



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**«Το Μάρκετινγκ των μη
κερδοσκοπικών οργανισμών στην
Ελλάδα:
Θεωρία και Πράξη»**



Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
Αριθ. Εισαγωγής 1326

Λιατήρη Κωνσταντίνα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γκέκα Ελένη

ΜΑΡΤΙΟΣ 2006



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

*«Το Μάρκετινγκ των μη
κερδοσκοπικών οργανισμών στην
Ελλάδα:
Θεωρία και Πράξη»*



Λιατήρη Κωνσταντίνα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γκέκα Ελένη

ΜΑΡΤΙΟΣ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ...	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΜΕΡΟΣ Α: ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	7
1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	7
2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ	9
3. ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗ-ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	10
4. ΠΟΣΟ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ;	11
5. ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	12
6. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	14
6.1 ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΎΛΗΣ ΦΥΣΗΣ	14
6.1.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	14
6.1.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	15
6.2 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ	17
6.2.1 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	17
6.3 ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΑΔΙΑΙΡΕΤΟΤΗΤΑΣ	17
6.3.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΛΛΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΕΝΑΝ ΠΕΛΑΤΗ	18
6.3.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	19
6.3.3 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΔΙΑΣΠΑΡΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	19
6.3.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	19
6.4 ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑ	20
6.4.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	20
6.4.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	21
7. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	23
7.1 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	23
7.2 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	27
7.3 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	29
ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	33
8. ΕΠΕΣΚΟΠΗΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	33
9. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	34
10. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	35
10.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	35
10.2 ΤΑ ΚΟΙΝΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	37
10.2.1 ΚΟΙΝΑ ΕΙΣΡΟΩΝ (INPUT PUBLICS)	38
10.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΙΝΑ (INTERNAL PUBLICS)	39
10.2.3 ΚΟΙΝΑ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ (INTERMEDIARY PUBLICS)	39
10.2.4 ΚΟΙΝΑ «ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ» (CONSUMING PUBLICS)	40
10.3 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΝΟΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	41
10.4 ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ;	43
10.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	45
11. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.	46

12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΩΝ - ΣΤΟΧΩΝ	47
13. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	48
14. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	49
14.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	49
14.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	50
14.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	51
14.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	53
14.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	55
14.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ	55
14.7 ΦΥΣΙΚΕΣ ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ	55
15. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ - ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ	56
16. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	56
17. FUNDRAISING	57
17.1 ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΣ	57
17.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΟΥΜΕ ΤΟ FUNDRAISING ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ ΤΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ ΟΛΩΝ	58
17.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΗΓΕΣ ΜΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΜΑΣ	59
17.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ	60
17.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ	61
17.6 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ FUNDRAISING	62
17.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ FUNDRAISING	63
17.8 CASE STUDY: ΘΕΣΗ ΤΟΥ FUNDRAISING ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ "ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ"	65
17.8.1 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ	65
17.8.2 ΟΙ ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ- ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	66
17.8.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΓΙΑΤΡΩΝ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ	67
17.8.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ FUNDRAISING ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	68
17.8.5 ΤΡΟΠΟΙ FUNDRAISING	69
17.8.6 ΙΔΙΩΤΕΣ	70
18. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	71
19. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΝΟΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	71
20. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ	72
21. ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	73
22. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΠΟΙΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	75
22.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	75
22.2 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	75
22.3 ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	76
ΜΕΡΟΣ Β ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	78
1. ΚΕΝΤΡΟ ΓΑΙΑ	78
1.1 Η ΟΜΠΡΕΛΑ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ	78
1.1.1 ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ	78
1.1.2 ΚΕΝΤΡΟ "ΓΑΙΑ"	80
1.1.3 ΘΥΓΑΤΡΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	83
1.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΟΜΑΔΕΣ ΚΟΙΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΟΦΕΛΟΥΣ	85
1.2.1 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΚΟΙΝΑ	85
1.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΙΝΑ	88
1.2.3 ΚΟΙΝΑ ΕΙΣΡΟΩΝ	89
1.2.4 ΚΟΙΝΑ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ	90

1.3	ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	91
1.3.1	ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΓΑΙΑ	91
1.3.2	ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΒΙΟΤΟΠΩΝ ΚΑΙ ΥΓΡΟΤΟΠΩΝ	93
1.3.3	ΣΠΑΡΟΖΑ	93
1.3.4	ΠΑΛΛΙΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΡΕΘΥΜΝΟΥ	93
1.3.5	ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΠΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗ ΝΗΣΟ ΑΓΙΟΥ ΑΧΙΛΛΕΙΟΥ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΠΡΕΣΠΙΑ, ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	93
1.4	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ: ΜΟΝΑΔΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	93
1.5	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	96
1.6	ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	98
1.6.1	ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	98
1.6.2	ΠΡΟΒΟΛΗ	98
1.6.3	ΔΙΑΝΟΜΗ	100
1.6.4	ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	100
1.6.5	ΑΝΘΡΩΠΟΙ	101
1.6.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	102
1.6.7	PHYSICAL EVIDENCE	102
1.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΚΡΙΣΕΙΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104
2.	ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ	107
2.1	Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟ 1975	107
2.2	ΦΙΛΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	108
2.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΟΦΕΛΟΥΣ	109
2.3.1	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΚΟΙΝΑ	109
2.3.2	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΙΝΑ	110
2.3.3	ΚΟΙΝΑ ΕΙΣΡΟΩΝ	111
2.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ	112
2.5	Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	112
2.6	ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	113
2.6.1	ΠΡΟΪΟΝ	113
2.6.2	ΠΡΟΒΟΛΗ	117
2.6.3	ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	119
2.6.4	ΔΙΑΝΟΜΗ	119
2.6.5	ΑΝΘΡΩΠΟΙ	121
2.6.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	123
2.6.7	PHYSICAL EVIDENCE	124
2.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΚΡΙΣΕΙΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	125
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	127
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ...

...όλους όσους με στήριξαν και με στηρίζουν, στη ζωή μου, καταρχήν, και έπειτα στην προσπάθεια για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

*Στους ανθρώπους αυτούς πρώτοι έρχονται **οι γονείς μου, η αδελφή μου και η αγαπημένη μου γιαγιά**. Η οικογένειά μου είναι στήριγμα και έμπνευση που όμοιό του δύσκολα θα χαρεί ξανά άνθρωπος. Σας ευχαριστώ. Να ξέρετε ότι συνειδητοποιώ κάθε μέρα όλο και περισσότερο πόσο τυχερή είμαι που σας έχω...*

*Ασφαλώς, την επιλογή του θέματος την οφείλω **στην καθηγήτριά μου, κα Ελένη Γκέκα**. Η διδασκαλία της, ο ενθουσιασμός και η αφοσίωση που έδειξε στις αρχές του μάρκετινγκ ήταν για μένα η έμπνευση για να επιλέξω να ασχοληθώ με το μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Και βέβαια, η αγάπη μου και μόνο για αυτό το θέμα δε θα ήταν αρκετή για να μπορέσω να ολοκληρώσω την εργασία αυτή, αν η καθηγήτριά μου δεν ήταν δίπλα μου, με τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγησή της.*

*Σημαντική ήταν για τους σκοπούς αυτής της εργασίας η υποστήριξη που βρήκα από το Κέντρο Γαία και το Πολεμικό Μουσείο, που με δέχτηκαν και μου επέτρεψαν τη συλλογή των πρωτογενών πληροφοριών που χρησιμοποίησα στη μελέτη μου. Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον **κ. Αριστοτέλη Ζαμπέλη**, Διευθυντή Δημοσίων Σχέσεων του Κέντρου Γαία, και τον **Ταξίαρχο κ. Δερβιτζόγλου**, Διευθυντή Δημοσίων Σχέσεων του Πολεμικού Μουσείου. Ελπίζω η εργασία αυτή να δικαιώνει τον χρόνο που μου αφιερώσατε, τη συζήτησή μας και το υλικό που μου διαθέσατε.*

Οι άνθρωποι που βοήθησαν στην εκπόνηση της μελέτης αυτής, με την προσφορά σκέψεων και προβληματισμών είναι αρκετοί (συμφοιτητές και στελέχη εταιρειών) και τους ευχαριστώ όλους. Συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον φίλο μου και φοιτητή του University Of Uddersfied, Student of MBA, Καλογήρου Κωνσταντίνο, ο οποίος μου προσέφερε για τους σκοπούς της εργασίας μου το βιβλίο των Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders και Veronica Wong, «ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ».

*Η γνώση δεν παράγεται εκ του μηδενός. Και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλέψει κανείς το γεγονός ότι άλλοι άνθρωποι, πολύ πριν από εμένα, είχαν εντοπίσει και αναλύσει το ενδιαφέρον και χρήσιμο αυτό ζήτημα του μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Χωρίς την διαύγεια και το όραμα αυτών των ανθρώπων, δε θα υπήρχε αυτή τη στιγμή το θέμα πάνω στο οποίο επέλεξα να εργαστώ. Τους ευχαριστώ λοιπόν όλους, **ακαδημαϊκούς και στελέχη μη κερδοσκοπικών οργανισμών**, για τις υπάρχουσες και μελλοντικές τους έρευνες και το ενδιαφέρον τους για το θέμα αυτό.*

«Η δύναμη της ένωσης κατακτά το κάθε τι.»

ΟΜΗΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εφαρμογή του Μάρκετινγκ έχει επικρατήσει να επιδιώκεται κυρίως από τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Παρ' όλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι οι αρχές της επιστήμης του Μάρκετινγκ μπορεί να έχουν ιδιαίτερα επιτυχημένη εφαρμογή και στο χώρο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Το μάρκετινγκ έχει αποδείξει από τις απαρχές της εφαρμογής του μέχρι σήμερα ότι είναι απαραίτητο για την επιτυχημένη μακροχρόνια πορεία κάθε επιχείρησης. Έχει αποδείξει όμως, παρά τις αρχικές αμφιβολίες, ότι είναι χρήσιμο και για την κοινωνία, καθώς πρεσβεύει την αναζήτηση και την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Το χαρακτηριστικό αυτό του μάρκετινγκ σχεδόν συμπίπτει με το λόγο ύπαρξης κάθε μη κερδοσκοπικού οργανισμού: την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας. Αυτή η διαπίστωση, σε συνδυασμό με την αγάπη μου προς το αντικείμενο του μάρκετινγκ, ήταν το έναυσμα για να ενδιαφερθώ για την εφαρμογή του μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Επιπλέον, το θέμα αυτό μου έδινε την ευκαιρία να ασχοληθώ με έναν τομέα ο οποίος δεν είχε διερευνηθεί σε βάθος στο παρελθόν, τουλάχιστον από τους φοιτητές. Ένα θέμα, το οποίο θα μου επέτρεπε να προχωρήσω σε μια **συλλογή πρωτογενών πληροφοριών** προκειμένου να εξάγω τα συμπεράσματά μου. Το δεύτερο μέρος της εργασίας έχει συνταχθεί αποκλειστικά και μόνο με βάση στοιχεία που συνέλεξα από την πρωτογενή μελέτη δύο μη κερδοσκοπικών οργανισμών, του Κέντρου Γαία και του Πολεμικού Μουσείου. Είχα έτσι την ευκαιρία να εξετάσω στην πράξη την εφαρμογή των αρχών της βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, αλλά και να διαπιστώσω τα θετικά αποτελέσματα, αλλά και τις δυσκολίες της εφαρμογής του, θέματα στα οποία αναφέρομαι στη συνέχεια.

Πίστευα πάντα ότι η διάδοση των αρχών του μάρκετινγκ και στον μη κερδοσκοπικό τομέα θα είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τους οργανισμούς αυτούς, οι οποίοι -με βάση τις αρχές του μάρκετινγκ- θα μπορούν πιο

συντονισμένα να στοχεύουν στο κοινό τους και να προσφέρουν τις υπηρεσίες που πραγματικά έχει ανάγκη η κοινωνία. Στην πορεία της υλοποίησης αυτής της εργασίας, η πεποίθησή μου αυτή όχι μόνο επιβεβαιώθηκε, αλλά και ενισχύθηκε.

Η εργασία αυτή υποστηρίζει ότι προκειμένου ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς-στόχου, θα πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τις κατάλληλες στρατηγικές Μάρκετινγκ. Η αναγκαιότητα, οι απαιτούμενοι πόροι και οι τακτικές υλοποίησης των στρατηγικών αυτών αποτυπώνονται στο Σχέδιο Μάρκετινγκ (Marketing Plan).

Έκτος όμως από τη χρησιμότητά του στη μελλοντική πορεία του οργανισμού, το Σχέδιο Μάρκετινγκ αποτελεί ένα μέσο επικοινωνίας των στελεχών του οργανισμού, διαμορφώνοντας κοινούς στόχους προς τους οποίους κινείται ο οργανισμός και επικοινωνώντας τους τρόπους για την εκπλήρωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η εργασία αυτή είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος επιχειρείται μια περιληπτική ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στον τομέα του μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται δύο μελέτες περιπτώσεων της εφαρμογής του μάρκετινγκ σε δύο πολύ γνωστούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

ΜΕΡΟΣ Α:

ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΗ

ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΗΝ

ΕΛΛΑΔΑ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

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

Κατά την ανάλυση των παραπάνω εννοιών παρατηρεί κανείς ότι ενώ το Μάρκετινγκ δεν είναι η διαδικασία της πώλησης, εντούτοις, το αποκορύφωμα για ένα επιτυχημένο Μάρκετινγκ είναι μια κερδοφόρος επαναλαμβανόμενη πώληση.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό: Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση.

Ένας άλλος απλός ορισμός του Μάρκετινγκ είναι αυτός που ορίζει το Μάρκετινγκ ως τη διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή.

Με άλλα λόγια, το Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, καλύτερα από τον ανταγωνισμό, με ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς, ότι ο

καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του Μάρκετινγκ.

Επιχείρηση που οδηγείται από το Μάρκετινγκ είναι εκείνη η οποία τοποθετεί των καταναλωτή στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας της και θέτει σαν αποστολή της να έχει πάντα ικανοποιημένους πελάτες. Γιατί όπως σωστά αναφέρει ο Ph. Kotler: «Οι πωλήσεις της επιχείρησης, για κάθε περίοδο, προέρχονται από δύο ομάδες: τους καινούριους πελάτες και τους παλιούς πελάτες. Κοστίζει πάντα περισσότερο η προσέλκυση καινούριων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών.

Συνεπώς, η διατήρηση των πελατών έχει πιο μεγάλη σημασία από την προσέλκυση νέων. Το μυστικό, για τη διατήρηση των πελατών, είναι να μένουν ικανοποιημένοι. Ο ικανοποιημένος πελάτης :

1. Αγοράζει ξανά
2. Μιλά θετικά για το προϊόν και σε άλλους
3. Δίνει λιγότερη σημασία στις ανταγωνιστικές μάρκες και τη διαφήμιση
4. Αγοράζει και άλλα προϊόντα από την ίδια επιχείρηση.»

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και ότι, για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σ' αυτό.

2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ

Ο κερδοσκοπικός οργανισμός είναι το σημείο αναφοράς για να καθορίσουμε τα χαρακτηριστικά των μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Μερικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ελάχιστα διαφέρουν από τον μέσο κερδοσκοπικό οργανισμό.

Μια προφανής διαφορά μεταξύ κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι ο πρωταρχικός στόχος τους: κέρδος για τους πρώτους, έναντι κάποιου άλλου στόχου για τους δεύτερους.

Ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ορίζονται αυτοί οι οργανισμοί που έχουν σαν αντικειμενικό τους σκοπό την βελτίωση διαφόρων εκφάνσεων της κοινωνικής ζωής, αποκλείοντας τη διανομή κερδών σε μετόχους.

Η δημιουργία κέρδους για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών άλλοτε είναι ο πρωταρχικός αντικειμενικός σκοπός για τη συνέχιση της λειτουργίας τους (π.χ θέατρα, συμφωνικές ορχήστρες), και άλλοτε όχι (π.χ πρόσκοποι).

Οι οργανωτικές δομές των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι λιγότερο σαφείς από εκείνες των προσανατολισμένων στο κέρδος εταιρειών, επειδή οι απασχολούμενοι στους πρώτους, αλλάζουν τακτικά, η δομή δεν έχει μεγάλο βαθμό συνέχειας.

Αντίθετα, στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς που χρησιμοποιούν μισθωτούς υπαλλήλους, η δομή είναι πιο σταθερή και συγκεκριμένη, παρότι και εκεί μπορούμε να συναντήσουμε διπλές δομές.

Τέλος όσον αφορά την οικονομική τους φύση, η τήρηση λογιστικών βιβλίων δεν είναι τόσο πολύπλοκη στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, σε αντίθεση με τους κερδοσκοπικούς.

3. ΒΑΣΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗ-ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Τόσο οι κερδοσκοπικοί, όσο και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί χωρίζονται σε κάποιες κατηγορίες, ανάλογα με τον τύπο της δραστηριότητας ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν:

- Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί να ασχολείται με πολιτιστικές δραστηριότητες, όπως τα θέατρα, τα μουσεία, οι πινακοθήκες.
- Επίσης μπορεί η δραστηριότητά του να έχει σχέση με την εκπαίδευση και την έρευνα γενικότερα, όπως ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ, σχολεία.
- Μια άλλη κατηγορία μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι αυτοί που ασχολούνται με τις υπηρεσίες υγείας, όπως τα νοσοκομεία, τα ψυχιατρεία ή τα γηροκομεία.
- Άλλοι οργανισμοί ασχολούνται με περιβαλλοντικές δραστηριότητες, όπως, προστασία φυσικών πόρων, ζώων, κ.λπ.
- Μια άλλη κατηγορία μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι αυτοί που ασχολούνται με δραστηριότητες υποστήριξης, όπως οι ενώσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ψυχολογικής υποστήριξης κ.α.
- Επίσης υπάρχουν οι οργανισμοί που ασχολούνται με φιλανθρωπίες όπως, είναι οι οργανισμοί προσέλκυσης πόρων.
- Μια άλλη ομάδα είναι αυτοί που ασχολούνται με επαγγελματικές δραστηριότητες, όπως διάφοροι σύλλογοι (καθηγητών, λαϊκών αγορών), ενώσεις, συνδικάτα.

Τέλος στην κατηγορία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών ανήκει και η εκκλησία και διάφορα σώματα ασφαλείας. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορεί να είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί.

4. ΠΟΣΟ ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ;

Αν θα θέλαμε να ξεκινήσουμε από τα ειδικά προς τα γενικά, απαντώντας ουσιαστικά στο ερώτημα που δημιουργείται με τον παραπάνω τίτλο, θα λέγαμε ότι ΝΑΙ, φυσικά υπάρχει ανάγκη εφαρμογής των αρχών της επιστήμης του Μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η οποία πηγάζει από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Με την πάροδο του χρόνου παρατηρούμε ότι όλο και περισσότεροι διευθυντές και υπεύθυνοι μη κερδοσκοπικών οργανισμών στρέφονται στο Μάρκετινγκ για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Το Μάρκετινγκ λοιπόν στον μη κερδοσκοπικό οργανισμό ενδιαφέρεται να διευκολύνει μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εκάστοτε οργανισμού και των κοινών-στόχων, έτσι ώστε σαν αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας να έχουμε την ικανοποίηση μιας βασικής κοινωνικής ανάγκης.

Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, παρατηρείται η ύπαρξη περισσότερων του ενός κοινών-στόχων (publics). Γι αυτό οι προσπάθειες μάρκετινγκ πρέπει να κατευθύνονται στα περισσότερα, αν όχι σε όλα αυτά τα κοινά.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν το Μάρκετινγκ και τις τεχνικές του, ως μέσο για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία τους. Η επιτυχία του λοιπόν σε κερδοσκοπικές εταιρείες, είναι δεδομένη. Πολλοί όμως αμφισβητούν την καταλληλότητα του, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Θεωρούν ότι ο χρόνος που απαιτείται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ίσως είναι μεγαλύτερος χωρίς το Μάρκετινγκ, αλλά επειδή στο τέλος θα επιτευχθούν, υποστηρίζουν ότι το Μάρκετινγκ είναι σπατάλη χρημάτων. Αυτό βέβαια έρχεται σε αντίθεση με τις στατιστικές, οι οποίες δείχνουν ότι το Μάρκετινγκ είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και μέρα με τη μέρα κερδίζει όλο και περισσότερο την αποδοχή του κοινού.

Όσον αφορά τις στρατηγικές Μάρκετινγκ, για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, είναι απολύτως απαραίτητες, λόγω του ασαφούς χαρακτήρα τους. Επειδή οι αγορές-στόχοι τους είναι ευρείες, μια καλή στρατηγική Μάρκετινγκ θα βοηθήσει να διασαφηνιστούν και να περιοριστούν οι εναλλακτικές λύσεις και να κατευθυνθούν οι πόροι αποτελεσματικότερα για την επίτευξη των στόχων.

5. ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο παρελθόν το μάρκετινγκ εύρισκε ευρύτερη εφαρμογή στον τομέα των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια όμως το μάρκετινγκ έγινε και μια σημαντική συνιστώσα στις στρατηγικές πολλών μη κερδοσκοπικών οργανισμών, όπως τα κολέγια, οι φιλανθρωπικές οργανώσεις, οι εκκλησίες, τα νοσοκομεία, τα μουσεία, οι καλλιτεχνικές ομάδες, ακόμα και οι αστυνομικές διευθύνσεις. Ας πάρουμε τα παρακάτω παραδείγματα:

Επειδή είχε να αντιμετωπίσει το πολύ δύσκολο πρόβλημα της προώθησης του ενιαίου νομίσματος στους Ευρωπαίους πολίτες, πολλοί από τους οποίους έδειχναν ότι ανησυχούσαν από τις οικονομικές θυσίες που θα επακολουθούσαν, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή απευθύνθηκε σε ειδικούς σε θέματα μάρκετινγκ και μέσω επικοινωνίας για να αναπτύξουν μια στρατηγική προώθησης του «ευρώ». Επίσης τέθηκαν σε εφαρμογή πανευρωπαϊκές διαφημιστικές εκστρατείες για να ενισχυθούν οι εθνικές πρωτοβουλίες για επηρεασμό της κοινής γνώμης υπέρ της αντικατάστασης των εθνικών νομισμάτων.

Για να σταματήσουν τη μείωση του αριθμού εκείνων που εκκλησιάζονται, πολλές εκκλησιαστικές ομάδες της Βρετανίας αναζητούν πιο αποτελεσματικές μεθόδους προσέλκυσης μελών και διατήρησης της οικονομικής υποστήριξης. Οι ιερείς όλο και περισσότερο, και παρά τη διαμάχη, χρησιμοποιούν τον Τύπο, την τηλεόραση και το ραδιόφωνο για να διαφημίζουν τη θρησκεία στο γενικό κοινό. Διενεργούν έρευνες μάρκετινγκ για να καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες των μελών, ενώ ξανασχεδιάζουν

ανάλογα τις ώρες λειτουργίας. Ορισμένες ομάδες Ευαγγελιστών έχουν αρχίσει να λειτουργούν και δικό τους ραδιοφωνικό και τηλεοπτικό σταθμό. Είναι γνωστό ότι το Βατικανό ανέθεσε στη διαφημιστική εταιρεία Saatchi & Saatchi να διεξάγει μία τηλεοπτική εκστρατεία που θα κοστίσει 2,5 εκατ. στερλίνες.

Κατά την περασμένη δεκαετία πολλές κοινωνικές οργανώσεις στράφηκαν από την περιφορά δίσκου και τους διαγωνισμούς τόνμπολα στη χρησιμοποίηση μερικών πλέον εξελιγμένων εργαλείων μάρκετινγκ για να μπορέσουν να στηρίξουν τις θέσεις τους. Για παράδειγμα ο Βασιλικός Σύλλογος για την Προστασία των Πουλιών είναι η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή οργάνωση που έχει ως στόχο της τη διατήρηση της άγριας πανίδας και ασχολείται με ένα ευρύ φάσμα θεμάτων όπως η βιολογική διαφορετικότητα, η προστασία καταφυγίων αγρίων ζώων και η θαλάσσια πανίδα. Αυτή η οργάνωση ανέθεσε σε ένα γραφείο μάρκετινγκ να διεξάγει για λογαριασμό της μια ενημερωτική διαφημιστική εκστρατεία, που είχε σκοπό να αυξήσει τον αριθμό των μελών της σε ένα εκατομμύριο το 1997. Στην εκστρατεία αυτή συμμετείχαν και τα μέλη της. Ένας από τους στόχους της είναι να βρει απήχηση και σε νεότερης ηλικίας ακροατήριο εκτός από το παραδοσιακό ακροατήριο της οργάνωσης που είχε ηλικία άνω των 55 και συγκεκριμένα σε τριαντάρηδες, που ανησυχούν περισσότερο για το περιβάλλον, όταν αποκτούν και αυτοί δικά τους παιδιά. Η εκστρατεία χρησιμοποίησε ένα μήνυμα που υπαινισσόταν ότι τα πουλιά είναι ένα βαρόμετρο της υγείας του περιβάλλοντος.

Πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με μακρόχρονη ιστορία –η Χ.Α.Ν., ο Ερυθρός Σταυρός, ο Στρατός Σωτηρίας, οι Οδηγοί—αγωνίζονται να εκσυγχρονίσουν την αποστολή τους και τα «προϊόντα» τους για να προσελκύσουν περισσότερα μέλη και δωρητές.

Τέλος, κυβερνητικοί φορείς έχουν εκδηλώσει ένα αυξημένο ενδιαφέρον για το μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, διάφοροι κυβερνητικοί φορείς σχεδιάζουν τώρα εκστρατείες κοινωνικού μάρκετινγκ για να ενθαρρύνουν την εξοικονόμηση ενέργειας και το ενδιαφέρον για το περιβάλλον ή να

αποθαρρύνουν το κάπνισμα, την υπερβολική κατανάλωση οινοπνευματωδών και τη χρήση ναρκωτικών.

Η συνεχιζόμενη ανάπτυξη του μη κερδοσκοπικού μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ του δημόσιου τομέα συνιστά νέες και συναρπαστικές προκλήσεις για τα στελέχη του μάρκετινγκ.

6. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα προϊόντα που προσφέρονται από τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι κατά βάση υπηρεσία, δεδομένου ότι στην πλειοψηφία τους αφορούν μη χειροπιαστά, κοινωνικά ή ψυχολογικά αγαθά. Για αυτό το λόγο είναι σκόπιμο να αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, καθώς οι διαφορές τους σε σχέση με τα παραδοσιακά χειροπιαστά προϊόντα είναι σημαντικές και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τόσο το πώς θα διαμορφωθεί η δραστηριότητα των οργανισμών που παρέχουν τις υπηρεσίες, όσο και το σχεδιασμό του σχεδίου μάρκετινγκ.

6.1 ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΑΥΛΗΣ ΦΥΣΗΣ

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα αγαθά από τις υπηρεσίες είναι η άυλη φύση που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες αποτελούν στην ουσία συγκεκριμένες επιδόσεις σε μια προσπάθεια, στερούνται δε την υλική υπόσταση που έχει κάποιο αγαθό.

Εξαιτίας του χαρακτηριστικού αυτού προκύπτουν για τις υπηρεσίες μια σειρά από προβλήματα, καθώς και κάποια από τα υπόλοιπα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.

6.1.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα σημαντικότερα προβλήματα που συνδέονται με την άυλη φύση μιας υπηρεσίας σχετίζονται με τη δυσκολία επικοινωνίας με την αγορά-στόχο, ειδικά όσον αφορά στα οφέλη που μπορούν να περιμένουν οι αγοραστές της συγκεκριμένης υπηρεσίας συγκριτικά με εκείνο που προσφέρουν οι

ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια λοιπόν, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν είναι σε θέση να μεταφέρουν με ευκολία στους υπάρχοντες αλλά και στους υποψήφιους πελάτες τους πληροφορίες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρουν ή κάποια νέα υπηρεσία την οποία αναπτύσσουν. Συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δυσκολεύονται περισσότερο να διαμορφώσουν στους πελάτες τους κάποια «αντικειμενική» εκτίμηση αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών τους και πόσο καλύτερη ή όχι είναι σε σχέση με τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τελικά τη γνώμη που μπορεί να έχουν οι πελάτες-χρήστες μιας υπηρεσίας για την ποιότητα που τους παρέχεται.

6.1.2 ANTIMETΩΠΙΣΗ

Βεβαίως οι αντικειμενικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην επικοινωνία τους με τις αγορές που τις ενδιαφέρουν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν. Ένας βασικός τρόπος επικοινωνίας είναι η **προσωπική επικοινωνία (face-to-face)**. Αν και όλες οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν κάποιον επικοινωνιακό προϋπολογισμό, ο οποίος χρησιμοποιείται για την εκτύπωση φυλλαδίων και προσωπικών καρτών, την αγορά τηλεοπτικού χρόνου και την ανάληψη χορηγιών, παρόλα αυτά η προσωπική επικοινωνία είναι η πλέον αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας και στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορεί να αναπτυχθεί με δύο τρόπους. Ο ένας αφορά στην επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται είτε μεταξύ των υπάρχοντων πελατών της επιχείρησης είτε μεταξύ πελατών της επιχείρησης με μη- πελάτες (word-of-mouth communication). Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, αφού η αξιοπιστία της αυξάνεται καθώς ο δέκτης των μηνυμάτων δεν αισθάνεται ότι ο πομπός έχει προσωπικό όφελος για τα μηνύματα που στέλνει. Η μορφή αυτής της επικοινωνίας είναι αποτέλεσμα του βαθμού ικανοποίησης που έχουν οι πελάτες από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η επιχείρηση. Για το λόγο αυτό μπορεί να πάρει και αρνητικό περιεχόμενο, στην περίπτωση που ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος από την ποιότητα.

Ο δεύτερος τρόπος προσωπικής επικοινωνίας είναι αυτός που αναπτύσσεται μεταξύ των πελατών της επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτήν, ειδικά εκείνων που έχουν ρόλο επαφής, δηλαδή των εργαζομένων «πρώτης γραμμής». Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι υπάρχει μια τεράστια διαφοροποίηση συγκριτικά με τις επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών. Οι πελάτες έρχονται σε άμεση επαφή με τους εργαζομένους της επιχείρησης, είτε για να εξυπηρετηθούν είτε για να αντλήσουν πληροφορίες. Οι εργαζόμενοι λοιπόν καλούνται να παίξουν ταυτόχρονα και έναν επικοινωνιακό ρόλο που, πρακτικά, δεν διαφέρει πολύ από την πώληση που κάνει ένας πωλητής.

Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δυσκολεύονται να εξηγήσουν στους εργαζομένους τους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες την ανάγκη να λειτουργούν όπως ένας πωλητής. Ειδικά εκείνοι που παρέχουν εξειδικευμένες (professional) υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα ένας μικροβιολόγος σε ένα νοσοκομείο ή μια υπεύθυνη του δημιουργικού τμήματος σε μια διαφημιστική εταιρεία. Για τους ίδιους τους εργαζομένους, το «επάγγελμά» τους («γιατρός, στέλεχος») έχει συχνά περισσότερο κύρος από αυτό του «πωλητή». Πολύ περισσότερο δε, όταν πρόκειται για έναν μη-κερδοσκοπικό οργανισμό, όπου πολλές φορές η "πώληση" όχι μόνο γίνεται αντιληπτή ως κάτι άχρηστο για τον οργανισμό, αλλά και ως κάτι αρνητικό και αντίθετο προς τις επιδιώξεις και το προφίλ του οργανισμού. Όποτε συμβαίνει αυτό, οι εργαζόμενοι αρνούνται ή δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν με τον πελάτη όπως θα έκανε ένας πωλητής και έτσι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό επικοινωνιακό όπλο της επιχείρησης μένει αναξιοποίητο.

Ο δεύτερος βασικός τρόπος επικοινωνίας είναι μέσα από τα **χειροπιαστά στοιχεία** που πλαισιώνουν μια υπηρεσία. Τέτοια υλικά στοιχεία μπορεί να είναι τα έπιπλα στους χώρους υποδοχής, τα χρώματα των τοίχων μέχρι και η ποιότητα του χαρτιού στο οποίο εκτυπώνεται η έγγραφη επικοινωνία με τους πελάτες. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν εργαλεία συμβολικής επικοινωνίας, η οποία επιτρέπει στην επιχείρηση να περάσει συγκεκριμένα μηνύματα σχετικά με την υπηρεσία που προσφέρει.

6.2 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Ένα άλλο επίσης σημαντικό πρόβλημα, το οποίο συνδέεται άμεσα με την άυλη φύση της υπηρεσίας, είναι αυτό της αδυναμίας αποθήκευσης των υπηρεσιών. Οι συνέπειες του συγκεκριμένου προβλήματος σχετίζονται καταρχήν με θέματα διοίκησης της δυναμικότητας παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης που προσφέρει υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό φέρνει αυτές τις επιχειρήσεις μπροστά στο δίλημμα του αυξημένου κόστους και της χαμηλής αποτελεσματικότητας της παραγωγικής δυναμικότητας κατά τις ώρες μη-αιχμής, αλλά με καλύτερη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών τους, ή το αντίθετο.

6.2.1 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι υπάρχουν υπηρεσίες που θα ήταν δυνατόν να αποθηκευτούν αν χρησιμοποιούνταν η κατάλληλη τεχνολογία. Το πρώτο πράγμα που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών για να αντιμετωπίσουν την αδυναμία αποθήκευσης είναι να μετακυλήσουν χρονικά την εκδήλωση της ζήτησης, ώστε να ομαλοποιήσουν την εκδήλωσή της, βάσει της παραγωγικής τους δυναμικότητας να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Ωστόσο, μια τέτοια προσπάθεια δεν είναι πάντοτε επιτυχημένη, αφού μπορεί, για αντικειμενικούς πιθανόν λόγους, να μην είναι εφικτό οι πελάτες της επιχείρησης να συμμορφωθούν με τις προσπάθειες και τις επιδιώξεις της.

6.3 ΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΑΔΙΑΙΡΕΤΟΤΗΤΑΣ

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι αυτό της αδιαιρετότητας. Λέγοντας αδιαιρετότητα εννοούμε την αδυναμία διαχωρισμού

1. της παραγωγής μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της,
2. της παραγωγής της υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και

3.των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής.

Εξετάζοντας μία προς μία τις συνέπειες της αδιαιρετότητας, η σύνδεση της παραγωγής με τον τόπο κατανάλωσης μιας υπηρεσίας πρακτικά σημαίνει ότι οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Αυτό επηρεάζει την οργάνωση της «παραγωγικής» διαδικασίας για την παροχή της υπηρεσίας, αφού η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να έχει μέσα στο «εργοστάσιο» και κατά τη διαδικασία «παραγωγής» της υπηρεσίας μια αστάθμητη παράμετρο που λέγεται πελάτης.

