



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**“Επιχειρηματικό Σχέδιο Ιδιωτικού
Εκπαιδευτηρίου”**



Κορδολαίμη Φλώρα

A.M.: EMBA1225

Επιβλέπων Καθηγητής κ. Γεωργακέλλος Δημήτριος

Σεπτέμβριος 2015

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε για εκπαιδευτικό σκοπό και κάποια από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απόλυτα ακριβή.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για την πολύτιμη βοήθειά του σε αυτή την μελέτη, τις κατευθύνσεις που μου έδωσε, για την υπομονή του και τις πάντα άμεσες απαντήσεις του στα ερωτήματά μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για όλη την κοινή μας διαδρομή που έκαναν αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα μοναδικό, καθώς και το εργασιακό μου περιβάλλον για την κατανόησή τους και τις συμβουλές τους.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω θερμά τους καρδιακούς μου φίλους που μου έδωσαν δύναμη να συνεχίσω στα δύσκολα, τους γονείς μου και την αδερφή μου που με στήριξαν και στάθηκαν δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια και φυσικά το σύζυγό μου για την κατανόηση και την ικανότητά του να με βοηθά να βλέπω καθαρά και να εξελίσσομαι.

Περιεχόμενα

Περίληψη	8
Κεφάλαιο 1: Συμπεράσματα – Σύνοψη	9
1.1 Όραμα και Αποστολή.....	9
1.2 Περιγραφή της επιχείρησης	9
1.3 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς	10
1.4 Στρατηγική του Μάρκετινγκ.....	11
1.5 Σχέδιο Λειτουργίας	12
1.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση	13
1.7 Χρηματοδότηση.....	14
Κεφάλαιο 2: Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης	16
2.1 Η παρούσα κατάσταση.....	16
2.1.1 Η παρούσα εικόνα της επιχείρησης	16
2.1.2 Η Διοίκηση	18
2.1.3 Εκπαιδευτικές υπηρεσίες	21
2.1.4 Περιγραφή περιβάλλοντος της αγοράς	23
2.1.5 Τιμολογιακή πολιτική	24
2.1.6 Πελάτες	25
2.1.7 Κανάλια Διανομής.....	26
2.1.8 Χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού	26
2.2 Όραμα και Αποστολή	27
2.2.1 Το όραμα.....	27
2.2.2 Η αποστολή	27
2.2.3 Οι στόχοι	28
Κεφάλαιο 3: Περιγραφή της Επιχείρησης	29
3.1 Η επιχείρηση.....	29
3.2 Νομική Μορφή	29
3.3 Τοποθεσία	30
3.4 Διευθυντική Ομάδα	30

3.5 Οργανόγραμμα	31
3.6 Το Διοικητικό Συμβούλιο	32
3.7 Στρατηγικές Συμμαχίες	33
3.8 Ασφάλιση Επιχείρησης	33
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς	35
4.1 Τάσεις του κλάδου	35
4.1.1 Ιστορική εξέλιξη του κλάδου	35
4.1.2 Παρούσα κατάσταση του κλάδου ιδιωτικής εκπαίδευσης	36
4.1.2.1 Συμβολή εκπαίδευσης στην κοινωνία	36
4.1.2.2 Θεσμικό πλαίσιο	37
4.1.2.3 Δομή της αγοράς.....	39
4.1.2.4 Στην Ευρώπη	39
4.1.3 Μελλοντικές Προβλέψεις και Κοινωνικές Τάσεις.....	40
4.1.4 Ανάλυση PEST	40
4.2 Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες	42
4.2.1 Περιγραφή βασικών και συμπληρωματικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.....	42
4.2.2 Αγορά Στόχος	46
4.2.3 Έρευνα αγοράς και Προφίλ του πελάτη	48
4.2.4 Ανάλυση ανταγωνισμού	48
4.2.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	53
4.2.4.2 Ελκυστικότητα κλάδου.....	55
Κεφάλαιο 5: Στρατηγική του Μάρκετινγκ	59
5.1 Ανάλυση SWOT	59
5.1.1 Δυνάμεις	60
5.1.2 Αδυναμίες	61
5.1.3 Ευκαιρίες.....	62
5.1.4 Απειλές.....	63
5.2 Τμηματοποίηση – Στοχοποίηση - Τοποθέτηση	64
5.3 Μοντέλο του Porter	67
5.4 Στρατηγική Πωλήσεων	68
5.5 Τιμολογιακή Στρατηγική	69
5.6 Στρατηγική Προώθησης	70

5.6.1 Διαφήμιση.....	71
5.6.2 Δημόσιες Σχέσεις/ Δημοσιότητα	71
5.7 Διανομή	72
Κεφάλαιο 6: Σχέδιο Λειτουργίας.....	74
6.1 Οι Προμηθευτές	74
6.2 Κανονισμοί – Νομοθεσία	75
6.3 Τοποθεσία και Εγκαταστάσεις.....	76
6.4 Ανθρώπινοι Πόροι	77
Κεφάλαιο 7: Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	78
7.1 Υποθέσεις	78
7.2 Πρόβλεψη κερδών και ζημιών.....	79
7.3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις για τα έτη 1-5	79
7.3.1 Κατάσταση εισοδήματος (έτη 1-5)	79
7.3.2 Ισολογισμός (έτη 1-5)	81
7.3.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (έτη 1-5)	83
7.3.4 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων.....	86
Κεφάλαιο 8: Χρηματοδότηση	87
8.1 Οι ανάγκες σε κεφάλαια	87
8.2 Ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης.....	88
Επίλογος.....	89
Βιβλιογραφία	90
Διαδικτυακές Πηγές.....	91

Εικόνα 1: Κατανομή μαθητών ASA	17
Εικόνα 2: Υψηκότητες μαθητών ASA	18
Εικόνα 3: Οργανόγραμμα	20
Εικόνα 4: Οργανόγραμμα αρμοδιοτήτων μελών Διοίκησης.....	30
Εικόνα 5: Οργανόγραμμα	31
Εικόνα 6: Τμήματα/ Έδρες στο Λύκειο	45
Εικόνα 7: Ιδιωτικά σχολεία στην Αττική	49
Εικόνα 8: Πίνακας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter	53
Εικόνα 9: VRIO, παράγοντες διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	54
Εικόνα 10: Σημείο υπεροχής – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	54
Εικόνα 11: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter	56
Εικόνα 12: Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση	64
Εικόνα 13: Σημαντικότητα της στρατηγικής τοποθέτησης για την επιχείρηση.....	66
Εικόνα 14: Value-based pricing.....	70
Εικόνα 15: Διάγραμμα εγγραφών για πέντε έτη.....	80
Εικόνα 16: Διάγραμμα εσόδων από λειτουργική δραστηριότητα για πέντε έτη	80

Πίνακας 1: Βαθμίδες τάξεων και αντιστοιχία	21
Πίνακας 2: Αριθμός συνολικών και ιδιωτικών σχολείων στην Αττική, 2013-14.....	23
Πίνακας 3: Εξέλιξη μαθητικού πληθυσμού δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων τα έτη 2010-11 έως 2012-13.....	23
Πίνακας 4: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Τοποθέτησης	66
Πίνακας 5: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Porter	67
Πίνακας 6: Εργαζόμενοι ανά τμήμα	77
Πίνακας 7: Πίνακας εσόδων από λειτουργική δραστηριότητα για πέντε έτη	79
Πίνακας 8: Ισολογισμός για τα έτη 1-5.....	83
Πίνακας 9: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα έτη 1-5	85

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη» του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αντικείμενο της διπλωματικής είναι η οικονομοτεχνική μελέτη ενός ιδιωτικού οργανισμού παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και η εξέταση του κατά πόσο ο οργανισμός αυτός είναι βιώσιμος σε βάθος πενταετίας, μελέτη απαραίτητη στην εποχή που διανύουμε.

Θα γίνει αναλυτική περιγραφή της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης, του οράματος και της αποστολής της και της εσωτερικής της διάρθρωσης και διοίκησης. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του κλάδου, στη δομή της αγοράς, στις κοινωνικές τάσεις και θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Ειδικά μνεία θα γίνει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και το αν αυτό είναι διατηρήσιμο και γιατί.

Εν συνεχεία θα παρουσιαστεί η ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, ανάλυση η οποία θα οδηγήσει στον καθορισμό των τριών βασικών σημείων: τμηματοποίηση, στοχοποίηση, τοποθέτηση, αλλά και στα τέσσερα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (τιμή, προϊόν/ υπηρεσία, διανομή, προβολή).

Σε αυτή την μελέτη δεν θα μπορούσε να απουσιάζει το τυπικό και το νομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί το σχολείο, όπως επίσης και η αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και τους προμηθευτές/ συνεργάτες.

Στο τελευταίο κομμάτι γίνεται παράθεση των βασικών οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι βιώσιμη σε βάθος πενταετίας.

Κεφάλαιο 1: Συμπεράσματα – Σύνοψη

1.1 Όραμα και Αποστολή

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο “American School of Athens” (ASA) είναι ένα μαθητοκεντρικό διεθνές σχολείο, το οποίο αγκαλιάζει την Αμερικανική εκπαιδευτική φιλοσοφία, αρχές και αξίες. Μέσω της υπεροχής στη διδασκαλία και ποικίλων εκπαιδευτικών εμπειριών, το ASA προκαλεί όλους τους μαθητές να συνειδητοποιήσουν τις μοναδικές δυνατότητές τους: ακαδημαϊκά, πνευματικά, κοινωνικά και ηθικά - να ευδοκιμήσουν ως υπεύθυνοι πολίτες του κόσμου.

Κύριο μέλημα του σχολείου είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες στους μαθητές του, ολιστικές, αρμονικές και γεμάτες νόημα εκπαιδευτικές εμπειρίες με γνώμονα το ήθος καθώς και να δημιουργεί ολοκληρωμένες προσωπικότητες/ πολίτες του κόσμου, με σεβασμό στη διαφορετικότητα.

1.2 Περιγραφή της επιχείρησης

Το ASA είναι ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο προσχολικής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ακολουθεί το Αμερικανικό σύστημα εκπαίδευσης.

Η διοίκηση ασκείται από ένα δεκαπενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο λαμβάνει αποφάσεις για τη λειτουργία του σχολείου, τις πολιτικές, τα δίδακτρα, τις μισθολογικές κλίμακες και προνόμια των εργαζομένων και γενικότερα έχει την ευθύνη της μακροχρόνιας ευημερίας του σχολείου.

Ανώτερο διοικητικό όργανο του σχολείου είναι ο Πρόεδρος, ο οποίος ως ηγέτης φροντίζει να είναι το ASA ένα πρότυπο εκπαιδευτικό ίδρυμα του 21^{ου} αιώνα παγκοσμίως και να χτίζει πάνω στη φήμη του ενισχύοντας τα γερά του θεμέλια, σεβόμενος την κουλτούρα, την κληρονομιά και τις αξίες που κάνουν τον εκπαιδευτικό αυτό οργανισμό μοναδικό ανάμεσα στην παγκόσμια κοινότητα των διεθνών σχολείων.

Βασικοί στόχοι του οργανισμού στα επόμενα χρόνια είναι η αύξηση εγγραφών μέσω προσέλκυσης νέων αλλά και διατήρησης των υπάρχοντων μαθητών, η συνεχής αξιολόγηση και βελτίωση της διδακτέας ύλης και των εκπαιδευτικών εργαλείων και εμπειριών, η ενίσχυση της δημόσιας εικόνας του σχολείου, η εδραίωση του brand name, η αναβάθμιση της τεχνολογίας και η προώθηση της κουλτούρας του οργανισμού, μιας κουλτούρας μάθησης, σεβασμού, υπευθυνότητας, ευθύνης, δημιουργικότητας, ενθουσιασμού και συνεχούς βελτίωσης.

1.3 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς

Η τάση των εγγραφών σε ιδιωτικά σχολεία τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται πτωτική λόγω της οικονομικής κρίσης στην οποία βρίσκεται η χώρα. Μιλώντας όμως για την «πίτα» της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα, αυτή ανέρχεται στα 304 εκατ. ευρώ (στοιχεία 2012-13).

Στην παρούσα εργασία θα μελετηθεί το κομμάτι του κλάδου που αφορά στην ιδιωτική ημερήσια Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση στο νομό Αττικής, χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη βάση στην προσχολική αγωγή. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος που εξετάζεται στην παρούσα εργασία είναι πολύ ισχυρός και ανθεκτικός παρά τις οικονομικές αντιξοότητες που αντιμετωπίζει το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην Αττική δραστηριοποιούνται 120 ιδιωτικές σχολικές μονάδες, με 122 Δημοτικά, 66 Γυμνάσια και 62 Λύκεια. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και βασίζεται κυρίως στο ύψος των διδάκτρων, στη γλώσσα διδασκαλίας, τη φήμη και τα ποσοστά επιτυχίας εισαχθέντων στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ο κλάδος θεωρείται ελκυστικός παρά τον έντονο ανταγωνισμό, καθώς έχει ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης και υψηλά εμπόδια εισόδου νέων παικτών.

Τα κύρια προβλήματα της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι η έλλειψη ευελιξίας στην προσαρμογή του προγράμματος σπουδών, το αυστηρό εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών καθώς και η έλλειψη οικονομικής υποστήριξης από τον

κρατικό μηχανισμό, σε αντίθεση με την πολιτική άλλων Ευρωπαϊκών χωρών σε αυτό το ζήτημα.

1.4 Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Η ανάλυση SWOT δείχνει ότι το ASA έχει πολλά δυνατά σημεία που το καθιστούν ένα από τα πιο επιτυχημένα ιδιωτικά ξενόγλωσσα σχολεία της Αττικής, ορισμένα αδύνατα σημεία που χρίζουν βελτίωσης, αρκετές ευκαιρίες αλλά και αξιόλογες απειλές, οι οποίες προέρχονται κυρίως από τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που διέπουν τη χώρα.

Πριν καθοριστεί η στρατηγική μάρκετινγκ, έχει γίνει ανάλυση της Τμηματοποίησης-Στόχευσης-Τοποθέτησης, από τις οποίες γίνεται αντιληπτό ότι η υπηρεσία που προσφέρει το ASA είναι Premium.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Porter, το ASA ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, καθώς προσφέρει μια διαφοροποιημένη μοναδική υπηρεσία υψηλής ποιότητας σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς στόχου όπως έχει αναλυθεί πιο πάνω. Η εστίαση αφορά στην ξενόγλωσσα ιδιωτική εκπαίδευση και συνδέεται με την τμηματοποίηση και τη στοχοποίηση του αγοραστικού κοινού.

Περνώντας στα 4P, όσον αφορά στο προϊόν και τη στρατηγική πωλήσεων, είναι ξεκάθαρο ότι ο πρωταρχικός στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι η αύξηση των πωλήσεων, δηλαδή των εγγραφών νέων μαθητών και εξίσου σημαντικό η διατήρηση των υπαρχόντων. Η διάδοση της εταιρικής κουλτούρας καθολικά στον οργανισμό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που θα βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης σημαντικά είναι και τα χειροπιαστά στοιχεία επιτυχίας των μαθητών στις διεθνείς εξετάσεις IB και στην εισαγωγή των στα διεθνή πανεπιστήμια.

Όσον αφορά στην τιμή και την τιμολογιακή στρατηγική, δεδομένων των μακροοικονομικών συνθηκών και της διεθνούς πολιτικής κατάστασης, τα δίδακτρα θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα καθώς πιθανές αυξήσεις θα λειτουργήσουν αντιστρόφως ανάλογα στα έσοδα του οργανισμού και πιθανές μειώσεις θα

οδηγήσουν σε αδυναμία κάλυψης των υποχρεώσεών του. Επιπλέον θα γίνει προσπάθεια για αύξηση της οικονομικής αρωγής προς τους πελάτες που το χρειάζονται αλλά και αύξηση των υποτροφιών.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί το σχολείο είναι η “value pricing” ή «τιμολόγηση αξίας», η οποία εφαρμόζεται σε προϊόντα premium, προσανατολίζεται στην αγορά και λαμβάνει υπ’ όψιν της τον ανταγωνισμό, χωρίς όμως να παραγνωρίζεται το γεγονός της κάλυψης του κόστους.

Στην στρατηγική προώθησης θα πρέπει να εντατικοποιηθούν οι προσπάθειες διαφήμισης με το να αυξηθούν οι διαφημιστικές καταχωρήσεις σε περιοδικά εκπαιδευτικού και όχι μόνο περιεχομένου, που θα έχουν ως στόχο την εδραίωση και την εξάπλωση της φήμης και της πελατείας.

Ακολούθως, θα πρέπει να δοθεί εξαιρετική σημασία στη δημοσιότητα μέσω της οργάνωσης εκδηλώσεων, σεμιναρίων, προβολής και ομιλιών του Προέδρου και των ανώτερων στελεχών, μέσω της εξασφάλισης περισσότερων χορηγιών για την ενίσχυση του περιοδικού του σχολείου και άλλων εκδηλώσεων, της αύξησης των φιλανθρωπικών ενεργειών των μαθητών και του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, και τέλος, πολύ σημαντικό, μέσω του σωστού και έξυπνου χειρισμού των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς πλέον αυτά έχουν πολύ μεγάλη δύναμη.

Όσον αφορά στη διανομή, λόγω της φύσης της υπηρεσίας όπου πρέπει ο πελάτης να μεταβαίνει στην επιχείρηση προκειμένου να λάβει τις υπηρεσίες, η επιχείρηση να φροντίσει να είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτή με το λιγότερο δυνατό κόστος σε χρήμα και χρόνο.

1.5 Σχέδιο Λειτουργίας

Το ASA συνεργάζεται με δεκάδες εταιρίες προμηθευτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό: δημόσιες επιχειρήσεις (πχ. ύδρευσης), ιδιωτικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών (πχ. παροχή διαδικτύου, τηλεφώνου, ρεύματος, φύλαξης, μεταφοράς μαθητών, εστίασης, προγραμμάτων software), εμπορικές εταιρίες (πχ. ηλεκτρονικών ειδών, hardware, αναλώσιμων, βιβλιοπωλεία, χαρτικών, ειδών

καθαρισμού, επίπλων, ηλεκτρολογικού υλικού, υλικών οικοδομής, υλικών κήπου κτλ).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Οι παρακάτω νόμοι καθορίζουν το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων: Ν.2986/2002, Ν.1566/1985, Ν. 3848/2010, Ν. 1351/1983, Ν.682/77.

Οι εγκαταστάσεις του ASA βρίσκονται στα Βόρεια προάστια, στο Δήμο Χαλανδρίου, σε ιδιότητα ως επί το πλείστον κτίρια. Πολύ κοντά σε δύο μεγάλες λεωφόρους, και μόλις λίγα λεπτά μακριά από σταθμό μετρό και προαστιακού, η θέση του το καθιστά πολύ εύκολα προσβάσιμο.

Το ASA απασχολεί περίπου 160 άτομα ως μόνιμο προσωπικό καθώς και ορισμένους ως έκτακτο (αναπληρωτές), οι οποίοι προσλαμβάνονται ανά ημέρα ανάλογα με τις ακαδημαϊκές ανάγκες. Περίπου το 56% των εργαζομένων είναι δάσκαλοι/καθηγητές και το υπόλοιπο 44% είναι υποστηρικτικό και διοικητικό προσωπικό. Λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της Αμερικανικής κουλτούρας που το διέπει, το σχολείο κάθε χρόνο προσλαμβάνει ένα μικρό αριθμό Αμερικανών καθηγητών, συνήθως με διετή συμβόλαια και επιδόματα μετεγκατάστασης.

1.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Στόχος του ASA είναι η αύξηση των εγγραφών και κατά συνέπεια και των λειτουργικών εσόδων κατά 3% για κάθε ένα από τα επόμενα 5 έτη, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί με ταυτόχρονη αύξηση των ραντεβού με δυνητικούς πελάτες. Ταυτόχρονα θα γίνει προσπάθεια για μείωση κατά 10% κάθε χρόνο των ανείσπραχτων απαιτήσεων από πελάτες.

Ο τραπεζικός δανεισμός παραμένει μηδενικός, οι μισθολογικές κλίμακες θα βρίσκονται στα ίδια επίπεδα με δεδομένο το ποσοστό ανεργίας στην χώρα και οι προβλέψεις των εγγραφών υπολογίζονται σε ετήσια βάση.

Παρατίθενται οι ισολογισμοί και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα επόμενα 5 έτη (με έτος βάσης το 2014), εκ των οποίων συμπεραίνεται ότι το σχολείο θα αυξάνει τα διαθέσιμά του σε ετήσια βάση, θα αυξάνει τα έσοδα (σαν αποτέλεσμα της αύξησης των εγγραφών), θα κρατά ελεγχόμενα τα έξοδα αντιστοίχως (αναλογικά πάντα και με τα έσοδα) και ταυτόχρονα θα αυξάνει την καθαρή του θέση.

Συνολικά δίδεται η εικόνα ενός κερδοφόρου αυτοτελούς και ανεξάρτητου οργανισμού που απασχολεί ικανό αριθμό εργαζομένων και προσφέρει στην οικονομία και στην κοινωνία.

1.7 Χρηματοδότηση

Το σχολείο έχει συνεχώς ανάγκες σε κεφάλαια καθώς συνεχώς αναβαθμίζει τις εγκαταστάσεις του, και λόγω παλαιότητάς των αλλά και εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Για να μην μένει πίσω από τον ανταγωνισμό χρειάζεται προσαρμογή στις νέες τεχνολογικές τάσεις στην εκπαίδευση, που συνεπάγεται επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά και σε ενέργειες αναβάθμισης των κτιρίων και των προαύλιων χώρων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των αναγκών αυτών καλύπτεται από τα έσοδα των λειτουργικών δραστηριοτήτων και την σωστή διαχείρισή τους. Ένα μικρό μέρος αυτών των αναγκών καλύπτεται από δωρεές τρίτων, όπως άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών και ακόμα ένα μικρό μέρος εξασφαλίζεται από χορηγίες των γονέων μέσω ενός ειδικού τέλους επί των ετήσιων διδάκτρων.

Σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η λήψη τραπεζικών δανείων καθώς ο οργανισμός μπορεί να εξοικονομήσει πόρους με άλλους λιγότερο επίπονους τρόπους χωρίς να επιβαρυνθεί με τόκους δανείων.

Το μοναδικό ζήτημα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά τη διάρκεια του έτους είναι η ρευστότητα σε συγκεκριμένους ημερολογιακούς μήνες εξαιτίας της κυκλικότητας των εσόδων, δηλαδή των πληρωμών διδάκτρων από τους γονείς, όμως ο καλός οικονομικός προγραμματισμός σε συνδυασμό με την ικανότητα

είσπραξης οφειλών οδηγεί τον οργανισμό μακριά από αναζήτηση άλλων τρόπων χρηματοδότησης και εντέλει την κάλυψη όλων των αναγκών του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους από τα λειτουργικά του έσοδα.

Κεφάλαιο 2: Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης

2.1 Η παρούσα κατάσταση

2.1.1 Η παρούσα εικόνα της επιχείρησης

Η ιστορία του ASA ξεκινά στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, όπου πρωτοιδρύθηκε ως “British Army School” στα Νότια προάστια Αττικής για να εκπαιδεύει τα παιδιά των Άγγλων στρατιωτικών που ήταν τοποθετημένοι στην Ελλάδα προς τα τέλη του Β’ παγκόσμιου πολέμου. Μετά από λίγα χρόνια το σχολείο εκτός από Άγγλους είχε επίσης πολλούς Αμερικανούς μαθητές, επεκτάθηκε στο κέντρο της Αθήνας και μετονομάστηκε σε “Anglo-American school”. Δέκα χρόνια αργότερα το σχολείο με έδρα πλέον την Αμερική, θεσπίστηκε ως ιδιωτικό, μη κερδοσκοπικό εκπαιδευτικό ίδρυμα για τα παιδιά των Αμερικανών στρατιωτικών στην Ελλάδα και πήρε τη σημερινή του ονομασία, “American School of Athens”. Η νομική του μορφή σήμερα είναι «Αλλοδαπό Σωματείο μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα».

