
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων - Μάνατζμεντ Τουρισμού
(M.B.A. - Tourism Management)**

**ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ : ΤΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΩΣ ΜΕΣΟ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ Β. ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ : ΔΟΝΟΣ Π. ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ:ΔΕΜΤ1711)

ΑΘΗΝΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management με τίτλο:

...*Δομολογιστική Έκθεση ως προς την οικονομική*
...*πίσημη και μόνον*... *στην*... *Κεντρική*.....

.....*έχει*
συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: *Γεώργιος Δίνος*

05/08/2019

Ημερομηνία: ημ/μ/έτος

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας δεν μπορώ να μην αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν με τον δικό τους τρόπο για την πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την άριστη συνεργασία που είχαμε σε κάθε στάδιο της διπλωματικής. Οι συμβουλές του και η επίβλεψή του ήταν καθοριστικής σημασίας. Τον ευχαριστώ επίσης για τις γνώσεις που μου μετέδωσε κατά την διάρκεια των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου με στηρίζαν σε όλα τα επίπεδα καθ' όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος αλλά και κατά την διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

ΤΑ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Σημαντικοί όροι : Πολιτισμός, Τουρισμός, Πολιτιστικά Κέντρα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να εξεταστεί πως ένα πολιτιστικό κέντρο μπορεί να αποτελέσει έναν βασικό μοχλό ανάπτυξης για τον τουρισμό και μέσα από αυτό μια χώρα να καταφέρει να δημιουργήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο που απαιτεί η εκπόνηση της εργασίας, ενώ η δεύτερη ενότητα περιέχει την μελέτη περίπτωση (case study) για το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για το θεωρητικό πλαίσιο είναι η συλλογή στοιχείων από ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, καθώς και η παρουσίαση δεδομένων από πρωτογενείς έρευνες στον χώρο του τουρισμού με σκοπό την σύνδεση των πολιτιστικών κέντρων με τον τουρισμό. Στην δεύτερη ενότητα αρχικά έγινε παρουσίαση του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος και στην συνέχεια με την χρήση στοιχείων για το στρατηγικό μάνατζμεντ από την ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, έγινε προσπάθεια εφαρμογής τους με σκοπό την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ιδρύματος.

Πιο συγκεκριμένα:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικοί ορισμοί του πολιτισμού και γενικότερα της πολιτισμική βιομηχανίας. Μέσα από αυτές τις έννοιες γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα του πολιτισμού για μια χώρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται σαφής αναφορά στις έννοιες του τουρισμού, καθώς και αναλύονται σημαντικά τα είδη τουρισμού. Επιπλέον δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος έτσι όπως αυτό έχει την μορφή του σήμερα αλλά και στις ανάγκες του τουρίστα-επισκέπτη.

Στην συνέχεια το τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του πολιτιστικού τουρισμού αλλά και οι ανάγκες του πολιτιστικού τουρίστα. Επιπλέον παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού καθώς και το είδος των τουριστών που επιλέγουν την Ελλάδα ως προορισμό, ενώ δίνεται έμφαση και στα χαρακτηριστικά τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια περιγραφή των όρων του μάνατζμεντ ενώ στην συνέχεια αναλύεται η σημαντικότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ για μια επιχείρηση-οργανισμό. Επίσης αναλύονται οι ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ πολιτιστικών οργανισμών

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την μελέτη του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος που είναι ένας πολιτιστικός οργανισμός με μεγάλη σημασία για την Ελλάδα. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ιδρύματος καθώς και η παρουσίαση των στρατηγικών που ακολουθεί. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση P.E.S.T. που αφορά το έμμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER αναλύθηκε το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού. Επιπλέον για την περαιτέρω ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού χρησιμοποιήθηκε ανάλυση SWOT.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας τα οποία προέκυψαν από τον συνδυασμό του θεωρητικού πλαισίου και των στοιχείων που αντλήθηκαν από τη ανάλυση της μελέτης περίπτωσης (case study) του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος. Επιπλέον παρουσιάζονται μελλοντικές προτάσεις για ανάλυση και περαιτέρω ανάδειξη του σκοπού του ιδρύματος, αλλά και πως το αντιλαμβάνονται οι τουρίστες που το επισκέπτονται.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	6
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ	6
1.1 ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ.....	6
1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	8
1.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΑΓΑΘΑ	9
1.4 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	9
1.5 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	10
1.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΗΜΕΡΑ.....	11
1.7 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	12
1.8 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	16
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	16
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	16
2.2 ΤΙ ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΑ-ΤΑΞΙΔΙΩΤΗ.....	17
2.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΜΑΣ.....	18
2.4 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ.....	19
2.5 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΑΝ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	19
2.6 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	20
2.7 ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	23
2.8 ΕΙΔΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	31
ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	31
3.1 Ο ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΑΣ.....	31
3.2 ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ...	33
3.3 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	43
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	43
4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	43
4.2 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	44
4.3 ΤΙ ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	46
4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	47
4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ.....	47
4.6 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	48

4.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	49
4.8 Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	49
4.9 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	59
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	59
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
5.2 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ.....	60
5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	60
5.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	62
5.5 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	62
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS).....	63
5.6.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	63
5.6.2 PEST ANALYSIS ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	64
5.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ) ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	65
5.7.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	65
5.7.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	67
5.8 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	69
5.9 ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	71
5.9.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	71
5.9.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	72
5.10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	76
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

1.1 ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

Η χρησιμοποίηση της λέξης «πολιτισμός» στην καθημερινότητα μας είναι ιδιαίτερα συχνή. Παρόλα αυτά δεν έχει ένα συγκεκριμένο και σαφές εννοιολογικό περιεχόμενο. Με τον όρο πολιτισμός εννοούμε το σύνολο των υλικών και πνευματικών αξιών που έχουν δημιουργηθεί από τους ανθρώπους διαχρονικά (Μπιτσάνη, 2004). Θα πρέπει να τονίσουμε ωστόσο ότι οι αξίες αυτές δεν έχουν ένα συγκεκριμένο κριτήριο σύγκρισης, οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί για την έννοια του πολιτισμού επιλέγονται συνήθως με κριτήρια ιδεολογικά ταξικά και πολιτικά.

Το εννοιολογικό περιεχόμενο της λέξης «πολιτισμός» κατά καιρούς δέχεται διάφορες παρερμηνείες, αποτέλεσμα αυτού είναι να συναντάμε κατά καιρούς αντιφάσεις που διαδίδουν ευκολότερα αυτό το φάσμα των παρερμηνειών.

Στην έννοια του πολιτισμού ο Fernand Braudel προσπαθεί να τον συνδυάσει με τις υπόλοιπες επιστήμες του ανθρώπου πιο συγκεκριμένα κατά τον Braudel στη συλλογική ψυχολογία (*Psychologie Collective*) ο πολιτισμός είναι:

- **Γεωγραφικές περιοχές:** κάθε πολιτισμός ανεξάρτητα από το μέγεθός του μπορεί να εντοπισθεί μέσα στον χάρτη, η πραγματικότητα του εξαρτάται σημαντικά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του γεωγραφικού του χώρου. Πολιτισμός σημαίνει γεωγραφικές περιοχές, βουνά, κλίμα, βλάστηση, ζώα. Επιπλέον σημαίνει καλλιέργεια της γης, κτηνοτροφία, σπίτια, ρούχα, μέσα επικοινωνίας, βιομηχανία.
- **Κοινωνίες:** κανένας πολιτισμός δεν υφίσταται που να μην εδράζεται πάνω σε μια κοινωνία ανθρώπων, η οποία με τις εντάσεις και με την πρόοδό της τον αναπτύσσει.
- **Οικονομίες:** κάθε κοινωνία συνεπώς και πολιτισμός εξαρτάται από δεδομένα οικονομικά, τεχνολογικά, βιολογικά, δημογραφικά. Η μοίρα των πολιτισμών είναι συνυφασμένη με τις υλικές και βιολογικές συνθήκες. Η αύξηση ή η μείωση του αριθμού των ανθρώπων, η υγεία η ανάπτυξη, η κάμψη της οικονομίας έχουν συνέπειες στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό οικοδόμημα.
- **Συλλογικές νοοτροπίες:** όλες οι κοινωνίες διαμορφώνουν μια στάση ζωής και αντίληψης για πράγματα και εικόνες, συνεπώς οι άνθρωποι θα επιλέξουν ανάλογα με αυτή τη στάση ζωής που θα διαμορφώσουν.

Ο «πολιτισμός» σύμφωνα με την ξενόγλωσση εκδοχή του όρου (*culture*) παρουσιάζει μια ευρεία ποικιλία ορισμών. Πολλοί από αυτούς συνδέονται με δύο έννοιες: τις τέχνες και τα γράμματα. Φυσικά υπάρχουν μεγάλες αποστάσεις για την ερμηνεία του όρου με την πάροδο του χρόνου. Η λέξη είχε λατινική προέλευση και αφορούσε την καλλιέργεια της γης, διαδόθηκε κατά τον 18^ο αιώνα στην Γαλλία και στην συνέχεια στην Δυτική Ευρώπη για να αρχίσει να συνδέεται με την έννοια της ανθρώπινης εξέλιξης και της προόδου. Χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιάσει συμπεριφορές και στάσεις ζωής: «πολιτισμένοι» σε αντίθεση με αυτούς που δεν διέθεταν αυτού του είδους τις αξίες «απολίτιστοι». Στον 20^ο αιώνα η επιστήμη της κοινωνικής ανθρωπολογίας αρχικώς, και αργότερα άλλου είδους επιστήμες με επίκεντρο τον άνθρωπο, συνέβαλαν στην ευρεία χρήση του όρου χωρίς ωστόσο να είναι συγκεντρωμένα όλα τα στοιχεία που τον χαρακτηρίζουν (Καρποδίνη

Δημητριάδη, 2013) Αυτό συνέβη διότι η έννοια του πολιτισμού σχετίζεται με ποικίλα δεδομένα, με το επίπεδο τεχνικής, με τρόπους συμπεριφοράς, με την εξέλιξη της επιστημονικής γνώσης, με θρησκευτικές ιδέες και συνήθειες (Eliás, 1996).

Ο όρος «πολιτισμός» καλύπτει μια τεράστια έκταση εννοιών που προσεγγίζονται ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του κάθε ερευνητή, την επιστημονική του προσέγγιση τη φιλοσοφία του και την ιδιοσυγκρασία του και αυτός είναι ένας ακόμα λόγος που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τον «πολιτισμό». Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι σε μια επισκόπηση των ορισμών για την έννοια του πολιτισμού οι Kroeber και Kluckhohn εντόπισαν περισσότερους από 160 ορισμούς και τους διαχώρισαν σε έξι κατηγορίες που όλες τους έχουν διαφορετικές αναγνώσεις. Οι έξι αυτές κατηγορίες έχουν ορισμούς περιγραφικούς, κανονιστικούς, ιστορικούς, δομικούς, ψυχολογικούς και γενετικούς (Καρποδίνη Δημητριάδη, 2013).

Οι Kluckhohn και Kelly υποστηρίζουν ότι πολιτισμός είναι «ένα ιστορικά δημιουργημένο σύνολο εμφανών και αφανών σχεδίων για τη ζωή, τα οποία τείνουν να μοιράζονται συγκεκριμένα από τα μέλη μιας ομάδας, όλα ή μερικά σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή».

Ο Raymond Williams εστίασε στη σύγχρονη χρήση της έννοιας του πολιτισμού και εφάρμοσε μια δυαδική προσέγγιση διαχωρίζοντας ανάμεσα στις επικρατούσες αντιλήψεις μια που αναφέρεται στην καλλιτεχνική και πνευματική παραγωγή και τις καλλιτεχνικές εκδηλώσεις του ανθρώπου από τη γλώσσα και τα έθιμα έως τις καλλιτεχνικές εκφάνσεις. Έδωσε επίσης έμφαση στη σημασία του όρου ως συνολικού τρόπου ζωής που πηγάζει και η σχέση μεταξύ ατόμου και κοινωνίας, ενώ επίσης πιστεύει ότι το βάρος που απέκτησε η έννοια του πολιτισμού οφείλεται άμεσα στην σημασία του για την οικονομία (Williams, 1981).

Η προσέγγιση του πολιτισμού «ως συνολικού τρόπου ζωής» είχε τη μεγαλύτερη επιρροή και τη χρησιμοποιούν ερευνητές ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών, επιπλέον την ανέπτυξε ο Edward Burnett Taylor και ο ορισμός που δίνει είναι «πολιτισμός είναι ένα σύνθετο σύνολο που περιλαμβάνει γνώσεις, πεποιθήσεις, -τέχνες, δίκαιο, ήθη και έθιμα και όλες τις συνήθειες που απέκτησε ο άνθρωπος ως μέλος μια κοινωνικής ομάδας» (Taylor, 1871).

Οι παραπάνω ορισμοί όπως είδαμε έχουν ως προσέγγιση τον πολιτισμό ως ένα σύστημα από θεσμούς, ρόλους και σχέσεις. Τα στοιχεία αυτά είναι αλληλένδετα και επηρεάζονται το ένα με το άλλο, διαμορφώθηκαν δε έτσι με το πέρασμα του χρόνου και απέκτησαν μια συγκεκριμένη μορφή (Καρποδίνη Δημητριάδη, 2013, σελ 27).

Η σύγχρονη έρευνα προσπάθησε να προσδιορίσει δύο βασικές χρήσεις της λέξης «Πολιτισμός», την πρώτη ως διεργασία και την άλλη ως προϊόν. Με βάση την πρώτη, ο πολιτισμός είναι ένα σύνολο κανόνων και συμπεριφορών, αλληλοεπιδρούν δανείζονται στοιχεία αλλά και δανείζουν με όποιον τρόπο. Η δεύτερη προσέγγιση βλέπει τον πολιτισμό σαν ένα προϊόν της δραστηριότητας ενός ή πολλών ατόμων στο οποίο ενυπάρχουν πολλές έννοιες. Αυτή η προσέγγιση συνδέεται με διαφόρων ειδών διακρίσεις που υπήρξαν κατά καιρούς, στην Υψηλή Τέχνη που απευθύνεται και γίνεται κατανοητή από ένα μέρος του κοινού και την Λαϊκή Μαζική Κουλτούρα που τα προϊόντα της έχουν απήχηση και προκαλούν το ενδιαφέρον σε ένα πολύ μεγάλο φάσμα του κοινού.

Τέλος ο ορισμός που απέδωσε η UNESCO στην έννοια του πολιτισμού είναι ίσως αυτός που αποτυπώνει και καλύπτει όλα τα φάσματα και τα στοιχεία που έχει αυτή η έννοια και είναι «υπό την ευρεία έννοια του όρου, ο πολιτισμός σήμερα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο διακριτών μεταξύ τους πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών που καθορίζουν μια κοινωνία ή μια κοινωνική ομάδα. Εκτός από τις τέχνες και τα γράμματα, περιλαμβάνει τους τρόπους ζωής, τα θεμελιώδη δικαιώματα του ατόμου, το σύστημα αξιών, τις παραδόσεις και τις πεποιθήσεις».(UNESCO,1982)

Ο πολιτισμός σήμερα είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση και την καλλιέργεια του ατόμου αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας, καθώς και μοχλός ανάπτυξης της οικονομίας. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί μέσα από τις εκδηλώσεις και τις δράσεις που προβάλλουν παίζουν καθοριστικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση για αυτό και πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική και στο μάνατζμεντ αυτών των οργανισμών.

1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η έννοια της «κουλτούρας» για μεγάλο χρονικό διάστημα παραλληλιζόταν λανθασμένα με την έννοια της λέξεως «πολιτισμός». Ο Raymond Williams ανέλυσε την ιστορία της λέξης «κουλτούρα και τη διέκρινε χρονολογικά σε τρεις διαφορετικές αντιλήψεις περί αυτής (Williams, 1976).

Αν ακολουθήσουμε τις ετυμολογικές της ρίζες στην αγροτική εργασία, η λέξη αρχικά σήμαινε «ευγένεια» ενώ στη συνέχεια γίνεται κατά τον 18^ο αιώνα συνώνυμη του πολιτισμού υπό την έννοια της γενικής διανοητικής και υλικής προόδου που προαναφέρθηκε. Αυτός ο παραλληλισμός προήλθε από το γενικό πνεύμα του Διαφωτισμού. Στην συνέχεια σύμφωνα με τον Raymond Williams κατά τον 19^ο αιώνα υπήρξε η 2^η μεταστροφή της αντίληψης περί κουλτούρας η οποία κλίνει προς ένα πιο λαϊκότροπο χαρακτήρα αποκτά με την πάροδο του χρόνου το σύγχρονο νόημά της που είναι ότι η κουλτούρα ισοδυναμεί με μια μεγάλη ποικιλία συγκεκριμένων τρόπων ζωής καθεμία με τους δικούς τους νόμους εξέλιξης (Eagleton, 2003,). Τέλος στα μισά του 19^{ου} αιώνα αρχίζει δειλά δειλά να καλλιεργείται η άποψη ότι δεν υπάρχει μια κουλτούρα, αλλά κουλτούρες καθώς γίνεται λόγος για κουλτούρες διαφορετικών εθνών, καθώς και κουλτούρες διαφορετικές ως προς το κοινωνικό και οικονομικό εσωτερικό ενός έθνους. Η άποψη αυτή δεν θα θεμελιωθεί πριν τις αρχές του 20^{ου} αιώνα (Eagleton, 2003).

Παρόλο λοιπόν που οι λέξεις «πολιτισμός» και «κουλτούρα» χρησιμοποιούνται και τώρα σχεδόν σαν ίδιες, η κουλτούρα σήμερα είναι σχεδόν το αντίθετο της ευγένειας. Είναι περισσότερο τοπικιστική και όχι κοσμοπολίτικη μια πραγματικότητα που μπορείς να την καταλάβεις μόνο με το αίσθημα και το βίωμα παρά με το μυαλό.

Ο ορισμός που δίνει ο Raymond Williams είναι ότι «κουλτούρα» είναι «το σύμπλεγμα των εννοιών που ενυπάρχει μέσα στον ίδιο τον όρο και καταδεικνύει μια σύνθετη θεωρία για τις σχέσεις ανάμεσα στη γενικότερη ανθρώπινη εξέλιξη και σε ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής καθώς και ανάμεσα στα καλλιτεχνικά και πνευματικά έργα» (Williams ,1976).

Κατά την άποψη του Thomas Stern Eliot η κουλτούρα έχει τρεις έννοιες. Η κουλτούρα δημιουργεί διαφορετικούς συσχετισμούς ανάλογα σε τι αναφερόμαστε και που την χρησιμοποιούμε, αν αναφερόμαστε στην ανάπτυξη ενός ατόμου, μιας ομάδας ή τάξης ή μιας ολόκληρης κοινωνίας. Επιπλέον κατά τον Eliot η κουλτούρα ενός ατόμου εξαρτάται

από την κουλτούρα μιας ομάδας ή τάξης και ότι η κουλτούρα της ομάδας ή της τάξης εξαρτάται από την κουλτούρα ολόκληρης της κοινωνίας, στην οποία η τάξη ή η ομάδα είναι μέρος. Όταν ο όρος καλλιέργεια (culture) χρησιμοποιείται με την κυριολεκτική είναι εύκολα κατανοητός. Όταν όμως εφαρμόζεται για την καλλιέργεια του ανθρώπινου μυαλού και πνεύματος η ερμηνεία του είναι ιδιαίτερα σύνθετη (Eliot, 1980).

Γενικά λοιπόν μπορούμε να ορίσουμε ότι «κουλτούρα είναι το γενικό σύνολο των υλικών και των πνευματικών αξιών που χαρακτηρίζουν τον τρόπο ζωής στις κοινωνίες. Όλο λοιπόν το περιεχόμενο που περιέχει τις λειτουργίες πνευματικού περιεχομένου οι οποίες προαπαιτούν εκπαίδευση και πνευματική καλλιέργεια χαρακτηρίζονται από την λέξη «κουλτούρα» (Μπιτσάνη, 2004).

1.3 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΑΓΑΘΑ

Με βάση το νομικό καθεστώς και το ελληνικό σύνταγμα, τα πολιτιστικά αγαθά ορίζονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 1114/81 και είναι :

- Τα αγαθά κινητά και ακίνητα, τα οποία παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για την πολιτιστική κληρονομιά των λαών, όπως μνημεία αρχιτεκτονικής, της τέχνης ή της ιστορίας, εκκλησιαστικά ή κοσμικά, οι αρχαιολογικές τοποθεσίες, τα οικοδομικά σύνολα, τα οποία έτσι όπως είναι παρουσιάζουν ενδιαφέρον ιστορικό ή καλλιτεχνικό, τα έργα τέχνης, τα χειρόγραφα βιβλία και άλλα αντικείμενα καλλιτεχνικού, ιστορικού ή αρχαιολογικού ενδιαφέροντος, όπως επίσης η επιστημονική συλλογή βιβλίων, αρχείων ή πιστών αντιγράφων.
- Τα οικοδομήματα των οποίων κύριος και πραγματικός σκοπός είναι η διαφύλαξη ή η έκθεση των κινητών πολιτιστικών αγαθών ως ορίζονται α) μουσεία, βιβλιοθήκες, χώροι φυλάξεως αρχείων, όπως επίσης και τα καταφύγια τα προοριζόμενα να προστατεύσουν σε περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης τα κινητά πολιτιστικά αγαθά που ορίζονται παραπάνω.
- Τα κέντρα τα οποία περιέχουν σημαντικό αριθμό πολιτιστικών αγαθών και επιγράφτηκαν παραπάνω (Τροβά, 1992).

Σε γενικότερο επίπεδο μπορούμε να ισχυριστούμε ότι πολιτιστικά αγαθά μπορούν να θεωρηθούν όλα τα αγαθά που παράγει η ανθρώπινη δραστηριότητα και που έχουν μεγάλη σημασία για την πολιτιστική κληρονομία κάθε λαού (Κονσολά, 1994).

1.4 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ

Τα πολιτιστικά κέντρα είναι κατά κύριο λόγο εγκαταστάσεις πολλαπλής λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα προσφέρουν ένα μεγάλο φάσμα καλλιτεχνικών και πνευματικών δραστηριοτήτων στο ευρύτερο κοινό. Έχουν ως στόχο την εκτεταμένη και κυρίως ενεργητική λαϊκή συμμετοχή με τη δραστηριοποίηση του κοινού και την αξιοποίηση του «λανθάνοντος» καλλιτεχνικού δυναμικού. Βασική επιδίωξη των πολιτιστικών κέντρων είναι να προσελκύσουν 2 ομάδες κοινού: 1^ον τους νέους για να βρουν σε αυτά ένα μέσο αυτοέκφρασης και επικοινωνίας, και 2^ον το λεγόμενο «μη κοινό» (non-public) τους ανθρώπους δηλαδή που ανήκουν λιγότερο στις ευνοημένες κοινωνικό-επαγγελματικές ομάδες και δεν έχουν σχετικές γνώσεις και μέσα για πρόσβαση στα πολιτιστικά αγαθά.

Ο θεσμός των πολιτιστικών κέντρων έκανε την εμφάνιση του την δεκαετία του '60 στη Γαλλία. Εμπνευστής ήταν ο τότε υπουργός πολιτισμού και γνωστός διανοούμενος Andre

Malraux. Τα πολιτιστικά κέντρα γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη και σε διάφορες άλλες χώρες καθώς θεωρήθηκαν ως ο πρώτος παράγοντας πολιτιστικής και κοινωνικής ανάπτυξης και μέσο πολιτιστικής αποκέντρωσης. Οι σκοποί των πολιτιστικών κέντρων είναι γενικά κοινοί παρόλα αυτά ο όρος «πολιτιστικά κέντρα» χρησιμοποιείται και για ιδρύματα που έχουν μεγάλες διαφορές ανάλογα με τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες του μέρους που βρίσκονται (Κονσολά, 1990).

Ο λόγος για την άνθιση των πολιτιστικών οργανισμών είναι η προσπάθεια για αναβάθμιση των αστικών κέντρων που παρατηρήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες. Οι σύγχρονες πόλεις έχουν ήδη αποκτήσει και αποκτούν και τώρα πολιτιστικά κέντρα με σύγχρονη αισθητική, καθώς και πολυσυγκροτήματα διαφόρων τύπων τα οποία προσφέρουν μια μεγάλη δυνατότητα στο κοινό να αποκτήσει εμπειρίες και ψυχαγωγία. Από αυτές τις εξελίξεις δεν μπορεί να εξαιρεθεί και το ιστορικό κέντρο της Αθήνας. Από τη δεκαετία του '90 και μετά οι κυβερνήσεις άρχισαν να συζητούν ένα σχέδιο ανάπλασης γύρω από τον Ιερό βράχο της Ακρόπολης, με τελικό επίκεντρο το νέο μουσείο της Ακρόπολης το οποίο άνοιξε τις πύλες του το 2009. Μέσα σε αυτό το ανασχεδιασμένο αστικό περιβάλλον έχουν τη δυνατότητα να ανθίσουν και άλλοι πολιτιστικοί οργανισμοί που διακινούν κάποια μορφή πολιτιστικής εμπειρίας. Καθώς διανύουμε τον 21^ο αιώνα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι τόσο η πολιτιστική εμπειρία όσο και ο ελεύθερος χρόνος μας έχουν γίνει κατά κάποιο τρόπο εμπορεύσιμα αγαθά. Ένα προϊόν λοιπόν δημιουργίας μπορεί να γίνει και η πολιτιστική εμπειρία μέσω της προώθησης και διακίνησης εξειδικευμένων οργανισμών που θα αξιοποιούν μια πληθώρα ανθρωπίνων δεξιοτήτων, τεχνολογιών για να πουλήσουν πολιτιστικά αγαθά. Ο ελεύθερος χρόνος πλέον αποτελεί ένα πολύτιμο αγαθό για τον άνθρωπο που είναι σπάνιο και συνεπώς και αντικείμενο ανταγωνισμού μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών (Μπαντιμαρούδης, 2011).

1.5 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί όπως αναφέραμε έχουν ως στόχο να διεκδικήσουν ένα κομμάτι του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου του κοινού τους μέσα από εμπειρίες ψυχαγωγίας. Ο όρος «εμπειρίες» είναι καταλληλότερος από το «αγαθά-προϊόντα» καθώς τα πολιτιστικά κέντρα εμπορεύονται άυλα προϊόντα που αργότερα θα εξελιχθούν σε εμπειρίες προς το κοινό τους (Μπαντιμαρούδης, 2011). Τα αγαθά-εμπειρίες που προσφέρουν τα πολιτιστικά κέντρα ειδικά το πεδίο των τεχνών έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά :

1. Άυλη φύση

Όπως προαναφέρθηκε στην αντίθεση μεταξύ πολιτιστικών προϊόντων και εμπειριών καταλαβαίνουμε ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί «εμπορεύονται» άυλα προϊόντα ψυχαγωγίας-διασκέδασης.

2. Δεν υπάρχει διαχωρισμός παραγωγής-κατανάλωσης

Τα περισσότερα προϊόντα παράγονται και καταναλώνονται σε διαφορετικούς χρόνους αυτό δεν ισχύει και στα πολιτιστικά αγαθά που παράγει ένα πολιτιστικό κέντρο στις περισσότερες των περιπτώσεων σε αυτό το τομέα οι δύο αυτές διαδικασίες δεν διαχωρίζονται.

3. Ετερογένεια

Είναι ένα χαρακτηριστικό που το συναντάμε σε αυτό τον κλάδο καθώς καμία πολιτιστική εμπειρία δεν μπορεί να είναι ίδια. Το ίδιο έργο τέχνης θα γίνει εντελώς διαφορετικά αντιληπτό από το άτομο σε άτομο.

4. Η πολιτιστική εμπειρία είναι αναλώσιμη

Αναφέρθηκε και προηγουμένως ότι μια πολιτιστική εμπειρία κατά κύριο λόγο βιώνεται. Κατά συνέπεια η προώθηση ενός αναλώσιμου βιώματος είναι μια πρόκληση για όσο

εμπλέκονται στην προώθηση της πολιτιστικής εμπειρίας (Hill- O' Sullivan- O'Sullivan, 2003).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι κάποιοι οργανισμοί εντάσσονται στους φορείς «ορθολογικής ψυχαγωγίας» καθώς σχετίζονται παραπάνω με τις γνωστικές εμπειρίες του κοινού. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται ανάμεσα στο είδος της βιοματικής εμπειρίας που λαμβάνει το κοινό, δηλαδή ενίοτε εμπλέκονται οι γνωστικές ή οι συναισθηματικές λειτουργίες του. Με βάση αυτό τον διαχωρισμό πολλοί διαχωρίζουν την ψυχαγωγία με τη διασκέδαση. Η «ορθολογική ψυχαγωγία θεωρείται εξ ορισμού ψυχαγωγία (αγωγή της ψυχής). Εμπλέκονται σε αυτήν γνωστικές λειτουργίες, διανοητικές αναζητήσεις και γενικά έχει σχέση με τη διάθεση του ατόμου να συμπληρώνει γνώσεις. Αντιθέτως, όταν εμπλέκονται κυρίως οι συναισθηματικές λειτουργίες του ατόμου και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η χαλάρωση και η δραπέτευση του ατόμου είναι περισσότερο «διασκέδαση» (Μπαντιμαρούδης, 2011).

1.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΗΜΕΡΑ

Πολλοί ερευνητές μελετούν το φαινόμενο της αύξησης των πολιτιστικών οργανισμών, ο Hesmondhalgh διακρίνει τουλάχιστον 7 λόγους που συμβαίνει αυτό και είναι (Μπαντιμαρούδης, 2011):

1. Οι πολιτιστικές βιομηχανίες είναι πλέον στο επίκεντρο της οικονομικής δραστηριότητας και είναι ιδιαίτερα σημαντικές για το ΑΕΠ μιας χώρας
2. Η παρατήρηση και ο έλεγχος αυτής της ιδιαίτερης βιομηχανίας έχει αλλάξει δραστικά και έχει εξελιχθεί σε ενδιαφέρον παράδειγμα οργανωσιακής μελέτης και διοικητικής και διαχειριστικής συμπεριφοράς.
3. Τα πολιτιστικά αγαθά δεν μπορούν να περιοριστούν από εθνικά σύνορα, αλλά αντίθετα ξεπερνούν τα όρια των εθνικών οικονομιών αποκτώντας διεθνή χαρακτήρα και αντανακλούν αυτό που περιγράφεται ως παγκόσμια πολιτιστική κληρονομιά.
4. Η ψηφιακή τεχνολογία έχει καθοριστικό ρόλο σε κάθε είδους βιομηχανία πλέον και ιδιαίτερα στις βιομηχανίες του πολιτισμού τόσο για τη δημιουργία όσο και για την προώθηση του προϊόντος.
5. Οι οργανισμοί αυτοί άρχισαν να εφαρμόζουν παραπάνω μεθόδους μάρκετινγκ έτσι ώστε να δημιουργήσουν σχέσεις με άλλες κατηγορίες κοινού. Αυτό δημιούργησε μια διαφορετική σχέση μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών και του κοινού τους.
6. Οι απαιτήσεις ως προς την αισθητική του κοινού έχουν αυξηθεί αλλά και επηρεαστεί καταλυτικά από τις βιομηχανίες του θεάματος. Συνεπώς οι οργανισμοί αυτοί που παρέχουν διάφορες εμπειρίες διεκδικώντας τον ελεύθερο χρόνο του κοινού πρέπει να λειτουργούν μοιάζοντας με τις βιομηχανίες του θεάματος.
7. Όλες οι βιομηχανίες του πολιτισμού παράγουν προϊόντα τα οποία πολλές φορές έχουν τη μορφή κειμένου και διατίθενται για ανάγνωση/κατανάλωση από πολλές διαφορετικές ομάδες κοινού, ενώ παρόλα αυτά η αξία τους παραμένει ασαφής.

