφανείας 100m<sup>2</sup>, εκτιμάται στα 3.000€.

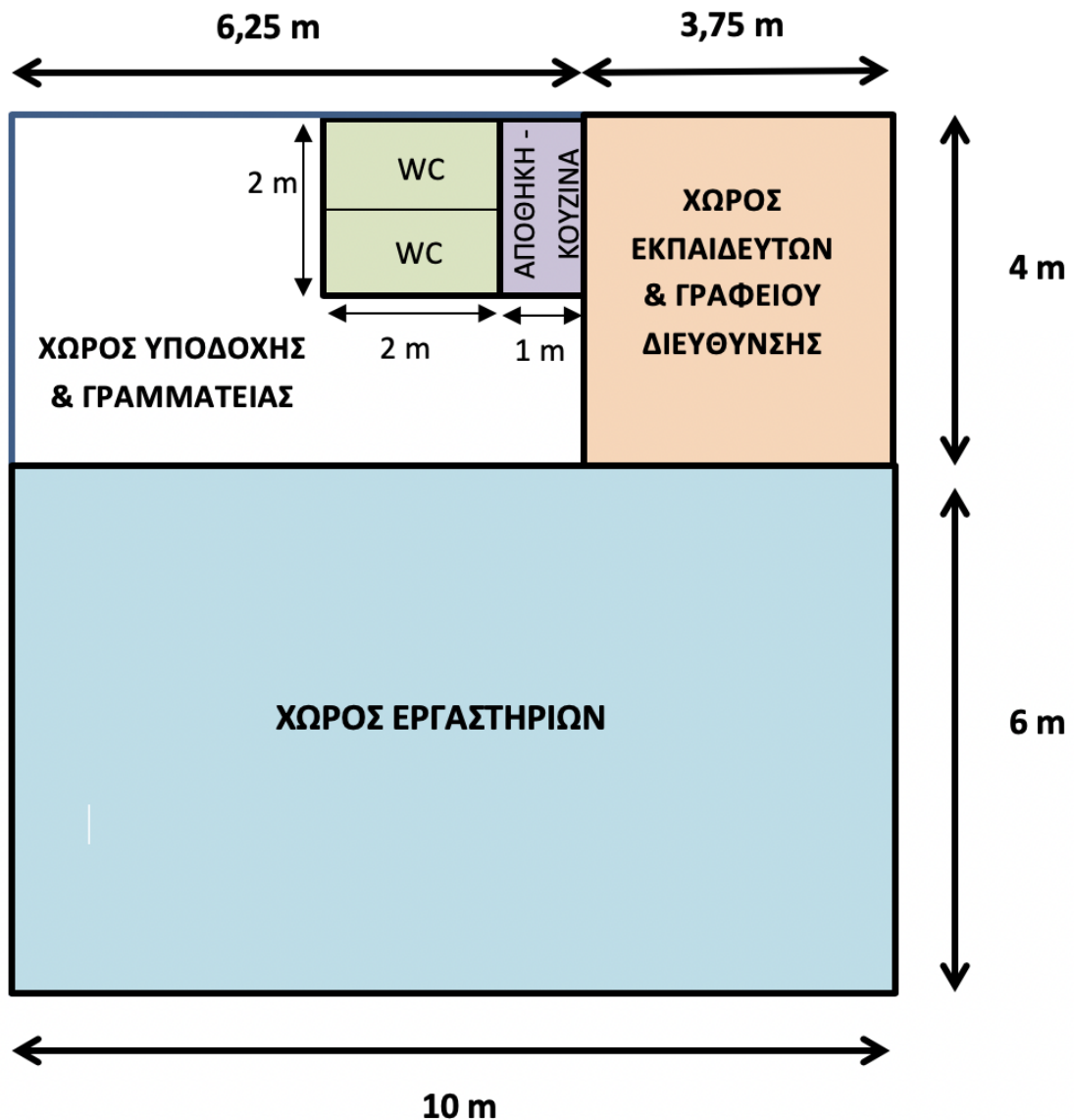
Όσον αφορά την πυροπροστασία του χώρου και στις ενέργειες διαμόρφωσης της, αυτές θα πρέπει να γίνουν με βάση τις σχετικές διατάξεις που αναφέρονται στο Άρθρο 4 του Προεδρικού Διατάγματος 41/2018 (ΦΕΚ 80Α/2018)<sup>5</sup>, όπως ισχύει. Δεν απαιτούνται ιδιαίτερες ενέργειες βάσει της δυναμικότητας του εκπαιδευτηρίου, πέρα από το

<sup>4</sup> <http://www.odigostoupoliti.eu/kentra-dimiourgikis-apascholis-s-paidion-kdap-adeia-leitourgias/>

<sup>5</sup> <https://www.e-nomothesia.gr/kat-pyrkagies-emprismo-purosbestiko-soma/purosbestikes-diataxeis/proedriko-diatagma-41-2018-phek-80a-7-5-2018.html>

σχεδιασμό μίας εξόδου κινδύνου και της εγκατάστασης φωτισμού ασφαλείας, με την απαραίτητα σήμανση των ανωτέρω. Η ενεργητική πυροπροστασία περιορίζεται στην εγκατάσταση πυρανίχνευσης και ενός πυροσβεστήρα ξηρού τύπου. Το κόστος για τα ανωτέρω συνολικά εκτιμάται στα 500€.

Μια πρόχειρη σχηματική απεικόνιση της διάταξης των χώρων της επιχείρησης φαίνεται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 14 Ενδεικτική διάταξη χώρων επιχείρησης

Ο χώρος των εργαστηρίων έχει επιφάνεια  $60\text{m}^2$ .

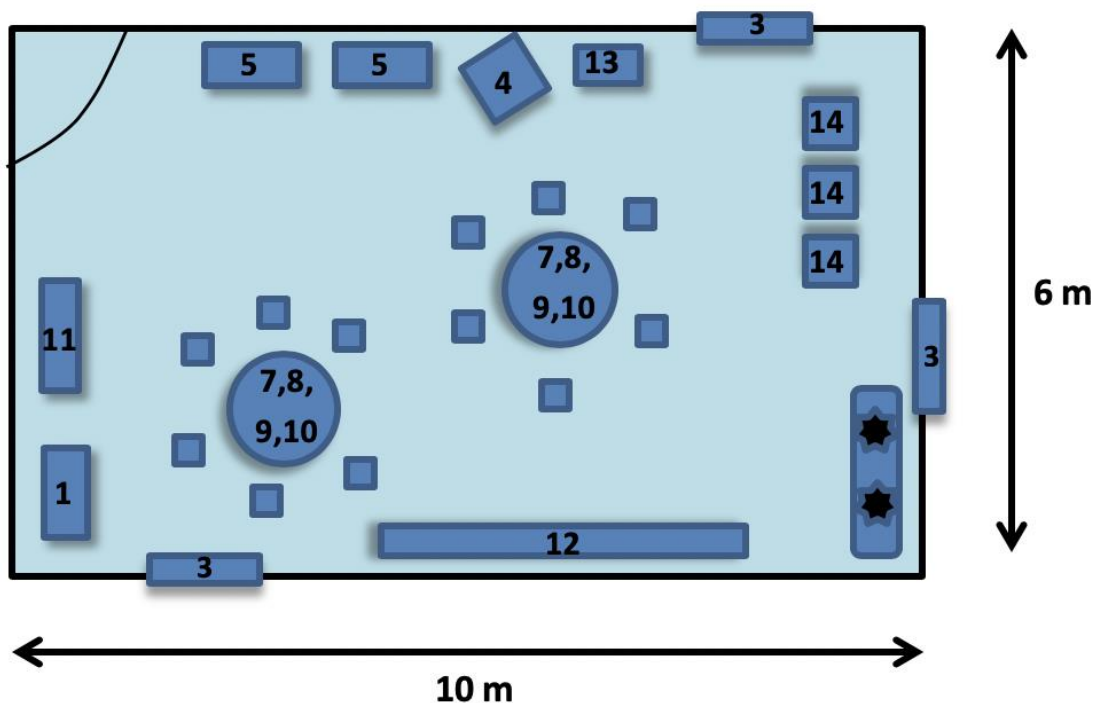
Ο χώρος των εκπαιδευτών και του γραφείου διεύθυνσης έχει επιφάνεια  $15\text{m}^2$ .

Ο χώρος υποδοχής και γραμματείας έχει συνολική επιφάνεια 25m<sup>2</sup> και περιλαμβάνει την αποθήκη (2m<sup>2</sup>), τις τουαλέτες (4m<sup>2</sup>) και τον υπόλοιπο χώρο για υποδοχή (17m<sup>2</sup>).

Για την θέρμανση και ψύξη των χώρων της επιχείρησης θα χρησιμοποιηθούν δύο επώνυμα κλιματιστικά με υψηλή ενεργειακή κατάταξη και δυνατότητα εξ αποστάσεως προγραμματισμού λειτουργίας, με ενδεικτικό κόστος τα 1.400€.

