



# Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Πολιτισμό

Γιώργος – Μιχαήλ Κλήμης, MBA, PhD  
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Ημερίδα

Πολιτισμός, Κινητήριος Δύναμη Τοπικής Οικονομίας και Κοινωνικής Συνοχής

Τρίτη, 12 Ιουλίου 2016

Πνευματικό Κέντρο Δήμου Αθηναίων «Αμφιθέατρο Αντώνης Τρίτσης»



# ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

Μία βιομηχανία είναι πολιτιστική όταν:

1. Υπάρχει υπερ-προσφορά υποψήφιων αγαθών για εμπορευματοποίηση.
2. Η ποιότητα των αγαθών είναι ασαφής.

# 3 είδη καταναλωτικών αγαθών

## Αγαθά αναζήτησης

Η ποιότητα μπορεί να προσδιοριστεί πριν την κατανάλωση

## Αγαθά Εμπειρίας

Η ποιότητα μπορεί να προσδιοριστεί μόνο μετά την κατανάλωση

## Αγαθά Πιστότητας (credence)

Η ποιότητα δεν μπορεί να προσδιοριστεί ούτε μετά την κατανάλωση

# Το Συνεχές της ποιότητας

Ποιότητες  
αναζήτησης

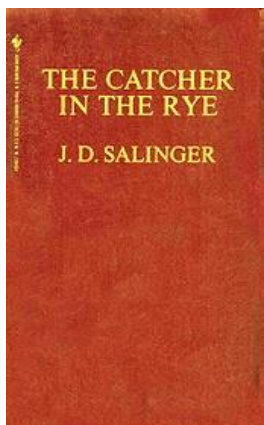
Ποιότητες  
εμπειρίας

Ποιότητες  
Πιστότητας



Εύκολη  
αξιολόγηση

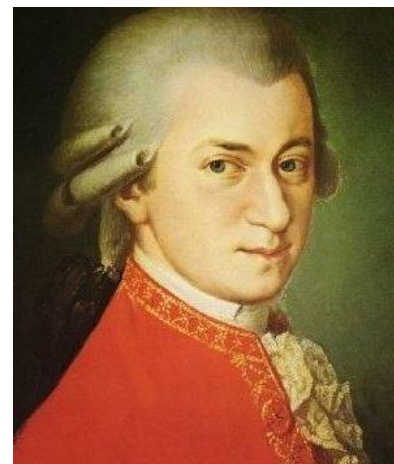
Δύσκολη αξιολόγηση



**J. D. Salinger**  
The Catcher in the Rye (1951)  
65 mn copies



**Marcel Duchamp**  
The Fountain (1917)



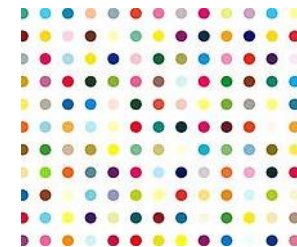
**W.A. Mozart**



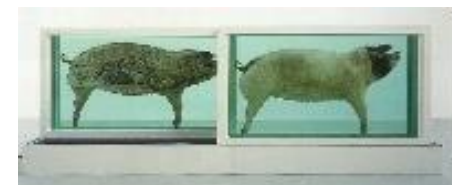
**Antonio Salieri**



**Damien Hirst**



**LSD (2000)**



*This little piggy went to market,  
this little piggy stayed at home (1996)*



# Παράδειγμα: Pearls before breakfast

Joshua Bell “busking” in Washington Metro Station (Pulitzer prize winner Gene Weingarten)



# ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

Μία βιομηχανία είναι πολιτιστική όταν:

1. Υπάρχει υπερ-προσφορά υποψήφιων αγαθών για εμπορευματοποίηση.
2. Η ποιότητα των αγαθών είναι ασαφής.
3. Οι καταναλωτές των αγαθών αυτών σχηματίζουν συγκεκριμένα δίκτυα.