Επίσης, συνέπεια της αδιαιρετότητας είναι η αναγκαία φυσική παρουσία του εργαζομένου, ο οποίος παρέχει την υπηρεσία κατά τη στιγμή που ο πελάτης καταναλώνει την υπηρεσία. Η συμβίωση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και εργαζομένου οι οποίες, επηρεάζουν καθοριστικά το αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας και, τελικά, το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Τέλος και ο ίδιος ο πελάτης είναι επίσης αναγκαίο να παρίσταται κατά τη «δημιουργία» της υπηρεσίας. Βεβαίως, η παρουσία του πελάτη μπορεί να είναι κλιμακούμενη: Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητη καθ' όλη τη διάρκεια της δημιουργίας - παροχής της υπηρεσίας (περίπτωση μιας εγχείρησης ή παρακολούθησης ενός θεατρικού έργου). Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, η φυσική παρουσία του πελάτη μπορεί να είναι απαραίτητη μόνο για την εκκίνηση της δημιουργίας - παροχής της υπηρεσίας, η οποία ολοκληρώνεται στη συνέχεια χωρίς ο πελάτης να είναι παρών (ταχυδρομική αποστολή αντικειμένου, καθαρισμός ρούχων σε ένα καθαριστήριο).

6.3.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΑΛΛΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΕΝΑΝ ΠΕΛΑΤΗ

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που η αδιαιρετότητα δημιουργεί για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι ότι το ποιοτικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση και τους εργαζομένους

της που προσφέρουν την υπηρεσία, από τον πελάτη ο οποίος συναλλάσσεται με την επιχείρηση, αλλά και από τους υπόλοιπους πελάτες οι οποίοι παρευρίσκονται στον ίδιο χώρο τη στιγμή της συναλλαγής. Με άλλα λόγια, προκειμένου το αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας να είναι αυτό που η επιχείρηση επιθυμεί, οφείλει να προσπαθήσει να ελέγξει τη συμπεριφορά των εργαζομένων της αλλά και όλων των πελατών που εξυπηρετούνται παράλληλα στους χώρους της.

6.3.2 ANTIMETΩΠΙΣΗ

Το γεγονός αυτό είναι εξ' ολοκλήρου δύσκολο να επιτευχθεί στην πράξη. Γι' αυτόν το λόγο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι αναγκασμένες να καταφεύγουν σε τεχνικές τμηματοποίησης της αγοράς, που να οδηγούν σε πραγματικά διαφοροποιημένα τμήματα, για τα οποία η επιχείρηση θα σχεδιάσει ένα συνολικά διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ. Μάλιστα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, συγκριτικά με εκείνες που παράγουν αγαθά, η προσέλκυση τμημάτων της αγοράς έξω από τα στοχευόμενα τμήματα μπορεί να δημιουργήσει μεγάλο πρόβλημα.

6.3.3 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΔΙΑΣΠΑΡΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Το δεύτερο σοβαρό πρόβλημα που προκύπτει για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών λόγω της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση μιας γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς. Ακριβώς λόγω της ανάγκης να «συναντιούνται» οι πελάτες με τους εργαζομένους οι οποίοι τους εξυπηρετούν, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι υποχρεωμένη, ειδικά στην περίπτωση των υπηρεσιών εντάσεως επαφής, να κάνει σημαντική επένδυση σε χώρους και σε σημεία πώλησης. Πολύ περισσότερο όταν η αγορά στην οποία στοχεύει η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από γεωγραφική διασπορά.

6.3.4 ANTIMETΩΠΙΣΗ

Η ενέργεια που θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της εξυπηρέτησης μιας διάσπαρτης γεωγραφικά

αγοράς είναι προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης τεχνολογίας στην παροχή της υπηρεσίας, προκειμένου να μειώσει την ανάγκη για προσωπική επαφή.

6.4 ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑ

Το τρίτο χαρακτηριστικό των τυπικών δραστηριοτήτων ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού το οποίο συνδέεται άμεσα με τη φύση των υπηρεσιών είναι η ετερογένεια, η οποία αφορά την ποικιλία και την έλλειψη ομοιογένειας στην παρεχόμενη δραστηριότητα. Η ετερογένεια προκύπτει από το γεγονός ότι η δραστηριότητα διενεργείται από ανθρώπους οι οποίοι είναι πρακτικά αδύνατο να διενεργούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο μια δραστηριότητα, η οποία μάλιστα είναι άυλη και στην οποία συμμετέχει ο πελάτης ενεργά (πιθανόν να βρίσκεται σε διαφορετική φυσική και ψυχολογική κατάσταση μία μέρα σε σχέση με μία άλλη και αυτό να επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους).

Το γεγονός αυτό επιβάλλει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση του προσωπικού, ιδιαίτερα των εθελοντών, ώστε να διενεργεί ανά πάσα στιγμή τη δραστηριότητα με την απαιτούμενη αμεσότητα, προθυμία, φιλική συμπεριφορά, επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα. Στην προσπάθεια μείωσης της ετερογένειας εντάσσονται και τα Ρ του μίγματος μάρκετινγκ που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό (People) και τη διαδικασία (Process).

6.4.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το αποτέλεσμα της προσπάθειας μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών να δημιουργήσει και να προσφέρει τις υπηρεσίες της εξαρτάται, λόγω και της αδιαιρετότητας, από τρεις παραμέτρους:

- την ίδια την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών (εργαζόμενοι στο back-office, εργαζόμενοι με ρόλο επαφής με τους πελάτες και διαδικασίες εξυπηρέτησης),

- τους ίδιους τους πελάτες οι οποίοι έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση και τους εργαζομένους με ρόλο επαφής, προκειμένου να εξυπηρετηθούν, και
- τους υπόλοιπους πελάτες οι οποίοι επίσης βρίσκονται στον ίδιο χώρο και περιμένουν και αυτοί να εξυπηρετηθούν από κάποιον εργαζόμενο.

Καθώς οι εργαζόμενοι με ρόλο επαφής έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη προκειμένου να τον εξυπηρετήσουν, το αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας της επιχείρησης εξαρτάται από την επιτυχημένη ή όχι συμπεριφορά του εργαζομένου κατά τη στιγμή της εξυπηρέτησης του πελάτη. Βέβαια επειδή οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι, είναι πραγματικά πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η ίδια απολύτως συμπεριφορά, τόσο μεταξύ των εργαζόμενων στην ίδια επιχείρηση όσο και από έναν εργαζόμενο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές στη διάρκεια μιας ημέρας, αφού η κόπωση ή άλλες προσωπικές αιτίες μπορεί να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του απέναντι στον πελάτη.

Ωστόσο, έστω και αν η επιχείρηση κατάφερνε να συστηματοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι της, δεν μπορεί να κάνει τίποτε για τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες της συμπεριφέρονται στους εργαζομένους και για το τελικό αποτέλεσμα της επαφής του πελάτη με τον εργαζόμενο της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια, καθώς η παροχή μιας υπηρεσίας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε αυτός αφορά τους εργαζομένους είτε αφορά τους πελάτες, είναι πραγματικά ιδιαίτερα δύσκολο να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ετερογένειας.

6.4.2 ANTIMETΩΠΙΣΗ

Μια ενέργεια είναι να προσπαθήσει, μέσα από συνεχή και συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού επαφής, να ελέγξει όσο καλύτερα μπορεί τουλάχιστον εκείνες τις πλευρές του ανθρώπινου παράγοντα που

υπεισέρχονται στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας και τις οποίες έχει υπό την εποπτεία της.

Μια παρεμφερής ενέργεια είναι να αποσύρει τον εργαζόμενο από την επαφή με τον πελάτη και να τον υποκαταστήσει με μηχανήματα και νέες τεχνολογίες.

Τέλος, η τρίτη εναλλακτική πρόταση είναι να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ετερογένειας ως ευκαιρία! Αφού δεν είναι δυνατή η συστηματοποίηση του παρεχόμενου επιπέδου της ποιότητας της υπηρεσίας, η επιχείρηση θα μπορούσε να κατευθυνθεί προς τη λύση της προσφοράς υπηρεσιών που θα είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες μικρότερων τμημάτων της αγοράς, ενδεχομένως και μεμονωμένων πελατών της (customized services). Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι υπάρχει ένας ικανός αριθμός πελατών, ώστε να διαμορφωθεί μια κρίσιμη μάζα αγοραστών οι οποίοι θα είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν την υψηλότερη τιμή, που συνήθως συνοδεύει ενέργειες προσαρμογής (customization).

7. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

7.1 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Η έννοια της ενδυνάμωσης (empowerment), αν και αρκετά σύγχρονη, συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ, όπως η ανάθεση καθηκόντων - μεταβίβαση εξουσίας (delegation), η συμμετοχή των εργαζομένων (participation - involvement), η παρακίνηση (motivation), η ανάπτυξη (development) και η δέσμευση (commitment) αυτών. Βεβαίως, η ενδυνάμωση είναι μια ευρύτερη και σύνθετη έννοια, και δεν ταυτίζεται με καμία από τις προηγούμενες. Η έννοια αυτή θα μπορούσε να οριστεί ως διαδικασία και ως κατάσταση - αποτέλεσμα.

Ως διαδικασία, η ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (από πλευράς επιχείρησης και μάνατζερ) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση τους στην εργασία. Ως κατάσταση - αποτέλεσμα, η ενδυνάμωση αφορά το πώς αισθάνονται και το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με αρκετές ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις, η ενδυνάμωση ως «κατάσταση εργαζομένων» είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία συντίθενται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις.

- Αίσθηση του νοήματος της εργασίας (sense of meaning). Η αίσθηση των εργαζομένων, ότι η εργασία που κάνουν έχει νόημα, εκφράζει τη συναισθηματική σύνδεση του ατόμου με την εργασία. Ο εργαζόμενος βρίσκει προσωπικό νόημα στη δουλειά του όταν αισθάνεται ότι αυτή είναι σημαντική και όταν οι ρόλοι που προκύπτουν απ' αυτή, ταιριάζουν με τις ανάγκες, τις αξίες και τα πιστεύω του εργαζομένου.
- Αίσθηση ικανότητας (sense of competence). Αίσθηση ικανότητας σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπεποίθηση και ότι

διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες για να κάνει μια εργασία αποτελεσματικά. Σημαντικό στοιχείο είναι η αίσθηση του εργαζομένου ότι κατανοεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάνει τη δουλειά του και τις σχέσεις του με αυτό.

- Αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self- determination). Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι διαθέτει τη διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον έλεγχο που απαιτείται για να κάνει αποτελεσματικά την εργασία του.
- Αίσθηση επιρροής (sense of impact). Η αίσθηση επιρροής είναι η αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτικές και κυρίως στα αποτελέσματα του οργανισμού, μέσω της δικής του εργασίας και προσπάθειας.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα θετικές. Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση μειώνει την ένταση (στρες) στους εργαζομένους. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν ,μερικές τέτοιες σχέσεις οι οποίες υποστηρίζονται από την επιστημονική έρευνα.

Η αίσθηση νοήματος αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιεχόμενο της εργασίας τους αυτής καθαυτής, διότι συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και αυτό - εκτίμηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά του.

Η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, την επιμονή και τη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και, κατά συνέπεια, την απόδοσή του. Αντίθετα, η μειωμένη αίσθηση ικανότητας οδηγεί σε φόβο και αποφυγή ανάληψης νέων καθηκόντων και προσπαθειών επαγγελματικής εξέλιξης. Ταυτόχρονα, η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου, αφού ικανοποιεί άμεσα ανάγκες

αναγνώρισης και ολοκλήρωσης. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αίσθηση ικανότητας μειώνει την προδιάθεση του ατόμου για άγχος (στρες).

Η αίσθηση αυτοπροσδιορισμού αυξάνει τη δέσμευση και τη διάθεση των εργαζομένων για αποτελέσματα, αφού η συμμετοχή στις αποφάσεις, η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν ολοκληρωμένες γνώσεις και πληροφορίες, να κατανοούν καλύτερα το γιατί και το πώς πρέπει να γίνει η εργασία τους, και να αισθάνονται οι ίδιοι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα τους. Επίσης, η αίσθηση αυτοπροσδιορισμού αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού αισθάνονται περισσότερο σημαντικό, δημιουργικοί και ολοκληρωμένοι. Τέλος, μειώνει το άγχος (στρες), αφού τα άτομα δεν αισθάνονται τόσο έντονη την πίεση του ελέγχου από εξωτερικούς παράγοντες.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματά του, τότε αυξάνει η διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια για να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματά του, με τη δική τους εργασία. Αντίθετα, άτομα τα οποία πιστεύουν ότι η εργασία τους δεν έχει επιπτώσεις (δεν κάνει κάποια διαφορά) στα αποτελέσματα της οργανωτικής μονάδας ή του οργανισμού, έχουν μειωμένη διάθεση να προσπαθήσουν και να αποδώσουν. Αυτή η αίσθηση επιρροής ικανοποιεί αρκετές ανάγκες των ατόμων, όπως αίσθηση επιτυχίας, ανάγκη αναγνώρισης, εκτίμησης, αυτό-εκτίμησης, ανάγκη για δύναμη.

Πιο πρακτικά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα «ενδυναμωμένα» άτομα αναπτύσσουν τις παρακάτω στάσεις και συμπεριφορές:

- Δεν φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους (ρίσκο). Γίνονται αποφασιστικά.
- Δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες και λύσεις. Γίνονται δημιουργικά, καινοτόμα, ξέρουν να επιχειρηματολογούν και έχουν αυτοπεποίθηση για την επιτυχία.

αντιλαμβάνονται ότι οι γνώσεις και οι ιδέες αξιολογούνται, λαμβάνονται υπόψη και ασκούν επίδραση.

- iii. Έλεγχος και πειθαρχία ώστε να αποσαφηνίζονται οι ευθύνες, οι ρόλοι, τα καθήκοντα και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα του καθενός (άτομο ή ομάδα) και να μειώνονται έτσι οι συγχύσεις, οι ασάφειες και οι αμφιβολίες.
- iv. Υποστήριξη και δημιουργία αισθήματος σιγουριάς στους εργαζομένους ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να μη φοβούνται την ανάληψη κινδύνου και τα λάθη, όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η υποστήριξη των εργαζομένων μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης και συνεχούς μάθησης.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τους προϊσταμένους, ο ρόλος τους στην ενδυνάμωση είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Μπορούν να μειώσουν τους «εποπτικούς-ελεγκτικούς ρόλους» και να ενισχύσουν τους ρόλους που αφορούν την ανάπτυξη των ανθρώπων, την καθοδήγηση και ενημέρωση, την υποστήριξη και ενθάρρυνση, τη διαμόρφωση κατάλληλης νοοτροπίας, την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και την παρακίνηση.

7.2 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Το όραμα της επιχείρησης ή και της οργανωτικής μονάδας του εργαζομένου, αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης. Χωρίς οράματα, ούτε το άτομο, ούτε οι επιχειρήσεις, ούτε οι κοινωνίες, μπορούν να δώσουν «νόημα ζωής» και να οδεύσουν προς την πρόοδο. Ο Nanus τονίζει τη σημασία του οράματος αναφέροντας «ότι δεν υπάρχει πιο ισχυρός κινητήρας, για να οδηγήσει μια επιχείρηση προς την τελειότητα και την επιτυχία, από ένα όραμα προκλητικό, ελκυστικό, ιδανικό, εφικτό, το οποίο ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι». Επίσης, ο Blanchard τονίζει ότι «συνηθισμένοι άνθρωποι, ευθυγραμμισμένοι σε ένα κοινό όραμα, κοινή αποστολή και αξίες, μπορούν να επιτύχουν ασυνήθιστα αποτελέσματα».

Η δύναμη του οράματος, ως πηγή έμπνευσης, κινητοποίησης και δέσμευσης, θα γίνει φανερή αν γίνει κατανοητό το περιεχόμενο της έννοιας.

Πολύ απλά, το όραμα είναι μια προσδοκία, μια ελπίδα, ένα όνειρο για ένα μέλλον ιδανικό, καλύτερο από το σήμερα και επιθυμητό από τους ανθρώπους. Αναμφίβολα, ένα τέτοιο μέλλον δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί στη λεπτομέρεια του. Μπορούμε, όμως, να προσδιορίζουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητό. Το όραμα για την επιχείρηση αλλά και γενικότερα, έχει νόημα μόνον όταν οι άνθρωποι το ενστερνίζονται, εμπνέονται και κινητοποιούνται από αυτό. Αυτό για να συμβεί, πρέπει το όραμα να δημιουργεί σε κάθε εργαζόμενο μια «ρεαλιστική ελπίδα» για μια δική του καλύτερη θέση στο «ιδανικό μέλλον που το όραμα περιγράφει». Πέραν αυτού, ένα όραμα για να ελκύει, να εμπνέει, να δεσμεύει και να κινητοποιεί τους ανθρώπους της επιχείρησης πρέπει να είναι κατανοητό από αυτούς, να είναι εφικτό και να αναλύεται σε επιτεύξιμους στόχους, να είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων αλλά και των υπόλοιπων «ομάδων συμφερόντων» (π.χ. πελάτες, δωρητές), να επικοινωνείται εύκολα, να μην είναι περιοριστικό ως προς το χρόνο και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, να συνδέεται με ιδανικά και αξίες.

Η σύλληψη και η διαμόρφωση του οράματος δεν είναι επαρκής. Το όραμα πρέπει να «περάσει» στους ανθρώπους ώστε να το κατανοήσουν και να το ενστερνιστούν. Να αντιληφθούν την ξεκάθαρη εικόνα του καλύτερου μέλλοντος και να δουν επίσης ξεκάθαρα τη δική τους καλύτερη θέση μέσα στο προσδοκώμενο καλύτερο μέλλον της επιχείρησης. Η επικοινωνία του οράματος, ασφαλώς, δεν μπορεί να γίνει με κάδρα στους τοίχους και πολυτελείς μπροσούρες. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι, εκτός της κατανόησης του οράματος, να πειστούν για την ειλικρίνεια, τη δέσμευση, το πάθος της ανώτερης διοίκησης γι' αυτό.

Πιο σημαντική διάσταση, όμως, από την επικοινωνία του οράματος, είναι η σύνδεση του με αποφάσεις, στόχους, επιδόσεις, συστήματα, πολιτικές κ.λπ., ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν το νόημα του οράματος στην καθημερινότητα και να αντιλαμβάνονται την πρόοδο προς την κατάκτηση-υλοποίηση του «ονείρου». Ιδιαίτερα διδακτικό για τη σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα είναι το γνωστό πλέον από τα βιβλία περιστατικό των

εργατών που σπάζουν πέτρες. Είναι λοιπόν δύο εργάτες και σπάζουν πέτρες, τις οποίες παίρνουν οι κτίστες και κτίζουν μια εκκλησία. Ο ένας από τους δύο εργάτες δεν έχει καμία διάθεση να κάνει δουλειά. Δουλεύει εντελώς τεμπέλικα και με ελάχιστη παραγωγικότητα. Αισθάνεται ως κατάδικος σε καταναγκαστικά έργα. Ο άλλος εργάτης δίνει τον καλύτερό του εαυτό στο σπάσιμο της πέτρας. Δουλεύει με ενθουσιασμό, πάθος, μεράκι και φυσικά η παραγωγικότητα του είναι πολλαπλάσια του πρώτου. Τους βλέπει κάποια στιγμή ένας περαστικός και πράγματι εντυπωσιάζεται από τη διαφορετική διάθεση για εργασία των δύο εργατών. Αποφασίζει να τους ρωτήσει για να κατανοήσει τι συμβαίνει. Ρωτάει, λοιπόν, τον πρώτο: «Φίλε, με συγχωρείς, τι δουλειά κάνεις;». Ο εργάτης απαντάει: «Φίλε μου, δεν βλέπεις; Δυστυχώς, σπάω πέτρες. Αυτό κάνω». Στη συνέχεια ρωτάει και το δεύτερο εργάτη: «Φίλε, εσύ τι δουλειά κάνεις;». Αυτός απαντάει: «Χτίζω εκκλησία, φίλε». Πράγματι η καθημερινότητα είναι «σπάσιμο πέτρας», και αυτό είναι αβάσταχτο. Γι' αυτό κανείς άνθρωπος δεν θέλει να «σπάει πέτρες». Εκτός αν το «σπάω πέτρες», δηλαδή η καθημερινότητα, σημαίνει «χτίζω εκκλησία», και έτσι δίνει νόημα, και κατά συνέπεια αυτό κινητοποιεί, δημιουργεί ενθουσιασμό και πάθος. Η ύπαρξη, ο ενστερνισμός και η δέσμευση των εργαζομένων σε ένα όραμα, αποτελεί ένα πλαίσιο που δίνει νόημα σε συστήματα, πολιτικές, λειτουργίες, ευθύνες, αποφάσεις κλπ. Αποτελεί ένα πλαίσιο που, ασφαλώς, διευκολύνει τη λειτουργία των παραγόντων παρακίνησης - κινητοποίησης που προανέφερα, διότι το ίδιο το όραμα ικανοποιεί ανάγκες όπως αυτοεκτίμηση, υπερηφάνεια, πρόκληση επιτυχίας, αναγνώρισης και ολοκλήρωσης. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε το όραμα γίνεται αντιληπτό από τους ανθρώπους ως χειραγώγηση, ως υποκρισία ή στην καλύτερη περίπτωση ως μόδα. Δυστυχώς, μέχρι σήμερα, αυτό έχει συμβεί σε πολλές περιπτώσεις, με αποτέλεσμα η λέξη «όραμα» για πολλούς ανθρώπους να έχει χάσει το νόημα της.

7.3 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών - σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς

συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν, πότε το κάνουν κλπ. Όλα αυτά (αξίες, αρχές, πιστεύω, κλπ.) εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική. Οι κανόνες είναι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές. Είναι κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα που μας βοηθούν να ερμηνεύσουμε και να αξιολογήσουμε ποιες είναι κατάλληλες και ποιες ακατάλληλες συμπεριφορές. Το ακόλουθο πείραμα, που έγινε στο Πανεπιστήμιο του Berkley, είναι πολύ χρήσιμο για να γίνει κατανοητή η έννοια της κουλτούρας ως κανόνας, και οι κανόνες ως πρότυπα κοινωνικώς προσδοκώμενης συμπεριφοράς. Τοποθέτησαν, λοιπόν, κάμερες σε δημόσιες τουαλέτες για να καταγράψουν πόσοι άνθρωποι έπλεναν τα χέρια τους πριν βγουν από αυτές. Αυτό που διαπίστωσαν ήταν ότι όταν στην τουαλέτα υπήρχαν ταυτόχρονα δύο ή περισσότεροι άνθρωποι, το 90% έπλεναν τα χέρια τους. Από αυτούς όμως που ήταν μόνοι τους στην τουαλέτα, μόνο το 10% έπλεναν τα χέρια τους. Σκεφθείτε γιατί; Γιατί, όταν υπάρχει και άλλος άγνωστος άνθρωπος στην τουαλέτα, αναγκαζόμαστε να πλένουμε τα χέρια μας, ενώ όταν είμαστε μόνοι μας δεν το κάνουμε; Τι μας υποχρεώνει-αναγκάζει; Υπάρχει ποτέ περίπτωση να βρεθούμε με κάποιον άγνωστο στους νιπτήρες μιας δημόσιας τουαλέτας, να μην πλύνουμε τα χέρια μας και εκείνος να μας κάνει παρατήρηση του τύπου : «Κύριε, παρακαλώ πλύνετε τα χέρια σας διότι δεν θα σας επιτρέψω να βγείτε από την τουαλέτα»; Όχι βέβαια. Τότε τι μας αναγκάζει να πλένουμε τα χέρια μας όταν υπάρχουν κι άλλοι άνθρωποι στην τουαλέτα; Μας αναγκάζει το γεγονός ότι οι άλλοι προσδοκούν να πλύνουμε τα χέρια μας και, κατά συνέπεια, αν δεν τα πλύνουμε, κινδυνεύουμε να χαρακτηριστούμε από τους άλλους βρομιάρηδες. Το πλύσιμο των χεριών στην τουαλέτα αποτελεί, λοιπόν, έναν κανόνα ή μια κοινωνικώς προσδοκώμενη συμπεριφορά, η οποία προκύπτει από την αξία της καθαριότητας που ισχύει στον κόσμο που ζούμε.

Η εταιρική κουλτούρα, λοιπόν, είναι κοινώς ενστερνισμένες αξίες, πιστεύω, σημασίες - έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την

ποιότητα, τις καινοτομίες, την οργάνωση, το μάνατζμέντ, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη συνεργασία, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η εταιρική κουλτούρα εκφράζεται ακόμη και στο πώς ντύνονται οι άνθρωποι, στο πώς είναι διαμορφωμένα τα γραφεία, στο πόσο καθαρές είναι οι τουαλέτες, στο ποιοι μπαίνουν πρώτα στο ασανσέρ. Η εταιρική κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Μεταφορικά παίζει το ρόλο που παίζει το λογισμικό – software - στο κομπιούτερ. Το τι κάνει ένας κομπιούτερ δεν εξαρτάται μόνον από το hardware (το μηχάνημα) αλλά και από το software (λογισμικό). Η εταιρική κουλτούρα, λοιπόν, αποτελεί ένα κοινό νοητικό προγραμματισμό (λογισμικό - software) για τους ανθρώπους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, βασικά στοιχεία της κουλτούρας της General Electric είναι η ταχύτητα, η απλότητα, η συνεχής μάθηση - βελτίωση, η ανυπαρξία στεγανών μεταξύ οργανωτικών μονάδων, ιεραρχικών επιπέδων κλπ. Στη γνωστή εξαιρετική αεροπορική εταιρία Southwest Airlines, κύρια στοιχεία της κουλτούρας είναι η έμφαση που δίνεται στους ανθρώπους, η ευχάριστη - ανεπίσημη ατμόσφαιρα εργασίας, η επίτευξη χαμηλού κόστους και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Στην 3M, βασικό στοιχείο της κουλτούρας της είναι οι καινοτομίες και η συνεχής δοκιμή νέων λύσεων. Ιδιαίτερα επισημαίνεται ότι η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει αξίες, πιστεύω, αρχές, σημασίες κ.λπ. που αφορούν μόνο ζητήματα που συνδέονται με την επιχείρηση, το ποιον, τη λειτουργία της, τις σχέσεις με το περιβάλλον της. Σε καμία περίπτωση δεν αφορά προσωπικές αξίες, όπως θρησκευτικές, πολιτικές κ.λπ.

Οι βασικές ιδιότητες της εταιρικής κουλτούρας είναι, πρώτον, η έκταση της. Η ιδιότητα αυτή εκφράζει το πόσο η κουλτούρα είναι διαδεδομένη και κοινή σε όλους τους ανθρώπους της επιχείρησης. Δηλαδή, σε ποιο βαθμό υπάρχουν κοινές αξίες, αρχές, πιστεύω, έννοιες και, κατά συνέπεια, στάσεις και συμπεριφορές σε όλους τους εργαζομένους. Για παράδειγμα, αν τα στοιχεία της κουλτούρας μιας επιχείρησης είναι η ομαδική συνεργασία, η εμπιστοσύνη και η ακεραιότητα, σε ποιο βαθμό αυτά έχουν γίνει κατανοητά και αποτελούν

Μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην Ελλάδα: Θεωρία και Πράξη *Σελ. 31*

αξίες ή πιστεύω όλων των εργαζομένων; *Δεύτερη βασική ιδιότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι η έντασή της.* Δηλαδή, σε ποιο βαθμό οι αξίες, τα πιστεύω, οι αρχές και οι άτυποι κανόνες ασκούν επίδραση και καθορίζουν τις αποφάσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων. Μια κουλτούρα είναι ισχυρή όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ισχυρή πίεση και δέσμευση να ακολουθούν - εφαρμόζουν στην πράξη, χωρίς παρεκκλίσεις, τις αξίες, τα πιστεύω και τους άτυπους κανόνες της εταιρικής κουλτούρας. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος αρνηθεί την εντολή του Γενικού Διευθυντή της Εταιρείας διότι αυτή συνεπάγεται παραβίαση της διαφάνειας η οποία αποτελεί αξία της επιχείρησης, τότε πράγματι η εταιρική κουλτούρα είναι πολύ ισχυρή. *Τρίτη ιδιαίτερα σημαντική ιδιότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι η καταλληλότητά της.* Δηλαδή, σε ποιο βαθμό το περιεχόμενό της συμβάλλει ή δεν συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης.

ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ολοένα και περισσότεροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (στο εξωτερικό πλησιάζουν το αντίστοιχο ποσοστό για τους κερδοσκοπικούς) αντιλαμβάνονται την ανάγκη του προσανατολισμού στην αγορά και φροντίζουν ώστε να καταστρώνουν ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Το σχέδιο αυτό, αντανακλά τόσο τις στρατηγικές του οργανισμού, όσο και τους συγκεκριμένους τρόπους για την επίτευξη των στόχων αυτών, και αναλύεται παρακάτω.

Το σχέδιο μάρκετινγκ ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις(3) βασικές φάσεις:

1. Επισκόπηση παρούσας κατάστασης
2. Καθορισμός στόχων και χάραξη στρατηγικής μάρκετινγκ
3. Πρόγραμμα δράσης (Υλοποίηση- Παρακολούθηση- Αναθεώρηση)

8. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Στην πρώτη φάση κατάρτισης ενός σχεδίου μάρκετινγκ γίνεται μία ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στην οποία περιλαμβάνονται η νομική μορφή της επιχείρησης, η ιστορία και τα πεδία δράσης, η αποστολή επιχείρησης, οι επιχειρησιακοί στόχοι, τα υπάρχοντα προϊόντα/ υπηρεσίες/ δραστηριότητες του οργανισμού, η χρηματοοικονομική κατάσταση και η οργανωτική δομή μάρκετινγκ.

Επίσης γίνεται μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις τάσεις της αγοράς, τους «πελάτες»-αποδέκτες, τον «φιλικό» ανταγωνισμό, τα δίκτυα διανομής.

Η αποτύπωση των στοιχείων από αυτές τις δύο επιμέρους αναλύσεις αποτελεί μια εμπειριστατωμένη εκτίμηση του «που βρισκόμαστε τώρα». Η πρώτη φάση του σχεδίου μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με μια εκτίμηση των

δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού (Strengths, Weaknesses) καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει από το εξωτερικό περιβάλλον (Opportunities, Threats). Μια τέτοια εκτίμηση είναι ευρύτερα γνωστή ως Ανάλυση S.W.O.T.

9. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού περιλαμβάνει μια σειρά από επιμέρους στοιχεία που έχουν σαν αντικειμενικό σκοπό να προσδιορίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού. Ειδικότερα, στα πλαίσια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται τα ακόλουθα:

- ❖ Η ιστορία και τα πεδία δράσης του οργανισμού
- ❖ Η αποστολή και οι στόχοι του οργανισμού
- ❖ Τα υπάρχοντα προϊόντα/ υπηρεσίες/ δραστηριότητες του οργανισμού
- ❖ Η οργανωτική δομή μάρκετινγκ του οργανισμού
- ❖ Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ του οργανισμού και
- ❖ Τα αποτελέσματα μάρκετινγκ του οργανισμού

10. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να γίνει μια εκτενής ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός. Η γνώση και η κατανόηση του περιβάλλοντος αυτού αποτελούν βασική προϋπόθεση για την κατάρτιση και την υλοποίηση ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία πρέπει να παρουσιαστούν στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ αφορούν:

- ❖ Τις συνθήκες και τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ❖ Την ανάλυση των κοινών και δυνητικών αγορών - στόχων
- ❖ Την ανάλυση των ανταγωνιστών
- ❖ Την ανάλυση των δικτύων διανομής

Κάθε μέρος απαιτεί από τον συντάκτη του σχεδίου μάρκετινγκ να αναγνωρίσει και να συμπεριλάβει στη συγκεκριμένη ανάλυση εκείνους τους παράγοντες που θα έχουν σημαντική επίδραση στις ενέργειες μάρκετινγκ του οργανισμού.

10.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον και οι τάσεις τους που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι οι ακόλουθες:

❖ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ/ ΤΑΣΕΙΣ

- ακαθάριστο εθνικό προϊόν
- οικονομική ανάπτυξη
- ανεργία

- ύψος επιτοκίων
- τιμές συναλλάγματος
- απασχόληση
- πληθωρισμός
- διαθέσιμο εισόδημα
- αποταμιεύσεις και χρέος
- φορολογικό καθεστώς χορηγιών- δωρεών

❖ **ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - ΝΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ/ ΤΑΣΕΙΣ**

- διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών
- αγορανομικές διατάξεις
- διατάξεις που αφορούν τη διαφήμιση κι άλλες προωθητικές ενέργειες

❖ **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ/ ΤΑΣΕΙΣ**

- επίπεδο υπάρχουσας τεχνολογίας
- προϋποθέσεις ανάπτυξης νέας τεχνολογίας
- διαδικασίες μεταφοράς και ανάπτυξης νέας τεχνολογίας
- επικοινωνιακά συστήματα

❖ **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ/ ΤΑΣΕΙΣ**

- ηλικιακή δομή του πληθυσμού
- μέγεθος της οικογένειας
- αντιλήψεις για τους ρόλους στην οικογένεια
- διάρκεια και φύση του ελεύθερου χρόνου
- αντιλήψεις για την υγεία και τον τρόπο ζωής
- εκπαιδευτικό επίπεδο
- εργασιακά πρότυπα
- ύπαρξη μειονοτήτων
- επίπεδα ευαισθητοποίησης σε κοινωνικά θέματα

10.2 ΤΑ ΚΟΙΝΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Κάθε μη κερδοσκοπικός οργανισμός συναλλάσσεται με πολλές διαφορετικές ομάδες τις οποίες ονομάζουμε κοινά (publics). Σύμφωνα με τους Kotler & Andreasen (1996), το κοινό ορίζεται ως εξής:

«Κοινό είναι μια ευδιάκριτη ομάδα ατόμων, οργανισμών ή και των δύο των οποίων οι πραγματικές ή δυνητικές ανάγκες θα πρέπει κατά κάποιο τρόπο να ικανοποιηθούν».

Παρόλο που η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των κοινών που μπορεί να ενδιαφέρουν τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό είναι σχετικά εύκολη, σε καμία περίπτωση δεν είναι αρκετή. Όλα τα κοινά δεν έχουν την ίδια σημασία ούτε ασκούν την ίδια επιρροή πάνω στους οργανισμούς, γι αυτό το λόγο η κατηγοριοποίηση τους είναι αναγκαία.

