



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΚΑΙ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

ΗΛΙΑΝΑ ΧΡΙΣΤΟΦΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΑΡΙΣ ΚΛΕΑΝΘΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανάπτυξη Νέας Υπηρεσίας και Διείσδυση σε Διεθνείς Αγορές.
Μελέτη Περίπτωσης Κυπριακής Ιδιωτικής Επιχείρησης.**

Ηλιάνα Χριστοφή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πάρις Κλεάνθους**

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανάπτυξη Νέας Υπηρεσίας και Διείσδυση σε Διεθνείς Αγορές.
Μελέτη Περίπτωσης Κυπριακής Ιδιωτικής Επιχείρησης.**

Ηλιάνα Χριστοφή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πάρις Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών οδηγεί ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στην απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση. Η επέκταση μιας επιχείρησης στο εξωτερικό μπορεί να επιφέρει υψηλότερα κέρδη, κρύβει όμως και πολλούς κινδύνους τους οποίους θα πρέπει να λάβει υπόψη η εταιρεία προτού πάρει την απόφαση να εισέλθει σε ξένες αγορές. Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη του μάρκετινγκ υπηρεσιών στο εξωτερικό και η περιγραφή του τρόπου προώθησης μιας νέας υπηρεσίας σε ξένες αγορές. Η προσέγγιση του θέματος έγινε αρχικά με ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να εξεταστεί το θεωρητικό πλαίσιο. Ακολούθως, για την εμπειρική προσέγγιση του θέματος, έγινε χρήση της μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης (case study), όπου εξετάστηκε η περίπτωση της εταιρείας Xenion Education Ltd. Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων έγινε μέσω παρατήρησης και συνεντεύξεων από στελέχη της εταιρείας. Η εταιρεία εξετάζοντας τις διεθνείς τάσεις στον τομέα της εκπαίδευσης αποφάσισε να προχωρήσει σε ίδρυση οικοτροφείου, εκμεταλλευόμενη την αυξημένη ζήτηση σε πολλές χώρες του εξωτερικού. Η Xenion Education δραστηριοποιείται εδώ και χρόνια στο διεθνή στίβο και όπως όλα δείχνουν έχει δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη. Η αξιοποίηση των δυνατών της σημείων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται συμβάλλει στην επιτυχημένη προώθηση των υπηρεσιών της στην Κύπρο και το εξωτερικό. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι η εταιρεία Xenion Education εφαρμόζει την κατάλληλη στρατηγική προκειμένου να προωθήσει επιτυχώς τη νέα υπηρεσία που αναπτύσσει στο εξωτερικό.

Summary

Market globalization leads more and more businesses to the decision to engage in international operations. Expanding a business abroad can bring higher profits, but it may also conceal many risks which the company needs to take into consideration before deciding to enter the foreign markets. The purpose of this postgraduate dissertation is to examine the marketing of services abroad and to describe the promotion of a new service in new markets. The available literature was initially reviewed in order to examine the theoretical context. Subsequently, the case study methodology was used, in order to examine the case of Xenion Education Ltd. The collection of primary data was conducted through observation and interviews with company employees. The company, considering the latest international trends in the field of education, decided to found a boarding school, in order to exploit the increased demand in many foreign countries. Xenion Education has been active in the international arena for many years and it seems to have the potential for further development. The company utilizes its strengths and opportunities for the successful promotion of its services in Cyprus and abroad. The results of the survey have shown that Xenion Education is implementing the appropriate strategy to successfully promote its new service abroad.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Summary	6
Κεφάλαιο 1	10
Εισαγωγή	10
1.1. Προσδιορισμός του προβλήματος	10
1.2. Σκοπός της διατριβής	10
1.3. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας	11
1.4. Θέση της διατριβής.....	11
1.5. Περιγραφή της μεθοδολογίας και της προσέγγισης της διατριβής	12
1.6. Δομή της διατριβής.....	12
Κεφάλαιο 2	14
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	14
2.1. Το παγκόσμιο μάρκετινγκ - Η παγκοσμιοποίηση του μάρκετινγκ.....	14
2.2. Η απόφαση για επέκταση μιας επιχείρησης στο εξωτερικό	15
2.2.1. Οφέλη επέκτασης στο εξωτερικό	15
2.2.2. Εμπόδια και κίνδυνοι της στροφής προς το εξωτερικό.....	16
2.2.3. Ανάλυση SWOT της επιχείρησης (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)	17
2.3. Ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ (PESTLE)	19
2.3.1. Το πολιτικό περιβάλλον	19
2.3.2. Το οικονομικό περιβάλλον	20
2.3.3. Το κοινωνικό περιβάλλον.....	21
2.3.4. Το τεχνολογικό περιβάλλον.....	22
2.3.5. Το νομικό-νομοθετικό πλαίσιο	22
2.3.6. Το φυσικό περιβάλλον.....	23
2.4. Η επιλογή των αγορών-στόχων στο διεθνές περιβάλλον	23
2.4.1. Διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς.....	25
2.4.2. Στόχευση και επιλογή αγορών	26
2.4.3. Επιλογή του τρόπου εισόδου σε αγορά-στόχο	27
2.5. Στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ	29
2.5.1. Προϊόν	29

2.5.2. Προώθηση.....	30
2.5.3. Τιμή.....	31
2.5.4. Διανομή.....	32
2.6. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	32
2.6.1. Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών έναντι των προϊόντων.....	33
2.6.2. Τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	34
2.6.3. Η ποιότητα στις υπηρεσίες.....	35
Κεφάλαιο 3	38
Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης.....	38
3.1. Ταυτότητα της επιχείρησης.....	38
3.2. Όραμα και αποστολή της επιχείρησης.....	39
3.3. Προσφορά υπηρεσιών.....	40
3.4. Ανάλυση SWOT της επιχείρησης.....	44
3.4.1. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	44
3.4.1.1. Δυνάμεις.....	45
3.4.1.2. Αδυναμίες.....	46
3.4.2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	46
3.4.2.1. Ευκαιρίες.....	47
3.4.2.2. Απειλές.....	48
Κεφάλαιο 4	50
Το μακρο-περιβάλλον και το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.....	50
4.1. Ανάλυση των κυριότερων δυνάμεων του μακρο-περιβάλλοντος (PESTLE).....	50
4.1.1. Το πολιτικό περιβάλλον.....	51
4.1.2. Το οικονομικό περιβάλλον.....	52
4.1.3. Το κοινωνικό περιβάλλον.....	53
4.1.4. Το τεχνολογικό περιβάλλον.....	55
4.1.5. Το νομικό-νομοθετικό πλαίσιο.....	56
4.1.6. Το φυσικό περιβάλλον.....	57
4.2. Ανάλυση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	58
4.2.1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός.....	58
4.2.2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών.....	59
4.2.3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	60

4.2.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	61
4.2.5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	62
Κεφάλαιο 5	64
Μεθοδολογία Έρευνας.....	64
5.1. Ερευνητικό Πρόβλημα – Σκοπός της Έρευνας.....	64
5.2. Σχεδιασμός της Έρευνας	64
5.3. Σχεδιασμός και Διεξαγωγή των Συνεντεύξεων	65
5.4. Μέθοδος Επεξεργασίας και Ανάλυσης Δεδομένων	66
5.5. Περιορισμοί της Έρευνας	66
Κεφάλαιο 6	68
Παρουσίαση και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων των Συνεντεύξεων.....	68
Κεφάλαιο 7	78
Συμπεράσματα Έρευνας και Εισηγήσεις.....	78
Παράρτημα Α	83
Ερωτήσεις Συνέντευξης	83
Βιβλιογραφία	84

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1. Προσδιορισμός του προβλήματος

Η αύξηση των διεθνών συναλλαγών και η δημιουργία μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας καθιστούν επιτακτική ανάγκη την προσαρμογή των σύγχρονων επιχειρήσεων σε μια νέα πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους καλούνται να αναπτύξουν διεθνείς στρατηγικές και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται σε ξένες αγορές. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός εντείνεται ολοένα και περισσότερο και ωθεί τις επιχειρήσεις να επεκταθούν προς το εξωτερικό, ούτως ώστε να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους.

1.2. Σκοπός της διατριβής

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη του μάρκετινγκ υπηρεσιών στο εξωτερικό και η περιγραφή του τρόπου προώθησης μιας νέας υπηρεσίας σε ξένες αγορές. Στο πλαίσιο αυτό, έχει εξεταστεί η προώθηση μιας υπηρεσίας σε διεθνές επίπεδο, σε καταναλωτές που κατάγονται από ξένες χώρες. Στη διατριβή αναπτύσσεται το παράδειγμα μιας νέας υπηρεσίας της εταιρείας Xenion Education Ltd. Το Xenion Education είναι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, το οποίο προσφέρει διαφόρων ειδών υπηρεσίες σχετικές με τον τομέα της εκπαίδευσης. Στο άμεσο μέλλον θα προχωρήσει στην ίδρυση οικοτροφείου (boarding school) στην επαρχία Αμμοχώστου. Η έρευνα που διεξήχθη είχε ως σκοπό να διερευνήσει τη στάση του εκπαιδευτικού ιδρύματος Xenion Education απέναντι στην ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας και τον τρόπο προώθησής της υπηρεσίας αυτής στο εξωτερικό.

1.3. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι απαραίτητη, εφόσον επιχειρείται το λανσάρισμα μιας νέας υπηρεσίας σε διεθνείς αγορές. Η συλλογή πληροφοριών καθίσταται αναγκαία, προκειμένου να εντοπιστούν πρακτικές που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ, να προωθήσει επιτυχώς την προσφερόμενη υπηρεσία και να διεισδύσει σε νέες αγορές.

1.4. Θέση της διατριβής

Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και της οικονομίας ωθεί όλο και περισσότερες εταιρείες στην αναζήτηση νέων, πιο κερδοφόρων αγορών. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διατηρήσουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους επεκτείνονται στο εξωτερικό και παράλληλα αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η διαδικασία επέκτασης μιας εταιρείας σε ξένες αγορές θα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά, ούτως ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος. Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τις εξωτερικές συνθήκες των χωρών στις οποίες πρόκειται να επεκταθεί, ούτως ώστε να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για το περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να δράσει. Είναι επίσης απαραίτητο η εταιρεία να λάβει υπόψη τις δυνάμεις, τις αδυναμίες της, αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο παγκόσμιο περιβάλλον για την ορθότερη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η διεύθυνση της εταιρείας Xenion Education ακολουθεί ορθές πρακτικές για την προώθηση της νέας υπηρεσίας και την διείσδυσή της στις διεθνείς αγορές. Η επιχείρηση έχει εμπειρία πολλών χρόνων στο διεθνή στίβο και έχει μάθει να εκμεταλλεύεται πλήρως τα δυνατά της σημεία και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, για την ορθότερη προώθηση των υπηρεσιών της στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη της εταιρείας σε τοπικό επίπεδο εν μέσω δύσκολων οικονομικών συνθηκών και έντονου ανταγωνισμού δείχνει ότι έχει μεγάλες πιθανότητες να επιτύχει και στις διεθνείς αγορές.

1.5. Περιγραφή της μεθοδολογίας και της προσέγγισης της διατριβής

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα ήταν τα ακόλουθα:

1. Πως διαμορφώνεται το περιβάλλον της εταιρείας Xenion Education και πως η εταιρεία επηρεάζεται από αυτό;
2. Ποια είναι η νέα υπηρεσία που πρόκειται να προσφέρει η εταιρεία και ποια ήταν τα κίνητρα λήψης της συγκεκριμένης απόφασης;
3. Ποια εργαλεία και πρακτικές του μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η υπό μελέτη εταιρεία για την προώθηση της νέας υπηρεσίας;
4. Ποιες αγορές θα πρέπει να προσεγγίσει η εταιρεία στο εξωτερικό;
5. Ποιες είναι οι δυσκολίες και τα εμπόδια για την επίτευξη διεξόδου της υπηρεσίας σε ξένες αγορές;

Αναφορικά με τη μεθοδολογία της παρούσας διατριβής, επιλέγηκε η ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων. Η έρευνα στηρίχθηκε στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η ανασκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας αναφορικά με το παγκόσμιο μάρκετινγκ, την ανάλυση περιβάλλοντος PESTLE, τη στρατηγική του διεθνούς μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Τα δευτερογενή δεδομένα αντλήθηκαν από ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και από έντυπα μέσα (βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες κλπ). Στο δεύτερο μέρος της εργασίας έγινε χρήση της μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης (case study). Έχουν συλλεχθεί πληροφορίες για την επιχείρηση και τη δράση της μέσω παρατήρησης, μέσω της ιστοσελίδας και του έντυπου υλικού της. Επιπλέον, πρωτογενή δεδομένα αντλήθηκαν από τη διεξαγωγή συνέντευξης με δύο στελέχη της επιχείρησης που ασχολούνται με την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό.

1.6. Δομή της διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (Κεφάλαιο 2) παρουσιάζεται μια σύντομη ανασκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας αναφορικά με το διεθνές μάρκετινγκ και την εφαρμογή του στον τομέα των υπηρεσιών.

ξετάζονται, ανάμεσα σε άλλα, τα οφέλη και οι κίνδυνοι της στροφής προς το εξωτερικό, τα στάδια που ακολουθεί μια εταιρεία για διεθνή δραστηριοποίηση, η επιλογή των αγορών-στόχων και η στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ.

Το δεύτερο μέρος της διατριβής επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Xenion Education (Κεφάλαια 3-7). Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται το μακρο-περιβάλλον και το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Το πέμπτο κεφάλαιο της διατριβής αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας. Ακολούθως, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων. Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο παραθέτει τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς επίσης και εισηγήσεις για βελτίωση των πρακτικών της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Το παγκόσμιο μάρκετινγκ - Η παγκοσμιοποίηση του μάρκετινγκ

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, των μεταφορών και της ψηφιακής επικοινωνίας έχουν συντελέσει στο να γίνει η υφήλιος ένα «παγκόσμιο χωριό». Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να ξεφύγουν από τα στεγανά της εγχώριας αγοράς και να δοκιμαστούν στις αγορές του εξωτερικού. Η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου οδήγησε παράλληλα στην αύξηση του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις εγχώριες αγορές είναι δυνατό να χάσουν ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς από τις διεθνείς εταιρείες που επεκτείνονται συνεχώς σε νέες αγορές. Είναι απαραίτητο λοιπόν οι επιχειρήσεις να εξετάσουν το ενδεχόμενο επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού, προκειμένου να προλάβουν τον ανταγωνισμό.

Το παγκόσμιο μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην έρευνα και επιδίωξη ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών στις διεθνείς αγορές, μέσω χάραξης διεθνούς στρατηγικής και κατάλληλης προσαρμογής του προγράμματος μάρκετινγκ στο παγκόσμιο περιβάλλον (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας, Σαλαμούρα, 2015). Οι εταιρείες εξετάζουν στοιχεία του παγκόσμιου περιβάλλοντος όπως η οικονομία, η κουλτούρα, το πολιτικό και νομικό πλαίσιο και δίνουν έμφαση στις διαφορές που παρατηρούνται σε κάθε αγορά-στόχο. Οι Kotler και Armstrong (2018: σ. 570) εντοπίζουν πέντε στάδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για διεθνή δραστηριοποίηση, τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία:

1. Ανάλυση του διεθνούς περιβάλλοντος μάρκετινγκ.
2. Λήψη απόφασης για το αν θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί διεθνώς η εταιρεία.

3. Προσδιορισμός των πιθανών αγορών που θα μπορούσαν να αποτελέσουν στόχους.
4. Επιλογή του τρόπου εισόδου στην υποψήφια για επέκταση αγορά – στόχο.
5. Λήψη απόφασης για το πρόγραμμα διεθνούς μάρκετινγκ.

Οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό πρέπει να αποφασίσουν εάν και σε πιο βαθμό θα προσαρμόσουν τα προϊόντα και το μείγμα μάρκετινγκ που ακολουθούν στις ιδιαιτερότητες των ξένων αγορών. Η σύγχρονη προσέγγιση στο μάρκετινγκ περικλείεται στον όρο *glocalization* (Svensson, 2009). Σε γενικές γραμμές, είναι αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν και προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες διεθνώς, θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του καταναλωτή σε τοπικό επίπεδο.

2.2. Η απόφαση για επέκταση μιας επιχείρησης στο εξωτερικό

Η απόφαση για διεθνή δραστηριοποίηση δεν αφορά όλες τις εταιρείες. Πολλές επιχειρήσεις περιορίζουν τις δραστηριότητές τους στην εγχώρια αγορά, επειδή κάτι τέτοιο είναι πιο εύκολο και εμπερικλείει λιγότερους κινδύνους. Η εταιρεία που ενδιαφέρεται να επεκταθεί στο εξωτερικό θα πρέπει να εξετάσει τα οφέλη μιας πιθανής επέκτασης και παράλληλα τους κινδύνους και το ρίσκο που μπορεί να επιφέρει η διεθνής δραστηριοποίηση.

2.2.1. Οφέλη επέκτασης στο εξωτερικό

Η διεθνής δραστηριοποίηση μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη σε μια επιχείρηση (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015, Peter και Donnelly, 2013, Kotler, 2000):

- Μεγιστοποίηση εσόδων από τις πωλήσεις.
- Πρόσβαση σε ευρύτερο πελατολόγιο και επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
- Παράταση του κύκλου ζωής των προϊόντων.
- Πρόσβαση σε ξένες αγορές που προσφέρουν δυνατότητες μεγαλύτερης κερδοφορίας από την εγχώρια αγορά.

- Αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης λόγω καλύτερης αξιοποίησης των τεχνολογικών καινοτομιών.
- Περιορισμός της εξάρτησης από την εγχώρια αγορά και παράλληλη μείωση του αναλαμβανόμενου κινδύνου.
- Επέκταση στο εξωτερικό πριν από τους ανταγωνιστές και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της εταιρείας.
- Εκμετάλλευση της ομοιογένειας που παρατηρείται σε ορισμένες αγορές του εξωτερικού.
- Εξοικονόμηση λόγω χαμηλότερου κόστους παραγωγής σε χώρες του εξωτερικού.
- Εκμετάλλευση ευνοϊκού φορολογικού καθεστώτος και φορολογικών πλεονεκτημάτων όπως ο χαμηλός φορολογικός συντελεστής επί των κερδών.

Η επιχείρηση η οποία σκοπεύει να επεκταθεί σε αγορές του εξωτερικού θα πρέπει να εξετάσει αν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν μπορεί να αναμετρηθεί με τον τοπικό ανταγωνισμό στην αγορά-στόχο. Σύμφωνα με τον Porter (1990), για να επιτύχει στη διεθνή арένα μια επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να έχει επιτύχει σε τοπικό επίπεδο εν μέσω σκληρού ανταγωνισμού. Θα πρέπει επίσης να δράσει γρήγορα, προκειμένου να αποφύγει πιθανό αποκλεισμό από τις αναπτυσσόμενες αγορές.

2.2.2. Εμπόδια και κίνδυνοι της στροφής προς το εξωτερικό

Η στροφή μιας επιχείρησης προς το εξωτερικό μπορεί να εμπεριέχει αρκετούς κινδύνους (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015, Peter και Donnelly, 2013, Kotler, 2000):

- Διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Επιβολή περιορισμών, υψηλών δασμών και εμπορικών φραγμών σε ξένες επιχειρήσεις.
- Έλλειψη στελεχών με διεθνή εμπειρία.
- Περιπλοκές διαδικασίες και περιορισμοί στις εισαγωγές.
- Αυξήσεις δασμών και φορολογίας.
- Υψηλό κόστος προσαρμογής σε διεθνή πρότυπα ποιότητας.

- Ανεπαρκείς γνώσεις για τις ξένες αγορές.
- Πολιτιστικές διαφορές και διαφορές στην κουλτούρα των άλλων χωρών με αποτέλεσμα λάθος εκτιμήσεις όσον αφορά στις προτιμήσεις των ξένων πελατών.
- Πολιτική αστάθεια, η οποία οδηγεί σε προβλήματα όπως ο πληθωρισμός, η ανεργία και ο περιορισμός της εμπορικής δραστηριότητας.

Οι πολλαπλοί κίνδυνοι και τα εμπόδια της διεθνούς δραστηριοποίησης συχνά αποθαρρύνουν τις επιχειρήσεις από την επέκταση των εργασιών τους στο εξωτερικό. Σύμφωνα με τον Kotler (2000), συχνά πρέπει να συμβεί κάποιο συγκεκριμένο γεγονός, προκειμένου να πεισθούν οι επιχειρήσεις ότι πρέπει να προχωρήσουν στις διεθνείς αγορές.

2.2.3. Ανάλυση SWOT της επιχείρησης (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

Η μέθοδος SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης, το οποίο χρησιμοποιείται κατά τη λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει μια εταιρεία. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι Δυνάμεις αποτελούν τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Στα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνονται (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015, Kotler και Keller, 2008):

- Ισχυρή φήμη και επωνυμία
- Αποτελεσματικό δίκτυο διανομής
- Ικανή ηγεσία με όραμα
- Υγιής οικονομική κατάσταση
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης

Οι Αδυναμίες αφορούν στα χαρακτηριστικά της εταιρείας τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν και τα σημεία στα οποία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης αποτελούν τα εξής (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015, Kotler και Keller, 2008):

- Υψηλό κόστος παραγωγής
- Κακή φήμη της επιχείρησης
- Έλλειψη στελεχών με διεθνή εμπειρία
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Μικρό μερίδιο αγοράς
- Ανειδίκευτο προσωπικό

Οι ευκαιρίες και οι απειλές προκύπτουν από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό), οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Οι Ευκαιρίες για μια επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Εκμετάλλευση ευνοϊκής νομοθεσίας
- Αύξηση της ζήτησης για τα παραγόμενα προϊόντα
- Ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς και φορολογικές διευκολύνσεις
- Κυβερνητικές και ευρωπαϊκές επιδοτήσεις
- Μείωση των τιμών των πρώτων υλών
- Εκμετάλλευση των εξελίξεων στην τεχνολογία (π.χ. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης)

Τέλος, στις Απειλές για μια επιχείρηση είναι πιθανόν να περιλαμβάνονται (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015, Kotler και Keller, 2008):

- Παρατεταμένη οικονομική ύφεση
- Ύπαρξη πολλών υποκατάστατων προϊόντων
- Εισαγωγή καινοτομιών από τους ανταγωνιστές
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών
- Επιβολή περιορισμών στις εισαγωγές
- Αύξηση του πληθωρισμού

Η ανάλυση SWOT συμβάλλει στην αξιοποίηση των δυνατών σημείων της επιχείρησης και την βελτίωση των αδυναμιών της. Παράλληλα, συντείνει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και στον εντοπισμό των απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, για την ορθότερη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

2.3. Ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος μάρκετινγκ (PESTLE)

Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό πρέπει να εξετάζουν το εγχώριο αλλά και το διεθνές περιβάλλον των χωρών στις οποίες πρόκειται να δραστηριοποιηθούν. Οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ διακρίνονται σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς. Το μάρκετινγκ χρησιμοποιεί αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η ανάλυση PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να προσαρμοστεί κατάλληλα σε αυτό προς επίτευξη των στόχων του. Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και του ύψους του αναλαμβανόμενου κινδύνου (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015).