Η χωροθέτηση των επίπλων που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, φαίνεται στις παρακάτω εικόνες:

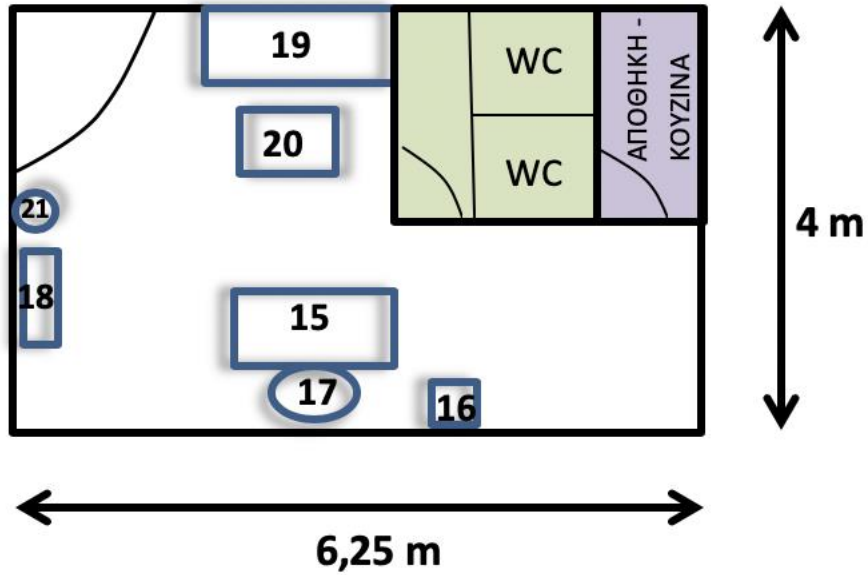
### ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ



Εικόνα 15 Χωροθέτηση επίπλων χώρου εργαστηρίων

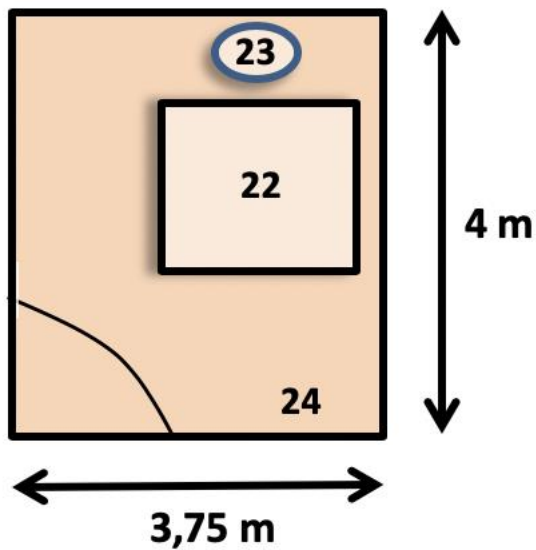
Ο χώρος των εργαστηρίων καταλαμβάνει τη μεγαλύτερη επιφάνεια της επιχείρησης (60m<sup>2</sup>) μεγαλύτερος από τον απαιτούμενο βάσει προβλεπόμενης δυναμικότητας και δραστηριοτήτων (40m<sup>2</sup>) και η θέση της πόρτας εισόδου θα διασφαλίζει την απαίτηση για μέγιστη απόσταση από την πόρτα εισόδου (12m). Μέσα στο χώρο των εργαστηρίων περιλαμβάνεται και η αίθουσα κατασκευών (30m<sup>2</sup>) με τους 2 νιπτήρες (σύμβολο ) με νοητό διαχρονισμό που δεν απεικονίζεται εδώ.

## ΧΩΡΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ & ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ



Εικόνα 16 Χωροθέτηση επίπλων στο χώρο υποδοχής και γραμματείας

## ΧΩΡΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ & ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ



Εικόνα 17 Χωροθέτηση επίπλων στο χώρο γραφείου εκπαιδευτών και διεύθυνσης



## 5.2 Χαρακτηριστικά τεχνολογίας και κόστος κτήσης

Οι δεξιότητες που στοχεύεται να αποκτήσουν τα παιδιά μέσα από τις δράσεις της επιχείρησης, αφορούν τόσο τα τεχνικά εφόδια που θα αποκτήσουν όσο και τα συναισθηματικά. Εφόσον ως επιχείρηση δεν εστιάζει σε μια μεμονωμένη θεματική ενότητα από αυτές που περιεγράφηκαν, δεν κρίνεται σκόπιμο αλλά είναι και δύσκολα διαχειρίσιμο να απαιτηθεί η απόκτηση ή η μεταφορά εξειδικευμένης τεχνολογίας, πόσο μάλλον το να κάνουμε λόγο για δικαιώματα αποκλειστικής χρήσης. Οφείλει όμως η επιχείρηση να εξασφαλίσει την προσβασιμότητα και αποδοχή της χρήσης των ΤΠΕ στην εκπαίδευση, κάτι που θα γίνεται έμμεσα ούτως ή άλλως μέσα από τις σχετικές δραστηριότητες της, αλλά και το ότι η λειτουργία της θα συμβαδίζει με τις τρέχουσες καινοτομικές τεχνολογικές εξελίξεις και τα ανάλογα διαθέσιμα εργαλεία που μπορεί να προσφέρονται στο χώρο της εκπαίδευσης.

Με το σκεπτικό αυτό, η επιχείρηση δεν θα επενδύσει για παράδειγμα στην κτήση του εξοπλισμού των ρομποτικών συσκευών (Εργαστήριο 1), καθώς ο εξοπλισμός αυτός δεν γνωρίζει αν θα καρποφορήσει και κατά πόσο θα της χρειαστεί, εφόσον δεν μπορεί να τον επαναχρησιμοποιήσει αυτοτελώς σε άλλες θεματικές σε περίπτωση αποτυχίας. Συνήθως συνοδεύει ούτως ή άλλως το πακέτο των υπηρεσιών που προσφέρουν οι αντίστοιχοι εκπαιδευτικοί. Προφανώς όμως και θα προϋπολογίσει το κόστος κτήσης ενός αξιόπιστου (για χρήση σε βάθος 5ετίας) φορητού (για οικονομία χώρου και δυνατότητα χρήσης κι από άλλα εργαστήρια) Η/Υ αιχμής, με ενδεικτικό κόστος 1.500€, που θα εφοδιαστεί με το κατάλληλο λογισμικό (στην περίπτωση του Εργαστηρίου 1 μιλάμε για το LEGO® Education WeDo 2.0 Core Set<sup>6</sup> με κόστος 190€) και ενός βιντεοπροβολέα (projector)<sup>7</sup> με φορητό πανί προβολής<sup>8</sup> και καλώδια σύνδεσης, με ενδεικτικό συνολικός κόστος τα 270€, για να παρέχει την πρόσβαση στον προγραμματισμό των ρομποτ από τα παιδιά και την επισκόπηση όλης της διαδικασίας προγραμματισμού. Η επιχείρηση αντίστοιχα δεν θα επενδύσει σε εξοπλισμό κτήσης πειραματικών διατάξεων, καθώς σκοπός δεν είναι να φτιαχτεί εργαστήριο φυσικών επιστημών, δεν εξειδικεύεται πάνω ή μόνο σε αυτό. Πέρα από αυτό, έγινε αναφορά στην περιγραφή του αντίστοιχου εργαστηρίου (Εργαστήριο 3), για εικονικά πειράματα κατά κύριο λόγο με χρήση πολλαπλών δωρεάν διαθέσιμων λογισμικών προσομοίωσης<sup>9</sup>, τα οποία όμως θα επιλεγούν σύμφωνα με τις γνώσεις, την ειδικευση και τις υποδείξεις του

---

<sup>6</sup> <https://educ8.gr/home/wedo-2-0/>

<sup>7</sup> <https://www.skroutz.gr/c/10/protzektores.html?from=autocomplete&o=βιντεοπροβολεας>

<sup>8</sup> <https://www.skroutz.gr/c/246/othones-provolis-projector.html?o=βιντεοπροβολεας+πανι>

<sup>9</sup> <https://phet.colorado.edu/el/simulations/category/physics> , <https://www.chemview.gr/logismika-chimeias.html>

κ.α.

εκπαιδευτικού. Τα λογισμικά αυτά και όσα άλλα χρειαστούν, θα προσδιοριστούν από τους εκπαιδευτικούς και θα εγκατασταθούν στον κοινόχρηστο από τους εκπαιδευτικούς φορητό Η/Υ των εργαστηρίων.

Επίσης, θα γίνει προμήθεια ενός σταθερού Η/Υ για τη γραμματεία, με εγκατεστημένο το λειτουργικό σύστημα και το βασικό λογισμικό της πλατφόρμας του Microsoft Office, με ενδεικτικό κόστος τα 700€, αλλά κι ενός φορητού Η/Υ (παρόμοιων χαρακτηριστικών με αυτόν του εργαστηρίου) για τη διεύθυνση της επιχείρησης, τόσο για εργασίες διαχειριστικής μορφής όσο και λόγους εφεδρείας (σε περίπτωση βλάβης του φορητού Η/Υ των εργαστηρίων), με αντίστοιχο ενδεικτικό κόστος τα 1.500€.

Επίσης, θα γίνει προμήθεια κι ενός εκτυπωτή – πολυμηχανήματος με δυνατότητες εκτύπωσης, σάρωσης και φωτοαντιγραφής, με ενδεικτικό κόστος τα 200€.

Το ετήσιο κόστος συντήρησης για την κτηριακή υποδομή και τον εξοπλισμό (έπιπλα και Η/Υ) υπολογίζεται σε 1.000€ και περιλαμβάνει κάθε μορφής εργασία συντήρησης και ανταλλακτικών που μπορεί να προκύψει στο κτήριο ή τον εξοπλισμό.

### 5.3 Κόστος επένδυσης μηχανολογίας και τεχνολογίας

Παραθέτοντας τις ανωτέρω συνεισφορές στο κόστος επένδυσης, προκύπτει ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας:

ΕΙΔΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ
Έπιπλα	6.200 €
Ψυγείο	150 €
Έργα παρέμβασης μηχανικού	3.000 €
Πυρασφάλεια	500 €
Κλιματιστικά (2)	1.400 €
Φορητός Η/Υ εργαστηρίων	1.500 €
Βιντεοπροβολέας, πανί & καλώδια	270 €
Λογισμικό (2)	380 €
Σταθερος Η/Υ γραμματείας	700 €
Φορητός Η/Υ διευθυντή	1.500 €
Εκτυπωτής – Πολυμηχάνημα	200 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>15.800 €</b>

Πίνακας 28: Κόστος επένδυσης μηχανολογίας και τεχνολογίας επιχείρησης

## 6. Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα

Η οργάνωση της επιχείρησης έχει να κάνει με το συντονισμό και διαμοιρασμό όλων των επιμέρους ενεργειών με στόχο να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, αναλύονται δε σε καθήκοντα και αρμοδιότητες στους διαφορετικούς ανθρώπους που την αποτελούν. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η συνέπεια και ελέγχεται η αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

