

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

ΔΠΜ 60
ΠΡΟΤΥΠΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Περίληψη

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί ερχόμενοι αντιμέτωποι με την οικονομική και πολιτισμική κρίση προσπαθούν να εξετάσουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και να αναλύσουν τις λογιστικές καταστάσεις προκειμένου μέσω των αριθμοδεικτών να δουν ποια είναι η οικονομική τους πορεία. Στην εργασία αναλύουμε τον τρόπο οικονομικού προγραμματισμού από την πλευρά της διοίκησης μέσα από ένα ρεαλιστικό παράδειγμα πολιτιστικού οργανισμού, του Κέντρου Νόησις στη Θεσσαλονίκη ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες επιλογές που μπορεί να ενσωματώσει λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Λέξεις κλειδιά

- Εξωτερικό περιβάλλον
- Εσωτερικό περιβάλλον
- Οικονομικός προγραμματισμός
- Αριθμοδείκτες
- Ψηφιακός μετασχηματισμός
- Νόησις

Table of Contents

Εισαγωγή	4
Μέρος Α.....	5
1.1 Ο οικονομικός προγραμματισμός και οι αριθμοδείκτες στις πολιτισμικές μονάδες	5
1.2 Το “σύστημα δυναμικός πολιτισμός” με βάση το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών μονάδων	9
Παράδειγμα	13
Κέντρο ΝΟΗΣΙΣ	13
2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού	13
2.2 Οικονομικός προγραμματισμός και σχεδιασμός στον πολιτιστικό οργανισμό	15
2.3 Συνοπτικό σχέδιο οικονομικού προγραμματισμού για το ΝΟΗΣΙΣ.....	17
Επίλογος	20
Βιβλιογραφία.....	21

Εισαγωγή

Κάθε πολιτιστικός οργανισμός αποτελεί μία οικονομική μονάδα που διαθέτει κεφάλαιο, υλικά αγαθά και ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την παραγωγή πολιτιστικών δραστηριοτήτων και την κάλυψη αναγκών των επισκεπτών. Ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν κέρδος, το οποίο το διαχειρίζονται κατάλληλα ώστε να πραγματοποιήσουν τους στόχους που έχουν (Γλύτση, Κορρές, 2002, σελ. 16-17). Οι στόχοι τους μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τον κατάλληλο προγραμματισμό των στελεχών της διοίκησης ώστε να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να αναπτύξει την δραστηριότητά του ή να την ανακόψει (Κορρές, 2002, σελ. 33).

Κατά τον οικονομικό προγραμματισμό και τον σχεδιασμό των ενεργειών της διοίκησης τα στελέχη εξετάζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Ελέγχουν δηλαδή δυναμικούς παράγοντες οι οποίοι εκ των έξω μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τη δράση των πολιτιστικών οργανισμών. Ταυτόχρονα τα στελέχη αποκτούν μία συνολική εικόνα για την κατάσταση του οργανισμού, η οποία τους βοηθάει να παράγουν τις δράσεις τους με ασφάλεια και δίχως προβλήματα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002, σελ. 34). Επιπρόσθετα τα στελέχη που ασχολούνται με την οικονομική διαχείριση στον οργανισμό προβαίνουν στην ανάλυση των οικονομικών του και στην κατάστασή των λογιστικών καταστάσεών του (έσοδα, έξοδα, δάνεια κ.α) με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών, οι οποίοι παρουσιάζουν την πορεία, την αποδοτικότητα του οργανισμού (Κορρές, 2002, σελ. 77).

Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε στο πρώτο μέρος να αναπτύξουμε θεωρητικές έννοιες, όπως ο οικονομικός προγραμματισμός, οι αριθμοδείκτες, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενώ στο δεύτερο μέρος αναλύσαμε την περίπτωση ενός πολιτιστικού οργανισμού στη πόλη της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα εστίασαμε στον οικονομικό προγραμματισμό, στη εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και στην συνοπτική παρουσίαση ενός σχεδίου, ώστε να αποδειχθεί η απόδοσή και η πορεία του στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Μέρος Α

1.1 Ο οικονομικός προγραμματισμός και οι αριθμοδείκτες στις πολιτισμικές μονάδες

Οι μονάδες για τον Πολιτισμό ανήκουν στην κατηγορία των οργανισμών διότι έχουν τρία συγκεκριμένα στοιχεία: έχουν ξεκάθαρο σκοπό ή στόχο, απαρτίζονται από ανθρώπους, έχουν τη δική τους δομή και περιορίζουν την συμπεριφορά των μελών τους. Βέβαια οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναπτύσσουν και οικονομικές δραστηριότητες, εφόσον λειτουργούν οργανωμένα, αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους και μεγιστοποιούν τα κέρδη τους κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί τον κοινό αντικειμενικό σκοπό και ενώνονται για να τον πετύχουν ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους που έχουν επιλέξει να απευθυνθούν. Ταυτόχρονα, του προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες και με κέρδος, ανεξάρτητα από τον αν δεν αποτελεί βασικό κίνητρο για τη δραστηριοποίησή τους. Πράγματι πολλές είναι υπηρεσίες που αποφέρουν κέρδος και βοηθούν τους πολιτιστικούς οργανισμούς να επιβιώσουν. Όμως συχνά το κέρδος δεν αποτελεί την αιτία, αλλά το αποτέλεσμα της δραστηριότητάς τους, της οργανωμένης προσπάθειας που αναπτύσσουν όλα τα στελέχη. Πρωταρχικός σκοπός δηλαδή των πολιτιστικών οργανισμών δεν είναι η απόκτηση κερδών, αλλά ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών τους και η μακροπρόθεσμη επιβίωση τους (Τζωρτζάκης, 2002, σελ. 31-33).