Kretschmer, Klimis & Choi. (1999)

# Δίκτυα, αύξουσες αποδόσεις και κοινωνική μόλυνση

Τα παράπλευρα φαινόμενα δικτύων μαζί με το φαινόμενο των αυξουσών αποδόσεων μπορούν να καθιερώσουν ένα standard στην αγορά (winner take all όπως π.χ. VHS εναντίον Betamax)

Η κοινωνική 'μόλυνση' (*social contagion*) σε συνδυασμό με τις τα παράπλευρα φαινόμενα δικτύων οδηγούν σε συγκεκριμένους ελκυστές (attractors) όταν υπάρχει πολλαπλή επιλογή (π.χ κινηματογραφικά φιλμ και μουσικά ηχογραφήματα).



# Δίκτυα και αποτελέσματά τους

- ❑ Η αξία ενός δικτύου εξαρτάται από τον αριθμό των μελών του, και μεγαλώνει δυσανάλογα όσο αυτά αυξάνονται.
- ❑ Η λειτουργία της θετικής ανάδρασης οδηγεί στην υιοθέτηση από την κρίσιμη μάζα π.χ. fax
- ❑ Μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση ενός προτύπου
  - ❑ e.g. Windows OS, hip – hop, Greek Swing, Νορβηγικά αστυνομικά
- ❑ Η διαχείριση προσδοκιών γίνεται μία βιώσιμη στρατηγική
  - ❑ Ανταγωνιστικές προανακοινώσεις e.g. Bloatware, WOM, FOMO

# ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ

Μία βιομηχανία είναι πολιτιστική όταν:

1. Υπάρχει υπερ-προσφορά υποψήφιων αγαθών για εμπορευματοποίηση.
2. Η ποιότητα των αγαθών είναι ασαφής.
3. Οι καταναλωτές των αγαθών αυτών σχηματίζουν συγκεκριμένα δίκτυα.
4. Η ζήτηση των αγαθών αντιστρέφεται με κυκλικό τρόπο.

Kretschmer, Klimis & Choi. (1999)

# Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά των πολιτιστικών βιομηχανιών

**Το κόστος**

**Οι Συναλλαγές (increasing returns)**

**Το Μάρκετινγκ**

# Υπάρχει ορισμός της στρατηγικής?

Στρατηγός: Από το “ Στρατός” και “άγω” (οδηγώ, ηγούμαι)

Πρέπει να γίνει κατανοητή η διαφορά μεταξύ στρατηγικής και τακτικής

“Strategy is the overall plan for deploying sources to establish a favourable position. A tactic is a scheme for a specific action”

*Robert M. Grant “Contemporary Strategy Analysis”*

*π.χ. Στρατηγική: Εξαγορά Τακτική: Τιμές*

# Στρατηγική ως Κατεύθυνση

- Τι θέλουμε να γίνουμε;
  - Δήλωση οράματος
- Τι θέλουμε να πετύχουμε;
  - Δήλωση αποστολής
  - Στόχοι επίδοσης
- Πώς θα φτάσουμε εκεί;
  - Οδηγίες ανάπτυξης
  - Προτεραιότητες κεφαλαιουχικών δαπανών, Έρευνας & Ανάπτυξης
  - Τρόποι ανάπτυξης: οργανική ανάπτυξη, συγχωνεύσεις και εξαγορές, συμμαχίες

# Αποστολή και Όραμα

## ΑΠΟΣΤΟΛΗ:

Εκθέτει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης  
Καθορίζει τη σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς

Θέτει συγκεκριμένους στόχους

## ΟΡΑΜΑ:

Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά

Θέτει γενικούς στόχους

Οδηγεί σε στρατηγική και αποστολή





# Στόχοι

Κάνουν πιο συγκεκριμένη την αποστολή  
Ασχολούνται με οικονομικά και μή θέματα  
Διευκολύνουν τα trade-offs  
Είναι διαλειτουργικά  
Μπορούν να επιτευχθούν με stretch



