

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ**

## **Πολιτιστικό Μάρκετινγκ**

Πτυχιακή Εργασία  
*Μαρκάτος Χαράλαμπος  
Σπανολιός Κωνσταντίνος  
Τσερέπη Όλσι*

Επιβλέπων Καθηγητής  
*Γατομάτης Παναγιώτης*

Πάτρα 2015

# Περιεχόμενα

## Κεφάλαιο 1: Το Πολιτιστικό Μάρκετινγκ

1.1	Η Εξέλιξη του Μάρκετινγκ Ιστορικά .....	6
1.2	Έννοιες Μάρκετινγκ .....	6
1.3	Οι Στρατηγικές του Μάρκετινγκ .....	10
1.3.1	Στρατηγική Προϊόντος .....	11
1.3.2	Στρατηγική Διανομής .....	11
1.3.3	Στρατηγική Προώθησης .....	11
1.3.4	Στρατηγική Τιμολόγησης .....	12
1.4	Το Περιβάλλον του Μάρκετινγκ .....	12
1.4.1	Το Μικροπεριβάλλον .....	13
1.4.2	Το Μακροπεριβάλλον .....	17
1.5	Το πολιτιστικό Μάρκετινγκ .....	27

## Κεφάλαιο 2: Πολιτιστικοί Οργανισμοί

2.1	Ο Πολιτισμός και η Οικονομία .....	30
2.2	Ο Πολιτιστικός Οργανισμός .....	31
2.3	Στρατηγικός Σχεδιασμός ενός Πολιτιστικού Οργανισμού .....	33
2.4	Εξωτερικό Περιβάλλον .....	35
2.5	Εσωτερικό Περιβάλλον .....	35
2.6	Πολιτιστικός Προγραμματισμός στην Ελλάδα .....	37
2.7	Πολιτιστική Πολιτική .....	38
2.8	Χρηματοδότηση .....	39

## Κεφάλαιο 3: Μουσειακό Μάρκετινγκ

3.1	Ορισμός Μουσειακού Μάρκετινγκ .....	43
3.2	Ιστορική Αναδρομή στο Μουσειακό Μάρκετινγκ .....	43
3.3	Το Μουσειακό Μάρκετινγκ στην Σύγχρονη Εποχή .....	45
3.4	Διαδικασία Μουσειακού Μάρκετινγκ .....	48
3.5	Αναγκαιότητα του Μουσειακού Μάρκετινγκ – Ιδιαιτερότητες .....	48
3.6	Βήματα Διαδικασίας Μουσειακού Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ .....	49
3.7	Branding των Μουσείων .....	50

## **Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος**

4.1 Οικονομικό Περιβάλλον .....	53
4.2 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον .....	54
4.3 Κοινωνικό Περιβάλλον .....	55
4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	55
4.5 Πολιτιστικό Περιβάλλον .....	56
4.6 Μουσείο και νέες τεχνολογίες .....	56
4.7 Διεθνείς Πολιτιστικές Τάσεις .....	58
4.8 Οργάνωση και Λειτουργία των Μουσείων στην Ελλάδα .....	58
4.9 Η Στρατηγική του Ελληνικού Κράτους στο τομέα του Πολιτισμού .....	59

## **Κεφάλαιο 5: Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών**

5.1 Περιγραφή .....	61
5.2 Ιστορικό .....	62
5.3 Εκθέσεις .....	63
5.4 Κτίριο .....	64
5.5 Τιμολογιακή Πολιτική του Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών .....	67
5.6 Οικονομικό Περιβάλλον .....	69
5.7 Ανάπτυξη του Μίγματος Μάρκετινγκ .....	70
5.8 Ανάλυση - S.W.O.T. ....	73
5.9 Μέθοδοι Προβολής του Μουσείου .....	74
5.10 Προκλήσεις διαχείρισης στα αρχαιολογικά μουσεία της Ελλάδας .....	74
5.11 Προβλήματα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών .....	76
5.12 Προβλήματα Μουσειακού Μάνατζμεντ – Μάρκετινγκ .....	77

<b>Συμπεράσματα</b> .....	79
---------------------------	----

<b>Βιβλιογραφία</b> .....	81
---------------------------	----

## Εισαγωγή

Πριν ξεκινήσει η συγγραφή της πτυχιακής μας εργασίας, προηγήθηκε βιβλιογραφική καθώς και διαδικτυακή έρευνα, βάση της οποίας παρατηρήθηκε αυξημένη προσοχή των ερευνητών, όσον αφορά τον πολιτισμό και συγκεκριμένα τους πολιτιστικούς οργανισμούς και τις επιδράσεις του Μάρκετινγκ σε αυτούς. Με το πέρας των ετών, η διοίκηση Μάρκετινγκ δεν παρέμεινε μόνο στον χώρο των επιχειρήσεων, αλλά έκανε την εμφάνισή του και σε χώρους που δραστηριοποιούνται οι κοινωφελείς οργανισμοί, με αποτέλεσμα να μην μπορέσει να αποτελέσει καμία εξαίρεση και ο τομέας του πολιτισμού. Έτσι, διαμορφώθηκε η έννοια του «Πολιτιστικού Μάρκετινγκ» το οποίο έχει να κάνει κυρίως με την προσέγγιση των τμημάτων της αγοράς που είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για το προϊόν ταυτόχρονα με τον καθορισμό των εμπορικών μεταβλητών του προϊόντος (τιμής, διανομής και προβολής), με τελικό σκοπό τη σύνδεσή του με έναν ικανό αριθμό καταναλωτών και την επίτευξη των στόχων που συμπίπτουν με την αποστολή των πολιτιστικών οργανώσεων.

Οι επιδιώξεις του πολιτιστικού μάρκετινγκ είναι στην πλειοψηφία τους ποιοτικής φύσεως, και έρχονται σε αντίθεση με τους ποσοτικούς στόχους που έχουν θεσπιστεί απ' την αγορά. Επιπροσθέτως, σε αυτό τον κλάδο των πολιτιστικών οργανώσεων, το μάρκετινγκ με βάση τη ζήτηση, και όχι τη προσφορά. Μία πολιτιστική οργάνωση δεν παράγει προϊόν σύμφωνα με τη ζήτηση, αλλά αναζητά το ενδιαφέρον των καταναλωτών για το προϊόν της. Αξίζει να σημειωθεί η ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών αγαθών, δηλαδή η επαύξηση της συμβολικής αξίας του προϊόντος με τη χρήση του, και όχι η καταστροφή της.

Οι πλέον σημαντικοί λόγοι για τους οποίους οι ερευνητές μελετούν τους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι:

- Οι πολιτιστικοί οργανισμοί βρίσκονται όλο και περισσότερο στο επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας και ο κύκλος των εργασιών τους είναι σημαντικός για το ΑΕΠ των χωρών τους.
- Ο έλεγχος πολιτιστικών οργανισμών έχει αλλάξει δραστικά αποτελώντας ένα ενδιαφέρον παράδειγμα μελέτης οργανωτικής, διοικητικής και διαχειριστικής συμπεριφοράς.

- Τα πολιτιστικά αγαθά δεν περιορίζονται από εθνικά σύνορα , έχουν αποκτήσει διεθνή χαρακτήρα ξεπερνώντας τα όρια των εθνικών οικονομιών και έχουν πλέον καθιερώσει αυτό που ονομάζουμε παγκόσμια πολιτιστική κληρονομιά.
- Ο αιώνας που διανύουμε έχει από πολλούς χαρακτηριστεί ως ο αιώνας της ψηφιακής τεχνολογίας. Η ψηφιακή τεχνολογία πλέον αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα για όλους σχεδόν τους πολιτιστικούς οργανισμούς όσον αφορά τη δημιουργία και την προώθηση των προϊόντων τους.
- Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση των σχέσεων μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών και του καταναλωτικού κοινού, καθώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο πρακτικές Μάρκετινγκ για την προσέγγιση διαφορετικών κατηγοριών του κοινού.
- Οι αισθητικές απαιτήσεις του κοινού συνεχώς αυξάνονται λόγω της επίδρασης των βιομηχανιών θεάματος. Έτσι οι πολιτιστικοί οργανισμοί διεκδικώντας τον ελεύθερο χρόνο του κοινού πρέπει να λειτουργούν όπως οι βιομηχανίες του θεάματος.

Χωρίς αμφιβολία, οι πολιτιστικοί οργανισμοί αποτελούν ένα αξιόλογο αντικείμενο μελέτης, για τους παρακάτω λόγους:

- Παρουσιάζουν αξιοσημείωτα οικονομικά μεγέθη
- Παρουσιάζουν μια ιδιαιτερότητα στην οικονομική τους λειτουργία
- Απασχολούν αρκετούς εργαζόμενους
- Καλλιεργεί το πνεύμα του εθελοντισμού
- Συμβάλει στην ευρύτερη ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας

Χώρες όπως η Ελλάδα και η Ιταλία θα πρέπει να επενδύουν εξίσου στο φυσικό τους περιβάλλον καθώς και στα κληροδοτήματα των ανθρώπων της αρχαιότητας, έχοντας ως σκοπό να προσελκύσουν επισκέπτες από όλο τον κόσμο, αφού σε μεγάλο ποσοστό τους, αποτελούν εθνικά και «αρχαιολογικά πάρκα». Σε συνδυασμό με το εξαιρετικό τους κλίμα και το μοναδικό φυσικό περιβάλλον της Μεσογείου, η επένδυση μιας χώρας στον πολιτισμό, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες της πολιτιστικής οικονομίας.

Ως εκ τούτου, για να μπορέσουμε να εξηγήσουμε τις περίπλοκες σχέσεις που διαμορφώνονται στην οικονομία του πολιτισμού αλλά και τον τρόπο με τον οποίο

προωθούνται και καταναλώνονται τα πολιτιστικά αγαθά, στις διαφορετικές κατηγορίες κοινού, είναι απαραίτητη η μελέτη των πολιτιστικών οργανισμών. Στον 20ο αιώνα, παρατηρήθηκε ένας έντονος εκβιομηχανισμός της κουλτούρας. Διανοούμενοι, καθώς και καταναλωτές πολιτιστικών αγαθών, ήρθαν σε επαφή με τη μαζική, τυποποιημένη παραγωγή και διακίνηση πολιτιστικών αγαθών. Το φαινόμενο αυτό δεν αυξήθηκε μόνο με την εκβιομηχάνιση του πολιτισμού, αλλά και με την σταδιακή συνένωση και εξαγορά διαφορετικών οργανισμών, με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία παγκοσμίων οργανισμών οι οποίοι θέτουν ως στόχο την προώθηση των προϊόντων του πολιτισμού τους στις διεθνείς αγορές.

Εξ' αιτίας της αύξησης αυτής, η πολιτιστική αγορά αποτελεί ένα πεδίο έρευνας ζωτικής σημασίας, με διαφοροποιημένους γνωστικούς χώρους, καθώς κάθε οργανισμός λειτουργεί με δικούς του κανόνες και ιδιαίτερες δυναμικές. Παρακάτω αναφέρονται κάποιες ιδιαιτερότητες της πολιτιστικής αγοράς, για να μπορέσει να γίνει εμφανές, το πόσο ευρεία είναι η αγορά του πολιτισμού:

- Βιομηχανίες υψηλού ρίσκου
- Προϊόντα αμφίγνωμης και ασαφούς αξίας
- Προϊόντα «ημι-δημοσίου» χαρακτήρα
- Προϊόντα που διαφέρουν μεταξύ τους
- Προϊόντα που συγκλίνουν στον ψηφιακό πολιτισμό
- Ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών
- Συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών και δημιουργία παγκόσμιων εταιρικών συμμαχιών

## **Κεφάλαιο 1: Τι είναι το πολιτιστικό μάρκετινγκ**

### *1.1 Η εξέλιξη του μάρκετινγκ ιστορικά*

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ φαίνεται, από αυτά που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, ότι είναι μια σωστή μέθοδος για την διαχείριση μιας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν ακόμη ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή δεν είναι, οπωσδήποτε, ο καλύτερος τρόπος πραγματοποίησης πωλήσεων και κερδών.

Η περίοδος προσανατολισμού των επιχειρήσεων των αναπτυγμένων χωρών στο Μάρκετινγκ άρχισε από το 1960. Πριν όμως από αυτήν την περίοδο, είχαν προηγηθεί οι περίοδοι του προσανατολισμού των επιχειρήσεων στην παραγωγή και στις πωλήσεις. Εν τούτοις, ακόμη και σήμερα δεν έχει γίνει αποδεκτή η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ από το σύνολο των επιχειρήσεων των αναπτυγμένων χωρών. Επομένως, δεν πρέπει να θεωρείται απογοητευτική η κατάσταση που παρουσιάζουν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις από την άποψη αποδοχής της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ. Βέβαια, σήμερα γίνεται λόγος για επιχειρήσεις που οδηγούνται από το Μάρκετινγκ, για μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση. Όλες αυτές οι ιδέες οδηγούν στο τέλειο. Όμως, τίποτε δεν μπορεί να είναι τέλειο σ' αυτόν τον κόσμο.

(John V. Petrof, Κώστας Μ. Τζωρτζάκης, Αλεξία Κ. Τζωρτζάκη, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Αθήνα 2002)

### *1.2 Έννοιες Μάρκετινγκ*

Το Μάρκετινγκ, σήμερα, είναι μια δημοφιλής λέξη. Δύσκολα θα βρει κανείς δημοσιεύσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, που να μην αναφέρονται στο Μάρκετινγκ. Τι είναι, όμως, ακριβώς το Μάρκετινγκ; Για πολλούς είναι η διαδικασία της πώλησης, για άλλους είναι διαφήμιση και προώθηση. Ορισμένοι άλλοι ορίζουν το Μάρκετινγκ ως έρευνα της αγοράς για τον εντοπισμό των καταναλωτών. Στην πραγματικότητα, το Μάρκετινγκ είναι έννοια ευρύτερη και δεν μπορεί να διατυπωθεί με μια μόνο λέξη.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό: «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται,

προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση»

(John V. Petrof, Κώστας Μ. Τζωρτζάκης, Αλεξία Κ. Τζωρτζάκη, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Αθήνα 2002)

Ένας άλλος ορισμός του μάρκετινγκ είναι ο εξής: «Ορίζουμε το μάρκετινγκ ως μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία όπου τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και ότι επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με τους άλλους»

(Philip Kotler, Gary Armstrong, Αρχές Μάρκετινγκ, Αθήνα 2001)

Για να εξηγήσουμε όμως αυτόν τον ορισμό, θα εξετάσουμε τους παρακάτω σημαντικούς όρους: ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις, προϊόντα και υπηρεσίες, αξία, ικανοποίηση και ποιότητα, ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις και αγορές.

#### ➤ Ανάγκες, Επιθυμίες και Απαιτήσεις

Η πιο βασική έννοια πίσω από το μάρκετινγκ είναι αυτή των ανθρώπινων αναγκών. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι καταστάσεις αισθητής έλλειψης. Συμπεριλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες (τροφή, ρουχισμό, ζεστασιά και ασφάλεια), τις κοινωνικές ανάγκες (στοργή και αγάπη) και τις προσωπικές ανάγκες (γνώση και έκφραση της ατομικότητας).

Οι επιθυμίες είναι η μορφή που προσλαμβάνουν οι ανθρώπινες ανάγκες καθώς διαμορφώνονται από την κουλτούρα και την προσωπικότητα του ατόμου. Διαμορφώνονται από την κοινωνία και περιγράφονται ως αντικείμενα που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες.

Οι άνθρωποι έχουν σχεδόν απεριόριστες ανάγκες και περιορισμένους πόρους. Κατά συνέπεια, θέλουν να επιλέγουν προϊόντα που προσφέρουν τη μέγιστη αξία και ικανοποίηση για τα χρήματά τους. Όταν υποστηρίζονται από την αγοραστική δύναμη, οι επιθυμίες γίνονται απαιτήσεις. Έχοντας ως δεδομένο τις επιθυμίες και τους πόρους τους, οι άνθρωποι απαιτούν προϊόντα με εκείνα τα προνόμια που δημιουργούν τη μέγιστη ικανοποίηση.



➤ Προϊόντα και Υπηρεσίες

Οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες τους με προϊόντα και υπηρεσίες. Ένα προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για προσοχή, αγορά, χρήση ή κατανάλωση, το οποίο θα μπορούσε να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Περιλαμβάνει φυσικά αντικείμενα, υπηρεσίες, πρόσωπα, τοποθεσίες.

Πέρα από τα υλικά αγαθά, τα προϊόντα περιλαμβάνουν και υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή προνόμια τα οποία προσφέρονται προς πώληση. Είναι άυλα και δεν επιφέρουν ιδιοκτησία (πχ υπηρεσίες που παρέχουν οι τράπεζες, οι αεροπορικές εταιρίες και τα ξενοδοχεία).

➤ Αξία, Ικανοποίηση και Ποιότητα

Η αξία για τον πελάτη είναι η διαφορά μεταξύ των αξιών που αποκομίζει ο πελάτης από την κατοχή και χρήση ενός προϊόντος και του κόστους κτήσης του προϊόντος.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο βαθμός στον οποίο η αντιλαμβανόμενη απόδοση ενός προϊόντος ταυτίζεται με τις προσδοκίες του αγοραστή. Εάν η απόδοση του προϊόντος είναι μικρότερη από τις προσδοκίες, ο αγοραστής είναι δυσαρεστημένος. Εάν η απόδοση ταυτίζεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες, ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα. Η ποιότητα έχει μια άμεση επίδραση στην απόδοση του προϊόντος και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση του πελάτη. Με την πιο στενή της έννοια, η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως «ελευθερία από ελαττώματα». Μια εταιρία έχει επιτύχει ολική ποιότητα μόνο όταν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της ταυτίζονται ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα αρχίζει από τις ανάγκες του πελάτη και καταλήγει στην ικανοποίηση του πελάτη.

➤ Ανταλλαγή, Συναλλαγές και Σχέσεις

Ανταλλαγή είναι η πράξη τη απόκτησης ενός επιθυμητού αντικειμένου από κάποιον προσφέροντας κάτι σε ανταπόδοση. Η ανταλλαγή είναι ένας από τους πολλούς τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να αποκτήσουν ένα επιθυμητό αντικείμενο.

Αντίθετα η συναλλαγή είναι μια εμπορία μεταξύ δύο μερών που αφορά τουλάχιστον δύο πράγματα αξίας, συμφωνημένους όρους, ένα χρόνο συμφωνίας και έναν τόπο συμφωνίας. Το ένα μέρος δίνει X και το άλλο μέρος λαμβάνει E σε ανταπόδοση. Ως παράδειγμα είναι η αγορά μιας τηλεόρασης από ένα κατάστημα, συγκεκριμένης αξίας, καθώς και ένα χρονικό διάστημα εγγύησης καλής λειτουργίας του προϊόντος-τηλεόρασης.

Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι η διαδικασία δημιουργίας, συντήρησης και ενίσχυσης, φορτισμένων με αξία σχέσεων με πελάτες και άλλους παράγοντες. Πέρα από τις βραχυπρόθεσμες συναλλαγές, οι μάρκετες πρέπει να αναπτύξουν και μακροπρόθεσμες σχέσεις με σημαντικούς πελάτες, διανομείς, αντιπροσώπους και προμηθευτές. Θέλουν να αναπτύξουν ισχυρούς οικονομικούς και κοινωνικούς δεσμούς υποσχόμενοι και παρέχοντας με συνέπεια προϊόντα υψηλής ποιότητας, καλής εξυπηρέτησης και καλές τιμές.

#### ➤ Αγορές

Οι έννοιες της ανταλλαγής και των σχέσεων οδηγούν στην έννοια της αγοράς. Μια αγορά είναι το σύνολο των σημερινών και των πιθανών αγοραστών ενός προϊόντος. Αυτοί οι αγοραστές μοιράζονται μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία που μπορεί να ικανοποιηθεί μέσω συναλλαγών και σχέσεων. Κατά συνέπεια το μέγεθος μιας αγοράς εξαρτάται από το πλήθος των ατόμων που εκδηλώνουν την ανάγκη, έχουν πόρους για να συμμετάσχουν σε μια ανταλλαγή και είναι πρόθυμοι να προσφέρουν αυτούς τους πόρους ως αντάλλαγμα για αυτό που επιθυμούν.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες αγορών: η αγορά καταναλωτών και η βιομηχανική αγορά. Ως κριτήριο διαχωρισμού των δύο αυτών αγορών λαμβάνεται υπόψη η αιτία για την οποία γίνεται η αγορά.

Στην καταναλωτική αγορά, ο αγοραστής προμηθεύεται προϊόντα και υπηρεσίες για δική του ή για οικογενειακή χρήση. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα που αγοράζονται και χρησιμοποιούνται χωρίς περαιτέρω επεξεργασία από τους ίδιους ή τις οικογένειές τους, και δεν μεταπωλούνται σε άλλους για την απόκτηση κέρδους.

Η βιομηχανική αγορά απαρτίζεται από: τις μεταποιητικές επιχειρήσεις, τις εμπορικές επιχειρήσεις, τις εμπορικές επιχειρήσεις (επιχειρήσεις μεταπώλησης), το δημόσιο και

δημόσιους οργανισμούς, και τέλος τα διάφορα ιδρύματα. Οι επιμέρους αυτές αγορές, αγοράζουν προϊόντα/υπηρεσίες, είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων/υπηρεσιών, είτε για την μεταπώληση, είτε για την διεξαγωγή διαφόρων εργασιών τους.

Ο διαχωρισμός της αγοράς σε καταναλωτική και βιομηχανική έχει μεγάλη σημασία για το μάρκετινγκ, επειδή οι δύο αυτές αγορές αναφέρονται σε δύο διαφορετικούς αγοραστές. Ως εκ τούτου απαιτούν και διαφορετικές στρατηγικές για τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

(Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, εκδόσεις Rosili, Χαλάνδρι 2001)

### *1.3 Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ*

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι ένα πλάνο που περιλαμβάνει την επιλογή μιας ή περισσότερων αγορών στόχων, τον προσδιορισμό των στόχων του μάρκετινγκ και την ανάπτυξη και διατήρηση ενός μείγματος μάρκετινγκ που θα αποφέρει αμοιβαία ικανοποιητικές ανταλλαγές με την αγορά-στόχο.

(Charles w. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel, Αρχές Μάρκετινγκ, εκδόσεις Ελλην, Αθήνα 2004)

Οι στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για να επιλέξει την αγορά-στόχο της είναι να προσελκύσει ολόκληρη την αγορά με ένα και μοναδικό μείγμα μάρκετινγκ, να εστιάσει την προσοχή της σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς, ή να προσπαθήσει να προσελκύσει έναν αριθμό τμημάτων της αγοράς χρησιμοποιώντας πολυάριθμα μείγματα μάρκετινγκ.

Ο όρος μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται σε ένα μοναδικό σύνολο στρατηγικών για το προϊόν, τη διανομή, την προώθηση και την τιμολόγηση (τα λεγόμενο four Ps - product, place, promotion, pricing), τα οποία σχεδιάζονται έτσι ώστε να αποφέρουν αμοιβαία ικανοποιητικές ανταλλαγές με την αγορά-στόχο. Αν και ο διευθυντής μάρκετινγκ μπορεί να ελέγξει κάθε ένα στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ, οι στρατηγικές για τα τέσσερα αυτά στοιχεία θα πρέπει να είναι αλληλένδετες, ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η ποιότητα του μείγματος του μάρκετινγκ, εξαρτάται από

την ποιότητα των επιμέρους στοιχείων του. Έτσι, ένα άριστο προϊόν με ένα κακό σύστημα διανομής, θα αποτύχει.

### *1.3.1 Στρατηγική Προϊόντος*

Συνήθως, το μείγμα μάρκετινγκ αρχίζει με το προϊόν. Είναι δύσκολο να δημιουργήσεις ένα σύστημα διανομής ή να ορίσεις μία τιμή όταν δεν ξέρεις ποιο θα είναι το προϊόν. Έτσι, η καρδιά του μείγματος μάρκετινγκ είναι το ίδιο το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση. Οι άνθρωποι του μάρκετινγκ, αντιμετωπίζουν τα προϊόντα υπό ένα πολύ ευρύτερο πρίσμα απ' αυτό που ίσως φαντάζεστε. Ένα προϊόν δεν περιλαμβάνει μόνο το φυσικό αντικείμενο, αλλά και έναν αριθμό άλλων παραγόντων, όπως τη συσκευασία, την εγγύηση, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και την εικόνα της εταιρείας και της συγκεκριμένης εμπορικής ονομασίας. Για παράδειγμα, τα ονόματα Yves St. Laurent και Gucci, δημιουργούν επιπλέον αξία για οποιοδήποτε αντικείμενο τα φέρει, από καλλυντικά ως και πετσέτες μπάνιου. Δεν αγοράζουμε προϊόντα μόνο ανάλογα με τη χρησιμότητά τους, αλλά σύμφωνα μ' αυτό που σημαίνουν για εμάς.

### *1.3.2 Στρατηγική Διανομής*

Οι στρατηγικές διανομής, αφορούν στη διάθεση των προϊόντων στο χρόνο και στον χώρο που ζητούν οι πελάτες. Τα καταστήματα λιανικής και χονδρικής πώλησης βοηθούν τις κατασκευάστριες εταιρείες να διανείμουν τα προϊόντα τους στους τελικούς χρήστες. Η φυσική διανομή συντίθεται από όλες τις επαγγελματικές δραστηριότητες που απαιτούνται για την αποθήκευση και μεταφορά των προϊόντων, ώστε να φθάσουν σε άριστη κατάσταση στους καταλλήλους χώρους και στον κατάλληλο χρόνο. Η φυσική διανομή είναι επίσης μέρος της στρατηγικής διανομής.

### *1.3.3 Στρατηγική Προώθησης*

Η προώθηση περιλαμβάνει την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις. Ο ρόλος τους, είναι να συμβάλλουν στη δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών ανταλλαγών με τις αγορές-στόχους, μέσα από την πληροφόρηση, την εκπαίδευση, την πειθώ και την υπενθύμιση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει το προϊόν ή η υπηρεσία μιας επιχείρησης. Μια καλή στρατηγική προώθησης μπορεί να αυξήσει δραστικά τις πωλήσεις μιας επιχείρησης. Όλα τα επιμέρους στοιχεία της προώθησης συνεργάζονται μεταξύ τους για να δημιουργήσουν ένα μείγμα προώθησης.

#### *1.3.4 Στρατηγική Τιμολόγησης*

Η τιμή, αυτά που ο αγοραστής πρέπει να πληρώσει προκειμένου να αποκτήσει ένα προϊόν, είναι το πιο ευέλικτο από όλα τα άλλα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ. Μπορούμε να απ' ότι μπορούμε να αλλάξουμε κάποια άλλη μεταβλητή του μείγματος μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, η τιμή είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο.