Μολονότι στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στόχος είναι η προσφορά βέλτιστης ποιότητας των υπηρεσιών και αποτελεσματικότητα τους με βάση τους διαθέσιμους πόρους ο ρόλος του μάνατζμεντ κρίνεται ιδιαίτερα αναγκαίος αφού είναι απαραίτητο να λαμβάνονται αποφάσεις και να γίνονται οι βέλτιστες ενέργειες, από τα στελέχη, προκειμένου να μειώνεται το κόστος λειτουργίας και να μεγιστοποιείται το κοινωνικό όφελος, εφόσον οι οργανισμοί αυτοί είναι περισσότερο κοινωνικοί και λιγότερο οικονομικοί (Πετρίδου, 2006, σελ. 44 - 46).

Κάθε Πολιτιστικός οργανισμός λοιπόν, λειτουργεί ως οικονομικός οργανισμός αφού διαθέτει κεφάλαιο, εργατικό δυναμικό, βασίζεται σε συγκεκριμένο θεσμικό

Πλαίσιο και λειτουργεί κάτω από νομικές μορφές. Κατ επέκταση αποσκοπεί στην οικονομική βιωσιμότητα και στο κέρδος, αλλά και στην παραγωγή κοινωνικού έργου και διάδοσης της πολιτιστικής κληρονομιάς (Κορρές, 2002, σελ. 23-24). Βασική λειτουργία ωστόσο αποτελεί ο προγραμματισμός που ορίζεται ως «οι δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών που καθορίζουν τους σκοπούς των οικονομικών μονάδων και τα κατάλληλα μέσα για να επιτευχθούν» (Πετρίδου, 2006, σελ.207). Δεδομένης όμως της οικονομικής δραστηριότητας που παρουσιάζουν, οι πολιτιστικοί οργανισμοί αναπτύσσουν τον οικονομικό προγραμματισμό. Πρόκειται για μία λειτουργία που εφαρμόζεται σε κάθε οικονομική μονάδα, από τους διευθυντές, που διαχειρίζονται τα χρηματοοικονομικά θέματα και σχετίζεται με θέματα διαχείρισης, σχεδιασμού προγραμμάτων και οργάνωσης των οικονομικών πόρων που διαθέτει η κάθε οικονομική μονάδα (Κορρές, 2002, σελ. 37).

Μέσω του οικονομικού προγραμματισμού καθορίζεται η οικονομική δράση του οργανισμού, προσδιορίζονται οι τιμές των υπηρεσιών και του κόστους με στόχο να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 13-15) Ακόμη, προβλέπονται οι μελλοντικές επιχειρηματικές δράσεις, καταρτίζονται οι ενέργειες που σχετίζονται με την οικονομική δραστηριότητα ή και την οικονομική διαχείριση μιας οικονομικής μονάδας και την αξιοποίηση συγκεκριμένων πόρων, όπως ανθρώπινων και υλικών. Επίσης, καθορίζονται θέματα που σχετίζονται με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, που αφορούν κοινωνικούς σκοπούς και αποβλέπουν στο κοινωνικό όφελος (Κορρές, 2002, σελ.56). Έτσι, έχοντας πλήρη εικόνα των οικονομικών στοιχείων, οι οργανισμοί οργανώνουν καλύτερα την οικονομική τους πορεία ώστε να μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά και να σταθούν βιώσιμοι, να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους, αλλά και την παραγωγικότητά τους, έπειτα από ορθή διοίκηση και διαχείριση.

Επιπρόσθετα, σε κάθε πολιτιστικό οργανισμό είναι απαραίτητο οι πολιτιστικοί/οικονομικοί διαχειριστές να προβαίνουν στη χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων μέσα από τη χρήση του αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται και με τους οποίους επεξεργάζονται οι διαχειριστές με σαφή τρόπο τα αποτελέσματα της ρευστότητας είναι: οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας, οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας και οι αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας. Οι

πρώτοι προσδιορίζουν τη βραχυχρόνια οικονομική θέση οργανισμού ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις που έχει, τις βραχυπρόθεσμες. Οι δεύτεροι εξετάζουν την αποτελεσματικότητά του οργανισμού, αναφορικά με τη χρήση των περιουσιακών στοιχείων. Προσδιορίζονται δηλαδή τα αποθέματα του οργανισμού, τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και χρήματα που έχει στην διάθεσή του. Οι τρίτοι κατά σειρά αριθμοδείκτες εξετάζουν τη αποδοτικότητα και μετρούν τον βαθμού επιτυχίας ή αποτυχίας ενός πολιτιστικού οργανισμού σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Οι τελευταίοι βοηθούν στην εκτίμηση του οργανισμού σε μακροχρόνιο επίπεδο και στην δυνατότητά του να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του. Εξετάζεται δηλαδή η κατάσταση του οργανισμού, διάρθρωση των κεφαλαίων της και οι μορφές που χρησιμοποιεί για τη χρηματοδότηση της (Κορρές, 2002, σελ. 45-46 & 77).

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας δείχνουν τη σχέση λογαριασμού του ισολογισμού ή τα αποτελέσματα χρήσης προς έναν άλλον. Η αξία γίνεται αντιληπτή μέσα από τους δείκτες, οι διαχειριστές μπορούν να προβούν σε σύγκριση με κάποια πρότυπα, να συγκρίνουν δεδομένα μεταξύ του παρελθόντος και του παρόντος, να συγκρίνουν την επιχείρησή τους με άλλες διαφορετικούς μεγέθους και να χρησιμοποιήσουν στατιστικά μοντέλα ώστε να κάνουν προβλέψεις και αξιολογήσεις. Οι δείκτες αποτελούν ένδειξη που οδηγούν σε συμπεράσματα και εκφράζουν μία σχέση με οικονομική σημασία. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας δείχνουν τη σχέση ανάμεσα στα κυκλοφοριακά περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Δηλαδή αν ο οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις χρησιμοποιώντας στοιχεία του ενεργητικού και επίσης δείχνει αν ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει μία ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή του κεφαλαίου κίνησης (Καλαντώνης, 2021, σελ.5- 15). Οι δείκτες αποδοτικότητας παρουσιάζουν τη σχέση του τελικού αποτελέσματος της επιχείρησης με τις συνολικές πωλήσεις και του επενδυμένου συνολικό ή ίδιο κεφάλαιο που δείχνει πόσο αποδοτική είναι η λειτουργία του οργανισμού. Επίσης, δείχνει το περιθώριο μικτού κέρδους, το περιθώριο κερδών εκμετάλλευσης, το περιθώριο καθαρών κερδών και την αποδοτικότητα του συνολικού κεφαλαίου Κατσανίδης, 2006, σελ. 151 έως 153).

