



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ**  
**ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**«ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΗΝΕΛΟΠΗ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΜΠΟΥΡΑ**  
**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝ/ΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΡΕΜΕΝΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008**

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

*Σε όσους με στήριξαν με κάθε τρόπο...*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να καλύψει τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στο χώρο του Μουσειακού Μάρκετινγκ και να δείξει τη συμβολή του μάρκετινγκ στα επιτυχημένα μουσεία. Επιπλέον, μέσω της διενέργειας σχετικής έρευνας αποσκοπεί στο να δώσει περισσότερες λεπτομέρειες, ώστε να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και να ενισχυθεί η θεωρητική ανάλυση.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία εισαγωγή στη θεωρία του μάρκετινγκ των υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα γίνεται ανάλυση σε ορισμούς και βασικές έννοιες που θα συναντήσουμε στη συνέχεια. Στο ίδιο κεφάλαιο παραθέτουμε τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών αλλά και των μουσείων ως οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία ανάλυση του μουσειακού μάρκετινγκ με μια ταυτόχρονη σύντομη ιστορική αναδρομή και σύνδεση του με τη σύγχρονη πραγματικότητα. Αναφερόμαστε, επίσης, και στις νικηφόρες στρατηγικές του μουσειακού μάρκετινγκ. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής παρουσίαση της διαδικασίας του μάρκετινγκ μανάτζμεντ, με κύριο γνώμονα την ενδυνάμωση του θετικού αποτελέσματος από την εφαρμογή του μάρκετινγκ στα μουσεία. Έμφαση εδώ γίνεται στο εταιρικό σήμα (brand) των μουσείων και στις χορηγίες. Στο τέταρτο κεφάλαιο παραθέτουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν το μάρκετινγκ των μουσείων σε σχέση με το μακροπεριβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Εδώ, γίνεται εκτενής αναφορά στις νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στα μουσεία. Στο πέμπτο κεφάλαιο μελετάμε το παράδειγμα του μουσείου Γκούγκενάιμ στο Μπιλμπάο της Ισπανίας και την επίδρασή του στην ανάπτυξη και το μετασχηματισμό ολόκληρης της πόλης. Στο έκτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στα αξιολογικά κριτήρια βάσει των οποίων προσδιορίζεται η επιτυχία ενός μουσείου. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζουμε εκτενώς το Μουσείο Μπενάκη της οδού Πειραιώς πάνω στο οποίο θα στηριχθεί στο επόμενο κεφάλαιο η ποσοτική έρευνα που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε απευθυνόμενη σε επισκέπτες του μουσείου αυτού. Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί μία εισαγωγή στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου για τη διενέργεια της έρευνας. Στο ένατο κεφάλαιο πραγματοποιούνται οι απαιτούμενες αναλύσεις με στόχο να διερευνηθεί η συμβολή του μάρκετινγκ στην αύξηση της επισκεψιμότητας του μουσείου ενώ παράλληλα γίνονται και κάποιες προτάσεις βελτίωσης.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	1
-----------------------	---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ**

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.....	3
1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	4
1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	8

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΟΥΣΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

2.1. ΜΟΥΣΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	10
2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	10
2.3. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	12
2.4. ΝΙΚΗΦΟΡΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	16

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

3.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	19
3.2. ΚΥΡΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	20
3.2.1. ΕΡΕΥΝΑ.....	20
3.2.2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ.....	21
3.2.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	24
3.2.4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ.....	26
3.2.5. ΕΛΕΓΧΟΣ.....	28
3.2.6. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΗΜΑ (BRAND NAME) ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ.....	29
3.2.7. ΧΟΡΗΓΙΑ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ.....	32

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

4.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ.....	35
4.2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ.....	46
4.2.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	46
4.2.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑΤΑ.....	48
4.2.3. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ.....	50

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΓΚΟΥΓΚΕΝΑΪΜ**

5.1. ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΚΟΥΓΚΕΝΑΪΜ ΣΤΟ ΜΠΙΛΜΠΙΑΟ (GUGENHEIM / BILBAO EFFECT).....	52
--	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ**

6.1. Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΤΕΧΝΗΣ.....	56
--	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΜΟΥΣΕΙΟ ΜΠΕΝΑΚΗ**

7.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΜΠΕΝΑΚΗ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	58
--	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ**

8.1. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ.....	71
8.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	71
8.3. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	72
8.4. ΜΟΡΦΗ.....	72
8.5. ΠΡΟΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ.....	73
8.6. ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	73
8.6.1. ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ.....	74
8.6.2. ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥ ΔΙΑΦΟΡΙΚΟΥ.....	74
8.6.3. ΔΙΧΟΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ.....	75
8.6.4. ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΛΛΟΥ ΤΥΠΟΥ.....	75
8.7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
8.8. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ.....	76

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ**

9.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ.....	77
9.1.1. ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΜΠΕΝΑΚΗ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	77
9.1.2. ΧΡΟΝΙΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	78
9.1.3. ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΕ ΑΛΛΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ.....	79
9.1.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΤΡΟΦΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	80
9.1.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΚΕΨΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ.....	82

9.1.6. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΥΚΟΛΗΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	87
9.1.7. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΟΜΟΡΦΟΥ/ΜΟΝΤΕΡΝΟΥ ΚΤΙΡΙΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	88
9.1.8. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΩΝ ΚΡΙΤΙΚΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	90
9.1.10. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΞΕΝΑΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	91
9.1.11. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ.....	92
9.1.12. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ.....	94
9.1.13. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ.....	95
9.1.14. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ.....	97
9.1.15. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟ.....	99
9.1.16. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟ.....	102
9.1.17. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΚΤΥΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΕ ΑΥΤΟ.....	106
9.1.18. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟ ΚΟΙΝΟ.....	109
9.1.19. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΟ ΘΕΑΤΡΟ.....	110
9.1.20. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΜΕ ΤΟ ΧΟΡΟ.....	111
9.1.21. ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΜΕ ΤΗΝ ΤΙΜΗ ΤΟΥ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ.....	112
9.1.22. ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΗ ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ.....	114
9.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	115
9.3. ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ.....	116
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>118</b>

## **ΠΗΓΕΣ**

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	120
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	121
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	122
ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	126
ΜΕΛΕΤΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	127
ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	127

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>128</b>
-------------------------	------------

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1	Πρώτη επίσκεψη στο Μουσείο Μπενάκη της οδού Πειραιώς.....	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2	Χρόνια επίσκεψης στο Μουσείο.....	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3	Επίσκεψη σε άλλα παραρτήματα του Μουσείου.....	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4	Προτιμήσεις στα επιμέρους παραρτήματα του Μουσείου.....	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5	Επιλογή συντροφιάς για επίσκεψη στο Μουσείο.....	81
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6	Η επίσκεψη στο Μουσείο με γκρουπ σχετίζεται με το φύλο του επισκέπτη.....	81
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7	Συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο.....	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8	Πόσο φορές επισκεφτήκατε το Μουσείο το περασμένο έτος.....	84
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9	Πόσο φορές επισκεφτήκατε το Μουσείο το περασμένο έτος.....	84
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10	Βαθμός επιρροής της εύκολης προσβασιμότητας στη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο.....	88
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11	Βαθμός επιρροής του όμορφου/μοντέρνου κτιρίου στη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο.....	89
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12	Βαθμός επιρροής των καλών κριτικών στη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο.....	91
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13	Βαθμός επιρροής της αυτόματης ηλεκτρονικής μετάφρασης στη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο.....	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14	Βαθμός επιρροής της θεματολογίας των εκθέσεων στη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο.....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15	Βαθμός επιρροής της επαφής με το προσωπικό του μουσείου στη συχνότητα επίσκεψης.....	97
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16	Βαθμός ικανοποίησης από τις εκθέσεις του Μουσείου.....	100
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17	Βαθμός επιρροής των εκθέσεων στην συχνότητα επίσκεψης του Μουσείου.....	102
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18	Βαθμός ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση του Μουσείου.....	103
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19	Βαθμός επιρροής της ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του Μουσείου στη συχνότητα επίσκεψης σε αυτό.....	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20	Βαθμός ικανοποίησης από το δικτυακό χώρο του Μουσείου.....	107
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21	Βαθμός επιρροής του δικτυακού χώρου του Μουσείου στη συχνότητα επίσκεψης σε αυτό.....	109
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22	Οι φίλοι ως πηγή ενημέρωσης για τις Εκθέσεις του Μουσείου.....	114
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23	Τα άρθρα στις εφημερίδες ως πηγή ενημέρωσης για τις Εκθέσεις του Μουσείου.....	114