2.3.1. Το πολιτικό περιβάλλον

Η πολυποικιλότητα που παρατηρείται στο πολιτικό περιβάλλον των διαφόρων κρατών καθιστά απαραίτητη την εξέταση των πολιτικών συνθηκών της αγοράς – στόχου. Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (2018) η εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει παράγοντες όπως το πολιτικό σύστημα, η στάση της χώρας απέναντι στις διεθνείς αγορές, η γραφειοκρατία, η σταθερότητα της κυβερνητικής πολιτικής και οι νομισματικές ρυθμίσεις. Ο πολιτικός κίνδυνος αυξάνεται από κυβερνητικές ενέργειες που μπορεί να περιλαμβάνουν, ανάμεσα σε άλλα, αλλαγή του κόμματος στην εξουσία, αποκλεισμούς προϊόντων, περιορισμούς στην εισαγωγή πρώτων υλών, εθνικοποιήσεις, εισαγωγή νέων τελωνειακών δασμών, έλεγχο τιμών σε βασικά προϊόντα, ποσοστώσεις επί των εισαγωγών και συνδικαλιστικές παρεμβάσεις (Hollensen, 2007).

2.3.2. Το οικονομικό περιβάλλον

Οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή και τις καταναλωτικές του συνήθειες. Όπως επισημαίνουν χαρακτηριστικά οι Kotler και Armstrong (2018) οι Αμερικάνοι μέχρι πρόσφατα ξόδευαν μεγάλα ποσά παρασυρόμενοι από την γενικότερη οικονομική ευμάρεια, την άνοδο του χρηματιστηρίου και τη φούσκα των τιμών των ακινήτων. Η οικονομική κρίση που κορυφώθηκε το 2008 στις Η.Π.Α. είχε ως συνέπεια την μεταβολή του τρόπου ζωής και της οικονομικής διαχείρισης των νοικοκυριών, που είδαν τα εισοδήματά τους να συρρικνώνονται. Οι καταναλωτές πλέον επιδιώκουν να κάνουν πιο ποιοτικές αγορές σε καλύτερες τιμές.

Μια επιχείρηση που σκοπεύει να επεκταθεί στο εξωτερικό θα πρέπει να εξετάσει τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες και τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε αγορά – στόχο. Δύο παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα μιας αγοράς είναι η βιομηχανική της δομή και η κατανομή του εισοδήματος (Kotler και Armstrong, 2018). Όσον αφορά στη βιομηχανική δομή, διακρίνονται τρεις τύποι: οι βιομηχανικές οικονομίες, οι αναδυόμενες οικονομίες και οι οικονομίες της συντήρησης. Οι βιομηχανικές οικονομίες είναι οι σημαντικότεροι εξαγωγείς βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Έχουν μια εύρωστη μεσαία τάξη που τις καθιστά πόλο έλξης πολλών διεθνών εταιρειών. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες έχουν ταχεία οικονομική ανάπτυξη, η οποία δημιουργεί μια νέα ανώτερη τάξη και μια μικρή μεσαία τάξη με διαφορετικές ανάγκες σε αγαθά και υπηρεσίες (Kotler, 2000). Τέλος, στις οικονομίες της συντήρησης το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού ασχολείται με γεωργικές εργασίες και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τις επιχειρήσεις είναι ελάχιστες.

Η κατανομή του εισοδήματος αποτελεί ένα επίσης πολύ σημαντικό οικονομικό παράγοντα. Νοικοκυριά χαμηλών εισοδημάτων, μεσαίων εισοδημάτων και υψηλών εισοδημάτων έχουν διαφορετικά επίπεδα ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, για την οικονομική αξιολόγηση μιας χώρας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη το κατά κεφαλήν εισόδημα, οι δημόσιες δαπάνες, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ), οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το επίπεδο δανεισμού, τα επιτόκια, η φορολογία, ο πληθωρισμός, οι δείκτες ανάπτυξης/ύφεσης της χώρας κ.ά. (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015).

2.3.3. Το κοινωνικό περιβάλλον

Το μάρκετινγκ επηρεάζεται από κοινωνικές δυνάμεις, κώδικες και κανόνες επαγγελματικής δεοντολογίας. Η δημογραφική σύσταση του πληθυσμού (αύξηση προσδόκιμου ζωής, επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού, μετανάστευση, υπογεννητικότητα κλπ.) η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά, οι κώδικες ηθικής δεοντολογίας και το καταναλωτικό κίνημα αποτελούν ορισμένους από τους παράγοντες που επηρεάζουν το μάρκετινγκ.

Τα τελευταία χρόνια η εταιρική κοινωνική ευθύνη χρησιμοποιείται από τις εταιρείες ως ένα μέσο για να κτίσουν και να βελτιώσουν την εικόνα τους. Οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες δίνουν έμφαση, ανάμεσα σε άλλα, στην προστασία του περιβάλλοντος, την επιχειρηματική ηθική, την κοινωνική ευσυνειδησία, την εξασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων και την προστασία των δικαιωμάτων των καταναλωτών. Στο πεδίο του μάρκετινγκ προκύπτουν συνεχώς θέματα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη πολιτικής και πρακτικών για το χειρισμό των πολλαπλών και περίπλοκων θεμάτων κοινωνικής ευθύνης.

Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (2018), η ευρεία χρήση του Διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έφερε στο φως περισσότερα κοινωνικά και ηθικά διλήμματα. Το θέμα της προστασίας των προσωπικών δεδομένων κατέχει προεξέχουσα θέση ανάμεσα σε αυτά. Οι χρήστες δημοσιεύουν οικειοθελώς πολλά προσωπικά στοιχεία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία είναι εύκολα προσβάσιμα από τους υπόλοιπους χρήστες. Επιπλέον, πολλές εταιρείες παρακολουθούν τη συμπεριφορά των χρηστών στο διαδίκτυο (τις αγορές, τα ενδιαφέροντα τους κλπ.), συλλέγουν πληροφορίες και τις χρησιμοποιούν για να συνθέσουν το προφίλ του καταναλωτή και να τον «κατευθύνουν» σε συγκεκριμένα μονοπάτια μέσω στοχευμένων προωθητικών ενεργειών. Ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) που τέθηκε σε ισχύ περί τα τέλη Μαΐου του 2018 στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έρχεται να καλύψει πολλά κενά ασφάλειας, να εκσυγχρονίσει τους υφιστάμενους κανόνες της προστασίας των δεδομένων και να δώσει μεγαλύτερο έλεγχο στους πολίτες όσον αφορά τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

2.3.4. Το τεχνολογικό περιβάλλον

Τα επιτεύγματα της τεχνολογίας προσφέρουν πολλαπλές δυνατότητες στον άνθρωπο. Η επιτάχυνση των διεθνών μεταφορών, η πρωτοφανής ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η εξέλιξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, συμβάλλουν στη μείωση του κόστους παραγωγής πολλών προϊόντων και υπηρεσιών, την κατάργηση εμποδίων και την πρόσβαση σε ευρύτερο κύκλο καταναλωτών. Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία, δημιουργούν νέες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις για τις εταιρείες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να συμβαδίζουν με τις αλλαγές που παρατηρούνται στο τεχνολογικό περιβάλλον, αλλιώς τα προϊόντα τους κινδυνεύουν να θεωρηθούν απαρχαιωμένα (Kotler και Armstrong, 2018). Πρόσφατο παράδειγμα αποτελούν οι εταιρείες παραγωγής φωτογραφικών φιλμ, οι οποίες δέχθηκαν μεγάλο πλήγμα από την ανάπτυξη της τεχνολογίας της ψηφιακής φωτογραφίας.

2.3.5. Το νομικό-νομοθετικό πλαίσιο

Οι εταιρείες διέπονται από νόμους και κανονισμούς, οι οποίοι καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους και συμβάλλουν στην προστασία των ίδιων των εταιρειών, των καταναλωτών και της κοινωνίας ως συνόλου. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους νόμους και τους περιορισμούς που ισχύουν σε μια χώρα, πριν να προχωρήσει σε εμπορική δραστηριότητα στην χώρα αυτή. Οι κυβερνήσεις συχνά προσπαθούν να ασκήσουν έλεγχο στις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες με την επιβολή περιορισμών (περιορισμοί τιμών, περιορισμοί επενδύσεων στο εξωτερικό) και κυρώσεων σε συγκεκριμένες χώρες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς, οφείλουν να υπακούουν τους νόμους της δικής τους χώρας, αλλά και της χώρας-αγοράς στόχου. Οι Kotler και Armstrong (2018: σ. 109) αναφέρουν ότι οι νόμοι που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνουν θέματα όπως: «ο ανταγωνισμός, οι πρακτικές δίκαιων συναλλαγών, η προστασία του περιβάλλοντος, η ασφάλεια των προϊόντων, η αλήθεια στη διαφήμιση, η προστασία της ιδιωτικότητας του καταναλωτή, η συσκευασία, η χρήση ετικέτας και η τιμολόγηση».

2.3.6. Το φυσικό περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον, ο καιρός, οι κλιματικές αλλαγές, η έλλειψη πρώτων υλών και η ρύπανση του περιβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις εταιρείες ως προς τη διαμόρφωση του προγράμματος μάρκετινγκ. Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης κρίθηκε απαραίτητη, αφού η μέχρι πρότινος αλόγιστη εκμετάλλευση του περιβάλλοντος, έφερε την ανθρωπότητα αντιμέτωπη με μεγάλα περιβαλλοντικά προβλήματα. Οι κυβερνήσεις προκειμένου να μειώσουν τη ρύπανση του περιβάλλοντος ρυθμίζουν πιο αυστηρά τη δράση των επιχειρήσεων, μέσω νομοθετικών περιορισμών. Παράλληλα, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους, δίνοντας έμφαση στη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και οικολογικών προϊόντων. Η αυξανόμενη ενημέρωση του κοινού για τα περιβαλλοντικά προβλήματα έχει δημιουργήσει νέες τάσεις στην αγορά. Μεγάλη μερίδα των καταναλωτών αναζητά προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις (Kotler, 2000).

2.4. Η επιλογή των αγορών-στόχων στο διεθνές περιβάλλον

Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει αρχικά τους διεθνείς στόχους μάρκετινγκ και να αποφασίσει τι ποσοστό των πωλήσεων της επιθυμεί να καταλαμβάνει η δραστηριότητά της στο εξωτερικό (Kotler, 2000). Ακολούθως θα πρέπει να αποφασίσει σε πόσες χώρες επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Σύμφωνα με τον Kotler (2000), οι πλείστες επιχειρήσεις επιλέγουν να επεκταθούν σε λιγότερες χώρες, κάνοντας παράλληλα πιο αισθητή την παρουσία τους στις αγορές των χωρών αυτών. Η επιλογή των αγορών-στόχων θα πρέπει να γίνει αφού προηγηθεί έρευνα αγοράς, ούτως ώστε η επιχείρηση να συλλέξει και να αναλύσει ικανοποιητικές πληροφορίες για τις υποψήφιες αγορές και τους καταναλωτές. Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τις πιθανές αγορές-στόχους, να τις εξετάσει και να αξιολογήσει την καθεμιά από αυτές με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

Ο Γεωργικόπουλος (2012: σ. 15-16) σημειώνει συγκεκριμένους δείκτες δυναμικού της αγοράς, οι οποίοι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των υποψήφιων χωρών:

1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά
 - Μέγεθος πληθυσμού
 - Ρυθμός πληθυσμιακής ανάπτυξης
 - Βαθμός αστικοποίησης
 - Ηλικιακή δομή και σύνθεση πληθυσμού
2. Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά
 - Φυσικό μέγεθος της αγοράς
 - Τοπογραφικά χαρακτηριστικά
 - Κλιματολογικές συνθήκες
3. Οικονομικοί Παράγοντες
 - Κατά κεφαλήν εισόδημα
 - Κατανομή εισοδήματος
 - Ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ
4. Τεχνολογικοί Παράγοντες
 - Επίπεδο τεχνολογικών δεξιοτήτων
 - Υπάρχουσα τεχνολογία παραγωγής
 - Επίπεδα μόρφωσης
5. Κοινωνικο-πολιτιστικοί Παράγοντες
 - Κυρίαρχες αξίες
 - Μοντέλα τρόπου ζωής
 - Εθνικές ομάδες
6. Εθνικοί Στόχοι και Σχέδια
 - Προτεραιότητες στη βιομηχανία
 - Επενδυτικά σχέδια για έργα υποδομής

Η γεωγραφική εγγύτητα και ο βαθμός ομοιότητας με την εθνική αγορά κάνει συχνά πιο ελκυστικές τις υποψήφιες χώρες (Kotler, 2000). Οι γειτονικές χώρες είναι πιθανόν να έχουν παρόμοιο τρόπο ζωής, κουλτούρα και νόμους, επομένως η επικοινωνία θα είναι

καλύτερη σε αυτές τις περιπτώσεις. Ο βαθμός ομοιότητας με την εθνική αγορά σε ότι αφορά το οικονομικό, νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον μειώνει τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα και αυξάνει την ελκυστικότητα των υποψήφιων αγορών. Επιπλέον, εξαιτίας της γεωγραφικής εγγύτητας, τα έξοδα διανομής και αποθήκευσης θα είναι σαφώς μικρότερα.

2.4.1. Διεθνής τμηματοποίηση της αγοράς

Τμηματοποίηση της αγοράς είναι η διαδικασία διαίρεσής της σε συγκεκριμένα υποσύνολα. Οι πελάτες του κάθε υπο-τμήματος έχουν συγκεκριμένες ανάγκες και προτιμήσεις, οι οποίες συμπίπτουν. Η ανάδειξη των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς βοηθά την επιχείρηση να διαμορφώσει στρατηγικές μάρκετινγκ προσαρμοσμένες στις επιθυμίες των καταναλωτών. Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών μπορεί να γίνει με βάση περιγραφικά χαρακτηριστικά (γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά) ή με βάση τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Σύμφωνα με τους Λυμπερόπουλο, Τζαναβάρα και Σαλαμούρα (2015), για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών αρχικά χρησιμοποιούνται γεωγραφικά, πολιτισμικά, οικονομικά και δημογραφικά κριτήρια τμηματοποίησης, με βάση τις πληροφορίες που προκύπτουν από δευτερογενή έρευνα. Ακολούθως, αφού έχει δημιουργηθεί η λίστα με τις πιθανές αγορές εξετάζονται τα προαναφερθέντα κριτήρια σε συνδυασμό με τα ψυχογραφικά και συμπεριφορικά κριτήρια, σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από πρωτογενή έρευνα.

Τα κριτήρια που είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών είναι τα εξής (Kotler και Keller, 2008, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρα και Σαλαμούρα, 2015):

- Γεωγραφικά (μέγεθος και είδος περιοχής, κλιματολογικές συνθήκες, πυκνότητα πληθυσμού).
- Πολιτισμικά (ήθη, έθιμα, παραδόσεις, θρησκεία, σύστημα αξιών, δόγματα, τρόπος και πρότυπα ζωής).
- Οικονομικά (ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, κατά κεφαλήν εισόδημα, κατανομή εισοδήματος, δείκτες οικονομικής ευημερίας).

- Δημογραφικά (φύλο, ηλικία, μέγεθος οικογένειας, φάση κύκλου ζωής, μόρφωση, εθνικότητα, κοινωνικής τάξη, επάγγελμα, θρησκεία, γενιά, φυλή).
- Ψυχογραφικά (τρόπος ζωής, προσωπικότητα καταναλωτών, κίνητρα, προτιμήσεις).
- Συμπεριφορικά (στάση/αντίδραση απέναντι στο προϊόν, βαθμός πιστότητας – αφοσίωσης στη μάρκα, βαθμός γνώσης του προϊόντος, ρυθμός, τρόπος και σκοπός χρήσης του προϊόντος, προσδοκώμενες ωφέλειες από το προϊόν).

2.4.2. Στόχευση και επιλογή αγορών

Οι επιχειρήσεις συνήθως συνδυάζουν περισσότερα κριτήρια τμηματοποίησης, προκειμένου να προσδιορίσουν και να στοχεύσουν μικρότερα και περισσότερο συγκεκριμένα υποσύνολα της αγοράς. Η διαδικασία της τμηματοποίησης ακολουθείται από την στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων και την τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας στην αγορά. Η αξιολόγηση του κάθε τμήματος προκύπτει από την εξέταση του μεγέθους, της ανάπτυξης, της δομικής ελκυστικότητας του τμήματος, αλλά και των πόρων και των στόχων της επιχείρησης (Παντουβάκης, Σιώμος και Χρήστου, 2015). Η στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, προκειμένου να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη εκτός από την ελκυστικότητα του τμήματος, τον επιχειρηματικό κίνδυνο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Η κάλυψη μιας αγοράς μέσω της στόχευσης είναι δυνατό να γίνει μέσω πέντε εναλλακτικών μοντέλων επιλογής αγοράς-στόχου (Abell, 1980, Kotler και Keller, 2008):

1. Εστίαση σε ένα τμήμα: Η επιχείρηση δίνει έμφαση σε ένα τμήμα της αγοράς και στοχεύει σε αυτό με ένα προϊόν.
2. Επιλεκτική εξειδίκευση: Η εταιρεία στοχεύει σε ένα αριθμό διακριτών τμημάτων με προϊόντα που μπορεί να είναι παρόμοια ή διαφορετικά μεταξύ τους.
3. Εξειδίκευση προϊόντος: Η επιχείρηση παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν, το οποίο προσφέρει σε περισσότερα του ενός, διαφορετικά τμήματα της αγοράς.
4. Εξειδίκευση σε αγορά: Η εταιρεία επικεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς, προσφέροντας σε αυτό μια ποικιλία προϊόντων.

5. Πλήρης κάλυψη της αγοράς: Η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει όλα τα τμήματα της αγοράς με την παραγωγή και προσφορά πολλών προϊόντων. Η πλήρης κάλυψη της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί μέσω δύο εναλλακτικών προσεγγίσεων, του διαφοροποιημένου και του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ. Η εταιρεία που εφαρμόζει μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ προσφέρει το ίδιο προϊόν και το ίδιο μείγμα μάρκετινγκ στο σύνολο της αγοράς. Αντίθετα, η εταιρεία που εφαρμόζει διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, προσφέρει διαφοροποιημένο προϊόν και κατάλληλα προσαρμοσμένο μείγμα μάρκετινγκ σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

2.4.3. Επιλογή του τρόπου εισόδου σε αγορά-στόχο

Οι εταιρείες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό θα πρέπει να αποφασίσουν για την μέθοδο εισόδου τους σε μια ξένη αγορά λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους που διαθέτουν, τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο, τις δυνατότητες κέρδους και τον βαθμό ελέγχου των διεθνών δραστηριοτήτων (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015). Οι στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές περιλαμβάνουν μεθόδους όπως η έμμεση εξαγωγή (indirect exporting), η άμεση εξαγωγή (direct exporting), η εκχώρηση άδειας/δικαιωμάτων (licensing), η δικαιοχρήση (franchising), η κοινοπραξία (joint venture) και η άμεση επένδυση (direct investment) (Kotler, 2000, Peter και Donnelly, 2013, Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρα και Σαλαμούρα, 2015):

- Έμμεση Εξαγωγή (Indirect Exporting): Οι εταιρείες συνήθως ξεκινούν με έμμεσες εξαγωγές, δηλαδή πωλούν τα προϊόντα τους σε ένα ενδιάμεσο, ο οποίος αναλαμβάνει να διαθέσει το προϊόν στις αγορές-στόχους. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η ανάγκη για μικρότερη επένδυση και η ανάληψη μικρότερου κινδύνου, λόγω της αξιοποίησης της εμπειρίας και των γνώσεων των ενδιάμεσων φορέων.
- Άμεση Εξαγωγή (Direct Exporting): Η εταιρεία χειρίζεται η ίδια την πώληση των προϊόντων της απευθείας στους πελάτες, χωρίς κάποιον ενδιάμεσο φορέα. Ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος είναι μεγαλύτερος, αλλά ταυτόχρονα αυξάνεται και η πιθανή αποδοτικότητα, αφού δεν καταβάλλεται προμήθεια σε μεσάζοντες. Οι άμεσες εξαγωγές μπορούν να γίνουν μέσω του τμήματος εξαγωγών, μέσω

αντιπροσώπων/πωλητών στο εξωτερικό, μέσω παραρτήματος πωλήσεων στο εξωτερικό είτε μέσω κάποιας θυγατρικής εταιρείας.

- Εκχώρηση Άδειας/Δικαιωμάτων (Licensing): Η εταιρεία παρέχει το δικαίωμα εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος, των κατοχυρωμένων ευρεσιτεχνιών και των τεχνολογιών παραγωγής της σε ξένες εταιρείες έναντι αμοιβής (royalties). Η εκχώρηση άδειας χρησιμοποιείται συχνά από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφού η είσοδος στην ξένη αγορά δεν απαιτεί μεγάλη επένδυση, ενώ παράλληλα συνεπάγεται μειωμένη ανάληψη κινδύνου. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής συμπεριλαμβάνεται ο μειωμένος έλεγχος της εταιρείας που εκχωρεί την άδεια πάνω στον κάτοχο της άδειας και ο κίνδυνος εμφάνισης ενός νέου ανταγωνιστή, ο οποίος γνωρίζει πολλά από τα μυστικά της εταιρείας, μετά τη λήξη συνεργασίας των δύο εταιρειών.
- Δικαιοχρήση (Franchising): Η μέθοδος της δικαιοχρήσης είναι παρόμοια με την εκχώρηση άδειας, με τη διαφορά ότι η δικαιοχρήση αφορά ολόκληρη τη λειτουργία και την επωνυμία της επιχείρησης, ενώ η εκχώρηση άδειας αφορά ως επί το πλείστον συγκεκριμένα προϊόντα ή κατηγορίες προϊόντων. Ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει ως αντάλλαγμα ένα εφάπαξ ποσό και ποσοστό από τα μελλοντικά κέρδη της εταιρείας που αγοράζει την άδεια (franchisee). Η μέθοδος της δικαιοχρήσης χρησιμοποιείται συχνά από εταιρείες παροχής υπηρεσιών.
- Κοινοπραξία (Joint Venture): Σύμφωνα με τη μέθοδο της κοινοπραξίας, μια ομάδα εταιρειών αναπτύσσει μια επιχείρηση στην τοπική αγορά μιας από αυτές. Οι εταιρείες που συμμετέχουν στην κοινοπραξία έχουν από κοινού την ιδιοκτησία και τον έλεγχο, μοιράζονται τα έξοδα λειτουργίας στη αγορά-στόχο και επωφελούνται από τις γνώσεις που έχει για την τοπική αγορά (γλώσσα, κουλτούρα, πολιτικό και νομικό σύστημα) ένας από τους συνεταιίρους.
- Άμεση Επένδυση (Direct Investment): Οι άμεσες επενδύσεις αποτελούν επενδύσεις σε ξένες αγορές, μέσω της αγοράς ή κατασκευής ιδιόκτητων παραγωγικών εγκαταστάσεων στο εξωτερικό. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει τον πλήρη έλεγχο των λειτουργιών της και να αναπτύσσει ισχυρότερους δεσμούς με την τοπική αγορά. Τα βασικότερα μειονεκτήματα της άμεσης επένδυσης είναι το μεγάλο κόστος και η αντιμετώπιση κινδύνων όπως οι απαλλοτριώσεις, η πολιτική

αστάθεια, οι μεταβολές στη φορολογική νομοθεσία και η υποτίμηση του νομίσματος.