Οι δείκτες αποδοτικότητας προσδιορίζουν την αποδοτικότητα του οργανισμού, τη σχέση των αποτελεσμάτων της προς τα κεφάλαιά της. Αν ένας οργανισμός εξετάζει την αποδοτικότητά του τότε ελέγχει την κερδοφορία του και τις προοπτικές

του, τη δυναμική ως προς τα κέρδη του και την ικανότητα της διοίκησης. Οι δείκτες δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για να μετρηθούν αποτελεσματικά τα περιουσιακά τους στοιχεία, αν δηλαδή περιουσιακά του στοιχεία όπως προϊόντα και αποθέματα, μπορούν να μετατραπούν σε πωλήσεις και ρευστά διαθέσιμα. Ακόμη, μπορεί να προσδιοριστεί η ταχύτητα με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να αντλήσει κεφάλαια αν προκύψει ανάγκη εύρεσης ξένων κεφαλαίων (Κυριαζόπουλος, 2020, σελ. 30 & 38). Τέλος, με τους αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας εξετάζεται σε μακροχρόνια περίοδο η πορεία του οργανισμού, δηλαδή ελέγχονται τα ίδια και δανειακά κεφάλαια, δηλαδή τα αποθεματικά της και τα κεφάλαια με τα οποία χρηματοδοτείται (Καλαντώνης, 2021, σελ. 8-11).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, η εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών στα μουσεία κρίνεται αναγκαία, προκειμένου να υπάρξουν επιτυχημένες πρακτικές, να δημιουργηθεί ένα ψηφιακό περιεχόμενο, ώστε συλλογές να είναι προσβάσιμες στο διαδίκτυο, να αυξηθεί η ελκυστικότητα των μουσείων στο κοινό, να αξιοποιηθεί η πολιτιστική κληρονομιά και να ενθαρρυνθεί η δημιουργικότητα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των επισκεπτών, αφού οι ίδιοι θα έχουν τη δυνατότητα να εξερευνήσουν τις συλλογές σε βάθος με οδηγούς ήχου, μέσω της επαυξημένης πραγματικότητας, των βίντεο, των οπτικών προβολών, της χρήσης των πολυμέσων, ήχου και εικόνας και των παιχνιδιών. Η εφαρμογή τους μπορεί να προσφέρει διαδραστικότητα, άμεση απόκριση, ευελιξία, πρωτοτυπία και ζωντάνια σε πραγματικό χρόνο (Interregeurope, 2021). Με γνώμονα τα παραπάνω οι πολιτιστικοί διαχειριστές είναι απαραίτητο να εξετάζουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ώστε να ανταποκριθούν στις συνθήκες του ψηφιακού μετασχηματισμού.

1.2 Το “σύστημα δυναμικός πολιτισμός” με βάση το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των πολιτισμικών μονάδων

Με βάση το σύστημα δυναμικός πολιτισμός, κατά τον Γκάντζια (2020, σελ. 33-39) οι πολιτιστικοί οργανισμοί δύναται να αντιμετωπίσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, να οργανώσουν το ανθρώπινο δυναμικό και τα μέσα που διαθέτουν και να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Ταυτόχρονα μπορούν να εξετάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις, να διαχειρίζονται τις κρίσεις και να ενσωματώνουν υπηρεσίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να διοικήσουν και να διαχειριστούν κατάλληλα τους πολιτιστικούς οργανισμούς και να παράγουν τα πολιτιστικά αγαθά. Στη σημερινή εποχή, κρίνεται σημαντικό οι πολιτιστικοί οργανισμοί προκειμένου να ενταχθούν στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού να λειτουργούν με βάση το μοντέλο «Δυναμικός Πολιτισμός» ώστε να αναβαθμίσουν το εσωτερικό περιβάλλον των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά και το εξωτερικό. Άλλωστε, οι οικονομικοί οργανισμοί αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργούν. Γι αυτό, κατά τη διοίκηση, οι διαχειριστές είναι σημαντικό να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Γκάντζια (2020, σελ. 34-37) το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τον πολιτισμικό πυρήνα παραγωγής και τον πολιτιστικό πυρήνα διαχείρισης και διοίκησης που βοηθούν τα στελέχη να προσδιορίσουν τη χρονική διάρκεια διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών, να αποτυπώσουν τις διεργασίες παραγωγής και διαχείρισης τους και να καθορίσουν τις πολιτισμικές διεργασίες παραγωγής καθώς και να οργανώσουν τις διοικητικές διαδικασίες. Με βάση τις παραπάνω διεργασίες, τα στελέχη είναι απαραίτητο να εξετάσουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στο οποίο περιέχονται: οι οικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι. Στο εσωτερικό περιβάλλον, κατά τους Γκάντζια & Κορρές (2011, σελ. 49), για τη διαμόρφωση του οικονομικού προγραμματισμού είναι σημαντικό να ελέγχεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι, άτομα τα οποία έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και παρέχουν εξειδικευμένη εργασία,

προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότητα και απόδοση. Στο εργαζόμενο προσωπικό περιλαμβάνονται οι διοικητικοί υπάλληλοι, οι εργάτες, οι τεχνικοί και τα στελέχη που διοικούν τα οποία προσφέρουν παροχές και αποτελούν τη δύναμη του φορέα (Πετρίδου, 2006, σελ. 83-84). Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν έναν ακόμη παράγοντα του εσωτερικού περιβάλλοντος ο οποίος είναι αναγκαίο να εξετάζεται, αφού διαμορφώνει τον οικονομικό προγραμματισμό και τη λειτουργία του φορέα. Κατά τον Τερζάκη (2002, σελ.47) οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να έχουν απαραίτητες επιδεξιότητες, για να λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι σωστοί άνθρωποι στη σωστή θέση είναι αυτοί που θα μπορέσουν να παρέχουν μεγαλύτερη αποδοτική εργασία και σωστή θέση ως προς τα καθήκοντά τους.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να ελέγχονται τα οικονομικά στοιχεία, οι πόροι ενός πολιτιστικού οργανισμού, οι οποίοι παρουσιάζονται μέσα από τις εισροές και τις εκροές, τον προϋπολογισμό, τη διαχείριση των εξόδων και των εσόδων, αλλά και τις απαιτήσεις που έχει ένας Πολιτιστικός οργανισμός και τις ανάγκες που χρειάζεται να καλύψει (Γκαντζιάς & Κορρές, 2011,σελ.49). Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (2002,σελ. 46) οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι τα κέρδη, οι πηγές χρηματοδότησης, τα δάνεια δηλαδή και το μετοχικό κεφάλαιο, οι τόκοι που χρειάζεται να πληρώνουν σε τράπεζες, τα έσοδα από τις δραστηριότητες, τα οποία χρειάζονται να ελέγχουν ώστε να είναι αποδοτικός ο οργανισμός και επαρκής για την ανάπτυξή του. Τέλος, οι φυσικοί πόροι στον οργανισμό περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον μηχανολογικό εξοπλισμό και τις πρώτες ύλες που διαθέτει ένας οργανισμός. Στους πολιτιστικούς οργανισμούς οι φυσικοί πόροι είναι τα εκθέματα, αλλά και οι εξοπλισμοί που διαθέτουν τα μουσεία για παράδειγμα, προκειμένου να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους και να εκθέσουν τα πολιτιστικά αγαθά.

Από την άλλη, στο εξωτερικό για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, υπάρχουν δυναμικοί παράγοντες που μεταβάλλονται και οδηγούν τη διοίκηση του οργανισμού στην ανάγκη για προσαρμογή στις μεταβολές που συντελούνται (Γκαντζιάς, 2020, σελ. 42). Οι παράγοντες αυτοί είναι: οι πολιτικοί, οι οικονομικοί και οι τεχνολογικοί (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002, σελ. 34-37 & Γκαντζιά- Κορρές, 2011, σελ. 50-51).Οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με το περιβάλλον στο οποίο απευθύνεται το παραγόμενο προϊόν, ενώ οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και

συμβάλλουν σημαντικά στην οργανωτική δομή ενός οργανισμού, την επιτυχημένη ή την αποτυχημένη πορεία του (Κορρές, 2002, σελ. 48-49).

Κατά τον Γκαντζιά (2015, σελ. 51-52) οι πολιτισμικές μονάδες αποτελούν οικονομικούς οργανισμούς, οι οποίοι στο εξωτερικό περιβάλλον δέχονται επιρροές από οικονομικούς παράγοντες, όπως τη φορολογία, την ανεργία, τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα, από κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, όπως, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το βιοτικό επίπεδο, τα ήθη και τις αντιλήψεις. Επίσης, επηρεάζονται από τους πολιτικούς και νομικούς παράγοντες, όπως το πολιτικό καθεστώς, την νομοθεσία, το θεσμικό πλαίσιο και τους, καθώς και τους τεχνολογικούς παράγοντες, δηλαδή τις νέες τεχνολογίες, την ψηφιακή τεχνολογία, την καινοτομία και την έρευνα.

Ειδικότερα, οι κοινωνικοί παράγοντες σχετίζονται με τη δημογραφική κατάσταση, την ηθική της εργασίας, τις προσωπικές και τις πολιτιστικές αξίες. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό οι πολιτιστικοί οργανισμοί να γνωρίζουν τις τάσεις του πληθυσμού ώστε να προγραμματίζουν τις δραστηριότητες για το μέλλον. Επίσης είναι αναγκαίο οι οργανισμοί να στηρίζονται στις επιθυμίες των εργαζομένων για εργασία, την ηθική της εργασίας και τη δέσμευση για την εκτέλεση αυτής. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να λαμβάνουν υπόψη τις πολιτιστικές αξίες, δηλαδή τα ήθη, τις παραδόσεις, τις κοινωνικές συμπεριφορές, ώστε να λαμβάνουν σε ελληνικό επίπεδο όσο και σε διεθνές, αφού υπάρχουν διαφορετικοί πολιτισμοί στους οποίους διαφέρει η δυνατότητα προσαρμογής σε αυτές. Παράλληλα, είναι σημαντικό να εξετάζονται οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις σε έναν οργανισμό και σχετίζονται με τους νόμους που ισχύουν σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Ακόμη, να ελέγχουν τις ποινικές διαδικασίες που ακολουθούνται ως προς την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του, την εμπλοκή του κράτους, τους σχετικούς κανονισμούς που ισχύουν και μπορεί να θέτουν περιορισμούς στην άσκηση της διοίκησης στον οργανισμό (Montana & Bruce, 2008, σελ.96-101).

Ακόμη, είναι σημαντικό να εξετάζουν οι πολιτιστικοί διαχειριστές τους οικονομικούς παράγοντες όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Δηλαδή την οικονομία της χώρας, αλλά και την κατάσταση σε διεθνές επίπεδο. Η εστίαση στην οικονομία, στους πελάτες και τους ανταγωνιστές του οργανισμού κρίνεται αναγκαία. Οι ερμηνείες για τους ανταγωνιστές μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις στον

πολιτιστικό οργανισμό. Τέλος, η τεχνολογία ασκεί σοβαρή επίδραση στο περιβάλλον ενός πολιτιστικού οργανισμού. Οι νέες τεχνολογίες, ο τρόπος χρήσης τους, η επένδυση του οργανισμού σε κεφάλαιο για μηχανήματα, η εκπαίδευση του προσωπικού, η ευκολία στη χρήση τεχνολογίας μπορούν να οδηγήσουν στην εξέλιξη τον πολιτιστικό οργανισμό. Γι αυτό πρέπει να ελέγχεται ο αποτελεσματικός τρόπος εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στο περιβάλλον του οργανισμού, οι αντιδράσεις των εργαζομένων, η αύξηση της παραγωγικότητας, εξοικείωση του δυναμικού με τα νέα μέσα, οι αντιδράσεις αυτού και η προσαρμογή στα νέα δεδομένα, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη πρόοδο έναν πολιτιστικό οργανισμό είτε να δημιουργήσει ανθρώπινο κόστος, με τη μορφή της απώλειας θέσεων εργασίας (Montana & Bruce, 2008, σελ.102- 111).