Το ASA είναι ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο προσχολικής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ακολουθεί το Αμερικανικό σύστημα εκπαίδευσης, δέχεται μαθητές όλων των εθνικοτήτων και προσφέρει Αμερικανικό δίπλωμα Λυκείου, δίπλωμα International Baccalaureate (διδακτέα ύλη καθορισμένη από τη διεθνή οργάνωση International Baccalaureate Organization στο Cardiff της Ουαλίας), δίπλωμα Advanced Placement International Diploma (από τον οργανισμό College Board της Νέας Υόρκης) καθώς και δίπλωμα τιμητικής διάκρισης από το ASA. Προσφέρει επίσης την Ισοτιμία του Ελληνικού Απολυτηρίου Λυκείου σε μαθητές με επαρκείς βάσεις στην ελληνική γλώσσα οι οποίοι παρακολουθούν μαθήματα ελληνικών μετά το πέρας των σχολικών ωρών.

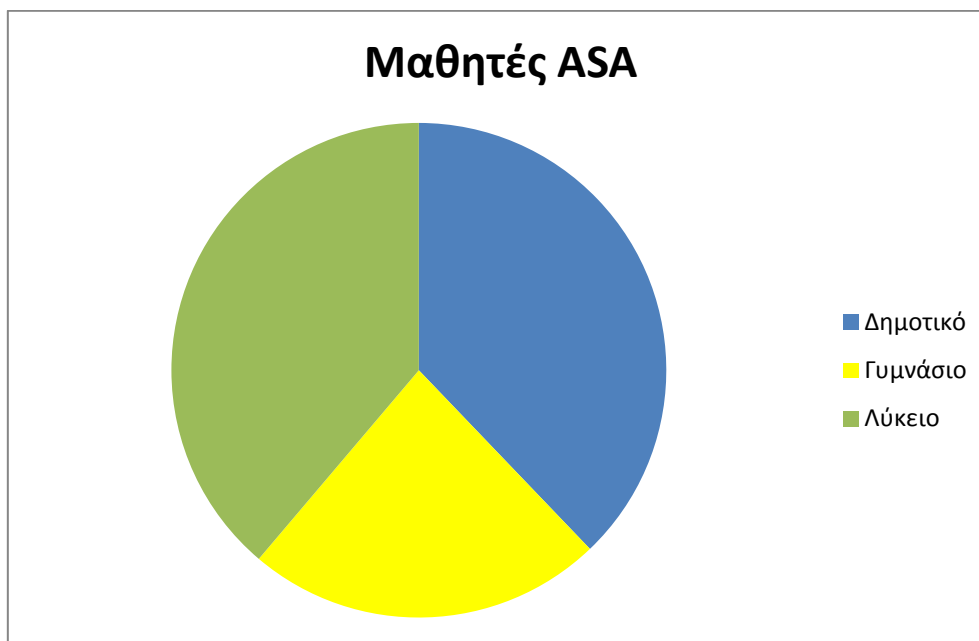
Το εκπαιδευτήριο στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο Χαλάνδρι στις οποίες μετακόμισε το 1960, σε διαφορετική φυσικά μορφή από τη σημερινή.

Στόχος της επιχείρησης είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες, να βελτιώνεται συνεχώς, να καινοτομεί στους τρόπους διδασκαλίας και μάθησης και να δημιουργεί ολοκληρωμένες προσωπικότητες με σεβασμό στον άνθρωπο και τη διαφορετικότητα. Παρακολουθεί συνεχώς τις παγκόσμιες εξελίξεις

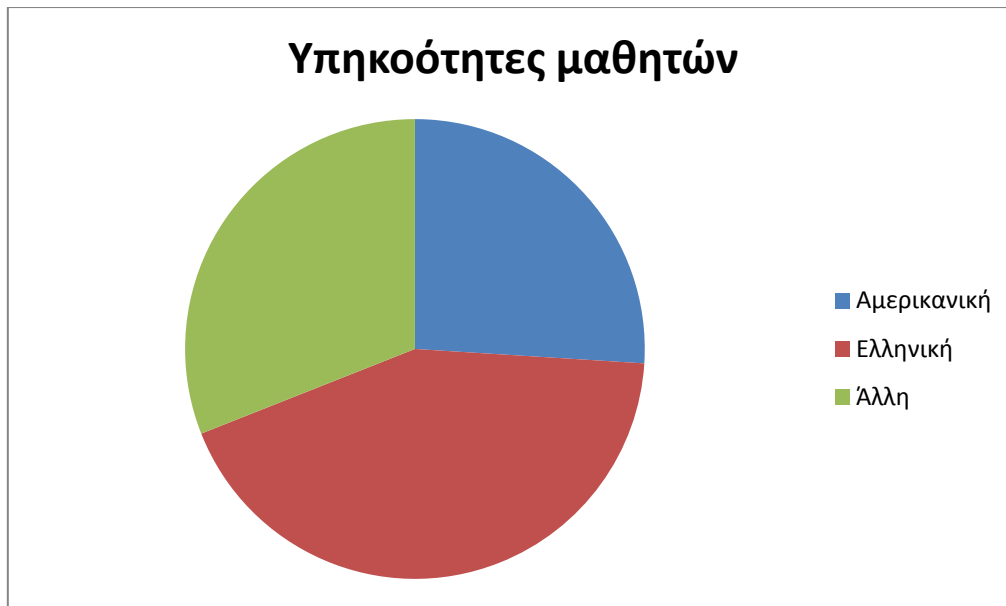
και τάσεις στον κλάδο της εκπαίδευσης, προσφέρει τις όσο το δυνατόν πιο εξελιγμένες τεχνολογικές υπηρεσίες στους μαθητές και επιδοτεί τη συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτή τη στιγμή απασχολεί περίπου 160 άτομα ως μόνιμο προσωπικό καθώς και ορισμένους ως έκτακτο (αναπληρωτές), οι οποίοι προσλαμβάνονται ανά ημέρα ανάλογα με τις ακαδημαϊκές ανάγκες. Περίπου το 56% των εργαζομένων είναι δάσκαλοι/ καθηγητές.

Το σχολικό έτος 2014-15 φοιτούν στο ASA συνολικά 835 μαθητές (δεν προσφέρονται υπηρεσίες οικοτροφείου), εκ των οποίων οι 316 είναι εγγεγραμμένοι στο Δημοτικό, οι 195 στο Γυμνάσιο και οι 324 στο Λύκειο. Απαντώνται συνολικά 54 εθνικότητες, εκ των οποίων το 26% είναι Αμερικανική, 43% Ελληνική και 31% άλλες, όπως Ιαπωνική, Κινεζική, Ινδική, Γερμανική, Γαλλική, Ισραηλινή, Κυπριακή κ.ά.



Εικόνα 1: Κατανομή μαθητών ASA



Εικόνα 2: Υπηκοότητες μαθητών ASA

Όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας το σχολείο έχει χτίσει μια πολύ καλή φήμη, καθιστώντας το ένα από τα καλύτερα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια της Αττικής, καθώς και ένα ευρύ δίκτυο αποφοίτων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται ενεργά μέσω του Συλλόγου Αποφοίτων του ASA.

Τα τελευταία χρόνια παρότι ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης περνάει μια βαθειά κρίση λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα αλλά και παγκοσμίως, το ASA έχει καταφέρει να διατηρήσει έναν καλό αριθμό μαθητών και να είναι βιώσιμο χωρίς δανεισμό.

2.1.2 Η Διοίκηση

Η διοίκηση του ASA γίνεται από ένα δεκαπενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο είναι ένα μόνιμο σώμα ηγεσίας πολιτικών, το οποίο εμπλέκεται με το στρατηγικό σχεδιασμό, τη συνηγορία και τη γενική εποπτεία του σχολείου.

Οι αρχές του συμβουλίου αυτού περιλαμβάνουν:

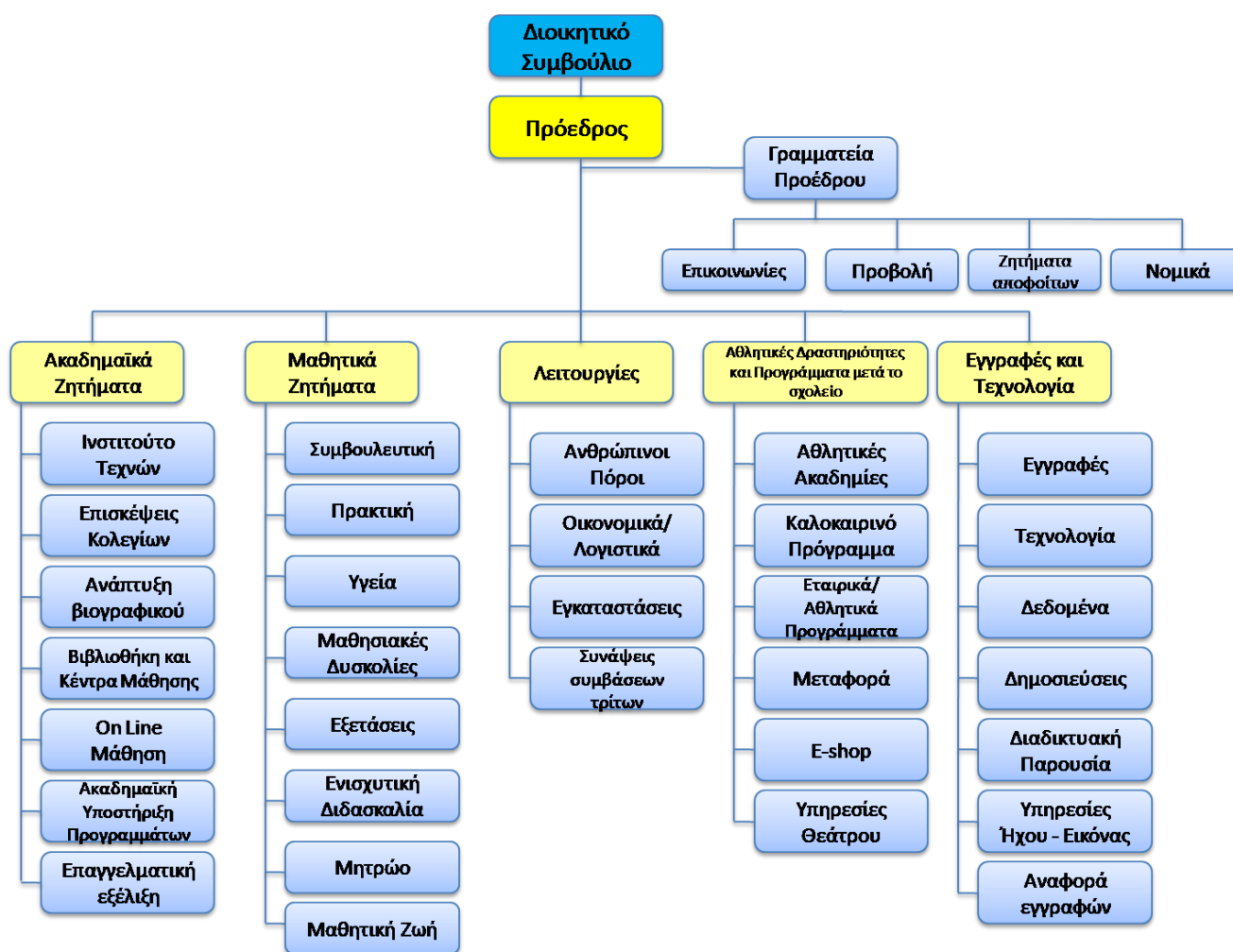
- ✦ Είναι ο φύλακας της αποστολής του σχολείου και τη διαφυλάσσει για τις μελλοντικές γενιές.

- ▲ Ο πρωταρχικός σκοπός του είναι να διασφαλίσει ότι το ASA καλύπτει τις ανάγκες των μαθητών και των οικογενειών τους μέσω της αφοσίωσης στην εκπαιδευτική υπεροχή, παραμένοντας ταυτόχρονα ένα μαθητοκεντρικό ίδρυμα.
- ▲ Αξιολογεί και διατηρεί τους κατάλληλους κανονισμούς οι οποίοι συμμορφώνονται με τις νομικές απαιτήσεις.
- ▲ Είναι υπεύθυνο για την οικονομική σταθερότητα και τη μελλοντική οικονομική ευημερία του σχολείου, εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό, τα δίδακτρα, τις μισθολογικές κατηγορίες και τα προνόμια των εργαζομένων, το πλάνο ανάπτυξης των εγκαταστάσεων και λαμβάνει διάφορες άλλες σημαντικές αποφάσεις για τις πολιτικές του σχολείου.
- ▲ Επιλέγει, υποστηρίζει, αξιολογεί και καθορίζει τα καθήκοντα του Προέδρου του σχολείου, όπως επίσης και αποφασίζει για το πακέτο αποζημίωσής του
- ▲ Επικεντρώνεται στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και θέτει ετήσιους στόχους σχετικούς με το σχεδιασμό. Διεξάγει ετήσιες γραπτές αξιολογήσεις για το σχολείο, τον Πρόεδρο αυτού καθώς και για το ίδιο το Συμβούλιο.
- ▲ Η σύνθεσή του αντικατοπτρίζει τη στρατηγική πραγματογνωμοσύνη, τους πόρους και τις προοπτικές που χρειάζονται για να επιτευχθεί η αποστολή του σχολείου.
- ▲ Ως ηγέτης της σχολικής κοινότητας, το Συμβούλιο διατηρεί καλές σχέσεις με τα μέλη της κοινότητας, καθώς και με την ευρύτερη κοινωνία, ενισχύοντας την δημόσια εικόνα του σχολείου.
- ▲ Συλλέγει κεφάλαια μέσω διάφορων πρωτοβουλιών έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι το ASA έχει επαρκείς πόρους για να εκπληρώσει την αποστολή του.

Ο Πρόεδρος του ASA τα τελευταία εννέα χρόνια είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου στα Μαθηματικά, έχει διδάξει απόφοιτους και προπτυχιακούς φοιτητές στην Αμερική και στην Ελλάδα, έχει δημοσιεύσει πάνω από εκατό άρθρα στα αγγλικά και στα ελληνικά, έχει διατελέσει Πρύτανης, Κοσμήτορας, Σύμβουλος Εκπαίδευσης και θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς ηγέτες στην εκπαίδευση στην Ελλάδα.

Βασικό του μέλημα ως ηγέτης είναι να φροντίζει να είναι το ASA ένα πρότυπο εκπαιδευτικό ίδρυμα του 21^{ου} αιώνα παγκοσμίως και να χτίζει πάνω στη φήμη του ενισχύοντας τα γερά του θεμέλια, σεβόμενος την κουλτούρα, την κληρονομιά και τις αξίες που κάνουν τον εκπαιδευτικό αυτό οργανισμό μοναδικό ανάμεσα στην παγκόσμια κοινότητα των διεθνών σχολείων.

Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα του σχολείου:



Εικόνα 3: Οργανόγραμμα

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι στο σχολείο υπάρχει ενεργό σωματείο υπαλλήλων με νομική μορφή και υπόσταση, τα μέλη του οποίου εκλέγονται από το σύνολο των

εργαζομένων κάθε τέσσερα χρόνια και τους εκπροσωπούν σε θέματα διαπραγματεύσεων με τη διοίκηση σχετικά με τη συλλογική σύμβαση, θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της χρονιάς μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και γενικά σε θέματα που άπτονται της αρμοδιότητάς του.

2.1.3 Εκπαιδευτικές υπηρεσίες

Το ASA προσφέρει εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε παιδιά ηλικίας από 3 έως και 18 ετών, στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Συγκεκριμένα λειτουργούν οι εξής τάξεις:

- ▲ Προσχολική ηλικία: Τάξεις Pre-Junior Kindergarten - Junior Kindergarten – Kindergarten (αντιστοιχία Προ-προνήπιο – Προνήπιο – Νήπιο)
- ▲ Δημοτικό: Τάξεις 1-5 (αντιστοιχία 1^η – 5^η Δημοτικού)
- ▲ Γυμνάσιο: Τάξεις 6-8 (αντιστοιχία 6^η Δημοτικού – 2^α Γυμνασίου)
- ▲ Λύκειο: Τάξεις 9-12 (αντιστοιχία 3^η Γυμνασίου – 3^η Λυκείου)

Βαθμίδα	Τάξη	Αντιστοιχία με Ελληνικό σύστημα
Προσχολική ηλικία	Pre-Junior Kindergarten	Προ-προνήπιο
Προσχολική ηλικία	Junior Kindergarten	Προνήπιο
Προσχολική ηλικία	Kindergarten	Νήπιο
Δημοτικό	1 st grade	1 ^η Δημοτικού
Δημοτικό	2 nd grade	2 ^α Δημοτικού
Δημοτικό	3 rd grade	3 ^η Δημοτικού
Δημοτικό	4 th grade	4 ^η Δημοτικού
Δημοτικό	5 th grade	5 ^η Δημοτικού
Γυμνάσιο	6 th grade	6 ^η Δημοτικού
Γυμνάσιο	7 th grade	1 ^η Γυμνασίου
Γυμνάσιο	8 th grade	2 ^α Γυμνασίου
Λύκειο	9 th grade	3 ^η Γυμνασίου
Λύκειο	10 th grade	1 ^η Λυκείου
Λύκειο	11 th grade	2 ^α Λυκείου
Λύκειο	12 th grade	3 ^η Λυκείου

Πίνακας 1: Βαθμίδες τάξεων και αντιστοιχία

Επιπλέον των προβλεπόμενων από το νόμο εκπαιδευτικών υπηρεσιών, παρέχονται επίσης:

- ▲ Προγράμματα υποστηρικτικής διδασκαλίας μετά το πέρας των σχολικών ωρών.
- ▲ Αθλητικά προγράμματα μετά το πέρας των σχολικών ωρών, όπως μαθήματα τένις, μπάσκετ, κολύμβησης, ποδοσφαίρου κ.ά.
- ▲ Εκπαιδευτικά προγράμματα μετά το πέρας των σχολικών ωρών, όπως σκάκι, γιόγκα, ρομποτική, χορός κ.ά.
- ▲ Αθλητικές ομάδες με συμμετοχή σε πανευρωπαϊκά τουρνουά, με ταξίδια σε αντίστοιχα ευρωπαϊκά σχολεία.
- ▲ Ειδικά προγράμματα για μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες, δυσκολίες στην αγγλική γλώσσα ή ειδικές ικανότητες.
- ▲ Πρόσβαση σε βιβλιοθήκη και ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη μελέτη των μαθητών.
- ▲ Συμβουλευτική υπηρεσία για κοινωνικά ζητήματα, επιλογή πανεπιστημίων/κολεγίων, επαγγελματικού προσανατολισμού, προσωπικά προβλήματα μαθητών.
- ▲ Μαθητικές λέσχες με επιβλέποντα καθηγητή, όπως μαθηματικών, Μοντέλου Ηνωμένων Εθνών, UNESCO, κοινωνικής εργασίας, τεχνολογίας, προστασίας των ζώων, σίτισης αστέγων, κώδικα αξιών κ.τ.λ.
- ▲ Εκπαιδευτικά ταξίδια σε κολέγια της Αμερικής και της Μ. Βρετανίας καθώς και σε ευρωπαϊκές χώρες στα πλαίσια των μαθημάτων Ανθρωπιστικών Επιστημών.
- ▲ Επισκέψεις διεθνών κολεγίων στις εγκαταστάσεις του σχολείου ώστε να έρθουν σε επαφή οι μαθητές με διάφορα πανεπιστήμια και κολέγια προς διευκόλυνση της επιλογής τους για την Τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- ▲ Καλοκαιρινά προγράμματα για επιπλέον credits καθώς και αθλητικές δραστηριότητες.
- ▲ Μεταφορά μαθητών από και προς το σπίτι με σχολικά λεωφορεία (outsourcing)
- ▲ Σίτιση μαθητών μέσω της σχολικής καφετέριας (outsourcing)

2.1.4 Περιγραφή περιβάλλοντος της αγοράς

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή και με στοιχεία του σχολικού έτους 2013-14, στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης στο νομό Αττικής δραστηριοποιούνται 459 σχολικές μονάδες (ημερήσια σχολεία), από προσχολική έως και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το σχολικό έτος 2013-14 το 15,6% των συνολικών μαθητών στο νομό Αττικής φοίτησε σε ιδιωτικά σχολεία. Πιο αναλυτικά:

Στοιχεία σχολικής χρονιάς 2013-14 στο νομό Αττικής				
	Σύνολο Σχολείων	Ιδιωτικά	Αριθμός Μαθητών Συνολικά	Αριθμός Μαθητών Ιδιωτικά
Νήπιο	1.326	246	92.101	6.301
Δημοτικό	932	114	214.600	24.162
Γυμνάσιο	349	47	103.597	10.186
Λύκειο	341	52	83.105	7.812

Πίνακας 2: Αριθμός συνολικών και ιδιωτικών σχολείων στην Αττική, 2013-14

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Η εξέλιξη του μαθητικού πληθυσμού δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων κατά την τελευταία τριετία					
ΜΑΘΗΤΕΣ	ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2010/2011	ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2011/2012	ΔΙΑΦΟΡΑ (%) 2011/2012 - 2010/2011	ΣΧΟΛΙΚΟ ΕΤΟΣ 2012/2013	ΔΙΑΦΟΡΑ (%) 2012/2013 - 2011/2012
ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΑ	165.321	164.790	-0,3	162.888	-1,2
Δημόσια	153.205	153.198	-0,005	152.085	-0,7
Ιδιωτικά	12.116	11.592	-4,3	10.803	-6,8
% Ιδιωτικής	7,3	7,0	-	6,6	-
ΔΗΜΟΤΙΚΑ	635.780	633.590	-0,3	631.834	-0,3
Δημόσια	590.941	590.378	-0,1	591.461	0,2
Ιδιωτικά	44.839	43.212	-3,6	40.373	-6,6
% Ιδιωτικής	7,1	6,8	-	6,4	-
ΓΥΜΝΑΣΙΑ	330.800	320.375	-3,2	315.563	-1,5
Δημόσια	313.473	303.646	-3,1	300.978	-0,9
Ιδιωτικά	17.327	16.729	-3,5	14.585	-12,8
% Ιδιωτικής	5,2	5,2	-	4,6	-
ΓΕΝΙΚΑ ΛΥΚΕΙΑ	245.947	248.923	1,2	248.251	-0,3
Δημόσια	229.929	234.084	1,8	233.552	-0,2
Ιδιωτικά	16.018	14.839	-7,4	14.699	-0,9
% Ιδιωτικής	6,5	6,0	-	5,9	-
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1.377.848	1.367.678	-0,7	1.358.536	-0,7
Δημόσια	1.287.548	1.281.306	-0,5	1.278.076	-0,3
Ιδιωτικά	90.300	86.372	-4,3	80.460	-6,8
% Ιδιωτικής	6,6	6,3	-	5,9	-

Πίνακας 3: Εξέλιξη μαθητικού πληθυσμού δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων τα έτη 2010-11 έως 2012-13

Πηγή: Ημερησία online - ΕΛΣΤΑΤ

Στον πίνακα 2 αντικατοπτρίζεται η τάση φοίτησης των μαθητών σε ιδιωτικά σχολεία στην Ελλάδα, η οποία βαίνει μειούμενη αν και με μικρά ποσοστά, γεγονός που συνδέεται άρρηκτα με την περίοδο οικονομικής ύφεσης που διανύει η χώρα. Εντούτοις, και σύμφωνα με την «Ημερησία»¹ ο κλάδος της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποδεικνύεται ανθεκτικός στις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες τη στιγμή που η εικόνα των εγγραφών για το σχολικό έτος 2014-15 δείχνει μια ελαφρά ανάκαμψη. Ας σημειωθεί εδώ ότι έχει παρατηρηθεί πως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι γονείς τείνουν να επενδύουν στην εκπαίδευση των παιδιών τους ώστε να τα εφοδιάζουν με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες για το μέλλον.

Στοιχεία του Συνδέσμου Ιδιοκτητών Ιδιωτικών Σχολείων δείχνουν ότι το 2012-13 επενδύθηκαν 304 εκατ. ευρώ στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση της χώρας, με σαφή πτώση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (2,6%), όμως το μέγεθος της «πίτας» τραβά το ενδιαφέρον ακόμα και ξένων επενδυτών.

Στην παρούσα εργασία θα μελετηθεί το κομμάτι του κλάδου που αφορά στην ιδιωτική Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια ημερήσια εκπαίδευση στο νομό Αττικής, χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη βάση στην προσχολική αγωγή.

Το ASA ανταγωνίζεται σε πρώτο επίπεδο τα αντίστοιχα ξενόγλωσσα σχολεία, τα οποία προσφέρουν αμερικανική, αγγλική, γαλλική κ.ο.κ. εκπαίδευση, όμως σε δεύτερο επίπεδο ανταγωνίζεται και τα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία, καθώς ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των τρεχόντων μαθητών του έχουν ελληνική υπηκοότητα.