(Charles w. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel, Αρχές Μάρκετινγκ, εκδόσεις Ελλην, Αθήνα 2004)

#### *1.4 Το Περιβάλλον του Μάρκετινγκ*

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ πρέπει να είναι καλοί στην ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες, με άλλα άτομα μέσα στην εταιρεία καθώς και με εξωτερικούς συνεργάτες. Για να το κάνουν αυτό αποτελεσματικά πρέπει να κατανοήσουν τις μεγάλες περιβαλλοντολογικές δυνάμεις που περικλείουν όλες αυτές τις σχέσεις. Το περιβάλλον μάρκετινγκ μιας εταιρείας συνίσταται από ενεργούντες και δυνάμεις έξω από το μάρκετινγκ, που επηρεάζουν την ικανότητα της διεύθυνσης μάρκετινγκ να οικοδομήσει και να διατηρήσει επιτυχείς σχέσεις με πελάτες-στόχους.

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ, περισσότερο από κάθε άλλη ομάδα στην εταιρεία, πρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις του περιβάλλοντος και να αναζητούν ευκαιρίες. Αν και κάθε διευθυντής σε ένα οργανισμό πρέπει να παρακολουθεί το εξωτερικό περιβάλλον, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ έχουν δύο συγκεκριμένες δεξιότητες. Έχουν επιστημονικές μεθόδους - έρευνα μάρκετινγκ και υπηρεσία πληροφοριών μάρκετινγκ - για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το περιβάλλον μάρκετινγκ. Ξοδεύουν επίσης περισσότερο χρόνο στο περιβάλλον πελατών και στο περιβάλλον ανταγωνιστών. Μελετώντας προσεκτικά το περιβάλλον, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ μπορούν να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες της αγοράς.

Το περιβάλλον μάρκετινγκ συνίσταται από ένα Μικροπεριβάλλον και ένα Μακροπεριβάλλον. Το Μικροπεριβάλλον αποτελείται από ενεργούντες στο στενό περιβάλλον της εταιρείας, οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητά της να εξυπηρετεί τους

πελάτες της - εταιρεία, προμηθευτές, διαμεσολαβητές μάρκετινγκ, αγορές πελατών, ανταγωνιστές, και κοινό. Το Μακροπεριβάλλον αποτελείται από τις ευρύτερες κοινωνικές δυνάμεις που επηρεάζουν το Μικροπεριβάλλον - δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές.

#### *1.4.1 Το Μικροπεριβάλλον*

Δουλειά της διοίκησης του μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων μέσω της δημιουργίας αξίας και ικανοποίησης πελατών. Ωστόσο, οι διευθυντές μάρκετινγκ δεν μπορούν να το κάνουν αυτό μόνοι τους. Η επιτυχία του μάρκετινγκ θα απαιτήσει την ανάπτυξη σχέσεων με άλλα τμήματα της εταιρείας, προμηθευτές, ενδιάμεσους μάρκετινγκ, πελάτες, ανταγωνιστές και διάφορες ομάδες κοινού, ο συνδυασμός των οποίων συνιστά το δίκτυο παροχής αξίας της εταιρείας.

##### ➤ Εταιρία

Κατά το σχεδιάσμα προγραμμάτων μάρκετινγκ, η διεύθυνση του μάρκετινγκ λαμβάνει υπόψη της και άλλες ομάδες της εταιρείας - ομάδες, όπως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα τμήματα χρηματοοικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, προμηθειών, διαδικασιών και λογιστικής. Όλες αυτές οι αλληλεξαρτώμενες ομάδες διαμορφώνουν το εσωτερικό περιβάλλον. Η κεντρική διοίκηση θέτει την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους, τις γενικές στρατηγικές και τις πολιτικές της εταιρείας. Οι διευθυντές μάρκετινγκ παίρνουν αποφάσεις εντός των πλαισίων των στρατηγικών και των σχεδίων που εκπονήθηκαν από την κεντρική διοίκηση. οι διευθυντές μάρκετινγκ πρέπει να συνεργάζονται στενά με άλλα τμήματα της εταιρείας. Τα άλλα τμήματα έχουν έναν αντίκτυπο στα σχέδια και τις δράσεις του τμήματος μάρκετινγκ. Και σύμφωνα με τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, όλες αυτές οι λειτουργίες πρέπει να “έχουν στο μυαλό τους τον καταναλωτή”. Θα πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά για να παρέχουν ύψιστη αξία στους πελάτες και να δημιουργούν σχέσεις μ’ αυτούς.

##### ➤ Προμηθευτές

Οι προμηθευτές αποτελούν ένα σημαντικό κρίκο στο συνολικό σύστημα παροχής αξίας της εταιρείας. Παρέχουν τους πόρους που χρειάζεται η εταιρεία για να παράγει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Οι διευθυντές μάρκετινγκ πρέπει να παρακολουθούν τη διαθεσιμότητα προμηθειών - ελλείψεις ή καθυστερήσεις προμηθειών, απεργίες και άλλα γεγονότα μπορούν να κοστίσουν σε πωλήσεις βραχυπρόθεσμα και να βλάψουν την ικανοποίηση πελατών μακροπρόθεσμα. Οι διευθυντές μάρκετινγκ ελέγχουν επίσης

τις τάσεις των τιμών των απηνών εισροών τους. Μια αύξηση στο κόστος προμηθειών μπορεί να ωθήσει σε αυξήσεις τιμών που μπορούν να βλάψουν τον όγκο πωλήσεων της εταιρείας.

#### ➤ Διαμεσολαβητές

Οι διαμεσολαβητές μάρκετινγκ βοηθούν την εταιρεία να προωθήσει, να πουλήσει και να διανείμει τα προϊόντα της στους τελικούς καταναλωτές. Περιλαμβάνουν μεταπωλητές, εταιρείες φυσικής διανομής, εταιρείες υπηρεσιών μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικούς ενδιάμεσους.

Μεταπωλητές είναι εταιρείες διαύλων καναλιών διανομής που βοηθούν την εταιρεία να βρίσκει πελάτες ή να κάνει πωλήσεις σ' αυτούς. Στους μεταπωλητές περιλαμβάνονται χονδρέμποροι και λιανέμποροι, οι οποίοι αγοράζουν και μεταπωλούν εμπορεύματα. Η επιλογή των μεταπωλητών και η συνεργασία μ' αυτούς δεν είναι εύκολη. Οι κατασκευαστές δεν έχουν πλέον πολλούς μικρούς κι ανεξάρτητους μεταπωλητές, από τους οποίους μπορούν να επιλέξουν. Σήμερα αντιμετωπίζουν μεγάλους και εκτεταμένους οργανισμούς μεταπωλητών οι οποίοι, συχνά έχουν αρκετή δύναμη ώστε να υπαγορεύουν όρους ή ακόμη και να αποκλείουν τους μικρούς κατασκευαστές από μεγάλες αγορές.

Η εταιρεία, στην προσπάθειά της για δημιουργία σχέσεων με ικανοποιημένους πελάτες, πρέπει να κάνει περισσότερα από το να βελτιστοποιεί απλώς την απόδοσή της. Πρέπει να συνεργάζεται αποτελεσματικά με ενδιάμεσους του μάρκετινγκ για να βελτιστοποιεί την απόδοση ολόκληρου του συστήματος. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ αναγνωρίζουν σήμερα τη σπουδαιότητα του να θεωρούν τους ενδιάμεσους ως συνεργάτες και όχι απλώς ως διαύλους μέσω των οποίων πουλάνε τα προϊόντα τους.

#### ➤ Πελάτες

Η εταιρεία πρέπει να μελετά εντατικά πέντε τύπους αγορών πελατών.

- Η αγορά καταναλωτών συνίσταται από άτομα και νοικοκυριά που αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για προσωπική κατανάλωση.
- Οι αγορές επιχειρήσεων αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για περαιτέρω επεξεργασία ή για χρήση αυτών στην παραγωγική τους διαδικασία, ενώ οι

αγορές μεταπωλητών αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες για να τις μεταπωλήσουν έναντι κέρδους.

- Οι κρατικές αγορές συνίστανται από κρατικές υπηρεσίες που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες για να παράγουν υπηρεσίες κοινής ωφέλειας ή να μεταβιβάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε άλλους που τα έχουν ανάγκη.
- Τέλος, οι διεθνείς αγορές αποτελούνται από αγοραστές σε άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένων καταναλωτών, παραγωγών, μεταπωλητών και κυβερνητικών οργανισμών.

Κάθε τύπος αγοράς έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απαιτούν προσεκτική μελέτη από τον πωλητή.

#### ➤ Ανταγωνιστές

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, μια εταιρεία για να είναι επιτυχημένη πρέπει να παρέχει αξία και ικανοποίηση πελατών μεγαλύτερη απ' αυτήν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Έτσι, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ πρέπει κάνουν περισσότερο από το να προσαρμόζονται απλώς στις ανάγκες των καταναλωτών-στόχων. Πρέπει επίσης να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, τοποθετώντας τις προσφορές τους με δυναμικό τρόπο στο μυαλό των καταναλωτών.

Καμία τυπική ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ δεν είναι η καλύτερη για όλες τις εταιρείες. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να λάβει υπόψη της το μέγεθος της και τη θέση της στον κλάδο έναντι του μεγέθους και της θέσης των ανταγωνιστών. Οι μεγάλες εταιρείες με κυριαρχική θέση στη βιομηχανία μπορούν να χρησιμοποιούν συγκεκριμένες στρατηγικές, που οι μικρές εταιρείες δεν μπορούν να αντέξουν (οικονομικά). Το να είσαι όμως μεγάλη εταιρεία δεν είναι αρκετό. Υπάρχουν επιτυχημένες στρατηγικές για μεγάλες εταιρείες, αλλά υπάρχουν και αποτυχημένες. Και οι μικρές εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που τους δίνουν καλύτερα ποσοστά απόδοσης απ' ότι έχουν οι μεγάλες εταιρείες.

#### ➤ Είδη κοινού

Το περιβάλλον μάρκετινγκ της εταιρείας περιλαμβάνει επίσης και διάφορα είδη κοινού. Κοινό είναι κάθε ομάδα που έχει ένα πραγματικό ή δυνητικό συμφέρον ή επίπτωση



στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς του στόχους. Μπορούμε να διακρίνουμε επτά είδη κοινού:

- Το χρηματοοικονομικό κοινό επηρεάζει την ικανότητα της εταιρείας να βρίσκει κεφάλαια. Τράπεζες, επενδυτικοί οργανισμοί και μέτοχοι είναι το βασικό χρηματοοικονομικό κοινό.
- Το κοινό μέσων επικοινωνίας δημοσιεύει ειδήσεις, κείμενα/άρθρα και δημοσιογραφικές απόψεις. Περιλαμβάνει εφημερίδες, περιοδικά καθώς και ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς.
- Κυβερνητικό κοινό. Η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις εξελίξεις σε επίπεδο κυβέρνησης/κράτους. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ πρέπει να συμβουλευονται συχνά τους δικηγόρους της εταιρείας για θέματα ασφάλειας προϊόντων, αλήθειας στις διαφημίσεις καθώς και άλλα θέματα.
- Κοινό ευαίσθητοποιημένων πολιτών. Οι αποφάσεις μάρκετινγκ μιας εταιρείας μπορεί να αμφισβητούνται από οργανώσεις καταναλωτών, περιβαλλοντολογικές ομάδες, μειονοτικές ομάδες και άλλους. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να είναι σε επαφή με τις ομάδες καταναλωτών και πολιτών.
- Το τοπικό κοινό περιλαμβάνει τους κατοίκους της γειτονιάς και τους δημοτικούς οργανισμούς. Οι μεγάλες εταιρείες συνήθως διορίζουν ένα στέλεχος επί των δημοτικών σχέσεων, το οποίο συνεργάζεται με το Δήμο, παρίσταται σε συμβούλια, απαντά σε ερωτήσεις και συνεισφέρει σε σημαντικά θέματα.
- Γενικό κοινό. Μια εταιρεία πρέπει να ενδιαφέρεται για τη στάση του γενικού κοινού απέναντι στα προϊόντα και τις δραστηριότητές της. Η εικόνα που έχει το κοινό για την εταιρεία επηρεάζει τις αγορές του
- Το εσωτερικό κοινό περιλαμβάνει εργαζόμενους, διευθυντές, εθελοντές και το διοικητικό συμβούλιο. Οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν ενημερωτικά δελτία και άλλα μέσα για να ενημερώσουν και να υποκινήσουν το εσωτερικό κοινό τους. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται καλά για την εταιρεία τους, αυτή η θετική στάση διαχέεται στο εξωτερικό κοινό

Μια εταιρεία μπορεί να προετοιμάσει σχέδια μάρκετινγκ γι' αυτές τις μεγάλες κατηγορίες κοινού καθώς και για τις αγορές πελατών της. Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρεία θέλει μια ιδιαίτερη ανταπόκριση από ένα συγκεκριμένο κοινό, όπως καλή θέληση, ευνοϊκά σχόλια ή δωρεές χρόνου ή χρημάτων. Η εταιρεία θα πρέπει να

σχεδιάσει μια προσφορά προς αυτό το κοινό, η οποία να είναι αρκετά ελκυστική ώστε να παράγει την επιθυμητή ανταπόκριση.

(Gary Armstrong, Philip Kotler, Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη 2009)

#### *1.4.2 Το Μακροπεριβάλλον*

Η εταιρεία καθώς και όλοι οι άλλοι ενεργούντες λειτουργούν σε ένα ευρύτερο μακροπεριβάλλον δυνάμεων που διαμορφώνουν ευκαιρίες και παράγουν απειλές για την εταιρεία. Οι δυνάμεις αυτές είναι: δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές.

- Δημογραφικό περιβάλλον

Δημογραφία είναι η μελέτη των ανθρωπίνων πληθυσμών από άποψη μεγέθους, πυκνότητας, εγκατάστασης, ηλικίας, φυλής, εργασίας και άλλων στατιστικών στοιχείων. Το δημογραφικό περιβάλλον ενδιαφέρει πολύ τους υπεύθυνους του μάρκετινγκ, επειδή συνίσταται από ανθρώπους, και οι άνθρωποι συνιστούν αγορές. Ο παγκόσμιος πληθυσμός αυξάνει με ένα εκρηκτικό ρυθμό. Ο μεγάλος και πολύ διαφοροποιημένος πληθυσμός της γης δημιουργεί τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις. Έτσι, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ παρακολουθούν στενά τις δημογραφικές τάσεις και εξελίξεις στις αγορές τους, τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό. Εντοπίζουν μεταβαλλόμενες ηλικιακές και οικογενειακές δομές, γεωγραφικές μετατοπίσεις πληθυσμών, χαρακτηριστικά στοιχεία εκπαίδευσης και διαφοροποίησης πληθυσμών.

- Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον συνίσταται από παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τα καταναλωτικά τους πρότυπα. Οι χώρες διαφέρουν πάρα πολύ όσον αφορά στα εισοδηματικά στρώματα καθώς και στην κατανομή του εισοδήματος. Στο άλλο άκρο είναι οι βιομηχανικές οικονομίες, οι οποίες συγκροτούν πλούσιες αγορές για πολλά και διαφορετικά είδη αγαθών. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στις βασικές τάσεις και στα

καταναλωτικά πρότυπα των ανθρώπων σε όλες τις παγκόσμιες αγορές αλλά και σε κάθε μία εξ αυτών ξεχωριστά.

Οι οικονομικά πιεσμένοι καταναλωτές έχουν προσαρμοσθεί στην μεταβαλλόμενη οικονομική κατάσταση τους και ξοδεύουν πιο προσεκτικά. Το μάρκετινγκ της αξίας έχει γίνει το σύνθημα για πολλούς ασχολούμενους με το μάρκετινγκ. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ, αντί να προσφέρουν ανώτερη ποιότητα σε υψηλή τιμή ή κατώτερη ποιότητα σε πολύ χαμηλές τιμές, ψάχνουν τρόπους να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους σημερινούς, οικονομικά πιο προσεκτικούς, αγοραστές - ακριβώς το σωστό συνδυασμό μεταξύ ποιότητας προϊόντος και καλών υπηρεσιών σε μια λογική τιμή.

Οι αλλαγές στις βασικές οικονομικές μεταβλητές, όπως είναι το εισόδημα, το κόστος διαβίωσης, τα επιτόκια και τα πρότυπα αποταμίευσης και δανεισμού, έχουν μεγάλη επίπτωση στην αγορά. Οι εταιρείες παρακολουθούν τις μεταβλητές αυτές με τη χρήση οικονομικών προβλέψεων. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να σβήνουν από μια πτωτική τάση της οικονομίας ή να αποδεικνύονται ανεπαρκείς σε μια έκρηξη (οικονομική). Με την ανάλογη προειδοποίηση μπορούν να αξιοποιούν τις αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον.

- Φυσικό περιβάλλον

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους που απαιτούνται ως εισροές από τους υπεύθυνους του μάρκετινγκ ή που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τις διάφορες τάσεις στο φυσικό περιβάλλον.

Η πρώτη περιλαμβάνει τις αυξανόμενες ελλείψεις σε πρώτες ύλες. Η ατμόσφαιρα και τα ύδατα μπορεί να φαντάζουν ως αστείρευτοι πόροι, ωστόσο κάποιες ομάδες βλέπουν μακροπρόθεσμους κινδύνους. Οι ανανεώσιμοι πόροι, όπως τα δάση και τα τρόφιμα, πρέπει να χρησιμοποιούνται με σύνεση. Οι μη ανανεώσιμοι πόροι, όπως είναι το πετρέλαιο, ο άνθρακας και διάφορα ορυκτά, στοιχειοθετούν ένα σοβαρό πρόβλημα. Οι εταιρείες που παράγουν προϊόντα, τα οποία απαιτούν αυτούς τους υπό ανεπάρκεια πόρους αντιμετωπίζουν μεγάλες αυξήσεις κόστους, ακόμη κι όταν τα υλικά είναι διαθέσιμα.

Μια δεύτερη περιβαλλοντολογική τάση είναι η αυξημένη ρύπανση. Η βιομηχανία σχεδόν πάντοτε θα βλάπτει την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος. Αναλογισθείτε τη διαχείριση των χημικών και πυρηνικών αποβλήτων, τα επικίνδυνα επίπεδα υδραργύρου στους ωκεανούς, την ποσότητα των χημικών ρύπων στο έδαφος και στην τροφική αλυσίδα καθώς και τη ρύπανση του περιβάλλοντος με μη-βιοδιασπώμενες φιάλες, πλαστικά και άλλα υλικά συσκευασίας.

Μια τρίτη τάση είναι η αυξημένη κρατική παρέμβαση στη διαχείριση φυσικών πόρων. Οι κυβερνήσεις διαφόρων χωρών διαφέρουν ως προς τον ενδιαφέρον που δείχνουν και τις προσπάθειες που κάνουν για την προώθηση ενός καθαρού περιβάλλοντος. Άλλες, ειδικά αυτές των φτωχότερων χωρών, κάνουν λίγα πράγματα για τη ρύπανση, σε μεγάλο βαθμό επειδή υπάρχει έλλειψη απαιτούμενων κεφαλαίων ή πολιτικής βούλησης. Ακόμη και πλούσια κράτη δεν διαθέτουν τα θηριώδη κεφάλαια και την πολιτική βούληση που απαιτούνται για την ανάληψη ενός παγκόσμιου περιβαλλοντολογικού εγχειρήματος. Η γενική ελπίδα είναι, ότι οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο θα αποδειχθούν πιο κοινωνικά υπεύθυνες, και ότι μπορούν να εφευρεθούν λιγότερο δαπανηρές συσκευές ελέγχου και μείωσης της ρύπανσης.

Η ανησυχία για το φυσικό περιβάλλον δημιούργησε το αποκαλούμενο πράσινο κίνημα. Σήμερα, «πεφωτισμένες» εταιρείες προχωρούν πέραν αυτών που υπαγορεύουν οι κρατικοί κανόνες. Αναπτύσσουν περιβαλλοντολογικά αειφόρες στρατηγικές και πρακτικές σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν μια παγκόσμια οικονομία, την οποία ο πλανήτης μπορεί να υποστηρίξει επ' αόριστον. Ανταποκρίνονται σε απαιτήσεις καταναλωτών με περιβαλλοντολογικά πιο υπεύθυνα προϊόντα.

Άλλες εταιρείες αναπτύσσουν ανακυκλώσιμες ή βιοδιασπώμενες συσκευασίες, ανακυκλώσιμα υλικά και εξαρτήματα, καλύτερους αντιρρυπαντικούς ελέγχους και ενεργειακά πιο αποδοτικές λειτουργίες.

Έτσι, οι εταιρείες κοιτάνε σήμερα να κάνουν περισσότερα από απλώς καλές πράξεις. Ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζουν το συνδετικό κρίκο μεταξύ υγιούς περιβάλλοντος και μιας υγιούς οικονομίας. Μαθαίνουν, ότι οι περιβαλλοντολογικά υπεύθυνες δράσεις μπορεί να σημαίνουν και καλές δουλειές.

- Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι πιθανώς η πιο δραματική δύναμη που διαμορφώνει το πεπρωμένο μας. Η τεχνολογία έχει επιτύχει θαύματα, όπως αντιβιοτικό, ρομποτική χειρουργική, μικρογραφίες ηλεκτρονικών συσκευών, φορητούς υπολογιστές και το Διαδίκτυο. Έχει επίσης δημιουργήσει και τρόμο, όπως πυρηνικούς πυραύλους, χημικά όπλα και επιθετικά όπλα. Έχει επίσης δημιουργήσει και ανάμικτες «ευλογίες», όπως αυτοκίνητα, τηλεόραση και πιστωτικές κάρτες.

Η στάση μας απέναντι στην τεχνολογία εξαρτάται από το εάν είμαστε πιο εντυπωσιασμένοι από τα θαύματά της ή από τις γκάφες της. Για παράδειγμα, τι γνώμη θα είχατε σχετικά με την εμφύτευση μικροσκοπικών πομπών σε όλα τα προϊόντα που αγοράζετε, ώστε να ήταν δυνατή η ιχνηλάτηση των προϊόντων σε όλη τη διαδρομή τους, από το σημείο παραγωγής μέχρι τη χρήση και τη διάθεση; Απ' τη μία πλευρά, θα παρείχε πολλά πλεονεκτήματα τόσο στους αγοραστές όσο και στους πωλητές. Από την άλλη, θα μπορούσε να είναι λίγο τρομακτικό.

Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν νέες αγορές και ευκαιρίες. Ωστόσο, κάθε νέα τεχνολογία αντικαθιστά μια παλιά τεχνολογία. Τα ολοκληρωμένα λογικά κυκλώματα (transistors) έβλαψαν τη βιομηχανία των αερόκενων σωλήνων, η ξηρογραφία έβλαψε την επιχείρηση του καρμπόν, τα CD έβλαψαν τους φωνογραφικούς δίσκους και η ψηφιακή φωτογραφία έβλαψε τον κλάδο παραγωγής φιλμ. Όταν οι παλιές βιομηχανίες αντιστάθηκαν ή αγνόησαν τις νέες τεχνολογίες ο κύκλος εργασιών τους μειώθηκε. Έτσι, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να παρακολουθούν στενά το τεχνολογικό περιβάλλον. Οι εταιρείες που δεν ακολουθούν σύντομα θα δούνε τα προϊόντα τους να θεωρούνται ξεπερασμένα. Και θα χάσουν τις ευκαιρίες νέων προϊόντων και αγορών.

Σήμερα η έρευνα διεξάγεται από ερευνητικές ομάδες και όχι από μεμονωμένους εφευρέτες, όπως οι Thomas Edison, Samuel Morse και Alexander Graham Bell. Πολλές εταιρείες προσθέτουν στις ομάδες στελέχη του μάρκετινγκ, σε μια προσπάθεια επίτευξης ενός ισχυρότερου προσανατολισμού μάρκετινγκ. Η πρόκληση σε κάθε περίπτωση δεν είναι μόνο τεχνολογική αλλά και εμπορική - δηλαδή, η παραγωγή πρακτικών, (οικονομικά) επιτρεπτών εκδοχών αυτών των προϊόντων.

Καθώς τα προϊόντα και η τεχνολογία γίνονται όλο και πιο σύνθετα, οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν, ότι αυτά είναι ασφαλή. Έτσι, οι κρατικές υπηρεσίες ερευνούν και απαγορεύουν πιθανά μη ασφαλή προϊόντα. Η Επιτροπή Ασφάλειας Καταναλωτικών

Προϊόντων θέτει πρότυπα ασφαλείας για καταναλωτικά προϊόντα και επιβάλλει ποινές σε εταιρείες που δεν τα τηρούν. Οι κανόνες αυτοί κατέληξαν σε πολύ υψηλότερα κόστη για την έρευνα καθώς και στη διεύρυνση του χρόνου μεταξύ της σύλληψης ιδεών νέων προϊόντων και της εισαγωγής τους στην αγορά. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζουν τους κανονισμούς αυτούς όταν εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες και αναπτύσσουν νέα προϊόντα.

- Πολιτικό περιβάλλον

Στις αποφάσεις μάρκετινγκ μεγάλη επίπτωση έχουν οι εξελίξεις στο πολιτικό περιβάλλον. Το πολιτικό περιβάλλον συνίσταται από νόμους, κυβερνητικές οργανώσεις και ομάδες πίεσης (λόμπι) που επηρεάζουν ή περιορίζουν διάφορους οργανισμούς καθώς και άτομα σε μια δεδομένη κοινωνία.

Ο καλώς εννοούμενος κανονισμός μπορεί να ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό και διασφαλίζει σωστές αγορές αγαθών και υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό οι κυβερνήσεις αναπτύσσουν την *πολιτική του δημοσίου* για να καθοδηγεί το εμπόριο, θεσπίζοντας νόμους και κανόνες που περιορίζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες για το καλό του συνόλου της κοινωνίας. Σχεδόν κάθε δραστηριότητα μάρκετινγκ υπόκειται σε ένα ευρύ φάσμα νόμων και κανόνων.

Η νομοθεσία που επιδρά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο έχει αυξηθεί σταθερά με το πέρασμα των χρόνων. Οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν πολλούς νόμους που καλύπτουν θέματα όπως ανταγωνισμό, πρακτικές θεμιτού εμπορίου, προστασία του περιβάλλοντος, ασφάλεια προϊόντων, αλήθεια στις διαφημίσεις, ιδιωτική ζωή των καταναλωτών, συσκευασία και σήμανση προϊόντων, τιμολόγηση και άλλους σημαντικούς τομείς. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δραστηριοποιείται στην καθιέρωση ενός νέου πλαισίου νόμων που να καλύπτουν την ανταγωνιστική συμπεριφορά, τις προδιαγραφές προϊόντων, την ευθύνη για το προϊόν και τις εμπορικές συναλλαγές για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η αντίληψη των εφαρμογών της πολιτικής του δημοσίου σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα μάρκετινγκ δεν είναι απλό θέμα. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχει πληθώρα νόμων σε εθνικό, πολιτειακό και τοπικό επίπεδο, και οι

κανονισμοί αυτοί συχνά επικαλύπτουν ο ένας τον άλλον. Επιπλέον, οι κανονισμοί αλλάζουν διαρκώς, κάτι που επιτρεπόταν τα τελευταία χρόνια μπορεί σήμερα να απαγορεύεται και κάτι που απαγορευόταν μπορεί σήμερα να επιτρέπεται. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ πρέπει να δουλεύουν σκληρά για να συμβαδίζουν με τις αλλαγές των κανονισμών και τις ερμηνείες τους.