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Πέντε P – Πέντε C.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Συσχέτιση της συντροφιάς που επιλέγεται για την επίσκεψη σε ένα μουσείο με το φύλο του επισκέπτη, Symmetric Measures.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Περιγραφικά μεγέθη, Case Summaries.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Συσχέτιση της εύκολης προσβασιμότητας με τη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο, Symmetric Measures.....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Συσχέτιση του όμορφου/μοντέρνου κτιρίου με τη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο, Symmetric Measure.....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Συσχέτιση των καλών κριτικών με τη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο, Symmetric Measures.....	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Συσχέτιση της αυτόματης ηλεκτρονικής ξενάγησης με τη συχνότητα απίσκεψης στο Μουσείο, Symmetric Measures.....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 Συσχέτιση της θεματολογίας των εκθέσεων με τη συχνότητα επίσκεψης στο Μουσείο, Symmetric Measures.....	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Συσχέτιση της εξοικείωσης με τις δραστηριότητες του μουσείου με τη συχνότητα επίσκεψης, Symmetric Measures.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 16 Συσχέτιση της επαφής με το προσωπικό του μουσείου με τη συχνότητα επαφής, Symmetric Measures.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 17 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 18 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 19 Συσχέτιση της ικανοποίησης από τις εκθέσεις του Μουσείου με τη συχνότητα επίσκεψης σε αυτό, Correlations.....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 20 Περιγραφικά μεγέθη, Case Summaries.....	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 21 Πόσες φορές επισκεφθήκατε το Μουσείο το περασμένο έτος και πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εκθέσεις του, Crosstabulation.....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 22 Συσχέτιση της ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση του Μουσείου με τη συχνότητα επίσκεψης σε αυτό, Correlations.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 23 Περιγραφικά μεγέθη, Case Summaries.....	103

ΠΙΝΑΚΑΣ 24 Πόσες φορές επισκεφθήκατε το Μουσείο το περασμένο έτος και πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις υπηρεσίες του, Crosstabulation.....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 25 Συσχέτιση της ικανοποίησης από το δικτυακό χώρο του Μουσείου με τη συχνότητα επίσκεψης σε αυτό, Correlations.....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 26 Περιγραφικά μεγέθη, Case Summaries.....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 27 Πόσες φορές επισκεφθήκατε το Μουσείο το περασμένο έτος και πόσο ικανοποιημένοι μείνατε από το δικτυακό του χώρο, Crosstabulation.....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 28 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 29 Συσχέτιση της συχνότητας επίσκεψης Μουσείου με το θέατρο, Correlations.....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 30 Συσχέτιση της συχνότητας επίσκεψης Μουσείου με το χορό, Correlations.....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 31 Έλεγχος κανονικότητας με το One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test.....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 32 Απουσία συσχέτισης της συχνότητας επίσκεψης στο Μουσείο με την τιμή του εισιτηρίου, Directional Measures.....	113

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Δεν περνάει ούτε μια μέρα που οι εφημερίδες ή τα περιοδικά να μην κάνουν αναφορά στο άνοιγμα νέων μουσείων, στην εκπληκτική αρχιτεκτονική τους, στις νέες δραστηριότητες που αυτά προσφέρουν. Σε κάποια μουσεία παρατηρήθηκε αύξηση της επισκεψιμότητας, σε άλλα μείωση, ενώ κάποια άλλα αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Όποια όμως και να είναι η κατάσταση στην οποία τελούν, τα μουσεία είναι ένα ορατό κομμάτι στο πολιτιστικό τοπίο. Αντιμετωπίζουν ευκαιρίες και προκλήσεις: αύξηση επισκεψιμότητας, χτίσιμο σχέσεων με την κοινωνία, αύξηση εσόδων καθώς αυξάνουν τα προγράμματα και οι δραστηριότητές τους.

Τα μουσεία δεν αφορούν πλέον αποκλειστικά εκθέσεις και συλλογές. Τα μουσειακά προγράμματα όπως κοινωνικά γεγονότα, φεστιβάλ, συναυλίες, διαλέξεις είναι πλέον πολλά. Οι δικτυακοί τόποι των μουσείων δίνουν τη δυνατότητα σε πολλούς οι οποίοι μένουν μακριά να απολαύσουν το μουσείο. Πολλοί είναι αυτοί που κατά την επίσκεψή τους περιηγούνται στους κατάλληλα διαμορφωμένους εξωτερικούς χώρους του, θαυμάζουν την αρχιτεκτονική του κτιρίου, τα εκθέματα στις ταράτσες και τους κήπους.

Το κοινό των μουσείων έχει αυξηθεί, ενώ παράλληλα αυξάνονται και οι υπηρεσίες και οι προσφορές τους. Υπάρχουν μουσεία που δίνουν μικρή σημασία στους στόχους, το όραμα και την αποστολή τους και που τα αντιμετωπίζουν κάτω από ένα στενό πρίσμα. Άλλα, όμως, έχουν μια ευρεία αντίληψη της αποστολής τους, μεγάλη όρεξη για επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, ποικιλία εκθέσεων και δραστηριοτήτων και πολυάριθμο κοινό να εξυπηρετήσουν. Σήμερα, όλο και περισσότερα μουσεία ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία ή βρίσκονται στο δρόμο γι' αυτή.

Παλιότερα, επικεντρώνονταν στις εκθέσεις και τις συλλογές τους. Σήμερα, οι επισκέπτες μπορούν και θέλουν να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο, συμμετέχουν σε διαδραστικά προγράμματα, δειπνούν στα εστιατόρια των μουσείων, πραγματοποιούν αγορές στο κατάστημα, απολαμβάνουν τους εξωτερικούς χώρους. Οι τοίχοι του παραδοσιακού μουσείου έχουν πέσει.

Τα πιο επιτυχημένα μουσεία προσφέρουν μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων που ικανοποιούν τις ποικίλες ανάγκες των επισκεπτών. Για να προσελκύσει όλο και περισσότερους το μουσείο θα πρέπει να τοποθετηθεί ψηλά στην αντίληψη των καταναλωτών. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επισκέπτες των μουσείων αναζητούν εμπειρίες που προσφέρουν εκπαίδευση, διάδραση και ψυχαγωγία. Τα μουσεία προσφέρουν πολλές εμπειρίες, ικανοποιώντας πολλαπλές ανάγκες.

Οι ειδικοί των μουσείων πιστεύουν ότι γίνεται να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ παραδοσιακών απόψεων για το πώς θα πρέπει να είναι ένας τέτοιος οργανισμός και ανταπόκρισής του στις ανταγωνιστικές πιέσεις. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται η επιτυχία μετριέται από τις εμπειρίες, την αξία και τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι επισκέπτες από τις εκθέσεις, τις συλλογές και άλλες δραστηριότητες.

Το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων των μουσείων. Στο παρελθόν εύρισκε εφαρμογή μόνο στον τομέα των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια όμως έγινε και μια σημαντική συνιστώσα στις στρατηγικές πολλών μη κερδοσκοπικών οργανισμών ανάμεσα στους οποίους συγκαταλέγονται και τα μουσεία. Σήμερα, ακόμα και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες αξίες και τους προσανατολισμούς του πελάτη, τον αυξημένο παγκόσμιο ανταγωνισμό, τη χειροτέρευση της ποιότητας του περιβάλλοντος, τις οικονομικές συνθήκες και ένα πλήθος άλλων πολιτικών και κοινωνικών προβλημάτων. Τα μουσεία φαίνεται να έχουν καταλάβει τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του μάρκετινγκ αφού αυτό τα βοηθάει να επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς να χρειάζεται να συμβιβαστούν με τίποτα λιγότερο.

