



Κείμενο βίντεο
SU 4.3.3
Riccardo Tovaglieri
Patrimonio Cultura



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ενότητα:	Ενότητα 4: Επιχειρηματικές στρατηγικές για την καινοτόμο διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τουρισμού
Υποενότητα:	4.3.3 Τα διαφορετικά οικονομικά μοντέλα & οργανωτικές δομές για την πολιτιστική κληρονομιά & τον τουρισμό
Συγγραφείς:	Raffaele Vitulli, Sara Simeone and Sophie Martel, Materahub
Τεχνικός έλεγχος:	Παναγιώτα Πολυμεροπούλου, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
Επιστημονικός έλεγχος:	Isabel Verdet, ENCATC

This work is licensed under a Creative Commons [Attribution–NonCommercial–ShareAlike 4.0 International License (CC BY–NC–SA 4.0)



Template by:



DAISSY research group, Hellenic Open University (<http://daissy.eap.gr/en/>)

Riccardo Tovaglieri, Patrimonio Cultura

Η προσπάθεια προσδιορισμού των διαφορετικών οικονομικών και οργανωτικών δομών του τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τουρισμού αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση.

Πρόκειται για έναν πολύπλοκο τομέα, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν μοναδικό.

Μια πρώτη σημαντική έννοια που πρέπει να αποσαφηνιστεί είναι η διαφορά μεταξύ κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Ενώ οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί (κυρίως) υπάρχουν για να παράγουν οικονομική αξία για τους μετόχους ή για ιδιωτικά συμφέροντα, μερικές φορές υπάρχει παρεξήγηση σχετικά με το τι πραγματικά σημαίνει να είσαι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εν λόγω οργανισμοί δεν επιτρέπεται να είναι κερδοφόροι ή να έχουν μεγαλύτερα έσοδα από τα έξοδα. Σημαίνει απλώς ότι όλα τα κέρδη πρέπει να επαν-επενδύονται στην πολιτιστική δράση και δεν μπορούν να διανέμονται στους μετόχους.

Υπάρχει επίσης, ένα τρίτο μοντέλο, που εξαπλώνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια: οι λεγόμενες εταιρείες παροχών.

Πρόκειται για έναν συνδυασμό των δύο προηγούμενων: λειτουργούν ως παραδοσιακές επιχειρήσεις με πολλούς τρόπους, αλλά υπάρχουν κυρίως για να προσφέρουν κοινωνικά οφέλη και όχι για να μεγιστοποιήσουν τις οικονομικές αποδόσεις.

Φαίνεται επομένως προφανές ότι τόσο οι μη κερδοσκοπικοί όσο και οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, προκειμένου να εγγυηθούν την εκπλήρωση της αποστολής τους, πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στη βιωσιμότητά τους και κυρίως στην οικονομική τους ισορροπία.

Ανεξάρτητα από το είδος του οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν ξεκάθαρα και σαφώς καθορισμένα επιχειρηματικά και χρηματοοικονομικά μοντέλα.

Το πρώτο αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί παράγουν αξία για τους πελάτες, τους επισκέπτες ή το κοινό τους.

Ένας πολύ καλός τρόπος αναπαράστασης είναι το μοντέλο CANVAS. Πρόκειται για ένα γενικό μοντέλο του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ανθρώπων, παρέχοντας κάποια πολύτιμη εμπειρία, αγαθό ή υπηρεσία.

Με τα 9 δομικά του στοιχεία, σχηματικά και εύκολα κατανοητά, έχει γίνει ένα από τα πλέον χρησιμοποιούμενα παγκοσμίως, κινούμενο από τη δομή κόστους στη ροή εσόδων, περνώντας μέσα από τις παραγωγικές δραστηριότητες, την πρόταση αξίας, τις σχέσεις με τους πελάτες και τα κανάλια πώλησης.

Τα χρηματοοικονομικά μοντέλα, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί παράγουν κέρδη, ταμειακές ροές και είναι οικονομικά βιώσιμοι.

Σε αυτό το σενάριο, η συγκέντρωση κεφαλαίων μπορεί να έχει έναν καταπληκτικό και μετασχηματιστικό ρόλο στην προώθηση της βιωσιμότητας, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα και τη μοναδικότητα της προσφοράς σας. Επιπλέον, μπορεί να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό τρόπο όχι μόνο για την αύξηση των εσόδων αλλά και για τη μείωση του κόστους. Η εξεύρεση πόρων ομοιοκαταληκτεί επίσης με την "εξοικονόμηση πόρων": πράγματι, μέσω της εταιρικής σχέσης και της τεχνικής χορηγίας είναι δυνατόν να αποκτήσετε αγαθά ή υπηρεσίες από εταιρείες χωρίς κόστος ή με σημαντικές εκπτώσεις.

Από την άποψη της βιωσιμότητας, η διαφοροποίηση της πηγής εσόδων και η δημιουργία ενός ειδικού μείγματος χρηματοδότησης αποτελεί βασικό μέρος κάθε επιχειρηματικού μοντέλου.

Μιλάμε για το μείγμα χρηματοδότησης, επειδή κάθε πολιτιστικός ή μη κερδοσκοπικός οργανισμός πρέπει να προσεγγίσει διάφορες αγορές άντλησης κεφαλαίων. Αυτές ξεκινούν από τα δημόσια κονδύλια (τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο), τις θεσμικές επιχορηγήσεις, τις εταιρικές χορηγίες ή τις ατομικές δωρεές.