Χωρίς καμία αμφιβολία τα πολιτιστικά κέντρα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω των οικονομικών μεγεθών που έχει αυτή η βιομηχανία, του εργατικού δυναμικού τους και της συμβολής τους στην εθνική οικονομία. Για πολλές χώρες η βαριά βιομηχανία τους είναι ο πολιτισμός. Η μελέτη των πολιτιστικών κέντρων λοιπόν, είναι χρήσιμη για την εξήγηση των περίπλοκων σχέσεων που δημιουργούνται στο πεδίο της οικονομίας-πολιτισμού, τη διαχείριση της δημιουργίας του προϊόντος και την προβολή- κατανάλωση από πολλές και διαφορετικές ομάδες κοινού.

1.7 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Ο ορισμός των πολιτιστικών βιομηχανιών έχει υπάρξει θέμα έντονης διαμάχης τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στο πλαίσιο ανάπτυξης τοπικής, εθνικής και ευρωπαϊκής πολιτικής. Η διαμάχη αυτή σχετίζεται με την «αξία» του πολιτισμού και συνεχώς αλλάζει η κατανόηση της αξίας ως προς την οικονομική, κοινωνική και αισθητική της διάσταση. Ο όρος «βιομηχανία» είναι σχετικά χαλαρός κατά τη βρετανική έννοια –έχει χάσει την σύνδεσή του με τα εργοστάσια και την κατασκευή και μπορεί πλέον να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε ομάδα δραστηριοτήτων που το προϊόν τους είναι παρόμοιο. Συνεπώς υπάρχει «βιομηχανία σεξ» «βιομηχανία διασκέδασης» κ.α .

Οι πολιτιστικές βιομηχανίες είναι αυτές οι δραστηριότητες που σχετίζονται κυρίως με τα συμβολικά αγαθά, δηλαδή αγαθά των οποίων η βασική οικονομική αξία προέρχεται από την πολιτιστική τους αξία. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει τις λεγόμενες «κλασικές» πολιτιστικές βιομηχανίες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ταινίες, εκδόσεις, ηχογραφημένη μουσική, σχέδιο, αρχιτεκτονική, νέα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επίσης περιλαμβάνει τις «παραδοσιακές τέχνες» όπως οπτικές τέχνες, χειροτεχνίες, θέατρο, μουσικό θέατρο, συναυλίες και παραστάσεις, λογοτεχνία, μουσεία και γκαλερί. Όλες αυτές τις δραστηριότητες δηλαδή που δικαιούνται δημόσια χρηματοδότηση ως «τέχνες». Υπάρχουν σίγουρα διαφορές ανάμεσα στις δύο κατηγορίες, αλλά αυτός ο διαχωρισμός ανάμεσα σε «τέχνη» και «εμπόριο» είναι ιδεολογικός και όχι αναλυτικός.

Ο όρος πολιτιστική βιομηχανία χρησιμοποιήθηκε πρώτα στο Ηνωμένο Βασίλειο από το «Greater London Council» (GLC) τη δεκαετία του 1980. Χρησιμοποιήθηκε με στόχο να δώσει έμφαση σε δύο σημεία. Πρώτον, οι πολιτιστικές δραστηριότητες που ήταν εκτός από το δημόσιο σύστημα χρηματοδότησης λειτουργούσαν με εμπορικούς σκοπούς, παράγοντας πλούτο και εργασία. Κατά δεύτερον, για ένα ποιο άμεσο πολιτιστικό/πολιτικό σημείο, δηλαδή από την ποικιλία των πολιτιστικών αγαθών και αντικειμένων που οι άνθρωποι καταναλώναν, η πλειοψηφία αυτών (TV, ράδιο, ταινίες, μουσική, βιβλία, συναυλίες) δεν είχαν καμία σχέση με το δημόσιο σύστημα χρηματοδότησης. Η πολιτιστική πολιτική του GLC περιελάμβανε οικονομική ή εναλλακτική οικονομική γραμμή που αφορούσε την προώθηση και την εκδημόκρατιση της πολιτιστικής παραγωγής και κατανομής, όπως επίσης και μια περισσότερο «δημοφιλή δημοκρατική» προσέγγιση στη χρηματοδότηση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων.

Οι πολιτιστικές βιομηχανίες, έχουν οικονομικό και πολιτιστικό φορτίο. Μετά την κατάργηση του GLC άλλες πόλεις του Ηνωμένου Βασιλείου ανέλαβαν τις πολιτιστικές βιομηχανίες. Παρόλα αυτά η οικονομική διάσταση διαχωρίστηκε από την πολιτιστική-πολιτική διάσταση.

Στην προσπάθεια να δοθεί εξήγηση για την αύξηση των πολιτιστικών βιομηχανιών είναι σύνηθες να τονίζεται η ανάπτυξη του ελεύθερου χρόνου, της μόρφωσης, του διαθέσιμου εισοδήματος, τα οποία οδηγούν σε αυξημένη κατανάλωση αγαθών «διασκέδασης» και πολιτιστικών αγαθών. Εδώ εμπλέκεται ο ισχυρισμός ότι όταν οι βασικές ανάγκες έχουν καλυφθεί, τα αγαθά «πολυτελείας» (στα οποία ανήκουν τα πολιτιστικά αγαθά) μπορούν να καταναλωθούν.

Η ανάπτυξη στην πολιτιστική κατανάλωση σημαίνει όχι μόνο αγορά πολιτιστικών αγαθών, αλλά και νέες χρήσεις αυτών των αγαθών στην κατασκευή ατομικής και κοινωνικής ταυτότητας. Αυτές οι νέες μορφές κατανάλωσης, γρήγορες, υψηλά διαχωρισμένες και

πολιτιστικές, έχουν τοποθετήσει την πολιτιστική διάσταση πολλών καταναλωτικών αγαθών πριν από την οικονομική τους αξία (O'Connor, 2000, Journal).

1.8 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Παρατηρούμαι ότι σε αυτό το πεδίο του συγκεκριμένου κλάδου αρκετά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, πιο συγκεκριμένα η πολιτιστική οικονομία χαρακτηρίζεται από :

1. Βιομηχανίες υψηλού κινδύνου
2. Προϊόντα αμφίγνωμης και ασαφούς αξίας
3. Τα προϊόντα αυτά έχουν τις περισσότερες φορές ημί-δημόσιο χαρακτήρα
4. Τα προϊόντα αυτά διαφέρουν μεταξύ τους
5. Τα προϊόντα έχουν την τάση να συγκλίνουν προς τον ψηφιακό κόσμο
6. Υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών
7. Παρατηρούμαι συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών και δημιουργία παγκόσμιων εταιρικών συμμαχιών

Οι βιομηχανίες υψηλού κινδύνου

Το αρχικό κόστος μιας επένδυσης στον πολιτισμό θεωρείται εξαιρετικά υψηλό σε σχέση με άλλες κατηγορίες βιομηχανιών, με αυτό τον τρόπο οι πολιτιστικοί οργανισμοί θεωρούνται υψηλού κινδύνου. Επιπρόσθετα, το να προβλεφθεί η καταναλωτική τάση του κοινού είναι δύσκολη.

Προϊόντα με αμφίγνωμη και ασαφή αξία

Το να αξιολογηθεί η εμπειρία που προσφέρουν τα πολιτιστικά αγαθά σε έναν πολιτιστικό οργανισμό δεν αποτελεί προβλέψιμη και κατανοητή διαδικασία. Αν τα στοιχεία εκείνα έδιναν μια ξεκάθαρη εικόνα για την επιτυχία ή την αποδοχή ενός πολιτιστικού προϊόντος οι παραγωγοί του πολιτισμού θα είχαν μια ξεκάθαρη εικόνα του τι να προβάλλουν και να προωθήσουν. Τέλος αυτό που ορίζει τη μαζική αποδοχή ενός πολιτιστικού προϊόντος είναι η γνώμη της μάζας αλλά και πλήθος άλλων παραγόντων όπως η ιδεολογία, η κουλτούρα και ο ψυχισμός των ανθρώπων.

Προϊόντα με ημί-δημόσιο χαρακτήρα

Τα πολιτιστικά προϊόντα θεωρούνται ημί-δημόσια αγαθά καθώς σπάνια ένα πολιτιστικό προϊόν μπορεί να καταστραφεί. Είναι συχνό φαινόμενο ένα πολιτιστικό προϊόν να έχει πολλούς διαφορετικούς ιδιοκτήτες και έτσι να διατηρείται μέσα στον χρόνο και να διασώζεται από μέσο σε μέσο και από κοινό σε κοινό. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η κοινοκτημοσύνη των πολιτιστικών δημιουργημάτων σαν ύλη αλλά κυρίως σαν περιεχόμενο αποτελούν το κληροδότημα που απολαμβάνουν οι άνθρωποι. Ο ημί-δημόσιος χαρακτήρας των πολιτιστικών αγαθών βέβαια υπερβαίνει τη σχέση δημιουργού-δημιουργήματος με την έννοια των πνευματικών δικαιωμάτων. Ανεξάρτητα από τον δημιουργό του, το αγαθό αναγνωρίζεται από το κοινό του ενώ οι τρόποι που αλληλοεπιδρά με αυτό δίνουν τον χαρακτήρα της ημί-δημόσιας ύπαρξής του.

Τα προϊόντα διαφέρουν μεταξύ τους

Σε επίπεδο τόσο πολιτιστικών κέντρων όσο και σε πολιτιστικά προϊόντα παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Κάθε κέντρο έχει την ιστορία του και την κουλτούρα του πράγμα που επηρεάζει άμεσα την μορφή του προϊόντος που διακινεί προς το κοινό.

Σύγκλιση των προϊόντων προς τον ψηφιακό κόσμο

Συνήθως παρατηρούνται δύο διαδικασίες:

- Σύγκλιση τεχνολογική: το φαινόμενο αυτό περιγράφει τη δυνατότητα του ψηφιακού πολιτισμού να γεφυρώνει διαφορετικών κατηγοριών περιεχόμενα όπως το κείμενο, ο ήχος, τα θεάματα σε μορφές υπερμέσων. Η σύγκλιση αυτή πέρα από την οικονομική διάσταση προσδίδει νέες δυνατότητες στον δημιουργό, αλλά και δημιουργεί νέες διόδους προβολής- παρουσίασης προς το κοινό.
- Σύγκλιση διαμεσική: η πρακτική αυτή δεν έχει να κάνει μόνο με τον ψηφιακό κόσμο καθώς υπήρχε και πριν την ψηφιακή εποχή. Περιλαμβάνει όμως τη μετατροπή του προϊόντος σε άλλη μορφή για την ευρύτερη διασπορά του και αποδοχή του και σε άλλες κατηγορίες κοινού.

Ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ πολιτιστικών οργανισμών

Η μεγάλη αύξηση των πολιτιστικών κέντρων στην εποχή μας οδηγεί σε έναν μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ αυτών για ένα ανθρώπινο αγαθό το οποίο μειώνεται αισθητά στις μέρες μας, τον ελεύθερο χρόνο. Ο κάθε οργανισμός προσπαθεί να προωθηθεί ως η καταλληλότερη επιλογή για την επένδυση του ελεύθερου χρόνου των ανθρώπων. Αυτή η μεγάλη αύξηση των πολιτιστικών οργανισμών-βιομηχανιών έχει οδηγήσει στην αύξηση διαφορετικών εμπειριών, ενώ μεγαλώνει και την αγορά του πολιτισμού με νέες θέσεις εργασίας και με νέες δυναμικές λειτουργίας που καταφέρνουν να ξεπερνούν παλαιότερες πρακτικές και νοοτροπίες. Η συγκεκριμένη αυτή τάση παρατηρείται και καταγράφεται από αρκετού ερευνητές στον πολιτισμικό τομέα. Οι Smith, Discenza και Baker θεωρούν ότι οι σύγχρονες γκαλερί μοιάζουν πλέον όλο και περισσότερο με μικρές επιχειρήσεις γενικού ενδιαφέροντος και για αυτό επιστρατεύουν εργαλεία μάρκετινγκ και μανάτζμεντ από την ευρύτερη αγορά για να προωθήσουν τα προϊόντα τους (Smith, Discenza, Baker 2005, σελ. 29-41).

Ο McNichol μιλάει για την αναγκαιότητα της εταιρικής ταυτότητας (Branding) που έχει εξέχοντα ρόλο ειδικά σε μικρά μουσεία που επιθυμούν να αυξήσουν την αναγνωσιμότητά τους (McNichol 2005). Οι Olkkonen και Tuominen θεωρούν ότι η χορηγία ειδικά για ανερχόμενα μουσεία είναι μια στρατηγική ιδιαίτερης σημασίας για την επιβίωση του οργανισμού (Olkkonen, Tuominen 2006).

Καθώς οι διαφορετικές κατηγορίες πολιτιστικών κέντρων αυξάνονται συνεχώς δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός ειδικά σε κέντρα που δραστηριοποιούνται στην ίδια αστική περιοχή.

Συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών και δημιουργία παγκόσμιων εταιρικών συμμαχιών

Οι δυτικές οικονομίες χαλάρωσαν τους μηχανισμούς που εμπόδιζαν την πολλαπλή ιδιοκτησία διαφορετικών μέσων από τον ίδιο ιδιοκτήτη ή οργανισμό. Από το 1990 και έπειτα παρατηρούμαι πολλές συγχωνεύσεις διαφορετικών εταιρειών με αποτέλεσμα την κάθετη και οριζόντια συγκέντρωση εταιρειών κάτω από γιγαντιαίους ομίλους. Οι συνεχείς ιδιοκτησιακές ανακατατάξεις παγίωσαν έξι παγκόσμιους πολιτιστικούς οργανισμούς οι οποίοι προσομοιάζουν σε κίνηση κεφαλαίων τα εθνικά ακαθάριστα προϊόντα συγκεκριμένων κρατών. Παρόλα αυτά, οι μεγάλες ιδιοκτησιακές ανακατατάξεις αφορούν περισσότερο στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ιδιαίτερα σε πολυεθνικούς κολοσσούς και εξαιρετικά λιγότερο στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως τα μουσεία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ε. Μπιτσάνη (2004), Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, εκδ. Διόνικος σελ. 29, 31
2. F. Braydel (2001), Γραμματική των Πολιτισμών, Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης, σελ. 60-76
3. Ε. Καρποδίνη Δημητριάδη (2013), Διά Βίου Μάθηση και Πολιτισμός συνέργεια της πολιτιστικής Διαχείρισης, εκδ. Νήσος, σελ. 20-21, 25
4. Ε. Τροβά (1992), Η έννοια του πολιτιστικού περιβάλλοντος κατά το Σύνταγμα του 1975-86, εκδ. Σάκουλας σελ. 108
5. Ν. Κονσολά (1994), Η διεθνής προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς, εκδ. Παπαζήση σελ. 26
6. Μπαντιμαρούδης (2011), Πολιτιστική Επικοινωνία, εκδ. Κριτική, σελ. 26-28, 29
7. Ν. Elias (1996), Η διαδικασία του πολιτισμού, μια ιστορία κοινωνικής συμπεριφοράς στην Δύση, εκδ. Αλεξάνδρεια σελ. 25
8. Ν. Κονσολά (1990), Πολιτιστική Δραστηριότητα και Κρατική Πολιτική στην Ελλάδα η Περιφερειακή Διάσταση, εκδ. Παπαζήση σελ. 68
9. T. Eagleton (2003), Η έννοια της κουλτούρας, εκδ. Πόλις σελ. 5
10. T.S. Eliot (1980), Σημειώσεις για τον ορισμό της Κουλτούρας, εκδ. Πλέθρον, σελ. 23

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. J. Pick-M. Anderton (1995), Arts Administration εκδ. E&FN Spon, σελ. 116
2. G. Hagoort-R. Kooyman (2010), Creative industries: colorful fabric in multiple dimensions, εκδ. E. Buron σελ. 16
3. L. Hill – C. O' Sullivan – T' O'Sullivan (2003), Creative arts Management, εκδ. Routledge Taylor & Francis Group, σελ. 115-117
4. Smith, Discenza Baker (2005), Building a sustainable success in art galleries: in expletory study of adaptive strategies, "Journal of small Business strategy" σελ. 29-41
5. T. McNichol (2005), Creative Strategies in Small Museums: up close and innovative, International Journal of non profit and voluntary sector marketing, σελ. 239-247
6. R. Oikkonen – P. Tuominen (2006), Understanding relationship fading in cultural sponsorships, Corporate communications, σελ. 64-77
7. R. Williams (1976), Keywords, εκδ. Oxford University Press, σελ. 76-82
8. C. Kluchohn- W.H. Kelly (1945), The concept of culture, εκδ. Columbia University Press, σελ. 98
9. E. B. Taylor (1871), Primitive Culture, εκδ. Cambridge University Press, σελ. 1
10. T. Adorno (1992), The Culture Industry, εκδ. Routledge, σελ. 93
11. Vania Final Report, 2005-2007, London, (Web)
12. Unesco, World Conference on cultural Policies, Final Report, Mexico City 26 July 1982

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Σε βάθος χρόνου πολλοί διαφορετικοί οργανισμοί προσπάθησαν να αποτυπώσουν τον ορισμό του τουρισμού, κάτι το οποίο είναι δύσκολο καθώς πρόκειται για μια συνεχώς μεταβαλλόμενη έννοια. Η πρώτη προσέγγιση έγινε από την Επιτροπή Στατιστικών Εμπειρογνομώνων της Κοινωνίας των Εθνών το 1936. Επιπλέον οι έννοιες ταξιδιωτικής-τουρίστας απέκτησαν μορφή στη συνδιάσκεψη της Ρώμης το 1963. Μετά από αυτό το γεγονός υπήρξε εντατικοποίηση των προσπαθειών με την σύσταση ομάδων διαφόρων εμπειρογνομώνων, στατιστικών επιτροπών και συνεδρίων με στόχο να βρεθεί ένας λειτουργικός ορισμός για τις έννοιες του τουρισμού και του τουρίστα.

Ο Schwihk ορίζει τον τουρισμό ότι είναι η κίνηση των ανθρώπων που εγκαταλείπουν προσωρινά τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους για λόγους που αφορούν το πνεύμα, το σώμα ή το επάγγελμα. Μέσα από αυτόν τον ορισμό καλύπτονται οι λόγοι της τουριστικής μετακίνησης, αλλά η μετακίνηση αναφέρεται σαν εγκατάλειψη κάτι που δεν αντικατοπτρίζει το περιεχόμενο της έννοιας του σύγχρονου τουρισμού.

Ένας άλλος ορισμός που δίνετε αναφέρει ότι ο τουρισμός είναι *«η από χώρα σε χώρα ή από τόπο σε τόπο μετάβαση ατόμων κατά ομάδες ή και μεμονωμένα με σκοπό τη μικρή ή την μεγάλη διαμονή αλλά όχι τη μόνιμη και όχι για επαγγελματικούς λόγους, αλλά κυρίως για λόγους αναψυχής»*. Σε αυτό τον ορισμό υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που αφορούν το μετακινούμενο άτομο και στις ενέργειες που πραγματοποιεί κατά τη μετακίνηση του.

Επιπρόσθετα ένας από τους κυριότερους ορισμούς του τουρισμού τον διατύπωσε ο De Meyer, ο οποίος αναφέρει ότι *«ο τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές, οι οποίες προκαλούνται από την εξωτερική και πραγματοποίηση του πόθου, που αδρανεί σε διάφορο βαθμό και δημιουργεί ένταση σε κάθε άτομο»*. Στον παραπάνω ορισμό υπάρχει το στοιχείο της ψυχικής διάθεσης που μέσω αυτής δημιουργείται η ανάγκη για τουριστική μετακίνηση.

Μια ακόμη ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι ο τουρισμός είναι *«το σύνολο των σχέσεων αλλά και των εκδηλώσεων που δημιουργούνται από τη διαμονή των αλλοδαπών, αν αυτή δεν έχει σαν αιτία πρόσκαιρες ή μόνιμες κερδοφόρες ενέργειες»*. Εδώ βλέπουμε ότι υπάρχει μια σύνθετη έννοια, δεδομένου ότι κατά τη διάρκεια της διαμονής των αλλοδαπών τουριστών αναπτύσσονται σχέσεις και γεγονότα.

Ο Marrioti το 1950 δίνει έναν ορισμό που υπάρχει η ευρύτητα που καλύπτει οτιδήποτε λαμβάνει χώρα από τη στιγμή της λήψης της ταξιδιωτικής απόφασης έως και την ολοκλήρωση του ταξιδιού. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι *«ως τουρισμό ορίζουμε το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που έχουν σύνδεση με την διαμονή των ξένων που πραγματοποιούν το ταξίδι για αναψυχή, μόρφωση, θεραπεία, χωρίς κύριο σκοπό το κέρδος»*.

Η Διεθνής Ακαδημία Τουρισμού στο Διεθνές Λεξικό όρισε τον τουρισμό σαν *«το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές»*. Σε αυτό το εννοιολογικό περιεχόμενο διαφαίνεται ότι κάθε ανθρώπινη μετακίνηση εμπεριέχει

την έννοια του τουρισμού αλλά παρόλα αυτά δεν διευκρινίζεται το είδος των δραστηριοτήτων που έχει κατά προτίμηση ο κάθε τουρίστας.

Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό ότι αν συμπεριλάβουμε τα στοιχεία των παραπάνω ορισμών η έννοια του τουρισμού ορίζεται σαν «ένα πολυπρισματικό οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο υπάρχει όταν τα άτομα αλλάζουν φυσικό περιβάλλον και ρυθμούς ζωής που τους ικανοποιούν ψυχοσωματικές ανάγκες και πνευματικές περιέργειες, μέσα από τη συνειδητή και αποκλειστικά για τον σκοπό αυτόν καθ αυτών πρόσκαιρη μετακίνηση σε έναν άλλο γεωγραφικό χώρο και η παραμονή τους εκεί είναι για ένα χρονικό διάστημα μέχρι και ένα έτος και στο συγκεκριμένο έτος αναπτύσσονται δραστηριότητες αναψυχής» (Λαγός, 2005).

2.2 ΤΙ ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΑ-ΤΑΞΙΔΙΩΤΗ

Τα λεξικά της εποχής θεωρούν ότι τουρίστας-ταξιδιώτης είναι «ο άνθρωπος που ταξιδεύει από περιέργεια και για να ευχαριστηθεί το ταξίδι, γιατί δεν έχει τίποτα άλλο καλύτερο να κάνει» επιπλέον «για να έχει την χαρά να καυχηθεί αργότερα για το ταξίδι του». Είναι εύκολα αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη διατύπωση είναι ιδιαίτερα απλουστευμένη και διατυπώνει ότι το ταξίδι ως «ταξίδι αναψυχής».

Ο όρος τουρίστας-ταξιδιώτης για τους Αμερικανούς είναι ταυτόσημος με αυτόν τον όρο και εννοούν τον άνθρωπο που παραμένει περισσότερες από είκοσι τέσσερις ώρες εκτός της μόνιμης κατοικίας ή αλλιώς να κάνει τουλάχιστον μία διανυκτέρευση μακριά από το σπίτι του. Σε αυτή τη διατύπωση υπάρχουν ασφαλώς εξαιρέσεις όπως είναι τα στρατιωτικά ταξίδια, οι εγκαταστάσεις φοιτητών μακριά από τη μόνιμη κατοικία τους, διπλωμάτες κ.λπ, όπου τέτοιου είδους κατηγορίες δεν αφορούν τον συγκεκριμένο ορισμό. Ένας άλλος αμερικανικός φορέας δίνει έναν διαφοροποιημένο ορισμό, αναφέρει δηλαδή ότι με τον όρο τουρίστα εννοούμε το ταξίδι ενός φυσικού προσώπου σε κάποιον τόπο που απέχει τουλάχιστον εκατό χιλιόμετρα από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας του, στην οποία όμως και επιστρέφει.

Ορισμένες χώρες μικρότερες σε έκταση από τις Η.Π.Α. όρισαν τον άνθρωπο τουρίστα εκείνον που μετακινείται σε απόσταση μεγαλύτερη από 75 χιλιόμετρα από τα όρια του δήμου όπου κατοικεί μόνιμα και άλλες ως τον άνθρωπο που περνάει τα σύνορα του νομού του. Ο ταξιδιώτης, ταξιδεύει για κάθε σκοπό εντός και εκτός συνόρων χωρίς όμως να υπάρχουν εργασιακές-επαγγελματικές δραστηριότητες στον σκοπό του ταξιδιού, επίσης το χρονικό διάστημα μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο. Παρόλα αυτά όταν το χρονικό διάστημα είναι μικρότερο των 12 μηνών τότε ορίζεται σαν επισκέπτης. Αν το ταξίδι είναι μικρότερο των 24 ωρών χωρίς διανυκτέρευση σε κάποιο κατάλυμα τότε ορίζεται σαν εκδρομέας ή ημερήσιος επισκέπτης. Ενώ όταν το ταξίδι προβλέπει 24ωρη διαμονή στον τόπο της επίσκεψης τότε ορίζεται σαν τουρίστας.

Γενικά, οι γηγενείς κάτοικοι μιας χώρας που κατοικούν στο εξωτερικό ως υπήκοοι της χώρας της μόνιμης διαμονής τους, αλλά και οι προσωρινοί ή μόνιμοι μετανάστες των χωρών διαμονής όταν επισκεφτούν τη χώρα καταγωγής τους θεωρούνται τουρίστες. Τα μέλη των πληρωμάτων ξένων πλοίων όταν διαμείνουν σε μια χώρα επίσκεψης για ένα χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 24 ωρών και διαμείνουν στο μέρος αυτό. Επίσης ορίζονται ως τουρίστες αν διαμείνουν στα πλοία για διάστημα παραπάνω των 24 ωρών ορίζονται σαν εκδρομείς. Επιπλέον, εκδρομείς ορίζονται και οι άνθρωποι σε

κρουαζιερόπλοια, αλλά και οι διασυνοριακοί αγοραστές που πραγματοποιούν ταξίδια σε γειτονικές τους χώρες, είτε για να εργαστούν είτε για να αγοράσουν διάφορα αγαθά.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια «τουρίστας» δεν είναι εύκολο να οριστεί και ότι υπάρχει μια γενική ασάφεια στους ορισμούς της. Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι για να οριστεί κάποιος ως “τουρίστας” πρέπει να έχει χρήματα να δαπανήσει να ταξιδέψει και να καταλύσει στον τόπο για διάστημα τουλάχιστον 24 ωρών και ο βασικός σκοπός της επίσκεψης να είναι η ψυχαγωγία και η αναψυχή γενικότερα (Καραγιάννης, Έξαρχος, 2016)

2.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΜΑΣ

Ο τουρισμός είναι ένα φαινόμενο που παρουσιάζει συνεχώς μεταβολές καθώς το βασικό στοιχείο μέσα του είναι ο άνθρωπος. Όσο ο άνθρωπος εξελίσσεται και αλλάζει τόσο αλλάζουν και οι έννοιες που αφορούν αυτόν. Παρόλα αυτά τα χαρακτηριστικά του τουρισμού επηρεάζουν και καθορίζουν την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος και διαμορφώνουν καθοριστικό ρόλο στο φαινόμενο του τουρισμού. Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου τουρισμού είναι (Frechtling 2002):

1. Η αύξηση των δαπανών που αφορούν τον τουρισμό, η οποία είναι η ακόλουθη αιτία της αύξησης του διαθέσιμου προσωπικού εισοδήματος των ανθρώπων που εργάζονται στην τουριστική βιομηχανία και της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας του αλλά και της αμοιβής τους.
2. Παρατηρούμαι ειδικά τα τελευταία χρόνια την εμφάνιση και ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, αυτό το συγκεκριμένο φαινόμενο είναι αποτέλεσμα της τμηματοποίησης της αγοράς με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση και την ευρύτερη κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων του κοινού.
3. Υπήρξαν αλλαγές που έγιναν στον τομέα της λεγόμενης παραγωγής του τουριστικού προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα μικρομεσαίες επιχειρήσεις είτε συγχωνεύτηκαν είτε εξαγοράστηκαν από μεγαλύτερες λόγω της αγοράς που έχει την τάση να διευρύνεται και να παγκοσμιοποιείται.
4. Η διαφοροποίηση στον τρόπο διανομής του τουριστικού προϊόντος/πακέτου στην παροχή των υπηρεσιών σε ένα ευρύ φάσμα από την έκδοση εισιτηρίου, τη μεταφορά, τη διαμονή και την παροχή των υπηρεσιών.
5. Η εμφάνιση νέων τουριστικών αγορών με αρκετά χαμηλότερο κόστος προσφοράς υπηρεσιών έχουν οδηγήσει στη διεθνοποίηση της τουριστικής αγοράς σε επίπεδο ανταγωνισμού.
6. Η αύξηση του αριθμού τουριστών 3^{ης} ηλικίας όπως παρατηρήθηκε και από το φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς διαθέτει χρόνο, βρίσκεται σε ένα καλό οικονομικό επίπεδο και διαφαίνεται ότι θα αποτελεί μια υποσχόμενη αγορά(Κάτσος, 2004).
7. Η συμβολή της τεχνολογίας με τον εξοπλισμό προηγμένων συστημάτων που είναι εφικτό να χρησιμοποιήσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο μιας ισχυρά ανταγωνιστικής αγοράς (Zacharatos & Lagos, 2000).
8. Τα καταναλωτικά πρότυπα διαφοροποιούνται, οι τουρίστες με την αύξηση του γνωστικού τους επιπέδου αλλά και των εμπειριών που αποκομίζουν αναζητούν ένα ποιοτικό αλλά και διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν.
9. Η εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ από το παρελθόν με στόχο την προσέλκυση του κοινού(Κοκώσης & Τσάρτας, 2001).

10. Νέες μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης με στόχο την αποτελεσματικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις.
11. Η στροφή στην οικολογική συνείδηση που παρατηρείται σε μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού, με ιδιαίτερη αύξηση σε ανθρώπους της Βόρειας και της Κεντρικής Ευρώπης. Για ανθρώπους τους αυτούς, το αν διασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικότατο κριτήριο για να επιλέξει τόπο, αλλά και τουριστικό κατάλυμα για τις διακοπές τους.
12. Υπάρχει μεταβολή στα τουριστικά πρότυπα. Ο τουρίστας της εποχής αναζητά περισσότερα ταξίδια με μειωμένη χρονική διάρκεια καθώς αναζητά πολλές και διαφορετικές εμπειρίες (Λαγός, 2005).

2.4 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το τουριστικό προϊόν είναι κάτι σύνθετο, δημιουργείται από υλικά αγαθά, άυλες υπηρεσίες και φυσικά στοιχεία και καταναλώνεται ή χρησιμοποιείται σε διάφορους βαθμούς από τους τουρίστες. Πιο συγκεκριμένα η δομή του τουριστικού προϊόντος περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία :

1. **Μη αναπαραγόμενους πόρους**, δηλαδή πρόκειται για φυσικά ή τεχνητά στοιχεία που έχουν δημιουργηθεί από τον άνθρωπο και δεν μπορούν να ανανεωθούν ή να αναπαραχθούν. Στους μη αναπαραγόμενους πόρους περιλαμβάνονται και εκείνα τα στοιχεία όπως οι φυσικοί πόροι (βουνά, λίμνες, φυσικά πάρκα, κ.α.) αλλά και οι ιστορικοί πολιτιστικοί πόροι (ιστορικά μνημεία ,μουσεία, κ.α.)
2. **Αναπαραγόμενους πόρους**, πρόκειται για στοιχεία και δραστηριότητες που τα έχει δημιουργήσει ο ανθρώπινος παράγοντας σε αυτά περιλαμβάνονται πολιτιστικές εκδηλώσεις, παραστάσεις, εκθέσεις, δραστηριότητες απασχόλησης ελεύθερου χρόνου (άθληση κ.α.) και επιχειρηματικές-επαγγελματικές εκδηλώσεις (συνέδρια, συμπόσια, ημερίδες, κ.α.)
3. **Συμπληρωματικές υπηρεσίες**, σε αυτά περιλαμβάνονται κάθε είδος υποδομής και παροχής υπηρεσιών που έχει μια χώρα-προορισμός.
4. **Μη υλικά συστατικά στοιχεία**, σε αυτά περιλαμβάνονται οι αισθητικές αξίες (παραστάσεις που διοργανώνουν οι ίδιοι οι τουρίστες στον προορισμό) η κουλτούρα και η παράδοση των ανθρώπων του προορισμού και οι προσδοκίες και η ικανοποίηση των τουριστών.