2.1.5 Τιμολογιακή πολιτική

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η τιμολογιακή πολιτική του οργανισμού καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, σε συνδυασμό πάντα με τυχόν κανονισμούς από το Υπουργείο Παιδείας (π.χ. για την αύξηση/ πάγωμα των διδάκτρων). Τα ετήσια δίδακτρα καθορίζονται την άνοιξη του προηγούμενου έτους

¹ <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26510&subid=2&pubid=113361141>

και ανακοινώνονται στον ιστότοπο του σχολείου γύρω στις αρχές Απριλίου κάθε χρονιάς.

Η πολιτική προπληρωμής ορίζει ότι προσφέρεται έκπτωση στα δίδακτρα του χειμερινού εξαμήνου εάν αυτά καταβληθούν μέχρι τέλος Μαΐου του τρέχοντος έτους. Η έκπτωση αυτή καθορίζεται σε σχέση με το ύψος των διδάκτρων και τις ενδεχόμενες αυξήσεις.

Εφαρμόζεται επίσης πολιτική έκπτωσης για γονείς/απόφοιτους του σχολείου με την προϋπόθεση ότι έχουν πραγματοποιήσει φοίτηση το λιγότερο τρία χρόνια στο παρελθόν. Υπάρχει αντίστοιχη έκπτωση για το τρίτο παιδί κάθε οικογένειας ενώ αντίθετα δεν υπάρχει αντίστοιχη πολιτική για το δεύτερο παιδί.

Προσφέρονται επίσης μερικές υποτροφίες και εκπτώσεις οικονομικής βοήθειας όταν πληρούνται οι προϋποθέσεις και ανά περίπτωση, η οποία εξετάζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

2.1.6 Πελάτες

Η αγορά στόχος του ASA είναι οι μαθητές που προέρχονται κυρίως από αλλοδαπούς γονείς που μετακομίζουν στην Ελλάδα λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων, από οικογένειες όπου ο ένας εκ των δύο γονιών έχει υπηκοότητα διαφορετική από την Ελληνική αλλά και από Έλληνες γονείς οι οποίοι επιθυμούν να δώσουν στα παιδιά τους Αμερικανική εκπαίδευση και στη συνέχεια αυτά να μεταβούν στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση σε πανεπιστήμια του εξωτερικού.

Εκτός από μεμονωμένους ιδιώτες, πελάτες του ASA (με την έννοια ότι καταβάλλουν τα δίδακτρα) είναι διάφορες εταιρίες του εσωτερικού και του εξωτερικού καθώς και αρκετές Πρεσβείες που εδρεύουν στην Αθήνα. Οι εταιρίες που καλύπτουν έξοδα διδασκτρων για λογαριασμό στελεχών τους αγγίζουν το 5% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις Πρεσβείες είναι περίπου 12%. Ανά διαστήματα υπάρχουν και εταιρίες οι οποίες αναλαμβάνουν υποτροφίες μαθητών με κριτήρια αθλητικά, οικονομικά ή ακαδημαϊκά, οι οποίες την τρέχουσα χρονιά δεν ξεπερνούν το 1,5%.

Τέλος, πελάτες του ASA μπορούν να θεωρηθούν και οι υπάλληλοι του οργανισμού, οι οποίοι έχουν δικαίωμα να εγγράψουν τα παιδιά τους σε όλες τις τάξεις, είτε δωρεάν (με μια μικρή συμβολική συμμετοχή), είτε με μεγάλη έκπτωση, ανάλογα με τις εσωτερικές διαδικασίες και προϋποθέσεις που ορίζει η Διοίκηση και το Σωματείο του σχολείου.

2.1.7 Κανάλια Διανομής

Το κυριότερο μέσο προώθησης του οργανισμού είναι το διαδίκτυο μέσω του ιστότοπού του, ελάχιστες διαφημίσεις σε εκπαιδευτικά έντυπα, το εκπαιδευτικό εξαμηνιαίο περιοδικό του σχολείου, μα πάνω απ' όλα η πολυετής φήμη του και η διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

Τελευταία ιδρύθηκε το ASA Global Association, το οποίο αποτελεί μια μη κερδοσκοπική οργάνωση που δημιουργήθηκε για την επαγγελματική δικτύωση των αποφοίτων, της κοινότητας και των φίλων του ASA σε όλο τον κόσμο. Στην ιστοσελίδα του ASA Global Association μπορούν να γίνουν μέλη όσοι έχουν υπάρξει μαθητές του σχολείου, οι γονείς, οι εργαζόμενοι και γενικά φίλοι και υποστηρικτές του σχολείου και της φιλοσοφίας του. Μέσω αυτής της εγγραφής τα μέλη μπορούν να λαμβάνουν το μηνιαίο newsletter και να μαθαίνουν τα νέα του σχολείου, τις ευκαιρίες καριέρας καθώς και άλλα σημαντικά δρώμενα.

2.1.8 Χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας στο τέλος της χρήσης του 2013-14 (30 Ιουνίου 2014) ήταν ως εξής:

- ▲ Έσοδα (Κύκλος εργασιών): €9.816.855
- ▲ Κέρδος από λειτουργικές δραστηριότητες: €342.330

Να σημειωθεί ότι λόγω της μη κερδοσκοπικής φύσης του οργανισμού, το κέρδος από λειτουργικές δραστηριότητες χρησιμοποιείται για εργασίες συντήρησης και αναβάθμισης των εγκαταστάσεων και των τεχνολογικών υποδομών του σχολείου.

Επιπλέον να επισημανθεί ότι δεν υφίσταται κανένας δανεισμός, ο οργανισμός καλύπτει τις ανάγκες του σε χρήμα μέσω των λειτουργικών δραστηριοτήτων του και της καλής διαχείρισης των πόρων.

2.2 Όραμα και Αποστολή

2.2.1 Το όραμα

Το όραμα του ASA είναι να παρακινεί τους ανθρώπους ώστε να διαμορφώνουν τον κόσμο ως αρχιτέκτονες της δικής τους μάθησης.

Οι άνθρωποι του ASA πιστεύουν πως η μάθηση είναι μια μοιραζόμενη ευθύνη του μαθητή, του σχολείου αλλά και της οικογένειας, πως οι μαθητές μαθαίνουν και εξελίσσονται καλύτερα σε περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης, πως η διαφορετικότητα έχει πολλές μορφές και ο σεβασμός και η αποδοχή της είναι πηγή πλούτου στην κάθε κοινότητα και πως το να κατέχει κάποιος ένα έντονο συναίσθημα κοινωνικής ευθύνης και ηθικής, είναι θεμελιώδης αρχή για μια αποτελεσματική παγκόσμια κοινωνία. Επιπλέον πιστεύουν στη δια βίου μάθηση και πως η εκπαίδευση υπάρχει για να προωθεί την διανοητική, συναισθηματική και φυσική ολότητα, στοιχεία που βοηθούν στην ηθική λήψη αποφάσεων.

Ο καθένας μόνος του αλλά και συλλογικά προσπαθεί να εμπλουτίσει το εκπαιδευτικό παράδειγμα ώστε να εντοπιστούν νέα μονοπάτια, νέες στρατηγικές και νέες προσεγγίσεις προς το όραμα του να υπηρετεί το σχολείο τους μαθητές και την ανθρωπότητα. Ειδικά εν μέσω των σημερινών συνθηκών, το σχολείο έχει επιλέξει να προσπαθεί για την υπεροχή, να υιοθετεί δημιουργικές ιδέες και να έχει το ήθος ως οδηγό του.

2.2.2 Η αποστολή

Το ιδιωτικό εκπαιδευτήριο ASA είναι ένα μαθητοκεντρικό διεθνές σχολείο, το οποίο αγκαλιάζει την Αμερικανική εκπαιδευτική φιλοσοφία, αρχές και αξίες. Μέσω της υπεροχής στη διδασκαλία και ποικίλων εκπαιδευτικών εμπειριών, το ASA προκαλεί

όλους τους μαθητές να συνειδητοποιήσουν τις μοναδικές δυνατότητές τους: ακαδημαϊκά, πνευματικά, κοινωνικά και ηθικά - να ευδοκιμήσουν ως υπεύθυνοι πολίτες του κόσμου.

2.2.3 Οι στόχοι

Οι στόχοι του οργανισμού είναι:

- ▲ Συνεχής βελτίωση: Αξιολόγηση και βελτίωση διδακτέας ύλης, επαγγελματικής εξέλιξης και θεσμικών υπηρεσιών. Ενίσχυση των εκπαιδευτικών εμπειριών με καινοτόμα προγράμματα.
- ▲ Επικοινωνία: Βελτίωση της επικοινωνίας στην κοινότητα του σχολείου. Ενίσχυση της δημόσιας εικόνας του ASA.
- ▲ Εγγραφές: Αύξηση εγγραφών μέσω προσέλκυσης νέων μαθητών αλλά και διατήρησης των ήδη εγγεγραμμένων, πάντοτε διασφαλίζοντας υψηλές προδιαγραφές.
- ▲ Τεχνολογία: Αναβάθμιση και ενσωμάτωση της τεχνολογίας για τη βελτίωση της διδασκαλίας, μάθησης, επικοινωνίας και θεσμικών λειτουργιών.
- ▲ Σχολική κουλτούρα: Προώθηση μιας κουλτούρας μάθησης, σεβασμού, υπευθυνότητας, ευθύνης, δημιουργικότητας, ενθουσιασμού και συνεχούς βελτίωσης.
- ▲ Οικονομικά: Διασφάλιση μακροχρόνιας σταθερότητας του οργανισμού.
- ▲ Εγκαταστάσεις: Παροχή καλοδιατηρημένων και χρησιμοποιούμενων με το βέλτιστο δυνατό τρόπο εγκαταστάσεων, πρόβλεψη και σχεδιασμός μελλοντικών αναγκών.

Κεφάλαιο 3: Περιγραφή της Επιχείρησης

3.1 Η επιχείρηση

Η επιχείρηση “American School of Athens” είναι ένας μη κερδοσκοπικός εκπαιδευτικός οργανισμός, που παρέχει Αμερικανική Προσχολική, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε παιδιά με αλλοδαπούς ή Έλληνες γονείς. Προσφέρει Αμερικανικό απολυτήριο, δίπλωμα International Baccalaureate και προετοιμάζει τους μαθητές για φοίτηση σε πανεπιστήμια και κολέγια κυρίως του εξωτερικού αλλά και εγχώρια.

3.2 Νομική Μορφή

Η νομική μορφή του ASA είναι «Αλλοδαπό Σωματείο μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα» με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Βάσει της λειτουργίας του στην Ελλάδα, συμμορφώνεται με τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας και κατ’ επέκταση με τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καταβάλλει φόρο μισθωτών υπηρεσιών και εισφορές στον ασφαλιστικό φορέα για τους εργαζόμενους που έχουν αριθμό φορολογικού μητρώου (Α.Φ.Μ.) ενώ δεν είναι υπόχρεο για καταβολή φόρου προστιθέμενης αξίας (Φ.Π.Α.) στα δίδακτρα. Επίσης καταβάλλει φόρο υπέρ Ε.Λ.Ι.Γ.Ε. (Ειδικός Λογαριασμός Ιδιωτικής Γενικής Εκπαίδευσης) όπως όλα τα ιδιωτικά σχολεία στην Ελλάδα, τον οποίο εισπράττει από τους γονείς κ αποδίδει στο κράτος.

Επιπλέον των παραπάνω, καταβάλλει φόρους στις Αμερικανικές φορολογικές αρχές (IRS) καθώς και εργοδοτικές εισφορές στην Αμερική (FICA) για τους Αμερικανούς υπηκόους που εργάζονται στον οργανισμό και θεωρούνται αλλοδαποί εργαζόμενοι στην Ελλάδα με ειδικό καθεστώς.

Τέλος, το σχολείο είναι πιστοποιημένο από το διεθνή οργανισμό “Middle States Association of Colleges and Schools”, που σημαίνει πως πληροί τις προϋποθέσεις ποιότητας στην εκπαίδευση, την φιλοσοφία και τους επιθυμητούς στόχους.

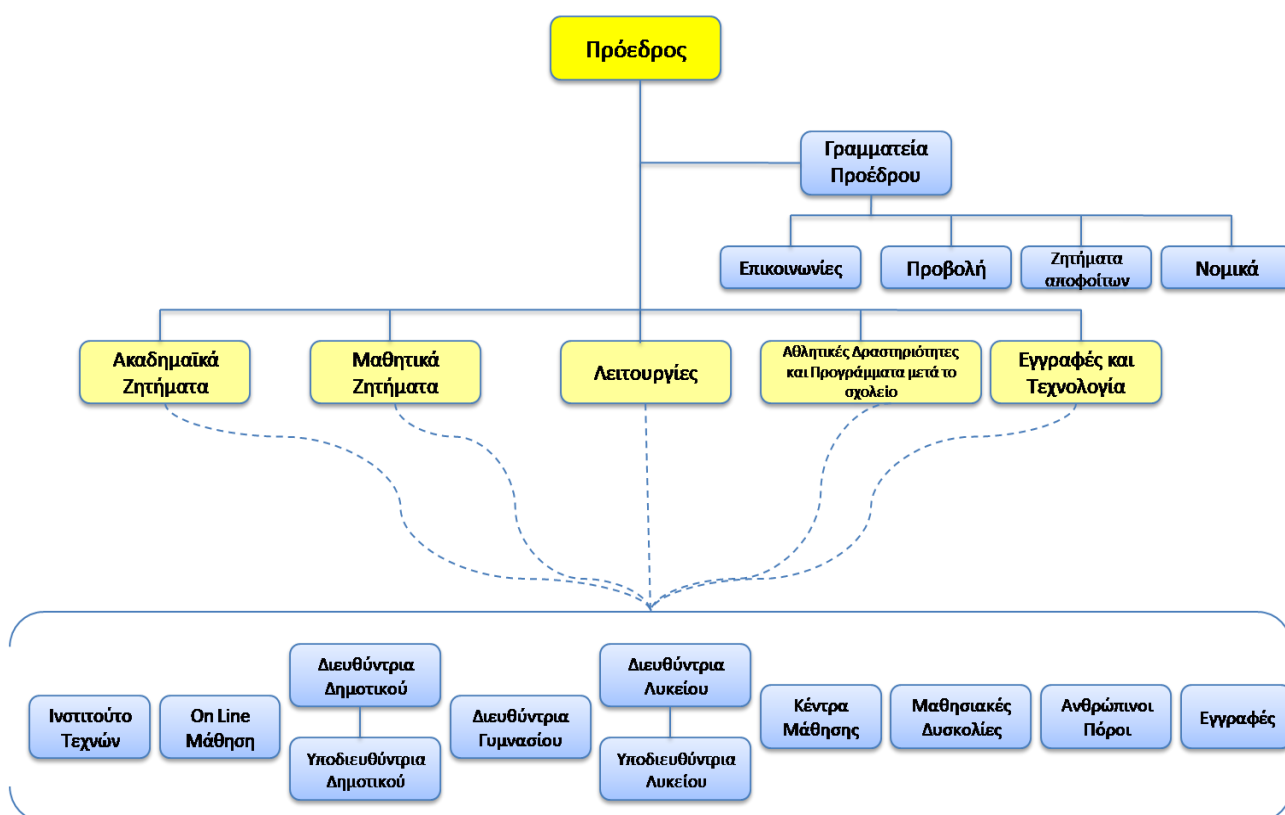
3.3 Τοποθεσία

Οι εγκαταστάσεις του ASA βρίσκονται στα Βόρεια προάστια, στο Δήμο Χαλανδρίου, σε ιδιόκτητα κτίρια (ως επί τω πλείστον), ενοικιάζοντας ταυτόχρονα ορισμένους χώρους που δεν είναι στην κατοχή του, όπως για παράδειγμα ορισμένα αθλητικά γήπεδα.

Η θέση του είναι σε κατοικημένη περιοχή σε στρατηγική θέση, ανάμεσα σε δύο πολυσύχναστες λεωφόρους. Πέντε λεπτά από την είσοδο του σχολείου βρίσκεται σταθμός ΜΜΜ του Αττικού Μετρό και δέκα λεπτά μακριά βρίσκεται σταθμός του Προαστιακού Σιδηροδρόμου, με άμεση σύνδεση με το αεροδρόμιο.

3.4 Διευθυντική Ομάδα

Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα των αρμοδιοτήτων των μελών της Διοίκησης:

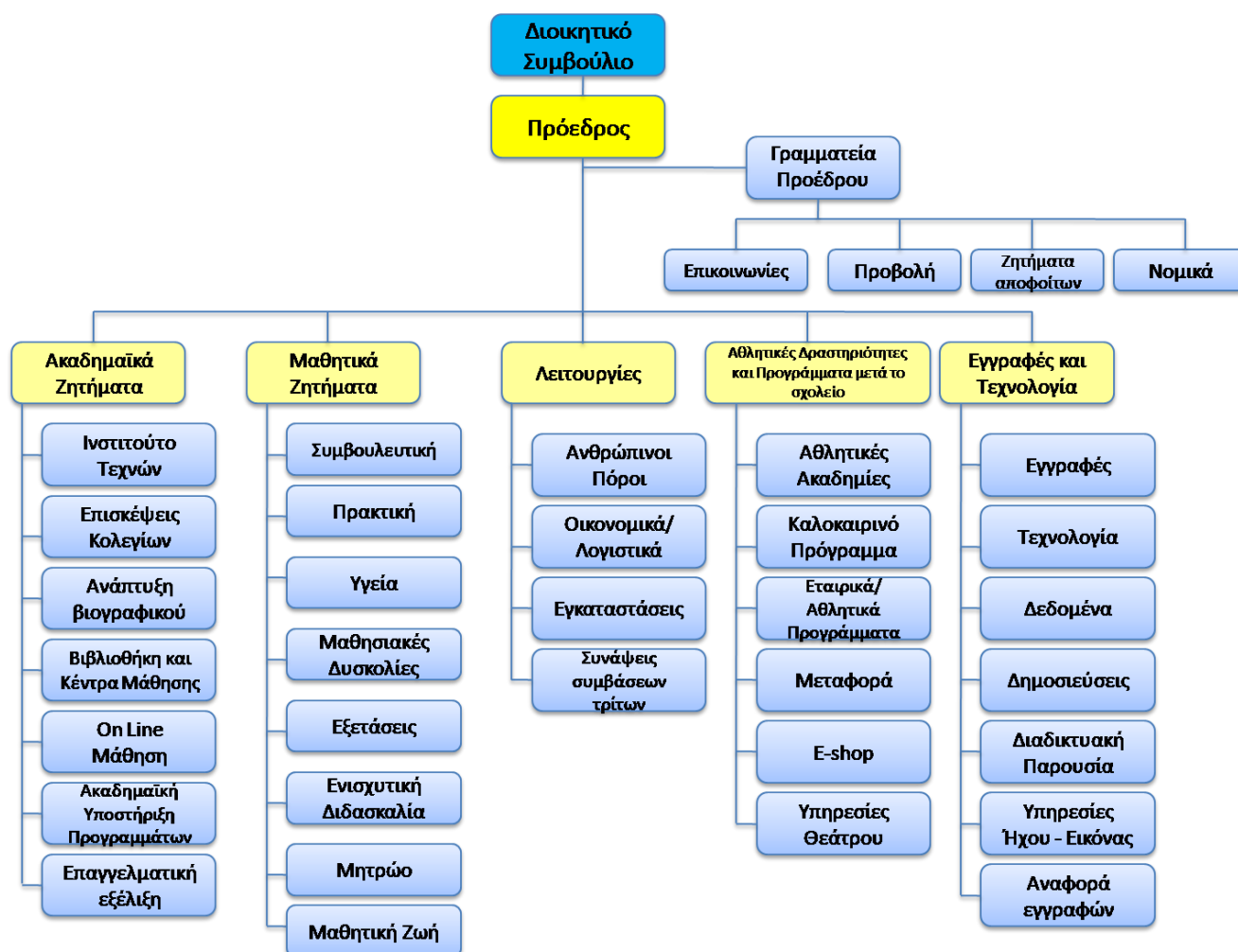


Εικόνα 4: Οργανόγραμμα αρμοδιοτήτων μελών Διοίκησης

3.5 Οργανόγραμμα

Ακριβώς κάτω από τον Πρόεδρο βρίσκεται η ομάδα των διοικητικών στελεχών που χωρίζονται σε έξι κατηγορίες:

1. Ακαδημαϊκά θέματα
2. Μαθητικά ζητήματα
3. Λειτουργικά ζητήματα
4. Αθλητικά ζητήματα, δραστηριότητες και προγράμματα μετά το σχολείο
5. Εγγραφές και Τεχνολογία
6. Δημόσια ζητήματα, απόφοιτοι και λοιπά ζητήματα



Εικόνα 5: Οργανόγραμμα

3.6 Το Διοικητικό Συμβούλιο

Η διοίκηση του ASA γίνεται από ένα δεκαπενταμελές διοικητικό συμβούλιο, το Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου η εσωτερική διοίκηση είναι η Εκτελεστική Επιτροπή (Executive Committee).

Η Εκτελεστική Επιτροπή απαρτίζεται από οκτώ μέλη, τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, το Γραμματέα, τον Ταμία και τέσσερα ακόμα μέλη επιλεγμένα από την πλειοψηφία του Συμβουλίου.

Ο Πρόεδρος δίνει κατευθύνσεις και εποπτεύει τις διαδικασίες του σχολείου, υπογράφει συμβόλαια εξ ονόματος του σχολείου τα οποία έχουν πάρει έγκριση από το Συμβούλιο και γενικά έχει όλες τις αρμοδιότητες του Προέδρου που περιγράφονται από το Συμβούλιο.

Ο Αντιπρόεδρος εκτελεί χρέη Προέδρου σε απουσία του δεύτερου.

Ο Γραμματέας κρατά πρακτικά των συναντήσεων του Συμβουλίου, εξασφαλίζει ότι όλες οι ειδοποιήσεις δίδονται σύμφωνα με αυτά που ορίζουν οι κανονισμοί και γενικά είναι αρμόδιος για τα καθήκοντα του Γραμματέα όπως αυτά ορίζονται από το Συμβούλιο.

Ο Ταμίας είναι υπεύθυνος και επιβλέπει την οικονομική κατάσταση του σχολείου και όλα τα σχετικά ζητήματα με αυτή.

Από τα δεκαπέντε μέλη του Συμβουλίου, 3 μέλη (γονείς) εκλέγονται από το σύνολο των γονέων για δύο χρόνια θητείας, έξι μέλη διορίζονται από το Συμβούλιο για θητεία έως τρία χρόνια, τέσσερα μέλη (υπήκοοι και κάτοικοι Αμερικής) διορίζονται από το Συμβούλιο και τέλος τρία μέλη διορίζονται από τον τρέχοντα Πρέσβη των Ηνωμένων Πολιτειών στην Αθήνα για θητεία έως τρία χρόνια.

Προκειμένου να υποστηρίξει και να προβάλλει το Συμβούλιο την αποστολή και το όραμα του σχολείου, έχει θεσμοθετήσει ένα Διεθνές Γνωμοδοτικό Συμβούλιο (International Advisory Council), δηλαδή μία ομάδα εξεχόντων προσωπικοτήτων οι οποίες συνδέονται με τις τρέχουσες τάσεις στην εκπαίδευση, την τεχνολογία, την τέχνη, την κουλτούρα, την κοινωνία, την πολιτική, τις επιστήμες και τον κόσμο των

ιδεών. Το Γνωμοδοτικό Συμβούλιο εξυπηρετεί ως σώμα ειδικών για τη διοίκηση και ηγεσία του σχολείου, προσφέροντας μια σύνδεση του ASA και των εκπαιδευτικών τάσεων της σημερινής εποχής που μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική του σχολείου, τα προγράμματα και τις τεχνικές διδασκαλίας και μάθησης. Τα μέλη αυτού του συμβουλίου είναι κυρίως καθηγητές και στελέχη Πανεπιστημίων στην Αμερική.

3.7 Στρατηγικές Συμμαχίες

Το ASA συνεργάζεται την τρέχουσα χρονιά με πολύ γνωστή εταιρία catering, η οποία έχει αναλάβει και λειτουργεί τη σχολική καφετέρια, προσφέροντας μεγάλη ποικιλία φαγητών, σνακ, ροφημάτων, σαλατών, σάντουιτς κτλ, διαθέσιμα τόσο για τους μαθητές όσο και για όλη την κοινότητα του ASA.