Η νομοθεσία για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έχει θεσπιστεί για μια σειρά από λόγους. Ο πρώτος είναι η προστασία των εταιρειών από τον μεταξύ τους, αθέμιτο, ανταγωνισμό. Αν και τα εκτελεστικά στελέχη των επιχειρήσεων μπορεί να εκθειάζουν τον ανταγωνισμό, μερικές φορές προσπαθούν να τον εξουδετερώσουν όταν απειλούνται απ' αυτόν. Έτσι, θεσπίζονται νόμοι για να καθορίσουν και να αποτρέψουν τον αθέμιτο ανταγωνισμό.

Ο δεύτερος σκοπός των κρατικών κανόνων είναι η προστασία των καταναλωτών από αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές. Κάποιες εταιρείες, εάν ήταν ανεξέλεγκτες, θα παρήγαγαν σκάρτα προϊόντα, θα παραβίαζαν την προσωπική ζωή των καταναλωτών, θα έλεγαν ψέματα στις διαφημίσεις τους και θα εξαπατούσαν τους καταναλωτές μέσω της συσκευασίας και της τιμολόγησης. Οι αθέμιτες επιχειρηματικές πρακτικές έχουν προσδιορισθεί και ελέγχονται από διάφορες υπηρεσίες.

Ο τρίτος σκοπός των κρατικών κανόνων είναι η προστασία του κοινωνικού συμφέροντος-έναντι της αχαλίνωτης επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Μια κερδοφόρα επιχειρηματική δραστηριότητα δε δημιουργεί πάντοτε μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Οι κανονισμοί προκύπτουν για να διασφαλίσουν, ότι οι εταιρείες αναλαμβάνουν την ευθύνη του κοινωνικού κόστους της παραγωγής ή των προϊόντων τους.

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ διεθνώς θα συναντήσουν δεκάδες ή ακόμη και εκατοντάδες υπηρεσίες που είναι επιφορτισμένες με την εφαρμογή των εμπορικών πολιτικών και κανονισμών. Επειδή αυτές οι κρατικές υπηρεσίες έχουν κάποια διακριτική ευχέρεια στην εφαρμογή των νόμων, μπορούν να έχουν μια μεγάλη επίπτωση στην επίδοση του μάρκετινγκ μιας εταιρείας. Κατά καιρούς, το προσωπικό αυτών των υπηρεσιών επέδειξε υπερβολικό ζήλο, και ήταν απρόβλεπτο. Κάποιες από τις υπηρεσίες μερικές φορές κυριαρχούντο από δικηγόρους και οικονομολόγους, οι οποίοι δεν είχαν την πρακτική αντίληψη του πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις και το μάρκετινγκ.

Η εισαγωγή νέων νόμων καθώς και η εφαρμογή τους θα συνεχίζει με αυξανόμενους ρυθμούς. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να παρακολουθούν αυτές τις εξελίξεις όταν σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και τα προγράμματα μάρκετινγκ. Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ οφείλουν να γνωρίζουν τους κυριότερους νόμους που προστατεύουν τον ανταγωνισμό, τους καταναλωτές και την κοινωνία. Πρέπει να κατανοούν τους νόμους αυτούς σε τοπικό, πολιτειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Οι γραπτοί κανόνες πιθανώς να μην μπορούν να καλύψουν όλες τις πιθανές καταχρήσεις του μάρκετινγκ, και οι υφιστάμενοι νόμοι συχνά είναι δύσκολο να εφαρμοσθούν. Ωστόσο, πέραν των γραπτών νόμων και κανόνων, οι επιχειρήσεις διέπονται και από κοινωνικούς κώδικες επαγγελματικής δεοντολογίας.

Οι “πεφωτισμένες” εταιρείες ενθαρρύνουν τους διευθυντές τους να βλέπουν πέραν του τι επιτρέπει το εποπτικό σύστημα και απλώς να “κάνουν το σωστό”. Αυτές οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες αναζητούν ενεργά τρόπους προστασίας του μακροπρόθεσμου συμφέροντος των καταναλωτών τους και του περιβάλλοντος.

Ο πρόσφατος πυρετός των επιχειρηματικών σκανδάλων καθώς και το αυξημένο ενδιαφέρον για το περιβάλλον έχει δημιουργήσει καινούργιο ενδιαφέρον για τα θέματα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Σχεδόν κάθε πλευρά του μάρκετινγκ εμπεριέχει τέτοια θέματα. Δυστυχώς, επειδή τα ζητήματα αυτά συνήθως εμπεριέχουν συγκρουόμενα συμφέροντα, οι καλοπροαίρετοι άνθρωποι μπορούν ειλικρινά να διαφωνούν με τη σωστή σειρά ενεργειών σε μια δεδομένη κατάσταση. Έτσι, πολλοί βιομηχανικοί και επαγγελματικοί εμπορικοί σύνδεσμοι έχουν προτείνει κώδικες δεοντολογίας. Και όλο και περισσότερες εταιρείες αναπτύσσουν σήμερα πολιτικές, κατευθυντήριες γραμμές και άλλες αντιδράσεις στα σύνθετα θέματα κοινωνικής δεοντολογίας.

Η έκρηξη στο διαδικτυακό μάρκετινγκ δημιούργησε μια νέα δέσμη κοινωνικών και ηθικών ζητημάτων. Οι επικριτές ανησυχούν πολύ για τα θέματα της online προσωπικής ζωής. Υπάρχει μια έκρηξη στον όγκο διάθεσης προσωπικών ψηφιακών δεδομένων. Οι ίδιοι οι χρήστες δίνουν ένα μέρος αυτών. Δίνουν εθελοντικά πολύ προσωπικές πληροφορίες σε ιστοσελίδες κοινωνικών δικτύων ή σε γενεαλογικές ιστοσελίδες, οι οποίες είναι εύκολο να ερευνηθούν από οποιονδήποτε που διαθέτει προσωπικό υπολογιστή.



- Πολιτιστικό περιβάλλον

Το πολιτιστικό περιβάλλον συνίσταται από θεσμούς και άλλες δυνάμεις που επιδρούν στις βασικές αξίες, αντιλήψεις, προτιμήσεις και συμπεριφορές της κοινωνίας. Οι άνθρωποι μεγαλώνουν σε μια συγκεκριμένη κοινωνία, η οποία διαμορφώνει τις βασικές πεποιθήσεις και αξίες τους. Διαμορφώνουν μια οπτική που καθορίζει τις σχέσεις τους με τους άλλους. Τα παρακάτω πολιτιστικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ.

#### Σταθερότητα των Πολιτισμικών Αξιών

Οι άνθρωποι σε μια δεδομένη κοινωνία έχουν πολλές πεποιθήσεις και αξίες. Οι βασικές πεποιθήσεις και αξίες έχουν υψηλό βαθμό σταθερότητας. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι Αμερικανοί πιστεύουν στην εργασία, στο γάμο, στην φιλανθρωπία και στην ειλικρίνεια. Οι πεποιθήσεις αυτές διαμορφώνουν πιο συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές στην καθημερινή ζωή. Οι βασικές πεποιθήσεις και αξίες περνάνε από τους γονείς στα παιδιά και ενισχύονται από το σχολείο, την εκκλησία, την επιχειρηματικότητα και το κράτος.

Οι δευτερεύουσες αξίες και πεποιθήσεις είναι πιο επιδεκτικές αλλαγών. Το να πιστεύει κάποιος στο γάμο είναι μια βασική πεποίθηση. Το να πιστεύει ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να παντρεύονται σε μικρή ηλικία είναι μια δευτερεύουσα πεποίθηση. Οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ έχουν αρκετές πιθανότητες να αλλάξουν τις δευτερεύουσες αξίες, πολύ λίγες όμως πιθανότητες για να αλλάξουν τις βασικές πεποιθήσεις. Για παράδειγμα, οι ασχολούμενοι στο μάρκετινγκ με τον οικογενειακό προγραμματισμό θα μπορούσαν να υποστηρίξουν αποτελεσματικότερα, ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να παντρεύονται αργότερα παρά ότι οι άνθρωποι δεν θα πρέπει να παντρεύονται καθόλου.

#### Μετατοπίσεις των Δευτερευουσών Πολιτισμικών Αξιών

Αν και οι βασικές αξίες είναι πολύ σταθερές, συντελούνται όντως πολιτιστικές μετατοπίσεις. Σκεφθείτε την επίδραση που έχουν τα δημοφιλή μουσικά συγκροτήματα, οι κινηματογραφικοί αστέρες και άλλοι επώνυμοι στο στυλ μαλλιών και ρούχων των νέων ανθρώπων. Οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ προβλέπουν τις πολιτιστικές μετα-

τοπίσεις ώστε να εντοπίζουν νέες ευκαιρίες ή κινδύνους. Αρκετές εταιρείες προσφέρουν “μελλοντικές” προβλέψεις επί του θέματος. Οι μεγάλες πολιτιστικές αξίες μιας κοινωνίας εκφράζονται στις απόψεις που έχουν οι άνθρωποι για τον εαυτό τους και για τους άλλους, καθώς και στις απόψεις που έχουν για οργανώσεις, για την κοινωνία, τη φύση και το σύμπαν.

#### Οι Απόψεις των Ανθρώπων για τον Εαυτό τους

Οι άνθρωποι διαφέρουν όσον αφορά στην έμφαση που δίνουν στη μεταχείριση του εαυτού τους ή στη μεταχείριση των άλλων. Κάποιοι άνθρωποι αναζητούν προσωπική απόλαυση, αναγκαία ψυχαγωγία, αλλαγή και φυγή. Άλλοι αναζητούν την αυτόπραγμάτωση μέσω της θρησκείας, της αναψυχής ή της διακαούς αναζήτησης καριέρας ή κατάκτησης στόχων μιας άλλης ζωής. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν προϊόντα, μάρκες και υπηρεσίες ως μέσα έκφρασης προσωπικών συναισθημάτων και αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες που συνάδουν με την άποψη που έχουν για τον εαυτό τους.

#### Οι Απόψεις των Ανθρώπων για τους Άλλους

Στις περασμένες δεκαετίες παρατηρητές σημείωσαν αρκετές μεταβολές στη στάση των ανθρώπων απέναντι στους άλλους. Πρόσφατα, για παράδειγμα, πολλοί «ανιχνευτές» τάσεων είδαν ένα νέο κύμα απομόνωσης, όπου οι άνθρωποι βγαίνουν λιγότερο έξω με άλλους και κάθονται στο σπίτι περισσότερο για να απολαμβάνουν τις ανέσεις του σπιτιού και του τζακιού - από το δικαιωμένο σπίτι-γραφείο μέχρι τα συστήματα οικιακής ψυχαγωγίας.

#### Οι Απόψεις των Ανθρώπων για τους Οργανισμούς

Οι στάσεις των ανθρώπων διαφέρουν όσον αφορά στις εταιρείες, στις κρατικές υπηρεσίες, στα επαγγελματικά σωματεία, πανεπιστήμια και άλλους οργανισμούς. Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργασθούν για μεγάλους οργανισμούς και αναμένουν, οι οργανισμοί αυτοί, με τη σειρά τους, να κάνουν κοινωνικό έργο.

#### Οι Απόψεις των Ανθρώπων για την Κοινωνία

Οι άνθρωποι έχουν διαφορετική στάση απέναντι στην κοινωνία. Οι πατριώτες την υπερασπίζονται, οι μεταρρυθμιστές θέλουν να την αλλάξουν, οι δυσαρεστημένοι

θέλουν να την εγκαταλείψουν. Ο προσανατολισμός που έχουν οι άνθρωποι ως προς την κοινωνία επηρεάζει τα καταναλωτικά τους πρότυπα και συμπεριφορές έναντι της αγοράς.

Οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ ανταποκρίνονται με πατριωτικά προϊόντα και προωθήσεις, προσφέροντας τα πάντα, από μπουκέτα με λουλούδια μέχρι ρούχα με πατριωτικά θέματα. Αν και τα περισσότερα απ' αυτά τα εγχειρήματα μάρκετινγκ είναι καλόγουστα και γίνονται καλώς αποδεκτά, αυτή η “ανύψωση της σημαίας” μπορεί να αποδειχθεί απατηλή. Πλην των περιπτώσεων όπου οι εταιρείες συνδέουν τις πωλήσεις προϊόντων με φιλανθρωπικές συνεισφορές, τέτοιες “εθνικιστικές” προωθήσεις μπορεί να θεωρηθούν ως προσπάθειες αποκόμισης κέρδους από θριάμβους ή τραγωδίες. Οι ασχολούμενοι με το μάρκετινγκ πρέπει να προσέχουν όταν ανταποκρίνονται σε τόσο ισχυρά εθνικά συναισθήματα.

#### Οι Απόψεις των Ανθρώπων για τη Φύση

Η στάση των ανθρώπων ποικίλει απέναντι στον φυσικό κόσμο. Κάποιοι νοιώθουν να εξουσιάζονται απ' αυτόν, άλλοι αισθάνονται σε αρμονία με αυτόν και άλλοι προσπαθούν να τον υποτάξουν. Η μακροπρόθεσμη τάση του ανθρώπου είναι η αυξανόμενη κυριαρχία στη φύση μέσω της τεχνολογίας και της πεποίθησης ότι η φύση έχει άφθονα αποθέματα. Πρόσφατα όμως οι άνθρωποι συνειδητοποίησαν ότι η φύση έχει όρια, είναι εύθραυστη και μπορεί να καταστραφεί ή να απογυμνωθεί από τις ανθρώπινες δραστηριότητες.

Αυτή η ανανέωση της αγάπης προς το φυσικό περιβάλλον έχει δημιουργήσει μια αγορά εκατομμυρίων ανθρώπων που πρεσβεύουν “υγιεινό τρόπο ζωής και αειφορία”. Είναι καταναλωτές που αναζητούν από φυσικά, οργανικά και θρεπτικά προϊόντα μέχρι οικονομικά (από άποψη κατανάλωσης βενζίνης) αυτοκίνητα και εναλλακτική ιατρική.

(Gary Armstrong, Philip Kotler, Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη 2009)

### *1.5 Το Πολιτιστικό Μάρκετινγκ*

Με την πάροδο των ετών, το Μάρκετινγκ έκανε σταδιακά την εμφάνισή του και σε χώρους όπου δραστηριοποιούνται οι κοινωφελείς οργανισμοί. Ο τομέας του πολιτισμού δεν θα μπορούσε να αποτελέσει καμία εξαίρεση σε αυτό το γεγονός, και έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του 70' προέκυψε η έννοια του «Πολιτιστικού Μάρκετινγκ». Η έννοια αυτή έχει να κάνει κυρίως με την προσέγγιση των τμημάτων της αγοράς τα οποία μπορεί να ενδιαφέρονται για το προϊόν του πολιτισμού σε συνδυασμό με τις εμπορικές μεταβλητές του προϊόντος (τιμής, διανομής και προβολής), με σκοπό τη σύνδεσή του με το καταναλωτικό κοινό και την επίτευξη των στόχων που συμβαδίζουν με την αποστολή των πολιτιστικών οργανώσεων.

Βάση του ορισμού του μάρκετινγκ, πολιτιστικές οργανώσεις οι οποίες επιδιώκουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και να αναπτύξουν σύμφωνες με αυτή πρακτικές, πρέπει να βασιστούν στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ατόμων καθώς και των κοινωνικών ομάδων με τις οποίες αναπτύσσουν σχέσεις, επιτυγχάνοντας έτσι τους στόχους που έχουν θέσει, οι οποίοι είναι κυρίως ποιοτικής φύσεως.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τις πολιτιστικές οργανώσεις, το Μάρκετινγκ δεν λειτουργεί υπό τους κανόνες της προσφοράς, αλλά της ζήτησης του καταναλωτή για τα πολιτιστικά προϊόντα. Άλλωστε, μια πολιτιστική οργάνωση δεν παράγει ένα προϊόν ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, αλλά αναζητά τους καταναλωτές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το προϊόν της. Η ιδιαιτερότητα που παρουσιάζουν τα πολιτιστικά αγαθά, είναι ότι η κατανάλωσή τους δεν καταστρέφει την αξία τους αλλά αντίθετα αυξάνει τη συμβολική τους αξία. Με τον όρο Marketing γενικά εννοείται η κοινωνική διαδικασία και η διαδικασία διοίκησης με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων που έχουν αξία για αυτούς με άλλα (Kotler, 2000).

Εξ ορισμού, λοιπόν, η φιλοσοφία, οι αρχές και η λογική του marketing μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ευρύτατο φάσμα ανθρώπινων δραστηριοτήτων πέραν των συναλλαγών στο πλαίσιο της αγοράς, από την οποία αρχικά αναδείχτηκε. Ο ανωτέρω ισχυρισμός δεν αποτελεί παρά διαπίστωση, η οποία επαληθεύτηκε στο πέρασμα του χρόνου με την εδραίωση του γνωσιακού υποβάθρου του marketing, με το οποίο διευρύνεται η έννοια της ανταλλαγής (Liao, Foreman & Sargeant, 2001)

και δίνεται έμφαση στην επίτευξη του κοινωνικού κέρδους (Mc Donald et al., 2004) και την εξάπλωσή του σε τομείς όπως αυτός των υπηρεσιών, και συγκεκριμένα στα πεδία του τουρισμού, της εκπαίδευσης και των υπηρεσιών υγείας. Επιπρόσθετα το marketing πέραν του επιχειρηματικού στίβου κάνει την εμφάνισή του στο χώρο όπου δραστηριοποιούνται οι κοινωφελείς οργανισμοί (non-profit sector), λόγω της αλλαγής που συντελέστηκε με το χαρακτηρισμό του marketing ως διαδικασίας που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών (Kotler & Levy, 1969).

15

Δεν αποτελεί εφάιρεση ο τομέας του πολιτισμού, καθώς στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στο λεξιλόγιο των Πολιτιστικών Οργανισμών, δηλαδή εκείνων που παράγουν και προωθούν αντικείμενα που ανήκουν στην τάξη του συμβολικού και που σκοπός τους είναι να ενισχύσουν εκείνες τις μορφές της σκέψης και του λόγου δια των οποίων η ανθρώπινη σκέψη προσανατολίζεται σε έργα ωφέλιμα για τη δεδομένη κοινότητα (Τσιβάκου, 2005) προστέθηκαν έννοιες μέχρι πρότινος συνδεδεμένες κατ' αποκλειστικότητα με την αγορά.

Έτσι διαμορφώθηκε η έννοια του Πολιτιστικού Marketing (Cultural Marketing), το οποίο συνίσταται στην τέχνη της προσέγγισης των τμημάτων της αγοράς που είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για το προϊόν συγχρόνως με τον καθορισμό των εμπορικών μεταβλητών του προϊόντος (τιμής, διανομής και προβολής), με σκοπό τη σύνδεση του προϊόντος με έναν ικανό αριθμό καταναλωτών και την επίτευξη των στόχων που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της πολιτιστικής οργάνωσης (Colbert, 2001).

Σύμφωνα με τούς ορισμούς του marketing αλλά και των πολιτιστικών οργανισμών που ήδη τέθηκαν, οι πολιτιστικοί οργανισμοί που επιδιώκουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά στην οργανωσιακή τους κουλτούρα τη φιλοσοφία του marketing και να αναπτύξουν σύμφωνες με αυτή πρακτικές, είναι σκόπιμο να θέσουν ως προτεραιότητά τους την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων με τις οποίες αναπτύσσουν σχέσεις. Μέσα από αυτόν τον προσανατολισμό και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν ανάγκες και επιθυμίες ατόμων και κοινωνικών ομάδων, θα επιτύχουν τους θεσπισμένους στόχους τους (Kotler & Armstrong, 1994).

Επομένως, οι στόχοι του πολιτιστικού marketing είναι ως επί το πλείστον ποιοτικής φύσεως, εν αντιθέσει με τους ποσοτικούς στόχους που θεσπίζει η αγορά, ενώ η οπτική γωνία των οργανώσεων και οργανισμών αυτού του είδους δεν πρέπει να

είναι αυτή της προσφοράς και της ζήτησης, δηλαδή του καταναλωτή των πολιτιστικών προϊόντων (Meler, 2005).

Σύμφωνα με το «Μανιφέστο του Πολιτιστικού Marketing» (Fillis, 2002), το προφίλ του ασκούντος πολιτιστικού marketing – κι αυτή είναι μια θέση που αφορά και στους πολιτιστικούς διαχειριστές των Δήμων – συντίθεται από την ικανότητά του να γεννά αξίες και να τις μεταλαμπαδεύει, να συμβάλλει στη διαμόρφωση των απόψεων του κοινού, καθώς επίσης να πρωτοπορεί διατυπώνοντας ρηξικέλευθες ιδέες και επιχειρηματικές προτάσεις. Εξίσου σημαντικές είναι η δυνατότητά του να κατανοεί τη μεταβλητή φύση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, να λειτουργεί αποτελεσματικά υπ' αυτές τις συνθήκες και να αξιοποιεί αντί να αντιμάχεται την αλλαγή. Άκρως σημαντική θεωρείται και η ικανότητά του όχι απλώς να μεταδίδει ιδέες αλλά να καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για περαιτέρω προβληματισμό πέρα από στεγανά και προκαταλήψεις. Η πράξη για μια ακόμη φορά διαφέρει από τη θεωρία. Σύμφωνα με ερευνητικά στοιχεία (Gallagher & Weinberg, 1991), οι κυριότεροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση της νοοτροπίας του marketing είναι:

- η παρουσία ισχυρών, μη οικονομικών αντικειμενικών στόχων και μεγαλύτερη εστίαση στο «κοινωνικό κέρδος»
- οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι που δεν επιτρέπουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά επίλυση των προβλημάτων με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
- τα πολλαπλά ακροατήρια στα οποία απευθύνονται
- το ιδιόμορφο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από περιορισμένο αριθμό άμεσων ανταγωνιστών και προσφέρεται για την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών
- το υψηλό, σε σχέση με άλλους οργανισμούς, ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για τις δράσεις που αναπτύσσουν και το έργο που επιτελούν.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως ενδείξεις αδυναμίας των πολιτιστικών οργανισμών έναντι των υπολοίπων, αλλά ως ειδοποιά τους στοιχεία, τα οποία συνθέτουν την ταυτότητά τους.

Και ειδικά για τους πολιτιστικούς οργανισμούς της πρωτοβάθμιας Αυτοδιοίκησης, σε αυτές τις ειδοποιείς διαφορές πρέπει να προστεθεί μία ακόμα, που είναι καθοριστική. Η προάσπιση, η θεραπεία του δημόσιου συμφέροντος

([http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T4/027/10264.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/027/10264.pdf))

## Κεφάλαιο 2: Πολιτιστικοί Οργανισμοί

### 2.1 Ο Πολιτισμός και η Οικονομία

Ο όρος πολιτισμός με την ισοδύναμη έννοια του αγγλικού civilization εμφανίστηκε και χρησιμοποιείται από τον 18ο αι. Οι πρώτοι χρήστες του όρου, του απέδιδαν μάλλον την σημασία της εκλεπτυσμένης συμπεριφοράς, της εξελικτικότητας του ατόμου, της ευγενείας, και της απελευθέρωσης των ηθών. Αυτή η σύλληψη, αριστοκρατικής καταγωγής, περιείχε τη ιδέα της εξέλιξης του συνόλου προς το καλύτερο, και είχε ως κεντρική ιδέα έναν προοδευτικό πολιτισμό και μία πολιτισμένη και εκπολιτιστική Δύση. Σύμφωνα με τον Albert Sanon:

*«Πάντα με το άρθρο να προηγείται στον ενικό αριθμό, ο πολιτισμός εξέφρασε την ανάγκη παγκοσμιοποίησης του διαφωτισμού και την πίστη του σε μία πρόοδο δίχως τέλος ολόκληρης της ανθρωπότητας, με τις ανθρώπινες κοινωνίες να οφείλουν - η καθεμία με τον ρυθμό της- να γίνουν συμμετοχοί του ενιαίου πολιτισμού, ακολουθώντας το παράδειγμα των πιο προχωρημένων μεταξύ τους κοινωνιών».*

Τον 19ο αι. ο όρος πολιτισμός συνδεόταν ακόμη με την έννοια της προόδου, της τελειοποίησης και της αξιολόγησης (με την έννοια της κρίσης).

Σήμερα, με τον όρο πολιτισμό (civilisation) έχουμε την τάση να συμπεριλαμβάνουμε τις διάφορες κουλτούρες (culture). Ο Lévi-Strauss μιλάει για έναν ενιαίο πολιτισμό ο οποίος απαρτίζεται από διάφορες κουλτούρες. Έτσι ο όρος πολιτισμός κρατάει μία υπερεθνική έννοια, ενώ ο όρος κουλτούρα χρησιμοποιείται κυρίως σε (ενδο)κοινωνικό επίπεδο και μπορεί να αναφέρεται σε μία ομάδα ή μια κατηγορία. Υπό αυτό το πρίσμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο πολιτισμός (civilisation) αντιπροσωπεύει την ενότητα και η κουλτούρα την διαφοροποίηση.

([http://www.aejgreece.gr/article.asp?art\\_id=11&lng=1](http://www.aejgreece.gr/article.asp?art_id=11&lng=1))

Ο τουρισμός είναι ίσως ο σημαντικότερος κλάδος και η μεγαλύτερη πηγή εσόδων της Ελληνικής Οικονομίας. Η Ελλάδα, τόπος με μεγάλη πολιτιστική κληρονομιά και μεγάλη ιστορική εμβέλεια, έντονο φυσικό περιβάλλον (κυρίως θαλάσσιο), χιλιάδες παραδοσιακούς οικισμούς και μνημεία θα μπορούσε να εφαρμόσει επιτυχώς προγράμματα πολιτιστικού τουρισμού.

Κακή εξέλιξη της τουριστικής κίνησης, επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις σε όλες τις βαθμίδες ανάπτυξης και παραγωγής. Από το ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών, μέχρι την απασχόληση, την ανεργία και την κατανάλωση. Βιομηχανία, αγροτική οικονομία, λιανικό εμπόριο, εισαγωγές, μεταφορές, ενέργεια, τραπεζικές συναλλαγές και τηλεπικοινωνίες είναι οι τομείς που σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό διασυνδέονται όλο ένα και περισσότερο με τον τουρισμό.

Ο τουρισμός αποτελεί τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο και πιο ελπιδοφόρο κλάδο της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, είναι και ο πιο ευάλωτος από εξωτερικούς παράγοντες και τρέχουσες περιστάσεις, και αυτό γίνεται φανερό συχνά στη διεθνή σκηνή.