Σε όλα αυτά είναι αναγκαίο να γίνει και ακόμα ένας διαχωρισμός των συγκεκριμένων αγαθών σε ιδιωτικά και δημόσια:

- **Ιδιωτικά τουριστικά αγαθά**, είναι αυτά που έχουν παραχθεί και προσφέρονται από την ιδιωτική επιχειρηματική δραστηριότητα. Διακρίνονται σε υλικά (συγκεκριμένα πράγματα) και άυλα (κατά κύριο λόγο υπηρεσίες)
- **Δημόσια τουριστικά αγαθά**, προσφέρονται και παράγονται από τον κρατικό μηχανισμό και μπορούν να διαιρεθούν σε παραγόμενα δημόσια τουριστικά αγαθά (τουριστικές υποδομές, κ.α) και σε μη παραγόμενα (φυσικό περιβάλλον, κ.α) (Λαγός, 2005).

2.5 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΑΝ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ο τουρισμός σαν κλάδος έχει τεράστια σημασία για την οικονομία μιας χώρας. Στην εποχή που διανύουμε ακόμα και σε κράτη που τα χαρακτηρίζουμε ως «αναπτυσσόμενα» έχει αναγνωριστεί το όφελος που μπορεί να αντλήσει μια χώρα αν εκμεταλλευτεί και αξιοποιήσει σωστά το τουριστικό της προϊόν. Η δυναμική του τουρισμού μπορεί μέσα από προϋποθέσεις να διαμορφώσει το ακαθάριστο προϊόν, το ατομικό εισόδημα, τα δημόσια

έσοδα, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών και να συμβάλει έμπρακτα στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης.

Όπως έχουμε αναφέρει η σύγχρονη μορφή του τουρισμού αναφέρει ότι είναι «η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους σε έναν άλλο, με σκοπό την ικανοποίηση των επιθυμιών τους, αλλά και στην οργανωμένη υποδοχή προσέλκυση και εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων». Ο συγκεκριμένος ορισμός κινείται σε δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος είναι αυτό που αναφέρεται σαν πρόσκαιρη μετακίνηση των ανθρώπων από ένα μέρος σε ένα άλλο και μπορεί να ερμηνευτεί ότι αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και έχει ταύτιση με την τουριστική ζήτηση. Ο δεύτερος άξονας είναι αυτός που αναφέρει την προσέλκυση, την υποδοχή, και την εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών που μετακινούνται και αφορά καθαρά το παραγωγικό κομμάτι του τουρισμού αυτό που ονομάζουμε τουριστική προσφορά. Η τουριστική προσφορά και η τουριστική ζήτηση όμως έχουν ως βασική προϋπόθεση ένα προϊόν που μπορεί να εκφραστεί ποσοτικά και ποιοτικά. Αυτό το προϊόν είναι το λεγόμενο «τουριστικό πακέτο» και περιέχει κατά κύριο λόγο άυλα τουριστικά προϊόντα δηλαδή τουριστικές υπηρεσίες κατά βάση.

Το τουριστικό φαινόμενο πήρε ιδιαίτερες διαστάσεις μεταπολεμικά και οι θετικές του επιδράσεις οδήγησαν πολλά κράτη στη λήψη μέτρων και στην εφαρμογή πολιτικών για να επιτευχθεί η ανάπτυξη και μεγέθυνση του συγκεκριμένου κλάδου.

Οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες (τροφή, στέγαση, περίθαλψη κ.α) είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή μας. Πέρα από αυτές τις ανάγκες υπάρχουν και οι τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες. Για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες απαιτούνται συγκεκριμένες δράσεις ή ακόμη καλύτερα να αναπτυχθούν συγκεκριμένες οικονομικές δραστηριότητες. Η τουριστική οικονομία ξεκινά από τη διαπίστωση και κατανόηση ότι η παραγωγή τουριστικών προϊόντων (τουριστικά αγαθά αλλά και υπηρεσίες) μπορεί να ικανοποιήσει τις τουριστικές επιθυμίες των ανθρώπων.

Ο τουρισμός είναι από τις λίγες οικονομικές δραστηριότητες που μπορεί να υπάρχει ένας σίγουρος μακροχρόνιος προγραμματισμός. Με τις γρήγορες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να πραγματοποιείται μια προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες που δημιουργούνται. Σαν συμπέρασμα, μπορούμε να πούμε ότι ο τουρισμός αναμφίβολα είναι ένας κλάδος οικονομικής δραστηριότητας που έχει μεγάλη σημασία για την οικονομική ανάπτυξη ενός κράτους (Ηγουμενάκης,1999).

2.6 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Ο τουρισμός είναι μια οριζόντια και όχι κάθετη δραστηριότητα συγκριτικά με τις δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα. Με άλλα λόγια ο τουρισμός οριοθετείται από την πλευρά της ζήτησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η δραστηριότητα του τουρισμού έχει επίδραση σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, στους κλάδους της μεταφοράς, της διαμονής, της εστίασης, της διασκέδασης και της κατανάλωσης. Για αυτό το λόγο ο τουρισμός αφορά πολλά και διαφορετικά μέρη του κοινωνικού, αλλά και του παραγωγικού ιστού της χώρας.

Η σημαντικότητα του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας είναι μεγάλη και παρακάτω παρουσιάζεται μια διεξοδικότερη εικόνα. Γενικά πάντως, ο τουρισμός τα τελευταία χρόνια είναι η βαριά βιομηχανία της ελληνικής οικονομίας και είναι ένας από τους ελάχιστους κλάδους που παρουσιάζει επενδυτικό ενδιαφέρον. Με αυτό το τρόπο γίνεται κατανοητό ότι

ο τομέας του τουρισμού μπορεί να αποτελέσει ένα πλεονέκτημα για να αντιστραφεί η ύφεση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία λόγω της κρίσης των τελευταίων ετών.

Η μεγάλη διασπορά των τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα είναι σημαντική καθώς με αυτό το τρόπο διαμορφώνεται εθνικό εισόδημα σε αρκετές περιφέρειες. Στα αρνητικά που μπορούν να διακριθούν είναι ότι το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας παρουσιάζει έντονη εποχικότητα, καθώς απευθύνεται σε τουρίστες που θέλουν να απολαύσουν το τουριστικό πακέτο που έχει η Ελλάδα και είναι αυτό του «Ήλιου και της Θάλασσας».

Το 2017 επισκέφθηκαν την Ελλάδα 27,2 εκατομμύρια τουρίστες και τα έσοδα από αυτού ήταν 14,2 δισεκατομμύρια. Πιο συγκεκριμένα στα έσοδα παρατηρείται έντονη εποχικότητα της τάξεως του 61% ειδικά στο 3^ο τρίμηνο, ενώ στο 2^ο τρίμηνο που είναι και η επίσημη έναρξη της τουριστικής περιόδου καταγράφηκε το 24% των εσόδων. Αυτό είναι λογικό καθώς το 81% των αφίξεων πραγματοποιήθηκε σε αυτά τα δύο τρίμηνα. Όσον αφορά για το 1^ο και το 4^ο τρίμηνο παρατηρούμαι ότι τόσο οι αφίξεις όσο και τα έσοδα είναι αρκετά μικρότερα. Πιο συγκεκριμένα το 1ο τρίμηνο πραγματοποιήθηκε το 6% των αφίξεων και το 4% των εσόδων, ενώ το 4ο τρίμηνο το 13% των αφίξεων και το 11% των εσόδων. Μέσα από αυτούς τους αριθμούς γίνεται εύκολα αντιληπτή και η έντονη εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας που είναι το «Ήλιος-Θάλασσα». Παρακάτω παρουσιάζεται λεπτομερώς ο πίνακας 2.1. που αναφέρεται στις Αφίξεις σε σχέση με τα Έσοδα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2017

	ΑΦΙΞΕΙΣ		ΕΣΟΔΑ(€)	
Ιανουάριος	520.436	2%	163.129.400	1%
Φεβρουάριος	444.404	2%	143.123.000	1%
Μάρτιος	627.577	2%	193.468.000	1%
Απρίλιος	1.009.699	4%	456.541.640	3%
Μάιος	1.982.124	7%	1.035.619.000	7%
Ιούνιος	3.356.288	12%	1.976.755.000	14%
Ιούλιος	5.141.621	19%	2.840.325.000	20%
Αύγουστος	5.813.441	21%	3.450.330.172	24%
Σεπτέμβριος	4.639.734	17%	2.404.511.353	17%
Οκτώβριος	2.355.849	9%	1.115.131.000	8%
Νοέμβριος	740.535	3%	208.082.000	1%
Δεκέμβριος	562.475	2%	179.857.525	1%
Σύνολο	27.194.183	100%	14.202.462.079	100%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ-Επεξεργασία SETE Intelligence

Το 2017 ο εισερχόμενος τουρισμός είχε μια αύξηση αφίξεων κατά 9.7% αλλά και εσόδων κατά 11.7%, πετυχαίνοντας νέα επίπεδα ρεκόρ κατά 27.2 εκατομμύρια αφίξεις και 14,2 δισεκατομμύρια, ενώ και το 2018 προμηνύεται ως άλλη μια χρονιά νέων ρεκόρ για τον ελληνικό τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα τα έσοδα μετά την πτώση του 2016 (-6.8%) ξεπέρασαν τα έσοδα του 2015 που αυτή ήταν η χρονιά ρεκόρ μέχρι πρότινος για τον ελληνικό τουρισμό. Επιπλέον οι διανυκτερεύσεις είχαν μια αύξηση κατά 10.2% και συνολικά ανήλθαν σε 210 εκατομμύρια.

Επίσης η ΕΛΣΤΑΤ σε εκτιμήσεις της αναφέρει ότι το ΑΕΠ της χώρας το 2017 διαμορφώθηκε στα 177.735 εκατομμύρια ευρώ μια αύξηση δηλαδή κατά 2% σε σύγκριση με αυτό του 2016 (174.199 εκ. ευρώ). Η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ ανήλθε σε 10,3% σε πραγματικά νούμερα 18,3 δις. με αύξηση της τάξεως του 9,3% συγκριτικά με το 2016. Αν υπολογιστούν και τα πολλαπλασιαστικά οφέλη η συνεισφορά του τουρισμού ανέρχεται ανάμεσα σε 40,3 και 48,5 δισεκατομμύρια δηλαδή μεταξύ 22,6% και 27,3% του ΑΕΠ, με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι ο τουρισμός είναι η βαριά βιομηχανία της Ελληνικής Οικονομίας. Επιπλέον θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 90% του εισοδήματος της τουριστικής δραστηριότητας είναι προερχόμενο από το εξωτερικό και αυτό το στοιχείο καθιστά τον τουρισμό σε αμιγώς εξαγωγική δραστηριότητα.

Όσον αφορά τις εξελίξεις σε επενδυτικά σχέδια το ΙΝΣΕΤΕ αναφέρει ότι το σύνολο των επενδύσεων στα ξενοδοχεία έφτασε τα 785 εκατομμύρια ευρώ το 2014. Μέρος αυτού του ποσού αφορά εισαγόμενα αγαθά και υπηρεσίες, αλλά υπηρεσίες εγχώριας προστιθέμενης αξίας. Το ποσοστό εγχώριας προστιθέμενης αξίας ήταν 59% σε νέες κατασκευές και 44% σε ανακαινίσεις. Συμπερασματικά οι επενδύσεις του ξενοδοχειακού κλάδου για το 2014 καθαρά από εισαγωγές ανήλθε στα 40 εκατομμύρια ευρώ. Ελλείπει στοιχείων για τους άλλους κλάδους που έχουν δραστηριότητα στον τομέα του τουρισμού μπορεί να υπάρξει αναλογικά μια εκτίμηση ότι υπάρχουν επενδύσεις της τάξεως των 960 εκατομμυρίων ευρώ. Βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι μεγαλύτερος σε κεφάλαια οπότε θα πρέπει να υπάρξει μια μείωση στο πόσο των άλλων κλάδων της τάξεως του 1/3. Η δαπάνη για επενδύσεις στους άλλους κλάδους ανέρχεται σε 640 εκατομμύρια ευρώ. Παρακάτω παρουσιάζεται (ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2) κάποια βασικά οικονομικά μεγέθη στον τουρισμό :

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Κατηγορία δαπάνης	2016 εκ. €	2017 εκ. €
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	12.749 €	14.202 €
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	457	462
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	169	171
Αερομεταφορές	1.326	1.432
Θαλάσσιες Μεταφορές	133	90
Εγχώριος Τουρισμός	1.287	1.323
Επενδύσεις	615	615
Άμεσης Επίπτωσης στο ΑΕΠ	16.736 €	18.295 €
Ως % του ΑΕΠ	9,6%	10,3%
Πολλαπλασιαστής του ΙΟΒΕ	2,2	2,2
Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα	36.818 €	40.249 €
Ως % του ΑΕΠ	21,2%	22,6%

Πολλαπλασιαστής ΚΕΠΕ	2,65	2,65
Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα	44,349 €	48,481 .€
Ως % του ΑΕΠ	25,5%	27,3%
ΑΕΠ	174.199 €	177.735 €

Πηγή: SETE Intelligence

Τα στοιχεία του ΑΕΠ υπόκεινται σε αλλαγή

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η συνολική συμμετοχή του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ είναι 27,3% (ΙΝΣΕΤΕ). Όσον αφορά την απασχόληση -άμεση και έμμεση- το ποσοστό είναι 24,8% και σε απόλυτα νούμερα δημιουργεί 934.500 χιλιάδες θέσεις εργασίας. Τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό ανέρχονται σε 14.2 δισεκατομμύρια ευρώ και οι αφίξεις μη κατοίκων ανήλθαν στα 27,2 εκατομμύρια για το 2017, ενώ το 2018 αναμένεται νέο ρεκόρ. Μέση κατά κεφαλή δαπάνη είναι τα 522 ενώ το μερίδιο αγοράς είναι το 2% παγκοσμίως και το 4% στην Ευρώπη. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η σπουδαιότητα του τουρισμού για την ελληνική οικονομία και ότι υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης (ΣΕΤΕ, 2017).

2.7 ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η αγορά του τουρισμού διαχωρίζεται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά της όπως είναι το κίνητρο των ταξιδιωτών, η μαζικότητα κ.α.. Με αυτό τον τρόπο προσδιορίζεται η οργανωτική λειτουργία αλλά και η δομή των τουριστών. Οι μορφές τουρισμού έχουν άρρηκτη σχέση με τα κίνητρα και τις ανάγκες που οδηγούν τους ανθρώπους να κάνουν τουρισμό. Οι βασικοί λόγοι που ταξιδεύουν οι άνθρωποι είναι γιατί υποχρεούνται να το κάνουν (θρησκευτικοί λόγοι, οικογενειακοί λόγοι, λόγοι υγείας κ.λπ.) είτε για αναψυχή, δηλαδή για να διασκεδάσουν και να ξεκουραστούν(Δ. Λαγός, 2005).

Ο τουρισμός διαχωρίζεται σε τρία μέρη :

- Ο μαζικός τουρισμός: Ο οποίος αποτελεί και τη μορφή τουρισμού που ενέχει μέσα της την έννοια της αναψυχής. Μέσα σε αυτόν περιλαμβάνονται μια σειρά δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια των διακοπών του επισκέπτη και έχουν ως άμεσο σκοπό τη διασκέδαση και την ξεκούραση του. Η συγκεκριμένη αυτή μορφή τουρισμού περιλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος της αγοράς που προτιμούν να διαμένουν σε ξενοδοχειακά καταλύματα.
- Ο τουρισμός ειδικού ενδιαφέροντος: Στα τέλη του 1970 ο μαζικός τουρισμός άρχισε να δέχεται αμφισβήτηση λόγω του ότι προκάλεσε ιδιαίτερα προβλήματα (οικονομικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά) και έτσι σταδιακά άρχισε να εγκαταλείπεται καθώς δεν τηρούσε συγκεκριμένα πρότυπα. Τη θέση του μαζικού πήραν δύο άλλα πρότυπα που είχαν στον πυρήνα τους μια διαφορετική προσέγγιση εξατομικευμένη και επιλεκτική με στόχο την ποιότητα και όχι την ποσότητα. Τα συγκεκριμένα πρότυπα στόχευαν στα ειδικά ενδιαφέροντα των τουριστών μέσω αυτών συγκροτούνται και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Αν λάβουμε υπόψιν τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού οι «ενεργείς διακοπές» είναι εκείνες που αποσκοπούν ώστε το άτομο να ασχοληθεί με δραστηριότητες που στον πυρήνα τους έχουν μια πολιτιστική, καλλιτεχνική φύση δηλαδή κατά τον

ελεύθερο τους χρόνο να αναπτυχθούν σαν προσωπικότητες και να ικανοποιηθούν. Με βάση αυτό, ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων είναι μια εξειδικευμένη μορφή τουρισμού, περιλαμβάνονται σε αυτόν ομαδικές αλλά και ατομικές μετακινήσεις και οι ταξιδιώτες αυτής της μορφής έχουν ως στόχο να αναπτύξουν τα ειδικά τους ενδιαφέροντα και να επισκεφτούν τόπους με συγκεκριμένα θέματα (θρησκεία, υγεία, επαγγελματική δραστηριότητα). Αυτές οι ειδικές μορφές τουρισμού πιο συγκεκριμένα είναι ο κοινωνικός τουρισμός, ο τουρισμός υγείας, ο εκπαιδευτικός τουρισμός, ο θρησκευτικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, ο εκθεσιακός τουρισμός, ο τουρισμός κινήτρων, ο επαγγελματικός τουρισμός, ο θεματικός τουρισμός, ο αστικός τουρισμός ή τουρισμός πόλεων. (World Tourism Organization, 1985, Spain). Αυτή είναι η νέα τάση στην τουριστική ανάπτυξη που έχει και την υποστήριξη τόσο των φορέων του τουρισμού όσο και της κρατικής πολιτικής που εφαρμόζεται σε κάθε χώρα. Ο τουρισμός ειδικού ενδιαφέροντος βρίσκεται στην αντίπερα όχθη του μαζικού τουρισμού. Με την προώθηση του και την ακμή του γενικότερα είναι εφικτή η αύξηση της ανταγωνιστικότητας αλλά και της ποιοτικής αναβάθμισης του τουρισμού σαν βιομηχανία σεβόμενος όμως την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και τη δημιουργία νέων τουριστικών προορισμών.

- **Εναλλακτικός τουρισμός:** Είναι αυτός που περιλαμβάνει τις μορφές τουρισμού που δεν έρχονται αντίθετες στις κοινωνικές και κοινοτικές αξίες, αλλά και αντίθετες στην κακοποίηση του περιβάλλοντος. Επιπλέον παρέχεται η δυνατότητα στους ταξιδιώτες για θετικές αναδράσεις και απόκτηση κοινών εμπειριών. (Eadington-Smith, 1992). Ο εναλλακτικός τουρισμός έχει ως φιλοσοφία του να κινείται αντίθετα από τη φιλοσοφία του μαζικού τουρισμού και να μην έχει στον πυρήνα του μόνο τις οικονομικές και τις κοινωνικές αναγκαιότητες. Να δίνεται έμφαση στο περιβάλλον και στην αναζήτηση των αναγκών της τοπικής κοινωνίας. Συνδέεται με θέματα όπως ο αθλητισμός, η περιήγηση και η φυσιολατρία. Ο ταξιδιώτης καλείται να οργανώσει μόνος του τη διεξαγωγή του ταξιδιού. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει η πεποίθηση ότι οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι οικονομικά αποδοτικότερες αλλά και όχι εξαρτημένες από «tour operators» για αυτό και παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις περιοχές που είναι προσκείμενες σε αυτόν. Οι κύριες μορφές εναλλακτικού τουρισμού είναι ο αγροτουρισμός, ο τουρισμός υπαίθρου, ο αθλητικός τουρισμός, ο περιηγητικός τουρισμός, ο θαλάσσιος τουρισμός, ο οικοτουρισμός ή οικολογικός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο ορεινός τουρισμός, ο χειμερινός τουρισμός, ο ορειβατικός τουρισμός, ο τουρισμός περιπέτειας. Ο εναλλακτικός τουρισμός τρέφει έναν σεβασμό για το περιβάλλον αλλά και για τις κοινότητες φιλοξενίας. Συνήθως έλκει τους τουρίστες που αποστρέφονται τον μαζικό και οργανωμένο τουρισμό και αναζητούν εναλλακτικές προτάσεις διακοπών.

2.8 ΕΙΔΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα οι μορφές τουρισμού είναι τρεις: ο μαζικός τουρισμός, ο τουρισμός ειδικού ενδιαφέροντος και ο εναλλακτικός τουρισμός. Στις δύο από αυτές τις μορφές, στον τουρισμό ειδικού ενδιαφέροντος και στον εναλλακτικό τουρισμό, ξεχωρίζουμε κάποια συγκεκριμένα είδη τουρισμού που έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλή. Πιο συγκεκριμένα στον τουρισμό ειδικού ενδιαφέροντος ξεχωρίζουν τα είδη:

- **Κοινωνικός Τουρισμός:** Ο κοινωνικός τουρισμός προωθείται από διάφορες επαγγελματικές ενώσεις, οργανισμούς, συνεταιρισμούς και εργατικά σωματεία. Κύριο μέλημα αυτών είναι να διευκολύνουν τη συμμετοχή των πιο αδύναμων οικονομικά τάξεων. Κύρια χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων ομάδων είναι η μικρή αγοραστική δύναμη.
- **Τουρισμός Υγείας:** Ο τουρισμός σαν ενέργεια περιέχει μέσα του τη βελτίωση της ανθρώπινης υγείας καθώς έτσι επιτυγχάνεται η διασφάλιση της ποιότητας της ανθρώπινης ζωής. Ο τουρισμός υγείας έχει ιδιαίτερη εξέλιξη σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και περιλαμβάνονται σε αυτόν κέντρα τουρισμού υγείας στα οποία παρέχεται ένα συγκεκριμένο υπηρεσιών που έχει σχέση με άσκηση, διαιτητική, ειδικές θεραπείες, ο τουρισμός υγείας διακρίνεται σε ιαματικό, θερμαλιστικό, ευεξίας και ιατρικό τουρισμό.
- **Εκπαιδευτικός Τουρισμός:** Ο εκπαιδευτικός τουρισμός πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από νέους που κίνητρό τους είναι η εκπαίδευση και η μόρφωση. Οι περιοχές όπου αναπτύσσεται ο εκπαιδευτικός τουρισμός είναι περιοχές με πλούσιο πολιτισμικό ενδιαφέρον ή με παράδοση σε κάποια επιστήμη.
- **Θρησκευτικός Τουρισμός:** Αυτή η ειδική μορφή τουρισμού εκφράζει την επιθυμία των ατόμων να επισκεφτούν ένα τόπο που τον θεωρούν ιερό (ναό, μοναστήρι κ.α) και τις περισσότερες φορές επιλέγουν και συγκεκριμένο χρόνο (Χριστούγεννα, Πάσχα κλπ.) για να πραγματοποιήσουν αυτό το ταξίδι. Η ειδική αυτή μορφή τουρισμού ξεκινά με την ανάγκη κάποιων ανθρώπων να γνωρίσουν θρησκευτικά μνημεία και να έρθουν σε επαφή με θρησκευτικές παραδόσεις.
- **Συνεδριακός Τουρισμός:** Αυτό το είδος τουρισμού περιλαμβάνει οργανωμένες εκδηλώσεις κάθε είδους, όπως συνέδρια ή συναντήσεις με μεγάλο ή μικρό αριθμό συμμετεχόντων και που οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τουριστική δραστηριότητα. Είναι συχνό φαινόμενο τα ταξίδια αυτού του τύπου να έχουν μικρή χρονική διάρκεια και συνήθως να μπορεί να συνδυαστούν και με άλλη ειδική ή εναλλακτική μορφή τουρισμού. Ο συνεδριακός τουρισμός έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο και θεωρείται αρκετά προσοδοφόρος (Λαγός, 2005) .
- **Εκθεσιακός Τουρισμός:** Αυτό το είδος τουρισμού δημιουργείται γύρω από κάθε είδους εκθέσεις που λαμβάνουν χώρα σε μεγάλα αστικά κέντρα. Οι επισκέπτες αυτών των εκθέσεων συνήθως συνδυάζουν την επαγγελματική τους ενημέρωση και με άλλες μορφές τουρισμού. Για να αναπτυχτεί σωστά ο εκθεσιακός τουρισμός χρειάζεται και η δημιουργία υποδομών, όπως σύγχρονοι εκθεσιακοί χώροι με εξοπλισμό και με κατάλληλους βοηθητικούς χώρους.
- **Τουρισμός Κινήτρων:** Είναι μια μορφή τουρισμού σχετικά νέα, αλλά με μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης και με δυνατότητες εξασφάλισης μεγάλων οικονομικών ωφελειών ως προς τις χώρες που έχουν τις προϋποθέσεις να τον αναπτύξουν. Βασικός πυλώνας του τουρισμού κινήτρων είναι το σκεπτικό των μεγάλων επιχειρήσεων -στην προσπάθεια που κάνουν για να αυξήσουν την παραγωγικότητά των εργαζομένων τους και συνάμα την ανταγωνιστικότητά τους- να προσφέρουν διάφορα κίνητρα στους εργαζομένους τους, μεταξύ αυτών και ομαδικά τουριστικά πακέτα. Οι τουριστικοί προορισμοί είναι κυρίως χώρες του εξωτερικού. Στο πλαίσιο

αυτό το ταξίδι έχει δύο στόχους την ψυχαγωγία, αλλά και ένα είδος εκπαίδευσης, καθώς πολλές φορές πραγματοποιούνται σεμινάρια διδακτικού χαρακτήρα.

- **Επαγγελματικός Τουρισμός:** Έχει ως κριτήριο διάκρισης τον ταξιδιωτικό σκοπό και σχετίζεται με την προώθηση της επαγγελματικής δραστηριότητας των συμμετεχόντων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις τον χρησιμοποιούν ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών τους σκοπών (Λαζανά,2003).
- **Θεματικός Τουρισμός:** Παρατηρούμαι ιδιαίτερη ανάπτυξη αυτής της ειδικής μορφής τουρισμού κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες. Ο θεματικός τουρισμός έχει οργανωμένες υποδομές (θεματικά μουσεία και πάρκα) που μπορούν να διενεργηθεί ένα εύρος δραστηριοτήτων σε αυτές και υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο θέμα σε αυτόν τον χώρο. Το μεγάλο εύρος αυτών των θεμάτων αντικατοπτρίζει την υψηλή ζήτηση που υπάρχει, όπως παραδείγματος χάριν τα θεματικά πάρκα για παιδιά, θεματικά πάρκα σχετικά με την τεχνολογία κ.α. Τα θεματικά πάρκα έχουν υψηλό κόστος κατασκευής αλλά παρουσιάζουν και δυναμική ανάπτυξη γεγονός που τα καθιστά μια από τις πιο ενδιαφέρουσες και επικερδής ειδικές μορφές τουρισμού. Οι κατηγορίες θεματικών πάρκων είναι τρεις τα πάρκα διασκέδασης (Entertainment Parks), τα ιστορικά πάρκα (Historical Parks) και τα πάρκα σαφάρι (Safari Parks).
- **Τουρισμός Πόλεων:** Στα μεγάλα αστικά κέντρα κάθε χώρας υπάρχουν υποδομές και υπηρεσίες που μπορούν να ψυχαγωγήσουν τους ταξιδιώτες και να καλύψουν ένα μεγάλο εύρος των τουριστικών τους αναγκών. Οι πόροι αυτοί είναι διάφορα αξιοθέατα, μνημεία, μουσεία, πινακοθήκες, χώροι διασκέδασης και αναψυχής, έντονες καλλιτεχνικές δραστηριότητες (φεστιβάλ συναυλίες, εκθέσεις), εμπορικά κέντρα κ.α. Με βάση αυτό το εύρος αναπτύχθηκε μια ειδική μορφή τουρισμού, ο λεγόμενος τουρισμός πόλεων ή αστικός τουρισμός. Κύριο χαρακτηριστικό του είναι η σχετικά μικρή χρονική διάρκεια διαμονής των τουριστών και το μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων που αναπτύσσεται από αυτούς.

Πέρα από τα είδη του τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος υπάρχει και ένα μεγάλο εύρος ειδών στον εναλλακτικό τουρισμό τα οποία είναι τα ακόλουθα :

- **Αγροτουρισμός:** Το είδος του αγροτουρισμού είναι μια δραστηριότητα που έχει ανάπτυξη στον αγροτικό χώρο από αγρότες που διαμένουν σε μια περιοχή σε μόνιμη βάση και έχουν την πρόθεση να εκμεταλλευτούν κάποια καταλύματα (ενοικιαζόμενα δωμάτια, ξενώνες κ.α) για να ενισχύσουν το εισόδημα τους. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν επίσης και την ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας, καθώς προμηθεύουν τα καταλύματα τους με τοπικά προϊόντα παραγωγής.
- **Τουρισμός Υπαίθρου:** Στο τουρισμό υπαίθρου παρατηρούνται οργανωμένες δραστηριότητες στην ύπαιθρο. Αυτού του είδους οι δραστηριότητες έχουν σχέση με το ορεινό και παράκτιο περιβάλλον και λαμβάνουν χώρα σε κατασκηνώσεις με σταθερές εγκαταστάσεις και σε κάμπινγκ. Ένα σημαντικό στοιχείο αυτού του εναλλακτικού είδους τουρισμού είναι ότι οι τουρίστες που επιλέγουν αυτόν είναι τις περισσότερες φορές φυσιολάτρες και θέλουν να έχουν μια γνωριμία με τον τόπο διαμονής τους, διαμένοντας στην ύπαιθρο και όχι σε οργανωμένο κατάλυμα.