Σε αυτά τα πλαίσια, οι Kotler & Andreasen (1996) έχουν προτείνει μια βασική κατηγοριοποίηση των κοινών στη βάση της αντίληψης ότι ο κάθε μη κερδοσκοπικός οργανισμός αποτελεί μια συσκευή που μετατρέπει εισροές σε εκροές. Με αυτή την έννοια υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες κοινών:

Συγκεκριμένα, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί να εντάξει τα κοινά - στόχους του στις εξής γενικές κατηγορίες:

- **στα Κοινά Εισροών (Input publics)**, που αποτελούν τους πόρους χρηματοδότησης του μη - κερδοσκοπικού οργανισμού και μπορεί να αποτελούνται από χορηγούς, προμηθευτές, το κράτος, κ.ά.
- **στα Εσωτερικά Κοινά (Internal publics)**, που αποτελούν τους εργαζομένους στον μη - κερδοσκοπικό οργανισμό και τις υπόλοιπες ομάδες που μπορεί να αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσιά του, όπως σωματεία, κ.λπ.
- **στα Κοινά Ενδιαμέσων (Internal publics)**, που περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα κοινά που υποβοηθούν τον οργανισμό για να εκπληρώσει το έργο του, όπως προμηθευτές, εκδοτικοί οίκοι κ.ά.

- **στα Κοινά «Καταναλωτών» (consuming publics)** που είναι οι υπάρχοντες και δυνητικοί καταναλωτές των υπηρεσιών του μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Στη συνέχεια, θα χρησιμοποιήσουμε την παραπάνω κατηγοριοποίηση και θα αναφερθούμε σε συγκεκριμένες ομάδες κοινού που αφορούν τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

10.2.1 ΚΟΙΝΑ ΕΙΣΡΟΩΝ (INPUT PUBLICS)

Τα κοινά εισροών προμηθεύουν πόρους οι οποίοι μετατρέπονται από τα εσωτερικά κοινά σε προϊόντα/ υπηρεσίες/ δραστηριότητες, που διανέμονται από τα κοινά ενδιαμέσων σε καθορισμένα κοινά «καταναλωτών».

Τα κοινά εισροών, δημιουργούν εισροές προς τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό, όπως υλικά τα οποία είναι απαραίτητα για τη λειτουργία τους (διενέργεια δραστηριοτήτων, παραγωγή προϊόντων/ υπηρεσιών), είτε θέτουν κανονιστικά πλαίσια στη λειτουργία του οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα κοινά δωρητών (donor publics), τα κοινά προμηθευτών (supplier publics) και τα ρυθμιστικά κοινά (regulatory publics). Ειδικότερα:

Κοινά δωρητών: πρόκειται για ομάδες ατόμων που προσφέρουν χρήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό και οτιδήποτε άλλο είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

Κοινά προμηθευτών: πρόκειται για ομάδες επιχειρήσεων που προμηθεύουν όλα τα απαραίτητα προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να λειτουργήσει ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός.

Ρυθμιστικά κοινά: πρόκειται για φορείς οι οποίοι μπορεί με αποφάσεις τους να ρυθμίζουν τη λειτουργία ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Συνήθως όταν αναφερόμαστε στα κοινά αυτά εννοούμε τις δημόσιες υπηρεσίες.

10.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΙΝΑ (INTERNAL PUBLICS)

Τα εσωτερικά κοινά διαχειρίζονται τις εισροές που έχει στη διάθεση του ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός, προκειμένου αυτά να μετατραπούν σε μία δραστηριότητα, προϊόν ή υπηρεσία. Τα κυριότερα εσωτερικά κοινά είναι η διοικητική ομάδα, το διοικητικό συμβούλιο, το έμμισθο προσωπικό και οι εθελοντές. Αναλυτικότερα:

Διοικητική ομάδα: πρόκειται για τα άτομα που διοικούν τα επιμέρους τμήματα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού και είναι υπεύθυνα για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού

Διοικητικό συμβούλιο: πρόκειται για τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, καθώς και για τη χάραξη της στρατηγικής του.

Έμμισθο προσωπικό: αποτελείται από τα άτομα που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον μη κερδοσκοπικό οργανισμό έναντι αμοιβής. Τ' άτομα αυτά ανήκουν ιεραρχικά στις μεσαίες και κατώτερες διοικητικές βαθμίδες.

Εθελοντές: πρόκειται για τα άτομα που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους από διάφορες θέσεις μέσα στον οργανισμό χωρίς να πληρώνονται γι' αυτό.

10.2.3 ΚΟΙΝΑ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ (INTERMEDIARY PUBLICS)

Τα κοινά ενδιάμεσων συνεισφέρουν στη διανομή και προώθηση των δραστηριοτήτων/ προϊόντων/ υπηρεσιών προς τους τελικούς αποδέκτες-«καταναλωτές». Η αгаστή συνεργασία με τα κοινά αυτά αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι μεταπωλητές (merchants), οι αντιπρόσωποι - πράκτορες (agents), οι παροχείς υπηρεσιών διευκόλυνσης (facilitators) και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ (marketing service firms). Πιο συγκεκριμένα:

Μεταπωλητές: είναι άτομα ή επιχειρήσεις που αγοράζουν αποκτούν κυριότητα και μεταπωλούν ένα προϊόν/ υπηρεσία του μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Μπορεί να είναι χονδρέμποροι ή λιανέμποροι.

Αντιπρόσωποι - Πράκτορες: είναι άτομα ή επιχειρήσεις που πρακτορεύονται τα προϊόντα/ υπηρεσίες ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, χωρίς όμως να αποκτούν την κυριότητά τους.

Παροχείς υπηρεσιών διευκόλυνσης: είναι επιχειρήσεις που διευκολύνουν τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό στη διενέργεια των δραστηριοτήτων του ή τη διανομή των προϊόντων/ υπηρεσιών του (π.χ μεταφορικές εταιρίες, ταχυδρομικές εταιρίες, τηλεφωνικές εταιρίες)

Εταιρίες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ: πρόκειται για εταιρίες οι οποίες συμβουλεύουν τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό σε θέματα μάρκετινγκ (π.χ διενέργεια ερευνών αγορών, καθορισμός αγορών-στόχων, σχεδιασμός positioning, προβολή).

10.2.4 ΚΟΙΝΑ «ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ» (CONSUMING PUBLICS)

Τα κοινά «καταναλωτών» αναφέρονται στις ομάδες ατόμων ή επιχειρήσεων οι οποίες, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, ενδιαφέρονται για ή είναι αποδέκτες δραστηριοτήτων/ προϊόντων/ υπηρεσιών του μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Για το λόγο αυτό, ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός θα πρέπει να μελετά τις ανάγκες των κοινών αυτών και να χαράσσει στρατηγικές μάρκετινγκ που τις ικανοποιούν.

Τα κυριότερα κοινά «καταναλωτών» είναι οι πελάτες, η τοπική κοινωνία, οι ομάδες πίεσης - ακτιβιστές, η κοινή γνώμη και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Τα κοινά «καταναλωτών» θα μπορούσαν να αναλυθούν περαιτέρω στα κοινά που επηρεάζονται από τη λειτουργία του μη κερδοσκοπικού οργανισμού (πελάτες, τοπική κοινωνία) και στα κοινά που επηρεάζουν τη λειτουργία του (κοινή γνώμη, ακτιβιστές, μέσα μαζικής ενημέρωσης). Ειδικότερα:

Πελάτες: η έννοια του πελάτη στα πλαίσια ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού αναφέρεται στο άτομο που είναι ο άμεσος αποδέκτης των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση των αναγκών των συγκεκριμένων ατόμων αποτελεί τον λόγο για τον οποίο υφίσταται ο οργανισμός.

Τοπική κοινωνία: οι δραστηριότητες ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι πιθανόν να επηρεάζουν την περιοχή στην οποία βρίσκεται.

Ομάδες πίεσης - Ακτιβιστές: πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι ασκούν πιέσεις για τη συμμόρφωση του μη κερδοσκοπικού οργανισμού προς συγκεκριμένα πρότυπα διαχείρισης πόρων (π.χ σε σχέση με το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα).

Κοινή γνώμη: αποτελούν κοινό «καταναλωτών» με την ευρεία έννοια του όρου, αφού οι αντιλήψεις που αναπτύσσονται στο ευρύτερο κοινό για τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό μπορεί να δημιουργήσουν μία συγκεκριμένη εικόνα η οποία να έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματική προσέγγιση από τον οργανισμό των υπόλοιπων κοινών ενδιαφέροντος.

Μέσα μαζικής ενημέρωσης: αναφέρονται στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, που, με την κατάλληλη κάλυψη, μπορεί να συμβάλλουν στην προώθηση των δραστηριοτήτων ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

10.3 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΝΟΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η φύση της προσφερόμενης υπηρεσίας από έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό και τη στρατηγική του για την επίτευξη του σκοπού του.

Είναι ενδεικτικό της ιδιαιτερότητας του μη κερδοσκοπικού οργανισμού, ότι τα κοινά των καταναλωτών του, ενδέχεται να μην κατανοούν την προσφερόμενη υπηρεσία, να αδιαφορούν ή ακόμη και να την απορρίπτουν.

Είναι πιθανό η ικανοποίηση του καταναλωτή να μη συμπίπτει με την αποστολή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Υπάρχουν βεβαίως και αντίθετες περιπτώσεις, όπου ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός αντιμετωπίζει αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών του, την οποία δεν μπορεί να ικανοποιήσει.

Επιπλέον, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός είναι αναγκασμένος να προσελκύει πόρους για την εκπλήρωση των στόχων του και την ευεργεσία των κοινών καταναλωτών του. Ο μη κερδοσκοπικός τομέας χαρακτηρίζεται από ένα πλήθος οργανισμών που επιχειρούν να προσελκύσουν πόρους για την εκπλήρωση των στόχων τους, καθώς η παραδοσιακή οικονομική στήριξη των μη κερδοσκοπικών οργανισμών από το κράτος, μειώνεται.

Και αυτό σε ένα περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών διαφορετικών κοινών που ενδιαφέρονται και εμπλέκονται στο έργο του οργανισμού. Μάλιστα, μια κεντρική διαφορά ανάμεσα στον κερδοσκοπικό και στον μη κερδοσκοπικό τομέα είναι ότι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός πρέπει να λάβει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες πολύ περισσότερων βασικών ομάδων ενδιαφερομένων ζωτικής σημασίας, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Αυτό φαίνεται πολύ καθαρά αν αναλογιστούμε και μόνο ότι η προσέλκυση και ο καταμερισμός των πόρων ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι δύο τελείως διαφορετικές δραστηριότητες, που απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες.

Αλλά ακόμη και τα κοινά των καταναλωτών, τωρινών ή δυνητικών, ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, που μπορούμε να τα θεωρήσουμε ως την πρώτη προτεραιότητά του, δεν αποτελούνται μόνο από τους άμεσα ευεργετούμενους, αλλά και από ανθρώπους και ομάδες κοντά στους ευεργετούμενους, που τους επηρεάζουν.

Και η προσήλωση αυτή στους ευεργετούμενους πρέπει πάντα να γίνεται χωρίς να ξεχνά ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός τους δωρητές του, τωρινούς αλλά και δυνητικούς, προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες που

τους ωθούν να στηρίζουν το έργο του οργανισμού, καθώς είναι αυτοί το θεμέλιο για τη συνέχιση του έργου αυτού.

Βεβαίως, στην κοινωνία δραστηριοποιούνται πάρα πολύ οργανισμοί που διεκδικούν τους πόρους αυτούς για την εκπλήρωση, συναφών ή όχι, μη κερδοσκοπικών σκοπών. Αυτοί οι φιλικοί ανταγωνιστές πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς ή να επιδιώκεται η συνεργασία μεταξύ αυτών, για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτικών κοινών.

Εκτός από τα κοινά αυτά, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός υπόκειται συνήθως σε εξωτερική πίεση και από τη σχετική νομοθεσία του κράτους στο οποίο δραστηριοποιείται. Ενώ, όσον αφορά στο εσωτερικό του οργανισμού, η πιθανή σύγκρουση ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού και μεταξύ των διαφόρων διαφορετικών ομάδων διοίκησης του οργανισμού, δυσχεραίνει το έργο του οργανισμού

Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν αναγκαία τη προσεκτική παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, προκειμένου να σχεδιαστεί το κατάλληλο σχέδιο δράσης, προσανατολισμένο στην αγορά, για την εκπλήρωση των σκοπών του.

Ας σημειωθεί, ότι κατά αναλογία με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στο εξής θα αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού ως "αγορά".

10.4 ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ;

Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού στην αγορά και στα αποτελέσματα των προσπαθειών του που απευθύνονται στα κοινά καταναλωτές και προμηθευτές. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στην αγορά μπορούν να προσφέρουν στα καταναλωτικά τους κοινά περισσότερες υπηρεσίες και δέχονται ένα μεγαλύτερο όγκο πόρων, για να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους.

Προκειμένου ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός να αναπτύξει έναν αποτελεσματικό προσανατολισμό στην αγορά, για να επιτύχει καλύτερα τους σκοπούς του, είναι απαραίτητο να αναπτύξει τα παρακάτω βήματα.

- Πρώτον, πρέπει να δημιουργήσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να μπορεί να αφογκράζεται συνεχώς το εξωτερικό περιβάλλον και να μπορεί να λαμβάνει τις αναγκαίες πληροφορίες για τις ομάδες που τον απασχολούν.
- Δεύτερον, πρέπει να μπορεί να διαχέει τις πληροφορίες αυτές προς όλα τα τμήματα του οργανισμού, ώστε να γίνονται κοινωνοί τους όλοι οι εργαζόμενοι. Για αυτό πρέπει να αναπτυχθούν ειδικοί τυπικοί και άτυποι τρόποι επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.
- Τρίτον, οι πληροφορίες αυτές πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τη χάραξη της στρατηγικής και των επόμενων βημάτων του οργανισμού, προκειμένου να μπορεί πάντα να ικανοποιεί τις ανάγκες των βασικών κοινών του, μέσω της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, της βελτίωσης της ποιότητας των υπαρχόντων, και βέβαια με ευαισθησία προς τις ανάγκες και τις προσδοκίες των δωρητών.

Προκειμένου να εφαρμοστούν όλα τα παραπάνω μέσα σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, είναι αναγκαία καταρχήν η πλήρης αφοσίωση της διοίκησης του οργανισμού στη φιλοσοφία του προσανατολισμού στην αγορά. Επιπλέον, η διοίκηση πρέπει να επιβάλει ένα ευέλικτο αλλά καλά δομημένο σχήμα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων μέσα στον οργανισμό, ώστε οι πληροφορίες που ρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον, να αξιοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο και να εκπληρώνεται έτσι ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού.

10.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Στο μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών ο όρος ανταγωνιστής συνοδεύεται συνήθως από το επίθετο «φιλικός». Βέβαια, όπως και σε κάθε επιχείρηση κερδοσκοπικού χαρακτήρα, η ανάλυση των κυριότερων «φιλικών» ανταγωνιστών του οργανισμού κρίνεται επιβεβλημένη προκειμένου οι στρατηγικές επιλογές του οργανισμού να είναι ρεαλιστικές. Βέβαια η προσπάθεια συλλογής αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τον ανταγωνισμό είναι μια επίπονη διαδικασία που απαιτεί συστηματική επένδυση σε χρόνο και χρήμα.

Ο κάθε μη κερδοσκοπικός οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει για τους ανταγωνιστές του τα ακόλουθα:

- Ποιοι είναι;
- Ποιοι είναι οι στόχοι τους;
- Από πού αντλούν οικονομικούς πόρους;
- Πόσοι είναι οι οικονομικοί πόροι τους;
- Σε ποιο βαθμό βασίζουν τη λειτουργία τους σε εθελοντές;
- Πόσοι είναι οι εθελοντές τους;
- Από πού αντλούν εθελοντές;
- Ποια είναι η γεωγραφική εμβέλεια των ανταγωνιστών;
- Ποια είναι η στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζουν (αγορές-στόχοι, τοποθέτηση, μίγμα μάρκετινγκ);
- Ποια είναι τα αποτελέσματα που πετυχαίνουν στην αγορά;

Οι αξιόπιστες απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα επιτρέψουν στον μη κερδοσκοπικό οργανισμό να προσδιορίσει τις δυνάμεις των ανταγωνιστών αλλά και τις αδυναμίες τους. Αντικειμενικός σκοπός του μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι κατά το δυνατόν να αντιμετωπίσει με

επιτυχία τις δυνάμεις των ανταγωνιστών και να εκμεταλλευτεί τις αδυναμίες τους.

Η παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένη τόσο για τους άμεσους, όσο και για τους έμμεσους ανταγωνιστές του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Kotler & Andreasen (1996) ένας οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει τέσσερις τύπους ανταγωνιστών:

1. *Ανταγωνιστικοί οργανισμοί που ικανοποιούν διαφορετικές επιθυμίες της αγοράς (Desire competitors)*
2. *Ανταγωνιστικοί οργανισμοί που ικανοποιούν τις ίδιες επιθυμίες της αγοράς με εναλλακτικούς τρόπους (Generic competitors)*
3. *Ανταγωνιστικοί οργανισμοί που ικανοποιούν τις ίδιες επιθυμίες της αγοράς με διαφορετικές υπηρεσίες (Service form competitors)*
4. *Ανταγωνιστικούς οργανισμούς που ικανοποιούν τις ίδιες επιθυμίες της αγοράς με παρόμοιες υπηρεσίες (Enterprise competitors)*

Οι δύο πρώτοι τύποι ανταγωνιστών (desire, generic) θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως έμμεσοι ανταγωνιστές, ενώ οι δύο επόμενοι ως άμεσοι ανταγωνιστές (service form, enterprice).

11. ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

Βασιζόμενοι στις πληροφορίες που έχουν αποτυπωθεί στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του μη κερδοσκοπικού οργανισμού, θα πρέπει να προσδιοριστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού (Strengths & Weaknesses), καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities & Threats) του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι από την μία πλευρά να μπορεί να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία του και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, και από την άλλη πλευρά να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές

επιδράσεις των αδύνατων σημείων του και των απειλών που δέχεται από το περιβάλλον.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT/ΔΑΕΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

1. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
2. Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.

Προκειμένου να απεικονισθούν σχηματικά τα αποτελέσματα της Ανάλυσης S.W.O.T θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας πίνακας 2x2. Στα δύο πάνω τετράγωνα αναγράφονται οι δυνάμεις (αριστερά) και οι απειλές (δεξιά) του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονισθεί ότι, ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο καταστρώνεται το σχέδιο μάρκετινγκ, η ανάλυση S.W.O.T μπορεί να διενεργηθεί:

- 1) Για όλο τον οργανισμό
- 2) Για κάθε επιμέρους αγορά - στόχο και
- 3) Για κάθε επιμέρους δραστηριότητα/ προϊόν/ υπηρεσία

12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΩΝ - ΣΤΟΧΩΝ

Κατά την ανάλυση μιας αγοράς θα πρέπει ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός να απαντήσει στην πολύ βασική ερώτηση: «Ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι αποδέκτες μιας δραστηριότητας/ ενός προϊόντος/ μιας υπηρεσίας;». Με άλλα λόγια, θα πρέπει να περιγραφούν τα επιμέρους τμήματα μιας ευρύτερης αγοράς, καθώς επίσης και το μέγεθος και οι προοπτικές ανάπτυξης που παρουσιάζει κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Τα κριτήρια τμηματοποίησης των καταναλωτικών μη κερδοσκοπικών αγορών είναι τα ακόλουθα:

- Δημογραφικά όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επάγγελμα, εισόδημα
- Γεωγραφικά, γεωδημογραφικά
- Συμπεριφορικά, όπως ωφέλεια, πιστότητα, βαθμός και κατάσταση χρήσης
- Ψυχογραφικά όπως προσωπικότητα, στάσεις, κίνητρα, ενδιαφέροντα, φάση ετοιμότητας
- Αντιλαμβανόμενη θυσία

13. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στη δεύτερη φάση γίνεται η επιλογή των στόχων μάρκετινγκ που καθορίζουν το «που θέλει να πάει» ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός ή το προϊόν/ υπηρεσία/ δραστηριότητα για την οποία καταρτίζεται το σχέδιο μάρκετινγκ.

Στη συνέχεια, αναπτύσσεται συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ που καθορίζει το «πώς θα φτάσει ο οργανισμός ως εκεί που επιθυμεί να πάει», με άλλα λόγια, το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ.

14.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η τιμή (ή θυσία ή κόστος) ορίζεται ως το κόστος που επιωμιζεται ο πελάτης προκειμένου να καταναλώσει - χρησιμοποιήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Σύμφωνα με τους Kotler & Andreasen (1996), το κόστος του «πελάτη» ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί να λάβει τις ακόλουθες τέσσερις μορφές:

- *οικονομικό κόστος*: δίνει χρήματα ως συνδρομή, δωρεά ή για να αγοράσει ένα προϊόν/ υπηρεσία από το κατάστημα δώρων ενός μουσείου,
- *αλλαγή ιδεών*: «θυσιάζει» κάποιες ιδέες/ απόψεις του για τη ζωή (π.χ ότι οι μαύροι είναι κατώτεροι από τους λευκούς),
- *αλλαγή συμπεριφορών*: «θυσιάζει» προγενέστερες συμπεριφορές του (π.χ σταματά να καταναλώνει αλκοόλ όταν πρόκειται να οδηγήσει),
- *χρόνος, ενέργεια*: «θυσιάζει» τον ελεύθερο χρόνο του για να προσφέρει εθελοντική εργασία σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό.

Δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι, σε πολλές περιπτώσεις ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει μάρκετινγκ σε δύο τελείως ξεχωριστές αγορές, (α) την αγορά προσέλκυσης πόρων (π.χ εξασφάλιση εισφορών και εθελοντικής εργασίας από τους Γιατρούς του Κόσμου) και (β) την αγορά κατανομής των πόρων (π.χ συγκατάθεση των γονέων στη Ρουάντα για εμβολιασμό των παιδιών τους κατά της ελονοσίας από τους Γιατρούς του Κόσμου).

Αυτό το γεγονός καθιστά την «τιμολογιακή» πολιτική ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας θα πρέπει να προσδιοριστεί η μορφή του αντιλαμβανόμενου κόστους που έχει για κάθε αγορά - στόχο το «προϊόν» του οργανισμού, το μέγεθος και τα όρια εντός των οποίων το κόστος εξακολουθεί να είναι

αποδεκτό. Για παράδειγμα, μέχρι ποια τιμή είναι διατεθειμένος κάποιος να αγοράσει ένα αντικείμενο από το κατάστημα δώρων ενός μουσείου; Ή πόσο δύσκολο είναι για έναν αλκοολικό να παραδεχτεί ότι έχει πρόβλημα και να ζητήσει βοήθεια;

Αφού προσδιορίσει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ το αντιλαμβανόμενο κόστος του «πελάτη», στόχος τους πρέπει να είναι να ελαχιστοποιήσει αυτό το κόστος. Στην προσπάθεια αυτή η συνδρομή και των υπολοίπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ είναι καθοριστική.

14.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η έννοια του δικτύου στο μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών αναφέρεται στο κανάλι εκείνο το οποίο φέρνει κοντά τον μάρκετερ και την αγορά - στόχο σε συγκεκριμένο τόπο και χρόνο με σκοπό τη διευκόλυνση μίας συναλλαγής (Kotler & Andreasen, 1996).

Τα διαθέσιμα κανάλια διανομής μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό για την πραγματοποίηση των στόχων του είναι κτιριακές εγκαταστάσεις όπως γραφεία, καταστήματα, κιόσκια, δύναμη πωλητών (εθελοντές ή μη), τηλέφωνο, Internet, ταχυδρομείο.

Η ανάλυση των δικτύων διανομής στα πλαίσια του σχεδίου μάρκετινγκ ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού αποσκοπεί στην παρουσίαση των ακόλουθων στοιχείων:

- Υπάρχοντα δίκτυα
- Δομή και οργάνωση δικτύων
- Μέγεθος και δύναμη δικτύων
- Δυνατότητες πρόσβασης στα δίκτυα από τους εθελοντές, τους δωρητές και τους αποδέκτες της δραστηριότητας ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού
- Όροι συνεργασίας

- Χρήση δικτύων από «φιλικούς» ανταγωνιστές
- Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου
- Πιθανές συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών δικτύων
- Προοπτικές ανάπτυξης νέων δικτύων

Η έννοια της διανομής στα πλαίσια λειτουργίας ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού αναφέρεται στα κανάλια μέσω των οποίων διενεργείται μία δραστηριότητα, από την παροχή μιας υπηρεσίας, έως την προσφορά μίας δωρεάς σε χρήμα ή είδος.

Τα κανάλια διανομής που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα:

- Στα άμεσα δίκτυα, η διενέργεια της δραστηριότητας γίνεται απευθείας από τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό προς τον αποδέκτη
- Στα έμμεσα δίκτυα, η δραστηριότητα διενεργείται από έναν ενδιάμεσο φορέα για λογαριασμό του μη κερδοσκοπικού οργανισμού

Επομένως, κατά την παρουσίαση της πολιτικής διανομής στο σχέδιο μάρκετινγκ, θα πρέπει να περιγραφούν τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός για τη διενέργεια των δραστηριοτήτων του, τόσο σε επίπεδο προσέλκυσης πόρων, όσο και κατανομής πόρων.

14.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

Η διαμόρφωση της πολιτικής προβολής ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού βασίζεται στην ανάπτυξη ενός σχεδίου επικοινωνίας (communication plan). Η διαδικασία σχεδιασμού ενός τέτοιου σχεδίου περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

Στάδιο 1: Αναφέρεται στη διαμόρφωση των στόχων της επικοινωνίας. Αυτοί περιλαμβάνουν, μεταξύ των άλλων:

- να μεγιστοποιηθούν τα πλεονεκτήματα της δραστηριότητας/ προϊόντος/ υπηρεσίας,
- να μετριαστούν τα αντιλαμβανόμενα κόστη που συνδέονται με τη δραστηριότητα/ προϊόν/ υπηρεσία,
- να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα της υπηρεσίας/ δραστηριότητας/ προϊόντος,
- να δοθούν πληροφορίες σχετικά με τη δραστηριότητα/ προϊόν/ υπηρεσία

Στάδιο 2: Αφορά τον ορισμό των κοινών - στόχων (target audiences) στις οποίες θα στοχεύσει η επικοινωνιακή προσπάθεια.

Στάδιο 3: Αναφέρεται στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πλατφόρμας, δηλαδή στον καθορισμό των επικοινωνιακών μηνυμάτων τα οποία θα μεταδοθούν.

Στάδιο 4: Γίνεται η επιλογή των μέσων προβολής που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι επικοινωνιακοί στόχοι. Τα κυριότερα επικοινωνιακά μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός είναι η έντυπη και ηλεκτρονική διαφήμιση, η απευθείας ταχυδρόμηση και οι δημόσιες σχέσεις (άρθρα στον τύπο, εκδηλώσεις, ομιλίες).

Στάδιο 5: Κατά το στάδιο αυτό καθορίζεται ο προϋπολογισμός της προβολής. Τέσσερις είναι οι βασικές, εναλλακτικές προσεγγίσεις για τον προσδιορισμό του ύψους του προϋπολογισμού για προβολή:

- 1) Εμπειρική Μέθοδος
- 2) Ποσοστό επί των Εσόδων
- 3) Αντιστάθμιση Δαπανών του «Φιλικού» Ανταγωνισμού
- 4) Στόχοι της Δραστηριότητας/ Προϊόντος/ Υπηρεσίας και Ανάγκη Επικοινωνιακής Υποστήριξης.

Στάδιο 6: Γίνεται η κατανομή του προϋπολογισμού προβολής στα επιμέρους μέσα που έχουν επιλεγεί. Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει προσδιοριστεί η διαθεσιμότητα των μέσων αυτών, το κόστος τους, αλλά και η συχνότητα χρήσης τους στα πλαίσια επίτευξης των επικοινωνιακών στόχων του μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Στη συνέχεια, ο οργανισμός θα πρέπει να ετοιμάσει ένα **Ενημερωτικό Σημείωμα Επικοινωνίας** (Communication Brief) το οποίο θα δώσει στη διαφημιστική εταιρία για να σχεδιάσει την επικοινωνιακή καμπάνια της.

Σ' αυτό το σημείωμα θα πρέπει να αναφέρονται τα ακόλουθα:

- ✓ Στόχοι προβολής
- ✓ Αγορές - στόχοι
- ✓ Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ✓ Προϋπολογισμός επικοινωνιακής καμπάνιας

14.5 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στα πλαίσια σύνταξης του σχεδίου μάρκετινγκ ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, θα πρέπει να γίνει σαφής και λεπτομερής αναφορά στις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό (έμμισθους και εθελοντές) προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

14.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ

Οι διαδικασίες μέσω των οποίων διενεργείται μία συγκεκριμένη δραστηριότητα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού θα πρέπει να προσεχτούν ιδιαίτερα από τον υπεύθυνο μάρκετινγκ αφού αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εμπειρίας την οποία βιώνει ο «πελάτης»

14.7 ΦΥΣΙΚΕΣ ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ

Άρρηκτα συνυφασμένες με τη διαδικασία παροχής είναι και οι φυσικές αποδείξεις παροχής μιας υπηρεσίας. Με δεδομένη την άυλη φύση των μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών, η προσπάθεια δημιουργίας των κατάλληλων υλικών - φυσικών αποδείξεων βοηθούν την αγορά - στόχο να δημιουργήσει μια θετικότερη εικόνα για τη δραστηριότητα/ υπηρεσία και άρα να την υποστηρίξει ή να αποδεχθεί με μεγαλύτερη ευκολία. Τα στοιχεία που προσδίδουν φυσικές αποδείξεις και στα οποία πιθανόν να χρειάζεται να επέμβει ένα στέλεχος μάρκετινγκ κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Στοιχεία εξωτερικού χώρου (π.χ πάρκινγκ, σήμανση)
- Στοιχεία εσωτερικού χώρου (π.χ φωτεινότητα, καθαριότητα, διαρρύθμιση, θερμοκρασία)
- Άλλα φυσικά στοιχεία (π.χ εμφάνιση εργαζομένων, γραφική ύλη, υλικό προώθησης)

15. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ - ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ

Κατά την τρίτη φάση της διαδικασίας κατάστρωσης του σχεδίου μάρκετινγκ παρατίθενται:

- ◆ Οι τακτικές μάρκετινγκ που θα ακολουθηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ που έχουν τεθεί. Οι συγκεκριμένες τακτικές αφορούν τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ (Ρ του μίγματος μάρκετινγκ)
- ◆ Ο προϋπολογισμός και
- ◆ Το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών μάρκετινγκ

Τέλος, τίθεται σε εφαρμογή το Σχέδιο Μάρκετινγκ, γίνεται η παρακολούθηση της εξέλιξης του καθώς και τυχόν περιοδικές αναθεωρήσεις του.

16. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο γενικός προϋπολογισμός του μάρκετινγκ ανατυπώνει σε νούμερα όλες τις δραστηριότητες του Σχεδίου Μάρκετινγκ. Πιο αναλυτικά, στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ αναφέρονται οι αναμενόμενες εισροές και εκροές από επιμέρους ενέργειες που προβλέπονται από το σχέδιο.

Προκειμένου να συνταχθεί ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ θα πρέπει να υπολογισθούν τα ακόλουθα:

Τα αναμενόμενα έσοδα από χορηγίες, δωρεές, συνδρομές, πωλήσεις των προϊόντων/ υπηρεσιών, ενέργειες cause-related marketing.

Τα αναμενόμενα έξοδα για την κάλυψη του κόστους των πωληθέντων ειδών, δαπάνες προβολής, μετακινήσεων και διοίκησης.

Ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ αποτελείται από έναν αριθμό επιμέρους προϋπολογισμών όπως ο προϋπολογισμός αποστολών, ο διαφημιστικός προϋπολογισμός κλπ. Αυτοί οι επιμέρους προϋπολογισμοί είναι δυνατόν να

αναλύονται ανά γεωγραφική περιοχή, δραστηριότητα, χρονική περίοδο, κλπ., ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο κρίνει σκόπιμο ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός.

17. FUNDRAISING

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία του μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι το fundraising, δηλαδή η αναζήτηση πόρων για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από ένα πρόγραμμα fundraising, καθώς και μια συνοπτική περιγραφή της εφαρμογής του fundraising σε έναν πολύ γνωστό μη κερδοσκοπικό οργανισμό, στους "ΓΙΑΤΡΟΥΣ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ".

17.1 ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΣ

- Έχουμε μια ξεκάθαρη, αποδεκτή από όλους αποστολή και είμαστε σε θέση να εξηγήσουμε όχι μόνο τι προσφέρουμε, αλλά και τη διαφορά που κάνουμε για το κοινωνικό σύνολο και αυτούς που βοηθούμε.
- Εκμεταλλευόμαστε τις δυνάμεις μας για να δείξουμε ακριβώς τι κάνουμε και να γίνουμε αποδεκτοί και δεν κρύβουμε τα καλά που κάνουμε.
- Αναγνωρίζουμε τις αδυναμίες μας και αναπτύσσουμε ένα πρόγραμμα για τη διόρθωσή τους.
- Μπορούμε να διακρίνουμε τους βασικούς υποστηρικτές μας, αυτούς δηλαδή που έχουν κινητοποιηθεί και πραγματικά συγκινηθεί από το έργο μας, από αυτούς που απλώς έχουν εντυπωσιαστεί, αλλά δεν είναι προσωπικά αναμεμιγμένοι με αυτό που κάνουμε.
- Γνωρίζουμε επακριβώς τα λειτουργικά μας έξοδα. Σε μια περίπτωση ανεύρεσης πόρων, αν δεν ξέρουμε τα έξοδα μας, δεν μπορούμε να θέσουμε τους στόχους της καμπάνιας μας.

- Γνωρίζουμε πως μπορούμε να ελαχιστοποιήσουμε το κόστος μας, έτσι ώστε να μπορεί να μειωθεί η πίεση για την ανεύρεση πόρων.
- Χαράζουμε ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό πλάνο, που περιλαμβάνει και τις ετήσιες προσπάθειες για ανεύρεση πόρων.

17.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΟΥΜΕ ΤΟ FUNDRAISING ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ ΤΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ ΟΛΩΝ

- Ακολουθούμε ένα στρατηγικό πλάνο που έχουμε καταρτίσει για τις ανάγκες της fundraising καμπάνιας, το οποίο εντάσσεται στο γενικό στρατηγικό πλάνο του οργανισμού και αποφεύγουμε τις εκτός προγράμματος καμπάνιες, γιατί συνήθως φέρνουν έσοδα μειώνοντας όμως τα έσοδα της κύριας καμπάνιας.
- Ορίζουμε τι είδους καμπάνιες θα γίνουν ανάλογα με τις ανάγκες μας.
- Το διοικητικό συμβούλιο εγκρίνει και ξεκινάει το πρόγραμμα.
- Ορίζουμε ένα development committee, το οποίο αποτελείται από μέλη του διοικητικού συμβουλίου και εθελοντές, οι οποίοι φροντίζουν για τη διεκπεραίωση των ενεργειών.
- Θέτουμε πραγματοποιήσιμους στόχους όσον αφορά τα χρήματα που θέλουμε να συγκεντρώσουμε, είτε όντας βέβαιοι ότι οι πιθανοί δωρητές θα μπορέσουν να προσφέρουν το αναγκαίο ποσό είτε θέτοντας κατώτερους στόχους που θα είναι όμως σε συνέπεια με τις γενικότερες ανάγκες μας για πόρους.
- Παρουσιάζουμε πειστικά επιχειρήματα για την ανάγκη μας για υποστήριξη όχι μόνο αναφορικά με τις οικονομικές μας ανάγκες, αλλά και το ίδιο το έργο μας.
- Ενημερώνουμε και περιλαμβάνουμε και το προσωπικό μας στις προσπάθειες για ανεύρεση πόρων.