Πολυετή συνεργασία έχει επίσης με γραφείο γενικού τουρισμού με ιδιότητα λεωφορεία, η οποία έχει αναλάβει τη μεταφορά των μαθητών προς και από το σχολείο, προαιρετικά και με επιβάρυνση των γονέων.

Όσον αφορά στη φύλαξη του σχολείου, αυτή έχει αναλάβει γνωστή εταιρία φύλαξης, παρέχοντας φύλακες ασφαλείας καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου, με μεγαλύτερη έμφαση στις ώρες αιχμής του σχολικού προγράμματος, δηλαδή κατά την προσέλευση και κατά το σχόλασμα των μαθητών.

Για την καθαριότητα των σχολικών εγκαταστάσεων φροντίζει ειδική εταιρία καθαρισμού, με την ίδια μέθοδο outsourcing όπως οι παραπάνω συνεργασίες, καλύπτοντας τις καθημερινές ανάγκες καθαριότητας των κτιρίων, των μαθητικών αιθουσών, των προαυλίων αλλά και τις έκτακτες ανάγκες σε περιπτώσεις εκδηλώσεων/ σεμιναρίων.

3.8 Ασφάλιση Επιχείρησης

Το ASA έχει συνάψει ασφάλεια αστικής ευθύνης για όλους τους μαθητές του καθώς και τους εργαζόμενους υψηλού κινδύνου με μεγάλη ασφαλιστική με διεθνή

παρουσία. Συμβαίνει αναπόφευκτα να γίνονται μικροατυχήματα στους χώρους του σχολείου ή σε εκδρομές/ ταξίδια αθλητών, όπου σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει πλήρης αποζημίωση των ιατρικών εξόδων.

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι επίσης ασφαλισμένοι με την ίδια ασφαλιστική σε ομαδικό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, που περιλαμβάνει τόσο νοσοκομειακές όσο και εξωνοσοκομειακές δαπάνες όταν συντρέχει λόγος.

Ασφάλειες έχουν συναφθεί επίσης για κλοπή χρημάτων αλλά και καταστροφής περιουσίας.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς

4.1 Τάσεις του κλάδου

4.1.1 Ιστορική εξέλιξη του κλάδου

Σύμφωνα με μελέτη του 2011 του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)², η πρώτη προσπάθεια ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών σχολείων αποτυπώνεται το 1827 με άρθρο του Πολιτικού Συντάγματος το οποίο κάνει λόγο για την ελευθερία της ιδιωτικής εκπαίδευσης και για το δικαίωμα των Ελλήνων να ιδρύουν σχολεία και να τα στελεχώνουν με επιλεγμένους δασκάλους για τη μόρφωση των παιδιών. Το εγχείρημα αυτό προχωρά παράλληλα με τη δέσμευση του Κράτους για δωρεάν δημόσια παιδεία, τουλάχιστον όσον αφορά στην κατώτερη βαθμίδα.

Μετά το θάνατο του Καποδίστρια, κατά την περίοδο 1830-1840 γίνονται προσπάθειες για το σχεδιασμό και την οργάνωση μιας εκπαιδευτικής πολιτικής, έχοντας ως συνέπεια τη θέσπιση πληθώρας διαταγμάτων τα οποία ρυθμίζουν την κατώτερη βαθμίδα (δημοτικό) εκπαίδευσης. Στα πλαίσια αυτών των διαταγμάτων γίνεται λόγος για την ίδρυση ιδιωτικών σχολείων ακολουθώντας φυσικά τους νόμους και τους κανόνες του Κράτους.

Το 1836 ιδρύεται η Φιλεκπαιδευτική Εταιρία, το 1843 το «Βαρβάκειο» και το 1849 το «Ελληνικόν Εκπαιδευτήριον». Η ανάγκη δημιουργίας ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων εκείνη την εποχή είναι έκδηλη καθώς σύμφωνα με τον ΙΟΒΕ, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα δημόσια σχολεία είναι φτωχή με αποτέλεσμα τη στροφή των καλών και εύπορων μαθητών προς τα ιδιωτικά.

Ο παράγοντας «αδειοδότηση» από το Κράτος ως στοιχείο για την ίδρυση ενός ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου αναφέρεται πρώτη φορά στο Σύνταγμα του 1927, όπου μεταξύ άλλων τονίζεται ότι είναι δυνατόν να θεσπιστεί ένα τέτοιο ίδρυμα με κρατική άδεια, για να έρθει στη συνέχεια το Σύνταγμα του 1952 που θα την καταστήσει υποχρεωτική και όχι προαιρετική.

² http://www.iobe.gr/docs/research/RES_05_F_02012011REP_GR.pdf

Είκοσι χρόνια μετά, στο Σύνταγμα του 1975, άρθρο 16, παρ. 8, κατοχυρώνεται το δικαίωμα ίδρυσης ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, με προϋπόθεση όμως ότι «ο νόμος ορίζει τις προϋποθέσεις και τους όρους χορήγησης άδειας για την ίδρυση και λειτουργία εκπαιδευτηρίων που δεν ανήκουν στο Κράτος, τα σχετικά με την εποπτεία που ασκείται πάνω σε αυτά, καθώς και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού τους.»

Βασικές αρχές για την ίδρυση και λειτουργία των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στην Ελλάδα είναι αφενός ότι οι ιδιώτες έχουν δικαίωμα να συστήνουν ιδιωτικά σχολεία (μόνο στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση) και αφετέρου ότι η ίδρυση των ιδιωτικών σχολείων είναι υπό την ομπρέλα και την εποπτεία του Κράτους καθώς αυτό είναι υπεύθυνο για το λειτούργημα αυτό. Η ιδιωτική εκπαίδευση αντιμετωπίζεται από το Κράτος με μεγάλη προσοχή και μεγαλύτερο έλεγχο καθώς είναι ένα θέμα ιδιαίτερης φύσης.

Σε συνέχεια των προηγούμενων, ο νόμος Ν.1566/85 περιγράφει εκτός των προηγούμενων στοιχείων και προϋποθέσεις που αφορούν στους ιδρυτές των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, στα προσόντα τους, τις υποχρεώσεις τους, τα καθήκοντά τους, τις διαδικασίες ίδρυσης και απόκτησης επωνυμίας και άλλα, γεγονός που για την εποχή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ιδιωτικά σχολεία εξομοιώνονται με τα δημόσια.

4.1.2 Παρούσα κατάσταση του κλάδου ιδιωτικής εκπαίδευσης

4.1.2.1 Συμβολή εκπαίδευσης στην κοινωνία

Η συμβολή της εκπαίδευσης στην κοινωνία είναι πολύ σημαντική καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλους τους κοινωνικούς θεσμούς και τη λειτουργία της κοινωνίας ως σύνολο. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει στην εκπαίδευση η Βικιπαίδεια³, «η εκπαίδευση περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη, στο χαρακτήρα και στη σωματική αγωγή του ατόμου. Με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται

³ <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7>

συγκεκριμένες γνώσεις, αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες και διαμορφώνονται αξίες». Αυτό επιτυγχάνεται μέσω συστηματικής διδασκαλίας σε ειδικούς χώρους/ σχολεία, με μαθησιακούς στόχους, οργανωμένο πρόγραμμα σπουδών, σε συγκεκριμένο χρόνο και έχει ως δευτερεύοντα στόχο την απόκτηση εφοδίων για άσκηση επαγγελματικής ή άλλης δραστηριότητας στο μέλλον.

Τα σχολεία είναι υπεύθυνα να αναπτύξουν στους μαθητές τις παρακάτω ικανότητες/ χαρακτηριστικά⁴:

- ▲ Γνωστική ικανότητα: επιτρέπει στους μαθητές να κατανοούν αυτά που μαθαίνουν και να τα συσχετίζουν με αυτά που ήδη γνωρίζουν
- ▲ Πρακτική ικανότητα: επιτρέπει στους μαθητές να εφαρμόσουν τη γνώση στην πράξη
- ▲ Κριτική και δημιουργική σκέψη: τους επιτρέπει να ξεχωρίζουν αυτό που είναι σπουδαίο από αυτό που δεν είναι
- ▲ Χαρακτήρας: είναι προϊόν καλλιέργειας της βούλησης και θέλησης σε συνδυασμό με τη γνωστική και πρακτική ικανότητα, την κριτική σκέψη και την παρακίνηση.

4.1.2.2 Θεσμικό πλαίσιο

Τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, το οποίο είναι αρμόδιο για την εποπτεία τους μέσω περιφερειακών αρχών και ταυτόχρονα τα περιορίζει ως προς το πρόγραμμα σπουδών, το ωράριο, τη σύνθεση του προσωπικού κτλ.

Το εργασιακό καθεστώς, οι διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης εκπαιδευτικών στα ιδιωτικά σχολεία περιγράφονται αναλυτικά στους νόμους Ν.2986/2002 (βασισμένος στον Ν.682/77), Ν.1566/1985 (λόγοι απόλυσης για δίκαιο λόγο), Ν.2525/97 (πρόσληψη στο δημόσιο τομέα) και Ν. 3848/2010 (βελτιώσεις εργασιακού καθεστώτος στα ιδιωτικά σχολεία). Πρέπει να σημειωθεί ότι το ισχύον αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο έχει ως αποτέλεσμα τη σοβαρή ανελαστικότητα του

⁴ Ζαβλανός Μύρων, 2003, «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ.56

εργασιακού καθεστώτος στα ιδιωτικά σχολεία καθώς και τη δυσκολία αναθεώρησης του εκπαιδευτικού προγράμματος/ προγράμματος σπουδών.

Οι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί ανήκουν στην Ομοσπονδία Ιδιωτικών Εκπαιδευτικών Λειτουργών Ελλάδας (Ο.Ι.Ε.Λ.Ε.), η οποία ιδρύθηκε το 1958 (τότε επωνυμία «Πανελλήνια Ομοσπονδία Ιδιωτικών Εκπαιδευτικών Λειτουργών») και στόχο έχει μεταξύ άλλων την προαγωγή και εξυπηρέτηση των ηθικών, επαγγελματικών και οικονομικών συμφερόντων όλων των ιδιωτικών εκπαιδευτικών και όλων των εργαζομένων.

Όσον αφορά στο θεσμικό πλαίσιο των διδασκτρών στα Ελληνικά ιδιωτικά σχολεία, αυτό είναι συνυφασμένο με αυτό των δημοσίων, καθώς όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και κατ' επέκταση στους προαναφερθέντες νόμους. Θα περίμενε κανείς να υπάρχει ειδική μέριμνα για τους γονείς που επιλέγουν τα ιδιωτικά σχολεία για την εκπαίδευση των τέκνων τους, ακόμα και με οικονομική ενίσχυση αυτών, αφού με αυτή τους την επιλογή εξοικονομούν χρήματα στο ελληνικό δημόσιο. Ενδεικτικά, το 2009 (στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ και Κρατικού Απολογισμού) η δαπάνη ανά μαθητή δημόσιου σχολείου ανήλθε σε €3.681 για την Πρωτοβάθμια και σε €4.858 για τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, γεγονός που επιτρέπει την χρήση αυτών των πόρων σε άλλες δραστηριότητες/ υποχρεώσεις του κρατικού προϋπολογισμού.

Στην ελληνική πραγματικότητα τα τελευταία χρόνια, τα δίδακτρα που καταβάλλονται στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια αποτελούν τεκμήριο διαβίωσης και φορολόγησης, που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε οικονομική αδυναμία των γονέων άρα και απομάκρυνση των τέκνων από τα ιδιωτικά αυτά σχολεία με την αντίστοιχη επιβάρυνση του δημοσίου. Δεν είναι βέβαια λίγες οι φορές που το τεκμήριο για τέτοιου είδους δαπάνες υποδεικνύει απόκρυψη των πραγματικών εισοδημάτων και φοροαποφυγής, συνεπώς το πρόβλημα θα ήταν να υπάρχει μια διαβάθμιση στις φορολογικές επιπτώσεις από τέτοιες δαπάνες, σε συνάρτηση με την συνολική φορολογική εικόνα του γονέα.

Επιπλέον, οι γονείς των μαθητών των ιδιωτικών σχολείων επιβαρύνονται με την αγορά των διδακτικών βιβλίων, τη στιγμή που οι μαθητές των δημοσίων τα

προμηθεύονται δωρεάν, καθώς και με έναν ειδικό ετήσιο φόρο με τη μορφή του παραβόλου εγγραφής υπέρ του Ειδικού Λογαριασμού Ιδιωτικής Γενικής Εκπαίδευσης (Ε.Λ.Ι.Γ.Ε.), του Ν.682/77. Σκοπός δημιουργίας αυτού του λογαριασμού ήταν η χρηματοδότηση μια σειράς ζητημάτων, όπως οι μηνιαίες αποδοχές, τα επιδόματα και οι ασφαλιστικές εισφορές των ιδιωτικών εκπαιδευτικών που λαμβάνουν εκπαιδευτική άδεια μετ' αποδοχών προκειμένου να επιμορφωθούν στην Ελλάδα και το εξωτερικό, οι δαπάνες συμμετοχής τους σε εξετάσεις οι αποζημιώσεις συμμετοχής τους σε συμβούλια και επιτροπές καθώς και επιδόματα αδειάς για ανατροφή τέκνων.⁵

4.1.2.3 Δομή της αγοράς

Σύμφωνα με τον Ο.Ι.Ε.Λ.Ε., στο νομό Αττικής δραστηριοποιούνται συνολικά 140 ιδιωτικά σχολεία, εκ των οποίων τα 120 ακολουθούν το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης ενώ τα υπόλοιπα 20 κάποιο ξενόγλωσσο σύστημα (αμερικανικό, αγγλικό, γαλλικό, πολωνικό, ιταλικό, γερμανικό). Η κάθε σχολική μονάδα μπορεί να προσφέρει ταυτόχρονα πρωτοβάθμια ή/ και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, συνεπώς πιο συγκεκριμένα τα δημοτικά, γυμνάσια και λύκεια της Αττικής έχουν ως εξής:

- ▲ Δημοτικά: 112 ελληνόφωνα και 10 ξενόγλωσσα
- ▲ Γυμνάσια: 47 ελληνόφωνα και 19 ξενόγλωσσα
- ▲ Λύκεια: 41 ελληνόφωνα και 21 ξενόγλωσσα

4.1.2.4 Στην Ευρώπη

Σύμφωνα με τη μελέτη του IOBE του 2011, η σύγκριση με την ιδιωτική εκπαίδευση στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης δείχνει αφενός ότι στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη παρεμβατικότητα του κράτους στη λειτουργία των ιδιωτικών οργανισμών και αφετέρου πως υπάρχει έλλειψη κρατικής χρηματοδότησής τους. Σε πολλές χώρες η κρατική επιχορήγηση των σχολείων ξεπερνά ακόμα και το 50% της συνολικής χρηματοδότησής τους. Παρ' όλα αυτά, η Ελλάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό μαθητών που φοιτούν στην ιδιωτική εκπαίδευση μεταξύ των χωρών στις οποίες λειτουργούν μη χρηματοδοτούμενα ιδιωτικά σχολεία, γεγονός που αποδεικνύει την

⁵ http://www.oiele.gr/userfiles/file/NOMIKO%20PLAISIO/682_77.pdf

εμπιστοσύνη των γονέων στο ιδιωτικό σύστημα εκπαίδευσης και την ισχυρή παρουσία αυτών των οργανισμών ακόμα και χωρίς την κρατική υποστήριξη.

4.1.3 Μελλοντικές Προβλέψεις και Κοινωνικές Τάσεις

Συμπερασματικά μπορεί να πει κανείς πως τα κύρια προβλήματα της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι η έλλειψη ευελιξίας στην προσαρμογή του προγράμματος σπουδών, το αυστηρό εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών καθώς και η έλλειψη οικονομικής υποστήριξης από τον κρατικό μηχανισμό.

Παρά τα παραπάνω προβλήματα και ακόμη περισσότερο σε συνδυασμό με την οικονομική κατάσταση της χώρας, ο κλάδος της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα (αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση) είναι πολύ ισχυρός και ανθεκτικός. Οι γονείς εμπιστεύονται και επενδύουν στην ιδιωτική εκπαίδευση, οι εγγραφές στα ιδιωτικά σχολεία ανακάμπτουν μετά από μια πολύ σοβαρή κρίση του κλάδου (και κλείσιμο ορισμένων ιδιωτικών σχολείων) και μελλοντικά οι επενδύσεις στον κλάδο προμηνύονται αισιόδοξες.

Στην ανθεκτικότητα του κλάδου και πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι των ξενόγλωσσων σχολείων βοηθά το «παγκόσμιο χωριό» καθώς παρατηρείται τάση φιλοευρωπαϊκών σπουδών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στροφή σε ξενόγλωσσα ιδρύματα, κυρίως για μαθητές που στοχεύουν στη μετάβασή τους σε ξένη χώρα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

4.1.4 Ανάλυση PEST

Πολιτικό Περιβάλλον

- ✦ Αβεβαιότητα στην πολιτική σκηνή της χώρας
- ✦ Απειλή εξόδου από την Ευρωζώνη και τη Νομισματική Ένωση
- ✦ Αδυναμία ελέγχου «μαύρου» χρήματος από/ στο εξωτερικό
- ✦ Προσπάθεια ελέγχου/ ταυτοποίησης τεκμηρίου διαβίωσης από δαπάνες ιδιωτικών σχολείων

- ✦ Κρατική δημοσιονομική πολιτική

Οικονομικό Περιβάλλον

- ✦ Συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα
- ✦ Αυξημένη φορολογία εισοδήματος και ακίνητης περιουσίας
- ✦ Αύξηση Φ.Π.Α. σε βασικές προμήθειες εστίασης
- ✦ Επιβολή Φ.Π.Α. στην ιδιωτική εκπαίδευση
- ✦ Προβλήματα ρευστότητας
- ✦ Συρρίκνωση του ΑΕΠ
- ✦ Ασταθείς συναλλαγματικές ισοτιμίες
- ✦ Δύσκολος δανεισμός από τις τράπεζες
- ✦ Επιβολή capital controls
- ✦ Αύξηση κόστους Α' υλών, πετρελαίου, φορολογικών συντελεστών
- ✦ Έλλειψη κρατικών οικονομικών πόρων προς διάθεση στην δημόσια και ιδιωτική παιδεία

Κοινωνικό Περιβάλλον

- ✦ Φόβος και αρνητική ψυχολογία των γονέων για το μέλλον των παιδιών τους
- ✦ Μετανάστευση νέων και οικογενειών σε χώρες του εξωτερικού προς αναζήτηση καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος
- ✦ Σπουδές όλο και περισσότερων φοιτητών σε χώρες του εξωτερικού
- ✦ Υπογεννητικότητα

Τεχνολογικό Περιβάλλον

- ✦ Τεχνολογική πρόοδος στα μέσα που χρησιμοποιούνται για τις διάφορες μεθόδους διδασκαλίας στις μαθητικές αίθουσες
- ✦ Διάδοση online learning

Νομικό Περιβάλλον

- ✦ Έλλειψη ευελιξίας στην προσαρμογή του προγράμματος σπουδών λόγω αυστηρής νομοθεσίας
- ✦ Αυστηρό εργασιακό καθεστώς των ιδιωτικών εκπαιδευτικών

- ✦ Μη εξίσωση δικαιωμάτων των ιδιωτικών εκπαιδευτικών με τους δημόσιους
- ✦ Αυστηρή νομοθεσία σχετικά με τη διακοπή φοίτησης μαθητών σε ιδιωτικά σχολεία

4.2 Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες

4.2.1 Περιγραφή βασικών και συμπληρωματικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών

Το ASA προσφέρει εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε παιδιά ηλικίας από 3 έως και 18 ετών, στην Προσχολική, Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα:

A) Προσχολική ηλικία:

Τάξεις:

- ✦ Pre-Junior Kindergarten (αντιστοιχία Προ-προνήπιο)
- ✦ Junior Kindergarten (αντιστοιχία Προνήπιο)

Στις τάξεις της προσχολικής ηλικίας φοιτούν παιδιά ηλικίας 3-4 ετών, με βασικό πρόγραμμα από τις 9:00 πμ έως τη 13:00 μμ και επιλογή φύλαξης και σίτισης έως τις 15:45 μμ.

B) Υποχρεωτική Πρωτοβάθμια εκπαίδευση:

Τάξεις:

- ✦ Kindergarten (αντιστοιχία Νήπιο)
- ✦ 1st grade (αντιστοιχία 1^η Δημοτικού)
- ✦ 2nd grade (αντιστοιχία 2^α Δημοτικού)
- ✦ 3rd grade (αντιστοιχία 3^η Δημοτικού)
- ✦ 4th grade (αντιστοιχία 4^η Δημοτικού)
- ✦ 5th grade (αντιστοιχία 5^η Δημοτικού)

Στις τάξεις του Δημοτικού φοιτούν παιδιά 5-10 ετών, με βασικό πρόγραμμα από τις 9:00 πμ έως τις 15:45 μμ.

Στο Δημοτικό προσφέρεται μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων, κυρίως τέχνης και αθλητικών, όπως: σκάκι, γιόγκα, ρομποτική, χορός, τένις, μπάσκετ, κολύμβηση, ποδόσφαιρο.

Γ) Δευτεροβάθμια εκπαίδευση - Γυμνάσιο:

Τάξεις:

- ▲ 6th grade (αντιστοιχία 6^η Δημοτικού)
- ▲ 7th grade (αντιστοιχία 1^η Γυμνασίου)
- ▲ 8th grade (αντιστοιχία 2^α Γυμνασίου)

Στις τάξεις του Δημοτικού φοιτούν παιδιά 11-13 ετών, με βασικό πρόγραμμα από τις 9:00 πμ έως τις 15:45 μμ.

Δ) Δευτεροβάθμια εκπαίδευση - Λύκειο:

Τάξεις:

- ▲ 9th grade (αντιστοιχία 3^η Γυμνασίου)
- ▲ 10th grade (αντιστοιχία 1^η Λυκείου)
- ▲ 11th grade (αντιστοιχία 2^α Λυκείου)
- ▲ 12th grade (αντιστοιχία 3^η Λυκείου)

Στις τάξεις του Λυκείου φοιτούν παιδιά 14-18 ετών, με βασικό πρόγραμμα από τις 9:00 πμ έως τις 15:45 μμ.

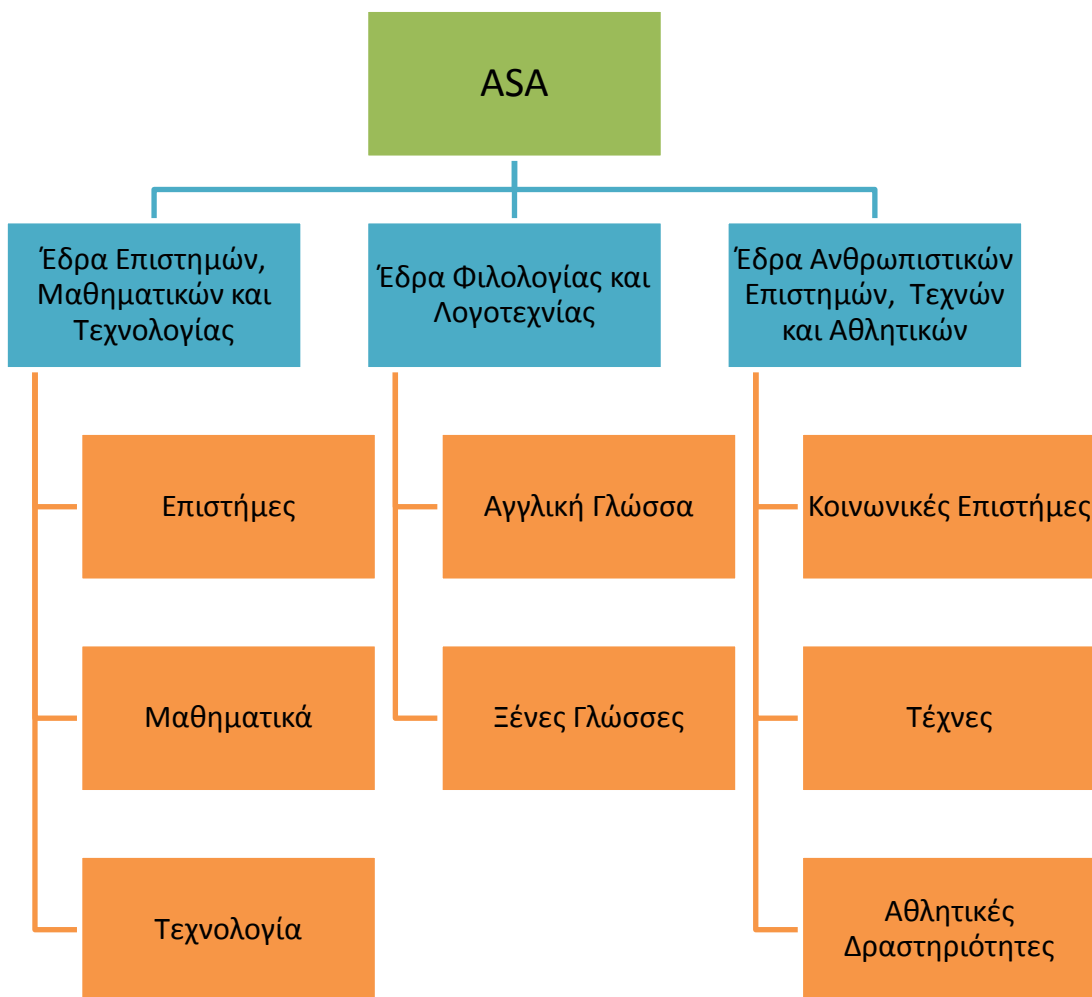
Στις δύο τελευταίες τάξεις προσφέρεται η επιλογή προγράμματος International Baccalaureate, ενός διεθνούς διπλώματος με διδακτέα ύλη καθορισμένη από τη διεθνή οργάνωση “International Baccalaureate Organization” στο Cardiff της Ουαλίας, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις πανεπιστημιακών ιδρυμάτων θεωρείται

προαπαιτούμενο για αίτηση φοίτησης. Προσφέρεται επίσης η επιλογή του AP Exams, πιστοποιημένων από τον οργανισμό “Advanced Placement International Diploma” (από τον οργανισμό College Board της Νέας Υόρκης).