- **Αθλητικός Τουρισμός:** Αυτό το είδος τουρισμού περιλαμβάνει μεγάλου βεληνεκούς αθλητικά γεγονότα ή διαφόρων ειδών αθλητικές δραστηριότητες όπως π.χ. προετοιμασία αθλητικών ομάδων. Είναι εφικτό επίσης να υπάρχουν και δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στους προορισμούς από τους επισκέπτες και είναι ερασιτεχνικού τύπου όπως το wind surfing, ορειβασία κ.α. .
- **Περιηγητικός Τουρισμός:** Κύριοι τόποι εκδήλωσης είναι προορισμοί με ισχυρή πολιτιστική παράδοση και με πλούσιο φυσικό περιβάλλον. Κατά κύριο λόγο είναι ομαδικά ταξίδια (οικογένειες, παρέες) και κύριο μεταφορικό μέσο είναι το αυτοκίνητο.
- **Θαλάσσιος Τουρισμός:** Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα δημοφιλές είδος εναλλακτικού τουρισμού στο οποίο ο τουρίστας αποφασίζει να περάσει όλο ή τον περισσότερο χρόνο των διακοπών του σε ένα πλοίο το οποίο του δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ένα εύρος δραστηριοτήτων. Κύρια προϊόντα του θαλάσσιου προορισμού είναι τα κρουαζιερόπλοια και τα ιδιωτικά σκάφη.
- **Οικοτουρισμός:** Ο οικοτουρισμός ή ο οικολογικός τουρισμός αποτελείται από τουρίστες οι οποίοι τρέφουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη φύση και την οικολογία. Η αγορά αυτή τρέφει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη χλωρίδα και την πανίδα και επιδίδεται σε δραστηριότητες που έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό τους τη φύση.
- **Πολιτιστικός Τουρισμός:** Είναι ένα ιδιαίτερο είδος εναλλακτικού τουρισμού που απευθύνεται σε ανθρώπους που έχουν ως στόχο να βιώσουν εμπειρίες και να γνωρίσουν μορφές και στοιχεία του υλικού και πνευματικού πολιτισμού μιας χώρας. Οι τουρίστες με αυτό το ενδιαφέρον έχουν την τάση να επισκέπτονται μνημεία ή πολιτιστικά κέντρα με διάφορες πολιτιστικές δραστηριότητες. Τα προγράμματα πολιτιστικού τουρισμού προσπαθούν να συνδυάσουν ένα μίγμα διαφορετικών στοιχείων, από την τοπική παράδοση μιας χώρας, τα μνημεία της, μέχρι το γαστρονομικό στοιχείο. Μέσα από αυτή τη διαδρομή παρέχεται η δυνατότητα για την προβολή του τοπικού πολιτισμού.
- **Ορεινός Τουρισμός:** Πρόκειται για ένα είδος εναλλακτικού τουρισμού που έχει ως χαρακτηριστικό γνώρισμα τη μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων. Οι τουριστικές δραστηριότητες κάθε είδους έχουν ως στόχο τη φυσιολατρία και τη γνωριμία με τον αγροτικό πολιτισμό.
- **Χειμερινός Τουρισμός:** Περιλαμβάνει ένα εύρος δραστηριοτήτων που μοναδικό τους κοινό χαρακτηριστικό είναι η χρονική περίοδος που πραγματοποιούνται. Είναι μεγάλο πλεονέκτημα για μια χώρα να μπορεί να προσελκύσει κοινό κατά τη χειμερινή εποχή καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αναπτύξει περαιτέρω τον τουριστικό της κλάδο.
- **Ορειβατικός Τουρισμός:** Αυτή η μορφή τουρισμού γίνεται κατανοητό ότι είναι ταυτισμένη με την ορειβασία. Στις μέρες μας η ορειβασία ως μορφή περιστασιακής

απασχόλησης προσελκύει όλο και περισσότερους τουρίστες και αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τη δημιουργία ορεινών πάρκων και ορεινών ζωνών.

- **Τουρισμός Περιπέτειας:** Με αυτό τον τρόπο ορίζονται οι δραστηριότητες που κατά κύριο λόγο πραγματοποιούνται σε έναν εξωτικό και απομονωμένο ή δυσπρόσιτο προορισμό και υπάρχει σε αυτές ένας βαθμός κινδύνου. Αναλόγως τον βαθμό κινδύνου και κατά πόσο είναι έτοιμος ο ταξιδιώτης για τέτοιου είδους δραστηριότητες, ο τουρισμός περιπέτειας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες τον soft adventure tourism που σε αυτόν υπάρχει μικρός κίνδυνος και απαιτεί τις στοιχειώδεις δεξιότητες και στον extreme adventure tourism που απαιτεί εξοικείωση με το περιβάλλον και καλή φυσική και πνευματική κατάσταση (Λαγός & Παππάς, 2004). Ο τουρισμός περιπέτειας είναι ιδιαίτερα αναπτυσσόμενος στην εποχή μας και προσελκύει συνήθως τουρίστες μεγάλης οικονομικής επιφάνειας που ζουν σε μεγαλουπόλεις και θέλουν να ξεφύγουν από την καθημερινότητα τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δ. Λάγος (2005), Τουριστική Οικονομική, σελ. 39-40 , εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ
2. Γ. Κάτσος (2004), Τουρισμός Τρίτης Ηλικίας, σελ 119-120, εκδ. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων
3. Χ. Κοκώσης – Π. Τσάρτας (2001), Βιώσιμη ανάπτυξη και περιβάλλον, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ
4. Σ. Καραγιάννης- Γ. Έξαρχος (2016), Τουριστική Ανάπτυξη κοινωνική ευθύνη και στοχασμοί, σελ 42-43, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ
5. Ν. Ηγουμενάκης (1999), Τουριστική Πολιτική, σελ. 54-56, εκδ. INTERBOOKS
6. Φ. Λαζανά (2003), Εισαγωγή στον Επαγγελματικό Τουρισμό, σελ 25-32, εκδ. INTERBOOKS
7. Δ. Λαγός (2005), Δυνατότητες ανάπτυξης του ελληνικού Συνεδριακού Τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο, (1^ο πανελλήνιο συνέδριο για τον συνεδριακό επαγγελματικό τουρισμό), Αθήνα 14-15/1/2005 πρακτικά συνεδρίου
8. Δ. Λαγός- Ν. Παππάς (2004), Ανάπτυξη Δραστηριοτήτων Περιπέτειας στην Ελλάδα, Πρακτικά 5^ο συνεδρίου αθλητικής διοίκησης, σελ. 222-228, εκδ. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. World Tourism Organization (1985), Tourism Place in the input-output tables to the national tables , Spain
2. W. R. Eadington – V. L. Smith (1992) , Tourism Alternatives Potentials and Problems in the development of tourism, εκδ. University of Pennsylvania Press, USA
3. D. Frechtling (2002), Tourism and Hospitality in the 21th Century, σελ. 39-60, εκδ. Lockwood and Medick (Butterworth Heinemann)
4. G. Zacharatos D. Lagos, The role of information technology in the tourist development of the island regions, 1st International Conference on “Tourism on islands and specific destinations”, organized by the Aegean University, Interdepartmental Program of Post Graduate Studies in Tourism Planning, Management and Policy. Chios 2002, (**Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου**)

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. ΜΕΛΕΤΗ ΣΕΤΕ 2017 (https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf) - (<http://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ, Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

3.1 Ο ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΑΣ

Η ευρωπαϊκή αγορά είναι γόνιμη για να αναπτυχτεί αυτό το εναλλακτικό είδος τουρισμού. Καθώς οι ευρωπαϊκές χώρες είτε κατέχουν είτε μπορούν να αναπτύξουν ένα ελκυστικό τουριστικό πακέτο με αυθεντικές εμπειρίες και κοντά σε αυτό που αναζητά αυτό το είδος επισκέπτη. Ο πολιτιστικός τουρίστας έχει ως προτίμηση να έρθει σε επαφή με τα ήθη και τα έθιμα κάθε μέρους.

Ο πολιτιστικός τουρισμός έχει ως κύριο γνώρισμά του ο επισκέπτης να έρθει σε επαφή με την τοπική κοινωνία, να δει τον τρόπο ζωής του εγχώριου πληθυσμού και να παρατηρήσει μορφές τέχνης, μνημεία και αξιοθέατα του προορισμού. Πιο συγκεκριμένα οι πολιτιστικές εμπειρίες μπορεί να είναι :

- Αρχιτεκτονικοί και αρχαιολογικοί θησαυροί
- Γαστρονομικές εμπειρίες που να εμπεριέχουν στοιχεία της τοπικής παράδοσης
- Φεστιβάλ και εκδηλώσεις
- Μνημεία και σύγχρονα αξιοθέατα
- Μουσεία και εκθέσεις
- Εθνικά πάρκα, πολιτιστικά κέντρα και τόπους άγριας φυσικής ομορφιάς
- Θρησκευτικούς χώρους (ναούς κ.α)

Οι προτιμήσεις των πολιτιστικών τουριστών συνήθως διαφέρουν από άτομο σε άτομο και αυτό μπορεί να είναι ένας παράγοντας που θα παίζει σημαντικό ρόλο για τυχόν προορισμούς. Οι περισσότεροι πολιτιστικοί τουρίστες κυρίως στην Ευρώπη, προτιμούν κυρίως τόπους με μεγάλο πολιτιστικό ενδιαφέρον. Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι καθοριστικό ρόλο στη επιλογή τους παίζει το Διαδίκτυο, συνεπώς κάθε χώρα που θα επιχειρήσει να προσεγγίσει αυτό το κομμάτι τουριστών θα πρέπει να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που θα διαφημίζει το τουριστικό της πακέτο σωστά μέσω Διαδικτύου για να γίνει ελκυστική.

Επιπλέον οι κανόνες υγιεινής και τα ζητήματα ασφαλείας παίζουν καθοριστικό ρόλο για τον πολιτιστικό τουρίστα στην επιλογή του προορισμού. Πιο συγκεκριμένα αναζητούν προορισμούς με ανεπτυγμένα οδικά δίκτυα και αισθάνονται ασφαλείας αν οι πολίτες της χώρας έχουν υψηλή οδική συμπεριφορά.

Ακόμη οι πολιτιστικοί τουρίστες προσπαθούν να βρουν οικονομικά πακέτα με αρκετές δραστηριότητες και προτιμούν μικρές σχετικά σε διάρκεια διακοπές. Ενώ δείχνουν και ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε προορισμούς με έντονο το στοιχείο της οικολογικής υπευθυνότητας που σέβονται τον φυσικό πλούτο και υπάρχει έντονη οικολογική συνείδηση.

Κατά κύριο λόγο υπάρχουν δύο τύποι πολιτιστικού τουρίστα που διαχωρίζονται ανάλογα με το βαθμό ενδιαφέροντος που επιδεικνύουν για την ιστορία και την κουλτούρα.

1. Ο πολιτιστικός τουρίστας με κίνητρο (motivated cultural tourist)

Οι περισσότεροι αυτής της ομάδας έχουν :

- υψηλό μορφωτικό επίπεδο
- μεσαίο προς υψηλό επίπεδο εισοδήματος
- σημαντικό ενδιαφέρον για την κουλτούρα και τον πολιτισμό
- σημαντικό ενδιαφέρον για τα κοινωνικά και οικολογικά ζητήματα

Κύριος σκοπός για το ταξίδι τους είναι να μάθουν για την τοπική κουλτούρα της χώρας. Προετοιμάζονται αρκετά πριν το ταξίδι σε επίπεδο ενημέρωσης για τον προορισμό. Μελετούν τον προορισμό και θέλουν να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερα για αυτόν. Τέλος αυτός το είδος τουρίστα είναι ιδιαίτερα απαιτητικό σε επίπεδο παροχών.

2. Περιστασιακός πολιτιστικός τουρίστας (incidental cultural tourist)

Αυτό το είδος πολιτιστικού τουρίστα θέλει να εντάξει πολιτιστικές δραστηριότητες κατά το ταξίδι του. Παρόλα αυτά δεν είναι αυτοσκοπός να γνωρίσει τον πολιτισμό και την κουλτούρα του προορισμού. Προτιμά επίσης να εμπλουτίσει το ταξίδι του με δραστηριότητες που να συνάδουν με τον αρχικό σκοπό του ταξιδιού του.

Επίσης μπορεί να υπάρξει μια «κατηγοριοποίηση» των πολιτιστικών τουριστών ηλικιακά και με αυτόν τον τρόπο να γίνουν αντιληπτές και οι ανάγκες αλλά και οι απαιτήσεις που έχουν όταν επισκεφθούν ένα προορισμό.

- Στις ηλικίες 20-39: Σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν περισσότερα ζευγάρια ή ομάδες που ταξιδεύουν μαζί. Σε αυτή την ηλικιακή κατηγορία είναι γνωστό ότι οι περισσότεροι ταξιδιώτες προτιμούν ένα τουριστικό πακέτο που είναι κοντά στα πρότυπα της Ελλάδας (Ηλιος-Θάλασσα) αλλά φυσικά και εδώ υπάρχουν και πολιτιστικοί τουρίστες που θέλουν να έρθουν σε επαφή και να γνωρίσουν νέες κουλτούρες και πολιτισμούς. Σε αυτή την ομάδα οι γυναίκες δείχνουν συνήθως παραπάνω ενδιαφέρον από τους άνδρες για πολιτιστικά δρώμενα.
- Στις ηλικίες 40-54: Πρόκειται για την ομάδα που έχει το μεγαλύτερο πολιτιστικό ενδιαφέρον και επισκέπτεται έναν προορισμό αποκλειστικά με αυτόν τον γνώμονα. Οι περισσότεροι σε αυτοί την κατηγορία είναι και στην πρώτη κατηγορία πολιτιστικού τουρίστα (motivated cultural tourist).
- Μεγαλύτερες ηλικίες (older generation): Η Ευρώπη έχει ένα μεγάλο ποσοστό από ανθρώπους ηλικίας 55-70 ετών. Αυτή η ομάδα έχει περισσότερο χρόνο και οικονομικό εύρος από άλλες ομάδες. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι αυτή η κατηγορία τείνει να μεγαλώνει όσο ο ευρωπαϊκός πληθυσμός γερνά. Ο πολιτιστικός τουρισμός είναι δημοφιλής και σε αυτό το ηλικιακό στρώμα. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν αρκετές ταξιδιωτικές εμπειρίες και συνήθως πραγματοποιούν ένα ταξίδι τουλάχιστον τον χρόνο. Ταξιδεύουν συνήθως ζευγάρια και το ταξίδι τους έχει ένα μεγάλο εύρος πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα σημαντική για αυτούς και αναζητούν την άνεση περισσότερο από τις άλλες ηλικιακές ομάδες (Τελευταία επίσκεψη 12/3/2019 <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/cultural-tourism/cultural-tourism-europe>)

3.2 ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τουρισμός αποτελεί μια ιδιαίτερα εξωστρεφή δραστηριότητα με πολλά οφέλη για την οικονομία ενός κράτους. Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του τουρισμού είναι η δημιουργία ενός τουριστικού πακέτου που να ικανοποιεί τις ανάγκες των ταξιδιωτών όσο γίνεται περισσότερο. Οι συγκεκριμένες απαιτήσεις συνεχώς μεταβάλλονται και εξελίσσονται ανάλογα με τις τεχνολογικές τάσεις και διαμορφώνουν ένα περιβάλλον που είναι αναγκαία η γρήγορη προσαρμογή των τουριστικών επιχειρήσεων. Ο ελληνικός τουρισμός χρόνο με τον χρόνο εξελίσσεται σε ένα ζωτικής σημασίας τομέα για την ελληνική οικονομία, καθώς μέσα από αυτόν μπορεί να υπάρξει μείωση της ανεργίας και μείωση της ύφεσης. Ένα επιπλέον στοιχείο για το πόσο σημαντικός είναι ο τουρισμός για την Ελλάδα είναι ότι αποτελεί ένα κλάδο που υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για μεγάλες επενδύσεις και αυτό είναι ένας βασικός μοχλός για την επιστροφή της χώρας στην ανάπτυξη.

Για να επιτευχθεί ο στόχος της ανάπτυξης του τουρισμού είναι αναγκαίο να υπάρξει κατανόηση και μελέτη των χαρακτηριστικών των ταξιδιωτών που επισκέπτονται την Ελλάδα. Μέσα από αυτό είναι δυνατόν να εμπλουτιστεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν και να υπάρξει προσέλκυση κομματιών της αγοράς που δεν έχουν προσεγγιστεί ακόμα. Αυτό το σχέδιο μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την απεικόνιση των χαρακτηριστικών του ελληνικού τουρισμού, των αγορών στις οποίες ήδη στοχεύει και του προφίλ των τουριστών. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας 3.1 που εμφανίζει το ταξιδιωτικό προφίλ του τουρίστα στην Ελλάδα τα έτη 2016-2017 :

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Ταξιδιωτικό προφίλ εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα τα έτη 2016 - 2017						
	Σύνολο Κόσμου		Σύνολο Ευρώπης		Μη Ευρωπαϊκές Χώρες	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Επισκέπτες (σε χιλ.)	20.992	23.043	19.035	20.468	1.957	2.575
Σκοπός ταξιδιού	89% διακοπές	89% διακοπές	90% διακοπές	90% διακοπές	78% διακοπές	79% διακοπές
Τύπος διακοπών	70% Ήλιος & Θάλασσα	68% Ήλιος & Θάλασσα	75% Ήλιος & Θάλασσα	74% Ήλιος & Θάλασσα	38% Περιηγητικός τουρισμός	41% Περιηγητικός τουρισμός
Συνταξιδιώτες	68% τον/την σύντροφο	69% τον/την σύντροφο	68% τον/την σύντροφο	70% τον/την σύντροφο	ο 63% τον/την σύντροφο	64% τον/την σύντροφο
Φύλο επισκεπτών	περισσότερες γυναίκες	Ισοκατανομή	περισσότερες γυναίκες	περισσότεροι άνδρες	περισσότεροι άνδρες	περισσότερες γυναίκες
Ηλικιακή διάρθρωση	23% 45-54 ετών και 22% 35-44 ετών	22% 25-34 ετών και 21% 35-44 & 45-54 ετών	22% 35-44 και 22% 45-54 ετών	23% 25-34 και 21% 35-44 & 45-54 ετών	26% 45-54 ετών και 22% 35-44 & 55-64 ετών	23% 35-44 ετών και 45-54 ετών
Οικογενειακό εισόδημα	58% ανώτερο	59% ανώτερο	57% ανώτερο	58% ανώτερο	67% ανώτερο	65% ανώτερο

Επίπεδο εκπαίδευσης	62% ανώτερο	62% ανώτερο	61% ανώτερο	61% ανώτερο	78% ανώτερο	77% ανώτερο
Τύπος καταλύματος	30% σε 4* ξενοδοχείο	30% σε 4* ξενοδοχείο	30% σε 4* ξενοδοχείο	30% σε 4* ξενοδοχείο	26% σε 4* ξενοδοχείο	26% σε 4* ξενοδοχείο
Πηγές ενημέρωσης	Internet και ταξιδιωτικό πρακτορείο					
Πηγές ενημέρωσης μέσω Internet	Ιστοσελίδα καταλύματος και προορισμού	Ιστοσελίδα καταλύματος και προορισμού	Ιστοσελίδα καταλύματος και προορισμού	Ιστοσελίδα καταλύματος και προορισμού	Ιστοσελίδα καταλύματος και προορισμού	Ιστοσελίδα καταλύματος και προορισμού
Μέσο κράτησης	Internet και ταξιδιωτικό πρακτορείο					
Κανάλια κράτησης μέσω Internet	προσωπικός υπολογιστής/Notebook/ Tablet					
Κράτηση διαμονής μέσω πλατφόρμας διαμοιρασμού	3%	3%	3%	3%	Μ.Δ.	Μ.Δ.

Πηγή: IPK INTERNATIONAL - Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΚΟΣΜΟΣ:

Οι τουρίστες που επισκέφτηκαν την Ελλάδα το 2016 και διέμειναν τουλάχιστον μια νύκτα ανήλθαν σε 20,9 εκατομμύρια. Το 2017 υπήρξε αύξηση της τάξης του 9,8% σε σχεδόν 23 εκατομμύρια, ενώ και το έτος που διανύουμε αναμένεται και πάλι αύξηση. Ως αναφορά το φύλο των ταξιδιωτών υπήρξε ισοκατανομή όταν το 2016 η πλειοψηφία των ταξιδιωτών ήταν γυναίκες (51,6% έναντι 48,4%). Οι τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα κατά βάση με τον/την σύντροφο τους (67,9% το 2016 έναντι 69,3%) για διακοπές (88,8% ίδιο με το 2016) ήλιου και θάλασσας (70,4% το 2016 του συνόλου των τουριστών για διακοπές έναντι 68,4% το 2017). Οι τουρίστες είχαν ανώτερο εισοδηματικό (57,8% το 2016 και 58,9% το 2017) και μορφωτικό επίπεδο (62,1% το 2016 και 62,2% το 2017). Ηλικιακά κυμαίνονται 25 με 54 έτη (64,8% το 2016 και 64,6% το 2017). Κατά πλειοψηφία οι τουρίστες διέμειναν σε καταλύματα όλων των κατηγοριών (67% το 2016 και 65,6 το 2017) η επικρατέστερη κατηγορία ήταν αυτή των 4 αστέρων (29,8% το 2016 και 29,7% το 2017).

Οι τουρίστες κατά την επίσκεψή τους στην Ελλάδα είχαν προκρατήσει τις διακοπές του (92,6% το 2016 και 93,2% το 2017), οι δημοφιλέστερες πηγές ενημέρωσης και κανάλια κράτησης ήταν μέσω Διαδικτύου και ταξιδιωτικών πρακτορείων.

ΕΥΡΩΠΗ:

Οι ευρωπαίοι τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα το 2016 ήταν 19 εκατομμύρια. Το 2017 υπήρξε αύξηση κατά 7,5% σε απόλυτα νούμερα δηλαδή 20,9 εκατομμύρια. Ενώ αναμένεται νέα αύξηση κατά την χρονιά του 2018. Η πλειοψηφία των επισκεπτών ήταν άντρες (48,2 το 2016 έναντι 50,7 το 2017) και επισκέφθηκαν την Ελλάδα με τον/την σύντροφό τους (68,4% το 2016 και 69,9% το 2017) για διακοπές (90% το 2016 ίδιο και το 2017) ήλιου και θάλασσας (74,9% το 2016 και 73,7 % το 2017). Οι τουρίστες από τον ευρωπαϊκό χώρο είχαν ανώτερο εισοδηματικό (57,1% το 2016 και 58,3% το 2017) και μορφωτικό επίπεδο (60,8% το 2016 και 60,6% το 2017). Ηλικιακά καταμερίζονται στις ηλικίες 25-54 έτη (64,7% το 2016 έναντι 65,2% το 2017). Το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών διέμεινε σε ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών (67,1% το 2016 και 65,5% το 2017) και η επικρατέστερη κατηγορία ήταν αυτή των ξενοδοχείων 4 αστέρων (30,2 % το 2016 και 30,1 % το 2017).

Παράλληλα οι τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα είχαν προχωρήσει σε προ κράτηση των διακοπών του (92,1% το 2016 και 92,5% το 2017). Δημοφιλέστερες πηγές ενημέρωσης και κανάλια κράτησης ήταν το internet τα τουριστικά πρακτορεία.

ΜΗ ΕΥΡΩΠΑΙΟΙ:

Οι μη ευρωπαίοι τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα το 2016 και κατέλυσαν τουλάχιστον για μια νύχτα ήταν 2 εκατομμύρια. Το 2017 υπήρξε αύξηση σε 31,6% δηλαδή σε απόλυτα νούμερα 2,6 εκατομμύρια. Η πλειοψηφία των επισκεπτών ήταν άνδρες το 2016 (50,5%) και γυναίκες για το 2017 (51,5 %) και επισκέφθηκαν την Ελλάδα κατά κύριο λόγο με τον/την σύντροφό τους (63% το 2016 και 64,1 το 2017), για διακοπές (77,8 % για το 2016 και 79,1 % για το 2017), για περιηγητικό τουρισμό (31% το 2016 και 41% το 2017). Οι μη ευρωπαίοι τουρίστες είχαν ανώτερο εισοδηματικό (66,5% το 2016 και 64,9% το 2017) και μορφωτικό επίπεδο (77,6% το 2016 και 76,9% το 2017). Ηλικιακά βρίσκονται κυρίως μεταξύ 35-64 έτη (68,9 % το 2016 έναντι 65,5% το 2017). Το μεγαλύτερο ποσοστό των μη ευρωπαίων επισκεπτών κατέλυσε σε ξενοδοχεία (65,1% το 2016 και 66,6% το 2017) και επικρατέστερη κατηγορία ήταν και εδώ τα 4 αστέρια (26,1% το 2016 και 26,4% το 2017)

Οι τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα είχαν προχωρήσει σε προ κράτηση των διακοπών τους (98,2% το 2016 και 99,4% το 2017), δημοφιλέστερες πηγές ενημέρωσης και κανάλια κράτησης να είναι το Internet και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία (Τελευταία επίσκεψη : 5/4/2019 http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/02/2018_Profil_Eisrxomenou_Tourismou_2016-2017.pdf).

ΣΚΟΠΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ :

Ο κυριότερος λόγος επιλογής της Ελλάδας ως προορισμού, από την πλειοψηφία των τουριστών και για τα δυο έτη, είναι η πραγματοποίηση των διακοπών τους (88,8% και για

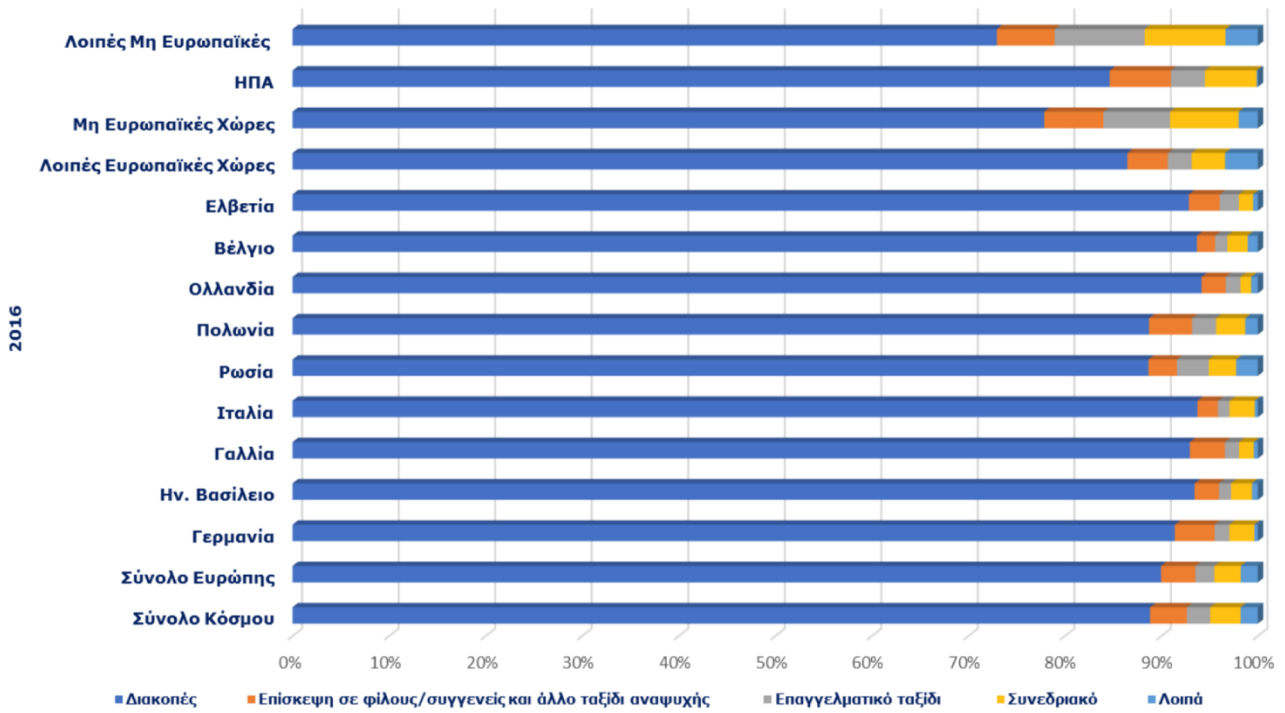
τα δυο έτη) με την επίσκεψη σε φίλους/συγγενείς (3,8% το 2016 και 4,4% το 2017), τον συνεδριακό τουρισμό (3,1% το 2016 και 3,0% το 2017) και τα παραδοσιακά επαγγελματικά ταξίδια (2,4% το 2016 και 2,5% το 2017) να ακολουθούν σε μεγάλη απόσταση.

Στις επιμέρους αγορές παρατηρούνται διαφοροποιήσεις με τους Ευρωπαίους να προτιμήσαν σε υψηλότερο βαθμό την Ελλάδα για τις διακοπές τους (90,0% και για τα δυο έτη) και τους Μη Ευρωπαίους λιγότερο (77,9% το 2016 και 79,1% το 2017). Για τις Ευρωπαϊκές αγορές αξιοσημείωτα ήταν τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά των τουριστών από το Ην. Βασίλειο (93,4% το 2016 και 91,9% το 2017), την Γαλλία (93,0% το 2016 και 94,1% το 2017), την Ιταλία (93,7% το 2016 και 95,0% το 2017), την Ολλανδία (94,2% το 2016 και 93,2% το 2017) και το Βέλγιο (93,7% το 2016 και 94,2% το 2017) για διακοπές, ενώ αυξημένα ήταν τα ποσοστά για επίσκεψη σε φίλους/συγγενείς από την Γερμανία (4,1% το 2016 και 4,7% το 2017) και την Πολωνία (4,5% το 2016 και 4,1% το 2017) και από την Ρωσία (3,3% το 2016 και 2,9% το 2017) για επαγγελματικό ταξίδι.

Για τις Μη Ευρωπαϊκές αγορές, ενδιαφέρουσα ήταν η συγκριτικά μεγαλύτερη προτίμηση των τουριστών από τις ΗΠΑ (84,7% το 2016 και 83,4% το 2017) για διακοπές στην Ελλάδα, σε σχέση με τις Λοιπές Μη Ευρωπαϊκές Χώρες (73,0% το 2016 και 76,7% το 2017).

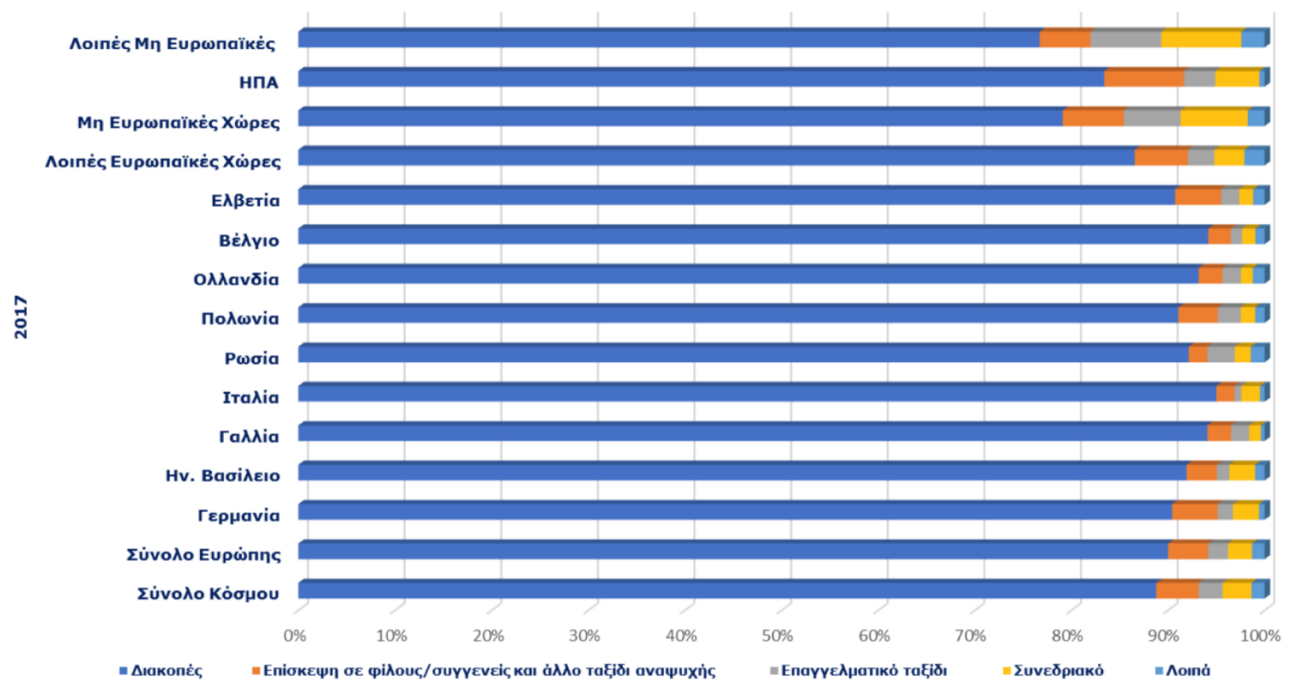
Αντίθετα, οι τουρίστες από τις Λοιπές Μη Ευρωπαϊκές Χώρες προτιμήσαν την Ελλάδα συγκριτικά περισσότερο για επαγγελματικά ταξίδια (9,3% το 2016 και 7,3% το 2017) και συνεδριακό τουρισμό (8,4% το 2016 και 8,3% το 2017) σε σύγκριση με τους τουρίστες από τις ΗΠΑ (3,5%/3,3% και 5,4%/4,6% αντίστοιχα). Επίσης, οι τουρίστες από τις ΗΠΑ επέλεξαν την Ελλάδα το 2017 για επίσκεψη σε φίλους/συγγενείς περισσότερο απ' ότι οι Λοιπές Μη Ευρωπαϊκές Χώρες (8,2% έναντι 5,3%), ενώ οι Λοιπές Μη Ευρωπαϊκές Χώρες περισσότερο για άλλους λόγους -τα Λοιπά (3,3/2,4% έναντι 0,1%/0,5% αντίστοιχα). Τα παραπάνω στοιχεία φαίνονται και στις Εικόνες 3.1 και 3.2 παρακάτω όπου αποτυπώνονται αναλυτικά τα ποσοστά για τον σκοπό ταξιδιού στην Ελλάδα.