2.5. Στρατηγική διεθνούς μάρκετινγκ

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς αντιμετωπίζουν το δίλημμα της τυποποίησης έναντι της διαφοροποίησης του μείγματος μάρκετινγκ και της προσαρμογής των προϊόντων στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς-στόχου. Το τυποποιημένο μείγμα μάρκετινγκ δεν λαμβάνει υπόψη τις τοπικές και ιδιαίτερες συνθήκες κάθε χώρας, θεωρεί ολόκληρο τον κόσμο ως μια ενιαία αγορά και συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος για την εταιρεία. Στην περίπτωση του προσαρμοσμένου μείγματος μάρκετινγκ, η επιχείρηση προσαρμόζει το πρόγραμμα μάρκετινγκ ανάλογα με τις εθνικές ιδιαιτερότητες, με αποτέλεσμα να επωμίζεται υψηλότερο κόστος. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές θα πρέπει να ισορροπήσουν ανάμεσα στην τυποποίηση και την προσαρμογή, ακολουθώντας την φιλοσοφία του «Σκέψου Παγκόσμια αλλά Δράσε Τοπικά» (Think Globally but Act Locally) (Svensson, 2009, Kotler και Armstrong, 2018).

Οι Nilvander και Hyder (2011) έχουν εντοπίσει τις εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις που φαίνεται να επηρεάζουν το βαθμό τυποποίησης/προσαρμογής του προϊόντος. Ως εξωτερικούς παράγοντες επίδρασης αναφέρουν την κουλτούρα, τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου (μέγεθος αγοράς, διαθέσιμα μέσα διαφήμισης κλπ.) και τον ανταγωνισμό, ενώ ως εσωτερικούς παράγοντες επίδρασης αναφέρουν τη στρατηγική της εταιρείας (επενδύσεις, έρευνα και ανάπτυξη κλπ.), την τεχνολογία/τεχνογνωσία και την ανταγωνιστική δυναμικότητα της επιχείρησης.

2.5.1. Προϊόν

Η προϊόντική στρατηγική εξετάζει τον τύπο του προϊόντος που θα προσφερθεί στην αγορά-στόχο. Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει αν η εισαγωγή της σε μια ξένη αγορά είναι δυνατό να γίνει με ένα υφιστάμενο προϊόν, προσαρμοσμένο ή μη στην ξένη αγορά ή με ένα εξ ολοκλήρου καινούριο προϊόν. Η προσαρμογή ενός προϊόντος μπορεί να

περιλαμβάνει αλλαγές στο σχεδιασμό του προϊόντος (φυσικές διαστάσεις, λειτουργικά χαρακτηριστικά, ποιότητα), τη συσκευασία (μέγεθος, χρώμα, σχήμα, υλικό, κείμενο), το σήμα και την επωνυμία του προϊόντος (Γεωργικόπουλος, 2012). Σύμφωνα με τον Keegan (1995), η εισαγωγή ενός προϊόντος σε μια αγορά του εξωτερικού είναι δυνατό να γίνει με πέντε διαφορετικούς τρόπους:

- Ευθεία επέκταση, χωρίς αλλαγή του προϊόντος και του τρόπου προώθησης
- Αμετάβλητο προϊόν με προσαρμογή του τρόπου προώθησης
- Προσαρμογή του προϊόντος χωρίς αλλαγή του τρόπου προώθησης
- Προσαρμογή του προϊόντος και του τρόπου προώθησης (Διπλή προσαρμογή)
- Δημιουργία νέου προϊόντος

2.5.2. Προώθηση

Οι εταιρείες που επεκτείνονται στο εξωτερικό έχουν την επιλογή να διατηρήσουν αμετάβλητη τη στρατηγική προώθησης των προϊόντων τους ή να την προσαρμόσουν ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς-στόχου. Ένα διαφημιστικό μήνυμα είναι δυνατό να προωθηθεί σε πολλές αγορές-στόχους με παραλλαγές στο κείμενο, τα χρώματα, τη γλώσσα κλπ. Σε άλλες περιπτώσεις δημιουργούνται διαφημιστικές καμπάνιες αποκλειστικά για συγκεκριμένες αγορές. Ανάμεσα στα σημαντικότερα θέματα που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση περιλαμβάνεται η επιλογή των κατάλληλων μέσων προώθησης και των κατάλληλων διαφημιστικών πρακτορείων στην ξένη αγορά (Peter και Donnelly, 2013). Η επιλογή των κατάλληλων μέσων μαζικής ενημέρωσης πρέπει να γίνεται ανάλογα με τη διαθεσιμότητα και τη δυναμική που έχει το κάθε μέσο στην αγορά-στόχο. Οι Peter και Donnelly (2013: σ. 213) αναφερόμενοι στην επιλογή των διαφημιστικών πρακτορείων, εντοπίζουν δύο εναλλακτικές για την εταιρεία που δραστηριοποιείται σε μια ξένη χώρα. Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ένα τοπικό διαφημιστικό πρακτορείο, το οποίο όπως είναι φυσικό θα γνωρίζει καλύτερα τους ντόπιους καταναλωτές και θα μπορεί να προσαρμόσει πιο εύκολα τις προωθητικές ενέργειες στην τοπική κουλτούρα. Από την άλλη, η χρήση ενός διεθνούς διαφημιστικού πρακτορείου μπορεί να προτιμηθεί από κάποιες επιχειρήσεις, για την εξοικονόμηση κόστους που προκύπτει λόγω των οικονομικών κλίμακας.

2.5.3. Τιμή

Η χάραξη διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής είναι μεγάλη πρόκληση για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό. Οι εταιρείες καλούνται να αποφασίσουν αν η τιμή των προϊόντων που εξάγουν θα είναι χαμηλότερη, υψηλότερη ή στα ίδια επίπεδα με τις τιμές των εγχώριων προϊόντων της. Οι τιμές των προϊόντων στις ξένες αγορές είναι συνήθως υψηλότερες από τις τιμές στην εγχώρια αγορά, εξαιτίας της ανάγκης τροποποίησης του προϊόντος, των δασμών, του κόστους διανομής, του περιθωρίου κέρδους των ενδιάμεσων κλπ. Ο καθορισμός των τιμών σε διαφορετικές χώρες μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους (Kotler, 2000: σ. 765): η εταιρεία μπορεί να θέσει μια ενιαία τιμή διεθνώς, να προσαρμόσει την τιμή στην αγορά της χώρας-στόχου ή να καθορίσει μια τιμή με βάση το κόστος σε κάθε χώρα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της διεθνούς τιμολογιακής πολιτικής μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ενδοεπιχειρησιακοί και εξωεπιχειρησιακοί (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρα και Σαλαμούρα, 2015: σ. 89-91, Γεωργικόπουλος, 2012: σ. 33):

- Στάδιο κύκλου ζωής του προϊόντος
- Κόστος παραγωγής
- Κόστος διανομής και προώθησης
- Ύψος και ελαστικότητα της ζήτησης του προϊόντος
- Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων
- Ανταγωνιστική τιμολόγηση
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτών
- Επιχειρησιακοί στόχοι
- Στόχοι του τμήματος Μάρκετινγκ
- Οικονομικό περιβάλλον της χώρας-στόχου
- Πολιτικό και νομικό περιβάλλον της χώρας-στόχου

2.5.4. Διανομή

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς πρέπει να ελέγχουν δύο κατηγορίες καναλιών διανομής: τα κανάλια μεταξύ των χωρών, τα οποία διακινούν τα προϊόντα από το σημείο παραγωγής προς τα σύνορα των χωρών-στόχων και τα κανάλια που βρίσκονται μέσα στις ξένες χώρες, τα οποία μεταφέρουν τα προϊόντα από τα σύνορα των χωρών-στόχων μέχρι τον τελικό καταναλωτή (Kotler και Armstrong, 2018). Η δομή ενός δικτύου διανομής είναι δυνατό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από χώρα σε χώρα. Ο τύπος, ο αριθμός των ενδιάμεσων και η κάλυψη της αγοράς διαμορφώνουν τη δομή του δικτύου διανομής σε κάθε ξένη χώρα. Ο αριθμός των ενδιάμεσων που χρησιμοποιούνται σε ένα κανάλι διανομής καθορίζει τους τρεις τύπους έντασης διανομής: την εντατική, την εκλεκτική και την αποκλειστική διανομή. Η εντατική διανομή έχει ως στόχο τη διανομή των προϊόντων από όσο το δυνατό περισσότερους μεσάζοντες. Η εκλεκτική διανομή επιλέγεται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαθέσουν το προϊόν τους σε περιορισμένο αριθμό λιανεμπόρων σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές (Παντουβάκης, Σιώμος και Χρήστου, 2015). Τέλος, στην αποκλειστική διανομή επιλέγεται συνήθως μόνο ένας λιανέμπορος σε κάθε γεωγραφική περιοχή.

2.6. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών

Υπηρεσίες είναι οι ενέργειες, πράξεις ή δραστηριότητες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους. Παραδείγματα παροχών υπηρεσιών είναι τα δικαστήρια, τα σχολεία, τα πανεπιστήμια, οι ασφαλιστικές εταιρείες, τα λογιστικά γραφεία, τα νοσοκομεία, η αστυνομία και τα ταχυδρομεία. Οι υπηρεσίες έχουν άυλη υπόσταση και η παροχή τους μπορεί να σχετίζεται ή όχι με κάποιο υλικό προϊόν (Kotler και Keller, 2008). Συχνά είναι δύσκολο να γίνει διάκριση ενός προϊόντος ανάμεσα σε αγαθά και υπηρεσίες, αφού μια υπηρεσία μπορεί να συνοδεύει την πώληση ενός υλικού αγαθού. Για παράδειγμα, ο πελάτης ενός εστιατορίου επιστρέφει σε αυτό όχι μόνο για το καλό φαγητό αλλά και για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που απολαμβάνει.

2.6.1. Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών έναντι των προϊόντων

Οι υπηρεσίες έχουν τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία τις διακρίνουν από τα προϊόντα και επηρεάζουν τον σχεδιασμό των προγραμμάτων μάρκετινγκ. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αϋλότητα, η αδιαιρετότητα, η μεταβλητότητα και η φθαρτότητα.

Αϋλότητα: Οι υπηρεσίες σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά δεν έχουν υλική υπόσταση, δηλαδή δεν μπορεί ο πελάτης να χρησιμοποιήσει κάποια από τις πέντε αισθήσεις για να διαπιστώσει το τελικό αποτέλεσμα, προτού τις αγοράσει. Ο παροχέας της υπηρεσίας, στην προσπάθειά του να επιδείξει την ποιότητα της υπηρεσίας του χρησιμοποιεί υλικές ενδείξεις και εικόνες. Το προσωπικό, ο χώρος, ο εξοπλισμός, τα σύμβολα και το έντυπο υλικό αποτελούν φυσικές ενδείξεις που βοηθούν τον πελάτη να «δει» την υπηρεσία πριν την κατανάλωσή της (Kotler και Keller, 2008). Αφετέρου, ο παροχέας της υπηρεσίας μπορεί μέσω της παρουσίασης της υπηρεσίας να τονίσει τα οφέλη που θα έχει η χρήση της για τον καταναλωτή. Στην περίπτωση ενός δικηγορικού γραφείου για παράδειγμα, το ποσοστό επιτυχίας στις υποθέσεις που αναλαμβάνει, προδιαθέτει θετικά τον δυνητικό πελάτη.

Αδιαιρετότητα: Η παραγωγή μιας υπηρεσίας συμπίπτει χρονικά με την κατανάλωσή της. Ο παροχέας της υπηρεσίας είναι παρών κατά την παραγωγή της υπηρεσίας, επομένως επηρεάζει τη αντίληψη που διαμορφώνει ο καταναλωτής για αυτήν. Ο πωλητής γίνεται το πρόσωπο της υπηρεσίας στα μάτια του πελάτη και η αλληλεπίδραση τους είναι καθοριστικής σημασίας για την πελατειακή ικανοποίηση (Daly και McDonnell, 2005). Η ταύτιση της υπηρεσίας και του παροχέα έχει ως συνέπεια οι καταναλωτές συχνά να προτιμούν συγκεκριμένα άτομα για την εξυπηρέτησή τους. Ο πελάτης πρέπει επίσης να είναι παρών κατά την παροχή της υπηρεσίας και η συμμετοχή του είναι δυνατό να επηρεάσει την ικανοποίηση των υπόλοιπων πελατών. Οι παροχείς υπηρεσιών, προκειμένου να υπερβούν τα προβλήματα που προκύπτουν από την αδιαιρετότητα, μπορούν να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό τους, για την παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης και την αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης.

Μεταβλητότητα: Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από ετερογένεια, εφόσον η ποιότητά τους εξαρτάται από τον πάροχο, τον τόπο και τον χρόνο της συναλλαγής. Ακόμα και όταν ο πάροχος είναι ο ίδιος, η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει, εφόσον στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Η απόδοση του παροχέα σε επαγγέλματα όπως η διδασκαλία, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ψυχική διάθεσή του παροχέα κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής του με τον πελάτη. Οι Kotler και Keller (2008) εισηγούνται μέτρα όπως παρακολούθηση της πελατειακής ικανοποίησης, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και τυποποίηση της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας για την άμβλυνση του προβλήματος της μεταβλητότητας.

Φθαρτότητα: Οι υπηρεσίες είναι φθαρτές, αφού δεν μπορούν να αποθηκευτούν μετά την παραγωγή τους για να καταναλωθούν αργότερα. Για παράδειγμα, οι άδειες θέσεις σε ένα αεροπλάνο κατά τη διάρκεια μιας πτήσης συνιστούν απώλεια παραγωγικής δυναμικότητας για μια αεροπορική εταιρεία. Η φθαρτότητα των υπηρεσιών σε συνδυασμό με τις διακυμάνσεις στη ζήτηση προκαλούν αρκετά προβλήματα στις επιχειρήσεις (Peter και Donnelly, 2013). Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση χρεώνοντας χαμηλότερες τιμές σε περιόδους εκτός αιχμής. Πολλά ξενοδοχειακά καταλύματα ακολουθούν διαφορετική τιμολόγηση την χειμερινή περίοδο, προκειμένου να ενισχύσουν τη ζήτηση. Αφετέρου, οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν την προσφορά προσλαμβάνοντας προσωπικό μερικής απασχόλησης σε περιόδους αιχμής και αξιοποιώντας την τεχνολογία για να μειώσουν τον χρόνο αλληλεπίδρασης του παροχέα με τον πελάτη.

2.6.2. Τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών

Τα τέσσερα παραδοσιακά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ (Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place), Προώθηση (Promotion)) επεκτείνονται σε επτά για τις υπηρεσίες. Τα τρία επιπλέον στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών αναφέρονται στο Ανθρώπινο Δυναμικό (People), τη Διαδικασία (Process) και την Υλική Απόδειξη (Physical Evidence).

Άνθρωποι – Ανθρώπινο Δυναμικό (People): Το στοιχείο αυτό αναφέρεται σε όλα τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής και κατανάλωσης μιας υπηρεσίας. Το προσωπικό της εταιρείας, ο πελάτης που λαμβάνει την υπηρεσία καθώς και οι υπόλοιποι πελάτες επηρεάζουν την αντίληψη του πελάτη για την υπηρεσία και την ικανοποίηση που προκύπτει από αυτήν. Το προσωπικό της εταιρείας παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, όπως επίσης διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες (Daly και McDonnell, 2005). Η εταιρεία πρέπει να ακολουθεί μεθόδους πρόσληψης, εκπαίδευσης και παρακίνησης του προσωπικού που θα διασφαλίζουν ότι ο πελάτης σε κάθε «στιγμή της αλήθειας» θα αποκομίζει θετικές εντυπώσεις. Κάτι τέτοιο είναι σημαντικό, εφόσον συχνά ο καταναλωτής αδυνατεί να διαχωρίσει την υπηρεσία από την κακή εξυπηρέτηση.

Διαδικασία (Process): Η διαδικασία της παροχής υπηρεσίας περιλαμβάνει όλα τα βήματα, τις λειτουργίες, τους μηχανισμούς και τις δραστηριότητες με τις οποίες παράγεται μια υπηρεσία. Ο ρόλος των διαδικασιών είναι σημαντικός, εφόσον συμβάλλουν στο να μειώνεται η αβεβαιότητα που προκύπτει από την άυλη φύση των υπηρεσιών. Ο ορθός σχεδιασμός και η επιτυχής εκτέλεση της διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας προδιαθέτει θετικά τον πελάτη σχετικά με το τι αναμένει να αποκομίσει από την κατανάλωση μιας υπηρεσίας (Nilvander και Hyder, 2011).

Υλική Απόδειξη (Physical Evidence): Οι υλικές ενδείξεις αφορούν στο περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν για την παραγωγή μιας υπηρεσίας και στα υλικά αγαθά που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας (Λυμπερόπουλος, Τζαναβάρας και Σαλαμούρα, 2015). Στοιχεία όπως η εμφάνιση των υπαλλήλων, το διαφημιστικό υλικό, η αρχιτεκτονική, η επίπλωση και η ατμόσφαιρα των κτιρίων μέσα στα οποία παρέχεται μια υπηρεσία, επηρεάζουν τις προσδοκίες που έχουν οι καταναλωτές από τη χρήση της υπηρεσίας.

2.6.3. Η ποιότητα στις υπηρεσίες

Η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι πιο δύσκολο να οριστεί και να μετρηθεί, σε σχέση με την ποιότητα στα προϊόντα. Η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί το πελατολόγιό της είναι

συνήθως ενδεικτική του υψηλού επιπέδου ποιότητας στην εξυπηρέτηση. Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αντίληψη που έχουν για την ποιότητα. Η διαφήμιση, οι προσωπικές εμπειρίες των πελατών και η γνώμη άλλων καταναλωτών για μια υπηρεσία καθορίζουν την προσδοκώμενη ποιότητα από την εν λόγω υπηρεσία (Kotler και Keller, 2008). Ο πελάτης συγκρίνει την αναμενόμενη ποιότητα με την παρεχόμενη ποιότητα από την υπηρεσία. Επομένως, προκειμένου να διατηρηθεί η προτίμησή του σε μια συγκεκριμένη εταιρεία παροχής υπηρεσιών, είναι απαραίτητο η εξυπηρέτηση που λαμβάνει να υπερβαίνει τις προσδοκίες του.

Το μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών των Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) επισημαίνει πέντε χάσματα – κενά, τα οποία καθιστούν προβληματικό τον καθορισμό της ποιότητας και ευθύνονται για την ανεπιτυχή παροχή υπηρεσιών:

- Χάσμα 1: Η απόκλιση ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις αντιλήψεις της διοίκησης της εταιρίας για αυτές.
- Χάσμα 2: Η απόκλιση ανάμεσα στις αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες του καταναλωτή και τις προδιαγραφές ποιοτικής εξυπηρέτησης .
- Χάσμα 3: Η απόκλιση ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιοτικής εξυπηρέτησης και την παρεχόμενη υπηρεσία.
- Χάσμα 4: Η απόκλιση ανάμεσα στην παρεχόμενη υπηρεσία και τις εξωτερικές επικοινωνίες για την υπηρεσία.
- Χάσμα 5: Η απόκλιση ανάμεσα στην αναμενόμενη υπηρεσία και την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία.

Οι Berry και Parasuraman (1991: σ. 16) μέσα από την έρευνά τους εντόπισαν τις πέντε συνιστώσες της ποιότητας, τα στοιχεία δηλαδή που επηρεάζουν την αντίληψη του καταναλωτή για την ποιότητα:

- Αξιοπιστία: Η ικανότητα του παρόχου να προσφέρει την υποσχόμενη υπηρεσία έγκαιρα, με ακρίβεια και με τις προδιαγραφές που συμφωνήθηκαν.
- Υλικά στοιχεία: Οι φυσικές ενδείξεις, δηλαδή οι εγκαταστάσεις, η εμφάνιση του προσωπικού, ο εξοπλισμός, το έντυπο υλικό κλπ.

- Ανταπόκριση: Η προθυμία και η ετοιμότητα του παρόχου στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Ασφάλεια: Η συνέπεια και η ικανότητα του παρόχου να εμπνέει στους πελάτες αίσθημα εμπιστοσύνης. Οι γνώσεις, οι ικανότητες και η ευγένεια του προσωπικού είναι στοιχεία που συμβάλλουν στη δημιουργία του εν λόγω αισθήματος.
- Ενσυναίσθηση: Η προσπάθεια του παρόχου να κατανοήσει το πρόβλημα του πελάτη και να προσφέρει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του.

Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να μετατραπεί σε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών προβαίνουν συχνά σε μετρήσεις της ποιότητας των υπηρεσιών τους, αλλά και των ανταγωνιστών, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τυχόν λάθη και να βελτιώσουν το προϊόν τους. Η μέτρηση της ποιότητας είναι απαραίτητη για την βελτίωσή της και παράλληλα για την αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στην ταυτότητα της εταιρείας Xenion Education, ενώ παράλληλα θα περιγραφούν το όραμα, η αποστολή και οι υπηρεσίες της εταιρείας. Επιπλέον, θα αναλυθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

3.1. Ταυτότητα της επιχείρησης

Το Xenion Education είναι μια μικρομεσαία Κυπριακή επιχείρηση, η οποία βρίσκεται στην επαρχία Αμμοχώστου. Το Xenion Education αποτελεί ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, το οποίο προσφέρει διαφόρων ειδών υπηρεσίες σχετικές με τον τομέα της εκπαίδευσης. Περιλαμβάνει το Xenion High School, το Xenion Junior School, το Xenion Preschool, το Xenion Institute, το Xenion Summer Fun Club, το The Cyprus School of English και το τμήμα Xenion Unistudies Services.

Το ίδρυμα ξεκίνησε το 1980 ως ινστιτούτο εκμάθησης Αγγλικής γλώσσας (Xenion Institute) και από τότε έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες του με την ίδρυση του Xenion High School (2001), του πρώτου ιδιωτικού επτατάξιου σχολείου Μέσης Εκπαίδευσης της επαρχίας Αμμοχώστου. Λίγα χρόνια αργότερα ακολούθησε το Xenion Preschool και το Xenion Junior School (2014), το οποίο αποτελεί το πρώτο ιδιωτικό εξατάξιο σχολείο Δημοτικής Εκπαίδευσης της επαρχίας. Το τμήμα Unistudies Services τέθηκε σε λειτουργία το Σεπτέμβριο του 2007 για να παρέχει σε μαθητές του σχολείου και σε άλλους ενδιαφερόμενους συμβουλευτικές υπηρεσίες αναφορικά με την εισδοχή τους σε πανεπιστήμια του εξωτερικού (Ευρώπη, ΗΠΑ) για σπουδές. Το Xenion Summer Fun Club λειτουργεί ως θερινό σχολείο και περιλαμβάνει μαθήματα και δραστηριότητες για παιδιά 4-12 ετών. Τέλος, το The Cyprus School of English προσφέρει θερινά μαθήματα εκμάθησης

Αγγλικών για άτομα άλλων χωρών (10-17 ετών) σε συνδυασμό με διαμονή σε ξενοδοχειακά καταλύματα τις περιοχής.

