

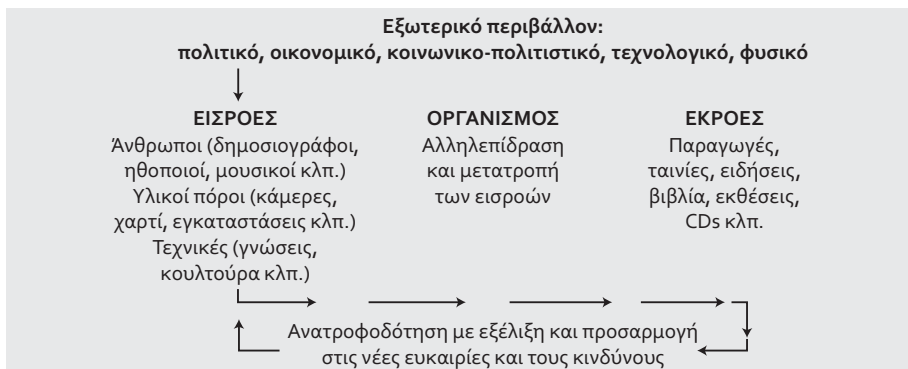
# 1

## Οι οργανισμοί επικοινωνίας και πολιτισμού και η οικονομική τους διάσταση

### 1.1 Οι επικοινωνιακοί και πολιτιστικοί οργανισμοί (ΕΚΠΟ) ως σύστημα εισροών και εκροών

Οι **οργανισμοί** γενικότερα αποτελούνται από ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται από κοινού, με βάση συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα, για την επίτευξη κάποιων στόχων. Επιπλέον, οι οργανισμοί έχουν κάποια χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν μεταξύ τους, ανήκουν σε ένα ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και έχουν προοπτική μακροχρόνιας επιβίωσης (Μπουραντάς 2001, σελ. 25-26).

Ο ορισμός αυτός βοηθά και στον τρόπο προσέγγισης των ΕΚΠΟ ως **συστήματος** στο οποίο οι εισροές του περιβάλλοντος μετατρέπονται σε διανεμόμενες επικοινωνιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες (περιεχόμενο), χρήσιμες για τον άνθρωπο και οι οποίες εκτός από τους κοινωνικούς στόχους έχουν και οικονομικούς (οι στόχοι αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο). Το σχήμα 1 δείχνει πώς οι ΕΚΠΟ αλληλεπιδρούν με τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος,



Σχήμα 1. Οι οργανισμοί επικοινωνίας και πολιτισμού ως σύστημα εισροών και εκροών

πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό, τεχνολογικό και φυσικό (στο Κεφάλαιο 4 γίνεται εκτενής αναφορά για το πώς οι διάφοροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τους ΕΚΠΟ), από το οποίο προέρχονται οι ανθρωπίνι, υλικό και τεχνικοί πόροι και οι οποίοι μέσω της αλληλεπιδράσεώς τους μετατρέπονται σε εκροές επικοινωνιακών και πολιτιστικών αγαθών που με τη σειρά τους τροφοδοτούν πάλι τις εισροές (Byrnes 2003, σελ. 6-7).

Γίνεται φανερό ότι η διερεύνηση των ΕΚΠΟ απαιτεί τη μελέτη των επιμέρους στοιχείων τους, τη μελέτη των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων, όπως και την ανάλυση των ΕΚΠΟ σε σχέση με το εξωτερικό τους μικρό και μακρό περιβάλλον.

Υπάρχουν αρκετές ταξινομήσεις για τους διαφορετικούς κλάδους των ΕΚΠΟ, με διαφορετικά κριτήρια κάθε φορά. Η Chan-Olmsted (2006, σελ. 259) τους ξεχωρίζει ανάλογα με τη χρήση των τεχνολογιών των μέσων διάδοσής τους σε ηλεκτρονικούς και έντυπους οργανισμούς επικοινωνίας. Οι Aris και Bughin (2005, σελ. 2) επισημαίνουν ότι πολύ λίγοι οικονομικοί κλάδοι έχουν τόσο διαφοροποιημένες επιχειρήσεις από τον κλάδο των μέσων μαζικής επικοινωνίας. Επιπλέον, αναρωτιούνται εάν πρόκειται για έναν κλάδο ή για πολλούς κλάδους μια και συμπεριλαμβάνουν από επιχειρήσεις ψυχαγωγίας και ελεύθερου χρόνου μέχρι δημοσιογραφικούς και ενημερωτικούς οργανισμούς, καταλήγουν

Μορφή προσφερόμενου περιεχομένου			
Ηλεκτρονική	Τηλεοπτικοί σταθμοί		Κινηματογραφικοί παραγωγοί Μουσικοί παραγωγοί
	Υπηρεσίες Internet Ραδιοφωνικοί σταθμοί		
Φυσική	Εταιρείες μετρήσεων Διαφημιστικά γραφεία Εκθεσιακοί χώροι Ειδησεογραφικά πρακτορεία	Χώροι πολιτισμού Θέατρο Μουσεία, γκαλερί	Φεστιβάλ Αθλητισμός Θεματικά πάρκα Τουρισμός
	Εκδόσεις εφημερίδων	Βιβλιοθήκες	Εκδόσεις περιοδικών
Έντυπη		Εκδόσεις και πωλήσεις βιβλίων	
	Πληροφόρηση	Εκπαίδευση	Ψυχαγωγία
			Λειτουργίες

**Σχήμα 2.** Ταξινόμηση των οργανισμών επικοινωνίας και πολιτισμού, προσαρμογή από τη L. Küng (2008)

δε στο συμπέρασμα ότι είναι δύσκολο να βρεθούν οικονομικά κριτήρια προσφοράς και ζήτησης που θα τους διαφοροποιούν μεταξύ τους. Η Küng (2008, σελ. 7) κάνει την πιο ακριβή διαφοροποίηση, με βάση επικοινωνιακά κριτήρια, όπως είναι το είδος του περιεχομένου των οργανισμών, έντυπο ή ηλεκτρονικό και τους στόχους τους, πληροφόρηση, εκπαίδευση και ψυχαγωγία.

Προσαρμόζοντας και εμπλουτίζοντας την τυπολογία της Küng (δείτε σχήμα 2), οι ΕΚΠΟ διακρίνονται σε εκείνους που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ενημέρωση και πληροφόρηση και οι οποίοι τις παρέχουν σε έντυπη μορφή, όπως είναι εκδόσεις των εφημερίδων ή παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε συγκεκριμένους χώρους, όπως είναι τα ειδησεογραφικά πρακτορεία ειδήσεων, εταιρείες μετρήσεων, εκθεσιακοί χώροι και οι εταιρείες παραγωγής διαφημίσεων και δημοσίων σχέσεων (γνωστές στη βιβλιογραφία και ως «δημιουργικές βιομηχανίες»). Ακόμη μπορεί να προσφέρουν την ενημέρωση σε ηλεκτρονική μορφή, για παράδειγμα οι τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο. Μία δεύτερη μεγάλη κατηγορία είναι εκείνοι οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση και την αισθητική παιδεία, όπως είναι οι εκδόσεις βιβλίων, οι οργανισμοί μουσικών συναυλιών και χορού, τα θέατρα, τα μουσεία, οι γκαλερί και οι βιβλιοθήκες (αναφέρονται και ως «πολιτιστικές βιομηχανίες»). Τέλος, είναι εκείνοι που προσφέρουν ψυχαγωγία και διασκέδαση, οι περιοδικές εκδόσεις, βιομηχανίες του ελεύθερου χρόνου (θεματικά πάρκα, τουριστικές υπηρεσίες κλπ.), αθλητικά σωματεία, τα φεστιβάλ, δισκογραφικές εταιρείες και εταιρείες κινηματογραφικών παραγωγών.

Το εσωτερικό περιβάλλον των ΕΚΠΟ επηρεάζεται και από το εξωτερικό μικρο- και μακροπεριβάλλον (δείτε σχήμα 3).

Στο εσωτερικό περιβάλλον οι διευθυντές των ΕΚΠΟ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κατ' αρχάς το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αποτελείται από δημοσιογράφους, καλλιτέχνες, το τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, όπως και τους έκτακτους συνεργάτες με ανάθεση έργου. Εκτός από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ένα σημαντικό κομμάτι είναι ο χρηματοοικονομικός τομέας καθώς θα πρέπει να οργανωθούν οι πηγές εσόδων και εξόδων των

- Εσωτερικό περιβάλλον: χρηματοοικονομική διοίκηση, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση παραγωγής, διοίκηση μάρκετινγκ.
- Μικρό εξωτερικό περιβάλλον: ανταγωνιστές, υποκατάστατα και συμπληρωματικά αγαθά, μέτοχοι, πιστωτές, προμηθευτές, διανομείς, εν δυνάμει ανταγωνιστές, εργατικά σωματεία, ο κλάδος και συγγενείς κλάδοι, καταναλωτές.
- Μακρό εξωτερικό περιβάλλον: πολιτικό και νομικό πλαίσιο, γενικότερη οικονομική κατάσταση, φυσικό περιβάλλον, κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και οι τεχνολογικές εξελίξεις.

**Σχήμα 3.** Οι παράγοντες επίδρασης στην οικονομική διοίκηση των ΕΚΠΟ

οργανισμών προκειμένου να επιβιώσουν, να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν, όσο και τα αποτελέσματα της λογιστικής κατάστασης του οργανισμού κάθε χρόνο. Σημαντικό κομμάτι είναι η οργάνωση της παραγωγής του περιεχομένου των ΕΚΠΟ, καθώς αυτό αποτελεί το σημείο αιχμής των οργανισμών, στον χώρο των ΕΚΠΟ έχουν αναπτυχθεί πλέον σήμερα συστηματικές στρατηγικές ανεύρεσης και οργάνωσης του περιεχομένου τους, τέλος η οργάνωση της προβολής των οργανισμών, με άμεσο μάρκετινγκ, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, προσωπική πώληση, προώθηση των πωλήσεων, χορηγίες και άτυπες μορφές μάρκετινγκ (διάδοση από στόμα σε στόμα), τόσο ως προς τους τηλεθεατές, ακροατές, αναγνώστες, επισκέπτες όσο και ως προς τους χρηματοδότες, διαφημιστές, χορηγούς κλπ, αλλά και η γενικότερη οργάνωση του μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή του περιεχομένου τους, της τιμολόγησης του, της διανομής του, της εκπαίδευσης του προσωπικού, της διάρθρωσης του φυσικού περιβάλλοντος και των διαδικασιών λήψης των υπηρεσιών, παίζουν σημαντικό ρόλο.