- Δημιουργούμε ένα ξεκάθαρο προϋπολογισμό εξηγώντας την ανάγκη ύπαρξης κάθε λειτουργικού κόστους.

17.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΤΙΣ ΠΗΓΕΣ ΜΑΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΜΑΣ

- Ζητάμε από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τους εργαζομένους στον οργανισμό μας να συμβάλλουν και αυτοί ανάλογα με τις δυνατότητες του καθενός, τους αντιμετωπίζουμε σαν πιθανούς δωρητές.
- Φροντίζουμε να καλλιεργούμε διαρκώς τις σχέσεις μας με τους δωρητές μας, είτε μέσω σταθερής πληροφόρησης, είτε παρακινώντας το ενδιαφέρον τους με την προβολή των εργασιών μας, είτε μέσω πρόσκλησης να συμμετάσχουν ενεργά σε κάποια ενέργεια του οργανισμού (π.χ εκδήλωση).
- Απευθυνόμαστε πρώτα σε αυτούς που έχουν αποδείξει και στο παρελθόν ότι ενδιαφέρονται και τους προσεγγίζουμε συνήθως με επιχειρήματα βασισμένα στο συναίσθημα.
- Έχουμε συγκεντρώσει μια βάση δεδομένων με τους managers εταιριών, ιδρυμάτων και κυβερνητικών αρχών, που ασχολούνται με ανάλογα θέματα. Επειδή οι managers έχουν σαν υποχρέωση τη σωστή διαχείριση των χρημάτων της εταιρίας ή του οργανισμού και θα χρειαστεί να αιτιολογήσουν κάθε δωρεά, πρέπει ο οργανισμός να τους προσεγγίζει με λογικά και όχι τόσο συναισθηματικά επιχειρήματα.
- Δίνουμε προτεραιότητα στους ιδιώτες, γιατί συνήθως το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εσόδων προέρχεται από ιδιώτες και όχι από εταιρίες και ιδρύματα.
- Αξιολογούμε τον κάθε πιθανό δωρητή και ορίζουμε πόσο είναι ικανός να δώσει ο καθένας, γιατί εδώ συνίσταται σε μεγάλο βαθμό και η επιτυχία κάθε fundraising καμπάνιας. Όπως πρέπει να θέτουμε

ένα στόχο για κάθε fundraising καμπάνια, έτσι πρέπει να θέτουμε ένα στόχο για κάθε πιθανό δωρητή χωριστά. Η επίτευξη του στόχου της καμπάνιας μας θα βασιστεί σε μεγάλο βαθμό στο κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος που είχαμε θέσει για κάθε δωρητή ξεχωριστά.

- Πάντα ορίζουμε πόσες δωρεές και ποιου μεγέθους χρειαζόμαστε προκειμένου να πετύχουμε το σκοπό μας.

17.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ

- Δεν πρέπει να υποθέτουμε ότι οι εθελοντές αλλά και οι άνθρωποι του οργανισμού μας που θα αναλάβουν να συγκεντρώσουν δωρεές ξέρουν το στόχο της καμπάνιας ή πώς να ζητήσουν χρήματα. Γι' αυτό πρέπει να τους παρέχουμε ένα ειδικό kit που θα περιλαμβάνει ενημερωτικό υλικό και θα τους δίνει αυτοπεποίθηση.
- Δημιουργούμε χρονικά όρια για όλες τις εργασίες.
- Παρέχουμε σε όλους μια περιγραφή της θέσης τους και των ευθυνών τους.
- Προσπαθούμε ανάλογα με το δωρητή να στείλουμε και τον πιο κατάλληλο εθελοντή. Ένας δωρητής είναι πιο πιθανό να δώσει χρήματα αν η έκκληση για συνεισφορά προέρχεται από το κατάλληλο πρόσωπο, κάποιον που θα τον εμπνεύσει και θα έχει ανάλογα χαρακτηριστικά με αυτόν (ίδια ηλικία, κοινωνική τάξη...).
- Ορίζουμε προσωπικό που θα ευθύνεται για την παροχή πληροφοριών, για την αποστολή γραμμάτων, προτάσεων και θα κανονίζει τις συναντήσεις ανάμεσα στο προσωπικό μας και τους δωρητές. Η υποστήριξη που θα παράσχουμε στους εθελοντές και οι πληροφορίες που θα δώσουμε στους δωρητές θα κρίνουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία μιας καμπάνιας.

17.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ

- Ποτέ δεν απαιτούμε συγκεκριμένο ποσό από τους δωρητές, γιατί μια απαίτηση από μέρους μας μπορεί να προκαλέσει αντίσταση από την πλευρά τους. Αντίθετα προτείνουμε τα ποσά που θα μπορούσαν να προσφερθούν.
- Ανάλογα με το δωρητή προσφέρουμε και τα αντίστοιχα οφέλη προκειμένου να αυξήσουμε τις πιθανότητες να προσφέρει στην καμπάνια μας.
- Χρησιμοποιούμε τη μέθοδο ή ένα συνδυασμό των μεθόδων (προγραμματισμένη συνάντηση, τηλέφωνο, mail, MME, door-to-door) που πιστεύουμε ότι θα είναι πιο αποτελεσματικές ανάλογα με το είδος της καμπάνιας και όχι αυτές που θα είναι πιο εύκολες και πιο γρήγορες.
- Δίνουμε περιοδικές αναφορές προόδου στους εθελοντές, το προσωπικό, το διοικητικό συμβούλιο και όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους.
- Πρέπει να είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε και να διορθώσουμε τυχόν προβλήματα, για παράδειγμα να αντιμετωπίσουμε μια μεγάλη μείωση στον αριθμό των αναμενόμενων δωρητών ή των αναμενόμενων δωρεών.
- Επιδιώκουμε τη δημιουργία δωρητών σε μέλη, έτσι ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα της συνεισφοράς τους στην επόμενη καμπάνια και να μπορούμε να τους ζητάμε πιο εύκολα ένα ορισμένο χρηματικό ποσό.
- Καταγράφουμε τις δωρεές και εξαργυρώνουμε τα χρήματα αμέσως. Μια τέτοια πρακτική μπορεί να μας απαλλάξει από προβλήματα που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν καθυστερημένες ή αμφισβητήσιμες δωρεές. Επίσης δεν θα θέλαμε να ακούσουμε

σχόλια όπως «Έστειλα την επιταγή μου πριν δυο μήνες, δεν ξέρω αν την λάβατε».

- Στέλνουμε άμεσα τα ευχαριστήρια στους δωρητές μας.

17.6 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ FUNDRAISING

- Ανακοινώνουμε τα αποτελέσματα, ευχαριστούμε τους δωρητές, τους εργαζομένους και τους εθελοντές, έτσι ώστε όλοι να νιώθουν ότι συνέβαλαν σημαντικά στην επιτυχία του προγράμματος.
- Παρέχουμε έγκαιρα στους δωρητές ότι τους υποσχεθήκαμε κατά τη διάρκεια της καμπάνιας, δεδομένου ότι η δική μας συνέπεια στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών μας είναι τόσο σημαντική όσο σημαντική είναι και η έγκαιρη συνεισφορά χρημάτων από μέρους τους.
- Διατηρούμε σχέσεις με τους δωρητές με το να τους προσκαλούμε σε διάφορα events, ετήσιες συναντήσεις, να τους στέλνουμε περιοδικά του οργανισμού μας κτλ. έτσι ώστε να μην ακούν νέα μας μόνο όταν είναι η ώρα να ζητήσουμε χρήματα.
- Αξιολογούμε πάντα την αποτελεσματικότητα του βοηθητικού kit, των περιοδικών αναφορών και των ενδιαμέσων συναντήσεων επανεξετάζοντας τις σημειώσεις μας κατά τη διάρκεια της καμπάνιας και ζητώντας πληροφορίες από τους εθελοντές και τους εργαζομένους.
- Αξιολογούμε την αποτελεσματικότητα και του development office στο να παρέχει την απαραίτητη βοήθεια σε όσους έλαβαν μέρος στην καμπάνια.
- Συντάσσουμε μια αναφορά της καμπάνιας που απευθύνεται εμπιστευτικά στα ανώτερα στελέχη.

17.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ FUNDRAISING

Η καμπάνια τελείωσε, τα χρήματα μαζεύτηκαν, τα ευχαριστήρια στάλθηκαν. Στις μέρες που θα ακολουθήσουν πρέπει να γίνει μια αξιολόγηση της καμπάνιας, προκειμένου να διαπιστώσουμε τι έγινε λάθος, τι έγινε σωστά, ποιες αλλαγές ήταν αποτελεσματικές και ποιες όχι. Όλοι οι συμμετέχοντες στην καμπάνια πρέπει να αξιολογήσουν το πεδίο ευθύνης τους και τους εθελοντές με τους οποίους συνεργάστηκαν. Πρέπει να διαπιστωθεί αν η καμπάνια πήγε καλά ή όχι, αν οι προσδοκίες μας ήταν ρεαλιστικές, αν το βοηθητικό υλικό ήταν αποτελεσματικό, ποιοι απέδωσαν καλά και ποιοι όχι. Πρέπει όλοι να αξιολογήσουν την καμπάνια και κυρίως αυτοί που την σχεδίασαν, την οργάνωσαν και την διοίκησαν. Ένας βασικός κανόνας είναι ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται άμεσα, αμέσως μετά το τέλος της καμπάνιας. Τα σημεία που πρέπει να αξιολογηθούν είναι τα εξής:

α) Αν ο στόχος ήταν ρεαλιστικός και αν έγινε σωστά η αξιολόγηση των πιθανών δωρητών.

Με μια πρώτη ματιά φαίνεται η απάντηση σε αυτό το ερώτημα να είναι αυταπόδεικτη. Αν τον πετύχαμε, ήταν ρεαλιστικός. Αν όχι, τότε δεν ήταν ρεαλιστικός. Αλλά ένας στόχος που επιτεύχθηκε εύκολα μπορεί να ήταν ένας εξαιρετικά χαμηλός στόχος, ενώ ένας στόχος που δεν επιτεύχθηκε μπορεί να οφείλεται σε κακό σχεδιασμό ή κακή διοίκηση και όχι στο ότι ήταν υψηλός.

Για να διαπιστώσουμε αν έγινε σωστά η αξιολόγηση των πιθανών δωρητών πρέπει να εξετάσουμε αν η πλειοψηφία των δωρητών έδωσε λιγότερο από το αναμενόμενο, αν μειώθηκαν οι δωρητές, αν οι νέοι δωρητές ήταν λιγότεροι σε σχέση με την προηγούμενη φορά.

β) Αν ήταν αποτελεσματική η δομή των αρμόδιων τμημάτων.

Ο καλύτερος τρόπος για να διαπιστώσουμε την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής είναι να κοιτάξουμε τις περιοδικές αναφορές προόδου κάθε τμήματος και να ρωτήσουμε τα άτομα που εργάστηκαν σε κάθε ένα από αυτά. Αυτό που ζητάμε να βρούμε είναι όχι μειωμένη απόδοση μεμονωμένων

εργαζομένων/ εθελοντών, αλλά προβλήματα που προέκυψαν στη λειτουργία συγκεκριμένων τμημάτων ή στην επικοινωνία μεταξύ τμημάτων.

γ) Αν ήταν αποτελεσματικό το βοηθητικό υλικό.

Η αξία του βοηθητικού υλικού, όπως αναφέρθηκε, είναι μεγάλη, γιατί προσφέρει βοήθεια στους εθελοντές και πολλές πληροφορίες στους πιθανούς δωρητές. Για να κρίνουμε την αποτελεσματικότητά του, μπορούμε να ρωτήσουμε τους εθελοντές, είτε μέσω ερωτηματολογίου είτε μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης.

δ) Αν βοήθησαν τους εθελοντές οι ενδιάμεσες συναντήσεις και οι αναφορές προόδου.

Οι ενδιάμεσες συναντήσεις και οι αναφορές προόδου είναι πολύ σημαντικές για την ομαλή συνέχεια μιας καμπάνιας. Αν μας βοήθησαν να εντοπίσουμε προβλήματα και να τα λύσουμε, τότε μπορούμε να τις χαρακτηρίσουμε αποτελεσματικές.

ε) Αν δούλεψε σωστά το development office.

Η αξιολόγηση του development office είναι μια σχετικά απλή εργασία. Αν μπόρεσε να βρει πολλές δωρεές, αν έγιναν όλα τα απαραίτητα τηλέφωνα, αν τα ευχαριστήρια στάλθηκαν έγκαιρα, αν όλες οι εργασίες έγιναν σύμφωνα με το πρόγραμμα, τότε το συγκεκριμένο τμήμα δούλεψε σωστά. Αλλιώς θα πρέπει να γίνουν κάποιες αλλαγές στις διαδικασίες ή στο προσωπικό πριν την επόμενη καμπάνια.

στ) Ποιοι εθελοντές απέδωσαν και ποιοι όχι.

Η απόδοση των εθελοντών είναι ένα πολύ σημαντικό, αλλά και ευαίσθητο θέμα. Κοιτάζοντας τα αποτελέσματα που είχε η εργασία του καθενός, αλλά και ρωτώντας το υπόλοιπο προσωπικό μπορείς να μάθεις για την απόδοση κάθε εθελοντή. Πρέπει να εντοπίσουμε έναν εθελοντή που δεν μπορεί να αποδώσει σε εργασίες fundraising και να του αναθέσουμε μια άλλη εργασία στον οργανισμό μας πριν την επόμενη καμπάνια.

Q) Αν ήμασταν άμεσοι και αποτελεσματικοί στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην αντικατάσταση εθελοντών.

Οι ενέργειες που κάνουμε για να διορθώσουμε ένα πρόβλημα που εμφανίστηκε σε μια ενδιάμεση συνάντηση, μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ή την αποτυχία μιας καμπάνιας. Για να μπορέσουμε να λύσουμε ένα πρόβλημα, πρέπει να είμαστε έτοιμη να ενεργήσουμε με το που θα εμφανιστεί. Κοιτώντας τις περιοδικές μας αναφορές, μπορούμε να δούμε πόσο άμεσοι ήμασταν στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Αν μπορέσαμε να αντικαταστήσουμε εθελοντές έγκαιρα, να προσθέσουμε νέους δωρητές στη λίστα μας, να διορθώσουμε λάθη των εθελοντών μας κτλ. μπορούμε να πούμε ότι ήμασταν αρκετά αποτελεσματικοί.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα μπορούν να προέλθουν από τα δικά μας αρχεία και τις δικές μας εντυπώσεις από το πρόγραμμα fundraising, από τις εντυπώσεις των συναδέλφων μας, από τις σημειώσεις στις ενδιάμεσες συναντήσεις και τις αναφορές προόδου, από τα ποσοτικά αποτελέσματα - ποιος έδωσε πόσο, πόσοι έδωσαν, πόσοι παλιοί και πόσοι καινούριοι - και από τις εντυπώσεις των εθελοντών, αλλά και των ίδιων των δωρητών μας.

Αφού έχουν συγκεντρωθεί οι παραπάνω πληροφορίες πρέπει να γίνει η αξιολόγηση αμερόληπτα και εμπιστευτικά. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να παραδοθεί στο διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη. Σκοπός αυτής της αναφοράς είναι να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη και στην επόμενη καμπάνια.

17.8 CASE STUDY: ΘΕΣΗ ΤΟΥ FUNDRAISING ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ "ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ"

17.8.1 ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ

- 1. Οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα προσφέρουν τη βοήθειά τους**

α/ σε πληθυσμούς που βρίσκονται σε κατάσταση επείγουσας ανάγκης
β/ στα θύματα που προκαλούνται είτε από φυσικούς είτε από ανθρώπινους παράγοντες,
γ/ σε όσους υποφέρουν εξαιτίας εξεγέρσεων, χωρίς καμία φυλετική, θρησκευτική, φιλοσοφική ή πολιτική διάκριση.

2. Εργαζόμενοι μέσα σε αυστηρή ουδετερότητα και με πλήρη αμεροληψία, οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα διεκδικούν, στο όνομα της παγκόσμιας ιατρικής ηθικής και του δικαιώματος στην ανθρωπιστική προσφορά υπηρεσιών, την πλήρη και απόλυτη ελευθερία στην άσκηση των δραστηριοτήτων τους.

3. Οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα είναι υποχρεωμένοι να σέβονται τις δεοντολογικές αρχές του επαγγέλματός τους και να διατηρούν την πλήρη ανεξαρτησία τους απέναντι σε οποιαδήποτε εξουσία, ή σε οποιαδήποτε θρησκευτική, πολιτική ή οικονομική δύναμη.

4. Εθελοντές οι ίδιοι, μετρούν τους κινδύνους των αποστολών που θα φέρουν εις πέρας και δεν διεκδικούν για τους εαυτούς τους καμία άλλη ανταμοιβή πέραν αυτής που η Οργάνωση είναι σε θέση να τους προσφέρει.

17.8.2 ΟΙ ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ- ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

Στην Ελλάδα οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα είναι αναγνωρισμένοι ως μη - κερδοσκοπικό σωματείο από το Δεκέμβριο του 1990. Η έδρα της Οργάνωσης είναι στην Αθήνα και υπάρχει και ένα γραφείο αντιπροσώπευσης για τη Βόρεια Ελλάδα στη Θεσσαλονίκη.

Μέχρι σήμερα περισσότεροι από 450 Έλληνες γιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί και τεχνικοί έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα σε πάνω από 40 χώρες όπως το Κουρδιστάν, η Λιβερία, το Ελ Σαλβαδόρ, το Ιράκ, η Αιθιοπία, η πρώην - Γιουγκοσλαβία, η Ρουάντα, η Κένυα, η Σρι Λάνκα, η Αϊτή, το Αφγανιστάν, η Ακτή Ελεφαντοστού και άλλες. Ελληνικά προγράμματα

υπάρχουν σήμερα στην Αρμενία, το Μαλάουι, τη Ζάμπια, την Αιθιοπία, ενώ έχουν ολοκληρωθεί προγράμματα στη Γιουγκοσλαβία, την Παλαιστίνη, την Ελλάδα, τη Γεωργία, τη Ρωσία, το Καζακστάν, την Μοζαμβίκη, την Ινδία και την Τουρκία.

Το Ελληνικό τμήμα των Γιατρών Χωρίς Σύνορα διοικείται από ένα εννιάμελές διοικητικό συμβούλιο το οποίο εκλέγεται στην Ετήσια Γενική Συνέλευση και ανανεώνει κάθε χρόνο τα 3/7 των μελών του. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από εθελοντές που έχουν εμπειρία από αποστολές. Φροντίζει για την εφαρμογή των γενικών προσανατολισμών και την γενική πολιτική της οργάνωσης, όπως αυτή ορίζεται από τη Γενική Συνέλευση.

Το Ελληνικό Τμήμα αριθμεί αυτή τη στιγμή πάνω από 131.000 υποστηρικτές.

17.8.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΓΙΑΤΡΩΝ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ

Οι γιατροί χωρίς σύνορα έχουν ένα τμήμα επικοινωνίας το οποίο αποτελείται από 6 άτομα, τη διευθύντρια, έναν υπεύθυνο συνδρομητών, έναν υπεύθυνο επικοινωνίας και fundraising, έναν υπεύθυνο εκδηλώσεων και δυο υπεύθυνους δωρητών. Η διευθύντρια, έχει σπουδάσει οικονομικά και έχει κάνει μεταπτυχιακό στο μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Εκτός από την επίβλεψη, ασχολείται και με θέματα fundraising. Μαζί με τον υπεύθυνο επικοινωνίας και fundraising αποφασίζουν και προγραμματίζουν μια καμπάνια ανεύρεσης πόρων και στέλνουν τις προτάσεις τους στο διοικητικό συμβούλιο και το γενικό διευθυντή, προκειμένου να εγκριθούν. Καμιά καμπάνια δεν μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή αν δεν έχει την έγκριση των προαναφερθέντων.

Η διευθύντρια και ο υπεύθυνος αποφασίζουν από κοινού το σκοπό της κάθε καμπάνιας (π.χ ανεύρεση πόρων για μεγάλο αριθμό ατόμων που έχουν προσβληθεί από AIDS στη Ζάμπια, πρόσφυγες από εμπόλεμη χώρα κτλ.) ανάλογα με την επιτακτικότητα κάθε κατάστασης. Μια σημαντική εργασία είναι ο όσο δυνατόν καλύτερος καταμερισμός των πόρων, δεδομένου ότι από τα συνολικά έσοδα του οργανισμού μόνο 20% προορίζεται για την κάλυψη

των λειτουργικών εξόδων. Από αυτό το 20% είναι φανερό ότι ένα πολύ μικρότερο ποσό διατίθεται για την κάλυψη των αναγκών μιας καμπάνιας fundraising. Αφού έχουν αποφασιστεί τα κύρια σημεία της καμπάνιας και έχουν οριστεί οι δωρητές, το τμήμα επικοινωνίας αναθέτει από εκεί και πέρα το σχεδιασμό της καμπάνιας σε διαφημιστικές και γραφιστικές εταιρίες, με χαμηλό κόστος όπως μας βεβαίωσε η διευθύντρια του τμήματος. Σε άλλη επιχείρηση ανατίθεται η αποστολή των επιστολών στους πιθανούς δωρητές.

17.8.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ FUNDRAISING ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

1. Καθορισμός της ομάδας στόχου: Σε αυτό το στάδιο ορίζονται οι πιθανοί δωρητές, ιδιώτες, εταιρίες, ιδρύματα και κυβερνητικές αρχές.
2. Καθορισμός του θέματος της καμπάνιας: Ανάλογα με τις περιστάσεις κάθε περιόδου αποφασίζεται ποιο θα είναι το θέμα της καμπάνιας. Μπορεί να είναι μια καμπάνια για την αύξηση του awareness του οργανισμού και τη γενικότερη ανάγκη του για αύξηση εσόδων, μπορεί να είναι μια καμπάνια που στοχεύει στην ανεύρεση πόρων προκειμένου να σταλεί ιατροφαρμακευτική βοήθεια σε προσφυγικούς καταυλισμούς.
3. Καθορισμός στόχου: Ο στόχος της καμπάνιας συνίσταται σε ένα minimum χρηματικό ποσό που πρέπει να συγκεντρωθεί προκειμένου να είναι σε θέση ο οργανισμός να πραγματοποιήσει την αποστολή του.
4. Σχεδιασμός μηνύματος: Αυτό είναι ένα πολύ κρίσιμο στάδιο, γιατί η επιτυχία της κάθε καμπάνιας μπορεί να κριθεί από την πειστικότητα και τη σαφήνεια του μηνύματος.
5. Συνδυασμός τεχνικών: Σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται ο πιο αποτελεσματικός συνδυασμός των τεχνικών fundraising, προκειμένου να περάσει όσο το δυνατόν καλύτερα το μήνυμα της καμπάνιας και να έχουμε όσο το δυνατό μεγαλύτερη ανταπόκριση.
6. Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης του προγράμματος μετά το τέλος του: Τα συνήθη κριτήρια αξιολόγησης ενός προγράμματος είναι αρχικά η

κάλυψη της καμπάνιας από τα ΜΜΕ, το ποσό των εσόδων και τέλος η αξιολόγηση της πιο αποτελεσματικής τεχνικής. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε συνεργασία με το τηλεφωνικό κέντρο, όπου μπορεί να τους πληροφορήσει πόσες δωρεές έγιναν μέσω τηλεφώνου, με τη βοήθεια του ταχυδρομείου όσον αφορά τις ταχυδρομικές επιστολές κ.λπ.

17.8.5 ΤΡΟΠΟΙ FUNDRAISING

Για την ανεύρεση πόρων ο οργανισμός προβαίνει σε συνδυασμό διαφόρων τεχνικών. Η κύρια μέθοδος fundraising είναι μέσω ταχυδρομείου. Ο οργανισμός αποστέλλει ένα ενημερωτικό φυλλάδιο στους πιθανούς δωρητές, το οποίο και περιέχει μια ταχυδρομική επιταγή. Αυτός θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ανεύρεσης πόρων από τον οργανισμό και γι' αυτό είναι και ο πιο διαδεδομένος. Έπειτα η ανεύρεση πόρων μπορεί να γίνει και μέσω internet και της σελίδας του οργανισμού, η χρήση τους δεν είναι όμως ακόμα εκτεταμένη, μιας και όπως μας επιβεβαίωσε η υπεύθυνη δεν έχουν αξιοποιηθεί ακόμα όλες οι δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο. Η συνεισφορά σε μια καμπάνια μπορεί να γίνει και μέσω του περιοδικού του οργανισμού, το οποίο αποστέλλεται σε μηνιαία βάση σε όλους τους πιθανούς δωρητές, ενημερώνει για τους τρόπους που μπορεί κάποιος να προσφέρει, πληροφορεί τους αναγνώστες του για τις ενέργειες του οργανισμού και εξηγεί τις ανάγκες κάθε περιόδου. Έπειτα γίνεται και χρήση του τηλεφώνου, όπου τηλεφωνούν άνθρωποι του οργανισμού, ενημερώνουν τους δωρητές για τις ανάγκες τους και τους ζητούν να προσφέρουν. Τέλος, η ανεύρεση πόρων γίνεται και μέσω των media - τηλεόραση, ραδιόφωνο και περιοδικά, όπου και προβάλλεται το μήνυμα της καμπάνιας και γνωστοποιούνται οι τρόποι με τους οποίους μπορεί κάποιος να προσφέρει (νούμερο που καλείς και κάνεις την προσφορά σου, λογαριασμός στην win - bank, διεύθυνση στο διαδίκτυο). Όπως μας εξήγησε η υπεύθυνη η κάλυψη των μηνυμάτων του οργανισμού γίνεται δωρεάν από τα media, γιατί αλλιώς θα ήταν αδύνατο για τον οργανισμό οικονομικά να προβληθεί μέσω αυτών.

Ο οργανισμός έχει εφαρμόσει σε προηγούμενη καμπάνια και τη μέθοδο door-to-door, η οποία όμως δεν φάνηκε αποτελεσματική, οπότε και εγκαταλείφθηκε.

17.8.6 ΙΔΙΩΤΕΣ

Τους πιθανούς δωρητές του ένας οργανισμός μπορεί να τους βρει από τις βάσεις των δεδομένων του που έχει δημιουργήσει από προηγούμενες καμπάνιες, από προτάσεις των ήδη υπάρχοντων δωρητών του («ο τάδε μου έχει εκφράσει ενδιαφέρον για τον οργανισμό σας, συνηθίζει να προσφέρει σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς...»), είτε από πληροφορίες για δωρητές άλλων οργανισμών με παρόμοιο σκοπό.

Ένα ακόμα σημαντικό θέμα είναι ο τρόπος με τον οποίο ζητάμε από τους δωρητές μας να προσφέρουν. Αν και εμείς έχουμε θέσει ένα στόχο για κάθε δωρητή και ξέρουμε περίπου πόσο μπορεί να δώσει, ποτέ δεν λέμε ή απαιτούμε από κάποιον δωρητή να προσφέρει συγκεκριμένο ποσό, γιατί έτσι μπορεί να ενοχληθεί και να φέρει αντίσταση. Ένας καλός fundraiser πρέπει να προτείνει συγκεκριμένο/α ποσό/ά, γνωστοποιώντας στους δωρητές και τις ακριβείς ανάγκες του οργανισμού, παράλληλα όμως καθιστώντας σαφές ότι αν και τα προτεινόμενα ποσά θα εξυπηρετούσαν καλύτερα τις ανάγκες του οργανισμού, από εκεί και πέρα όμως κάθε προσφορά είναι επιθυμητή και καλοδεχούμενη.

Κάποιοι λάθος τρόποι με τους οποίους μπορεί ένας οργανισμός να ζητήσει από τους δωρητές να προσφέρουν:

1. Δεν λέμε «Δώστε ότι μπορείτε», γιατί έτσι υπάρχει κίνδυνος δωρητές που θα μπορούσαν να προσφέρουν και περισσότερα, να προσφέρουν χαμηλές συνεισφορές και να μην πετύχουμε το στόχο μας. Εξάλλου και οι ίδιοι οι δωρητές έχουν ανάγκη να ξέρουν πόσο περίπου χρειάζεται η επιχείρηση και πολλές φορές είναι πιο πιθανό να προσφέρουν αν τους παρουσιάσουν συγκεκριμένα ποσά- επιλογές.
2. Δεν λέμε «Δώστε ότι σας κάνει να νιώθετε άνετα», γιατί κάποιοι δωρητές που θα νιώθουν άνετα να προσφέρουν 10 ευρώ όταν ο οργανισμός

χρειάζεται 20, θα μπορούσαν να νιώσουν άνετα να προσφέρουν και 20, ίσως και παραπάνω.

3. Δεν λέμε «Θα εκτιμούσαμε μια δωρεά από _ μέχρι_», γιατί μια δωρεά από 5 μέχρι 50 ευρώ μπορεί να κάνει τους δωρητές να πιστέψουν ότι ο οργανισμός μας δεν έχει ορίσει επακριβώς τις ανάγκες του.

18. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Στο τελευταίο τμήμα του προγράμματος δράσης παρουσιάζεται ο χρόνος έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε επιμέρους ενέργειας μάρκετινγκ. Η αναφορά των διαφόρων ενεργειών μπορεί να γίνει, είτε φραστικά, είτε διαγραμματικά για μεγαλύτερη διευκόλυνση του αναγνώστη.

Παράλληλα, είναι αναγκαίο η κάθε επιμέρους ενέργεια να έχει συγκεκριμένη σειρά προτεραιότητας, ώστε να υλοποιούνται καταρχήν οι πλέον κρίσιμες και να ακολουθεί η υλοποίηση ενεργειών με σχετικά δευτερεύουσα σημασία.

19. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΝΟΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού είναι απαραίτητο να έχει καθοριστεί με μεγάλη ακρίβεια ο σκοπός του οργανισμού. Αυτό πρέπει να γίνει με μια σαφή διατύπωση αποστολής, που να γίνεται αποδεκτή από όλους. Όλοι πρέπει να είναι δεσμευμένοι για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Για να γίνει αυτό, είναι αναγκαίο να εξαλειφθεί η διαμάχη ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού και στους εμπλεκόμενους στο έργο.

Και τέλος, είναι απαραίτητο να υπάρχει σύνδεση των αποτελεσμάτων του οργανισμού με τους διατυπωθέντες στόχους του.

Η αποτελεσματικότητα του μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αποτελέσματα σε δύο τομείς:

- Τα ευεργετήματα ή οι αλλαγές που επέφερε ο οργανισμός στα κοινά-καταναλωτές του με τα έργα του, και
- Την εκτίμηση των αποτελεσμάτων αυτών σε σχέση με τους αρχικούς διατυπωθέντες στόχους του οργανισμού.

20. ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΡΑΣΗΣ

Η διαδικασία κατάστρωσης και υλοποίησης του Σχεδίου Μάρκετινγκ ολοκληρώνεται με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του προγράμματος δράσης ώστε να μπορεί ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός να ελέγχει τις ενέργειες μάρκετινγκ και να επεμβαίνει έγκαιρα όταν παρεκκλίνουν από τους στόχους ή όταν εξωγενείς παράγοντες απαιτούν την αναθεώρησή τους (π.χ αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας, ενέργειες «φιλικού» ανταγωνισμού).

Με αυτή την έννοια, απαραίτητο τμήμα ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ είναι μια εκτίμηση του πόσο καλά (ή πόσο άσχημα) αποδίδει κατά την εφαρμογή του. Επομένως, θα πρέπει να έχει προκαθοριστεί ένα συγκεκριμένο σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης που να επιτρέπει να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του προγράμματος δράσης σε τακτά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε:

- να επιτρέπει τον έγκαιρο και τακτικό εντοπισμό προβλημάτων ή εξελίξεων που δεν ταιριάζουν με το σχέδιο.
- να προσδιορίζει τις αιτίες τους και να επιτρέπει στον οργανισμό να δράσει για να εκμηδενίσει τις συνέπειές τους.
- να παράσχει πληροφορίες στην λειτουργία του μάρκετινγκ προσδιορίζοντας ευκαιρίες και απειλές.

➤ να δράσει σαν ένας δείκτης απόδοσης και σαν ερέθισμα για το προσωπικό του μάρκετινγκ.

21. ΣΥΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο τρόπος σύνταξης και παρουσίασης του Σχεδίου Μάρκετινγκ αποτελεί τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας του, γιατί από αυτόν εξαρτάται τόσο η αποδοχή ή η απόρριψη των προτεινόμενων ενεργειών μάρκετινγκ από τη διοίκηση του οργανισμού, όσο και η κατανόηση του περιεχομένου του σχεδίου από τα υπόλοιπα στελέχη που θα κληθούν να συμμετάσχουν στην υλοποίηση του σχεδίου.

Κατά συνέπεια, η σύνταξη και η παρουσίαση του Σχεδίου Μάρκετινγκ πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, πριν την παράθεση των επτά επιμέρους σταδίων του Σχεδίου Μάρκετινγκ θα πρέπει να προηγείται μια εισαγωγή. Σκοπός της εισαγωγής είναι να προετοιμάσει τον αναγνώστη για τη μελέτη του κυρίως σχεδίου Μάρκετινγκ. Η δομή της εισαγωγής πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι σύντομη, περιεκτική και απόλυτα κατανοητή.
- Να επικεντρώνει την προσοχή του αναγνώστη στον πραγματικό σκοπό του Σχεδίου Μάρκετινγκ.
- Να έχει το ίδιο στυλ με το κείμενο που θα ακολουθήσει.

Η πείρα έχει δείξει ότι μια πετυχημένη εισαγωγή αναφέρει:

1. Τα προϊόντα/ υπηρεσίες/ δραστηριότητες για τις οποίες καταρτίζεται το Σχέδιο Μάρκετινγκ.

Στους μεγάλους οργανισμούς όπου τα προϊόντα/ υπηρεσίες/ δραστηριότητες είναι πολλά, γίνονται ξεχωριστά Σχέδια Μάρκετινγκ για το κάθε ένα. Έτσι είναι χρήσιμο αυτός που αρχίζει να διαβάζει το πλάνο, να γνωρίζει αν αφορά συγκεκριμένο προϊόν/ υπηρεσία/ δραστηριότητα κλπ.

2. Την περίοδο που καλύπτει το Σχέδιο Μάρκετινγκ

Συνήθως το Σχέδιο Μάρκετινγκ καλύπτει το ημερολογιακό έτος, αλλά σε ειδικές περιπτώσεις (π.χ. λανσάρισμα νέου προϊόντος/ υπηρεσίας/ δραστηριότητας) μπορεί να καλύπτει μικρότερη ή μεγαλύτερη περίοδο.