3.2. Όραμα και αποστολή της επιχείρησης

Το ιδρυτικό γνωμικό της επιχείρησης είναι: «Η Γνώση είναι Ελευθερία και Δύναμη». Όραμα του Xenion Education αποτελεί η παροχή ευκαιριών μάθησης, ούτως ώστε οι μαθητές μέσα από την απόκτηση γνώσης να καταστούν οι ελεύθερα σκεπτόμενοι πολίτες του αύριο, ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Το Xenion Education ιδρύθηκε με σκοπό «να ικανοποιήσει την ανάγκη και να εκπληρώσει τις προσδοκίες τόσο των γονέων όσο και των μαθητών για ποιοτική εκπαίδευση», όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην ιστοσελίδα του (Xenion Education, 2018α).

Η δήλωση αποστολής του Xenion High School εστιάζει σε ένα σύνολο στόχων και τονίζει τις σημαντικότερες αξίες του. Οι στόχοι του ιδρύματος περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τα εξής:

Ευφράδεια στα αγγλικά και τα ελληνικά, καθώς και σε μια άλλη ευρωπαϊκή γλώσσα. Κατανόηση και χρήση λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών και Διαδικτύου. Παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων που θα προετοιμάσουν τους νέους για τις μελλοντικές σπουδές και την σταδιοδρομία τους. Προετοιμασία των φοιτητών για να πετύχουν στις εισαγωγικές εξετάσεις για τα πανεπιστήμια της Κύπρου, της Ελλάδας, της Ευρώπης και της Αμερικής (Xenion Education, 2018β).

Το Xenion Education προάγει μέσα από την εκπαίδευση τις αξίες που θα συμβάλουν στη διαμόρφωση ενός Ευρωπαίου πολίτη, ο οποίος θα έχει παράλληλα επίγνωση της εθνικής του ταυτότητας. Πέρα από την ακαδημαϊκή πρόοδο ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, όπως επίσης στη συναισθηματική και πνευματική ωρίμανση των παιδιών. Βασικός στόχος του εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι η ανάπτυξη των δυνατοτήτων όλων των μαθητών και η διαμόρφωσή τους σε ενεργούς και ικανούς πολίτες του 21^{ου} αιώνα.

3.3. Προσφορά υπηρεσιών

Το Xenion Education προσφέρει υπηρεσίες στον τομέα της εκπαίδευσης εδώ και 39 χρόνια. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα ερευνά τις τάσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών, εξελίσσει τις υφιστάμενες υπηρεσίες του, ενώ παράλληλα προχωρεί στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών. Η συνεχής αναζήτηση πρωτοποριακών μεθόδων για την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, σε συνδυασμό με την ευσυνειδησία, την συνέπεια και το ειλικρινές ενδιαφέρον για κάθε μαθητή, έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη του κόσμου της περιοχής Αμμοχώστου, αλλά και μιας σημαντικής μερίδας διεθνών μαθητών. Θα ακολουθήσει μια σύντομη αναφορά στις κυριότερες υπηρεσίες του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Xenion High School – Σχολείο Μέσης Εκπαίδευσης: Αποτελεί το πρώτο και μοναδικό ιδιωτικό σχολείο Μέσης Εκπαίδευσης της επαρχίας Αμμοχώστου. Το σχολείο είναι δίγλωσσο και έχει αναγνωρισθεί και εγκριθεί από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού ως σχολείο «παρομοίου τύπου» προς τα δημόσια σχολεία Μέσης Εκπαίδευσης. Η γλώσσα διδασκαλίας των περισσότερων μαθημάτων είναι η αγγλική, ενώ παράλληλα ακολουθούνται τα αναλυτικά προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Οι απόφοιτοι του σχολείου έχουν τη δυνατότητα να φοιτήσουν στα πανεπιστημιακά ιδρύματα Κύπρου, Ελλάδας, Μεγάλης Βρετανίας, Ευρωπαϊκής Ένωσης και Αμερικής.

Στα τρία πρώτα χρόνια φοίτησης προσφέρεται στους μαθητές ένα ενοποιημένο πρόγραμμα γενικής εκπαίδευσης. Στο τέταρτο και πέμπτο έτος οι μαθητές παρακολουθούν οκτώ υποχρεωτικά μαθήματα (Αγγλικά, Μαθηματικά, Νέα Ελληνικά, Κοινωνικές Επιστήμες, Θρησκευτικά, Ιστορία, Κλασικές Σπουδές, Φυσική Αγωγή) και καλούνται να διαλέξουν άλλα πέντε μαθήματα επιλογής. Στο τέλος του πέμπτου έτους οι μαθητές παρακάθονται σε εξετάσεις για οκτώ μαθήματα επιπέδου IGCSE. Στο έκτο και έβδομο έτος οι μαθητές αποφασίζουν ανάμεσα σε δύο διαφορετικές κατευθύνσεις, την προετοιμασία για τα κυπριακά και ελληνικά πανεπιστήμια ή την προετοιμασία για άμεση εισδοχή στα πανεπιστήμια Μεγάλης Βρετανίας, Ευρωπαϊκής Ένωσης και Αμερικής. Οι μαθητές της δεύτερης κατεύθυνσης προετοιμάζονται για τις εξετάσεις A Level, TOEFL και SAT.

Στο Xenion High School τα Αγγλικά, τα Μαθηματικά και οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές διδάσκονται σε streaming, δηλαδή οι μαθητές χωρίζονται σε τμήματα αναλόγως του γνωσιολογικού τους επιπέδου. Το streaming συμβάλλει στην πρόοδο όλων των μαθητών, με αποτέλεσμα να μην χρειάζονται φροντιστηριακά μαθήματα. Πέραν από τα μαθήματα, στο σχολείο λειτουργούν καθημερινά όμιλοι από τις 2:00 μ.μ. μέχρι τις 3:00 μ.μ. χωρίς οικονομική επιβάρυνση. Οι μαθητές μπορούν αναλόγως των ενδιαφερόντων τους να επιλέξουν ανάμεσα σε περίπου τριάντα ομίλους: Θεατρικός, Δημοσιογραφικός, Ρομποτικής, Χορού, Μαθηματικών, Ερυθρού Σταυρού, Ποδηλασίας, Μουσικός, Τέχνης, Ποίησης, Φωτογραφίας κλπ. Επιπλέον, το Xenion δίνει την ευκαιρία στους μαθητές του να συμμετάσχουν σε πολλά τοπικά, ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα, όπως η Βουλή των Εφήβων, το Cyprus Friendship Programme, το Junior Achievements Cyprus (JA Cyprus), το European Youth Parliament (EYP), το Mediterranean Model United Nations (Medi.M.U.N.), το Erasmus, το Duke of Edinburgh, το Benjamin Transatlantic Fellows Programme, καθώς και σε προγράμματα αδελφοποίησης (e-twinning).

Xenion Junior School και Xenion Preschool – Σχολείο Δημοτικής και Προδημοτικής Εκπαίδευσης: Το Xenion Junior School είναι το μοναδικό ιδιωτικό εξατάξιο σχολείο Δημοτικής Εκπαίδευσης της επαρχίας Αμμοχώστου. Στο σχολείο λειτουργούν παράλληλα τμήματα νηπιαγωγείου και προδημοτικής εκπαίδευσης για παιδιά από τριών χρονών και οκτώ μηνών. Το σχολείο είναι δίγλωσσο, και ακολουθεί ένα συνδυασμό των αναλυτικών προγραμμάτων του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού και των αναλυτικών προγραμμάτων της Μεγάλης Βρετανίας (British Key Stages 1 & 2).

Οι μαθητές παρακολουθούν, ανάμεσα σε άλλα, Μαθηματικά, Ελληνικά, Αγγλικά, Ρωσικά, Γερμανικά, Ιστορία, Γεωγραφία, Επιστήμη, Φυσική Αγωγή, Τέχνη, Μουσική, Σχεδιασμό και Τεχνολογία, Θρησκευτικά, Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές και Ρομποτική. Παράλληλα, το Junior School προσφέρει μαθήματα προετοιμασίας σε μαθητές από το εξωτερικό, οι οποίοι δεν μιλούν Ελληνικά ή Αγγλικά, προκειμένου να μπορέσουν σε μεταγενέστερο στάδιο να ενσωματωθούν σε τμήματα. Οι μέθοδοι διδασκαλίας βασίζονται στη θεωρία της βιωματικής μάθησης, αφού τα παιδιά ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία μάθησης. Ο θεσμός των ομίλων έχει υιοθετηθεί με επιτυχία και από το Junior School, ενώ παράλληλα οι μαθητές συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες και

εκπαιδευτικές εκδρομές, με αποτέλεσμα να ενισχύεται και να εμπλουτίζεται η διαδικασία μάθησης.

Xenion Institute - Ιδιωτικά Φροντιστήρια: Το Xenion Institute ξεκίνησε πριν από περίπου τέσσερις δεκαετίες ως ινστιτούτο εκμάθησης Αγγλικής γλώσσας στο Παραλίμνι. Σήμερα προσφέρει πέρα από τα Αγγλικά, μια πληθώρα άλλων μαθημάτων όπως Γερμανικά, Γαλλικά, Ρωσικά, Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές, Αρχαία Ελληνικά, Νέα Ελληνικά, Ιστορία, Λατινικά, Φυσική, Χημεία και Μαθηματικά. Οι καθηγητές του Ινστιτούτου μπορούν επίσης να παράσχουν βοήθεια στην καθημερινή μελέτη των μαθητών Γυμνασίου και Λυκείου, σε ατομική βάση ή σε ολιγάριθμα τμήματα. Μαθήματα στο Ινστιτούτο μπορούν να παρακολουθήσουν και ενήλικες, ενώ παράλληλα λειτουργούν τμήματα προετοιμασίας για τις κυβερνητικές και αστυνομικές εξετάσεις. Επιπλέον, οι καθηγητές του Ινστιτούτου παρέχουν υπηρεσίες μετάφρασης κειμένων σε διάφορες γλώσσες. Το Xenion Institute διαθέτει επί του παρόντος, οκτώ παραρτήματα στην περιοχή Αμμοχώστου και Λάρνακας (Αγία Νάπα, Σωτήρα, Λιοπέτρι, Φρέναρος, Ξυλοφάγου, Αυγόρου, Βρυσούλες, Ορμήδεια). Το κεντρικό ινστιτούτο βρίσκεται στο Παραλίμνι και συστεγάζεται στον ίδιο χώρο με το Xenion High School και το Xenion Junior School.

Xenion Summer Fun Club – Καλοκαιρινό Πρόγραμμα Απασχόλησης Παιδιών: Στο Xenion Summer Fun Club απασχολούνται εποικοδομητικά και δημιουργικά παιδιά ηλικίας 4-12 ετών κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως θέατρο, αγγλικά, κολύμπι, χορό, τέχνη, μουσική, αθλητισμό, μαγειρική και επιτραπέζια παιχνίδια. Κάθε βδομάδα πραγματοποιείται κάποια ιδιαίτερη δραστηριότητα ή εκπαιδευτική εκδρομή, προκειμένου οι μαθητές να ψυχαγωγηθούν και παράλληλα να αποκτήσουν γνώσεις μέσω της βιωματικής μάθησης (εκδρομή σε τοπικά αξιοθέατα, μάθημα καράτε, προβολή ταινίας, μάθημα ιππασίας με πόνυ κλπ). Οι δραστηριότητες, τα μαθήματα και οι εκδρομές κάθε βδομάδας περιστρέφονται γύρω από ένα συγκεκριμένο θεματικό κύκλο. Επιπλέον, προσφέρεται καθημερινά πρόγευμα από την καφετέρια του σχολείου σε όλα τα παιδιά που συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

The Cyprus School of English - Πρόγραμμα Εκπαιδευτικού Τουρισμού: Το Cyprus School of English φιλοξενεί από το 2006 μαθητές ηλικίας 10-17 ετών από ευρωπαϊκές και άλλες

χώρες για εκπαιδευτικές διακοπές στην Κύπρο. Το International Summer Camp αποτελεί το δημοφιλέστερο πρόγραμμα του σχολείου. Το πρόγραμμα έχει δεχτεί στο παρελθόν μαθητές από Ρωσία, Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, Φινλανδία, Γερμανία, Σλοβακία, Λευκορωσία, Ισραήλ, Ελλάδα, Τσεχία, Ουκρανία και Καζακστάν. Προσφέρει την ευκαιρία στους μαθητές να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στην αγγλική γλώσσα και να αποκτήσουν διεθνώς αναγνωρισμένα γλωσσικά προσόντα. Κατά την έναρξη του προγράμματος οι μαθητές υποβάλλονται σε ηλεκτρονικό διαγνωστικό τεστ, προκειμένου να καθοριστεί το επίπεδο τους. Σε αντίστοιχο διαγνωστικό τεστ υποβάλλονται και στη λήξη του προγράμματος, ούτως ώστε να διαπιστωθεί η πρόοδος που είχαν. Τέλος, οι μαθητές λαμβάνουν πιστοποιητικό παρακολούθησης των μαθημάτων, το οποίο δηλώνει και το επίπεδο ικανοτήτων που επιτεύχθηκε.

Η συνιστώμενη διάρκεια του προγράμματος είναι συνήθως δύο βδομάδες, ενώ υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης για μια εβδομάδα, τρεις βδομάδες ή περισσότερο αναλόγως των αναγκών των μαθητών. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει δεκαπέντε ώρες διδασκαλίας αγγλικών την εβδομάδα σε ολιγάριθμα τμήματα. Το πακέτο του προγράμματος μπορεί να περιλαμβάνει, εκτός από τα μαθήματα, μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, μεταφορά από και προς το σχολείο, διαμονή, σίτιση, εκπαιδευτικό υλικό, πιστοποιητικό παρακολούθησης, εκδρομές, εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες (Xenion Education, 2018γ). Οι μαθητές διαμένουν σε τουριστικά καταλύματα κοντά στο σχολείο και συνοδεύονται από τους συνοδούς-καθηγητές τους σε όλες τις δραστηριότητες. Λαμβάνουν δύο γεύματα ημερησίως στο χώρο διαμονής τους, ενώ το μεσημέρι γευματίζουν σε επιλεγμένα εστιατόρια της περιοχής. Κάθε βδομάδα πραγματοποιούνται εκδρομές στην περιοχή αλλά και σε άλλες πόλεις του νησιού, ούτως ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίσουν καλύτερα την κυπριακή κοινωνία και κουλτούρα.

Πέρα από το International Summer Camp, το σχολείο παρέχει την επιλογή παρακολούθησης μαθημάτων χωρίς διαμονή, σίτιση και μεταφορές. Τα μαθήματα προσφέρονται σε μαθητές οι οποίοι επισκέπτονται την Κύπρο με την οικογένειά τους για διακοπές και θέλουν να εκμεταλλευτούν δημιουργικά τη διαμονή τους στο νησί. Επιπρόσθετα, προγράμματα εκμάθησης αγγλικής γλώσσας προσφέρονται και σε οικογένειες και ενήλικες. Τα μαθήματα μπορεί να γίνονται ατομικά ή σε ολιγάριθμα

τήματα. Υπάρχουν προγράμματα εντατικής διδασκαλίας της γλώσσας, προετοιμασίας για εξετάσεις (IELTS, IGSCCE, TOEFL, SAT), βασικά/γενικά αγγλικά αλλά και ειδικά προγράμματα για επαγγελματικούς και ακαδημαϊκούς σκοπούς (π.χ. Business English). Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μαθήματα μπορεί να γίνονται και εξ αποστάσεως, μέσω Skype.

Xenion Unistudies Services – Γραφείο Επαγγελματικού Προσανατολισμού: Το Xenion Unistudies Services προσφέρει υπηρεσίες καθοδήγησης και επαγγελματικού προσανατολισμού. Το γραφείο εξυπηρετεί τους μαθητές του σχολείου αλλά και μαθητές από άλλα σχολεία της περιοχής στην επιλογή του κλάδου σπουδών τους και του κατάλληλου πανεπιστημίου στο εξωτερικό. Οι ενδιαφερόμενοι καλούνται αρχικά να συζητήσουν με το προσωπικό του γραφείου για τα ενδιαφέροντα, τις ικανότητές και τις επιλογές που έχουν. Ακολουθώντας, οι σύμβουλοι σπουδών μπορούν να βοηθήσουν με τη συμπλήρωση των απαραίτητων αιτήσεων για τα πανεπιστήμια του εξωτερικού, αλλά και με τις αιτήσεις για τη διαμονή και τις υποτροφίες που είναι δυνατό να διεκδικήσουν οι μαθητές. Το γραφείο διευκολύνει επίσης τη μετάφραση των πιστοποιητικών των μαθητών, σε συνεργασία με το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών. Οι σύμβουλοι του γραφείου μπορούν πέρα από προπτυχιακούς φοιτητές να βοηθήσουν και άτομα που ενδιαφέρονται για μεταπτυχιακές σπουδές, στη διαδικασία εγγραφής τους στα πανεπιστήμια του εξωτερικού.

3.4. Ανάλυση SWOT της επιχείρησης

Η ανάλυση SWOT του Xenion Education περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Δυνάμεις, Αδυναμίες) και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Ευκαιρίες, Απειλές). Με βάση την ανάλυση SWOT, η επιχείρηση είναι σε θέση να αξιολογήσει την υπάρχουσα κατάσταση και τη στρατηγική που ακολουθεί, και παράλληλα να αποφασίσει για τη μελλοντική της δράση.

3.4.1. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στον εντοπισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης.

3.4.1.1. Δυνάμεις

Τα δυνατά σημεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι τα ακόλουθα:

- Υψηλή ποιότητα διδασκαλίας από έμπειρο και προσοντούχο προσωπικό.
- Ισχυρή φήμη ως πάροχος εκπαιδευτικών υπηρεσιών στην ευρύτερη περιοχή Αμμοχώστου αλλά και στο εξωτερικό.
- Ισχυρή ηγεσία, με όραμα, η οποία εμπνέει σιγουριά στο προσωπικό και στους γονείς που εμπιστεύονται τα παιδιά τους στο σχολείο.
- Εξαιρετικές επιδόσεις των μαθητών του σχολείου στις διεθνείς εξετάσεις Cambridge και Edexcel με διακρίσεις Top in Cyprus, Top in the World, και High Achievement.
- Επιτυχία στην εισδοχή των αποφοίτων στα πανεπιστήμια της επιλογής τους σε Κύπρο, Ελλάδα και άλλες χώρες του εξωτερικού.
- Βραβεία και διακρίσεις σε διαγωνισμούς και ολυμπιάδες παγκυπρίως, πανελληνίως ή διεθνώς.
- Εφαρμογή εκπαιδευτικού δίγλωσσου προγράμματος. Οι μαθητές πέρα από τα ελληνικά έχουν άριστο επίπεδο αγγλικής γλώσσας.
- Εφαρμογή της μεθόδου του streaming (διαχωρισμός των μαθητών σε τμήματα αναλόγως του γνωσιολογικού τους επιπέδου), η οποία συμβάλλει στην πρόοδο όλων των μαθητών, με αποτέλεσμα να μην χρειάζονται φροντιστηριακά μαθήματα.
- Ολιγάριθμα τμήματα, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους καθηγητές να επικοινωνούν καλύτερα με τους μαθητές και να παρακολουθούν πιο στενά την πρόοδό τους.
- Συνεχής επιμόρφωση των καθηγητών για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Προσφορά υπηρεσιών καθοδήγησης και επαγγελματικού προσανατολισμού υψηλού επιπέδου από το γραφείο επαγγελματικού προσανατολισμού Xenion Unistudies Services στους μαθητές του σχολείου.
- Έγκαιρη και συνεχής ενημέρωση και επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς.
- Σημαντικές συνεργασίες με πράκτορες εκπαίδευσης για την προώθηση των υπηρεσιών του σχολείου σε χώρες του εξωτερικού.
- Σύγχρονες εγκαταστάσεις διδασκαλίας (πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια θετικών επιστημών, βιβλιοθήκη, βιβλιοπωλείο).

- Ασφαλές σχολικό περιβάλλον.
- Ευρεία χρήση της τεχνολογίας (χρήση διαδραστικών πινάκων και βιντεοπροβολέων κατά τη διδασκαλία, εισαγωγή του προγράμματος της Ρομποτικής, εφαρμογή της μεθόδου STEAM (Science, Technology, Engineering, And Math), χρήση σχολικού προγράμματος για διευκόλυνση της επικοινωνίας γονέων και σχολείου, πρόσβαση μαθητών και γονέων σε διδακτικό υλικό που αναρτάται ηλεκτρονικά κλπ.).
- Ο θεσμός των ομίλων (Θεατρικός, Δημοσιογραφικός, Ρομποτικής κλπ.) αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα του σχολείου σε σχέση με άλλα σχολεία, δίνει την ευκαιρία στους μαθητές να απασχοληθούν δημιουργικά και να αναπτύξουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων.
- Η συμμετοχή των μαθητών σε τοπικά, ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα, (European Youth Parliament (EYP), Mediterranean Model United Nations (Medi.M.U.N.), Junior Achievements Cyprus (JA Cyprus) κλπ.) διαφοροποιεί το σχολείο σε σχέση με τον ανταγωνισμό και έχει θετική επίδραση στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών.

3.4.1.2. Αδυναμίες

Στα αδύνατα σημεία της επιχείρησης μπορούν να συμπεριληφθούν τα εξής:

- Υψηλό κόστος προώθησης των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, κυρίως στο εξωτερικό.
- Δυσκολία στη μέτρηση της ικανοποίησης των γονέων-πελατών.
- Αντίσταση στην αλλαγή από κάποια μέλη του προσωπικού.
- Το σχολείο βρίσκεται μακριά από μεγάλα αστικά κέντρα και τα πλεονεκτήματα που αυτά μπορεί να προσφέρουν.

3.4.2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης.