Μία εναλλακτική μορφή τουρισμού είναι ο πολιτιστικός τουρισμός, ο οποίος αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων για το κράτος. Ο πολιτισμός απαρτίζει τη βαριά οικονομία της Ελλάδας, και με την παρουσία του θεσμού των Πολιτιστικών Πρωτευουσών, μπορεί να εξυπηρετήσει ως πηγή εσόδων.

## *2.2 Ο Πολιτιστικός Οργανισμός*

Ο οργανισμός ορίζεται ως «η σύμπραξη ανθρώπων με συγκροτημένη οργάνωση, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν κοινοί σκοποί». Συνεπώς, ο πολιτιστικός οργανισμός αποτελεί μια οργανωμένη δομή ανθρώπων, οι οποίοι συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών πολιτιστικών στόχων. Η πολιτική βιομηχανία της χώρας συγκροτείται από το σύνολο των πολιτιστικών οργανισμών, η οποία σταδιακά μετατρέπεται σε αξιόλογο παράγοντα οικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξης.

Οι στόχοι των πολιτιστικών οργανισμών συντελούν στα παρακάτω:

- Παραγωγή Πολιτισμού
- Κατανάλωση Πολιτισμού
- Διαφύλαξη Πολιτισμού
- Εκμάθηση Πολιτισμού
- Προώθηση Πολιτισμού
- Έρευνα Πολιτισμού
- Πολιτιστική Διοργάνωση

Αξίζει να αναφερθεί, ότι ένας πολιτιστικός οργανισμός εξυπηρετεί περισσότερους από έναν σκοπούς.



Οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί χωρίζονται σε δημόσιους φορείς (ΝΠΔΔ) και ιδιωτικούς (ΝΠΙΔ). Οι δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί συνίστανται για την εξυπηρέτηση κρατικών λειτουργιών και τη χορήγηση δημοσίων πολιτιστικών αγαθών (π.χ. Πολιτιστικοί Ο.Τ.Α.). Οι ιδιωτικοί πολιτιστικοί οργανισμοί ιδρύονται από ομάδες ιδιωτών, των οποίων οι πολιτιστικοί σκοποί ορίζονται από το καταστατικό, κατά την ίδρυση τους. Ένας ιδιωτικός πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να έχει τις εξής μορφές:

- Σωματείου
- Ιδρύματος
- Επιχειρηματικής Εταιρίας
- Συνεταιρισμού

Οι λειτουργίες των Πολιτιστικών Οργανισμών συντονίζεται συνήθως απ' το διοικητικό συμβούλιο (Ιδρυτές, μετόχους, εκλεγμένα μέλη). Το διοικητικό συμβούλιο οφείλει να μεριμνάει για:

- Την ομαλή λειτουργία του οργανισμού
- Την διεκπεραίωση των στόχων του
- Τον σχεδιασμό της στρατηγικής πολιτικής
- Τις μεθόδους που θα επιλεγθούν για την εφαρμογή των σχεδίων

Τα διοικητικά συμβούλια των πολιτιστικών οργανισμών είναι είτε αυτόνομα, είτε ελέγχονται από εξωτερικές αρχές (π.χ. Υπουργείο Πολιτισμού)

Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας θα εστιάσουμε στους οργανισμούς πολιτιστικής κληρονομιάς, οι οποίοι είναι είτε δημόσιοι, είτε ιδιωτικοί. Στόχος των εν λόγω οργανισμών είναι η απόκτηση, διατήρηση, συντήρηση, μελέτη και ερμηνεία των αντικειμένων, ειδών, δειγμάτων, εγγράφων, κτιρίων, συγκαταλέγοντας καλλιτεχνικές, ιστορικές, επιστημονικές, τεχνολογικές και φυσικές μαρτυρίες, έτσι ώστε να είναι προσβάσιμα στο κοινό.

Οι συλλογές των οργανισμών αυτών είναι ποικιλόμορφες και αλλάζουν ανάλογα με τις αντιλήψεις των εξειδικευμένων επιστημόνων και τα πρότυπα του κάθε κλάδου. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει:

- Αρχαία
- Μουσεία

- Εθνικά πάρκα και προστατευόμενοι βιότοποι
- Ιστορικά μνημεία, κτίρια, τοποθεσίες
- Εκθεσιακά κέντρα, πλανητάρια κλπ.

Εδώ βέβαια τίθεται θέμα για το βαθμό στον οποίο, τέτοιες οργανώσεις περιορισμένης εμβέλειας, όπως οι πολιτιστικοί οργανισμοί δήμων και κοινοτήτων, μπορούν να φέρουν εις πέρας τα φιλόδοξα οράματα της πολιτισμικής. Θεωρούμε ότι οφείλουν τουλάχιστον, με τις περιορισμένες δυνατότητες τους, να το επιχειρήσουν, καθώς είναι μια θέση με προοπτική, που ενδυναμώνεται σταδιακά.

Ωστόσο, η πλεονεκτική θέση των οργανισμών αυτών να προωθούν πολιτισμικές αλλαγές, διαρρέει από την ιδιότητα που έχουν να δρουν ως γόνιμα πεδία συνάντησης των οραμάτων της τέχνης, της επιστήμης και της πολιτικής. Η λειτουργία τους πρέπει να καθορίζεται από συνεχή διάλογο μεταξύ των οργανώσεων. Οι επιδιώξεις τους, της τέχνης για την έκφραση της ανθρώπινης δημιουργικότητας, της επιστήμης για την επιδίωξη της γνώσης και της <<αλήθειας>> και της πολιτικής για τη διαχείριση στις κοινωνικές σχέσεις, συμπορεύονται σε νέους τρόπους δράσης και νοοτροπίας, και ερμηνείας του κόσμου.

Λόγω της φύσεως τους, οι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι απαραίτητο να αξιοποιούν τις ιδιότητες αυτές της τέχνης, της επιστήμης και της πολιτικής.

### *2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός ενός Πολιτιστικού Οργανισμού*

Ο σχεδιασμός είναι «η συστηματική προσπάθεια λήψης σημαντικών αποφάσεων και πλάνων δράσης, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να κατανοήσουμε τι είναι ο οργανισμός, τι προσπαθεί να πετύχει και γιατί». (Bryson, 1991). Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός έχουν διαφορετική έννοια. Ο σχεδιασμός συντονίζει περισσότερο από ένα σχέδια δράσης ανά πάσα στιγμή και μεριμνάει για τη γενικότερη λειτουργία μιας μονάδας, ενώ ο προγραμματισμός ορίζεται ως «η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων που θα καθορίσει τη μελλοντική δραστηριότητα της επιχείρησης. Δηλαδή την πρόβλεψη μελλοντικών επιχειρηματικών συνθηκών μέσα στις οποίες θα επιδιώξει η παραγωγική μονάδα να αναπτύξει τη δραστηριότητά της». Ο προγραμματισμός χωρίζεται σε Μακροπρόθεσμο (στρατηγικό) και μεσοπρόθεσμο

και μπορεί να λειτουργήσει επιθετικά, προστατευτικά και συντονιστικά. Ωστόσο, σε κάθε είδους προγραμματισμό πρέπει να τηρείται η παρακάτω διαδικασία:

- Καθορισμός στόχων
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Διερεύνηση συνθηκών
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της καταλληλότερης λύσης
- Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων

Η πολιτιστική μονάδα λειτουργεί ως σύστημα με εισροές (χρόνος, χρήμα, προσωπικό, υλικό, εξοπλισμός και πληροφόρηση) και εκροές (γνώση, συμπεριφορές και δεξιότητες). Σκοπός μιας τέτοιας μονάδας είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, και επιτυγχάνεται ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

1. Διαμόρφωση των στόχων του προγραμματισμού με κλίμακα
2. Σχεδιασμό εναλλακτικών πολιτικών για την επίτευξη στόχων, χρησιμοποιώντας τη παραπάνω κλίμακα που αποδίδει την αποτελεσματικότητα της λύσης
3. Απόδοση συντελεστών στάθμισης και επιλογής πολιτικής με τον υψηλότερο λόγο. Ανάλογη πρέπει να είναι και η λογική που θα ακολουθηθεί για τη σύνταξη προϋπολογισμού, καθώς πρέπει να εγκαταλειφθεί ο παραδοσιακός προϋπολογισμός για να γίνεται προϋπολογισμός σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Οι λόγοι για τους οποίους ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος στις πολιτιστικές οργανώσεις είναι οι εξής:

- ❖ Μη επαρκή οικονομικά και φυσικά μέσα: Η εξάντληση και ανεπάρκεια των πόρων και εκροών επηρεάζει τον κύκλο ζωής της πολιτιστικής μονάδας.
- ❖ Ελάττωση της αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα σε πολιτιστικούς οργανισμούς εμφανίζεται σε τρεις μορφές:
  - Συνθήκες του περιβάλλοντος
  - Επίδραση του περιβάλλοντος στον οργανισμό
  - Τρόποι αντιμετώπισης της αλλαγής από τον οργανισμό.

## *2.4 Εξωτερικό Περιβάλλον*

Στο εξωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ, συμπεριλαμβάνονται όλες οι δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια-πλαίσια μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό για μια εταιρία να εξασφαλίσει τα μέσα για την άντληση της κατάλληλης πληροφόρησης και διαχείρισης των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον για να μπορεί να διοικεί της αλλαγές του. Αποτελεί το πρώτο πράγμα που εξετάζεται από τα στελέχη του μάρκετινγκ, όταν καταρτίζουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ της εταιρίας τους. Αναλύεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, το μακροπεριβάλλον, και το μικροπεριβάλλον της εταιρίας (Μυλωνάκης, και Σιώμοκος, 2008). Το Μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης που μπορούν να την επηρεάζουν, και είναι εκτός του δικού της ελέγχου, όπως για παράδειγμα, οι δημογραφικές, οι οικονομικές, οι τεχνολογικές, οι πολιτικές, οι κοινωνικό-πολιτισμικές και οι νομικές δυνάμεις. Το Μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, και βρίσκονται σε άμεση σχέση μαζί της, και κατά συνέπεια η επιχείρηση μπορεί να τις ελέγξει σε μεγάλο βαθμό. Τέτοιες δυνάμεις είναι: οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι ενδιάμεσοι (μεσάζοντες, διανομείς κλπ.) και οι πελάτες.

## *2.5 Εσωτερικό Περιβάλλον*

Το εσωτερικό περιβάλλον Μάρκετινγκ, περιλαμβάνει όλους τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία μίας επιχείρησης, όπως το προσωπικό, οι φυσικές δυνάμεις ( Εγκαταστάσεις, μηχανικός εξοπλισμός, αποθέματα πρώτων υλών κ.λ.π), τεχνολογικές δυνάμεις και οι χρηματοδοτικές δυνάμεις. Οι οργανισμοί οφείλουν να αξιολογούν κατά διαστήματα τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους. Ισχυρά σημεία του οργανισμού μπορεί να είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει και η γενικότερη φήμη της. Αδυναμίες μπορούν να αποτελέσουν ένα αισθητικά αδιάφορο περιβάλλον ή η απουσία ενημερωτικού υλικού. Η γενικότερη αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών ονομάζεται ανάλυση SWOT και βασίζεται στην αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος σε συνδυασμό με τις προβλέψεις στο μέλλον.

- 1) Μείωση του κόστους. Ο προγραμματισμός βοηθά τον οργανισμό να μειώσει το κόστος και βοηθά την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της με τη σωστή χρήση του.

- 2) Έλεγχος της επιχειρηματικής δράσης. Ο προγραμματισμός συντονίζει τις δράσεις μιας πολιτιστικής οργάνωσης και τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεστούν. Έλλειψη προγραμματισμού σημαίνει έλλειψη μέτρου σύγκρισης, κάτι που κάνει δύσκολο τον έλεγχο. Τα στάδια προγραμματισμού είναι:
- a) Διάγνωση ευκαιριών. Λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς, γνωστοποιούνται οι συνθήκες του ανταγωνισμού, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες.
  - b) Προσδιορισμός των στόχων. Ποιες είναι οι επιδιώξεις μας.
  - c) Διαμόρφωση πολιτικής. Θέσπιση γενικών κατευθυντήριων κανόνων.
  - d) Εναλλακτικοί τρόποι δράσης
  - e) Επιλογή τρόπου δράσης

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν πολιτιστικό οργανισμό χωρίζονται σε προγραμματισμένες και μη. Η λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων είναι ευκολότερη για την διοίκηση, καθώς πρέπει να επιλέξουν μέσα από ένα σύνολο έτοιμων λύσεων. Για την αντιμετώπιση ιδιαίτερων προβλημάτων, οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι συνήθως μη προγραμματισμένες, καθώς η συχνότητα εμφάνισης τους είναι σπανιότερη, και δεν υπάρχει σταθερή μέθοδος αντιμετώπισης τους. Οι αποφάσεις στον προγραμματισμό λαμβάνονται υπό τις εξής συνθήκες:

- Σε συνθήκες βεβαιότητας
- Σε συνθήκες αβεβαιότητας
- Σε συνθήκες κινδύνου

Για την ορθή λήψη αποφάσεων και αποτελεσματικό έλεγχο στη πολιτισμική μονάδα, ακολουθούνται τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός προβλήματος. Πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί το πρόβλημα, κάποια δυσλειτουργία στη μονάδα. Από την επιτυχία αυτού του σταδίου εξαρτάται και η επιτυχία όλου του υπόλοιπου προγραμματισμού
2. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων. Με βάση την έκταση του προβλήματος αναζητούνται πιθανές λύσεις, τις οποίες αξιολογεί η διοίκηση και επιλέγει την πιο αποτελεσματική. Μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στην αξιολόγηση των διαφόρων λύσεων σε σημαντικές αποφάσεις.

3. Αξιολόγηση των λύσεων. Σε αυτό το στάδιο αξιολογούνται οι διάφορες λύσεις για την εύρεση της πιο εφαρμόσιμης, κερδοφόρας και ικανοποιητικής λύσης, αποφασίζοντας με βάση αυτά τα κριτήρια.
4. Επιλογή της καλύτερης λύσης. Μετά τον έλεγχο της επιλεγμένης λύσης, λαμβάνεται η τελική απόφαση
5. Εφαρμογή. Σε αυτό το στάδιο εφαρμόζεται η επιλεγμένη λύση.
6. Αξιολόγηση. Τέλος, αξιολογούνται τα αποτελέσματα της λύσης που επιλέχθηκε, μετά την εφαρμογή της.

Μετά από τη διαδικασία λήψης απόφασης ακολουθεί η διαδικασία του ελέγχου, η οποία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Καθορισμός προτύπων ελέγχου.
2. Μέτρηση των αποτελεσμάτων. Απλούστερη διαδικασία όταν έχουν τεθεί πρότυπα.
3. Σύγκριση αποτελεσμάτων με τα πρότυπα ελέγχου. Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν περιορίζεται στις βασικές διαφορές τους.
4. Διόρθωση αποκλίσεων και ανάλυση των αιτιών τους. Το κόστος διόρθωσης της απόκλισης στη μονάδα μπορεί πολλές φορές να ξεπερνά το όφελος που θα επιφέρει η μονάδα.

## *2.6 Πολιτιστικός Προγραμματισμός Στην Ελλάδα*

Η αναγκαιότητα για ανάπτυξη και η προσπάθεια σταδιακής ενίσχυσης σε ορισμένους τομείς στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες, συνδέθηκε για χρόνια, με ενισχυτικά προγράμματα, γνωστά ως πενταετή προγράμματα. Μέσα από τα προγράμματα αυτά ακολουθήθηκε μια εξελικτική πορεία, μια σταδιακή προσπάθεια για τη συσχέτιση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων με την ανάπτυξη της χώρας, μέσω το πενταετούς προγράμματος 1978-1982. Στη συνέχεια προωθήθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό, με το πενταετές πρόγραμμα 1983-1987, η πολιτιστική αποκέντρωση, με τη κινητοποίηση της τοπικής αυτοδιοίκησης στον πολιτιστικό τομέα (δημιουργία πολιτιστικών κέντρων, προγραμματικές συμβάσεις ΟΤΑ και ΥΠ.ΠΟ, δημοτικές αναπτυξιακές εταιρίες πολιτισμού) ενώ παρουσιάστηκε πιο συντονισμένη δράση από τη Τοπική Αυτοδιοίκηση (Υπ. Εθνικής Οικονομίας 1984 και ΚΕΠΕ 1992). Δεν συνεχίστηκε αυτή

η δημιουργική πορεία καθώς, το πρόγραμμα 1988-1992 δεν εφαρμόστηκε, λόγω της παραγμένης πολιτικής κατάστασης της εποχής εκείνης. Κατά τη δεκαετία του '90 και με τα νέα δεδομένα της χρηματοδότησης από το Β' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης, η άποψη σχετικά με τις πολιτιστικές δραστηριότητες μεταβάλλεται, και πλέον θεωρείται δυναμικός κλάδος οικονομικής δραστηριότητας και σημαντικός παράγοντας κοινωνικής συνοχής. Την περίοδο εκείνη ξεκίνησε και το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων με την σύμπραξη των Ο.Τ.Α. και του υπουργείου πολιτισμού. Στο Β' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης εντάσσεται στην ενότητα του τουρισμού ο τομέας του πολιτισμού. Σε αντίθεση, στο Γ' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης(2000-2006), για πρώτη φορά ο Πολιτισμός αποκτά ανεξάρτητο πρόγραμμα και επιδιώκεται ο περιορισμός των περιφερειακών ανισοτήτων, με την δημιουργία δικτύων και την ενίσχυση υποδομών στη περιφέρεια.

## *2.7 Πολιτιστική Πολιτική*

Με το ξεκίνημα αυτού του κεφαλαίου κρίνουμε σκόπιμο να δώσουμε τον ορισμό της Πολιτιστικής Πολιτικής, προτού εξετάσουμε το βαθμό στον οποίο αυτή υπάρχει και εφαρμόζεται στη χώρα μας. Ο ορισμός που δίνει στη πρώτη της έκδοση η UNESCO, είναι ότι <<η πολιτιστική πολιτική στη γενική έννοια του όρου, είναι σύνολο κοινωνικών πρακτικών, συνειδητών και διακριβωμένων παρεμβάσεων ή μη παρεμβάσεων, που έχουν στόχο την ικανοποίηση κάποιων πολιτιστικών αναγκών, με την υπέρτατη δυνατή χρήση όλων των υλικών και ανθρωπίνων πόρων, που μια δεδομένη κοινωνία διαθέτει, σε μίαν ορισμένη στιγμή. Κι ακόμη η πολιτική αυτή πρέπει να καθορίζει κάποια κριτήρια της πολιτιστικής ανάπτυξης και να συνδέει τον πολιτισμό με τη διαμόρφωση της προσωπικότητας και την κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη>>. Ο βαθμός έκφρασης και υλοποίησης, σε ποσοτικούς όρους, στους στόχους που έχουν τεθεί ως διακηρύξεις των αρχών της πολιτιστικής πολιτικής, κρίνουν την αποτελεσματικότητα της. Οι εν λόγω στόχοι είναι:

- Προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς
- Ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας
- Συμμετοχή στη πολιτιστική ζωή

Με την υλοποίηση των στόχων αυτών, γίνεται προφανής ο ουσιαστικός ρόλος της Τοπ. Αυτοδιοίκησης και η σημαντικότητα της πολιτιστικής αποκέντρωσης, ούτως ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή συμμετοχή στη πολιτιστική ζωή.

## 2.8 Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών γίνεται κυρίως μέσω των χορηγιών, των δωρεών καθώς και από διάφορες επιδοτήσεις του Κράτους, ή από διάφορα άλλα προγράμματα επιδότησης μη κερδοσκοπικών οργανισμών όπως το ΕΣΠΑ.

### ➤ Προϋπολογισμός

Αναγκαίος και για την αξιοπιστία της αίτησης της χορηγίας, αλλά και ως βάση των σχετικών διαπραγματεύσεων είναι ένας ρεαλιστικός, ακριβής και αναλυτικός προϋπολογισμός εξόδων και αναμενόμενων -από οποιαδήποτε πηγή- εσόδων. Όταν ο παραγωγός πολιτισμικού προϊόντος καταρτίζει τον προϋπολογισμό του και αποφασίζει το ύψος του κονδυλίου, που θα ζητήσει από τον υποψήφιο χορηγό, πρέπει να έχει υπόψη του κάτι πολύ σημαντικό: το τελικό κόστος για το χορηγό θα είναι αρκετά μεγαλύτερο από το απαιτούμενο ποσό, γιατί ο χορηγός θα πρέπει να προσθέσει σ' αυτό το κονδύλι επικοινωνιακές δαπάνες για την καλύτερη δυνατή αξιολόγηση της χορηγίας, που ποικίλλουν από 25% - 100% του χορηγικού ποσού, ανάλογα με το ύψος του και τις υπόλοιπες παραμέτρους τις χορηγίας.

### ➤ Πολιτισμικό προϊόν

Το προς χορηγία πολιτισμικό προϊόν πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά. Το περιεχόμενό του, οι συντελεστές του, ο τόπος, ο χρόνος, η διάρκεια και οι λοιπές παράμετροι της υλοποίησής του, το κοινό στο οποίο απευθύνεται, το ιστορικό του, μαζί με τα πιθανά εύσημα επιτυχίας του (αν έχει παρελθόν), τις προοπτικές και τους στόχους του, αν έχει μέλλον, είναι τα στοιχεία, που είναι απαραίτητα για την ενημέρωση των υποψήφιων χορηγιών.

### • Στοιχειοθέτηση πρότασης

Η πρόταση για την παροχή χορηγίας πρέπει να είναι γραπτή, πλήρης, αναλυτική και σαφής και στα πέντε σκέλη της, δηλαδή την ταυτότητα και το παρελθόν του



παραγωγού, την ταυτότητα του πολιτισμικού προϊόντος, τον αναλυτικό προϋπολογισμό παραγωγής του πολιτισμικού προϊόντος, το ύψος και το είδος της αιτούμενης ενίσχυσης και τα προσφερόμενα αντισταθμίσιμα.

- Ταυτότητα παραγωγού πολιτισμικού προϊόντος

Αν ο παραγωγός δεν είναι καινούργιος και δεν αιτείται τη στήριξη του ακριβώς ως ένας π.χ. «νέος, ταλαντούχος, ανερχόμενος καλλιτέχνης», τότε θα πρέπει να καταθέσει ένα οιοδήποτε βιογραφικό σημείωμα, με τα σημαντικά έργα που έχει κάνει ή/και παραγάγει στο παρελθόν, με στοιχεία, αριθμούς και αντικειμενικές κριτικές ει δυνατόν.

- Αναζήτηση χορηγού

Η αναζήτηση χορηγού γίνεται σήμερα «ερασιτεχνικά», χωρίς σύστημα, χωρίς μέθοδο, χωρίς τη χρήση των σχετικών επικοινωνιακών όπλων. Στη μεγάλη πλειονότητά τους, τα πολιτισμικά προϊόντα αναζητούν χορηγό στον στενό, «οικείο» επαγγελματικό ή/και προσωπικό κύκλο των παραγωγών τους. Μερικοί παραγωγοί στέλνουν κι ένα σχετικό γράμμα ή φαξ στους πιο γνωστούς τους ή/και -όταν υπήρχε και λειτουργούσε- στον ΟΜ.Ε.ΠΟ., για να τη γνωστοποιήσει στα μέλη του εν δυνάμει χορηγούς. Οι σχετικοί δε χορηγικοί «φάκελοι» είναι, κατά κανόνα, πρόχειροι, ελλιπείς σε ουσιαστική πληροφόρηση και καθόλου επαγγελματικά οργανωμένοι, στοιχειοθετημένοι και παρουσιασμένοι.

Οι παραγωγοί πολιτισμικών προϊόντων, που αναζητούν χορηγό, συχνά της τάξης των 30,60 ή 200 χιλιάδων ευρώ, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι είναι απαραίτητη η δική τους προηγούμενη επένδυση στην παρουσίαση της χορηγικής πρότασής τους και την αναζήτηση του κατάλληλου χορηγού. Κανείς δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει «ακριβά» ένα προϊόν, παρουσιασμένο πρόχειρα και φτωχό.

Παράλληλα, οι παραγωγοί πολιτισμικών αγαθών πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η αγορά δεν είναι χώρος όπου ζει και δρα κάποια κατώτερη φυλή ή άξεστα πολιτισμικά πλάσματα. Πρέπει να αποτινάξουν τις ψευδοενοχές τους, πως τάχα συμβιβάζονται, απεμπολούν τις αρχές τους και το πολιτισμικό πιστεύω τους, στο όνομα του καταραμένου χρήματος, και εξαναγκάζονται από τη σκληρή και άδικη πολιτισμική κοινότητα, προβαίνουν σε «συμφωνία με τον σατανά»!

Αν ανατρέξει κανείς στην ιστορία της ανθρωπότητας, θα διαπιστώσει ότι η άνθηση του πολιτισμού συνέπεσε σε όλες τις εποχές και σε όλα τα πλάτη και τα μήκη της

υδρογείου, με παράλληλη οικονομική άνθηση! Οι τέχνες και ο πολιτισμός δεν υπάρχουν κατά κανόνα, χωρίς το χρήμα, ως προαπαιτούμενος ή/και ως αποτέλεσμα. Όταν συμφιλιωθούν με αυτή την ιδέα οι παραγωγοί τους κι αφού πάρουν την απόφαση να μπουν στη χορηγική αγορά, θα πρέπει παράλληλα να αποδεχθούν, να εφαρμόσουν, αλλά και να αξιοποιήσουν τους κανόνες της.

Έτσι, και εφόσον έχουν στόχο να δρέψουν καρπούς από την αγορά, θα πρέπει, προηγουμένως, να οργάνωσουν, να σπείρουν, να λιπάνουν και να ποτίσουν τον χορηγικό αγρό τους, ώστε να τους δώσει την ποιοτικότερη και πλουσιότερη δυνατή καρποφορία, στον συντομότερο δυνατό χρόνο. Για να το πετύχουν αυτό, χρειάζονται επαγγελματική προσέγγιση για τη στοιχειοθέτηση και παρουσίαση του «φακέλου» της χορηγικής πρότασης, και της γνωστοποίησής της στους υποψήφιους ενδιαφερόμενους, στο υποψήφιο χορηγικό κοινό! Κι αυτή η επαγγελματική προσέγγιση απαιτεί χρήματα. Απαιτεί ένα αρχικό επενδυτικό κεφάλαιο, υποπολλαπλάσιο φυσικά του επιδιωκόμενου χορηγικού κονδυλίου, αλλά απολύτως απαραίτητο!

Δεν μπορεί κανείς να περιμένει να αντλήσει πόρους δεκάδων χιλιάδων ή και εκατοντάδων χιλιάδων Ευρώ από τη χορηγική αγορά, χωρίς να ξοδέψει ούτε ένα Ευρώ!