Τέλος, σε σχέση με το μικρό και μακρό εξωτερικό περιβάλλον, οι διευθυντές των ΕΚΠΟ όταν χαράσσουν τη στρατηγική για τον οργανισμό τους θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα όλων των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος, δομές, πόροι, αξίες, κουλτούρα, όσο και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του μικρού και μακρού εξωτερικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει να υπολογίσουν τις στρατηγικές των άλλων ΕΚΠΟ που προσφέρουν στενά ή ευρύτερα υποκατάστατα, τους προμηθευτές και τους διανομείς του περιεχομένου και κυρίως το κοινό τους. Επιπλέον, θα πρέπει να λάβουν υπόψη το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και το οποίο αφορά θέματα ιδιοκτησίας, περιεχομένου, ανταγωνισμού, αλλά και θέματα που έχουν να κάνουν με την παρέμβαση των ανεξάρτητων ρυθμιστικών αρχών. Ακόμη, για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους θα πρέπει να γνωρίζουν τη γενικότερη οικονομική κατάσταση, τις τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες του κλάδου, ζητήματα περιβαλλοντικά και εξοικονόμησης ενέργειας. Έχοντας λοιπόν διαπιστώσει οι οργανισμοί που βρίσκονται, θα πρέπει στη συνέχεια να θέσουν συγκεκριμένους στόχους, να έχουν όραμα, πολιτική, επιμέρους στρατηγικές, για να δουν προς τα πού θα κινηθούν, στη συνέχεια να υλοποιήσουν τις στρατηγικές με βάση προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες, προσδιορίζοντας με αυτό τον τρόπο το πώς θα πάνε, και φυσικά να ελέγξουν και να αξιολογήσουν το τελικό αποτέλεσμα (Παπαδάκης 1999, σελ. 28).

## Βιβλιογραφία

- Aris, A., and J. Bughin (2005), *Managing Media Companies Harnessing Creative Value*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
- Byrnes, W. (2003), *Management and the Arts* (3<sup>rd</sup> ed.), New York: Focal Press.

- Chan-Olmsted, S. (2006), "Issues in Media Management and Technology", pp. 251-273, in A. Albarran, S. Chan-Olmsted, and M. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Küng, L. (2008), *Strategic Management in the Media. From Theory to Practice*, London: Sage.
- Μπουραντάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (1999), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα: Ευγ. Μπένου.

## 1.2 Τα είδη των οργανισμών επικοινωνίας και πολιτισμού

Για να κατανοήσουμε την οικονομική λειτουργία των ΕΚΠΟ απαραίτητο είναι να μελετήσουμε το περιεχόμενο των υπηρεσιών τους. Οι υπηρεσίες και τα αγαθά των οργανισμών επικοινωνίας και πολιτισμού διαφέρουν από τα κοινά εμπορεύματα ως προς μια σειρά χαρακτηριστικών. Επίσης, οι ΕΚΠΟ διαφέρουν μεταξύ τους, ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς που τους διέπει, το μέγεθος και τον γεωγραφικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται και, τέλος, ως προς τον τρόπο παροχής του περιεχομένου τους στο κοινό.

### 1.2.1 Διαφορές των αγαθών των ΕΚΠΟ από τα εμπορεύματα

Οι υπηρεσίες και τα αγαθά των ΕΚΠΟ (π.χ. τηλεοπτικό πρόγραμμα ή βιβλίο) διαφέρουν από τα κοινά εμπορεύματα σε μια σειρά χαρακτηριστικών.

**Πρώτον**, κάποιες από τις υπηρεσίες των ΕΚΠΟ έχουν χαρακτηριστικά δημοσίων αγαθών. Τα δημόσια αγαθά θεωρούνται μια από τις αποτυχίες της ελεύθερης αγοράς καθώς υπάρχει αδυναμία από πλευράς ιδιωτών να προσφέρουν τέτοιου είδους αγαθά. Το τηλεοπτικό και ραδιοφωνικό πρόγραμμα επίγειας μορφής, το οποίο προσφέρεται είτε από δημόσια είτε από ιδιωτικά κανάλια, θεωρείται δημόσιο αγαθό διότι έχει τα εξής δύο χαρακτηριστικά: δεν υπάρχει αποκλεισμός στην τηλεθέαση κατά την προσφορά του, καθώς δεν υπάρχει τιμή, όπως συμβαίνει με τους τηλεθεατές των συνδρομητικών καναλιών, που μόνο όταν πληρώσουν μπορούν να έχουν πρόσβαση στο τηλεοπτικό περιεχόμενο. Ακόμη, δεν υπάρχει διαιρετότητα στην κατανάλωσή του, όλοι μπορούν να βλέπουν τα τηλεοπτικά προγράμματα, χωρίς η παρακολούθηση του προγράμματος από έναν τηλεθεατή να αποκλείει την παρακολούθηση και από κάποιον άλλο (Τσουρβάκας 2006, σελ. 16).

Αυτό σημαίνει ότι το κοινωνικό όφελος είναι μεγαλύτερο από το ατομικό όφελος και για αυτό ένας ιδιώτης δεν θα επενδύσει, για παράδειγμα, σε αρκετές εκπαιδευτικές εκπομπές παρά μόνο μέχρι εκεί που τον συμφέρει. Το κράτος μπορεί να αναλάβει το ίδιο να προμηθεύσει τις ελλειπείς ποσότητες ή

να αναγκάσει με διάφορους μηχανισμούς τους ιδιώτες να το κάνουν (για όλους τους μηχανισμούς επικοινωνιακής πολιτικής υπάρχει ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο). Φυσικά ο βαθμός αδιαιρετότητας στην κατανάλωση και ο βαθμός αποκλεισμού των κοινών διαφέρουν ανάμεσα στους επικοινωνιακούς και πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως είναι για παράδειγμα στο θέατρο, όπου περιορίζεται η αδιαιρετότητα στην κατανάλωση, καθώς κάθε θέατρο έχει δεδομένες θέσεις και παραστάσεις για συγκεκριμένες ημέρες· με αυτό τον τρόπο δεν μπορούν να δουν τη θεατρική παράσταση όλοι, ενώ υπάρχει και αποκλεισμός, καθώς υφίσταται εισιτήριο. Η Küng (2008, σελ. 9) αναφέρει ότι τα επικοινωνιακά αγαθά έχουν χαρακτηριστικά τόσο δημόσιων όσο και ατομικών αγαθών, έχουν υψηλό κόστος παραγωγής, ανεξάρτητα από το πόσοι θα τα ζητήσουν (χαρακτηριστικό των δημοσίων αγαθών από πλευράς παραγωγής) και έχουν χαρακτηριστικά ατομικών αγαθών, καθώς η κατανάλωσή τους από ένα άτομο περιορίζει την κατανάλωση από άλλους. Τέλος, οι εφημερίδες, το σινεμά και η μουσική θεωρούνται ιδιωτικά αγαθά (Reca 2006, σελ. 183).

Στην αμερικάνικη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος δημόσιο συμφέρον και αναφέρεται κατά τον ίδιο τρόπο στο πώς διασφαλίζεται αυτό το συμφέρον στα ιδιωτικά τηλεοπτικά κανάλια τα οποία προσφέρουν ελεύθερα τα προγράμματά τους χρηματοδοτούμενα όμως από τη διαφήμιση, η οποία, σύμφωνα με τους συγγραφείς, δεν ενδιαφέρεται πάντοτε για όλα τα τηλεοπτικά είδη (Baker 1997, 1998, Sunstein 1999). Μία ακόμη έρευνα που δείχνει την ανάγκη διασφάλισης του δημοσίου συμφέροντος στο τηλεοπτικό πρόγραμμα των ιδιωτικών καναλιών, έναντι της προβολής των προγραμμάτων αυτών από τηλεοπτικά κανάλια με συνδρομή, είναι των Boardman και Hargreaves-Hear (1999). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η αγορά των ποδοσφαιρικών δικαιωμάτων στην Αγγλία από το συνδρομητικό κανάλι BSkyB, μειώνει το πλεόνασμα του καταναλωτή, καθώς δεν μπορούν όλοι να παρακολουθήσουν τους αγώνες, μειώνει επίσης και την κοινωνική ευημερία, μια και οι ποδοσφαιρικοί αγώνες είναι σημαντικό γεγονός για μεγάλο μέρος του βρετανικού κοινού, συζητά για αυτούς και δημιουργούνται κοινωνικές επαφές, οι οποίες μειώνονται όταν δεν μπορούν όλοι να έχουν πρόσβαση στην παρακολούθησή τους.

**Δεύτερον**, η παραγωγή τους στηρίζεται στο ταλέντο του δημιουργού. Μεγάλο ρόλο στην επιτυχία αυτών των αγαθών παίζει το όνομα του δημιουργού, είτε είναι συγγραφέας, σκηνοθέτης, καλλιτέχνης (ηθοποιοί, ζωγράφοι, τραγουδιστές), αθλητής είτε είναι δημοσιογράφος ή άλλος δημιουργός πνευματικού κεφαλαίου. Επιπλέον, αυτό σημαίνει ότι πολλές αποφάσεις παραγωγής των ΕΚΠΟ δεν στηρίζονται μόνο σε οικονομικά κριτήρια, αλλά και σε καλλιτεχνικά και κοινωνικά κριτήρια. Συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι άλλοτε να δημιουργούνται περιεχόμενα, όχι τόσο για λόγους κέρδους αλλά για να εκφραστούν καλλιτεχνικές ανησυχίες ή ακόμη για να γίνουν κάποιοι δημιουργοί απλώς

γνωστοί, άλλοτε πάλι, η παραγωγή γίνεται αντικείμενο αντιπαράθεσεων, ανάμεσα στον καλλιτεχνικό διευθυντή και τους βασικούς χρηματοδότες των αντίστοιχων οργανισμών (Picard 2005, σελ. 65-66, βλέπε γενικότερα Deuze 2011).