3.4.2.1. Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία (Διαδραστικοί πίνακες, Ρομποτική, Skype κλπ.). Το Xenion χρησιμοποιεί ευρέως διαδραστικούς πίνακες κατά τη διδασκαλία. Επιπλέον είναι το μόνο σχολείο της επαρχίας Αμμοχώστου που έχει εισάξει το μάθημα της ρομποτικής.
- Αξιοποίηση της ιστοσελίδας του σχολείου και των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook, Instagram, Twitter) για προσέλκυση μαθητών από την περιοχή αλλά και από χώρες του εξωτερικού. Το σχολείο δίνει έμφαση στην προβολή των δράσεων και των υπηρεσιών του μέσω του Διαδικτύου.
- Αυξανόμενη κινητικότητα και μετακίνηση πληθυσμού. Η επαρχία Αμμοχώστου αποτελεί πόλος έλξης για κατοίκους άλλων χωρών. Το Xenion είναι το μόνο ιδιωτικό δίγλωσσο σχολείο στην Αμμόχωστο. Μπορεί να φιλοξενήσει τα αλλόγλωσσα παιδιά και να τους παρέχει ένα διαφοροποιημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης.
- Εύκολη πρόσβαση στην Κύπρο μέσω αέρος και θαλάσσης. Η Κύπρος συνδέεται αεροπορικώς μέσω πολλών αερομεταφορέων με χώρες της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και την Κίνα, διευκολύνοντας την άφιξη μαθητών στο νησί για εκπαιδευτικούς σκοπούς.
- Οι απόφοιτοι του σχολείου άρχισαν να οργανώνονται τα τελευταία χρόνια. Το σχολείο μπορεί να στηριχτεί στη βοήθειά τους, για την ενίσχυση της φήμης του και την προσέλκυση περισσότερων μαθητών.
- Η «κατάργηση» των συνόρων λόγω παγκοσμιοποίησης συμβάλλει στη διευκόλυνση εύρεσης προσοντούχων καθηγητών και από άλλες χώρες, οι οποίοι έχουν ως μητρική τους γλώσσα την αγγλική.
- Το σχολείο αναλαμβάνει πολλές δράσεις στην περιοχή (καθαρισμός παραλιών, έρανοι για οικονομική ενίσχυση οργανισμών και ατόμων που το έχουν ανάγκη κλπ.). Η δράση του σχολείου και η προβολή των ενεργειών αυτών βοηθούν το σχολείο να γίνει ευρύτερα γνωστό στην τοπική κοινότητα.
- Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση της ζήτησης για φοίτηση σε οικοτροφεία από χώρες του εξωτερικού όπως η Ρωσία και η Κίνα. Το σχολείο προσφέρει ήδη

αντίστοιχες υπηρεσίες σε έξι μαθητές από το εξωτερικό, ενώ σκοπεύει να επεκτείνει τις δραστηριότητες του στο εγγύς μέλλον.

3.4.2.2. Απειλές

Οι απειλές για την επιχείρηση είναι πιθανόν να περιλαμβάνουν:

- Εισαγωγή νέου συστήματος διορισμών από την υπάρχουσα κυβέρνηση, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμου ανθρώπινου δυναμικού για τα ιδιωτικά σχολεία, όπως το Xenion.
- Οικονομική κρίση, ανεργία, μείωση μισθών και συρρίκνωση των εισοδημάτων. Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων έχει μειώσει το ποσοστό των οικογενειών που έχουν τη δυνατότητα να στείλουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικά σχολεία, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι νέες εγγραφές.
- Κυβερνητικός έλεγχος στο ύψος των διδάκτρων που χρεώνονται από τα ιδιωτικά σχολεία. Τυχόν αυξήσεις των διδάκτρων θα πρέπει να εγκρίνονται από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. Το υπουργείο έχει το δικαίωμα να απορρίψει αίτημα για αύξηση των διδάκτρων, αναλόγως της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης.
- Οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες είναι δυνατό να επηρεάσουν τη φοίτηση μαθητών από χώρες του εξωτερικού οι οποίες δεν ανήκουν στην ευρωζώνη (π.χ. Κίνα, Ρωσία).
- Αύξηση των ενοικίων στην περιοχή και έλλειψη διαθέσιμων χώρων διαμονής. Οι οικογένειες που έρχονται στο νησί από το εξωτερικό συχνά αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην εξεύρεση στέγης. Αυτό μπορεί να ωθήσει τους γονείς στην αναζήτηση διαμονής και σχολείων σε άλλες επαρχίες.
- Υπογεννητικότητα και μείωση των γεννήσεων στην Κύπρο χρόνο με το χρόνο, ως αποτέλεσμα του κοινωνικο-οικονομικού γίγνεσθαι των τελευταίων δεκαετιών. Η υπογεννητικότητα οδηγεί στη μείωση του αριθμού των μαθητών στα σχολεία.
- Έλλειψη κυβερνητικής στήριξης μέσω παροχής επιδοτήσεων, φορολογικών απαλλαγών ή άλλων μέτρων στήριξης σε γονείς που επιλέγουν να στείλουν τα παιδιά τους σε ιδιωτικό σχολείο. Η έλλειψη κυβερνητικής στήριξης είναι πιθανόν να

αποθαρρύνει γονείς που εξετάζουν την πιθανότητα φοίτησης του παιδιού τους σε κάποιο ιδιωτικό σχολείο.

Κεφάλαιο 4

Το μακρο-περιβάλλον και το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Το οικοτροφείο, η νέα υπηρεσία της εταιρείας Xenion Education θα βρίσκεται στην Κύπρο, ενώ οι μαθητές του θα προέρχονται από διάφορες χώρες του εξωτερικού (π.χ. Κίνα, Ρωσία). Επομένως, η λειτουργία του θα επηρεάζεται κυρίως από τα κυπριακά δεδομένα (κυπριακές νομοθεσίες, γραφειοκρατία κλπ), αλλά και από το εγχώριο και διεθνές περιβάλλον των χωρών-στόχων. Η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης θα επικεντρωθεί στην αγορά της Κύπρου, με παράλληλες αναφορές στο περιβάλλον των χωρών στις οποίες επιθυμεί να διεισδύσει.

4.1. Ανάλυση των κυριότερων δυνάμεων του μακρο-περιβάλλοντος (PESTLE)

Η ανάλυση PESTLE θα χρησιμοποιηθεί για την εξέταση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες είναι δυνατό να επηρεάσουν τη λειτουργία της εταιρείας Xenion Education και την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Ακολουθεί η ανάλυση παραγόντων του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, νομικού και φυσικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4.1.1. Το πολιτικό περιβάλλον

Η δημόσια χρηματοδότηση στα ιδιωτικά σχολεία αποτελεί πάγιο αίτημα των ίδιων των σχολείων και του Συνδέσμου Ιδιωτικών Σχολών Κύπρου (Κρητικός, 2019). Πολλά κράτη στην Ευρώπη και αλλού στηρίζουν τα ιδιωτικά σχολεία, μέσω παροχής επιδοτήσεων, φορολογικών απαλλαγών ή άλλων μέτρων στήριξης απευθείας στους γονείς ή στο σχολείο. Υπάρχει θέληση από πολιτικά πρόσωπα να ενισχύσουν τα ιδιωτικά σχολεία, η οποία όμως μέχρι τώρα δεν μετουσιώνεται σε πράξεις, λόγω ανησυχιών για πολιτικό κόστος και τυχόν αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν.

Ο κυβερνητικός έλεγχος στο ύψος των διδασκτρων που χρεώνονται από τα ιδιωτικά σχολεία είναι ακόμα ένας πολιτικός παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία του σχολείου. Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού έχει το δικαίωμα να εισηγηθεί μείωση των διδασκτρων και των τελών των ιδιωτικών σχολείων, αναλόγως των υφιστάμενων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων. Τα ιδιωτικά σχολεία υποχρεώνονται να υποβάλουν τεκμήρια, τα οποία δικαιολογούν την ανάγκη επιβολής αύξησης στα δίδακτρα και το αίτημά τους είναι πιθανό να απορριφθεί από το αρμόδιο υπουργείο.

Το νέο σύστημα διορισμών το οποίο έχει εισαχθεί από την υπάρχουσα κυβέρνηση είναι δυνατό να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις ιδιωτικές σχολικές μονάδες. Οι εξετάσεις που έχουν πρόσφατα πραγματοποιηθεί για την κατάρτιση νέου καταλόγου διορισίμων είναι δυνατό να φέρουν τα ιδιωτικά σχολεία σε δυσμενή θέση, αφού πολλοί από τους καθηγητές τους θα διεκδικήσουν μια θέση στη δημόσια εκπαίδευση. Αυτό θα έχει ως συνέπεια να χαθεί προσωπικό για την εκπαίδευση του οποίου έχουν δαπανηθεί πόροι και έχει αφιερωθεί αρκετός χρόνος.

Τέλος, το εθνικό πρόβλημα της Κύπρου, η παράνομη κατοχή από την Τουρκία του 38% του κυπριακού εδάφους, αποτελεί ένα παράγοντα που έχει προεκτάσεις σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής των κατοίκων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο, όπως είναι φυσικό επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από το κυπριακό πρόβλημα και τις εξελίξεις γύρω από αυτό. Στην περίπτωση του σχολείου, η κατοχή του νησιού ίσως να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για τον ερχομό μαθητών από άλλες χώρες. Επιπλέον, τυχόν

επισκέψεις στις κατεχόμενες περιοχές είναι δυνατό να διαστρεβλώσουν την εικόνα της Κύπρου ως ασφαλούς και ποιοτικού προορισμού.

4.1.2. Το οικονομικό περιβάλλον

Η Κύπρος τα τελευταία χρόνια βιώνει τις συνέπειες μιας βαθιάς οικονομικής κρίσης. Η οικονομική επιβράδυνση και οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που παρατηρούνται δεν αφήνουν ανεπηρέαστο τον τομέα της εκπαίδευσης. Η ανεργία, η μείωση μισθών και η συρρίκνωση των εισοδημάτων ενός σημαντικού ποσοστού του πληθυσμού έχει ως συνέπεια να τίθενται νέες προτεραιότητες στα νοικοκυριά όσον αφορά στη διαχείριση των εισοδημάτων τους. Αν και το νησί έχει εξέλθει επιτυχώς από το πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής, εντούτοις οι προκλήσεις παραμένουν και θα χρειαστεί χρόνος ώστε να αναρρώσει πλήρως η κυπριακή οικονομία.

Η οικονομική κρίση έπληξε σε μεγάλο βαθμό την αγορά ακινήτων στην Κύπρο. Η κρίση έχει επηρεάσει την πρόθεση πολλών πολιτών σε σχέση με την ανέγερση κατοικίας. Μια μεγάλη μερίδα του πληθυσμού στράφηκε προς την ενοικίαση για την κάλυψη των στεγαστικών της αναγκών. Η αύξηση της ζήτησης για ενοικίαση οδήγησε στην μείωση των διαθέσιμων χώρων διαμονής και παράλληλα στην αύξηση των τιμών των ενοικίων. Οι κάτοικοι των παραλιακών περιοχών, όπως το Παραλίμνι αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες στην εξεύρεση κατάλληλης μακροπρόθεσμης στέγης, αφού πολλοί ιδιοκτήτες προτιμούν να ενοικιάζουν τα καταλύματά τους εβδομαδιαία σε τουρίστες κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Η δυσκολία εύρεσης διαμονής είναι δυνατό να αποθαρρύνει οικογένειες που έρχονται στο νησί από το εξωτερικό και ενδιαφέρονται να στείλουν τα παιδιά τους σε σχολεία της περιοχής. Η ίδρυση του οικοτροφείου διευκολύνει τη φοίτηση μαθητών από άλλες χώρες στο Xenion και συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων από τις καθημερινές μεταφορές με λεωφορεία και τη διαμονή τους σε τουριστικά καταλύματα.

Τα χαμηλά δίδακτρα και το χαμηλό κόστος ζωής στην Κύπρο, σε σύγκριση με παραδοσιακές χώρες της αγοράς οικοτροφείων είναι ακόμα ένας οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία του σχολείου. Το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και ο Καναδάς αποτελούν πόλο έλξης για πολλούς μαθητές, οι οποίοι

ενδιαφέρονται να φοιτήσουν σε οικοτροφεία. Τα σχολεία στις χώρες αυτές έχουν ιδιαίτερα αυξημένα δίδακτρα, επομένως οι γονείς μπορεί να αποθαρρυνθούν και να αναζητήσουν πιο οικονομικές επιλογές σε άλλες χώρες, όπως η Κύπρος. Από την άλλη, παρόλο που το νησί συνδέεται αεροπορικώς μέσω πολλών αερομεταφορέων με χώρες του εξωτερικού, εντούτοις τα αεροπορικά εισιτήρια από και προς στην Κύπρο κοστίζουν αρκετά ακριβά, σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρώπης. Το συνολικό κόστος ζωής όμως, αν ληφθούν υπόψη τα δίδακτρα, η διαμονή, τα αεροπορικά εισιτήρια, η διαδικασία έκδοσης άδειας παραμονής κλπ. είναι σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με άλλες χώρες.

Η εταιρεία Xenion Education θα πρέπει να εξετάσει και τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στις χώρες-στόχους στις οποίες σκοπεύει να επεκταθεί. Για παράδειγμα, οι δυο σημαντικότερες αγορές-στόχοι, η Ρωσία και η Κίνα, συγκαταλέγονται στις δέκα ισχυρότερες αγορές παγκοσμίως. Η ζήτηση για φοίτηση σε οικοτροφεία του εξωτερικού είναι ιδιαίτερα αυξημένη και στις δύο χώρες τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (2013), η Κίνα αποτελεί την δεύτερη ισχυρότερη οικονομία στον κόσμο, ενώ η Ρωσία κατέχει την έκτη θέση σε αυτή την κατάταξη. Ακόμα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τυχόν διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες για χώρες του εξωτερικού οι οποίες δεν ανήκουν στην ευρωζώνη, όπως οι προαναφερθείσες. Ενδεικτικά, η υποτίμηση του ρουβλιού το 2015-2016 επηρέασε σημαντικά την προσέλκυση Ρώσων μαθητών στα οικοτροφεία του Ηνωμένου Βασιλείου την ακαδημαϊκή χρονιά 2016-2017 (Stacey, 2017).

4.1.3. Το κοινωνικό περιβάλλον

Η Βρετανική κυριαρχία στην Κύπρο, οι σπουδές πολλών Κυπρίων σε πανεπιστήμια της Αγγλίας και της Αμερικής, όπως επίσης ο τουριστικός χαρακτήρας της περιοχής και του νησιού γενικότερα είχε ως συνέπεια την ευρεία χρήση της αγγλικής γλώσσας από ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Το γεγονός αυτό ενθαρρύνει την άφιξη μαθητών από χώρες του εξωτερικού στην Κύπρο για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Παρόλο που η αγγλική δεν είναι αναγνωρισμένη ως επίσημη γλώσσα της Κύπρου, εντούτοις η ευρεία χρήση της σε συνδυασμό με την κουλτούρα, τη φιλοξενία, το ασφαλές περιβάλλον του νησιού, τα χαμηλά

επίπεδα εγκληματικότητας και το δυτικό τρόπο ζωής, δημιουργούν ένα ελκυστικό εκπαιδευτικό προορισμό.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής ευνοεί τις μετακινήσεις του πληθυσμού και καθιστά τις κοινωνίες πολυπολιτισμικές. Τα τελευταία χρόνια κάτοικοι διαφόρων χωρών επιλέγουν να διαμείνουν στο νησί μας μόνιμα ή για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η επαρχία Αμμοχώστου αποτελεί πόλο έλξης για Άγγλους, Ρώσους, Κινέζους, Νορβηγούς και κατοίκους άλλων χωρών οι οποίοι έρχονται να εργαστούν στην περιοχή φέρνοντας πολλές φορές και τις οικογένειες τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συνύπαρξη πολλών διαφορετικών κουλτούρων εντός των σχολικών μονάδων.

Η ποικιλία εθνικοτήτων των μαθητών βοηθά το σχολείο να καλλιεργήσει διεθνή χαρακτήρα, να προωθήσει την διαπολιτισμική εκπαίδευση και να προσελκύσει ακόμα περισσότερους διεθνείς μαθητές. Η παγκοσμιοποίηση συμβάλλει στη διεθνοποίηση των απαιτήσεων της κοινωνίας. Η εκπαίδευση πρέπει να καλλιεργεί την εθνική ταυτότητα στους νέους, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να τους παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για το διεθνή στίβο. Στα πλαίσια της διεθνούς εκπαίδευσης, τα τελευταία χρόνια γνώρισαν μεγάλη άνθηση τα προγράμματα ανταλλαγής μαθητών (π.χ. Erasmus). Τα προγράμματα αυτά δίνουν τη δυνατότητα στους μαθητές να γνωρίσουν άλλες κουλτούρες, να διευρύνουν τους ορίζοντές τους και γιατί όχι, να επιλέξουν να συνεχίσουν τη φοίτησή τους σε κάποιο σχολείο στο εξωτερικό. Εξάλλου, η διεθνής εκπαίδευση καθιστά τους νέους πιο ελκυστικούς υποψήφιους για εισδοχή στα πανεπιστήμια και μετέπειτα στην αγορά εργασίας.

Άλλος ένας κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει την εκπαίδευση στην Κύπρο είναι η υπογεννητικότητα, η οποία εξελίσσεται σε πολύ σοβαρό δημογραφικό πρόβλημα τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με τη Δημογραφική Έκθεση της Στατιστικής Υπηρεσίας για το 2017 (Υπουργείο Οικονομικών, 2018), το ποσοστό των παιδιών ηλικίας κάτω των 15 χρονών μειώθηκε δραματικά από 22,3% το 2000 σε 16,2% το 2017. Η μείωση των γεννήσεων χρόνο με το χρόνο, σε συνδυασμό με την αύξηση του ποσοστού των ηλικιωμένων συνεπάγεται γήρανση του πληθυσμού και παράλληλα μείωση του μεγέθους του πληθυσμού της χώρας. Η υπογεννητικότητα οφείλεται σε κοινωνικο-οικονομικούς

αλλά και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι ωθούν τα ζευγάρια στην απόφαση να μην αποκτήσουν παιδιά ή να δημιουργήσουν μικρότερη οικογένεια. Η υπογεννητικότητα οδηγεί αναπόφευκτα στη μείωση του αριθμού των μαθητών στα σχολεία, επομένως παρατηρείται μια στροφή προς την διεθνή αγορά για την αύξηση της πληρότητας και της αποδοτικότητας των σχολείων.

4.1.4. Το τεχνολογικό περιβάλλον

Η εξέλιξης στον τομέα της τεχνολογίας είναι συνεχείς και προσφέρουν πολλαπλές δυνατότητες. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στα σχολεία διευκολύνει και εμπλουτίζει τη διαδικασία της μάθησης. Τα ιδιωτικά σχολεία τείνουν να επενδύουν στην τεχνολογία ως παράγοντα διαφοροποίησης και συχνά εισάγουν τεχνολογικές καινοτομίες στην εκπαίδευση πολύ πριν από τα δημόσια σχολεία. Παράδειγμα αποτελεί η χρήση διαδραστικών πινάκων καθώς και η εισαγωγή της ρομποτικής. Αφετέρου, χρησιμοποιούνται ειδικά σχολικά προγράμματα για την πρόσβαση μαθητών και γονέων σε διδακτικό υλικό που αναρτάται ηλεκτρονικά. Επιπλέον, η ανάγκη εξ αποστάσεως διδασκαλίας σε ορισμένες περιπτώσεις έχει αναδείξει τη χρήση εφαρμογών όπως το Skype, για διευκόλυνση της επικοινωνίας με μαθητές οι οποίοι δεν μπορούν να παρευρεθούν στο σχολείο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Πέρα από την αξιοποίηση των τεχνολογικών καινοτομιών στη διαδικασία διδασκαλίας, τα σχολεία χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς επίσης και άλλα διαδικτυακά εργαλεία για την προβολή και τη διαφήμιση των εκπαιδευτικών τους υπηρεσιών. Πολλά σχολεία επιλέγουν να μεταφράσουν τις ιστοσελίδες τους σε άλλες γλώσσες, για παράδειγμα στα ρωσικά, προκειμένου να διευκολύνουν την πλοήγηση των γονέων που δεν γνωρίζουν τόσο καλά αγγλικά. Παράλληλα, η επικοινωνία με εκπαιδευτικούς πράκτορες και οικογένειες από χώρες του εξωτερικού γίνεται ευκολότερα από ποτέ μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του Skype. Τέλος, η έγκαιρη και συνεχής ενημέρωση και επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς των υφιστάμενων μαθητών επιτυγχάνεται με τη χρήση σχολικών εφαρμογών, για διευκόλυνση της όλης διαδικασίας.

Βέβαια, εκτός από τις πολλαπλές δυνατότητες που προκύπτουν από την εξέλιξη της τεχνολογίας, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και ορισμένες απειλές που προκύπτουν ως συνέπεια των τεχνολογικών αλλαγών. Αρχικά, η ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης του τεχνολογικού εξοπλισμού και των δικτυακών υποδομών του σχολείου συνεπάγεται αυξημένο κόστος για τον οργανισμό. Ακόμα, τα σχολεία πρέπει να λαμβάνουν αυξημένα μέτρα για προστασία των συστημάτων τους από κακόβουλα προγράμματα λογισμικού που μπορούν να προξενήσουν ζημιά στα προγράμματα και τα αρχεία τους. Είναι επίσης σημαντικό να γίνουν ρυθμίσεις στους υπολογιστές στους οποίους έχουν πρόσβαση οι μαθητές, ούτως ώστε να μην είναι δυνατή η πλοήγηση σε ιστοσελίδες με ακατάλληλο περιεχόμενο.

4.1.5. Το νομικό-νομοθετικό πλαίσιο

Η συμμόρφωση με νέες νομοθεσίες είναι δυνατόν να επιφέρει μεγάλο κόστος στις επιχειρήσεις. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) που τέθηκε σε ισχύ τον Μάιο του 2018 στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της συλλογής, διάδοσης και επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Η ανάγκη προστασίας της ιδιωτικής ζωής αναδείχθηκε σε ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, εφόσον η εποχή της ψηφιοποίησης με την ευρεία χρήση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έφερε στο φως σοβαρά κενά και παραλείψεις στις παλαιότερες νομοθεσίες. Οι δημόσιες αρχές και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να συμμορφωθούν με το νέο κανονισμό, ενώ σε περίπτωση παράβασης προβλέπονται πολύ υψηλά πρόστιμα. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν εξαιρούνται βέβαια από αυτή τη διαδικασία και θα πρέπει να διαμορφώσουν αναλόγως την επιχειρηματική τους κουλτούρα.

Αναφορικά με τη φοίτηση μαθητών από χώρες του εξωτερικού σε σχολεία της Κύπρου, θα πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για την εξασφάλιση των απαραίτητων αδειών. Οι μαθητές από χώρες που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση, θα πρέπει να υποβάλουν αίτηση στο Τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης για χορήγηση άδειας παραμονής (visa), εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία άφιξης τους στο νησί. Η διαδικασία έκδοσης άδειας εισόδου σε μαθητές με σκοπό την παρακολούθηση

προγράμματος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει απλουστευτεί αρκετά σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά κράτη. Αντίστοιχα, από τον Φεβρουάριο του 2016 έχει επισπευσθεί η διαδικασία χορήγησης άδειας μετανάστευσης σε αιτητές που είναι υπήκοοι τρίτων χωρών και επενδύουν στην Κύπρο (Υπουργείο Εσωτερικών, 2016). Η διαδικασία εξέτασης της αίτησης των πολιτών αυτών περιορίστηκε στους δύο μήνες, κάτι που κρίθηκε απαραίτητο για την προσέλκυση ξένων αγοραστών και επενδυτών εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Η άφιξη επενδυτών με τις οικογένειες τους στο νησί ευνόησε και τα ιδιωτικά σχολεία όπως το Xenion, τα οποία προσφέρουν δίγλωσσα προγράμματα εκπαίδευσης και μπορούν ευκολότερα να δεχτούν αλλόγλωσσους μαθητές.