### 6.1 Οργανόγραμμα

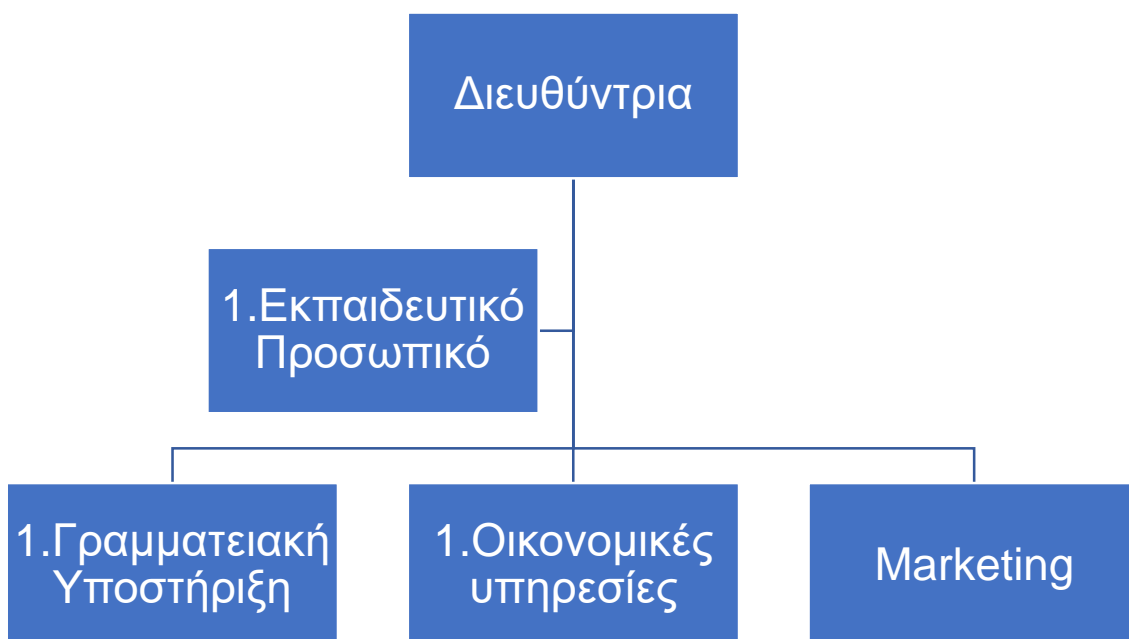
Η οργάνωση της επιχείρησης για να είναι λειτουργική και αντιπροσωπευτική θα πρέπει αρχικά να λάβει υπόψη τις δραστηριότητες και τη δυναμικότητα της, καθώς και τον αριθμό προσωπικού και τα καθήκοντα του. Η εν λόγω επενδυτική πρόταση είναι μικρή, άρα και η οργάνωση της σε τμήματα θα είναι αρκετά λιτή, περιοριζόμενη στα παρακάτω 4 βασικά τμήματα:

1. Εκπαιδευτικό Προσωπικό
2. Γραμματειακή Υποστήριξη
3. Οικονομικές υπηρεσίες
4. Marketing

Όλα τα τμήματα θα αναφέρονται στην επενδύτρια – ιδιοκτήτρια της επιχείρησης, που θα εκτελεί παράλληλα χρέη Διευθύντριας. Οι οικονομικές υπηρεσίες και το marketing θα είναι outsourced υπηρεσίες.

Λόγω του όγκου της επιχείρησης, επί της ουσίας τα τρία τελευταία τμήματα θα είναι μονοπρόσωπες θέσεις προσωπικού. Δεν απαιτείται διακίνηση εσωτερικών εγγράφων ή απεικόνιση των διαδικασιών επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα, καθώς αυτή θα γίνεται είτε μέσω προσωπικής επικοινωνίας ή μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Κομβικό σημείο στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης θα αποτελέσει η ανατροφοδότηση από τα σχόλια και τα ερωτηματολόγια των πελατών, όπως αυτά αναλύθηκαν στο υποκεφάλαιο του μείγματος marketing (7Ps) και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι που αφορά στους ανθρώπους και στις διαδικασίες.

Σχηματικά, η οργάνωση της επιχείρησης αποτυπώνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Εικόνα 18 Οργανόγραμμα επιχείρησης

Όσον αφορά την νομική υποστήριξη της επιχείρησης, δεν απαιτείται κάποιου είδους μόνιμη εκπροσώπηση από εντεταλμένο νομικό, οπότε οποιαδήποτε σχετικό κόστος αντιμετωπίζεται ως έκτακτο γεγονός που δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί στη μελέτη. Η αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των τμημάτων περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο.

## 6.2 Γενικά έξοδα

Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης περιλαμβάνουν τα κάτωθι λειτουργικά έξοδα:

- πληρωμές σε ΔΕΚΟ (φως, νερό, τηλέφωνο, internet), με ενδεικτικό μέσο μηνιαίο κόστος τα 150€,
- κόστος καθαριότητας του χώρου από εξωτερικό συνεργείο καθαρισμού, με ενδεικτικό μέσο μηνιαίο κόστος τα 100€.
- προμήθεια μιας συσκευής POS για την είσπραξη πληρωμών με χρήση πιστωτικής – χρεωστικής κάρτας με ενδεικτικό κόστος τα 4€/μήνα<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> <https://www.nbg.gr/el/business/pliromes-me-kartes/pos/i-bank-pos>

Τα συνολικά ετήσια έξοδα που προκύπτουν από τα προαναφερθέντα έξοδα {12X(150+100+4)} θα είναι:

ΕΤΟΣ	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ
2020	3.048 €
2021	3.048 €
2022	3.048 €
2023	3.048 €
2024	3.048 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>15.240 €</b>

Πίνακας 29: Ετήσια γενικά έξοδα επιχείρησης

### 6.3 Αποσβέσεις

Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων θα αφαιρέσουμε από το κόστος επένδυσης που υπολογίστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα έργα παρέμβασης μηχανικού (3.000€), την πυρασφάλεια (500€) και το λογισμικό (380€). Όπως προαναφέρθηκε, για την προμήθεια των ανωτέρω θα συγκεντρωθούν τουλάχιστον 3 προσφορές για κάθε κατηγορία δαπάνης. Η προμήθεια συνίσταται να γίνει από 3 συνολικά προμηθευτές, έναν για τα έπιπλα, έναν για τους Η/Υ και τον λοιπό εξοπλισμό και τα αναλώσιμα Η/Υ (φορητοί και σταθεροί Η/Υ, βιντεοπροβολέας, πανί & καλώδια, εκτυπωτής – πολυμηχάνημα) και έναν για τον λοιπό εξοπλισμό (κλιματιστικά και ψυγείο). Με τη συρρίκνωση του πλήθους των τιμολογίων σε μόλις 3, η επιχείρηση θα πετύχει την ολική απόσβεση των ειδών πάγιου εξοπλισμού σε βάθος 5ετίας, με συντελεστή απόσβεσης 20%, κάτι που δεν θα γινόταν αν τα τιμολόγια ήταν κατακερματισμένα. Έτσι καταλήγουμε στις παρακάτω ομαδοποιημένες κατηγορίες με την αντίστοιχη απόσβεση:

ΕΙΔΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ
Έπιπλα	6.200 €	20%	1.240 €
Η/Υ και λοιπός εξοπλισμός & αναλώσιμα Η/Υ	4.170 €	20%	834€
Λοιπός εξοπλισμός	1.550 €	20%	310€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.920 €</b>		<b>2.384 €</b>

Πίνακας 30: Υπολογισμός αποσβέσεων επιχείρησης

## 7. Ανθρώπινοι πόροι

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση, πόσο μάλλον σε μια επιχείρηση που έχει να κάνει με προσφερόμενες υπηρεσίες, όπου η ορθή ή μη διαχείριση τους έχει άμεση επίδραση στην εικόνα της επιχείρησης προς το πελατολόγιο της. Η Διευθύντρια, ως ηγέτης και τελικός λήπτης των αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση, είναι ταυτόχρονα κι η μεγαλύτερη υπόλογος για την επιτυχία και βιωσιμότητα της επιχειρηματικής επένδυσης. Είναι αυτή που στην περίπτωση μας, ως ιδιοκτήτρια, διακυβεύει τα περισσότερα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό θα είναι και αυτή που ανάλογα με το προσωπικό που θα επιλέξει θα επιταχύνει ή επιβραδύνει την πορεία της επιχείρησης προς την υλοποίηση των στόχων της. Η ξεκάθαρη απεικόνιση της περιγραφής των θέσεων εργασίας, μέσα από την καταγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων, αλλά και των απαιτούμενων και επιθυμητών προσόντων, θα κάνει το έργο της πιο εύκολο.

### 7.1 Καθήκοντα και αρμοδιότητες προσωπικού

Η επιχείρηση θα αποτελείται από την Διευθύντρια και άλλα 7 άτομα με άμεση σχέση εργασίας με την επιχείρηση (6 άτομα εκπαιδευτικό προσωπικό και 1 άτομο γραμματεία). Με την προσθήκη των 2 εξωτερικών συνεργατών (digital marketer, λογιστής) αλλά και της καθαρίστριας, η Διευθύντρια θα πρέπει να συναναστραφεί με 11 συνολικά άτομα σε μηνιαία και καθημερινή βάση. Ο πολιτικός μηχανικός και ο εγκαταστάτης της πυροπροστασίας θα έχουν παροδική συνεργασία με την επιχείρηση. Πέρα από τη γενικότερη επίβλεψη το συντονισμό και παρακολούθηση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η Διευθύντρια εν προκειμένω θα εκτελεί και χρέη υπεύθυνης δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης, επιζητώντας την προώθηση της επιχείρησης στην αγορά και την πιθανή εξασφάλιση συνεργασιών με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Θα συνεργάζεται στενά με όλους τους εμπλεκόμενους και θα καθορίζει τους κανόνες και τα κανάλια επικοινωνίας με το προσωπικό και με το πελατολόγιο. Τέλος, θα παρακολουθεί τους χρηματοοικονομικούς δείκτες της επιχείρησης και θα εκτελεί τις πληρωμές των προμηθευτών, του προσωπικού και των συνεργατών της επιχείρησης, μέσω του εταιρικού web banking.

Η γραμματεία θα αναλάβει το σκέλος της υποδοχής και δια ζώσης ή τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών και ενδιαφερόμενων, αλλά και το σκέλος της είσπραξης των χρημάτων από τους πελάτες. Ταυτόχρονα, η γραμματεία θα διαχειρίζεται την ηλεκτρονική αλληλογραφία που αφορά την ενημέρωση γονέων, μετά από σχετική επιλογή του υλικού προώθησης από την Διευθύντρια. Τέλος, θα ενημερώνει τους γονείς και εκπαιδευτικούς για τυχόν αλλαγές στο πρόγραμμα και θα είναι υπεύθυνη για την εξασφάλιση της επάρκειας των αναλωσίμων γραφείου, αλλά και των όλων των αναλωσίμων κι εφοδίων που περιγράφησαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, όπως επίσης και για την επικοινωνία με εξωτερικό προσωπικό καθαρισμού του κτηρίου.