Σε όλες τις τάξεις του Λυκείου οι μαθητές μπορούν επίσης να κάνουν μαθήματα προετοιμασίας για το “SAT” (Scholastic Assessment Test), ένα αναγνωρισμένο τεστ για αίτηση φοίτησης σε πανεπιστήμια της Αμερικής από τον διεθνή οργανισμό College Board, το οποίο είναι σχεδιασμένο ώστε να εκτιμά το βαθμό ετοιμότητας ενός μαθητή για την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Στα πλαίσια προετοιμασίας και επιλογής πανεπιστημιακού ιδρύματος για τους μαθητές των τελευταίων τάξεων του Λυκείου, οργανώνονται επισκέψεις εκπροσώπων διαφόρων πανεπιστημίων στις εγκαταστάσεις του σχολείου προκειμένου οι μαθητές να έρθουν σε επαφή με την κουλτούρα των ιδρυμάτων που τους ενδιαφέρουν, να συνομιλήσουν με τους εκπροσώπους και να τους θέσουν τα ερωτήματά τους. Ακόμα ένα βήμα παραπέρα είναι τα εκπαιδευτικά ταξίδια που οργανώνονται στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Αμερική, με επιλεγμένους μαθητές, ώστε να δουν από κοντά και να βιώσουν την φοιτητική ζωή, τις υποχρεώσεις, τους ρυθμούς και την καθημερινότητα των σπουδαστών.

Ακολουθεί γραφική απεικόνιση των τμημάτων/ εδρών του Λυκείου:



Εικόνα 6: Τμήματα/Έδρες στο Λύκειο

Οι τρεις βασικές έδρες είναι Επιστημών, Μαθηματικών και Τεχνολογίας, Φιλολογίας και Λογοτεχνίας και τέλος Ανθρωπιστικών επιστημών, Τεχνών και Αθλητικών. Η κάθε έδρα έχει έναν υπεύθυνο έδρας που επιβλέπει το τμήμα του, επιλύει τυχόν προβλήματα και έχει τη γενικότερη εποπτεία.

Σε περίπτωση που κάποιος μαθητής του Λυκείου χρειάζεται επιπλέον credits, υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης καλοκαιρινών προγραμμάτων, μετά το τέλος της σχολικής χρονιάς.

Για τους μαθητές Γυμνασίου και Λυκείου, συστήνονται μαθητικές λέσχες με επιβλέποντα καθηγητή, όπως μαθηματικών, Μοντέλου Ηνωμένων Εθνών, UNESCO, κοινωνικής εργασίας, τεχνολογίας, προστασίας των ζώων, σίτισης αστέγων, κώδικα

αξιών κ.τ.λ. Μέσω αυτών, οι μαθητές εμβαθύνουν σε ακαδημαϊκά και κοινωνικά ζητήματα, συγκεντρώνουν χρήματα μέσω διαφόρων εκδηλώσεων, μαθαίνουν να συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό και προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Θεσμός έχουν γίνει οι αθλητικές ομάδες μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου, οι οποίοι προπονούνται σε συστηματική βάση και λαμβάνουν μέρος σε πανευρωπαϊκά τουρνουά, πολλές φορές με ταξίδια στα αντίστοιχα ευρωπαϊκά σχολεία.

Στο σχολείο λειτουργεί συμβουλευτική υπηρεσία για κοινωνικά ζητήματα, επιλογή πανεπιστημίων/ κολεγίων, επαγγελματικού προσανατολισμού, προσωπικά προβλήματα μαθητών. Ταυτόχρονα υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση στη σχολική βιβλιοθήκη και σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την έρευνα και μελέτη των μαθητών.

Και στις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης προσφέρονται επίσης:

- ▲ Προγράμματα υποστηρικτικής διδασκαλίας μετά το πέρας των σχολικών ωρών.
- ▲ Ειδικά προγράμματα για μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες, δυσκολίες στην αγγλική γλώσσα ή ειδικές ικανότητες.
- ▲ Μεταφορά μαθητών από και προς το σπίτι με σχολικά λεωφορεία (outsourcing)
- ▲ Σίτιση μαθητών μέσω της σχολικής καφετέριας (outsourcing)

4.2.2 Αγορά Στόχος

Το ASA εξυπηρετεί το κομμάτι της αγοράς που θέλει υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικές υπηρεσίες με βάση το αμερικανικό εκπαιδευτικό σύστημα, αρχές και φιλοσοφία όπως πρεσβεύει και η αποστολή του σχολείου.

Ως φυσικό επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης, πολλά αλλοδαπά στελέχη πολυεθνικών εταιριών αναλαμβάνουν θέσεις σε πόστα με έδρα την Αθήνα, και κατ' επέκταση χρειάζονται ένα διεθνές, πιστοποιημένο σχολείο με υψηλές προδιαγραφές στο οποίο να φοιτήσουν τα τέκνα τους για το χρονικό διάστημα της

μετεγκατάστασής τους. Το ίδιο συμβαίνει και με τα τέκνα Πρεσβευτών, Διπλωματών, Ακολούθων αλλά και υπαλλήλων Πρεσβειών που μετατίθενται στην χώρα μας. Αυτό το κοινό-στόχος είναι αρκετά σημαντικό καθώς αποτελεί περίπου το 17% του συνόλου των μαθητών του σχολείου.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δίκτυο των αποφοίτων είναι αρκετά οργανωμένο και ενώνει το ASA με ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Πολλοί είναι οι γονείς/ απόφοιτοι που επιθυμούν τα παιδιά τους να λάβουν τις ίδιες εκπαιδευτικές υπηρεσίες με εκείνους, και έρχονται σε επαφή με το σχολείο προκειμένου να εξετάσουν αυτό το ενδεχόμενο. Το σχολείο με τη σειρά του διευκολύνει αυτή τους την απόφαση προσφέροντας εκπτώσεις προς αποφοίτους ανάλογα με τα έτη φοίτησής τους στο παρελθόν.

Το ASA προσπαθεί συνεχώς να εξασφαλίζει αθλητικές και ακαδημαϊκές υποτροφίες σε μαθητές που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να καταβάλουν το ποσό των διδάκτρων, μέσω συνεργασίας με εταιρίες οι οποίες αναλαμβάνουν το σύνολο του κόστους φοίτησης για προσυμφωνημένο αριθμό ετών και μαθητών.

Το μεγαλύτερο κομμάτι των μαθητών του σχολείου βέβαια αποτελείται από ιδιώτες γονείς, Έλληνες και αλλοδαπούς, και στους οποίους το σχολείο στοχεύει μέσω κυρίως της πολύ καλής φήμης του, της διακριτικής παρουσίας του στον τύπο και τα ΜΜΕ, της διαφήμισης από στόμα σε στόμα καθώς και της παροχής μιας κοινότητας αλλοδαπών οι οποίοι αλληλεπιδρούν και μοιράζονται συνήθειες και έθιμα των χωρών τους.

Βασική αγορά στόχος είναι επίσης οι μαθητές οι οποίοι επιθυμούν να σπουδάσουν στο εξωτερικό, καθώς το ASA τους προετοιμάζει για φοίτηση σε ξένα πανεπιστήμια όσον αφορά στη γλώσσα, στις δυσκολίες και στα τυπικά προσόντα. Οι Σύμβουλοι Σπουδών έχουν τις απαραίτητες διασυνδέσεις και τεχνογνωσία για ολοκληρωμένες προτάσεις ανάλογα με το αντικείμενο ενδιαφέροντος του μαθητή, υποβάλλουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά κατά τη διάρκεια της τελευταίας τάξης, οι μαθητές λαμβάνουν προτάσεις σπουδών από τα πανεπιστήμια επιλογής τους και στη συνέχεια επιλέγουν αυτό της προτίμησής τους συνήθως πολύ πριν το πέρας της σχολικής χρονιάς.

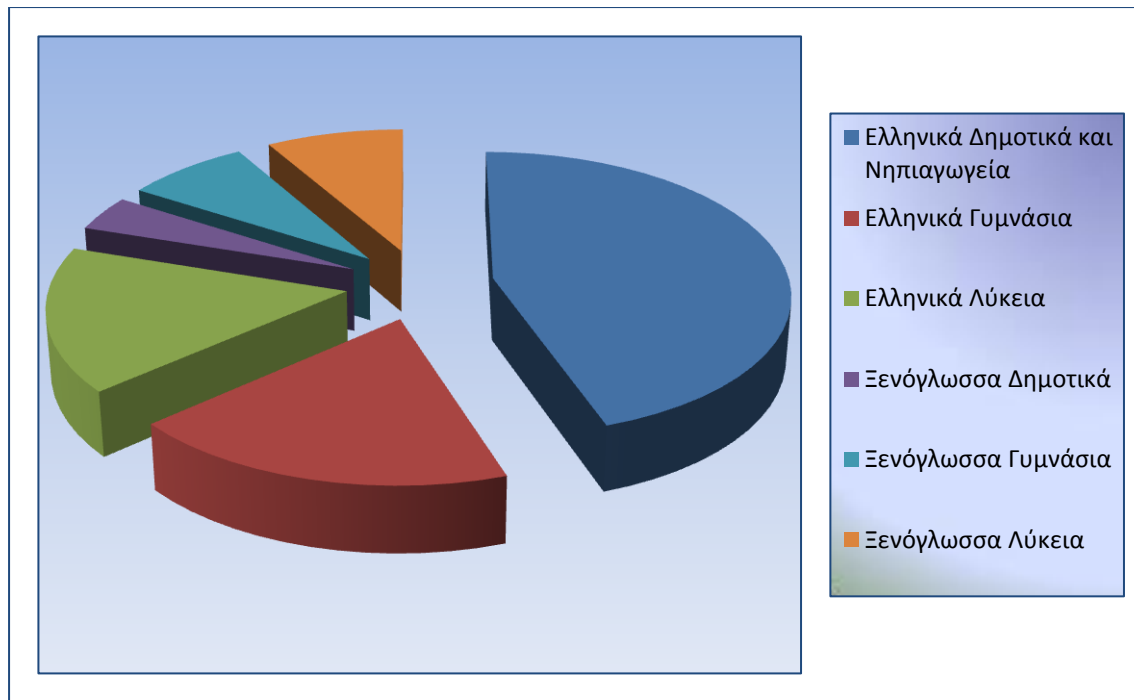
4.2.3 Έρευνα αγοράς και Προφίλ του πελάτη

Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς δίδεται ερωτηματολόγιο στους μεγαλύτερους ηλικιακά μαθητές και στους δασκάλους και καθηγητές, με ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης, τον τρόπο διδασκαλίας, τα παράπονα, τις προτεινόμενες βελτιώσεις κ.ο.κ. Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται και αξιολογούνται εσωτερικά ώστε κάθε σχολική χρονιά να είναι βελτιωμένη σε σχέση με την προηγούμενη. Καθώς η ποιότητα της εκπαιδευτικής υπηρεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ανθρώπινο παράγοντα, καταλαβαίνει κανείς πόσο σημαντική είναι η αξιολόγησή του και η κυκλοφορία πληροφοριών από κάτω προς τα πάνω αλλά και από πάνω προς τα κάτω.

Τα δημογραφικά στοιχεία των γονέων/ πελατών του ASA ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό, καθώς ηλικιακά μπορεί να είναι μεταξύ 25-75 ετών, επαγγελματικά συναντάμε επιχειρηματίες, υψηλόβαθμα στελέχη, μητέρες που ασχολούνται με τα οικιακά, δημόσιους υπαλλήλους κ.ο.κ. Εισοδηματικά, το μεγαλύτερο μέρος είναι ευκατάστατοι οικονομικά με πολυτελή τρόπο διαβίωσης που δίνουν μεγάλη σημασία στο κοινωνικό status, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν γονείς με μικρότερες οικονομικές δυνατότητες που αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες. Συνεπώς δεν δύναται η πιο συγκεκριμένη περαιτέρω κατηγοριοποίησή τους.

4.2.4 Ανάλυση ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στην Αττική λειτουργούν 112 ελληνόφωνα και 10 ξενόγλωσσα ιδιωτικά Δημοτικά και Νηπιαγωγεία, 47 ελληνόφωνα και 19 ξενόγλωσσα Γυμνάσια και 41 ελληνόφωνα και 21 ξενόγλωσσα Λύκεια.



Εικόνα 7: Ιδιωτικά σχολεία στην Αττική

Ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των ιδιωτικών σχολικών μονάδων έγκειται στα εξής χαρακτηριστικά:

- ▲ Ύψος διδασκόντων
- ▲ Δυνατότητα διακανονισμών για πληρωμές διδασκόντων
- ▲ Δυνατότητα χορήγησης υποτροφιών
- ▲ Γλώσσα/ σύστημα διδασκαλίας
- ▲ Τόπος εγκατάστασης
- ▲ Φήμη σχολείου
- ▲ Ποιότητα εκπαιδευτικού προσωπικού
- ▲ Ποσοστά εισαγωγών σε πανεπιστήμια
- ▲ Ποσοστά επιτυχίας σε εξετάσεις (πχ. SAT, IB, AP exams κτλ)
- ▲ Παροχή μαθημάτων διπλώματος International Baccalaureate
- ▲ Αριθμός μαθητών συνολικά και ανά τάξη
- ▲ Παροχή μεταφοράς από και προς την οικία
- ▲ Εξειδίκευση σε συγκεκριμένες ομάδες μαθητών (πχ. με μαθησιακές δυσκολίες, με ταλέντο στον αθλητισμό κτλ)

Ο πιο ισχυρός ανταγωνισμός έρχεται από τα εξής ιδιωτικά σχολεία:

▲ Αγία Αικατερίνη – Βρετανικό Σχολείο:

Η «Αγία Αικατερίνη – Βρετανικό Σχολείο» είναι ένα ιδιωτικό ξενόγλωσσο σχολείο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ιδρύθηκε το 1956 από την Βρετανική Πρεσβεία στην Ελλάδα και ακολουθεί το Βρετανικό σύστημα διδασκαλίας. Είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός και βρίσκεται στα Βόρεια Προάστια Αττικής. Προσφέρει μαθήματα IB στις δύο τελευταίες τάξεις του Λυκείου και βρίσκεται στην ίδια κλίμακα διδάκτρων με το ASA. Τη φετινή σχολική χρονιά έχει 1.116 μαθητές.

Αποστολή του είναι να καλλιεργεί την αγάπη για μάθηση μέσω μιας καλοσχεδιασμένης, αρκούντως ενδιαφέρουσας, ξεκάθαρα ορισμένης, ευρείας και ισορροπημένης διδακτέας ύλης . Σκοπός του είναι να αναπτύξει πλήρως τις πνευματικές, κοινωνικές, σωματικές και δημιουργικές δεξιότητες των μαθητών, με την προοπτική ότι θα εξελιχθούν σε ευαίσθητους, πληροφορημένους, αποφασιστικούς και ικανούς μελλοντικούς πολίτες του κόσμου.

▲ Βρετανικό Σχολείο της Αθήνας:

Το «Βρετανικό Σχολείο της Αθήνας» είναι ένα ξενόγλωσσο, ιδιωτικό, μη κερδοσκοπικό σχολείο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με βάση το βρετανικό σύστημα σπουδών, που ιδρύθηκε το 1970 από Αμερικανούς φιλέλληνες προκειμένου να εξυπηρετηθεί η ζήτηση για ένα αγγλόφωνο σχολείο υψηλής ποιότητας. Οι εγκαταστάσεις του είναι στην Ανατολική Αττική και προσφέρει μαθήματα διπλώματος IB. Οι τάξεις του δεν ξεπερνούν τα 20 παιδιά ενώ τα δίδακτρα βρίσκονται στην ίδια περίπου κλίμακα με του ASA.

Αποστολή του είναι να παρέχει εκπαίδευση υψηλής ποιότητας σε αγόρια και κορίτσια ηλικίας τριών έως δεκαοκτώ ετών, καλλιεργώντας δυνατότητες παράλληλα στην ακαδημαϊκή και γενική εκπαίδευση αλλά και στις αθλητικές δραστηριότητες και τις τέχνες. Η πρόθεση του σχολείου είναι να εκπαιδεύει ολιστικά τα άτομα με την ελπίδα να αναπτύξει υπεύθυνους πολίτες του κόσμου με καλό χαρακτήρα.

Τέλος το σχολείο στοχεύει στο να προετοιμάσει τους μαθητές για πανεπιστημιακή εκπαίδευση στη Βρετανία, τη Β. Αμερική αλλά και διεθνώς.

▲ Άγιος Λαυρέντιος – Βρετανικό Σχολείο στην Ελλάδα:

Το «Άγιος Λαυρέντιος – Βρετανικό Σχολείο στην Ελλάδα» ιδρύθηκε το 1980 προκειμένου να υποστηρίξει τις βασικές αρχές της Βρετανικής εκπαίδευσης και να εξυπηρετήσει τις ανάγκες όχι μόνο των Βρετανών ομογενών αλλά οποιασδήποτε οικογένειας που επιθυμούσε να δώσει Βρετανική εκπαίδευση στα παιδιά της. Βρίσκεται στα ανατολικά προάστια Αττικής, έχει 800 μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και δεν ακολουθεί το διεθνές πρόγραμμα IB στο Λύκειο αλλά το σύστημα “GCE A-Levels”.

Σκοπός του σχολείου είναι να παρέχει μια πλήρη γκάμα των καλύτερων υπηρεσιών στη Βρετανική εκπαίδευση, ανοίγοντας με αυτό τον τρόπο την πόρτα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αμερική αλλά και σε όλο τον κόσμο. Επίσης σκοπός του είναι να αφιερώνει ιδιαίτερη φροντίδα στην ευημερία των μαθητών σαν άτομα, σε ένα περιβάλλον συνεργατικό και με φροντίδα. Πιστεύει και προσπαθεί να καλλιεργήσει τις παραδοσιακές αρχές της ευγένειας, της ειλικρίνειας, της επιμέλειας και της ευθύνης.

▲ Διεθνές Σχολείο της Αθήνας:

Το «Διεθνές Σχολείο της Αθήνας» είναι ένα ιδιωτικό αγγλόφωνο σχολείο πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που δίνει μεγάλη έμφαση στην ελληνική γλώσσα. Ιδρύθηκε το 1972 για να καλύψει τις ανάγκες διδασκαλίας του Βρετανικού και του Αμερικανικού προγράμματος σπουδών. Επίσης προσφέρει μαθήματα IB στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και βρίσκεται στα Βόρεια Προάστια Αττικής.

Φιλοσοφία του είναι η αφοσίωση στην καλλιέργεια σε όλους τους μαθητές της αγάπης για μάθηση, της αυτοπειθαρχίας, της αυτογνωσίας και της αληθινής δέσμευσης στη διεθνή κατανόηση των πραγμάτων.

▲ Το Ελληνο-Αμερικανικό Κολέγιο της Αθήνας:

Το «Ελληνο-Αμερικανικό Κολέγιο της Αθήνας» είναι ένα σχολείο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μόνο, που στην αρχική μορφή του ιδρύθηκε το 1875 στη Σμύρνη της Μ. Ασίας και μετακόμισε λόγω ιστορικών γεγονότων στην Ελλάδα το 1923. Η διδασκαλία γίνεται στην Ελληνική γλώσσα με ιδιαίτερη έμφαση στα μαθήματα της Αγγλικής και δεν προσφέρει μαθήματα IB. Οι εγκαταστάσεις του βρίσκονται στα ανατολικά προάστια Αττικής και τα διδακτρά του κυμαίνονται περίπου στα 2/3 αυτών του ASA.

Αποστολή του είναι να προσφέρει στους μαθητές του μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση, ακαδημαϊκά, κοινωνικά και πνευματικά, και μέσω του συστήματος κατάρτισης, να πλάθει πειθαρχημένες και πνευματικά ανεξάρτητες προσωπικότητες, με αίσθηση ευθύνης προς τους άλλους, σεβασμό, αγάπη και ήθος για τον εαυτό τους και όλα τα ανθρώπινα όντα, καθώς και να επιδεικνύουν πίστη στις ελληνικές και χριστιανικές αρχές.

▲ Ελληνικά Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια:

Τα «Ελληνικά Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια» ιδρύθηκαν το 1973, έχουν ως βασική γλώσσα διδασκαλίας την Ελληνική, με ιδιαίτερη έμφαση στην Αγγλική και έχουν περίπου 1.400 μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι εγκαταστάσεις του σχολείου βρίσκονται στα Ανατολικά προάστια. Το σχολείο έχει ένα πολύ ισχυρό προφίλ IB καθώς προετοιμάζει τους μαθητές για το πρόγραμμα αυτό ήδη από την προσχολική ηλικία, εφαρμόζοντας τα προγράμματα PYP (3-12 ετών) και MYP (13-16 ετών).

Τα «Ελληνικά Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια» δίνουν σε όλους τους μαθητές τη δυνατότητα να αναδείξουν τις ατομικές τους κλίσεις και δεξιότητες συνδέοντας την εμπειρία της τάξης με την πραγματικότητα της ζωής. Οι μαθητές μέσα σε ένα κλίμα συνεχούς συνεργασίας, έρευνας και συναισθηματικής στήριξης κατακτούν ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, αποκτούν θετική στάση ζωής και μαθαίνουν να συνεισφέρουν στην παγκόσμια κοινότητα.