ΕΙΚΟΝΑ 3.1



Πηγή: IPK INTERNATIONAL - Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΕΙΚΟΝΑ 3.2



Πηγή: IPK INTERNATIONAL - Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΤΥΠΟΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ :

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα του ΣΕΤΕ, όπως αυτή παρουσιάζεται στις Εικόνες 3.3 και 3.4, οι τουρίστες που επισκέφθηκαν την Ελλάδα για διακοπές, και για τα δύο έτη, στην πλειοψηφία τους επέλεξαν την Ελλάδα για διακοπές Ήλιου & Θάλασσας (70,4% το 2016 και 68,4% το 2017) και ακολούθως για Περιηγητικό Τουρισμό (11,3% το 2016 και 12,8% το 2017), City Break (7,2% το 2016 και 8,0% το 2017) και Κρουαζιέρας (4,2% το 2016 και 4,0% το 2017). Τα υπόλοιπα Τουριστικά προϊόντα εμφάνισαν χαμηλά μερίδια που δεν ξεπερνούν στο σύνολο τους και για τα δύο έτη το 2,0%.

Επιμέρους, παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ Ευρωπαίων και Μη Ευρωπαίων τουριστών. Οι μεν πρώτοι προτίμησαν σε μεγάλο βαθμό και για τα δύο έτη τις διακοπές Ήλιου & Θάλασσας (74,9% το 2016 και 73,7% το 2017) και ακολούθως τον Περιηγητικό Τουρισμό (8,9% το 2016 και 9,6% το 2017) και το City Break (6,3% το 2016 και 6,9% το 2017). Αντίθετα, οι Μη Ευρωπαίοι έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στον Περιηγητικό Τουρισμό (38,1% το 2016 και 41,3% το 2017) και ακολούθως στον τουρισμό Ήλιου & Θάλασσας (20,0% το 2016 και 20,9% το 2017) και στο City Break (17,8% το 2016 και 18,3% το 2017). Επίσης, αξιοσημείωτη ήταν η μεγάλη προτίμηση των Αμερικανών, για Κρουαζιέρας (34,7% το 2016 και 30,6% το 2017) σε αντίθεση με τους Ευρωπαίους (3,1% το 2016 και 3,0% το 2017) και τους Λοιπούς Μη Ευρωπαίους (2,3% το 2016 και 2,8% το 2017).

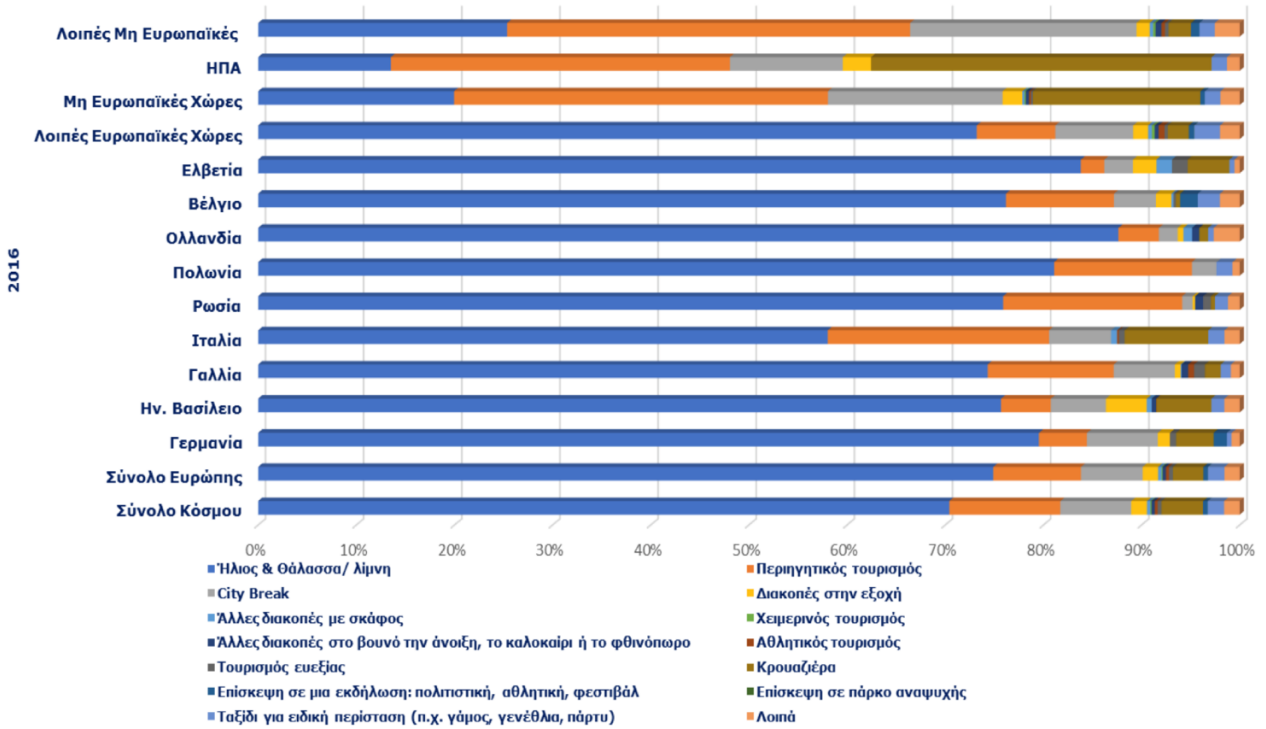
Αναφορικά με τις εξεταζόμενες Ευρωπαϊκές αγορές, αξιοσημείωτη ήταν η ιδιαίτερα μεγάλη προτίμηση των τουριστών για διακοπές:

- Ήλιου & Θάλασσας, από την Ολλανδία (87,6% το 2016 και 84,3% το 2017), την Ελβετία (83,8% το 2016 και 80,4% το 2017) και την Πολωνία (81,1% το 2016 και 83,6% το 2017)
- Περιηγητικού τουρισμού, από την Ιταλία (22,5% το 2016 και 17,2% το 2017) και την Ρωσία (18,2% το 2016 και 16,4% το 2017)
- Κρουαζιέρας, από το Ην. Βασίλειο (5,6% το 2016 και 5,4% το 2017) και την Ιταλία (8,5% το 2016 και 7,3% το 2017)
- Στην εξοχή, από το Ην. Βασίλειο (4,2% το 2016 και 4,8% το 2017)

Στις Μη Ευρωπαϊκές αγορές, αξιοσημείωτη ήταν η μεγάλη προτίμηση των τουριστών για διακοπές:

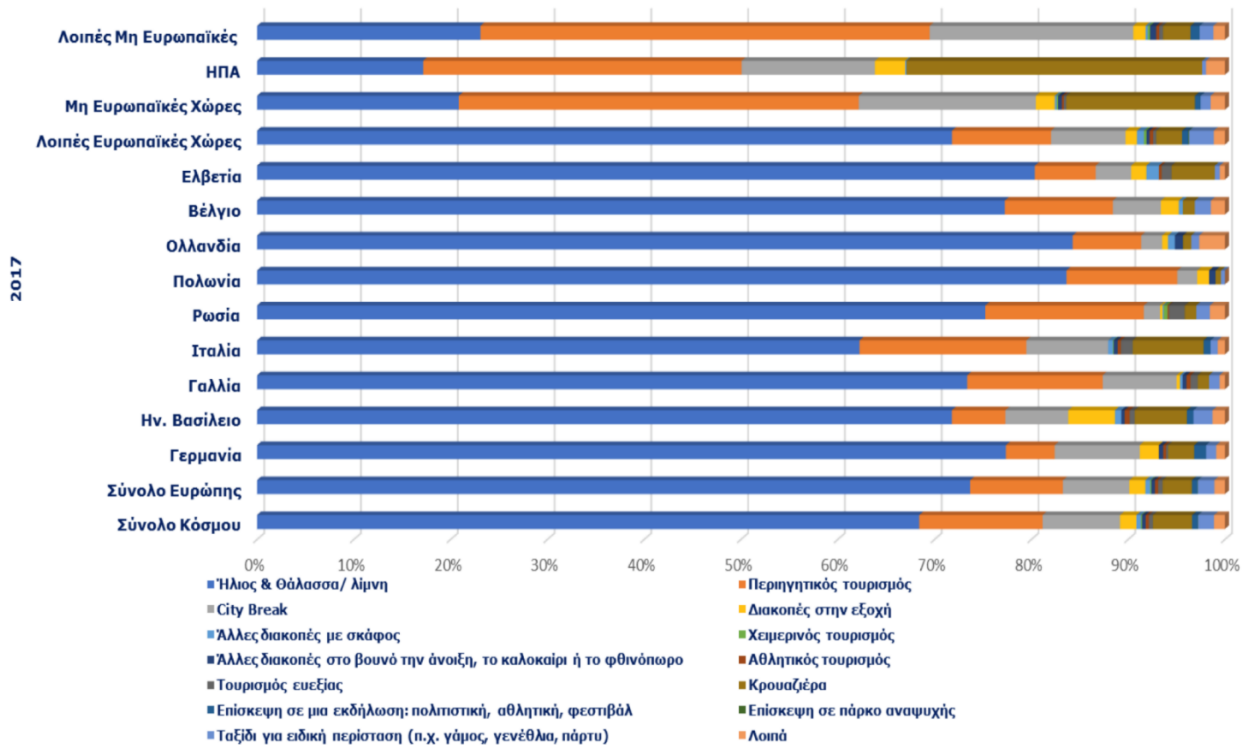
- Ήλιου & Θάλασσας, από τους Λοιπούς Μη Ευρωπαίους (25,4% το 2016 και 23,1% το 2017).
- Περιηγητικού τουρισμού, από τους Λοιπούς Μη Ευρωπαίους (41,1% το 2016 και 46,4% το 2017)
- Κρουαζιέρας, από τις ΗΠΑ (34,7% το 2016 και 30,6% το 2017)

ΕΙΚΟΝΑ 3.3



Πηγή: IPK INTERNATIONAL - Επεξεργασία INSETE Intelligence

ΕΙΚΟΝΑ 3.4



Πηγή: IPK INTERNATIONAL - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Όπως παρατηρείται στις παραπάνω εικόνες(3.3-3.4), παρόλο που η Ελλάδα είναι μια χώρα με πλούσιο πολιτιστικό ενδιαφέρον, το ποσοστό των τουριστών που επισκέπτεται την Ελλάδα με αποκλειστικό γνώμονα το πολιτιστικό κομμάτι είναι εξαιρετικά μικρό. Χαρακτηριστικά τόσο για το έτος 2016 αλλά και για το 2017, το ποσοστό των τουριστών που έχει ως σκοπό την κατηγορία «επίσκεψη σε μια εκδήλωση: πολιτιστική, αθλητική, φεστιβάλ» αλλά και την κατηγορία «επίσκεψη σε πάρκο αναψυχής» είναι συνολικά κοντά στο 1%. Το γεγονός αυτό υποστηρίζεται ακόμα πιο έντονα αν αναλογιστεί κανείς ότι η αγορά των ΗΠΑ δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για τις συγκεκριμένες κατηγορίες αλλά και από την Ευρώπη εκτός των Γερμανών τουριστών δεν παρουσιάζεται κάποιο σταθερό ενδιαφέρον από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (Τελευταία επίσκεψη 5/4/2019 http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/02/2018_Profil_Eiserxomenou_Tourismou_2016-2017.pdf).

3.3 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.2, ο οποίος παρουσιάζει τα στοιχεία έρευνας που έγινε από τον SETE για την χρονιά του 2015, παρατηρούμε ότι το μερίδιο αγοράς της Ελλάδας για το πολιτιστικό προϊόν είναι χαμηλό. Αυτό είναι αρκετά αντιφατικό καθώς η Ελλάδα είναι ένας προορισμός με πλούσια πολιτιστική κληρονομία. Συγκεκριμένα το μερίδιο αγοράς είναι το 2,4% των ταξιδιών, το 2,9% των διανυκτερεύσεων και το 2,2% της τουριστικής δαπάνης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

Π&Θ από Ευρώπη:			Εισερχόμενος τουρισμός Π&Θ στην Ελλάδα, από:									
Βασικά Μεγέθη	Συνολικά Εξερχόμενος	σε Ελλάδα	Σύνολο	Βουλγαρία	Ηνωμένο Βασίλειο	Ιταλία	Γαλλία	Γερμανία	Πολωνία	Βέλγιο	Σκανδιναβία	Τουρκία
Αριθμός Ταξιδιών (σε χιλιάδες)	61.105	1.490	2.108	201	172	170	149	136	104	103	82	82
	% επί του συνόλου	2,4%		10%	8%	8%	7%	6%	5%	5%	4%	4%
Αριθμός Διανυκτερεύσεων (σε χιλιάδες)	525.503	15.198	20.448	2.111	1.531	1.513	1.609	2.298	926	1.185	795	287
	% επί του συνόλου	2,9%		10%	7%	7%	8%	11%	5%	6%	4%	1%
Δαπάνη (σε εκ. €)	58.966.325	1.269.480	2.331.448	89.847	145.684	147.050	132.014	217.328	40.248	128.132	101.188	27.880
	% επί του συνόλου	2,2%		4%	6%	6%	6%	9%	2%	5%	4%	1%

Πηγή: IPK International, επεξεργασία SETE Intelligence

Ηλικιακά οι τουρίστες που έχουν ως αποκλειστικό λόγο επίσκεψης τον πολιτισμό κυμαίνονται στις ηλικίες 25-34 (21%) 35-44 (20%) και 45-54 (17%). Επίσης από τα

δημογραφικά χαρακτηριστικά συμπεραίνεται ότι οι γυναίκες είναι περισσότερες από τους άνδρες ειδικά σε τουρίστες που προέρχονται από τη Γαλλία, το Βέλγιο, τη Βουλγαρία και τη Σκανδιναβία. Ενώ οι άνδρες τουρίστες που είναι περισσότεροι προέρχονται από χώρες όπως η Βρετανία, η Ιταλία και η Γερμανία.

Αναφορικά με το εισόδημα οι τουρίστες σε γενικό επίπεδο έχουν υψηλό εισόδημα σε ποσοστό 55% και το επίπεδο εκπαίδευσης τους είναι επίσης υψηλό σε ποσοστό 69%. Παράλληλα οι τουρίστες με ενδιαφέρον αποκλειστικά τις πολιτιστικές δραστηριότητες διανυκτερεύουν κατά βάση 4-7 νύχτες σε ποσοστό 39% και 1-3 νύχτες κατά 26% με την τουριστική δαπάνη ανά ταξίδι να είναι στα 852 ευρώ και 82 ευρώ ανά ημέρα.

Τέλος, η περιοχή προορισμού που επιλέγουν περισσότερο είναι η Αθήνα σε ποσοστό 33% και αυτό μπορεί να ερμηνευθεί διότι η Αθήνα έχει ένα μεγαλύτερο εύρος πολιτιστικών δραστηριοτήτων συγκριτικά με άλλες περιοχές της Ελλάδος (Τελευταία επίσκεψη 6/4/2019 <https://sete.gr/media/3716/who-is-our-client.pdf>).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

ΜΕΛΕΤΕΣ SETE

1. http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/02/2018_Profil_Eiserxomenou_Tourismou_2016-2017.pdf)
2. <http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Profil/Πίνακες%20συμπερασμάτων%20-%20Ποιός%20είναι%20ο%20Πελάτης%20μας.pdf>)
3. <https://sete.gr/media/3716/who-is-our-client.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

MANATZMENT ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ MANATZMENT

Τον όρο μάνατζμεντ τον συναντάμε από τη στιγμή που τα άτομα σχηματίζουν κοινωνικές ομάδες. Η συνεργασία και η συνύπαρξη από την μικρότερη ομάδα έως την μεγαλύτερη (οικογένεια, οργανισμοί, επιχειρήσεις) ανέδειξαν το μάνατζμεντ σε μια διαδικασία ιδιαίτερης σημασίας.

Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard ορίζουν ότι το μάνατζμεντ είναι « μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού (Hersey και Blanchard, 1993). Σε μια λίγο διαφορετική απόδοση ο Griffin αναφέρει ότι το μάνατζμεντ είναι « ένα σύνολο δραστηριοτήτων που έχουν ως κεντρικό στόχο να εκπληρωθούν οι σκοποί ενός οργανισμού με τρόπο αποτελεσματικό αλλά και αποδοτικό (Ζαβλανός, 2002).

Το μάνατζμεντ διαθέτει ως βήματα τον **προγραμματισμό** (planning) , την **οργάνωση** (organizing), την **διοίκηση ή διεύθυνση των ανθρώπων** (leading) και τον **έλεγχο** (controlling). Αυτές οι λειτουργίες-βήματα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού-επιχείρησης.

Με το όρο *προγραμματισμό* εννοούμε τη λειτουργία που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης αλλά και της θέσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθηθεί αλλά και των μέσων που είναι αναγκαία για να επιτευχθεί ο στόχος. Συμπερασματικά ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος για τον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα τεθούν σε εφαρμογή για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρόνο.

Η *οργάνωση* είναι ο καταμερισμός σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα. Με άλλα λόγια δηλαδή η στελέχωση με συγκεκριμένα άτομα που δημιουργούν διάφορα τμήματα ώστε να υπάρξει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι να συντονίζονται και να είναι αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων.

Η *διεύθυνση* είναι η λειτουργία μέσα από την οποία επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού (παροχή κινήτρων, καθοδήγηση κ.α) έτσι ώστε κάθε άτομο αλλά και το τμήμα να έχει μια αποτελεσματική συνεργασία και να μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην υλοποίηση των στόχων.

Τέλος, ο *έλεγχος* είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα αποφασιστεί αν έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση με τους στόχους, ο εντοπισμός των αστοχιών και των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και

αποτελεσμάτων (αν υπάρχουν), η ανάλυση των αιτιών των αστοχιών και ο καθορισμός των διορθωτικών κινήσεων για να μην επαναληφθούν οι ίδιες αστοχίες (Μπουραντάς, 2002).

4.2 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο όρος διαχείριση έχει εξελιχθεί πλέον σαν κοινός τόπος που έχει σχέση με κάθε μορφή οργάνωσης και διοίκησης, η οποία έχει ως στόχο να θέλει να δώσει την εικόνα του μοντέρνου και του σύγχρονου. Από την άλλη πλευρά είναι επίσης κοινό ο όρος πολιτισμός να επισυνάπτεται σε καθετί που ξεφεύγει από το ορθολογικό και το χειροπιαστό. Ο όρος μάνατζμεντ είναι δύσκολο να χαρτογραφηθεί επακριβώς. Αρκετά πρόσφατα επιχειρείται η χρησιμοποίηση του όρου «μάνατζμεντ».

Το μάνατζμεντ μπορεί να είναι η ηγετική ομάδα μιας επιχείρησης, μπορεί να αφορά τις τεχνικές του σχεδιασμού και της οργάνωσης ή και τον τομέα της άμεσης διοίκησης συνεργατών. Άρα δεν παίζουν ρόλο στο μάνατζμεντ μόνο οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές αλλά και ψυχολογικοί, κοινωνιολογικοί, κοινωνικοί και κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες (Μπιτσάνη, 2011).

Ο τρόπος όμως με τον οποίο εμφανίζεται σήμερα το φαινόμενο του μάνατζμεντ είναι και το βασικό πρόβλημα μιας βελτιωμένης διοίκησης επιχειρήσεων, όπως ήδη συζητούνταν κατά την αρχή του αιώνα μας. Σε αυτό το σκεπτικό και την αντίληψη περί διοίκησης έπαιξε εξ αρχής ρόλο η επίδραση στους συνεργάτες, για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων. Η «American Management Association» ορίζει ότι: “Managing is getting things done through others” κάτι που ο Korndorfer μεταφράζει εύστοχα ως «προσανατολισμένη σε στόχους επίδραση στη συμπεριφορά των ανθρώπων».

Στο πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών δεδομένων, η διαχείριση των πολιτισμικών πόρων είναι δυσχερής. Ο δείκτης πολιτισμού σε μια χώρα δεν είναι μονάχα η διοίκηση των θεσμών της, αλλά κυρίως η διαχείριση του πολιτισμικού της πλούτου (Adorno, 1992).

Με τη «διαχείριση πολιτισμικών πόρων» εννοούμε το πολιτιστικό μάνατζμεντ. Χρειάζεται όμως ο πολιτισμός μάνατζμεντ; και τι εννοούμε πολιτισμικό μάνατζμεντ; Το ερώτημα έχει μια βάση καθώς ο πολιτισμός και το μάνατζμεντ αλληλοαποκλείονται. Στον πολιτισμό συνδέεται η δημιουργική ελευθερία, η ατομικότητα και το δημιουργικό χάος, αντίθετα τον όρο μάνατζμεντ τον συνδέουμε με αποτελεσματικότητα παραγωγικότητα και οικονομική επιτυχία.

Το μάνατζμεντ των τεχνών και γενικά το μάνατζμεντ στον πολιτιστικό τομέα δεν εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια. Πάντα υπήρχε σε επίπεδο εκτέλεσης αλλά και οργάνωσης. Από το 1960, αλλά κυρίως το 1970 και το 1980, γνώρισε μια μεγάλη ακμή στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Οι λόγοι που συνέβη αυτό είναι αρκετοί, ο πιο σημαντικός είναι η ανάγκη για αποτελεσματικό μάνατζμεντ των πολιτιστικών ιδρυμάτων, τα οποία απαιτούσαν για τη βιωσιμότητά τους, καθώς και για την υλοποίηση κάποιων projects πόρους οι οποίοι στηρίζονταν σε οικονομικές ενισχύσεις πότε από κρατικούς πότε από ιδιωτικούς φορείς, διάφορες χρηματοδοτήσεις αλλά και χορηγίες (Pick-. Anderton, 1995,).

Οι δεκαετίες που αναφέρουμε ήταν χαρακτηριστικές για τις μεγάλες κοινωνικές αλλαγές που έφεραν. Κάθε χώρα βεβαίως τις βίωσε διαφορετικά. Γενικά πάντως επικράτησε ένας αναπροσανατολισμός στις πολιτικές με έννοιες όπως η απελευθέρωση, η ιδιωτικοποίηση, ο ανταγωνισμός που αναδείχθηκαν σε λέξεις κλειδιά για την ελεύθερη αγορά, (Hagoort-Kooyman, 2010). Αυτές οι κοινωνικές αλλαγές επηρέασαν και τον τομέα των τεχνών και του πολιτισμού γενικότερα και επέβαλαν συνιστώσες που αφορούσαν τη διαχείριση του προϋπολογισμού πολιτιστικών έργων, εξεύρεση χρηματοδότησης και κατ' επέκταση στην εισαγωγή των δεξιοτήτων του μάνατζμεντ για τους πολιτιστικούς παράγοντες προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι νέες ανάγκες που προέκυψαν. Για αυτό τον λόγο αναζητήθηκαν άτομα με εμπειρία με εξειδίκευση σε αυτόν τον τομέα με ικανότητα να λειτουργήσουν σε αυτό το περιβάλλον που διαμορφώθηκε (Καρποδίνη-Δημητριάδη, 2013).

Συνεπώς η ανάπτυξη του πολιτιστικού μάνατζμεντ ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός τομέας συνδέθηκε με τις γενικότερες αλλαγές που συνέβησαν στις κοινωνίες και κυρίως στον τομέα της πολιτιστικής παραγωγής και κατανάλωσης (VANIA report on web 2007). Πέρα όμως από τις αλλαγές που προαναφέρθηκαν σημαντικό ρόλο έπαιξαν και οι μεταβαλλόμενες αγορές για τις τέχνες, τα πολιτισμικά αγαθά αλλά, η διεθνοποίηση των πολιτιστικών πολιτικών, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου σε πολιτιστικά αγαθά και υπηρεσίες, η μεγέθυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των στελεχών της που ασχολούνταν με τον τομέα του πολιτισμού από διάφορες χώρες είχαν την ανάγκη να υλοποιήσουν κρατικά πολιτιστικά σχέδια. Επιπλέον η τεχνολογία ήταν ακόμα ένας παράγοντας που επηρέασε καθώς και οι νέες ιδέες στη δημόσια διαχείριση, αλλά και οι απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν για αύξηση εσόδων των πολιτιστικών οργανισμών (Καρποδίνη-Δημητριάδη, 2013). Όλοι αυτοί οι παράγοντες βρίσκονται πίσω από την επαγγελματικοποίηση του πολιτιστικού τομέα. Τέλος πρέπει να προσθέσουμε και την ανάπτυξη της μαζικής κουλτούρας που άκμασε κυρίως στις Δυτικοευρωπαϊκές χώρες και την συνεχώς αυξανόμενη σημασία αλλά και τον ρόλο των πολιτιστικών βιομηχανιών ως ένας σοβαρός οικονομικός παράγοντας παραδείγματος χάριν την μουσική και τον κινηματογράφο.

Ο ακριβής ορισμός του «Πολιτιστικού Μάνατζμεντ» δεν μπορεί εύκολα να αποτυπωθεί. Ο όρος εμφανίστηκε με τη γενικότερη τάση που επικράτησε στην Ευρώπη κατά τις δεκαετίες 1960-1990 και που αποζήτησε την εξέλιξη από το «μάνατζμεντ του πολιτισμού» στο «μάνατζμεντ του» και από τη λειτουργία ενός πολιτιστικού κέντρου στην πολύπλοκη διαδικασία της ηγεσίας του. Παραδοσιακά η προσέγγιση που είχε ακολουθηθεί είναι το πολιτιστικό μάνατζμεντ να αφορά διαδικασίες συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου, χρηματοδότησης και προβολής προς το κοινό ενός έργου ή ευρύτερα του πολιτιστικού κέντρου. Στο σήμερα, η αντίληψη αυτή έχει εμπλουτιστεί λόγω της αλλαγής του ρόλου των πολιτιστικών κέντρων καθώς ο ρόλος του έχει γίνει σημαντικότερος και πολυδιάστατος. Αυτό το γεγονός όμως κάνει τη διαχείριση τους δυσκολότερη σε συνδυασμό με το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το πολιτιστικό μάνατζμεντ πλέον δεν είναι μόνο η

λειτουργία του, αλλά και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος έτσι ώστε να γίνει γνωστό στο ευρύ κοινό.

Διεθνώς πλέον οι όροι «Μάνατζμεντ των Τεχνών (arts management), «Διοίκηση των Τεχνών» (arts administration) και «Πολιτιστικό Μάνατζμεντ» (cultural management) χρησιμοποιούνται συνεχώς με τον τελευταίο όρο να θεωρείται πιο ευρύς. Επίσης ο όρος «Πολιτιστικό Μάνατζμεντ» μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε ότι έχει σχέση με εφαρμογή πολιτιστικής πολιτικής.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι το Πολιτιστικό Μάνατζμεντ είναι η τέχνη του σχεδιασμού, οργάνωσης, διοίκησης και συντονισμού εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων, που έχουν άμεση σύνδεση με σχεδόν όλους τους τομείς του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα και εμπεριέχει τις μεθόδους και τις πρακτικές που έχουν ως στόχο να προσεγγιστεί αποτελεσματικά το κοινό που εν τέλει είναι και ο κοινωνός των πολιτιστικών αξιών και επιτευγμάτων (Καρποδίνη-Δημητριάδη, 2013).

4.3 ΤΙ ΟΡΙΖΟΥΜΕ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Κάθε οργανισμός βρίσκεται μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για την επιβίωση ενός οργανισμού είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα μια ξεχωριστή ικανότητα που να μην την έχουν οι άλλοι, και που να τον τοποθετεί πιο πάνω από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να του παρέχει πλεονέκτημα στην αγορά (Porter, 1985).

Για να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να υπάρχει κατανόηση ότι όλες οι επιχειρήσεις ζουν σε μια διεθνοποιημένη αγορά με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης. Πρέπει να είναι κατανοητό ότι τα όρια της επιχείρησης δεν είναι περιορισμένα, καθώς και να υπάρχει γνώση για το τι κάνουν οι ανταγωνιστές του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

Μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει υψηλότερο κέρδος απέναντι στους ανταγωνιστές της με δύο τρόπους. Είτε με την προσφορά ενός πανομοιότυπου προϊόντος ή υπηρεσίας με χαμηλότερο κόστος, είτε με την προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που να είναι διαφοροποιημένο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ο πελάτης να είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο και θα υπερβαίνει το κόστος που είχε η εταιρεία για να διαφοροποιήσει το προϊόν της (Grant-Jordan, 2015). Στην 1^η περίπτωση η επιχείρηση κατέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους και στόχος της είναι να γίνει ηγέτιδα κόστους στον κλάδο της ή στο τμήμα του κλάδου της. Στην 2^η περίπτωση η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνεται όταν αυτή προσφέρει κάτι μοναδικό που είναι πολύτιμο για τους αγοραστές πέρα από την απλή προσφορά χαμηλής τιμής (Porter, 1985).

4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών από την διοίκηση του οργανισμού που με αυτόν τον τρόπο καθορίζει την μακροχρόνια επίδοσή του. Στο στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνεται η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), η υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής, η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Μέσα από το στρατηγικό μάνατζμεντ τονίζεται η παρακολούθηση και η κρίση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, και λαμβάνοντας υπόψιν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης με κύριο στόχο την χάραξη και την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης για την επιχείρηση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει εξελιχθεί πλέον σε ένα βαθμό όπου βασικότερη αξία του είναι να βοηθάει έναν οργανισμό να λειτουργεί με επιτυχία μέσα σε ένα δυναμικό και σύνθετο περιβάλλον. Με βάση τα δεδομένα της εποχής, πλέον απαιτείται όλο και λιγότερο χρόνος για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να αντικαταστήσει μια άλλη, έτσι διαπιστώνεται ότι είναι όλο και δυσκολότερο να υπάρξει ένα μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εποχή αυτή δεν μπορεί να διατηρηθεί με την πιστή εφαρμογή ενός ελεγχόμενου πενταετούς πλάνου, αλλά μόνο με τον συντονισμό σειράς στρατηγικών βραχυχρόνιων κινήσεων.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν, ότι οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική ευελιξία. Μια ικανότητα δηλαδή να στρέφονται από μια κυρίαρχη στρατηγική σε μια άλλη αν οι συνθήκες το επιτάσσουν. Παρόλα αυτά για να είναι αποτελεσματικό το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι πάντα απαραίτητο να ακολουθείται μια επίσημη διαδικασία. Έρευνες γύρω από πρακτικές σχεδιασμού πραγματικών οργανισμών καταδεικνύουν ότι η πραγματική αξία του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να βρίσκεται περισσότερο στον μελλοντικό σχεδιασμό και όχι σε ένα γραπτό στρατηγικό σχέδιο (Hunger-Wheelen, 2004).