Το μάρκετινγκ λειτουργεί μέσα σε ένα δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον. Πρέπει να προσαρμοστεί στα μουσεία. Δεν είναι μόνο μια η επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ που να μπορεί να εφαρμοστεί. Κάθε ένα μουσείο πρέπει να προσαρμόσει τα εργαλεία του μάρκετινγκ στις ανάγκες του. Παρόλα αυτά λόγω του χαρακτήρα του μάρκετινγκ θα πρέπει συνεχώς τα μουσεία να ακολουθούν τις εξελίξεις αφού οι γρήγορες αλλαγές μπορούν γρήγορα να μετατρέψουν σε ξεπερασμένες κάποιες στρατηγικές που μέχρι πρότινος θεωρούνταν άριστες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Ο όρος «Μάρκετινγκ», παρόλο που χρησιμοποιείται από μεγάλη μερίδα ομιλητών εκλαμβάνεται από πολλούς κατά τρόπο λανθασμένο ενώ σε πολλούς φαντάζει ασαφές ή ακόμα και άγνωστο. Επομένως, πριν αναφερθούμε σε οτιδήποτε άλλο θα πρέπει να δώσουμε έναν ορισμό του «Μάρκετινγκ». Με τον όρο «Μάρκετινγκ» εννοούμε την κοινωνική διαδικασία και τη διαδικασία διοίκησης με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και ό,τι επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων που έχουν αξία γι' αυτούς<sup>1</sup>. Όταν λέμε προϊόν δεν εννοούμε αποκλειστικά και μόνο το αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή τα υλικά αγαθά, αλλά και τις υπηρεσίες, δηλαδή τα άυλα αγαθά.

Με το πέρασμα του χρόνου, το «Μάρκετινγκ», πέρα από τον επιχειρηματικό στίβο, έκανε την εμφάνισή του και στο χώρο όπου δραστηριοποιούνται οι κοινωφελείς οργανισμοί (μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί – non profit organisations).

Εξαίρεση δεν αποτέλεσε ο τομέας του πολιτισμού καθώς στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στο λεξιλόγιο των πολιτιστικών οργανώσεων, δηλαδή των οργανώσεων εκείνων που παράγουν και προωθούν αντικείμενα που ανήκουν στην τάξη του συμβολικού και που σκοπός τους είναι να ενισχύσουν εκείνες τις μορφές της σκέψης και του λόγου μέσω των οποίων η ανθρώπινη σκέψη προσανατολίζεται σε έργα ωφέλιμα για τη δεδομένη κοινότητα, προστέθηκαν έννοιες που μέχρι πρότινος ήταν συνδεδεμένες αποκλειστικά με την αγορά.<sup>2</sup>

Έτσι, διαμορφώθηκε η έννοια του «Πολιτιστικού Μάρκετινγκ» το οποίο συνίσταται στην τέχνη της προσέγγισης των τμημάτων της αγοράς που είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για το προϊόν ταυτόχρονα με τον καθορισμό των εμπορικών μεταβλητών του προϊόντος (τιμής, διανομής και προβολής), με σκοπό τη σύνδεσή του με έναν ικανό

<sup>1</sup> Kotler Philip, "Kotler on Marketing", The Free Press, UK 1999

<sup>2</sup> Τσιβάνου Ι., Σημειώσεις για το μάθημα «Οργάνωση Πολιτιστικών Οργανισμών» του Π.Μ.Σ. «Πολιτισμική Διαχείριση», Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, 2004-5

αριθμό καταναλωτών και την επίτευξη των στόχων που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή των πολιτιστικών οργανώσεων.<sup>3</sup>

Σύμφωνα με τον ορισμό του μάρκετινγκ καθώς και των πολιτιστικών οργανώσεων, οι πολιτιστικές οργανώσεις που επιδιώκουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά στην οργανωσιακή τους κουλτούρα τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και να αναπτύξουν σύμφωνες με αυτή πρακτικές, είναι σκόπιμο να θέσουν ως προτεραιότητά τους την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων με τις οποίες αναπτύσσουν σχέσεις, επιτυγχάνοντας κατά αυτό τον τρόπο τους στόχους που έχουν θέσει.<sup>4</sup>

Οι στόχοι του πολιτιστικού μάρκετινγκ είναι ως επί το πλείστον ποιοτικής φύσεως εν αντιθέσει με τους ποσοτικούς στόχους που έχει θεσπίσει η αγορά, ενώ η οπτική γωνία των πολιτιστικών οργανώσεων δεν πρέπει να είναι αυτή της προσφοράς αλλά της ζήτησης, δηλαδή του καταναλωτή των πολιτιστικών προϊόντων. Επιπρόσθετα, μια πολιτιστική οργάνωση δεν παράγει ένα προϊόν (πολιτιστικό προϊόν) ανταποκρινόμενη στις επιταγές της αγοράς, αλλά αναζητά τους καταναλωτές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το προϊόν της<sup>5</sup>. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα πολιτιστικά αγαθά έχουν την εξής ιδιαιτερότητα. Η κατανάλωσή τους δεν καταστρέφει την αξία τους αλλά αντιθέτως αυξάνει τη συμβολική τους αξία.<sup>6</sup>

## 1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ως υπηρεσία ορίζουμε το αποτέλεσμα συγκεκριμένων πράξεων και ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές έχουν για τον παραλήπτη / αγοραστή της υπηρεσίας<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Colbert F., *“Marketing Culture and the Arts”*, 2nd Ed., Montreal HEC, 2001

<sup>4</sup> Kotler P. & Armstrong G., *“Principles of Marketing”*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1994

<sup>5</sup> Colbert F., *“Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts”* International Journal of Arts Management, Vol. 6, no 1, 2003, pp 30-39

<sup>6</sup> Colbert F. & Evrard Y., *“Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?”*, International Journal of Arts Management, Vol. 2, No 2, 2000, pp 4-13

<sup>7</sup> Águeda Esteban, Ángel Millán, Arturo Molina, David Martín-Consuegra, *“Market orientation in service: A review and analysis”*, European Journal of Marketing, Volume 36, Issue 9/10, 2002

Ως προϊόντα ενός παροχέα υπηρεσιών ορίζονται οι υπηρεσίες και τα αγαθά που παράγονται και προσφέρονται προς τον καταναλωτή / αγοραστή του προϊόντος.<sup>8</sup>

Χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι ότι αποτελούν την εμπειρία που αποκομίζει ένας καταναλωτής / αγοραστής ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων ενεργειών στις οποίες προβαίνει αυτός που παρέχει την υπηρεσία, της ικανότητας του να επιτυγχάνει και να διατηρεί συγκεκριμένα πρότυπα κατά την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες του καταναλωτή αναφορικά με την εμπειρία που ήλπιζε ότι θα αποκομίσει προτού αποφασίσει να εμπλακεί σε μια σχέση συναλλαγής με τον παροχέα της υπηρεσίας.<sup>9</sup>

Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα:

