

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»**



**ΔΙΚΑΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ, 2012**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ).....	8
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	8
1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	11
1.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	13
1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ MARKETING.....	15
1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	26
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ.....	26
2.1 Ο ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ.....	26
2.2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	34
2.2.1. ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ.....	35
2.2.2 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ.....	36
2.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	38
2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	39
2.5 ΔΙΚΤΥΑ –ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	40
2.6 ΤΟ «ΜΕΣΟ» ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: Η ΤΕΧΝΗ.....	43
2.7 ΤΑ ΔΡΩΝΤΑ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	45
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	55
3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	55
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	56
3.3 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	65
CASE STUDY.....	65
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΝΕΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΤΗΣ ΑΚΡΟΠΟΛΗΣ.....	65
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ.....	65
4.2 Η ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ.....	66

<b>4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ – ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ .....</b>	<b>68</b>
<b>4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.1 ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΑΚΡΟΠΟΛΗΣ.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.2 ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>69</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>70</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο 21ος αιώνας βρίσκει τον άνθρωπο εγκλωβισμένο σε έναν κυκεώνα ιδεολογικών αντιφάσεων και ηθικών παραδοξοτήτων, εξουθενωμένο από συντριπτικά γοργούς ρυθμούς αλλαγής, αποξενωμένο από παραδοσιακούς τρόπους ζωής και συνύπαρξης, με τον εσώτερο εαυτό του αντικείμενο συνεχούς χειραγώγησης και, σε ανησυχητικό βαθμό, αλλοτριωμένο. Οι υποψίες μας για αυτή τη δεινή θέση του ανθρώπου δεν μπορούν παρά να στραφούν στα δομικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εποχής, της «μετανεωτερικής» ή διαφορετικά «της όψιμης νεωτερικότητας», της «αναστοχαστικής νεωτερικότητας», της «υπερνεωτερικότητας» ή όπως αλλιώς έχει καθιερωθεί να την ονομάζουν οι κοινωνιολόγοι. Άλλωστε, η ονομασία δεν έχει τόση σημασία καθώς στοιχείο ακριβώς των καιρών είναι η αποφυγή των ορισμών, ως ένδειξη της σχετικότητας και της υποκειμενικότητας, οι οποίες θεωρούνται ότι διέπουν, πλέον, κάθε ανθρώπινη αντίληψη για την πραγματικότητα.

Η εγκαθίδρυση ενός σκληρού ύστερου καπιταλιστικού συστήματος και η μεταμόρφωση του κόσμου σε μια τεράστια πλανητική αγορά, στην οποία η καταναλωτική δύναμη προσδιορίζει το βαθμό της ατομικής αυτοπραγμάτωσης, η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες παραδοσιακά διενεργούντο από την οικογένεια ή την κοινότητα, από αφηρημένα, απρόσωπα - κατά κύριο λόγο γραφειοκρατικά - συστήματα και η εκπόρευση της εξουσίας από απόκρυφα, απρόσιτα από το βλέμμα του ανθρώπου, παγκόσμια κέντρα, δημιουργούν ένα αδυσώπητο και ασφυκτικό πλέγμα αόρατων δυνάμεων, που καταδυναστεύουν κάθε πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Παρά δε, τις ελπίδες που γεννήθηκαν από την πνευματική «επανάσταση» του Διαφωτισμού, η οποία εμφύσησε την πίστη στην πρόοδο του ατόμου μέσω της λογικής, της γνώσης και της ελευθερίας και προώθησε έναν ουμανιστικό τρόπο

σκέψης, μιλώντας για ισότητα και δικαιοσύνη, και παρά την αδιάλειπτη εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας που την ακολούθησαν, ο παγκόσμιος χάρτης συνεχίζει σήμερα να «κοχλάζει» από πολέμους, από εμφύλιες συρράξεις και τρομοκρατικές επιθέσεις, να στιγματίζεται από την εκμετάλλευση και την εξαθλίωση, όπως και στο παρελθόν. με καταστροφικότερες, μάλιστα, συνέπειες, λόγω της εκβιομηχάνισης του πολέμου και της υψηλής τεχνολογικής υποδομής των πάσης φύσεως κατασταλτικών μηχανισμών.

Το καινοφανές, ωστόσο, στην εποχή μας είναι η ιλιγγιώδης ταχύτητα με την οποία μετατοπίζεται αυτό το ζοφερό σκηνικό από χώρα σε χώρα, από πόλη σε πόλη, από σπίτι σε σπίτι, ακόμα και μέσα στο κέντρο της «πολιτισμένης» και εκδημοκρατισμένης δύσης. Η επίθεση κατά των Δίδυμων Πύργων το Σεπτέμβριο του 2001, στη Νέα Υόρκη - χωρίς, καν, να εξετάσουμε από πού και γιατί προήλθε καθώς έχουν υφανθεί διάφορα σενάρια -, την πιο πυκνοκατοικημένη πόλη των ΗΠΑ, τη χοάνη των πολιτισμών, το σημείο αναφοράς των ισχυρών, το εφιαλτήριο των αόρατων νημάτων της παγκόσμιας διακυβέρνησης, αναδεικνύεται σε σημειολογικό συμβάν αυτής της επικίνδυνα παλλόμενης ισορροπίας. Κάθε σταθερότητα «τρέμει» υπό την απειλή της ανατροπής και μοιάζει, πλέον, αναχρονιστική η διαπίστωση του Z. Bauman ότι *ο μετανεωτερικός κόσμος προετοιμάζεται για να ζήσει σε ένα μόνιμο και αδιάπτωτο καθεστώς αβεβαιότητας*. Η αβεβαιότητα πλήττει, ήδη, κάθε ανθρώπινη ύπαρξη και η αγωνία μοιάζει να μετοικεί στο DNA μας, σε όποιο μέρος της γης και αν ζούμε.

Ο άνθρωπος, έρμαιο μιας πραγματικότητας που κατατρύχεται από συνεχείς μετασχηματισμούς (οικονομικούς, κοινωνικούς, εδαφικούς κ.λπ.), ορφανός από κάθε πίστη (ιδεολογική, θρησκευτική κ.ά.) και αποστερημένος από το ασφαλές καταφύγιο μίας γραμμικής, εξελικτικής αφήγησης της προσωπικής αλλά και παγκόσμιας ιστορίας, δε διαθέτει, πλέον, την πολυτέλεια της σωματικής, νοητικής ή ψυχικής δέσμευσης. Αντίθετα, σε μια *περιρρέουσα ατμόσφαιρα φόβου*, εξωθείται

σε μία καθημερινή «διάλυση» του εαυτού και την εκ νέου ανασυγκρότησή του. Στη διαμόρφωση μίας παλίμψηστης ταυτότητας, ως μίας στρατηγικής επιβίωσης, η οποία του επιτρέπει να ελίσσεται και να αναπλάθεται ανάλογα με τις αναγκαιότητες της επικαιρότητας. Προσφορά και ζήτηση. Ποιος ανθρώπινος τύπος πουλάει σήμερα; Αν κατορθώσει να τον βρει και να τον ενδυθεί, ίσως επιμηκύνει τις μέρες του μέσα στο σύστημα...

Οι έρευνες καταγράφουν τη δυστυχία, τα ψυχολογικά αδιέξοδα και την ανικανότητα ανεύρεσης ενός νοήματος. Πρόσφατα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας αναφέρουν ότι η κατάθλιψη είναι η τέταρτη ασθένεια σε όλο τον κόσμο – στις ανεπτυγμένες, δε, κοινωνίες σκαρφαλώνει στη δεύτερη θέση – ενώ σύμφωνα με τις προβλέψεις του, μέχρι το 2020 θα είναι η δεύτερη πιο συχνή διαταραχή υγείας που θα μαστίζει την ανθρωπότητα. Είναι, μάλιστα, τέτοια η δριμύτητα με την οποία ο σύγχρονος τρόπος ζωής επηρεάζει την ψυχοσύνθεση του ατόμου, ώστε έχει αγγίξει ακόμα και την παιδική ηλικία, καθώς οι μελέτες δείχνουν ότι, μόνο στη χώρα μας, το 13% των μαθητών δηλώνουν ότι αισθάνονται δυστυχείς ενώ τα ψυχικά προβλήματα προσβάλλουν το 14%-18% των παιδιών και των εφήβων.

*Όπως διαπιστώνει ο Edgar Morin, μπορούμε να υποθέσουμε ότι το συλλογικό ασυνείδητο συναισθάνεται ασαφώς τη μεγάλη απειλή εναντίον της ταυτότητας, τον ξεριζωμό από ένα χαμένο παρελθόν και την ανασφάλεια του άγνωστου μέλλοντος, την υποβάθμιση της ποιότητας της ζωής.*

Η ανθρωπότητα φαίνεται να έχει χάσει τον προσανατολισμό της. Πώς μπορούμε πια να μιλάμε για πρόοδο, όταν αυτή απλώς αναδεικνύει, όπως υποστηρίζει ο J. Baudrillard, καινούργιες σπανιότητες: ο χώρος και ο χρόνος, ο καθαρός αέρας, η πρασινάδα, το νερό, η ησυχία - θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και πολλά άλλα, όπως η αμόλυπτη τροφή, η ποικιλία της πανίδας και της χλωρίδας, ο βαθύς ύπνος κ.ά. - ...Ορισμένα αγαθά, άλλοτε δωρεάν και διαθέσιμα σε αφθονία, γίνονται αγαθά

*πολυτελείας, προσιτά μόνο στους προνομιούχους, ενώ τα βιομηχανικά αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζικά... Η διαστρέβλωση και η ανισότητα δεν περιορίζονται - καταλήγει κατακεραυνώνοντας -, μεταφέρονται.*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)**

#### **1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Σήμερα οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιζήσουν με το να κάνουν απλώς καλά τη δουλεία τους. Πρέπει να κάνουν πολύ καλή δουλεία, αν θέλουν να επιτύχουν σε αγορές που χαρακτηρίζονται από αργή ανάπτυξη και σκληρό ανταγωνισμό, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Οι αγοραστές, είτε είναι καταναλωτές, είτε επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν μια πληθώρα προμηθευτών που επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και συνεπώς αναζητούν την τελειότητα στην ποιότητα, την αξία ή το κόστος, όταν επιλέγουν τους προμηθευτές τους. Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι το μυστικό για την επικερδή απόδοση μιας εταιρίας είναι να γνωρίζει και να ικανοποιεί τους πελάτες – στόχους με ανταγωνιστικά ανώτερες προσφορές. **Το μάρκετινγκ είναι η λειτουργία της εταιρίας που έχει την ευθύνη για τον προσδιορισμό των πελατών-στόχων καθώς και της καλύτερης μεθόδου για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών τους με ανταγωνιστικό και κερδοφόρο τρόπο.**

Το μάρκετινγκ έχει τις ρίζες του στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι πλάσματα που έχουν ανάγκες και επιθυμίες. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες δημιουργούν μια κατάσταση δυσφορίας, η οποία επιλύεται μέσω της απόκτησης προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτές. Επειδή όμως πολλά προϊόντα μπορούν να ικανοποιήσουν μια δεδομένη ανάγκη, η επιλογή του προϊόντος διέπεται από τις έννοιες τιμή, κόστος και ικανοποίηση. (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2011)

Τα προϊόντα αυτά αποκτώνται με πολλούς τρόπους: με ιδιοπαραγωγή, με καταναγκασμό, με επαιτεία και με ανταλλαγή. Οι περισσότερες σύγχρονες κοινωνίες λειτουργούν πάνω στη βάση της ανταλλαγής, πράγμα που σημαίνει ότι



οι άνθρωποι εξειδικεύονται στη παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων και τα ανταλλάσσουν με άλλα πράγματα που χρειάζονται. Συμμετέχουν σε συναλλαγές και δημιουργία σχέσεων. Η αγορά είναι μια ομάδα ατόμων που έχουν την ίδια ανάγκη. Το μάρκετινγκ περικλείει εκείνες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στη λειτουργία των αγορών, δηλαδή την προσπάθεια για την υλοποίηση των πιθανών ανταλλαγών.

Το μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι η συνειδητή προσπάθεια για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ανταλλαγής με τις αγορές – στόχους. Η κυριότερη δεξιότητα του επιχειρηματία στηρίζεται στον επηρεασμό του ύψους, της χρονικής στιγμής και της σύνθεσης της ζήτησης για ένα προϊόν, υπηρεσία, οργανισμό, χώρο, άτομο ή ιδέα. (Γούναρης, 2012)

Οι εταιρίες που εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στον εαυτό τους, δεν μπορούν να δουν τις αλλαγές που συμβαίνουν έξω απ' αυτές, στις αγορές, στον ανταγωνισμό, στη διανομή, στα μέσα μαζικής επικοινωνίας και στην τεχνολογία. Οι εταιρίες πρέπει να επανεξετάσουν και μερικές φορές να αντιστρέψουν ακόμα και τους στόχους με βάση τους οποίους κατάφεραν να λειτουργήσουν. Στο τέλος κερδισμένες θα βγουν οι εταιρίες που ικανοποιούν καλύτερα τους πελάτες τους. Είναι ξεχωριστή ευθύνη των μάρκετερς να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς και να βοηθήσουν τις εταιρίες τους να μετατρέψουν σε λύσεις που να εξασφαλίζουν την αποδοχή από τους καταναλωτές. Σήμερα μια έξυπνη εταιρία δεν την ενδιαφέρουν μόνο οι πωλήσεις, αλλά επενδύει και σε μακροχρόνιες και ικανοποιητικές σχέσεις με τους καταναλωτές που βασίζονται στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την αξία.

Το μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες που δεν έχουν ικανοποιηθεί, προσδιορίζει και μετρά το μέγεθος τους, καθορίζει ποιες αγορές – στόχους μπορεί η επιχείρηση να εξυπηρετήσει καλύτερα,

αποφασίζει ποιά είναι τα καλύτερα προϊόντα, οι υπηρεσίες και τα προγράμματα που εξυπηρετούν αυτές τις αγορές και καλεί όλα τα στελέχη της εταιρίας να “σκεφτούν και να εξυπηρετήσουν τον πελάτη”. Από κοινωνική άποψη, το μάρκετινγκ είναι η δύναμη που τιθασεύει τη βιομηχανική δυναμικότητα ενός κράτους με σκοπό την ικανοποίηση των υλικών επιθυμιών της κοινωνίας.

Το μάρκετινγκ δεν πρέπει να το δει κανείς κοντόφθαλμα σαν μια προσπάθεια να βρεθούν έξυπνοι τρόποι για να πουληθούν τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Πολλοί συγχέουν το μάρκετινγκ με μερικές επιμέρους λειτουργίες του, όπως είναι η διαφήμιση και η πώληση.

Το αυθεντικό μάρκετινγκ δεν είναι η τέχνη του να πουλάς αυτά που παράγεις, αλλά να ξέρεις τι φτιάχνεις. Είναι η τέχνη να εντοπίζεις και να κατανοείς τις ανάγκες του καταναλωτή και να παράγεις λύσεις που δίνουν ικανοποίηση στους καταναλωτές, κέρδη στους παραγωγούς και οφέλη στους μετόχους των εταιριών. Ο ηγετικός ρόλος στην αγορά επιτυγχάνεται με την δημιουργία ικανοποίησης στον καταναλωτή μέσα από κάποια καινοτομία στο προϊόν, μέσα από την ποιότητα του προϊόντος και μέσα από την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η δουλειά των μάρκετερς είναι «να σκεφτούν τον καταναλωτή» και να συμβουλεύσουν τις εταιρίες και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να αναπτύξουν προϊόντα που να έχουν νόημα και είναι ελκυστικά στους καταναλωτές – στόχους. (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2011)

Πέντε εναλλακτικές φιλοσοφίες είναι δυνατόν να κατευθύνουν τους οργανισμούς για την πραγματοποίηση της εργασίας που έχουν όσον αφορά το μάρκετινγκ. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την παραγωγή προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν τα προϊόντα που μπορούν να αγοράσουν, είναι διαθέσιμα και συνεπώς το κύριο καθήκον που έχει το μάνατζμεντ είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα στη παραγωγή, στη διανομή και να μειώσει τις τιμές. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο το προϊόν προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές προτιμούν τα ποιοτικά προϊόντα, τα οποία διατίθενται σε λογικές τιμές και

συνεπώς απαιτείτε ελάχιστη προσπάθεια προώθησης. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την πώληση προϋποθέτει ότι οι καταναλωτές δεν θα αγοράσουν αρκετές ποσότητες από τα προϊόντα τις εταιρίας, εκτός αν παρακινηθούν από μια ουσιαστική προσπάθεια πώλησης και προώθησης. Η έννοια του μάρκετινγκ με επίκεντρο την αγορά προϋποθέτει ότι το κύριο καθήκον μιας επιχείρησης είναι να καθορίσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις μιας ομάδας – στόχου από καταναλωτές και να τους προσφέρει τις επιθυμητές ικανοποιήσεις. Η έννοια του κοινωνικού μάρκετινγκ προϋποθέτει ότι το κύριο καθήκον της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ικανοποίηση στον καταναλωτή, ενώ η μακροχρόνια ευημερία του καταναλωτή και της κοινωνίας είναι το κλειδί για την ικανοποίηση των στόχων και των ευθυνών του οργανισμού. Το ενδιαφέρον για το μάρκετινγκ γίνεται πιο έντονο καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί από τον τομέα των επιχειρήσεων, τον μη κερδοσκοπικό τομέα και τον διεθνή τομέα, συνειδητοποιούν ότι το μάρκετινγκ συνεισφέρει στην βελτιωμένη απόδοση στην αγορά.

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία και η γνώση που αναφέρετε σ' αυτό έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Ένα σύστημα ενεργειών συνιστούν τη δημιουργία του μάρκετινγκ. Οι ενέργειες αυτές αφορούν την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών – πελατών μέσω του σχεδιασμού παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών<sup>1</sup>.

## **1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το νέο σκηνικό του 21ου αιώνα, έτσι όπως έχει που διαμορφωθεί στην αγορά, φέρνει στην επιφάνεια εντελώς νέα δεδομένα τα οποία αναγκάζουν τον

---

<sup>1</sup>.Δημητριάδης,Α. Τζωρτζακη ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ROSILI. 2010. ΑΘΗΝΑ

επιχειρηματικό κόσμο να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές καθώς και να αντιμετωπίσει όλες τις προκλήσεις.