3. Τα τμήματα ή τα στελέχη που δεσμεύονται για την εκτέλεση του σχεδίου μάρκετινγκ, ανεξάρτητα από τον τρόπο που πραγματοποιείται τελικά η δέσμευση.

Παράλληλα, η δομή και το περιεχόμενο ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ εξαρτάται από τις ανάγκες και τις δραστηριότητες του συγκεκριμένου οργανισμού. Ωστόσο, οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ένα αποτελεσματικό Σχέδιο Μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθες:

i. Το σχέδιο Μάρκετινγκ για να διαβαστεί από τους ενδιαφερόμενους και όχι μόνο από τον συντάκτη του, πρέπει να είναι σύντομο, περιεκτικό και να έχει στυλ.

ii. Το κείμενο πρέπει να είναι χωρισμένο σε λογικές ενότητες.

iii. Το σχέδιο πρέπει να είναι ένα πραγματικό πλάνο δράσης με συγκεκριμένους προσανατολισμούς και όχι να αποτελείται από γενικότητες, ευχολόγια και συνθήματα.

iv. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που περιέχονται στο σχέδιο πρέπει να είναι απόλυτα ακριβή.

v. Ο τρόπος παρουσίασης πρέπει να κάνει το σχέδιο απόλυτα κατανοητό, ώστε ο αναγνώστης να μην έχει ερωτηματικά και αμφιβολίες για το σκοπό του και τη δική του συμμετοχή στην υλοποίησή του.

vi. Το κείμενο πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητό ακόμα και σε αυτούς που τυχόν θα το διαβάσουν χωρίς να έχουν ειδικές γνώσεις.

22. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΠΟΙΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

22.1 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το κοινωνικό προϊόν είναι μια κοινωνική ιδέα ή πρακτική με την οποία ένα πρόγραμμα κοινωνικού μάρκετινγκ στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του κοινού-στόχου.

Η κατηγορίες του κοινωνικού προϊόντος είναι οι ακόλουθες:

1. Άποψη, στάση ή αξία
 - Άποψη: αντίληψη που επικρατεί για ένα γεγονός
 - Στάση: θετική ή αρνητική εκτίμηση του ατόμου για ένα γεγονός
 - Αξία: γενικού περιεχομένου ιδέες του τι είναι σωστό ή λάθος
2. Κοινωνική πρακτική
 - Γεγονότα με μικρή περιοδικότητα
 - Καθιέρωση ενός προτύπου συμπεριφοράς
3. Χρήση προϊόντος/ υπηρεσίας
 - Αποτελεί μέσο επίτευξης της κοινωνικής ιδέας ή πρακτικής

22.2 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Το μάρκετινγκ στους οργανισμούς υγείας έχει ως στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των κοινών των καταναλωτών των οργανισμών, δηλαδή των πελατών, της τοπικής κοινωνίας, των ακτιβιστών, της κοινής

γνώμης και των Μέσων Ενημέρωσης. Η υπηρεσίες που προσφέρουν αυτοί οι οργανισμοί μπορεί να είναι:

- Ιατρικές εκτιμήσεις
- Υπηρεσίες διάγνωσης και θεραπευτικής αγωγής
- Πρόληψη
- Εκπαίδευση σε θέματα υγείας

Άλλα σημαντικά κοινά για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς υγείας είναι τα **κοινά εισροών** που περιλαμβάνουν τους δωρητές, τους προμηθευτές και άλλους οργανισμούς, τα **κοινά ενδιαμέσων** που περιλαμβάνουν τους εμπορικούς αντιπροσώπους, τους διανομείς, τους ιατρούς και τους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες μάρκετινγκ, τα **εσωτερικά κοινά** που περιλαμβάνουν τη Διεύθυνση του οργανισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο, το προσωπικό και τους εθελοντές.

22.3 ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στόχοι του ολυμπιακού μάρκετινγκ, το οποίο πρόσφατα είχαμε την ευκαιρία να αναπτύξουμε με επιτυχία και στη χώρα μας, είναι οι εξής:

- Η παροχή χρηματοοικονομικών εγγυήσεων στις Οργανωτικές Επιτροπές, Εθνικές Ολυμπιακές Επιτροπές, Διεθνείς Αθλητικές Ομοσπονδίες με:
 - Σύναψη μακροχρόνιων συμφωνιών με τους χορηγούς και τα τηλεοπτικά δίκτυα
 - Ενίσχυση του χορηγικού προγράμματος
 - Ανάπτυξη νέων μοντέλων εμπορικής συνεργασίας
- Η ευρύτερη δυνατή δωρεάν τηλεοπτική κάλυψη των Ο.Α
- Η πλήρης εκμετάλλευση της τεράστιας αναγνωρισιμότητας των Ολυμπιακών συμβόλων και σημάτων

- Η διενέργεια προγραμμάτων προστασίας και ενίσχυσης της εικόνας των Ολυμπιακών Αγώνων
- Η επίβλεψη, καθοδήγηση και επιμόρφωση Εθνικών Ολυμπιακών Επιτροπών στην οργάνωση των τοπικών προγραμμάτων μάρκετινγκ.
- Η αποτελεσματική αντιμετώπιση εμπορευματοποίησης των Ολυμπιακών Αγώνων.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και πάντα με σεβασμό στο ιδεώδες των Ολυμπιακών Αγώνων, η δομή του ολυμπιακού μάρκετινγκ, σύμφωνα με την Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή, περιλαμβάνει:

- Τις χορηγίες (Sponsorship)
- Τη χορήγηση αδειών χρησιμοποίησης Ολυμπιακών συμβόλων και σημάτων (Licensing)
- Τη ραδιοτηλεοπτική αναμετάδοση (Broadcasting)
- Άλλα προγράμματα π.χ. Εισιτήρια, Αναμνηστικά, Γραμματόσημα, Νομίσματα, εκθέσεις κ.ά.

ΜΕΡΟΣ Β

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

1. ΚΕΝΤΡΟ ΓΑΙΑ

1.1 Η ΟΜΠΡΕΛΑ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ

1.1.1 ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ

Η ιστορία του Μουσείου Γουλανδρή είναι συνυφασμένη με τη ζωή και τις αναζητήσεις των ιδρυτών του, του Άγγελου και της Νίκης Γουλανδρή. Οι τελευταίοι, παρακολουθώντας τα μεγάλα πνευματικά ρεύματα, είχαν συλλάβει το μήνυμα της απειλούμενης φύσης, όταν ακόμη δεν είχε διαμορφωθεί συνείδηση των κινδύνων. Ο στόχος τους μπορεί να αποκαλυφθεί από τα λόγια τους: «Θεωρήσαμε ότι είχαμε την τύχη να γεννηθούμε σε μια χώρα που αποτελεί ένα από τα πιο ευνοημένα σημεία της γης... Θεωρήσαμε την Ελλάδα ως το μικρόκοσμο του πλανήτη, μέσα στον οποίο θα δοκιμάζαμε την αντίσταση στην υποβάθμιση, θα αφυπνίζαμε την περιβαλλοντική συνείδηση με γνώση και ευθύνη.»

Το 1964 ίδρυσαν το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας (Ν.Π.Ι.Δ.) ως εργαστήριο έρευνας και δράσης. Ήταν μια ιδιωτική επένδυση χρόνου, πόρων και γνώσης για τη δημιουργία ενός θεσμού άγνωστου τότε στην Ελλάδα, που θα είχε ως στόχο την εθνική ετοιμότητα για την προστασία του πολύτιμου φυσικού πλούτου της χώρας και τη συνείδηση των νέων για ένα νέο κώδικα αξιών, με γνώμονα την ισόρροπη ανάπτυξη φυσικού περιβάλλοντος και ανθρώπου. Το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας ήταν το πρώτο στην Ελλάδα και το μόνο ιδιωτικής πρωτοβουλίας στον κόσμο.

Με ένα επιτελείο Ελλήνων και ξένων επιστημόνων, το μουσείο προχώρησε επί δεκαετίες:

- Στην έρευνα και καταγραφή του βιολογικού και γεωλογικού πλούτου της χώρας
- Την κοινοποίησή του μέσα και έξω από την Ελλάδα με εκδόσεις επιστημονικές και εκλαϊκευμένες, και κυρίως
- Τη δημιουργία του μεγάλου θησαυρού των συλλογών του.

Τους πρώτους εκθεσιακούς του χώρους είχε σχεδιάσει το Βρετανικό Μουσείο Φυσικής Ιστορίας. Σύντομα όμως ο μουσείο προχώρησε στο δικό του αρχιτεκτονικό και μουσειολογικό σχεδιασμό, με επικεφαλής τον καλλιτεχνικό του διευθυντή Πέτρο Ζαμπέλη. *Η μουσειολογική αντίληψη, η αισθητική των χώρων, ο πλούτος και η ποιότητα των εκθεμάτων, ήταν για τότε αλλά και για σήμερα, επικοινωνιακά άρτια.*

Πρώτο αυτό εισήγαγε την εκπαίδευση στα ελληνικά μουσεία. Με βιολόγους και παιδαγωγούς ενημέρωσε εκατοντάδες χιλιάδες παιδιά στους εκθεσιακούς χώρους του. Από το 1975 ως σήμερα περισσότεροι από τρία εκατομμύρια επισκέπτες, από τους οποίους 70% νέοι πέρασαν από τις πύλες του μουσείου και τις εκθέσεις που διοργάνωσε.

Το 1986 το Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας επελέγη ως **«μουσείο επιρροής»**, μαζί με άλλα 37, ανάμεσα σε 35.000 μουσεία του κόσμου.

Τελικά, το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας από το 1964 ως σήμερα αποτέλεσε μια έγκυρη και αποφασιστική παρουσία στο χώρο του περιβάλλοντος στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Ταυτόχρονα ανέπτυξε μια νέα πολιτική παιδείας και πληροφόρησης με έμφαση στην ένταξη του ανθρώπου στο μηχανισμό και την οικονομία της φύσης, με την οφειλόμενη περίσκεψη.

Τα τριανταέξι χρόνια από την ίδρυση του μουσείου συμπίπτουν με την επιδείνωση της περιβαλλοντικής κρίσης, την κινητοποίηση των ολίγων, την ευαισθητοποίηση περισσότερων, και τον εφησυχασμό και την αδιαφορία των πολλών.

Η ανάγκη ενός νέου κέντρου για εξειδικευμένη περιβαλλοντική έρευνα και εκπαίδευση ήταν το επόμενο βήμα του μουσείου, το επόμενο όραμα του ιδρυτή του.

1.1.2 ΚΕΝΤΡΟ "ΓΑΙΑ"

Η λειτουργία το κέντρου ΓΑΙΑ προετοιμάστηκε από το Ίδρυμα Γουλανδρή, με Έλληνες και ξένους μελετητές (μουσειολόγους, αρχιτέκτονες, παιδαγωγούς, στοχαστές), από τις αρχές του 1990. Επισκέφθηκαν συγγενή μουσεία, που όλα βρίσκονταν στο στάδιο της αναμόρφωσης, και γνώρισαν τη διεθνή προβληματική για τα θέματα περιβάλλοντος.

Αποφασίστηκε έτσι η δημιουργία ενός πυρήνα εξειδικευμένης περιβαλλοντικής έρευνας και παράλληλης ενημέρωσης του κοινού για τη σημερινή ανταγωνιστική σχέση ανθρώπου και φυσικού περιβάλλοντος, που οδήγησε στην περιβαλλοντική κρίση.

Για τη δημιουργία του συστρατεύθηκε μία ομάδα ελλήνων αρχιτεκτόνων με επικεφαλής, για τα κτιριακά, το Μιχάλη Φωτιάδη (βραβείο Μουσείου Ακρόπολης). Το εκθεσιακό τμήμα μελετήθηκε σε συνεργασία με το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας του Λονδίνου, που θα συνέθετε και θα σχεδίαζε τους εκθεσιακούς χώρους σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Μουσείου Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας σε συνεργασία με τον αρχιτέκτονα Άγγελο Βασιλείου. Η στατική και μηχανολογική μελέτη έγινε από την εταιρεία Frank Basil και η μελέτη πληροφορικής και επικοινωνιών από την εταιρεία Planet. Η ακουστική μελέτη έγινε από τον G. Schubert, και η μελέτη εξοικονόμησης ενέργειας, από τον καθηγητή Μ. Σανταμούρη και την Κατερίνα Σπυροπούλου-Βέη.

Η πρόταση για το Κέντρο ΓΑΙΑ υποβλήθηκε στο Υπουργείο ΠΕΧΩΔΕ (1995), που την προώθησε στο Ταμείο Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο διευθυντής του Ταμείου κ. J.F. Verstryngge την υποστήριξε θερμά και η πρόταση εντάχθηκε κατ' εξαίρεση στο πρόγραμμα του Ταμείου. Η απόφαση του Ταμείου Συνοχής χαρακτήρισε το έργο αναπτυξιακό, αναγνωρίζοντας τον

πρωτοποριακό χαρακτήρα των ερευνητικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών, που θα προσέφερε στο χώρο του περιβάλλοντος.

Η κατασκευή του έργου διήρκεσε τέσσερα χρόνια και χρηματοδοτήθηκε από το ταμείο Συνοχής της Ε.Ε. και το ΥΠΕΧΩΔΕ. Στην ολοκλήρωσή του συνέβαλαν το Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας και ιδιωτικές χορηγίες.

Σκοπός του είναι να λειτουργήσει ως το μουσείο του μέλλοντος, όπου οι νέοι αλλά και όλες οι ηλικίες θα μυούνται στις λειτουργίες του φυσικού κόσμου και θα ενημερώνονται για τις ενέργειες του ανθρώπου που απειλούν την επιβίωσή του.

Το κέντρο Γαία θέτει τις υπηρεσίες του στη διάθεση του κοινού του, της ελληνικής και διεθνούς επιστημονικής κοινότητας και όλων των πολιτιστικών φορέων, επιχειρήσεων και οργανισμών που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν τις εκδηλώσεις τους σε ένα άψογο λειτουργικά και αισθητικά περιβάλλον.

Στις αίθουσες του Κέντρου είναι διάχυτο το ερώτημα: πώς θα χτίσουμε μια νέα κοινωνία; Πώς θα αναθεωρήσουμε τον τρόπο ζωής μας; Στο ερώτημα αυτό το ΚΕΝΤΡΟ ΓΑΙΑ απαντά με συγκεκριμένες και εφικτές επιστημονικές λύσεις. Αφυπνίζει παράλληλα την ηθική ευθύνη και κερδίζει τη συνείδηση του επισκέπτη και μάλιστα του παιδιού. Η προσπάθεια όμως δε σταματά εδώ, απαιτείται συνεχής ανατροφοδότηση με νέες δυνάμεις και νέες προσεγγίσεις. Αυτή η εξελικτική πορεία θεωρείται απαραίτητο να διασφαλισθεί σε ένα Ίδρυμα που θα ζήσει πολύ πέρα από τη ζωή των ιδρυτών του, για να συμβάλει σε ένα νέο διαφωτισμό, με ακριβοδίκαιο προσδιορισμό των ορίων της επιστήμης και της πολιτικής ευθύνης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στο αίθριο του κέντρου Γαία υπάρχει η «Γεώσφαιρα», μοναδική στον κόσμο, ένας ημισφαιρικός θόλος – οθόνη με διάμετρο πέντε μέτρων και εμβαδόν 40 περίπου τετραγωνικών μέτρων – προβάλλει τον περιστρεφόμενο πλανήτη από 225.000 εικόνες υψηλής ανάλυσης. Παρουσιάζει επίσης, σύντομα και περιεκτικά, τη γεωλογική εξέλιξη

του πλανήτη από τη γέννηση του, πριν 4,6 δισεκατομμύρια χρόνια ως σήμερα.

Στον εκπαιδευτικό τομέα μια σειρά εκθεσιακών ενοτήτων περιλαμβάνουν τη δομή και τις λειτουργίες του πλανήτη Γη, τη λειτουργία του ηλιακού συστήματος και των φυσικοχημικών κύκλων που συντηρούν τη ζωή, τους νόμους της οικολογικής ισορροπίας και την εξελικτική πορεία του ανθρώπου. Ιδιαίτερο εκθεσιακό χώρο καταλαμβάνουν οι διαπιστώσεις των προβλημάτων και οι δυνατές σε αυτά απαντήσεις: οι προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Πολλά εκθέματα χρησιμοποιούν το στοιχείο της συμμετοχής. Άλλα εκθέματα συνοδεύονται από οπτικοακουστικά, μουσική, κινούμενα σχέδια και βίντεο.

Τα εργαστήρια και οι συλλογές της Βοτανικής, Ζωολογίας και Υδροβιολογίας εγκαταστάθηκαν σε νέους εργαστηριακούς χώρους. Δύο νέα εργαστήρια με τον πιο εξειδικευμένο τεχνολογικό εξοπλισμό λειτουργούν στους κρίσιμους τομείς της Εδαφικής Βιολογίας, της Βιοτεχνολογίας και της Βιοαναλυτικής Χημείας. Ένα ισχυρότατο ηλεκτρονικό μικροσκόπιο είναι στην υπηρεσία των εργαστηρίων.

Εφαρμόζοντας τις νεότερες μεθόδους της μουσειολογίας και της σύγχρονης τεχνολογίας, το κέντρο Γαία αποτελεί μοναδικό, πρωτοποριακό χώρο γνώσης, ψυχαγωγίας και έμπνευσης.

Τέλος, το κέντρο Γαία στα 12.500 τ.μ. που καταλαμβάνει, περιλαμβάνει: αίθριο, χώρους υποδοχής, εκθεσιακούς χώρους, ερευνητικά εργαστήρια, βιβλιοθήκη, αίθουσες συλλογών, αμφιθέατρο, φουαγιέ, αίθουσες περιοδικών εκθέσεων και προβολών, διοικητικές υπηρεσίες, εστιατόριο, κυλικείο, πωλητήριο και χώρους στάθμευσης.

1.1.3 ΘΥΓΑΤΡΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

1) Το ελληνικό κέντρο βιοτόπων – υγροτόπων (EKBY)

Το EKBY άρχισε να λειτουργεί το 1991 ως επιστημονικά αυτόνομος οργανισμός του Μουσείου Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας. Τα πρώτα χρόνια οι υγρότοποι ήταν το κύριο αντικείμενο του EKBY. Το ενδιαφέρον του σήμερα περιλαμβάνει και τα χερσαία οικοσυστήματα, φυσικά και αγροτικά, καθώς και παράκτια. Ο γενικός σκοπός του EKBY είναι να συμβάλει στην αειφορία των υδάτινων, εδαφικών και γενετικών πόρων στην Ελλάδα, στην υπόλοιπη Ευρώπη και στη Μεσόγειο.

Το ΥΠΕΧΩΔΕ αξιοποίησε την τεχνογνωσία του EKBY στην προσπάθεια του, που ήδη υλοποιείται, να αναδημιουργήσει τη λίμνη Κάρλα. Γενικότερα, η τεχνογνωσία και οι πληροφορίες του EKBY για ποικίλα θέματα αξιοποιούνται με προγραμματισμένο τρόπο από το ΥΠΕΧΩΔΕ. Συχνά επίσης καλείται να συμμετάσχει σε προσπάθειες άλλων υπουργείων (π.χ. Γεωργίας, Ανάπτυξης, Παιδείας), των περιφερειών και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Εκλαϊκευμένες εκδόσεις έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού, επιστημονικά άρθρα και τεχνικά βιβλία, σεμινάρια κατάρτισης, ραδιοφωνικές συνεντεύξεις, φιλοξενία και υποβοήθηση φοιτητών, σχεδιασμός υποδομών ενημέρωσης (μουσείου, κέντρου πληροφόρησης) είναι σήμερα δράσεις που αφορούν μεγάλο τμήμα του δυναμικού του EKBY.

Το EKBY οργανώνει επίσης (ή συμμετέχει σε) επιστημονικές αποστολές σε βαλκανικές χώρες, συνεργάζεται με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Περιβάλλοντος και με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Διατήρησης της Φύσης, οργανώνει την σε εξέλιξη απογραφή των υγροτόπων της Αλβανίας κ.λπ.

Το EKBY έχει σήμερα 40 περίπου άτομα προσωπικό, που εργάζεται σε ειδικά κατασκευασμένο και εξοπλισμένο κτίριο 1.200 τετραγωνικών μέτρων, στη Θέρμη, πολύ κοντά σε έξι συναφή ιδρύματα, σε δύο πανεπιστήμια, αλλά και σε σπουδαία οικοσυστήματα της χώρας.

Τέλος το ΕΚΒΥ είναι αισιόδοξο ότι θα ανταποκριθεί με περισσότερο έργο στις δυσκολότερες και μεγαλύτερες προκλήσεις της νέας δεκαετίας στα θέματα της μελέτης, διατήρησης και οικολογικής διαχείρισης των υδάτινων, εδαφικών και γενετικών πόρων της πατρίδας μας, αλλά και ευρύτερα.

2) Σπαρόζα

Το 1983, η Jacqueline Tyrwhitt, βρετανή πολεοδόμος και συνεργάτιδα του Κωνσταντίνου Δοξιάδη, για να εξασφαλίσει το κτήμα «Σπαρόζα» (17,5 στρέμματα), στην Παιανία, το κληροδότησε στο Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας.

Ο κήπος και η διαχείριση της πλαγιάς αποτελούν τώρα παράδειγμα οικολογικής κηπουρικής για το κλίμα μας, διότι δε χρησιμοποιείται κανένα χημικό στα φυτά ή στο έδαφος.

Το 1994 ιδρύθηκε η «Mediterranean Garden Society», με πρόεδρο τη Σάλλυ Ραζέλου και με την υποστήριξη της κυρίας Νίκης Γουλανδρή η Σπαρόζα έγινε βάση της. Σήμερα η «Mediterranean Garden Society» έχει μέλη σε όλο τον κόσμο. Λειτουργεί ως χώρος πληροφόρησης που απευθύνεται σε όσους έχουν ειδικό ενδιαφέρον για τα φυτά και τους κήπους των περιοχών της Μεσογείου.

3) Παλαιοντολογική συλλογή - Παράρτημα Ρεθύμνου

Το Μ.Γ.Φ.Ι., σε συνεργασία με το Δήμο Ρεθύμνου, ανακαινίζει το Τέμενος Μασταμπά, όπου θα στεγαστεί το Τοπικό Γεωλογικό και Παλαιοντολογικό Μουσείο. Στο μουσείο θα εκτεθεί η γεωλογική και παλαιοντολογική συλλογή που συλλέχθηκε στο παρελθόν με τη φροντίδα του Δήμου Ρεθύμνου.

Σε μια εποχή που ο άνθρωπος επιφέρει ταχύτερες αλλαγές στο περιβάλλον, οι έλληνες και ξένοι επισκέπτες, και ιδιαίτερα οι μαθητές των σχολείων και όσοι συμμετέχουν στα όργανα λήψης αποφάσεων, θα μπορέσουν να γνωρίσουν τους εντυπωσιακούς παλαιοντολογικούς θησαυρούς της κρητικής γης.

4) Παρατηρητήριο πουλιών στη νήσο Αγίου Αχιλλείου στη μικρή Πρέσπα, Δυτική Μακεδονία

Στο νησάκι του Αγίου Αχιλλείου στη μικρή Πρέσπα της Δυτικής Μακεδονίας βρίσκεται το ακίνητο στο οποίο θα ανεγερθεί παρατηρητήριο πουλιών. Βρίσκεται στην πλαγιά λοφίσκου και έχει ιδανική θέα για παρατηρητήριο πουλιών. Ο σχεδιασμός και η κατασκευαστική μέθοδος ανέγερσης του κτιρίου βασίζεται αποκλειστικά στη λογική και πρακτική της τοπικής παραδοσιακής αρχιτεκτονικής των Πρεσπών. Επισημαίνεται ότι ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός εστιάζεται στην προσαρμογή του παρατηρητηρίου πουλιών στο φυσικό περιβάλλον.

1.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΟΜΑΔΕΣ ΚΟΙΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΟΦΕΛΟΥΣ

1.2.1 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΚΟΙΝΑ

Τα βασικά καταναλωτικά κοινά του κέντρου Γαία είναι οι μαθητές, οι διάφοροι σύλλογοι, οι γονείς και γενικότερα το ευρύ κοινό. Τα οφέλη που αποκομίζει ο επισκέπτης από την επίσκεψη του στο μουσείο είναι: το οικονομικό, το ψυχολογικό και το κοινωνικό. Το οικονομικό όφελος του επισκέπτη είναι η συλλογή, η παρουσίαση, το υλικό, οι γνώσεις και γενικότερα όλο το θέαμα του μουσείου. Το ψυχολογικό όφελος του επισκέπτη είναι το μήνυμα αισιοδοξίας που περνάει το κέντρο Γαία, το ότι δηλαδή όλοι μας μπορούμε να συμβάλλουμε στην καλυτέρευση της ζωής πάνω στον πλανήτη μας, καθώς και η αίσθηση προσωπικής ευθύνης και δύναμης. Τέλος, το κοινωνικό όφελος το οποίο αποκομίζει ο επισκέπτης έχει να κάνει με τη δημιουργία κοινωνικής συνείδησης και την παρότρυνση για ομαδική εργασία.

Τα κόστη με τα οποία επιβαρύνεται ο επισκέπτης, είναι τεσσάρων ειδών. Το χρηματικό κόστος, βεβαίως, έχει να κάνει με την τιμή του εισιτηρίου την οποία πληρώνει ο επισκέπτης, καθώς η είσοδος στο μουσείο δεν είναι δωρεάν, παραμόνο σε άτομα που ανήκουν στις ειδικές ομάδες. Το κόστος του

χρόνου και της ενέργειας έχει να κάνει με τον ελεύθερο, αλλά σχεδόν πάντα πολύτιμο χρόνο τον οποίο "σπαταλάει" ο επισκέπτης για να δει το μουσείο. Επίσης το κόστος της αλλαγής ιδεών αφορά στην ανάμιξη, και την καλλιέργεια ενδιαφέροντος και αγάπης από τον επισκέπτη προς τη φύση. Τέλος, το κόστος της αλλαγής συμπεριφορών έχει να κάνει με τον προβληματισμό του επισκέπτη και την αλλαγή στον τρόπο χρήσης των φυσικών πόρων, τις ενέργειες, του νερού, τις τροφές και των μεταφορών.

Άλλα καταναλωτικά κοινά είναι:

i. Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Τα οφέλη που αποκομίζουν τα πανεπιστήμια και η επιστημονική κοινότητα από την επίσκεψή τους στο μουσείο είναι το οικονομικό όφελος, το οποίο έχει να κάνει με την βοήθεια που μπορεί να τους παράσχει το μουσείο στην ερευνητική τους προσπάθεια, με τα εργαστήρια που διαθέτει, το άριστα εξειδικευμένο προσωπικό, τις διάφορες εκδόσεις που διαθέτει, τις ταξινομήσεις και την πλούσια σε υλικό βιβλιοθήκη του. Το κοινωνικό όφελος έχει να κάνει με την προβολή του κοινωνικού προσώπου της Ελλάδας, ενώ τέλος πολύ σημαντικό είναι και το ψυχολογικό όφελος, το οποίο συνδέεται με την προσπάθεια και την επίτευξη ενός κοινού στόχου για ένα καλύτερο περιβάλλον και έναν καλύτερο τρόπο ζωής.

Το κόστος σε αυτήν την περίπτωση είναι μόνο το χρηματικό καθώς όπως γνωρίζουμε, οι υπηρεσίες του μουσείου δεν παρέχονται δωρεάν.

ii. ΔΗΜΟΣ ΚΗΦΙΣΙΑΣ

Ο Δήμος της Κηφισιάς έχει ένα πολύ σημαντικό οικονομικό όφελος από την λειτουργία του μουσείου. Οι διάφοροι φόροι τους οποίους πληρώνει το μουσείο, οι εισφορές καθώς και η αναβάθμιση της περιοχής από την ίδια την ύπαρξη του κέντρου Γαία, η διατήρηση του αρχιτεκτονικού ύφους καθώς και η ίδια η εγγύτητα του ιδρύματος.

Το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται ο Δήμος Κηφισιάς είναι η κυκλοφοριακή συμφόρηση που συχνά επικρατεί στους δρόμους καθώς υπάρχει μόνο ένα δημοτικό πάρκινγκ 100 θέσεων.

iii. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Ένα άλλο καταναλωτικό κοινό είναι και οι εταιρίες. Το μουσείο ενοικιάζει το αμφιθέατρο ή το φουαγιέ του για διάφορες εκδηλώσεις που πραγματοποιούν οι εταιρείες αυτές, ενισχύοντας έτσι το κοινωνικό τους πρόσωπο και προσδίδοντάς τους κύρος.

Όσον αφορά το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται οι εταιρίες, ασφαλώς είναι το οικονομικό, αφού για να πραγματοποιήσουν μια εκδήλωση ή μια ομιλία στις αίθουσες του μουσείου ή στο φουαγιέ, πληρώνουν κάποιο ενοίκιο σύμφωνα με τον ανταγωνισμό. Ένα άλλο κόστος έχει να κάνει και με την αλλαγή συμπεριφορών. Υπάρχει επιλεκτικότητα και προτίμηση σε εταιρίες με κοινωνικό πρόσωπο. Κατά κανόνα λοιπόν νοικιάζει τις αίθουσες του το μουσείο, αλλά όχι σε εταιρίες και οργανισμούς, οι οποίοι είναι κατά των όσων πρεσβεύει το μουσείο.

iv. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι διάφορες περιβαλλοντικές ομάδες οι οποίες συμμετέχουν ενεργά στο ίδρυμα, έχουν μόνο όφελος από αυτό. Το οικονομικό όφελος που αποκομίζουν έχει να κάνει με τη συνδρομή του ιδρύματος στις διάφορες περιβαλλοντικές δραστηριότητες που οργανώνουν οι ομάδες ενώ το ψυχολογικό όφελος αφορά στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του κόσμου μέσω του μουσείου, αλλά και στην ανταπόκριση των προσπαθειών τους.

v. ΕΘΕΛΟΝΤΕΣ

Ένα πολύ σημαντικό καταναλωτικό κοινό για το μουσείο είναι και οι εθελοντές. Τα οφέλη που αποκτά ένας εθελοντής προσφέροντας κάποια εργασία στο μουσείο είναι δύο: Το ψυχολογικό όφελος, το οποίο έχει να κάνει με την ανιδιοτελή προσφορά και το αίσθημα, του ότι προσφέρει και συνεισφέρει στην τόσο μεγάλη και σημαντική προσπάθεια του μουσείου για

ένα καλύτερο μέλλον και το κοινωνικό όφελος, το οποίο είναι και αυτό πάρα πολύ σημαντικό, έχει να κάνει με την προβολή του κοινωνικού εαυτού του και με τις γνωριμίες που αποκτά σε παρόμοιους χώρους.

Το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται οι εθελοντές έχει να κάνει με το χρόνο και την ενέργεια που “ σπαταλούν”, καθώς προσφέρουν άμισθα χρόνο και εργασία. Το άλλο κόστος αφορά στην αλλαγή ιδεών και συμπεριφορών στην οποία καλούνται, δουλεύοντας για το ίδρυμα καθώς και την εξάσκησή τους όσον αφορά τις προσπάθειες του ιδρύματος σε διάφορους τομείς.

1.2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΙΝΑ

Τα εσωτερικά κοινά του κέντρου Γαία είναι: το διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό, οι διάφοροι ξεναγοί, τα στελέχη του πωλητηρίου και το υπόλοιπο μόνιμο προσωπικό.

Τα οφέλη που αποκομίζουν τα εσωτερικά κοινά του ιδρύματος και πιο συγκεκριμένα το προσωπικό του είναι τρία. Το οικονομικό όφελος έχει να κάνει με τον αρκετά ικανοποιητικό μισθό που λαμβάνουν, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται καθημερινά καθώς και την εμπειρία και την καταξίωση που αποκτούν. Το κοινωνικό όφελος έχει να κάνει κυρίως με το status και το κοινωνικό πρόσωπο που τους προσφέρει η εργασία τους στο ίδρυμα. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι και το ψυχολογικό όφελος το οποίο αφορά στην ίδια την εργασία καθεαυτή αλλά και στο γεγονός ότι εργάζονται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, με στόχο την καλύτερευση του τρόπου ζωής των ανθρώπων.

Όσον αφορά το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται, είναι το χρηματικό, γιατί οι μισθοί είναι συνήθως χαμηλότεροι σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Ένα άλλο σημαντικό ίσως για πολλούς κόστος είναι αυτό του χρόνου και τις ενέργειας. Πολλές φορές χρειάζεται οι υπάλληλοι να προσφέρουν κάποιες επιπλέον δραστηριότητες χωρίς να αμειφθούν επιπλέον για αυτές. Επίσης υπάρχει και το κόστος της αλλαγής ιδεών των υπαλλήλων για την ένταξη τους στους κόλπους του ιδρύματος. Τέλος, υπάρχει το κόστος της αλλαγής συμπεριφορών των εργαζομένων, διότι σε ένα τέτοιο ίδρυμα θα πρέπει πρώτα

απ' όλα όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτό να συμπορεύονται με τα όσα πρεσβεύει το ίδρυμα.

1.2.3 ΚΟΙΝΑ ΕΙΣΡΟΩΝ

Οι χορηγοί και οι δωρητές αποτελούν ένα από τα πλέον σημαντικά κοινά ενδιαφέροντος για το κέντρο Γαία. Τη δημιουργία του επιχορήγησαν η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (1995, 1996, 1997), η Αγέτ Ηρακλής (1996), το ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το Κοινωφελές Ίδρυμα «Αλέξανδρος Ωνάσης» κ.ά. Το έργο του Μουσείου ενισχύθηκε επίσης σημαντικά με δωρεές ακίνητης περιουσίας, ενός κτήματος 17,5 στρεμμάτων στην Παιανία (Σπάροζα), από την κα Jacqueline Tyrwhitt, και ενός κτήματος 250 τετραγωνικών μέτρων στη νησίδα Άγιος Αχίλλειος στις Πρέσπες, από τον κ. Μάνο Ιατρίδη.

Το όφελος που αποκομίζουν οι χορηγοί του μουσείου είναι καταρχήν "οικονομικό", διότι υπάρχει προβολή και δημοσιότητα του εκάστοτε χορηγού μέσα απ' το μουσείο είτε προφορικά, είτε με το να φαίνεται στο μουσείο το λογότυπο του εκάστοτε χορηγού. Υπάρχει επίσης και η κοινωνική αναγνώριση, η προβολή και η πίστωση της εταιρίας απ' τον δωρητή με κοινωνική ευποιία, τα οποία αφορούν στο κοινωνικό όφελος. Τέλος, πολύ σημαντική και αξιοσημείωτη είναι και η ικανοποίηση που εισπράττουν χορηγοί ή δωρητές από την προσφορά τους, η οποία είναι πολύτιμη για το μουσείο. Η ικανοποίηση αυτή αφορά στο ψυχολογικό όφελος.