4.2.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

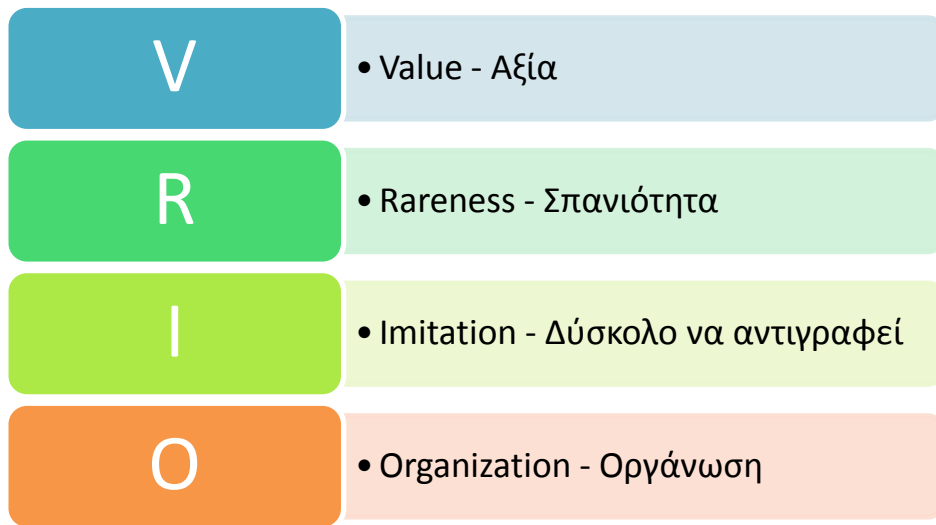
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι στην ουσία η δημιουργία μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές, το σημείο υπεροχής. Πρέπει να είναι κάτι διαφορετικό ανάμεσα σε αυτό που προσφέρει ένας οργανισμός σε σχέση με τους ανταγωνιστές του καθώς αν όλες οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ήταν ίδιες, τότε καμία επιχείρηση δεν θα απολάμβανε κάποιο ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή δεν θα έκανε κάτι καλύτερο ή διαφορετικό από όλους τους άλλους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί με δύο τρόπους: είτε με την διαφοροποίηση του προϊόντος/ υπηρεσίας είτε με το πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ανταγωνιστικό Εύρος	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Υψηλότερο Κόστος
Ευρύ	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Στενό	Εστίαση με βάση το κόστος	Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Εικόνα 8: Πίνακας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter

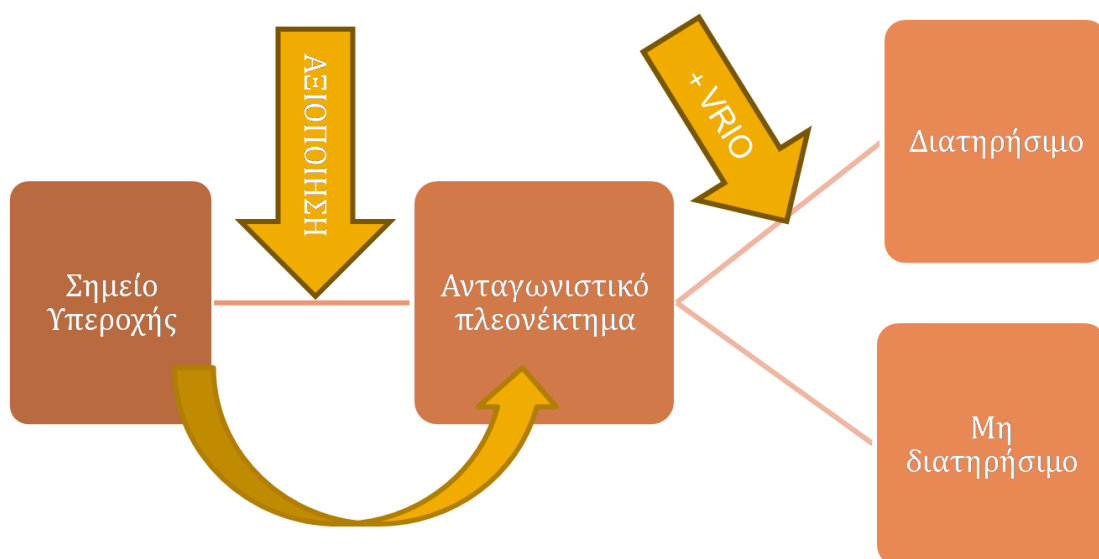
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό μπορεί να γίνει διατηρήσιμο όταν συντρέχουν οι παρακάτω τέσσερις προϋποθέσεις:



Εικόνα 9: VRIO, παράγοντες διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Θα πρέπει να προσθέτει αξία στην υπηρεσία, να είναι σπάνιο, δύσκολο ή/και ακριβό να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό και να συντρέχει συστηματική, οργανωμένη και αποτελεσματική εκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης.

Επιγραμματικά η διαδικασία:



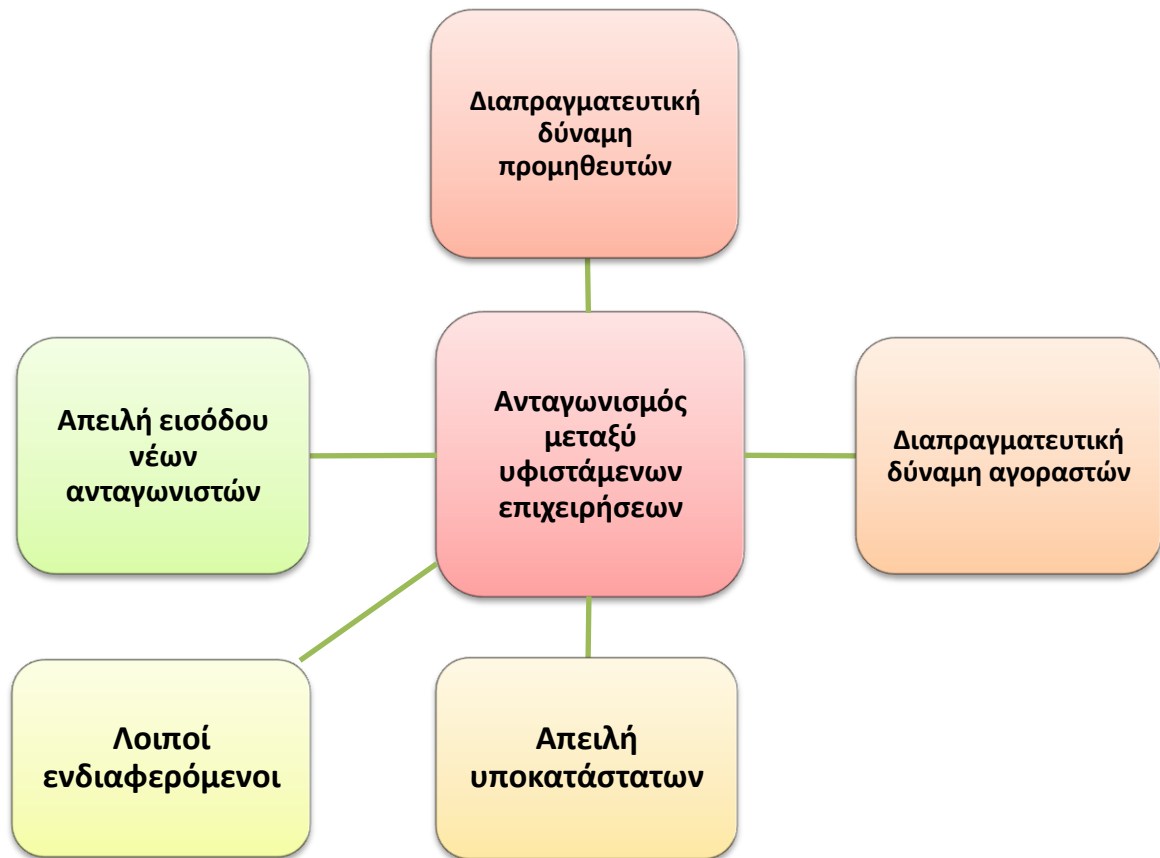
Εικόνα 10: Σημείο υπεροχής – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ASA είναι η αυθεντική Αμερικανική κουλτούρα που το διέπει, στις σχολικές αίθουσες, τα διοικητικά γραφεία, τις κοινωνικές εκδηλώσεις, το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, τον εορτασμό των αμερικανικών εθνικών εορτών και παραδόσεων, την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και την παγκόσμια κοινότητα. Καθώς η κουλτούρα προσφέρει αξία στους πελάτες, δεν αντιγράφεται ούτε μιμείται (απροσδιόριστος παράγοντας δημιουργίας αξίας), και εκμεταλλεύεται από τον οργανισμό ως πόρος και ικανότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται διατηρήσιμο.

4.2.4.2 Ελκυστικότητα κλάδου

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου σύμφωνα με τον Porter εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- ▲ Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- ▲ Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ▲ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- ▲ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- ▲ Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων
- ▲ Λοιποί ενδιαφερόμενοι



Εικόνα 11: Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς προϋποθέτει μεγάλες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και ενέχει δυσκολίες και κινδύνους ως προς τη βιωσιμότητά τους. Επιπλέον ένα εξίσου μεγάλο πρόβλημα είναι η φήμη των υπάρχοντων σχολικών μονάδων, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να ανταγωνιστεί μία νέα επιχείρηση. Συνεπώς υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων παικτών.⁶

Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα, εν προκειμένω από τα δημόσια σχολεία δεν είναι πολύ μεγάλος στην Αττική, καθώς επικρατεί η αντίληψη ότι τα ιδιωτικά σχολεία είναι καλύτερα από τα δημόσια, παρόλο που η δημόσια εκπαίδευση έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια προσπαθώντας να ανεβάσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Και πάλι εξαιτίας του αυστηρού νομοθετικού

⁶ <http://www.icap.gr/>

καθεστώτος, τα δημόσια σχολεία δεν μπορούν να υιοθετήσουν ορισμένα πρωτοπόρα προγράμματα, με αποτέλεσμα τα ιδιωτικά να έρχονται και πάλι πρώτα στην αντίληψη του καταναλωτικού κοινού.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ήτοι των καθηγητών/ δασκάλων είναι μέτριας εντάσεως, διότι παρόλο που το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα προσελκύει πολλούς καλούς εκπαιδευτικούς δίνοντας κίνητρα, εντούτοις η προσφορά εργασίας είναι πολύ μεγάλη, συνεπώς η διαπραγματευτική ικανότητα είναι σχετικά μικρή. Ειδικά για ένα ξενόγλωσσο ίδρυμα που προσλαμβάνει διδακτικό προσωπικό από το εξωτερικό, η διαπραγματευτική δύναμη μειώνεται ακόμα περισσότερο.

Πελάτες των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων είναι οι μαθητές αλλά κυρίως οι γονείς, οι οποίοι αποφασίζουν και δαπανούν για το σκοπό αυτό. Η ζήτηση για την ιδιωτική εκπαίδευση είναι σχετικά ανελαστική, καθώς σε μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής των διδάκτρων, οι γονείς θα αντιδράσουν λιγότερο όσον αφορά την «κατανάλωση» σε σχέση με τον οποιονδήποτε άλλο κλάδο. Το κόστος αλλαγής σχολικού περιβάλλοντος είναι μεγάλο και δεν μετριέται με αριθμούς.

Ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις του κλάδου σχετίζεται άρρηκτα με τη φήμη του κάθε σχολείου, τις εγκαταστάσεις του, τις παροχές του, την τοποθεσία του, την ευκολία πρόσβασης, τα διδάκτρα, την παροχή υποτροφιών ή/και ευκολιών αποπληρωμής των διδάκτρων, το κοινωνικό προφίλ, τις απαιτήσεις των γονέων, την επιτυχία των αποφοίτων του και άλλα. Ορισμένα σχολεία διαθέτουν μεγαλύτερη υπεραξία σε σχέση με άλλα λόγω της φήμης και της ιστορίας τους, και ως αποτέλεσμα θεωρούνται πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά, ανεξάρτητα με το ύψος των διδάκτρων τους. Υπάρχουν κατηγορίες γονέων που προτιμούν ένα ιδιωτικό σχολείο με βάση τη φήμη, τις υπηρεσίες και την ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρει, αλλά υπάρχουν και αυτοί οι γονείς που προτιμούν ένα πιο οικονομικό σχολείο ακόμα κι αν δεν έχει το ίδιο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος στον κλάδο, αν σκεφτούμε και τα υψηλά εμπόδια εξόδου των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων.

Οι λοιποί ενδιαφερόμενοι, όπως οι τοπικές κοινωνίες, τα σωματεία κτλ δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, μιλάμε για έναν ελκυστικό κλάδο.

Κεφάλαιο 5: Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση αφού «περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει να προσφέρει αξία στην επιλεγμένη αγορά των πελατών της με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτό των ανταγωνιστών της, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου».⁷

5.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) είναι μια μέθοδος που παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ενός οργανισμού απέναντι στις ευκαιρίες και τις απειλές που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι όχι μόνο να εντοπιστούν αυτές οι τέσσερις παράμετροι, αλλά να αξιοποιηθούν από τον οργανισμό με τους δεδομένους πόρους που έχει στη διάθεσή του.

Οι δυνάμεις και αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν να κάνουν με τη δομή του οργανισμού (ιεραρχία, επικοινωνία, ροή εργασίας/ διαδικασιών), την κουλτούρα («πιστεύω», προσδοκίες, αξίες) και τους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ικανότητες, χρηματοοικονομικοί πόροι, εγκαταστάσεις, τεχνογνωσία).

Οι ευκαιρίες και απειλές αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο δεν μπορεί να ελεγχθεί από τη διοίκηση. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να χωριστεί στο γενικευμένο (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, ηθικό, περιβαλλοντικό) και στο άμεσο (μέτοχοι, προμηθευτές, ανταγωνιστές, τοπικές οργανώσεις, πελάτες, εργατικές ενώσεις, ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων, πιστωτές). Όλες αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί ο οργανισμός.

⁷ Σιώμκος Γεώργιος – Czerpiel John, 2007, «Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 37-38

5.1.1 Δυνάμεις

Οι δυνάμεις είναι πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και ικανότητες που έχει αναπτύξει με την πάροδο του χρόνου. Οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να εκμεταλλευτούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα υψηλής αξίας επίδοσης σημεία της επιχείρησης μπορεί να είναι αντιληπτά (πχ τελευταίας τεχνολογίας εγκαταστάσεις) ή απροσδιόριστα (πχ ανθρώπινος παράγοντας). Οι δυνάμεις του ASA είναι:

- ▲ Ισχυρή Αμερικανική κουλτούρα
- ▲ Αυθεντικό Αμερικανικό εκπαιδευτικό σύστημα
- ▲ Ισχυρή φήμη
- ▲ Μακροχρόνια παρουσία στο χώρο της εκπαίδευσης
- ▲ Δραστήριος Πρόεδρος με φιλοδοξίες και όραμα για το σχολείο
- ▲ Μαθητοκεντρική προσέγγιση
- ▲ Μικρές και ευέλικτες τάξεις
- ▲ Διαπαιδαγώγηση σε ένα διεθνές περιβάλλον και εκμάθηση σεβασμού στη διαφορετικότητα
- ▲ Πρόγραμμα International Baccalaureate σε ένα ήδη διεθνές σχολικό περιβάλλον
- ▲ Υψηλά ποσοστά επιτυχόντων σε διεθνή πανεπιστήμια
- ▲ Εξειδίκευση σχολικού περιβάλλοντος και εκπαιδευτικών σε περιπτώσεις μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες
- ▲ Τμήμα ψυχολογικής υποστήριξης και καθοδήγησης για παιδιά που το έχουν ανάγκη
- ▲ Ενασχόληση μαθητών με πολυάριθμες εργασίες κατά τη διάρκεια της χρονιάς που βοηθούν στην γνωστική αντιληπτικότητα, την επαφή τους με ιστορικά γεγονότα, τη γνωριμία τους με άλλες χώρες
- ▲ Δυνατότητα ταξιδιών εκτός Ελλάδος για ομάδες εργασίας και αθλητικές ομάδες
- ▲ Προσφορά πληθώρας δραστηριοτήτων μετά το πέρας των σχολικών ωρών στις εγκαταστάσεις του σχολείου

- ▲ Γήπεδα τένις, μπάσκετ, ποδοσφαίρου, βόλεϊ και πισίνα στις σχολικές εγκαταστάσεις, γεγονός που εξυπηρετεί στη μείωση των μετακινήσεων για τους μαθητές που επιθυμούν να συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες
- ▲ Εργατικό δυναμικό: εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί προσεκτικά επιλεγμένοι με αξιόλογες σπουδές στο εσωτερικό και το εξωτερικό και ικανό διοικητικό και υποστηρικτικό προσωπικό με προσήλωση, ήθος και συνέπεια
- ▲ Αμερικανοί εκπαιδευτικοί οι οποίοι προσλαμβάνονται απευθείας από την Αμερική για να διδάξουν στο σχολείο
- ▲ Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό με ευκαιρίες χρηματοδότησης για διαβίου μάθηση (μερική χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, επιμορφωτικών σεμιναρίων, προγραμμάτων στο εξωτερικό)
- ▲ Συνεχή εκπαιδευτικά σεμινάρια για μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικούς, προπονητές
- ▲ Ισχυρό αίσθημα κοινότητας για τους Αμερικανούς αλλά και για μικρότερες ομάδες άλλων εθνοτήτων
- ▲ Εκδηλώσεις για τους μαθητές και τους γονείς σε εθνικές εορτές και επετείους της Αμερικανικής ιστορίας
- ▲ Ικανός και δραστήριος σύλλογος γονέων και κηδεμόνων
- ▲ Έκδοση περιοδικού με τα νέα του σχολείου και τις τάσεις της εκπαίδευσης, στο οποίο αρθρογραφούν ειδικοί επιστήμονες, υπάλληλοι, καθηγητές του σχολείου αλλά και μαθητές
- ▲ Δυνατότητα ζωντανής παρακολούθησης εκδηλώσεων, αθλητικών γεγονότων, αποφοιτήσεων κ.ά. μέσω online streaming στον ιστότοπο του σχολείου
- ▲ Υγιής οικονομική κατάσταση του οργανισμού και μηδενικός δανεισμός
- ▲ Αποθεματικό για μελλοντικές ειδικές περιπτώσεις ανάγκης

5.1.2 Αδυναμίες

Αντίθετα με τις δυνάμεις, οι αδυναμίες είναι πόροι και ικανότητες που ο οργανισμός δεν διαθέτει. Αυτή η έλλειψη μπορεί να στερήσει από έναν οργανισμό

τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αδυναμίες του ASA:

- ▲ Υψηλό κόστος διδάκτρων, από τα υψηλότερα σε σχέση με τα όμοια ιδιωτικά εκπαιδευτήρια
- ▲ Χαμηλότερος αριθμός μαθητών από αυτόν που θα μπορούσαν να φιλοξενήσουν οι εγκαταστάσεις
- ▲ Παλιές κτιριακές εγκαταστάσεις με συνεχή ανάγκη βελτιώσεων και υψηλό κόστος συντήρησης
- ▲ Τόπος εγκατάστασης σε προάστιο της Αττικής, γεγονός που μπορεί να αποθαρρύνει γονείς από απομακρυσμένες περιοχές να το επιλέξουν
- ▲ Υψηλό εργασιακό κόστος
- ▲ Μη δυνατότητα διαγραφής μαθητών λόγω μη πληρωμής διδάκτρων εν μέσω της σχολικής χρονιάς βάσει νομοθεσίας
- ▲ Αυξανόμενο ποσοστό ανεξόφλητων διδάκτρων λόγω της οικονομικής ύφεσης της χώρας
- ▲ Έλλειψη χρηματοδότησης από άλλες πηγές εκτός των εσόδων από δίδακτρα
- ▲ Δυσκολία ρευστότητας σε ορισμένες χρονικές περιόδους (όπως λόγω χάρη τους καλοκαιρινούς μήνες) λόγω κυκλικότητας εισπράξεων των εσόδων

5.1.3 Ευκαιρίες

- ▲ Απογοήτευση γονέων από το δημόσιο εκπαιδευτικό σύστημα
- ▲ Αύξηση οικονομικών μεταναστών στα δημόσια σχολεία
- ▲ Τάση επένδυσης στην καλύτερη δυνατή εκπαίδευση των τέκνων σε περιόδους οικονομικής κρίσης ως εφόδιο για το μέλλον
- ▲ Κλείσιμο ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια λόγω οικονομικών δυσχερειών και μετακίνηση μαθητών σε άλλα
- ▲ Αυξανόμενη ανάγκη παγκόσμιας αντίληψης και κουλτούρας
- ▲ Τάση προτίμησης προπτυχιακών σπουδών σε πανεπιστήμια του εξωτερικού
- ▲ Συνεργασίες με διεθνή σχολεία για ανταλλαγή μαθητών
- ▲ Διεθνής μετακίνηση στελεχών σε πολυεθνικές εταιρίες

- ▲ Τεχνολογική υποδομή που επιτρέπει μέσω χρήσης του διαδικτύου την απόκτηση πλήρους εικόνας σε υποψήφιους γονείς σχετικά με τις εγκαταστάσεις, τη φιλοσοφία, την κουλτούρα, τα επιτεύγματα των μελών της κοινότητας του ASA κ.ά.
- ▲ Τάση στην εκπαίδευση για online learning και χρήση εργαλείων εκμάθησης μέσω διαδικτυακής διδασκαλίας

5.1.4 Απειλές

- ▲ Μετανάστευση στο εξωτερικό ευκατάστατων οικογενειών με παιδιά σε αναζήτηση νέων επαγγελματικών ευκαιριών
- ▲ Προσπάθεια κυβέρνησης να ελέγξει τα μη φορολογημένα εισοδήματα μέσω των δαπανών για δίδακτρα ιδιωτικών σχολείων, φορολόγηση αυτών των εισοδημάτων και πιθανή αδυναμία συνέχισης της φοίτησης των τέκνων στο ιδιωτικό σχολείο
- ▲ Κρατικά μέτρα για φορολόγηση ακίνητης περιουσίας εκπαιδευτικού ιδρύματος
- ▲ Επιβολή Φ.Π.Α. στην ιδιωτική εκπαίδευση με αποτέλεσμα την αύξηση της δαπάνης των νοικοκυριών για ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και προσανατολισμός στην δημόσια εκπαίδευση
- ▲ Έξοδος της χώρας από τη Νομισματική Ένωση με ολέθρια αποτελέσματα για τις απαιτήσεις του σχολείου από τους πελάτες του και τη μελλοντική φοίτηση τέκνων των οποίων οι γονείς αποκτούν τα εισοδήματά τους στην Ελλάδα
- ▲ Κίνδυνος από συναλλαγματικές ισοτιμίες καθώς πολλές υποχρεώσεις σε προμηθευτές εκφράζονται σε δολάρια ΗΠΑ
- ▲ Δυσκολία δανεισμού από τις ελληνικές τράπεζες σε περίπτωση ανάγκης άμεσης ρευστότητας
- ▲ Επιβολή capital control στις ελληνικές τράπεζες, αδυναμία εκπληρώσεως υποχρεώσεων σε προμηθευτές εξωτερικού, σύγχυση πελατών ως προς τις καταβολές διδάκτρων

5.2 Τμηματοποίηση – Στοχοποίηση - Τοποθέτηση

Πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με τη στρατηγική μάρκετινγκ, πρέπει να έχουν γίνει ορισμένες ενέργειες που αφορούν την *Τμηματοποίηση*, τη *Στοχοποίηση* και την *Τοποθέτηση* του προϊόντος/ υπηρεσίας.



Εικόνα 12: Τμηματοποίηση-Στόχευση-Τοποθέτηση

Πηγή: Σιώμος Γεώργιος, 2002, «Συμπεριφορά καταναλωτή & Στρατηγική μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 324

Τμηματοποίηση της αγοράς είναι απαραίτητο να γίνει καθώς όλοι οι πελάτες δεν είναι ίδιοι, ούτε οι αντιλήψεις που έχουν για τα προϊόντα/ υπηρεσίες, ούτε οι ανάγκες τους, ούτε οι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Μια αγορά πρέπει να τμηματοποιηθεί σε ευρύτερα μέρη προκειμένου η επιχείρηση να υπολογίσει το μέγεθος του κάθε τμήματος, να βρει τις ανάγκες του, να βρει πώς ικανοποιούνται αυτές και τελικά να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες με το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ.⁸

Όσον αφορά στην *Τμηματοποίηση* της αγοράς της ιδιωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα και σύμφωνα με τις παραπάνω αναλύσεις, η αγορά έχει τμηματοποιηθεί σε

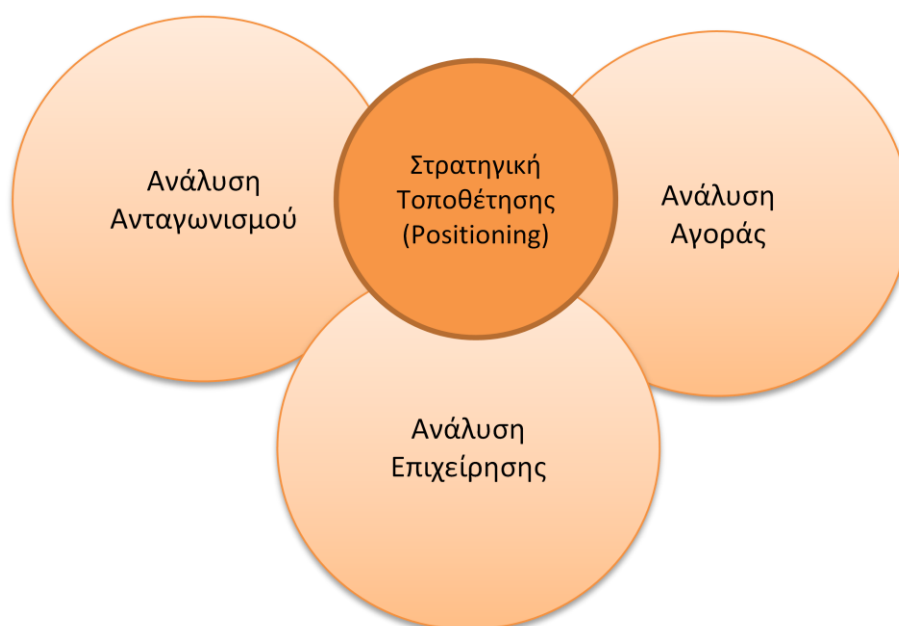
⁸ Μάλλιαρης Πέτρος, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 275

επιμέρους ομάδες πελατών (γονέων/ κηδεμόνων) με βάση την γεωγραφική τοποθεσία, τη γλώσσα, την εθνικότητα, την οικονομική κατάσταση, την επαγγελματική κατάσταση, τους στόχους σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, του μορφωτικού επιπέδου.