- Ένα βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα αγαθά από τις υπηρεσίες είναι η άυλη φύση τους. Αντίθετα με τα υλικά προϊόντα, οι υπηρεσίες είναι άυλες. Πριν τις «αγοράσει» ο καταναλωτής δεν μπορεί ούτε να τις δει, ούτε να τις γευτεί, ούτε να τις αισθανθεί, ούτε να τις ακούσει, ούτε να τις μυρίσει. Κατά συνέπεια, δείγμα της υπηρεσίας δεν μπορεί να έχει πριν από την εμπειρία και τη χρήση της.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που συνδέεται με την άυλη φύση μιας υπηρεσίας σχετίζεται με τη δυσκολία επικοινωνίας με την αγορά στόχο, ειδικά όσον αφορά στα οφέλη που μπορούν να περιμένουν οι αγοραστές της συγκεκριμένης υπηρεσίας συγκριτικά με εκείνο που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν μπορούν με ευκολία να μεταφέρουν στους υπάρχοντες αλλά και στους υποψήφιους πελάτες τους πληροφορίες που σχετίζονται με την υπηρεσία που προσφέρουν. Φυσικά, η συγκεκριμένη δυσκολία είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί. Ένας βασικός τρόπος επικοινωνίας είναι η προσωπική επικοινωνία (face to face). Η προσωπική επικοινωνία μπορεί να αναπτυχθεί με δύο τρόπους. Ο ένας αφορά στην επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται είτε μεταξύ των ήδη πελατών της επιχείρησης είτε μεταξύ των πελατών της επιχείρησης με μη πελάτες (word of

<sup>8</sup> Σ. Γούναρης, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδ. Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα 2003, σελ. 27

<sup>9</sup> Christina Goulding, "The museum environment and the visitor experience", European Journal of Marketing, Volume 34, Issue 3/4, 2000

mouth communication). Ο άλλος τρόπος αφορά στην επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των πελατών της επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτή, ειδικά εκείνων που έχουν το ρόλο επαφής<sup>10</sup>. Ο δεύτερος βασικός τρόπος επικοινωνίας είναι μέσα από τα χειροπιαστά στοιχεία που πλαισιώνουν μια υπηρεσία όπως για παράδειγμα τα έπιπλα στους χώρους υποδοχής, τα χρώματα στους τοίχους, τα άτομα, το διαφημιστικό υλικό κ.α.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι η αδυναμία αποθήκευσης των υπηρεσιών. Οι συνέπειες του συγκεκριμένου προβλήματος σχετίζονται με θέματα διοίκησης της δυναμικότητας παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης που προσφέρει υπηρεσίες. Αντιμέτωπη αυτού του προβλήματος θα μπορούσε να υπάρξει με τη χρονική μετακύλιση της εκδήλωσης της ζήτησης βάσει της παραγωγικής τους δυναμικότητας να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Είτε ακόμα και με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και του διαδικτύου καθιστώντας έτσι δυνατή τη λειτουργία της επιχείρησης σε συνεχή 24ωρη βάση.

Ένα άλλο σημείο προβληματισμού είναι η δυσκολία τιμολόγησης που συναντούν οι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, το πρόβλημα έγκειται στην αδυναμία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν το κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης (cost per service occasion). Η προσέλευση πελατών και η απόφασή τους για το πόσες, ποιες υπηρεσίες και πόσο από κάθε υπηρεσία θα καταναλώσουν είναι κάτι που επηρεάζει τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και το κόστος. Έτσι, οι περισσότερες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αναγκάζονται να λειτουργούν με προσεγγίσεις του κόστους<sup>11</sup>.

- Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι αυτό της αδιαιρετότητας. Λέγοντας αδιαιρετότητα εννοούμε την αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, της παραγωγής της υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες

<sup>10</sup> **Human Resource Management International Digest**, "V&A looks to the future with 360-degree feedback: System helps to develop the museum staff's skills", Volume 12, Issue 4, 2004

<sup>11</sup> **Σ. Γούναρης**, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδ. Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα 2003, σελ.43-50



παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ότι είναι αναγκαία η φυσική παρουσία του εργαζομένου ο οποίος παρέχει την υπηρεσία τη στιγμή που ο πελάτης την καταναλώνει και ότι ο πελάτης είναι αναγκαίο να παρίσταται κατά τη δημιουργία της υπηρεσίας (αν και υπάρχουν και περιπτώσεις όπου απαιτείται πνευματική παρουσία του πελάτη χωρίς να απαιτείται καθόλου η φυσική του παρουσία).

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που δημιουργεί αδιαιρετότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι η συμμετοχή άλλων πελατών στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας που αφορά έναν πελάτη. Δηλαδή, ότι το ποιοτικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση που την παρέχει και τους εργαζομένους της, από τον πελάτη που συναλλάσσεται με την επιχείρηση και από τους υπόλοιπους πελάτες που βρίσκονται στο χώρο της συναλλαγής. Έτσι, προκειμένου το αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής υπηρεσίας να είναι το επιθυμητό η επιχείρηση παροχής της υπηρεσίας οφείλει να προσπαθήσει να ελέγξει τη συμπεριφορά των εργαζομένων της αλλά και όλων των πελατών που εξυπηρετούνται παράλληλα στους χώρους της. Το γεγονός αυτό είναι δύσκολο να επιτευχθεί στην πράξη και γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι εκ των πραγμάτων αναγκασμένες να καταφεύγουν σε τεχνικές τμηματοποίησης της αγοράς με κριτήρια που να οδηγούν σε πραγματικά διαφοροποιημένα τμήματα της αγοράς για τα οποία η επιχείρηση θα σχεδιάσει ένα συνολικά διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ.

Ένα δεύτερο πρόβλημα που προκύπτει από την αδιαιρετότητα των υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση μιας γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς. Λόγω της ανάγκης να συναντιούνται οι πελάτες με τους εργαζομένους, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι υποχρεωμένη να κάνει σημαντική επένδυση σε χώρους και σε σημεία πώλησης. Ειδικά όταν η αγορά στην οποία στοχεύει χαρακτηρίζεται από γεωγραφική διασπορά. Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό υπάρχουν δύο τρόποι. Ο ένας τρόπος είναι να γίνει προσπάθεια ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στην παροχή υπηρεσίας προκειμένου να μειωθεί η ανάγκη για προσωπική επαφή. Ο άλλος τρόπος είναι η δημιουργία υποκαταστημάτων παροχής τελικών

υπηρεσιών όπου εκτός των άλλων έχει το πλεονέκτημα ότι μειώνει αισθητά το κόστος εξυπηρέτησης της αγοράς<sup>12</sup>.

- Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η ετερογένεια. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αδυνατεί να συστηματοποιήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη, προκειμένου να τον εξυπηρετήσουν, το αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας εξαρτάται από τη συμπεριφορά του εργαζομένου κατά τη στιγμή της εξυπηρέτησης. Εύλογο είναι ότι είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η ίδια ακριβώς συμπεριφορά σε διαφορετικές χρονικές στιγμές της ημέρας. Αλλά ακόμα και εάν η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών κατάφερνε να συστηματοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοί της, δεν μπορεί να κάνει τίποτα για τον τρόπο και για το τελικό αποτέλεσμα της επαφής του πελάτη με τον εργαζόμενο. Μια ενέργεια για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού είναι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού επαφής<sup>13</sup>. Μια άλλη λύση θα μπορούσε να είναι η υποκατάσταση του προσωπικού επαφής με μηχανήματα και νέες τεχνολογίες. Μια τρίτη λύση θα ήταν να αντιμετωπίσει η επιχείρηση το πρόβλημα αυτό ως ευκαιρία. Δηλαδή να κατευθυνθεί προς τη λύση της προσφοράς υπηρεσιών που θα είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες μικρότερων τμημάτων της αγοράς (customized services) λαμβάνοντας φυσικά υπόψη τους την υψηλότερη τιμή που συνοδεύει συνήθως τις ενέργειες προσαρμογής (customization).<sup>14</sup>

### 1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σχετικά με την άυλη υπόσταση της υπηρεσίας, ο επισκέπτης του Μουσείου μπορεί να έχει μια ιδέα για το τι να περιμένει πριν επισκεφθεί το Μουσείο αλλά δεν μπορεί να

<sup>12</sup> Σ. Γούναρης, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδ. Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα 2003, σελ. 50-55

<sup>13</sup> Human Resource Management International Digest, "V&A looks to the future with 360-degree feedback: System helps to develop the museum staff's skills", Volume 12, Issue 4, 2004

<sup>14</sup> Σ. Γούναρης, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδ. Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα 2003, σελ. 55-58

γνωρίζει πριν την είσοδό του σε αυτό την ακριβή εμπειρία που θα βιώσει. Παράλληλα, δεν μπορεί να έχει κάποιο ιδιοκτησιακό ενδιαφέρον για τα εκθέματα, παρά μόνο πρόσβαση σε αυτά.