Κατά τον Γκαντζιά (2020, σελ.49-52) ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαμορφώνει τόσο το περιβάλλον των οργανισμών, αλλά και το αντίστροφο, καθώς και την εμπειρία των επισκεπτών, όσο και την θέση των εργαζομένων, αφού όλοι οι συμμετέχοντες προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και τις εξελίξεις που φέρουν η τεχνητή νοημοσύνη και τα ρομπότ. Με την ύπαρξη των νέων τεχνολογιών, όπως ηλεκτρονικών υπολογιστών, κινητών νέας γενιάς, αλγορίθμων, προγραμμάτων, ψηφιακών πλατφόρμων, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να υποστηρίξει τις εργασίες του και να γίνει πιο αποδοτικό. Η ύπαρξη των ψηφιακών εργαλείων λειτουργεί ενθαρρυντικά για τα στελέχη, δεν υποβαθμίζει τη θέση τους και τους προσφέρει πολλές δυνατότητες ανάπτυξης του έργου τους. Γι αυτό κρίνεται σημαντική η εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να γίνει κατανοητός ο τρόπος διαχείρισης των πολιτιστικών υπηρεσιών και διοίκησης των φορέων στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Παράδειγμα Κέντρο ΝΟΗΣΙΣ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας εξετάσουμε έναν πολιτιστικό οργανισμό που δραστηριοποιείται στη Βόρεια Ελλάδα και συγκεκριμένα στη Θεσσαλονίκη, το Κέντρο ΝΟΗΣΙΣ (Νόησις, 2021). Πρόκειται για έναν σύγχρονο πολιτιστικό οργανισμό που δραστηριοποιείται στο πραγματικό περιβάλλον αλλά και διαδικτυακά, λόγω των παρουσών συνθηκών. Συγκεκριμένα θα εξετάσουμε τις διαδικασίες διοίκησης της οικονομικής διαχείρισης του πολιτιστικού φορέα, αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον και τον προγραμματισμό και θα παρουσιάσουμε πρακτικές προσαρμογής στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

Για την ανάπτυξη του οικονομικού προγραμματισμού είναι σημαντικό τα στελέχη να διερευνούν το εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να καθορίζουν το σκοπό και τον στόχο του οργανισμού, να αποτυπώνουν τους πόρους του και να επιλέγουν τη καλύτερη λύση για τον οργανισμό τους.

Ειδικότερα:

Οι ανθρώπινοι πόροι. Βασικός παράγοντας στον οποίο στηρίζεται η ανάπτυξη του έργου του είναι οι εργαζόμενοι του. Για την πραγματοποίηση των στόχων του ΝΟΗΣΙΣ, ο διευθυντής του οργανισμού και τα στελέχη, ανώτερα και κατώτερα, εργάζονται προς την επίτευξη των στόχων. Το προσωπικό που διαθέτει είναι πολύτιμο, αφού αποτελεί μία ικανή, καταρτισμένη και με ευαισθησία ομάδα που εργάζεται προς την υλοποίηση των στόχων του. Θετικό βέβαια είναι το γεγονός πως ο οργανισμός έχει ανταγωνιστές, παρουσιάζοντας διαρκώς πολιτιστικά έργα με αποτέλεσμα τα στελέχη του να μην μένουν ικανοποιημένα με λιγότερα ποσοστά υλοποίησης.

Οι υλικοί πόροι (πάγιος εξοπλισμός, περιουσία, κεφαλαιακή διάρθρωση). Το ΝΟΗΣΙΣ αναπτύσσει δραστηριότητες με γνώμονα την επιβίωση, την

ανάπτυξη και την αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει ότι το ίδρυμα έχει οικονομικούς στόχους τους οποίους προσπαθεί να επιτύχει. Από τον ισολογισμό του οργανισμού, τις οικονομικές καταστάσεις διαφαίνεται ότι τα κέρδη του έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Η δανειακή επιβάρυνση στις λογιστικές καταστάσεις δείχνει την εξάρτηση της εταιρίας. Αρχικά, ο δείκτης ιδία προς ξένα κεφάλαια από 0,451 το 2018 αυξάνεται σε 0,550 το 2019. Διαπιστώνεται, ότι η μονάδα δεν χαρακτηρίζεται λοιπόν από υπερδανεισμό καθώς τα ιδία κεφάλαια τείνουν να είναι περισσότερα από τα ξένα κεφάλαια και οι πιστωτές αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια. Ακόμη, σε επίπεδο της αποδοτικότητας αναφορικά με τον δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους δείχνει ότι το 2018 είναι 0,029 ενώ το 2019 είναι -0,022. Αυτό σημαίνει ότι ο δείκτης επιδεινώθηκε καθώς δεν εμφανίζει κέρδη με βάση τις πωλήσεις που πραγματοποιεί και η ζημία αυξάνεται ως ποσοστό των πωλήσεων(Δες παράρτημα- ισολογισμός).