Η *Στοχοποίηση*, δηλαδή η ιεράρχηση του κοινού-στόχου με βάση τη σημαντικότητά του είναι εξίσου σημαντική και καίριας σημασίας για την επιτυχημένη πορεία της στρατηγικής μάρκετινγκ, καθώς πρέπει να είναι συνεπής με την αποστολή του οργανισμού, τους στόχους του, τους πόρους και τις δεξιότητές του. Πολύ σημαντικό κοινό-στόχος του υπό εξέταση οργανισμού είναι οι Έλληνες ιδιώτες που έχουν καλή οικονομική κατάσταση και επιθυμούν υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες για τα παιδιά τους και οι οποίοι αποτελούν το 40% περίπου των εγγεγραμμένων μαθητών. Σε συνέχεια αυτής της ομάδας και εξίσου σημαντική, είναι οι Έλληνες γονείς που επιθυμούν τα παιδιά τους να σπουδάσουν σε πανεπιστήμια του εξωτερικού. Είτε επενδύουν στην Αμερικανική εκπαίδευση από μικρή ηλικία, είτε μόνο στις τάξεις του Λυκείου, συνιστούν μια πολύ σημαντική ομάδα στόχο. Ακολουθούν οι αλλοδαποί που ζουν και εργάζονται στην Αθήνα και στους οποίους ενδεχομένως παρέχονται δαπάνες για έξοδα φοίτησης στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως επίσης τα μέλη αποστολών Πρεσβειών απ' όλο τον κόσμο, οι οποίοι εκτός από την ποσοτική σημασία τους έχουν και μεγάλη ποιοτική σημασία καθώς ενισχύουν τη διεθνή κουλτούρα του οργανισμού. Στη συνέχεια βρίσκονται οι απόφοιτοι του σχολείου με μικρότερο αλλά όχι ασήμαντο ενδιαφέρον στο σύνολο των εγγραφών (περίπου 7% του συνόλου των μαθητών) και τέλος οι γονείς παιδιών με υψηλές αθλητικές επιδόσεις, που αποτελούν μόλις το 1,5% των συνολικών μαθητών, όμως χαρίζουν στο σχολείο σημαντικές αθλητικές διακρίσεις και θεωρούνται πολύ σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας του ASA.

Η *Τοποθέτηση* της υπηρεσίας στο μυαλό των δυνητικών πελατών είναι μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία καθώς μέσω αυτής διαφοροποιείται η υπηρεσία, δημιουργείται η εταιρική «εικόνα» της υπηρεσίας στον πελάτη, η οποία είναι καίριας σημασίας γιατί οδηγεί στην πώλησή της. Με άλλα λόγια τονίζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία προσθέτουν αξία στην υπηρεσία. Ειδικά λόγω της

αϋλότητας των υπηρεσιών, η τοποθέτηση δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να αντιληφθούν τα οφέλη τα οποία αποκομίζουν από την υπηρεσία.⁹



Εικόνα 13: Σημαντικότητα της στρατηγικής τοποθέτησης για την επιχείρηση.

Μέσω της τοποθέτησης ο οργανισμός δεν διαλέγει μόνο τους πελάτες του αλλά και τους ανταγωνιστές του. Σύμφωνα με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τοποθέτησης με βάση σχέση τιμής-ποιότητας, η υπηρεσία που προσφέρει το ASA είναι Premium.¹⁰

	Υψηλή Τιμή	Μέτρια Τιμή	Χαμηλή Τιμή
Υψηλή Ποιότητα	Προϊόν Premium	Διείσδυση	Σούπερ-Ευκαιρία
Μέτρια Ποιότητα	Υπέρ-Τιμολόγηση	Μέτρια Ποιότητα	Ευκαιρία
Χαμηλή Ποιότητα	"Χτυπή και Φεύγω"	Ψεύτικο/Πλαστό Προϊόν	Φθηνό Προϊόν

Πίνακας 4: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Τοποθέτησης

⁹ Γούναρης Σπύρος, 2003, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili, Γέρακας, σελ.212

¹⁰ Σιώμος Γεώργιος, 2004, «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 302

Η μακρόχρονη διάρκεια λειτουργίας του σχολείου, η επιτυχημένη πορεία του και το πλήθος των αποφοίτων του, τα οποία έχουν συντελέσει στη δημιουργία της πολύ καλής του φήμης και της υψηλής ποιότητας πελατείας του, όλα αυτά δημιουργούν αξία στην καρδιά και στο μυαλό του πελάτη και το τοποθετούν σε πολύ καλή θέση στον αντιληπτικό χάρτη αξίας των ιδιωτικών σχολείων στην Αττική.

5.3 Μοντέλο του Porter

Ένα από τα πιο δημοφιλή μοντέλα στρατηγικών είναι αυτό του Porter, το οποίο αναγνωρίζει τρεις τύπους όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα¹¹:

Εύρος Αγοράς Στόχου	Πλεονέκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Μοναδικότητα Προϊόντος
Εκτεταμένο Εύρος: Σύνολο Παραγωγικού Κλάδου	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Περιορισμένο Εύρος: Τμήμα Αγοράς	Στρατηγική Εστίασης - Χαμηλού Κόστους	Στρατηγική Εστίασης - Διαφοροποίησης

Πίνακας 5: Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Porter

Πηγή: www.epistimonikomarketing.gr

Το ASA ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, καθώς προσφέρει μια διαφοροποιημένη μοναδική υπηρεσία υψηλής ποιότητας σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς στόχου όπως έχει αναλυθεί πιο πάνω. Η εστίαση αφορά στην ξενόγλωσση ιδιωτική εκπαίδευση και συνδέεται με την τμηματοποίηση και τη στοχοποίηση του αγοραστικού κοινού. Σκοπός της επιχείρησης που

¹¹ <http://www.epistimonikomarketing.gr/diatirisimo-antagonistiko-pleonektima-kai-antagonistikis-stratigikes-tis-epiheirisis-pos-sundeontai-metaksu-tous-meta-ton-michael-porter/>

ακολουθεί αυτή τη στρατηγική είναι να κυριαρχήσει στα τμήματα αυτά και να καλύψει τα κενά της αγοράς στον τομέα της διαφοροποίησής της.¹²

Να σημειωθεί εδώ ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τον Porter μπορεί να προκύψει όταν η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από σημαντικές και επιθυμητές διαφορές που θα την διακρίνουν από τους ανταγωνιστές της, και θα προσφέρει μία υπηρεσία την οποία ο πελάτης θα θελήσει να αποκτήσει πληρώνοντας παραπάνω σε σχέση με τον ανταγωνισμό.¹³ Στην περίπτωση που εξετάζουμε και όπως έχει ήδη αναφερθεί, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του σχολείου είναι η αυθεντική αμερικανική κουλτούρα του.

5.4 Στρατηγική Πωλήσεων

Στα πλαίσια της οικονομικής ύφεσης της χώρας και της μείωσης του αριθμού των μαθητών που φοιτούν σε ιδιωτικά σχολεία, το ASA πρέπει να υιοθετήσει τη στρατηγική της αύξησης των πωλήσεων, δηλαδή των εγγραφών νέων μαθητών, με το να δώσει προτεραιότητα στις ομάδες μεγαλύτερου ενδιαφέροντος. Εξίσου σημαντική είναι και η διατήρηση των υπαρχόντων μαθητών, τη στιγμή που ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Γι αυτό το σκοπό είναι βασικής σημασίας το κάθε μέλος του οργανισμού, από τους δασκάλους/ καθηγητές μέχρι τις γραμματείες, να υιοθετεί την εταιρική κουλτούρα και να την προωθεί στην κοινότητα του σχολείου αλλά και σε μελλοντικούς πελάτες. Σε συνάρτηση με τις αυξανόμενες απαιτήσεις από ανεξόφλητες οφειλές και τις αυξανόμενες ανάγκες για ρευστότητα, καταλαβαίνει κανείς πόσο σημαντική είναι αυτή η αύξηση των εγγραφών, τη στιγμή που υπάρχει πλεονάζουσα δυναμικότητα θέσεων φοίτησης.

Στα πλαίσια της αύξησης των εγγραφών, μια ακόμα στρατηγική πωλήσεων είναι η αύξηση των ακαδημαϊκών ή/ και αθλητικών υποτροφιών, μερικών ή εις ολόκληρο. Το σχολείο μπορεί να αυξήσει τον ετήσιο προϋπολογισμό του λογαριασμού των

¹² Αυλωνίτης Γεώργιος, Σταθακόπουλος Βλάσης, 1997, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 34

¹³ <http://www.epistimonikomarketing.gr/diatirisimo-antagonistiko-pleonektima-kai-antagonistikes-stratigikes-tis-epiheirisis-pos-sundeontai-metaksu-tous-meta-ton-michael-porter/>

υποτροφιών και να προσελκύσει νέους μαθητές, με ταλέντο και υψηλές ακαδημαϊκές επιδόσεις.

Ένας ακόμα στόχος του σχολείου θα πρέπει να είναι η αύξηση του ποσοστού επιτυχίας στις εξετάσεις IB καθώς και της εισαγωγής των μαθητών σε αξιόλογα πανεπιστήμια. Είναι ένας στόχος που μπορεί να μετρηθεί, να αξιολογηθεί, να επαναπροσδιοριστεί αν είναι απαραίτητο και να επιτευχθεί προκειμένου το σχολείο να κατακτήσει την πρωτιά σε τέτοιου είδους επιτυχίες. Χρειάζεται να ελεγχθούν οι εσωτερικές διαδικασίες επιλογής υποψηφίων IB από τους υπάρχοντες μαθητές του Λυκείου αλλά και αντίστοιχα η επιλογή των νέων από τη τμήμα των εγγραφών.

Τέλος, διαρκής στόχος του ASA είναι και πρέπει να είναι η συνεχής αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των υλικών υποδομών του σχολείου, καθώς αυτό είναι ένα βασικό κριτήριο επιλογής σχολείων από δυνητικούς πελάτες/ γονείς και που είναι ικανό να αποτελέσει παράγοντα επιλογής ή απόρριψης σχολείου, άρα και συνδέεται έμμεσα με τις πωλήσεις/ εγγραφές.

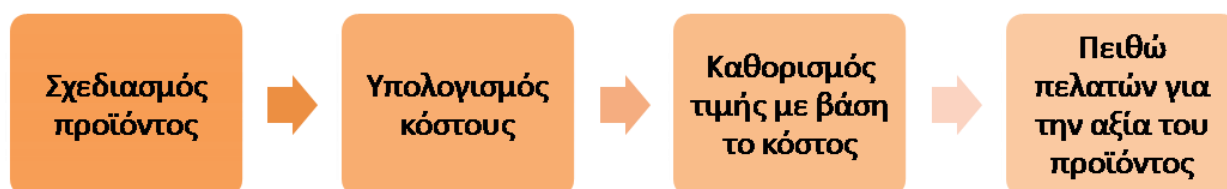
5.5 Τιμολογιακή Στρατηγική

Όπως προαναφέρθηκε, η τιμολογιακή πολιτική του σχολείου καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε συνδυασμό με την ισχύουσα νομοθεσία. Από την μία, καθώς το μεγαλύτερο λειτουργικό έξοδο είναι η μισθοδοσία και οι ασφαλιστικές και εργοδοτικές εισφορές, δεν είναι εύκολο να περιοριστεί αυτό το κόστος. Από την άλλη, ο ετήσιος προϋπολογισμός προβλέπει κάλυψη των λειτουργικών εξόδων και οτιδήποτε επιπλέον καλύπτει τη συντήρηση των εγκαταστάσεων. Αν ληφθεί υπ' όψιν ότι το σχολείο δεν έχει άλλες πηγές χρηματοδότησης και πως κάθε χρόνο πρακτικά όλα τα έσοδα δεν πλεονάζουν αλλά καλύπτουν απλά τα έξοδα και τις τεχνικές εργασίες, γίνεται σαφές πως δεν μπορεί να γίνει μείωση των διδάκτρων, ακόμα και στην περίοδο οικονομικής ύφεσης που διανύει η χώρα. Θεωρητικά μια τέτοια μείωση θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση των μαθητών όμως στην πράξη κάτι τέτοιο θα οδηγήσει σε περισσότερα προβλήματα.

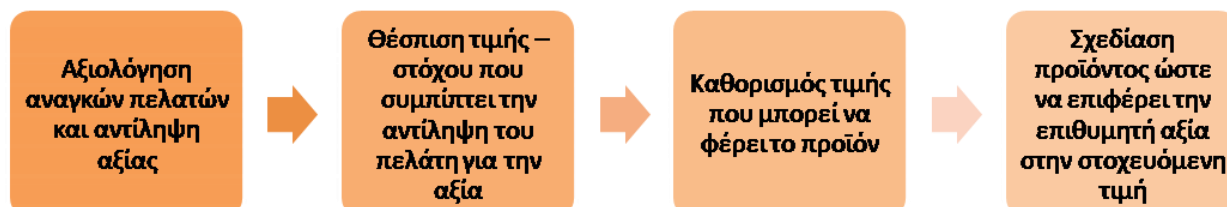
Συνεπώς τα δίδακτρα θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα όπως τα τελευταία τέσσερα χρόνια, μέχρι να ανακάμψει το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον της χώρας. Φυσικά δεδομένων των συνθηκών, μπορούν να προσφερθούν κάποιες επιπλέον μικρές εκπτώσεις ανά πελάτη και ανά περίπτωση.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί το σχολείο για την υπηρεσία premium που προσφέρει είναι η “value pricing” ή «τιμολόγηση αξίας»¹⁴. Χωρίς να παραγνωρίζεται το γεγονός της κάλυψης του κόστους, η τιμή καθορίζεται με βάση την αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι παίρνει. Είναι μια στρατηγική που εφαρμόζεται σε προϊόντα premium, προσανατολίζεται στην αγορά και λαμβάνει υπ’ όψιν της τον ανταγωνισμό.

Τιμολόγηση με βάση το κόστος



Τιμολόγηση με βάση την αξία



Εικόνα 14: Value-based pricing

Πηγή: <http://www.unistudyguides.com>

5.6 Στρατηγική Προώθησης

Το ASA θα συνεχίσει τη διαχείριση της δημόσιας εικόνας του μέσω του διαδικτύου, της ιστοσελίδας του, του ASA Global Association και των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, μέσω του έντυπου περιοδικού του αλλά κυρίως μέσω των ανθρώπων του.

¹⁴ Γούναρης Σπύρος, 2003, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili, Γέρακας, σελ.277

5.6.1 Διαφήμιση

Καθώς το κοινό στο οποίο απευθύνεται το σχολείο είναι συγκεκριμένο, η καθολική διαφήμιση στην τηλεόραση δεν ενδείκνυται. Η γενική διαφήμιση όμως μέσω εντύπων για την εκπαίδευση ή εφημερίδων/ περιοδικών γενικού περιεχομένου θα βοηθήσει στη φήμη και πελατεία. Τέτοια διαφήμιση ονομάζεται «διαφήμιση δημοσίων σχέσεων» και σχεδιάζεται για τη δημιουργία του καλού ονόματος της επιχείρησης.¹⁵ Θα αυξηθούν τέτοιου είδους διαφημιστικές καταχωρήσεις στα σχετικά έντυπα, ειδικά τις περιόδους αιχμής για εγγραφές στα σχολεία.

5.6.2 Δημόσιες Σχέσεις/ Δημοσιότητα

Οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν τις έννοιες της επικοινωνίας, της πληροφόρησης, της διαχείρισης κρίσεων, της χορηγίας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η επικοινωνία με το κοινό θα συνεχιστεί μέσω της οργάνωσης εκδηλώσεων και σεμιναρίων εντός και εκτός των εγκαταστάσεων του σχολείου, μέσω της παρουσίας και των ομιλιών του Προέδρου και άλλων εργαζομένων σε συνέδρια, εταιρίες, πανεπιστήμια, μέσω των προσωπικών γνωριμιών και επαφών του Προέδρου, μέσω του παγκόσμιου δικτύου αποφοίτων και του ASA Global Association. Στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο περισσότερο από ποτέ χρειάζεται όλοι οι ανθρώπινοι παράγοντες που εμπλέκονται στα ανώτερα και όχι μόνο επίπεδα διοίκησης να λειτουργήσουν ως μέσα προώθησης και δημοσίων σχέσεων για τον οργανισμό. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, θα γίνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια από εξειδικευμένες εταιρίες σε όλο το προσωπικό ώστε να επικοινωνηθεί σωστά η κουλτούρα και οι στόχοι του σχολείου. Οι δημόσιες σχέσεις οφείλουν να χρησιμοποιούνται και εντός του οργανισμού.

Θα γίνει εντατική προσπάθεια αύξησης των χορηγιών για τους εκπαιδευτικούς σκοπούς του ASA μέσω του τμήματος επικοινωνίας του, καθώς οι χορηγίες είναι καίριας σημασίας για την υλοποίηση του περιοδικού καθώς και διάφορων άλλων εκπαιδευτικών σεμιναρίων που διοργανώνει το σχολείο. Άλλωστε «η χορηγία είναι

¹⁵ Ζώτος Γιώργος, 2000, «Διαφήμιση», Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη, σελ. 49

ένας τρόπος οικονομικής συναλλαγής, όπου προσφέρεται υλική αξία έναντι άυλης αξίας, με σκοπό την υλοποίηση ενός έργου ή ενέργειας»¹⁶

Θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς πλέον η εξάπλωσή τους είναι τεράστια, γεωγραφικά και δημογραφικά. Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμα και εταιρίες κολοσσοί στηρίζουν ολόκληρες εκστρατείες σε αυτά τα μέσα καθώς με ελάχιστο κόστος το μήνυμα φεύγει από τον πομπό και φτάνει με αμεσότητα στο δέκτη. Πρέπει επίσης να ληφθεί υπ' όψιν ότι ακόμα και στα σχολεία οι μαθητές χρησιμοποιούν κατά κόρον τα social media, κάνουν σχόλια, ανεβάζουν φωτογραφικό υλικό χωρίς πολλή σκέψη ή πολλές φορές χωρίς να τα φιλτράρουν. Και γι αυτό το λόγο, η διαχείριση αυτών των μέσων είναι καίριας σημασίας στο πλάνο των δημοσίων σχέσεων του οργανισμού.

Μια ακόμα διάσταση της δημοσιότητας είναι οι φιλανθρωπικές ενέργειες του σχολείου, οι οποίες θα αυξηθούν και θα επεκταθούν και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, πέραν των γειτονικών. Ήδη γίνονται πολυάριθμες μικρές δωρεές με πρωτοβουλία των μαθητών σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές οργανώσεις, οι οποίες θα ενισχυθούν συστηματικά.

5.7 Διανομή

Το ASA λόγω της φύσης του, χρησιμοποιεί το άμεσο κανάλι διανομής, απευθείας προς τους πελάτες του χωρίς να παρεμβάλλεται κάποιος ενδιάμεσος.

Η μέθοδος διανομής απαιτεί ο πελάτης να μεταβαίνει στην επιχείρηση προκειμένου να λάβει τις υπηρεσίες, συνεπώς πρέπει η επιχείρηση να φροντίσει να είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτή με το λιγότερο δυνατό κόστος σε χρήμα και χρόνο.¹⁷ Εν προκειμένω, μόλις πέντε λεπτά από τις εγκαταστάσεις του σχολείου λειτουργεί σταθμός μετρό που εξυπηρετεί τους μεγαλύτερους ηλικιακά μαθητές αλλά και τους γονείς τους. Το γεγονός αυτό είναι τυχαίο καθώς ο σταθμός του μετρό είναι μεταγενέστερος, όμως καθιστά τη μεταφορά πιο εύκολη, πιο οικονομική και το

¹⁶ Παναγυράκης Γεώργιος, Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζωή, 2001, «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ.230

¹⁷ Γούναρης Σπύρος, 2003, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili, Γέρακας, σελ.336

σχολείο γίνεται απευθείας πιο εύκολα προσβάσιμο. Επιπλέον λειτουργεί προαιρετική υπηρεσία μεταφοράς των μαθητών μέσω outsourcing με επιπλέον κόστος.

Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνονται συνεχώς ενέργειες βελτίωσης στους χώρους και στα κτίρια του σχολείου, καθώς όταν η υπηρεσία παρέχεται στο χώρο της επιχείρησης, ο χώρος αυτός συντελεί στη δημιουργία συγκεκριμένων συναισθημάτων για τους μαθητές και τους γονείς, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους (servicescapes)¹⁸. Αυτή η διάσταση έχει εφαρμογή και στους εργαζόμενους, οι οποίοι θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (5^ο “P” Υπηρεσιών: People).

¹⁸ Γούναρης Σπύρος, 2003, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili, Γέρακας, σελ.357

Κεφάλαιο 6: Σχέδιο Λειτουργίας

6.1 Οι Προμηθευτές

Το ASA συνεργάζεται με δεκάδες εταιρίες προμηθευτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό: δημόσιες επιχειρήσεις (πχ. ύδρευσης), ιδιωτικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών (πχ. παροχή διαδικτύου, τηλεφώνου, ρεύματος, φύλαξης, μεταφοράς μαθητών, εστίασης, προγραμμάτων software), εμπορικές εταιρίες (πχ. ηλεκτρονικών ειδών, hardware, αναλώσιμων, βιβλιοπωλεία, χαρτικών, ειδών καθαρισμού, επίπλων, ηλεκτρολογικού υλικού, υλικών οικοδομής, υλικών κήπου κτλ).

Οι πιο σημαντικές συνεργασίες με προμηθευτές είναι οι εξής:

- ▲ Εταιρία catering η οποία έχει αναλάβει και λειτουργεί τη σχολική καφετέρια, προσφέροντας μεγάλη ποικιλία φαγητών, σνακ, ροφημάτων, σαλατών, σάντουιτς κτλ, διαθέσιμα τόσο για τους μαθητές όσο και για όλη την κοινότητα του ASA.
- ▲ Γραφείο γενικού τουρισμού, η οποία έχει αναλάβει τη μεταφορά των μαθητών προς και από το σχολείο, προαιρετικά και με επιβάρυνση των γονέων.
- ▲ Εταιρία security για την φύλαξη του σχολείου, παρέχοντας φύλακες ασφαλείας καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου, με μεγαλύτερη έμφαση στις ώρες αιχμής του σχολικού προγράμματος, δηλαδή κατά την προσέλευση και κατά το σχόλασμα των μαθητών.
- ▲ Εταιρία καθαρισμού για τις σχολικές εγκαταστάσεις και τους προαύλιους χώρους καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.
- ▲ Αμερικανική εταιρία παροχής λογισμικού για την βάση δεδομένων όλων των μαθητών, της τρέχουσας χρονιάς, των προηγούμενων αλλά και των μελλοντικών. Ένα πλήρες αρχείο για κάθε μαθητή που περιλαμβάνει πληροφορίες της οικογένειάς του, στοιχεία επικοινωνίας, αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων, απουσίες, σύνδεση με την οικονομική καρτέλα κ.ά. Μέσω αυτού αποστέλλεται η ηλεκτρονική αλληλογραφία σ τους γονείς. Η εταιρία εδρεύει στις ΗΠΑ.

- ▲ Εταιρία υποστήριξης λογιστικών λογισμικών για την παροχή του ηλεκτρονικού λογιστικού προγράμματος. Μέσω αυτού γίνονται όλες οι τιμολογήσεις των διδάκτρων, καταχωρούνται οι πληρωμές διδάκτρων και λοιπών δραστηριοτήτων, καταχωρούνται τιμολόγια προμηθευτών, εκδίδονται επιταγές και παράγονται διάφορες αναφορές σχετικές με τις απαιτήσεις από πελάτες και τις υποχρεώσεις προς προμηθευτές.
- ▲ Ταξιδιωτικό πρακτορείο για την έκδοση των αεροπορικών εισιτηρίων για τα πολυάριθμα ταξίδια στο εξωτερικό που πραγματοποιούνται μέσα στη σχολική χρονιά.
- ▲ Εταιρίες ταχυμεταφορών με τις οποίες υπάρχει πολυετής συνεργασία με τις εταιρίες ταχυμεταφορών για την αποστολή αιτήσεων των μαθητών σε πανεπιστήμια του εξωτερικού, επιταγών, επιστολών και άλλων σημαντικών εγγράφων.