Όσον αφορά στην αδυναμία διαχωρισμού της «παραγωγής» από την «κατανάλωση» της υπηρεσίας, γίνεται κατανοητό ότι η υπηρεσία του Μουσείου παρέχεται μόνο κατά τη διάρκεια που ο ενδιαφερόμενος πραγματοποιεί την επίσκεψή του σε αυτό, συμμετέχοντας έτσι ενεργά στη διαμόρφωσή της.

Παράλληλα, η μεταβλητότητα που διακρίνει μια υπηρεσία εμφανίζεται και στη συγκεκριμένη περίπτωση. Η επίσκεψη στο Μουσείο δεν μπορεί να τυποποιηθεί πλήρως και επομένως η παρεχόμενη ποιότητα της υπηρεσίας δεν μπορεί να είναι πάντα σταθερή<sup>15</sup>. Κάθε επισκέπτης θα ακολουθήσει διαφορετική διαδρομή μέσα στις αίθουσες του Μουσείου, θα αφιερώσει διαφορετικό χρόνο σε κάθε Συλλογή ανάλογα με τα ενδιαφέροντά του, ενδέχεται να έχει ή να μην έχει ξεναγό, μπορεί να ενοχληθεί από τυχόν φασαρία μιας μεγάλης ομάδας επισκεπτών, όπως για παράδειγμα από ομάδα τουριστών ή μαθητών. Πιθανολογείται ακόμα να πραγματοποιήσει την επίσκεψή του είτε ημέρα που παρατηρείται έντονος συνωστισμός, είτε ημέρα με λιγότερο κόσμο. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχει ένα μουσείο είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, είτε είναι εργαζόμενος στο χώρο αυτό, είτε είναι επισκέπτης<sup>16</sup>. Κατά συνέπεια, η μη σταθερή απόδοση και συμπεριφορά του ανθρώπου, αναπόφευκτα σημαίνει αδυναμία σταθερής ποιότητας.

Τέλος, σχετικά με τη φθαρτότητα των υπηρεσιών, είναι ευνόητο ότι μια υπηρεσία που παρέχει ένα μουσείο δεν μπορεί να αποθηκευτεί. Έτσι, ενδέχεται, τις καθημερινές η ζήτηση να είναι χαμηλή και οι επισκέπτες περιορισμένοι σε σχέση με τα Σαββατοκύριακα, όπου η ζήτηση είναι μεγαλύτερη και οι επισκέπτες πολλές φορές συνωστίζονται.

---

<sup>15</sup> **Christina Goulding**, "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of Marketing*, Volume 34, Issue 3/4, 2000

<sup>16</sup> **Jennifer Rowley**, "Measuring total customer experience in museums", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; Volume 11, Issue 6, 1999

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1. ΜΟΥΣΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Μουσειακό Μάρκετινγκ συνίσταται στη διαδικασία μάνατζμεντ που συνάδει με την αποστολή ενός μουσείου ή μιας γκαλερί και ευθύνεται για την αποτελεσματική αναγνώριση τους, τη διαμόρφωση προσδοκιών και την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού τους<sup>17</sup>. Η έννοια του μουσειακού μάρκετινγκ διευρύνθηκε σημαντικά στο πέρασμα του χρόνου ώστε σύμφωνα με τις νεότερες τοποθετήσεις να αποτελεί επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες άσκησης επιρροής στο μουσείο (stakeholders), όπως οι επισκέπτες, οι πηγές χρηματοδότησης, οι τοπικές αρχές, το προσωπικό, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι επαγγελματίες, οι ερευνητές, οι χορηγοί και τα μέσα επικοινωνίας<sup>18</sup>.

### 2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στη σχετικά βραχύβια διαδρομή του μουσειακού μάρκετινγκ μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κύριες περιόδους<sup>19</sup>:

- την πρώιμη περίοδο (foundation period: 1975-1983), κατά την οποία αντικείμενο μέριμνας αποτελεί η εκπαίδευση των επισκεπτών και οι οικονομικές επιπτώσεις της τέχνης στην κοινωνία. Αναπτύσσονται κυρίως τεχνικές ανάλυσης δεδομένων παρά στρατηγικός σχεδιασμός.

<sup>17</sup> Lewis P., "The Role of Marketing: Its Fundamental Planning Function: Devising a Strategy", Museum and Galleries Commission, London, 1991

<sup>18</sup> Rentscler R. & Reussner E., "Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?", Bowater School of Management and Marketing, London, 1991

<sup>18</sup> <sup>18</sup> Rentscler R. & Reussner E., "Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?", Bowater School of Management and Marketing, London, 1991

<sup>19</sup> Rentscler R., "Directors' Roles and Creativity in Non – profit Art Museums in Australia and New Zealand", Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Monash Μελβούρνης, 1999

- την περίοδο επαγγελματοποίησης (professionalisation period: 1988-1993), η οποία συνοδεύεται από τη διάδοση του μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.
- την περίοδο επιχειρηματικού δαιμονίου (entrepreneurial period: 1994-σήμερα), κατά την οποία εφαρμόζονται ευρέως πρότυπα μάρκετινγκ στο χώρο των μουσείων και αναβαθμίζεται αισθητά ο παράγοντας «κοινό» εις βάρος του παράγοντα «αντικείμενα συλλογής» στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μάνατζμεντ<sup>20</sup>.

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, το μουσειακό μάρκετινγκ έχει μέχρι σήμερα διανύσει τρία στάδια καθένα από τα οποία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά<sup>21</sup>.

- Το πρώτο στάδιο, χαρακτηρίζεται από τη μέριμνα κυρίως για τα αντικείμενα των συλλογών και τη σχετική αδιαφορία για τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του κοινού. Σε αυτή τη φάση τυχόν χαμηλή επισκεψιμότητα αποδίδεται στην άγνοια και την αδυναμία του κοινού να αξιολογήσει τα εκτιθέμενα έργα.
- Στο δεύτερο στάδιο, δίνεται έμφαση στη βελτίωση της εμπειρίας της επίσκεψης και στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών.
- Το τρίτο στάδιο, περιλαμβάνει αξιοποίηση εργαλείων επικοινωνίας και πρακτικών δημοσίων σχέσεων για τη θεμελίωση ενός ισχυρότερου προφίλ.

Η εξέλιξη αυτή, όπως παρουσιάζεται από τις παραπάνω προσεγγίσεις, παραπέμπει στην πορεία του μάρκετινγκ στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου συντελέστηκε μετατόπιση του επίκεντρου του ενδιαφέροντος από την παραγωγή αρχικά στο προϊόν, στη συνέχεια στις πωλήσεις, αργότερα στην αγορά και τέλος στην πρόσληψη ενός πιο κοινωνικού χαρακτήρα<sup>22</sup>. Ενδεικτική είναι και η αναφορά της Ένωσης Ανεξάρτητων Μουσείων σύμφωνα με την οποία ενώ τα πρώτα μουσεία λειτουργούσαν σε ένα καθεστώς αγοράς

<sup>20</sup> Audrey Gilmore, Ruth Rentschler, "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?", Journal of Management Development, Volume 21, Issue 10, 2002

<sup>21</sup> Tobelem J-M., "The Marketing Approach in Museums", Museum marketing and curatorship, vol.16, issue 4, June 1998, pp. 337-354

<sup>22</sup> Kotler P., «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», Εκδ. EMI Interbooks, 2000

όπου η προσφορά ήταν καθοριστική δύναμη, τα μουσεία του σήμερα συναγωνίζονται για τη διεκδίκηση του περιορισμένου χρόνου, του ενδιαφέροντος, της ενέργειας και της υποστήριξης του κοινού<sup>23</sup>.