4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Καθώς το στρατηγικό μάνατζμεντ ήταν ο αναλυτικός μακροπρόθεσμος σχεδιασμός η διάκριση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ήταν μικρή. Οι τεχνικές του βασισμένου σε προβλέψεις σχεδιασμού εφαρμόζονταν το ίδιο και στις δύο περιπτώσεις. Όταν το στρατηγικό μάνατζμεντ προσανατολίστηκε ολοένα και περισσότερο προς την αναγνώριση και την εκμετάλλευση πηγών κέρδους υπήρξε μια ταύτιση με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Παρόλα αυτά η απάντηση στην ερώτηση αν οι έννοιες και τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορούν να εφαρμόζονται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ναι. Η στρατηγική στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι εξίσου σημαντική με τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Επιπλέον το πλεονέκτημα που υπάρχει με το στρατηγικό μανάτζμεντ όσον αφορά τη βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, την επίτευξη του συντονισμού αλλά και του καθορισμού των στόχων επίδοσης μπορεί να είναι μεγαλύτερης σημασίας σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Ακόμα, πολλά από τα εργαλεία και τις έννοιες της στρατηγικής ανάλυσης μπορούν να έχουν άμεση εφαρμογή σε ένα μη κερδοσκοπικό ίδρυμα, ωστόσο με κάποιες προσαρμογές. Παρόλα αυτά, ο μη κερδοσκοπικός τομέας περιλαμβάνει μια μεγάλη σειρά οργανισμών, για αυτόν τον λόγο η φύση του στρατηγικού προγραμματισμού αλλά και τα εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης θα διαφέρουν μεταξύ των οργανισμών.

Μια βασική διάκριση που πρέπει να γίνει είναι μεταξύ των οργανισμών που λειτουργούν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και εκείνων που λειτουργούν εκτός ανταγωνισμού. Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορούμε να ξεχωρίσουμε εκείνους που χρεώνουν για τις που παρέχουν και εκείνους που παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες. Για τις επιχειρήσεις το κέρδος είναι πάντα ένας βασικός στόχος επειδή έτσι μπορεί να διασφαλιστεί η επιβίωση και να τροφοδοτηθεί η ανάπτυξη, όμως για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς οι στόχοι μπορεί να είναι πιο περίπλοκοι.

Οι διεργασίες του στρατηγικού σχεδιασμού ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι αναγκαίο να σχεδιάζεται έτσι ώστε η αποστολή, στόχοι, κατανομή πόρων, και στόχοι επίδοσης να είναι σε απόλυτη αρμονία. Επίσης πολλές από τις αρχές και τα εργαλεία της υλοποίησης της στρατηγικής ειδικά σε σχέση με την οργανωτική δομή, τα συστήματα διοίκησης, τις τεχνικές μανάτζμεντ της επίδοσης και της επιλογής στυλ ηγεσίας είναι κοινά στους κερδοσκοπικούς και αντίστοιχα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Όσον αφορά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, εδώ εντοπίζεται μια διαφορά μεταξύ των τεχνικών της κλαδικής ανάλυσης που εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις και αυτών που αναφέρονται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι οποίοι επιβάλλουν χρεώσεις σε ορισμένες από τις υπηρεσίες που παρέχουν (Grant-Jordan, 2015).

4.6 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η αναπόφευκτη σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα που κατάφερε να χρησιμοποιήσει σύγχρονες μεθόδους μανάτζμεντ αποτελεσματικά έτσι ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά του, οδηγεί μοιραία σε σκέψεις για την ορθή λειτουργία και τη χρησιμότητα του μανάτζμεντ στον τομέα του πολιτισμού.

Σε αυτό το πρίσμα δεν μπορεί να υπάρξει η απόλυτη εξίσωση εξαιτίας του ηθικού χαρακτήρα της προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς. Στόχος του πολιτιστικού μανάτζμεντ είναι αναγκαίο να είναι μια διοίκηση που θα στηρίζεται σε θεμελιώδεις αξίες του πολιτιστικού συμφέροντος και παράλληλα θα χρησιμοποιεί τις απαραίτητες επιστημονικές μεθόδους ώστε να παράγονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να υπάρχει η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του κοινού (Μπιτσάνη, 2004).

4.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Για να γίνει κατανοητό τι οφέλη προσδίδει ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μια επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί τι ορίζεται ως **στρατηγική**. Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί της έννοιας στρατηγικής.

Ένας από τους πρώτους ορισμούς από τον Alfred Chandler είναι «με τον όρο στρατηγική γίνεται ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων αλλά και των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών» (Chandler, 1962).

Μια λίγο διαφορετική προσέγγιση γίνεται σε έναν ορισμό από τον Andrews ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα του οργανισμού» (Andrews, 1971).

Ακόμα ο Hofer και ο Schendel αναφέρουν ότι «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον (Hofer-Schendel, 1978).

Οι παραπάνω ορισμοί έχουν ένα κοινό σημείο, την αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως τα βασικά βήματα για την διαμόρφωση της στρατηγικής ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα ότι η επιχείρηση θα λάβει υπόψιν τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους στόχους-σκοπούς, τις στρατηγικές επιλογές αλλά και πως αυτές θα υλοποιηθούν και θα αξιολογηθούν (Wheelen- Hunger, 2006).

4.8 Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Θα μπορούσαν να ειπωθούν πολλοί λόγοι που θα πρέπει μια επιχείρηση να έχει μια στρατηγική αλλά θα πρέπει να σταθούμε στους βασικότερους οι οποίοι είναι :

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις: Το να θέτονται γραμμές πλεύσης σε μια επιχείρηση είναι από τους σημαντικότερους λόγους ύπαρξης στρατηγικής. Το **που** θα ήθελε να βρεθεί μια επιχείρηση στο μέλλον εξηγείται από την **αποστολή** και το **όραμα** της η στρατηγική όμως δείχνει το τρόπο του **πως** θα φτάσει εκεί και θα πραγματοποιήσει αυτή την αποστολή ή το όραμα.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων: Η ύπαρξη καθώς και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Με την ύπαρξη μιας ξεκάθαρης και κατανοητής στρατηγικής είναι ευκολότερο να υπάρξει επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ακόμα και σε μια μικρή επιχείρηση γίνεται λήψη πολλών αποφάσεων. Όταν υπάρχουν κάποιες βασικές σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι ευκολότερο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση (Bower-

Gilbert, 2007). Με την καθιέρωση κριτηρίων και κανόνες δημιουργείται μια βάση αξιολόγησης για τη λήψη αποφάσεων.

- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες: Ακόμη ένας ρόλος της στρατηγικής που την καθιστά αναγκαία είναι ότι συμβάλλει στην προσπάθεια όλων αλλά και θέτει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων (Mintzberg, 1987). Όταν δεν υπάρχει στρατηγική μια επιχείρηση είναι ένα σύνολο ατόμων που δρα το καθένα όπως θέλει. Παρόλα αυτά το σημαντικότερο για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση που διασφαλίζεται από την στρατηγική.
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό: Θα μπορούσε να λεχθεί ότι η επιχείρηση ορίζει τον οργανισμό αυτόν κάθε αυτόν είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητα του. Μέσω της στρατηγικής τα άτομα που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση σχηματίζουν άποψη για εκείνη. Με ξεκάθαρη στρατηγική είναι εφικτό να δοθεί απάντηση στο βασικό ερώτημα «σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία» και με αυτό τον τρόπο να τοποθετηθεί η επιχείρηση στην αγορά.
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα: Πιθανότατα ο σημαντικότερος ρόλος που πρέπει να υπάρχει στρατηγική σε έναν οργανισμό. Με την ύπαρξη στρατηγικής υπάρχει μια κατεύθυνση που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, ενός περιβάλλοντος που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής μπορεί ο οργανισμός εύκολα να εντοπίσει μια ευκαιρία ή μια απειλή. Στην αντίθετη κατεύθυνση όταν δεν υπάρχει στρατηγική το ίδιο ερέθισμα μπορεί να ερμηνευτεί από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους σαν απειλή. Η στρατηγική λοιπόν, θα μπορούσε να είναι ως η γενική αρχή που μέσω αυτής εξασφαλίζει έναν οργανισμό να είναι συμπαγής. Εξασφαλίζει επίσης, ότι όλες οι αποφάσεις είναι αναγκαίο να λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν θα αντιμάχονται η μια την άλλη. Μέσα από την μείωση της αβεβαιότητας αυξάνεται η παραγωγικότητα. Επιπλέον, η στρατηγική καθίσταται αναγκαία σε περιόδους αλλαγών που κατά κύριο λόγο υπάρχει και αύξηση της αβεβαιότητας.
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Βασικότερος στόχος μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως προέρχεται μέσα από την πλήρη κατανόηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Για το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους και τις ξεχωριστές τους ικανότητες. Ενώ για το εσωτερικό της περιβάλλον πρέπει να εντοπίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές τις ικανότητες (core competencies) τις υπόλοιπες δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Μέσα από τη στρατηγική επιτυγχάνεται η πλήρης εναρμόνιση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η στρατηγική καταλήγει σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή της επιχείρησης, θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές, ορίζει την επιχείρηση στο κοινό, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να βρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό είτε αυτός είναι κερδοσκοπικός είτε μη κερδοσκοπικός (Παπαδάκης, 2007).

4.9 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. Ανάλυση Περιβάλλοντος

- *Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος*

Το εξωτερικό περιβάλλον περιέχει παράγοντες που δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τη διοίκηση μιας επιχείρησης-οργανισμού, ή τουλάχιστον δεν μπορούν να επηρεαστούν σε βραχυχρόνιο διάστημα.

- *Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος*

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτοί οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και διαμορφώνουν την προσωπικότητα της. Αναφερόμαστε, στην οργανωτική δομή, την κουλτούρα αλλά και τους πόρους της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και την ροή εργασίας (Μπουραντάς, 2015).

Η κουλτούρα του οργανισμού είναι οι αξίες, οι αντιλήψεις αλλά και οι τρόποι συμπεριφοράς των εργαζομένων του. Η κουλτούρα επίσης, χαρακτηρίζεται από μια μοναδικότητα και πρέπει να διαμορφώνεται με προσοχή καθώς μπορεί να αποτελέσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Για όλα τα παραπάνω αποτελεί ένα ιδιαίτερος σημαντικό παράγοντα για το εσωτερικό περιβάλλον. Φυσικά το ίδιο σημαντικοί είναι οι πόροι της επιχείρησης.

Η προσεκτική μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μπορεί να ανιχνεύσει στα στελέχη της μια σειρά δυνάμεων και αδυναμιών. Το ίδιο ισχύει και για την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος που φανερώνονται δυνητικές ευκαιρίες αλλά και πιθανές απειλές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ SWOT ANALYSIS

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

ΠΗΓΗ: ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, σελ. 224

Ο πίνακας 4.1 δίνει στην επιχείρηση την πολύτιμη πληροφόρηση για να διαμορφώσει την στρατηγικής της.

Η SWOT ανάλυση δεν θα πρέπει να περιχαρακώνεται στην καταγραφή μιας λίστας δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Αλλά η ουσιαστική της συνεισφορά που είναι η χρήση αυτών των τεσσάρων παραγόντων για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη συνολική θέση της επιχείρησης και τη στρατηγική της. Μέσα από τη συγκεκριμένη τεχνική είναι απαραίτητο :

- ❖ Να επιχειρηθεί η εξάλειψη όποιων αδυναμιών εντοπιστούν

- ❖ Να υπάρξει ενίσχυση σε περαιτέρω ισχυρά σημεία της επιχείρησης
- ❖ Να υπάρξει προστασία της επιχείρησης από εξωτερικές απειλές
- ❖ Να επινοηθεί η κατάλληλη στρατηγική, η οποία λαμβάνει υπόψη τόσο τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στη χάραξη της στρατηγικής με την οποία θα πορευτεί. Τα στελέχη έχουν την ευθύνη να προβούν σε ενέργειες και να πάρουν αποφάσεις που είναι μεγάλη σημασίας. Μέσα από τη χάραξη της στρατηγικής θα εξαρτηθεί η δυνατότητα απόκτησης πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές. Η διαδικασία χάραξης στρατηγικής έχει τα 4 ακόλουθα στάδια :

- ❖ Προσδιορισμός της αποστολής
- ❖ Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών
- ❖ Ανάπτυξη στρατηγικών
- ❖ Ανάπτυξη πολιτικών

Αποστολή επιχείρησης

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος που υπάρχει και ο σκοπός που δραστηριοποιείται στην αγορά. Είναι σύνηθες να είναι μια δήλωση που αποτυπώνει σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και τι φιλοδοξίες έχει για το μέλλον. Η διαμόρφωση της αποστολής της επιχείρησης είναι κεφαλαιώδους σημασίας.

Αντικειμενικοί σκοποί

Μέσα από τους αντικειμενικούς σκοπούς δίνεται μια περιγραφή των τελικών αποτελεσμάτων μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Η δήλωση των αντικειμενικών σκοπών περιέχει το **τι** θα πρέπει να γίνει και το **μέχρι πότε** δηλαδή το χρονικό περιθώριο, επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει ποσοτικός χαρακτήρας. Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι αναγκαίο να είναι σαφείς, να γίνονται εύκολα κατανοητοί, να υπάρχει ρεαλισμός και να μπορούν να μετρηθούν εύκολα.

Στρατηγικές

Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση προχωρά στον σχεδιασμό της επιμέρους στρατηγικής που έχει πρόθεση να ακολουθήσει. Η επιχείρηση χαράζει την εταιρική της στρατηγική. Μέσα από αυτή δίνονται απαντήσεις σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει παρουσία, ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον και ίσως θα έπρεπε να περιοριστεί η ακόμα και να τερματίσει την λειτουργία της σε αυτούς. Επιπρόσθετα μέσα από την στρατηγική αυτή καθορίζονται οι τρόποι διεξόδου σε νέες δραστηριότητες. Και παρέχονται οι γενικές κατευθύνσεις για να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς και την επίτευξη της αποστολής του.

Εκτός από την εταιρική στρατηγική υπάρχει και η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική. Αυτή αποτυπώνει το πως η επιχείρηση-οργανισμός θα προσπαθήσει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της και επίσης πως θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πολιτικές

Αυτό είναι το 4^ο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής. Μέσα από τη δημιουργία πολιτικών διευκολύνεται η καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων. Οι πολιτικές παρέχουν μια ευρεία καθοδήγηση και παίζουν καθοριστικό ρόλο για τη λήψη των αποφάσεων. Μπορούμε να πούμε ότι οι πολιτικές μια επιχείρησης είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν τους συνδετικούς κρίκους μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

3. Υλοποίηση-εφαρμογή στρατηγικής

Η επίτευξη της στρατηγικής γίνεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Μέσα από την εναρμονισμένη λειτουργία αυτών των τριών εργαλείων η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα επιτύχει.

Παρόλα αυτά, η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια εξαιρετικά δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία και φυσικά απαιτεί αρκετό χρόνο. Απαιτείται ο έλεγχος καθημερινώς και η λήψη σημαντικών και πολλές φορές δύσκολων αποφάσεων. Για αυτό τον λόγο στο μέσω της διαδικασίας υπάρχει πιθανότητα να προκύψει η ανάγκη για σημαντικές αλλαγές από το διοικητικό κομμάτι της επιχείρησης μέχρι την δομή, την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό της. Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη με την εποπτεία και τη συνεργασία των ανώτερων στελεχών.

Προγράμματα

Το πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου. Με την εφαρμογή του προγράμματος είναι εξαιρετικά πιθανό να προκύψουν σημαντικές αλλαγές. Αυτές οι πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στην συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.

Προϋπολογισμός

Το budget είναι κατά κύριο λόγο η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μια επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία αλλά επίσης και τι κέρδη μπορούν να αναμένονται από αυτή την κίνηση. Είναι ο ουσιαστικός σύνδεσμος ανάμεσα στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει διότι κανένα σχέδιο ακόμα και αν ενέχει μέσα του ιδιαίτερη καινοτομία δεν θα είναι εφικτό να εφαρμοσθεί αν κριθεί από την εταιρεία ότι η απόδοση του κεφαλαίου που απαιτείται για την πραγματοποίησή του σε συνδυασμό με τα αναμενόμενα κέρδη είναι ανεπαρκή. Κεντρικός στόχος του προϋπολογισμού είναι η προστασία της αποδοτικότητας

του εταιρικού κεφαλαίου και των πόρων. Φυσικά, εκτός από το παραπάνω ο προϋπολογισμός δίνει την δυνατότητα για μια λεπτομερή ανάλυση των λειτουργιών ενός προγράμματος αλλά και ως εργαλείο δίνει στοιχεία τόσο κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Διαδικασίες

Είναι οι λειτουργίες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Η βασική τους διαφορά με τα προγράμματα είναι ότι οι διαδικασίες έχουν μεγαλύτερη συνοχή και έχουν το στοιχείο του αυτοματισμού μέσα τους σε αντίθεση με τα προγράμματα που υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους λειτουργίες.

4. Αποτίμηση και έλεγχος

Στο 4^ο και τελευταίο στάδιο, η επιχείρηση γίνεται μια αποτίμηση της στρατηγικής της για ένα χρονικό διάστημα και κρίνει αν τα αποτελέσματα αυτής ήταν συμβατά με τους στόχους που θεσπίστηκαν. Η διαδικασία αυτή διακρίνεται σε :

- ❖ Τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που ελέγχεται. Είναι ιδιαίτερης σημασίας η διάρκεια της περιόδου που εξετάζει ο οργανισμός να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.
- ❖ Τον καθορισμό μεγεθών-στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζονται. Οι στόχοι που θέτονται από την επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.
- ❖ Τη συλλογή των στοιχείων που εμφανίζουν την ουσιαστική επίδοση της επιχείρησης. Η επιχείρηση είναι αναγκαίο να οργανώνει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης της, έτσι μέσα από αυτό να έχει στην διάθεση της αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με την λειτουργίας της.
- ❖ Τη σύγκριση επίδοσης και μεγεθών-στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διεξαγωγή διορθωτικών αλλαγών αν κριθούν αναγκαίες. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των επιθυμητών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην αναγκαιότητα να υπάρξουν διορθωτικές αλλαγές σε επιμέρους λειτουργίες της παραγωγής είτε ακόμα και στον σχεδιασμό μέρους ή και ολόκληρης της επιχείρησης. Είναι πιθανόν δηλαδή, να διαπιστωθεί ότι ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις δεν ήταν οι σωστές και να είναι μεγάλη η ανάγκη για αλλαγή τους και διαμόρφωση άλλης επιχειρησιακής στρατηγικής (Παπαδάκης, 2016).

Με βάση τον πίνακα 4.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει μια επιχείρηση-οργανισμός έτσι ώστε να έχει πιθανότητες επιτυχίας στην αγορά που έχει ενδιαφέρον να ενταχθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 : ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

<p>Όραμα/αποστολή και ομάδες ενδιαφερόμενων</p>	<p><i>Πως οραματίζετε την επιχείρησή σας; Ποιος ο λόγος της ύπαρξής της;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Γιατί δημιουργείτε αυτή την επιχείρηση; Γιατί να ενδιαφερθούν οι πελάτες σας για αυτήν; • Ποια σχέση οραματίζετε να υπάρχει μεταξύ πελατών, εργαζομένων, προμηθευτών και της κοινωνίας
<p>Αντικειμενικοί στόχοι</p>	<p><i>Ποιοι είναι οι στόχοι σας; Πως οραματίζετε την επιτυχία;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι στόχους έχετε για τα χρηματοοικονομικά σας, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, την παραγωγή, τους ανθρώπινους πόρους, την έρευνα και την ανάπτυξη;
<p>Στρατηγική</p>	<p><i>Πως να αναπτύξετε την επιχείρησή σας; Πως να ανταγωνιστείτε στην αγορά σας</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποια είναι τα ισχυρά και ασθενή σημεία της επιχείρησής σας; • Τι ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν στην αγορά σας; • Πως θα πραγματώσετε το όραμα/αποστολή σας; • Τι προϊόντα/υπηρεσίες θα προσφέρετε • Που θα λειτουργήσετε; Που είναι οι πελάτες σας; • Τι σας ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές σας • Ποια η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός σας;
<p>Προγράμματα</p>	<p><i>Τι συγκεκριμένες ενέργειες θα υλοποιήσετε ώστε να πετύχετε τους στόχους σας;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Τι επιμέρους προγράμματα θα αναλάβετε;
<p>Έλεγχος</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πως θα μετρήσετε τα αποτελέσματα • Τι διορθωτικές αλλαγές θα εισάγετε • Ποια είναι τα επόμενα βήματά σας

ΠΗΓΗ: ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, σελ 225

Συμπερασματικά το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια εξαιρετικά απαιτητική διαδικασία που παρόλα αυτά είναι αναγκαία να φέρει σε πέρας ένας οργανισμός αν θέλει να επιτύχει. Πρέπει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα ως προς το που θέλει να τοποθετηθεί ο οργανισμός, που θέλει να φτάσει και μέσα από αυτά τα ερωτήματα τα ανώτατα στελέχη καλούνται να σχεδιάσουν τον δρόμο που θα επιτευχθούν η αποστολή και οι στόχοι του οργανισμού. Τέλος είναι εξαιρετικά πιθανόν να υπάρξει ανάγκη για διορθωτικές κινήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ε. Μπιτσάνη (2004), Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, εκδ.Διόνικος σελ. 29 , 31
2. Ε. Καρποδίνη Δημητριάδη (2013), Διά Βίου Μάθηση και Πολιτισμός συνέργεια της πολιτιστικής Διαχείρισης, εκδ. Νήσος, σελ. 20-21, 25
3. J. D Hunger - T. L. Wheelen (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, εκδ. Κλειδάριθμος σελ. 17-19
4. R. Grant – J. Jordan (2015), Βασικές αρχές επιχειρηματικής στρατηγικής, εκδ. Κλειδάριθμος σελ.42-43, 152
5. Ε. Μπιτσάνη (2004), Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη, σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος, εκδ.Διόνικος, σελ.104-105
6. Β. Παπαδάκης (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία, εκδ. Μπένου, σελ. 34-37
7. Δ. Μπουραντάς (2015), Μάνατζμεντ : Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, εκδ. Μπένου, Αθήνα
8. Β. Παπαδάκης (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνικής και διεθνής εμπειρία, εκδ. Μπένου σελ 221-225

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

11. T. Adorno (1992), The Culture Industry, εκδ.Routledge, σελ.93
12. J.Pick-M. Anderton (1995), Arts Administration εκδ. E&FN Spon, σελ.116
13. A. Chandler (1962), Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise, M.A: MIT PRESS, σελ.13
14. K. Andrews (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin
15. C.W. Hofer- D Schendel (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West
16. T.L. Wheelen- D.J. Hunger (2006), Strategic Management and Business Policy, Pearson Inter-national Edition, 10th Edition
17. J.L. Bower- C.G. Gilbert (2007), “How managers” Everyday Decisions create or destroy your Company strategy, Harvard Business Review, σελ. 72
18. H. Mintzberg (1987), The strategy Concept II : Another look at why organizations need strategies, California Management Review , σελ. 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ) είναι η μεγαλύτερη μεμονωμένη δωρεά του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος. Η συνολική επένδυση έφτασε τα 861 εκατομμύρια δολάρια. Είναι σχεδιασμένο από το αρχιτεκτονικό γραφείο Renzo Piano Building Workshop (RPBW), και πρόκειται για έναν περιβαλλοντικά βιώσιμο, διεθνούς εμβέλειας πολιτιστικό, εκπαιδευτικό και ψυχαγωγικό αστικό τόπο. Σε αυτόν περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδος αλλά και της Εθνικής Λυρικής σκηνής, καθώς και η υπάρχουσα έκταση 170 στρεμμάτων του Πάρκου Σταύρος Νιάρχος.

Η κεντρική ιδέα για την κατασκευή ενός τέτοιου κέντρου άρχισε να διαμορφώνεται το 1998, με την απόφαση του Ιδρύματος να χρηματοδοτήσει την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων για την Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος. Εκτός από αυτό εξετάζονταν και η πρόταση για ενίσχυση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. Μέσα από αυτά τα δύο σχέδια, αλλά και από την προοπτική που προσέφερε ο χώρος που ορίστηκε για την ανάπτυξη του έργου στο Δήμο Καλλιθέας, αναδείχθηκε η προοπτική για ένα αστικό, πολιτιστικό, εκπαιδευτικό και περιβαλλοντικό έργο, το οποίο θα αποτελούσε ορόσημο για την ελληνική κοινωνία.

Το Μάρτιο του 2009, το Ίδρυμα υπέγραψε σύμβαση που κυρώθηκε με νόμο από την Ελληνική Βουλή και όριζε μεταξύ άλλων ότι το Ίδρυμα αναλαμβάνει το συνολικό κόστος κατασκευής και τον εξοπλισμό του ΚΠΙΣΝ και την παράδοση του στο Ελληνικό Δημόσιο μετά την ολοκλήρωσή του. Το Ελληνικό Δημόσιο θα αναλάβει και τον αποκλειστικό έλεγχο και την λειτουργία του ΚΠΙΣΝ, με σκοπό τη χρήση από τους κατοίκους της χώρας.

Η ολοκλήρωση της κατασκευής του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2016. Το έργο παραδόθηκε στην Ελληνική Κοινωνία στις 23 Φεβρουαρίου του 2017. Με την παράδοση το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος ανακοίνωσε τη δέσμευση του να υποστηρίζει έμπρακτα το ΚΠΙΣΝ για πέντε χρόνια, με δωρεές ύψους 53 εκατομμυρίων δολαρίων. Οι δωρεές θα στηρίζουν την οργάνωση εκδηλώσεων καθώς επίσης και την ίδια την λειτουργία του ΚΠΙΣΝ. Επιπλέον όλες οι εκδηλώσεις που θα πραγματοποιούνται με την δωρεά του ΙΣΝ θα είναι ανοιχτές και δωρεάν για το κοινό.

Το ΚΠΙΣΝ αποτελεί την πρώτη σύμπραξη δημοσίου- ιδιωτικού τομέα τέτοιου είδους στην Ελλάδα και εκ των σημαντικότερων πολιτιστικών και εκπαιδευτικών έργων που έχουν υλοποιηθεί ποτέ στην χώρα. Ως ένα από τα μεγαλύτερα κατασκευαστικά έργα στην πρόσφατη ιστορία του τόπου, το ΚΠΙΣΝ αποτελεί μοχλό σημαντικής βραχυπρόθεσμης και μεσοπρόθεσμης οικονομικής ανάπτυξης.

Το ΚΠΙΣΝ είναι ένα από τα πιο βιώσιμα κτιριακά συγκροτήματα τέτοιας κλίμακας στον κόσμο. Τον Νοέμβριο του 2016 συγκεκριμένα κατέκτησε την κορυφαία διεθνώς και υψηλών προδιαγραφών διάκριση για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα σε επίπεδο σχεδιασμού και κατασκευής, την πλατινένια πιστοποίηση LEED χάρη στην καινοτόμο αρχιτεκτονική και «πράσινη» τεχνολογία του.

<https://www.snf.org/el/protoboulies/kpispn/>

5.2 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ

Το Φεβρουάριο του 2008, έπειτα από κλειστό αρχιτεκτονικό διαγωνισμό, το Διοικητικό Συμβούλιο του Ιδρύματος «Σταύρος Νιάρχος» ανέθεσε το έργο του ΚΠΙΣΝ στο αρχιτεκτονικό γραφείο του Renzo Piano. Πρόκειται για έναν Ιταλό στην καταγωγή αρχιτέκτονα, ο οποίος, από το 1964 που αποφοίτησε από το Πολυτεχνείο του Μιλάνου, επιδίδεται σε αρχιτεκτονικά έργα παγκόσμιας κλίμακας. Συγκαταλέγεται ανάμεσα στους κορυφαίους αρχιτέκτονες της γενιάς του και έχει αποσπάσει ποικίλες διακρίσεις. Σημαντικά χαρακτηριστικά της αρχιτεκτονικής του αποτελούν: η χρήση υλικών όπως το γυαλί, το ξύλο και το μέταλλο, η διαφάνεια στις κατασκευές, η εκμετάλλευση του φυσικού φωτός και του υδάτινου στοιχείου, οι καθαρές γραμμές και η προτίμηση στα βιώσιμα-«πράσινα» κτήρια. Επιδιώκει να εντάξει τα κτήρια του στο αντίστοιχο περιβάλλον, με ταιριαστό τρόπο κάθε φορά, ενώ, τόσο μέσα από το ΚΠΙΣΝ όσο και από τα άλλα έργα του, διαφαίνεται η κατανόηση της Μεσογείου και η επίδραση της στην αρχιτεκτονική του (<https://artic.gr/kpispn-sugxrono-kentro-politismou/>).

5.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΛΥΡΙΚΗ ΣΚΗΝΗ

Η εγκατάσταση της Εθνικής Λυρικής σκηνής στο ΚΠΙΣΝ είναι η έναρξη μιας νέας περιόδου στην ιστορία της. Σε αυτές τις νέες εγκαταστάσεις υπάρχει η δυνατότητα να αναπτυχθούν περισσότερες και πιο πολύπλευρες δραστηριότητες αλλά και η περαιτέρω ανάπτυξη του καλλιτεχνικού οργανισμού αυτού καθαυτού μέσα από πειραματικά projects, παραστάσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα και κοινωφελείς δράσεις.

Το νέο κτίριο της Εθνικής Λυρικής σκηνής αναπτύσσεται σε 28.000 τ.μ. και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα διεθνώς λυρικά θέατρα. Η οργάνωση και ο σχεδιασμός του χώρου σε συνδυασμό με τον τεχνικό εξοπλισμό καθιστούν το νέο κτίριο κατάλληλο για τις πλέον απαιτητικές παραστάσεις και σε νέες απεριόριστες δυνατότητες. Η αίθουσα Σταύρος Νιάρχος χωρητικότητας 1.400 θέσεων έχει σχεδιαστεί με βάσει τις πιο σύγχρονες προδιαγραφές. Διαθέτει τρία θεωρεία και ένα εξώστη και ο σχεδιασμός της καθορίστηκε με διεξοδική μελέτη ώστε να εξασφαλίζεται η άριστη ορατότητα από κάθε σημείο.

ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Με ιστορία 2 αιώνων και με περισσότερα από 1 εκατομμύριο βιβλία, περιοδικά και σπάνια χειρόγραφα από τον 9^ο έως τον 20^ο αιώνα η Εθνική Βιβλιοθήκη είναι ο συνδεδετικός κρίκος του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος.