Χαρακτηριστικό της σύγχρονης αυτής τάσης είναι και η συμβολή της σύγχρονης τεχνολογίας πληροφοριών, με κυριότερη αυτή του διαδικτύου, η οποία επιδρά καταλυτικά σε ολόκληρο το μείγμα Marketing, με ιδιαίτερη βέβαια επίδραση στο τμήμα της προβολής – promotion. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μεταλλαχτεί ριζικά η αντίληψη για τη φυσική παραγωγή, τη διανομή, την προώθηση και την εξυπηρέτηση των αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη. (Καζάζης Ν., 2000)

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της μείωσης των αποστάσεων, της άρσης των ελέγχων, των προσδοκιών των πελατών, της ανάπτυξης της τεχνολογίας και χρήσης του διαδικτύου, οδηγούμαστε σε νέα μοντέλα επιχειρησιακών οργανώσεων και στρατηγικής και αλλάζει ριζικά ο τρόπος με τον οποίο ασκείται το Marketing. Το γεγονός αυτό επηρέασε τον τρόπο διανομής και προσφοράς υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Ο ορισμός που δίνεται από Chartered Institute of Marketing, για το Marketing είναι ο εξής: «η διαχείριση διαδικασιών για την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποδοτικότερα» (Σιώμοκος Γ., 2007).

Ο παραπάνω ορισμός, περιγράφει την έννοια και την συμβολή του Marketing ως πολύ σημαντική στην επιρροή του στον πελάτη, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται και η ανάγκη συνεργασίας και με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση της. Η τεχνολογία που διατίθεται ως εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων σήμερα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη των προαναφερόμενων στόχων με τις ακόλουθες μορφές:

- Αναγνώριση – Το Marketing χρησιμοποιεί το καταναλωτικό περιβάλλον για να αναγνωρίσει τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.

- Πρόβλεψη – η αγορά προσφέρει μία ακόμη δίοδο με την οποία οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες και να πραγματοποιούν τις αγορές τους.
- Ικανοποίηση –ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην επιτυχία του Marketing είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσω των καναλιών διανομής των προϊόντων. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει την άμεση πρόσβαση από τους καταναλωτές στα σημεία αυτά, την επαρκή λειτουργία τους και την επιτυχή παρουσίαση των προϊόντων μέσω αυτών των καναλιών.

### **1.3 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον που περιέχει όχι μόνο τους υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες και τους ανταγωνιστές της, άλλα και πολλούς άλλους παράγοντες που δεν υπόκεινται στον έλεγχό της. (Blythe, 2001). Οι αλλαγές στις οποίες υπόκεινται μια επιχείρηση εξαρτώνται από:

- Τις επιθυμίες των πελατών
- Τις τάσεις της μόδας
- Το ενδιαφέρον για το περιβάλλον
- Τη νομοθεσία
- Το οικονομικό κλίμα
- Τον ανταγωνισμό κα.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι οι εταιρίες γενικότερα, λειτουργούν μέσα σ' ένα περιβάλλον το οποίο συνήθων είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Η γρήγορη προσαρμογή σ' αυτό είναι και το κλειδί της επιτυχίας για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Ο ρόλος του διοικητή Μάρκετινγκ, είναι να μελετά το περιβάλλον με σκοπό να διακρίνει πιθανούς κινδύνους και μελλοντικές ευκαιρίες, σχεδιάζοντας ακολούθως τις κατάλληλες τακτικές και στρατηγικές, για

να τους αντιμετωπίσει και να τις εκμεταλλευτεί. Το περιβάλλον μάρκετινγκ διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

### **Εξωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ**

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 άντληση της κατάλληλης πληροφόρησης και διαχείρισης των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον για να μπορεί να διοικεί τις αλλαγές του. Αποτελεί το πρώτο πράγμα που εξετάζεται από τα στελέχη του μάρκετινγκ, όταν καταρτίζουν το Πρόγραμμα Μάρκετινγκ της εταιρίας τους. Και αναλύεται σε 2 επιμέρους κατηγορίες, το μακροπεριβάλλον, και το μικροπεριβάλλον της εταιρίας (Μυλωνάκης, και Σιώμκος, 2008)

### **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.

### **Μικροπεριβάλλον**

Το μικροπεριβάλλον, περιλαμβάνει εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα της 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, κ.λ.π.) και οι πελάτες.

### **Εσωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ**

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<sup>2</sup>.

### **1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ MARKETING**

Τέσσερις είναι οι βασικές κατηγορίες του μάρκετινγκ. Αυτές είναι το καταναλωτικό, το βιομηχανικό το κρατικό και το διεθνές.

### **ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Με το καταναλωτικό μάρκετινγκ εννοούμε την εκτέλεση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, από τις οποίες συνεπάγεται ο καθορισμός και ο επηρεασμός της παρούσας και μελλοντικής ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων εκ μέρους των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων χονδρικού και λιανικού εμπορίου, η ενεργοποίηση της προσφοράς καταναλωτικών προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί ζήτηση αυτή και στην πραγματοποίηση των επιθυμητών συναλλαγών στην καταναλωτική αγορά, που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση τα επιδιωκόμενα κέρδη<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Δημητριάδης.Α. Τζωρτζακη ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ROSILI. 2010. ΑΘΗΝΑ

<sup>3</sup> Σπύρος Γούναρης , Marketing. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, 2002

## **ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ άρχισε να παίρνει σημαντικές διαστάσεις στην Ελλάδα μόλις τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο με την ανάπτυξη και την εξέλιξη των κατασκευαστικών εταιρειών.

Ως ορισμό θα μπορούσαμε να πούμε ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων, με την έννοια ότι τόσο ο παραγωγός όσο και ο πελάτης-αγοραστής είναι επιχειρήσεις ή οργανισμοί στο πλαίσιο των βιομηχανικών αγορών.

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ διέπεται από τις ίδιες σχεδόν αρχές μ' αυτές του καταναλωτικού μάρκετινγκ. Η διαφορά αυτών των δύο βρίσκεται στο κίνητρο και το σκοπό της αγοράς αγαθών. Επιπλέον η αγοραστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων - πελατών είναι σημαντικά πιο ορθολογική σε σύγκριση μ' αυτή των καταναλωτών, οι περισσότεροι των οποίων δρουν παρορμητικά.

## **ΚΡΑΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Περιλαμβάνει την εκτέλεση όλων των λειτουργιών που πραγματοποιεί μια επιχείρηση που συνεπάγονται στον καθορισμό και επηρεασμό της παρούσας και μελλοντικής ζήτησης κάθε είδους προϊόντων εκ μέρους των διάφορων κρατικών υπηρεσιών, στην ενεργοποίηση της προσφοράς προϊόντων, προκειμένου να ικανοποιηθεί η ζήτηση αυτή και στην πραγματοποίηση των επιθυμητών συναλλαγών στην κρατική αγορά, που θα εξασφαλίσουν τα επιδιωκόμενα κέρδη.

## **ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Όταν η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ υπερβαίνει τα σύνορα μιας χώρας, μιλάμε για εξαγωγικό ή διεθνές Μάρκετινγκ.



- Το εξαγωγικό Μάρκετινγκ έχει ως αντικείμενο τη διεύρυνση των ξένων αγορών και την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών στις αγορές αυτές. Δηλαδή με το εξαγωγικό Μάρκετινγκ προωθούνται εγχώρια παραγόμενα προϊόντα στις αγορές του εξωτερικού.

- Το διεθνές Μάρκετινγκ έχει ευρύτερη διάσταση, γιατί δεν περιορίζεται στην εξαγωγική δραστηριότητα, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο μίγμα επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως την παραγωγή προϊόντων, την ανάπτυξη δικτύων πωλήσεων κ.λπ., καθώς και την εφαρμογή ολοκληρωμένων προγραμμάτων Μάρκετινγκ, ή ακόμα τη δημιουργία μικτών επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες που συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες που έχουν οι υπηρεσίες.

Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών διέπεται από τις ίδιες αρχές που διέπεται και το Μάρκετινγκ των προϊόντων.

Δραστηριότητες διεθνούς Μάρκετινγκ, για παράδειγμα, ασκούν πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις (ΔΕΛΤΑ, 3Ε, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, κ.ά.) που δραστηριοποιούνται σε χώρες των Βαλκανίων, αφού διαθέτουν παραγωγικές εγκαταστάσεις, καταστήματα και προσωπικό στις χώρες αυτές<sup>4</sup>.

## 1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING

### ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Η ανάλυση **PEST** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα

---

<sup>4</sup> kee.ideke.edu.gr/epms/files/N26\_MARKETING.pdf

συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

- § Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- § Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- § Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- § και τέλος το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Το PEST προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβάλλοντων (στα αγγλικά). Η ανάλυση PEST πολύ συχνά χρησιμοποιείται στο Πλάνο Μάρκετινγκ κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροπεριβάλλον. Ωστόσο αποτελεί από μόνη της ανεξάρτητο εργαλείο και μπορεί να εφαρμοστεί για οποιαδήποτε κατάσταση.

Στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λ.π.).

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι του επιτοκίου δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη, κ.α.

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση PEST.

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης<sup>5</sup>.

## ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

---

<sup>5</sup>[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_PEST](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST)

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως:

#### **Δυνάμεις:**

- § Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- § Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- § Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- § Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

#### **Αδυναμίες:**

- § Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- § Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- § Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται

σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

### **Ευκαιρίες**

- § Ποιές είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- § Ποιές είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- § Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- § Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- § Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- § Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

### **Απειλές:**

- § Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- § Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- § Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- § Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- § Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

§ Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

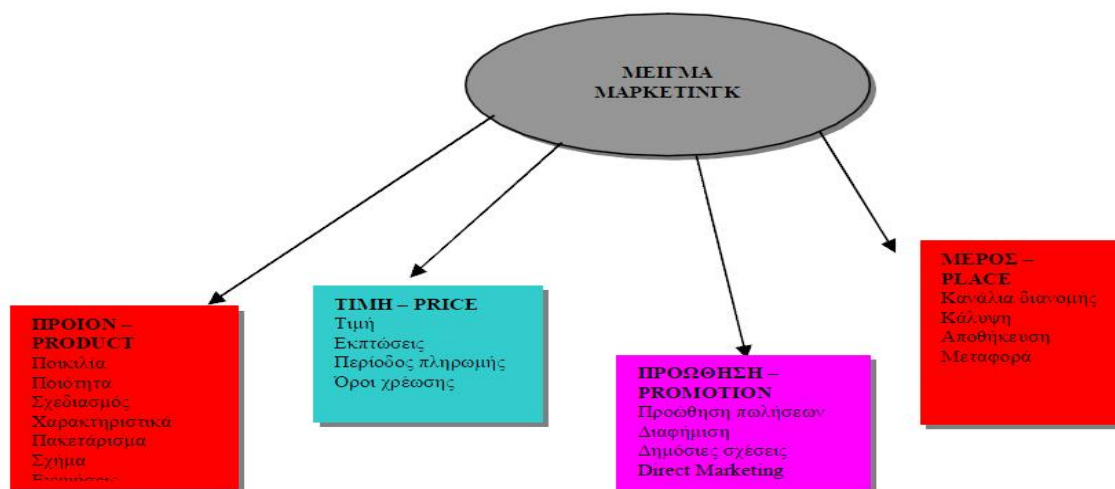
Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική εξέταση και την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση Pest και είναι ένα βασικό συστατικό ενός Πλάνου Μάρκετινγκ<sup>6</sup>.

## **ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το μείγμα μάρκετινγκ δημιουργήθηκε με σκοπό να απλοποιήσει την έννοια του μάρκετινγκ και να δώσει κάτι απλό και κατανοητό στους φοιτητές και σε όσους γενικά ασχολούνταν ή ήθελαν να ασχοληθούν με το μάρκετινγκ. Ήταν ιδέα του Jerome Mc Carthy την δεκαετία του '60 και πάνω σε αυτή την πολύ απλή θεωρία βασίστηκε η έκρηξη του μάρκετινγκ μετά την δεκαετία του '70. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί το μείγμα μάρκετινγκ

---

<sup>6</sup>[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT)



**Σχήμα 3 : Το μείγμα Μάρκετινγκ.**

**Πηγή: Kotler (1997)**

Εκτός από τα παραπάνω υπάρχουν δεκάδες άλλα “εργαλεία” μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Παρόλα αυτά, το μείγμα του μάρκετινγκ είναι η πιο απλή μορφή για να κατανοήσει κανείς την φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Το μείγμα μάρκετινγκ είναι πιο γνωστό στο χώρο του μάρκετινγκ ως και 4Ps από τα αρχικά των λέξεων Product (προϊόν), Price (τιμή), Promotion (προώθηση), Place (τοποθεσία) ενώ τελευταία πολλοί συγγραφείς τείνουν να βάλουν και τον ανθρώπινο παράγοντα (People) ως το πέμπτο P.

Πιο συγκεκριμένα:

1. **Προϊόν.** Το προϊόν – είτε πρόκειται για φυσικό προϊόν είτε για υπηρεσία – μπορεί να είναι μια ιδέα, ένας σκοπός ή ένα μέρος. Αποτελεί το πρώτο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατοχύρωση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Κάποια από τα στοιχεία που το αφορούν είναι το επίπεδο ποιότητας, τα (μοναδικά) στοιχεία του – αντικειμενικά και υποκειμενικά – και τα οφέλη που μπορούν να αποκομιστούν μέσα από τη χρήση του.

2. **Τιμή.** Είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα επηρεάσει και την τιμή που θα έχει το προϊόν όταν φτάσει στον καταναλωτή. Μία εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει για τις τιμές λιανικής και χονδρικής, τις εκπτώσεις, τις προσφορές και τους όρους πληρωμής. Αν δεν εφαρμοστεί σωστή πολιτική τιμών, οι καταναλωτές θα στραφούν σε ανταγωνιστές. Η τιμή θεωρείται ως πιο η ευέλικτη αλλά και η πιο ουσιαστική μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ – μάλιστα αρκετές επιχειρήσεις τη θεωρούν ως τον καθοριστικό παράγοντα για την απόφαση της αγοράς. Φυσικά ο μύθος αυτός έχει καταρριφθεί λόγω του αυξανόμενου αριθμού των ανταγωνιστών που υπάρχουν σε κάθε τμήμα της αγοράς. Μολαταύτα η τιμή παραμένει ως ένας βασικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Η σημαντικότητα της υποδηλώνεται και από το γεγονός ότι αποτελεί το ουσιαστικό σημείο δημιουργίας κερδών. Η τιμή ενός προϊόντος μπορεί να καθοριστεί τόσο από τις δυνάμεις της αγοράς (ο νόμος της προφοράς και της ζήτησης) αλλά και από το επιθυμητό επίπεδο κερδοφορίας εκ μέρους της επιχείρησης. Φυσικά η ιδιαίτερα αυξημένη τιμολόγηση των προϊόντων μπορεί να φαίνεται ως ελκυστική στρατηγική όμως χωρίς την αντίστοιχη δημιουργία πωλήσεων δεν έχει αξία. Για τους λόγους αυτούς η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει το επίπεδο της τιμολόγησης στις πωλήσεις της – άρα και τα κέρδη της. Στις σημερινές αγορές, με τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό των ανταγωνιστών και τα μεγαλύτερα επίπεδα πληροφόρησης και γνώσης των καταναλωτών, ο καθορισμός της τιμής θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή και μετά από εκτεταμένη έρευνα, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική. Φυσικά το μεγάλο πλεονέκτημα της τιμολόγησης είναι ότι μπορεί εύκολα να αλλάξει και να προσαρμοστεί σε αλλαγές των εξωτερικών συνθηκών, όπως π.χ. καινοτομίες ή νεοεισερχόμενα προϊόντα στον κλάδο.



3. **Τοποθεσία.** Είναι τα κανάλια διανομής και η όλη διαδικασία που θα βοηθήσει την εταιρία να στείλει το αγαθό ή την υπηρεσία στον καταναλωτή στο σωστό σημείο και στη σωστή ώρα.
4. **Προώθηση.** Το μείγμα της προώθησης είναι η όλη στρατηγική για να μπορέσει μια εταιρία να λανσάρει το προϊόν της στην αγορά και να προωθήσει τα μηνύματά της. Η προώθηση είναι η λέξη που αφορά κάθε επικοινωνία μάρκετινγκ που είναι σχεδιασμένη για να ελκύει την προσοχή και τελικά να δημιουργεί την ανάγκη εκ μέρους των καταναλωτών για την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η προώθηση αποτελείται από τις διαφημιστικές καμπάνιες, τεχνικές προσωπικής πώλησης, προώθηση πωλήσεων και προσπάθειες δημοσιότητας.

Όταν όμως μιλάμε για υπηρεσίες πρέπει να προσθέσουμε τρεις παραμέτρους ακόμα, πέρα από αυτές που μας δίνει το κλασικό μείγμα μάρκετινγκ το οποίο απευθύνεται πιο πολύ σε αγαθά.

### **1 Άνθρωποι (People).**

Είναι οι άνθρωποι που εξυπηρετούν στην διαδικασία παραλαβής της υπηρεσίας προς τον πελάτη.

### **2 Φυσικά αποδεικτικά (Physical evidence)**

Είναι κάποια αποδεικτικά στοιχεία που θα βοηθήσουν τον καταναλωτή να δημιουργήσει μια κάποια εντύπωση για την ποιότητα των υπηρεσιών.

### **3 Διαδικασία (Process).**

Η διαδικασία που υπάρχει για να επιτευχθούν οι υπηρεσίες<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Δημητριάδης.Α. Τζωρτζακη ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ROSILI. 2010. ΑΘΗΝΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

#### 2.1 Ο ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Μιλώντας για «πολιτισμική αλλαγή» αιτούμαστε, επί της ουσίας, τη μεταρρύθμιση του τρόπου σκέψης, της συμπεριφοράς, της στάσης ζωής των μελών ενός κοινωνικού συνόλου καθώς και το μετασχηματισμό των σχέσεων, οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα τους και ανάμεσα σε αυτά και το ευρύτερο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Αναφερόμαστε σε βαθιές μεταβολές, που θα αναγνωριστούν εκ των υστέρων ως μετάβαση σε μία «νέα εποχή» και η οποία δύναται να ανατρέψει την καθεστηκυία κοσμοαντίληψη των ατόμων· μεταβολές, οι οποίες αν και δεν εμφανίζονται ούτε διαυγείς ούτε γόνιμες σε σχηματοποιήσεις στους συγκαιρινούς τους - καθώς κυοφορούνται υποδόρια και με βασανιστικά αργούς ρυθμούς - αποκαλύπτονται σταδιακά στις διαφορετικές εκφάνσεις που λαμβάνουν τα προαναφερθέντα πολιτισμικά δεδομένα του συγκεκριμένου κοινωνικού συνόλου.

Με άλλα λόγια, αναφερόμαστε στο μετασχηματισμό της κουλτούρας, αποδεχόμενοι τον ορισμό της - υιοθετώντας μία ερμηνευτική προσέγγιση που ενσωματώνει στην εννοιολόγησή της τη δομική παράλληλα με τη δρασιακή συνιστώσα - ως του συνόλου των αναπτυσσόμενων αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στις σημασίες που αφορούν τις πνευματικές και υλικές «κατασκευές» μιας κοινωνίας (αξίες, θεωρίες, δοξασίες, τελετουργίες, θεσμοί, έργα τέχνης, τεχνήματα) και των τρόπων που τα ανθρώπινα υποκείμενα προσλαμβάνουν και κατανοούν αυτές τις σημασίες εντός δεδομένων πρακτικών.