Κάθε αγορά έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και προσεγγίσεις και δεν υπάρχει μια λύση για όλους. Κάθε οργανισμός, ανάλογα με τον τομέα του, τη γεωγραφία του, το δίκτυό του πρέπει να βρει το μοναδικό του συνδυασμό, ο οποίος μπορεί επίσης, να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου.

Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να πούμε ότι όσο περισσότερο πλησιάζουμε σε αμιγώς φιλανθρωπικές οργανώσεις ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, τόσο πιο ισχυρή είναι η δημόσια επένδυση. Οι εθνικοί και υπερεθνικοί οργανισμοί, όπως η ΕΕ, παρέχουν γενικά επιχορηγήσεις, οι οποίες είναι μη επιστρεπτές συνεισφορές, χωρίς προσδοκία οικονομικής απόδοσης. Στο άλλο άκρο, όπου μπορούμε να τοποθετήσουμε τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, υπάρχουν όλες οι μορφές χρηματοοικονομικών επενδύσεων, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών επιχειρηματικών κεφαλαίων και των επιχειρηματικών αγγέλων, οι οποίοι καθοδηγούνται κυρίως από οικονομικές αποδόσεις.

Στη μέση, ο τομέας των κοινωνικών επενδύσεων και του κοινωνικού αντίκτυπου αναπτύσσεται συνεχώς. Στην περίπτωση αυτή, οι επενδυτές προσπαθούν να συνδυάσουν τον θετικό αντίκτυπο της επιχείρησης και το δημόσιο συμφέρον της με την οικονομική κερδοφορία.

Με την ενθάρρυνση και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας αναπτύσσουν συνεργασίες και στον πολιτιστικό τομέα. Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα επιτρέπουν στους δημόσιους φορείς να αξιοποιήσουν την κληρονομιά τους, η οποία συχνά δεν αξιοποιείται επαρκώς, μαζί με τις ικανότητες διαχείρισης, επένδυσης και λειτουργίας που χαρακτηρίζουν τον ιδιωτικό τομέα.

Ταυτόχρονα, αυτές οι μακροπρόθεσμες συμφωνίες εγγυώνται σημαντικά επίπεδα επενδύσεων των εταίρων και αξιόπιστες ροές χρηματοδότησης.

Με τη στρατηγική συνεργασία μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών εταίρων, τα έσοδα μπορούν να αυξηθούν και η τοπική οικονομία να ενισχυθεί από μια ανώτερη πολιτιστική και τουριστική προσφορά.

Ο τελευταίος ενάμισης χρόνος ήταν ιδιαίτερα δύσκολος για τα επιχειρηματικά μοντέλα στον πολιτιστικό και τουριστικό τομέα. Η πανδημία Covid-19 κατέδειξε γιατί οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί πρέπει να είναι πιο ανθεκτικοί, βιώσιμοι και επιχειρηματικοί.

Αναμφισβήτητα, είχε εξαιρετικά αρνητικές επιπτώσεις στους μικρότερους, λιγότερο κεφαλαιοποιημένους και λιγότερο αναγνωρισμένους οργανισμούς.

Από τη μία πλευρά, μπορεί να βοηθήσουμε σύντομα σε ένα φαινόμενο "φυσικής επιλογής" ή "συγκέντρωσης" των οργανισμών σε αυτόν τον τομέα, από την άλλη, όσοι αντιστέκονται μπορεί να πειραματιστούν με νέα επιχειρηματικά μοντέλα, συχνά με έμφαση στα νέα και ψηφιακά μέσα.

Λόγω του κλεισίματος πολλών πολιτιστικών χώρων και θεάτρων βοηθήσαμε στην άνθηση των διαδικτυακών τηλεοράσεων, των εικονικών περιηγήσεων και των ψηφιακών καναλιών τόσο στον τομέα της πολιτιστικής κληρονομιάς όσο και στον τομέα των παραστατικών τεχνών, μερικές φορές με σπουδαία αποτελέσματα όσον αφορά το κοινό.

Για παράδειγμα, πολλά ιταλικά και ευρωπαϊκά θέατρα όπερας εγκαινίασαν νέες διαδικτυακές τηλεοράσεις για να συνδεθούν με το κοινό τους, συχνά συνοδευόμενες από εκστρατείες συγκέντρωσης κεφαλαίων ή νέα μοντέλα εσόδων. Ενώ στο παρελθόν, τα ψηφιακά κανάλια ήταν κυρίως εργαλεία προώθησης ή επικοινωνίας, γίνονται όλο και περισσότερο εκφραστικά και καλλιτεχνικά προϊόντα, σχεδιασμένα και δημιουργημένα μόνο για ψηφιακή κατανάλωση. Οι οργανισμοί προσπαθούν να κεφαλαιοποιήσουν αυτά τα πειράματα και να αναπτύξουν νέες επιχειρηματικές προσεγγίσεις, από το pay-per-view έως τη συνδρομή ή τη δωρεά.

Εάν αυτά τα νέα προϊόντα θα υποκαταστήσουν (τουλάχιστον εν μέρει) τις ζωντανές εκδηλώσεις ή θα ενσωματωθούν σε μια ολιστική εμπειρία, είναι ακόμη ένα ανοιχτό ερώτημα.

ΤΕΛΟΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

EU Heritage.

Skills for promotion,
valorisation, exploitation, mediation and
interpretation of European Cultural Heritage