Ο Reca (2006, σελ. 186-187) ονομάζει τα προϊόντα των ΕΚΠΟ ως «αγαθά που εξαρτώνται από το ταλέντο του παραγωγού τους» και συμπληρώνει ότι το πιο σημαντικό κεφάλαιο για τους οργανισμούς αυτούς είναι το ανθρώπινο. Η δημιουργική ιδέα, η φαντασία, οι ξεχωριστές ικανότητες, καθιστούν κάποιους παραγωγούς ή διεκπεραιωτές τέτοιων μηνυμάτων «σταρ» ή την επίδοση του περιεχομένου τους ως «κορυφαία», οι οποίοι οδηγούν τις περισσότερες φορές και τις επιλογές των άλλων οργανισμών ή είναι πρωτοπόροι στην αγορά και στους οποίους δίνει μεγάλη σημασία το ευρύ κοινό.

Για τα αγαθά ενημέρωσης και πολιτισμού και σε αντίθεση με τα εμπορεύματα παίζει σημαντικό ρόλο η σχέση (συμβόλαιο) που δημιουργείται μεταξύ του δημιουργού και του παραγωγού του περιεχομένου· ο πρώτος παραχωρεί τα πνευματικά δικαιώματα και ο δεύτερος αναλαμβάνει την οργάνωση, αναπαραγωγή και προώθηση του περιεχομένου, την τιμολόγησή του, την προβολή του (αν και τις περισσότερες φορές παίζει ρόλο η φήμη και το κύρος του δημιουργού περισσότερο από τον προμηθευτή του κοινού), ενώ τέλος φροντίζει και θέματα προστασίας από πειρατεία των αγαθών αυτών, τα οποία είναι περισσότερο εκτεθειμένα σε ανάλογους κινδύνους από ό,τι τα εμπορεύματα.

Οι Aris και Bughin (2005, σελ. 15) αναφέρουν ότι η καρδιά των ΕΚΠΟ είναι η δημιουργία του περιεχομένου τους· από τη στιγμή που οι δημιουργοί παραχωρήσουν τα δικαιώματα του περιεχομένου η αντίστοιχη επικοινωνιακή εταιρεία αναλαμβάνει το πακετάρισμά του (βιβλίο, άρθρο σε περιοδικό, τηλεοπτική σειρά, cd κλπ.), την τιμολόγηση και τη διανομή του στον τελικό καταναλωτή προσθέτοντας πρακτικές μάρκετινγκ (χώρος καταστήματος, βραβεύσεις, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις κλπ.). Η αγορά των δικαιωμάτων αποτελεί μη ανακτήσιμο κόστος για τους ΕΚΠΟ και δεδομένου ότι υπάρχει χαμηλό οριακό κόστος για την αναπαραγωγή και διανομή του υλικού μέρους του περιεχομένου, προτεραιότητα για τους οργανισμούς αυτούς γίνεται η απόκτηση όσο γίνεται περισσότερων εσόδων από την κατοχή των πνευματικών δικαιωμάτων.

**Τρίτον**, υπάρχει συνήθως αδιαιρετότητα ανάμεσα στην παραγωγή, διανομή και κατανάλωση, επίσης τα περισσότερα ηλεκτρονικά αγαθά δεν αποθηκεύονται (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, σελ. 19). Τα επικοινωνιακά και πολιτιστικά αγαθά είναι κατεξοχήν υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα το περιεχόμενο των ηλεκτρονικών μέσων, κάποια είναι υλικά αγαθά όπως τα βιβλία, τα cd, οι πίνακες ζωγραφικής, ενώ κάποια άλλα προσφέρονται ως υπηρεσίες σε συγκεκριμένους χώρους (θεατρική παράσταση, μουσεία, φεστιβάλ) και έχουν ταυτόχρονα και άυλα και υλικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, κάποια αναπαράγονται ως περιεχόμενο από διαφορετικά μέσα και παίρνουν όλες τις μορφές, δηλαδή



το σενάριο ενός θεατρικού έργου γίνεται βιβλίο, τηλεοπτικό σίριαλ, κινηματογραφική ταινία και άλλα (Reca 2006, σελ. 183-184). Σύμφωνα με την Chan-Olmsted (2006, σελ. 257) το μήνυμα των ηλεκτρονικών μέσων αλλά και των έντυπων μέσων όταν προσφέρεται σε ψηφιακή μορφή, η τεχνολογία μετάδοσης και ο τρόπος λήψης του αποτελούν συμπληρωματικά αγαθά και αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία για την τελική ποιότητα του περιεχομένου. Η τεχνολογική αρτιότητα των μέσων αποτελεί μέρος της αλυσίδας αξίας των ΕΚΠΟ. Το ίδιο περιεχόμενο, όπως για παράδειγμα η ιστορία ενός βιβλίου, μπορεί να προσφερθεί στο κοινό μέσω διαφορετικών μέσων (τηλεοπτική σειρά, θεατρική παράσταση, κινηματογραφική ταινία). Οι νέες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα τόσο για μαζική παραγωγή όσο και για ανάδραση του κοινού στις λαμβανόμενες υπηρεσίες· μέσω των συνδρομητικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών του διαδικτύου το κοινό έχει τη δυνατότητα παρέμβασης στο περιεχόμενο που του προσφέρεται άμεσα.

Η αδιαιρετότητα στην παραγωγή είναι ξεκάθαρη στην περίπτωση των ζωντανών παραστάσεων, συναυλιών ή αθλητικών γεγονότων, το περιεχόμενο των οποίων το βιώνει το κοινό άμεσα. Σε αυτές τις περιπτώσεις παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος ο χώρος διάθεσής του, οι διαδικασίες πρόσβασης στο συγκεκριμένο θέαμα (τρόπος έκδοσης εισιτηρίου, είσοδος, πρόγραμμα κλπ.), οι άλλοι θεατές, το προσωπικό, η ατμόσφαιρα γενικότερα (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985).

Με κάποια επικοινωνιακά και πληροφοριακά αγαθά αναμειγνύεται το κοινό περισσότερο, με άλλα λιγότερο, γενικά τα προϊόντα των ΕΚΠΟ αποτελούν μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων, άρα και ο τρόπος λήψης αυτών των μέσων και ο χρόνος που αφιερώνει το κοινό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες τους οποίους πρέπει να λάβει υπόψη η διοίκηση αυτών των οργανισμών. Αυτό το γεγονός αποτελεί και μια σημαντική διαφορά σε σχέση με όλα τα άλλα προϊόντα, το ότι τα επικοινωνιακά αγαθά αποτελούν μέρος της καθημερινής ζωής των ανθρώπων (Albarran & Arrese 2003).

Με την ψηφιοποίηση των δικτύων διανομής και τη δυνατότητα διανομής του περιεχομένου των ΕΚΠΟ με πολλούς διαφορετικούς δίαυλους επικοινωνίας, όπως επίσης και με την ανάπτυξη διαδραστικών μέσων, ψήφιση μέσω μηνυμάτων, τηλεφωνική συμμετοχή, τηλεδιασκέψεις, κινητή τηλεφωνία κλπ., το περιεχόμενο των οργανισμών αποκτά περισσότερο ατομικό χαρακτήρα (μεμονωμένο μουσικό κομμάτι, σενάριο, άρθρο, βίντεο κλπ.). Αυτό απαιτεί ειδικά επιχειρηματικά μοντέλα και νέες στρατηγικές περιεχομένου (Schoder, Sick, Putzke & Kaplan 2006).

**Τέταρτον**, έχουν υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής, το οποίο τις περισσότερες φορές είναι και μη ανακτήσιμο, αλλά χαμηλό κόστος αναπαραγωγής, αναπτύσσουν οικονομίες κλίμακας, οικονομίες γνώσης και επηρεάζονται από



τα δίκτυα πωλήσεων.

Ο Picard (2005, σελ. 64) στη μελέτη του για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μιντιακών αγαθών αναφέρει ότι η επιτυχία των επικοινωνιακών αγαθών τα οποία έχουν φυσική υπόσταση (βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες, cd, dvd's) και «παράγονται με το κομμάτι», επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το κόστος απόκτησης των δικαιωμάτων και τις οικονομίες κλίμακας και γνώσης των οργανισμών που τα παράγουν. Σε αυτά τα μέσα μεγάλο ρόλο παίζει η τιμολόγησή τους (διαφορετικές τιμές βιβλίων με σκληρό εξώφυλλο και μαλακό, δίκτυο ανθρώπων που αγοράζουν τα προϊόντα ως συνδρομητές σε διαφορετική τιμή κλπ.). Σύμφωνα λοιπόν με τον συγγραφέα, επειδή τα αγαθά των οργανισμών αυτών έχουν φυσική υπόσταση, πρέπει να διανεμηθούν άμεσα ή έμμεσα στο κοινό, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει αντίστοιχο κόστος πακεταρίσματος, μεταφοράς και τοποθέτησης σε χώρους διανομής. Και επειδή το κόστος αναπαραγωγής αυτών δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό και επιπλέον είναι σχεδόν το ίδιο για όλους τους οργανισμούς του κάθε κλάδου, ο ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών γίνεται για τον καλύτερο τρόπο διανομής των προϊόντων, τη διαμόρφωση αποτελεσματικών χώρων προσφοράς τους, την καλή ποιότητα και τον αποτελεσματικότερο τρόπο προβολής τους. Αναφέρει δε τα εξής παραδείγματα: στις εφημερίδες το κόστος παραγωγής και διανομής είναι περισσότερο από το μισό του συνολικού κόστους, αντίθετα, οι τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές υπηρεσίες, οι κινηματογραφικές ταινίες και οι υπηρεσίες του Internet και θα μπορούσαν να προστεθούν και οι πολιτιστικές βιομηχανίες, θέατρα, μουσεία, γκαλερί, χώροι μουσικών συναυλιών και χορού, έχουν υψηλό σταθερό κόστος αλλά ασήμαντο έως ανύπαρκτο κόστος διανομής. Είναι χαρακτηριστικό ότι το κόστος μεταφοράς τηλεοπτικού σήματος δεν υπερβαίνει το 15% του συνολικού κόστους των τηλεοπτικών καναλιών.