Το εκπαιδευτικό προσωπικό θα αναλάβει προφανώς το σκέλος της υλοποίησης των δράσεων των εργαστηρίων, υλοποιώντας το πρόγραμμα των εργαστηρίων και τροφοδοτώντας το τετράδιο επικοινωνίας με τους γονείς. Αυτό δεν περιορίζεται μόνο στην παρουσία τους στο χώρο κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων, αλλά στην ενεργό συμμετοχή τους για την αύξηση της κάλυψης της δυναμικότητας των εργαστηρίων, που είναι η μήτρα των εσόδων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό προβλέφθηκε και στις ενέργειες του εσωτερικού marketing το σχετικό bonus τάξεως του 5% επί των ακαθάριστων εσόδων πωλήσεων του 2<sup>ου</sup> χρόνου. Ταυτόχρονα, θα οφείλουν να συμμετέχουν σε προκαθορισμένες εβδομαδιαίες συναντήσεις με το Διευθυντή και τη γραμματεία, για τον απολογισμό των δράσεων της εβδομάδας, τη συμμόρφωση σε υποδείξεις και τη διαβούλευση σε τυχόν προβλήματα με την παράθεση προτάσεων βελτίωσης των υπηρεσιών αν αυτό κρίνεται σκόπιμο. Τέλος, θα επιλέγουν υλικό από ένα άρθρο ανά μήνα, σχετικό με το αντικείμενο τους, για ηλεκτρονική προώθηση στο newsletter της επιχείρησης. Τέλος, πέρα από τα προηγούμενα, θα ενημερώνουν τη γραμματεία για τυχόν ελλείψεις σε αναλώσιμα και φθορές σε εφόδια των εργαστηρίων και θα φροντίζουν για την καλή χρήση του εξοπλισμού των εργαστηρίων.

Οι ενέργειες του marketing (digital marketing) έχουν περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και θα ανατεθούν σε εξωτερικό συνεργάτη με μηνιαία αμοιβή 1.000€. Υπεύθυνη για την επικοινωνία με τον marketer, χάραξη της στρατηγικής και συνδιαχείριση των εταιρικών προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στο site, θα είναι η Διευθύντρια, είτε απευθείας είτε διαμέσου της γραμματείας.

Παρόμοια, οι οικονομικές υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με την καταχώρηση των παραστατικών της επιχείρησης σύμφωνα με τις αρχές του Ελληνικού Λογιστικού Σχεδίου, την παρακολούθηση και ενημέρωση των λογιστικών της βιβλίων, τη σύνταξη και υποβολή δελτίων που αφορούν τις Αναλυτικές Περιοδικές Δηλώσεις και το ΦΠΑ και

την υποβολή της ετήσιας φορολογικής δήλωσης, θα ανατεθούν σε εξωτερικό λογιστή με μηνιαία αμοιβή 100€. Υπεύθυνη για την επικοινωνία κι αποστολή των απαιτούμενων παραστατικών και λοιπών εγγράφων με τον λογιστή θα είναι η γραμματεία. Η Διευθύντρια επικοινωνεί με το λογιστή μόνο για παροχή συμβουλών ή για ενημέρωση σχετικά τον όγκο και την πορεία εξέλιξης εσόδων και δαπανών.

## 7.2 Προσόντα προσωπικού

Η σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας που έγινε παραπάνω, όταν συνοδεύεται και από μεθοδικότητα στην καταγραφή των κριτηρίων επιλογής και των απαραίτητων και επιθυμητών προσόντων, θα προσελκύσει τους κατάλληλους υποψήφιους για τις θέσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού. Μια σχηματική απεικόνιση των άτυπων προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος που θα δημοσιευτούν σε σχετικά sites αναζήτησης εργασίας και σε forum εκπαιδευτικών, παρατίθεται παρακάτω για τη θέση της γραμματείας

	Κριτήρια αξιολόγησης	Μονάδες Βαθμολόγησης	Μέθοδος Βαθμολόγησης
ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	<b>Κριτήριο 1:</b> Πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ	ΝΑΙ/ΟΧΙ	Ευκρινή φωτοαντίγραφα των πρωτότυπων τίτλων σπουδών
	<b>Κριτήριο 2:</b> Πιστοποιημένη γνώση χειρισμού Η/Υ στα παρακάτω 6 πεδία: Χρήση Υπολογιστή & Διαχείριση Αρχείων (Windows), Επεξεργασία Κειμένου (Word), Υπολογιστικά Φύλλα (Excel), Βάσεις Δεδομένων (Access), Παρουσιάσεις (PowerPoint), Πληροφορίες & Επικοινωνίες (Internet & e-mail)	ΝΑΙ/ΟΧΙ	
	<b>Κριτήριο 3:</b> Αποδεδειγμένη γνώση Αγγλικής Γλώσσας	ΝΑΙ/ΟΧΙ	
Π Ε Ι Θ Υ Μ Η Τ Α Π Ρ Ο Σ Ο Ν Τ Α	<b>Κριτήριο 4:</b> Αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία σε διοικητική υποστήριξη φορέων/επιχειρήσεων <i>μήνες (για έως 5 έτη) x 5 μονάδες</i>	0 – 300	Βάσει βεβαιώσεων εργοδοτών ή αντίγραφου ενσήμων ή βεβαιώσεων ασφαλιστικών φορέων ή φορολογικών παραστατικών
	<b>Κριτήριο 7:</b> Αποδεδειγμένη εργασιακή εμπειρία στο χώρο της πρωτοβάθμιας ιδιωτικής εκπαίδευσης <i>μήνες (για έως 5 έτη) x 2,5 μονάδες</i>	0 – 150	
	<b>Κριτήριο 5:</b> Επιτυχής παρακολούθηση μαθημάτων / σεμιναρίων σχετικών με την ψυχολογία και την ψυχοπαιδαγωγική <i>Μέσος όρος βαθμολογίας μαθημάτων με αναγωγή στο 10 (για τα έως 3 βέλτιστα) x 10 μονάδες</i>	50 – 100	Βάσει αναλυτικής βαθμολογίας ή/και πιστοποιητικών παρακολούθησης
	<b>Κριτήριο 6:</b> Επιτυχής παρακολούθηση μαθημάτων / σεμιναρίων σχετικών με την παροχή πρώτων βοηθειών	0 – 150	Βάσει συναφών πιστοποιητικών παρακολούθησης
	<b>Κριτήριο 8:</b> Συνέντευξη	0 – 300	
	<b>ΜΕΓΙΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1000</b>	

Εικόνα 19 Υπόδειγμα αποτύπωσης προσόντων για κάλυψη θέσης



Με τον ίδιο τρόπο θα δομηθούν και τα κριτήρια επιλογής για τις θέσεις εκπαιδευτικού προσωπικού, με έμφαση στα τυπικά προσόντα και τις ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται ανά εργαστήριο. Θα προτιμηθούν απόφοιτοι ΑΕΙ Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης ή κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων ειδίκευσης πάνω στη διδακτική και την ειδική αγωγή. Επιπρόσθετα στο Εργαστήριο 1 θα εκτιμηθεί το δίπλωμα στον προγραμματισμό, στο Εργαστήριο 2 θα εκτιμηθεί το να προέρχονται από τον κλάδο των θετικών επιστημών ή να φέρουν πτυχίο Περιβαλλοντολόγου, στο Εργαστήριο 3 θα εκτιμηθεί να είναι πτυχιούχοι Φυσικομαθηματικών ή Πολυτεχνικών σχολών και να είναι καλοί γνώστες διάφορων γλωσσών προγραμματισμού, στο Εργαστήριο 4 να έχουν δίπλωμα από σχολή εικαστικών ή θεατρολογίας ή καλών τεχνών καθώς και να έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια ψυχολογίας ανηλίκων και έκφρασής της, στο Εργαστήριο 5 να είναι πτυχιούχοι Φιλολογικών σχολών είτε συναφών επαγγελματιών και να έχουν πάρει ειδίκευση είτε να έχουν παρακολουθήσει επιτυχώς σεμινάρια με θεματολογία την γλωσσολογία και την ψυχολογία και τέλος για το Εργαστήριο 6 θα εκτιμηθεί και το να είναι πτυχιούχοι του Ιστορικού τμήματος είτε άλλων τμημάτων της Φιλοσοφικής σχολής.

### 7.3 Κόστος προσωπικού

Το προσωπικό με άμεση σχέση εργασίας με την επιχείρηση (γραμματεία και εκπαιδευτικό προσωπικό) θα διαχωρισθεί σε δύο κατηγορίες, βάσει του τρόπου απασχόλησης του και της αντίστοιχης διαδικασίας ανάθεσης.

Η θέση της γραμματείας θα είναι μια σταθερή σχέση ημιαπασχόλησης τις καθημερινές και εργασίας με επταυξημένο ωράριο τα Σαββατοκύριακα. Το μικτό μηνιαίο κόστος μισθοδοσίας προσδιορίζεται στα 800€ πλέον εργοδοτικών εισφορών 27%. Σε ετήσια βάση, αυτό ανάγεται σε 14 μισθούς, περιλαμβανομένων δώρων και επιδομάτων, ήτοι 14.224€.