# Αντικειμενικοί σκοποί

Operational ορισμοί των στόχων, συστήνουν δράσεις

Μετρήσιμοι

Χρονοθετημένοι

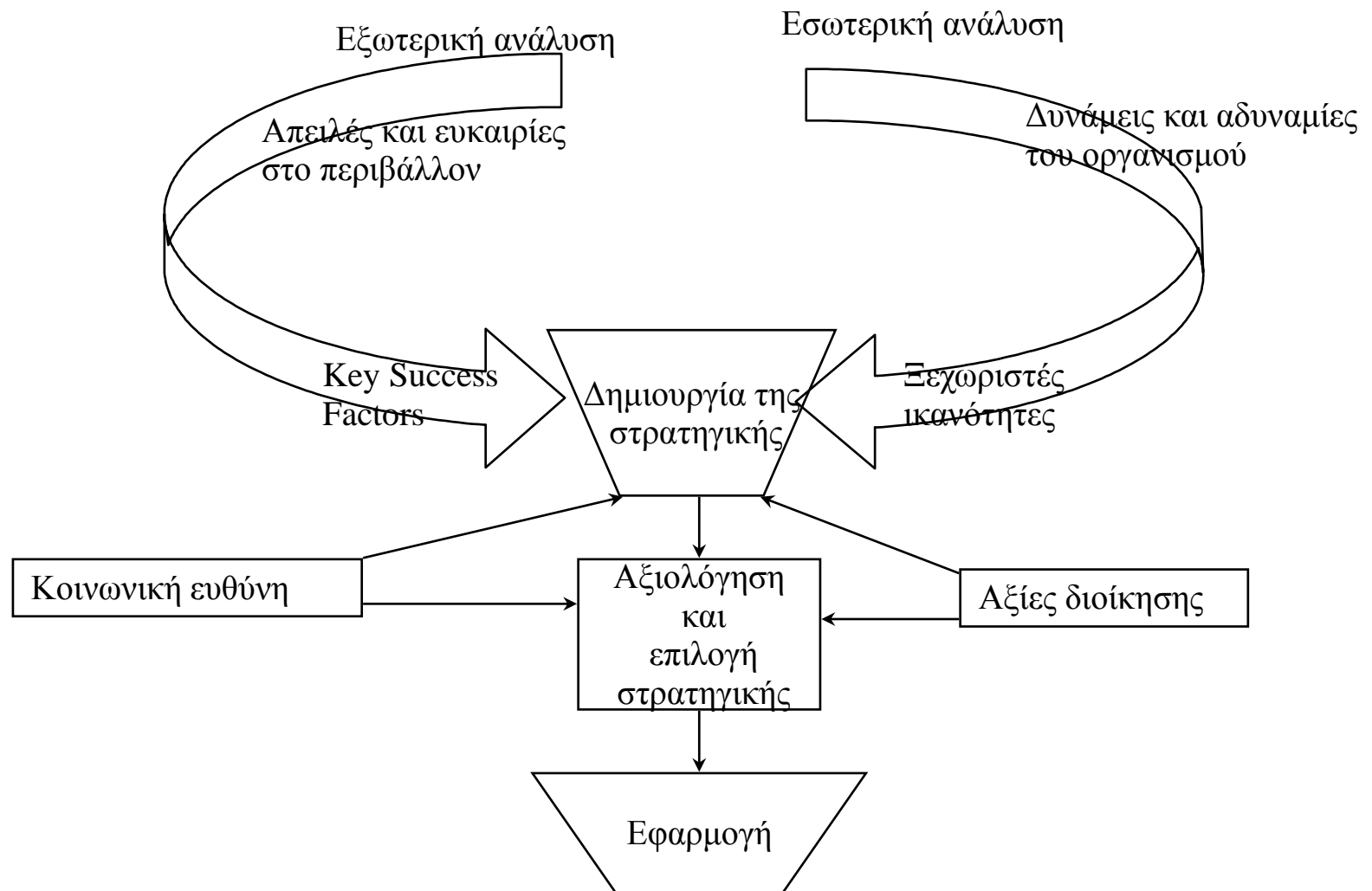
Μειώνουν την σύγκρουση, αποτελώντας βάση για την συνεργασία των managers