- Εντοπισμός και επικοινωνία με τους υποψήφιους χορηγούς.

Πριν από την αναζήτηση του χορηγού, χρειάζεται ο εντοπισμός του γενικού χορηγικού κοινού κατ' αρχήν και στη συνέχεια εκείνων των χορηγών, προς το αντικείμενο, τη φιλοσοφία και το πιθανό χορηγικό παρελθόν των οποίων προσιδιάζει περισσότερο η συγκεκριμένη χορηγική πρόταση. Όταν ολοκληρωθεί αυτή η έρευνα, η αναζήτηση μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους, διαζευκτικά ή σωρευτικά:

1. Οικείο περιβάλλον: Η αναζήτηση μπορεί ν' αρχίσει από το οικείο επαγγελματικό ή/και προσωπικό περιβάλλον του παραγωγού του πολιτισμικού προϊόντος. Αυτό, που δεν πρέπει να γίνει είναι να παρουσιαστεί η πρόταση ως «φιλική εξυπηρέτηση», «χατίρι», ή «ρουσφέτι» ή να περιορισθεί η αναζήτηση σ' αυτή και μόνο την περιοχή και μ' αυτό μόνον τον τρόπο.
2. Επιστολική επικοινωνία (direct mail): Ιδιαίτερα αποτελεσματικό μέσο και όχι ιδιαίτερα δαπανηρό, στην αναζήτηση χορηγού, είναι η επιστολική επικοινωνία (direct mail). Η τεχνική μιας σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας δεν είναι τόσο απλή όσο φαίνεται. Έχει πολλά μυστικά και υπάρχουν βιβλία ολόκληρα αφιερωμένα σ' αυτήν: Εδώ θα αναφερθούν μερικές μόνο από τις βασικές αρχές:

- i. Βρείτε τους προσφορότερους για την περίπτωση υποψήφιους χορηγούς.
  - ii. Στείλτε τον χορηγικό φάκελο με προσωπική επιστολή τουλάχιστον σε δυο στελέχη κάθε εταιρίας-υποψήφιος χορηγού: στον Γενικό Διευθυντή και τον αρμόδιο για τις χορηγίες, ο οποίος, αν δεν είναι γνωστός, πρέπει να επισημανθεί μ' ένα τηλεφώνημα στη συγκεκριμένη εταιρία.
  - iii. Βάλτε μέσα στον φάκελο ένα απρόσμενο στοιχείο προσέλκυσης της προσοχής του παραλήπτη, ώστε να αυξηθεί η αναγνωσιμότητα του φακέλου.
  - iv. Δώστε έμφαση στα «οφέλη» του παραλήπτη.
3. Καλέστε τους παραλήπτες να ενεργήσουν, να απαντήσουν. Επισυνάψτε ένα ταχυδρομικό απαντητικό δελτάριο ή ένα έτοιμο απαντητικό δελτίο φαξ, για την πρώτη εκδήλωση ενδιαφέροντος εκ μέρους του υποψήφιου χορηγού.
  4. Στείλτε τον χορηγικό φάκελο τουλάχιστον δύο φορές στον κάθε παραλήπτη με διαφορετική εισαγωγική προσέγγιση κάθε φορά.
  5. Οργανώστε με προσοχή τηλεφωνική συνέχεια της επιστολικής επικοινωνίας με τους αποδέκτες της επιστολής, ξαναφέρετε στην προσοχή του υποψήφιου χορηγού την πρότασή σας και επιδιώξτε συνάντηση.

(Θάλη Π. Κουτούπη, Πρακτικός Οδηγός Χορηγίας, Εκδόσεις Σακκουλά)

## Κεφάλαιο 3: Μουσειακό Μάρκετινγκ

### 3.1 Ορισμός Μουσειακού Μάρκετινγκ

Το Μουσειακό Μάρκετινγκ συνίσταται στη διαδικασία μανατζμεντ που συνάδει με την αποστολή ενός μουσείου ή μιας γκαλερί και ευθύνεται για την αποτελεσματική αναγνώριση τους, τη διαμόρφωση προσδοκιών και την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού τους. Η έννοια του μουσειακού μάρκετινγκ διευρύνθηκε σημαντικά στο πέρασμα του χρόνου ώστε σύμφωνα με τις νεότερες τοποθετήσεις να αποτελεί επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες άσκησης επιρροής στο μουσείο (stakeholders), όπως οι επισκέπτες, οι πηγές χρηματοδότησης, οι τοπικές αρχές, το προσωπικό, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι επαγγελματίες, οι ερευνητές, οι χορηγοί και τα μέσα επικοινωνίας.

Ο Philip Kotler αναλογιζόμενος τη δυναμική και το αντίκτυπο που μπορεί να έχει το μάρκετινγκ στο κλάδο του πολιτισμού, όπως τα θέατρα και τα μουσεία, αναφέρει χαρακτηριστικά:

<<Το μάρκετινγκ δεν αποτελεί τέχνη εφεύρεσης ευφρών τρόπων να γεμίζει κανείς τις κενές θέσεις. Το μάρκετινγκ είναι η τέχνη δημιουργίας αυθεντικής αξίας στον πελάτη. Είναι η τέχνη του να βοηθάς τους πελάτες σου να γίνουν καλύτεροι. Οι λέξεις κλειδιά για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ είναι Ποιότητα, Εξυπηρέτηση και Αξία>>. (Bernstein, 2007)

### 3.2 Ιστορική Αναδρομή στο Μουσειακό Μάρκετινγκ

Στη σχετικά βραχύβια διαδρομή του μουσειακού μάρκετινγκ μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κύριες περιόδους:

- την πρώτη περίοδο (foundation period: 1975-1983), κατά την οποία αντικείμενο μέριμνας αποτελεί η εκπαίδευση των επισκεπτών και οι οικονομικές επιπτώσεις της τέχνης στην κοινωνία. Αναπτύσσονται κυρίως τεχνικές ανάλυσης δεδομένων παρά στρατηγικός σχεδιασμός.
- την περίοδο επαγγελματοποίησης (professionalisation period: 1988-1993), η οποία συνοδεύεται από τη διάδοση του μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

- την περίοδο επιχειρηματικού δαιμονίου (entrepreneurial period: 1994-σήμερα), κατά την οποία εφαρμόζονται ευρέως πρότυπα μάρκετινγκ στο χώρο των μουσείων και οποία εφαρμόζονται ευρέως πρότυπα μάρκετινγκ στο χώρο των μουσείων και αναβαθμίζεται αισθητά ο παράγοντας «κοινό» εις βάρος του παράγοντα «αντικείμενα συλλογής» στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μανάτζμεντ

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, το μουσειακό μάρκετινγκ έχει μέχρι σήμερα περάσει τρία στάδια, με το καθένα να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά:

- Το πρώτο στάδιο, χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον για τα αντικείμενα των συλλογών και τη σχετική αδιαφορία για τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του κοινού. Σε αυτή τη φάση τυχόν χαμηλή επισκεψιμότητα οφείλεται στην αδυναμία του κοινού να αξιολογήσει τα εκτιθέμενα έργα.
- Το δεύτερο στάδιο, δίνει έμφαση στη βελτίωση της εμπειρίας της επίσκεψης και στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών.
- Το τρίτο στάδιο, περιλαμβάνει αξιοποίηση εργαλείων επικοινωνίας και καλύτερευση των δημοσίων σχέσεων για τη θεμελίωση ενός ισχυρότερου προφίλ.

Η εξέλιξη αυτή, όπως παρουσιάζεται από τις παραπάνω προσεγγίσεις, παραπέμπει στην πορεία του μάρκετινγκ στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου συντελέστηκε μετατόπιση του επίκεντρου του ενδιαφέροντος από την παραγωγή αρχικά στο προϊόν, στη συνέχεια στις πωλήσεις, αργότερα στην αγορά και τέλος στην πρόσληψη ενός πιο κοινωνικού χαρακτήρα. Ενδεικτική είναι και η αναφορά της Ένωσης Ανεξάρτητων Μουσείων σύμφωνα με την οποία ενώ τα πρώτα μουσεία λειτουργούσαν σε ένα καθεστώς αγοράς όπου η προσφορά ήταν καθοριστική δύναμη, τα μουσεία του σήμερα συναγωνίζονται για τη διεκδίκηση του περιορισμένου χρόνου, του ενδιαφέροντος, της ενέργειας και της υποστήριξης του κοινού.

Η περιστολή των κρατικών επιχορηγήσεων και η ταυτόχρονη προσπάθεια διάδοσης μιας επιχειρηματικής κουλτούρας στον πολιτιστικό τομέα ήταν οι κινητήριες δυνάμεις για την υιοθέτηση του μάρκετινγκ από πολλά μουσεία. Τα οφέλη από την υιοθέτησή του δεν εξαντλούνται στην ικανότητα του να προσελκύει κεφάλαια και να ευθυγραμμίζεται με τις καθιερωμένες πολιτικές πολιτισμού. Το μουσειακό μάρκετινγκ εκλαμβάνεται ως οι δραστηριότητες εκείνες που αναπτύσσει ένα μουσείο και οι οποίες

εξυπηρετούν το κοινωνικό χρέος και την κοινωνική υπευθυνότητα του, πολλαπλασιάζοντας έτσι την πρόσβαση σε αυτό μέσω της αύξησης των επισκεπτών αλλά και της διεύρυνσης του κοινού του.

Ωστόσο, και παρά τις πιέσεις της σύγχρονης πραγματικότητας, μόνο πρόσφατα τα μουσεία άρχισαν να γίνονται πιο διαλλακτικά στη χρήση τεχνικών μάρκετινγκ. Παρά το γεγονός ότι πολλοί επαγγελματίες στο χώρο των μουσείων εμφανίζονται αρκετά καχύποπτοι απέναντι στις πρακτικές του μάρκετινγκ, υπάρχει ένα εξίσου μεγάλο μέρος σύγχρονων μουσείων (Guggenheim Museum, MoMA) τα οποία έχουν αναγνωρίσει το μάρκετινγκ ως ένα θεμιτό εργαλείο. Ένα εργαλείο, του οποίου οι εφαρμογές είναι ικανές να βελτιώσουν την εμπειρία του επισκέπτη, να προωθήσουν τις συλλογές του μουσείου και, τελικά, να το βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στις νέες προκλήσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Μεγάλης Βρετανίας, όπου το 1988 υπήρχαν μονάχα πέντε θέσεις μάρκετινγκ στα μουσεία της χώρας και μέσα σε τέσσερα χρόνια οι θέσεις έφθασαν τις σαράντα. (Vlachaki A., 2009)

Προκύπτει, επομένως, ότι το μουσειακό μάρκετινγκ συμβάλλει αισθητά στην αναβάθμιση του κοινωνικού ρόλου των μουσείων. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την επιτέλεση των εξής λειτουργιών: εκπαίδευση, διαφύλαξη της συλλογής, πολιτιστική αναβάθμιση και προώθηση της πολιτιστικής δημοκρατίας.

### *3.3 Το Μουσειακό Μάρκετινγκ στην Σύγχρονη Εποχή*

Είναι γεγονός ότι οι θεωρίες του μάρκετινγκ που ισχύουν για μια εταιρεία που παράγει προϊόντα δεν μπορούν να εφαρμοστούν επακριβώς σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως είναι τα Μουσεία. Αυτό συμβαίνει γιατί απουσιάζει ο κεντρικός ρόλος του μάρκετινγκ που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Το μουσειακό μάρκετινγκ στις μέρες μας αναδεικνύει νέους τρόπους θεώρησης των επισκεπτών και νέων προτύπων μάρκετινγκ τα οποία διαφοροποιούν τις πηγές εσόδων μέσω της προσέλκυσης νέων κοινών και της δημιουργίας νέων προϊόντων.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, αποσπασματικές και σπασμωδικές ενέργειες με ξεκάθαρα βραχυπρόθεσμο ορίζοντα δεν μπορούν να εγγυηθούν την ευημερία ενός μουσείου. Εντούτοις, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των μουσείων δεν διαθέτει τμήμα ή έστω έναν υπεύθυνο μάρκετινγκ αλλά ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχει

τα καθήκοντά του εξαντλούνται στη συγγραφή δελτίων τύπου και σε ενέργειες δημοσίων σχέσεων.

Προκύπτει, επομένως, ότι η ουσιαστική πρόκληση για τα σύγχρονα μουσεία είναι να δώσουν προτεραιότητα στη μελέτη και το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που να ευθυγραμμίζεται με την αποστολή του μουσείου και να εγγυάται την επίτευξη του οράματος, όπως αυτό έχει προσδιοριστεί από τη διοίκησή του. Η συνεπής, εξάλλου, άσκηση του μάρκετινγκ μπορεί να θεμελιώσει ένα μουσείο που να χαίρει της αποδοχής και της εκτίμησης του κοινού του, που θα το αξιοποιεί και θα το υποστηρίζει πλήρως.

Στα Μουσεία, η έλλειψη εμβάθυνσης στο μάρκετινγκ είναι αυτή που ενδεχομένως έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση του κοινού τους και σε επιχειρηματικά λάθη. Το φαινόμενο αυτό ίσως να οφείλεται στα εγγενή χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτών. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

- Το Μουσείο, ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, δεν έχει χρηματοοικονομικούς στόχους. Δεν αποσκοπεί, δηλαδή, στο να δημιουργήσει ή να μεγιστοποιήσει κέρδη για να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες του. Τα όποια κέρδη επανεπενδύονται στο ίδιο το Μουσείο για την καλύτερη λειτουργία του. Οι στόχοι του Μουσείου εστιάζονται στο «κοινωνικό κέρδος» και δεν αξιολογήθηκαν ποτέ με γνώμονα το οικονομικό κέρδος. Τα μουσεία διατήρησαν διαφορετικές αξίες, όπως η προβολή και ανάπτυξη πολιτισμικών δραστηριοτήτων, η ενημέρωση και η εκπαίδευση του κοινού, η ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας. Συνεπώς, η επιτυχία ή η αποτυχία του δεν αποτιμάται με χρηματοοικονομικούς όρους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεδομένου ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση, υπόκεινται σε μεγαλύτερου βαθμού και λεπτομερέστερο έλεγχο και οικονομικό απολογισμό. Επίσης, οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι των μουσείων δεν επιτρέπουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά επίλυση των προβλημάτων με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ιδιαίτερα τα μουσεία που ελέγχονται από το κράτος, δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα προκαθορισμένο θεσμικό πλαίσιο όπου η κρατική νομοθεσία μπορεί να ασκήσει κάποιου είδους πίεση σε ένα μουσείο διαφορετική από αυτή που ασκεί η ελεύθερη αγορά.

- Ταυτόχρονα, τα Μουσεία απευθύνονται σε πολλές διαφορετικές ομάδες όπως τους επισκέπτες, τους εργαζομένους, τα χρηματοδοτικά σωματεία, τις δημοτικές αρχές, το κράτος, τους τουρίστες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Απευθύνονται δηλαδή σε ένα κοινό το οποίο είναι πολύ ευρύ, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, γνώσεις και ενδιαφέροντα. Ακόμα και αν οι έρευνες δείχνουν ότι συνήθως οι επισκέπτες των μουσείων είναι υψηλότερης μόρφωσης και προέρχονται από τα μεσαία και ανώτερα κοινωνικά στρώματα, το κοινό τους παραμένει, σε μεγάλο ποσοστό, ανομοιογενές και καλύπτει μεγάλο ηλικιακό φάσμα.
- Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό κάθε Μουσείου είναι η μοναδικότητα του προϊόντος του (Burton και Scott, 2003). Συνεπώς, κατά μια έννοια, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε τα Μουσεία ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Το κάθε ένα έχει να επιδείξει κάτι ξεχωριστό, το οποίο θα προσελκύσει τον επισκέπτη. Ωστόσο, στη περίπτωση που θέλουμε να προσδιορίσουμε τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος του Μουσείου, από πλευράς ανταγωνιστικότητας, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τον άμεσο και έμμεσο ανταγωνισμό. Ο άμεσος ανταγωνισμός μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ανάλογα με τη θεματολογία των Μουσείων, είτε ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση. Φυσικά, δεν αποκλείεται συνδυασμός και των δυο κριτηρίων. Ο έμμεσος ανταγωνισμός έχει να κάνει με το γεγονός ότι τα Μουσεία είναι χώρος αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου των επισκεπτών και επομένως έχουν να ανταγωνιστούν άλλες δραστηριότητες ψυχαγωγικού χαρακτήρα. Κατά συνέπεια το Μουσείο στοχεύει να κερδίσει την προτίμηση των ενδιαφερομένων ως επιλογή τρόπου διασκέδασης και ψυχαγωγίας προωθώντας παράλληλα και το εκπαιδευτικό του έργο.
- Τα μουσεία είναι χώροι ανεπίσημης εκπαίδευσης όπου η εκπαιδευτική λειτουργία είναι εξαιρετικά σημαντική, αλλά η συμμετοχή σε αυτή είναι οικειοθελής από τους επισκέπτες και συνήθως ανεξάρτητη. Ακόμα και όταν υπάρχουν μουσειοπαιδαγωγοί ή άλλο προσωπικό που στηρίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ο ρόλος τους διαφέρει σημαντικά από αυτόν του δασκάλου. Αυτοί προσπαθούν περισσότερο να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε μόνοι τους οι επισκέπτες να ανακαλύψουν τα στοιχεία που τους ενδιαφέρουν.

Οι παραπάνω ιδιαιτερότητες δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως ενδείξεις αδυναμίας των Μουσείων αλλά ως ειδοποιά τους στοιχεία τα οποία συνθέτουν την



ταυτότητα τους. Θα πρέπει, επίσης, να ληφθούν σοβαρά υπόψη και κατά τη διαχείριση της επικοινωνίας των μουσείων, δηλαδή κατά την εκτέλεση οποιασδήποτε ενέργειας που αποσκοπεί στη μετάδοση μηνυμάτων που εκπέμπονται από το μουσείο προς το εκάστοτε στοχευμένο ακροατήριο. Εξάλλου, όλες οι τεχνικές και οι προσεγγίσεις μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς αποτελούν κατά βάση μια μορφή επικοινωνίας, συνειδητοποίηση που είχε ως αποτέλεσμα μετά τη δεκαετία του '90 οι έννοιες «μάρκετινγκ» και «επικοινωνία» να θεωρούνται αλληλένδετες και σε πολλές περιπτώσεις ταυτόσημες. Προκύπτει, λοιπόν, η ανάγκη να αντιμετωπίζουμε κάθε επικοινωνιακό ενέργημα ως ενέργεια μάρκετινγκ και αντιστρόφως, προκειμένου με αυτό τον τρόπο επιτύχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα όσον αφορά τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του κοινού στο οποίο απευθύνεται ένα μουσείο.

### *3.4 Διαδικασία Μουσειακού Μάρκετινγκ*

«Το μάρκετινγκ δεν είναι μεμονωμένο γεγονός, είναι διαδικασία... Έχει αρχή, μέση, μα ποτέ τέλος. Το βελτιώνεις, το τελειοποιείς, το διαφοροποιείς, μπορείς ακόμα και να το παύσεις. Αλλά ποτέ δεν το σταματάς τελείως.»

Jay Conrad Levinson

(<http://www.marketing-magic.biz>)

Η ανάπτυξη νέων τακτικών, οι οποίες είναι σχετικές με τους καταναλωτές του σήμερα, απαιτεί περισσότερα από μερικές καλές ιδέες. Αυτό που απαιτεί είναι στρατηγικός σχεδιασμός. Με άλλα λόγια, απαιτεί μία ευρεία κατανόηση των αναγκών του οργανισμού και τον εντοπισμό των κατάλληλων ιδεών που συνάδουν με τις δυνάμεις του οργανισμού.

### *3.5 Αναγκαιότητα του Μουσειακού Μάρκετινγκ - Ιδιαιτερότητες*

Όπως προαναφέρθηκε τα μουσεία αποτελούν ξεχωριστά ιδρύματα που διέπονται από μία σειρά χαρακτηριστικών. Επιπλέον, υπάρχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, οι οποίες καταστούν το μουσειακό μάρκετινγκ και το στρατηγικό σχεδιασμό αυτού απαραίτητο.

Πρωταρχικά, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως είναι τα μουσεία, προσπαθούν να υλοποιήσουν πολλαπλούς στόχους, οι περισσότεροι των οποίων είναι μη οικονομικοί. Σαν αποτέλεσμα, θα πρέπει να έχουν διάφορα κριτήρια επιτυχίας, κάτι που μπορεί να καταστήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό σε αυτούς τους οργανισμούς μία ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία (Bernstein, 2007, p. 66). Συμπληρώνοντας οι Kotler και Andreassen (2007), αναφέρουν ότι, επειδή το πεδίο της αγοράς εναλλάσσεται συνεχώς, είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν τα επίπεδα χρηματοδότησης, η προσέλευση του κοινού, ή άλλες οικονομικές ευκαιρίες.

Έπειτα, οι ποικίλες «ομάδες επιρροής» του μουσείου (stakeholders) έχουν διαφορετικές προοπτικές για το τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δίνουν βαρύτητα στην οικονομική ευρωστία του ιδρύματος, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι καλλιτεχνικοί διευθυντές έχουν σαν προτεραιότητα την καλλιτεχνική υπεροχή. (Bernstein, 2007, p. 66)

Τέλος, ο Andrian Slywotzky (1996, pp. 38-40) αναφέρει, στο ομώνυμο βιβλίο του, τον όρο «μετανάστευση αξίας» ("value migration"). Με αυτόν τον όρο ο Slywotzky προσπαθεί να εξηγήσει ότι οι πελάτες επιλέγουν ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν. Καθώς οι προτεραιότητες των πελατών εξελίσσονται και οι προσφερόμενες λύσεις πολλαπλασιάζονται, οι πελάτες κάνουν νέες επιλογές. Συνεπώς, κάνουν ανακατανομή αξίας. Όπως χαρακτηριστικά δηλώνει «Αυτές οι εναλλασσόμενες προτεραιότητες, σε συνδυασμό με τον τρόπο που αλληλεπιδρούν με τις προσφορές των ανταγωνιστών, είναι που προκαλούν και διευκολύνουν το φαινόμενο του value migration».

### *3.6 Βήματα Διαδικασίας Μουσειακού Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*

Η διαδικασία του μουσειακού μάρκετινγκ μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα στάδια. Αυτά είναι:

#### 1. Στρατηγική ανάλυση

Στο πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού διερευνώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού και οι εξωγενείς ευκαιρίες και απειλές (SWOT ανάλυση) και αναλύονται η αποστολή και οι στόχοι.

## 2. Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Σε δεύτερο στάδιο, ορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, δημιουργείται η στρατηγική μάρκετινγκ προς επίτευξη των στόχων και οργανώνονται οι τακτικές μάρκετινγκ για να υλοποιηθεί η στρατηγική.

## 3. Υλοποίηση του σχεδίου μάρκετινγκ

Το σχέδιο μάρκετινγκ τίθεται σε εφαρμογή βάσει των στρατηγικών που έχουν προγραμματιστεί με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

## 4. Έλεγχος

Ο έλεγχος διενεργείται μέσω μετρήσεων και με σκοπό την παρακολούθηση, την αποτίμηση αποτελεσμάτων και τέλος την αναθεώρηση και τη βελτίωση, όπου κρίνεται αναγκαίο, της στρατηγικής μάρκετινγκ. (Kotler P., 2009)

### 3.7 Branding των Μουσείων

Ο Wallace στο βιβλίο του, *Museum branding: how to create and maintain image, loyalty and support*, αναφέρει χαρακτηριστικά:

«Όταν ένα μουσείο μπορεί να διεκδικήσει μια ξεχωριστή ταυτότητα από την οποία δημιουργείται αφοσίωση των επισκεπτών, τότε έχει εμπορικό σήμα - brand.»

Σε όρους μάρκετινγκ, υπάρχουν τρία είδη εμπορικού σήματος, του προϊόντος, της εταιρείας και αυτό της αξίας (Kiely, M Halliday, M., 1999). Τα μουσεία ανήκουν στην τελευταία κατηγορία. Ένα εμπορικό σήμα αξιών έχει ένα διαρκή βασικό στόχο, ο οποίος δημιουργεί ένα μακροπρόθεσμο δεσμό με τους τομείς της αγοράς που μοιράζονται τις ίδιες αξίες (Carol Scott, 2000, p. 36). Επιπλέον, υπάρχει η επιθυμία για ένα βιώσιμο μέλλον για το brand, εξαιτίας της πίστης των επισκεπτών στις θεμελιώδεις αξίες της μάρκας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα μουσεία προσφέρουν πολλά περισσότερα από τη βραχυπρόθεσμη εμπειρία της επίσκεψης. Η αξία τους αναγνωρίζεται σε τόσο μεγάλο βαθμό καθώς ως ιδρύματα συνεισφέρουν σημαντικά στον κοινωνικό ιστό. Το Μουσείο ενσωματώνει όχι μόνο αντικείμενα, αλλά την ιστορία, τις παραδόσεις, τις αξίες και συνολικά την πνευματική κληρονομιά μίας κοινωνίας, ενώ προωθεί τις αξίες που πρέπει να μεταβιβαστούν από τις γηραιότερες προς τις νεότερες γενιές (Burton και

Scott, 2003, p. 66). Σε συνέπεια των παραπάνω, η ταυτότητα κάθε μουσείου θα πρέπει να είναι ενδεδειγμένα «στημένη» και μοναδική.

Το branding χρησιμοποιεί τα εργαλεία του μάρκετινγκ, που θα του επιτρέψουν να μεταδώσει τη φιλοσοφία του μουσείου, τις αξίες που αυτό αντιπροσωπεύει, τους στόχους που αυτό έχει θέσει και τον τρόπο με τον οποίο θα τους επιτύχει (Hyland και King, 2006). Το επιτυχημένο branding πρέπει να χρησιμοποιείται στην επικοινωνία του μουσείου, με σκοπό να ενισχύσει το προφίλ του ιδρύματος, ισχυροποιώντας την ταυτότητά του σε κάθε ευκαιρία. Διαφοροποιώντας το μουσείο από την υπόλοιπη αγορά, το branding είναι σε θέση να βοηθήσει το μουσείο σε περιόδους όπου πρέπει να προσελκύσει κοινό, κρατικές επιχορηγήσεις ή χορηγίες και δωρεές (Cole, 2008).

Η Cole (2008) περιγράφει πως η εικόνα της μάρκας - brand image - υπάρχει στο μυαλό του καταναλωτή, αντικατοπτρίζοντας αυτά που γνωρίζει μέσω των διαφόρων επικοινωνιών μάρκετινγκ και άλλων πηγών πληροφόρησης (πχ. προσωπική επίσκεψη στο μουσείο, αναφορές από στόμα σε στόμα). Επίσης, αναφέρει ότι, τα λιγότερο γνωστά μουσεία θα πρέπει να οικοδομήσουν σταθερές προσωπικότητες, οι οποίες θα βασίζονται στις αποστολές τους. Ο επισκέπτης χρειάζεται να καταλαβαίνει ξεκάθαρα και απόλυτα το μουσείο έτσι ώστε να το εμπιστευτεί. Ο εν δυνάμει επισκέπτης, λαμβάνοντας συνεχώς τα μηνύματα για την αποστολή του μουσείου, τις συλλογές του και τις όποιες άλλες δράσεις συστηματικά αυτό διοργανώνει, θα συνειδητοποιήσει πως το μουσείο είναι αξιόπιστο και ηγέτης στον τομέα του.