Παρόλα τα οφέλη που συνεπάγεται η δωρεά ή η χορηγία στο μουσείο, δεν παύει να υπάρχει το χρηματικό κόστος το οποίο έχει να κάνει με το ποσό της εισφοράς. Επίσης υπάρχει και το κόστος αλλαγής συμπεριφορών το οποίο έχει να κάνει με την προσεκτική επιλογή του ιδρύματος ως προς τους δωρητές του, καθώς και το κόστος αλλαγής ιδεών το οποίο έχει να κάνει με το πραγματικό ενδιαφέρον των δωρητών ή χορηγών για τη φύση και για τη διάσωσή της.

Ένα άλλο σημαντικό κοινό εισροών είναι οι Κρατικοί – Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί. Το όφελος που αποκομίζουν αυτοί οι οργανισμοί είναι κυρίως κοινωνικό και αφορά στην εδραίωση του κράτους ή της κοινότητας ως φορέα

με ενδιαφέρον προς τη φύση, την παιδεία, την επιστήμη και γενικότερα την ανύψωση του πνευματικού επιπέδου των πολιτών.

Όσον αφορά τα κόστη που επωμίζονται οι οργανισμοί, είναι το χρηματικό το οποίο έχει να κάνει με τη χρηματοδότηση και το κόστος ευκαιρίας της χρηματοδότησης αυτής, το κόστος αλλαγής συμπεριφορών το οποίο αφορά στην αλλαγή και στην προτεραιότητα που πρέπει να βάζουν οι οργανισμοί αυτοί σε πολιτιστικά και εκπαιδευτικά θέματα, επίσης η παιδεία, η ενημέρωση και το ενδιαφέρον αυτών των οργανισμών σε ότι έχει να κάνει με το έργο του ιδρύματος, αφορούν το κόστος αλλαγής ιδεών. Τέλος, να μην ξεχάσουμε και το κόστος του χρόνου και της ενέργειας το οποίο έχει να κάνει στον χρόνο που απαιτείται να "σπαταλήσει" ο οργανισμός για την αξιοποίηση των προτάσεων χρηματοδότησης.

1.2.4 ΚΟΙΝΑ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ

Ένα απ' τα σημαντικότερα κοινά ενδιαμέσων αποτελεί το Σωματείο Φίλων του μουσείου. Οι φίλοι του Μουσείου Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας, ένα μη κερδοσκοπικό περιβαλλοντικό σωματείο, ιδρύθηκε το 1978 με σκοπό τη στενότερη σύνδεση του Μουσείου με το κοινό του. Στοχεύουν στην ανάπτυξη ερευνητικού πνεύματος, σεβασμού και αγάπης για τη φύση και το περιβάλλον. Από το 1985 οργανώνουν μεμονωμένες εκδηλώσεις ή πολύμηνες περιβαλλοντικές δράσεις για παιδιά 10-15 ετών, για τον Κηφισό ποταμό, τα ρέματα, τα γεωλογικά μνημεία, το Αιγαίο πέλαγος, την τροφή των ανθρώπων κ.ά. Στον πολιτιστικό τομέα, οργανώνουν εκθέσεις ελληνικού οικολογικού βιβλίου, οικολογικές περιηγήσεις στην ποίηση και την πεζογραφία κ.λπ. Επίσης, οι Φίλοι δημιούργησαν και κινούν σε όλη την Ελλάδα δύο μουσειοσκευές για τα «Ηφαίστεια της Ελλάδας» και «Τα ελληνικά δάση».

Το χρηματικό όφελος του Σωματείου προκύπτει απ' το περιοδικό που εκδίδουν και πωλούν σε μια συμβολική τιμή, τις εκδρομές που διοργανώνουν αλλά και από άλλα προνόμια. Σημαντικό είναι επίσης και το ψυχολογικό όφελος το οποίο έχει να κάνει με την αίσθηση της ενεργούς συμμετοχής στην σημαντική προσπάθεια που ήδη κάνει το μουσείο, την ανιδιοτελή προσφορά τους για ένα σκοπό και τέλος, το κοινωνικό όφελος το οποίο αφορά στην

αυτοπροβολή, στην αναγνωρισμένη προσφορά, αλλά και στην απόκτηση σημαντικών γνωριμιών.

Το κόστος τώρα των όσων είναι στο Σωματείο των φίλων είναι το χρηματικό που αφορά την ελάχιστη συνδρομή που καταβάλλουν για να εγγραφούν σε αυτό, καθώς και το κόστος χρόνου και ενέργειας, με την άμισθη προσφορά χρόνου και εργασίας και την αφιέρωση χρόνου στις εκάστοτε δραστηριότητες του μουσείου. Επίσης υπάρχει και το κόστος αλλαγής ιδεών και συμπεριφορών το οποίο έχει να κάνει με την αποδοχή και συμμετοχή στις προσπάθειες του ιδρύματος.

Άλλα κοινά ενδιαμέσων του κέντρου Γαία είναι οι εκδοτικοί οίκοι, οι προμηθευτές και το Catering.

Τα οφέλη που αποκτούν οι παραπάνω με τη συνεργασία τους με το μουσείο είναι οικονομικά, καθώς το μουσείο είναι πάντα τυπικό στις οικονομικές υποχρεώσεις του και η δημιουργία ζήτησης. Το κοινωνικό όφελος που αποκομίζουν τα κοινά ενδιαμέσων έχει να κάνει με την ιδέα ότι όσοι συνεργάζονται με το Μ.Φ.Ι προβάλλονται ως αξια κοινωνικά πρόσωπα.

Όσον αφορά τα κόστη με τα οποία επιβαρύνονται είναι το χρηματικό κόστος για την παραγωγή των προϊόντων που προμηθεύουν το μουσείο. Το κόστος του χρόνου και τις ενέργειας αφορά την ανάγκη για δημιουργία και πρωτότυπη εύρεση προϊόντων, ενώ τέλος το κόστος της αλλαγής ιδεών και συμπεριφορών είναι μάλλον προαιρετικό.

1.3 ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

1.3.1 ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΓΑΙΑ

Για το ευρύ κοινό το οποίο έχει περιβαλλοντικές ευαισθησίες, τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τις περιβαλλοντικές ομάδες

και όλα εκείνα τα κοινά για τα οποία εκτενώσ μιλήσαμε στην ανάλυση κόστους-οφέλους που επιχειρήσαμε νωρίτερα σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης.

Η τμηματοποίηση αυτή όχι μόνο φανερώνει τα κοινά που θα μας ενδιέφερε να προσεγγίσουμε για να διαθέσουμε την υπηρεσία του ιδρύματος Γουλανδρή, αλλά και τις ευκαιρίες για την προσφορά εξατομικευμένου, μεγενθυμένου προϊόντος για κάθε ξεχωριστή ομάδα.

Έτσι, τα στοιχεία εκείνα τα οποία φιλοδοξούν να καθιερώσουν την υπηρεσία του μουσείου και του Κέντρου ΓΑΙΑ ως μοναδική για την κάθε ομάδα κοινού είναι τα ακόλουθα:

- Το πλούσιο υλικό που διανέμεται στους μαθητές, η ευχάριστη ξενάγηση, οι δυνατότητα για αγορές φθηνών και ωραίων αναμνηστικών δώρων, το εστιατόριο του μουσείου αποτελούν στοιχεία που φιλοδοξούν να μεγενθύνουν την αντιλαμβανόμενη εμπειρία της υπηρεσίας για τους μαθητές.
- Η εκπαίδευση και η εμπειρία που προσφέρει στους εκπαιδευτικούς και στους εθελοντές που κάνουν τις ξεναγήσεις καθώς και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.
- Τα αποτελέσματα της άρτιας επιστημονικής έρευνας, η βοήθεια που προσφέρει σε κάθε ενδιαφερόμενο ίδρυμα, ο τελευταίας τεχνολογίας επιστημονικός εξοπλισμός που διαθέτει, η πλούσια βιβλιοθήκη και το κύρος και τα αποτελέσματα του ιδρύματος Γουλανδρή μεγιστοποιούν το αντιλαμβανόμενο όφελος για την επιστημονική κοινότητα, και τα άλλα ιδρύματα μέσα και έξω από την Ελλάδα.
- Η αίθουσα και το φουαγιέ που ενοικιάζεται σε ιδιωτικές εταιρείες, οι ανταγωνιστικές τιμές, το κύρος και το όνομα που έχει χτίσει το συνεδριακό κέντρο ΓΑΙΑ συνθέτουν το προϊόν που προσφέρει το ίδρυμα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

1.3.2 ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΒΙΟΤΟΠΩΝ ΚΑΙ ΥΓΡΟΤΟΠΩΝ

- Συμμετέχει σε προσπάθειες άλλων υπουργείων (π.χ. Γεωργίας, Ανάπτυξης, Παιδείας), των περιφερειών και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Εκλαϊκευμένες εκδόσεις έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού, επιστημονικά άρθρα και τεχνικά βιβλία, σεμινάρια κατάρτισης, ραδιοφωνικές συνεντεύξεις, φιλοξενία και υποβοήθηση φοιτητών, σχεδιασμός υποδομών ενημέρωσης (μουσείου, κέντρου πληροφόρησης) είναι σήμερα δράσεις που αφορούν μεγάλο τμήμα του δυναμικού του ΕΚΒΥ.

1.3.3 ΣΠΑΡΟΖΑ

Ο κήπος και η διαχείριση της πλαγιάς αποτελούν τώρα παράδειγμα οικολογικής κηπουρικής για το κλίμα μας, γιατί δε χρησιμοποιείται κανένα χημικό στα φυτά ή στο έδαφος. Απευθύνεται σε όσους έχουν ειδικό ενδιαφέρον για τα φυτά και τους κήπους των περιοχών της Μεσογείου.

1.3.4 ΠΑΛΑΙΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΡΕΘΥΜΝΟΥ

Έλληνες και ξένοι επισκέπτες, και ιδιαίτερα οι μαθητές των σχολείων και όσοι συμμετέχουν στα όργανα λήψης αποφάσεων, θα μπορέσουν να γνωρίσουν τους εντυπωσιακούς παλαιοντολογικούς θησαυρούς της κρητικής γης.

1.3.5 ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΠΟΥΛΙΩΝ ΣΤΗ ΝΗΣΟ ΑΓΙΟΥ ΑΧΙΛΛΕΙΟΥ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΠΡΕΣΠΑ, ΔΥΤΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ

Σχεδιάζεται ένα πρότυπο κέντρο παρακολούθησης πουλιών για όσους έχουν σχετικό ενδιαφέρον.

1.4 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ: ΜΟΝΑΔΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Πρόκειται για κάποια ιδιαίτερα στοιχεία του προϊόντος τα οποία φιλοδοξούν να διαφοροποιήσουν το Ίδρυμα Γουλανδρή και να το

Μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών στην Ελλάδα: Θεωρία και Πράξη Σελ. 93

καταστήσουν μοναδικό σε σχέση με τα υπόλοιπα μουσεία. Εδώ να πούμε - παρόλο που θα μιλήσουμε σχετικά και παρακάτω, στην επικοινωνιακή πολιτική και στην κριτική που θα κάνουμε – ότι το ίδρυμα Γουλανδρή, όπως και οι περισσότεροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στην Ελλάδα όταν ερωτηθούν αρνούνται ότι έχουν φιλικούς ανταγωνιστές. Αυτό βεβαίως είναι δυσάρεστο, καθώς έτσι χάνουν μία μεγάλη ευκαιρία που προσφέρει η επιστήμη του μάρκετινγκ, την όσο το δυνατόν καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του κοινού. Επιπλέον είναι και αφελές, καθώς το Γουλανδρή δεν ανταγωνίζεται απλώς για τον περιορισμένο χρόνο που μπορεί το ευρύ κοινό να διαθέσει στα μουσεία, αλλά και για την ποιότητα των ίδιων των υπηρεσιών του. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι αμέτρητοι (αρκεί να σκεφτούμε GREENPEACE, WWF, ΑΡΚΟΥΡΟΣ...). Ωστόσο καμία σχετική έρευνα δεν έχει επιχειρηθεί από το Ίδρυμα για να εντοπίζει τον ανταγωνισμό που θα είχε να αντιμετωπίσει. Από ένστικτο μάλλον και μεγαλόπνοη σκέψη, οι υπεύθυνοι του μουσείου αντιλήφθηκαν την ανάγκη για την προσφορά κάτι μοναδικού στο κοινό τους και έτσι προέκυψαν τα παρακάτω:

1) Σφαίρα

Η μοναδική στον κόσμο σφαίρα η οποία κατασκευάστηκε από την αμερικανική εταιρεία Sky Scan Co. αποκλειστικά για το Κέντρο ΓΑΙΑ.

2) Interactive, ενεργός συμμετοχή επισκέπτη

Στα πλαίσια της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, τις οποίες μάλιστα τα παιδιά έχουν εύκολα και ευρέως υιοθετήσει με τα πολύ δημοφιλή παιχνίδια στους υπολογιστές και στις διάφορες κονσόλες, μία κλασσική παρουσίαση εκθεμάτων, όπως γίνεται στο Μουσείο Φυσικής Ιστορίας, δύσκολα κατορθώνει να εντυπωσιάσει μόνο από την ποιότητα των εκθεμάτων της. Έτσι ο σχεδιασμός της έκθεσης του Κέντρου ΓΑΙΑ φρόντισε να ενσωματώσει έντονα στοιχεία διαδραστικότητας και χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων. Έτσι ο επισκέπτης πατώντας διάφορα κουμπιά σε οθόνες υπολογιστών μπορεί να

σχεδιάσει μία καλλιέργεια δημητριακών, να συνδυάσει τη νύμφη με το έντομο, να δοκιμάσει την ηλιακή ενέργεια, να ανακυκλώσει διάφορα υλικά, να εντοπίσει θαλάσσια και χερσαία ζώα στο φυσικό τους περιβάλλον. Η έκθεση απέχει πολύ από την κλασική δομή του να ακολουθούν τα βαριεστημένα παιδιά ένα βαρετό ξεναγό – στην έκθεση τα παιδιά διασκεδάζουν, και οι μεγάλοι μπορούν να θαυμάσουν τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και να μοιραστούν με την καρδιά τους τον παιδικό ενθουσιασμό. Το ξέρουμε γιατί συνέβη και σ' εμάς!

3) Θετική συμπεριφορά, όχι ποιος φταίει

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της παρουσίασης που γίνεται στο Κέντρο ΓΑΙΑ είναι ότι από εκεί δε φεύγεις με πίκρα κι απογοήτευση για την κατάντια του κόσμου, όπως σε κάνουν να αισθάνεσαι αρκετές τέτοιες οργανώσεις, αλλά με θετικά συναισθήματα και αισιοδοξία για τη δυνατότητα του ανθρώπου να καλυτερεύσει τον κόσμο και να ζήσει αρμονικά με το περιβάλλον. Η έκθεση προτείνει πραγματικές, πρακτικές λύσεις για την πρόκληση του νερού, της ενέργειας, της τροφής, των μεταφορών και των φυσικών πόρων, παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε προτεινόμενης λύσης και αφήνοντας τον επισκέπτη να αποφασίσει για την καλύτερη από αυτές λύση. Η πρακτική αυτή προήλθε από συζητήσεις με υπευθύνους άλλων μουσείων στο εξωτερικό και ιδίως από το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας του Λονδίνου. Αυτό διεξήγαγε έρευνα για να εντοπίσει τους λόγους για τους οποίους συχνά τα μουσεία δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους και γιατί οι επισκέπτες δεν ανταποκρίνονται στις προτάσεις των μουσείων. Η έρευνα έδειξε ότι τους απωθεί το αρνητικό συναισθήμα που δημιουργούν τα ιδρύματα παρουσιάζοντας τα προβλήματα και την «κατάντια» του περιβάλλοντος επιχειρώντας να εμπνεύσουν το ενδιαφέρον για τη φύση μέσω του συναισθήματος ενοχής. Το Κέντρο ΓΑΙΑ σχεδιάστηκε έτσι ώστε να μη δημιουργεί τέτοια συναισθήματα και να δείχνει το δρόμο προς τις λύσεις.

4) Το πρώτο ΜΦΙ στην Ελλάδα

Η μοναδικότητα του μουσείου δεν έγκειται μόνο στα εκθέματα και στην έκθεση του Κέντρου ΓΑΙΑ αλλά και στο ότι παραδοσιακά κρατά τα ηνία που

του δόθηκαν όταν πρώτο στη δεκαετία του 1960 έδειξε ενδιαφέρον για το περιβάλλον και τη σχετική ευαισθητοποίηση του κοινού. Το Μουσείο Γουλανδρή εκτός των άλλων είναι το μοναδικό στον κόσμο που δημιουργήθηκε με ιδιωτική πρωτοβουλία. Λοιπόν το κύρος του Μουσείου προέρχεται και από τη γνώση ότι είναι πρωτοπόρο στον τομέα του. Αυτό βεβαίως δεν εξοφλεί και τη συνεχή μοναδικότητά του καθώς αυτήν πρέπει να την κερδίσει.

5) Πρώτο εισήγαγε την εκπαίδευση στα σχολεία

Συναφή με το προηγούμενο στοιχείο, το Ίδρυμα Γουλανδρή είναι το πρώτο που πρότεινε την επίσκεψη των μαθητών στα μουσεία και την ενσωμάτωση αυτών των επισκέψεων στο πρόγραμμα της σχολικής χρονιάς.

6) Επιστημονική έρευνα, πραγματικές λύσεις

Το Ίδρυμα παρόλο που δεν το προβάλλει αρκετά, δίνει ίσως μεγαλύτερη έμφαση στην επιστημονική έρευνα παρά στις εκθέσεις του και την εκπαίδευση, ή τουλάχιστον ισάξια. Για τους ανθρώπους του χώρου, το ίδρυμα Γουλανδρή είναι ένας από τους σημαντικότερους και σοβαρότερους επιστημονικούς φορείς. Και το κυριότερο είναι ότι δεν είναι μεμονωμένα εκπαιδευτικό ή ερευνητικό, αλλά ότι με μοναδικό τρόπο συνδυάζει την επιστημονική έρευνα με την επακόλουθη εκπαίδευση ώστε να διαδώσει τα αποτελέσματά της.

1.5 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Το ίδρυμα Γουλανδρή προσπαθεί να τοποθετηθεί στο μυαλό του πελάτη του με κάποια σλόγκαν που επαναλαμβάνει και συνδέει με την υπηρεσία του.

Ειδικά το Κέντρο ΓΑΙΑ χρησιμοποιεί δύο σλόγκαν:

⇒ **«Σκέψου παγκόσμια- Δράσε στον τόπο σου»**, και

⇒ **«Όλοι μας μπορούμε να κάνουμε τη διαφορά. Μαζί με τη φύση.»**

Το πρώτο το γνωρίζουμε ήδη- χρησιμοποιείται ευρέως και στο χώρο του μάρκετινγκ (Think global – Act local) για να δείξει τη σημασία της παγκόσμιας σκέψης και της εφαρμογής της ξεχωριστά σε κάθε τόπο. Εδώ προσπαθεί να εμπνεύσει ευαισθησία για όλα τα παγκόσμια προβλήματα και να ωθήσει τον καθένα σε δράση στον τόπο του. Είναι ένα σλόγκαν μεγαλόπνοο και αισιόδοξο, το πρόσωπο δηλαδή που προσπαθεί να περάσει το Κέντρο ΓΑΙΑ.

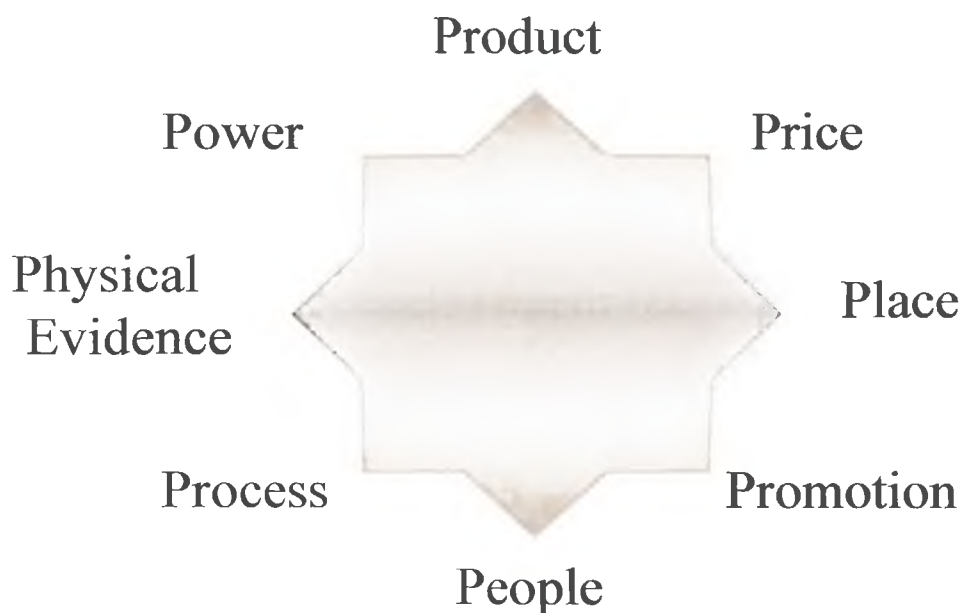
Το δεύτερο παρουσιάζεται συνεχώς στην έκθεση και στις εκδόσεις του Κέντρου ΓΑΙΑ. Το Κέντρο επιθυμεί να περάσει στους επισκέπτες του την πεποίθηση ότι η προσωπική συμβολή είναι πολύ σημαντική στην προσπάθεια για την καλύτερευση του περιβάλλοντος. Πάλι ένα αισιόδοξο μήνυμα, που τονίζει το δυναμικό χαρακτήρα και τη συμβολή του Ιδρύματος στην προσπάθεια για το περιβάλλον.

Επιπλέον το Ίδρυμα επιθυμεί να καθιερωθεί ως ένας καινοτομικός οργανισμός με συνεχή σκοπό του τη διεύρυνση και την ανακαίνιση. Η ανάπτυξη του Κέντρου ΓΑΙΑ έγινε ακριβώς με αυτό το πνεύμα. Τόσο ο στόχος, όσο και ο τρόπος που υλοποιείται είναι φιλόδοξοι και καινοτομικοί. Έχουμε ήδη μιλήσει για τα τεχνολογικά, μοναδικά πλεονεκτήματα του Κέντρου. Η καινοτομικότητα του Ιδρύματος όμως δυστυχώς δεν αποτελεί ένα στόχο ο οποίος ικανοποιείται με βάση τις ανάγκες του κοινού, αλλά ένα στόχο ο οποίος εκπληρώνεται με βάση τις προσωπικές καινοτομικές ιδέες της κυρίας Γουλανδρή και πιθανόν κάποιων άλλων πνευματικών ανθρώπων.

Τέλος, η άποψη του Ιδρύματος για το σύγχρονο ρόλο του μουσείου είναι ότι το «Σύγχρονο μουσείο είναι χώρος πολύωρης παραμονής με ποικίλες παιδευτικές και ψυχάγωγικές δραστηριότητες». Έτσι προσπαθεί να ανατρέψει τη νοοτροπία που θέλει το μουσείο στρυφνό και απομονωμένο, να προσπαθεί να σου μάθει πράγματα που δε σε ενδιαφέρουν. Η έκθεση μπορεί να σε διασκεδάσει, το πωλητήριο μπορεί να σε προμηθεύσει με πληροφορίες και δώρα, το εστιατόριο μπορεί να ολοκληρώσει όμορφα μια επίσκεψη.

1.6 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε πώς ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις αποφάσεις που αφορούν το σχεδιασμό του μίγματος μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα θα μιλήσουμε για την πολιτική προϊόντος, τιμολόγησης, προβολής, διανομής, αλλά και για τις αποφάσεις που αφορούν (καθώς πρόκειται για υπηρεσία) τους ανθρώπους του οργανισμού, τις διαδικασίες και τη φυσική υπόσταση του οργανισμού. Τέλος, θα αναφερθούμε στη δυνατότητα του ιδρύματος Γουλανδρή να αναπτύξει ένα άλλο στοιχείο μάρκετινγκ, που τελευταία αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον, τη δύναμη.



1.6.1 ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Για το μίγμα προϊόντος ουσιαστικά έχουμε ήδη μιλήσει. Κάθε ομάδα καταναλωτών του οργανισμού και ο τρόπος που ανταποκρίνεται το ίδρυμα στις ανάγκες της κάθε ομάδας αποτελεί στοιχείο του μίγματος προϊόντος.

1.6.2 ΠΡΟΒΟΛΗ

Η προβολή του Ιδρύματος Γουλανδρή είναι μέσα τις αρμοδιότητες του τμήματος δημοσίων σχέσεων του Ιδρύματος. Εντείνεται όμως μόνο σε ειδικές

περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα όταν εγκαινιάστηκε το Κέντρο ΓΑΙΑ ή όταν διοργανώνονται διάφορα συνέδρια. Δεν υπάρχει καμιά ιδιαίτερη στρατηγική προβολής, υπάρχει όμως η προσπάθεια να υπάρχει κάποιο ετήσιο πρόγραμμα. Υπάρχει η διάχυτη πεποίθηση ότι η καλύτερη διαφήμιση για το μουσείο και το Κέντρο ΓΑΙΑ είναι οι επισκέπτες του, οι οποίοι το εκτιμούν και το συστήνουν. Αυτό βεβαίως είναι αλήθεια όμως δε μπορεί ένας οργανισμός να βασίζεται αποκλειστικά στην ικανοποίηση των επισκεπτών του για την προβολή του, γιατί διατρέχει τον κίνδυνο να μην προσελκύσει αρκετούς για να τον διαφημίσουν. Πρέπει εδώ να προσθέσουμε ότι είναι γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού να τηρεί στάση χαμηλών τόνων, σε σχέση με άλλες περιβαλλοντικές οργανώσεις.

Προσωπικά από την πρόεδρο του Ιδρύματος, κυρία Νίκη Γουλανδρή γίνεται μεγάλο μέρος της προβολής, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Το ίδρυμα επηρεάζεται πολύ από την προσωπικότητα και την παρουσία της προέδρου του και τη μνήμη του ιδρυτή του Άγγελου Γουλανδρή. Έτσι η κ. Γουλανδρή με την παρουσία, την πνευματική της καλλιέργεια και τη διεθνούς εμβέλειας προσωπικότητά της συντελεί σημαντικά στην καθιέρωση του Ιδρύματος Γουλανδρή.

Επιπλέον το Κέντρο ΓΑΙΑ διαφημίζεται σε ειδικά περιοδικά, όπως το περιοδικό «ΦΑΤΣΟΥΛΕΣ», όπου εκτός από διαφημίσεις δημοσιεύονται και εντυπώσεις από την επίσκεψη στο Κέντρο. Εξάλλου σημαντικό για το Ίδρυμα είναι και το περιοδικό του Σωματίου Φίλων, που βέβαια πιθανότατα διαβάζεται από ήδη γνώστες του Ιδρύματος, αλλά αναμφισβήτητα αποτελεί ένα προσωπικό Μ.Μ.Ε.

Να σχολιάσουμε εδώ ότι οι οποιεσδήποτε προσπάθειες προβολής γίνονται «στα τυφλά», είναι δηλαδή χωρίς καμία σύνδεση με την εικόνα του Ιδρύματος και την τοποθέτησή του σε σχέση με τους φιλικούς ανταγωνιστές. Αυτό φυσικά οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει καμιά πληροφόρηση σχετικά με αυτά τα θέματα αφού δεν έχει επιχειρηθεί καμιά σχετική έρευνα.

1.6.3 ΔΙΑΝΟΜΗ

Το Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας και το Κέντρο ΓΑΙΑ βρίσκονται στην Κηφισιά, στον ίδιο χώρο. Έτσι, η επίσκεψη στα δύο μέρη μπορεί να γίνει την ίδια ημέρα.

Βέβαια, από το ίδιο το Μουσείο δηλώνουν ότι η τοποθεσία του Ιδρύματος στην Κηφισιά αποτελεί μειονέκτημα σε σχέση με άλλα μουσεία που βρίσκονται στο κέντρο της Αθήνας και αυτό αποτελεί για πολλές ομάδες κοινού (μικρά παιδιά, συνταξιούχους) αντικίνητρο για την πραγματοποίηση της επίσκεψης.

Τέλος, σχετικά με τη διανομή, υπάρχει πρόβλεψη για τα σχολεία εκείνα τα οποία δεν έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν το Μουσείο, όπως τα σχολεία της επαρχίας, να αποκτήσουν κάποια ιδέα για την υπηρεσία του ιδρύματος. Με τη φροντίδα του Σωματείου Φίλων αποστέλλονται σε όποιο σχολείο το ζητήσει, οι λεγόμενες **μουσειοσκευές**, τα «Δάση», τα «Ηφαιστεια» και «Το έδαφος στηρίζει τη ζωή». Οι μουσειοσκευές είναι μικρές εκπαιδευτικές βαλίτσες που αναφέρονται σε περιβαλλοντικά θέματα και δίδονται προς δανεισμό σε σχολεία. Έτσι "όταν το σχολείο δεν πάει στο Μουσείο, τότε το Μουσείο πάει στο σχολείο". Είναι κατασκευασμένες ώστε να ταξιδεύουν εύκολα και να χρησιμοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς, έστω και χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις.

1.6.4 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμή στο **Κέντρο ΓΑΙΑ** έχει καθοριστεί από το Διοικητικό Συμβούλιο του Ιδρύματος. Γίνεται διαφορισμός τιμών, και έτσι έχουμε τρεις περιπτώσεις:

⇒ €5, γενική είσοδος

⇒ €3, για παιδιά κάτω των 18, φοιτητές, ΚΑΠΗ

⇒ Δωρεάν, για εκπαιδευτικούς, δημοσιογράφους, ξεναγούς, πολύτεκνους, άτομα με ειδικές ανάγκες, φίλους του Μ.Γ.Φ.Ι. και άλλων μουσείων και τα μέλη Διεθνών Συμβουλίων Μουσείων.

Η τιμές τόσο για την **αίθουσα και το φουαγιέ** που ενοικιάζονται, όσο και για κάποιες επιστημονικές αναλύσεις που χρεώνει το κέντρο, καθορίζονται στα επίπεδα του ανταγωνισμού.

1.6.5 ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Το Μ.Γ.Φ.Ι και το Κέντρο ΓΑΙΑ απασχολεί 60 περίπου έμμισθους εργαζόμενους, **διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό**, και διαθέτει περίπου 60 ακόμη εθελοντές που ξεναγούν και στελεχώνουν το πωλητήριο.

Αναφορικά με τους έμμισθους, δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας. Σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα οι ρυθμοί είναι λιγότερο έντονοι και το περιβάλλον σαφώς πιο ανθρώπινο. Εξάλλου υπάρχει πάντα η ικανοποίηση που προέρχεται από το γεγονός ότι εργάζονται για ένα Ίδρυμα με κύρος, που επιτελεί κοινωνικό έργο.

Το **τμήμα των εθελοντών** στελεχώνεται με ευθύνη του Σωματίου Φίλων του Μουσείου και οι ξεναγοί λαμβάνουν ειδική εκπαίδευση για το ρόλο τους. Αυτό βεβαίως δεν είναι θετικό μόνο για τα παιδιά που απολαμβάνουν την ξενάγηση, αλλά και για τους εθελοντές, που λαμβάνουν μία σημαντική για τα προσόντα τους εκπαίδευση, και ασφαλώς για το ίδρυμα, το οποίο μειώνει κατά πολύ τα κόστη του.

Το ΕΚΒΥ έχει σήμερα 40 περίπου άτομα προσωπικό, που εργάζεται σε ειδικά κατασκευασμένο και εξοπλισμένο κτίριο 1.200 τετραγωνικών μέτρων, στη Θέρμη.

1.6.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Το εκθεσιακό τμήμα του Κέντρου ΓΑΙΑ σχεδιάστηκε με τη συμβολή τόσο του Μ.Γ.Φ.Ι., του Μ.Φ.Ι. Λονδίνου και του αρχιτέκτονα Αγ. Βασιλείου. Για το σχεδιασμό αυτό εφαρμόστηκαν οι πιο σύγχρονες αρχές μουσειολογικής αντίληψης.

1.6.7 PHYSICAL EVIDENCE

Όσον αφορά τη φυσική υπόσταση της υπηρεσίας που προσφέρει, το ίδρυμα έχει να επιδείξει τα ακόλουθα:

⇒ Αρχιτεκτονική

Το Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας είναι παλιό κτίριο της Κηφισιάς. Το κτίριο όμως όπου στεγάζεται το Κέντρο ΓΑΙΑ οικοδομήθηκε για τις ανάγκες του κέντρου, κι έτσι τέθηκε η πρόκληση της αρχιτεκτονικής του.

Ο αρχιτέκτονας Μιχάλης Φωτιάδης, βραβευμένος με το βραβείο για το Μουσείο της Ακρόπολης, σχεδίασε ένα κτίριο ώστε να μοιάζει σα να ήταν πάντα εκεί, απόλυτα σεβόμενος το ύφος και το ρυθμό της Κηφισιάς. Επίσης, τα υλικά κατασκευής και τα χρώματα του κτιρίου είναι τέτοια ώστε να δένουν απόλυτα με το περιβάλλον και να είναι απόλυτα φυσικά. Τέλος, στην κατασκευή του κτιρίου τηρήθηκαν οι πιο αυστηρές αρχές ασφάλειας και βιοκλιματικής.

Πολύ σημαντικό στοιχείο που δεν πρέπει να παραληφθεί είναι ότι στο τέταρτο και τελευταίο υπόγειο του εξαώροφου κτιρίου βρίσκεται πάρκινγκ 100 θέσεων, ώστε να μην επιβαρύνει το Κέντρο το ήδη μεγάλο κυκλοφοριακό πρόβλημα της Κηφισιάς.

⇒ Σύμβολα. Δύο σύμβολα ξεχωρίζουν στο Κέντρο ΓΑΙΑ, η Θεά ΓΑΙΑ και ο Αμμωνίτης.

⇒ Κατάστημα δώρων. Το κατάστημα δώρων αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον στοιχείο στο Κέντρο. Οι επισκέπτες μπορούν από εκεί να προμηθευτούν πληροφορίες και υλικό για τα θέματα του

Ιδρύματος πριν και μετά την επίσκεψη. Οι εκδόσεις του μουσείου, επιστημονικές και εκλαϊκευμένες, και άλλο σχετικό με τη φύση και το περιβάλλον υλικό περιμένουν κάθε ενδιαφερόμενο.

Στο κατάστημα δώρων επίσης μπορούμε να βρούμε δώρα για παιδιά και μεγάλους. Τα ίδια τα παιδιά που επισκέπτονται το Κέντρο μπορούν να αγοράσουν φθηνά αναμνηστικά (πετρώματα, μολύβια, αφίσες, βιβλία), ενώ υπάρχουν και ακριβότερα δώρα για παιδιά (βιντοκασσέτες, διακοσμητικά).