6.2 Κανονισμοί – Νομοθεσία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Οι παρακάτω νόμοι καθορίζουν το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων:

- ▲ Ν.2986/2002 ¹⁹ (βασισμένος στον Ν.682/77): εργασιακό καθεστώς, διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης εκπαιδευτικών, αξιολόγηση και επιμόρφωση εκπαιδευτικών, υπηρεσιακά συμβούλια, οργανωτικά θέματα, θέματα εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού, σχολικές βιβλιοθήκες, διδακτικά βιβλία κ.ά.
- ▲ Ν.1566/1985 ²⁰: διάρθρωση και βαθμίδες της εκπαίδευσης, κανονισμός προσχολικής αγωγής, δημοτικής εκπαίδευσης, γυμνασίων και λυκείων, ενιαία λύκεια, εργαστήρια, υπηρεσιακά όργανα, καθήκοντα και αρμοδιότητες, αναπληρώσεις, σύλλογοι διδασκόντων, διορισμοί,

¹⁹ http://www.oiele.gr/userfiles/file/NOMIKO%20PLAISIO/2986_2002.pdf

²⁰ http://www.oiele.gr/userfiles/file/NOMIKO%20PLAISIO/n_1566_1985.pdf

μεταθέσεις, αποσπάσεις, πειθαρχικές διαδικασίες, γνωμοδοτικά συμβούλια κ.τ.λ.

- ▲ Ν. 3848/2010²¹ : διαδικασίες πρόσληψης, διαγωνισμοί, πρόσληψη προσωρινών και ωρομίσθιων, πίνακες κατάταξης, προϋποθέσεις και κριτήρια επιλογής κ.ά.
- ▲ Ν. 1351/1983²²: εισαγωγή σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
- ▲ Ν.682/77²³: «περί ιδιωτικών σχολείων γενικής εκπαίδευσης και σχολικών οικοτροφείων». Ο πρώτος νόμος περί ίδρυσης και οργάνωσης ιδιωτικών σχολείων, για την ίδρυση, εποπτεία, τα είδη των σχολείων, τα προσόντα των ιδρυτών, την επωνυμία, τον αριθμό των μαθητών, τις οικονομικές τους υποχρεώσεις, τους τίτλους σπουδών, του Ειδικού Λογαριασμού Ιδιωτικής Γενικής Εκπαίδευσης (Ε.Λ.Ι.Γ.Ε.) και πολλά άλλα.

6.3 Τοποθεσία και Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις του ASA βρίσκονται στα Βόρεια προάστια, στο Δήμο Χαλανδρίου, σε ιδιόκτητα κτίρια με μόνη εξαίρεση ορισμένα αθλητικά γήπεδα, τα οποία εκμεταλλεύεται έναντι ενοικίου.

Η θέση του είναι σε κατοικημένη περιοχή στα ανατολικά προάστια Αττικής, ανάμεσα σε δύο πολυσύχναστες λεωφόρους. Πέντε λεπτά από την είσοδο του σχολείου βρίσκεται σταθμός ΜΜΜ και πιο συγκεκριμένα του Αττικού Μετρό και δέκα λεπτά μακριά βρίσκεται σταθμός του Προαστιακού Σιδηροδρόμου, με άμεση σύνδεση με το αεροδρόμιο.

Λειτουργεί ιδιωτικό παρκινγκ για τους εργαζόμενους και τους γονείς των μαθητών και είναι εύκολα προσβάσιμο με αυτοκίνητο.

²¹ http://www.oiele.gr/userfiles/file/N_%203848_2010.pdf

²² <http://www.oiele.gr/nomos-13511983>

²³ http://www.oiele.gr/userfiles/file/NOMIKO%20PLAISIO/682_77.pdf

6.4 Ανθρώπινοι Πόροι

Το ASA απασχολεί περίπου 160 άτομα ως μόνιμο προσωπικό καθώς και ορισμένους ως έκτακτο (αναπληρωτές), οι οποίοι προσλαμβάνονται ανά ημέρα ανάλογα με τις ακαδημαϊκές ανάγκες. Περίπου το 56% των εργαζομένων είναι δάσκαλοι/καθηγητές και το υπόλοιπο 44% είναι υποστηρικτικό και διοικητικό προσωπικό.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο αριθμός των εργαζομένων ανά τμήμα (βάσει του οργανογράμματος).

Τμήμα βάσει Οργανογράμματος	Αριθμός Εργαζομένων
Γραφείο Προέδρου	4
Ακαδημαϊκά Ζητήματα	96
Μαθητικά Ζητήματα	26
Λειτουργίες	14
Αθλητικές Δραστηριότητες και Προγράμματα μετά το σχολείο	13
Εγγραφές και Τεχνολογία	7
Σύνολο	160

Πίνακας 6: Εργαζόμενοι ανά τμήμα

Λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της Αμερικανικής κουλτούρας που το διέπει, το ASA κάθε χρόνο προσλαμβάνει ένα μικρό αριθμό καθηγητών απευθείας από την Αμερική, συνήθως με διετή συμβόλαια και επιδόματα μετεγκατάστασης. Οι καθηγητές αυτοί ανανεώνονται λόγω λήξης των συμβολαίων τους όμως υπάρχουν και ορισμένες περιπτώσεις μόνιμης μετεγκατάστασης.

Κεφάλαιο 7: Χρηματοοικονομική Ανάλυση

7.1 Υποθέσεις

Για την εκπόνηση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκαν οι εξής παραδοχές:

- ▲ Θα συνεχίσει να υπάρχει μηδενικός τραπεζικός δανεισμός
- ▲ Το μισθολόγιο θα παραμείνει σταθερό όπως επιβάλλει ο εσωτερικός κανονισμός εργασίας σε συνδυασμό με την τρέχουσα νομοθεσία σχετικά με τα επίπεδα ανεργίας
- ▲ Έτος βάσης ορίζεται το 2014
- ▲ Η πρόβλεψη των πωλήσεων γίνεται σε ετήσια βάση
- ▲ Θεωρούμε ότι τα ραντεβού/ συναντήσεις με νέους πελάτες (οικογένειες) θα αυξηθούν κατά 5-10% (περίπου 200 ραντεβού ετησίως), και από αυτά θα έχουμε μια αύξηση των εγγραφών της τάξης του 3% ετησίως
- ▲ Οι υποτροφίες θα αυξάνονται κατά 2% ετησίως

Στόχοι

- ▲ Αύξηση αριθμού μαθητών κατά 3% κάθε σχολικό έτος για τα επόμενα 5 χρόνια
- ▲ Αύξηση συνολικής καθαρής θέσης για κάθε έτος
- ▲ Μείωση απαιτήσεων πελατών κατά 5% κάθε τέλος του σχολικού έτους για τα επόμενα 5 χρόνια

Πρόβλεψη εγγραφών ανά έτος

1^ο έτος: 870 μαθητές

2^ο έτος: 896 μαθητές

3^ο έτος: 923 μαθητές

4^ο έτος: 951 μαθητές

5^ο έτος: 979 μαθητές

Πρόβλεψη εγγραφών – εσόδων από δίδακτρα

1^ο έτος: 870 μαθητές -> 8.807.692 €

2^ο έτος: 896 μαθητές -> 9.071.923 €

3^ο έτος: 923 μαθητές -> 9.344.080 €

4^ο έτος: 951 μαθητές -> 9.624.403 €

5^ο έτος: 979 μαθητές -> 9.913.135 €

7.2 Πρόβλεψη κερδών και ζημιών

Πρόβλεψη κερδών από λειτουργική δραστηριότητα

1^ο έτος: 342.330 €

2^ο έτος: 353.273 €

3^ο έτος: 581.523 €

4^ο έτος: 75.083 €

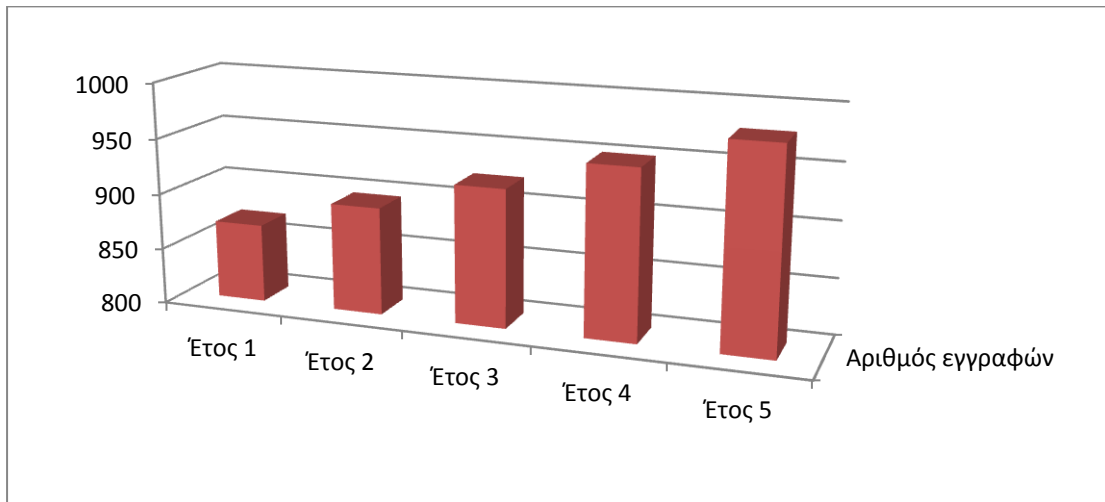
5^ο έτος: 122.772 €

7.3 Χρηματοοικονομικές καταστάσεις για τα έτη 1-5

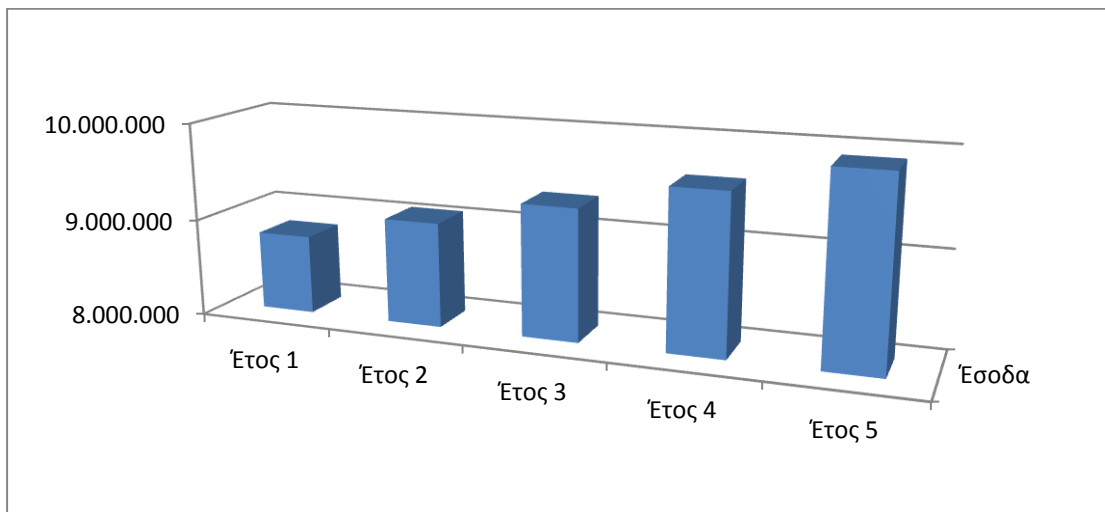
7.3.1 Κατάσταση εισοδήματος (έτη 1-5)

Κατάσταση εισοδήματος ανά έτος		
	<u>Αριθμός εγγραφών</u>	<u>Έσοδα</u>
Έτος 1	870	8.807.692
Έτος 2	896	9.071.923
Έτος 3	923	9.344.080
Έτος 4	951	9.624.403
Έτος 5	979	9.913.135

Πίνακας 7: Πίνακας εσόδων από λειτουργική δραστηριότητα για πέντε έτη



Εικόνα 15: Διάγραμμα εγγραφών για πέντε έτη



Εικόνα 16: Διάγραμμα εσόδων από λειτουργική δραστηριότητα για πέντε έτη

7.3.2 Ισολογισμός (έτη 1-5)

Ισολογισμός

American School of Athens (ASA)

	Έτος βάσης στις 30/06/2014	Πρόβλεψη στις 30/06/2015	Πρόβλεψη στις 30/06/2016	Πρόβλεψη στις 30/06/2017	Πρόβλεψη στις 30/06/2018
Ενεργητικό					
<u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</u>					
Καταθέσεις όψεως	423.936 €	716.901 €	711.765 €	1.120.130 €	1.178.694 €
Απαιτήσεις από πελάτες	842.007 €	814.704 €	862.701 €	774.374 €	847.611 €
Προπληρωμένα έξοδα	205.534 €	170.577 €	166.889 €	222.407 €	231.789 €
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	1.471.477 €	1.702.182 €	1.741.355 €	2.116.911 €	2.258.094 €
<u>Πάγιο Ενεργητικό</u>					
Γη, Κτίρια, Μηχανήματα, Εξοπλισμός,	3.852.854 €	3.845.048 €	4.092.648 €	3.885.243 €	4.498.742 €

καθαρά από σωρευμένες αποσβέσεις

Σύνολο πάγιου ενεργητικού (καθαρό από σωρευμένες αποσβέσεις)

3.852.854 € 3.845.048 € 4.092.648 € 3.885.243 € 4.498.742 €

Σύνολο Ενεργητικού

5.324.331 € 5.547.230 € 5.834.003 € 6.002.154 € 6.756.836 €

Παθητικό και Καθαρή Θέση

Υποχρεώσεις

Υποχρεώσεις σε προμηθευτές

1.139.393 € 1.053.304 € 873.552 € 1.031.700 € 1.459.374 €

Φόροι πληρωτέοι

195.678 € 194.539 € 153.461 € 140.811 € 152.669 €

Προβλέψεις για έξοδα επαναπατρισμού

29.347 € 29.347 € 29.347 € 29.347 € 29.347 €

Ειδικά αποθεματικά τρίτων πληρωτέα

32.454 € 29.265 € 13.438 € 8.989 € 8.617 €

Ασφάλιστρα πληρωτέα

424.566 € 413.422 € 421.808 € 384.890 € 384.423 €

Υποχρεώσεις σε πελάτες

1.567.983 € 1.539.170 € 1.472.691 € 1.461.628 € 1.654.845 €

Προβλέψεις για συνταξιοδοτήσεις και αποζημιώσεις

765.310 € 765.310 € 765.310 € 765.310 € 765.310 €

Σύνολο υποχρεώσεων

4.154.731 € 4.024.357 € 3.729.607 € 3.822.675 € 4.454.585 €

Ίδια Κεφάλαια

Κεφάλαια χωρίς περιορισμό	211.968 €	385.732 €	1.116.710 €	1.430.342 €	1.679.553 €
Κεφάλαια προσωρινά δεσμευμένα	957.632 €	1.137.141 €	987.686 €	749.137 €	622.698 €
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	1.169.600 €	1.522.873 €	2.104.396 €	2.179.479 €	2.302.251 €
Σύνολο Παθητικού	5.324.331 €	5.547.230 €	5.834.003 €	6.002.154 €	6.756.836 €

Πίνακας 8: Ισολογισμός για τα έτη 1-5

7.3.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (έτη 1-5)

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

American School of Athens (ASA)

Έτος βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
στις 30/06/2014	στις 30/06/2015	στις 30/06/2016	στις 30/06/2017	στις 30/06/2018

Λειτουργικές Δραστηριότητες

Έσοδα:

Δίδακτρα και τέλη	8.807.692 €	9.071.923 €	9.344.080 €	9.624.403 €	9.913.135 €
Υποτροφίες	- 45.764 €	- 46.679 €	- 47.613 €	- 48.565 €	- 49.536 €
Έσοδα τέλους συντήρησης	190.250 €	196.500 €	199.500 €	211.500 €	226.500 €
Εισφορές	116.393 €	117.569 €	118.757 €	119.956 €	121.168 €
Πιστωτικοί τόκοι	15.789 €	15.320 €	15.123 €	14.872 €	14.098 €
Έσοδα δραστηριοτήτων	499.074 €	514.509 €	530.422 €	546.827 €	563.739 €
Λοιπά	39.920 €	40.324 €	40.731 €	41.142 €	41.558 €
Συναλλαγματικές διαφορές	- €	- €	- €	- €	- €
Εισφορά στην Καθαρή Θέση	193.500 €	199.500 €	205.500 €	211.500 €	226.500 €
Σύνολο εσόδων	9.816.855 €	10.108.966 €	10.406.500 €	10.721.635 €	11.057.162 €

Έξοδα:

Εκπαιδευτικά και άλλα	8.935.263 €	9.117.615 €	9.166.821 €	9.706.425 €	9.904.515 €
Έξοδα δραστηριοτήτων	407.689 €	416.009 €	526.540 €	537.286 €	548.251 €
Διαφορές εξόδων για έργα	7.997 €	8.078 €	8.159 €	8.242 €	8.325 €

Έξοδα δεσμευμένων τελών	123.577 €	213.991 €	123.456 €	394.600 €	473.299 €
Σύνολο εξόδων	9.474.525 €	9.755.693 €	9.824.977 €	10.646.552 €	10.934.390 €
Καθαρό κέρδος/ ζημία από λειτουργική δραστηριότητα	342.330 €	353.273 €	581.523 €	75.083 €	122.772 €
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	342.330 €	353.273 €	581.523 €	75.083 €	122.772 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΑΡΧΗΣ	827.270 €	1.169.600 €	1.522.873 €	2.104.396 €	2.179.479 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΤΕΛΟΥΣ	1.169.600 €	1.522.873 €	2.104.396 €	2.179.479 €	2.302.251 €

Πίνακας 9: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα έτη 1-5

7.3.4 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων

Με την παράθεση των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης για τα επόμενα 5 έτη (με έτος βάσης το 2014), συμπεραίνεται ότι το σχολείο θα αυξάνει τα διαθέσιμά του σε ετήσια βάση, θα αυξάνει τα έσοδα (σαν αποτέλεσμα της αύξησης των εγγραφών), θα κρατά ελεγχόμενα τα έξοδα αντιστοίχως (αναλογικά πάντα και με τα έσοδα) και ταυτόχρονα θα αυξάνει την καθαρή του θέση, ακόμα κι όταν σε ορισμένα έτη μειώνεται το κέρδος από λειτουργικές δραστηριότητες.

Συνολικά δίδεται η εικόνα ενός κερδοφόρου αυτοτελούς και ανεξάρτητου οργανισμού που απασχολεί ικανό αριθμό εργαζομένων και προσφέρει στην οικονομία και στην κοινωνία.

Κεφάλαιο 8: Χρηματοδότηση

8.1 Οι ανάγκες σε κεφάλαια

Το σχολείο έχει συνεχώς ανάγκες σε κεφάλαια καθώς συνεχώς αναβαθμίζει τις εγκαταστάσεις του, και λόγω παλαιότητάς των αλλά και εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Για να μην μένει πίσω από τον ανταγωνισμό χρειάζεται προσαρμογή στις νέες τεχνολογικές τάσεις στην εκπαίδευση, που συνεπάγεται επένδυση σε τεχνολογικό εξοπλισμό (ηλεκτρονικούς υπολογιστές σταθερούς και φορητούς, εργαλεία διδασκαλίας στις διδακτικές αίθουσες κ.ο.κ.). Ταυτόχρονα είναι απαραίτητες ενέργειες αναβάθμισης των κτιρίων (όπως ανακατασκευή γραφείων, αιθουσών, ανακαίνιση των WC, αντικατάσταση λαμπτήρων, κατασκευή και εξοπλισμός εργαστηρίων κ.ά.) και των προαύλιων χώρων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των αναγκών αυτών καλύπτεται από τα έσοδα των λειτουργικών δραστηριοτήτων και την σωστή διαχείρισή τους. Ένα μικρό μέρος αυτών των αναγκών καλύπτεται από δωρεές τρίτων, όπως άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών και ακόμα ένα μικρό μέρος εξασφαλίζεται από χορηγίες των γονέων μέσω ενός ειδικού τέλους επί των ετήσιων διδάκτρων. Σε κάθε περίπτωση όταν υπάρχει ανάγκη πραγματοποίησης ενός συγκεκριμένου έργου με μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο, τότε δραστηριοποιούνται τα αρμόδια τμήματα και γίνεται αναζήτηση αυτών των πόρων είτε μέσω δωρεών/ χορηγιών από τρίτους είτε μέσω κοινωνικών εκδηλώσεων με σκοπό τη συγκέντρωση πόρων.

Σε καμία περίπτωση δεν προτείνεται η λήψη τραπεζικών δανείων καθώς ο οργανισμός μπορεί να εξοικονομήσει πόρους με άλλους λιγότερο επίπονους τρόπους.

Την παρούσα χρονική περίοδο μελετάται το σχέδιο αντικατάστασης όλων των λαμπτήρων του σχολείου με οικονομικούς λαμπτήρες τύπου Led για εξοικονόμηση ενέργειας και χρημάτων, έργο που θα κοστίσει πάνω από 80.000 ευρώ, και του οποίου το κόστος θα καλυφθεί μερικώς από τα κεφάλαια του σχολείου και μερικώς από τις χορηγίες των γονέων/ πελατών. Ταυτόχρονα έχει τεθεί σε εφαρμογή η κατασκευή εργαστηρίου για το Δημοτικό σχολείο, έργο ύψους περίπου 50.000

ευρώ. Ομοίως οι πόροι θα συγκεντρωθούν από τα έσοδα του σχολείου και τις χορηγίες των πελατών.

8.2 Ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης

Το λειτουργικό κόστος όπως παρατηρείται στις οικονομικές καταστάσεις παραμένει στα ίδια αναλογικά επίπεδα, συνεπώς δεν χρειάζεται να γίνει κάποια ειδική πρόβλεψη για κεφάλαια κίνησης.

Το μοναδικό ζήτημα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κατά τη διάρκεια του έτους είναι η ρευστότητα σε συγκεκριμένους ημερολογιακούς μήνες εξαιτίας της κυκλικότητας των πληρωμών/ εσόδων, όμως ο καλός οικονομικός προγραμματισμός σε συνδυασμό με την ικανότητα είσπραξης οφειλών οδηγεί τον οργανισμό μακριά από αναζήτηση άλλων τρόπων χρηματοδότησης.

Επίλογος

Συμπερασματικά, το ASA είναι ένας κερδοφόρος αυτοτελής οργανισμός με ισχυρή χρηματοοικονομική δομή, που μπορεί να ανταπεξέλθει επάξια στις δυσκολίες και τις έως τώρα οικονομικές συγκυρίες της σημερινής εποχής. Ο μηδενικός δανεισμός του και η σωστή οικονομική διαχείριση μπορούν να οδηγήσουν σε ακόμα περισσότερες επενδύσεις στις εγκαταστάσεις του και γιατί όχι και στην επέκτασή του και σε νέες.

Με αυτό τον τρόπο μπορεί να συνεχίσει να προσφέρει ποιοτικές εκπαιδευτικές υπηρεσίες στους μαθητές του αλλά και να ενισχύσει την προσφορά του στο κοινωνικό σύνολο και στους εργαζομένους του.

Βιβλιογραφία

Αυλωνίτης Γεώργιος, Σταθακόπουλος Βλάσης, 1997, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα

Γούναρης Σπύρος, 2003, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili, Γέρακας

Ζαβλανός Μύρων, 2003, «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Ζώτος Γιώργος, 2000, «Διαφήμιση», Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη

Μάλλιαρης Πέτρος, 2001, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Πανηγυράκης Γεώργιος, Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζωή, 2001, «Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σιώμκος Γεώργιος – Czerpiel John, 2007, «Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Σιώμκος Γεώργιος, 2002, «Συμπεριφορά καταναλωτή & Στρατηγική μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Σιώμκος Γεώργιος, 2004, «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Διαδικτυακές Πηγές

<http://www.statistics.gr>

<http://www.icap.gr>

<http://www.oiele.gr>

<http://www.epistimonikomarketing.gr>

<http://www.imerisia.gr>

<http://www.iobe.gr>

<http://el.wikipedia.org>

<http://www.unistudyguides.com>