4.1.6. Το φυσικό περιβάλλον

Το οικολογικό κίνημα δημιουργήθηκε για την αντιμετώπιση των πολλαπλών προβλημάτων που προκλήθηκαν από τη ρύπανση του περιβάλλοντος. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ευαισθητοποιούνται και υιοθετούν πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον. Η εταιρεία Xenion Education, στο πλαίσιο της προσπάθειας ελαχιστοποίησης του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, προβαίνει σε ενέργειες για μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης, της εκπομπής ρύπων και της χρήσης χαρτιού. Παράλληλα, προωθεί την ανακύκλωση γυαλιού, πλαστικού, χαρτιού και μπαταριών ενθαρρύνοντας το προσωπικό και τους μαθητές να χρησιμοποιούν τους αντίστοιχους κάδους που τοποθετήθηκαν στο σχολείο.

Το σχολείο συμμετέχει επίσης σε πολλά προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, όπως το πρόγραμμα «Οικολογικά Σχολεία». Στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών καλλιεργείται η περιβαλλοντική συνείδηση των μαθητών και ενθαρρύνεται η ανάληψη δράσης σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον. Συγκεκριμένα, γίνονται ενέργειες για καθαρισμό παραλιών, δεντροφύτευση, εκστρατείες ενημέρωσης του κοινού και περιβαλλοντικές εισηγήσεις σε δημάρχους τοπικών κοινοτήτων. Επιπλέον, δημιουργήθηκε οικολογικός κώδικας που τοποθετήθηκε στις αίθουσες διδασκαλίας και σε πινακίδες του σχολείου. Μάλιστα, φέτος απονεμήθηκε στο σχολείο η πράσινη σημαία ως επιβράβευση για τις περιβαλλοντικές του δράσεις και πολιτικές.

4.2. Ανάλυση του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, θα εξεταστεί με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Michael E. Porter (1980). Η εξέταση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού καταδεικνύει την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα του κλάδου. Η ανάλυση που ακολουθεί θα επικεντρωθεί στο Xenion High School.

4.2.1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, επί του παρόντος λειτουργούν 39 ιδιωτικά σχολεία μέσης εκπαίδευσης, 28 ιδιωτικά δημοτικά και 171 ιδιωτικά νηπιαγωγεία στην Κύπρο. Η πλειοψηφία των ιδιωτικών σχολείων μέσης εκπαίδευσης είναι αγγλόφωνα (είκοσι επτά), ενώ υπάρχουν επίσης επτά ελληνόφωνα, τρία ρωσόφωνα, ένα αραβόφωνο και ένα γαλλόφωνο. Πέρα από το Xenion, άλλα τρία ιδιωτικά σχολεία προσφέρουν υπηρεσίες οικοτροφείου: το Pascal Private English School στη Λευκωσία, το The International School of Paphos και η Αμερικάνικη Ακαδημία Λάρνακας.

Τα κριτήρια για την επιλογή ιδιωτικού σχολείου είναι δυνατό να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα τη φήμη του σχολείου, το ύψος των διδασκτρων, το σύστημα διδασκαλίας, την τοποθεσία, τα ποσοστά εισδοχής των αποφοίτων στα πανεπιστήμια της επιλογής τους, τα ποσοστά επιτυχίας σε διεθνείς εξετάσεις, την ποιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, το σχολικό περιβάλλον, τον αριθμό μαθητών σε κάθε τμήμα και τις αθλητικές εγκαταστάσεις. Η παιδεία αποτελεί βασική επένδυση στη σημερινή κοινωνία, επομένως ο καταναλωτής-γονέας είναι πλέον πιο απαιτητικός και αυστηρός στα κριτήρια επιλογής σχολείου.

Το Xenion φιλοξενεί κατά πλειοψηφία Κύπριους μαθητές που διαμένουν στην περιοχή Αμμοχώστου αλλά και μαθητές από χώρες του εξωτερικού. Εάν ληφθεί υπόψη ο τόπος διαμονής των μαθητών, το Xenion έχει πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, αφού αποτελεί το μοναδικό ιδιωτικό σχολείο της επαρχίας Αμμοχώστου. Ο καταναλωτής-γονέας ο οποίος κατοικεί στην επαρχία Αμμοχώστου και επιθυμεί να στείλει το παιδί του σε ιδιωτικό

σχολείο, είναι πιθανό να θέσει ως προϋπόθεση ο χρόνος μετάβασης προς το σχολείο να μην είναι πολύ μεγάλος. Επομένως, ιδιωτικά σχολεία που βρίσκονται λόγω χάρη στην επαρχία Λεμεσού αποκλείονται. Αν ο καταναλωτής προτιμά να επιλέξει ένα ιδιωτικό σχολείο μέσης εκπαίδευσης από τις επαρχίες Αμμοχώστου ή Λάρνακας, αυτό σημαίνει ότι η αρχική του λίστα θα περιλαμβάνει μόνο τέσσερα σχολεία, ανάμεσα στα οποία και το Xenion.

Πέρα από το δημόσιο σχολείο, ως ανταγωνιστές για την προσέλκυση των μαθητών που διαμένουν στην περιοχή θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα ιδιωτικά σχολεία που βρίσκονται στην επαρχία Λάρνακας, δηλαδή το Pascal Private English School, η Αμερικάνικη Ακαδημία και το N.N. Med High School. Όσον αφορά τους διεθνείς μαθητές που ενδιαφέρονται για φοίτηση σε οικοτροφείο, ο ανταγωνισμός περιλαμβάνει τα τρία σχολεία που, όπως προαναφέρθηκε, προσφέρουν υπηρεσίες οικοτροφείου: το Pascal Private English School στη Λευκωσία, το The International School of Paphos και η Αμερικάνικη Ακαδημία Λάρνακας. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα ιδιωτικά σχολεία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μέτριας προς υψηλής έντασης, εφόσον τα εκπαιδευτήρια προσπαθούν να διατηρήσουν και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Το Xenion έχει καταφέρει να δημιουργήσει υπεραξία και το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την τοποθεσία, την ποιότητα των υπηρεσιών του και την ανταγωνιστική τιμολόγηση που ακολουθεί, το διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό (δημόσια και ιδιωτικά σχολεία).

4.2.2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Τα ιδιωτικά σχολεία είναι μεγάλοι οργανισμοί με αυξημένο αρχικό κόστος σε κτιριακές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Βασίζονται ιδιαίτερα στην ιστορία τους, την ισχυρή φήμη τους, την αναγνώριση από διεθνείς οργανισμούς και το δίκτυο αποφοίτων που διαθέτουν για την προσέλκυση μαθητών. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης αρκετά δύσκολη. Επιπλέον, η νομοθεσία που προνοεί την ίδρυση και λειτουργία νέων ιδιωτικών σχολείων στην Κύπρο έχει γίνει αρκετά αυστηρή, κάτι που θέτει ακόμα μεγαλύτερους περιορισμούς για είσοδο στον κλάδο. Παράλληλα, η μείωση του αριθμού των μαθητών στα σχολεία χρόνο με το χρόνο λόγω της υπογεννητικότητας, η συρρίκνωση των εισοδημάτων των οικογενειών και ο κυβερνητικός έλεγχος στο ύψος των διδάκτρων είναι πιθανό να αποθαρρύνουν τους

επίδοξους ανταγωνιστές. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τις πιο πάνω συνθήκες θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα υφιστάμενα ιδιωτικά σχολεία είναι σχετικά προστατευμένα, εφόσον η απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών είναι σχετικά χαμηλή.

4.2.3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Ως υποκατάστατο της ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θα μπορούσε να θεωρηθεί η δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στα ιδιωτικά σχολεία είναι εφάμιλλη και πολύ συχνά υπερέρχει της εκπαίδευσης που παρέχεται στα δημόσια εκπαιδευτήρια. Η δημόσια εκπαίδευση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως υποκατάστατο της ιδιωτικής εκπαίδευσης, εφόσον υπάρχει αρκετά μεγάλη απόκλιση στο κόστος που επωμίζεται ο γονέας για την φοίτηση του παιδιού του σε καθεμιά από τις δύο περιπτώσεις.

Ο κίνδυνος από τη στροφή σε υποκατάστατες υπηρεσίες είναι εντονότερος σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, εφόσον η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μειώνεται σημαντικά και οι καταναλωτές τείνουν να στρέφονται σε υποκατάστατα με χαμηλότερες τιμές. Κάτι τέτοιο έγινε αισθητό τα τελευταία χρόνια, αφού εν μέσω της οικονομικής κρίσης παρατηρήθηκε μείωση στις εγγραφές των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και μετεγγραφή μιας μερίδας μαθητών στα δημόσια σχολεία. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή καινοτομιών, ο μικρός αριθμός μαθητών στην τάξη, η διαφοροποίηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, οι σημαντικές επενδύσεις στις υποδομές και η μη παρακολούθηση φροντιστηριακών μαθημάτων τοποθετούν τα ιδιωτικά σχολεία πολύ ψηλά στις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού.

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση θα μπορούσε να θεωρηθεί άλλο ένα υποκατάστατο της παραδοσιακής εκπαίδευσης που λαμβάνει χώρα στις εγκαταστάσεις του σχολείου. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση κερδίζει έδαφος παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στην Ευρώπη και την Αμερική, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση επιλέγεται και από πολλούς μαθητές γυμνασιακού και λυκειακού επιπέδου. Οι μαθητές και οι οικογένειες τους επιλέγουν αυτό το είδος εκπαίδευσης εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει όσον αφορά τον χρόνο, τον τόπο, το μέσο και το ρυθμό της

μάθησης. Από την άλλη πλευρά, πολλοί αντιτίθενται στην ιδέα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης για τους μαθητές γυμνασίου και λυκείου, θέτοντας ως επιχείρημα τη μειωμένη κοινωνικοποίηση του μαθητή σε μια περίοδο πολύ κρίσιμη για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα του. Με τα σημερινά δεδομένα, αν και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ως πιο οικονομική επιλογή, εντούτοις η αγορά της Κύπρου μάλλον δεν είναι έτοιμη να υποκαταστήσει με αυτήν την παραδοσιακή εκπαίδευση.

Συνολικά, η απειλή των υποκατάστατων υπηρεσιών για τα ιδιωτικά σχολεία είναι μέτρια προς υψηλή. Υψηλότερη θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η απειλή από τη δημόσια εκπαίδευση, κυρίως λόγω της καταβολής διδάκτρων και της απουσίας κυβερνητικής στήριξης στους γονείς που επιλέγουν την ιδιωτική εκπαίδευση. Πολύ χαμηλότερη είναι η απειλή από την εξ αποστάσεως εκπαίδευση, σύμφωνα με την παρούσα κατάσταση στην Κύπρο. Ωστόσο, όπως μαρτυρούν οι τάσεις της εκπαίδευσης στο εξωτερικό, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση κερδίζει όλο και περισσότερους οπαδούς. Συνεπώς, θα ήταν καλό τα ιδιωτικά σχολεία, προκειμένου να μειώσουν τον κίνδυνο, να κινηθούν σε αυτή την κατεύθυνση, διευρύνοντας την ποικιλία των υπηρεσιών τους.

4.2.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ως κυριότεροι προμηθευτές των ιδιωτικών σχολείων θα μπορούσαν να θεωρηθούν το ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό, εφόσον παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις, προκειμένου να είναι δυνατή η προσφορά υπηρεσιών στους καταναλωτές-μαθητές. Όσον αφορά το ακαδημαϊκό προσωπικό του σχολείου, η προσφορά εργασίας είναι πολύ μεγάλη, συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη που κατέχει θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μικρή. Ο αριθμός των πτυχιούχων εκπαιδευτικών στην Κύπρο είναι ιδιαίτερα αυξημένος. Η προσφορά εργασίας αυξάνεται ακόμα περισσότερο αν ληφθεί υπόψη ότι το σχολείο ενίοτε προσλαμβάνει και ξενόγλωσσους καθηγητές από χώρες του εξωτερικού όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και η Αμερική.

Τα ιδιωτικά σχολεία αγοράζουν επίσης προϊόντα και υπηρεσίες από βιβλιοπωλεία, εργοστάσια ρούχων, εταιρείες τροφίμων και τεχνολογίας. Υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές των πιο πάνω προϊόντων στην Κύπρο, με τα προϊόντα τους να παρουσιάζουν μικρή

διαφοροποίηση. Τα σχολεία είναι γενικότερα σε ευνοϊκή θέση όσον αφορά τη σχέση τους με τους συνεργαζόμενους προμηθευτές, αφού είναι μεγάλοι μεγέθους οργανισμοί και θεωρούνται σημαντικοί πελάτες. Οι εταιρείες προμηθευτών δίνουν ανταγωνιστικές προσφορές στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, προκειμένου να αποκτήσουν μακροχρόνια συμβόλαια με τους πελάτες αυτούς. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το Xenion, η πολυετής δραστηριοποίηση του στο χώρο της εκπαίδευσης, η συνέπεια και η άψογη συνεργασία του με τις εταιρείες προμηθευτών, συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου που προκύπτει από αυτή την ομάδα. Σε γενικές γραμμές, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον συγκεκριμένο κλάδο είναι σχετικά μικρή.

4.2.5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αποτελεί το σημαντικότερο μέσο άσκησης πίεσης προς τις επιχειρήσεις, εφόσον οι καταναλωτές μπορούν να πιέσουν την επιχείρηση για βελτίωση της ποιότητας και μείωση των τιμών (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015). Οι αγοραστές των υπηρεσιών των ιδιωτικών σχολείων είναι οι μαθητές και οι οικογένειές τους. Οι καταναλωτές των εκπαιδευτικών υπηρεσιών έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν τα προγράμματα που προσφέρουν τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και να επιλέξουν αυτό που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους. Η δύναμη των μαθητών και των οικογενειών τους αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους. Η ύπαρξη μεγαλύτερου αριθμού ιδιωτικών σχολείων δίνει περισσότερες επιλογές στους αγοραστές-καταναλωτές και αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα εκπαιδευτήρια για τη διεκδίκησή τους.

Γενικότερα, παρόλο που υπήρξε μικρή μείωση στα ποσοστά των εγγραφών στα ιδιωτικά σχολεία εν μέσω της οικονομικής κρίσης, εντούτοις το ενδιαφέρον για την ιδιωτική εκπαίδευση παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Οι ενδιαφερόμενοι για εισδοχή στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια πρέπει να παρακαθίσουν σε κατατακτικές εξετάσεις, προκειμένου να καθοριστεί το γνωσιολογικό τους επίπεδο. Ακολούθως, τα σχολεία προσφέρουν συγκεκριμένο αριθμό θέσεων στους καλύτερους υποψηφίους. Για τους υφιστάμενους μαθητές, το «κόστος αλλαγής» παρόχου εκπαίδευσης είναι αρκετά μεγάλο, αφού οι μαθητές δεν αλλάζουν εύκολα σχολικό περιβάλλον, εκτός αν συντρέχουν σοβαροί λόγοι.

Καταληκτικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο της ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι μέτριας έντασης.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία Έρευνας

5.1. Ερευνητικό Πρόβλημα – Σκοπός της Έρευνας

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας η οποία προηγήθηκε, επικεντρώθηκε στη συλλογή πληροφοριών αναφορικά με το μάρκετινγκ υπηρεσιών, τη στρατηγική παγκόσμιου μάρκετινγκ, την ανάλυση περιβάλλοντος PESTLE και τη διείσδυση σε διεθνείς αγορές. Η έρευνα που διεξήχθη είχε ως σκοπό να διερευνήσει τη στάση του εκπαιδευτικού ιδρύματος Xenion Education απέναντι στην ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας (οικοτροφείο) και τον τρόπο προώθησής της υπηρεσίας σε νέες αγορές.

Οι βασικοί στόχοι της έρευνας ήταν οι ακόλουθοι:

- Διερεύνηση του περιβάλλοντος της εταιρείας Xenion Education και του βαθμού επίδρασης του στην εταιρεία.
- Διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης και των υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Περιγραφή της νέας υπηρεσίας της εταιρείας.
- Προσδιορισμός των αγορών που θα προσεγγίσει η εταιρεία στο εξωτερικό.
- Εντοπισμός των εργαλείων του μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η υπό μελέτη εταιρεία για την προώθηση της νέας υπηρεσίας.
- Εντοπισμός των εμποδίων για την επίτευξη διείσδυσης της νέας υπηρεσίας σε ξένες αγορές.

5.2. Σχεδιασμός της Έρευνας

Επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα για τη διερεύνηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων. Για την εμπειρική προσέγγιση του θέματος, έγινε χρήση της μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης (case study). Η μελέτη περίπτωσης είχε ως αντικείμενό της την εταιρεία

Xenion Education. Η έρευνα στηρίχθηκε στη συλλογή, τόσο πρωτογενών, όσο και δευτερογενών δεδομένων. Δευτερογενή δεδομένα αντλήθηκαν από αρχεία της επιχείρησης και από εξωτερικές πηγές όπως άρθρα, βιβλία, περιοδικά, εμπορικές εκθέσεις και το διαδίκτυο. Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων έγινε κυρίως μέσω της παρατήρησης του περιβάλλοντος και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και από τη διεξαγωγή προσωπικής συνέντευξης με δύο στελέχη της επιχείρησης.

5.3. Σχεδιασμός και Διεξαγωγή των Συνεντεύξεων

Η συνέντευξη αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να εξετάσει σε βάθος τις γνώσεις, τις απόψεις, τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των ερωτώμενων. Η συγκέντρωση πληροφοριών για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων έγινε μέσω προσωπικών, δομημένων συνεντεύξεων. Στις δομημένες συνεντεύξεις ο συνεντευξιαζόμενος καλείται να απαντήσει σε προκαθορισμένο αριθμό ερωτήσεων, με συγκεκριμένη θεματολογία. Οι συνεντεύξεις περιλάμβαναν έντεκα ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Οι περισσότερες ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν με όποιο τρόπο επιθυμούν. Οι ανοικτές ερωτήσεις προτιμώνται στις συνεντεύξεις, εφόσον έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν επηρεάζουν τον συνεντευξιαζόμενο να δώσει απαντήσεις σε συγκεκριμένη κατεύθυνση (Σταθακόπουλος, 2005). Οι αρχικές ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν πιο απλές, προκειμένου οι ερωτώμενοι να αισθανθούν πιο άνετα και να μπουν ευκολότερα στο θέμα της συνέντευξης. Οι ερωτήσεις παρουσιάζονταν τυποποιημένες και με την ίδια σειρά στους συμμετέχοντες.

Το δείγμα στην ποιοτική έρευνα δεν χρειάζεται να είναι μεγάλο, εφόσον έμφαση δίνεται στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα των πληροφοριών (Ιωσηφίδης, 2008). Η επιλογή των δύο στελεχών για τις συνεντεύξεις δεν έγινε με τυχαία δειγματοληψία. Τα συγκεκριμένα στελέχη, επιλέχθηκαν λόγω της ιδιότητάς, του ρόλου τους στην εταιρεία και της άμεσης ενασχόλησής τους με την ανάπτυξη και προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από τον διευθυντή της εταιρείας Xenion Education και από τον επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας. Τα ονόματα των ερωτώμενων δεν αναφέρονται για λόγους εμπιστευτικότητας. Πριν τη διεξαγωγή των

συνεντεύξεων, οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώθηκαν για το θέμα, τον σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας, ενώ διευκρινίστηκε ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Διευκρινίστηκε ακόμα ότι δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση, αφού αυτό που καλούνταν να δώσουν ήταν η προσωπική τους άποψη. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στο χρόνο και το χώρο που εξυπηρετούσε τους ερωτώμενους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Ο ερευνητής κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων τήρησε ουδέτερη στάση, προκειμένου να μην επηρεαστούν με οποιοδήποτε τρόπο οι συνεντευξιαζόμενοι. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

5.4. Μέθοδος Επεξεργασίας και Ανάλυσης Δεδομένων

Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων αναλύθηκε ποιοτικά. Η χρήση κάποιου ηλεκτρονικού προγράμματος επεξεργασίας των δεδομένων δεν κρίθηκε απαραίτητη, εφόσον το δείγμα ήταν μικρό. Η μέθοδος επεξεργασίας που χρησιμοποιήθηκε είναι η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης (Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κατηγοριοποιήθηκαν σε θεματικές ενότητες αναλόγως της ομοιογένειας και της συνοχής τους. Δόθηκε έμφαση στην αναλυτική περιγραφή των απαντήσεων, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το υπό διερεύνηση θέμα. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους παρουσιάστηκαν και συγκρίθηκαν, ούτως ώστε να καταστεί δυνατή η παραγωγή νοήματος και η ερμηνεία των στοιχείων που συλλέχθηκαν.

5.5. Περιορισμοί της Έρευνας

Ο σημαντικότερος περιορισμός της έρευνας ήταν ο περιορισμός του χρόνου, εφόσον η διατριβή έπρεπε να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, προτιμήθηκε μικρό δείγμα, αφού το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται για τη διεξαγωγή και την επεξεργασία των συνεντεύξεων είναι αρκετά μεγάλος. Βέβαια, αυτό δεν έδρασε εις βάρος της ερευνητικής διαδικασίας, αφού όπως προαναφέρθηκε δεν υπάρχουν κανόνες ως προς το μέγεθος του δείγματος στην ποιοτική έρευνα. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι οι απαντήσεις των ερωτώμενων δόθηκαν μόνο από μια κυπριακή επιχείρηση στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης, με βάση το ευρύτερο περιβάλλον, την τρέχουσα κατάσταση και τις πρακτικές της συγκεκριμένης

εταιρείας στην προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Συνεπώς, τα συμπεράσματα της έρευνας δεν θα πρέπει να γενικευτούν, μέχρις ότου συγκριθούν με στοιχεία από αντίστοιχες έρευνες σε άλλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τη συνέντευξη ως ερευνητικό εργαλείο, οι ερευνητές αποκτούν πληροφορίες μόνο για όσα στοιχεία οι ερωτώμενοι είναι διατεθειμένοι να αποκαλύψουν με τις απαντήσεις τους. Επομένως είναι δύσκολο να εξακριβωθεί η ακρίβεια των πληροφοριών, δεδομένου και του γεγονότος ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βασίζονται στη δική τους ερμηνεία και αντίληψη των πραγμάτων. Πρέπει ωστόσο να αναφερθεί ότι κατά τη σύνταξη του οδηγού της συνέντευξης, αποφεύχθηκαν οι διφορούμενες και μεροληπτικές ερωτήσεις, ενώ δεν έγινε προσπάθεια να κατευθυνθούν οι ερωτώμενοι σε συγκεκριμένες απαντήσεις. Παράλληλα δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις, όπου κρίθηκε απαραίτητο. Συνολικά, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα μειώνει στο ελάχιστο την πιθανότητα εξαγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων.