Η περιστολή των κρατικών επιχορηγήσεων και η ταυτόχρονη προσπάθεια διάδοσης μιας επιχειρηματικής κουλτούρας στον πολιτιστικό τομέα ήταν οι κινητήριες δυνάμεις για την υιοθέτηση του μάρκετινγκ από πολλά μουσεία. Τα οφέλη από την υιοθέτησή του δεν εξαντλούνται στην ικανότητα του να προσελκύει κεφάλαια και να ευθυγραμμίζεται με τις καθιερωμένες πολιτικές πολιτισμού. Το μουσειακό μάρκετινγκ εκλαμβάνεται ως οι δραστηριότητες εκείνες που αναπτύσσει ένα μουσείο και οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό χρέος και την κοινωνική ευθύνη του, πολλαπλασιάζοντας έτσι την πρόσβαση σε αυτό μέσω της αύξησης των επισκεπτών αλλά και της διεύρυνσης του κοινού του<sup>24</sup>.

Προκύπτει, επομένως, ότι το μουσειακό μάρκετινγκ συμβάλλει αισθητά στην αναβάθμιση του κοινωνικού ρόλου των μουσείων. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την επιτέλεση των εξής λειτουργιών: εκπαίδευση, διαφύλαξη της συλλογής, πολιτιστική αναβάθμιση και προώθηση της πολιτιστικής δημοκρατίας<sup>25</sup>.

### 2.3. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Είναι γεγονός ότι οι θεωρίες του μάρκετινγκ που ισχύουν για μια εταιρεία που παράγει προϊόντα δεν μπορούν να εφαρμοστούν επακριβώς σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό όπως είναι το Μουσείο. Αυτό συμβαίνει γιατί απουσιάζει ο κεντρικός ρόλος του μάρκετινγκ που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Το μουσειακό μάρκετινγκ στις μέρες μας αναδεικνύει νέους τρόπους θεώρησης των επισκεπτών και νέων προτύπων μάρκετινγκ τα οποία διαφοροποιούν τις πηγές εσόδων μέσω της προσέλκυσης νέων κοινών και της δημιουργίας νέων προϊόντων.

<sup>23</sup> Bryant J., "The Principles of Marketing: A Guide for Museums", Association of Independent Museums Guideline No16, 1988

<sup>24</sup> Rentsler R. & Reussner E., "Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?", Bowater School of Management and Marketing, Deakin University, 2002

<sup>25</sup> Hatcher S., "Why Market? Exploring Resistance to marketing and Ways in Which Museums Can Market Their Organisation" A Master's Project Presented to the Arts and Administration Program of the University of Oregon in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Arts and Administration, 2005

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, αποσπασματικές και σπασμωδικές ενέργειες με ξεκάθαρα βραχυπρόθεσμο ορίζοντα δεν μπορούν να εγγυηθούν την ευημερία ενός μουσείου. Εντούτοις, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των μουσείων δεν διαθέτει τμήμα ή έστω έναν υπεύθυνο μάρκετινγκ αλλά ακόμα και στις περιπτώσεις που υπάρχει τα καθήκοντά του εξαντλούνται στη συγγραφή δελτίων τύπου και σε ενέργειες δημοσίων σχέσεων<sup>26</sup>.

Προκύπτει, επομένως, ότι η ουσιαστική πρόκληση για τα σύγχρονα μουσεία είναι να δώσουν προτεραιότητα στη μελέτη και το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που να ευθυγραμμίζεται με την αποστολή του μουσείου και να εγγυάται την επίτευξη του οράματος, όπως αυτό έχει προσδιοριστεί από τη διοίκησή του. Η συνεπής, εξάλλου, άσκηση του μάρκετινγκ μπορεί να θεμελιώσει ένα μουσείο που να χαίρει της αποδοχής και της εκτίμησης του κοινού του, που θα το αξιοποιεί και θα το υποστηρίζει πλήρως<sup>27</sup>.

Στα Μουσεία, η έλλειψη εμβάθυνσης στο μάρκετινγκ είναι αυτή που ενδεχομένως έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση του κοινού τους και σε επιχειρηματικά λάθη<sup>28</sup>. Το φαινόμενο αυτό ίσως να οφείλεται στα εγγενή χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτών<sup>29</sup>. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

- Το Μουσείο, ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, δεν έχει χρηματοοικονομικούς στόχους. Δεν αποσκοπεί, δηλαδή, στο να δημιουργήσει ή να μεγιστοποιήσει κέρδη για να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες του. Τα όποια κέρδη επανεπενδύονται στο ίδιο το Μουσείο για την καλύτερη λειτουργία του. Οι στόχοι του Μουσείου εστιάζονται στο «κοινωνικό κέρδος» και δεν αξιολογήθηκαν ποτέ με γνώμονα το οικονομικό κέρδος. Τα μουσεία διατήρησαν διαφορετικές αξίες, όπως η προβολή και ανάπτυξη πολιτισμικών δραστηριοτήτων, η ενημέρωση και η εκπαίδευση του κοινού, η ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας. Συνεπώς, η επιτυχία ή η αποτυχία του δεν αποτιμάται με χρηματοοικονομικούς όρους.

<sup>26</sup> **Tobelem J-M.**, "The Marketing Approach in Museums", Museum marketing and curatorship, vol.16, issue 4, June 1998, pp. 337-354

<sup>27</sup> **American Association of Museums**, "Museums for a New Century. A Report of the Commission on Museums for a New Century", 1984

<sup>28</sup> **Kotler P. & Scheff J.**, "Standing Room Only", Harvard Business School Press, 1996

<sup>29</sup> **Tobelem J-M.**, "The Marketing Approach in Museums", Museum marketing and curatorship, vol.16, issue 4, June 1998

- Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεδομένου ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση, υπόκεινται σε μεγαλύτερου βαθμού και λεπτομερέστερο έλεγχο και οικονομικό απολογισμό. Επίσης, οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι των μουσείων δεν επιτρέπουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά επίλυση των προβλημάτων με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα<sup>30</sup>. Έτσι, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ιδιαίτερα τα μουσεία που ελέγχονται από το κράτος, δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα προκαθορισμένο θεσμικό πλαίσιο όπου η κρατική νομοθεσία μπορεί να ασκήσει κάποιου είδους πίεση σε ένα μουσείο διαφορετική από αυτή που ασκεί η ελεύθερη αγορά<sup>31</sup>.
- Ταυτόχρονα, τα Μουσεία απευθύνονται σε πολλές διαφορετικές ομάδες όπως τους επισκέπτες, τους εργαζομένους, τα χρηματοδοτικά σωματεία, τις δημοτικές αρχές, το κράτος, τους τουρίστες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Απευθύνονται δηλαδή σε ένα κοινό το οποίο είναι πολύ ευρύ, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, γνώσεις και ενδιαφέροντα. Ακόμα και αν οι έρευνες δείχνουν ότι συνήθως οι επισκέπτες των μουσείων είναι υψηλότερης μόρφωσης και προέρχονται από τα μεσαία και ανώτερα κοινωνικά στρώματα, το κοινό τους παραμένει, σε μεγάλο ποσοστό, ανομοιογενές και καλύπτει μεγάλο ηλικιακό φάσμα<sup>32</sup>.
- Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό κάθε Μουσείου είναι η μοναδικότητα του προϊόντος του. Συνεπώς, κατά μια έννοια, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε τα Μουσεία ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Το κάθε ένα έχει να επιδείξει κάτι ξεχωριστό, το οποίο θα προσελκύσει τον επισκέπτη. Ωστόσο, στη περίπτωση που θέλουμε να προσδιορίσουμε τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος του Μουσείου, από πλευράς ανταγωνιστικότητας, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τον άμεσο και έμμεσο ανταγωνισμό. Ο άμεσος ανταγωνισμός μπορεί να κατηγοριοποιηθεί είτε ανάλογα με τη θεματολογία των Μουσείων, είτε ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση. Φυσικά, δεν αποκλείεται συνδυασμός και των δυο κριτηρίων. Ο έμμεσος ανταγωνισμός έχει να κάνει με το γεγονός ότι τα Μουσεία είναι χώρος αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου των επισκεπτών και επομένως έχουν να ανταγωνιστούν άλλες δραστηριότητες ψυχαγωγικού χαρακτήρα. Κατά συνέπεια,

<sup>30</sup> **Ruth Rentschler, Brad Potter**, "Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume 9, Issue 5, 1996

<sup>31</sup> **Fiona McLean**, «Marketing the museum», Routledge, 1997, p. 52

<sup>32</sup> **Falk J.**, "Visitors: Who does, who doesn't and why – understanding why people go to museums", *Museum News* 77, March/April 1998, p. 38-43



το Μουσείο στοχεύει να κερδίσει την προτίμηση των ενδιαφερομένων ως επιλογή τρόπου διασκέδασης και ψυχαγωγίας προωθώντας παράλληλα και το εκπαιδευτικό του έργο<sup>33</sup>.