Οι 6 θέσεις που αφορούν το εκπαιδευτικό προσωπικό δεν θα ακολουθήσουν την ίδια λογική, καθώς όπως έχει προαναφερθεί οι δράσεις δεν έχουν ωριμάσει ακόμα και θα είναι εν δυνάμει εναλλασσόμενες. Επιπλέον, έστω κι αν έχει συσταθεί ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα Εργαστηρίων, η ποσόστωση τους δεν είναι δεδομένη και μπορεί να αλλάξει σύμφωνα με την ανατροφοδότηση που θα δώσουν οι πελάτες και την συνεπαγόμενη κατανομή της προτίμησής τους. Αυτό οδηγεί την επιχείρηση στο να απασχολήσει το εν

λόγω προσωπικό με σχέση σύμβασης ανάθεσης έργου υπό τη μορφή μικρής σχετικά διάρκειας, που θα ανανεώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το προσωπικό για την είσπραξη της αμοιβής του θα υποχρεούται στην έκδοση παραστατικού βάσει Ελληνικών Λογιστικών Προτύπων, όπως αυτό προβλέπεται από την ισχύουσα νομοθεσία και στο να είναι ασφαλισμένος στον ΕΦΚΑ ως αυτοαπασχολούμενος. Εφόσον συντρέχουν οι νόμιμες προϋποθέσεις και κατόπιν σχετικής δηλώσεως, το προσωπικό δύναται να ασφαλιστεί αναλογικά ως μισθωτός δυνάμει του άρθρου 39 παρ. 9 του ν. 4387/2016 ('Α 85). Η επιχείρηση δεν έχει καμία άλλη οικονομική υποχρέωση έναντι του προσωπικού, πέραν της καταβολής της ανωτέρω αμοιβής. Σε περίπτωση εφαρμογής του άρθρου 39 παρ. 9 του ν. 4387/2016 ('Α 85), υποχρεούται επιπλέον να καταβάλλει τις προβλεπόμενες από τη διάταξη ασφαλιστικές εισφορές, σε βάρος του συμφωνηθέντος συνολικού κόστους απασχόλησης. Το συνολικό κόστος απασχόλησης που θα προκύπτει για την επιχείρηση κι αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσδιορίζεται στα 25€ ανά Εργαστήριο. Σημειώνεται πως το κόστος αυτό είναι ανεξάρτητο της κάλυψης των εργαστηρίων στο 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης, κάτι που δεν ισχύει και για το 2<sup>ο</sup> καθώς αυτό το κόστος θα προσαυξηθεί μέσω του bonus 5% επί των ακαθάριστων εσόδων από τις πωλήσεις, συσχετιζόμενο έμμεσα με την ποσόστωση κάλυψης της δυναμικότητας της επιχείρησης. Το ανώτατο δυνατό κόστος για το εκπαιδευτικό προσωπικό απασχολούμενο σε εργαστήριο με κάλυψη 100% από casual users, θα ισούται με 30€ + 12 άτομα x 9€ x 1,05, ήτοι 35,40€.

Λαμβάνοντας τα ανωτέρω υπόψη, οι μηνιαίοι πίνακες κόστους του εκπαιδευτικού προσωπικού της επιχείρησης ανά έτος λειτουργίας, εκτιμώνται παρακάτω:

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Jan-20	129	25%	3.395,93 €	3.225,00 €
Feb-20	114	30%	3.597,75 €	2.850,00 €
Mar-20	114	35%	4.149,34 €	2.850,00 €
Apr-20	129	40%	5.292,45 €	3.225,00 €
May-20	114	45%	5.266,80 €	2.850,00 €
Jun-20	114	50%	5.848,20 €	2.850,00 €
Jul-20	114	45%	5.336,10 €	2.850,00 €
Aug-20	114	25%	3.001,05 €	2.850,00 €
Sep-20	114	50%	5.848,20 €	2.850,00 €
Oct-20	114	55%	6.260,40 €	2.850,00 €
Nov-20	114	60%	6.834,83 €	2.850,00 €
Dec-20	129	75%	9.665,33 €	3.225,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>64.496,36 €</b>	<b>35.325,00 €</b>

Πίνακας 31: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
-------	------------	--------	-------------------------	---------------------------------

Jan-21	129	80%	10.027,80 €	3.726,39 €
Feb-21	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Mar-21	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Apr-21	129	80%	10.306,35 €	3.740,32 €
May-21	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Jun-21	114	80%	9.230,63 €	3.311,53 €
Jul-21	114	60%	7.019,55 €	3.200,98 €
Aug-21	114	25%	3.001,05 €	3.000,05 €
Sep-21	114	75%	8.656,88 €	3.282,84 €
Oct-21	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Nov-21	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Dec-21	129	80%	10.306,35 €	3.740,32 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>104.086,35 €</b>	<b>40.529,32 €</b>

Πίνακας 32: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Jan-22	129	85%	10.807,65 €	3.765,38 €
Feb-22	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Mar-22	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Apr-22	129	85%	10.807,65 €	3.765,38 €
May-22	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Jun-22	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Jul-22	114	65%	7.500,94 €	3.225,05 €
Aug-22	114	25%	3.001,05 €	3.000,05 €
Sep-22	114	80%	9.107,55 €	3.305,38 €
Oct-22	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Nov-22	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Dec-22	129	85%	10.807,65 €	3.765,38 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>108.895,73 €</b>	<b>40.769,79 €</b>

Πίνακας 33: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 3<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Jan-23	129	90%	11.283,30 €	3.789,17 €
Feb-23	114	90%	9.971,10 €	3.348,56 €
Mar-23	114	90%	9.971,10 €	3.348,56 €
Apr-23	129	90%	11.283,30 €	3.789,17 €
May-23	114	90%	9.971,10 €	3.348,56 €
Jun-23	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Jul-23	114	70%	7.975,35 €	3.248,77 €
Aug-23	114	25%	3.001,05 €	3.000,05 €
Sep-23	114	85%	9.551,14 €	3.327,56 €
Oct-23	114	90%	9.971,10 €	3.348,56 €
Nov-23	114	90%	9.971,10 €	3.348,56 €
Dec-23	129	90%	11.283,30 €	3.789,17 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>113.784,08 €</b>	<b>41.014,20 €</b>

Πίνακας 34: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 4<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

ΜΗΝΑΣ	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ	ΚΑΛΥΨΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Jan-24	129	95%	11.584,13 €	3.804,21 €
Feb-24	114	95%	10.237,50 €	3.361,88 €
Mar-24	114	95%	10.237,50 €	3.361,88 €
Apr-24	129	95%	11.584,13 €	3.804,21 €
May-24	114	95%	10.237,50 €	3.361,88 €
Jun-24	114	95%	10.383,75 €	3.369,19 €
Jul-24	114	75%	8.310,60 €	3.265,53 €

Aug-24	114	25%	3.001,05 €	3.000,05 €
Sep-24	114	95%	10.383,75 €	3.369,19 €
Oct-24	114	100%	10.773,00 €	3.388,65 €
Nov-24	114	100%	10.773,00 €	3.388,65 €
Dec-24	129	100%	12.190,50 €	3.834,53 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>			<b>119.696,40 €</b>	<b>41.309,82 €</b>

Πίνακας 35: Μηνιαίο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού για το 5<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας

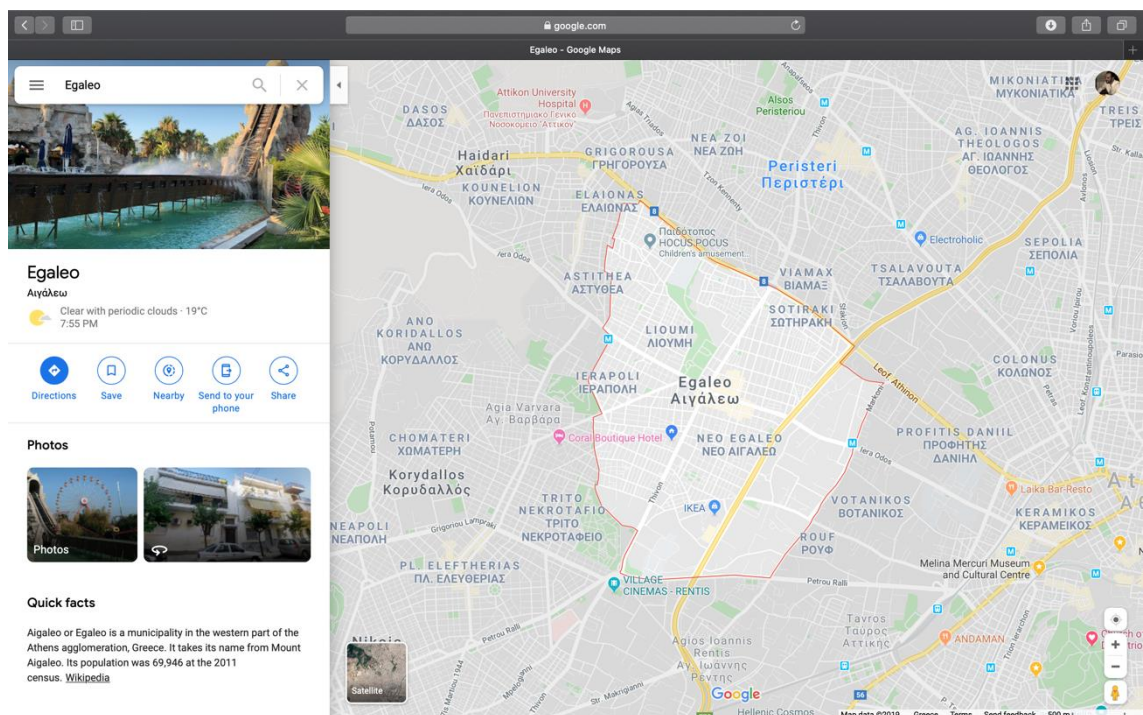
Συγκεντρωτικά, ο ετήσιος πίνακας κόστους του άμεσου προσωπικού της επιχείρησης θα είναι:

ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΚΟΣΤΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
<b>2020</b>	35.325,00 €	14.224,00 €	<b>49.549,00 €</b>
<b>2021</b>	40.529,32 €	14.224,00 €	<b>54.753,32 €</b>
<b>2022</b>	40.769,79 €	14.224,00 €	<b>54.993,79 €</b>
<b>2023</b>	41.014,20 €	14.224,00 €	<b>55.238,20 €</b>
<b>2024</b>	41.309,82 €	14.224,00 €	<b>55.533,82 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>198.948,13 €</b>	<b>71.120,00 €</b>	<b>270.068,13 €</b>

Πίνακας 36: Ετήσιο συνολικό κόστος προσωπικού της επιχείρησης

## 8. Τοποθεσία, χώρος εγκαταστάσεως, περιβάλλον

Το Αιγάλεω είναι ένας επίπεδος υψομετρικά δήμος που διασχίζεται και από τις δύο Εθνικές Οδούς με αφετηρία την Αθήνα (Λαμίας, Κορίνθου). Χωρίζεται εσωτερικά από δύο κεντρικές οδικές αρτηρίες (Ιερά Οδός, Λ. Θηβών) και συνδέεται με την υπόλοιπη Αθήνα με την μπλε γραμμή του μετρό. Συνδέεται με αρκετά λεωφορεία τόσο με την Αθήνα όσο και με τον Πειραιά και τους λοιπούς όμορους δήμους, ενώ διαθέτει και δωρεάν εσωτερική δημοτική συγκοινωνία.