Πολύ ενδιαφέρον είναι και το τμήμα των δώρων για μεγάλους, όπου υπάρχουν υψηλού γούστου πέτρες, μαντήλια, κρύσταλλα, κοσμήματα-υπογεγραμμένα από διάσημους σχεδιαστές, ή από την κ. Νίκη Γουλανδρή η οποία ζωγραφίζει, ή φέροντα το σύμβολο του αμμωνίτη. Η αγορά των δώρων αποτελεί ξεχωριστό τομέα του μάρκετινγκ, αφού όταν επιλέγουμε δώρα θέλουμε να περιέχουν κάποιο συμβολισμό προς το πρόσωπο που τα απευθύνουμε. Τα δώρα που προτείνει το κατάστημα είναι ακριβά, όμως έχουν χαρακτήρα και θεωρούνται ως υψηλής ποιότητας και αισθητικής.

- ⇒ Εστιατόριο-καφέ. Μέσα στα πλαίσια της νέας αντίληψης για τα μουσεία, η οποία θέλει τη μετατροπή του μουσείου σε πολυχώρο, όπου εκτός από το χρόνο που θα αφιερώνει κανείς στην έκθεση και την παρουσίαση, θα δαπανά επιπλέον χρόνο για ψυχαγωγία, το εστιατόριο – καφέ του Κέντρου ΓΑΙΑ φιλοδοξεί να κρατήσει τους επισκέπτες για περισσότερη ώρα στο χώρο του.
- ⇒ Βιβλιοθήκη & αναγνωστήριο
- ⇒ Μοναδικό παγκόσμια λογισμικό
- ⇒ Χώροι υγιεινής

1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΚΡΙΣΕΙΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το Ίδρυμα Γουλανδρή εφαρμόζει αρκετές αρχές του μάρκετινγκ, η εφαρμογή αυτή όμως γίνεται μάλλον ασυνείδητα και είναι περισσότερο αποτέλεσμα της μεγαλόπνοης και καινοτομικής σκέψης των ανθρώπων που αποφασίζουν για το μέλλον του παρά αποτέλεσμα μιας οργανωμένης και υποστηριζόμενης από τις απαιτούμενες γνώσεις προσπάθειας για μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών του.

Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων ηγείται από την υπεύθυνο Δ.Σ., έναν άνθρωπο αξιόλογο με γνώσεις του αντικειμένου της, εφόσον σπούδασε κοινωνικές επιστήμες στην Αμερική και εργάστηκε τα προηγούμενα χρόνια στο αντικείμενο, στον ιδιωτικό τομέα. Από το τμήμα όμως των δημοσίων σχέσεων πηγάζει κυρίως η επικοινωνιακή στρατηγική του ιδρύματος. Πρότασή μας είναι η συμμετοχή του τμήματος σε στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν το μέλλον και την προσφερόμενη υπηρεσία, έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψιν συστηματικά οι ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος. Επακόλουθο είναι βέβαια, η ανάγκη για προσανατολισμό του τμήματος προς τις ανάγκες αυτών των κοινών και η αναίρεση της λογικής ότι μόνο τα σχολεία είναι σημαντικά και ενδιαφέροντα ως κοινά – επομένως δε χρειάζεται καμία στρατηγική αφού τα σχολεία ούτως ή άλλως έρχονται...

Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η παραδοχή και συνειδητοποίηση της ύπαρξης ανταγωνισμού. Η άρνηση του ανταγωνισμού με την προβολή της μοναδικότητας κάθε πολιτιστικού οργανισμού, ουσιαστικά είναι παραδοχή του υφιστάμενου μεριδίου αγοράς. Οδηγεί σε μια νοοτροπία του τύπου «δεν κάνουμε καμία προσπάθεια προσέλκυσης περισσότερων ανθρώπων διότι αυτοί έχουν άλλα ενδιαφέροντα και προσεγγίζονται από άλλα μουσεία». Το ίδρυμα Γουλανδρή όμως προσφέρει μια πραγματικά αξιόλογη υπηρεσία, την οποία ίσως γνωρίζουν πολύ λιγότεροι άνθρωποι από όσο θα ήθελε το ίδρυμα. Αυτό είναι και το διαισθητικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει κανείς κάνοντας τυχαίες και αυθαίρετες ερωτήσεις γύρω του. Ο εντοπισμός του ανταγωνισμού, των οργανισμών εκείνων δηλαδή που θα επέλεγε ο πελάτης να επισκεφθεί μέσα στα πλαίσια της περιβαλλοντικής του παιδείας, της καλλιέργειας, ακόμη

και της ψυχαγωγίας, είναι απαραίτητο να γίνει. Έπειτα να ερευνηθεί η θέση που καταλαμβάνει η αντιλαμβανόμενη υπηρεσία του μουσείου και του κέντρου ΓΑΙΑ σε σχέση με την υπηρεσία των φιλικών ανταγωνιστών. Η σύγκριση αυτή είναι απαραίτητη για να μπορέσει το ίδρυμα να πετύχει το σκοπό που ενστικτωδώς επιθυμεί να προσεγγίσει: την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των ομάδων ενδιαφέροντος, που είναι ουσιαστικά η ικανοποίηση των αναγκών καλύτερα από τον ανταγωνισμό.

Σχετικά με τις ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος, δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια για τον εντοπισμό τους. Βεβαίως αποφάσεις όπως η δημιουργία της Σφαίρας ΓΑΙΑ, η δυνατότητα διαδραστικότητας (interactivity) και η δημιουργία θετικού κλίματος δύναμης και προσωπικής ευθύνης στον επισκέπτη, δείχνουν αναμφισβήτητα μια ευαισθησία προς το κοινό – στόχο. Άλλωστε είναι αποτελέσματα έρευνας του ΜΦΙ Λονδίνου. Η ευαισθησία αυτή όμως απέχει από το να είναι ουσιαστικός και μόνιμος προσανατολισμός. Θεωρείται ότι το προϊόν του Ιδρύματος είναι τόσο καινοτομικό και μοναδικό ώστε είναι αδύνατον να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κοινού. Αυτό όμως αφενός μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις που μπορεί να μην τις αγκαλιάσει το κοινό, αφετέρου δε μπορεί να περάσει εύκολα στο κοινό, και τέλος μπορεί να αναιρέσει γρήγορα το καινοτομικό πρόσωπο που επιθυμεί να περάσει το ίδρυμα. Προτείνεται λοιπόν παράλληλα με την έρευνα εικόνας για το πώς βλέπουν το ίδρυμα τα καταναλωτικά κοινά, να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνα αγοράς. Ερωτήματα της έρευνας θα είναι η ευαισθητοποίηση και η γνώση του κοινού πάνω σε θέματα του περιβάλλοντος, οι φόβοι τους και οι ανησυχίες τους για το μέλλον του πλανήτη, η αξιολόγηση πιθανών ιδεών για ανάληψη από το Ίδρυμα Γουλανδρή, και συναφή θέματα ανάλογα με τα πεδία όπου υπάρχει έλλειψη και ανάγκη για πληροφορίες. Μία πρόταση επιπλέον είναι ανάλογα με το θέμα που καταδεικνύεται από την έρευνα ως φλέγον, να λαμβάνονται πρόσθετες ενέργειες από το ίδρυμα προς τη λύση του, οι οποίες να επικοινωνούνται ευρέως (π.χ. χρονιά αναδάσωσης κ.ά.). Με τον τρόπο αυτό το Γουλανδρή θα διατηρήσει το καινοτομικό πρόσωπο που επιθυμεί να καθιερώσει και θα επιτελεί το σημαντικό έργο του, να είναι δίπλα στα προβλήματα του κοινού.

Ένα ακόμη πεδίο το οποίο προσφέρεται για βελτίωση είναι η επικοινωνιακή πολιτική του Ιδρύματος. Οι προσπάθειες επικοινωνίας και δημοσιότητας σε ειδικές περιπτώσεις είναι αρκετά ευρείες και στοχευμένες. Η μόνιμη υπηρεσία όμως, και ειδικά το κέντρο ΓΑΙΑ πιστεύουμε ότι είναι υποδιαφημισμένο. Και μάλιστα δεν έχει αξιοποιηθεί μία ομάδα που θα μπορούσε να φέρει αξιόλογα αποτελέσματα, χωρίς κόστος: οι διαμορφωτές γνώμης – οι πνευματικοί άνθρωποι. Η κυρία Γουλανδρή προβάλλει το ίδρυμα, όμως η ανάμιξη περισσότερων τέτοιων ανθρώπων με προσωπικότητα μεγάλης εμβέλειας θα μεγιστοποιούσε τα οφέλη. Άλλωστε είναι διαδεδομένο στις μέρες μας να χρησιμοποιούν οι διαμορφωτές γνώμης το χρόνο τους στα Μ.Μ.Ε. για καλούς σκοπούς. Η προσέλκυση των ανθρώπων αυτών, η γνωριμία τους με το προϊόν του οργανισμού, η ανάμιξή τους με την αποστολή και το όραμα το ιδρύματος, θα μπορούσε να τους συστρατεύσει στην προσπάθεια για μεγιστοποίηση της επικοινωνίας με το κοινό.

Τέλος, αναμφισβήτητα η επικοινωνία με το κοινό μέσω του διαδικτύου, πρέπει να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των στόχων, η δυνατότητα λήψης μηνυμάτων και η έγκαιρη απάντηση σε αυτά είναι στοιχεία που μπορούν να προωθήσουν την καλύτερη γνώση των προβληματισμών του κοινού, να προωθήσουν το κοινωνικό πρόσωπο του οργανισμού και να διατηρήσουν τη φήμη του σχετικά με την τεχνολογική του ανωτερότητα. Μία επιπλέον σχετική πρόταση είναι η εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας που επιτρέπει τη δημιουργία εικονικών μουσείων στο διαδίκτυο και η εξέταση της πιθανότητας μεταφοράς μέρους της παρουσίασης στην ιστοσελίδα. Τέλος η ιστοσελίδα πρέπει να είναι εύκολη στο χειρισμό και ευχάριστη ώστε να προσελκύει και παιδιά και να τα κρατάει μέσα (με παιχνίδια κ.λπ.).

2. ΤΟ ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΜΟΥΣΕΙΟ

2.1 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΚΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΑΠΟ ΤΟ 1975

Στο αυτό μέρος της εργασίας μας θα ασχοληθούμε με την παρουσίαση, τη μελέτη του μίγματος μάρκετινγκ και των κοινών – στόχων του Πολεμικού Μουσείου.

Στο κεντρικότερο σημείο της Αθήνας, στη διασταύρωση των οδών Βας.Σοφίας και Ριζάρη 2, βρίσκεται το Πολεμικό Μουσείο που εγκαινιάστηκε τον Ιούλιο του 1975. Αποστολή του Μουσείου είναι η συγκέντρωση, διαφύλαξη και κατάλληλη παρουσίαση κάθε είδους πολεμικών κειμηλίων και ενθυμίων της ιστορίας μας, καθώς και η μελέτη, τεκμηρίωση και προβολή των ιερών αγώνων του Ελληνικού Έθνους από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, με σκοπό την τόνωση της εθνικής μνήμης και την προβολή της ιστορικής συνέχειας και ενότητας του Ελληνισμού.

Παράλληλα με τη θεματική προσέγγιση στην παρουσίαση των διαφόρων ιστορικών περιόδων, το Π.Μ λειτουργεί επίσης ως χώρος:

- Έρευνας, μελέτης και εκπαίδευσης
- Συντήρησης και διαφύλαξης κειμηλίων, ενθυμίων κλπ.
- Διοργάνωσης περιοδικών εκθέσεων

Ανάμεσα στις ποικίλες δραστηριότητές του είναι οι εκδόσεις, η ίδρυση και συντήρηση μνημείων, ηρώων, χώρων μνήμης και η ενίσχυση φορέων της περιφέρειας.

Για την εκπλήρωση της αποστολής του το Πολεμικό Μουσείο πέραν των άλλων δραστηριοτήτων του, έχει ιδρύσει και παρακολουθεί παραρτήματα σε ιστορικές πόλεις της Ελλάδας, όπως το Ναύπλιο, τα Χανιά, η Τρίπολη και η Θεσσαλονίκη, με προοπτική την ίδρυση και άλλων σε όλη τη χώρα.

Οι εκθεσιακοί χώροι του Μουσείου, που είναι κατανεμημένοι σε τέσσερα επίπεδα (ορόφους), παρουσιάζουν εικόνες της ελληνικής ιστορίας από την αρχαιότητα μέχρι τις μέρες μας.

Πρόκειται για νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που ανήκει στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας και όχι όπως θα φανταζόταν κανείς στο Υπουργείο Πολιτισμού. Το μουσείο συντηρείται κυρίως με χρηματοδότηση από το ΥΠ. Ε.Θ.Α. η οποία αφορά τους μισθούς των υπαλλήλων και τις διάφορες επενδύσεις σε εκθέματα και υλικό (σπανιότερα) καθώς και τη στήριξη ερευνών για το σχεδιασμό τεχνολογικών επιτευγμάτων (όπως το σύστημα αυτόματης ξενάγησης). Μέρος της υποστήριξης σε χρήμα (σπάνια) αλλά κυρίως σε εκθέματα προέρχεται και από την Εταιρία των Φίλων του Μουσείου. Επίσης η χρηματοδότηση ενισχύεται και από το ενοίκιο του αμφιθεάτρου και της αίθουσας εκπαίδευσης που εισπράττεται σε κάθε εκδήλωση. Στην οργάνωση του μουσείου και το ανθρώπινο δυναμικό θα αναφερθούμε παρακάτω.

2.2 ΦΙΛΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στην ερώτησή μας για το αν το Πολεμικό μουσείο ανταγωνίζεται τα υπόλοιπα μουσεία που βρίσκονται στην Ελλάδα και κυρίως εκείνα που βρίσκονται στον περιβάλλοντα χώρο, κάνοντας προσπάθειες να προσελκύσει μεγαλύτερο μέρος των κοινών, η απάντηση ήταν απροσδόκητα αρνητική. Μάλιστα ο υπεύθυνος την υποστήριξε λέγοντας ότι απ' τη στιγμή που το κάθε μουσείο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο δεν υπάρχει λόγος να μιλάμε για ανταγωνισμό!

Παρόλα αυτά μέσα απ' τα λεγόμενά του διαπιστώσαμε ότι ανταγωνισμός, που δε γίνεται αντιληπτός, εντοπίζεται στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας, στο κατά πόσο ο επισκέπτης συμμετέχει σε αυτήν και την αντλεί με ενδιαφέρον, στην βελτίωση του χώρου – ατμόσφαιρας του μουσείου αλλά και στην βελτίωση της εικόνας του, που είναι «παρεξηγημένη» έναντι άλλων μουσείων που είναι θετική. Τα παραπάνω δείχνουν ότι η έννοια του ανταγωνισμού, όπως την ορίζουμε στο μάρκετινγκ, υφίσταται και είναι αυτή που καθορίζει ουσιαστικά την όλη προσπάθεια «να γίνουμε ακόμη

καλύτεροι», «να βελτιώσουμε την εικόνα μας», αλλά δυστυχώς βρίσκεται κάπου «κρυμμένη» στο μυαλό των υπευθύνων του μουσείου.

Ανταγωνισμός αλλά και συνεργασία υποστήριξε ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, ότι υπάρχει κυρίως σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Συγκεκριμένα, το ελληνικό πολεμικό μουσείο προσπαθεί να «μοιάσει» στον τρόπο βιώματος της υπηρεσίας και στην τεχνολογική εξέλιξη συγκεκριμένων μουσείων όπως είναι το Πολεμικό μουσείο του Λονδίνου, της Γαλλίας, της Γερμανίας αλλά και της Ρουμανίας με την οποία πρόσφατα είχε πραγματοποιήσει ανταλλαγή εκθεμάτων. Τα μουσεία αυτά γνωρίζουν μεγάλη αναγνώριση στην Ευρώπη. Η συνεργασία τους με το αντίστοιχο ελληνικό είναι έντονη.

Μία άλλη πολύ σημαντική συνεργασία του Πολεμικού μουσείου είναι αυτή με το Παιδικό μουσείο. Το Παιδικό μουσείο σχεδιάζει εκπαιδευτικά προγράμματα, στα πλαίσια των οποίων εντάσσει δραστηριότητες όπως οι επισκέψεις σε άλλα μουσεία. Οι επισκέψεις αυτές, σκοπό έχουν να προσφέρουν πολυποικίλη γνώση στα παιδιά γύρω από κάθε πτυχή του πολιτισμού που το κάθε μουσείο προβάλλει. Έτσι, μέσα από τις επισκέψεις στο μουσείο που μελετάμε, μπορούν να γνωρίσουν την πολεμική ιστορία και το πώς αυτή εξελίχθηκε μέσα στα χρόνια, με ευχάριστο τρόπο και να αναπτύξουν την κριτική τους ικανότητα και δημιουργικότητα μ' έναν τρόπο που μοιάζει περισσότερο με παιχνίδι παρά με μάθημα.

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ-ΟΦΕΛΟΥΣ

2.3.1 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΚΟΙΝΑ

Το βασικό καταναλωτικό κοινό του πολεμικού μουσείου είναι οι επισκέπτες του: *σχολεία, τουρίστες, στρατιωτικές σχολές, ευρύ κοινό*. Τα οφέλη που αποκομίζει ο επισκέπτης από την επίσκεψη του στο μουσείο είναι τριών ειδών : οικονομικό, κοινωνικό, ψυχολογικό. Το οικονομικό όφελος του επισκέπτη είναι το ίδιο το προϊόν του πολεμικού μουσείου (τα εκθέματα, οι φωτογραφίες κλπ). Το ψυχολογικό όφελος του επισκέπτη είναι η δημιουργία συναισθημάτων υπερηφάνειας μέσα από την μάθηση της πολεμικής ιστορίας

και των στρατιωτικών κατορθωμάτων του τόπου. Τέλος ο επισκέπτης αποκομίζει και κοινωνικό όφελος αυτό του ερεθίσματος για αναζήτηση της ιστορίας που κουβαλούν τα εκθέματα.

Τα κόστη με τα οποία επιβαρύνεται ο επισκέπτης είναι δύο ειδών : το κόστος της αλλαγής ιδεών και το κόστος κατανάλωσης χρόνου και ενέργειας. Χρηματικό κόστος δεν υπάρχει αφού όλες οι υπηρεσίες του μουσείου παρέχονται στο κοινό δωρεάν. Το κόστος της αλλαγής ιδεών αφορά στην ευαισθητοποίηση και τον προβληματισμό του επισκέπτη όσον αφορά την ιστορία και τον πολιτισμό. Τέλος ο επισκέπτης επιβαρύνεται και με το κόστος της "σπατάλης" του χρόνου και της ενέργειας του. Πρόκειται για ένα κόστος ευκαιρίας το οποίο το Πολεμικό μουσείο δεν έχει λάβει ακόμα σοβαρά υπόψη του.

2.3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΟΙΝΑ

Τα εσωτερικά κοινά του πολεμικού μουσείου είναι δυο: *οι στρατιωτικοί υπάλληλοι και οι πολιτικοί υπάλληλοι.*

Οι στρατιωτικοί υπάλληλοι κατέχουν θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο, προϊστάμενων εφοριών αλλά και απλών υπαλλήλων και αποτελούν τον κορμό λειτουργίας του πολεμικού μουσείου. Παρ' όλα αυτά δεν μπορεί να γίνει ανάλυση κόστους οφέλους για αυτή την κατηγορία υπαλλήλων γιατί η παρουσία τους στο πολεμικό μουσείο δεν είναι συνειδητή επιλογή αλλά οφείλεται στον διορισμό τους από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας.

Οι υπάλληλοι των δημοσίων σχέσεων, ο ξεναγός, ο μεταφραστής, ο ζωγράφος, ο ενδυματολόγος και οι βοηθοί του μουσείου αποτελούν το πολιτικό προσωπικό. Το όφελος που αποκομίζει η κατηγορία αυτή υπαλλήλων για την συμμετοχή της στο πολιτιστικό έργο του πολεμικού μουσείου είναι οικονομικό, κοινωνικό και ψυχολογικό. Το οικονομικό όφελος είναι εύλογα ο μισθός των υπαλλήλων. Το κοινωνικό όφελος αφορά στην κοινωνική καταξίωση και αναγνώριση και το ψυχολογικό όφελος στην προσφορά, στην τέχνη, στον πολιτισμό και στην ικανοποίηση από τη φύση της δουλειάς.

Όσον αφορά το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται οι πολιτικοί υπάλληλοι του μουσείου αυτό είναι κυρίως χρηματικό γιατί οι μισθοί ορίζονται απ' το ΥΠ.Ε.Θ.Α και είναι συνήθως χαμηλότεροι από τους επιθυμητούς. Τέλος υπάρχει σπατάλη χρόνου και ενέργειας εξαιτίας ελλιπούς και μη καταρτισμένου προσωπικού.

2.3.3 ΚΟΙΝΑ ΕΙΣΡΟΩΝ

Οι χορηγοί αποτελούν ένα από τα πλέον σημαντικά κοινά ενδιαφέροντος για το πολεμικό μουσείο. Οι δωρεές που γίνονται στο μουσείο δεν αφορούν σε χρηματικά ποσά αλλά σε διάφορα πολεμικά κειμήλια που έχουν στην κατοχή τους στρατιωτικοί, παλαιμάχοι και οι συγγενείς αυτών. Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι το πολεμικό μουσείο δεν κάνει καμία προσπάθεια να προσελκύσει τους δωρητές του.

Το όφελος που αποκομίζουν οι χορηγοί του μουσείου είναι η κοινωνική αναγνώριση, η προβολή, η δημοσιότητα που επέρχεται μετά την δωρεά και αφορά στο κοινωνικό όφελος. Ακόμα και το ίδιο του μουσείου φροντίζει να βραβεύσει αυτούς τους ανθρώπους με κάποιο τιμητικό έπαινο. Ακόμα η δωρεά ενός πολεμικού κειμηλίου συνεπάγεται και ψυχολογικό όφελος για την οικογένεια που το δωρίζει επειδή τις περισσότερες φορές γίνεται στη μνήμη κάποιου προγόνου της οικογένειας. Με τον τρόπο αυτό συμβάλει και στην υστεροφημία της οικογένειας.

Μια σχετικά πρόσφατη δωρεά είναι η Συλλογή Όπλων Π. Ζ. Σαρόγλου. Στην αίθουσα αυτή εκτίθενται σπάνια και πολύτιμα, επιθετικά και αμυντικά, αγχέμαχα και πυροβόλα όπλα διαφόρων εποχών από όλο τον κόσμο, πολλά από τα οποία είναι έργα τέχνης. Τα όπλα – κοσμήματα της Ελληνικής Επανάστασης –καριοφίλια, τρομπόνια, πιστόλες, σπάθες, παλάσκες- αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα αφιερώματα της συλλογής.

Πολύτιμη για την ποικιλία, τη μοναδικότητα και τη σπανιότητά της, η συλλογή αυτή μεταφέρει τον επισκέπτη σε εποχές όπου τα όπλα αποτελούσαν τα στολίδια – κοσμήματα των ανδρών και μαρτυρούσαν την οικονομική επιφάνεια και την κοινωνική θέση των κατόχων τους.

Ο Πέτρος Ζ. Σάρογλος (1864-1920) ήταν αξιωματικός του Ελληνικού Στρατού και μεγάλος ευεργέτης των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι παρόλα τα οφέλη που συνεπάγεται η δωρεά ενός στρατιωτικού κειμηλίου στο μουσείο, δεν παύει να υπάρχει και το κόστος του "αποχωρισμού" ενός οικογενειακού κειμηλίου (κόστος αλλαγής συμπεριφοράς), καθώς και ένα κόστος αλλαγής ιδεών που αφορά στο ενδιαφέρον για την πολεμική πολιτιστική κληρονομιά.

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ

Το προϊόν του πολεμικού μουσείου διαφέρει ουσιαστικά από τον φιλικό ανταγωνισμό, δηλαδή από το προσφερόμενο προϊόν των άλλων μουσείων. Παρόλα αυτά το προσφερόμενο προϊόν του μουσείου δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τα διάφορα τμήματα της αγοράς. Στην ουσία υπάρχει ένα διαφοροποιημένο ως προς τον ανταγωνισμό προϊόν το οποίο απευθύνεται σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Τα παραπάνω γίνονται ευκολότερα κατανοητά μέσα από το παρακάτω σχεδιάγραμμα, όπου P_1, P_2, P_3 είναι τα προσφερόμενα προϊόντα και M_1, M_2, M_3 είναι τα διάφορα τμήματα της αγοράς.

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

2.5 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Από την πλευρά του πολεμικού μουσείου δεν έχει γίνει καμία συνειδητή προσπάθεια μέτρησης της εικόνας του μουσείου και της θέσης που αυτό καταλαμβάνει στο μυαλό των καταναλωτών. Παρ' όλα αυτά το προσωπικό του

πολεμικού μουσείου έχει αποκομίσει το ενστικτώδες συμπέρασμα ότι το πολεμικό μουσείο είναι παρεξηγημένο. Θεωρούν ότι ο όρος πολεμικό αποτρέπει τον κόσμο αντί να προσελκύει το ενδιαφέρον του.

Σαν μια προσπάθεια επανατοποθέτησης το πολεμικό μουσείο προσπαθεί να συνδέσει στο μυαλό των “καταναλωτών” του τα όπλα και γενικότερα τα υλικά πολέμου με την τέχνη και τον πολιτισμό. Για τον λόγο αυτό λανσάρε μια έκθεση με τίτλο *Arms and Art* την οποία διαφημίζει με διαφημιστικά φυλλάδια και γιγαντοαφίσες. Οι ενέργειες όμως αυτές έγιναν τελείως αυθαίρετα χωρίς να διεξαχθεί κάποια έρευνα για να επιβεβαιωθεί το αν το πολεμικό μουσείο είναι όντως παρεξηγημένο ή όχι. Ακόμα όμως και στην περίπτωση που επιβεβαιωνόταν η υποψία αυτή θα ήταν αναγκαία μια πιο ουσιαστική επανατοποθέτηση του προϊόντος. Μια τέτοια ουσιαστική αλλαγή θα ήταν η σύνδεση του προσφερόμενου προϊόντος με την πολεμική ιστορία και τα στρατιωτικά κατορθώματα έτσι ώστε ο επισκέπτης να αποκομίζει μια σφαιρική εικόνα για τα εκθέματα και την ιστορία τους.

2.6 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.6.1 ΠΡΟΪΟΝ

Το Πολεμικό Μουσείο διαθέτει έναν καλά οργανωμένο και μόνιμο εκθεσιακό χώρο. Στον εσωτερικό χώρο του μουσείου, οι αίθουσες είναι ταξινομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζουν εκθέματα που αφορούν σε μία περίοδο της Ιστορίας και αυτές συνδέονται μεταξύ τους με χρονολογική σειρά.

Έτσι, λοιπόν, στον 1^ο όροφο του Π.Μ και σε 12 ειδικά διαμορφωμένες αίθουσες ο επισκέπτης μπορεί να δει εικόνες από την Ελληνική ιστορία με αφιερώματα στην Αρχαιότητα, τους Αλεξανδρινούς χρόνους, το Βυζάντιο, τη Φραγκοκρατία, την Τουρκοκρατία, την Ελληνική επανάσταση, τους Βαλκανικούς πολέμους, τον Α΄ Παγκόσμιο πόλεμο, τη Μικρασιατική εκστρατεία κ.α. Πιο συγκεκριμένα συναντάμε τις εξής αίθουσες:

- Την αίθουσα Α', η οποία αναφέρεται στην αρχαιότητα και καλύπτει την εποχή του λίθου και την πρώιμη εποχή του χαλκού, με έμφαση στη μυκηναϊκή εποχή.
- Την αίθουσα Β', όπου παρουσιάζονται θέματα από τους Αλεξανδρινούς Χρόνους τα οποία καλύπτονται από σύνολα φωτογραφιών ή σχεδίων.
- Την αίθουσα Γ' που είναι αφιερωμένη στην Ιστορία του Βυζαντίου.
- Την αίθουσα Δ' που αναφέρεται στην περίοδο της Φραγκοκρατίας, Τουρκοκρατίας και την Εθνεγερσία.
- Τις αίθουσες Ε' - ΣΤ' που ξεδιπλώνουν την Ελληνική Επανάσταση 1821.
- Την αίθουσα Ζ' που αναφέρεται στο νέο Ελληνικό κράτος 1828-1911.
- Την αίθουσα Η' που είναι αφιερωμένη στους Βαλκανικούς πολέμους 1912 – 1913.
- Την αίθουσα Θ' που είναι αφιερωμένοι στους Βαλκανικούς πολέμους 1912-13 και στον Α' Παγκόσμιο πόλεμο 1914-1918.
- Την αίθουσα Ι' η οποία αναφέρεται στις ιστορικές περιόδους του Ελληνοϊταλικού πολέμου 1940 - 1941 και της Μικρασιατικής εκστρατείας 1919-1922.
- Και τέλος τις αίθουσες ΙΑ' και ΙΒ' οι οποίες έχουν αφιερώματα στον Ελληνοϊταλικό πόλεμο 1940-41, στην Γερμανική εισβολή 1941, στη Μάχη των οχυρών και στη Μάχη της Κρήτης.

Επίσης, μπορεί κανείς να συναντήσει στον ημιώροφο την αίθουσα που είναι αφιερωμένη στη δράση και τη συμβολή των Ελλήνων στην επιτυχία των συμμαχικών επιχειρήσεων κατά των δυνάμεων του Άξονα στη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου πολέμου (Ιερός λόχος, Ελ Αλαμείν, Ρίμινι, Πολεμικό ναυτικό, Πολεμική αεροπορία). Η Βόρειος Αφρική, η Μέση Ανατολή, η Ιταλία, τα νησιά του Αιγαίου, οι ακτές της Νορμανδίας, οι θάλασσες και οι αιθέρες αποτέλεσαν πεδία θυσίας και δόξας. Η Κατοχή, η Αντίσταση και η Απελευθέρωση

ολοκληρώνουν το αφιέρωμα στο Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο. Το βαρύ τίμημα που κλήθηκε ο ελληνικός λαός να πληρώσει κατά τη διάρκεια της Κατοχής της Ελλάδας από τις δυνάμεις του Άξονα και η εθνική αντίσταση απεικονίζονται στα εκθέματα αυτής της ενότητας. Κειμήλια, ενθύμια, οπλισμός, έργα τέχνης, ομοιώματα πολεμικών πλοίων και αεροσκαφών και φωτογραφίες ζωντανεύουν τις ηρωικές εκείνες στιγμές για τους Έλληνες. Η συνεισφορά της Ελλάδας στην αποστολή του ΟΗΕ στην Κορέα συνθέτει ένα ξεχωριστό αφιέρωμα. Φωτογραφίες, σπάνιο αρχαικό υλικό, βιβλία, γλυπτά, όπλα, υλικά δολιοφθορών καταγράφουν τους αγώνες του Κυπριακού Ελληνισμού στο πέρασμα των αιώνων και ολοκληρώνουν την έκθεση του ημιορόφου.

Στο ισόγειο βρίσκεται μία συλλογή από ελληνικές παραδοσιακές ενδυμασίες καθώς και η συλλογή του Π. Σαρόγλου που αποτελείται από όπλα και άρματα των τελευταίων 500 χρόνων. Η συλλογή αυτή εκτίθεται προσωρινά στο μουσείο. Υπάρχει ο υπαίθριος εκθεσιακός χώρος αεροσκαφών και πυροβόλων, η βιβλιοθήκη – αναγνωστήριο, το αίθριο καθώς και το εκθετήριο εκδόσεων.

Στους υπαίθριους εκθεσιακούς χώρους εκτίθενται πυροβόλα διαφόρων εποχών που χρησιμοποιήθηκαν από τους Έλληνες ή και λάφυρα τους, οπλισμός του Πολεμικού Ναυτικού και αεροσκάφη της Πολεμικής Αεροπορίας. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον κάθε επισκέπτη να περιεργαστεί πολεμικά αεροσκάφη, κανόνια και πυροβόλα.

Εκτός όμως από τους χώρους όπου μπορεί κανείς να βιώσει τις διάφορες ιστορικές περιόδους μέσα από τα πλούσια εκθέματα, υπάρχουν και χώροι οι οποίοι προσφέρονται για διαφορετικές εμπειρίες. Τέτοιοι είναι το αμφιθέατρο, το συνεδριακό κέντρο και η αίθουσα εκπαίδευσεως τα οποία ενοικιάζονται και προσφέρονται για εκδηλώσεις όπως ομιλίες, παρουσιάσεις κ. α. Το αμφιθέατρο του Πολεμικού Μουσείου χωρητικότητας 600 ατόμων, λειτουργεί με σύγχρονο τεχνικό εξοπλισμό. Διαθέτει εξελιγμένα οπτικοακουστικά συστήματα, κλιματισμό, ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Αναλυτικά οι τεχνικές παροχές που προσφέρει είναι: Άψογο ηχητικό σύστημα, συστήματα ταυτόχρονης μετάφρασης σε 5 γλώσσες, όλες οι θέσεις διαθέτουν

μικρόφωνο για υποβολή ερωτήσεων, ζωντανή ηχητική σύνδεση με οποιαδήποτε χώρα και αναμετάδοση στην αίθουσα μέσω ΟΤΕ, επίσης μεγάλη κινηματογραφική οθόνη, ταυτόχρονη προβολή μέχρι 3 διαφανειών (slides) στην οθόνη, διαφανοσκόπια και επιδιασκόπια, TV PROJECTOR (τελευταίας τεχνολογίας) για προβολή κασετών VHS και σύνδεση με P.C και κάμερα και τέλος βιντεοσκόπηση και μαγνητοφώνηση των εκδηλώσεων. Το συνεδριακό κέντρο του μουσείου διαθέτει αμφιθέατρο 450 θέσεων με υπερσύγχρονο τεχνικό εξοπλισμό, οπτικοακουστικά μέσα και σύστημα ταυτόχρονης μετάφρασης σε 4 γλώσσες. Επίσης διαθέτει αίθουσα εκπαίδευσης 70 θέσεων και χώρο πολλαπλών χρήσεων 700τ.μ. Επίσης υπάρχει κυλικείο, βεστιάριο, τηλεφωνικοί θάλαμοι και βιβλιοθήκη – αναγνωστήριο με δεκάδες χιλιάδες τίτλους βιβλίων και άλλων εντύπων που αφορούν κυρίως στην ελληνική ιστορία.

Όπως αναφέρθηκε και στην παρουσίαση, οι συλλογές και τα αφιερώματα δεν αλλάζουν ποτέ. Παραμένουν σταθερά στις αίθουσές τους και το μόνο που φανερώνει κάποια κίνηση είναι η φιλοξενία κάποιων συλλογών για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η οποία οφείλεται σε ανταλλαγή εκθεμάτων ανάμεσα στα πολεμικά μουσεία της Ευρώπης με τα οποία συνεργάζεται το αντίστοιχο ελληνικό.