Αναζητούμε την πολιτική και τις μορφές πραγμάτωσής της που καλούνται να υιοθετήσουν οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί, ώστε να τροφοδοτήσουν με τις δράσεις τους την τοπική και ευρύτερη κοινωνία με νέες αξίες, θεωρίες, γνώσεις κ.λπ., δυνάμενες να πυροδοτήσουν νέες ερμηνείες, λ.χ. υιοθετώντας - ακόμα προτιμότερο παράγοντας - μία νέα καλλιτεχνική τάση, όπως για παράδειγμα ο επαναπροσδιορισμός και η αναζωογόνηση του περιεχομένου του δημόσιου χώρου με την τοποθέτηση έργων τέχνης και τη διοργάνωση διαδραστικών πολιτιστικών εκδηλώσεων στους δρόμους και τις πλατείες μιας πόλης. Επιπλέον, επιδιώκουμε να εντοπίσουμε τις πρακτικές με τις οποίες δύνανται να επιδράσουν στον τρόπο που ερμηνεύουν και άρα δρουν τα ανθρώπινα υποκείμενα, κατά τη στιγμή των δομικών συζεύξεων τους με τις οργανώσεις, επενεργώντας δηλαδή είτε στο γνωστικό υπόβαθρο, λ.χ. με τη διδασκαλία προς τα μέλη καλλιτεχνικών εργαστηρίων ή με επιμορφωτικά σεμινάρια προς τους εργαζόμενους τους, είτε στην επαγγελματική κατάσταση λ.χ. με τη θεσμική κατοχύρωση του διαλόγου ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση ή τέλος, στην κατάσταση κατά την οποία συναντιούνται λ.χ. με τη διοργάνωση ενός Φεστιβάλ στην οποία συγκεντρώνονται πολλά και διαφορετικά δρώντα υποκείμενα –πολίτες/κοινό, εργαζόμενοι, διοικούντες, συνεργάτες, καλλιτέχνες κ.λπ.

Εύλογα βέβαια ανακύπτει το ερώτημα, αν μπορούν τέτοιου είδους οργανώσεις μειωμένης εμβέλειας, όπως οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί των Δήμων και των Κοινοτήτων της χώρας μας, να υποστηρίξουν «φιλόδοξα» οράματα όπως αυτό της πολιτισμικής αλλαγής και να κινηθούν προς τις προαναφερόμενες κατευθύνσεις. Εμείς θα υποστηρίξουμε ότι οφείλουν, τουλάχιστον, να το επιχειρήσουν, στο πλαίσιο των περιορισμένων δυνατοτήτων τους, καθώς εκκινούν από μία προνομιακή θέση που σταδιακά ενδυναμώνεται.

Καταρχήν, οι ΟΤΑ, τελώντας το έργο τους υπό τις αρχές της εγγύτητας και της επικουρικότητας, καθίστανται ως τα αμεσότερα και πλησιέστερα στον πολίτη

αρμόδια διοικητικά όργανα για την επίλυση των προβλημάτων τους, τα οποία αμβλύνουν τα αισθήματα δυσφορίας που προξενεί η κεντρική εξουσία με τον απρόσωπο, γραφειοκρατικό και απρόσιτο χαρακτήρα της.

Η «πλεονεκτική», όμως, θέση των Πολιτιστικών Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να προωθούν πολιτισμικές αλλαγές, πηγάζει κυρίως από την ιδιότητά τους να αποτελούν γόνιμο πεδίο συνάντησης των «οραμάτων» της πολιτικής, της τέχνης και της επιστήμης. Η λειτουργία των συγκεκριμένων οργανώσεων, όπως θα δούμε αναλυτικότερα και στην επόμενη υποενότητα, οφείλει να καθορίζεται από το μεταξύ τους συνεχή διάλογο. Οι προσπάθειές τους – της πολιτικής για τη διαχείριση των κοινωνικών σχέσεων, της τέχνης για την έκφραση της ανθρώπινης δημιουργικότητας και της επιστήμης για την αναζήτηση της γνώσης και της «αλήθειας» - εισέρχονται σε μία κοινή κοίτη, αυτήν της παραγωγής νοήματος και διανοίγουν στα δρόντα υποκείμενα νέους ορίζοντες σκέψης και δράσης, διαφορετικούς τρόπους ερμηνείας του κόσμου. Σε τοπικό επίπεδο, εκεί που διαδραματίζεται το «θέατρο» της καθημερινής ζωής, η αλληλοδραστική επικοινωνία ανάμεσα στους πολιτικούς, τους καλλιτέχνες και τους επιστήμονες εντός των πρακτικών των Πολιτιστικών Οργανώσεων, δύναται να προτείνει μορφές υπέρβασης μίας πραγματικότητας, η οποία εκλαμβάνεται ως αμείλικτη και απόλυτα στερεή στις συμβάσεις της από τα ανθρώπινα υποκείμενα.

Ενώ, δηλαδή, στην καθημερινότητα, ο καθένας αγωνίζεται μέσα από επιβεβλημένες τυπικότητες και κανονικότητες να επιβιώσει και να εξασφαλίσει την ατομική του ευημερία - εδώ - η σκέψη επικεντρώνεται σε όλα τα προσωπικά κεκτημένα: το σπίτι μου, η δουλειά μου, η οικογένειά μου κ.λπ. και στις ρουτίνες που θα επιτρέψουν τη συνέχιση της ύπαρξής τους - η τέχνη, η επιστήμη και η πολιτική σπάζουν την αυθόρμητη τάση της καθημερινής σκέψης να κατευθύνεται προς το ιδιαίτερο εγώ, επιχειρούν ένα άνοιγμα προς το ευρύτερο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον και φιλοδοξούν - η κάθε μία διαφορετικά - να

αποκαλύψουν το νόημα της ανθρώπινης ύπαρξης και της θέσης της μέσα στο σύμπαν. ο καλλιτέχνης ξεορκίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της - βιολογικούς, ηθικούς κ.λπ. - με τη συμβολική αναπαράστασή της, ο επιστήμονας επιχειρώντας με την παρατήρηση, την ταξινόμηση, την κατάτμηση και το πείραμα τον εξορθολογισμό της και ο πολιτικός προσπαθώντας να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της για ένα διαφορετικό, καλύτερο μέλλον. Όλοι, συνεπώς, οδηγούνται στην υπέρβαση του εαυτού τους χάριν ενός «μεγαλύτερου μεγέθους», αυτού του ανθρώπου ως είδους, με στόχο να ανταποκριθούν και να προσφέρουν στην αέναη προσπάθειά του να ερμηνεύσει και να κατανοήσει την πραγματικότητα<sup>8</sup>.

Οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί, λόγω του αντικειμένου τους, χρειάζονται και αξιοποιούν – ή οφείλουν να αξιοποιούν – τις «εξυψωτικές» αυτές δυνάμεις της πολιτικής, της τέχνης και της επιστήμης. Για παράδειγμα μία τοπική αρχή, όταν αποφασίζει να πραγματοποιήσει το πολιτικό όραμα της για τη διάσωση και ενδυνάμωση του λαϊκού πολιτισμού, λ.χ. μέσω ενός Φεστιβάλ Παραδοσιακών Χορών, επιστρατεύει συνήθως – με μικρή ή μεγάλη επιτυχία – ένα πλήθος καλλιτεχνών και επιστημόνων: τους καλλιτεχνικούς ή επιστημονικούς (όπως ιστορικούς/λαογράφους) συμβούλους που θα επιλέξουν τις χορευτικές ομάδες, τους καλλιτέχνες που θα ερμηνεύσουν τις χορογραφίες, τους μουσικούς που θα τις συνοδεύσουν, τους ενδυματολόγους, τους σκηνοθέτες, τους σκηνογράφους, τους φωτιστές και τους ηχολήπτες που θα επιμεληθούν των παραστάσεων, τους επικοινωνιολόγους και τους διαφημιστές που θα αναλάβουν να διατυπώσουν αυτό το όραμα μέσω μίας οργανωμένης προβολής του πολιτιστικού γεγονότος, τα διοικητικά στελέχη που θα το οργανώσουν και θα κατευθύνουν το σύνολο του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού και ούτω καθεξής. Φυσικά, παρόλο που το

---

<sup>8</sup> [http://www.paideia.org.cy/upload/Arthrografia/29\\_1\\_2008stratigkos-sxediasmos\\_gia\\_ton\\_politismo.pdf](http://www.paideia.org.cy/upload/Arthrografia/29_1_2008stratigkos-sxediasmos_gia_ton_politismo.pdf)

Περιγραφόμενο παράδειγμα, αναφέρεται από μία εκ των άνω – από τους θύλακες, δηλαδή, της εξουσίας – πρωτοβουλίας, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι και αυτή διαμορφώνεται εντός αλληλεπιδραστικών σχέσεων με το «περιβάλλον» και άρα μορφοποιείται σε μία αμφίδρομη επικοινωνία με τη «βάση», το κοινωνικό σύνολο. Έτσι, η πολιτική ηγεσία ενός Πολιτιστικού Οργανισμού ενός Δήμου ενδέχεται να οδηγείται στην «κατασκευή» του συγκεκριμένου οράματος, π.χ. λόγω της ύπαρξης αρκετών τοπικών συλλόγων και καλλιτεχνικών ομάδων, που ενεργοποιούνται στο χώρο της παράδοσης και της λαϊκής τέχνης και οι οποίοι διεκδικούν ζωτικό χώρο εντός της τοπικής κοινωνίας και της πολιτιστικής της ζωής. Όπως και να έχει όμως, τη «στιγμή» της πραγματοποίησης του Φεστιβάλ, συνδιαλέγονται δημιουργικά και «συμφιλιώνονται» οι διαφορετικές ερμηνείες των εμπλεκόμενων υποκειμένων γύρω από το όραμα για έναν λαϊκό πολιτισμό.

Σ' ένα τέτοιο πλαίσιο, που χαρακτηρίζεται από τη διαλογική διαδικασία που αναπτύσσουν οι συμμετέχουσες κοινωνικές ομάδες καθώς επιχειρούν να εναρμονίσουν τα ενδιαφέροντα και τα συμφέροντά τους ώστε να εξυπηρετηθεί ο κοινός σκοπός, αναδύονται οι προσδοκίες μας από την ικανότητα των Πολιτιστικών Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: καταρχήν, να συμφύρουν σε μία ενιαία και πολυδιάστατη πολιτική πολιτισμού αυτές τις προσπάθειες/προτάσεις υπέρβασης της καθημερινής ζωής και του «εγώ» που προέρχονται από το χώρο της πολιτικής, της τέχνης και της επιστήμης και, επιπλέον, να τις καταστήσουν πιο καρποφόρες, αναπτύσσοντας νέες ή εντατικοποιώντας και «τελειοποιώντας» τις ευδοκιμούσες εντός αυτών πρακτικές εντάσεως γνώσης.

Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται μια ακόμη ιδιαιτερότητα των Πολιτιστικών Οργανισμών, η οποία δύναται να τους καταστήσει εν δυνάμει προνομιούχους έναντι άλλων δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων και δη αποτελεσματικότερους απέναντι στο ζητούμενο της πολιτισμικής αλλαγής. Συγκεκριμένα, οι Πολιτιστικοί

Οργανισμοί, έχοντας ως σκοπό τη χάραξη και υλοποίηση μίας πολιτιστικής πολιτικής, επί της ουσίας έχουν ως αντικείμενο εργασίας ένα εν διαδικασία αντικείμενο. Ο σκοπός τους, να προκαλέσουν δηλαδή νέες ερμηνείες και σημασιοδοτήσεις μέσω της διοργάνωσης πολιτιστικών δράσεων, ποτέ δεν επιτυγχάνεται πλήρως καθώς στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών της τοπικής κοινωνίας για πολιτιστικά αγαθά - όπως όμως αυτές μεταβάλλονται διαρκώς στον παγκοσμιοποιημένο, πλέον, σύγχρονο κόσμο - μεταλλάσσεται διαρκώς από τις νέες πληροφορίες και γνώσεις και «καταδικάζουν» το αντικείμενό του, την πολιτιστική πολιτική, να βρίσκεται συνέχεια υπό καθεστώς διαμόρφωσης και ποτέ να μην μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι αποκρυσταλλώνεται σε μία τελική μορφή. Ειδικά δε, μετά την «επανάσταση» που έφεραν οι σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές, κυρίως αυτές της πληροφορίας και της επικοινωνίας, με τη διαρκή και γοργή ανάπτυξη των επιστημών και την ποικιλία των ειδών που ανθεί εντός της σύγχρονης τέχνης, η γνώση αυξάνεται καθημερινά με αλματώδεις ρυθμούς και δημιουργεί νέα δεδομένα σχεδόν για όλες τις οργανώσεις, πόσο μάλλον για τις πολιτιστικές.

Σ' αυτό, λοιπόν, το πλαίσιο της ενασχόλησης τους με ένα αντικείμενο που χρησιμοποιεί και παράγει γνώση, που αξιολογεί και γεννά πληροφορίες, που ερμηνεύει και προξενεί καινούργιες ερμηνείες, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί αναπτύσσουν πρακτικές εντάσεως γνώσης, πρακτικές δηλαδή που προϋποθέτουν, απαιτούν, εκμεταλλεύονται και ενθαρρύνουν τη διανοητική προσπάθεια των εμπλεκόμενων υποκειμένων και οι οποίες στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν, να σχεδιάσουν και να μορφοποιήσουν το αντικείμενό τους χρησιμοποιούν διαλογικές και συνεργατικές διαδικασίες. Όπως και παραπάνω αναφέραμε με αφορμή το παράδειγμα του φεστιβάλ, ως μέρους του ευρύτερου αντικείμενου ενός Πολιτιστικού Οργανισμού, πλήθος δρώντων υποκειμένων, αν και από διαφορετική αφετηρία, ενεργοποιούνται γύρω από τον κοινό στόχο, συνεισφέρουν μέσα από το

ρόλο, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους και συμβάλλουν στην από κοινού υλοποίησή του. Όλοι καθίστανται κρίκοι μίας αδιάσπαστης και ατέρμονης αλυσίδας ενεργειών - ερμηνειών για την παραγωγή του πολιτιστικού αγαθού. Συνεισφέροντας, όμως, το κάθε δρών υποκείμενο εντός του τομέα του στο διάλογο για τη δημιουργία του - αναγκαίου για την επίτευξη του στόχου της οργάνωσης - αποθέματος γνώσης (καλλιτεχνικής, επιστημονικής, διοικητικής κ.λπ.), το οποίο σαν το πιθάρι των Δαναΐδων δεν «γεμίζει» ποτέ αλλά «καταβροχθίζει» συνεχώς νέες πληροφορίες, επιδίδονται στη σύναψη – έστω και προσωρινών - σχέσεων, όπου η εργαλειακή εργασιακή ενασχόληση αντικαθίσταται ή έστω μεταλλάσσεται από την έκφραση της δημιουργικότητας και από ένα αίσθημα συναδελφικότητας απέναντι στη συνυπευθυνότητά τους.

Έτσι, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί, παρόλο που στη χώρα μας εξακολουθούν να υπόκεινται σε γραφειοκρατικές μορφές διοίκησης, εξαιτίας του αντικειμένου τους επιτρέπουν – σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ανάλογα με τη βούληση και την ικανότητα της εκάστοτε διοίκησης – πρακτικές οι οποίες επιχειρούν να απεγκλωβιστούν από ένα αυστηρό, κανονιστικό πλαίσιο και, αντίθετα, επιδιώκουν την καλλιέργεια του διαλόγου ανάμεσα στα δρώντα υποκείμενα, ενθαρρύνουν και αξιοποιούν τη μοναδικότητα και τη δημιουργική ικανότητά τους, τα συσπειρώνουν γύρω από τον κοινό στόχο και ευνοούν την ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων, με όρους ισοτιμίας, αλληλεγγύης, ομαδικότητας και αμοιβαιότητας. αξίες που ευκαταίο είναι να διαχυθούν στο σύνολο των οργανωσιακών μορφωμάτων της σύγχρονης κοινωνίας. Σε αυτή την ιδιότητά τους να αναπτύσσουν πρακτικές εντάσεως γνώσης κρίνεται ουσιαστικά η συμβολή των Πολιτιστικών Οργανισμών στον εμπλουτισμό της τοπικής αλλά και ευρύτερης κοινωνίας με νέες ιδέες, γνώσεις και ερμηνείες. Όταν αυτή αποδυναμώνεται από την υιοθέτηση πρακτικών που δυσχεραίνουν την παραγωγή γνώσης -χρησιμοποιώντας για παράδειγμα «αυταρχικές» μεθόδους διοίκησης, οι οποίες «απαγορεύουν» τη διαλογική



διαδικασία, υπονομεύοντας τη συνεργασία καλλιεργώντας ανισότητες και ανταγωνισμούς, επιλέγοντας εργαζόμενους οι οποίοι δε διαθέτουν δυνατότητες για υψηλή διανοητική εργασία, μη αξιοποιώντας τις σύγχρονες τεχνολογίες για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών κ.λπ.- επί της ουσίας, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί απεμπολούν το προνόμιο τους, την ικανότητά τους, δηλαδή, να επιδράσουν θετικά στις πεποιθήσεις, στον τρόπο σκέψης των μελών της τοπικής κοινωνίας. Αντίθετα, γίνονται υπηρεσίες «διεκπεραίωσης» ή το χειρότερο καθίστανται έρμια συμφερόντων και σκοπιμοτήτων - μικροκομματικών, συνδικαλιστικών, οικονομικών κ.ά - μετατρέποντας την πολιτιστική πολιτική σε απλό «όχημα» για την ικανοποίησή τους. Αντίστοιχα, η τοπική κοινωνία δε βιώνει την πολιτιστική ζωή της περιοχής της ως πεδίο καινοτομιών, αλλαγών και δημιουργικών αναζητήσεων αλλά ως έναν ακόμα χώρο άσκησης ή και κατάχρησης εξουσίας.

Συνεπώς, συνοψίζοντας όσα προηγήθηκαν, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εκκινώντας από τον ενισχυμένο θεσμικό τους ρόλο, διαθέτοντας ένα αντικείμενο ευεπίφορο σε «συνθέσεις» και αναπτύσσοντας πρακτικές που προωθούν τη συνεργασία και την ατομική αυτοπραγμάτωση, δύνανται να καταστούν πολύτιμοι παράγοντες μίας επιδιωκόμενης πολιτισμικής αλλαγής, εφόσον αξιοποιήσουν αυτά τους τα πλεονεκτήματα. Μια τέτοια, ωστόσο, παραδοχή δημιουργεί την ανάγκη διερεύνησης της υφιστάμενης λειτουργίας των συγκεκριμένων οργανώσεων, των αντιθέσεων και των ανταγωνισμών που ανακύπτουν και των προϋποθέσεων που απουσιάζουν και πρέπει να εκπληρωθούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι δυνατότητές τους<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Antehucci, J. C., K. Brown, P. L. Croswell, and M. J. Kevany. 1991. Geographic Information systems: A Guide to the Technology. Reinhold: NewYork.