Σύμφωνα με τον Reca (2006, σελ. 183) τα αγαθά επικοινωνίας, ενημέρωσης και πολιτισμού έχουν υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής και χαμηλό μεταβλητό κόστος το οποίο, εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας και γνώσης, μειώνεται καθώς οι πωλήσεις τους αυξάνουν. Για να προσθέσει η Küng (2008, σελ. 9) ότι αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα να παράγονται διάφορες βερσιόν του ίδιου περιεχομένου είτε σε διαφορετικές χρονικές στιγμές είτε σε διαφορετικά μέσα, είτε σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Επιπλέον αυτό έχει ως συνέπεια τον επηρεασμό των επενδύσεων για το περιεχόμενο, την προβολή του, την τιμολόγηση, τη διανομή του, όπως επίσης και την κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση των οργανισμών που προσφέρουν τα αντίστοιχα προϊόντα. Ακόμη η χρήση των αγαθών επικοινωνίας και πολιτισμού από μεγάλο αριθμό καταναλωτών βοηθά στη δημιουργία δικτύων στα οποία η ένταξη κάποιων επιχειρήσεων ενισχύει τη μαζική πώληση των προϊόντων και τη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργούνται

όμιοι επιχειρήσεων που προσφέρουν παράλληλα προϊόντα ίδιου περιεχομένου, κάτι που βοηθά στη μεγαλύτερη δημοσιότητα των αγαθών αυτών και φυσικά στη μεγαλύτερη ζήτησή τους.

Σήμερα, με τη σύγκλιση τεχνολογιών στον χώρο των μέσων επικοινωνίας και την ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών, πολλά από τα επικοινωνιακά και πληροφοριακά αγαθά θα προσφέρονται και σε ψηφιακή μορφή. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να διανέμονται με χαμηλότερο κόστος και να έχουν πρόσβαση σε αυτά τα αγαθά, όλο και περισσότερα άτομα. Επιπλέον, τα νέα μέσα, λόγω του χαμηλότερου κόστους, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των παλαιών μέσων (Badillo & Bourgeois 2009).

**Πέμπτον**, τα περισσότερα επικοινωνιακά και πολιτιστικά αγαθά με το περιεχόμενό τους επηρεάζουν το σύνολο της κοινωνίας. Επηρεάζουν τη ζωή όλων, δεν είναι όπως τα εμπορικά αγαθά που αφορούν μόνο τον καταναλωτή, η πληροφόρηση για τη δράση της κυβέρνησης ή για ένα κοινωνικό θέμα, μια πανδημία, αφορά όλους και επηρεάζει άτομα και θεσμούς. Για τους Clement, Fabel και Schmidt-Stolting (2006, σελ. 156) οι προτιμήσεις για τα επικοινωνιακά, πληροφοριακά και πολιτιστικά αγαθά στηρίζονται μεν σε υποκειμενικά κριτήρια (γούστο, μόδα, συναισθηματική κατάσταση, διάθεση της στιγμής κλπ.), αξιολογούνται όμως τις περισσότερες φορές με βάση τον κοινωνικό αντίκτυπο που προκαλούν. Η κατανάλωση τέτοιων αγαθών δηλώνει ταυτόχρονα ότι κάποιος ανήκει σε μία κοινωνική ομάδα, ή η χρήση τους του προσδίδει κοινωνικό κύρος. Οι συγγραφείς αναφέρουν ως παράδειγμα μουσικόφιλους οι οποίοι ακολουθώντας κάποιο μουσικό ρεύμα νιώθουν ότι ανήκουν κάπου και ότι ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους. Δεν συμβαίνει το ίδιο με τα άλλα εμπορεύματα στα οποία παίζει ρόλο για την κατανάλωσή τους μεγάλος αριθμός αντικειμενικών κριτηρίων. Ο Reca (2006, σελ. 185) επισημαίνει ότι τα αγαθά των ΕΚΠΟ εκτός από την οικονομική τους αξία έχουν και κοινωνικοπολιτιστική αξία. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, οι κινηματογραφικές ταινίες, τα μουσικά κομμάτια, οι πίνακες ζωγραφικής αποτελούν μέρος της πολιτιστικής κληρονομιάς ενός λαού. Για αυτό τον λόγο και η οικονομική τους αξία δεν μπορεί να αποκοπεί από τη συμβολική τους αξία (κοινωνική, αισθητική) ή την αξία της υποκειμενικής ευχαρίστησης που λαμβάνει ο χρήστης.

Είναι χαρακτηριστικό των πληροφοριακών αγαθών ότι προκαλούν πολλαπλασιαστικά φαινόμενα με το περιεχόμενό τους σχεδόν σε όλους τους τομείς της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής ζωής. Η αποκάλυψη κάποιων αρνητικών δραστηριοτήτων της κυβέρνησης ή κάποιων επιχειρήσεων ή, από την άλλη πλευρά, η προβολή κάποιων θετικών πρακτικών των οργανισμών, ή θετικών επιτευγμάτων στην επιστήμη, προκαλούν συζήτηση ανάμεσα στο κοινό· το κοινό είναι καλύτερα πληροφορημένο και μπορεί να πάρει ορθότερες αποφάσεις τόσο για τον εαυτό του, όσο και για το σύνολο της κοινωνίας.

**Έκτον**, αποτελούν στην πλειοψηφία τους αγαθά εμπειρίας, την ποιότητα των οποίων αντιλαμβάνεται κάποιος μόνο εκ των υστέρων. Σε σχέση με την ποιότητα τα αγαθά γενικότερα διαχωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: πρόκειται για τα αγαθά διερεύνησης, την ποιότητα των οποίων μπορεί να διαπιστώσει κάποιος εκ των προτέρων με βάση κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως συμβαίνει με τα περισσότερα εμπορεύματα, υπάρχουν τα αγαθά εμπειρίας την ποιότητα των οποίων δεν μπορεί κάποιος να γνωρίζει εκ των προτέρων, μόνο εκ των υστέρων και εφόσον έχει κάνει χρήση αυτών, όπως είναι μια θεατρική παράσταση ή μια κινηματογραφική ταινία, τέλος, υπάρχουν και τα αγαθά εκείνα την ποιότητα των οποίων ποτέ δεν μπορούμε να γνωρίζουμε ακόμη και μετά τη χρήση τους, όπως, για παράδειγμα, ιατρικές και νομικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με τους Clement, Fabel και Schmidt-Stolting (2006, σελ. 156), τα ψυχαγωγικά αγαθά είναι τα κατεξοχήν αγαθά εμπειρίας, καθώς θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο να διαπιστώσει κάποιος την ποιότητά τους εκ των προτέρων, για να προσθέσουν ότι η οριακή χρησιμότητα των ψυχαγωγικών αγαθών μειώνεται για ταινίες, αθλητικά γεγονότα, βιβλία, καθώς το κοινό είναι δύσκολο να δει την ίδια ταινία ή να διαβάσει το ίδιο βιβλίο δύο φορές ή παραπάνω. Το τι θεωρείται ποιοτικό στους κλάδους των ΕΚΠΟ αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο (στο κεφάλαιο 1.3), εδώ επισημαίνεται ότι οι προσδοκίες του κοινού για υψηλότερη ποιότητα από τα αγαθά επικοινωνίας και πολιτισμού ή τους οργανισμούς που τα προσφέρουν στηρίζονται σε κάποια κριτήρια επιλογής τα οποία άλλα είναι περισσότερο αντικειμενικά και άλλα λιγότερο. Τα αντικειμενικά κριτήρια συνδέονται με κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά των αγαθών επικοινωνίας και πολιτισμού όπως είναι η ποιότητα του τηλεοπτικού σήματος, η ποιότητα του χαρτιού των εφημερίδων, ο αριθμός των άρθρων, των σελίδων, η ποιότητα των φωτογραφιών κλπ. Από την άλλη υπάρχουν υποκειμενικά κριτήρια όπως είναι το προσωπικό γούστο ή η εκπλήρωση κοινωνικοπολιτιστικών στόχων· τέλος, υπάρχουν κριτήρια τα οποία επιβάλλονται από την ίδια την αγορά, η φήμη και το όνομα που έχουν επιτύχει κάποιοι οργανισμοί: τα προϊόντα τους ή οι δημιουργοί τους, οι απόψεις και η αναγνώριση από κάποιους ειδικούς και επαγγελματίες του χώρου, οι επιβραβεύσεις σε διαγωνισμούς, η κατάταξή τους στις προτιμήσεις και μετρήσεις του κοινού ή στα έσοδα των πωλήσεων, οι επενδύσεις και ο επαγγελματισμός στην προσφορά των υπηρεσιών τους, καθώς και η πρωτοτυπία και η καινοτομία τους σε σχέση με τα υπάρχοντα πρότυπα (Reca 2006, σελ. 189-191).