- Οι πολιτισμικές πληροφορίες είναι πολύμορφες και σχετίζονται με ένα σύνθετο πλέγμα διασυνδέσεων οι οποίες δίνουν νόημα στα πολιτισμικά αντικείμενα. Όταν λείπουν αυτού του είδους οι πληροφορίες, η αξία των πολιτισμικών αντικειμένων μειώνεται δραματικά, καθώς αυτά καταντούν να είναι απλώς ωραία ή μυστηριώδη αντικείμενα για τα οποία είναι γνωστές μόνο οι αισθητικές τους ιδιότητες.
- Τα μουσεία είναι χώροι ανεπίσημης εκπαίδευσης όπου η εκπαιδευτική λειτουργία είναι εξαιρετικά σημαντική, αλλά η συμμετοχή σε αυτή είναι οικειοθελής από τους επισκέπτες και συνήθως ανεξάρτητη. Ακόμα και όταν υπάρχουν μουσειοπαιδαγωγοί ή άλλο προσωπικό που στηρίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ο ρόλος τους διαφέρει σημαντικά από αυτόν του δασκάλου. Αυτοί προσπαθούν περισσότερο να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε μόνοι τους οι επισκέπτες να ανακαλύψουν τα στοιχεία που τους ενδιαφέρουν.

Οι παραπάνω ιδιαιτερότητες δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως ενδείξεις αδυναμίας των Μουσείων αλλά ως ειδοποιά τους στοιχεία τα οποία συνθέτουν την ταυτότητα τους. Θα πρέπει, επίσης, να ληφθούν σοβαρά υπόψη και κατά τη διαχείριση της επικοινωνίας των μουσείων, δηλαδή κατά την εκτέλεση οποιασδήποτε ενέργειας που αποσκοπεί στη μετάδοση μηνυμάτων που εκπέμπονται από το μουσείο προς το εκάστοτε στοχευμένο ακροατήριο. Εξάλλου, όλες οι τεχνικές και οι προσεγγίσεις μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς αποτελούν κατά βάση μια μορφή επικοινωνίας, συνειδητοποίηση που είχε ως αποτέλεσμα μετά τη δεκαετία του '90 οι έννοιες «μάρκετινγκ» και «επικοινωνία» να θεωρούνται αλληλένδετες και σε πολλές περιπτώσεις ταυτόσημες.

---

<sup>33</sup> Carmen Camarero Izquierdo, María José Garrido Samaniego, "How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums", Journal of Management Development, Volume 26, Issue 9, 2007

Προκύπτει, λοιπόν, η ανάγκη να αντιμετωπίζουμε κάθε επικοινωνιακό ενέργημα ως ενέργεια μάρκετινγκ και αντιστρόφως, προκειμένου με αυτό τον τρόπο επιτύχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα όσον αφορά τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του κοινού στο οποίο απευθύνεται ένα μουσείο<sup>34</sup>.

## 2.4. ΝΙΚΗΦΟΡΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Για τα μουσεία, όπως και για όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχουν κάποιες κερδοφόρες πρακτικές του μάρκετινγκ οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία. Δεν αποτελούν όμως πανάκεια. Το μουσείο, ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει να αποφασίσει ποιες είναι αυτές οι πρακτικές οι οποίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες των επισκεπτών με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της επισκεψιμότητας<sup>35</sup>. Παρακάτω παραθέτουμε τις πιο σημαντικές από αυτές τις πρακτικές.

Μια πρώτη πρακτική είναι η παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας<sup>36</sup>. Η υψηλή ποιότητα βελτιώνει την εικόνα του μουσείου και αυξάνει την επισκεψιμότητά του. Αντιθέτως, η κακή ποιότητα απομακρύνει κάποιους πελάτες οι οποίοι όχι μόνο δεν θα επιστρέψουν στο μουσείο αυτό, αλλά και θα το κακολογήσουν δημιουργώντας έτσι ένα κακό προηγούμενο. Βέβαια, το τι σημαίνει ποιότητα είναι δύσκολο να το ορίσουμε δεδομένου ότι ο κάθε πελάτης περιμένει να του προσφερθεί και κάτι διαφορετικό. Επομένως, θα πρέπει να προσδιορίσουμε την ποιότητα και να δώσουμε στην υπηρεσία ορισμένα χαρακτηριστικά. Μόνο έτσι θα μπορέσει ένα μουσείο να θέσει κάποιους ποιοτικούς στόχους τους οποίους και θα προσπαθήσει να επιτύχει<sup>37</sup>. Η ποιότητα της παρεχόμενης από το μουσείο υπηρεσίας προσδιορίζεται από την αξία των εκθεμάτων του, την ενεργή συμμετοχή του σε διάφορα εθνικά και κοινοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα και τη δραστήρια οργάνωση και συμμετοχή του σε περιοδικές εκθέσεις και διαλέξεις. Τα άυλα αυτά στοιχεία της υπηρεσίας των μουσείων προσδίδουν υψηλή ποιότητα στο προϊόν του. Παράλληλα όμως με αυτά τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας,

<sup>34</sup> Schultz D., Tannenbaum S. and Lauterborn R., "The New Marketing Paradigm", NTC Business Books, 1994

<sup>35</sup> Jennifer Rowley, "Measuring total customer experience in museums", International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume 11, Issue 6, 1999

<sup>36</sup> Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., "Delivering quality service-Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, N.Y. 1990

<sup>37</sup> Christina Goulding, "The museum environment and the visitor experience", European Journal of Marketing, Volume 34, Issue 3/4, 2000

υπάρχουν και απτά στοιχεία που προσδιορίζουν την αντιλαμβανόμενη από τον επισκέπτη ποιότητα. Αυτά είναι το κατάστημα του μουσείου, η καφετέρια, η διακόσμηση<sup>38</sup>.

Μια άλλη πρακτική είναι η προσφορά καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη. Ο καθένας δίνει το δικό του ορισμό για το τι θεωρεί καλή εξυπηρέτηση. Αυτή μπορεί να αναλυθεί σε υψηλή ταχύτητα, εγκαρδιότητα εργαζομένων, άρτια γνώση του αντικειμένου, επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, καλό παρουσιαστικό υπαλλήλων, προθυμία τους να εξυπηρετήσουν κοκ<sup>39</sup>. Ανάλογα με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο κάθε δυνητικός επισκέπτης του μουσείου δίνει και διαφορετική βαρύτητα στα διάφορα συστατικά της εξυπηρέτησης. Η υπόσχεση καλύτερης εξυπηρέτησης από μόνη της δεν είναι αρκετή. Πρέπει οι προσδοκίες να είναι σύμφωνες με την αντίληψη για τη συγκεκριμένη υπηρεσία<sup>40</sup>.