### Εικόνα 20 Όρια και γεωγραφία Δήμου Αιγάλεω

Είναι από τους παλαιότερους δήμους της Αττικής και λόγω του χαμηλού συντελεστή δόμησης και των μικρών οικοπέδων, εμφανίζει μεγάλο ποσοστό ιδιοκατοίκησης [13](με μονοκατοικίες και μικρές πολυκατοικίες). Τα 2 κτήρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (πρώην ΤΕΙ Αθήνας και ΤΕΙ Πειραιά) που υπάρχουν στα σύνορα του, καθώς και η έλευση του σταθμού του μετρό, προκάλεσε την ανέγερση αρκετών νεόδμητων πολυκατοικιών, με μικρότερα ή μεγαλύτερα διαμερίσματα, για χρήση από φοιτητές αλλά και από νεοσύστατες οικογένειες που αναζητούν εύκολη πρόσβαση στην εργασία τους που μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετική από τον τόπο κατοικίας περιοχή.

Η υπό σύσταση επιχείρηση σκοπεύει να χρησιμοποιήσει ιδιόκτητο κτήριο για την έδρα της. Το κτήριο είναι ισόγεια μονοκατοικία επιφάνειας 100m<sup>2</sup> κατασκευής του 1980 που ανακαινίσθηκε πριν 3 χρόνια και βρίσκεται παράπλευρα σε δημόσιο δημοτικό σχολείο. Η εξοικονόμηση πόρων, αλλά κυρίως η θέση του κτηρίου δίπλα από δημόσιο δημοτικό σχολείο, αποτέλεσε το βασικό κριτήριο επιλογής της έδρας. Η άμεση προσβασιμότητα του θα είναι το εφελτήριο προώθησης της δραστηριότητας του.

Βρίσκεται σε ημικεντρική περιοχή του Δήμου Αιγάλεω, άμεσα προσβάσιμο από τις κεντρικές του οδικές αρτηρίες και σε απόσταση 15 λεπτών από το μετρό για τους πεζούς πελάτες της. Παράλληλα, διαθέτει ιδιωτικό parking εξυπηρέτησης 2 αυτοκινήτων, που εξυπηρετεί για στάση και μερική στάθμευση γονέων. Σε απόσταση μικρότερη των 300m βρίσκονται 2 café που θα μπορούν οι συνοδοί να περάσουν το χρόνο αναμονής τους.

Η λειτουργία της επιχείρησης δεν επηρεάζει το αστικό περιβάλλον της περιοχής και η γενικότερη επίδραση της ως προς το περιβάλλον θεωρείται ουδέτερη.

## 9. Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

### 9.1 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου

Η ομάδα επίβλεψης θα αποτελείται από την επενδύτρια και ιδιοκτήτη της επιχείρησης, η οποία πρόκειται να έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν την υλοποίηση του σχεδίου. Η ίδια θα συντονίζει τον πολιτικό μηχανικό για την κατασκευή του χώρου και θα επιβλέπει τα υλικά και τους ανθρώπινους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν κατά την περίοδο της προεργασίας πριν ξεκινήσει επίσημα η δραστηριότητα της.

### 9.2 Στάδια προγραμματισμού

Τα στάδια προγραμματισμού της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου καλύπτουν όλες τις ενέργειες που απαιτούνται από την απόφαση για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως την έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησης. Η συγκεκριμένη φάση του έργου περιλαμβάνει όλες τις εντός και εκτός εταιρείας εργασίες που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας. Τα στάδια προγραμματισμού δεν ακολουθούν κάποια αυστηρή αλληλουχία, αλλά συνήθως αλληλεπικαλύπτονται μεταξύ τους. Κύριο μέλημα είναι να ληφθούν υπόψη η ελάχιστη διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας, καθώς και η διαθεσιμότητα των πόρων που απαιτούνται για κάθε στάδιο.

#### Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις

Η ολοκλήρωση του σταδίου αυτού επιβάλλει τα εξής βήματα:

- Προεγγραφή στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΕΦΚΑ)
- Εγγραφή στο Εμπορικό Επιμελητήριο Αθηνών
- Έναρξη λειτουργίας στην Δ.Ο.Υ. Αιγάλεω
- Εγγραφή στον Οργανισμό Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΕΦΚΑ)
- Εγγραφή στο Ι.Κ.Α.
- Χορήγηση επίσημης άδειας και επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας

- Επίσημη κατοχύρωση ονόματος χώρου της ιστοσελίδας της επιχείρησης από την ΕΕΤΤ

#### Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια

Στο στάδιο αυτό, με τη βοήθεια πολιτικού μηχανικού και αρχιτέκτονα, θα πρέπει να γίνει μια πρόχειρη μελέτη του χώρου για τη σωστή τοποθέτηση γραφείων, υπολογιστών και του υπόλοιπου εξοπλισμού για να υπάρχει τέλεια εργονομία και λειτουργικότητα του χώρου προς τους υπαλλήλους.

#### Διαμόρφωση γραφείων

Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα απαιτητικό καθώς θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικός σχεδιασμός για τον καθορισμό της σειράς με την οποία πρόκειται να πραγματοποιηθούν οι επιμέρους εργασίες. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι οι κατασκευαστικές δραστηριότητες οφείλουν να σχετίζονται με την υπάρχουσα υποδομή και να συνδυάζονται με το πρόγραμμα άφιξης της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού.

#### Απόκτηση και εγκατάσταση ηλεκτρονικού, δικτυακού & μηχανολογικού εξοπλισμού

Στο στάδιο αυτό ελέγχεται η τήρηση της αρχικής συμφωνίας με την εταιρεία πληροφορικής και επίπλων, ώστε να γίνει παράδοση όλου του εξοπλισμού εντός του χρονικού περιθωρίου που οι συνεργαζόμενες εταιρείες έχουν προσφέρει. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνει έλεγχος παράδοσης των σωστών προϊόντων, αλλά και σωστή εγκατάσταση αυτών ώστε να υπάρχει άριστη λειτουργία.

#### Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού

Ο εντοπισμός του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση είναι η κύρια εργασία του συγκεκριμένου σταδίου. Ύστερα από τον εντοπισμό του, θα ακολουθήσει άμεσα η προβλεπόμενη χωροθέτηση και τυχόν εκπαίδευση του προσωπικού, την οποία θα αναλάβει η Διευθύντρια.

#### Έλεγχος

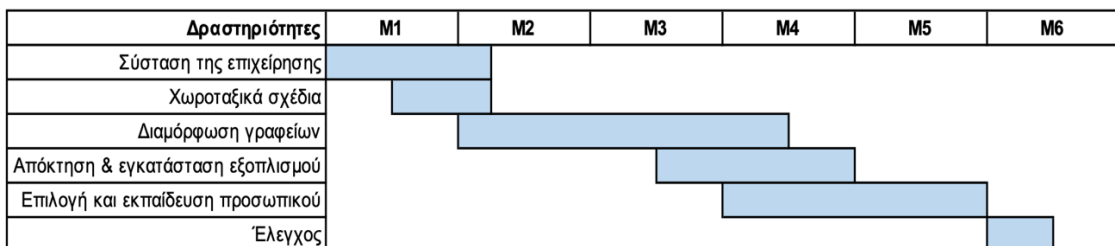
Πριν ολοκληρωθεί ο προγραμματισμός, ακολουθεί το τελευταίο στάδιο που ελέγχει αν αυτά που είχαν προγραμματιστεί εξ αρχής να γίνουν έχουν επιτευχθεί. Σε περίπτωση που υπάρξουν τυχόν αποκλίσεις το ιδρυτικό στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να τις διορθώσει.



### 9.3 Διάγραμμα Gantt

Το πλέον χρησιμοποιούμενο εργαλείο για το χρονοπρογραμματισμό ενός έργου είναι το διάγραμμα Gantt. Το διάγραμμα Gantt είναι ένα οριζόντιο ραβδόγραμμα που απεικονίζει στην ουσία την σχέση των διαφορετικών δράσεων του έργου, μέσα στον χρόνο. Στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος τοποθετείται ο χρόνος σε κατάλληλες υποδιαιρέσεις που ταιριάζουν με τις ανάγκες και την χρονική διάρκεια του έργου, ενώ στον κατακόρυφο άξονα τοποθετούνται οι τίτλοι των δράσεων του έργου. Η σειρά τοποθέτησής τους είναι προς τα πάνω αυτές που αρχίζουν νωρίτερα και προς τα κάτω αυτές που αρχίζουν αργότερα. Στο κύριο τμήμα του διαγράμματος τοποθετούνται για κάθε δράση και σε οριζόντια διάταξη οι ράβδοι αποτύπωσης του χρόνου, με μήκος ανάλογο με την χρονική διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της. Κάθε ράβδος αρχίζει από το σημείο που στον οριζόντιο άξονα αντιστοιχεί με το χρονικό σημείο έναρξης της συγκεκριμένης δράσης.

Αποτυπώνοντας, λοιπόν, τα παραπάνω στάδια προγραμματισμού στον χρονικό ορίζοντα, προκύπτει το παρακάτω διάγραμμα Gantt.