**Έβδομον**, συνήθως υπάρχουν πολλαπλές πωλήσεις επικοινωνιακών αγαθών εκ των οποίων λίγες είναι και εμπορικά επιτυχημένες, δεν υπάρχει εύκολη πρόβλεψη για την πορεία των αγαθών αυτών, ενώ παράγονται, τις περισσότερες φορές, χωρίς κάποια προϋπάρχουσα γνώση· εντέλει αποτελούν αγαθά με υψηλό επιχειρηματικό ρίσκο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει

μεγάλη ετερογένεια προτιμήσεων των καταναλωτών. Οι ΕΚΠΟ προσπαθούν να ικανοποιήσουν όσο γίνεται περισσότερες ανάγκες με τη θέσπιση κάποιων στάνταρτ και με την πολύ καλή εκπαίδευση των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή με το κοινό, αξιοποιώντας τις απόψεις του για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, σελ. 20-21).

Η Chan-Olmsted (2006, σελ. 173) αναφέρει ότι τα αγαθά των μέσων επικοινωνίας δεν επιδέχονται τυποποίηση όπως τα εμπορικά αγαθά και ότι παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία περιεχομένων ακόμη και για παρόμοιους τύπους επικοινωνιακής και πολιτιστικής παραγωγής (ποικιλία reality show). Ο Picard (2005, σελ. 63-64) αναφέρει ότι για τους ΕΚΠΟ οι οποίοι παράγουν ατομικά προϊόντα, όπως είναι ένα cd, ένα βιβλίο και σε αντίθεση με τα διαρκή επικοινωνιακά αγαθά (τηλεοπτική σειρά, θεατρική παράσταση), οι εταιρείες τους παράγουν συνήθως ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία ή τα πωλούν όλα μαζί με τις πιο επιτυχημένες δημιουργίες ή τα χρησιμοποιούν για να διασπάσουν τον κίνδυνο, καθώς κάποια από αυτά τα περιεχόμενα θα γίνουν επιτυχίες και κάποια θα αποτύχουν. Ειδικά τα αγαθά ψυχαγωγίας έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής και οι προτιμήσεις του κοινού αλλάζουν συνεχώς, το τι αποτελεί επιτυχημένη συνταγή τώρα δεν είναι το ίδιο με το τι θα είναι αύριο ή το τι θεωρείται επιτυχία σε έναν άλλο γεωγραφικό χώρο (Clement, Fabel & Schmidt-Stolting 2006, σελ. 155).

Υπάρχει, λοιπόν, μεγάλη ετερογένεια περιεχομένων και αντίστοιχα προτιμήσεων με συνέπεια να υπάρχει χαμηλό ποσοστό πρόβλεψης της απόδοσής τους σε σχέση τουλάχιστον με τις πωλήσεις, δεν γίνεται φυσικά λόγος για την καλλιτεχνική τους αξία καθώς αυτή στηρίζεται περισσότερο σε κάποια κριτήρια ειδικών ή σε υποκειμενικά κριτήρια και όχι πάντοτε στη χρηματική τους αξία ή στις πωλήσεις τους.

## Βιβλιογραφία

- Albarran, A., and A. Arrese (eds.) (2003), *Time and Media Markets*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Badillo, P.-Y., and D. Bourgeois (2009), "Dynamic Business Models and 'Blended' Media", in *Proceedings of the European Media Management Association EMMA Annual Conference in Paris*, February 13-14.
- Baker, E.C. (1997), "Giving the Audience what it Wants", *Ohio State Law Journal*, 58(2), 311-417.
- Baker, E.C. (1998), "The Media that Citizens Need", *University of Pennsylvania Law Review*, 147, 317-408.
- Boardman, A., and S. Hargreaves-Heap (1999), "Network Externalities and Government Restrictions on Satellite Broadcasting of Key Sporting Events", *Journal of Cultural Economics*, 23, 167-181.

- Chan-Olmsted, S. (2006), "Media Management and Technology", pp. 251-273, in A. Albarran, S. Chan-Olmsted, and M. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Chan-Olmsted, S. (2006), "Issues in Strategic Management", pp. 161-180, in A. Albarran, S. Chan-Olmsted, and M. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Clement, M., Fabel, S., and C. Schmidt-Stolting (2006), "Diffusion of Hedonic Goods: A Literature Review", *The International Journal on Media Management*, 8(4), 155-163.
- Deuze, M. (2011), *Managing Media Work*, London: Sage.
- Fitzsimmons, J., and M. Fitzsimmons (2008), *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*, (6<sup>th</sup> ed.), New York: McGraw-Hill International Edition.
- Picard, R. (2005), "Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products", *Journal of Media Business Studies*, 2(2), 61-69.
- Reca, A.A. (2006), "Issues in Media Product Management", pp. 181-201, in A. Albarran, S. Chan-Olmsted, and M. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Schoder, D., Sick, S., Putzke, J., and A. Kaplan (2006), "Mass Customization in the Newspaper Industry: Consumers' Attitudes Toward Individualized Media", *The International Journal on Media Management*, (8)1, 9-18.
- Sunstein, C.R. (1999), "Private Broadcasters and the Public Interest: Notes Toward a Third Way", [http://papers.ssrn.com/sols/paper.tal/abstract\\_id=143174](http://papers.ssrn.com/sols/paper.tal/abstract_id=143174), πρόσβαση 20 Μαΐου 2001.
- Τσουρβάκας, Γ. (2006), *Επικοινωνιακή Πολιτική και Τηλεοπτική Αγορά: Μηχανισμοί Επίτευξης Ποιοτικού Τηλεοπτικού Προγράμματος*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., and L. Berry (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

### 1.2.2 Διαφορές ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς

Οι ΕΚΠΟ ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διαφέρουν ως προς τους στόχους του περιεχομένου τους, στον τρόπο χρηματοδότησης, στις εργασιακές σχέσεις που τους διέπουν και, τέλος, στον τρόπο προσέγγισης του κοινού. Υπάρχουν τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ΕΚΠΟ: είναι οι δημόσιοι, όπως οι ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί σταθμοί, τα περισσότερα μουσεία, εθνικά θέατρα (στην ίδια κατηγορία ανήκουν και τα δημοτικά θέατρα), τα ειδησεογραφικά πρακτορεία και οι βιβλιοθήκες. Είναι οι ιδιωτικοί ΕΚΠΟ, όλοι οι οργανισμοί έντυπων μέσων και εκδόσεων (εφημερίδων, περιοδικών και βιβλίων), τα αθλητικά σωματεία, κάποια θεματικά πάρκα, οι εταιρείες κινηματογραφικών και μουσικών παραγωγών, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο Internet, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, οι διαφημιστικές εταιρείες, οι εταιρείες μετρήσεων, οι καλλιτεχνικοί χώροι και οι εκθεσιακοί χώροι. Υβρι-

δικής μορφής ΕΚΠΟ με σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτών, όπως είναι οργανισμοί τηλεπικοινωνιών, ιδρύματα, εκπαιδευτικοί και περίθαλψης (οι οποίοι δεν αναλύονται στο παρόν βιβλίο) και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, το σύνολο σχεδόν των σωματείων, εξωραϊστικοί σύλλογοι, εκκλησιαστικές οργανώσεις, εθελοντικές οργανώσεις, φιλανθρωπικές οργανώσεις και άλλοι. Τέλος, υπάρχουν και οι περιπτώσεις αλλαγής του ιδιοκτησιακού καθεστώτος κυρίως μέσω των ιδιωτικοποιήσεων και τη μετατροπή δημόσιων οργανισμών σε ιδιωτικούς.

Οι δημόσιοι ΕΚΠΟ διαφέρουν από τους ιδιωτικούς στο γεγονός ότι θέτουν πολλούς **στόχους**, οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι κοινωνικοί και πολιτικοί, όπως είναι η αυστηρή εφαρμογή των κανόνων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η προβολή της εθνικής ταυτότητας, η απασχόληση ανθρώπων με ειδικές ανάγκες, και πολλοί άλλοι, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς ΕΚΠΟ, οι οποίοι βάζουν κυρίως οικονομικούς στόχους και όλη η φιλοσοφία του περιεχομένου τους οργανώνεται στη βάση της μεγιστοποίησης του κέρδους, προβάλλοντας μόνο εκείνο το είδος των προγραμμάτων που ζητά το μεγαλύτερο μέρος του κοινού ή οι διαφημιστές (Tsourvakas 2004, σελ. 194). Οι πολυποίκιλοι στόχοι των δημοσίων ΕΚΠΟ είναι δύσκολο να εκφραστούν ποσοτικά, να ιεραρχηθούν, να μετρηθούν και να συγκριθούν με τους αντίστοιχους στόχους παρόμοιων οργανισμών. Αντίθετα, οι στόχοι μεγιστοποίησης του κέρδους των ιδιωτικών ΕΚΠΟ μπορούν να μετρηθούν και να αποτελέσουν στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης των οργανισμών αυτών (Tirole 1994, σελ. 3, van den Bulck 2009). Οι δημόσιοι ΕΚΠΟ έχουν και οικονομικούς στόχους, πέραν των κοινωνικών και πολιτικών, το ζήτημα είναι εάν αυτοί οι στόχοι αποτελούν το ελάχιστο όριο επιβίωσης ή αποτελούν προτεραιότητα, με αποτέλεσμα να έρχονται σε σύγκρουση μερικές φορές με τους κοινωνικοπολιτικούς στόχους (Hoynes 1994). Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως για παράδειγμα κάποιοι τηλεοπτικοί σταθμοί στην Αμερική οι οποίοι είναι ιδιοκτησίας πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, τοπικών κοινοτήτων, σωματείων και άλλων φορέων, έχουν ως στόχο την κάλυψη των αναγκών κάποιων κοινωνικών ομάδων που δεν έχουν πρόσβαση στο περιεχόμενο των οργανισμών των άλλων δύο ιδιοκτησιακών μοντέλων (Aufderheide 1996, σελ. 63).