Παράλληλα, ο οργανισμός εμφανίζεται αξιόπιστο αφού μπορεί και καλύπτει τις ανάγκες του, όπως είναι τα πάγια έξοδά του, οι προμηθευτές του και το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται. Ταυτόχρονα, διατηρεί και δημιουργεί νέες εγκαταστάσεις, αποκτά χρήσιμο εξοπλισμό για να αναπτύξει το πολιτιστικό και κοινωνικό του έργο και αυτό σημαίνει ότι οι πόροι που αποκτά αξιοποιούνται αποτελεσματικά και κατανέμονται με τέτοιο τρόπο ώστε το ίδρυμα να είναι ανεπτυγμένο οικονομικά και να παράγει αξιόλογο κοινωνικό και πολιτιστικό έργο προς το κοινωνικό σύνολο.

Ακόμη, εξετάζοντας το οικονομικό περιβάλλον εντοπίζουμε ότι ο οργανισμός στηρίζεται οικονομικά από χορηγίες και μάλιστα από το Ίδρυμα Ευγενίδου, από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, από τη Vodafone και από τα Ελληνικά Πετρέλαια. Ακόμη χρηματοδοτείται από το ΕΣΠΑ 2014-2020 για την συμμετοχή στην ανάπτυξη ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Τα έξοδά του αφορούν το προσωπικό που διαθέτει, τα πάγια έξοδα: τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρικό ρεύμα, ύδρευση, φωταέριο, τα ενοίκια, τα ασφάλιστρα, τις επισκευές, τις συντηρήσεις και τόκους σε δάνεια του κράτους (Νόησις, Οικονομικά στοιχεία, 2020).

Τεχνολογικά μέσα. Τα συστήματα διοίκησης τα οποία επιτελούν το δύσκολο έργο του συντονισμού και της αποτελεσματικής διαχείρισης έχουν ανάγκη από την ύπαρξη τεχνολογίας και προγραμμάτων για την διεκπεραίωση του έργου του οργανισμού. Έτσι, το διοικητικό προσωπικό παράγει το έργο πιο ποιοτικά και ποσοτικά. Βέβαια, ο εξοπλισμός δεν είναι ιδιαίτερα προηγμένος ώστε να αξιοποιήσει περισσότερο τις δυνατότητες που έχει το ανθρώπινο προσωπικό και ο φορέας, καθώς και να αποκτήσει ο οργανισμός διαδικτυακή παρουσία και να προσελκύσει και ομάδες κοινού μέσω του διαδικτύου.

Οι άυλοι πόροι (κύρος, φήμη). Το ΝΟΗΣΙΣ είναι ένας οργανισμός με μεγάλη φήμη στην πόλη της Θεσσαλονίκης αλλά και στα Βαλκάνια. Οι επισκέπτες του αυξάνονται διαρκώς και η ιδιαιτερότητα του περιεχομένου και των υπηρεσιών που αναπτύσσει αυξάνουν το κύρος και την φήμη του.

2.2 Οικονομικός προγραμματισμός και σχεδιασμός στον πολιτιστικό οργανισμό

Ο Πολιτιστικός οργανισμός αναπτύσσει τον οικονομικό προγραμματισμό για να εξασφαλίσει το καλύτερο αποτέλεσμα. Τα βασικά συστατικά στοιχεία που διαθέτει τα διαχειρίζονται οι πολιτιστικοί διαχειριστές εξετάζοντας παράλληλα τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να προβούν σε εναλλακτικές ενέργειες, στην επιλογή βέλτιστης λύσης αλλά και να εκτιμήσουν την κατάσταση του οργανισμού και την προσαρμογή του στα νέα δεδομένα.

Βασική αποστολή του οργανισμού και λόγος ύπαρξης του φορέα είναι η διατήρηση και η ανάδειξη συλλογών τεχνολογίας και επιστήμης, αλλά και σημαντικών επιτευγμάτων. Ο φορέας παρουσιάζει οικονομική δραστηριότητα που απορρέει από την ανάπτυξη των πολιτιστικών δραστηριοτήτων στο μουσείο (ξεναγήσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα για διάφορες ηλικίες), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αποτελεί βασική του αποστολή η επίτευξη κέρδους. Η μεγιστοποίηση του κέρδους απορροφάται από τις δαπάνες που έχει ο φορέας στο μουσείο που λειτουργεί. Βασισμένο στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του το ίδρυμα, οι ιδρυτές του επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στην ισχυροποίηση της θέσης του στα πολιτιστικά δρώμενα και την αύξηση της πολιτιστικής του δραστηριότητας που

αφορά τη κοινωνική μέριμνα. Με τη διατύπωση της αποστολής του το ίδρυμα λαμβάνει μία ποικιλία αποφάσεων, που υλοποιούνται από τους ιθύνοντες, τους επισκέπτες- πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες, ώστε να παραχθούν τα πολιτιστικά προϊόντα ή οι υπηρεσίες προς τη κοινωνία.

Το ΝΟΗΣΙΣ αναπτύσσει **δραστηριότητες** με γνώμονα την επιβίωση, την ανάπτυξη και την αποδοτικότητα. Προσαρμόζει τον οικονομικό του προγραμματισμό εξετάζοντας τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν, τις πολιτικές και πολιτιστικές δυνάμεις που ασκούν πίεση, τα κοινωνικά δεδομένα και τις τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε τα στελέχη να μπορούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να διαχειριστούν τα πολιτιστικά αποθέματα, να συνεργαστούν μεταξύ τους, αλλά και με άλλους οργανισμούς, να φέρουν εις πέρας τις καθημερινές εργασίες, να εξασφαλίσουν τον απαραίτητο εξοπλισμό, να βελτιώσουν την κατανάλωση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων και να αντιμετωπίσουν προβλήματα που τους ταλανίζουν και μπορεί να σταθούν εμπόδιο στην ανάπτυξή του και τη βιωσιμότητά του (Κορρές, 2002, σελ. 30-32 & Γκαντζιάς, 2011, σελ. 53).