Εικόνα 21 Διάγραμμα Gantt

### 9.4 Μέθοδος CPM – Critical Path Method

Η ομάδα έργου αποφασίζει ποιες είναι οι επιμέρους δράσεις που αποτελούν τις κύριες συνιστώσες του συνολικού έργου. Αφού καθοριστούν επακριβώς οι δράσεις κωδικοποιείται με κάποιο γράμμα καθεμία από αυτές, για την διευκόλυνση στην σχεδίαση του δικτύου. Κατόπιν προσδιορίζεται η αλληλουχία εκτέλεσής τους που φαίνεται στην 3<sup>η</sup> στήλη του πίνακα, όπου δίπλα σε κάθε δράση αναγράφεται ποια ή ποιες δράσεις πρέπει να προηγηθούν από αυτή. Τέλος στην 4<sup>η</sup> στήλη του πίνακα υπάρχει ο

εκτιμώμενος από την ομάδα έργου χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε δράσης. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ο παρακάτω πίνακας:

Δράση	Κωδικός	Συνδεόμενη Δράση	Χρόνος (μήνες)
Σύσταση της επιχείρησης	A		1,25
Χωροταξικά σχέδια	B	A	0,75
Διαμόρφωση γραφείων	C	A, B	2,50
Απόκτηση & εγκατάσταση εξοπλισμού	D	A, B, C	1,50
Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού	E	D	2,00
Έλεγχος	F	A, B, C, D, E	0,50

Πίνακας 37: Πίνακας CPM

## 9.5 Κόστος προγραμματισμού του έργου

Έχοντας περιγράψει το κάθε στάδιο προγραμματισμού, θα πρέπει να εκτιμήσουμε το κόστος που το καθένα φέρει και με το οποίο θα επιβαρυνθεί το κόστος της επένδυσης. Η ίδρυση και ολοκλήρωση των παραπάνω βημάτων, θα γίνει με τη βοήθεια λογιστικού και τεχνικού γραφείου που εξειδικεύονται στις απαιτούμενες ενέργειες για τη χορήγηση των σχετικών αδειών. Για τις ανωτέρω εργασίες εκτιμάται ότι θα προκύψει κόστος επένδυσης ίσο με 500€. Λαμβάνοντας υπόψη και το κόστος επένδυσης για τις ενέργειες μηχανολογίας και τεχνολογίας που προσδιορίστηκε στο σχετικό κεφάλαιο (15.800€), το συνολικό κόστος επένδυσης θα ανέλθει στα 16.300€.

## 10. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης

Οι βασικές αρχές που έγιναν αποδεκτές κατά τη σύνταξη της οικονομοτεχνικής μελέτης είναι οι εξής:

### Η αρχή της συντηρητικότητας

Με βάση την αρχή αυτή τα δεδομένα που αφορούν τα έσοδα δεν είναι αισιόδοξα και τα δεδομένα των εξόδων είναι μάλλον απαισιόδοξα. Τα αποτελέσματα της αρχής αυτής είναι η καλή προετοιμασία της επιχείρησης για το χειρότερο σενάριο – ενδεχόμενο και η ευελιξία στον σχεδιασμό εναλλακτικών ενεργειών σε περιόδους κρίσης.

### Η αρχή της συνέχειας

Θεωρείται ότι η επιχείρηση θα συνεχίζει να λειτουργεί και μετά από την πάροδο της περιόδου πρόβλεψης (5 έτη), διαφορετικά όλες οι υποχρεώσεις (στο τέλος της περιόδου) θα ήταν άμεσα απαιτητές, τα πάγια θα έπρεπε να αποτιμηθούν στην αξία ρευστοποίησης τους, κοκ.

### Η αρχή της αμεροληψίας

Η τρίτη αρχή αποτελεί μία από τις βασικότερες αρχές. Η άρνηση της αποδοχής της θα ισοδυναμούσε με έλλειψη αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της επενδυτικής πρότασης.

Οι βασικές υποθέσεις – παραδοχές που έγιναν δεκτές κατά την σύνταξη της παρούσας μελέτης είναι οι εξής:

- Οι αποσβέσεις για την κάθε κατηγορία παγίου υπολογίσθηκαν με βάση τους νέους συντελεστές αποσβέσεων.
- Δεν θα υπάρχουν σημαντικοί συναλλαγματικοί κίνδυνοι.
- Δεν θα υπάρξουν σημαντικά νομικά εμπόδια.

Στην παρούσα ενότητα γίνονται προβλέψεις σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης μετά την υλοποίηση της προτεινόμενης επένδυσης και αξιολογείται η βιωσιμότητά της.

## 10.1 Εκτιμώμενα αποτελέσματα χρήσης

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα χρήσης για την περίοδο 5ετίας, μετά την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου.

	2020	2021	2022	2023	2024
Έσοδα από πωλήσεις	64,496.36 €	104,086.35 €	108,895.73 €	113,784.08 €	119,696.40 €
Έξοδα λειτουργίας	80.897,00 €	78.101,32 €	78.341,79 €	78.586,20 €	78.881,82 €
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης (EBITDA)	-16.400,64 €	25.985,03 €	30.553,94 €	35.197,87 €	40.814,58 €
Αποτελέσματα χρήσης προ φόρων (EBT)	-18.784,64 €	23.601,03 €	28.169,94 €	32.813,87 €	38.430,58 €
φορολογία εισοδήματος	0,00 €	6.844,30 €	8.169,28 €	9.516,02 €	11.144,87 €
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης	-18.784,64 €	16.756,73 €	20.000,66 €	23.297,85 €	27.285,71 €

Πίνακας 38: Πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης

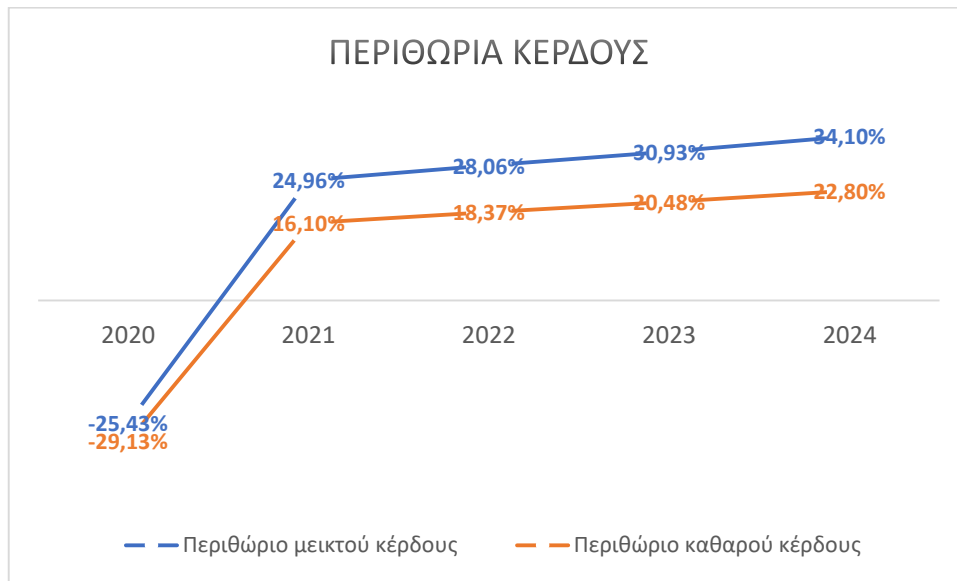
### Επεξηγήσεις

- Τα έσοδα από πωλήσεις προκύπτουν από το γινόμενο της τιμής που καταβάλλει ο επισκέπτης για τη χρήση των υπηρεσιών της επιχείρησης, του πλήθους των επισκέψεων που έχουν εκτιμηθεί ανά έτος και της πληρότητας με την οποία εκτιμάται ότι θα λειτουργεί η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη τις εκπτώτικες προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης
- Η τιμή πώλησης ανά επίσκεψη έχει παραμένει σταθερή για το σύνολο των ετών πρόβλεψης.
- Στα έξοδα λειτουργίας περιλαμβάνονται οι αμοιβές προσωπικού (ετήσιο κόστος γραμματείας και ετήσιο κόστος εκπαιδευτικού προσωπικού), αμοιβές συνεργατών (λογιστικής, έξοδα marketing), έξοδα για προμήθεια αναλωσίμων και έξοδα συντήρησης,
- Οι αποσβέσεις δεν ενσωματώνονται στα έξοδα λειτουργίας
- Λόγω της φύσης της δραστηριότητας της επιχείρησης, προβλέπεται η ύπαρξη επαρκών ταμειακών διαθεσίμων που θα καλύπτουν τον λειτουργικό κύκλο αυτής. Συνεπώς, για τα έτη πρόβλεψης δεν προκύπτουν ανάγκες κεφαλαίου κίνησης που θα χρηματοδοτηθούν μέσω δανεισμού και ως εκ τούτου δεν έχουν υπολογιστεί χρηματοοικονομικά έξοδα.
- Ο φόρος εισοδήματος έχει υπολογιστεί με συντελεστή 29%

Συμπερασματικά και βάσει των ανωτέρω, προκύπτει ότι η επιχείρηση, μετά το πρώτο έτος λειτουργίας της, παράγει ικανοποιητική κερδοφορία, γεγονός που συμβάλλει στη λήψη της απόφασης για υλοποίηση της επένδυσης. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα περιθώρια κέρδους για τα έτη πρόβλεψης.

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Περιθώριο μεικτού κέρδους</b>	-25,43%	24,96%	28,06%	30,93%	34,10%
<b>Περιθώριο καθαρού κέρδους</b>	-29,13%	16,10%	18,37%	20,48%	22,80%

Πίνακας 39: Πίνακας περιθωρίων κέρδους



Εικόνα 22 Γράφημα περιθωρίων κέρδους

## 10.2 Προβλεπόμενες ταμειακές ροές

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ταμειακές ροές (λειτουργικές και καθαρές) της επιχείρησης για την περίοδο προβλέψεων.

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Λειτουργικές ταμειακές ροές</b>	-16.400,64 €	25.985,03 €	30.553,94 €	35.197,87 €	40.814,58 €
<b>Φόροι περιόδου</b>	0,00 €	6.844,30 €	8.169,28 €	9.516,02 €	11.144,87 €
<b>Καθαρές ταμειακές ροές</b>	-16.400,64 €	19.140,73 €	22.384,66 €	25.681,85 €	29.669,71 €

### Επεξηγήσεις

- Σχετικά με παράγοντες που επηρεάζουν τις ταμειακές ροές, δεν έχουν προβλεφθεί χρηματοοικονομικά έξοδα, μεταβολές αποθεμάτων (λόγω λειτουργίας η επιχείρηση δε διαθέτει αποθέματα), πρόσθετες επενδύσεις και μεταβολές στα πάγια στοιχεία ενεργητικού της εταιρείας.