Ως προς τον **τρόπο χρηματοδότησης** των ΕΚΠΟ, οι δημόσιοι οργανισμοί, κυρίως ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας και ενημέρωσης χρηματοδοτούνται από δύο πηγές εσόδων, από τη μία λαμβάνουν άμεσες χρηματικές ενισχύσεις (άμεσες καταβολές, επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις, φοροαπαλλαγές, εκπτώσεις κλπ.) από το κράτος ή στην περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας από τους πολίτες, με την πληρωμή για την απόκτηση άδειας κατοχής τηλεοπτικής συσκευής. Από την άλλη λαμβάνουν έσοδα και από τη διαφημιστική αγορά ή από την πώληση δικών τους παραγωγών. Σύμφωνα με την έρευνα του Sanchez-Taberner (2004, σελ. 4), τα δημόσια τηλεοπτικά κανάλια στην Ιταλία, Γαλλία και



Ισπανία είχαν έσοδα από διαφημίσεις σε ποσοστό 37%, 52% και 64% αντίστοιχα.

Αυτό έχει ως συνέπεια, από τη μία, τα δημόσια κανάλια, γνωρίζοντας ότι έχουν την υποστήριξη του κράτους, να μην φοβούνται ότι θα χρεοκοπήσουν και για αυτό τον λόγο να μην πιέζονται οικονομικά στις στρατηγικές αποφάσεις που παίρνουν. Από την άλλη πλευρά, η χρηματοδότηση μέσω του κράτους ελλοχεύει πάντοτε τον κίνδυνο αλληλεξαρτήσεων με την εκάστοτε κυβέρνηση. Επιπλέον, η διττή χρηματοδότηση κράτους και διαφήμισης φέρνει σε ισχυρή οικονομική θέση τα δημόσια τηλεοπτικά κανάλια καθώς μπορούν να εισέλθουν γρηγορότερα στον χώρο των νέων τεχνολογιών (ψηφιακή τηλεόραση) ή να αντεπεξέλθουν ευκολότερα στο αυξημένο κόστος των ποιοτικών εκπομπών και των ακριβών παραγωγών (ποδοσφαιρικοί αγώνες ευρωπαϊκού ή εθνικού πρωταθλήματος, παγκόσμιο κύπελλο ποδοσφαίρου κλπ.) (Gambaro 2004, Alm & Lowe 2001, Lowe 2009).

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, παρόλη την ανομοιογένειά τους ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς, επειδή προσφέρουν περιεχόμενο και υπηρεσίες σε χαμηλές συνήθως τιμές για να είναι προσιτές σε όλους και να καλύπτεται μόνο το κόστος, αναζητούν έσοδα τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα. Οι πηγές οικονομικών πόρων προέρχονται από την ίδια την παροχή υπηρεσιών (εισιτήριο), από τη χρήση των κεφαλαίων τους (για παράδειγμα, την ενοικίαση του χώρου του μουσείου για κάποια εκδήλωση), από δωρεές και χορηγίες ιδιωτών, από κρατικές διευκολύνσεις, επιχορηγήσεις ή επιδοτήσεις ή ενισχύσεις άλλων φορέων, όπως είναι ευρωπαϊκά προγράμματα συγχρηματοδότησης. Από τα πλεονεκτήματα των οργανισμών αυτών είναι ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν δεν είναι πάντοτε απαραίτητο να μεταφράζονται και σε οικονομικά αποτελέσματα. Ενώ οι δυσκολίες εμφανίζονται στην άσκηση στρατηγικής, καθώς μπορεί να υπάρχει διαφορετική φιλοσοφία για το περιεχόμενο των υπηρεσιών και διαφορετική για την εξεύρεση εσόδων, τέλος, δυσκολίες υπάρχουν και στην ανάθεση ευθυνών όταν οι περισσότεροι οργανισμοί στηρίζονται στον εθελοντισμό. Η αναζήτηση εσόδων από διαφορετικές πηγές έχει το μειονέκτημα ότι είναι δύσκολο να δοθεί προτεραιότητα σε κάποια από αυτές, επιπλέον μπορεί τα συμφέροντα αυτών των διαφορετικών φορέων να είναι είτε σε σύγκρουση μεταξύ τους, έτσι ώστε να χρησιμοποιηθούν δυο ταυτόχρονα πηγές εσόδων, είτε να είναι δύσκολο να ταιριάξουν με το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα. Ακόμη η αναζήτηση κάθε φορά εσόδων από διαφορετικές πηγές δημιουργεί ανασφάλεια και καθυστερήσεις στους πολιτιστικούς οργανισμούς, ενώ η στρατηγική που βασίζεται μόνο στις ίδιες πηγές εσόδων ελλοχεύει πολλούς κινδύνους, καθώς είναι δύσκολη η πρόβλεψη των εσόδων των πολιτιστικών παραγωγών. Όμως η ύπαρξη διαφορετικών πηγών εσόδων έχει το πλεονέκτημα ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αντικαταστήσουν τη μια πηγή εσόδων με κάποια άλλη και να προσαρμοστούν



πιο εύκολα στις αλλαγές που απαιτούνται, κάτι που σημαίνει ότι έχουν πολλές πιθανότητες βιωσιμότητας μακροχρόνια και λιγότερες εξαρτήσεις από έναν χρηματοδότη (Johnson & Scholes 1999, σελ. 35, Rengers & Plug 2001, Ridley-Duff & Bull 2011).

Για τον Sargeant (2005, σελ. 5-7) οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι οποίοι σημειωτέον φέρουν διαφορετικές ονομασίες (independent sector, not-for-profit sector, charitable and voluntary sector), έχουν κάποια πλεονεκτήματα από τα σημαντικότερα είναι η ισχυρή θέληση των μελών τους για την επίτευξη κάποιων στόχων, καταπιάνονται άμεσα με κάποιο τοπικό ή κοινωνικό πρόβλημα τα μέλη του οργανισμού (δεν υπάρχει κάποια ανάθεση από κάποια διοικητική εξουσία), τα μέλη των οργανισμών αυτών έχουν συνήθως εξειδικευμένη γνώση πάνω σε κάποιον τομέα και μακροχρόνια εμπειρία που τους καθιστούν ικανούς να προσφέρουν στην επίτευξη των στόχων. Ως μικρότεροι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται γρηγορότερα και να καινοτομούν ευκολότερα, συνήθως οι αποφάσεις συμπεριλαμβάνουν μεγάλη ποικιλία απόψεων μια και δεν στηρίζονται στη σκέψη του κέρδους ή στις ικανοποιήσεις πολιτικών συμφερόντων, οι στρατηγικές δεν είναι οριοθετημένες αλλά έχουν να κάνουν με τη μακροχρόνια προσπάθεια αυτών των οργανισμών να βελτιώσουν κοινωνικά ζητήματα, κάτι που σημαίνει μακροχρόνια ενασχόληση και δράση. Έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος, διότι κάθε φορά μπορούν να προσαρμόσουν τις ανάγκες ευκολότερα από οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν εκ των προτέρων με συγκεκριμένους ποσοτικούς-οικονομικούς στόχους, εάν σε κάποια χρονική στιγμή έχουν έσοδα θα πράξουν ανάλογα, εάν όχι τότε θα το κάνουν μια επόμενη φορά. Από τα μειονεκτήματα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι που διαθέτουν, οι δυσκολίες συστηματικής διοίκησης των οργανισμών, η συνεχής ενθάρρυνση που θα πρέπει να διέπει τα μέλη τους στο να βρίσκουν ενέργεια και πόρους κάθε φορά, οι δυσκολίες μεγέθυνσης των οργανισμών αυτών που τους καθιστά οριοθετημένους, η αδυναμία τους να συμμετέχουν στο γενικότερο γίγνεσθαι καθώς περιορίζονται στον μικρό τομέα προσφοράς τους.

Οι **εργασιακές σχέσεις** διαφέρουν ανάμεσα στους δημόσιους και ιδιωτικούς ΕΚΠΟ, στα δημόσια τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά κανάλια οι διοικήσεις διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση, ενώ στα ιδιωτικά οι μέτοχοι και ιδιοκτήτες επιλέγουν τους διευθυντές από την αγορά (Boyne 2002). Αυτή η διαφορά έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα για κάθε μορφή οργανισμού· στους δημόσιους οργανισμούς οι διευθυντές είναι δύσκολο να κάνουν μακροχρόνιες στρατηγικές καθώς αλλάζουν με την αλλαγή των κυβερνήσεων, επιπλέον υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις με τον κυρίαρχο πολιτικό φορέα, κάτι που δημιουργεί κινδύνους χρησιμοποίησης των κρατικών καναλιών για ψηφοθηρικούς λόγους ή για καθοδηγούμενη προβολή του κυβερνητικού έργου. Αντί-

στοιχα, στα ιδιωτικά κανάλια, υπάρχει ο κίνδυνος οι διευθυντές να αποφασίσουν να καρπωθούν τα κέρδη, αποτέλεσμα των προσωπικών τους στρατηγικών, για ίδιο όφελος και σε βάρος των μετόχων, επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος να φύγουν από τη μια επιχείρηση και να πάνε σε ανταγωνιστική που θα τους ανταμείψει καλύτερα χρησιμοποιώντας όλη την προηγούμενη τεχνογνωσία. Τέλος, στους μη κερδοσκοπικούς και πολιτιστικούς οργανισμούς οι διοικήσεις και οι εργαζόμενοι έχουν βρεθεί στις αντίστοιχες θέσεις εξαιτίας της εθελοντικής τους προσφοράς και οι περισσότερες αποφάσεις βγαίνουν μετά από ψηφοφορίες, κάτι που καθιστά αυτές τις αποφάσεις χρονοβόρες, αλλά και πιο δημιουργικές όταν είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών και πολυποικίλων απόψεων (Nutt 2000).