Το branding μπορεί να αποτελέσει μία περίπλοκη διαδικασία. Σε αυτό το σημείο θα επιχειρηθεί η αναφορά μερικών τεχνικών σχετικά με την οικοδόμηση της ταυτότητας του μουσείου και την μετάδοση αυτής στο ευρύτερο κοινό.

Αρχικά, προτείνεται στον επαγγελματία στο χώρο των μουσείων, ως ειδικός επί του θέματος, να έχει μία σαφή ιδέα για τις βασικές αξίες του μουσείου κι έπειτα να ενεργοποιήσει τις διάφορες ομάδες επιρροής του μουσείου - stakeholders για να τροφοδοτήσουν τη διαδικασία του «ελέγχου μάρκας - brand audit» (Carol Scott, 2000, p. 36). Στη διαδικασία «ελέγχου μάρκας» θα συμμετέχουν κυβερνητικά σωματεία, οι επισκέπτες αλλά και η κοινή γνώμη (Cole, 2008, p. 189). Η Scott (2000, p. 36) συστήνει, συμπληρωματικά, τους εργαζόμενους του μουσείου, τα εκπαιδευτικά σωματεία, τους χορηγούς. κ.α. Αυτό το ετερόκλητο κοινό θα μπορέσει να συμβάλει στην κατανόηση των τρεχουσών αντιλήψεων για τη μάρκα, τα βασικά χαρακτηριστικά,

τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Η Scott (2000, p.36) προτείνει τη χρήση μεθόδων έρευνας όπως ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις και focus groups. Ιδανικά, η έρευνα θα μπορέσει να εξακριβώσει θετικές συσχετίσεις, αρνητικές εντυπώσεις και πιθανές ευκαιρίες προς ανάπτυξη.

Η όλη διαδικασία εξυπηρετεί το σκοπό της συγκέντρωσης και συμμετοχής όλων των διαφορετικών εμπλεκόμενων μελών, με στόχο την καθοδήγηση και τη λήψη αποφάσεων, όχι την εξουσία. Για να αποφευχθεί η διακύβευση της αποστολής του ιδρύματος από μία υπερβολικά δημοκρατική διαδικασία, ο επαγγελματίας του μουσείου θα καθορίσει ποιοι τομείς είναι υποκείμενοι αλλαγών, ποιοι τομείς θα υπόκεινται σε κάποιες διαφοροποιήσεις και ποιοι τομείς είναι υπεράνω της όλης διαδικασίας και δεν επιδέχονται τροποποιήσεις. (Bernstein, 2007)

Επιπλέον, η Cole (2008) υπογραμμίζει ότι το brand και η αποστολή θα πρέπει να αντανακλώνται στις αποφάσεις που λαμβάνει το μουσείο, για τα προϊόντα, τις τιμολογιακές πολιτικές και την επικοινωνιακή στρατηγική. Ταυτόχρονα, μέσα από πολλές μελέτες περιπτώσεων, οι Hyland και King (2006) αναφέρουν πως οι επικοινωνιακές δράσεις θα πρέπει να δρουν υποστηρικτικά για τη μάρκα χρησιμοποιώντας σταθερά και χαρακτηριστικά λογότυπα και σλόγκαν. Επίσης, η έρευνα αγοράς θα διερευνά πως οι επισκέπτες έμαθαν για το μουσείο ή για κάποια συγκεκριμένη εκδήλωσή του, με τελικό στόχο τον συνεχή έλεγχο της αποτελεσματικότητας της προσπάθειας μάρκετινγκ.

Η συστηματική διαφήμιση και η έκθεση στα μέσα θα κάνει γνωστό το μουσείο στο ευρύ κοινό, ενώ οι επισκέπτες που ήδη το γνωρίζουν να νιώσουν ένα αίσθημα υπερηφάνειας για το μουσείο που έχουν τιμήσει με την επίσκεψή τους. Τέλος, το ενισχυμένο προφίλ, που θα προκύψει από το δημιουργικό branding και τη συνολική προσπάθεια μάρκετινγκ, θα διαβεβαιώσει τους χορηγούς για την ορθότητα της επιλογής τους να στηρίξουν οικονομικά το ίδρυμα, ενώ θα αποτελέσει πόλο έλξης για νέους, εν δυνάμει χορηγούς.

## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος

Το μακροπεριβάλλον του μάρκετινγκ καθορίζεται από παράγοντες και δυνάμεις που εκτός της επιχείρησης, και επομένως έξω από τον έλεγχο της. Μέσα στο πλαίσιο των εν λόγω παραγόντων περιλαμβάνεται το οικονομικό, πολιτικό-νομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτιστικό περιβάλλον.

### 4.1 Οικονομικό Περιβάλλον

Ο τρόπος διανομής και χρήσης των πλουτοπαραγωγικών πόρων μιας κοινωνίας, διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον. Ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων και η συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζονται σημαντικά από τη διανομή του εισοδήματος, το επίπεδο απασχόλησης, την έλλειψη ή αφθονία, την ανεργία, και άλλους μακροοικονομικούς παράγοντες. Οι ποσότητες, οι τιμές και το είδος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η συνολική ζήτηση και η αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με την αγοραστική δύναμη τους, καθορίζονται από το οικονομικό περιβάλλον. Το Μάρκετινγκ των μουσείων κατηγοριοποιεί όλα τα παραπάνω σε ευκαιρίες και απειλές με ανάλυση του περιβάλλοντος σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Σε περιόδους οικονομικής αστάθειας, όπως την κρίση που διανύουμε, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μειώνεται σημαντικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα μουσεία πρέπει να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, για τη διατήρηση της επισκεψιμότητάς τους. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζεται μείωση στη ζήτηση των υπηρεσιών ενός μουσείου κατά τη περίοδο οικονομικής ύφεσης, είναι οι εξής:

- Οι καταναλωτές δαπανούν το μεγαλύτερο ποσοστό του εισοδήματός τους σε βασικά αγαθά και υπηρεσίες, με συνέπεια τη μείωση στις δαπάνες προς τη ψυχαγωγία
- Σε πολλές περιπτώσεις, οι καταναλωτές αναγκάζονται να εργαστούν περισσότερες ώρες, επομένως διαθέτουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο.

Βεβαίως, υπάρχουν και ομάδες καταναλωτών, στις οποίες η ύφεση δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο.

Πρόκειται για εκείνους που ανήκουν σε υψηλές οικονομικοκοινωνικές ομάδες και έχουν ακόμη τη δυνατότητα αγοράς υπηρεσιών πολυτελείας, και αυτές είναι οι ομάδες στις οποίες επικεντρώνεται το μουσείο. Στόχο μπορεί να αποτελέσει και η μεσαία οικονομική τάξη καταναλωτών, οι οποίοι παρόλο που έχουν περιορίσει τις δαπάνες τους, διατηρούν τη δυνατότητα αγοράς τέτοιου είδους υπηρεσιών.

Με δεδομένο ότι μια αύξηση στο εισόδημα συνεπάγεται αύξηση στην αγορά υπηρεσιών, τα μουσεία παρακολουθούν τις οικονομικές προβλέψεις για την αγορά, για να είναι σε θέση να εκμεταλεύονται τις ευκαιρίες που εμφανίζονται.

#### *4.2 Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον*

Ως νομικό περιβάλλον, εννοούμε το πλήθος των νόμων, υπουργικών αποφάσεων, προεδρικών διαταγμάτων, αγορανομικών διατάξεων και κοινοτικών οδηγιών που στοχεύουν στην ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων και τη προστασία του καταναλωτή, και οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ περιορίζονται μέσα σε αυτό το νομικό πλαίσιο. Τους νόμους συντάσσουν οι κυβερνήσεις, τους οποίους ασκούν δημόσια πολιτική η οποία διέπει το εμπόριο, με στόχο το περιορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μεριμνώντας για το καλό της κοινωνίας.

Οι επιχειρήσεις μέσα στην ΕΕ ελέγχονται τόσο από τις ρυθμίσεις της, όσο και από τις ρυθμίσεις της κάθε χώρας-μέλους ξεχωριστά. Ωστόσο, οι ρυθμίσεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη, και οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να συμμορφώνονται με τις αλλαγές.

Στην Ελλάδα, η πολιτική των αρχαιολογικών μουσείων διαμορφώνεται και εφαρμόζεται από το Υπουργείο Πολιτισμού μέσω του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου Μουσειακής Πολιτικής, που απαρτίζεται από 15 μέλη, σε τριετή θητεία και διορίζονται από τον υπουργό πολιτισμού. Στελέχη της αρχαιολογικής υπηρεσίας που διαθέτουν εμπειρία συμμετέχουν στην οργάνωση και λειτουργία των μουσείων. Με νομοθετική ρύθμιση, όταν το συμβούλιο μουσείων ασχολείται με θέματα που αφορούν αρχαιολογικά μουσεία, η πλειοψηφία των μελών αποτελείται από αρχαιολόγους.

#### *4.3 Κοινωνικό Περιβάλλον*

Οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων και μεμονομένων ατόμων, που ρυθμίζονται από ένα σύστημα κανόνων και διαδικασιών, αποτελούν το κοινωνικό περιβάλλον. Επιπροσθέτως, διαμορφώνεται από τις αξίες, αντιλήψεις, συνήθειες, ήθη και έθιμα της κοινωνίας και των ομάδων που την αποτελούν. Όλα αυτά διαμορφώνουν τη δομή και το μέγεθος της αγοράς, επομένως και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Το μέγεθος της αγοράς και οι τάσεις πληθυσμιακής αύξησης συσχετίζονται με τη ζήτηση για τις υπηρεσίες των μουσείων. Έτσι, όταν μία ηλικιακή ομάδα, όπως οι συνταξιούχοι αυξάνεται σε πληθυσμό, όπως συμβαίνει τις μέρες μας, αναμένεται και αύξηση της επισκεψιμότητας στα μουσεία, καθώς οι συνταξιούχοι διαθέτουν περισσότερο χρήμα και χρόνο για τέτοιες δραστηριότητες, κάτι που τους καθιστά ιδιαίτερα περιζήτητους σε αυτούς τους κλάδους υπηρεσιών, όπως τα μουσεία.

Επίσης, η ανάπτυξη των οικονομιών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των δαπανών προς την επιμόρφωση και τη ψυχαγωγία, κάτι το οποίο έχει θετική συσχέτιση με την αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες όπως αυτές του μουσείου.

Η εσωτερική μετανάστευση αποτελεί ακόμα ένα παράγοντα για τις υπηρεσίες μουσείου, καθώς η ζήτηση τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με το μέγεθος, την εκπαίδευση και την ηλικία του πληθυσμού.

#### *4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον*

Η συνεχής εξέλιξη στο τομέα της τεχνολογίας επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία των οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες, καθώς:

- Προσφέρει δυνατότητα βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και δυνατότητα δημιουργίας νέων.
- Νέοι τρόποι διανομής και προώθησης υπηρεσιών
- Μεταβάλλει τις συνήθειες των ανθρώπων, τις συνθήκες εργασίας, επομένως και τον τρόπο κατανάλωσης τους.

Οι μελέτες των τελευταίων δεκαετιών έχουν αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις που καινοτομούν, επενδύουν και αξιοποιούν νέες τεχνολογίες αποκομίζουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών που περιορίζονται στις παραδοσιακές



μεθόδους. Τα μουσεία δεν αποτελούν εξαίρεση και οφείλουν να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τη τεχνολογική εξέλιξη.

Η ανάπτυξη του διαδικτύου, και συνεπώς του ηλεκτρονικού εμπορίου αναδεικνύουν νέους τρόπους προβολής και διανομής για τις υπηρεσίες. Τα μουσεία οφείλουν να προσαρμοστούν και να εκμεταλλευτούν τις νέες μεθόδους προβολής, διατηρώντας ιστοσελίδα η οποία παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, έτσι ώστε να προσελκύσει τις πληθυσμιακές ομάδες των οποίων ο μόνος τρόπος ενημέρωσης σχετικά με τα μουσεία είναι το ίντερνετ.

#### *4.5 Πολιτιστικό Περιβάλλον*

Το πολιτιστικό περιβάλλον απαρτίζεται από θεσμούς οι οποίοι επηρεάζουν τις απόψεις, αξίες, νοοτροπία, προτιμήσεις και συμπεριφορές της κοινωνίας. Η κοινωνία μέσα στην οποία ζούν οι άνθρωποι πλάθει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τον τρόπο με τον οποίο ορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των πολιτών. Τα μουσεία οφείλουν να αναγνωρίσουν τις πολιτιστικές διαφορές μέσα στη κοινωνία, ώστε να εκμεταλλεύονται τις εμφανιζόμενες ευκαιρίες και να αποτρέπουν ενδεχόμενες απειλές.

Η κουλτούρα του κάθε λαού σχηματίζει την εικόνα του για τα μουσεία. Έτσι, εάν δίνεται έμφαση στην ιστορία και τη τέχνη, αυξάνεται η επισκεψιμότητα των μουσείων, σε αναζήτηση προς ικανοποίηση της ανάγκης για γνώση και επιμόρφωση, με συνέπεια τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν τα μουσεία.

#### *4.6 Μουσείο και νέες τεχνολογίες*

Τα μουσεία, με τον ιδιαίτερο τρόπο επικοινωνίας που διαθέτουν, έχουν τη δυνατότητα διοχέτευσης της γνώσης στο ευρύ κοινό. Όλο και περισσότερο στις μέρες μας, τα μουσεία μεριμνούν για να προσφέρουν στον κόσμο μια ευχάριστη και επιμορφωτική εμπειρία.

Σημαντική για τη προσέγγιση του κοινού είναι η επικοινωνία της πληροφορίας. Έρευνες πάνω στις προτιμήσεις των επισκεπτών, συμπεραίνουν ότι οι επισκέπτες θεωρούν τη πληροφορία σημαντική για την εκτίμηση των μουσειακών εκθεμάτων. Με την έλλειψη της, οι επισκέπτες δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να συνδεθούν με το αντικείμενο. Σημαντικό ρόλο εδώ αναλαμβάνουν οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής

και επικοινωνιών, προσφέροντας νέες δυνατότητες για τη προβολή και επεξήγηση των μουσειακών αντικειμένων, καθώς και τη ψηφιακή διαχείριση των συλλογών του μουσείου.

Η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών εξελίσσει τους τρόπους καταγραφής και ερμηνείας των μουσειακών αντικειμένων, ενώ η διαχείριση των συλλογών με τη χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, βελτιώνουν αισθητά την ικανότητα αποθήκευσης, αναζήτησης, ανάλυσης και διάδοσης πληροφοριών για τις συλλογές, αλλά και για εκθέσεις, εκδειλώσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα κ.α., ικανοποιώντας σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες ερευνών, εκπαίδευσης, δημοσίων σχέσεων και διοίκησης.

Με την εφεύρεση του ίντερνετ και της ψηφιοποίησης, η τέχνη και ο πολιτισμός έχουν πλέον τη δυνατότητα ψηφιακής προφύλαξης, διατήρησης και παγκόσμιας προβολής της πολιτιστικής κληρονομιάς, με τη δυνατότητα διαδικτυακής παρουσίασης, αποδοχής επισκεπτών και πώλησης των αντικειμένων τέχνης και αντιγράφων τους, φωτογραφιών και άλλων δυνατοτήτων που δημιουργήθηκαν με τη συνένωση της τέχνης και του πολιτισμού με τις νέες τεχνολογίες.

Όσον αφορά τα θέματα συντήρησης και προστασίας των συλλογών του μουσείου, η πληροφορική έχει συμβάλλει σημαντικά, προσφέροντας τη δυνατότητα καταγραφής των συνθηκών φύλαξης με τον έλεγχο της θερμοκρασίας, της υγρασίας και του φωτισμού των εκθεμάτων, ειδοποιώντας σε περίπτωση υπέρβασης των επιτρεπόμενων ορίων, καθώς και αποτελεσματικότερες μεθόδους συντήρησης και αποκατάστασης των αντικειμένων.

Επιπροσθέτως, οι νέες τεχνολογίες υποβοηθούν την επικοινωνία μεταξύ των μουσείων, εννοώντας εδώ τη δυνατότητα που προσφέρουν στη διοργάνωση εκθέσεων μεταξύ διαφορετικών οργανισμών.

Σημαντικά είναι τα Οικονομικής και Πολιτικής φύσεως ζητήματα που προκύπτουν από τη χρήση της πληροφορικής στο Πολιτισμό, καθώς το κόστος των πληροφοριακών συστημάτων είναι μεγάλο, με το μεγαλύτερο μέρος του να οφείλεται στην εγκατάσταση και τη λειτουργία, παρά στο σχεδιασμό. Αυτό οδηγεί σε αναζήτηση πόρων για έξοδα εξοπλισμού, λογισμικού και εγκαταστάσεων, η οποία έχει οδηγήσει πολλά μουσεία να εισαχθούν σε προγράμματα ανάπτυξης τεχνολογίας.

#### 4.7 Διεθνείς Πολιτιστικές Τάσεις

Τα τελευταία χρόνια, στη διεθνή κοινότητα του πολιτισμού, επικρατεί η τάση εκδημοκρατισμού της τέχνης, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής του ευρέως κοινού στη παραγωγή και κατανάλωση πολιτιστικών αγαθών και την απομυθοποίηση της αντίληψης ότι αποτελεί προνόμιο συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων.

Επιπλέον έχει ολοκληρωθεί η ανάπτυξη του απαιτούμενου πλαισίου για τη μετάβαση στο πολιτιστικό ηλεκτρονικό επιχειρείν, το οποίο είναι ένα πρότυπο που επιτρέπει την αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας μιας πολιτισμικής οργάνωσης και τη δικτύωσή της με άλλες πολιτισμικές οργανώσεις (Mulrenin, 2002).

Είναι σημαντική η αξιοποίηση των νέων δυνατοτήτων που δημιουργούνται με τη δημιουργία δικτύων, καθώς αυτά θα αποτελέσουν στο μέλλον το βασικό συστατικό των μουσείων. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στις εργασίες ενός μουσείου προϋποθέτει την αναδιοργάνωση της εσωτερικής δομής και των εργασιακών σχέσεων

#### 4.8 Οργάνωση και Λειτουργία των Δημοσίων Οργανισμών στην Ελλάδα

Ως μουσείο νοείται η υπηρεσία ή ο οργανισμός μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με ή χωρίς ίδια νομική προσωπικότητα, που αποκτά, δέχεται, φυλάσσει, συντηρεί, καταγράφει, τεκμηριώνει, ερευνά, ερμηνεύει και κυρίως εκθέτει και προβάλλει στο κοινό συλλογές αρχαιολογικών, εθνολογικών ή άλλων υλικών μαρτυριών του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του, με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία. Ως μουσεία μπορούν να θεωρηθούν επίσης υπηρεσίες ή οργανισμοί που έχουν παρεμφερείς σκοπούς και λειτουργίες, όπως μουσεία ανοικτού χώρου (Ν. 3028/2002, για τη προστασία των αρχαιοτήτων και της πολιτιστικής κληρονομιάς)

Στην Ελλάδα δεν υπόκεινται όλα τα μουσεία στο Υπουργείο Πολιτισμού. Τα μουσεία του δημοσίου συγκροτούνται ανάλογα με το είδος και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Τα παρακάτω υπουργεία αποτελούν τα κύρια κεντρικά όργανα διοίκησης των μουσείων:

- Υπουργείο Παιδείας. Είναι υπεύθυνο για ιστορικά αρχεία, πανεπιστημιακά μουσεία και βιβλιοθήκες

- Υπουργείο Χωροταξίας, Περιβάλλοντος και Δημοσίων Έργων. Αρμόδιο για τη προστασία της νεότερης ακίνητης πολιτιστικής κληρονομιάς
- Υπουργείο Εθνικής Άμυνας για τα πολεμικά μουσεία
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημοσίας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τα μουσεία που υπάγονται στους ΟΤΑ.
- Υπουργείο Πολιτισμού για αρχαιολογικά και άλλα μουσεία.

Το Υπουργείο Πολιτισμού είναι κρατικός φορέας, υπεύθυνος για τη προστασία, τη διατήρηση, την ανάδειξη και τη προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς και την ανάπτυξη και προώθηση της τέχνης στη χώρα μας.

#### *4.9 Η Στρατηγική του Ελληνικού Κράτους στο τομέα του Πολιτισμού*

Η Ελλάδα ακολουθεί στρατηγικές οι οποίες έχουν σχεδιαστεί από το Υπουργείο Πολιτισμού, και συγκεκριμένα από τον εκάστοτε υπουργό πολιτισμού και των διαφόρων οργάνων και επιτροπών, οποίοι έχουν κατά βάση γνωμοδοτικό χαρακτήρα.

Η πρόκληση που καλούνται να φέρουν εις πέρας τα διοικητικά στελέχη των μουσείων, είναι η εφαρμογή των στρατηγικών και των μεθόδων του μάρκετινγκ, για την εκπλήρωση των στόχων του μουσείου. Στις περιπτώσεις των μουσείων που δεν ακολουθούν τις στρατηγικές του μάρκετινγκ, παρατηρούνται μικρότερες πιθανότητες εκπλήρωσης των στόχων τους, όπως διατήρηση και αύξηση της επισκεψιμότητας.

Σύμφωνα με έρευνες πάνω στο αντικείμενο, η πλειοψηφία των μουσείων στην Ελλάδα δεν ακολουθεί κάποια στρατηγική μάρκετινγκ, παρόλο που με τη χρησιμοποίηση της θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά τη λειτουργία τους, να εκπληρώσουν το ρόλο τους και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των επισκεπτών τους.

Σε μια άλλη έρευνα που έγινε από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου μεταξύ των εργαζομένων σε μερικά από τα σημαντικότερα μουσεία της Αθήνας και σε ορισμένα στην επαρχία, επιβεβαιώθηκε ότι ακόμη και τα πιο σημαντικά δημόσια μουσεία λειτουργούν ακολουθώντας γραφειοκρατικές οδηγίες από το Υπουργείο Πολιτισμού, παρά το ότι οι

εργαζόμενοι συμφωνούν ότι θα μπορούσε να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη λειτουργία του μουσείου με τα εργαλεία του μάρκετινγκ.

Τα μουσεία που ακολουθούν τις πρακτικές όπως ορίζονται από το Υπουργείο Πολιτισμού, συνήθως παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία
- Έλλειψη καινοτόμων δραστηριοτήτων
- Φύλακες χωρίς την πρέπουσα εξωτερική εμφάνιση και γνώση της αγγλικής γλώσσας
- Απουσία ακουστικών ξενάγησης σε ξένες γλώσσες
- Ελλιπής πληροφορίες στις πινακίδες των εκθεμάτων
- Έλλειψη προσωπικού
- Ανεπαρκή τουριστικά πακέτα, τα οποία στις περισσότερες περιπτώσεις δεν προσφέρουν διευκολύνσεις στους αγοραστές
- Έλλειψη καλοσχεδιασμένων δικτυακών τόπων
- Έλλειψη νέων τεχνολογιών (κυρίως στα δημόσια μουσεία) όπως εικονική πραγματικότητα, πολυμέσα κλπ.

Στο σύνολο των ελληνικών μουσείων, η έκθεση των ανεκτίμητων αρχαιολογικών θησαυρών γίνεται χωρίς να έχει στόχο την ικανοποίηση των επισκεπτών και ελλιπή σχεδιασμό όσον αφορά τη προβολή και τη προσφορά εκπαίδευσης μέσω της ψυχαγωγίας, σε αντίθεση με τα μουσεία των περισσότερο ανεπτυγμένων χωρών.

## **Κεφάλαιο 5: Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών**

### *5.1 Περιγραφή*

Το αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών στεγάζεται και λειτουργεί από το 2009 σε νεόδμητο κτήριο που κατασκευάστηκε για τον σκοπό αυτό σε οικόπεδο που παραχωρήθηκε στο ΥΠΠΟΤ από την ΚΕΔ (Κτηματική Εταιρεία Δημοσίου) καθώς το μέχρι τότε Μουσείο στεγαζόμενο σε μικρό διατηρητέο κτήριο δεν ανταποκρινόταν στις σύγχρονες απαιτήσεις της τρίτης σε μέγεθος πόλης της Ελλάδας με μεγάλο λιμάνι και συνεχή οικονομική-κοινωνική-πολιτιστική ανάπτυξη. Στην έκθεσή του παρουσιάζονται ευρήματα που προέρχονται από την Πάτρα, την ευρύτερη περιοχή της και τη Δυτική Αχαΐα γενικότερα, και καλύπτουν όλο το φάσμα της αρχαιότητας από το 3000 π.Χ. έως τον 4ο αι. μ.Χ. Σκοπό έχει αφενός μεν να καταστήσει τον απλό επισκέπτη, τον μαθητή, το παιδί, τον κάτοικο της πόλης κοινωνό της ιστορίας του και της εθνικής του ταυτότητας, αφετέρου δε να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα του ειδικού επιστήμονα, του μελετητή και τέλος να προβάλει την αρχαία ιστορία και τέχνη της περιοχής στον τουρίστα.

Στόχος ακόμη του Μουσείου είναι να καταστεί ένα ζωντανό κύτταρο της πόλης που θα την επηρεάζει και θα επηρεάζεται από αυτήν (καλλιεργώντας μια αμφίδρομη σχέση με την κοινωνία) αλλά ακόμη να αποτελέσει πόλο έλξης υπερτοπικού χαρακτήρα ο οποίος θα δώσει μια νέα πολιτιστική διάσταση στην Πάτρα.

Το ακίνητο και το κτήριο του Μουσείου βρίσκεται στην βόρεια είσοδο της πόλης επί της Ν.Ε.Ο Πατρών-Αθηνών και «επιβάλλεται» με τον όγκο του και τα μοντέρνα αρχιτεκτονικά μορφολογικά χαρακτηριστικά του στην περιοχή. Διαθέτει επιβλητική είσοδο και άνετους χώρους υποδοχής και εξυπηρέτησης του κοινού, μικρό αμφιθέατρο για εκδηλώσεις, αναψυκτήριο (που δεν έχει ακόμα λειτουργήσει), εκθετήριο και πωλητήριο ειδών Τ.Α.Π.Α, τρεις μεγάλες αίθουσες που αντιστοιχούν στις τρεις αντίστοιχες εκθεσιακές ενότητες και αίθουσα περιοδικών εκθέσεων. Διαθέτει ακόμη αίθουσα πολυμέσων, αίθουσα εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σύγχρονα εργαστήρια συντήρησης και αποθήκες, γραφεία για την διοίκηση και έναν άνετο υπαίθριο χώρο με θέσεις στάθμευσης των οχημάτων και μικρό πάρκο αναψυχής. Στην πρόσοψή του κυριαρχεί σφαιρικός θόλος επενδεδυμένος με φύλλο τιτανίου εδραζόμενος σε τεχνητή λίμνη, και συνδέοντας το Μουσείο με το υγρό στοιχείο, υπονοώντας με αυτόν τον τρόπο τη σχέση της πόλης με την θάλασσα.