Η διοίκηση του οργανισμού προβαίνει στην εξέταση παραγόντων του **εξωτερικού περιβάλλοντος** για να διαμορφώσει τον οικονομικό προγραμματισμό και να αποφύγει ζημίες και λάθη. Συγκεκριμένα:

Ο πολιτιστικός οργανισμός λειτουργεί υπό δύσκολες συνθήκες, δεδομένης της υγειονομικής και της οικονομικής κρίσης. Η ανεργία στη πόλη της Θεσσαλονίκης αλλά και στις γύρω επαρχιακές πόλεις βρίσκεται σε μεγάλο ποσοστό, ενώ το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων είναι μέτριο. Κατ' επέκταση η επισκεψιμότητα το διάστημα αυτό είναι ανύπαρκτη ενώ τους προηγούμενους μήνες ήταν περιορισμένη λόγω των μέτρων που ήταν σε εφαρμογή. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός που υπάρχει βοηθάει τον οργανισμό να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες, να αναπτύξει καινοτόμα προγράμματα ώστε να προάγει τον πολιτισμό αλλά και να αποκτήσει μία ισχυρή θέση στο πολιτιστικό πεδίο στη πόλη της Θεσσαλονίκης. Μολονότι είναι μοναδικός στο είδος του, η ποιότητα υπηρεσιών του είναι υψηλή και ξεχωριστή, υπάρχουν και άλλοι πολιτιστικοί οργανισμοί που αναπτύσσουν εκπαιδευτικά προγράμματα και δράσεις σε πραγματικό περιβάλλον και την περίοδο αυτή μόνο σε ψηφιακό περιβάλλον.

Ακόμη, στο **εσωτερικό περιβάλλον**, ο πολιτιστικός οργανισμός τάσσεται υπέρ της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Άλλωστε το αντικείμενο του οργανισμού, τα εκθέματα και οι δράσεις του επιβάλλουν τη χρήση των ψηφιακών μέσων για την διεκπεραίωση του έργου. Ιδιαίτερα στην εποχή covid-19 η χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης και της ψηφιακής πλατφόρμας, συμβάλλει στην οργάνωση των πολιτιστικών δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται εξ αποστάσεως, καθώς και στην διαρκή επαφή με το κοινό του. Βέβαια, η παρούσα υγειονομική κρίση επιβάλλει σε ορισμένες περιπτώσεις την αναστολή λειτουργίας του οργανισμού και τη μείωση του προσωπικού αλλά και στην αντικατάστασή του από τις νέες τεχνολογίες. Συγκεκριμένα διαδικτυακά προσφέρει: εικονικές περιηγήσεις, video, ψηφιακές εκθέσεις, Science shows, εγκυκλοπαίδεια τεχνολογίας- wiki, εικονικά εργαστήρια και μέσα κοινωνικής δικτύωσης facebook και instagram (Νόησις, 2020).

Προκειμένου να προσαρμοστεί και να λειτουργήσει ορθά, αλλά και να αναπτυχθεί οικονομικά, ο οργανισμός εκτιμά και αναλύει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Ο οργανισμός φαίνεται πως έχει καλές σχέσεις με τους επενδυτές του- δωρητές, ενώ τα στελέχη που διαχειρίζονται τα χρηματοοικονομικά του έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία. Κατ'επέκταση το ίδρυμα έχει προχωρήσει στην οικονομική ανάπτυξη με άμεσο τρόπο, αποκτώντας δωρεές και κέρδη από τις δραστηριότητές του. Ταυτόχρονα αποδίδει στο κράτος φόρους και με τη σειρά του το κράτος τα αποδίδει στην οικονομία της χώρας. Η αύξηση εσόδων σημαίνει ότι δημιουργούνται και περισσότερες θέσεις εργασίας και επέρχεται μεγαλύτερη πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη.

2.3 Συνοπτικό σχέδιο οικονομικού προγραμματισμού για το ΝΟΗΣΙΣ

Τα στελέχη είναι σημαντικό να αναπτύξουν ένα σχέδιο ώστε να προγραμματίσουν σωστά τις δράσεις τους –μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα-, να λειτουργήσουν ακόμη πιο παραγωγικά, να αυξήσουν τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν για να μην λειτουργούν κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας και κινδύνου. Για παράδειγμα, προκειμένου ο οργανισμός να ψηφιοποιήσει τις συλλογές του, να ενσωματώσει προηγμένα συστήματα αυτοματισμού και ρομποτικής για την ευέλικτη

λειτουργία του προσωπικού, τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και την ευχάριστη εξυπηρέτηση των επισκεπτών, είναι σημαντικό να αναπτύξει ένα σχέδιο οικονομικού προγραμματισμού. Στο σχέδιο πρέπει να εξεταστούν τα εξής (Γκαντζιάς, 2021, σελ. 14):

- Αρχικά, τα οικονομικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να αναλύσουν τις οικονομικές συνθήκες του οργανισμού αφού αξιοποιήσουν λογιστικά εργαλεία, τα οποία τους επιτρέπουν να συλλέγουν, να ταξινομούν και να εκτιμούν ευκολότερα τις οικονομικές πληροφορίες που χρειάζονται. Με την ανάλυση αυτή θα εντοπίσουν αν μπορούν να αποκτήσουν ρομπότ και τεχνολογικά μέσα που θα βελτιώσουν την οργάνωση των δράσεών τους και τις ικανότητες των στελεχών του οργανισμού.
- Έπειτα, είναι απαραίτητο να αναλύσουν τις οικονομικές συνθήκες της πολιτιστικής αγοράς για να εντοπίσουν εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού, να μειώσουν το κόστος με την επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης και να ελέγξουν καλύτερα τα οικονομικά αποτελέσματα και τις μεταβολές των οικονομικών μεγεθών.
- Στο σχέδιο είναι σημαντικό να να καθορίσουν το σκοπό και τους στόχους της πολιτιστικής δραστηριοποίησής τους για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Να προβλέψουν δηλαδή την οικονομική θέση του οργανισμού με βάση τους στόχους που θέτει, στο παρόν και στο μέλλον, αλλά και να αναλύσουν τις συνθήκες της πολιτιστικής αγοράς, την ανταγωνιστικότητα που υπάρχει αλλά και την αύξηση της μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, τη δυνατότητα να καταστεί περισσότερο ευέλικτη, ώστε να μειώσει το κόστος, να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και τελικά να αυξήσει το κέρδος του και για να ανταπεξέλθει επιτυχώς στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ουσιαστικά με τον σχεδιασμό ο οργανισμός θα αποφύγει τωρινούς και μελλοντικούς κινδύνους και θα σχεδιάζει τον μελλοντικό αναπτυξιακό της σχεδιασμό ώστε τα στελέχη να λειτουργούν πιο ευέλικτα.
- Ακόμη προτείνεται να σχεδιαστεί η οικονομική θέση του οργανισμού αφού υπολογιστεί η ρευστότητα της επιχείρησης, κατά πόσο δηλαδή είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, η σταθερότητα, η αποδοτικότητα, δηλαδή η σχέση μεταξύ κέρδους και κεφαλαίου και τέλος,