Οι εργαζόμενοι, δημοσιογράφοι και τεχνικό προσωπικό, στα δημόσια κανάλια νιώθουν την ασφάλεια της μονιμότητας, αλλά η απόδοσή τους (παραγωγικότητα, καινοτομία) πολλές φορές είναι μειωμένη λόγω έλλειψης κινήτρων αλλά και έλλειψης επιτήρησης από τους ιδιοκτήτες των δημόσιων οργανισμών που είναι οι φορολογούμενοι. Από την άλλη οι εργαζόμενοι στα ιδιωτικά κανάλια έχουν περισσότερα κίνητρα (χρηματικά, εξέλιξης κλπ.), αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ρίσκο και απολαμβάνουν περισσότερα έσοδα, αντιμετωπίζουν όμως τον κίνδυνο, ο υπερβολικός ανταγωνισμός για την είδηση και την επιτυχία να οδηγήσει σε μείωση των δεοντολογικών και ηθικών αρχών (χρηματισμός, διαπλοκή, κατευθυνόμενη δημοσιογραφία κλπ.). Οι εργαζόμενοι στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχουν συνήθως χαμηλότερες απολαβές αλλά μεγαλύτερο ζήλο για την επίτευξη των στόχων καθώς βρίσκονται σε αυτή τη θέση από αλtruισμό και με μοναδικό στόχο την κοινωνική προσφορά (Gibbons 1998, Williamson 1999).

Οι δημόσιοι ΕΚΠΟ διαφέρουν από τους ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς ως προς τον **τρόπο αντιμετώπισης του κοινού** και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Τα δημόσια μέσα προσπαθούν να ικανοποιήσουν όλα τα κοινά στη βάση της ισότητας, χρησιμοποιούν δε τεχνικές μάρκετινγκ περισσότερο για δημόσιες σχέσεις (Meier 2003, Norbak 2009). Αντίθετα, τα ιδιωτικά μέσα κάνουν έρευνες αγοράς και ακολουθούν συστηματικές τεχνικές μάρκετινγκ με σκοπό την ικανοποίηση των τηλεθεατών και αναγνωστών, δηλαδή των καταναλωτών, ολόκληρα τηλεοπτικά προγράμματα χτίζονται πάνω στις επιθυμίες του κοινού με σκοπό την καλύτερη και συνεχή ικανοποίησή τους (Buurma 2001, Picard 2002). Οι πολιτιστικοί και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί απευθύνονται σε πολύ ειδικές ομάδες πολιτών και δεν διαθέτουν μεγάλα ποσά για διαφήμιση, συνήθως οι αποφάσεις παίρνονται σύμφωνα με την οπτική του καλλιτεχνικού διευθυντή και οι περισσότερες τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται κατά περίπτωση έχουν να κάνουν με άτυπες μορφές προβολής, όπως διάδοση από στόμα σε στόμα, δωρεάν προβολή από τους χορηγούς, επιβραβεύσεις, κριτικές από ει-

δικούς κλπ. (Tjernstrom 2000).

Ο προσανατολισμός των ιδιωτικών ΕΚΠΟ με βάση τις ανάγκες της αγοράς έχει μεν το πλεονέκτημα ότι ικανοποιεί καλύτερα τις πραγματικές ή φανταστικές ανάγκες του κοινού, προσφέροντας όλο και μεγαλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, αλλά από την άλλη, μπορεί να αποκλείουν από το περιεχόμενό τους κάποιο κοινό το οποίο δεν έχει την αγοραστική δύναμη του βασικού κοινού για το οποίο ενδιαφέρονται οι διαφημιστές-χρηματοδότες (παιδιά, μεγαλύτερες ηλικίες, άνθρωποι με ειδικές ανάγκες, άνθρωποι χαμηλών εισοδημάτων κλπ.) (Baker 1997, 1998). Από την άλλη το κοινό εξακολουθεί πολλές φορές να εμπιστεύεται περισσότερο τους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι οποίοι το προσεγγίζουν χωρίς στρατηγικές μάρκετινγκ, αλλά μόνο με βάση την κοινωνική προσφορά. Είναι χαρακτηριστική η έρευνα των Chan-Olmsted και Kim (2002) σύμφωνα με την οποία το αμερικάνικο κοινό εμπιστεύεται περισσότερο (για πληροφόρηση, εκπαίδευση, ενημέρωση και άλλα) τα δημόσια τηλεοπτικά κανάλια (δείτε πίνακα 1).

Μια εξέλιξη στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των ΕΚΠΟ είναι και η αλλαγή τους από δημόσιους σε ιδιωτικούς οργανισμούς (συνολικά ή εν μέρει) και το αντίστροφο (λίγο σπάνιο φαινόμενο). Γενικότερα, στον κλάδο των μέσων ενημέρωσης και των πολιτιστικών οργανισμών δεν υπάρχουν, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, φαινόμενα αλλαγής ιδιοκτησίας από δημόσιους σε ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς είναι λίγες οι δημόσιες επιχειρήσεις, αφορά μόνο τα τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά κανάλια. Για αυτές τις περιπτώσεις είναι δύσκολο να υπάρξει ένα ασφαλές συμπέρασμα για το ποιο είδος επιχείρησης προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στο κοινό και με αποτελεσματικότερο τρόπο. Η υπόθεση είναι ότι οι δημόσιοι ραδιοτηλεοπτικοί σταθμοί προσφέρουν κάποια περιεχόμενα κοινωνικού ενδιαφέροντος που δεν τα προσφέρουν οι ιδιωτικοί σταθμοί και ότι οι συχνότητες είναι λίγες έτσι ώστε να βρίσκονται στα χέρια μόνο ιδιωτών.

**Πίνακας 1.** Τα χαρακτηριστικά των μουσείων διαφορετικής ιδιοκτησίας, έχει προσαρμοστεί από τους Dexter Lord & Lord (2009), σελ. 21

Χαρακτηριστικά	Δημόσιο	Μη κερδοσκοπικό	Ιδιωτικό
Ιδιοκτησία	κράτος, δημόσιο, πανεπιστήμιο	φορείς του δημοσίου, τοπικοί φορείς εκλεγμένο	ιδιώτης, μέτοχοι, εταιρεία
Διοικητικό Συμβούλιο	διορισμένο ή εκλεγμένο		διορισμένο
Χρηματοδότηση	φορολογία	επιδότηση φορολογία χορηγία, κέρδη χρήσης	ιδιωτικά κεφάλαια κέρδη χρήσης
Φιλανθρωπίες Προσωπικό	λίγες δημόσιοι λειτουργοί	πολλές δημόσιοι λειτουργοί εθελοντές	καθόλου εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα

Η αλλαγή από δημόσιες επιχειρήσεις σε ιδιωτικές γίνεται κυρίως για χρηματοοικονομικούς λόγους, μείωση του κόστους των δημόσιων υπηρεσιών, που καθιστά δύσκολη την επιβίωσή τους, χωρίς μεγάλη μείωση της ποιότητας, αντίθετα με την ανάληψη των ιδιωτών μπορεί να υπάρξει και βελτίωση της ποιότητας κάποιων υπηρεσιών, επιπλέον δημιουργείται αύξηση του κεφαλαίου, με την είσοδο νέων μετόχων και νέες επενδύσεις (Hart, Shleifer & Vishny 1997). Επιπλέον, υπάρχουν κάποιοι διοικητικοί και ιδεολογικοί λόγοι που επιβάλλουν τις ιδιωτικοποιήσεις, όπως η καλύτερη τεχνογνωσία και καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα, η τάση φιλελευθεροποίησης κλπ. Η έλλειψη όμως τέτοιων αλλαγών στον χώρο των ΕΚΠΟ καθιστά πολύ δύσκολη την αξιολόγηση των ιδιωτικοποιήσεων ως οικονομικής στρατηγικής. Είναι προφανές ότι σήμερα μπορούν να συνυπάρξουν στην αγορά των ΕΚΠΟ τόσο δημόσιοι οργανισμοί, οι οποίοι όμως θα υπόκεινται σε κάποια αξιολόγηση, όπως και στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να δικαιολογούν την ύπαρξή τους, όσο και ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα λογοδοτούν και θα υιοθετούν όλο και περισσότερο πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Τι συμβαίνει όμως όταν συνυπάρχουν στην αγορά των ΕΚΠΟ ιδιωτικά και δημόσια τηλεοπτικά κανάλια; Για τα δημόσια τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά κανάλια τα οποία ήταν αρχικά κρατικά μονοπώλια, μετά την είσοδο ιδιωτικών καναλιών και τη δημιουργία συνθηκών ανταγωνισμού, δύο είναι τα σενάρια. Το ένα είναι τα δημόσια μέσα να ακολουθήσουν, τουλάχιστον ως προς το πρόγραμμα, την ίδια στρατηγική με τα ιδιωτικά μέσα, με την απόκτηση ίδιου τύπου προγραμμάτων και την οργάνωση του προγράμματος στην ίδια λογική με αυτή των ιδιωτικών, κάτι που συνέβη, σύμφωνα με την έρευνα του Tsourvakas (2004, σελ. 356-357) στην Ελλάδα, καθώς η δημόσια τηλεόραση μετά την είσοδο των ιδιωτικών καναλιών έστρεψε το πρόγραμμά της από ένα περισσότερο πληροφοριακό σε ένα περισσότερο ψυχαγωγικό περιεχόμενο. Επιπλέον, αυτό είχε ως συνέπεια να δημιουργηθούν και συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού, καθώς, σύμφωνα με την έρευνα των van der Wurff και van Cuilenburg (2001, σελ. 226 & 228), ο μεγάλος βαθμός ομοιότητας των προγραμμάτων ανάμεσα στα τηλεοπτικά κανάλια οδηγεί σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού, με χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης των περιεχομένων, μείωση των καινοτόμων ιδεών και συνεχή πόλεμο τιμών ως προς τις διαφημιστικές χρεώσεις.