Οι νέες εγκαταστάσεις δίνουν μια νέα διάσταση της σχέσης της με το κοινό ως χώρος μελέτης, έρευνας, αλλά και εκπαίδευσης ενώ για πρώτη φορά έχει δημιουργηθεί ένα δανειστικό τμήμα που θα βοηθήσει ακόμα περισσότερο σε συνδυασμό με το μεγάλο φάσμα των εκπαιδευτικών και διαδραστικών προγραμμάτων. Ο διττός αυτός χαρακτήρας κατά μια έννοια απεικονίζεται και στην διάταξη του νέου κτιρίου 23.000 τ.μ. . Ο κεντρικός κορμός συμβάλλει στη στατική δομή του κτιρίου και είναι ένας «κύβος» ντυμένος με βιβλία τόσο

εξωτερικά όσο και εσωτερικά, όπου σε δύο επίπεδα υπάρχουν τα αναγνωστήρια. Το ισόγειο, η είσοδος της Εθνικής Βιβλιοθήκης οδηγεί στο μεγάλο ανοικτό χώρο υποδοχής ο οποίος παρέχει άμεσο προσανατολισμό προς όλες τις λειτουργίες της.

Η Εθνική Βιβλιοθήκη αποτελείται από 4 επίπεδα. Συγκεκριμένα οι χώροι του Δανειστικού Τμήματος συγκεντρώνονται στην στάθμη του ισογείου και σε τμήμα του 2^{ου} επιπέδου. Στον 2^ο όροφο λειτουργούν τα δημόσια αναγνωστήρια. Τέλος οι νέες εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν διαμορφωμένα θησαυροφυλάκια και πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια για τη σωστή διαφύλαξη, συντήρηση και ψηφιοποίηση, χειρογράφων, παλαίτυπων και άλλων πολύτιμων συλλογών.

ΠΑΡΚΟ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

Το πάρκο Σταύρος Νιάρχος καταλαμβάνει το 85% της συνολικής έκτασης του ΚΠΙΣΝ και αποτελεί τον μεγαλύτερο δημόσιο μεσογειακό κήπο στον κόσμο, αλλά και σημείο αφετηρίας στη στρατηγική προσπάθεια για ανάπτυξη της περιβαλλοντική συνείδησης του κοινού.

Επιπλέον, φιλοξενεί πληθώρα φυτικών ειδών, αλλά και μια μεγάλη ποικιλία αυτοφυών αρωματικών φυτών. Η επιλογή των φυτών έγινε ώστε να εναλλάσσεται η εποχική ανθοφορία και να δημιουργούνται ενδιαφέροντες χρωματισμοί ή ποικίλες υφές. Περιλαμβάνει 16 είδη δέντρων και 161 είδη θάμνων. Ο «Λαβύρινθος» του ΚΠΙΣΝ είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του πάρκου όπου πρόκειται για ένα καταπράσινο χώρο το οποίο οι επισκέπτες συναντούν αν ακολουθήσουν τα δυτικά μονοπάτια.

Τέλος το «Ξέφωτο» όπου είναι και η καρδιά του πάρκου. Σε αυτό το σημείου φιλοξενούνται ειδικότερα τους καλοκαιρινούς μήνες μεγάλη γκάμα εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων.

Η ΑΓΟΡΑ

Στο ΚΠΙΣΝ η αγορά, με διαστάσεις 40Χ40 είναι ο πυρήνας ολόκληρου του κτιριακού συγκροτήματος. Περικλείεται από τα κτίρια της Βιβλιοθήκης της Ελλάδος και της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και αποτελεί ένα ξεκάθαρο σημείο αναφοράς και προσανατολισμού, καθώς είναι ορατή σχεδόν από όλους τους εσωτερικούς χώρους.

Μέσα από τον χώρο της «Αγοράς» γίνεται αντιληπτό το όραμα των δημιουργών του ΚΠΙΣΝ. Είναι ένας τόπος ανοιχτός, χώρος συναθροίσεων, διάδρασης και εμπειριών όπου μαζί το κοινό ανακαλύπτει και βιώνει την ενέργεια του χώρου που προσφέρει απεριόριστες δυνατότητες. Από τη μια πλευρά η Εθνική Βιβλιοθήκη με το σύνολο της εκδοτικής ιστορίας της χώρας. Από την άλλη, η Εθνική Λυρική Σκηνή που φιλοξενεί πληθώρα παραστάσεων. Και τέλος το κανάλι με το θαλασσινό νερό που φιλοξενεί δραστηριότητες και παράλληλα συνδέει οπτικά και νοηματικά το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος με τον φαληρικό όρμο.

Ο ΦΑΡΟΣ

Ο Φάρος βρίσκεται στην κορυφή του νέου κτιρίου της Εθνικής Λυρικής Σκηνής ενώ ακριβώς από πάνω είναι το ενεργειακό στέγαστρο με τα φωτοβολταϊκά πάνελ με έκταση 10 στρεμμάτων. Ο Φάρος περιβάλλεται από γυαλί προσφέροντας πανοραμική θέα 360

μοιρών σε όλη την Αθήνα τον Πειραιά και τον Σαρωνικό Κόλπο ενώ βρίσκεται σε απευθείας οπτική επαφή με τον λόφο της Ακρόπολης. Εκτός από την γυάλινη αίθουσα που λειτουργεί σαν πολυχώρος προσφέρει και ένα περιμετρικό υπαίθριο χώρο προστατευμένο από το στέγαστρο.

ΤΟ ΚΑΝΑΛΙ

Το Κανάλι είναι από τα χαρακτηριστικότερα στοιχεία του ΚΠΙΣΝ. Ο σχεδιασμός έγινε με στόχο τον επαναπροσδιορισμό της σχέσης της περιοχής με την θάλασσα, όχι μόνο ως προς την θέα αλλά και ως προς την φυσική παρουσία στο χώρο. Το μήκος είναι 400 μέτρα, το πλάτος 30 και το βάθος από 70 έως 150 εκατοστά. Η ανάπτυξη του γίνεται κατά μήκος του κτιριακού συγκροτήματος δημιουργώντας μια μεταφορική συνέχεια της θάλασσας από την ακτή του Φαλήρου στο ΚΠΙΣΝ. Στην απέναντι πλευρά του καναλιού υπάρχουν πλατιά σκαλοπάτια που προσφέρονται ως θέσεις για αυτοσχέδιες παραστάσεις, ενώ ο παράπλευρος χώρος ενδείκνυται για περιπάτους.

Επιπλέον το Κανάλι δεν έχει μόνο διακοσμητικό χαρακτήρα αλλά φιλοξενεί εβδομαδιαία μαθήματα ιστιοπλοΐας και καγιάκ για ενήλικες. Τροφοδοτείται από το θαλασσινό νερό το οποίο επιστρέφει στην θάλασσα σε συνεχόμενη ροή αφού πρώτα φιλτραριστεί. Οι αυστηρές περιβαλλοντικές προδιαγραφές του ΚΠΙΣΝ όπως αυτές ορίζονται απαγορεύουν τον καθαρισμό με χλώριο ή άλλα χημικά μέσα και σε καθημερινή βάση λειτουργούν 2 ρομποτικοί μηχανισμοί οι αφαιρούν μέρος της άλγης από τον πυθμένα (<https://www.snfcc.org/kpispn/arxitektoniki>).

5.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Η ύπαρξη ενός δημόσιου Κέντρου Πολιτισμού όπου ο καθένας έχει ελεύθερη πρόσβαση σε ένα πλήθος εκδηλώσεων και δράσεων ήταν η κατεύθυνση που είχαμε τόσο από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, όσο και από την Ελληνική Πολιτεία, αλλά και η βασική πρόκληση: Το να δημιουργήσουμε ένα χώρο ελεύθερο αλλά οργανωμένο που δεν θα αποκλείει κανέναν, αλλά αντιθέτως θα δίνει πρόσβαση σε κοινά που παραδοσιακά αποκλείονταν. Το επόμενο βήμα είναι πλέον ο περαιτέρω εμπλουτισμός της προσφοράς του ΚΠΙΣΝ στο κοινωνικό σύνολο». *Απόσπασμα από την συνέντευξη του Νίκου Μανωλόπουλου που είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος του ΚΠΙΣΝ στην εφημερίδα Βήμα στις 4/11/2018.*

(https://www.snfcc.org/sites/default/files/manolopoulos_vima_0.pdf)

5.5 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Σύμφωνα με μελέτη που ανατέθηκε από το ίδιο το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος στην εταιρεία THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), το ΚΠΙΣΝ αναμένεται να έχει ένα πολύ θετικό αντίκτυπο στη χώρα τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επίσης η συνεισφορά του στην ελληνική οικονομία ήταν μεγάλη τόσο στο διάστημα της κατασκευής του, αλλά αναμένεται ακόμη μεγαλύτερη στο μέλλον κατά τη λειτουργία του.

Η θετική αυτή επίδραση συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την επιπρόσθετη οικονομική δραστηριότητα στην ευρύτερη περιοχή και τη δημιουργία φορολογικών εσόδων, λαμβάνοντας υπόψη τα άμεσα και έμμεσα οφέλη από την κατασκευή και την λειτουργία του ΚΠΙΣΝ.

Πιο συγκεκριμένα η μελέτη καταδεικνύει την άμεση και μακροχρόνια συνεισφορά του ΚΠΙΣΝ στην ελληνική οικονομία. Το 75% των 596 εκατομμυρίων της συνολικής δωρεάς από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος έχει δαπανηθεί στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα η συνεισφορά του κατά τη χρονική διάρκεια της κατασκευής είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία περισσότερων από 13.000 θέσεις εργασίας και την αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος κατά 1,1 δισ. (0,2 του ΑΕΠ ετησίως) και σε φορολογικό επίπεδο 57 εκατομμύρια. Από την ολοκλήρωση του και μετά αναμένεται να προσφέρει 140 εκατομμύρια ετησίως στο ΑΕΠ, να δημιουργήσει 2.300 θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης και 19 εκατομμύρια σε ετήσια βάση φορολογικά. Αυτά τα μεγέθη είναι βασισμένα στην οικονομική δραστηριότητα από τη λειτουργία του ΚΠΙΣΝ, στην επιπλέον δαπάνη των επισκεπτών του ΚΠΙΣΝ, καθώς και στα πολλαπλασιαστικά οφέλη των ανωτέρω στην ευρύτερη οικονομία.

Μέσα από τη μελέτη προκύπτει ότι τα 19 εκατομμύρια των φορολογικών εσόδων αναμένεται να υπερκαλύψουν τις ανάγκες της κρατικής χρηματοδότησης η οποία συμπεριλαμβάνει τις επιπρόσθετες ανάγκες χρηματοδότησης της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και της Εθνικής Βιβλιοθήκης για τη λειτουργία τους στο ΚΠΙΣΝ.

Επιπλέον μέσα από τη μελέτη προκύπτει το συμπέρασμα της επιτυχημένης συνεργασίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα όπως επιτεύχθηκε μεταξύ του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος και του Ελληνικού Δημοσίου για την κατασκευή του ΚΠΙΣΝ, για το όφελος του κοινωνικού συνόλου. Μέσα από αυτή την επιτυχημένη συνεργασία ένα άλλο θετικό αποτέλεσμα ήταν το ενισχυμένο νομικό πλαίσιο που κάλυπτε τόσο κατασκευή όσο και την λειτουργία του ΚΠΙΣΝ. Παράλληλα έχει δοθεί ιδιαίτερο βάρος στη διαφάνεια και την αποτελεσματική συνεργασία των δύο πλευρών, η οποία θα ενισχύεται περαιτέρω μέσω τακτικών συνεδριάσεων της Ειδικής Συμβουλευτικής Επιτροπής του Ελληνικού Δημοσίου. Με αυτό τον τρόπο, το ΚΠΙΣΝ μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο και άλλων συνεργασιών τέτοιου τύπου ειδικά για την ανάπτυξη παρόμοιων κοινωφελών έργων (<https://docplayer.gr/30669721-Kentro-politismoy-idryma-stayros-niarhos-kpism-meleti-epidraseon-synoptiki-ekthesi-fevroyarios-2016.html>).

5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST ANALYSIS)

5.6.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το γενικευμένο περιβάλλον(societal) ή αλλιώς μάκρο-περιβάλλον περιέχει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που μπορούν να επηρεάσουν κάθε επιχείρηση ή οργανισμό στην οικονομία. Πρόκειται για τη συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που κατά έμμεσο ή άμεσο τρόπο επηρεάζουν την επιχείρηση-οργανισμό σε κάθε κλάδο. Σε μερικούς από αυτούς τους παράγοντες οι μεταβολές θα είναι μακροπρόθεσμες όπως π.χ. η μεταβολή ή η γήρανση του πληθυσμού και οι συνέπειες δεν θα φανούν άμεσα. Ενώ σε άλλους από αυτούς τους παράγοντες το αντίκτυπο τους είναι πιο άμεσο, όπως τα υπάρχοντα επιτόκια δανεισμού ή η αγοραστική δύναμη των πολιτών. Παρόλο που μπορούν να υπάρξουν πολλοί παράγοντες για να επηρεάσουν μια επιχείρηση και που θα διαμορφώσουν το γενικευμένο περιβάλλον οι τέσσερις κυριότερες κατηγορίες που διακρίνονται είναι το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό.

- **Το πολιτικό περιβάλλον:** Περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και τη συγκεκριμένη στάση που μπορεί να έχει η εκάστοτε εκλεγμένη κυβέρνηση στη χώρα.

- **Το οικονομικό περιβάλλον:** Σε αυτό εμπεριέχεται τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, οι δείκτες του χρηματιστηρίου και πρόκειται για μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει μακροπρόθεσμα αλλά και βραχυπρόθεσμα μια επιχείρηση-οργανισμό.
- **Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον:** Στο κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύονται το σύνολο των αξιών και των πιστεύω της κοινωνίας μιας χώρας.
- **Το τεχνολογικό περιβάλλον:** Αφορά τους τεχνολογικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης, αλλά και τη μεταφορά αυτής της γνώσης σε προϊόντα υπηρεσίες και υλικά.

Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί είναι αναγκαίο να εξετάζουν και να παρακολουθούν συνεχώς τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να οικοδομούν στρατηγικές που να είναι προσοδοφόρες για την επιχείρηση αλλά και για να ανιχνεύουν ευκαιρίες που τυχόν μπορούν να εκμεταλλευτούν καθώς και για να αποφεύγουν κινδύνους (Γεωργόπουλος , 2013) .

5.6.2 PEST ANALYSIS ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΊΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

Σε **πολιτικό επίπεδο (Political)** το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος θα πρέπει να λάβει υπόψιν ζητήματα όπως :

- Η Ελλάδα μπορεί να απέκτησε μια στοιχειώδη πολιτική σταθερότητα από την περίοδο 2015 έως και σήμερα ωστόσο βρίσκεται ακόμη υπό αυστηρή επιτήρηση πράγμα που μπορεί να επηρεάσει την πολιτική σταθερότητα στο μέλλον.
- Μη σταθερό νομοθετικό πλαίσιο. Οι κυβερνήσεις της Ελλάδος έχουν την τάση να αλλάζουν τη νομοθεσία σε πολλά ζητήματα με την εναλλαγή τους στην εξουσία.
- Τα ζητήματα διαφθοράς δεν έπαψαν ποτέ να υπάρχουν στο ελληνικό πολιτικό σύστημα αυτό πάντα επηρέαζε και θα επηρεάζει την πολιτική σταθερότητα, την εμπιστοσύνη στους θεσμούς και το ότι οι αποφάσεις που παίρνονται δεν θα έχουν ως στόχο το γενικό συμφέρον, αλλά θα λαμβάνονται για μικροπολιτικά συμφέροντα.

Όσον αφορά το **οικονομικό επίπεδο (economical)** οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν είναι οι εξής :

- Οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές σίγουρα αποτελούν μεγάλο αγκάθι για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Ενώ επιπλέον μπορεί να επηρεάσουν άμεσα τους κλάδους που μπορούν να βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του ΚΠΙΣΝ.
- Η ασαφής επενδυτική πολιτική που υπάρχει στη-χώρα όλα αυτά τα χρόνια. Η έλλειψη πλάνου αλλά και σχεδιασμού στο ως προς το ποιες επενδύσεις είναι θετική να φιλοξενήσει η Ελλάδα στο παρόν και στο μέλλον.
- Η ρευστή οικονομική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα την τελευταία δεκαετία με την είσοδο της Ελλάδας σε προγράμματα στήριξης. Αυτά είχαν αντίκτυπο στη συρρίκνωση του εισοδήματος των ελληνικών νοικοκυριών, αλλά και στην αύξηση της ανεργίας και ειδικά των νέων. Μπορεί η χώρα πλέον να μην βρίσκεται σε ένα πρόγραμμα στήριξης, αλλά η επιτήρηση υπάρχει και οι συνέπειες των προγραμμάτων σε οικονομικούς δείκτες δεν έχουν εξαλειφθεί μέχρι και σήμερα
- Η ισχνή κρατική χρηματοδότηση. Μπορεί το ΚΠΙΣΝ να έχει εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του με τη χρηματοδότησή του από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος,

ωστόσο το γεγονός ότι το κράτος δεν έχει τη δυνατότητα και αυτό να χρηματοδοτήσει τυχόν μελλοντικές δράσεις ίσως να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη του ΚΠΙΣΝ στο μέλλον.

Στο **κοινωνικό (Social) μακρο-περιβάλλον** τα κριτήρια που επηρεάζουν το ΚΠΙΣΝ είναι:

- Το δημογραφικό πρόβλημα που υπάρχει σήμερα στη χώρα χωρίς να διαφαίνεται κάποια πολιτική στήριξης έτσι να έχουμε επίλυση ή εξομάλυνση του.
- Η οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα τη μετανάστευση χιλιάδων νέων (brain-drain), τους οποίους η ελληνική αγορά τους έχασε και ίσως και δεν μπόρεσε ποτέ να τους αναπληρώσει, ενώ επίσης από στοιχεία η τάση της μετανάστευσης των νέων υπάρχει ακόμα όχι όμως στο έντονο βαθμό της πρώτης πενταετίας της οικονομικής κρίσης.
- Το προσφυγικό ζήτημα το οποίο ταλάνισε την ελληνική κοινωνία, καθώς δημιουργήθηκαν ζητήματα όπως της στέγασης και σίτισης των προσφύγων-μεταναστών αλλά και προβλήματα στην ένταξη τους και στην αποδοχή τους από τις τοπικές κοινωνίες.
- Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση είχε ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των εισοδημάτων σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού και με αυτόν τον τρόπο υπήρξε μεταβολή των αναγκών και του τρόπου ικανοποίησης αυτών.

Στο **τεχνολογικό μακρο-περιβάλλον** τα ζητήματα που θα απασχολήσουν το ΚΠΙΣΝ είναι :

- Η εύκολη και φθηνή πρόσβαση στο Διαδίκτυο του μεγαλύτερου μέρους της ελληνικής κοινωνίας
- Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η ανάγκη υιοθέτησής τους από το ΚΠΙΣΝ
- Οι συνεχείς διεργασίες έτσι ώστε να υπάρχουν τεχνολογικές καινοτομίες στο ΚΠΙΣΝ και η επικοινωνιακή προώθηση τους προς το κοινό

5.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΜΕΣΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ) ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

5.7.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης-οργανισμού υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τη δραστηριότητα του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση και αποτελούν τα στοιχεία κάθε κλάδου αλλά και της οικονομίας γενικότερα. Κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να προσπαθήσει να συντονιστεί με αυτές τους εξωτερικούς παράγοντες έτσι ώστε να έχει πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές.

Με άλλα λόγια το άμεσο περιβάλλον είναι αυτό που είναι σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, και μέσα από αυτό η επιχείρηση επιβιώνει και αναπτύσσεται. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις.

Για να κατανοηθεί από τα στελέχη το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και κατανόηση των αναγκών αυτών των ομάδων κάτι το οποίο είναι δύσκολο και απαιτητικό, καθώς οι ομάδες αυτές έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ουσιαστικά οι δυνάμεις αυτές που οδηγούν τον ανταγωνισμό ενώ συγχρόνως δείχνουν και την ένταση του στον κλάδο. Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι οι εξής (Γεωργόπουλος, 2012):

- **Απειλή Εισόδου από νέες επιχειρήσεις:** Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο είναι αυτοί που μπορούν να προσδώσουν και μια νέα δυναμικότητα με την επιθυμία τους να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και πόρους. Με αυτό τον τρόπο αποτελούν μια απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από το αν υπάρχουν φραγμοί για την είσοδο και από τη συμπεριφορά των ήδη υπαρχόντων ανταγωνιστών.
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Πρόκειται για τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων-οργανισμών. Παρόλα αυτά η σχέση αλληλεξάρτησης που δημιουργείται μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών μπορεί άλλες φορές να είναι ευνοϊκή για την επιχείρηση και άλλες φορές επιβλαβής. Η αύξηση στις τιμές των προϊόντων αλλά και η παροχή προϊόντων χαμηλής ποιότητας μπορεί να είναι ένα μέσο πίεσης για τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις.
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Οι ανταγωνιστές που έχουν μερίδιο αγοράς στον κλάδο θέλουν να έχουν μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων τους. Στην αντίπερα όχθη, οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν στην κατώτερη δυνατή τιμή. Για να μειώσουν το κόστος, οι αγοραστές επιθυμούν ανώτερη ποιότητα, καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Οι αγοραστές μπορεί να θεωρηθούν σαν απειλή στον ανταγωνισμό όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ή αποζητούν καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση.
- **Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα:** Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις από άλλους κλάδους οι οποίες παράγουν ένα είδος υποκατάστατου προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα προϊόντα εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση που αναλύεται. Τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η ανάλυση των υποκατάστατων προϊόντων οδηγεί στη διαμόρφωση στρατηγικής είτε ενάντια σε αυτά είτε σε συνέχεια και συνεργασία με αυτά αν τα πλεονεκτήματά τους είναι σαφή.
- **Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων:** Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι εξαιρετικής σημασίας για την διαμόρφωση της στρατηγικής σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών είναι το γενικό πλαίσιο. Η κερδοφορία όμως σε έναν κλάδο εξαρτάται στον μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές του. Σε περίπτωση που η ένταση είναι χαμηλή υπάρχει ευχέρεια από τους ανταγωνιστές του κλάδου να ανεβάσουν τις τιμές για να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Εάν η ένταση είναι υψηλή ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία. Συμπερασματικά ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες

επιχειρήσεις σε έναν κλάδο αποτελεί ισχυρή απειλή στη δυνατότητα για μεγαλύτερο κέρδος.

5.7.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

Το άμεσο ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από διάφορους παράγοντες που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση με τον οργανισμό. Σίγουρα αυτοί οι παράγοντες του κλάδου των πολιτισμικών υπηρεσιών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα που δραστηριοποιείται το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος μπορούν να επηρεάσουν τόσο τη λειτουργία του όσο και τη λήψη αποφάσεων από τα ανώτατα στελέχη.

Οι βασικοί ανταγωνιστές του ΚΠΠΣΝ κατά κύριο λόγο μη-κερδοσκοπικά ιδρύματα, όπως μουσεία αλλά και πολιτισμικά κέντρα όπως η Τεχνόπολη και η Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών του Ίδρυματος Ωνάση καθώς έχουν την ίδια αποστολή ως προς το κοινωνικό σύνολο αλλά και σε εύρος υπηρεσιών είναι οι ίδιες.

Η ανάλυση που θα παρουσιαστεί βασίζεται σε στοιχεία και υπηρεσίες του κλάδου και θα πραγματοποιηθεί στη βάση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter όπου εμφανίζονται οι κύριες δυνάμεις του ανταγωνισμού και επηρεάζουν τη θέση του οργανισμού.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ο κίνδυνος για την είσοδο νέων οργανισμών δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι μεγάλος. Ένας βασικός λόγος είναι ότι το πνεύμα των υπηρεσιών και των παροχών του που είναι η παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο και βασικός στόχος δεν είναι η κερδοφορία.

Ωστόσο ένας ακόμη βασικός παράγοντας που είναι ανασταλτικός για την είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι το μεγάλο κόστος επένδυσης (ενδεικτικά το κόστος επένδυσης του ΚΠΠΣΝ ήταν 891εκ.) που απαιτεί ένα τέτοιο κέντρο πολιτισμού. Δεδομένου της οικονομικής κατάστασης της Ελλάδος ένα τέτοιο ύψος επένδυσης κρίνεται δύσκολο. Σε συνδυασμό φυσικά με τα έξοδα σε εγκαταστάσεις εξοπλισμό και τα ίδια κεφάλαια που πρέπει να βρεθούν η φιλοδοξία μιας ακόμη τέτοιου βεληνεκούς επένδυσης στο άμεσο μέλλον κρίνεται ανέφικτη.

Η κυβερνητική πολιτική και η νομοθεσία δεδομένου της υψηλής γραφειοκρατίας μπορεί να δημιουργήσει προσκόματα και καθυστερήσεις στην κατασκευή τέτοιου είδους χώρων πολιτισμού.

Επιπλέον όσον αφορά τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών ο βαθμός διαφοροποίησης δεν είναι τόσο μεγάλος, τέτοιου είδους δραστηριότητες όπως χώρους συναυλιών, εκθέσεων και γενικά τέτοιου τύπου ενέργειες ψυχαγωγίας και χαλάρωσης προς τον επισκέπτη βρίσκουμε και σε άλλους οργανισμούς η κέντρα.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές των πολιτιστικών κέντρων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Σε πρώτο βαθμό είναι αυτοί που έχουν αναλάβει το κομμάτι του ανεφοδιασμού με πρώτες ύλες και

προμήθειες των εγκαταστάσεων εστίασης σε όσα από αυτά διαθέτουν. Σε αυτό το κομμάτι δεν μπορούμε να πούμε ότι δεν είναι πολλοί ή ότι τα προϊόντα τους δεν έχουν υποκατάστατα άρα η δύναμη τους κρίνεται μικρή.

Σε δεύτερο βαθμό σαν προμηθευτές θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις καλλιτεχνικές ομάδες και τους καλλιτέχνες που έρχονται σε συμφωνία με τη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού έτσι ώστε να ανεβάσουν μια παράσταση μια συναυλία ή μια εκδήλωση πολιτισμικού χαρακτήρα γενικότερα. Σε αυτό το επίπεδο ίσως να μπορούσαμε να πούμε ότι μπορεί να ασκηθεί μια επιρροή, καθώς αυτό είναι ο κύριος στόχος και ο λόγος ύπαρξης των συγκεκριμένων οργανισμών άρα η δύναμη αυτών των προμηθευτών κρίνεται ισχυρή. Και οι δύο κατηγορίες δεν διαθέτουν την δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Όπως και στην περίπτωση των προμηθευτών, οι αγοραστές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι το κοινό που επισκέπτεται και ενδιαφέρεται για τέτοιους είδους πολιτισμικές δράσεις. Σε τέτοιου είδους οργανισμούς που ο κύριος στόχος τους είναι η παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα το κοινό είναι αυτό που θα ασκήσει τη μεγαλύτερη επιρροή και εν τέλει αν ο οργανισμός εκπληρώνει την αποστολή του. Οι υπηρεσίες των πολιτιστικών κέντρων αφορούν μια μεγάλη έκταση όλων των ηλικιών και πολλών ανθρώπων συγχρόνως. Από τη στιγμή λοιπόν που το κοινό είναι αυτό που θα καθορίσει τη βιωσιμότητα και την ομαλή λειτουργία καταλαβαίνουμε ότι διαθέτει μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ.

Μια δεύτερη κατηγορία αγοραστών είναι οι διάφοροι πάροχοι εισιτηρίων (αλυσίδες καταστημάτων, διαδικτυακές πλατφόρμες) που μπορεί να αγοράζουν εισιτήρια για πολιτισμικές εκδηλώσεις από το εκάστοτε ίδρυμα με σκοπό τη διάθεση τους στο κοινό. Η δύναμη κρίνεται υψηλή καθώς σε περίπτωση που δεν υπάρχουν τέτοιου είδους συνεργασίες θα επηρεαστεί η προσέλκυση του κοινού.

Λόγω της εισόδου του Διαδικτύου στην καθημερινότητά μας η πληροφόρηση κρίνεται εξαιρετικά μεγάλη ως προς τις παροχές και τις εκδηλώσεις του κλάδου. Επίσης το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό, καθώς μιλάμε για την παροχή υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα πολιτισμικού περιεχομένου.

Απειλή από υποκατάστατα

Τα υποκατάστατα προϊόντα στο τομέα των υπηρεσιών που παρέχουν τα πολιτιστικά κέντρα είναι άλλοι εκθεσιακοί χώροι, μουσεία, γκαλερί, χώροι συναυλιών, μικρότερες βιβλιοθήκες. Ειδικά όταν μιλάμε για πολιτισμικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα στην πρωτεύουσα υπάρχει εύρος επιλογών. Από αυτά συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν υποκατάστατα και είναι πολλά και ότι η απειλή τους κρίνεται μεγάλη.

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Ο βαθμός της έντασης των ανταγωνιστών στον κλάδο είναι η κυριότερη δύναμη από το υπόδειγμα του Porter. Στον κλάδο που εξετάζουμε δηλαδή των πολιτισμικών υπηρεσιών υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που προσφέρουν ίδιες ή παρεμφερείς υπηρεσίες μεταξύ τους.

Ο υφιστάμενος κλάδος μπορεί να θεωρηθεί ως σταθερός κλάδος, καθώς υπάρχουν οργανισμοί που δεσπόζουν σε αυτόν και κατέχουν υψηλό μερίδιο αγοράς και εύρος υπηρεσιών. Επίσης ως κλάδος μπορούμε να πούμε ότι έχει ως στοιχείο έναν μέτριο ρυθμό ανάπτυξης, καθώς μπορεί η Αθήνα να χαρακτηρίζεται για το μέγεθος των πολιτισμικών της μνημείων, ωστόσο στον τομέα των δράσεων του πολιτισμού παρατηρούμαι τα τελευταία χρόνια μια ανάπτυξη και ένα εντονότερο ενδιαφέρον που οφείλεται σε ένα βαθμό και στην τουριστική άνοδο των τελευταίων ετών. Αν συνεχιστεί αυτή η ανάπτυξη ίσως ο ανταγωνισμός στο μέλλον να ενταθεί καθώς αρκετοί οργανισμοί θα ανταγωνιστούν για να μεγαλώσουν το μερίδιο τους στην αγορά.

Όσων αφορά, το βαθμό διαφοροποίησης μιλάμε για έναν κλάδο που προσφέρει υπηρεσίες και που έχει ως στόχο την ψυχαγωγία μέσω προβολής πολιτισμικών δρώμενων, οπότε μπορούμε να πούμε ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι διαφοροποιημένες από ανταγωνιστή σε ανταγωνιστή και με αυτόν τον τρόπο δίνουν τη δυνατότητα της επιλογής στον αγοραστή (κοινό).

Τέλος τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, καθώς τέτοιου τύπου οργανισμοί δεσμεύονται από συμβάσεις με το κράτος που δεν μπορούν τόσο εύκολα να προσπεραστούν, καθώς μιλάμε για υπηρεσίες με στόχο την ψυχαγωγία και την επιμόρφωση του κοινωνικού συνόλου.