Στο Μουσείο με στόχο την επιδίωξη της ένταξής του στην κοινωνική-πολιτιστική ζωή της πόλης πραγματοποιούνται ποικίλες εκδηλώσεις εκτός από τα εκπαιδευτικά προγράμματα: περιοδικές εκθέσεις ευρύτερου, πλην του αρχαιολογικού ενδιαφέροντος, διαλέξεις, σεμιναριακού τύπου κύκλοι μαθημάτων συναφούς προς την αρχαιολογία και την αρχαία τέχνη, εορτασμοί με αφορμή την ημέρα των Μουσείων, της πανσελήνου του Αυγούστου κ.λ.π.

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών αποτελεί σήμερα ένα σημείο αναφοράς για την πόλη όχι μόνον ως αρχιτεκτόνημα αλλά και ως εκθεσιακός χώρος με τον πλούτο, την ποικιλία και το εύρος των εκθεμάτων του και τις σύγχρονες μουσειολογικές αντιλήψεις που το διέπουν, προσδίδοντάς της ένα επιπλέον συγκριτικό πλεονέκτημα και μια αφορμή για να το επισκεφτεί κανείς.

Η κατασκευή του κτηρίου του Μουσείου και η οργάνωση της έκθεσης υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του Γ' Κ.Π.Σ. (2006-2009 ΥΠΠΟ/ΔΕΕΜ-Τ.Δ.Π.Ε.Α.Ε.) Ανήκει διοικητικά στην ΣΤ' Εφορεία Προϊστορικών και Κλασικών Αρχαιοτήτων Πατρών.

([http://odysseus.culture.gr/h/1/gh151.jsp?obj\\_id=3248](http://odysseus.culture.gr/h/1/gh151.jsp?obj_id=3248))

## 5.2 Ιστορικό

Πολύ πριν από τις αρχές του 20ου αιώνα, ευρήματα που προέρχονταν από τις εργασίες οικοδόμησης στην Πάτρα, αποστέλλονταν είτε στο Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο είτε φυλάσσονταν σε σχολεία, αρχικά στο Α' Γυμνάσιο Πατρών ή και στο Δημαρχιακό κατάστημα αποτελώντας μια πρώτη Αρχαιολογική Συλλογή.

Η συλλογή αυτή κατά καιρούς άλλαζε στέγη, φιλοξενούμενη σε διάφορα κτήρια της πόλης. Αρχαία αντικείμενα από την δεκαετία του '20 στεγάζονταν και στο χώρο του ρωμαϊκού Ωδείου. Η πρώτη αυτή Αρχαιολογική Συλλογή στεγάστηκε από το 1934 στο ισόγειο της διώροφης οικίας του Ι. Καραμανδάνη στην οδό Μαιζώνος 42, το οποίο παραχωρήθηκε από τον ιδιοκτήτη για τον σκοπό αυτό.

Στη συνέχεια ολόκληρο το κτήριο πλέον περιέρχεται στο Υπουργείο Πολιτισμού ως κληροδότημα και από το 1965 λειτουργεί και μέρος του ορόφου ως εκθεσιακός χώρος.

Εκτίθενται μυκηναϊκά κυρίως αγγεία από τα νεκροταφεία των γύρω από την πόλη περιοχών καθώς επίσης γλυπτά από ανασκαφές των Πατρών και άλλων θέσεων και ένα μεγάλο ψηφιδωτό δάπεδο που προέρχεται από ρωμαϊκή έπαυλη. Με παρεμβάσεις των

Εφόρων αρχαιοτήτων που κατά καιρούς υπηρέτησαν στην ΣΤ΄ Ε.Π.Κ.Α, καταβλήθηκαν προσπάθειες ώστε να ανανεωθούν τα εκθέματα και να βελτιωθεί η εικόνα των εκθεσιακών χώρων του μικρού Μουσείου που ήδη εθεωρείτο ακατάλληλο ακόμα και από στατικής πλευράς. Με την τελευταία παρέμβαση, το έτος 1985, η έκθεση αναπτύχθηκε σε όλους τους χώρους του ισογείου, ενώ στον όροφο του κτηρίου λειτούργησαν όλες πλέον οι διοικητικές υπηρεσίες της ΣΤ΄ ΕΠΚΑ. Στο υπόγειο λειτούργησαν οι αποθήκες. Από την εποχή εκείνη το ήδη από παλαιότερα τεθέν ζήτημα της εξεύρεσης νέας στέγης για το Μουσείο με την ανέγερση νέου σύγχρονου κτηρίου, καθώς η εναλλακτική λύση για την παραχώρηση του παλαιού Δημοτικού Νοσοκομείου δεν τελεσφόρησε, παίρνει πλέον σάρκα και οστά με την παραχώρηση στο ΥΠΠΟ το 1984 έκτασης της ΚΕΔ για την ανέγερσή του. Με πανελλήνιο διαγωνισμό που προκηρύχθηκε το έτος 2001 από την Διεύθυνση Μελετών Μουσείων της Γενικής Διεύθυνσης Αναστήλωσης Μουσείων και Τεχνικών Έργων, ανατέθηκε στο Γραφείο «Θεοφ. Μπομπότης και Συνεργάτες Ε.Π.Ε» η εκπόνηση της αρχιτεκτονικής και λοιπών μελετών για την ανέγερση του Νέου Μουσείου το οποίο άρχισε να κτίζεται το έτος 2005. Μετά την κατασκευή του κτηρίου η οργάνωση της έκθεσης ανατέθηκε σε Επιστημονική Επιτροπή του ΥΠΠΟΤ, η οποία ολοκλήρωσε το έργο της σε δύο φάσεις τον Ιούλιο του 2009 ( α΄ φάση) και τον Ιούλιο του 2011 ( β΄ φάση). Η οικονομική διαχείριση της οργάνωσης της Έκθεσης έγινε από το Τ.Δ.Π.Ε.Α.Ε.

([http://odysseus.culture.gr/h/1/gh152.jsp?obj\\_id=3248](http://odysseus.culture.gr/h/1/gh152.jsp?obj_id=3248))

### 5.3 Εκθέσεις

Η έκθεση στο Αρχαιολογικό Μουσείο είναι οργανωμένη κατά τρόπο ώστε ο επισκέπτης να πραγματοποιεί ένα «βιωματικό ταξίδι» στο παρελθόν της πόλης των Πατρών και της ευρύτερης περιοχής της. Με απλό και κατανοητό τρόπο μπορεί να περιηγηθεί τα εκθέματα τα οποία αναπτύσσονται σε τρεις θεματικές ενότητες και προβάλλουν τον Ιδιωτικό βίο, τον Δημόσιο βίο και τα Νεκροταφεία (Νεκρόπολη) των κατοίκων της περιοχής και καλύπτουν τη χρονική περίοδο από το 3000 π.Χ. έως τον 4ο αι. μ. Χ. Ανάμεσα στα εκθέματα αξιόλογη θέση κατέχουν τα μυκηναϊκά πήλινα αγγεία και όπλα, τα θαυμάσια ψηφιδωτά δάπεδα της ρωμαϊκής περιόδου και το άγαλμα της Αθηνάς, ρωμαϊκό αντίγραφο του χρυσελεφάντινου αγάλματος της Αθηνάς Παρθένου, έργου του Φειδία.



Στην ενότητα του Ιδιωτικού βίου (1η αίθουσα) παρουσιάζεται στον επισκέπτη η καθημερινή ζωή και οι ασχολίες των κατοίκων με κυριότερη αναφορά στην κατοικία (αγροτική και αστική) στην Πάτρα και στους οικισμούς γύρω από αυτήν, στην διαβίωση, τα επαγγέλματα, τις ασχολίες, τα εργαστήρια παραγωγής προϊόντων, τα οικιακά κ.ά. σκεύη και εργαλεία, τα είδη καλλωπισμού. Στην ενότητα του Δημοσίου Βίου (2η αίθουσα) ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να πληροφορηθεί για την τοπογραφία των Πατρών και για τα κυριότερα δημόσια μνημεία της, για τις τεχνικές υποδομές της (υδραγωγείο-ύδρευση, λουτρά, Νυμφαία, δρόμους, γέφυρα, λιμάνι) καθώς επίσης για τις κυριότερες από τις εκφάνσεις της δημόσιας ζωής του ανθρώπου στην περιοχή από τα προϊστορικά έως και τα ρωμαϊκά χρόνια, όπως είναι το εμπόριο, η διοικητική-κοινωνική οργάνωση, ο πόλεμος, η θρησκεία, η ψυχαγωγία. Στην ενότητα της Νεκρόπολης (3η αίθουσα) πληροφορείται ο επισκέπτης για την χωροταξική οργάνωση των νεκροταφείων, την ταφική αρχιτεκτονική, τον πλούτο και την ποικιλία των κτερισμάτων των τάφων καθώς και για τα έθιμα που αφορούν στον ενταφιασμό των νεκρών.

Στην έκθεση του Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να περιηγηθεί τα εκθέματα με άνεση καθώς οι αίθουσες είναι πολύ ευρύχωρες και έχουν μεγάλες διαστάσεις, όχι μόνο ως προς το εμβαδόν αλλά και ως προς το ύψος τους. Έτσι εξασφαλίζεται μια ενιαία, συνολική οπτική εντύπωση για την κάθε αίθουσα ξεχωριστά. Επιπλέον ο επισκέπτης μπορεί να «περιηγηθεί» τις δύο πρώτες αίθουσες και από ψηλά, από τον εναέριο διάδρομο που βρίσκεται μεταξύ τους αποκτώντας μια πανοραμική οπτική επαφή με το παρελθόν της πόλης.

Τα πιο σημαντικά εκθέματα είναι τα ψηφιδωτά δάπεδα ρωμαϊκής εποχής. Επίσης σημαντικά είναι τα πήλινα αγγεία και τα όπλα μυκηναϊκής περιόδου. Ξεχωρίζει το σύνολο πολεμιστή αξιωματούχου από τις Πόρτες Αχαΐας. Σημαντικά επίσης είναι τα υάλινα αγγεία ρωμαϊκής περιόδου και τα χρυσά κοσμήματα ελληνιστικής και ρωμαϊκής εποχής. Από τα λίθινα το πιο σημαντικό είναι το άγαλμα της Αθηνάς, αντίγραφο της Αθηνάς Παρθένου έργου του Φειδία στον Παρθενώνα.

([http://odysseus.culture.gr/h/4/gh41.jsp?obj\\_id=17681](http://odysseus.culture.gr/h/4/gh41.jsp?obj_id=17681))

#### *5.4 Κτίριο*

Το κτίριο, αποτελούμενο από πρισματικούς όγκους, χαρακτηρίζεται για τη λιτή μορφή του με μόνη εξαίρεση την ελλειψοειδή κατασκευή στην πρόσοψη, έναν θόλο καλυμμένο από ιριδίζοντα φύλλα τιτανίου. Με συνολικό εμβαδόν 8.000 τ.μ. φιλοξενεί

τα σημαντικότερα αρχαιολογικά ευρήματα της αρχαίας Πάτρας, που άνθησε ιδιαίτερα κατά τη Ρωμαϊκή εποχή και μεταξύ αυτών περίφημα ψηφιδωτά, τα οποία εκτίθενται για πρώτη φορά.

«Το μουσείο ως κτίριο εξασφαλίζει τους κατάλληλους χώρους για την έκθεση και την προβολή των στοιχείων ενός πολιτισμού. Παράλληλα όμως αποτελεί το σημείο επαφής μεταξύ του τρέχοντος και του παρελθόντος πολιτισμού και συμβάλλει στην εξέλιξη και στην παραγωγή του» λέει ο αρχιτέκτονας κ. Θεοφάνης Μπομπότης, ο οποίος το σχεδίασε. Ο ίδιος έκανε επίσης τη μουσειογραφική και μουσειολογική μελέτη σε αгаσστή συνεργασία με την Αρχαιολογική Υπηρεσία.

Ο κ. Μπομπότης θέλησε να κατασκευάσει ένα δημόσιο κτίριο άμεσα αναγνωρίσιμο, το οποίο θα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για την περιοχή. Κτισμένο μέσα σε μια έκταση 17 στρεμμάτων έχει μέγιστο ύψος 14 μέτρα, ενώ οι διαστάσεις του θόλου είναι 8,5 μ. το ύψος και 24 μ. η διάμετρος. Εκτός από το τιτάνιο του θόλου, μάρμαρο καλύπτει όλο το εξωτερικό (πλάκες διαστάσεων 2Χ1 μ.) ενώ το μέταλλο, το ξύλο και το γυαλί είναι τα κύρια υλικά στο εσωτερικό του μουσείου. Αίθουσες με μεγάλο ύψος, υπόλευκες επιφάνειες (δάπεδα και τοίχοι), μια μεγάλη μεταλλική γέφυρα-διάδρομος (μήκους 7,40 μ.) που διευκολύνει την πανοραμική οπτική επαφή με τις αίθουσες και ιδιαίτερα τη θέαση των μεγάλων ευρημάτων και φωτισμός φυσικός και τεχνητός είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του.

Η αρχιτεκτονική προσέγγιση αυτών των ιδιαίτερων κτιρίων δεν παύει να ακολουθεί τις αρχές των δημόσιων οικοδομημάτων, πιστεύει ο κ. Μπομπότης, ο οποίος έχει σχεδιάσει επίσης το Αρχαιολογικό Μουσείο Χανίων. Και αυτές είναι η εύκολη πρόσβαση και η άμεση αντίληψη του χώρου, η ευχάριστη παραμονή σε αυτόν και η λειτουργικότητα του κτιρίου ως προς τον σκοπό του. «Ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός ενός μουσείου καλείται να εξασφαλίσει, εκτός από την έκθεση και την προβολή των εκθεμάτων, και τις συνθήκες εκείνες οι οποίες θα διευκολύνουν ή ακόμη και θα κατευθύνουν την ανάπτυξη αυτών των δραστηριοτήτων» λέει.

Βασική παράμετρος λοιπόν η οποία ελήφθη υπόψη στον σχεδιασμό του νέου Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών ήταν ο δυναμικός σχεδιασμός της έκθεσης και του τρόπου με τον οποίο προβάλλονται τα αντικείμενα, έτσι ώστε να αιχμαλωτίζουν την προσοχή του επισκέπτη και να διεγείρουν την περιέργειά του. Η δημιουργία θεματικών

ενοτήτων θεωρήθηκε απαραίτητη για την κατανόηση των επί μέρους στοιχείων της καθημερινής ζωής των ανθρώπων αλλά και του δημόσιου βίου. Πανοραμικές διαδρομές επιτρέπουν την επίσκεψη του μουσείου σε σύντομο χρόνο. Παράλληλα, η δυνατότητα επικοινωνίας του επισκέπτη με άλλους χώρους πολιτισμού σε όλον τον κόσμο μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας (virtual museum) παρέχει τη δυνατότητα επιπλέον πληροφοριών αλλά και συγκρίσεων. Τέλος, συνεχείς προβολές στον εκθεσιακό χώρο λειτουργούν συμπληρωματικά με τα ευρήματα.

«Βασικός στόχος ήταν η δημιουργία ενός κελύφους, το οποίο δεν θα ανταγωνίζεται τα εκθέματα» λέει ο κ. Μπομπότης. Σ' αυτό το κέλυφος λοιπόν αναπτύσσονται οι τρεις αίθουσες μονίμων εκθέσεων αλλά και η αίθουσα των περιοδικών εκθέσεων. Το αμφιθέατρο μπορεί να λειτουργεί συνεχώς με επαναλαμβανόμενες προβολές ενώ το μουσείο εικονικής πραγματικότητας, το οποίο βρίσκεται στο εσωτερικό του ελλειψοειδούς θόλου, καλύπτει τις απαιτήσεις του επισκέπτη από ένα σύγχρονο μουσείο. Στον περιβάλλοντα χώρο του κτιρίου εξάλλου δημιουργούνται ημιυπαίθριοι χώροι έκθεσης αλλά και ένας υπαίθριος για την τοποθέτηση μεγάλων αρχιτεκτονικών στοιχείων.

Τη ζωή στην αρχαία Πάτρα αφηγείται η έκθεση του Αρχαιολογικού Μουσείου. Μακριά από λεπτομέρειες διδακτικού ή καθαρά αισθητικού χαρακτήρα η παρουσίαση των εκθεμάτων έχει στόχο, όπως λέει ο αρχιτέκτονας κ. Θεοφάνης Μπομπότης, την κατανόηση της ουσίας του πολιτισμού ο οποίος άνθησε στην περιοχή από την Προϊστορική ως τη Ρωμαϊκή εποχή. Πρόκειται για μια πορεία η οποία διαπερνά την πόλη με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, εξετάζει το εμπόριο, τον πόλεμο, τη θρησκεία, την ψυχαγωγία, την κοινωνική και διοικητική οργάνωση. Εισχωρεί όμως και στην προσωπική ζωή των κατοίκων της αποτυπώνοντας τις καθημερινές ασχολίες τους, τις κατοικίες, τα έπιπλα, τα χρηστικά σκεύη ακόμη και τα είδη καλλωπισμού για να φθάσει ως τα ταφικά έθιμα και τη στάση των ανθρώπων απέναντι στον θάνατο.

Δύο κατοικίες της Πάτρας της Ρωμαϊκής εποχής - μία αστική και μία αγροικία - οι οποίες φιλοξενούν ψηφιδωτά δεσπόζουν στην πρώτη εκθεσιακή ενότητα που είναι αφιερωμένη στον ιδιωτικό βίο.

Τελετουργικά και λατρευτικά αντικείμενα, γλυπτά θεοτήτων, μεταξύ των οποίων και ανατολικές, επιτύμβιες στήλες μονομάχων, μάσκες και θεατρικά αντικείμενα, αγγεία

διακίνησης εμπορευμάτων, νομίσματα, οπλισμός και βεβαίως τα περίφημα και τεράστια ψηφιδωτά αθλητών, ηθοποιών και μονομάχων εκτίθενται στην αίθουσα του δημόσιου βίου. Σημαντικές εδώ όμως είναι και οι αναπαραστάσεις, όπως του ρωμαϊκού υδραγωγείου, των ρωμαϊκών λουτρών και της ρωμαϊκής γέφυρας, οι μακέτες, όπως αυτή του φημισμένου ωδείου της πόλης καθώς και η παρουσίαση των άλλων τεχνικών υποδομών της αρχαίας πόλης (χώροι υγιεινής, οδοποιία, γεφυροποιία).

Η έννοια του θανάτου μεταφυσικά και πρακτικά παρουσιάζεται στην τελευταία αίθουσα με ευρήματα από την αρχαία νεκρόπολη. Τα κτερίσματα που συνόδευαν τους νεκρούς στην ταφή τους συνθέτουν το εκθεσιακό υλικό, ενώ τα ομοιώματα διαφορετικών τύπων τάφων (θολωτοί, εγχυτρισμοί, σαρκοφάγοι) παρουσιάζουν τις συνήθειες κάθε εποχής. Ειδικά μάλιστα για την παρουσίαση ενός θολωτού τάφου έχει στηθεί ένας τεράστιος χωμάτινος όγκος, ο οποίος τον φυλάσσει στο εσωτερικό του.

Ιδιαίτερη είναι η έκθεση των ψηφιδωτών τα οποία, παρά τον μεγάλο όγκο τους, παρουσιάζονται σε κατακόρυφα επίπεδα δημιουργώντας πολύχρωμα πετάσματα ανάμεσα στα οποία διέρχεται ο επισκέπτης. Για τη στήριξή τους - ας σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο έχει έκταση 70 τ.μ. - αλλά και για την προστασία τους από τους σεισμούς, όπως και των λοιπών εκθεμάτων άλλωστε, έχουν ληφθεί ειδικά μέτρα απορρόφησης των κραδασμών.

«Στόχος είναι η ελεύθερη περιήγηση στο μουσείο καθώς η προτεινόμενη εκθεσιακή πορεία είναι σαφής αλλά δεν επιβάλλεται. Ο επισκέπτης μπορεί να δημιουργήσει την προσωπική του διαδρομή προσεγγίζοντας επιστημονικά αλλά και συναισθηματικά τα εκθέματα με τη δυνατότητα μιας διαλεκτικής στάσης απέναντί τους» καταλήγει ο κ. Μπομπότης.

### *5.5 Τιμολογιακή Πολιτική του Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών*

Η τιμή του Εισιτηρίου διαμορφωμένη ως εξής:

Ολόκληρο: €4, Μειωμένο: €2

Ενιαίο Εισιτήριο: Ολόκληρο: €5, Μειωμένο: €3

Το Ενιαίο Εισιτήριο έχει διάρκεια ισχύος για τρεις ημέρες και ισχύει για το Αρχαιολογικό Μουσείο Αιγίου και το Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών

### Ημέρες Ελευθέρας Εισόδου

- 6 Μαρτίου - Μνήμη Μελίνας Μερκούρη
- 5 Ιουνίου - Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος
- 18 Απριλίου - Διεθνής Ημέρα Μνημείων
- 18 Μαΐου - Διεθνής Ημέρα Μουσείων

Το τελευταίο Σαββατοκύριακο Σεπτεμβρίου κάθε έτους (Ευρωπαϊκές Ημέρες Πολιτιστικής Κληρονομιάς)

- Κάθε πρώτη Κυριακή του μήνα από 1ης Νοεμβρίου έως 31ης Μαρτίου
- 28 Οκτωβρίου

### Πρόσωπα που δικαιούνται μειωμένη είσοδο

- Έλληνες πολίτες και οι πολίτες των λοιπών Κρατών - Μελών της Ε.Ε. άνω των 65 ετών, με την επίδειξη Αστυνομικής Ταυτότητας ή Διαβατηρίου.
- Οι συνοδοί γονείς στις εκπαιδευτικές επισκέψεις των σχολείων της Α' βάθμιας εκπαίδευσης.
- Φοιτητές Ανωτέρων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και Ισοτίμων Σχολών των εκτός της Ε.Ε. χωρών, με την επίδειξη της φοιτητικής τους ταυτότητας.

### Πρόσωπα που δικαιούνται ελεύθερη είσοδο

- Δημοσιογράφοι με την επίδειξη της δημοσιογραφικής τους ταυτότητας
- Κάτοχοι Δελτίου ελευθέρας εισόδου
- Κάτοχοι ειδικής κάρτας μέλους του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων (ICOM) ή του Διεθνούς Συμβουλίου Μνημείων και Τοποθεσιών (ICOMOS) με την επίδειξη αυτής.
- Κάτοχοι της κάρτας πολιτισμού
- Μέλη Εταιριών και Συλλόγων Φίλων Μουσείων και Αρχαιολογικών Χώρων σε όλη την Ελλάδα με την επίδειξη της θεωρημένης κάρτας μέλους
- Νέοι ηλικίας έως 18 ετών με την επίδειξη Αστυνομικής Ταυτότητας ή Διαβατηρίου για την επιβεβαίωση της ηλικίας
- Ξεναγοί με την επίδειξη επαγγελματικής ταυτότητας του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού.
- Οι επίσημοι φιλοξενούμενοι του Ελληνικού Δημοσίου, μετά από έγκριση του Γενικού Διευθυντή Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς.

- Οι συνοδοί εκπαιδευτικοί στις επισκέψεις σχολείων και ιδρυμάτων της Α' βάθμιας και Β' βάθμιας και Γ' βάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι συνοδοί τυφλών και ατόμων με κινητικά προβλήματα
- Υπάλληλοι του Ταμείου Αρχαιολογικών Πόρων και Απαλλοτριώσεων (Τ.Α.Π.Α.), με την επίδειξη της υπηρεσιακής τους ταυτότητας
- Υπάλληλοι του Ταμείου Διαχείρισης Πιστώσεων για την Εκτέλεση Αρχαιολογικών Έργων (Τ.Δ.Π.Ε.Α.Ε.), με την επίδειξη της υπηρεσιακής τους ταυτότητας
- Υπάλληλοι του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού, με την επίδειξη της υπηρεσιακής τους ταυτότητας
- Φοιτητές και σπουδαστές των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων ή Ισοτίμων Σχολών των Κρατών - Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και των Σχολών Ξεναγών, με την επίδειξη της φοιτητικής τους ταυτότητας.

### *5.6 Οικονομικό Περιβάλλον*

Για τη σωστή μελέτη της περίπτωσης, αναπόσπαστο μέρος αποτελεί η μακροοικονομική ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού έστω και συνοπτική και δεδομένης της οικονομικής κατάστασης της Ελλάδος τη συγκεκριμένη περίοδο, θα δοθεί έμφαση στην οικονομική-δημοσιονομική πλευρά της χώρας.

Οι δεκαετίες που προηγήθηκαν λόγω δαπανηρών δημοσιονομικών πολιτικών είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία υψηλών και μη βιώσιμων οικονομικών και μακροοικονομικών ανισορροπιών όπως το υψηλό έλλειμμα και το υψηλό χρέος. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η οικονομική κρίση το 2010 και η επιβολή του Προγράμματος Οικονομικής Αναδιάρθρωσης που υποχρέωσε την Ελλάδα να υιοθετήσει σειρά μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης. Τα συγκεκριμένα μέτρα αναμενόταν να έχουν αρνητικές συνέπειες στην κατανάλωση αρχικά για το 2010 και το πρώτο μισό του 2011, όμως οι συνέπειες αυτές συνεχίζουν να υπάρχουν μέχρι και σήμερα.

Η μείωση του ΑΕΠ της Ελλάδος φθάνει το 23% στην εφταετία 2008-2014. Ακόμα πιο σημαντική είναι η πτώση της ζήτησης τόσο των επενδύσεων όσο και της ιδιωτικής κατανάλωσης, κάτι που συνεπάγεται μία ιδιαίτερη συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας παρά τις όποιες διορθωτικές κινήσεις.

Οι πιέσεις των αγορών και τα υψηλά spreads δανεισμού μέχρι τα τέλη του 2013 κρατούσαν στα ύψη το κόστος δανεισμού για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και το κράτος με αποτέλεσμα η ελληνική οικονομία να συρρικνωθεί περαιτέρω. Η συρρίκνωση οικονομικής δραστηριότητας βαραίνει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα εργασίας. Οι εξαιρετικά χαμηλές ευκαιρίες απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα, μαζί με τις περικοπές στις συμβάσεις στον δημόσιο τομέα έχουν ωθήσει την ανεργία στο 25.4% σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat για το Φεβρουάριο του 2015.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Παγκόσμιας Τράπεζας, η αναγέννηση της αυτοπεποίθησης των καταναλωτών και των επιχειρηματιών και η σταδιακή βελτίωση της ρευστότητας και της κεφαλαιοποίησης των ελληνικών τραπεζών, μπορούν σε συνεργασία να βοηθήσουν την ιδιωτική κατανάλωση και να ενθαρρύνουν τις επενδύσεις. Συμπληρωματικά, η συνεισφορά των εξαγωγών στο ΑΕΠ μπορεί να είναι ακόμα θετικότερη της προβλεπόμενης, εάν οι προσχεδιασμένες διαρθρωτικές αλλαγές υλοποιηθούν κανονικά.