## 2.2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης για ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες και η προσπάθεια σταδιακής ενίσχυσης ορισμένων τομέων (συμπεριλαμβανομένων και των πολιτισμικών δράσεων) στην Ελλάδα, συνδέθηκε για χρόνια, με την εφαρμογή ενισχυτικών προγραμμάτων, γνωστών ως πενταετή προγράμματα. Μέσα από τα προγράμματα αυτά ακολουθήθηκε μια εξελικτική πορεία, πιο συγκεκριμένα:

Έγινε μια βαθμιαία προσπάθεια για την συσχέτιση αρχικά των πολιτιστικών δραστηριοτήτων με την ανάπτυξη της χώρας, με το πενταετές πρόγραμμα 1978-1982. Ακολούθησε το πενταετές πρόγραμμα 1983-1987, οπότε και προωθήθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό η Πολιτιστική αποκέντρωση, με την κινητοποίηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον Πολιτιστικό τομέα (ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ., δημιουργία Πολιτιστικών Κέντρων, δημοτικές αναπτυξιακές εταιρείες πολιτισμού, προγραμματικές συμβάσεις ΥΠ.ΠΟ. και Ο.Τ.Α.), ενώ η Τοπική Αυτοδιοίκηση παρουσίασε μια πιο συντονισμένη δράση (Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας 1984 και ΚΕΠΕ: 1992). Αυτή η δημιουργική πορεία δεν συνεχίστηκε καθώς, το επόμενο πρόγραμμα 1988-1992, δεν εφαρμόστηκε ποτέ, λόγω της τότε ταραγμένης πολιτικής κατάστασης. Στη δεκαετία του '90 και με το νέο δεδομένο της χρηματοδότησης από το Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, η άποψη για τις πολιτιστικές δραστηριότητες αλλάζει και πλέον θεωρείται ο κλάδος αυτός, δυναμικός κλάδος οικονομικής δραστηριότητας και σημαντικός παράγων κοινωνικής συνοχής. Στην περίοδο αυτή ξεκίνησε και το Εθνικό Πολιτιστικό Δίκτυο Πόλεων με τη σύμπραξη του Υπουργείου Πολιτισμού και των ΟΤΑ. Στο δε Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης εντάσσεται ο τομέας του πολιτισμού στην ενότητα του τουρισμού. Αντίθετα στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006, ο Πολιτισμός αποκτά για πρώτη φορά αυτοτελές Πρόγραμμα και στον άξονα του

σύγχρονου πολιτισμού επιδιώκεται η άμβλυνση των περιφερειακών ανισοτήτων, με την ενίσχυση υποδομών και τη δημιουργία δικτύων στην περιφέρεια<sup>10</sup>.

### **2.2.1. ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ**

Στην προσπάθεια ένταξης της χώρας μας σε αναπτυξιακή διαδικασία εντάσσεται, μεταξύ άλλων, και η ψήφιση αναπτυξιακών νόμων, προκειμένου να δοθούν τα κίνητρα για την ανάπτυξη της περιφέρειας. Ο πρώτος αναπτυξιακός Νόμος που ψηφίστηκε ήταν ο 1262/82, και στην πορεία ακολούθησαν κι άλλοι τροποποιητικοί αυτού νόμοι. Με το νόμο αυτό δόθηκαν τα κίνητρα για τη σύσταση δημοτικών αναπτυξιακών επιχειρήσεων, προκειμένου να καλυφθούν οι υπάρχουσες κοινωνικές ανάγκες και να υπάρξει αποτελεσματική παρέμβαση, μέσω των επιχειρήσεων αυτών, στην οικονομική ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών.

Οι ανωτέρω επιχειρήσεις ετύγχαναν προνομιακής μεταχείρισης και επιδοτούνταν με ισχυρότερα κίνητρα σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα λήψη επιχορηγήσεων, επιδότηση επιτοκίου κ.α. Έτσι δόθηκε η δυνατότητα στους ΟΤΑ να ξεκινήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του πολιτισμού, με μικρό αρχικό κεφάλαιο και με τη δυνατότητα λήψης επιχορηγήσεων και χορηγιών από τα εταιρικά αυτά μορφώματα.

---

<sup>10</sup> Μπιτσάνη, Ε. 2002, *Πολιτισμός και Τοπική Κοινωνία-Η τοπική πολιτιστική ανάπτυξη στην Ελλάδα και ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.1980-2000*, Διδακτορική Διατριβή στον Τομέα Νεοελληνικής Κοινωνίας, στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πάντειου Πανεπιστημίου Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών

Την περίοδο αυτή εμφανίστηκε, σε όλη την ελληνική επικράτεια, πλήθος αναπτυξιακών δημοτικών εταιριών πολιτισμού, οι οποίες ανέπτυξαν έντονη πολιτισμική δράση κυρίως με τη διοργάνωση γιορτών, εκδηλώσεων και τοπικών φεστιβάλ. «Οι περισσότερες όμως από αυτές δεν ευτύχησαν να ενταχθούν σε αναπτυξιακά κίνητρα..., δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν την πολιτιστική δράση από άλλες παράλληλες κερδοφόρες επιχειρήσεις επιδοτούμενες για την κάλυψη των ζημιών τους από τους δήμους». Ωστόσο, η πολιτισμική δράση των δήμων και στις μέρες μας συνεχίζει να υλοποιείται από τις επιχειρήσεις αυτές ή από τα Πνευματικά Κέντρα των Δήμων, σε ότι αφορά στη χάραξη πολιτιστικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο.

## **2.2.2 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ**

Σε εθνικό επίπεδο η πολιτιστική πολιτική χαράσσεται από το Υπουργείο Πολιτισμού, το οποίο επιλαμβάνεται των θεμάτων της πολιτιστικής κληρονομιάς, των καλών τεχνών, του λαϊκού πολιτισμού και των πολιτιστικών εκδηλώσεων.

Το Υπουργείο Πολιτισμού είναι υπεύθυνο για την έγκριση επιχορηγήσεων σε πολιτιστικούς φορείς, σε οργανισμούς και σε ΟΤΑ. Ο τομέας των φεστιβάλ γενικά υπάγεται στη Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων, όπου υπάρχει τμήμα Φεστιβάλ και Πολιτιστικών Εκδηλώσεων, η δε ανωτέρω Διεύθυνση υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού.

«Η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων, σύμφωνα με τις οδηγίες του νέου "Οργανισμού του Υπουργείου Πολιτισμού", (άρθρο 33 ΠΔ 191/13.06.2003 ΦΕΚ 146/Α/13.06.2003), ενισχύει και προωθεί την πολιτιστική δραστηριότητα όλης της Ελληνικής Επικράτειας και πραγματοποιεί με τη συνεργασία φορέων που υπάγονται στο ΥΠΠΟ και άλλων πολιτιστικών φορέων, ποικίλες εκδηλώσεις. Τα αντικείμενα αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Πολιτιστικών Δράσεων αφορούν

κυρίως στον προγραμματισμό, την υποστήριξη και το συντονισμό των πολιτιστικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

*Οι Πολιτιστικές Δράσεις καλύπτουν πρωταρχικά την οικονομική ενίσχυση, την οργανωτική συνεργασία και κυρίως τον έλεγχο της παραγωγής εκδηλώσεων όλων των πολιτιστικών φορέων Ο.Τ.Α και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης καθώς επίσης και όλων των πνευματικών και κοινωνικών ιδρυμάτων, πνευματικών κέντρων και σχετικών οργανισμών που εκπροσωπούν την πολιτιστική δημιουργία της περιφέρειας. Η Διεύθυνση Πολιτιστικών Δράσεων καλείται να διαδώσει την ελληνική πολιτιστική παράδοση ενισχύοντας διάφορες εκδηλώσεις με μόνιμο χαρακτήρα (φεστιβάλ, εκθέσεις, ετήσια συνέδρια κλπ.), υποστηρίζοντας μ' αυτόν τον τρόπο την πολιτιστική αποκέντρωση. Παράλληλα, το Τμήμα Πολιτιστικών Κέντρων, Σωματείων και Ιδρυμάτων συγκεντρώνει, παρακολουθεί και επιχορηγεί το μεγαλύτερο μέρος των συλλόγων, σωματείων, οργανισμών και εταιρειών, δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου με σκοπό τη μέριμνα της συνεχούς ενεργής πολιτιστικής τους παρουσίας. Με υπεύθυνο συντονισμού το Τμήμα Φεστιβάλ και Πολιτιστικών Εκδηλώσεων, η Διεύθυνση εποπτεύει το Δίκτυο Πολιτιστικής Διαχείρισης, το οποίο είναι θεσμός ανάπτυξης και συγκρότησης της παραγωγής όλων των πολιτιστικών φορέων της χώρας. ...» (<http://www.yppo.gr>).*

Αν και σύμφωνα με τα ανωτέρω αναφερόμενα, θα έπρεπε να λαμβάνεται μέριμνα για την πολιτισμική αποκέντρωση και την ενίσχυση των τοπικών φεστιβάλ και των ΟΤΑ ως προς τις δράσεις τους, εντούτοις, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη νομοθετική πρόβλεψη για τα φεστιβάλ, ούτε και κάποια χάραξη κεντρικής πολιτικής για τις δράσεις αυτές της περιφέρειας. Μάλιστα το ίδιο το υπουργείο δεν διαθέτει μία ενημερωμένη βάση δεδομένων για τα φεστιβάλ που λειτουργούν και διοργανώνονται ανά την Ελλάδα. Υπήρξε μία προσπάθεια για πιο συντονισμένη καταγραφή τους μέσω της χρηματοδοτούμενης ιστοσελίδας για την προώθηση του πολιτισμού [www.cultureguide.gr](http://www.cultureguide.gr), η οποία όμως έπαψε να χρηματοδοτείται από το

Υπουργείο Πολιτισμού και ως εκ τούτου έπαυσε να υφίσταται από το Νοέμβριο του 2006, με πλήθος αντιδράσεων του κόσμου της Τέχνης και του Πολιτισμού, σύμφωνα και με τον τότε αρχισυντάκτη της κ. Ηλία Βεργίση<sup>11</sup>.

## 2.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Ξεκινώντας το κεφάλαιο αυτό κρίνουμε σκόπιμο να ορίσουμε τον όρο Πολιτιστική Πολιτική, πριν διερευνήσουμε κατά πόσο αυτή υπάρχει και υλοποιείται στη χώρα μας. Σύμφωνα με τον ορισμό που περιλαμβάνεται στην πρώτη έκδοση της UNESCO, που σχετίζεται με θέματα πολιτιστικής πολιτικής, ορίζεται 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 ανθρώπινων πόρων, που μια δεδομένη κοινωνία διαθέτει, σε μιαν 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».

Η αποτελεσματικότητα της πολιτιστικής πολιτικής που ακολουθείται κρίνεται από το βαθμό υλοποίησης και έκφρασης, σε ποσοτικούς όρους, των στόχων που έχουν τεθεί γενικά ως διακηρύξεις αρχών της πολιτιστικής πολιτικής. Επιγραμματικά αυτοί είναι: α. η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς (υλικής

---

<sup>11</sup> ΙΤΑ 2006, *Κοινωνική Πολιτική & Τοπική Αυτοδιοίκηση-Τελική Έκθεση*, Αθήνα, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης

και άυλης) β. η ενίσχυση της καλλιτεχνικής και πνευματικής δημιουργίας και γ. η διεύρυνση της συμμετοχής στην πολιτιστική ζωή.

Στην υλοποίηση των στόχων αυτών και ιδιαίτερα του τρίτου, γίνεται εμφανής ο ιδιαίτερα ουσιαστικός ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η αναγκαιότητα της πολιτιστικής αποκέντρωσης, προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή.

## **2.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Από την αρχαιότητα ως σήμερα ο Δήμος ανέπτυξε πλούσια δράση σε όλους τους τομείς κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης. Ο Δήμος και εν γένει οι μικρές κοινωνίες της περιφέρειας αποτελούν έναν ιδανικό χώρο για δράση, ακόμα και στις περιπτώσεις που η υποδομή είναι ένα σοβαρό μειονέκτημα (Γεωργίου Γ.:1999:50). Αυτό εξηγείται διότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση, ευρισκόμενη πολύ κοντά στη λαϊκή βάση, είναι ο πιο κατάλληλος φορέας για την άσκηση πολιτιστικής πολιτικής. Οι Δήμοι και οι Κοινότητες μπορούν να εκφράσουν με τον πιο γνήσιο τρόπο τη λαϊκή παράδοση και να διαδραματίσουν θεμελιώδη ρόλο, στην ανάπτυξη της τοπικής πολιτιστικής ταυτότητας, στην ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας και στον πολιτιστικό εμπλουτισμό της διαμέσου δράσεων, τόσο αυστηρά τοπικών όσο και μέσω συνεργασιών, δικτύων πόλεων, αδελφοποιήσεων και πολιτιστικών ανταλλαγών.

Η δραστηριοποίηση των Τοπικών Αυτοδιοικήσεων στον τομέα των πολιτιστικών δράσεων, προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών στις δημιουργικές διαδικασίες παραγωγής και καλλιέργειας του πολιτισμού. Ταυτοχρόνως μέσα από τις διαδικασίες αυτές, το τοπικό μέρος γίνεται τόπος διαμόρφωσης της εθνικής συνείδησης. Η δε πολιτιστική κληρονομιά και οι λαογραφικές παραδόσεις,

διαχέονται στον έξω κόσμο με τον αμεσότερο τρόπο μέσα από τις συντονισμένες δράσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Υπήρξε μια έντονη πολιτιστική δραστηριοποίηση στις τοπικές κοινωνίες με την άνθιση των Δημοτικών Επιχειρήσεων Πολιτισμού, με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των Πνευματικών Κέντρων στον τομέα του Πολιτισμού και ειδικότερα με τη διοργάνωση τοπικών φεστιβάλ, ως μέρος της ευρύτερης πολιτιστικής δράσης των ΟΤΑ. Η διοργάνωση μουσικών και θεατρικών εκδηλώσεων, ποιητικών και λογοτεχνικών βραδιών, η επιτυχημένη αναβίωση ξεχασμένων εθίμων, η φροντίδα και ο εμπλουτισμός των τοπικών μουσείων, η διενέργεια διαγωνισμών, η δημιουργία χώρων και ομάδων καλλιτεχνικής έκφρασης, ισχυροποίησαν και εξακολουθούν να ισχυροποιούν το σημαντικό πολιτιστικό ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης<sup>12</sup>.

## **2.5 ΔΙΚΤΥΑ –ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Στη Δυτική Ευρώπη, κατά τη δεκαετία του '70, οι πολιτιστικές πολιτικές αρχίζουν να αποκτούν πολιτικά μεγαλύτερη βαρύτητα που οφείλεται στην προηγούμενη εμφάνιση κινημάτων, που συνδέθηκαν με πολιτισμικές δράσεις εναλλακτικού περιεχομένου. Μέσα σ' αυτό το γενικότερο κλίμα εντάσσεται και το ρεύμα αλλαγής των πόλεων- και όχι πλέον μόνο των πρωτευουσών των χωρών- με τη διοργάνωση πολιτιστικών δραστηριοτήτων συνδυασμένων με πρωτοβουλίες αναβάθμισης περιοχών και κτιριακών εγκαταστάσεων [π.χ. μετατροπή βιομηχανικών κτιρίων σε πολιτιστικά κέντρα]. Το τελευταίο μάλιστα συνδυάστηκε και με την αχρήστευση των χώρων αυτών λόγω των θεμελιωδών

---

<sup>12</sup> ΙΤΑ 2006, *Κοινωνική Πολιτική & Τοπική Αυτοδιοίκηση-Τελική Έκθεση*, Αθήνα, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης



αλλαγών της οικονομίας και των επιπτώσεων που αυτές είχαν στις εδρεύουσες εντός των οικιστικών κέντρων μονάδες παραγωγής.

Εντός του πλαισίου της Ευρωπαϊκής πολιτιστικής πολιτικής αλλά και της ανάγκης πολιτιστικής αναβάθμισης των ΟΤΑ και εκσυγχρονισμού της Ελληνικής περιφέρειας στα θέματα πολιτισμού και πολιτισμικών δράσεων, συντονισμένης και αποδοτικής χρηματοδότησης, εφαρμόστηκε το Νοέμβριο του 1993 σε 19 ελληνικές πόλεις το πρόγραμμα του Εθνικού Πολιτιστικού Δικτύου Πόλεων, που εντασσόταν στο γενικότερο Πρόγραμμα «Επικράτεια Πολιτισμού». Το πρόγραμμα αυτό είχε χρηματοδοτηθεί από το Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, όπου οι Δήμοι θα είχαν πρωτεύουσα θέση και το Υπουργείο Πολιτισμού θα κρατούσε ένα επιτελικό-συντονιστικό ρόλο. Στις 19 αυτές πόλεις, αρχικά, δεν συμπεριλαμβάνονταν η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και οι Δήμοι τους, οι οποίες εντάχθηκαν αργότερα, επί Υπουργίας Πολιτισμού Ευάγγελου Βενιζέλου (1997).

Ο Δήμος Βύρωνα (την περίπτωση του οποίου θα εξετάσουμε παρακάτω) με την ιδιότητα του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την Ελλάδα, είναι μέλος ενός πολιτιστικού ευρωπαϊκού δικτύου, του *la Rencontre*, μέλη του οποίου είναι νομικά και φυσικά πρόσωπα, που οι δραστηριότητές τους άπτονται του πολιτισμού και της διοργάνωσης πολιτιστικών εκδηλώσεων. Μέσα από την επαφή του με το συγκεκριμένο δίκτυο, ο εν λόγω Δήμος εστιάζει την προσπάθειά του στην απόκτηση τεχνογνωσίας, σε επίπεδο διοργάνωσης και πολιτιστικής διαχείρισης και αναζητά την επίτευξη διαπολιτισμικής συνεργασίας με στόχο την χρηματοδότησή της, με την προϋπόθεση πλήρωσης των προδιαγραφών που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσα από πολιτιστικά προγράμματα, όπως, για παράδειγμα, το πρόγραμμα «Πολιτισμός».