Επιπλέον αξίζει να αναφέρουμε ότι συγκεκριμένη έρευνα για το «υλικό» το οποίο προσφέρει το μουσείο, για την παράθεσή του και ακόμη για το πώς θα μπορούσε ο επισκέπτης να το εισπράξει καλύτερα, μέχρι στιγμής δεν έχει γίνει. Το μόνο μέσο που δείχνει ότι το μουσείο «νοιάζεται» για τη γνώμη των επισκεπτών και επομένως και για το πώς να γίνει καλύτερο, είναι η ύπαρξη βιβλίου επισκεπτών αλλά και επωνύμων όπου μπορεί κανείς να αποτυπώσει τις εντυπώσεις του, τις παρατηρήσεις του και να βοηθήσει το μουσείο να γίνει ακόμη καλύτερο σε αυτά που προσφέρει. Ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων μας είπε ότι το περιεχόμενο αυτών των βιβλίων το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη και προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάθε επιθυμία.

Σχετικά με τα παραπάνω, το μουσείο έχει εξασφαλίσει τη συνεργασία ειδικών βοηθών, όπως ιστορικού, ζωγράφου, ενδυματολόγου και ξεναγού οι

οποίοι συμβάλλουν σημαντικά στην καλύτερη παρουσίαση των εκθεμάτων μέσα από τις εκτιμήσεις τους, ανάλογα με τη χρονολογική σειρά, την ομοιότητά τους, τον τόπο προέλευσης βασιζόμενοι πάντα στις εξειδικευμένες γνώσεις τους.

2.6.2 ΠΡΟΒΟΛΗ

Σχετικά με το κομμάτι της προβολής, το Πολεμικό Μουσείο διαθέτει διάφορες πηγές μέσα απ' τις οποίες μπορεί να επικοινωνήσει την προσφορά του και την ταυτότητά του στο κοινό.

Αρχικά, αξίζει να τονίσουμε την ύπαρξη της Εταιρίας των Φίλων του Πολεμικού Μουσείου. Πρόκειται για έναν σύλλογο, του οποίου τα μέλη είναι επώνυμα πρόσωπα ανώτερων κοινωνικών τάξεων με οικονομική ευρωστία και κοινωνική επιρροή αλλά και πρόσωπα διακεκριμένα στον καλλιτεχνικό χώρο. Ρόλος του εν λόγω συλλόγου είναι να προασπίζει και να προστατεύει τα συμφέροντα του Μουσείου και να το στηρίζει, όχι τόσο οικονομικά, αλλά κυρίως να το «τροφοδοτεί» με εκθέματα όπως διάσημοι πίνακες, αντικείμενα με ανεκτίμητη ιστορική αξία.

Επειδή το Πολεμικό μουσείο υπάγεται στο ΥΠ.ΕΘ.Α., υπόκειται σε περιορισμούς ως προς τη διαχείριση των οικονομικών, τις επενδύσεις και την αγορά – προσέλκυση εκθεμάτων. Αυτό σημαίνει ότι την εξουσία για κάθε είδους σημαντικών αποφάσεων την έχει το Υπουργείο. Επομένως, η Εταιρία των Φίλων λειτουργεί ως εξισορροπητικός παράγοντας ανάμεσα στους περιορισμούς που θέτει το Υπουργείο και στις επιθυμίες των ανθρώπων του μουσείου που θέλουν να το εκσυγχρονίσουν, να το βελτιώσουν και να το ανανεώσουν. Μάλιστα, ορισμένα από τα εκθέματα του μουσείου οφείλουν την παρουσία τους εκεί, στις απλόχερες δωρεές των «φίλων» του. Επομένως, γίνεται φανερό ότι οι προσθήκες εκθεμάτων γίνονται μέσω των φίλων αφού από μόνο του το μουσείο δεν έχει τη δύναμη να το πράξει.

Μια άλλη ενέργεια του Πολεμικού μουσείου, η οποία του εξασφαλίζει την προβολή, είναι η διοργάνωση εκδηλώσεων – αφιερωμάτων τα οποία αναφέρονται σε διαφορετικά εκθέματα κάθε φορά. Η πιο πρόσφατη τέτοια

ενέργεια ήταν στην ουσία μια έκθεση – αφιέρωμα για τα 100 χρόνια Ελληνικού Ενημερωτικού Κινηματογράφου, που αφορούσε την προβολή του πλούσιου κινηματογραφικού υλικού του μουσείου. Έλαβε χώρα σε αίθουσα του μουσείου, παρουσία τηλεοπτικών καναλιών και πληθώρας κόσμου και σημείωσε μεγάλη επιτυχία. Η ενημέρωση του κόσμου έγινε μέσω των Μ.Μ.Ε. και σχετικών φυλλαδίων. Κατά την τελετή των εγκαινίων απονεμήθηκαν τιμητικές διακρίσεις σε βετεράνους εικονολήπτες επικαίρων και προβλήθηκε ένα ελληνικό ιστορικό πανόραμα του 20^{ου} αιώνα.

Κάτι άλλο που βοηθά σημαντικά στην προβολή του μουσείου είναι τα λεγόμενα info – kiosks. Πρόκειται για διαφημιστικούς πίνακες οι οποίοι βρίσκονται – τοποθετούνται στις εισόδους μεγάλων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων αλλά και άλλων ξενοδοχείων που φιλοξενούν μεγάλο μέρος ξένων επισκεπτών.

Σε αυτούς τους διαφημιστικούς πίνακες μπορεί κανείς να πληροφορηθεί για τους αρχαιολογικούς χώρους, για τα αξιοθέατα μιας περιοχής και γενικότερα για τα μέρη που δεν πρέπει να παραλείψει να επισκεφθεί κάποιος που βρίσκεται στη χώρα μας, όπως ακόμα και για κέντρα διασκέδασης και εστιατόρια. Στην Ελλάδα υπάρχουν δύο εταιρίες που ασχολούνται με αυτό το αντικείμενο. Το Πολεμικό μουσείο καταβάλλει ένα πάγιο ποσό στη μια εταιρία και αυτή είναι υποχρεωμένη να παρουσιάζει το μουσείο σε κάθε έναν τέτοιο πίνακα με διαφορετικό τρόπο κάθε 15 μέρες.

Σημαντική συμβολή στην προβολή του μουσείου είναι η εμπειρία της υπηρεσίας από τους επισκέπτες αλλά και από τους «εσωτερικούς πελάτες», δηλ. το προσωπικό. Η άποψη, που σχηματίζεται στο μυαλό των ανθρώπων του μουσείου αλλά και των επισκεπτών, επικοινωνείται προς τα έξω και δημιουργεί ανάλογα θετική ή αρνητική στάση απέναντι στο μουσείο. Επομένως το μουσείο, όπως άλλωστε και κάθε οργανισμός (κερδοσκοπικός ή μη), οφείλει να κάνει κάθε δυνατή προσπάθεια να ικανοποιεί τους πελάτες του (εξωτερικούς και εσωτερικούς), ώστε να χαίρει έντονης και θετικής προβολής.

Ένας άλλος τρόπος προβολής του μουσείου είναι οι επιστολές που στέλνει σε υπεύθυνους νομών για τα σχολεία του κάθε νομού. Το περιεχόμενο

αυτών των επιστολών αναφέρεται στην προσέλευση, στο μουσείο της Αθήνας ή σε παράρτημά του, αναλόγως, σπάνιων εκθεμάτων ή αντικειμένων μεγάλης ιστορικής αξίας, που πολύ σπάνια έχει κανείς την ευκαιρία να τα δει από κοντά.

Να σημειωθεί ότι για τα υπόλοιπα εκθέματα του μουσείου, το μουσείο δε χρειάζεται να κάνει κάποια ανάλογη προσπάθεια προβολής αφού τα ίδια τα σχολεία δείχνουν το επιθυμητό ενδιαφέρον για επισκέψεις. Μάλιστα, μας ανέφεραν ότι κάθε μέρα από τον Οκτώβριο μέχρι και το τέλος της σεζόν, το μουσείο δέχεται τρία – τέσσερα σχολεία που αντιστοιχούν σε 500 – 1000 μαθητές.

Μία άλλη εξίσου σημαντική πηγή πληροφόρησης και προβολής θα ήταν και η ηλεκτρονική σελίδα στο internet, η οποία σχεδιάζεται και θα είναι έτοιμη σε λίγο καιρό. Μάλιστα σχεδιάζεται η παρουσίαση, στη συγκεκριμένη σελίδα, του πλούσιου φωτογραφικού υλικού που διαθέτει το μουσείο.

2.6.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Σε αντίθεση με άλλα μουσεία, το Πολεμικό μουσείο δεν επιβαρύνει τους επισκέπτες του με κάποιο εισιτήριο. Απ' τη στιγμή που συμβαίνει αυτό θα ήταν άτοπο να μιλάγαμε και για διαφορισμό τιμών. Η είσοδος, λοιπόν στο μουσείο είναι δωρεάν για όλους. Το ίδιο ισχύει και για κάθε άλλη εκδήλωση που διοργανώνει το μουσείο για λογαριασμό του.

2.6.4 ΔΙΑΝΟΜΗ

Μιλώντας για τη διανομή της υπηρεσίας που προσφέρει το Πολεμικό μουσείο, θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς με μια πρώτη ματιά ότι αυτή είναι αρκετά ικανοποιητική. Κρίνοντας από τη θέση του στο χάρτη της Αθήνας, βλέπουμε ότι βρίσκεται σε κεντρικό σημείο της πόλης. Αυτό σημαίνει ότι είναι εύκολη η πρόσβαση από οποιαδήποτε περιοχή και ειδικά τα τελευταία χρόνια που εξυπηρετείται και απ' το σταθμό του μετρό. Επίσης οι επισκέπτες του μουσείου οι οποίοι έρχονται με το δικό τους μεταφορικό μέσο, τώρα πια δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα στην εύρεση χώρου στάθμευσης, αφού

έχει φτιαχτεί εδώ και 1 χρόνο απ' το ΥΠΕΧΩΔΕ ένα άνετο πάρκινγκ το «ΠΟΛΙΣ».

Στη συνέχεια μια ματιά στον άμεσο περιβάλλοντα χώρο θα μας πείσει για την εύκολη διανομή της υπηρεσίας. Το μουσείο περικλείεται από άλλα αξιόλογα μουσεία όπως είναι το Βυζαντινό, το Κυκλαδικής Τέχνης, το Μουσείο Μπενάκη. Πέρα από αυτό, στη γύρω περιοχή υπάρχουν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες φιλοξενούν κάθε χρόνο μεγάλο τμήμα του τουρισμού που εγκαθίσταται στην πόλη. Κρίνοντας, λοιπόν από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι τόσο η τοποθεσία όσο και το άμεσο περιβάλλον του δίνουν το πλεονέκτημα της εύκολης προσέγγισης και επομένως της άμεσης και ικανοποιητικής διανομής.

Τουλάχιστον για τους κατοίκους και τους τουρίστες αυτής πόλης, το μουσείο δε χρειαζόταν να κάνει κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια για να διαθέσει το «προϊόν» του. Είναι διαθέσιμο σε όλους. Αντίθετα, τι γίνεται με τους υπόλοιπους πιθανούς «πελάτες» που βρίσκονται πέρα από τα όρια της πόλης (κυρίως σε παραμεθόριες περιοχές) και επιθυμούν να βιώσουν την υπηρεσία;

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι ότι το Πολεμικό μουσείο έχει σκεφθεί να φθάσει αυτό σε αυτούς! Αυτό ακριβώς αποτελεί ένα μακροχρόνιο όνειρο το οποίο βρίσκεται ακόμη στο στάδιο του σχεδιασμού και των διαπραγματεύσεων. Πρόκειται για ένα αρκετά δαπανηρό εγχείρημα που στην ουσία θα αποτελείται από ένα van, το οποίο πέρα από δείγμα εκθεμάτων, θα έχει τη δυνατότητα να αντιπροσωπεύει επάξια τον εκθεσιακό χώρο του μουσείου μέσω ενός ειδικού συστήματος ηλεκτρονικού υπολογιστή. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν, κυρίως μαθητές, να έρθουν σε επαφή με τα εκθέματα του μουσείου και να βιώσουν την εμπειρία της επίσκεψης σε αυτό.

Πέρα όμως από αυτή την προσπάθεια προσέγγισης, οι άνθρωποι του Πολεμικού μουσείου έχουν προνοήσει έχοντας ιδρύσει παραρτήματά του σε διάφορα μέρη της Ελλάδας. Τα παραρτήματα αυτά βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη, το Ναύπλιο, την Τρίπολη αλλά και στην Κρήτη. Κύριος λόγος της ύπαρξής τους είναι η προβολή της τοπικής ιστορίας κάθε περιοχής. Στην ουσία, δηλαδή, τα εκθέματα των τοπικών πολεμικών μουσείων δεν

σχετίζονται άμεσα με αυτά του μουσείου της Αθήνας. Ούτε πάλι παρατηρείται ανταλλαγή εκθεμάτων ανάμεσα στα θυγατρικά με το μητρικό.

Σκοπός αυτών των μουσείων είναι η ευαισθητοποίηση των τοπικών κοινωνιών με στόχο την προσφορά – δωρεά οικογενειακών κειμηλίων από τους αγώνες των προγόνων, τα οποία σίγουρα έχουν μεγάλη ιστορική αξία, είναι αρκετά σε αριθμό και ικανά να αναδείξουν τις δοκιμασίες του κάθε τόπου.

Κίνητρο για να επιτευχθεί αυτό είναι η αναφορά στο μουσείο του ονόματος της οικογένειας που έκανε τη δωρεά με τη μορφή αφιερώματος καθώς και η απονομή βραβείων και διακρίσεων αυτών που αποδείχθηκαν «φιλότιμοι δωρητές» και βοήθησαν έτσι με τη συμβολή τους στην αρτιότερη και πλουσιότερη παρουσίαση της τοπικής ιστορίας.

2.6.5 ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Πριν μιλήσουμε για το προσωπικό, καλό θα ήταν να πούμε λίγα λόγια για τη διάρθρωση της διοίκησης του μουσείου. Τα τμήματα που υπάρχουν είναι πέντε. Ένα από αυτά είναι το οικονομικό και της γραμματείας. Τα υπόλοιπα τέσσερα ονομάζονται εφορίες και κάθε μία από αυτές ασχολείται και με διαφορετικό αντικείμενο.

Έτσι, έχουμε την 1^η εφορεία, η οποία ασχολείται με τη διαχείριση των εκθεμάτων, η 2^η διαχειρίζεται το κινηματογραφικό και το φωτογραφικό υλικό, η 3^η φροντίζει για τη συντήρηση των εκθεμάτων και τέλος η 4^η που μας ενδιαφέρει περισσότερο, «εκτελεί» τις δημόσιες σχέσεις του μουσείου. Αποτελείται από τον διευθυντή, ο οποίος είναι στρατιωτικός, από τον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων και συνεδριακού κέντρου, ο οποίος είναι ταξίαρχος, από μία βοηθό και από έναν ζωγράφο, μία ξεναγό και έναν ιστορικό. Να τονίσουμε ότι οι εργασίες αυτής της εφορίας είναι οι επαφές με τον Τύπο, οι συγγραφές επιστολών και οι απαντήσεις σε άλλες επιστολές, η συλλογή παρατηρήσεων και αιτημάτων, η μελέτη τους και οι προσπάθειες για προσαρμογή στις υποδείξεις.

Τα τελευταία πέντε άτομα που αναφέρθηκαν αποτελούν στην ουσία μειοψηφία μπροστά στο υπόλοιπο προσωπικό που είναι διορισμένο από το ΥΠ.ΕΘ.Α. και είναι στρατιωτικοί. Έτσι, λοιπόν, το πολιτικό προσωπικό αποτελείται από αυτά τα πέντε άτομα, τα οποία διορίζονται από το υπουργείο Πολιτισμού. Στην ερώτησή μας για το αν είναι ικανοποιημένο από την προσφορά του στο μουσείο και από τις συνθήκες εργασίας, η απάντηση ήταν θετική αλλά όχι απόλυτα θετική. Αυτό γιατί κατά τη γνώμη τους η αμοιβές τους δεν ανταποκρίνονται στην προσφορά τους και δεύτερον και πιο σημαντικό γιατί αντιλαμβάνονται τις καθυστερήσεις σε αποφάσεις που θα μπορούσαν να αναδείξουν το μουσείο και τις ελλείψεις σε πολιτικό προσωπικό - ικανό να οδηγήσει σε αυτήν την κατεύθυνση.

Πιο συγκεκριμένα και στην περίπτωση του Πολεμικού μουσείου, το πολιτικό προσωπικό είναι αυτό απ' το οποίο εξαρτάται η εξέλιξη του μουσείου, η βελτίωση των χώρων και της παρουσίασης των εκθεμάτων, η ανεύρεση τρόπων ώστε η εμπειρία της επίσκεψης να βιώνεται ικανοποιητικά και γενικότερα κάθε προσπάθεια που γίνεται για τη βελτίωση της εικόνας του.

Απ' τη στιγμή, λοιπόν, που το πολιτικό προσωπικό είναι σχεδόν ανύπαρκτο και δεν υπάρχει εξειδίκευση σε θέματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων καθώς επίσης και η χρηματοδότηση και οι διάφορες επενδύσεις είναι πολύ ελεγχόμενες και περιορισμένες, είναι λογικό να δημιουργείται ένα αίσθημα απογοήτευσης. Επιπλέον κάθε ενέργεια του πολιτικού προσωπικού που αναφέρθηκε παραπάνω ελέγχεται από το διοικητικό συμβούλιο. Όσο σημαντική ή ασήμαντη είναι. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου έχει τον τελευταίο λόγο και εγκρίνει κάθε κίνηση. Το αρνητικό σ' αυτό είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος των μελών του συμβουλίου είναι στρατιωτικοί, όπως και ο πρόεδρος, διορισμένοι από το ΥΠ.ΕΘ.Α. Αυτό στη συνέχεια έχει το μειονέκτημα, ότι οι «φωνές» του πολιτικού προσωπικού για εξέλιξη και ανάπτυξη δεν ακούγονται. Τόσο για τη λήψη αποφάσεων που θα βελτιώσουν την εικόνα του μουσείου, όσο και για τις απαραίτητες προσλήψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα βοηθούσε προς αυτή τη κατεύθυνση.

Έτσι, κάτω από αυτές τις συνθήκες, ακόμη κι αν το πολιτικό προσωπικό έχει κάποιες καινοτομικές ιδέες, δεν υπάρχει η ελπίδα ότι αυτές θα γίνουν αποδεκτές. Ακόμα κι αν γίνουν, είναι πολύ πιθανό να καθυστερήσει η υλοποίησή τους.

Σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν σχετικά προγράμματα ώστε να βελτιωθεί η παροχή της υπηρεσίας στους επισκέπτες. Κατά καιρούς διεξάγονται κάποια σεμινάρια μουσειολογίας από ιδιωτικές εταιρίες, τα οποία συνήθως παρακολουθούν οι συντηρητές ή οι ιστορικοί. Επίσης, σε περιπτώσεις που προσφέρεται κάτι καινούριο ή καινοτομικό, το προσωπικό είναι αυτό που πρώτο θα έρθει σε επαφή με το συγκεκριμένο εγχείρημα, ώστε να το δοκιμάσει, να το περιεργαστεί, να το γνωρίσει, να ανακαλύψει πιθανές δυσλειτουργίες, ώστε όταν θα εφαρμοστεί στο κοινό να μην παρουσιάζονται προβλήματα.

2.6.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Βασισμένοι στο παραπάνω, πρέπει να τονίσουμε ότι το μουσείο διαθέτει άριστα οπτικοακουστικά μέσα τα οποία διευκολύνουν την παροχή της υπηρεσίας είτε πρόκειται για κάποια εκδήλωση είτε για απλή επίσκεψη στον εκθεσιακό χώρο. Στον εκθεσιακό χώρο μπορεί κανείς πλέον να χρησιμοποιήσει το καινοτομικό *σύστημα αυτόματης ξενάγησης (Σ.Α.Ξ.)*.

Πρόκειται για κάτι εντελώς καινοτομικό, το οποίο πριν την εφαρμογή του πέρασε από το στάδιο της δοκιμής απ' το προσωπικό. Είναι ένας μηχανισμός ο οποίος έχει τη μορφή κινητού τηλεφώνου και πληκτρολόγιο. Ο κάθε επισκέπτης πλέον θα έχει τη δυνατότητα να πληκτρολογεί τον κωδικό του κάθε εκθέματος και με τη βοήθεια ακουστικών θα έχει τη δυνατότητα να ακούει πληροφορίες σχετικά με το έκθεμα, συνοδευόμενες από μουσική αντίστοιχης χρονικής περιόδου. Το σύστημα αυτό σίγουρα θα βοηθήσει στην άμεση, ευκολότερη και πιο ευχάριστη εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Δόθηκε μάλιστα τόση έκταση σε αυτό η οποία οδήγησε στη διοργάνωση ειδικής

εκδήλωσης – παρουσίασης του Σ.Α.Ξ. με παρευρισκόμενους αντιπροσώπους των άλλων μουσείων ώστε να γνωρίσουν και να υιοθετήσουν το συγκεκριμένο επίτευγμα.

2.6.7 PHYSICAL EVIDENCE

Ως προς το physical evidence του πολεμικού μουσείου, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν χώροι οι οποίοι συμβάλλουν στην καλύτερη και πιο ευχάριστη εμπειρία της επίσκεψης. Έτσι αναφέρουμε την πολύ καλά οργανωμένη βιβλιοθήκη και το αναγνωστήριο όπου μπορεί ο επισκέπτης να περάσει ευχάριστα το χρόνο του, ανατρέχοντας πίσω στην Ιστορία και γνωρίζοντας καλύτερα πτυχές της, που ίσως να μην του είναι και τόσο γνωστές.

Κάτι άλλο εξίσου σημαντικό είναι ο εξωτερικός εκθεσιακός χώρος του μουσείου. Όλοι γνωρίζουμε ότι στο χώρο αυτό εκτίθενται αεροσκάφη και πυροβόλα. Αυτό όμως από μόνο του δε σημαίνει και κάτι το ξεχωριστό. Ενώ στον εσωτερικό χώρο του μουσείου μπορεί κανείς να δει τα εκθέματα χωρίς όμως να τα αγγίξει, στον εξωτερικό χώρο δίνεται η δυνατότητα στον επισκέπτη όχι μόνο να τα δει αλλά και να τα αγγίζει, να τα περιεργαστεί ακόμα και να ανέβει στα αεροσκάφη, να καθίσει στη θέση του πιλότου και να βιώσει έστω μέσω της φαντασίας του τα διάφορα συναισθήματα και την αγωνία που πιθανότατα ένιωθαν οι πραγματικοί πιλότοι τους. Αυτό και μόνο είναι ικανό να δώσει μεγάλη αξία στην εικόνα του πολεμικού μουσείου κάνοντάς το περισσότερο προσιτό.

Επιπλέον, όπως αναφέραμε, μεγάλη αξία στο physical evidence προσδίδει το καινοτομικό σύστημα αυτόματης ξενάγησης. Το οποίο και με τη βοήθεια χαρτών του μουσείου και πληροφοριών για τον τόπο προέλευσης των εκθεμάτων, δημιουργεί μία πιο ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη εικόνα στον επισκέπτη για αυτά που αντικρίζει και επομένως μια ευχάριστη εμπειρία. Ο παραπάνω συνδυασμός πέρα απ' το ότι διευκολύνει τον επισκέπτη στη γνωριμία του με τους μουσειακούς χώρους και με τα εκθέματα, του δημιουργεί το αίσθημα ότι «μετράει» για το μουσείο και ότι αξίζει μέγιστης εξυπηρέτησης.

Τέλος, η καλά οργανωμένη ταινιοθήκη και το πλούσιο φωτογραφικό υλικό είναι ικανά να δώσουν ακόμη μεγαλύτερη αξία σε αυτά που παρουσιάζει το μουσείο.

2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ, ΚΡΙΣΕΙΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το πολεμικό μουσείο είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και για το λόγο αυτό όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας στο οποίο το μουσείο είναι υπόλογο. Για να μπορέσει να επιβιώσει το πολεμικό μουσείο σε ένα τόσο μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει να εφαρμόσει άμεσα τις αρχές του μάρκετινγκ. Κάτι τέτοιο όμως θα είναι αδύνατο όσο το μουσείο δεν διαθέτει αυτοτέλεια στην επιλογή του προσωπικού του και στην αξιοποίηση των πόρων του.

Δεδομένου ότι η παραπάνω προϋπόθεση θα ικανοποιηθεί, το πολεμικό μουσείο θα πρέπει να στελεχωθεί με άτομα εξειδικευμένα στο μάρκετινγκ και στις Δημόσιες σχέσεις. Αυτό θα δώσει το έναυσμα για ανανέωση και αναβάθμιση του προσφερόμενου προϊόντος καθώς και διαφοροποίηση αυτού αλλά και της προσφερόμενης υπηρεσίας αναφορικά με το κάθε τμήμα της αγοράς.

Η δημιουργία ενός τμήματος μάρκετινγκ στο πολεμικό μουσείο θα έδινε μια αποδοτικότερη λύση στο πρόβλημα εικόνας που αντιμετωπίζει το μουσείο. Η διεξαγωγή μιας έρευνας εικόνας με σκοπό τη μέτρηση της γνώσης και της θέσης της αγοράς σε σχέση με τον οργανισμό θα επιβεβαίωνε ή θα αναιρούσε τις υποψίες του προσωπικού για την αρνητική θέση που έχει το μουσείο στο μυαλό των "καταναλωτών". Η έρευνα αποτελεί το εργαλείο επιβεβαίωσης και είναι ο μοναδικός δρόμος μέσα από τον οποίο το πολεμικό μουσείο θα μπορούσε να οδηγηθεί σε μια αποτελεσματική στρατηγική επανατοποθέτησης στην αγορά.

Μια από τις πρωτεύουσες δραστηριότητες που θα έπρεπε να αναλάβει ένα νεοσύστατο τμήμα μάρκετινγκ στο πολεμικό μουσείο είναι η διεξαγωγή μιας έρευνας κοινού (ή έρευνας αγοράς) για να διαπιστωθεί πόσο

αποτελεσματικό είναι το προσφερόμενο προϊόν δηλαδή κατά πόσο είναι ικανοποιημένη η αγορά από το προϊόν του μουσείου. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από μια βελτίωση του υπάρχοντος εντύπου παραπόνων και παρατηρήσεων που συμπληρώνεται από τους επισκέπτες του μουσείου. Μια έρευνα κοινού όμως δεν απευθύνεται μονάχα στους “καταναλωτές” του προϊόντος. Το μουσείο λοιπόν θα πρέπει να προσεγγίσει και αυτούς που δεν το έχουν ακόμα επισκεφτεί, αυτούς που αποφεύγουν να το επισκεφτούν, αυτούς που δεν έχουν σκεφτεί να το επισκεφτούν. Μόνο μέσα από μια τέτοια πληροφόρηση θα καταλάβει το μουσείο τι λείπει από το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει και θα μπορέσει να προσαρμοστεί στις ανάγκες της αγοράς.

Τέλος, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι από την μεριά του μουσείου γίνονται φιλότιμες προσπάθειες καινοτομίας οι οποίες όμως αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης πόρων αλλά κυρίως λόγω έλλειψης διοικητικής αυτοτέλειας. Μια τέτοια καινοτομική ιδέα που αποτελεί ένα από τα πολλά μακροχρόνια όνειρα του μουσείου είναι η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού μουσείου στο διαδίκτυο στο οποίο θα εκτίθεται το φωτογραφικό υλικό που έχει το πολεμικό μουσείο στην κατοχή του, και δεν εκτίθεται σε κανέναν από τους εκθεσιακούς του χώρους.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι το πολεμικό μουσείο είναι αρκετά καινοτομικό και θα έχει μεγάλες προοπτικές εξέλιξης αν οργανώσει καλύτερα το προσωπικό του, αποκτήσει το δικαίωμα να αξιοποιεί τους πόρους του και προσαρμοστεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς. Το πολεμικό μουσείο μπορεί και πρέπει να εκτελεί πολιτιστικό έργο. Οι χρησιμοποίηση των αρχών του μάρκετινγκ μπορεί να το οδηγήσει επιτυχώς σε αυτό το σκοπό.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς απαιτεί μια αέναη, συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια τόσο από την πλευρά των ακαδημαϊκών του μάρκετινγκ, όσο και από τα ηγετικά στελέχη των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η προσπάθεια αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου να αντιληφθεί ο μη κερδοσκοπικός τομέας τα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η εφαρμογή του μάρκετινγκ. Επιπλέον, η πορεία αυτή δε θα είναι πάντα εύκολη, γι' αυτό και ο ακαδημαϊκός τομέας πρέπει να σταθεί δίπλα στους οργανισμούς αυτούς, ώστε οι όποιες δυσκολίες παρουσιαστούν στην εφαρμογή του μάρκετινγκ να μην αποτελέσουν ανυπέρβλητο εμπόδιο.

Είναι πολύ χαρακτηριστικό της αλλαγής της στάσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών απέναντι στο μάρκετινγκ, ότι οι υπεύθυνοι των οργανισμών που επέλεξα να αναλύσω έδειξαν μεγάλη προθυμία να προσφέρουν τα στοιχεία που ήταν απαραίτητα για τη μελέτη αυτή, να μάθουν περισσότερα για το θέμα και βεβαίως, να ακούσουν τις προτάσεις και τα συμπεράσματα στα οποία θα κατέληγε αυτή η εργασία.

Οι αρχές της τμηματοποίησης της αγοράς, η στοχευμένη επικοινωνία με τα διαφορετικά κοινά του οργανισμού και η εφαρμογή των αρχών του κόστους- οφέλους, θα επιτρέψουν στον μη κερδοσκοπικό οργανισμό να επιδείξει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην αναζήτηση και την ικανοποίηση των αναγκών περισσότερων ανθρώπων, με άμεσο επακόλουθο βεβαίως την επιτυχία του και την επιβίωσή του, με άμεσα οφέλη προς την κοινωνία.

Το μάρκετινγκ πρέπει να υιοθετηθεί και υλοποιηθεί από όλους τους παραγωγικούς φορείς της Ελλάδας. Όχι μόνο οι κλασικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (οργανισμοί υγείας και πρόνοιας, πολιτισμικοί και φιλανθρωπικοί οργανισμοί), αλλά και όλοι οι επίσημοι φορείς της κοινωνίας (κράτος, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, κ.ο.κ.) πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η αναζήτηση και ικανοποίηση των αναγκών του κοινού στο οποίο απευθύνονται

είναι πλέον επιτακτική ανάγκη της κοινωνίας, στην οποία πρέπει να ανταποκριθούν άμεσα. Άλλωστε, στο εξωτερικό οι περισσότεροι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν ήδη υιοθετήσει τις αρχές του μάρκετινγκ, όπως φαίνεται και από την συγκριτικά πλουσιότερη ξένη βιβλιογραφία που υπάρχει για το θέμα, καθώς και από τις σχετικές μελέτες που έχουν γίνει.

Εύχομαι με την εργασία μου αυτή να συμβάλλω στην προσπάθεια να εφαρμοστούν οι αρχές του μάρκετινγκ σε όλο το μη κερδοσκοπικό τομέα στην Ελλάδα. Σε καμία περίπτωση δεν επιχείρησα να καλύψω το μεγάλο και ενδιαφέρον αυτό θέμα και με χαρά θα μελετήσω τις εργασίες που ελπίζω να εκπονηθούν στο μέλλον. Η γνώση του μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών πρέπει να εμπλουτιστεί με το αποτέλεσμα πολλών εμπειρικών ερευνών.

Ευχαριστώ και πάλι όσους με στήριξαν στην προσπάθειά μου αυτή. Μια προσπάθεια που ξεκίνησε με ενθουσιασμό και ολοκληρώθηκε με σκληρή δουλειά και αφοσίωση! Άλλωστε, **ο Γκαίτε είπε ότι χωρίς την ιερή φλόγα του ενθουσιασμού τίποτα το σπουδαίο και ευγενικό δεν μπορεί να γίνει στη ζωή.** Αυτό το ρητό αντικατοπτρίζει με ακρίβεια το πνεύμα με το οποίο πρέπει να υιοθετήσουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί τις αρχές του μάρκετινγκ, ώστε να δρέψουν τους καρπούς της προσπάθειας αυτής: την επιτυχία!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

1. Philip Kotler, Alan R. Andreasen, 1995, Strategic Marketing for NonProfit Organizations (5th Edition), Prentice Hall
2. Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong, 2001, ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, δεύτερη ευρωπαϊκή έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
3. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, 1994, ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Τόμος Α', Εκδόσεις Α. Σταμούλης
4. Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, 2001, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, Εκδόσεις Rosili
5. Γούναρης Σπύρος, 2003, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, Εκδόσεις Rosili
6. Μάλλιαρης Πέτρος, 2001, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ" Τρίτη έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη
7. Μπουραντάς Δημήτρης, "Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας», 2005, Εκδόσεις Κριτική
8. D. A. Yorke, Apr 1984, Marketing and Non-Profit-Making Organisations, European Journal of Marketing, Vol. 18, Emerald Group Publishing Limited

ΑΡΘΡΑ

9. Emanuele Lettieri, Francesca Borga, Alberto Savoldelli, Dec 2004, Knowledge management in non-profit organizations, Journal of Knowledge Management, Vol.8, Emerald Group Publishing Limited
10. Ian Bruce, Aug 1995, Do not-for-profits value their customers and their needs?, International Marketing Review, Vol. 12, Emerald Group Publishing Limited
11. John M. Gwin, Jul 1990, Constituent Analysis: A Paradigm for Marketing Effectiveness in the Not-for-profit Organisation, European Journal of Marketing Vol. 24, Emerald Group Publishing Limited
12. Laura Cousins, Jul 1990, Marketing Planning in the Public and Non-profit Sectors, European Journal of Marketing, Vol. 24, Emerald Group Publishing Limited
13. Lynn Taliento, Les Silverman, Apr 2005, A corporate executive's short guide to leading nonprofits, Strategy & Leadership, Vol. 33, Emerald Group Publishing Limited
14. Rodolfo Vázquez, Luis Ignacio Álvarez, María Leticia Santos, Oct 2002, Market orientation and social services in private non-profit

organisations, European Journal of Marketing, Vol. 36, Emerald Group Publishing Limited

15. Roger Bennett, Anna Barkensjo Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organisations, Feb 2005, International Journal of Service Industry Management, Vol.16, Emerald Group Publishing Limited

16. Roger Bennett, Sharmila Savani, Mar 2004, Managing conflict between marketing and other functions within charitable organisations, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, Emerald Group Publishing Limited

17. Shamima Ahmed, 2005, Desired competencies and job duties of non-profit CEOs in relation to the current challenges: Through the lens of CEOs' job advertisements, Journal of Management Development, Vol. 24, Emerald Group Publishing Limited

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<http://www.msf.gr/>

www.emeraldinsight.com