## 10.3 Αξιολόγηση επένδυσης

Για την αξιολόγηση της προτεινόμενης επένδυσης, θα χρησιμοποιηθούν οι μέθοδοι της καθαρής παρούσας αξίας, του εσωτερικού βαθμού απόδοσης και της περιόδου επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης. Αναλυτικότερα:

### Καθαρή Παρούσα Αξία

Για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας των μελλοντικών ταμειακών ροών ελήφθησαν υπόψη:

- Οι προβλεπόμενες καθαρές ταμειακές ροές της πενταετίας μετά την υλοποίησης της επένδυσης

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Λειτουργικές ταμειακές ροές</b>	-16.400,64 €	25.985,03 €	30.553,94 €	35.197,87 €	40.814,58 €
<b>Φόροι περιόδου</b>	0,00 €	6.844,30 €	8.169,28 €	9.516,02 €	11.144,87 €
<b>Καθαρές ταμειακές ροές</b>	-16.400,64 €	19.140,73 €	22.384,66 €	25.681,85 €	29.669,71 €

- Η Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την αναθεώρηση της μεθόδου καθορισμού των επιτοκίων αναφοράς και προεξόφλησης (2008/C 14/02), όπου σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρατίθεται εκεί, το προεξοφλητικό επιτόκιο ορίστηκε στο **6%** (Η επένδυση χρηματοδοτείται αποκλειστικά με ίδια κεφάλαια)
- Το Κόστος της Επένδυσης, το οποίο ανέρχεται σε **16.300€**

Βάσει των ανωτέρω, η Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV) των μελλοντικών ταμειακών ροών είναι **€43.934,75**. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η επένδυση παράγει θετική Καθαρή Παρούσα Αξία, τεκμαίρεται με ασφάλεια πως το εγχείρημα δύναται να κριθεί ως επιτυχημένο.

#### Βαθμός Εσωτερικής Απόδοσης (IRR)

Ο Βαθμός Εσωτερικής Απόδοσης (IRR) του επενδυτικού σχεδίου, δεδομένου του κόστους αυτού (**16.300€**) και των ταμειακών ροών είναι :

**61%**, υπολογιζόμενος στις λειτουργικές ταμειακές ροές και

**44%**, υπολογιζόμενος στις καθαρές ταμειακές ροές

Οι αποδόσεις κρίνονται ιδιαίτερα υψηλές εν συγκρίσει με άλλου τύπου επενδύσεις (ομόλογα, μετοχές κτλ) ή με την απόδοση των καταθέσεων που παρέχουν τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα της χώρας, γεγονός που κάνει το εγχείρημα ιδιαίτερα ελκυστικό.

#### Περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης (Payback Period).

Βάσει των καθαρών ταμειακών ροών φαίνεται ότι το κόστος του επενδυτικού σχεδίου επανεισπράττεται τον **τρίτο (3<sup>ο</sup>) χρόνο λειτουργίας**. Το εν λόγω διάστημα κρίνεται εύλογο κι ως εκ τούτου συμπεραίνεται ότι το ρίσκο του εγχειρήματος είναι ελάχιστο ως προς την αξία των κεφαλαίων της επενδύτριας.

## Συμπεράσματα

Το επενδυτικό σχέδιο βάσει και της τελικής του χρηματοοικονομικής εξέτασης, κρίνεται σκόπιμο να προχωρήσει άμεσα στη φάση της χρηματοδότησης με ίδια κεφάλαια, όσο ακόμα η αγορά δεν παρουσιάζει μεγάλα εμπόδια εισόδου και ο ανταγωνισμός διατηρείται σε ήπια επίπεδα, καθώς τα δεδομένα στην αγορά είναι ευμετάβλητα. Το κόστος επένδυσης δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο, οπότε δε συστήνεται ή αναμονή χρηματοδότησης μέσω κάποιου επιχειρησιακού προγράμματος, με τις δυσκολίες που συνεπάγεται η δήλωση, αιτιολόγηση και διοικητική επαλήθευση των δαπανών της.

Προτείνεται να γίνει επικουρική υποβολή πρότασης χρηματοδότησης σε διαθέσιμη πρόσκληση του ΕΣΠΑ 2014 – 2020 για περαιτέρω διαφοροποίηση, μέσω δυναμικής επέκτασης της επιχείρησης, είτε στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της είτε σε παράπλευρες δράσεις υποστήριξης (πχ συμβουλευτική παιδιών και γονέων). Αυτό κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί αν λάβουμε υπόψη ότι στην παρούσα μελέτη κατά το 5<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της, η επιχείρηση φτάνει σε δυναμικότητα το 100%, άρα μέχρι εκείνο το σημείο θα πρέπει να έχει εξετάσει τις επόμενες ενέργειες της για το πως θα διατηρήσει το μερίδιο της αλλά και για το αν μπορεί και πρέπει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της, στο Δήμο Αιγάλεω ή σε όμορους δήμους.

Δεν θα πρέπει βέβαια να ξεχνάμε πως απουσία σχετικής κλαδικής μελέτης, τα στοιχεία αποτύπωσης της αγοράς πρέπει να αποτιμώνται συχνά. Αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο θα πρέπει να εισαχθούν και ληφθούν υπόψη πελατοκεντρικοί δείκτες προσμέτρησης αποτελέσματος, πόσο μάλλον όταν έχουμε έντονη ελαστικότητα ζήτησης. Η εισαγωγή της συνάρτησης απεικόνισης των εσόδων ως προς το είδος των πελατών, εδράζεται σε αυτή τη λογική. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί την ανθρωπογεωγραφία του πελατολογίου της και να προβαίνει στις αντίστοιχες παρεμβατικές κινήσεις για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της. Η τροφοδότηση με πραγματικά στοιχεία κάλυψης των εργαστηρίων και του διαμοιρασμού των πελατών σε loyal και casual, θα μπορέσει να ποσοτικοποιήσει ένα μοντέλο για την πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης, με χρήση των κατάλληλων τεχνικών στατιστικής (μοντέλα καλής προσαρμογής).



## Βιβλιογραφία

- [1] “Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα». Πρόγραμμα ‘Νεοφυής Επιχειρηματικότητα,’” 2016. [Online]. Available: <http://www.antonistotita.gr/epanek/prokirixeis.asp?id=15&cs>. [Accessed: 25-Nov-2019].
- [2] “Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα». Έβδομη (7η) τροποποίηση της Πρόσκλησης υποβολής αιτήσεων χρηματοδότησης επιχειρηματικών σχεδίων στη Δράση «Νεοφυής Επιχειρηματικότητα» του ΕΠ «Ανταγωνι,” 2019. [Online]. Available: [http://epan2.antonistotita.gr/uploads/20190904\\_neof\\_7h\\_trop.pdf](http://epan2.antonistotita.gr/uploads/20190904_neof_7h_trop.pdf). [Accessed: 25-Nov-2019].
- [3] “Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα». «Ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης» (Β’ Κύκλος),” 2017. [Online]. Available: <http://www.antonistotita.gr/ptyxiouχοi/events.asp?id=16&cs=2>. [Accessed: 25-Nov-2019].
- [4] “Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) Α.Ε. Προσκληση εκδηλωσης ενδιαφέροντος για την υλοποίηση πραξεων στο πλαίσιο της δράσης «εναρμονιση οικογενειακης και επαγγελματικης ζωης» Έτους 2019-2020,” 2019. [Online]. Available: [https://www.eetaa.gr/enarmonisi/paidikoi\\_stathmoi\\_2019/07062019\\_prosklisis\\_e\\_narmonisi\\_ada.pdf](https://www.eetaa.gr/enarmonisi/paidikoi_stathmoi_2019/07062019_prosklisis_e_narmonisi_ada.pdf). [Accessed: 25-Nov-2019].
- [5] “Στόχασις. Κλαδικές Στοχεύσεις, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Ιδιωτική Εκπαίδευση.,” 2012.
- [6] “Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο. Προσδιορισμός διαχείρισης κοστολόγηση και τεκμηρίωση του μοναδιαίου κόστους της δράσης «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής»,” 2014. [Online]. Available: <http://www.esfhellas.gr/el/Pages/eLibraryFS.aspx?item=2070>. [Accessed: 25-Nov-2019].
- [7] Δ. Κολιόπουλος, “Θέματα διδακτικής φυσικών επιστημών. Η συγκρότηση της σχολικής γνώσης.” Αθήνα: Μεταίχιμιο, 2006.
- [8] Ο. Κλώντζα, “Μπίζνες με «πάρκινγκ παιδιών» Η οικονομική κρίση έχει φέρει τα πάνω κάτω στην ελληνική οικογένεια, η οποία αναζητεί ευέλικτες και οικονομικές λύσεις στις καθημερινές της ανάγκες.,” *Το Βήμα*, 2013.

- [9] “ΥΑ 14951/2001 (ΦΕΚ 1397/Β/2001).” .
- [10] J. Dewey, “Experience and education,” in *The Educational Forum*, 1986, vol. 50, no. 3, pp. 241–252.
- [11] “Περιφέρεια Αττικής. Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών (ΚΔΑΠ),” 2018. [Online]. Available: [http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13351&Itemid=641](http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=13351&Itemid=641). [Accessed: 25-Nov-2019].
- [12] Σ. Καρβούνης, “Μεθοδολογία, τεχνικές και θεωρία για οικονομοτεχνικές μελέτες,” *Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα*, 2006.
- [13] “Δήμος Αιγάλεω. Επιχειρησιακό Σχέδιο της περιόδου 2015-2019 του Δήμου Αιγάλεω.,” 2015. [Online]. Available: [https://home.asda.gr/PdfFiles/Epixeirisiaka/EpixeirisiakoEgaleo2015\\_DD.pdf](https://home.asda.gr/PdfFiles/Epixeirisiaka/EpixeirisiakoEgaleo2015_DD.pdf) . [Accessed: 25-Nov-2019].
- [14] “Ελληνική Στατιστική Αρχή. Δελτίο Τύπου Έρευνες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Νηπιαγωγεία και Δημοτικά) Λήξης Σχολικού Έτους 2016/2017,” 2016. [Online]. Available: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SED12/2016>. [Accessed: 25-Nov-2019].
- [15] “Arduino.” [Online]. Available: <https://www.arduino.cc/>. [Accessed: 25-Nov-2019].