### *5.7 Ανάπτυξη του Μίγματος Μάρκετινγκ*

Όταν ένας πολιτιστικός οργανισμός έχει αποφασίσει ποια θα είναι η στρατηγική Μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει τότε μπορεί να προχωρήσει στη διαδικασία σχεδιασμού του Μίγματος Μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο εργαλείων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση με σκοπό να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Τα εργαλεία αυτά ταξινομούνται σε 4 βασικές κατηγορίες:

- Προϊόν
- Τιμή
- Τόπος - Διανομή
- Προώθηση

Τα Μουσεία όπως και όλοι οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, περιλαμβάνουν τρία επιπρόσθετα στοιχεία στο μίγμα Μάρκετινγκ που προσδιορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Οι άνθρωποι
- Οι διαδικασίες
- Το περιβάλλον της επιχείρησης

Για κάθε ένα από τα παραπάνω έχουμε:

- Προϊόν: Αποτελείται από το σύνολο των αντικειμένων που οι επισκέπτες χρειάζονται και τα οποία προσφέρει το Μουσείο στο τμήμα αγοράς που στοχεύει. Περιλαμβάνει μόνιμες και περιοδικές εκθέσεις, προγράμματα, διαλέξεις κλπ. Για να μπορέσει το Μουσείο να ανταποκριθεί επαρκώς στις επιθυμίες των επισκεπτών του και την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να διενεργεί έρευνες και συνεντεύξεις.
- Τιμή: Όσον αφορά τη τιμή για ένα Μουσείο δεν εννοούμε μόνο το χρηματικό ποσό που απαιτείται για την είσοδο στο Μουσείο, αλλά και τις τιμές των προϊόντων που πωλούνται εντός του Μουσείου (πωλητήρια). Το κόστος των παραπάνω χρησιμοποιείται από το Μουσείο ώστε να χρηματοδοτήσει τους σκοπούς του. Η τιμολόγηση μπορεί επίσης να οδηγήσει ως μηχανισμός προσέλκυσης επισκεπτών και να διαμορφώνεται ανάλογα με την χρονική περίοδο και τον τύπο του επισκέπτη, με τη χρήση εκπτώτικων εισιτηρίων ή ακόμα και δωρεάν είσοδος σε ορισμένες κοινωνικές ομάδες. Βέβαια τέτοιες τιμολογιακές πολιτικές προϋποθέτουν την ύπαρξη χορηγών ή κρατικών επιχορηγήσεων.
- Τόπος: Αναφέρεται στην επιλογή των καναλιών και των μεθόδων διανομής ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι καταναλωτές θα έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του Μουσείου. Τα κύρια σημεία που διαμορφώνουν την πολιτική διανομής είναι τα κανάλια και η μέθοδος διανομής, η γεωγραφική κάλυψη, η μεταφορά, οι κατάλογοι και το διαδίκτυο.
- Προώθηση: Για τα Μουσεία η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικής προώθησης αποτελείται από το σύνολο των επικοινωνιακών καναλιών και εργαλείων που θα χρησιμοποιήσουν ώστε να έχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία με το δυνητικό αγοραστή προκαλώντας του ενδιαφέρον για τις παρεχόμενες από αυτά υπηρεσίες, παρέχοντας έτσι στα Μουσεία τη δυνατότητα να προσελκύουν ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό επισκεπτών. Η προώθηση έχει πολλές μορφές - κανάλια:
  - Διαφήμιση (τηλεόραση, τύπος)
  - Δημόσιες σχέσεις (δελτία τύπου, ομιλίες, χορηγίες, δωρεές)
  - Προώθηση πωλήσεων (εκπτώσεις, προωθητικό υλικό, εκθέσεις, διαγωνισμοί)



- Άμεσο μάρκετινγκ (άμεση επικοινωνία με τον καταναλωτή π.χ. τηλεόρασης, αμφίδρομη επικοινωνία, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδικτύου, κινητού τηλεφώνου).
- Άνθρωποι: Το ανθρώπινο δυναμικό που περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους του Μουσείου που εξυπηρετούν τους επισκέπτες, αποτελεί σημαντικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, και αναπόσπαστο εργαλείο για τις υπηρεσίες. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από το Μουσείο συνδέονται στενά με την εξυπηρέτηση που προσφέρει ο υπάλληλος, η συμπεριφορά του οποίου μπορεί είτε να βελτιώσει είτε να μειώσει την αξία που προσλαμβάνει ο καταναλωτής από την προσφερόμενη υπηρεσία. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός Μουσείου αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση, το προσωπικό, τις ιεραρχίες και τις ομάδες.
  - Διαδικασίες: Όσον αφορά τις διαδικασίες, έχουν σχέση με την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης του πελάτη, συνδιάζοντας σημαντικά στοιχεία του Μίγματος Μάρκετινγκ. Δίνεται σημασία στο χρόνο που χρειάζεται για την περάτωση τους, με βάση την πολυπλοκότητα και τη φύση τους. Έτσι για παράδειγμα η δυνατότητα επιλογής πληρωμής με πιστωτική κάρτα διευκολύνει τον επισκέπτη ο οποίος δεν θα χρειαστεί να επισκεφτεί την πλησιέστερη τράπεζα για μετρητά, ή ακόμα και η ύπαρξη ATM εντός του Μουσείου.
  - Περιβάλλον επιχείρησης: Αφορά όλα εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα ενός Μουσείου και έχουν σχέση με τις υποδομές και το περιβάλλον του. Τα βασικά στοιχεία που σχετίζονται με το περιβάλλον ενός Μουσείου είναι η τοποθεσία του, το κτίριο (ποιότητα κατασκευής, εξωτερική και εσωτερική διακόσμηση), ο τεχνολογικός εξοπλισμός, η λειτουργικότητα, η ασφάλεια, η υγιεινή των χώρων και το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Για να είναι αποδοτικό το πρόγραμμα Μάρκετινγκ ενός Μουσείου πρέπει οι μεταβλητές του μίγματος να αξιοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε ένα από τα ανωτέρω εργαλεία να εξασφαλίζει ένα πλεονέκτημα για τον πελάτη. Δεν είναι όμως όλα τα παραπάνω εκμεταλλεύσιμα σε κάθε περίπτωση, παρόλα αυτά οφείλει το μουσείο να δίνει έμφαση σε αυτά που είναι γνωστά ως τα επτά P, τα οποία πρέπει να τα αντιμετωπίζει ως τα επτά C από τη σκοπιά του πελάτη.

## 5.8 Ανάλυση - S.W.O.T.

### Δυνάμεις

- Άριστη ποιότητα και αποκλειστική γκάμα εκθεμάτων.
- Ιδιόκτητες σύγχρονες εγκαταστάσεις.
- Εξειδικευμένο και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό.
- Πρωτοπόρος και σύγχρονος φορέας πολιτισμού.

### Αδυναμίες

- Έλλειψη οργανωμένου τμήματος μάρκετινγκ.
- Δεν υπάρχει μακροπρόθεσμη στρατηγική.
- Συνεχόμενη μείωση σε πωλήσεις εισιτηρίων και αριθμού επισκεπτών.
- Το προωθητικό μίγμα δεν υποστηρίζει ικανοποιητικά το μουσείο.
- Η διαφήμιση του μουσείου είναι ελλιπής και δεν αποδίδει.
- Ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, αντιμετωπίζει προβλήματα χαμηλής διαθεσιμότητας κεφαλαίου, οικονομικής αστάθειας και υψηλού κόστους κεφαλαίου ενώ τα περιθώρια κέρδους είναι εξ ορισμού περιορισμένα.

### Ευκαιρίες

- Η συνεχής αύξηση του τουρισμού στην περιοχή.
- Το υψηλό κόστος ζωής ωθεί τους καταναλωτές σε αναζήτηση εμπειριών οι οποίες είναι πιο επιμορφωτικές - εκπαιδευτικές και οικονομικές.

### Κίνδυνοι

- Η τωρινή οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της προκαλούν πίεση στην ελληνική οικονομία τις χώρας.
- Η συνεχής αύξηση του κόστους ζωής οδηγεί τους καταναλωτές να αναζητήσουν πιο οικονομικές λύσεις για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

## 5.9 Μέθοδοι Προβολής του Μουσείου

Με την πάροδο των χρόνων οι το πλήθος των επισκεπτών του Μουσείου όλο και μειώνεται, αυτός είναι ίσως ο κύριος λόγος που ώθησε το Μουσείο να αναγνωρίσει τη

σημασία της διαφήμισης. Το Μουσείο διαφημίζεται μέσω διαφόρων τοπικών ιστοσελίδων αλλά και μέσα από την δική του ιστοσελίδα [www.patrasmuseum.gr](http://www.patrasmuseum.gr), αλλά και μέσω της ιστοσελίδας του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (πρόγραμμα ΟΔΥΣΣΕΥΣ) [http://odysseus.culture.gr/h/1/gh151.jsp?obj\\_id=3248](http://odysseus.culture.gr/h/1/gh151.jsp?obj_id=3248) και της ιστοσελίδας του σωματείου «Οι Φίλοι του Νέου Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών», <http://fnamp.gr>.

Δυστυχώς η επίσημη ιστοσελίδα του Μουσείου αναφέρει απλώς τις ημέρες και ώρες λειτουργίας του, χωρίς καθόλου προσθετό υλικό για τα εκθέματα, τις εκθέσεις και τις εκδηλώσεις του Μουσείου αποτελώντας μια ελλείπεις πηγή για ενημέρωση – προσέλκυση του κοινού.

Οι προσπάθειες προώθησης του Μουσείου είναι περιορισμένες λόγω των οικονομικών του. Ωστόσο, δεν φαίνεται να υπάρχει συντονισμός διαδικασιών στις προωθητικές ενέργειες που γίνονται, ούτε στρατηγικός σχεδιασμός λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις, τις αδυναμίες του οργανισμού και τις ευκαιρίες ή απειλές που μπορεί να υπάρχουν στο περιβάλλον.

Ωστοσο καλό θα ήταν να γίνει αναφορά στο σωματείο «Οι Φίλοι του Νέου Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών». Προκειται για ένα μη κερδοσκοπικό σωματείο που σκοπό έχει την υλική και ηθική ενίσχυση και συμπαράσταση του Νέου Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών και γενικότερα της έρευνας, μελέτης, προστασίας και προβολής της αρχαίας πολιτιστικής κληρονομιάς της πόλης των Πατρών και του ευρύτερου ιστορικού χώρου αυτής καθώς και τη συστηματική και συνεχή προσπάθεια καλλιέργειας αρχαιοφιλικού πνεύματος σε όσο το δυνατόν πλατύτερη έκταση της Ελληνικής κοινωνίας.

Επίσης πρέπει να αναφερθεί ο ρόλος του Πανεπιστημίου Πατρών για την συμμετοχή του σε εκθέσεις και και τη διοργάνωση σεμιναρίων και διαλέξεων στο χώρο του Μουσείου.

#### *5.10 Προκλήσεις διαχείρισης στα αρχαιολογικά μουσεία της Ελλάδας*

Τα Μουσεία πέρα από τις εκθέσεις, συλλογές και υπηρεσίες που προσφέρουν στον επισκέπτη έχουν να επιτελέσουν και ένα ακόμα σημαντικό ρόλο: την προστασία και συντήρηση αντικειμένων και εκθεμάτων και τη διαχείριση τους με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύεται η πολιτιστική κληρονομιά της χώρας μας. Αυτό προϋποθέτει όμως τις κατάλληλες δομές στο χώρο του Μουσείου και αντίστοιχα εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Όμως ακόμα και στην περίπτωση που εξειδικευμένο προσωπικό ασχολείται με τέτοιες δραστηριότητες στα Μουσεία, η έλλειψη οικονομικών πηγών και ποιοτικού ελέγχου αποτελούν σοβαρά προβλήματα στη διαχείριση τους.

Μερικά ακόμα προβλήματα από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τέτοια Μουσεία είναι:

- Μη ικανοποιητικός αριθμός εξειδικευμένου προσωπικού. Ο μικρός αριθμός εργαζομένων συντελεί στην ανάληψη ευθυνών πέρα των καθηκόντων τους.
- Το σύνολο των παροχών που μπορεί να προσφέρει ένας αρχαιολογικός χώρος, ενδέχεται να απασχολεί το προσωπικό του Μουσείου, και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν οι παρεχόμενες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και το πλήθος των μόνιμων και προσωρινών εκθέσεων που θα αποτελέσει λόγο επίσκεψης για αρκετούς επισκέπτες.
- Η έλλειψη επικοινωνίας και ενότητας μεταξύ των φορέων του τουρισμού και του πολιτισμού. Για παράδειγμα η πλειοψηφία των τουριστικών γραφείων που δρα ανεξάρτητα και χωρίς κάποιο ξεκάθαρο στόχο.

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των Μουσείων αρχαιολογικού ενδιαφέροντος, η στελέχωση τους, και οι δραστηριότητες που προσφέρουν διαφέρουν σε κάθε χώρα, όμως όλα αυτά τα Μουσειακά ιδρύματα χαρακτηρίζονται από ένα σκοπό: την προστασία και διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και το Αρχαιολογικό Μουσείο της Πάτρας δεν μπορεί αν διαφέρει σε αυτό το τομέα. Τέτοιου είδους ιδρύματα έχουν τις εξής λειτουργίες:

- Διατήρηση εγγράφων και να διεξαγωγή ερευνών με τη βοήθεια εργαστηρίων συντήρησης, αποθηκευτικών χώρων και αναφορών από διάφορες βιβλιογραφικές πηγές.
- Έκθεση αντικειμένων και συλλογών και να δημιουργία αλληλεπιδραστικών εκθέσεων που θα αποτελούν κίνητρο για την προσέλευση μεγαλύτερου πλήθους επισκεπτών.
- Παροχές μέσω ενός διαρκούς συστήματος ασφάλειας, τόσο για τα εκθέματα όσο και για το προσωπικό του μουσείου.
- Παροχές οικονομικών οφελών και εισοδημάτων που θα προκύπτουν από τη δημιουργία εργασιακών σχέσεων .

Στην Ελλάδα παρόλο που υπάρχει μια πληθώρα πολιτιστικών εκθεμάτων, η διαχείριση των Μουσειακών χώρων δεν αποτελεί προτεραιότητα για τους δημιουργούς των εκθέσεων. Η ύπαρξη ενός σχεδίου που να θέτει τις αρχές της διαχείρισης τόσο των αρχαιολογικών χώρων όσο και κάθε είδους Μουσειακού ιδρύματος, μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχή προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, και σταδιακά να μετατρέψει τον παθητικό ρόλο που έχουν υιοθετήσει τα περισσότερα Μουσεία σε ενεργητικό.

### *5.11 Προβλήματα στο Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών*

Έχει ήδη γίνει αντιληπτό ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα τα Μουσεία είναι αρκετά όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Τα αρχαιολογικά μουσεία πλήττονται περισσότερο από αυτά τα προβλήματα και οι λόγοι που μπορούν να εντοπιστούν είναι διάφοροι:

- Έλλειψη προσωπικού.
- Έλλειψη διαρκούς εκπαίδευσης.
- Παρανοήσεις σε σχέση με το υλικό και τη σημασία του που μπορεί να οφείλονται είτε σε θέματα ερμηνείας του υλικού είτε στην ελλιπή μελέτη και έρευνα πάνω στο αντικείμενο.
- Η υπόθεση ότι η σπουδαιότητα μιας συλλογής αποτελεί κριτήριο για την επιμέλειά της, μια άποψη που πολλοί μουσειακοί οργανισμοί μοιράζονται με αποτέλεσμα να δυσχεραίνουν το έργο των Μουσείων.
- Η αδυναμία να γίνει κατανοητό το μήνυμα ότι η επιμέλεια συλλογών, δεν αφορά μόνο τη διοργάνωση εκθέσεων, αλλά και σε μια σειρά άλλων δραστηριοτήτων βάσης για το μουσείο.
- Οικονομικές δυσχέρειες.

Φυσικά, από αυτή την κατάσταση δεν απέχει και το Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών. Μπορεί να μην έχουμε φαινόμενα που έχουν ίσως παρατηρηθεί σε άλλα αρχαιολογικά Μουσεία όπου αντικείμενα καταστρέφονται και χάνονται είτε κυριολεκτικά είτε στα βάθη των αποθηκών, υπάρχουν ωστόσο προβλήματα και αδυναμίες σε όλη την έκταση των δραστηριοτήτων του αλλά και των υποδομών του, όπως η έλλειψη προσωπικού, η οποία αποτελεί μόνιμο πρόβλημα για τα Μουσεία παγκοσμίως. Στο Αρχαιολογικό

Μουσείο Πατρών το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού είναι ιδιαίτερα έντονο και ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά από τα προβλήματα που προκαλεί η έλλειψη αυτή.

Προβλήματα μπορούν να παρατηρηθούν στον τομέα της συντήρησης του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού από ειδικευμένο προσωπικό με αποτέλεσμα για παράδειγμα να μην λειτουργεί η θέρμανση για μεγάλο χρονικό διάστημα, μέρος του οπτικοακουστικού υλικού, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της έκθεσης, έχει σταματήσει να λειτουργεί τα τελευταία χρόνια. Σε ορισμένες αίθουσες ο ελεγχόμενος κλιματισμός και φωτισμός που αφορά εκθέματα εξαιρετικής ευαισθησίας, για μεγάλο διάστημα ήταν εκτός λειτουργίας λόγω βλάβης, με κίνδυνο οξείδωσής τους. Μεγάλο μέρος των ειδικών προβολέων της οροφής έχουν τεθεί εκτός λειτουργίας. Επίσης όσον αφορά την καθαριότητα του Μουσείου μέχρι πρόσφατα υπήρχε μια και μόνο καθαρίστρια που το επισκέπτονταν για δύο ώρες την εβδομάδα, προσπαθώντας να καθαρίσει τα 3.500 τετραγωνικά μέτρα του.

Ελλείψεις παρατηρούνται και σε επιστημονικό προσωπικό και αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλά από τα εκπαιδευτικά του προγράμματα να έχουν διακοπή από τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας του και αυτό φυσικά έχει σοβαρό αντίκτυπο στην επισκεψιμότητα του Μουσείου.

Οικονομικά προβλήματα. Η χρηματοδότηση του Αρχαιολογικού Μουσείου Πατρών είναι αρκετή ώστε να εξασφαλίσει μόνο τα λειτουργικά έξοδα του χώρου. Ακόμη υπάρχουν καθυστερήσεις όσον αφορά στην καταβολή των δεδουλευμένων στους συμβασιούχους που εργάζονται στο Μουσείο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα συχνά να πραγματοποιούνται κινητοποιήσεις και το Μουσείο να μένει κλειστό.

#### *5.12 Προβλήματα Μουσειακού Μάνατζμεντ - Μάρκετινγκ*

Σε ένα Μουσείο επικεντρωνόμαστε στην διοίκηση που το οδήγησε ή πρόκειται να το οδηγήσει στα βέλτιστα αποτελέσματα. Η διοίκηση και γενικότερα η διαχείριση ενός Μουσείου περιλαμβάνει στοιχεία που αν δεν αντιμετωπιστούν με σοβαρότητα μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρά λειτουργικά προβλήματα. Σε ένα τέτοιο ίδρυμα και οι αρμοδιότητες και η απόδοση των εργαζομένων εξαρτώνται από άλλους ανθρώπους. Για αυτό το λόγο η διεύθυνση οφείλει να έχει ένα σχέδιο για την λειτουργία και την ανάπτυξη του Μουσείου με όσο το δυνατόν καλύτερη χρήση των πόρων του.

Όλα τα Μουσεία έχουν κάποιο διαχειριστικό στοιχείο και το αποτέλεσμα αυτού είναι η αναγκαιότητα να παρθούν αποφάσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα μέλη του τμήματος της διαχείρισης του ιδρύματος καλούνται να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους και να διαχειριστούν τα πιθανά προβλήματα. Το Μάνατζμεντ των αρχαιολογικών μουσείων είναι μια πιο ειδική κατηγορία διαχείρισης, και η εκπαίδευση των μελλοντικών Μάνατζερ πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύνολο διαχειριστικών γνώσεων όσο και συνδυαστικών ικανοτήτων.

Το επόμενο σημαντικό στοιχείο είναι ότι το έργο των συντηρητών αποτελεί βασική αρχή για όλες τις λειτουργίες του Μουσείου. Οι επαγγελματικές και τεχνικές συμβουλές που μπορεί να πάρει κάποιος Μάνατζερ από κάποιο έμπειρο συντηρητή είναι ιδιαίτερης σημασίας για τη λήψη ορισμένων αποφάσεων.

Δυστυχώς κάτι που παρατηρείτε στα περισσότερα Μουσεία, έτσι και στην δική μας περίπτωση δεν υπάρχει ούτε κάποιο τμήμα Μάρκετινγκ ούτε κάποιος υπεύθυνος Μάρκετινγκ για την δημιουργία και υλοποίηση κάποιου μακροπρόθεσμου ή μεσοπρόθεσμου σχεδίου. Βέβαια δεν θα πρέπει να περάσουν απαρατήρητες οι προσπάθειες που καταβάλουν και οι εργαζόμενοι του Μουσείου και η ΣΤ' Ε.Π.Κ.Α για την προβολή και την προώθηση του Μουσείου με σκοπό την αύξηση της επισκεψιμότητας.

## Συμπεράσματα

Ο πολιτισμός χαρακτηρίζεται ως ο καθρέφτης κάθε χώρας. Εκπροσωπεί τα ήθη, τα έθιμα, την ιστορία, την κοινωνική αντίληψη, την νοοτροπία κάθε τόπου. Είναι παράγοντας ειρήνης και συμφιλίωσης ενώ αποτελεί το θεμέλιο ενός τόπου και μέσω αυτού έχει κανείς τη δυνατότητα να γνωρίσει άλλες συνήθειες, άλλους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς. Είναι πηγή εσόδων, ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες της οικονομίας, αρκεί βέβαια να αξιοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο και μέσα. Ως ελπιδοφόρο αναπτυξιακό εργαλείο, τμήμα της δημιουργικής οικονομίας θεωρείται η πολιτιστική/δημιουργική βιομηχανία. Η πρόσφατη οικονομική και συστημική κρίση υπέδειξε το τέλος της βιομηχανικής εποχής, των κατασκευών, υπάρχει δηλαδή σε εποχή ύφεσης τομέας που θεωρείται ελπιδοφόρος.

Η επιστήμη του Marketing, πέραν της εφαρμογής της στις αμιγώς εμπορικές επιχειρήσεις αγαθών, ως λειτουργία της διοίκησής των, εφαρμόζεται και σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, κερδοσκοπικούς και μη, και δη, στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Οι marketers πολιτισμού καλούνται να καταστήσουν τους πολιτιστικούς οργανισμούς ως μέσα για τη δια βίου εκπαίδευση και ψυχαγωγία στοχεύοντας στην εποικοδομητική συνδιαλλαγή –επικοινωνία με το κοινό τους. Φαινόμενος αντίπαλος τους είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι κοινωνικοί-οικονομικοί-πολιτιστικοί σκοποί που πρέπει να συγκεραστούν στη στοχοθεσία τους και στην πολιτική του πολιτιστικού marketing. Τελικός σκοπός τους είναι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της «βιομηχανίας του ελεύθερου χρόνου» και του καταναλωτισμού, μη παραβλέποντας τους καλλιτεχνικούς στόχους που έχουν θέσει και στοχεύοντας παράλληλα και στην επιβίωσή τους. Μορφώνουμε δε, την δική μας άποψη, με γνώμονα ότι ένα σύστημα κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών στο πλαίσιο της πολιτιστικής πολιτικής είναι σήμερα επιταγή για την επίτευξη ισορροπίας και μιας ίσης αντιμετώπισης των πολιτών στον κοινωνικό και πολιτιστικό τομέα. Προτείνουμε καταληκτικά, για τη διοίκηση Marketing σε ένα πολιτιστικό οργανισμό, ένα νέο μοντέλο που να συνδυάζει τις αρχές και να επιζητά ποιότητα, βιωσιμότητα, αλλά και επίτευξη του κοινωνικού ρόλου -αποστολή των πολιτιστικών μονάδων προς το κοινωνικό σύνολο.

Ωστόσο, η πλεονεκτική θέση των πολιτιστικών οργανισμών να προωθούν πολιτισμικές αλλαγές, διαρρέει από την ιδιότητα που έχουν να δρουν ως γόνιμα πεδία συνάντησης



των οραμάτων της τέχνης, της επιστήμης και της πολιτικής. Η λειτουργία τους πρέπει να καθορίζεται από συνεχή διάλογο μεταξύ των οργανώσεων. Οι επιδιώξεις τους, της τέχνης για την έκφραση της ανθρώπινης δημιουργικότητας, της επιστήμης για την επιδίωξη της γνώσης και της «αλήθειας» και της πολιτικής για τη διαχείριση στις κοινωνικές σχέσεις, συμπορεύονται σε νέους τρόπους δράσης και νοοτροπίας, και ερμηνείας του κόσμου.

## Βιβλιογραφία

- (Hesmondhalgh, 2002)
- (Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI, 2002)
- (Philip Kotler, Gary Armstrong, Αρχές Μάρκετινγκ, Αθήνα 2001)
- (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Αρχές Μάρκετινγκ η ελληνική προσέγγιση, εκδόσεις Rosili, Χαλάνδρι 2001)
- (Charles w. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel, Αρχές Μάρκετινγκ, εκδόσεις Ελλην, Αθήνα 2004)
- (Gary Armstrong, Philip Kotler, Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη 2009)
- (Θάλη Π. Κουτούπη, Πρακτικός Οδηγός Χορηγίας, Εκδόσεις Σακκουλά)
- Philip Kotler, (2011). "Philip Kotler's Contributions to Marketing Theory and Practice"
- Middleton, V., 1994. Vision Strategy and Corporate Planning: An Overview, στο Manual of Heritage Management, R. Harrison
- Μπιτσάνη, Ε.Π., 2004. Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος
- Οικονόμου, Μ., 2003. Ο Ρόλος του Διαχειριστή Πολιτισμού - Δομή του Επαγγέλματος, στο Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ., 2007. Οργάνωση & Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής
- Rentscler, R. & Reussner, E., Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?, Bowater School of Management and Marketing, London, 1991
- Kotler, N.& Kotler, P., Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources
- McLean, F., (1997) *Marketing the museum*, Routledge, London