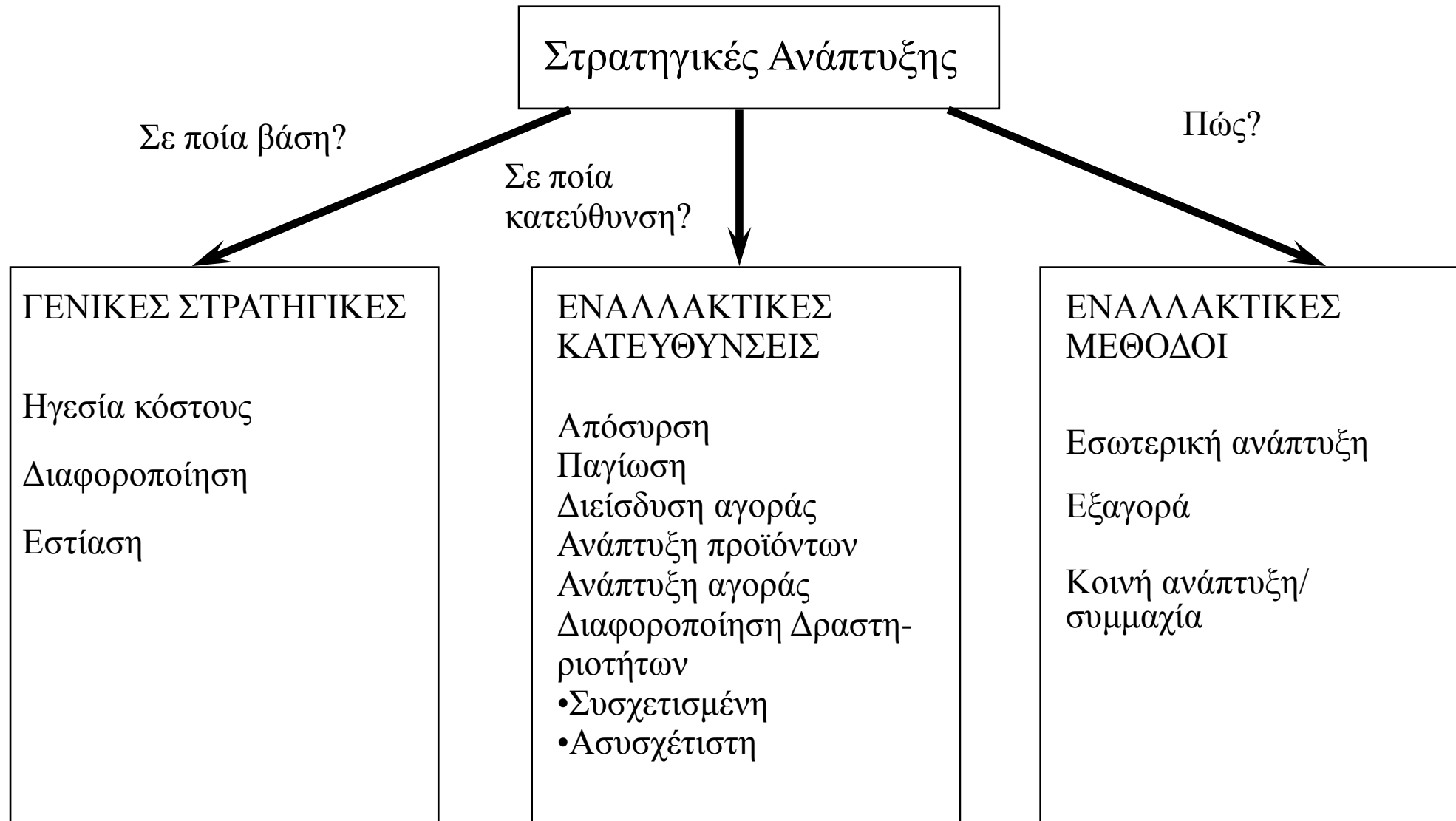
# Πλάνα

Περιγράφουν συγκεκριμένες τακτικές  
Αναθέτουν ευθύνες  
Μοιράζουν τους πόρους  
Προγραμματίζουν τις δράσεις  
Συγκεκριμενοποιούν διάφορους στόχους