5.8 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

Για να μελετηθεί και να κατανοηθεί καλύτερα το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του Κέντρου πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος είναι αναγκαίο να γίνει η SWOT ανάλυση όπου μέσα από αυτή θα μελετηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού που εντοπίζονται στο εσωτερικό του οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Δυνάμεις (Strengths)

- Το εύρος των δωρεάν εκδηλώσεων που λαμβάνουν χώρα στο ΚΠΠΣΝ. Μέσα από τις δωρεάν εκδηλώσεις γίνεται ευκολότερη η εξωστρέφεια του ιδρύματος και μπορούμε να πούμε ότι ενισχύεται ο δεσμός μεταξύ κοινού και οργανισμού καθώς με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτός ο σκοπός του.
- Οι εγκαταστάσεις του ΚΠΠΣΝ οι οποίες είναι υπερσύγχρονες και σχεδιασμένες έτσι ώστε να υπηρετούν την πράσινη ανάπτυξη, καθώς και η συνύπαρξη με δύο μεγάλους εκπαιδευτικούς φορείς της χώρας όπως αυτός της Εθνικής Λυρικής Σκηνής αλλά και της Βιβλιοθήκης της Ελλάδος
- Ύπαρξη αναγνωστηρίου σε χώρους της βιβλιοθήκης για την προσέλκυση των σπουδαστών και τη διευκόλυνση στην έρευνα τους.
- Εύκολη πρόσβαση σε ΑΜΕΑ. Οι εγκαταστάσεις του ΚΠΠΣΝ είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να προσφέρουν τη δυνατότητα σε ανθρώπους με κινητικά προβλήματα να μπορούν να επισκεφτούν το χώρο, καθώς επίσης στους χώρους της Λυρικής Σκηνής υπάρχουν οθόνες με υπότιτλους αλλά και ψηφιοποιημένα κείμενα στην Εθνική Βιβλιοθήκη.
- Πρόγραμμα δωρεάν ξεναγήσεων. Με τέτοιες δράσεις γίνεται ευκολότερα αντιληπτός ο σκοπός του ΚΠΠΣΝ, αλλά και ελκυστικότερες οι επισκέψεις του

κοινού, καθώς μπορούν να αντιληφθούν το εύρος των δραστηριοτήτων που μπορούν να πραγματοποιήσουν στο χώρο των εγκαταστάσεων.

- Η ύπαρξη μεγάλου χώρου στάθμευσης με εξαιρετικά μικρό αντίτιμο (5 ευρώ ανώτατη χρέωση ανά ημέρα) βοηθά στο να γίνει το ΚΠΠΣΝ ακόμη πιο προσιτό ακόμα και σε μέλη του κοινωνικού συνόλου με χαμηλά εισοδήματα.

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Βρίσκεται σε μακρινή απόσταση από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος ενώ δεν έχει προβλεφθεί κάποια συγκοινωνιακή υποστήριξη. Είναι αρνητικός παράγοντας για την επίσκεψη του από τουριστικό κοινό.

Απειλές (Threats)

- Δύσκολη πρόσβαση καθώς δεν υπάρχει συγκοινωνιακή γραμμή που να συμπεριλαμβάνει το ΚΠΠΣΝ. Επιπλέον δεν υπάρχει άμεση εξέλιξη στην κατασκευή της νέας γραμμής Μετρό. Αυτό μπορεί να είναι ένας παράγοντας ανασταλτικός για την επίσκεψη στο ΚΠΠΣΝ
- Ένα μεγάλο ποσοστό του ελληνικού κοινού δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις πολιτιστικές εκδηλώσεις αυτό ίσως να επηρεάσει τα επίπεδα επισκεψιμότητας και προσέλκυσης μέρους του ελληνικού κοινού.
- Έλλειψη ελεύθερου χρόνου εξαιτίας των ρυθμών της καθημερινότητας.
- Ύπαρξη πολλών οργανισμών με πανομοιότυπες υπηρεσίες στον πολιτισμικό τομέα.
- Η βιωσιμότητα του ΚΠΠΣΝ στηρίζεται ετησίως σε μεγάλο βαθμό από τη χρηματοδότησή του από το Ίδρυμα Νιάρχος. Αυτό μπορεί να αποτελέσει έναν αρνητικό παράγοντα στο μέλλον για την περαιτέρω ανάπτυξη και επιβίωση του οργανισμού στο ίδιο επίπεδο αν δεν δημιουργήσει ένα οικονομικό σχέδιο που να του προσφέρει επιπλέον χρηματοδότηση.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Το μελλοντικό σχέδιο για αξιοποίηση και ανάπτυξη του Φαληρικού Δέλτα μέσω ιδιαίτερα μεγάλων επενδύσεων (επένδυση του Ελληνικού) είναι ένα σχέδιο που σίγουρα θα δώσει ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη του ΚΠΠΣΝ καθώς συναινεί σε αυτό η κομβική του τοποθεσία που μπορεί να γίνει σημείο ένωσης μεταξύ του Ιστορικού Κέντρου και του Φαληρικού Δέλτα.
- Η αύξηση του τουρισμού και η ανάπτυξη δράσεων πολιτισμικού χαρακτήρα με στόχο η Αθήνα να γίνει μια πόλη με έντονο το πολιτισμικό στοιχείο και λόγω του παρελθόντος της αλλά και γιατί έτσι θα γίνει ευκολότερη η προσέλκυση τουριστών με τέτοιο ενδιαφέρον. Σε αυτό το σχέδιο το ΚΠΠΣΝ μπορεί να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο καθώς μιλάμε για ένα Πολιτιστικό Οργανισμό με υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις και με άρτιο εξοπλισμό.
- Η ύπαρξη δύο εξαιρετικά σημαντικών φορέων στο ΚΠΠΣΝ όπως η Εθνική Λυρική Σκηνή και της Εθνικής Βιβλιοθήκης μπορεί να αποτελέσει εφελτήριο για νέες δράσεις στο μέλλον.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας στην εποχή μας και στον τομέα του πολιτισμού μπορεί να αποτελέσει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη δράσεων και ανάδειξη καλλιτεχνών

μέσω της προβολής τους στο ΚΠΙΣΝ και μέσα από αυτούς να υπάρξει ακόμη μεγαλύτερη προβολή του ΚΠΙΣΝ στο εξωτερικό.

Μέσα από την SWOT ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι το ΚΠΙΣΝ είναι σε ένα εξαιρετικό επίπεδο όσον αφορά τις υποδομές του και το πόσο γρήγορα έχει αναπτυχθεί σε μόνο δύο χρόνια λειτουργίας. Ωστόσο καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν ακόμα πράγματα που χρίζουν βελτιώσεων και θα πρέπει σε αυτά να είναι αρωγός ο κρατικός μηχανισμός. Ενώ επίσης υπάρχουν και απειλές που ειδικά στο μέλλον μπορεί να εμφανιστούν και θα πρέπει να γίνει μια προσεκτική μελέτη για να αποφευχθούν. Τέλος οι ευκαιρίες που διαφαίνονται για περαιτέρω ανάπτυξη του ιδρύματος είναι μεγάλες και ισχυρές και θα πρέπει το ίδρυμα να επωφεληθεί από αυτές.

5.9 ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

5.9.1 ΘΕΩΡΗΤΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τις επιλογές που έχει μια επιχείρηση για να εφαρμόσει εταιρικές/επιχειρησιακές στρατηγικές. Δεν θα συμπεριληφθούν στρατηγικές που έχουν στον πυρήνα τους τη διάσωση ή την εξυγίανση μιας επιχείρησης/οργανισμού καθώς αναλύουμε έναν οργανισμό που είναι σταθερός και μας ενδιαφέρει τα βήματα που ακολουθεί ή θα ακολουθήσει σε συνθήκες κανονικότητας. Οι δύο κεντρικές επιλογές μιας επιχείρησης-οργανισμού στο επίπεδο των επιχειρηματικών στρατηγικών είναι οι εξής :

- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές ανάπτυξης

Όσον αφορά την 1^η επιλογή οι στρατηγικές σταθερότητας αναπτύσσονται όταν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να διαχειρισθεί σημαντικές αλλαγές. Η επιχείρηση θα διατηρήσει την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Επιπλέον κύριος σκοπός είναι η βελτίωση της επίδοσής της και οι υπάρχοντες πόροι συγκεντρώνονται σε ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες με σκοπό την εδραίωση αλλά και ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού. Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες και είναι οι εξής :

- a) **Στρατηγική καμίας αλλαγής:** Μέσα από αυτή τη στρατηγική προκρίνεται η συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής με επιδίωξη μικρής αύξησης στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασική της προϋπόθεση είναι ότι δεν έχουν υπάρξει αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- b) **Στρατηγική συγκομιδής κερδών:** Άμεση επιδίωξη της επιχείρησης μέσα από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι να επιτύχει άμεσα κέρδη με θυσία την μελλοντική της ανάπτυξη.
- c) **Στρατηγικό Διάλειμμα:** Η επιχείρηση παίρνει την απόφαση μετά από περιόδους παρατεταμένης ανάπτυξης με εξαγορές και συγχωνεύσεις να μην αναπτυχθεί περαιτέρω και να εστιάσει στο εσωτερικό της περιβάλλον με κύριο στόχο τον περισσότερο έλεγχο και την ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων.
- d) **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων:** Αυτή η στρατηγική ακολουθείται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση περιμένει σημαντικές εξελίξεις στο επίπεδο του εξωτερικού της περιβάλλοντος και τηρεί μια στάση αναμονής για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα έχουν αυτές οι αλλαγές και να δράσει ανάλογα.

Η 2^η επιλογή, δηλαδή οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι και οι πιο διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές καθώς ενέχουν μέσα τους τον κανόνα ότι οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαίο να έχουν ανάπτυξη των πωλήσεων τους και να μεγαλώσουν το μερίδιο αγοράς τους. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι (Παπαδάκης, 2016):

- a) **Κάθετη ολοκλήρωση:** Είναι η στρατηγική μέσα από την οποία η επιχείρηση προσπαθεί είτε προς τα μπροστά (διανομείς-λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές) να αποκτήσει παρουσία σε έναν άλλο κλάδο από αυτόν που δραστηριοποιείται ήδη. Με τον όρο παρουσία εννοείται ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία, που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών ή την προμήθεια πρώτων υλών.
- b) **Οριζόντια ολοκλήρωση:** Με την οριζόντια ολοκλήρωση η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.
- c) **Διασπορά/διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων:** Η συγκεκριμένη κατηγορία στρατηγικής έχει δύο επιλογές τη συσχετισμένη διαποίκιση ή διεύρυνση και την ασυσχέτιστη. Η συσχετισμένη διαποίκιση εφαρμόζεται όταν μια επιχείρηση - όσον αφορά τις δραστηριότητές της- αυτές συνδέονται μεταξύ τους, δηλαδή προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία ή τις μεθόδους παραγωγής τους. Όσον αφορά την ασυσχέτιστη διαποίκιση αυτή εφαρμόζεται σε μη παρεμφερείς κλάδους που οι δραστηριότητες δεν συνδέονται μεταξύ τους.
- d) **Ανάπτυξη Αγοράς:** Η προσπάθεια της επιχείρησης μέσα από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι να προωθήσει τα προϊόντα της σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την επιπλέον ανάπτυξη γεωγραφικών περιοχών (επέκταση σε μια συγκεκριμένη περιοχή π.χ.). Ένας δεύτερος τρόπος είναι μέσα από την προσέλκυση πελατών άλλων τμημάτων της αγοράς, λόγω χάρη να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς. Επιπλέον μια άλλη μέθοδος ανάπτυξης της αγοράς είναι να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.
- e) **Ανάπτυξη προϊόντων:** Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων έχει βασική της προϋπόθεση την ανάπτυξη νέων προϊόντων στην ήδη υφιστάμενη αγορά ή την τροποποίηση αυτών. Η επίτευξη αυτού μπορεί να γίνει είτε με νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα ή με την ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών στα ήδη υπάρχοντα, και τέλος με την ανάπτυξη σε νέα μεγέθη και μοντέλα.
- f) **Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς:** Με τη στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς η επιχείρηση παίρνει απόφαση να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος-μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Οι βασικοί τρόποι για την επίτευξη αυτού είναι με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες του. Ένας άλλος τρόπος, είναι με την προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών της, ένας σημαντικός τρόπος για αυτό είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος.

5.9.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

Σε αυτή την ενότητα θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τη στρατηγική την οποία ακολουθεί το ΚΠΠΣΝ σε επιχειρησιακό επίπεδο. Το ΚΠΠΣΝ ως κερδοσκοπικός οργανισμός δεν έχει ως κύριο στόχο την κερδοφορία, αλλά την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του και

τη διεύρυνση των πολιτισμικών δραστηριοτήτων του. Για αυτόν τον λόγο η επιχειρησιακή στρατηγική που έχει υιοθετήσει το ίδρυμα είναι η στρατηγική ανάπτυξης.

Αρχικά με την έναρξη της λειτουργίας του ο οργανισμός φαίνεται να επέλεξε την στρατηγική της «διείσδυσης αγοράς». Ο κλάδος που εδράζεται ο οργανισμός είναι αυτός της παροχής πολιτισμικών δράσεων με στόχο την ψυχαγωγία και επιμόρφωση του κοινωνικού συνόλου. Η αγορά που απευθύνεται προϋπήρχε συνεπώς δεν μιλάμε για μια νέα αγορά που ξεκίνησε μέσα από τη λειτουργία του ΚΠΠΣΝ. Τη συγκεκριμένη στρατηγική φαίνεται ότι την ακολουθεί μέχρι και σήμερα διότι προσπαθεί μέσα από νέες δράσεις και συνεργασίες να εδραιωθεί στον κλάδο και να απευθυνθεί στο κοινό άλλων πολιτιστικών χώρων, αλλά και να προσδώσει ενδιαφέρον στο κοινό που ήδη έχει.

Παράλληλα θα μπορούσε να λεχθεί ότι μια δεύτερη επιχειρησιακή στρατηγική που εφαρμόζει είναι η «ανάπτυξη προϊόντων». Θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν αναφερόμαστε σε προϊόν αυτό καθαυτό, αλλά και για παροχή υπηρεσιών συνεπώς διαφαίνεται ότι το ίδρυμα έχει ως βασική στόχευση τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών του προσθέτοντας νέα χαρακτηριστικά στις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά και στη δημιουργία νέων δραστηριοτήτων που θα αναζωπυρώσουν το ενδιαφέρον του ήδη υπάρχοντος κοινού αλλά και αυτού των ανταγωνιστών του.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι ο οργανισμός ανάλογα με τις ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν μελλοντικά θα μπορούσε να εξελίξει περαιτέρω τις συγκεκριμένες επιχειρησιακές στρατηγικές με νέες κινήσεις. Ωστόσο με βάση τον σκοπό του ΚΠΠΣΝ διαφαίνεται δύσκολο στο μέλλον να επιχειρήσει την εφαρμογή κάποιων άλλων στρατηγικών όπως ολοκλήρωσης (κάθετη-οριζόντια).

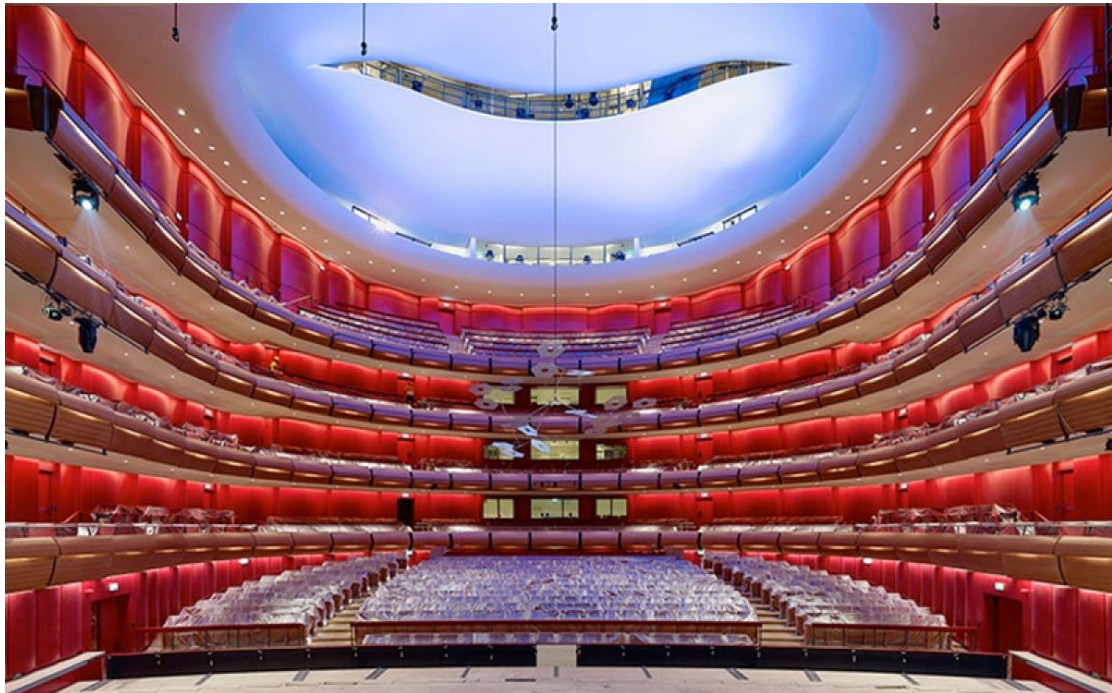
5.10 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ



Εικόνα 1: Η Εθνική Λυρική Σκηνή με το Στέγαστρο αριστερά- Η Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος δεξιά



Εικόνα 2: Το πάρκο του Κέντρου Πολιτισμού ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος



Εικόνα 3: Το εσωτερικό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Νίκος Γεωργόπουλος , 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Αθήνα εκδ. Μπένου
2. Βασίλης Παπαδάκης, 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα εκδ. Μπένου, σελ 260- 314

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. <https://www.snf.org/el/protoboulies/kpism/>
2. <https://artic.gr/kpism-sugxrono-kentro-politismou/>
3. <https://www.snfcc.org/kpism/arkitektoniki>
4. https://www.snfcc.org/sites/default/files/manolopoulos_vima_0.pdf
5. <https://docplayer.gr/30669721-Kentro-politismoy-idryma-stayros-niarhos-kpism-meleti-epidraseon-synoptiki-ekthesi-fevroyarios-2016.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένας από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας είναι ο τουρισμός. Τα τελευταία έτη οι αφίξεις των τουριστών από άλλες χώρες αυξάνονται όλο και περισσότερο, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να εξελίσσεται σε σημαίνοντα τουριστικό πόλο σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Η αναπτυξιακή αυτή προοπτική οφείλεται πρωτίστως στο λεγόμενο «ελληνικό τουριστικό πακέτο» και όχι στο πλούσιο πολιτιστικό της περιβάλλον.

Η παρούσα μελέτη κατέδειξε ότι το βασικό κίνητρο επισκεψιμότητας της χώρας μας αποτελεί το πακέτο «Ήλιος θάλασσα», ενώ ελάχιστοι είναι εκείνοι που την επιλέγουν με σκοπό την παρακολούθηση κάποιου πολιτιστικού δρωμένου ή την επίσκεψη κάποιου πολιτιστικού κέντρου (μόλις το 2,5% των τουριστών). Οι παραπάνω διαπιστώσεις έρχονται σε αντίφαση με την πληθώρα πολιτιστικών χώρων και δραστηριοτήτων της χώρας μας και προβληματίζουν. Παράλληλα, όμως, παρέχουν κίνητρο για να αναζητηθούν τα μέσα και οι τρόποι που θα κάνουν τον ελληνικό πολιτισμό τουριστικό πόλο προσέλκυσης.

Η δημιουργία πολιτιστικών κέντρων εντός του αστικού ιστού των πόλεων δεν επιδρά μόνο στο κοινωνικό και πολιτιστικό γίγνεσθαι. Μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός τουριστικής ανάπτυξης. Η εύρυθμη λειτουργία ενός πολιτιστικού κέντρου μπορεί να αποτελέσει ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς και να δώσει ισχυρά κίνητρα για την προσέλκυση νέων τουριστών.

Τέτοιο ήταν και το αποτύπωμα που άφησε σε κοινωνία, οικονομία και πολιτισμό το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ) κατά τη διετία λειτουργίας του (2017-2019). Το ΚΠΙΣΝ αποτέλεσε μια επένδυση τεράστιου για τα δεδομένα της ελληνικής ανάπτυξης ύψους, κοντά στα 900 εκατομμύρια ευρώ, η οποία προσέλκυσε χιλιάδες τουρίστες. Η κατασκευή και η λειτουργία του δημιούργησαν νέους ορίζοντες για την ελληνική τουριστική βιομηχανία και έθεσαν καινούριες βάσεις για τον καθορισμό και τον εμπλουτισμό του τουριστικού μας προϊόντος. Στο παράδειγμα του ΚΠΙΣΝ στηρίχθηκε η παρούσα μελέτη, ώστε να αποδείξει τη δυνατότητα του πολιτισμού να επιδράσει ευεργετικά στην τουριστική αγορά.

Είναι γνωστό ότι το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος έχει ήδη αναβαθμίσει την πολιτιστική δραστηριότητα της Αθήνας. Η SWOT ανάλυση της μελέτης απέδειξε ότι υπάρχουν ακόμη περιθώρια για περαιτέρω εκμετάλλευση και ανάδειξη των δυνατών του στοιχείων μέσα από συμπράξεις με περισσότερους πολιτιστικούς παράγοντες, ελληνικούς και ξένους. Παρατηρήθηκε, ακόμη, ότι η στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί του δίνει την απαραίτητη δυναμική να εκμεταλλευθεί νέες ευκαιρίες και να εδραιωθεί ως ένα διεθνούς και ευρωπαϊκού βεληνεκούς πολιτιστικό κέντρο.

Η περίπτωση του ΚΠΙΣΝ δείχνει ότι η Ελλάδα είναι έτοιμη να ακολουθήσει την νέα πραγματικότητα που δημιουργείται στο χώρο των πολιτιστικών δράσεων. Με τις σωστές κινήσεις, η Αθήνα φιλοδοξεί να πρωταγωνιστήσει σαν μια πόλη με έντονο το πολιτιστικό στοιχείο, να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην τουριστική βιομηχανία, στοχεύοντας και προσελκύοντας επισκέπτες με τέτοια ενδιαφέροντα. Βασικός αρωγός, μάλιστα, στο μεγαλεπήβολο αυτό πλάνο θα είναι το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το πρώτο από μια σειρά «πολιτιστικών θέρετρων» της χώρας.

Ως πρόταση για την περαιτέρω μελέτη και εξαγωγή συμπερασμάτων για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ΚΠΠΣΝ ως κέντρο πολιτιστικού τουρισμού, κρίνεται σημαντικό να διεξαχθεί έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων και με σκοπό να αναδειχθεί ο ρόλος και η χρήση του ΚΠΠΣΝ όπως το αντιλαμβάνονται οι τουρίστες που το επισκέπτονται. Τα αποτελέσματα μια τέτοιας ενδελεχούς έρευνας θα μπορούσε να βοηθήσει τόσο στην καλύτερη κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που παρουσιάζει το ΚΠΠΣΝ, όσο και να χρησιμοποιηθεί ακόμα και από το ίδιο το ίδρυμα ως γνώμονας ή δείκτης για τον επανακαθορισμό στόχων ή δράσεων για την επίτευξή τους.

Επιπλέον κρίνεται αναγκαία να γίνει μια έρευνα σε τουρίστες που επισκέπτονται την Αθήνα από χώρες του εξωτερικού έτσι να γίνει αντιληπτό το επίπεδο δημοφιλίας του αλλά και το ενδιαφέρον που έχουν έτσι ώστε να πραγματοποιήσουν μια επίσκεψη. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα βοηθήσουν σημαντικά στην αναπροσαρμογή (αν χρειάζεται) του μείγματος μάρκετινγκ του ΚΠΠΣΝ.

Ακόμη θα μπορούσαν να μελετηθούν άλλα ιδρύματα του εξωτερικού με τον ίδιο χαρακτήρα και πανομοιότυπες υπηρεσίες. Στόχος αυτής της μελέτης θα ήταν σε πρώτο επίπεδο η σύγκριση του ΚΠΠΣΝ με αυτά τα ιδρύματα ενώ επίσης θα μπορούσε να γίνει ευκολότερα κατανοητή η επίδραση που μπορεί να έχει το ίδρυμα στον τομέα του τουρισμού αλλά και σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Τέλος τα συμπεράσματα και τα στοιχεία από τις παραπάνω μελέτες σε συνδυασμό με την ανάπτυξη που θα παρουσιάσει το ΚΠΠΣΝ σε βάθος χρόνου θα μπορούσε να δώσει απάντηση στο ερώτημα αν μπορεί να υπάρξει μέλλον ένα παρόμοιο ίδρυμα στην Αθήνα ή σε κάποια άλλη πόλη της Ελλάδος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. F. Braydel (2001), Γραμματική των Πολιτισμών, Αθήνα, Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης, σελ.60-76
2. J. D Hunger - T. L. Wheelen (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, Αθήνα, εκδ. Κλειδάριθμος σελ. 17-19
3. N. Elias (1996), Η διαδικασία του πολιτισμού, μια ιστορία κοινωνικής συμπεριφοράς στην Δύση, Αθήνα, εκδ. Αλεξάνδρεια σελ.25
4. R. Grant – J. Jordan (2015), Βασικές αρχές επιχειρηματικής στρατηγικής, εκδ. Κλειδάριθμος σελ.42-43, 152
5. T. Eagleton (2003), Η έννοια της κουλτούρας, Αθήνα, εκδ. Πόλις σελ.5
6. T.S .Eliot (1980), Σημειώσεις για τον ορισμό της Κουλτούρας, Αθήνα, εκδ. Πλέθρον, σελ. 23
7. Β. Παπαδάκης (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα, εκδ. Μπένου, σελ. 34-37
8. Β. Παπαδάκης (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνικής και διεθνής εμπειρία, Αθήνα, εκδ. Μπένου σελ 221-225
9. Βασίλης Παπαδάκης (2016), Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα εκδ. Μπένου, σελ 260- 314
10. Γ. Κάτσος (2004), Τουρισμός Τρίτης Ηλικίας, Αθήνα σελ 119-120, εκδ. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων
11. Δ. Λαγός (2005), Δυνατότητες ανάπτυξης του ελληνικού Συνεδριακού Τουρισμού σε περιφερειακό επίπεδο, (1ο πανελλήνιο συνέδριο για τον συνεδριακό επαγγελματικό τουρισμό), Αθήνα 14-15/1/2005 πρακτικά συνεδρίου
12. Δ. Λάγος (2005), Τουριστική Οικονομική, Αθήνα, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ σελ. 39-40
13. Δ. Λαγός- Ν. Παππάς (2004), Ανάπτυξη Δραστηριοτήτων Περιπέτειας στην Ελλάδα, Πρακτικά 5ο συνεδρίου αθλητικής διοίκησης, σελ. 222-228, εκδ. ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ
14. Δ. Μπουραντάς (2015), Μάνατζμεντ : Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα εκδ. Μπένου
15. Ε. Καρποδίνη Δημητριάδη (2013), Διά Βίου Μάθηση και Πολιτισμός συνέργεια της πολιτιστικής Διαχείρισης, Αθήνα, εκδ. Νήσος, σελ. 20-21, 25

16. Ε. Μπιτσάνη (2004), Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη, σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και πολιτιστικού προϊόντος, Αθήνα εκδ.Διόνικος, σελ.104-105
17. Ε. Μπιτσάνη (2004), Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Αθήνα εκδ.Διόνικος σελ. 29 , 31
18. Ε. Μπιτσάνη (2004), Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Αθήνα, εκδ.Διόνικος σελ. 29 , 31
19. Ε. Τροβά (1992), Η έννοια του πολιτιστικού περιβάλλοντος κατά το Σύνταγμα του 1975-86, Αθήνα εκδ Σάκουλας σελ.108
20. Μπαντιμαρούδης (2011), Πολιτιστική Επικοινωνία, Αθήνα εκδ.Κριτική, σελ. 26-28,29
21. Ν. Ηγουμενάκης (1999), Τουριστική Πολιτική, Αθήνα σελ. 54-56, εκδ. INTERBOOKS
22. Ν. Κονσολά (1990), Πολιτιστική Δραστηριότητα και Κρατική Πολιτική στην Ελλάδα η Περιφερειακή Διάσταση, Αθήνα εκδ.Παπαζήση σελ.68
23. Ν. Κονσολά (1994), Η διεθνής προστασία της παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς, Αθήνα εκδ.Παπαζήση σελ. 26
24. Νίκος Γεωργόπουλος , 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Αθήνα εκδ. Μπένου
25. Σ. Καραγιάννης- Γ. Έξαρχος (2016), Τουριστική Ανάπτυξη κοινωνική ευθύνη και στοχασμοί, Αθήνα εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ ,σελ 42-43
26. Φ. Λαζανά (2003), Εισαγωγή στον Επαγγελματικό Τουρισμό, Αθήναε κδ. INTERBOOKS , σελ 25-32,
27. Χ. Κοκώσης – Π. Τσάρτας (2001), Βιώσιμη ανάπτυξη και περιβάλλον, Αθήνα, εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

28. A. Chandler (1962), Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise, M.A: MIT PRESS, σελ.13
29. C. Kluchohn- W.H. Kelly (1945), The concept of culture, εκδ. Columbia University Press, σελ. 98
30. C.W. Hofer- D Schendel (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West

31. E. B. Taylor (1871), *Primitive Culture*, εκδ. Cambridge University Press, σελ. 1
32. G. Hagoort-R. Kooyman (2010), *Creative industries: colorful fabric in multiple dimensions*, εκδ E. Buron σελ.16
33. H. Mintzberg (1987), *The strategy Concept II : Another look at why organizations need strategies*, *California Management Review* , σελ. 25
34. J.L. Bower- C.G. Gilbert (2007), “How managers” Everyday Decisions create or destroy your Company strategy, *Harvard Business Review*, σελ. 72
35. J.Pick-M. Anderton (1995), *Arts Administration* εκδ. E&FN Spon, σελ.116
36. K. Andrews (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin
37. L. Hill – C. O’ Sullivan – T’ O’Sullivan (2003), *Creative arts Management*, εκδ. Routledge Taylor & Francis Group, σελ. 115-117
38. R. Williams (1976), *Keywords*, εκδ. Oxford University Press, σελ.76-82
39. R.Oikkonen – P. Tuominem (2006), *Understanding relationship fading in cultural sponsorships*, *Corporate communications*, σελ.64-77
40. Smith, Discenza Baker (2005), *Building a sustainable success in art galleries: in expletory study of adaptive strategies*, “*Journal of small Business strategy*”σελ.29-41
41. T. Adorno (1992), *The Culture Industry*, εκδ.Routledge, σελ.93
42. T. McNichol (2005), *Creative Strategies in Small Museums: up close and innovative*, *International Journal of non profit and voluntary sector marketing*, σελ.239-247
43. T.L. Wheelen- D.J. Hunger (2006), *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Inter-national Edition, 10th Edition
44. Unesco, *World Conference on cultural Policies, Final Report* , Mexico City 26 July 1982
45. Vania Final Report, 2005-2007, London, (Web)

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

46. https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf
47. <http://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/>
48. http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/02/2018_Profil_Eiserxomenou_Tourismou_2016-2017.pdf)
49. <http://www.insete.gr/Portals/0/statistics/Profil/Πίνακες%20συμπερασμάτων%20-%20Ποιός%20είναι%20ο%20Πελάτης%20μας.pdf>
50. <https://sete.gr/media/3716/who-is-our-client.pdf>
51. <https://www.snf.org/el/protoboulies/kpism/>
52. <https://artic.gr/kpism-sugxrono-kentro-politismou/>
53. <https://www.snfcc.org/kpism/arxitektoniki>
54. https://www.snfcc.org/sites/default/files/manolopoulos_vima_0.pdf
55. <https://docplayer.gr/30669721-Kentro-politismoy-idryma-stayros-niarhos-kpism-meleti-epidraseon-synoptiki-ekthesi-fevroyarios-2016.html>

ΤΕΛΟΣ