Το δεύτερο σενάριο είναι τα δημόσια μέσα να διατηρήσουν έναν χαρακτήρα διαφοροποίησης στο πρόγραμμά τους, όπως και στη γενικότερη στρατηγική τους, έναντι των ιδιωτικών καναλιών και ουσιαστικά να λειτουργήσουν συμπληρωματικά των ιδιωτικών καναλιών στην τηλεοπτική αγορά. Τέτοια είναι η περίπτωση της γερμανικής τηλεόρασης, σύμφωνα με τον Meier (2003, σελ. 356-357)· η ZDF έχει επικεντρωθεί περισσότερο στο ενημερωτικό περιεχόμενο παρά στο ψυχαγωγικό. Το κράτος πολλές φορές, εάν η αγορά δεν το πετυχαίνει

μόνη της (συνθήκες απορρύθμισης), παρεμβαίνει προκειμένου να πετύχει μέσω ρυθμίσεων (επαναρύθμιση) ή άλλων θεσμικών μέτρων, την ύπαρξη υγιούς ανταγωνισμού, τόσο μεταξύ ιδιωτικών μέσων όσο και μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων μέσων επικοινωνίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Sanchez-Taberner (2004, σελ. 5-6, 8-9) για την πορεία της δημόσιας τηλεόραση στην Ευρώπη μετά τη δεκαετία του '90, σε συνθήκες απορρύθμισης και ανταγωνισμού, έδειξαν ότι σε κάποιες τηλεοπτικές αγορές, όπως η ελληνική, η δημόσια τηλεόραση ακολούθησε φθίνουσα πορεία με μεγάλη μείωση των διαφημιστικών εσόδων και της τηλεθέασης, ενώ σε χώρες όπως η Ιταλία, Αυστρία και Γερμανία τα ποσοστά παρέμειναν σχεδόν σταθερά και σε υψηλό βαθμό σε σχέση με τα ιδιωτικά κανάλια. Από την άλλη, η απορρύθμιση της τηλεοπτικής αγοράς οδήγησε σε αύξηση της συγκέντρωσης της τηλεοπτικής αγοράς με διαφορές ανά χώρα για παράδειγμα, η ελληνική και η ισπανική αγορά είναι από τις λιγότερο συγκεντρωμένες τηλεοπτικές αγορές ενώ χώρες όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Αυστρία έχουν υψηλό ποσοστό συγκέντρωσης της τηλεοπτικής αγοράς. Το συνολικό συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι εκεί που είναι αυξημένη η δύναμη της δημόσιας τηλεόρασης υπάρχει και μεγαλύτερος βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, αυτό οφείλεται στην καθυστερημένη φιλελευθεροποίηση του νομικού πλαισίου έτσι ώστε το ένα ή τα δύο δημόσια τηλεοπτικά κανάλια να παραμείνουν ισχυρά στην αγορά (Αυστρία, Φινλανδία, Σουηδία) ή στο γεγονός ότι, παρά τη γρήγορη φιλελευθεροποίηση του νομικού συστήματος, το τελευταίο ήταν πολύ χαλαρό στους περιορισμούς συγκέντρωσης της αγοράς (Ιταλία, Πορτογαλία, Γερμανία).

Το μέλλον της τηλεοπτικής αγοράς στην Ευρώπη είναι δύσκολο να προβλεφθεί, από την υπάρχουσα έρευνα όμως διαφαίνεται ότι ένα με δύο δημόσια τηλεοπτικά κανάλια θα εξακολουθούν να υπάρχουν σε κάθε αγορά και τα οποία θα επιδιώκουν την επίτευξη όλο και μεγαλύτερου βαθμού διαφοροποίησης του περιεχομένου τους από τα ιδιωτικά, προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα ελάχιστο ποσοστό τηλεθέασης και να δικαιολογούν τόσο την ύπαρξή τους (κανάλια με κοινωνικό σκοπό) όσο και τη διπλή ενίσχυση, από κράτος και διαφημιστική αγορά (κάτι για το οποίο διαμαρτύρονται τα ιδιωτικά κανάλια καθώς θεωρούν ότι προκαλεί αθέμιτο ανταγωνισμό). Σχετικά με τα ιδιωτικά κανάλια, το εάν θα οδηγηθεί η αγορά σε μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης ή σε μια αγορά με μεγάλο αριθμό καναλιών και μικρά μερίδια αγοράς και πιθανόν εξειδικευμένο και διαφοροποιημένο περιεχόμενο, εξαρτάται από το εκάστοτε ρυθμιστικό πλαίσιο που θα ισχύσει σε ευρωπαϊκό ή σε εθνικό επίπεδο. Ένα αυστηρότερο ρυθμιστικό πλαίσιο που δεν θα διευκολύνει τον βαθμό συγκέντρωσης μπορεί να ευνοήσει τη δημιουργία πολλών καναλιών σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, ιδιαίτερα με την ύπαρξη νέων τεχνολογιών (ψη-

φιακά κανάλια) θα μπορούν να δημιουργηθούν περισσότερα συνδρομητικά αλλά και επίγεια κανάλια ελεύθερης πρόσβασης που θα προσφέρονται μέσω ψηφιακών τεχνολογιών. Αντίθετα, ένα χαλαρότερο ρυθμιστικό πλαίσιο ως προς τον βαθμό συγκέντρωσης μπορεί να οδηγήσει στην επικράτηση της τηλεοπτικής αγοράς λίγων ιδιωτικών καναλιών, οπότε ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού θα υπάρξει και αντίστοιχος βαθμός διαφοροποίησης του περιεχομένου τους, σύμφωνα με τους van der Wurff και van Cuilenburg (2001). Σε συνθήκες ήπιου ανταγωνισμού θα υπάρξει μεγαλύτερος βαθμός διαφοροποίησης τόσο μεταξύ των ιδιωτικών καναλιών όσο και μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων καναλιών, ενώ το αντίθετο θα συμβεί σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού. Επιπλέον, μπορεί να δημιουργηθούν και όμιλοι επικοινωνιακών (έντυπες και ηλεκτρονικές εκδόσεις) και εκδοτικών επιχειρήσεων (κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση), οι οποίες, όπως υποστηρίζεται από κάποιους θεωρητικούς (Doyle 2000), επειδή αποτελούν μεγάλους και εύρωστους οργανισμούς, μπορούν να προσφέρουν ποικιλία περιεχομένων, να επενδύσουν σε καινοτομίες και νέες τεχνολογίες και να δραστηριοποιηθούν ακόμη και σε διεθνές επίπεδο.

## Βιβλιογραφία

- Alm, A., and G.F. Lowe (2001), "Managing Transformation in the Public Polymedia Enterprise: Amalgamation and Synergy in Finish Public Broadcasting", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(3), 367-390.
- Aufderheide, P. (1996), "Public Service Broadcasting in the United States", *Journal of Media Economics*, 9(1), 63-76.
- Baker, E. (1997), "Giving the Audience what it Wants", *Ohio State Law Journal*, 58(2), 311-417.
- Baker, E. (1998), "The Media that Citizens Need", *University of Pennsylvania Law Review*, 147(2), 317-408.
- Boyne, G. (2002), "Public and Private Management: What's the Difference?", *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Buurma, H. (2001), "Public Policy Marketing: Marketing exchange in the Public Sector", *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1287-1300.
- Chan-Olmsted, S., and Y. Kim (2002), "The PBS Brand versus Cable Brands: Assessing the Brand Image of Public Television in a Multichannel Environment", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46(2), 300-320.
- Dexter Lord, G., and B. Lord (2009), *The Manual of Museum Management*, (2<sup>nd</sup> ed.) Lanham: Altamira Press.
- Doyle, G. (2000), "The Economics of Monomedia and Cross-Media Expansion: A Study of the Case Favouring Deregulation of TV and Newspaper Ownership in the U.K.", *Journal of Cultural Economics*, 24, 1-26.
- Gambara, M. (2004), "The Changing Role of Public Broadcasting System in the Television Markets", in *Proceedings of the 6<sup>th</sup> World Media Economics Conference*, HEC Montreal,

- Montreal Canada, May 12-15.
- Gibbons, R. (1998), "Incentives in Organizations", *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 115-132.
- Hart, O., Shleifer, A., and R. Vishny (1997), "The Proper Scope of Government: theory and an Application to Prisons", *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1127-1161.
- Hoynes, W. (1994), *Public Television for Sale: Media, the Market, and the Public Sphere*, San Francisco: Westview Press.
- Johnson, G., and K. Scholes (1999), *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, (5<sup>th</sup> ed.), London: Prentice Hall Europe.
- Lowe, G.F. (2009), "The Meaning of Money: Models and Implications for Funding PMS", in *Proceedings of the European Media Management Association EMMA Annual Conference in Paris*, February 13-14.
- Meier, H.E. (2003), "Beyond Convergence. Understanding Programming Strategies of Public Broadcasters in Competitive Environments", *European Journal of Communication*, 18(3), 337-365.
- Norbak, M. (2009), "The Financing and Control of 'Public Service' in Collaborative TV-Program Production", in *Proceedings of the European Media Management Association EMMA Annual Conference in Paris*, February 13-14.
- Nutt, P. (2000), "Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: finding Sector Dependent best Practice", *Journal of Management Studies*, 37(1), 77-108.
- Picard, R. (2002), "Research Note: Assessing Performance of Public Service Broadcasters", *European Journal of Communication*, 17(2), 227-235.
- Rengers, M., and E. Plug (2001), "Private or Public? How Dutch Visual Artists Choose Between Working for the Market and the Government", *Journal of Cultural Economics*, 25, 1-20.
- Ridley-Duff, R., and M. Bull (2011), *Understanding Social Enterprise Theory & Practice*, London: Sage.
- Sanchez-Tabernero, A. (2004), "Competition between Public Service and Commercial Television Broadcasting in the European Market", in *Proceedings of the 6<sup>th</sup> World Media Economics Conference*, HEC Montreal, Montreal Canada, May 12-15.
- Sargeant, A. (2005), *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Tsourvakas, G. (2004), "Public Television Programming Strategy Before and After Competition: The Greek Case", *Journal of Media Economics*, 17(3), 193-205.
- Tirole, J. (1994), "The Internal Organization of Government", *Oxford Economic Papers*, 46, 1-29.
- Tjernstrom, S. (2000), "Public Service Management. Toward a Theory of the Media Firm", *The International Journal on Media Management*, 2(III/IV), 153-164.
- van den Bulck, H. (2009), "Off Public Service Brands and Enhanced Content: The VRT's Cultural Delta Project and the Move to Branded Public Service Media", in *Proceedings of the European Media Management Association EMMA Annual Conference in Paris*, February 13-14.