# Το μοντέλο του Design School



# Στρατηγικές Ανάπτυξης

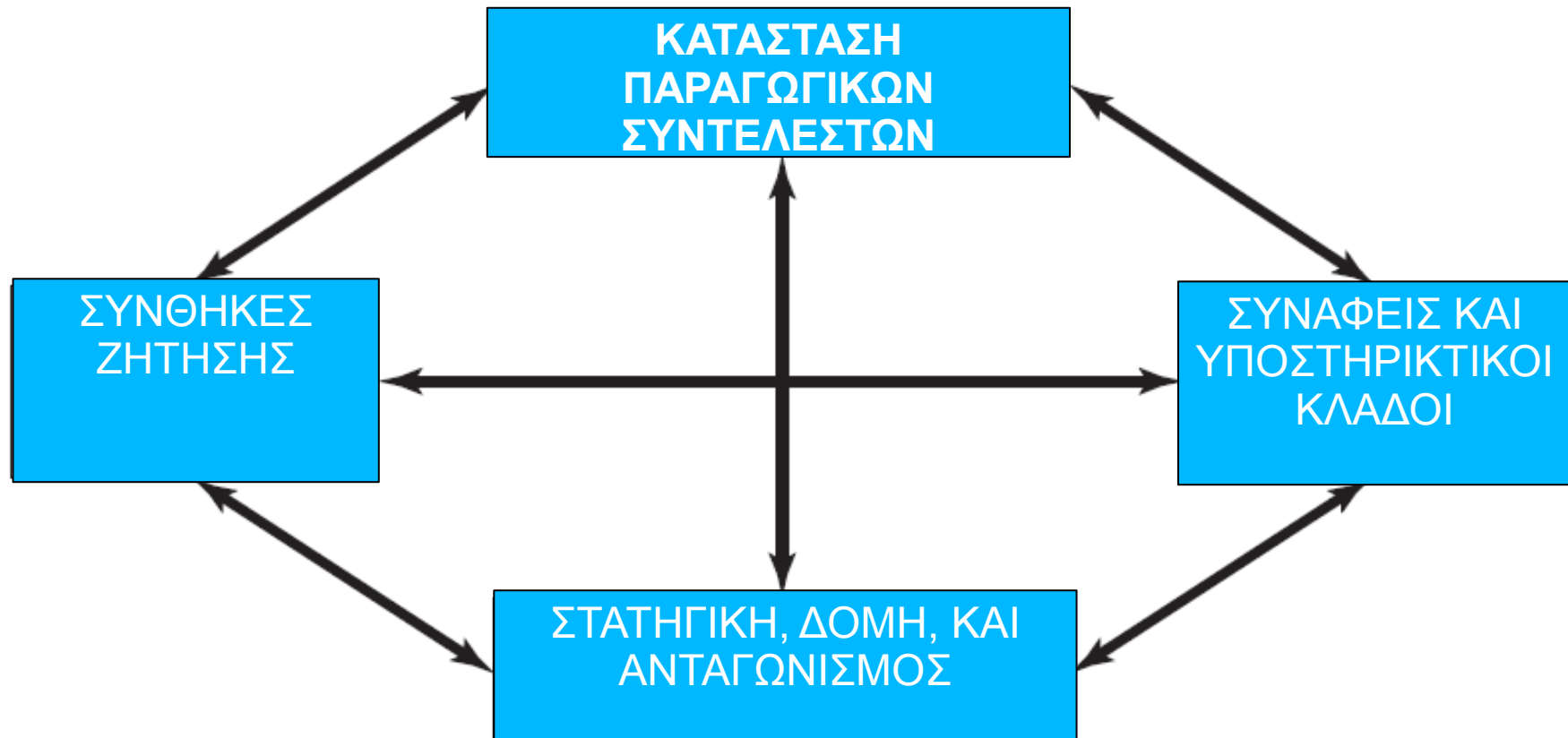


# Εφαρμογή των ιδεών και των εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης σε διάφορους τύπους μη κερδοσκοπικών οργανισμών (R. Grant)

	Οργανισμοί σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που χρεώνουν τους χρήστες	Οργανισμοί σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που παρέχουν υπηρεσίες δωρεάν	Οργανισμοί εκτός ανταγωνισμού
Παραδείγματα	Εθνική Λυρική Σκηνή Αρχαιολογικά Μουσεία Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων	Στρατός Σωτηρίας Γιατροί του Κόσμου Greenpeace Linux	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα Αστυνομία Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
Ανάλυση στόχων και επίδοσης	Η αναγνώριση αποστολής, στόχων και δεικτών επίδοσης και η καθιέρωση συνέπειας μεταξύ τους είναι κρίσιμος τομέας της στρατηγικής ανάλυσης για όλους τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς		
Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	Τα κύρια εργαλεία ανταγωνιστικής ανάλυσης είναι τα ίδια με των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων	Το κύριο πεδίο ανταγωνισμού και ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η αγορά για χρηματοδότηση	Χωρίς σημασία. Ωστόσο υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των υπηρεσιών για δημόσια χρηματοδότηση
Ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων	Η αναγνώριση και η εκμετάλλευση ξεχωριστών πόρων και δυνατοτήτων είναι κρίσιμης σημασίας για τον σχεδιασμό στρατηγικών που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Η ανάλυση πόρων και δυνατοτήτων είναι ουσιώδης για τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τον σχεδιασμό στρατηγικών	
Υλοποίηση στρατηγικής	Οι βασικές αρχές οργανωτικού σχεδιασμού, μάνατζμεντ της επίδοσης και ηγεσίας είναι κοινές σε όλους τους τύπους οργανισμών		