Το πρόσταγμα του 21<sup>ου</sup> αιώνα σύμφωνα με τον Δάλλα «συνδέεται με την αναβάθμιση των εθνοτήτων, των πολιτισμών. ώστε να διαμορφώνεται σε κάθε κράτος αλλά και σε υπερεθνικές οντότητες, η έννοια της ταυτότητας ...» (<http://>

cmc.panteion.gr/cmc/staff/dallas/eprints). Στη διαμόρφωση της σύγχρονης κοινωνίας μέσα από ευρύτερα μορφώματα όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι έκδηλη η ανάγκη διατήρησης και ανάδειξης της διαφορετικότητας των πολιτισμών, που διασταυρώνονται, συνυπάρχουν και συνιστούν το ιδιαίτερο πρόσωπο της ίδιας της Ένωσης. Σκοπός είναι η ανάδειξη μιας ευρωπαϊκής πολιτιστικής ταυτότητας, με γνώμονα το σεβασμό στην εθνική περιφερειακή πολιτισμική πολυμορφία, (όπως αναφέρεται και στις παρ. 1 και 5 του άρθρου 151 της Συνθήκης του Αμστερνταμ), αλλά και η προώθηση του σκοπού αυτού δια της συνεργασίας μεταξύ των κρατών- μελών.

Η αναθεώρηση του προηγούμενου Δημοτικού Κοινοτικού Κώδικα (ΔΚΚ) (Π.Δ. 410/95) με το σημερινό Νόμο ήταν πια επιβεβλημένη, καθώς ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης επηρεάστηκε από θεσμούς που εισήγαγε η Ευρωπαϊκή Ένωση κι έτσι οι νέες επιταγές αλλά και οι ανάγκες δεν εναρμονίζονταν αλλά και δεν μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με το ΠΔ 410/95.

Στην ελληνική κοινωνία, οι συνθήκες για συνεργασίες εντός αυτού του πλαισίου, είναι πλέον ώριμες, εξ' ου και νομοθετικά προβλέπονται στα άρθρ. 219 (παρ. 1, 2) και 220 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, όπου θεσμοθετούνται Διεθνείς συνεργασίες και αδελφοποιήσεις Δήμων και Κοινοτήτων. Από τις διατάξεις αυτές προκύπτει ότι υπάρχει και η πρόβλεψη και η βούληση, ενώ αρχίζουν να δημιουργούνται πλέον δίκτυα πόλεων και ενώσεων, διασφαλίζοντας την συνεργασία των ΟΤΑ σε διαπεριφερειακό και διεθνές επίπεδο. Βέβαια όλο αυτό το πλαίσιο, για την πλειονότητα των δήμων είναι ακόμη «terra incognita» («άγνωστη γη»), ωστόσο η ύπαρξη νομοθετικής πρόβλεψης για τις περιπτώσεις αυτές, φανερώνει την αναγνώριση της ανάγκης συνεργασιών και ανταλλαγών σε

κρατικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η νομοθετική πρόβλεψη για τέτοιου τύπου δράσεις, μόνο θετική συμβολή μπορεί να συνιστά.<sup>13</sup>

## **2.6 ΤΟ «ΜΕΣΟ» ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: Η ΤΕΧΝΗ**

Οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί για να επιτύχουν τους καταστατικούς στόχους τους χρησιμοποιούν, πρωτίστως και κυρίως, ως μέσο την τέχνη. Με τον όρο «μέσο» αναφερόμαστε τόσο στην πρωτογενή παραγωγή καλλιτεχνικής δημιουργίας (π.χ. εκδόσεις λευκωμάτων, εργαστήρια καλλιτεχνικής παιδείας, ορχήστρες, φιλαρμονικές, παραγγελίες παραστάσεων ή συναυλιών ειδικά για το συγκεκριμένο οργανισμό κ.λπ.) όσο και στη δευτερογενή, δηλαδή την παρουσίαση και προβολή έτοιμων καλλιτεχνικών έργων (π.χ. Φεστιβάλ Θεάτρου κ.λπ.). Οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί καλούνται δηλαδή να «συνδιαλλαγούν» με ένα άλλο σύστημα, αυτό της τέχνης. Από αυτή την «επικοινωνία» εγείρονται πολλαπλά ερωτήματα, όπως ενδεικτικά: τι θεωρείται καταρχήν αποδεκτό ως τέχνη σήμερα και ποιο είδος τέχνης μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους σκοπούς τους, ποια είναι η καθεστηκυία σχέση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με το σύστημα της τέχνης και ποιες οι δυνατότητες των φορέων της να παρακολουθούν εγκαίρως τις καλλιτεχνικές τάσεις και να τις υιοθετούν, ποιες είναι οι ιδιαίτερες συνθήκες στο σύγχρονο σύστημα της τέχνης που πρέπει να λάβουν υπόψη τους (π.χ. η χρήση του διαδικτύου και της ψηφιακής τεχνολογίας) και τέλος, αρκεί η χρήση της τέχνης ως μέσου πολιτισμικής αλλαγής, όταν δεν συνδέεται με το χώρο και την καθημερινότητα των πολιτών, όταν δεν καλείται να συλλειτουργήσει με μία ευρύτερη πολιτική πολιτισμού; Φυσικά, δεν είναι δυνατόν να απαντηθούν τέτοιας

---

<sup>13</sup> ΙΤΑ 2006, *Κοινωνική Πολιτική & Τοπική Αυτοδιοίκηση-Τελική Έκθεση*, Αθήνα, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης

εμβέλειας ερωτήματα σε μία περιορισμένη μελέτη, ωστόσο τίθενται για να προσυπογράψουν τη δυσκολία επαναπροσδιορισμού της πολιτικής των πολιτιστικών οργανισμών.

Συνοπτικά, εντούτοις, θα επισημάνουμε ότι το σύστημα της Τέχνης δεν έχει μείνει αλώβητο από τα «σημεία των καιρών». Ταλανίζεται από την «οικονομοποίησή» του, όπως άλλωστε και όλα τα υπόλοιπα συστήματα και υπόκειται στους αμείλικτους όρους της αγοράς, που έχουν μετατρέψει τα έργα τέχνης από σύμβολα της ανθρώπινης δημιουργικότητας και φαντασίας σε αντικείμενα προς κατανάλωση. Παράλληλα, οι καλλιτέχνες - ύστερα από τη διάψευση των προσδοκιών για ανατροπή, που γέννησαν τα μεγάλα καλλιτεχνικά κινήματα του 20ου αιώνα - επιδιώκουν, πλέον, την επιβίωσή τους στο καλλιτεχνικό στερέωμα μέσα από την αυτοέκφραση και την ιδιοπροσωπία τους, οι οποίες, ωστόσο, «συνεπικουρούμενες» από την παράλληλη συρρίκνωση, έως απονέκρωση, του δημόσιου χώρου ως τόπου συζήτησης και σύγκρουσης, καταλήγουν σε μία «αυτιστική» εσωτερίκευση και αυτοενασχόληση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των τελευταίων δεκαετιών είναι ότι, *κάθε έργο τέχνης εκκινεί από μόνο του και σχεδόν δεν διανοείται να φτιάξει οικογένεια, λησμονώντας πια την επιταγή του Μποντιέρ ότι οι μοντέρνες επινοήσεις θα όφειλαν να είναι κλασικές in spe*. Η «αλήθεια», την οποία ακόμα αγωνιά να ανακαλύψει ο καλλιτέχνης, είναι πια προορισμένη να είναι μόνο η δική του αλήθεια μέσα στις χιλιάδες και η καλλιτεχνική του «γλώσσα» να είναι η ιδιαίτερη, προσωπική του έκφραση και όχι μέσο επικοινωνίας και καλλιέργειας μιας συλλογικότητας.

Σ' αυτό το πλαίσιο – συμπεριλαμβανομένων και παραγόντων όπως αυτών της πολιτισμικής παγκοσμιοποίησης, της κυριαρχίας της αισθητικής των Μ.Μ.Ε. και της παθητικότητας και μαζικοποίησης του κοινού – γίνεται εμφανές ότι καθίσταται δυσχερέστερο το έργο των Πολιτιστικών Οργανισμών να ανιχνεύσουν εκείνες τις «φωνές» που θα συζευχθούν με την προσπάθειά τους για μία πολιτική ικανή να

νοηματοδοτήσει «εκ νέου» την ατομική και κοινωνική δράση και δικαιολογεί, εν μέρει, την αμηχανία τους να επιλέξουν μέσα σ' αυτό το «χαοτικό» πεδίο επιλογών καλλιτεχνικής δημιουργίας ποιες θα προβάλλουν και ποιες θα αγνοήσουν. Οι δυσκολίες, δυστυχώς, επιτείνονται, όταν εστιάσουμε στην ποικιλία των ερμηνευτικών συστημάτων που «συναντιούνται» κατά την αξιοποίηση αυτού του μέσου από τις πρακτικές των Πολιτιστικών Οργανισμών<sup>14</sup>.

## 2.7 ΤΑ ΔΡΩΝΤΑ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στη συστημική ανάλυση των Πολιτιστικών Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κυρίαρχος είναι ο ρόλος των *δρώντων υποκειμένων*, δηλαδή αφ' ενός όσων «στελεχώνουν» κεντρικά ή περιφερειακά τους υπό μελέτη οργανισμούς και αφ' ετέρου όσων νέμονται τις υπηρεσίες και τις δράσεις τους, συνήθως δηλαδή τους κατοίκους ενός Δήμου ή μιας Κοινότητας. Θα μπορούσαμε, σχηματικά, να μιλήσουμε για τους πομπούς των μηνυμάτων των Πολιτιστικών Οργανισμών και τους δέκτες τους, σε μία επικοινωνία, η οποία καταλήγει, όμως, να είναι αμφίδρομη καθώς οι τελευταίοι τροφοδοτούν και επαναπροσδιορίζουν τα μηνύματα των πρώτων. Στην πρώτη κατηγορία διαπιστώνουμε ότι υπάρχει πληθώρα υποκατηγοριών καθώς – όπως θίξαμε και νωρίτερα - είναι πολλές και διαφορετικές οι ομάδες των ανθρώπων, που εμπλέκονται στην παραγωγή του αντικειμένου ενός Πολιτιστικού Οργανισμού.

Καταρχήν, υπάρχει η πολιτική αρχή η οποία προσωποποιείται από τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Νομικού Προσώπου. Ένα ποσοστό είθισται να αποτελείται από αιρετούς (δημοτικούς συμβούλους) ενώ τα υπόλοιπα μέλη

---

<sup>14</sup> Καρκατσούλης, Π. 1995, «Αυτοποίηση και Θεωρία των Οργανώσεων», στο Ι. Τσιβάκου (επιμ.) *Δράση και Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Θεμέλιο

προέρχονται από διάφορους - σχετικούς με το αντικείμενο - φορείς (πολιτιστικούς συλλόγους, τοπικούς συλλόγους, εκπαιδευτικούς φορείς, προσωπικότητες του καλλιτεχνικού χώρου κ.λπ.). Συχνά δε, υπάρχει και κάποιος εκπρόσωπος των εργαζομένων. Σε αυτό το σημείο αξίζει να γίνει μία αναφορά στην αναγκαιότητα εκλογής τοπικών εκπροσώπων με τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, που θα προσφέρουν εχέγγυα χρηστής διοίκησης. Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι αργεί να εμπεδωθεί στη συνείδηση των πολιτών ότι η Τοπική Αρχή δεν μπορεί πλέον να επιλέγεται μόνο από τη δημοτικότητα, που ενδεχομένως έχει αποκτήσει ένας υποψήφιος από την επαγγελματική του δραστηριότητα ή από τη ενεργή συμμετοχή του στα κοινά ή ακόμα και από το υψηλό του ήθος, ούτε βέβαια με αμιγώς κομματικά κριτήρια, αλλά πρέπει να διαθέτει και ένα πλήθος γνώσεων και ικανοτήτων, τα οποία να διασφαλίζουν την ορθή άσκηση των καθηκόντων του. Ο Δήμαρχος και ευρύτερα το σύνολο των Δημοτικών Συμβούλων καλούνται, πια, να διαχειριστούν τεράστια κονδύλια, πολύπλοκα ευρωπαϊκά προγράμματα, να επιλύσουν ζητήματα που άπτονται πολλών και διαφορετικών γνωστικών αντικειμένων (τεχνικά έργα, υπηρεσίες κοινωνικής πολιτικής, κ.λπ.) και, επί της ουσίας, να καθορίσουν το επίπεδο διαβίωσης των κατοίκων της περιοχής τους. Το ίδιο ισχύει, αντίστοιχα, και για τους Πολιτιστικούς Οργανισμούς, καθώς πλέον αναδεικνύονται σε κυρίαρχους φορείς χάραξης πολιτιστικής πολιτικής, όπου ο Πρόεδρος και το Διοικητικό του Συμβούλιο απαιτείται να διαθέτουν οργανωτικά-διοικητικά προσόντα και εξειδικευμένες γνώσεις, ικανές όχι μόνο να ελέγξουν τη νομιμότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών (προσλήψεις, προμήθειες, έργα κ.λπ.) αλλά το κυριότερο, ικανές να χαράξουν και να υπηρετήσουν μία πολιτιστική πολιτική, η οποία απαιτεί καινοτομία, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα, άνοιγμα σε υπερτοπικές και διεθνείς συνεργασίες, αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών και συγκεκριμένη τοποθέτηση τόσο απέναντι στις εθνικές και

παγκόσμιες εξελίξεις στο χώρο των τεχνών και του πνεύματος όσο και ευρύτερα απέναντι στους ραγδαίους κοινωνικούς μετασχηματισμούς.

Το ίδιο βέβαια ισχύει και για το προσωπικό που απασχολείται στους Ο.Τ.Α., το οποίο - χωρίς να θίξουμε στην παρούσα μελέτη τις αιτίες, όπως αναξιοκρατία, αδιαφανείς και δαιδαλώδεις νομικές διαδικασίες πρόσληψης, δημοσιούπαλληλική κουλτούρα κ.ά. - χαρακτηρίζεται από την έλλειψη των αναγκαίων τυπικών προσόντων, από ανισότητες και διαφορετικές ταχύτητες εξέλιξης. Έτσι, στους ΟΤΑ και κατ' επέκταση και στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς τα στατιστικά στοιχεία αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία του προσωπικού είναι μόλις υποχρεωτικής ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ η μορφή της σχέσης εργασίας του παρουσιάζει μεγάλη ελαστικότητα καθώς συναντά κανείς προσωπικό τακτικό, αορίστου χρόνου, με συμβάσεις έργου, μερικής απασχόλησης, ορισμένου χρόνου (έκτακτο) και προσωπικό μέσω επιδοτούμενων προγραμμάτων του ΟΑΕΔ (Stage). Αυτό στην πράξη σημαίνει εργαζόμενοι στον ίδιο φορέα και πολλές φορές στο ίδιο αντικείμενο να εκκινούν από εντελώς διαφορετικό γνωσιακό υπόβαθρο, να διέπονται από διαφορετικό νομικό και μισθολογικό καθεστώς - ακόμα και στην περίπτωση ομοειδών ή ισότιμων τυπικών προσόντων - από διαφορετικές προοπτικές εξέλιξης και, το σημαντικότερο, από διαφορετικό βαθμό εξάρτησης από την πολιτική αρχή. Είναι λογικό αυτή η κατάσταση να δημιουργεί μεγάλα προβλήματα τόσο στη συνεργασία ανάμεσα σε συναδέλφους αλλά, κυρίως, να δυσχεραίνει τη σταθερή και απρόσκοπτη λειτουργία του φορέα.

Τα παραπάνω φαινόμενα, που ούτως ή άλλως δημιουργούν προσκόμματα σε κάθε τομέα, στους Πολιτιστικούς Οργανισμούς δύνανται να αναστείλουν τη λειτουργία τους, καθώς, αυτοί ξεφεύγουν από τον αυστηρά γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας του δημοσίου, ο οποίος ως ένα βαθμό είναι κωδικοποιημένος και εργαλειακός και καλούνται να παράξουν «πολιτισμό», δηλαδή να επινοήσουν, να οραματιστούν, να σκεφτούν, να πρωτοτυπήσουν, να δημιουργήσουν, να

αυτοσχεδιάσουν, να πειραματιστούν... Οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί έχουν πρώτιστα ανάγκη από ανθρώπους καταρχήν μορφωμένους και καλλιεργημένους με την ευρεία έννοια, από διοικήσεις και εργαζόμενους εξειδικευμένους σε θέματα τέχνης, τεχνολογίας, management και marketing. διοικήσεις και εργαζόμενους ευέλικτους, ανοιχτούς στα μηνύματα της εποχής, ενημερωμένους, με διάθεση συνεχούς εξέλιξης και αναζήτησης. Αν φιλοδοξούν να είναι φορείς πολιτισμικής αλλαγής, είναι οι πρώτοι – και οι πιο ευεπίφοροι λόγω αντικειμένου - που θα πρέπει να προβούν στην ανανέωση του πολιτικού και διοικητικού δυναμικού τους και στην υιοθέτηση νέων μορφών διαχείρισής τους. Αναχρονιστικές πρακτικές που βασίζονται στις ρουσφετολογικές προσλήψεις ακατάλληλων ανθρώπων, καλλιεργούν χάριν μικροκομματικών ή συνδικαλιστικών συμφερόντων ανισότητες και εξαρτήσεις και αναπαράγουν σχέσεις εξουσίας και όχι συνεργασίας όχι μόνο εμποδίζουν την «άνθιση» των ήδη υπάρχουσών δημιουργικών και «υγιών» μελών τους αλλά αποθαρρύνουν και την εισροή νέων, αξιόλογων, κατηρτισμένων ανθρώπων, φιλόδοξων να νοηματοδοτήσουν την επαγγελματική τους ζωή ή την πολιτική σταδιοδρομία τους, συνεισφέροντας με τις γνώσεις τους και την εργασία τους σ' ένα «εμπνευσμένο» όραμα.

Εκτός όμως από την πολιτική ηγεσία και τους εργαζόμενους, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί για την επίτευξη του στόχου τους συνεργάζονται με πλήθος καλλιτεχνών, «πνευματικών» ανθρώπων και επιστημόνων, πολιτιστικών συλλόγων, εθελοντικών οργανώσεων κ.λπ., οι οποίοι επί της ουσίας «επιστρατεύονται» για να δώσουν συγκεκριμένη μορφή στο «αντικείμενο» τους, στην παραγωγή δηλαδή νοήματος. Ακόμα όμως και αυτή η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού δεν εξαιρείται από τις «κατεστημένες πρακτικές» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παρατηρούμε συχνά, δηλαδή, οι συνεργασίες να γίνονται απρογραμμάτιστα, τυχαία ή ευκαιριακά, με κριτήριο πολλές φορές την εντοπιότητα ή την κομματική ταυτότητα του καλλιτέχνη και όχι γιατί υπηρετούν



μία συγκεκριμένη πολιτιστική πολιτική και αισθητική, με αποτέλεσμα να προκύπτουν εξαιρετικά ετερογενείς και άνισες επιλογές, από πραγματικά πρωτοπόρες και εμπνευσμένες έως χυδαίες και προσβλητικές.