Κεφάλαιο 6

Παρουσίαση και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων των Συνεντεύξεων

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκαν τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις προς τα δύο στελέχη της επιχείρησης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων τοποθετήθηκαν σε ενότητες αναλόγως του θέματός τους. Όπως έχει προαναφερθεί, οι ερωτήσεις της συνεντεύξεως απαντήθηκαν από τον διευθυντή της εταιρείας Xenion Education και από τον επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας. Με την πρώτη ερώτηση διευκρινίστηκε η θέση, καθώς επίσης και τα καθήκοντα του κάθε στελέχους στην εταιρεία. Ο διευθυντής της εταιρείας Xenion Education είναι επίσης βοηθός διευθυντής του Xenion High School. Επιπλέον, τα καθήκοντά του περιλαμβάνουν τη διαχείριση των διεθνών προγραμμάτων (Managing Director of International Programs) και των προγραμμάτων μάρκετινγκ της εταιρείας (Managing Director of Marketing). Ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας (Head of International Affairs) είναι μέλος του διευθυντικού συμβουλίου, ενώ παράλληλα έχει την ευθύνη διαχείρισης του αμφιθεάτρου και των αναλυτικών προγραμμάτων του σχολείου.

Οι στόχοι της εταιρείας

Η δεύτερη ερώτηση ζητούσε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν τους βραχυπρόθεσμους και τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Όσον αφορά τους βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρείας, ο διευθυντής του Xenion Education ανέφερε ότι περιλαμβάνουν: ενημέρωση για όλα τα προγράμματα του σχολείου, προώθηση μιας ποιοτικής εικόνας προς τα έξω, επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αύξηση του αριθμού των μαθητών, αύξηση του αριθμού των διεθνών μαθητών και ίδρυση του

οικοτροφείου. Μακροπρόθεσμός στόχος της εταιρείας είναι να θεωρείται ως ένα από τα κορυφαία εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο με κριτήρια τον αριθμό των μαθητών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τα αποτελέσματα και τη διεθνή παρουσία στον τομέα της εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, απαραίτητη θεωρείται και η διατήρηση των αξιών της ακεραιότητας, της αξιοπιστίας, της μάθησης, της αριστείας, του σεβασμού και της υπευθυνότητας που προάγει η εταιρεία ως εκπαιδευτικό ίδρυμα. Οι ερωτώμενοι αναφέρθηκαν ειδικότερα και στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους για το οικοτροφείο που θα λειτουργήσει προσεχώς. Οι στόχοι αυτοί θα παρουσιαστούν εκτενώς στην ενότητα «Η νέα υπηρεσία».

Η διεθνής δραστηριότητα της εταιρείας

Το τρίτο ερώτημα αφορούσε τη διεθνή δραστηριότητα της εταιρείας. Οι συνεντευξιζόμενοι ανέφεραν ότι η εταιρεία δραστηριοποιείται ενεργά στη διεθνή αγορά εκπαίδευσης από το 2006. Ο διευθυντής της εταιρείας παρέθεσε κάποια στοιχεία, αναφορικά με τη διεθνή εμπειρία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, όπως ανέφερε, το Xenion High School έχει σήμερα 438 μαθητές, εκ των οποίων περίπου το 12% είναι διεθνείς μαθητές. Έξι από αυτούς τους μαθητές φοιτούν στο σχολείο, ενώ παράλληλα τους παρέχονται υπηρεσίες οικοτροφείου (διαμονή και διατροφή). Το Xenion Junior School έχει 179 μαθητές εκ των οποίων περίπου το 20% κατάγεται από χώρες του εξωτερικού. Αντίστοιχο ποσοστό διεθνών μαθητών έχει και το Xenion Summer Fun Club, το οποίο απασχολεί δημιουργικά περίπου 150 παιδιά κάθε καλοκαίρι. Τέλος, το The Cyprus School of English φιλοξενεί αποκλειστικά διεθνείς μαθητές από ευρωπαϊκές και άλλες χώρες για εκπαιδευτικές διακοπές στην Κύπρο. Περίπου 200 μαθητές παρακολουθούν τα προγράμματα του κάθε χρόνο.

Σύμφωνα με τον διευθυντή, το Xenion έχει συνεχή παρουσία στο εξωτερικό με συμμετοχή σε συνέδρια όπως το ALPHE Λονδίνου, το ALPHE Αγίας Πετρούπολης, το ICEF Βερολίνου, το ICEF Μόσχας, το ICEF Πεκίνου και το ICEF Ντουμπάι. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο εξωτερικό έχοντας αναπτύξει ένα σημαντικό δίκτυο διεθνών συνεργατών και πρακτόρων. Παράλληλα, συμμετέχει σε εκθέσεις B2B (Business To Business), πραγματοποιεί επιτόπιες επισκέψεις σε πρακτορεία στο εξωτερικό και ενθαρρύνει τα «ταξίδια εξοικείωσης» (Fam

Trips). Τα «ταξίδια εξοικείωσης» αποτελούν δημοφιλές μέσο προώθησης υπηρεσιών, κυρίως στον τομέα του τουρισμού. Στόχος των επιχειρήσεων που διοργανώνουν τα «ταξίδια εξοικείωσης» είναι να εκπαιδεύσουν τους πράκτορες με τους οποίους συνεργάζονται, ώστε να προωθούν την επιχείρηση και τις υπηρεσίες της με τον καλύτερο τρόπο στους τελικούς πελάτες. Επιπλέον, η εταιρεία ενθαρρύνει τις επισκέψεις γνωριμίας από γονείς και μαθητές, ενώ οι υπηρεσίες της προβάλλονται σε διεθνή δημοσιεύματα και περιοδικά εκπαίδευσης. Όπως υποστηρίζουν οι ερωτώμενοι, σημαντική είναι επίσης η παρουσία του σχολείου στο διαδίκτυο, μέσω της ιστοσελίδας που διαθέτει και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η νέα υπηρεσία

Στην τέταρτη ερώτηση, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν ποια είναι η νέα υπηρεσία που πρόκειται να προσφέρει η εταιρεία και τους λόγους που ώθησαν στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, το Xenion προετοιμάζει εδώ και καιρό την ίδρυση οικοτροφείου για φιλοξενία των διεθνών μαθητών του σχολείου.

Κίνητρα λήψης απόφασης: Ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας αναφέρει ότι πρωτίστως αυτό που ώθησε στην απόφαση για ίδρυση οικοτροφείου είναι η μείωση στον αριθμό των μαθητών του Xenion High School εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Το οικοτροφείο θα προσφέρει μαθητές στο σχολείο που υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσε να έχει. Η αύξηση του αριθμού των μαθητών του Xenion High School αποτελεί τον σημαντικότερο και αποδοτικότερο τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας της εταιρείας Xenion Education. Επιπλέον, όπως αναφέρει «οι μαθητές του οικοτροφείου θα είναι πιο κερδοφόροι από τους μαθητές που παρακολουθούν απλά τα μαθήματα του σχολείου, αφού θα υπάρχουν κέρδη από τη διατροφή και τη διαμονή τους». Συνεχίζει λέγοντας ότι η ίδρυση του οικοτροφείου αποτελεί στρατηγικά μια εξαιρετική ευκαιρία κάθετης διαφοροποίησης (vertical differentiation) και επέκτασης του οργανισμού. Στο ίδιο σκεπτικό, ο διευθυντής υποστηρίζει ότι το οικοτροφείο θα αξιοποιήσει την επιτυχία του Xenion High School και του The Cyprus School of English, ενώ θα αναπτύξει περαιτέρω τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Συνεχίζοντας με τους λόγους που ώθησαν στη λήψη της απόφασης για τη νέα υπηρεσία, ο διευθυντής της εταιρείας αναφέρθηκε στη σημαντική ανάπτυξη που παρουσιάζουν διεθνώς οι αγορές των οικοτροφείων και του εκπαιδευτικού τουρισμού εκμάθησης ξένης γλώσσας τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, όπως υποστηρίζει, οι αγορές της Κίνας και της Ρωσίας παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, με τη φοίτηση σε οικοτροφεία να κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο έδαφος στις συγκεκριμένες χώρες. Η Κύπρος λόγω της τοποθεσίας της προσφέρεται για την ανάπτυξη οικοτροφείου και προγραμμάτων τουρισμού εκμάθησης ξένης γλώσσας. Το νησί βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων και πολύ κοντά στην αναπτυσσόμενη αγορά της Μέσης Ανατολής (Σαουδική Αραβία, Χώρες του Περσικού Κόλπου). Επιπλέον, το νησί έχει στενές σχέσεις με την Κίνα και τη Ρωσία, ενώ φιλοξενεί μια σημαντική μερίδα πληθυσμού από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (Ρωσία, Ουκρανία κλπ.).

Περιγραφή νέας υπηρεσίας: Περιγράφοντας το οικοτροφείο, ο διευθυντής της εταιρείας αναφέρει ότι θα περιλαμβάνει αρχικά 32 δωμάτια. Οι μαθητές θα έχουν την επιλογή για διαμονή σε μονό ή διπλό δωμάτιο, αναλόγως διαθεσιμότητας. Το οικοτροφείο θα βρίσκεται σε μικρή απόσταση από το σχολείο και οι μαθητές θα μεταφέρονται καθημερινά με λεωφορεία από και προς το σχολείο. Θα διαθέτει βιβλιοθήκη, χώρους μελέτης, χώρο εστίασης, πισίνα, κήπο και χώρους για άθληση. Οι μαθητές του οικοτροφείου θα διαμένουν σε αυτό όσο διαρκεί το ακαδημαϊκό έτος, δηλαδή από το Σεπτέμβριο μέχρι τον Ιούνιο. Το πρωί θα παρακολουθούν μαθήματα στο Xenion High School και το απόγευμα θα συμμετέχουν σε ομίλους, θα μελετούν και θα έχουν ελεύθερο χρόνο για δραστηριότητες. Το καλοκαίρι, όταν θα πηγαίνουν οι μαθητές στη χώρα τους για τις θερινές διακοπές, το οικοτροφείο θα αξιοποιείται από το The Cyprus School of English, εφόσον εκεί θα διαμένουν οι μαθητές του International Summer Camp. Όπως υποστηρίζει ο διευθυντής του Xenion Education, η εκμετάλλευση του οικοτροφείου θα αυξήσει την κερδοφορία του International Summer Camp, αφού πλέον δεν θα υπάρχει ανάγκη για ενοικίαση τουριστικών καταλυμάτων για τη διαμονή των μαθητών.

Στόχοι: Αναφορικά με τους βραχυπρόθεσμους στόχους του οικοτροφείου, ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας αναφέρει ότι βρίσκεται στο στάδιο τελειοποίησης των αρχιτεκτονικών σχεδίων, ενώ «προτεραιότητα είναι η άνεση χώρου και

η πολυτέλεια παρά ο μεγαλύτερος αριθμός δωματίων». Όπως υποστηρίζει, στόχος είναι να κατατάσσεται το οικοτροφείο στα καλά μπουτίκ οικοτροφεία της Ευρώπης, με έμφαση στην ασφάλεια, την άνεση και την υψηλή αισθητική.

Η διαδικασία αδειοδότησης για το οικοτροφείο είναι κάπως περίπλοκη, αφού είναι το πρώτο οικοτροφείο που κτίζεται αποκλειστικά για αυτή τη χρήση στο νησί. Συνεχίζει λέγοντας ότι η δημόσια υπηρεσία δεν έχει καθορισμένες διαδικασίες για ανέγερση τέτοιου κτιρίου και μέχρι τώρα δεν ήταν ιδιαίτερα βοηθητική ή ξεκάθαρη ως προς τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει τον καθορισμό χρονοδιαγραμμάτων, όμως παρά τις δυσκολίες, ο υπεύθυνος του τμήματος διεθνών υποθέσεων θεωρεί ότι θα είναι καινοτόμοι στο συγκεκριμένο τομέα και θα έχουν το αντίστοιχο πλεονέκτημα στην αγορά.

Στους βραχυπρόθεσμους στόχους του οικοτροφείου προσθέτει τη διατήρηση των υφιστάμενων σχέσεων της εταιρείας με το εξωτερικό και την προσέγγιση νέων πρακτόρων. Ακόμα, αναφέρει ότι θα εκπαιδευτεί άλλο ένα άτομο για το μάρκετινγκ και την επικοινωνία του οικοτροφείου στο εξωτερικό. Μακροπρόθεσμα, στόχος της εταιρείας είναι «να γεμίσουν τα δωμάτια του οικοτροφείου με ποιοτικούς μαθητές από πολλές χώρες, στους οποίους θα προσφέρεται εξαιρετική μάθηση και υψηλή ποιότητα ζωής».

Ο διευθυντής της εταιρείας αναφέρει ότι το οικοτροφείο «στοχεύει να εγγράψει αρχικά περίπου 12 μαθητές, ενώ μέχρι το τέταρτο έτος της λειτουργίας του θα πρέπει να έχει τουλάχιστον 28 μαθητές». Αντίστοιχα, το International Summer Camp έχει ως στόχο να φιλοξενήσει αρχικά περίπου 150 μαθητές στις εγκαταστάσεις του οικοτροφείου, ενώ μέχρι τον τέταρτο χρόνο θα πρέπει να έχει διπλασιάσει τον αριθμό αυτό.

Η επιλογή των αγορών-στόχων και τα κριτήρια επιλογής

Η πέμπτη ερώτηση ζητούσε από τους συνεντευξιαζόμενους να αναφέρουν ποιες χώρες αποτέλεσαν στόχο για τη νέα υπηρεσία και με ποια κριτήρια επιλέχθηκαν. Οι αγορές-στόχοι σύμφωνα με τους ερωτώμενους είναι από την Ευρωπαϊκή ήπειρο η Ρωσία, η Ουκρανία, η Ρουμανία, η Λευκορωσία, η Μολδαβία, η Λιθουανία, η Λετονία, η Εσθονία, η

Πολωνία, η Σλοβακία, η Ουγγαρία, η Σερβία, η Κροατία, η Βουλγαρία και η Ιταλία. Η εταιρεία θα στοχεύσει επίσης σε χώρες εκτός Ευρώπης όπως η Κίνα, το Χονγκ Κονγκ, το Βιετνάμ, το Καζακστάν, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Σαουδική Αραβία, ο Λίβανος, το Ισραήλ, η Ιορδανία, η Νότια Αφρική και η Αίγυπτος. Αναφερόμενος στα κριτήρια επιλογής των χωρών-στόχων, ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων αποκρίθηκε ότι επιλέχθηκαν χώρες στις οποίες υπάρχει αγορά, δηλαδή οικογένειες που ψάχνουν για οικοτροφείο. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ίδιου, η στόχευση σε αυτές τις χώρες έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Οι συνεντευξιαζόμενοι, απαντώντας την έκτη ερώτηση, συμφώνησαν ότι η Ρωσία είναι η χώρα η οποία σύμφωνα με την άποψή τους θα έχει τη μεγαλύτερη ανταπόκριση. Ο διευθυντής της εταιρείας ανέφερε ότι ο αριθμός των διεθνών μαθητών στα ιδιωτικά σχολεία της Κύπρου βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, αφού περίπου το 22% των μαθητών των ιδιωτικών σχολείων είναι διεθνείς μαθητές, ενώ η πλειοψηφία των μαθητών αυτών κατάγεται από τη Ρωσία. Όπως έχει προαναφερθεί, η ζήτηση για οικοτροφεία είναι ιδιαίτερα αυξημένη στη Ρωσία. Επιπλέον, ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας απάντησε ότι οι Ρώσοι οι οποίοι αναζητούν οικοτροφείο για τα παιδιά τους είναι πολύ πιθανό να επιλέξουν την Κύπρο, αφού είναι ομόθρησκη χώρα με ψηλό επίπεδο ασφάλειας και πολύ καλό κλίμα. Εν συνεχεία, συμπλήρωσε ότι οι Ρώσοι προτιμούν να στέλνουν τα παιδιά τους σε σχολεία εντός Ευρώπης, αφού επιθυμούν αυτά να αποκτήσουν «δυτική εκπαίδευση». Συνεπώς, οι πιθανότητες επιλογής ενός οικοτροφείου στην Κύπρο είναι πολύ μεγάλες.

Η προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό

Η έβδομη ερώτηση ζητούσε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν αν υπάρχει τμήμα Μάρκετινγκ στην εταιρεία και στην περίπτωση που δεν υπήρχε να αναφέρουν ποιος έχει αναλάβει την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας απάντησε ότι δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Μάρκετινγκ. Όπως ανέφερε ο διευθυντής της εταιρείας, τη διοργάνωση του προγράμματος και των ενεργειών μάρκετινγκ έχει αναλάβει ο ίδιος, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος διεθνών υποθέσεων και τον διαχειριστή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας. Η

προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό γίνεται κατά κύριο λόγο από τον επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας. Όπως μας ανέφερε ο ίδιος, σύντομα θα εκπαιδευτεί άλλο ένα άτομο για το μάρκετινγκ και την επικοινωνία του οικοτροφείου στο εξωτερικό.

Η όγδοη ερώτηση εξέτασε ποια εργαλεία και πρακτικές του μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η εταιρεία για την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Ο επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας απάντησε ότι χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα για την προώθηση της νέας υπηρεσίας όπως συμμετοχή σε εκπαιδευτικές εκθέσεις, συνεργασίες με πράκτορες εκπαίδευσης, προβολή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διαφήμιση σε διεθνή περιοδικά εκπαίδευσης και εκπαιδευτικού τουρισμού (π.χ. Study Travel (St) Magazine) και συνεργασίες με γραφεία εκπαιδευτικού προσανατολισμού. Ο διευθυντής της εταιρείας δήλωσε ότι για την προώθηση της νέας υπηρεσίας χρησιμοποιούνται όλα τα μέσα τα οποία προανέφερε στην απάντησή του για τη διεθνή δραστηριοποίηση της εταιρείας. Όπως πρόσθεσε, η προώθηση της νέας υπηρεσίας γίνεται άμεσα και έμμεσα. Η άμεση προώθηση γίνεται απευθείας από το προσωπικό της εταιρείας, την ιστοσελίδα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας. Τόνισε επίσης τη σημασία της έμμεσης προώθησης της υπηρεσίας από το σημαντικό δίκτυο διεθνών συνεργατών και πρακτόρων που έχει αναπτύξει η εταιρεία στο εξωτερικό. Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά συνέδρια και εκθέσεις B2B (Business To Business), όπως το ICEF, το ALPHE και το StudyWorld κρίνεται από τον ίδιο ως απαραίτητη για τη δημιουργία συνδέσμων στο εξωτερικό. Η εταιρεία ενθαρρύνει επίσης τις επισκέψεις γνωριμίας από οικογένειες και τα «ταξίδια εξοικείωσης» (Fam Trips) από πράκτορες που επιθυμούν να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης και των υπηρεσιών που προσφέρει.

Στην ένατη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν ποιες είναι οι σημαντικότερες εκθέσεις του εξωτερικού στις οποίες συμμετέχει το σχολείο. Ταυτόχρονα, τους ζητήθηκε να περιγράψουν τη διαδικασία που ακολουθείται σε αυτές τις εκθέσεις για την προσέλκυση συνεργατών. Οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν ότι οι σημαντικότερες διεθνείς εκθέσεις για την προώθηση του σχολείου είναι το ICEF (Βερολίνου, Μόσχας, Πεκίνου και Ντουμπάι), το ALPHE (Λονδίνου και Αγίας Πετρούπολης) και το StudyWorld (Λονδίνου).

Περιγράφοντας τη διαδικασία που ακολουθείται σε αυτές τις εκθέσεις, ο διευθυντής της εταιρείας απάντησε αρχικά ότι οι εκθέσεις ICEF, ALPHE και StudyWorld είναι τύπου B2B (Business to Business). Όπως διευκρίνισε, στις εκπαιδευτικές εκθέσεις B2B διευκολύνεται η επαφή των παρόχων εκπαιδευτικών υπηρεσιών με πράκτορες εκπαίδευσης από όλο τον κόσμο. Πέρα από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να διευθετήσουν δεκάδες κατ' ιδίαν συναντήσεις, οι οποίες μπορεί να διαρκούν μέχρι μισή ώρα. Στις συναντήσεις αυτές, οι πράκτορες και οι εκπρόσωποι των σχολείων ανταλλάζουν πληροφορίες και εξετάζουν το ενδεχόμενο μιας μελλοντικής συνεργασίας. Οι συμμετέχοντες στις συγκεκριμένες εκθέσεις έχουν πρόσβαση σε διαδικτυακή πλατφόρμα συναντήσεων, μέσω της οποίας γίνεται μια πρώτη επαφή με τους εκπαιδευτικούς πράκτορες και προγραμματίζονται οι συναντήσεις που θα διεξαχθούν στα συνέδρια. Τα συνέδρια διαρκούν συνήθως δυο με τρεις μέρες, με τις περισσότερες συναντήσεις να είναι προκαθορισμένες. Ο διευθυντής της εταιρείας ανέφερε επίσης ότι κατά τη λήξη των εργασιών του συνεδρίου παρέχεται η λίστα με τα στοιχεία επικοινωνίας όλων των συμμετεχόντων (παροχείς εκπαιδευτικών υπηρεσιών, σχολεία, εκπαιδευτικοί πράκτορες κλπ). Επομένως, είναι δυνατή η επικοινωνία με ένα μεγάλο αριθμό πρακτόρων και μετά το τέλος του συνεδρίου.

Οι δυσκολίες και τα εμπόδια για την ανάπτυξη και διείσδυση της νέας υπηρεσίας σε ξένες αγορές

Η δέκατη ερώτηση αφορούσε τα εμπόδια και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η εταιρεία για την ανάπτυξη και διείσδυση της υπηρεσίας σε ξένες αγορές. Οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι η γραφειοκρατία και οι διαδικασίες για την αδειοδότηση του σχολείου είναι αρκετά περίπλοκες και χρονοβόρες, με αποτέλεσμα να καθυστερεί η υλοποίηση της νέας υπηρεσίας. Ο υπεύθυνος του τμήματος διεθνών υποθέσεων ανέφερε ως εμπόδιο διείσδυσης σε ξένες αγορές την έλλειψη αναγνώρισης της Κύπρου από μεγαλύτερες χώρες, όπως για παράδειγμα η Κίνα. Ακολούθως, ανέφερε ότι άλλο ένα εμπόδιο που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία είναι «η υπέρμετρη εμπιστοσύνη σε παραδοσιακές χώρες της αγοράς οικοτροφείων όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και ο Καναδάς». Οι χώρες αυτές διαθέτουν μεγάλο αριθμό οικοτροφείων και προσελκύουν

πολλούς μαθητές που ενδιαφέρονται για φοίτηση σε οικοτροφεία. Τέλος, όπως υποστηρίζει, το γεγονός ότι το Xenion δεν ανήκει σε αλυσίδα σχολείων και δεν αποτελεί σχολείο χιλιάδων μαθητών ίσως να απωθεί συγκεκριμένα μεγάλα γραφεία εκπαιδευτικού προσανατολισμού και εκπαιδευτικά πρακτορεία από το να συνάψουν συνεργασία μαζί του.