η δυνατότητα ανάπτυξης. Ακόμη, η διοίκηση του οργανισμού να προβεί στην ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων που αποτελεί μία σημαντική παράμετρο στη λήψη επενδυτικών, χρηματοοικονομικών και λειτουργικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, εξετάζοντας το επίπεδο της ρευστότητας και συγκεκριμένα η γενική ρευστότητα για το έτος 2018, φαίνεται ότι είναι αρκετά ικανοποιητική ενώ αυξάνεται συνεχώς και φτάνει σε 1,593 το 2019. Η γενική ρευστότητα είναι ενθαρρυντική και φανερώνει ότι η εταιρία μπορεί να ικανοποιήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η ειδική ρευστότητα το 2018 είναι 1,275 ενώ το 2019 είναι 1,473 που φανερώνει ότι τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της είναι αρκετά για να καλύψουν τις υποχρεώσεις της.

Επίλογος

Ο πολιτιστικός οργανισμός που εξετάστηκε παρουσιάζει θετική και ενθαρρυντική εικόνα με περιθώρια βελτίωσης σε επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού. Η τωρινή υγειονομική κρίση αλλά και η ενσωμάτωση των τεχνολογιών μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του. Εφόσον οι οικονομικοί διαχειριστές προωβού στην εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων μπορούν να έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για την οικονομική κατάσταση του οργανισμού, προσπαθώντας να βελτιώσουν τις αδυναμίες του και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, χωρίς να αντιμετωπίσει ο οργανισμός σοβαρά οικονομικά προβλήματα και ελλείψεις. Επομένως, ο οργανισμός που εξετάσαμε μπορεί να διαμορφώσει τη κατάλληλη στρατηγική, εφόσον στηριχθεί στο "σύστημα δυναμικός πολιτισμός" ώστε να βρει εναλλακτικούς τρόπους δράσης και να επιτύχει, να αναπτυχθεί οικονομικά, να εντοπίσει τις κατάλληλες ευκαιρίες που θα βελτιώσουν τη θέση του και τη παραγωγή των πολιτιστικών αγαθών στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ταυτόχρονα μέσα από τον κατάλληλο προγραμματισμό και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του θα ωφελήσει και το κοινωνικό σύνολο, προσφέροντας ποιοτικό έργο και συνοχή στο σύνολο μέσω των δραστηριοτήτων αλλά και βιωσιμότητα στον οργανισμό.

Βιβλιογραφία

- Γκαντζιάς Γιώργος, Κορρές Γιώργος, 2011, Πολιτιστική Οικονομία και Χορηγίες : Οικονομική Διαχείριση και Ανάπτυξη Πολιτισμικών Μονάδων, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Γκαντζιάς, Γ., 2020, Πολιτιστική Πολιτική, χορηγία και εταιρική κοινωνική ευθύνη, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Γκαντζιάς, Γ., 2020, Πολιτιστική διαχείριση και οικονομία του Πολιτισμού, ΔΠΜ 60, Σημειώσεις, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Γκαντζιάς Γ. (2015). Πολιτιστική Πολιτική, Διαχείριση, Διοίκηση και Γενικό (Δημόσιο). *Σημειώσεις Πολιτιστικής Πολιτικής και Διοίκησης*.
- Γλύτση, Ε., Κορρές, Γ. (2002). Οικονομία του Πολιτισμού, Πόροι, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Κατσανίδης, Στέργιος, (2006), Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων, Β΄ Έκδοση, Αλεξάνδρειο τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα Θεσσαλονίκης.
- Κορρές Γ., (2002), Οικονομική Διαχείριση, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Montana, P., Charnov, B. (2008). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Τζωρτζάκης Κ., & Τζωρτζάκη, Α., (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili.

Πηγές στο διαδίκτυο

- Κέντρο Νοησις, επίσημη ιστοσελίδα, 2021, διαθέσιμο στο: <https://www.noesis.edu.gr/>, ανακτήθηκε 27/10/21
- Interregeurope.eu., 2021, Digital technologies and museums: post-pandemic experiences, διαθέσιμο στο: https://www.interregeurope.eu/policylearning/news/9060/digital-technologies-and-museums-post-pandemic-experiences/?no_cache=1&cHash=ac20f3f34bd14b8bf4a5c93ef6110f54, ανακτήθηκε 28/10/21

Απαντήσεις προτεινόμενες – ενδεικτικές. Υπάρχει μόνο ένας καλός τρόπος... ο Δικός σας!

- Καλαντώνης, Πέτρος, 2021, Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, διαθέσιμο στο: <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/BUSI115/III.%20%CE%91%CF%81%CE%B9%CE%B8%CE%BC%CE%BF%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B5%CF%82%20%CE%A1%CE%B5%CF%85%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82.pdf>, ανακτήθηκε 29/10/21

- Κυριαζόπουλος, Γεώργιος, 2021, Ανάλυση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, διαθέσιμο στο: <https://openeclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K119/2.%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%A5%CE%A3%CE%97%20%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%98%CE%9C%CE%9F%CE%94%CE%95%CE%99%CE%9A%CE%A4%CE%A9%CE%9D.pdf>, ανακτήθηκε 27/10/21