Επίσης, όπως ήδη αναφερθήκαμε, εξαιτίας της οικονομοποίησης τόσο του πολιτικού συστήματος όσο και του συστήματος της τέχνης, οι συνεργασίες ανάμεσα στους καλλιτέχνες και τους πολιτιστικούς οργανισμούς έχουν μετατραπεί σε μεγάλο βαθμό σε εμπορικές συναλλαγές και όχι σε δημιουργικές σχέσεις συνεργασίας. Έτσι, από τη μία, πολλοί καλλιτέχνες αποζητούν ευκαιρίες γρήγορου και εύκολου χρήματος, «πουλώντας» ένα έτοιμο πρόγραμμα την ίδια χρονική περίοδο σε διαφορετικούς οργανισμούς και οι τελευταίοι, από την άλλη, «παζαρεύουν» την αγορά του πιο προσοδοφόρου σε εντυπώσεις, σε προσέλευση κοινού και άρα σε προσέλκυση ψήφων «πολιτιστικού προϊόντος». Με αυτό το σκεπτικό έχει γεμίσει η Ελλάδα φεστιβάλ «κονσέρβες», όπου τα ίδια καλλιτεχνικά σχήματα- κυρίως επιβεβλημένα από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης- παρελαύνουν από Δήμο σε Δήμο, από θέατρο σε γήπεδο και από πλατεία σε προαύλια σχολείων. Κλείνοντας αυτή τη σύντομη αναφορά στο ανθρώπινο δίκτυο που «ευθύνεται» για την πολιτική των Πολιτιστικών Οργανισμών και την υλοποίησή της, πρέπει να επισημάνουμε και το αφανές πολύπλοκο δίκτυο «συνεργατών-προμηθευτών», οι οποίοι καλούνται να υποστηρίξουν τις λειτουργικές ανάγκες τους – όπως γραφίστες, τυπογράφοι, φωτογράφοι, ηχολήπτες και φωτιστές, συντηρητές τεχνολογικού εξοπλισμού, προμηθευτές εξοπλισμού (από γραφική ύλη έως ηλεκτρονικούς υπολογιστές, από μουσικά όργανα έως έπιπλα κ.ά.) - και χωρίς τους οποίους δε θα ήταν δυνατή η παροχή οποιασδήποτε υπηρεσίας ή η υλοποίηση οποιασδήποτε δράσης και οι οποίοι προέρχονται, ως επί το πλείστον από τον Ιδιωτικό Τομέα και ενεργοποιούνται στον τομέα του εμπορίου.

Ήδη από αυτή τη συνοπτική περιγραφή κατανοούμε ότι κάθε προσπάθεια πολιτισμικής αλλαγής, στο πλαίσιο της λειτουργίας των Πολιτιστικών

Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οφείλει να συνυπολογίσει την πολυπλοκότητα και την ετερογένεια των ερμηνευτικών συστημάτων των δρώντων υποκειμένων καθώς μέρος των παραγόντων που τα συγκροτούν - όπως οι γνωσιακές δομές, η κοινωνική και επαγγελματική θέση τους - ποικίλλουν σε βαθμό που να τους καθιστά δυσπρόσιτους σε μονοδιάστατες προσεγγίσεις. Πρακτικές και αξιολογικά μέσα άλλων συστημάτων, όπως του συνδικαλιστικού, του εμπορίου, της τέχνης κ.λπ. διεισδύουν μέσω των δρώντων υποκειμένων και επηρεάζουν τις πρακτικές των Πολιτιστικών Οργανισμών.

Η κατάσταση περιπλέκεται με την εξέταση της άλλης μεγάλης κατηγορίας των δρώντων υποκειμένων, του «κοινού» ή με όρους αγοράς των «πελατών» των Πολιτιστικών Οργανισμών. Ως τέτοιους, λοιπόν, πρέπει καταρχήν να θεωρήσουμε όλους τους κατοίκους της περιοχής που εδρεύει ο κάθε Οργανισμός, χωρίς όμως να αποκλείουμε τους τουρίστες του εσωτερικού ή του εξωτερικού. Άλλωστε, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί επιχειρούν όλο και πιο εντατικά, για λόγους τοπικής – κύρια οικονομικής - ανάπτυξης να διευρύνουν το κοινό τους και να λειτουργήσουν ως προορισμοί πολιτιστικού τουρισμού, αξιοποιώντας είτε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τόπου τους (π.χ. μνημεία, φυσικές ομορφιές κ.λπ.) είτε πραγματοποιώντας πρωτότυπα και μοναδικά πολιτιστικά δρώμενα, τα οποία προσελκύουν κοινό από την Ελλάδα αλλά και τις ξένες χώρες (βλέπε για παράδειγμα το Φεστιβάλ Χορού της Καλαμάτας, το Φεστιβάλ Κινηματογράφου της Θεσσαλονίκης κ.ά.)

Σε αυτό το εξαιρετικά διευρυμένο πλαίσιο, το «target group» κάθε Πολιτιστικού Οργανισμού εκτείνεται τουλάχιστον σε όλη την τοπική κοινωνία, σε παιδιά, νέους, ενήλικες, ηλικιωμένους, Έλληνες και αλλοδαπούς, πλούσιους και φτωχούς, μορφωμένους και αγράμματους, αυτόχθονες και μετανάστες (εσωτερικού ή εξωτερικού) κ.λπ. των οποίων πρέπει ισότιμα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους για πνευματική τροφή και ψυχαγωγία. Αυτό a priori δυσχεραίνει ιδιαίτερα τη

στοχοθέτηση του Οργανισμού καθώς πρέπει να κινηθεί, παρά τις ελλείψεις σε κονδύλια, υλικοτεχνική υποδομή, τεχνογνωσία και ανθρώπινο δυναμικό, προς πολλές κατευθύνσεις ταυτόχρονα. Ιδιαίτερα σε μεγάλους Δήμους, κυρίως αυτών των αστικών κέντρων, όπου παρατηρείται πολυπολιτισμική ταυτότητα του πληθυσμού, ο σχεδιασμός των πολιτιστικών «υπηρεσιών» αναδεικνύεται εξαιρετικά πολύπλοκος και η παραγωγή νοήματος με στόχο την πολιτισμική αλλαγή αναδεικνύεται σε πεδίο σύνθεσης πολλών διαφορετικών και συγκρουόμενων «συμφερόντων» και μεταβλητών.

Δεδομένων δε των ταχύτατων παγκόσμιας εμβέλειας μεταβολών σε όλα τα πολιτισμικά πεδία, των απορреουσών από αυτές μετασχηματισμών των ευρύτερων κοινωνικών συνθηκών της χώρας μας, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των τοπικών κοινωνιών αλλά και των προβλημάτων αιχμής κάθε χρονικής συγκυρίας, γίνεται κατανοητό πως οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί, αν θέλουν να ανταποκριθούν στο λειτούργημά τους, οφείλουν να βρίσκονται σε διαρκή επικοινωνία με το «κοινό» τους και με το πως αυτό – τα ερμηνευτικά συστήματά τους εν προκειμένω - μεταλλάσσεται διαρκώς. Εξετάζοντας, συνεπώς, τη λειτουργία και δράση των Πολιτιστικών Οργανισμών ως πεδία συνάντησης των διαφορετικών ερμηνευτικών συστημάτων των δρώντων υποκειμένων τους, τα οποία θα πρέπει να καταστούν συν-κοινωνοί αξιών και προτύπων συμπεριφορών που ευνοούν μία πολιτισμική αλλαγή, επιβεβαιώνεται η ανάγκη για υιοθέτηση μίας πολιτικής πολιτισμού που θα διεισδύσει στο σύνολο του κοινωνικού ιστού. Μίας πολιτικής, όμως, που πρέπει να συνδυαστεί με την εκ βάθρων αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας των Πολιτιστικών Οργανισμών, ενθαρρύνοντας τις πρακτικές διαλόγου και εκμάθησης που ευδοκιμούν εντός τους.

Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν σε αυτήν την ενότητα, καταλήγουμε ότι οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης καλούνται – και δύνανται να το επιτύχουν ως «προνομιακοί» χώροι καλλιέργειας της γνώσης και της μάθησης

μέσω δημιουργικών, συνεργατικών σχέσεων – να λειτουργήσουν ως φορείς πολιτισμικής αλλαγής. Όμως, σ’ αυτήν τους την προσπάθεια, στο να τροφοδοτήσουν δηλαδή – εκκινώντας από τοπικό επίπεδο – το σύνολο της σύγχρονης κοινωνίας με νέες σημασίες-ερμηνείες, οφείλουν να λάβουν υπόψη τους αφ’ ενός τον πολυεπίπεδο & παγκόσμιο χαρακτήρα των προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν και αφ’ ετέρου την πολυπλοκότητα και την αντιφατικότητα των παραμέτρων που επιδρούν επί των δομών και των μεθόδων, βάση των οποίων αρθρώνεται και λειτουργεί συνολικά – αλλά και όπως εξειδικεύονται στο δικό τους πεδίο δράσης - το σύστημα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των εμποδίων που αυτές θέτουν σε κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης. Με αφετηρία αυτά τα δεδομένα αναδύεται η ανάγκη υιοθέτησης μίας πολυδιάστατης πολιτικής πολιτισμού, που θα συντίθεται σε μία δυναμική και συντονισμένη δέσμη προγραμματικών δράσεων και θα διακτινίζεται προς όλες τις συνιστώσες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των Πολιτιστικών Οργανισμών.

Σε μία τέτοια κατεύθυνση, κάθε Πολιτιστικός Οργανισμός – μεμονωμένα αλλά και όλοι μαζί συνολικά - πρέπει να επιδιώξει τον επαναπροσδιορισμό των στόχων του, τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων του και την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού που θα τον καταστήσει αποτελεσματικό και αποδοτικό:

Καταρχήν πρέπει να εντοπίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τόσο της περιοχής εντός της οποίας εκτείνεται η δράση του όσο και του πληθυσμού της, στον οποίο άλλωστε, πρωταρχικά, απευθύνεται. Αυτό προϋποθέτει πλήθος μελετών και ερευνών, οι οποίες θα καταγράφουν όλα εκείνα τα στοιχεία που απαιτούνται για την χάραξη μίας πολυδιάστατης πολιτιστικής πολιτικής και τα οποία εκτείνονται ενδεικτικά από τις κλιματολογικές συνθήκες, το γεωφυσικό χαρακτήρα της περιοχής (λ.χ. η ύπαρξη δασικής έκτασης κ.λπ.), τη χωροταξική θέση (λ.χ. αστικό κέντρο, προάστιο κ.λπ.) τον πολεοδομικό και αρχιτεκτονικό

σχεδιασμό (λ.χ. έντονη οικιστική ανάπτυξη), τα ιστορικά μνημεία και γενικότερα την πολιτιστική κληρονομιά, την ιστορία και τα ήθη και έθιμα, την οικονομική ανάπτυξη (λ.χ. εμπορικές δραστηριότητες, είδη παροχής υπηρεσιών κ.λπ.) έως τον αριθμό των κατοίκων, των κύριων χαρακτηριστικών τους (ηλικία, καταγωγή, μορφωτικό επίπεδο, επαγγελματική και οικογενειακή κατάσταση, πολιτιστικές δραστηριότητες κ.λπ.) και των καθημερινών προβλημάτων, των αναγκών και κυρίως των προσδοκιών τους από την Τοπική Αρχή (λ.χ. καταγραφή, εν προκειμένω, των επιθυμιών τους για το είδος της παρεχόμενης ψυχαγωγίας ή επιμόρφωσης από τον Πολιτιστικό Οργανισμό της πόλης τους).

Στη συνέχεια, οφείλει να προβεί στη χαρτογράφηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της λειτουργίας του, όπως το είδος και το εύρος των νόμιμων αρμοδιοτήτων του, το είδος και το «κόστος» των απαιτούμενων διαδικασιών, τους διαθέσιμους πόρους, την υποδομή σε τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό, τις υπάρχουσες πρακτικές εργασίας και συνεργασίας, ώστε να εντοπίσει τα «προβληματικά» πεδία και να δημιουργήσει, έτσι, τις προοπτικές και τις συνθήκες αναδιάρθρωσής της λειτουργίας τους – στο επιτρεπόμενο από τους ευρύτερους τιθέμενους περιορισμούς της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης πλαίσιο – ως οργανισμού εντάσεως γνώσης. Σ' αυτό το σημείο, πρέπει να επισημάνουμε – όπως ξανά σε διάφορα σημεία επιχειρήσαμε - την αναγκαιότητα απεμπλοκής των Πολιτιστικών Οργανισμών από κατεστημένες πρακτικές διοίκησης, που την καταδικάζουν σε αντιπαραγωγικότητα. Σε μια εποχή που στρατιές επιστημόνων αναζητούν εργασία, που η τεχνογνωσία βρίσκεται στη διάθεση όποιου ενδιαφέρεται, που η Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και οι ιδιώτες-χορηγοί διατίθενται να συνεισφέρουν πόρους για τα πολιτιστικά προγράμματα, που η γνώση αναδεικνύεται σε μέγιστη αξία, σε μια εποχή, άλλωστε, που οι ίδιοι οι πολίτες απορρίπτουν τα υπάρχοντα μοντέλα λειτουργίας τους, καταντά παράλογη η μη αξιοποίηση αυτών των δυνατοτήτων και η εμμονή τους σε

πρακτικές που δημιουργήθηκαν κάτω από άλλες ιστορικές συνθήκες και οι οποίες δε δύνανται να ανταπεξέλθουν στα κελεύσματα των καιρών. Οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί, ως φορείς που καλούνται να παράξουν καινοτομία πρέπει να καταστούν καινοτόμοι και στην οργάνωση και λειτουργία τους, ακόμα καλύτερα, να δημιουργήσουν πρότυπα και για άλλους οργανισμούς της Τοπικής και της Δημόσιας Διοίκησης.

Βασιζόμενος και συνθέτοντας τα ανωτέρω στοιχεία, ο Πολιτιστικός Οργανισμός δύναται, ακολούθως, να «εμπνευστεί» το όραμά του, να προσδιορίσει την αποστολή του, να προδιαγράψει τους άμεσους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πολυεπίπεδους στόχους του με σαφήνεια και ρεαλισμό, να διερευνήσει τις εναλλακτικές μεθόδους υλοποίησής τους και τελικά, να υιοθετήσει την πιο πρόσφορη για αυτόν πολιτική. Μία πολιτική συνεπή και σταθερή, η οποία θα ενσωματώνει οριζόντια και κάθετα τις προάγουσες από αυτόν αξίες σε κάθε του απόφαση και δράση, μία πολιτική επενδυτική και όχι διαχειριστική, μία πολιτική που υιοθετώντας πρακτικές εντάσεως γνώσης θα τίθεται συνεχώς σε αναστοχαστικές διαδικασίες και έλεγχο από τους ίδιους τους πολίτες, ώστε να προσαρμόζεται εγκαίρως στις εξελίξεις.

Στο πλαίσιο μιας τέτοιας πολιτικής θα εξετάσουμε τον καθοριστικό ρόλο που αναμένεται να διαδραματίσουν αφ' ενός οι νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και της Επικοινωνίας, οι οποίες υιοθετούνται με ραγδαίους ρυθμούς από όλα τα κοινωνικά λειτουργικά συστήματα και δημιουργούν ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς και αφ' ετέρου η καλλιέργεια διασυστημικών αξιών εντός της καθημερινής ζωής των πολιτών, που δύνανται να «συμφιλιώσουν» τις διαφορετικού είδους επικοινωνίες που επιτελούν το καθένα από αυτά τα συστήματα<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Μπακαλάκη, Α. 1997, *Εκδοχές της Έννοιας του Πολιτισμού στην Ανθρωπολογία*, Σύγχρονα Θέματα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

#### **3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει κάποιο είδος προγραμματισμού για να κατορθώσουν να πετύχουν καθορισμένους στόχους. Η υπάρχουσα Βιβλιογραφία αποδεικνύει την αναγκαιότητα του προγραμματισμού στον τομέα αυτό, καθώς και γενικότερα στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Από τα διάφορα συστήματα προγραμματισμού, σύμφωνα με την Buhler-Miko (1985), ο προγραμματισμός με την ονομασία Μάστερ χρησιμοποιήθηκε την δεκαετία του 1960, ο Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός την δεκαετία του 1970, και ο στρατηγικός προγραμματισμός τις δεκαετίες του 1980 και 1990.

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν πλέον συνειδητοποιήσει την ολοένα αυξανόμενη αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης και δράσης για την προσαρμογή τους στα σύγχρονα δεδομένα.

Ειδικότερα, οι διοικήσεις των πολιτιστικών οργανισμών σε ολόκληρο τον κόσμο, καλούνται να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές που συντελούνται στο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό, ανταγωνιστικό, τεχνολογικό και νομοθετικό τους περιβάλλον.

Ο Στρατηγικός προγραμματισμός, σύμφωνα με τον Bryson (1988), μπορεί να βοηθήσει τους πολιτιστικούς οργανισμούς να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον αναπτύσσοντας τις αναγκαίες στρατηγικές αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους.

### **3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

Οι Melcher και Kerzner (1988) όρισαν τον Στρατηγικό Προγραμματισμό ως την διαδικασία διατύπωση, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων μακροπρόθεσμου χαρακτήρα σχετικών με την μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού.

Η διαδικασία του Στρατηγικού προγραμματισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός των αξιών, των πολιτικών, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.
2. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (μελέτη οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, ανταγωνιστικών και δημογραφικών παραγόντων) με σκοπό τον εντοπισμό των σημαντικότερων ευκαιριών αλλά και των απειλών που υπάρχουν σε αυτό.
3. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού η οποία περιλαμβάνει την επισήμανση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων του.
4. Επανεξέταση / Αναθεώρηση των αξιών, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.
5. Επιλογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών που οδηγούν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
6. Καθορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων και βραχυπρόθεσμων στρατηγικών.
7. Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας του Στρατηγικού προγραμματισμού.

Το προϊόν της εφαρμογής της διαδικασίας του Στρατηγικού προγραμματισμού στον οργανισμό, είναι ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο.



θα ακολουθήσει μία ερμηνεία των όρων που περιλαμβάνονται στην διαδικασία του Στρατηγικού Προγραμματισμού.