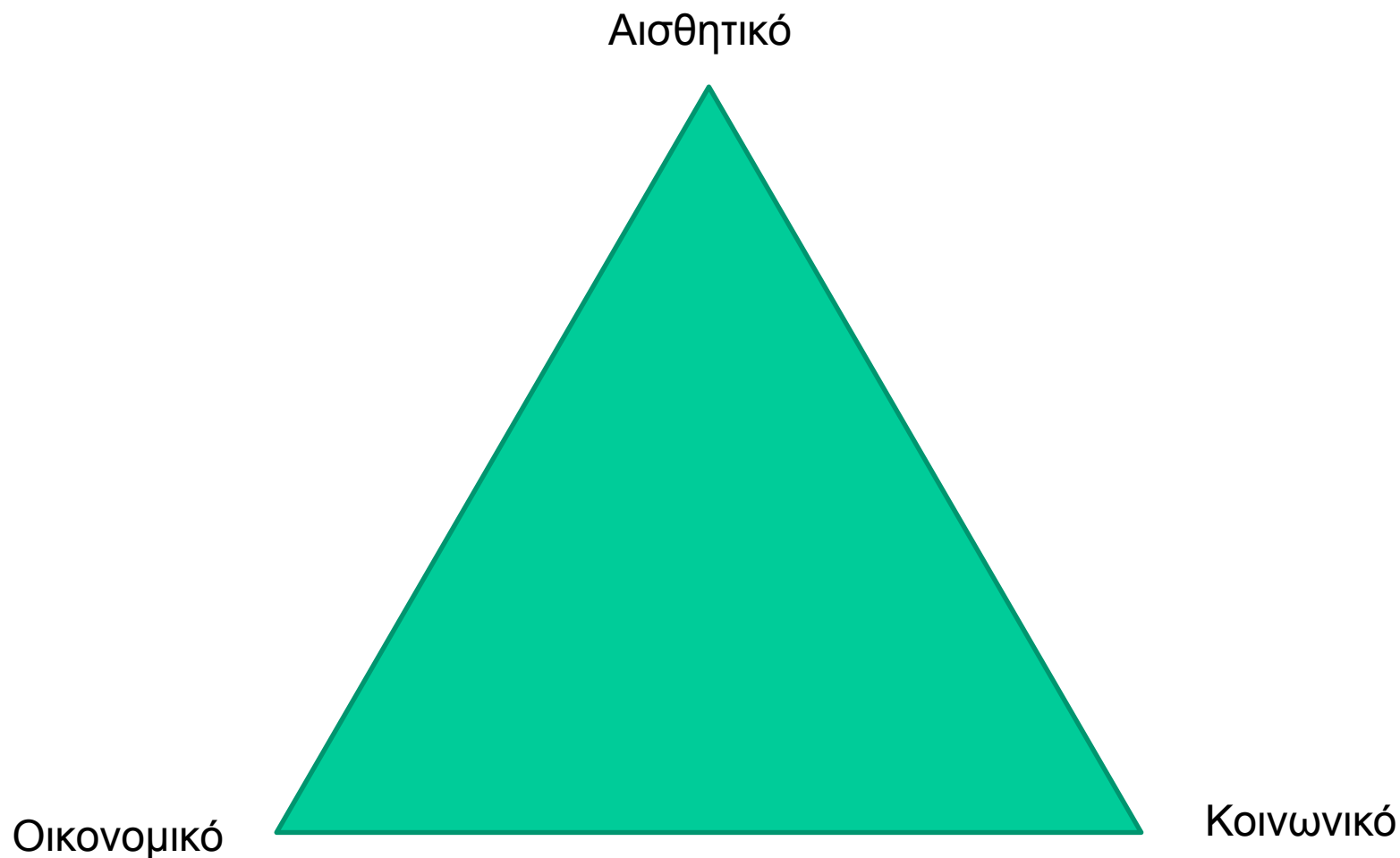


# Το πλαίσιο εθνικού Διαμάντιου του Porter



Source: Adapted with the permission of Simon & Schuster Publishing Group from the Free Press edition of *The Competitive Advantage of Nations* by Michael E. Porter. Copyright © 1990, 1998 by Michael E. Porter. All rights reserved.

# Τρίγωνο αξίας



# Η κατάσταση των πραγμάτων στις CCI's

## Οι παλιοί τρόποι (πεθαίνουν δύσκολα)

- Αισθητική αξία
- Οδηγείται από την προσφορά
- Ομογενή – Ομοιογενή γούστα
- High brow – Low brow
- Οδηγείται από το κόστος
- Τοπικό
- Οικονομία Προϊόντων
- Παθητική συμμετοχή
- Βασισμένη σε Όραμα

## Νέοι τρόποι (δύσκολο να γίνουν αποδεκτοί)

- Κοινωνική + Οικονομική Αξία
- Οδηγείται από την ζήτηση
- Άστατα γούστα
- Παμφάγα – Μονοφάγα
- Value - driven
- Glocal
- Οικονομία Εμπειριών
- Ενεργός συμμετοχή
- Βασισμένη σε Τεκμηρίωση



# Ευχαριστώ!!!



Email: [gmklimis@panteion.gr](mailto:gmklimis@panteion.gr)