Λόγοι προτίμησης του οικοτροφείου της εταιρείας

Στην ενδέκατη ερώτηση, οι συνεντευξιζόμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν τους λόγους για τους οποίους θα πρότειναν σε κάποιο γονέα ή μαθητή να επιλέξει το οικοτροφείο της εταιρείας Xenion Education. Ο υπεύθυνος του τμήματος διεθνών υποθέσεων απάντησε ότι σημαντικότερος λόγος είναι η ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχει το σχολείο. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά, η εταιρεία διαθέτει εκλεκτό προσωπικό, αφού όλοι οι καθηγητές και οι δάσκαλοι είναι απόφοιτοι καλών πανεπιστημίων και έχουν επιλεγθεί ανάμεσα σε εκατοντάδες υποψηφίους. Συνεχίζοντας, ανέφερε ότι το σχολείο είναι μια «οικογενειακή επιχείρηση, με ήθος και αξίες, οι οποίες διαχέονται στο προσωπικό και τους μαθητές του σχολείου». Οι γονείς που ενδιαφέρονται για οικοτροφεία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο χαρακτηριστικό αυτό. Αναφορικά με το κόστος φοίτησης, δήλωσε ότι το οικοτροφείο του σχολείου διαθέτει αρχικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την τιμή, σε σχέση με άλλα οικοτροφεία στην Κύπρο και το εξωτερικό. Ακόμα, ο υπεύθυνος του τμήματος διεθνών υποθέσεων συμπλήρωσε ότι η τοποθεσία και το κλίμα του νησιού, η ασφάλεια και το χαμηλό κόστος ζωής αποτελούν επίσης λόγους για τους οποίους θα επέλεγε κάποιος γονέας να στείλει το παιδί του σε ένα οικοτροφείο στην Κύπρο.

Πέρα από τα πιο πάνω, ο διευθυντής της εταιρείας έκανε αναφορά στην απλούστευση της διαδικασίας έκδοσης άδειας εισόδου σε μαθητές με σκοπό την παρακολούθηση προγράμματος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά κράτη. Όπως δήλωσε χαρακτηριστικά, η διαδικασία αυτή διαρκεί περίπου ένα μήνα στην Κύπρο, ενώ για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο χρειάζεται πολύ περισσότερος χρόνος. Συμφώνησε με τον υπεύθυνο του τμήματος διεθνών υποθέσεων για το πλεονέκτημα τιμής, αναφέροντας ότι τα έξοδα διαμονής και φοίτησης για τους μαθητές είναι πολύ χαμηλότερα σε σχέση με παραδοσιακές χώρες της αγοράς οικοτροφείων, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αμερική και ο Καναδάς. Τόνισε επίσης τη σημασία της ευρείας χρήσης

της αγγλικής γλώσσας στην Κύπρο, γεγονός που διευκολύνει τη δημιουργία ενός διεθνούς χαρακτήρα για το νησί και ενθαρρύνει την άφιξη μαθητών από χώρες του εξωτερικού για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Εν συνεχεία έδωσε έμφαση στις επιχειρηματικές σχέσεις που έχει αναπτύξει το νησί με τη Ρωσία και την Κίνα, υποστηρίζοντας ότι εξαιτίας αυτών των σχέσεων έχει αυξηθεί η ροή Ρώσων και Κινέζων μαθητών τα τελευταία χρόνια. Τέλος, ανέφερε ότι το σχολείο προσφέρει «υψηλής ποιότητας «δυτική εκπαίδευση», μέσω της διδασκαλίας των διεθνώς αναγνωρισμένων εξετάσεων IGCSE, A' Level, SAT, TOEFL κλπ». Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό και τις ποιοτικές εγκαταστάσεις διδασκαλίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης του Xenion από άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα Έρευνας και Εισηγήσεις

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση του παγκόσμιου μάρκετινγκ, το οποίο έχει ως στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών των πελατών στις διεθνείς αγορές. Η επέκταση μιας επιχείρησης στο εξωτερικό μειώνει το βαθμό εξάρτησης από την εγχώρια αγορά και παρέχει δυνατότητες προσέγγισης νέων, πιο κερδοφόρων αγορών. Παράλληλα, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί μια σημαντική τακτική των επιχειρήσεων, προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητά τους.

Κάθε επιχείρηση που ενδιαφέρεται να επεκταθεί στο εξωτερικό θα πρέπει να εξετάσει τα οφέλη αλλά και τους κινδύνους που είναι δυνατό να προκύψουν από τη διεθνή δραστηριοποίηση. Το διεθνές μάρκετινγκ λαμβάνει υπόψη τις διαπολιτισμικές διαφορές και ομοιότητες, τους περιορισμούς, τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο παγκόσμιο περιβάλλον. Είναι απαραίτητο να γίνει ανάλυση του εγχώριου αλλά και του διεθνούς περιβάλλοντος των χωρών στις οποίες πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία, προκειμένου να προσαρμοστεί κατάλληλα στις εξωτερικές συνθήκες προς επίτευξη των στόχων της. Κατά τη λήψη της απόφασης για διεθνή δραστηριοποίηση, θα πρέπει να αναλυθεί το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, όπως επίσης και οι δυνάμεις του ανταγωνισμού για την ορθότερη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η επιλογή των αγορών-στόχων στο διεθνές περιβάλλον πρέπει να γίνεται έπειτα από αξιολόγηση των υποψήφιων χωρών με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, προκειμένου να διαπιστωθεί η ελκυστικότητά τους. Ακολούθως, οι εταιρείες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς θα πρέπει να επιλέξουν τον τρόπο εισόδου τους στις αγορές-

στόχους, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος της επένδυσης, την απόδοση, το αναλαμβανόμενο ρίσκο και τον έλεγχο που θα έχουν σε κάθε περίπτωση. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα στην τυποποίηση και την προσαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ στις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς-στόχου. Η εύρεση της ισορροπίας ανάμεσα στην τυποποίηση και την διαφοροποίηση του μείγματος μάρκετινγκ είναι σημαντική για την επιτυχημένη προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στις ξένες αγορές.

Η εταιρεία Xenion Education, εξετάζοντας τις διεθνείς τάσεις στον τομέα της εκπαίδευσης ορθώς πήρε την απόφαση για ίδρυση οικοτροφείου στην περιοχή Αμμοχώστου. Τα τελευταία χρόνια οι αγορές των οικοτροφείων και του εκπαιδευτικού τουρισμού εκμάθησης ξένης γλώσσας παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη διεθνώς. Επιπλέον, η Κύπρος λόγω της γεωγραφικής της θέσης και των στενών σχέσεων που διατηρεί με σημαντικές αγορές-στόχους όπως η Κίνα και η Ρωσία, προσφέρεται για την ανάπτυξη οικοτροφείου και προγραμμάτων εκπαιδευτικού τουρισμού. Η εταιρεία, προκειμένου να υλοποιήσει τους μακροπρόθεσμους στόχους της προσαρμόζεται στο περιβάλλον της και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για περαιτέρω ανάπτυξη και κερδοφορία. Επιθυμώντας πρόσβαση σε νέες αγορές που προσφέρουν δυνατότητες μεγαλύτερης κερδοφορίας από την εγχώρια αγορά επέλεξε να δραστηριοποιηθεί διεθνώς. Η διεθνής δραστηριοποίηση της Xenion Education τα τελευταία χρόνια και η προώθηση των υπηρεσιών της στο εξωτερικό απέδειξε ότι η εταιρεία έχει δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη. Η επιτυχία της σε τοπικό επίπεδο εν μέσω έντονου ανταγωνισμού δείχνει ότι έχει μεγάλες πιθανότητες για επιτυχία και στο διεθνή στίβο.

Η προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό γίνεται κατά κύριο λόγο από τον επικεφαλής του τμήματος διεθνών υποθέσεων της εταιρείας, ενώ σημαντική είναι η συνεισφορά του διευθυντή και του διαχειριστή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας. Η απουσία τμήματος μάρκετινγκ είναι κάτι που παρατηρείται σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θα ήταν χρήσιμο να δημιουργηθεί τμήμα μάρκετινγκ στην εταιρεία, ούτως ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη και προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό και η δημιουργία συνθηκών εισόδου σε νέες αγορές. Η πρόσληψη ενός επιπλέον ατόμου για το μάρκετινγκ και την επικοινωνία του οικοτροφείου στο εξωτερικό αποτελεί

κίνηση προς την ορθή κατεύθυνση, εφόσον η οργάνωση των διεθνών προγραμμάτων απαιτεί αρκετό χρόνο και προσεκτικό σχεδιασμό.

Η εταιρεία Xenion Education χρησιμοποιεί μια πληθώρα εργαλείων και πρακτικών του μάρκετινγκ για την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τα σχολεία, εφόσον η μετάδοση του μηνύματος γίνεται με σχετικά πολύ μικρό κόστος. Οι δημοσιεύσεις, τα βίντεο και οι φωτογραφίες που αναρτώνται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν τη δυνατότητα σε γονείς και μαθητές που βρίσκονται στο εξωτερικό να αποκτήσουν μια πρώτη εικόνα για το σχολείο. Η Xenion Education αναγνωρίζοντας τη σημασία του συγκεκριμένου εργαλείου ως μέσου προώθησης του σχολείου έχει προχωρήσει στην πρόσληψη ατόμου που διαχειρίζεται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας. Το εν λόγω άτομο είναι υπεύθυνο για την οργάνωση του υλικού που αναρτάται, ούτως ώστε να γίνεται ευκολότερη και πιο ευχάριστη η έρευνα των ενδιαφερομένων. Οι δημοσιεύσεις είναι προγραμματισμένες και στοχευμένες, προκειμένου να έχουν τη μέγιστη δυνατή απήχηση στο κοινό.

Το κοινό επιλέγει όλο και πιο συχνά το διαδίκτυο για την ενημέρωσή του. Η ιστοσελίδα του σχολείου παρέχει πλούσιο υλικό για τους γονείς και τους μαθητές, αναφορικά με τις διάφορες υπηρεσίες και τα προγράμματα του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Θα ήταν καλό η εταιρεία να μεταφράσει την ιστοσελίδα της σε άλλες γλώσσες πέρα από τα αγγλικά (π.χ. ρώσικα, κινέζικα, γερμανικά), ούτως ώστε να διευκολύνει την πλοήγηση των ατόμων που δεν γνωρίζουν καλά την αγγλική γλώσσα. Επιπλέον, κατά τις επισκέψεις γνωριμίας από οικογένειες και πράκτορες που επιθυμούν να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του εκπαιδευτικού ιδρύματος και των υπηρεσιών του, το Xenion θα μπορούσε να συνεργάζεται με μεταφραστές, προκειμένου να διευκολύνεται η επικοινωνία με τους αλλόγλωσσους επισκέπτες του σχολείου.

Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές εκθέσεις και η συνεργασία με πράκτορες εκπαίδευσης αποτελούν άλλα δύο σημαντικά εργαλεία για την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Οι εκπαιδευτικοί πράκτορες έρχονται σε άμεση επαφή με οικογένειες οι οποίες ενδιαφέρονται για φοίτηση σε οικοτροφεία, επομένως έχουν πρόσβαση σε χρήσιμες

πληροφορίες αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής σχολείου από τους γονείς. Το σχολείο θα μπορούσε να δώσει τη δυνατότητα στους συνεργάτες αυτούς να μεταφέρουν την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από τους γονείς-καταναλωτές, ούτως ώστε να γίνουν κινήσεις για την βελτίωση των υπηρεσιών και του μείγματος μάρκετινγκ της εταιρείας.

Μια σημαντική δύναμη, την οποία θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση είναι οι απόφοιτοι του σχολείου, που άρχισαν να οργανώνονται περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Το σχολείο είναι δυνατό να στηριχτεί στη βοήθειά τους, για την ενίσχυση της φήμης του και την προσέλκυση περισσότερων μαθητών. Σε αυτή την κατεύθυνση, το Xenion μπορεί να διοργανώσει ψυχαγωγικές εκδηλώσεις οι οποίες θα φέρουν πιο κοντά τους απόφοιτους και θα συμβάλουν στη δημιουργία δικτύου αποφοίτων. Οι απόφοιτοι αποτελούν άτομα που εμπιστεύτηκαν το Xenion και οι προσωπικές τους μαρτυρίες σε βίντεο και σε έντυπο υλικό του σχολείου μπορεί να ενισχύσει τις ενέργειες προώθησης του στο εξωτερικό. Ιδιαίτερη σημασία σε αυτή την περίπτωση κατέχουν οι μαρτυρίες των αλλόγλωσσων μαθητών του σχολείου.

Τα κυπριακά σχολεία έχουν μπει στην αγορά των οικοτροφείων τα τελευταία χρόνια, οπότε απαιτείται έρευνα του θέματος τόσο από τα ίδια τα σχολεία, όσο και από το κράτος, προκειμένου να διαφανούν οι καλύτεροι τρόποι προώθησης της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό. Η προώθηση της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι σημαντική, εφόσον οφέλη μπορεί να προκύψουν και σε άλλους τομείς, μέσω της προσέλκυσης εκπαιδευτικού τουρισμού. Το κράτος από τη δική του πλευρά μπορεί να ενισχύσει την προσπάθεια των σχολείων για διεθνή δραστηριοποίηση, διαφημίζοντας το νησί ως εκπαιδευτικό προορισμό σε χώρες που παρουσιάζουν ζήτηση για οικοτροφεία. Η συλλογική προσπάθεια προώθησης των οικοτροφείων του νησιού μπορεί να γίνει μέσω διαδικτύου και εκθέσεων στο εξωτερικό. Το κράτος μπορεί επίσης να διοργανώσει συνέδρια στο νησί για την προσέλκυση πρακτόρων εκπαίδευσης. Τέλος, η εταιρεία Xenion Education θα μπορούσε να συνεργαστεί με άλλα σχολεία, ώστε να ασκηθεί πίεση στην κυβέρνηση και στα κέντρα λήψης αποφάσεων να ανταποκριθούν στα αιτήματα των σχολείων για οικονομική ενίσχυση, επίσπευση των διαδικασιών αδειοδότησης, βελτίωση της διαδικασίας έκδοσης άδειας παραμονής για μαθητές μέσης εκπαίδευσης κλπ.

Η παρούσα έρευνα έχει βασιστεί στη μελέτη περίπτωσης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Μελλοντικά θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιηθούν έρευνες σε αντίστοιχες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ούτως ώστε να είναι εφικτή η σύγκριση των πρακτικών που εφαρμόζουν για την ανάπτυξη και προώθηση των υπηρεσιών τους στο εξωτερικό. Ακόμα, θα ήταν ενδιαφέρον να εξεταστούν οι απόψεις των γονέων-καταναλωτών σχετικά με τα κριτήρια επιλογής οικοτροφείου. Η έρευνα θα ήταν χρήσιμο να γίνει σε χώρες του εξωτερικού, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση για οικοτροφεία. Την επικοινωνία με τους γονείς θα μπορούσαν να διευκολύνουν εκπαιδευτικοί πράκτορες, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους γονείς.

Παράρτημα Α

Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Ποια θέση κατέχετε στην εταιρία Xenion Education; Ποια είναι τα καθήκοντά σας;
2. Ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και ποιοι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρίας;
3. Η εταιρεία σας δραστηριοποιείται διεθνώς; Αν ναι πόσα χρόνια διεθνούς εμπειρίας διαθέτετε και ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε;
4. Ποια είναι η νέα υπηρεσία που προτίθεστε να προσφέρετε και τι σας ώθησε να πάρετε αυτή την απόφαση;
5. Ποιες χώρες αποτέλεσαν στόχο για τη νέα υπηρεσία και με ποια κριτήρια έχουν επιλεγθεί;
6. Ποια χώρα θεωρείτε ότι θα έχει την μεγαλύτερη ανταπόκριση και γιατί;
7. Υπάρχει τμήμα Μάρκετινγκ στην εταιρεία σας; Αν όχι ποιος έχει αναλάβει την προώθηση της νέας υπηρεσίας στο εξωτερικό;
8. Ποια εργαλεία και πρακτικές του μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η εταιρεία σας για την προώθηση της νέας υπηρεσίας (π.χ. εκπαιδευτικές εκθέσεις, μέσα κοινωνικής δικτύωσης κλπ);
9. Ποιες είναι οι σημαντικότερες εκθέσεις στο εξωτερικό στις οποίες συμμετέχει το σχολείο σας (π.χ. ICEF); Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται σε αυτές τις εκθέσεις για την προσέλκυση συνεργατών;
10. Ποιες είναι οι δυσκολίες και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η εταιρεία σας για την ανάπτυξη και διείσδυση της νέας υπηρεσίας σε ξένες αγορές;
11. Για ποιους λόγους θα προτείνατε σε κάποιο γονέα/μαθητή να επιλέξει το οικοτροφείο σας;

Βιβλιογραφία

Abell, D.F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Νέα Υερσέη: Prentice Hall.

Berry L. L. και Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Νέα Υόρκη: The Free Press.

Chaney, L. H. και Martin, J.S. (2011). *Intercultural Business Communication*. 5^η έκδοση. Νέα Υερσέη: Prentice Hall.

Daly, A. και McDonnell, J. (2005). Marketing Services Internationally - A Rich Topic For Much Needed Research. *International Business & Economy, 4th Annual Conference*, Χονολουλού, Χαβάη, 6-9 Ιανουαρίου 2005.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. Λονδίνο: Prentice Hall.

Keegan, W.J. (1995). *Multinational Marketing Management*. 5^η έκδοση. Νέα Υερσέη: Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, Τόμος Α'. 9^η έκδοση. Αθήνα: Interbooks.

Kotler, P. και Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. 17^η έκδοση, Λονδίνο: Pearson.

Kotler, M. και Keller, K. (2008). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mansell, W. (2012). Boarding schools buck the trend with their global outlook. Διαθέσιμο σε: <https://www.telegraph.co.uk/education/expateducation/9001995/Boarding-schools-buck-the-trend-with-their-global-outlook.html> [Πρόσβαση: 22 Ιανουαρίου 2019]

Nilvander, F., & Hyder, A. (2011). Adaptation in international service marketing: Standardization versus adaptation in Eastern Europe. Παρουσιάστηκε στο: *The Nordic Academy of Management Conference NFF 2011*, Στοκχόλμη. Διαθέσιμο σε:

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-12980> [Πρόσβαση: 30 Ιανουαρίου 2019].

Parasuraman, A., Zeithaml V. A. και Berry L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*: 49: 4, σ. 41-50.

Peter, J. P. και Donnelly, J.H. (2013). *Marketing Management. Knowledge and Skills*. 11^η έκδοση. Νέα Υόρκη: McGraw-Hill Irwin.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Νέα Υόρκη: Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Νέα Υόρκη: Free Press.

Stacey, V. (2017). Upbeat outlook for enrolment at UK boarding schools. Διαθέσιμο σε: <https://thepienews.com/news/upbeat-outlook-for-enrolment-at-uk-boarding-schools/> [Πρόσβαση: 20 Μαρτίου 2019].

Svensson, G. (2009). “Think Globally and Act Locally”, στο: Andersson, S. και Svensson G. (εκδ.), *Glocal Marketing. Think Globally and Act Locally*. Λουντ: Studentlitteratur, σ. 13-26.

Waldron, H. (2012). Why Your Child Should Attend Boarding School. Διαθέσιμο σε: <https://www.forbes.com/sites/noodleeducation/2017/04/12/why-your-child-should-attend-boarding-school/#291ffd93742d> [Πρόσβαση: 16 Φεβρουαρίου 2019]

Wymbs, C. (2000). How e-commerce is transforming and internationalizing service industries. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 463-478.

Xenion Education (2018α). Xenion High School. Philosophy. Διαθέσιμο σε: <http://xenion.ac.cy/highschool/SKcontent.php?id=726&lng=1> [Πρόσβαση: 10 Ιανουαρίου 2019].

Xenion Education (2018β). Xenion High School. Aims & Goals. Διαθέσιμο σε: <http://xenion.ac.cy/highschool/SKcontent.php?id=379&lng=1> [Πρόσβαση: 10 Ιανουαρίου 2019].

Xenion Education (2018γ). The Cyprus School of English. Dates and Fees. Διαθέσιμο σε: <http://www.xenion.ac.cy/en/the-cyprus-school-of-english/dates-and-fees> [Πρόσβαση: 20 Μαρτίου 2019].

Γεωργικόπουλος, Κ. (2012). Σημειώσεις για το μάθημα International Business. Διαθέσιμο σε: https://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/DMS/GEORGIKOPOULOS/INTERNATIONAL%20notes%202012-2013.pdf [Πρόσβαση: 02 Μαρτίου 2019].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018). Μεταρρύθμιση των κανόνων της ΕΕ για την προστασία των δεδομένων το 2018. Διαθέσιμο σε: https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_el [Πρόσβαση: 22 Μαρτίου 2019]

Ινστιτούτο Εξαγωγικών Ερευνών και Σπουδών του Συνδέσμου Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (2013). Οι 10 ισχυρότερες αγορές και οι αγορές με τη μεγαλύτερη δυναμική. Διαθέσιμο σε: <https://www.seve.gr/oi-10-ισχυρότερες-αγορές-και-oi-αγορές-μ/> [Πρόσβαση: 25 Μαρτίου 2019].

Ίσαρη, Φ. και Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική

Κρητικός, Γ. (2019). «Οι προκλήσεις του σήμερα στην ιδιωτική εκπαίδευση». *Η Σημερινή* (Ένθετο Ιδιωτική Εκπαίδευση), Φεβρουάριος 2019, σ. 4-5.

Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β. και Σαλαμούρα, Μ. (2015). *Στρατηγικές Διεθνούς και Εξαγωγικού Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Παηγουράκης, Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*, 1^η έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.

Παντουβάκης, Α., Σιώμκος, Γ. και Χρήστου Ευ. (2015). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Λιβάνη.

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης.

Υπουργείο Εσωτερικών (2016). Νέα κριτήρια που αφορούν στην ταχεία διαδικασία χορήγησης Άδειας Μετανάστευσης σε αιτητές που είναι υπήκοοι τρίτων χωρών και επενδύουν στην Κύπρο. Διαθέσιμο σε:

<http://www.moi.gov.cy/moi/crmd/crmd.nsf/All/AA2D584F8C1B8E2BC2257F5C00277D8A?OpenDocument> [Πρόσβαση: 27 Μαρτίου 2019].

Υπουργείο Οικονομικών (2018). Δημογραφική Έκθεση 2017. Διαθέσιμο σε:

[https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/0D46D46876AC1D2AC225834E003F4DB6/\\$file/Demographic_Report-2017-EL-301118.pdf?OpenElement](https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/0D46D46876AC1D2AC225834E003F4DB6/$file/Demographic_Report-2017-EL-301118.pdf?OpenElement) [Πρόσβαση: 22 Μαρτίου 2019].