- Αξίες ονομάζονται οι γενικές αρχές που οδηγούν την στρατηγική σκέψη και δράση.
- Πολιτικές είναι οι κανονισμοί-κανόνες που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού.
- Όραμα ορίζεται ως η μελλοντική εικόνα που θα θέλαμε να είχε ο οργανισμός. Το όραμα πρέπει να είναι απλό και κατανοητό, εύκολο να κοινοποιηθεί από την ηγεσία/διοίκηση του οργανισμού σε όλα τα μέλη του και να τα εμπνέει προς αυτή την κατεύθυνση.
- Ο Σκοπός διευκρινίζει τις ακόλουθες παραμέτρους:
  - (α) ποια/ες υπηρεσία προσφέρει ο οργανισμός,
  - (β) ποιοι είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός και
  - (γ) ποια είναι η γεωγραφική περιοχή στην οποία ο οργανισμός απευθύνει τις υπηρεσίες του.
- Σύμφωνα με τους Thompson and Strickland (1987), οι Μακροπρόθεσμοι στόχοι αναφέρονται στα αποτελέσματα τα οποία ο οργανισμός επιθυμεί να πετύχει μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια τριών ή πέντε ετών). Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και μετρήσιμοι. Οι Βραχυπρόθεσμοι στόχοι προέρχονται από τους μακροπρόθεσμους στόχους αλλά διαφέρουν από αυτούς,
  - (α) στο χρονικό διάστημα (συνήθως οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έχουν χρονική διάρκεια ενός έτους ή λιγότερο), και
  - (β) στη διατύπωση (οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι διατυπώνονται με περισσότερο λεπτομέρεια). Οι Βραχυπρόθεσμοι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί.

- **Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος:** Ευκαιρίες ονομάζονται οι εξωτερικές καταστάσεις και παράγοντες οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει ή και να υπερβεί τους στόχους του. Απειλές ονομάζονται οι εξωτερικές καταστάσεις και παράγοντες οι οποίοι μπορούν να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο ισχυρός ανταγωνισμός, η οικονομική ύφεση και η δυσμενής κρατική νομοθεσία αποτελούν μερικά παραδείγματα απειλών που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον.
- **Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντα:** Ισχυρά σημεία θεωρούνται οι εσωτερικές δυνατότητες που έχει ο οργανισμός και οι οποίες του παρέχουν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων οργανισμών με τα οποία συγκρίνεται ή/και ανταγωνίζεται. Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών από το ίδρυμα, η φήμη που έχει αποκτήσει μετά από χρόνια λειτουργία, οι υψηλές ικανότητες και το ηθικό του προσωπικού (διδασκτικού, διοικητικού και τεχνικού) αποτελούν μερικά παραδείγματα ισχυρών σημείων. Αδύνατα σημεία θεωρούνται οι εσωτερικές καταστάσεις και περιορισμοί οποίοι είναι δυνατόν να εμποδίσουν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Η έλλειψη ενός συστήματος προγραμματισμού των δραστηριοτήτων του οργανισμού, η μη επαρκής επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του ή στα διάφορα τμήματά του, οι ανεπαρκείς του πόροι, και η ανεπαρκής του στελέχωση είναι μερικά παραδείγματα αδύνατων σημείων ενός οργανισμού.
- **Μακροπρόθεσμες και Βραχυπρόθεσμες στρατηγικές** είναι οι ενεργεί βάσει των οποίων ο οργανισμός επιτυγχάνει τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους του αντίστοιχα.
- Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση του Στρατηγικού προγραμματισμού είναι απαραίτητη διαδικασία για να εξακριβωθεί σε τι βαθμό οι προκαθορισμένοι στόχοι (μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι) έχουν επιτευχθεί και αμέσως να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα ώστε ο οργανισμός να συνεχίσει επιτυχώς το έργο του.

## β) Τα Οφέλη του Στρατηγικού Προγραμματισμού

Ο Στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να αποφέρει τα ακόλουθα οφέλη στην λειτουργία των οργανισμών:

1. Διευκρινίζει την μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού.
2. Προβλέπει τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και δημιουργεί μηχανισμούς προσαρμογής του στα νέα δεδομένα.
3. Δίνει στο προσωπικό (διδασκτικό, διοικητικό και τεχνικό) σαφείς στόχους και το δραστηριοποιεί για την επίτευξη τους. Στηρίζεται στην ομαδική εργασία όλου του προσωπικού.
4. Καθιστά τον οργανισμό ικανό να αναπτύσσει αποτελεσματικές στρατηγικές βασισμένες στα ισχυρά σημεία του και να λαμβάνει μέριμνα για την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων του.
5. Καθιστά τον οργανισμό ικανό να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρία που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να μεριμνά για την γρήγορη αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών.
6. Συμβάλλει αποτελεσματικά στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στην επιβίωσή του και στην περαιτέρω ανάπτυξή του<sup>16</sup>.

## γ) Διοίκηση Έργου (Project Management)

Κάθε πολιτιστικός οργανισμός προγραμματίζει και εκτελεί διάφορα έργα μακροπρόθεσμου ή βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα με σκοπό να βελτιώνει συνεχώς την λειτουργία του. Στην συνέχεια θα καταγράψουμε την διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται για τον προγραμματισμό, οργάνωση και αξιολόγηση έργου που πραγματοποιείται από ένα πολιτιστικό οργανισμό.

---

<sup>16</sup> Golan, E., Krissoff, B. and Kuchler,(2004)Food Traceability: one ingredient in a safe and efficient food supply, vol. 2, economic research service/USDA.

1. Σκοπός του έργου και αιτιολόγηση της αναγκαιότητάς του προσφέροντας όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα/στοιχεία τα οποία να πείθουν για τους λόγους δημιουργίας του.
2. Στόχοι του έργου. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι με όρους ποιότητας, ποσότητας, χρόνου και κόστους, να μην είναι αντικρουόμενοι, να είναι εφικτοί, κατανοητοί, ολιγάριθμοι, και να έχουν την πλήρη υποστήριξη της διοίκησης, των χρηστών και του χορηγού/των χορηγών του έργου.
3. Ανάλυση των κινδύνων, θα πρέπει να καταγραφούν:
  - (α) εντοπισμός των κινδύνων,
  - (β) εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης του καθενός,
  - (γ) καθορισμός προληπτικών μέτρων για αποφυγή κινδύνων,
  - (δ) εκτίμηση των συνεπειών στο έργο αν εμφανιστούν οι κίνδυνοι,
  - (ε) καθορισμός ενδεχομένων διορθωτικών μέτρων για τη βελτίωση των συνεπειών, αν οι κίνδυνοι εμφανιστούν.
4. Κατάτμηση του έργου σε επιμέρους υποέργα και εξεύρεση των κατάλληλων στρατηγικών (μακροπρόθεσμων ή βραχυπρόθεσμων ανάλογα με τη φύση του έργου) για την επίτευξη των επιμέρους υποέργων. Η διάσπαση του έργου σε επιμέρους υποέργα είναι το κλειδί για τη δυνατότητα ελέγχου του. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για τα επιμέρους υποέργα είναι:
  - α) περιγραφή της εργασία που πρέπει να γίνει,
  - (β) απαραίτητες προϋποθέσεις,
  - (γ) παραδοτέα,
  - (δ) ειδικοί πόροι που απαιτούνται με τα αντίστοιχα κόστη,
  - (ε) Ιδιαίτερες δεξιότητες που απαιτούνται,
  - (στ) εκτιμώμενος χρόνος και συνολικό κόστος.
5. Καταγραφή των ρόλων και υπευθυνοτήτων που θα έχουν τα άτομα που εμπλέκονται στο έργο για να εκτελέσουν εξειδικευμένα τμήματα της δουλειάς. Ο

καθορισμός του ποιός αποφασίζει τι, είναι ένα βασικό προαπαιτούμενο στοιχείο για το έργο. Η ιεραρχική και πινακοειδής προσέγγιση χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική οργάνωση του έργου.

#### 6. Χρονοδιάγραμμα των υποέργων και του συνολικού έργου

Το διάγραμμα Γκάντ είναι το εργαλείο εκείνο που χρησιμοποιείται για τον χρονικό προγραμματισμό του έργου και τον συνεχή έλεγχο του. Στη μία πλευρά του (κάθετο άξονα) παρέχει πληροφορία σχετικά με τις επιμέρους εργασίες που θα πραγματοποιηθούν, ενώ στην άλλη πλευρά του (οριζόντιος άξονας) παρέχει τον χρόνο.

#### 7. Αναλυτικός προϋπολογισμός των υποέργων και του συνολικού έργου

Εκτίμηση του κόστους όλων των επιμέρους υποέργων και του συνολικού κόστους του έργου. Επιπλέον, καταγραφή των πηγών από τις οποίες προέρχονται οι οικονομικοί πόροι που απαιτεί το έργο.

#### 8. Έλεγχος του έργου - Εποπτεία και Ανάλυση Δράσης

Πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι το έργο θα ολοκληρωθεί μέχρι την προγραμματισμένη τελική ημερομηνία, μέσα στα όρια του προδιαγραφέντος προϋπολογισμού και με την απαιτούμενη από τον πελάτη ποιότητα.

Απαιτείται μηχανισμός εντοπισμού των προβλημάτων και λήψη διορθωτικών παρεμβάσεων με στόχο την βελτίωση της δράσης του οργανισμού. Τα περισσότερα από τα προβλήματα μπορούν να διορθωθούν με την προϋπόθεση ότι θα έχουν γίνει αντιληπτά αρκετά νωρίς

#### 9. Προϋποθέσει επιτυχίας του έργου

Απαιτείται ομαδική εργασία και επικοινωνία όλων των μελών καθώς επίσης και η απαραίτητη ηγετική συμπεριφορά εκ μέρους της διοίκησης του οργανισμού<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> ΙΤΑ 2006, *Κοινωνική Πολιτική & Τοπική Αυτοδιοίκηση-Τελική Έκθεση*, Αθήνα, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης

### **3.3 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Στις μέρες μας οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Κάθε οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνο εάν διαθέτει τους αναγκαίους πόρους, που ομαδοποιούνται σε υλικούς πόρους υπό την μορφή κεφαλαίου, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού και σε ανθρώπινους πόρους οι οποίοι αφορούν τα στελέχη και τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών.

Η διοίκηση και οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους τρία στοιχεία που καθορίζουν την εξέλιξη τους:

- 1) Τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν,
- 2) Τους περιορισμένους πόρους και
- 3) Την συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων.

Από αυτά οι ανθρώπινοι πόροι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τη διεύθυνση, λόγω της περιπλοκότητάς τους. Οι υλικοί πόροι και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πως θα πράξουν. Αντιθέτως οι άνθρωποι είναι αυτοί που στελεχώνουν και διοικούν έναν οργανισμό και αποτελούν το μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε ο κάθε οργανισμός να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του.

Γι' αυτό η διοίκηση και ειδικότερα η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού έχει μεγαλύτερη σημασία από την διοίκηση των άλλων πόρων και απαιτεί μια ιδιαίτερη προσοχή γιατί αφενός ο κάθε οργανισμός πρέπει να την εκπληρώσει ξεχωριστά και

---

αφετέρου οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ένα σημαντικό κεφαλαίο, το οποίο πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά και να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ένα άγνωστο ή ανεπαρκές θέμα, παρόλα αυτά λίγες εμπειρικές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί. Ενδυνάμωση είναι η μετάβαση της λήψης απόφασης της εξουσία και της υπευθυνότητας από τη διοίκηση στους εργαζόμενους. Ουσιαστικά, είναι η διαδικασία της εμπύχωσης και της ανταμοιβής της πρωτοβουλίας και της φαντασίας των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού είναι πρόθυμα και ικανά να αναλάβουν περισσότερη εξουσία, να λάβουν καλές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά. Μέχρι προσφάτως οι περισσότερες συζητήσεις για την ενδυνάμωση επικεντρώνονταν στην ενδυνάμωση των λειτουργιών της διοίκησης και ειδικότερα στην μεταβίβαση δικαιωμάτων και στην συλλογική λήψη απόφασης. Η ενδυνάμωση ήταν απλά αντιληπτή ως θέμα «εξουσίας».

Πολλοί συγγραφείς υποστήριξαν ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα η ενδυνάμωση του, είναι μια καλή επιχειρηματική πρακτική η οποία παράγει τα ακόλουθα οφέλη:

1. Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (job satisfaction) γιατί νοιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη ανάμειξη και σπουδαιότητα στον οργανισμό, ενώ βελτιώνονται και οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων υπαλλήλων.
2. Παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα να νοιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση για τον οργανισμό που εργάζονται.
3. Βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, υπό την έννοια ότι παρουσιάζονται υψηλότερα επίπεδα κερδών και ανάπτυξη, ελεγχόμενες δαπάνες και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

4. Βελτιώνει την διοικητική αποτελεσματικότητα και αναπτύσσει την καινοτομία, όπου παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης.
5. Αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα και δημιουργεί μια κουλτούρα στον οργανισμό η οποία υποστηρίζει την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.
6. Αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών, εξαιτίας του ότι οι υπάλληλοι μέσω της ενδυνάμωσης μπορούν να προσαρμοστούν, να καταλάβουν τις ανάγκες των πελατών τους και τις απαιτήσεις τους και να τους προσφέρουν μια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> McCarthy, Jerome E. and William D. Perreault Jr.(1996), Basic Marketing: A Managerial Approach, Twelfth Edition, Irwin, Homewood, Illinois.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **CASE STUDY**

#### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΝΕΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΤΗΣ ΑΚΡΟΠΟΛΗΣ**

##### **4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Ο σκοπός του Μουσείου περιλαμβάνει: τη συγκέντρωση, τη προστασία, μελέτη, ανάδειξη και προβολή των μνημείων της Ακρόπολης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τα κινητά αρχαιολογικά ευρήματα και τα αρχιτεκτονικά γλυπτά του συνόλου του Ιερού βράχου της Ακρόπολης στεγάζονται στο Μουσείο για ασφαλή φύλαξη, προστασία, συντήρηση, τεκμηρίωση, έρευνα, μελέτη, δημοσίευση, έκθεση και παρουσίαση στο ελληνικό και διεθνές κοινό.

Μεταξύ των σκοπών του το Μουσείο είναι να κάνει προσιτούς τους παγκοσμίου σημασίας αρχαιολογικούς θησαυρούς του στους επισκέπτες του, τους ειδικούς επιστήμονες και κάθε ενδιαφερόμενο, να συμβάλει στην προώθηση της ιστορικής και αρχαιολογικής γνώσης, στην αισθητική καλλιέργεια την δημιουργική σκέψη και εν γένει την σύγχρονη αντίληψη περί κλασσικής παιδείας. Το Μουσείο λαμβάνει όλες τις ενδεδειγμένες πρόνοιες για διευκόλυνση της πρόσβασης στα πολιτιστικά αγαθά του σε άτομα με ειδικές ανάγκες, φροντίζει για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και νεοτερικών παιδευτικών λειτουργιών, για την εφαρμογή συστημάτων ψηφιακής τεχνολογίας προς ενημέρωση του κοινού, για την προώθηση του διεθνούς χαρακτήρα του. Συμβάλλει στην προβολή του Αρχαιολογικού χώρου της Ακρόπολης, στην ανάδειξή του σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, στην αποδοχή, ασφαλή φύλαξη, συντήρηση, καταγραφή, τεκμηρίωση, έρευνα, μελέτη, δημοσίευση, έκθεση και παρουσίαση στο ελληνικό και διεθνές κοινό κινητών αρχαιολογικών ευρημάτων και αρχιτεκτονικών γλυπτών

του συνόλου του Ιερού Βράχου της Ακρόπολης, για την αισθητική καλλιέργεια του κοινού, καθώς και την προσφορά πολιτιστικής, καλλιτεχνικής και αισθητικής παιδείας και ψυχαγωγίας, την προβολή παγκόσμιας σημασίας αρχαιολογικών θησαυρών, την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους επισκέπτες του, τη διασφάλιση της πρόσβασης του κοινού των μελετητών και κάθε ενδιαφερόμενου, την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, την προαγωγή της κατανόησης και της εκτίμησης της αρχαίας αρχιτεκτονικής και πλαστικής τέχνης, τη διεύρυνση του κοινού και τη συνεργασία με άλλα μουσεία του παγκοσμίου δικτύου<sup>19</sup>.

#### **4.2 Η ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Ο σκοπός του Μουσείου εκπληρώνεται ιδίως με:

- α) την προβολή, ασφαλή διαφύλαξη και συντήρηση των συλλογών, σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες και αποτελεσματικές μουσειολογικές προδιαγραφές,
- β) την αρχειοθέτηση και τεκμηρίωση των συλλογών με τη χρήση των πλέον σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων, για τη σύνταξη καταλόγων των έργων και τη δημοσίευση επιστημονικών μελετών που συμβάλλουν στην προώθηση της έρευνας και την ανάπτυξη της επιστήμης της Ιστορίας της Τέχνης,
- γ) την συγκρότηση συλλογής κινητών μνημείων, έργων ζωγραφικής, γλυπτικής και αντικειμένων τέχνης, χαρακτηριστικής, νέων μορφών τέχνης και σπανίων καλλιτεχνικών εκδόσεων, είτε με αγορές είτε με δωρεές και κληροδοτήματα,
- δ) την έκθεση, σε μόνιμη βάση, των συλλογών, σύμφωνα με σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους,

---

<sup>19</sup> <http://www.theacropolismuseum.gr/>

ε) τη διοργάνωση περιοδικών εκθέσεων αυτοτελώς ή σε συνεργασία με άλλα Μουσεία ή παρεμφερείς έγκυρους πολιτιστικούς ή επιστημονικούς οργανισμούς,

στ) την εκπόνηση, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη δημιουργία καλλιτεχνικών εργαστηρίων, την πραγματοποίηση ξεναγήσεων και σεμιναρίων, ως και την παραγωγή κάθε είδους εντύπων και ηλεκτρονικών εκδόσεων για το κοινό,

ζ) τη μεμονωμένα ή και από κοινού με ελληνικά και διεθνή ακαδημαϊκά ιδρύματα και οργανισμούς που σχετίζονται με τους τομείς δραστηριοποίησης του Μουσείου, συμμετοχή σε κάθε είδους ερευνητικά και εκπαιδευτικά προγράμματα, την προώθηση και την προαγωγή της επιστήμης της αρχαιολογίας, ιδίως στους τομείς της μελέτης και συντήρησης,

η) τη δημιουργία εθνικής βάσης δεδομένων σε ψηφιακή μορφή για την συγκέντρωση, καταγραφή και μελέτη των αρχαιολογικών δεδομένων της προϊστορικής και κλασσικής αρχαιολογίας, την διασύνδεσή της με διεθνή πανεπιστημιακά ιδρύματα, την ανταλλαγή στοιχείων, ερευνητικών πορισμάτων,

θ) τη δημιουργία προτύπων εργαστηρίων συντήρησης και επιστημονικής μελέτης αρχαιολογικών ευρημάτων και έργων τέχνης, με απόκτηση, χρήση και αξιοποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού και μεθόδων υψηλής τεχνολογίας,

ι) τη διοργάνωση διαλέξεων, συνεδρίων, προβολών και παραστάσεων, συναυλιών και άλλων αφιερωμάτων καλλιτεχνικού και διεπιστημονικού χαρακτήρα για την υποστήριξη των εκθέσεων ή άλλων συναφών προς το σκοπό του θεμάτων,

ια) την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων συμπεριλαμβανομένου του διαδικτύου για την επίτευξη των σκοπών του, την ανάπτυξη και εμπλουτισμό κατάλληλου ιστοχώρου με διαδραστικό περιεχόμενο που να απευθύνεται στο παγκόσμιο κοινό,

ιβ) την ίδρυση παραρτημάτων στο εσωτερικό και στο υπόλοιπο κόσμο, που καλύπτουν τις καλλιτεχνικές, επιστημονικές, τεχνικές και φυλακτικές ανάγκες τους και τη φροντίδα για την καλή λειτουργία τους,

ιγ) την συμμετοχή σε ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα.

ιδ) την καθιέρωση του θεσμού «Φίλοι του Μουσείου Ακρόπολης», σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

ιε) τη πρόσληψη και απασχόληση με κάθε επιτρεπόμενη σχέση εργασίας κατάλληλου προσωπικού αναλόγων προσόντων<sup>20</sup>,

#### **4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ – ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Ο ρόλος του Τμήματος Επικοινωνίας και Προβολής του Μουσείου Ακρόπολης είναι να υποστηρίζει την προβολή του Μουσείου στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η ανάπτυξη και η εξασφάλιση της επιτυχούς εξωτερικής επικοινωνίας του Μουσείου περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την ιστοσελίδα, τα ηλεκτρονικά newsletters, τις εκδόσεις, τη γραπτή επικοινωνία με το ευρύ κοινό και τα μέσα ενημέρωσης, κλπ. Απαιτεί τη συνεχή συνεργασία με τα άλλα μέλη του προσωπικού και τα επιμέρους τμήματα του Μουσείου και συμβάλλει στην ευρύτερη επικοινωνιακή πολιτική του Μουσείου. Στο ρόλο του τμήματος Επικοινωνίας και Προβολής περιλαμβάνεται η διαχείριση αιτημάτων φορέων για την παραχώρηση ή ενοικίαση των κοινόχρηστων χώρων του Μουσείου, ο προγραμματισμός και η συνολική εποπτεία των εκδηλώσεων καθώς και η διαχείριση των αιτημάτων για άδειες κινηματογράφησης, βιντεοσκόπησης και φωτογράφισης.

---

<sup>20</sup> <http://www.theacropolismuseum.gr/default.php?pname=History&la=1>

## **4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΡΩΩΘΗΣΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

### **4.4.1 ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΑΚΡΟΠΟΛΗΣ**

Με τίτλο «Μια μέρα στο Μουσείο Ακρόπολης» για να μπορούν μικροί και μεγάλοι να ζήσουν ευχάριστα μια ολόκληρη μέρα στους χώρους του. Περιλαμβάνονται αρχαιολογικά παιχνίδια για όλη την οικογένεια, προβολή για την Ακρόπολη, παρακολούθηση συντήρησης γλυπτών, θεματικές παρουσιάσεις εκθεμάτων, άνετο αναγνωστήριο με θέα τον Παρθενώνα, προσεγμένες ελληνικές γεύσεις στο εστιατόριο και αναμνηστικά δώρα σε ελκυστικές τιμές στα πωλητήρια του Μουσείου.

Το Μουσείο προσκαλεί τις οικογένειες να γνωρίσουν τη θεά Αθηνά και τα σύμβολά της, μέσα από 3 διαφορετικά παιχνίδια αναγνώρισής της μέσα στους εκθεσιακούς χώρους. Το Μουσείο εγκατέστησε ειδικές παιδικές λεζάντες για την αναζήτηση των 12 εκθεμάτων που περιλαμβάνει το παιχνίδι. Οι οικογένειες παραλαμβάνουν το δανειστικό σακίδιο από το Γραφείο Πληροφοριών με την παράδοση ταυτότητας.

### **4.4.2 ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ**

Από νωρίς το Μουσείο της Ακρόπολης υιοθέτησε μια συνηθισμένη στο εξωτερικό αλλά σπάνια στην Ελλάδα πρακτική: την παρουσίαση σε βάθος μεμονωμένων εκθεμάτων σε ομάδες επισκεπτών. Με τη βοήθεια ελκυστικών εντύπων οι αρχαιολόγοι-φροντιστές του Μουσείου έχουν παρουσιάσει μέχρι σήμερα τα θέματα «Ασκληπιείο: Ένα ιερό θεραπευτήριο», «Ιππείς: Οι αριστοκράτες της Αρχαίας Αθήνας» και «Ο γλύπτης Αντήνωρ» τα οποία παρακολούθησαν περισσότεροι από 1.700 επισκέπτες

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας αυτή τη μικρή μελέτη και συνοψίζοντας όσα προηγήθηκαν, καταλήγουμε ότι οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας μας, καλούνται σε μία εποχή, που τα πάσης φύσεως - οικονομικά, περιβαλλοντικά, κοινωνικά κ.λπ. - προβλήματα και οι ενδεχόμενες λύσεις τους διαμορφώνονται από την αμφίδρομη επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται ανάμεσα στο τοπικό και το παγκόσμιο σκηνικό, να εγκαταλείψουν τα χαρακτηριστικά μίας αναχρονιστικής δημόσιας διοίκησης που τους περιορίζουν σε «διεκπεραιωτικού χαρακτήρα» δράσεις και να λειτουργήσουν ως «εστίες» καλλιέργειας νέων ερμηνειών της ατομικής και κοινωνικής δράσης.

Όπως υποστηρίξαμε λοιπόν, οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί, έχοντας ως αρωγό τις σύγχρονες επιστημονικές έρευνες και μεθόδους, οι οποίες διανοίγουν νέους «δρόμους» διακυβέρνησης των τοπικών κοινωνιών σε θέματα πολιτισμού, διαθέτοντας, επίσης, το προνόμιο να επιτελούν τους σκοπούς τους αξιοποιώντας και συναιρώντας στοιχεία από τα διαφορετικά πεδία της τέχνης, της πολιτικής και της επιστήμης και αναπτύσσοντας, τέλος, πρακτικές εντάσεως γνώσης, οι οποίες καλλιεργούν τη δημιουργικότητα των δρώντων υποκειμένων και ενθαρρύνουν τη σύναψη σχέσεων αλληλεγγύης, εκκινούν από μία πλεονεκτική θέση σε σχέση με το κεντρικό ερώτημα της μελέτης μας, αν δηλαδή μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες πολιτισμικής αλλαγής.

Εξετάζοντας ωστόσο τη θέση τους ως οργανώσεων εντός του συστήματος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σκιαγραφώντας το πλήθος των αλληλεπιδράσεων που ασκούνται επί και εντός αυτών από τα διάφορα άλλα κοινωνικά λειτουργικά συστήματα και των προβλημάτων που δυσχεραίνουν την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία τους και επισημαίνοντας την πολυπλοκότητα των ερμηνευτικών συστημάτων των υποκειμένων που συμμετέχουν στις πρακτικές τους,

διαπιστώσαμε ότι η συμβολή τους στο μετασχηματισμό της κουλτούρας των μελών της τοπικής κοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητά τους αφ' ενός να εφαρμόσουν μία πολυδιάστατη πολιτική πολιτισμού και αφ' ετέρου να αναδιαρθρώσουν τον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών τους.

Στην πρώτη περίπτωση, προκρίναμε ως αναγκαία την υιοθέτηση μίας πολιτιστικής πολιτικής η οποία θα εκτείνεται σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής της τοπικής κοινωνίας και η οποία, πέραν όλων των άλλων παραμέτρων, θα συνεισφέρει στη συνεκτικότητα του κοινωνικού ιστού. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο πιστεύουμε ότι οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί δύνανται να αναδειχθούν σε χώρους εκδίπλωσης εκείνων των ανθρώπινων ιδιοτήτων, οι οποίες λειτουργούν «συμφιλιωτικά» στο πεδίο των κοινωνικών συγκρούσεων, όπως η δημιουργικότητα, η διάθεση για προσφορά και η ανάγκη για επικοινωνία. σε χώρους συντονισμένης και ολιστικής καλλιέργειας του πνεύματος ακτιβισμού και εθελοντισμού.

Στη δεύτερη περίπτωση -αυτήν της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών τους-, θεωρούμε επιτακτική την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορίας, ώστε να διευκολυνθεί η πρόσβαση στη γνώση και να εκσυγχρονιστεί η λειτουργία τους. Προτείνουμε, λοιπόν, την ηλεκτρονική διαδίκτυωση των Πολιτιστικών Οργανισμών της χώρας μας, με στόχο να τους καταστήσουμε «ανοιχτούς» οργανισμούς, που θα επιτρέπουν και θα ευνοούν την απρόσκοπτη επικοινωνία με το «περιβάλλον» τους. οργανισμούς που θα καλλιεργούν το διαρκή και ισότιμο διάλογο με τους πολίτες και θα αξιοποιούν αναστοχαστικά κάθε εισερχόμενη «πληροφορία», ώστε, υπό το πρίσμα των συνεχών κοινωνικών μεταβολών, να προβαίνουν στον αναγκαίο ανασχεδιασμό της πολιτικής τους.

Γενικά, στη μελέτη μας επιχειρήσαμε να επισημάνουμε ότι οι Πολιτιστικοί Οργανισμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης βρίσκονται μπροστά σε μία μεγάλη

πρόκληση. Αν επιθυμούν να καταστούν αποτελεσματικοί στη λειτουργία τους και να συμβάλλουν ουσιαστικά στη μεταρρύθμιση του τρόπου σκέψης των πολιτών, οφείλουν να διατηρούν προσπελάσιμους όλους εκείνους τους διαύλους επικοινωνίας με τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, επιστημονικές και καλλιτεχνικές εξελίξεις σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, ώστε να τροφοδοτούνται διαρκώς με τις απαραίτητες γνώσεις για την εύστοχη προσαρμογή τους στην επικαιρότητα. Κατά το σχεδιασμό της πολιτικής τους οφείλουν, πλέον, να λαμβάνουν υπόψη τους πλήθος ετερόκλητων, ασύνδετων φαινομενικά δεδομένων - όπως κρίσεις, εντάσεις, καινοτομίες και μεταβολές εντός των διαφόρων κοινωνικών λειτουργικών συστημάτων - τα οποία, ωστόσο, όλα αποτελούν συνιστώσες της πραγματικότητας που βιώνει, σε μικρότερη ή μεγαλύτερη ένταση, ο πολίτης κάθε τοπικής κοινωνίας της Ελλάδας και θέτει περιφερειακά ή κεντρικά διλήμματα στην υλοποίηση οποιασδήποτε πολιτιστικής πολιτικής.

Με βάση όλα τα παραπάνω, η γνώση, ο διάλογος, η συνεργασία, η σύνθεση, ο αναστοχασμός και η προοπτική αναδεικνύονται ως τα κύρια προαπαιτούμενα κάθε πολυσήμαντης και πολυδιάστατης πολιτικής των Πολιτιστικών Οργανισμών. Η γνώση, γιατί χωρίς αυτήν κάθε ενέργεια είναι τυχαία και το αποτέλεσμα της αβέβαιο. Ο διάλογος, γιατί χωρίς την επικοινωνία με το ευρύτερο σύνολο κανένα όραμα ή αξία δεν μπορεί να μεταλαμπαδευτεί και να εμπνεύσει τα μέλη μίας κοινωνίας. Η συνεργασία, γιατί κανένας σχεδιασμός δεν μπορεί να υλοποιηθεί μακροχρόνια και σταθερά χωρίς την ύπαρξη ομάδων ή ευρύτερων συλλογικοτήτων που θα τον υποστηρίξουν. Η σύνθεση, γιατί κάθε πολιτική κρίνεται από την ικανότητά της να διαχειρίζεται τις αέναα αναπαραγόμενες συγκρούσεις κοινωνικών και ατομικών συμφερόντων και διαφορών με τις λιγότερες δυνατές φθορές της κοινωνικής συνοχής. Ο αναστοχασμός, γιατί η



ευελιξία τους στις εξελίξεις καθορίζει, ουσιαστικά, τον εκσυγχρονιστικό ή αναχρονιστικό χαρακτήρα τους.

Τέλος, η προοπτική - η εκπορευόμενη από τα παραπάνω στοιχεία - γιατί κάθε πολιτική που ευαγγελίζεται να συμβάλλει σε μία πολιτισμική αλλαγή οφείλει, με το βλέμμα στο μέλλον, να πηγάζει από την πίστη για τη δυνατότητα ανάδυσης μίας διαφορετικής πραγματικότητας, να προσανατολίζεται προς τη διαμόρφωση νέων μορφών συνύπαρξης του ανθρώπου με το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον του και να εκφράζει - στη θεωρία και στην πράξη, στις αποφάσεις και στις εφαρμογές τους - τη σταθερή βούλησή της να αναπτύξει όλους τους αναγκαίους «μηχανισμούς» για τη διαρκή αναζήτηση, αξιοποίηση και ανανέωση των μέσων επίτευξής της.

Άλλωστε μία τέτοια πολιτική, ευπροσάρμοστη σε μετασχηματισμούς και ανασχεδιασμούς, συνάδει με τα προστάγματα των καιρών, που απορρίπτουν κάθε παγιωμένη άποψη και προδιαγεγραμμένη πορεία ενώ ταυτόχρονα μας καλούν στη συνειδητοποίηση ότι τίποτα δεν είναι ακίνητο και μονοσήμαντο αλλά όλα φωτίζονται ανάλογα με την οπτική του χρόνου, του χώρου, της γνώσης κ.λπ. Κάτι που θα υπερασπιστούμε σήμερα, αύριο θα το πολεμήσουμε, θα το αφορίσουμε, θα το καταργήσουμε. Η νοηματοδότηση του κόσμου δε φαίνεται να πλησιάζει σε ένα τέλος. Έχοντας αυτό στο μυαλό μας, ίσως ήρθε ο καιρός, ο καθένας ατομικά αλλά και συλλογικά εντός των κοινωνικών πρακτικών που ενεργοποιούμαστε - στη μελέτη μας εντός των Πολιτιστικών Οργανισμών - να στραφούμε προς μία αυτοκριτική ενδοσκόπηση, που θα μας επιτρέψει να διακρίνουμε ότι ο πολιτισμός, πέραν των άλλων, αποτελεί και τον «καθρέφτη» του ανθρώπινου είδους που τον δημιούργησε: αντανακλά τις ενυπάρχουσες σ' αυτό αντιφάσεις, όπου το υψηλό μάχεται με το ευτελές, η μεγαλοθυμία συναγωνίζεται τη σκληρότητα και το όνειρο αμφισβητεί την πραγματικότητα.

Δεν είναι, συνεπώς, μόνο το δημιούργημα που μας προξενεί δυσθυμία αλλά κυρίως ο δημιουργός. Αυτόν πρέπει να «επινοήσουμε» ξανά... Σε αυτό, λοιπόν, το πλαίσιο, αν πρέπει «συνθηματικά» να διατυπώσουμε την άποψή μας για τη συμβολή των Πολιτιστικών Οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως παραγόντων πολιτισμικής αλλαγής, θα υποστηρίξουμε ότι πρέπει να συνταχθούν με όλους εκείνους που αντιλαμβάνονται την έννοια του ανθρώπου, ως μονάδας και ταυτόχρονα ως μέλους της πανανθρώπινης κοινότητας, ως ατόμου και ως συνομιλητή του έτερου άλλου, δηλαδή του συνανθρώπου και οι οποίοι, οραματιζόμενοι έναν ειρηνικότερο, δικαιότερο και πιο φιλόξενο κόσμο, αγωνίζονται για την εναρμόνιση του δημόσιου με το ιδιωτικό, του ατομικού με το συλλογικό, του τοπικού με το παγκόσμιο, του πλανητικού με το συμπαντικό. Ίσως τότε, εξισορροπηθούν στην ανθρώπινη ύπαρξη οι αντίρροπες δυνάμεις που τον εξωθούν από την παθητική αποδοχή της ασημαντότητάς του στην αλαζονική επίδειξη της κυριαρχίας του.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Γαβριήλ, Γ. 1995, «Πολιτισμική Θεώρηση των Οργανώσεων», στο Ι. Τσιβάκου (επιμ.) *Δράση και Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Θεμέλιο,

Γούναρης Σπύρος, Marketing. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, 2002

Δημητριάδης.Α. Τζωρτζακη ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ROSILI. 2010. ΑΘΗΝΑ

Ελίας, Ν. 1997, *Η εξέλιξη του Πολιτισμού*, Αθήνα, Εκδόσεις Νεφέλη

Καρκατσούλης, Π. 1995, «Αυτοποίηση και Θεωρία των Οργανώσεων», στο Ι. Τσιβάκου (επιμ.) *Δράση και Σύστημα*, Αθήνα, Εκδόσεις Θεμέλιο

Μπακαλάκη, Α. 1997, *Εκδοχές της Έννοιας του Πολιτισμού στην Ανθρωπολογία*, Σύγχρονα Θέματα

Μπιτσάνη, Ε. 2002, *Πολιτισμός και Τοπική Κοινωνία-Η τοπική πολιτιστική ανάπτυξη στην Ελλάδα και ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.1980-2000*, Διδακτορική Διατριβή στον Τομέα Νεοελληνικής Κοινωνίας, στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πάντειου Πανεπιστημίου Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών

Σιώμκος, Γ., Τσιάμης, Ι. (2004). Στρατηγικό ηλεκτρονικό μάρκετινγκ. Αθήνα Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,

McCarthy, Jerome E. and William D. Perreault Jr.(1996), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Twelfth Edition, Irwin, Homewood, Illinois.

Golan, E., Krissoff, B. and Kuchler,(2004)Food Traceability: one ingredient in a safe and efficient food supply, vol. 2, economic research service/USDA.

Rodgers, S. & Chen,Q. (2002) Post- Adoption Attitudes to Advertising on the Internet. JournalofAdvertisingResearch, vol. 42, no.5.

ITA 2006, *Κοινωνική Πολιτική & Τοπική Αυτοδιοίκηση-Τελική Έκθεση*, Αθήνα, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Antehucci, J. C., K. Brown, P. L. Croswell, and M. J. Kevany. 1991. Geographic Information systems: A Guide to the Technology. Reinhold: NewYork.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

[www.eurokerdos.com/LinkClick.aspx](http://www.eurokerdos.com/LinkClick.aspx)

[culturedied.blogspot.com](http://culturedied.blogspot.com)

[www.yeroulanos.gr/wp-content/.../protasi\\_politistikis\\_politikis.pdf](http://www.yeroulanos.gr/wp-content/.../protasi_politistikis_politikis.pdf)

[civil.teipir.gr/web/uploads/CV\\_BARELIDHS.pdf](http://civil.teipir.gr/web/uploads/CV_BARELIDHS.pdf)

[users.forthnet.gr/ath/.../new\\_page\\_11.htm](http://users.forthnet.gr/ath/.../new_page_11.htm)

[www.moa.gov.cy/moa/wdd/wdd.nsf/All/.../\\$file/Institutional.pdf](http://www.moa.gov.cy/moa/wdd/wdd.nsf/All/.../$file/Institutional.pdf)