Νικηφόρα στρατηγική θεωρείται επίσης και η προσαρμογή της παρεχόμενης υπηρεσίας στις απαιτήσεις των επισκεπτών του μουσείου. Πολλοί επισκέπτες επιθυμούν από τα μουσεία να τους προσφέρουν υπηρεσίες με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, εκτός από τις μόνιμες εκθέσεις τους να περιλαμβάνουν και κάποιες περιοδικές οι οποίες να συνάδουν και με τις επίκαιρες τάσεις της τέχνης ή να οργανώνουν ημερίδες και συνέδρια με θέματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα παραπάνω αποτελούν ευκαιρίες για την αύξηση της επισκεψιμότητας ενός μουσείου. Από την άλλη, είναι δύσκολο και κοστοβόρο εγχείρημα η πλήρης προσαρμογή στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά, γι' αυτό και θα πρέπει να γίνει κατηγοριοποίηση των αναγκών τους. Ένας κύριος τρόπος για την εξεύρεση των αναγκών των επισκεπτών των μουσείου είναι οι συστηματικές έρευνες αγοράς καθώς και η αξιολόγηση και αξιοποίηση δευτερογενών πληροφοριών του πληροφοριακού συστήματος του μουσείου, όπως για παράδειγμα οι αναφορές των πωλητών της<sup>41</sup>.

Ακόμα μια νικηφόρα και υγιής στρατηγική είναι η αέναη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αυτή η πρακτική θα μπορούσε να οδηγήσει ένα μουσείο στην κορυφή του

---

<sup>38</sup> Christina Goulding, "The museum environment and the visitor experience", European Journal of Marketing, Volume 34, Issue 3/4, 2000

<sup>39</sup> Philip Kotler, «Ο Κότλερ για το Μάρκετινγκ», Εκδ. Παιδεία/Μάλλιαρης-Παιδεία Α.Ε., Θεσ/νίκη 2001, σελ. 8

<sup>40</sup> Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., "Delivering quality service-Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, N.Y. 1990

<sup>41</sup> Σ. Γούναρης, «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Εκδ. Rosili και Σπύρος Γούναρης, Αθήνα 2000

κλάδου και έτσι και στην αύξηση της επισκεψιμότητας και της αναγνωρισιμότητάς του από το κοινό<sup>42</sup>. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι όλες οι βελτιώσεις προσδίδουν αξία στην υπηρεσία και την κάνουν πιο ελκυστική. Υπάρχει ένα όριο πιθανότητας βελτίωσης πέρα από το οποίο η όποια βελτίωση δεν μετράει και πολύ για τους δυνητικούς επισκέπτες<sup>43</sup>.

Μεγάλη σημασία έχει και η προσφορά καινοτόμων υπηρεσιών μέσα στα μουσεία. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι εύκολο για όλα τα μουσεία γιατί προϋποθέτει ένα αρκετά μεγάλο κονδύλι για έρευνα και ανάπτυξη που κανείς δεν γνωρίζει εάν θα επιφέρει το κέρδος που θα περίμενε η διοίκηση του μουσείου<sup>44</sup>. Έτσι, τέτοιες καινοτομίες παρατηρούμε να γίνονται μόνο από τα πολύ μεγάλα μουσεία τα οποία έχουν το περιθώριο να ρισκάρουν αλλά και να σφάλουν<sup>45</sup>.

Μια από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές του μάρκετινγκ στις μέρες μας είναι ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, και πιο συγκεκριμένα ένα μουσείο, κερδίζει όταν με συνέπεια δείχνει υπερβάλλοντα ζήλο στην ανταπόκριση στις προσδοκίες των καταναλωτών/επισκεπτών<sup>46</sup>. Η ανταπόκριση στις προσδοκίες τους θα τους ικανοποιήσει και ο υπερβάλλον ζήλος θα τους ενθουσιάσει, γεγονός που θα τους κάνει ένθερμους υποστηρικτές, πιστούς πελάτες αλλά και διαφημιστές των υπηρεσιών του συγκεκριμένου μουσείου. Βέβαια, όσο πιο πολύ υπερβάλλεις στην ανταπόκρισή σου στις προσδοκίες του πελάτη, τόσο αυτός θα έχει υψηλότερες προσδοκίες την επόμενη φορά. Η ανάγκη να υπερβάλλεις στην ανταπόκρισή των προσδοκιών του καταναλωτή γίνεται όλο και πιο δύσκολη και δαπανηρή αναγκάζοντας τον παροχέα της υπηρεσίας να συμβιβαστεί με την ανταπόκριση απλώς στις τελευταίες του προσδοκίες. Με άλλα λόγια, οι σημερινοί καταναλωτές αναζητούν την υψηλότερη ποιότητα, την καλύτερη εξυπηρέτηση, την προσαρμογή στις ανάγκες τους, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Είναι προφανές ότι η κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, και στην περίπτωση αυτή το κάθε μουσείο, θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιες από αυτές τις απαιτήσεις θα μπορέσει να ανταποκριθεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και το υψηλότερο δυνατό κέρδος<sup>47</sup>.

---

<sup>42</sup> Christina Goulding, "The museum environment and the visitor experience", European Journal of Marketing, Volume 34, Issue 3/4, 2000

<sup>43</sup> Philip Kotler, «Ο Κότλερ για το Μάρκετινγκ», Εκδ. Παιδεία/Μάλλιαρης-Παιδεία Α.Ε., Θεσ/νίκη 2001, σελ. 9

<sup>44</sup> Ruth Rentschler, Brad Potter, "Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Volume 9, Issue 5, 1996

<sup>45</sup> Carmen Camarero Izquierdo, María José Garrido Samaniego, "How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums", Journal of Management Development, Volume 26, Issue 9, 2007

<sup>46</sup> Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., "Delivering quality service-Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, N.Y. 1990

<sup>47</sup> Philip Kotler, «Ο Κότλερ για το Μάρκετινγκ», Εκδ. Παιδεία/Μάλλιαρης-Παιδεία Α.Ε., Θεσ/νίκη 2001, σελ. 10-11

Από όλα τα παραπάνω είναι προφανές ότι δεν υπάρχει μόνο ένας δρόμος του μάρκετινγκ που να οδηγεί στην επιτυχία. Το σημαντικό για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν είναι μόνο να χαίρει μεγαλύτερης λειτουργικής αποτελεσματικότητας, αλλά κυρίως να έχει μια εύρωστη στρατηγική που να την οδηγεί στη διαφοροποίηση και επομένως και στην αναγνώριση και την αποδοχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το σχεδιασμό και το στήσιμο της αρχιτεκτονικής μιας στρατηγικής η οποία θα αποτελείται από μοναδικούς σχηματισμούς πολλών αλληλοενισχυόμενων δραστηριοτήτων που είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές οι οποίοι χρειάζεται να δαπανήσουν πολλά στην προσπάθειά τους να αντιγράψουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του πρωτοπόρου καταλήγοντας στην καλύτερη περίπτωση σε μια ωχρή απομίμηση με μέση απόδοση. Οι «έξυπνες» επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών βελτιώνουν τη γνώση τους για τον καταναλωτή, την τεχνολογία με την οποία διασυνδέονται οι πελάτες τους και την κατανόηση των αναγκών των πελατών τους. Προσκαλούν τον πελάτη στο σχεδιασμό του προϊόντος και είναι έτοιμες να κάνουν ευέλικτες προσφορές. Εν συντομία, έχουν ανακαλύψει τρόπους για να δώσουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες τους<sup>48</sup>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ<sup>49</sup>

Μέσα σε κάθε τμήμα και τομέα δραστηριότητας το μάρκετινγκ παίζει σημαντικό ρόλο βοηθώντας την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών όπως είναι το μουσείο. Η διαδικασία του μάρκετινγκ μανάτζμεντ περιλαμβάνει:

- την έρευνα, η οποία θα φέρει στο φως διάφορα τμήματα της αγοράς που αποτελούνται από αγοραστές με διαφορετικές ανάγκες στοχεύοντας έτσι στην ανάλυση των ευκαιριών του μάρκετινγκ

<sup>48</sup> Philip Kotler, «Ο Κότλερ για το Μάρκετινγκ», Εκδ. Παιδεία/Μάλλιαρης-Παιδεία Α.Ε., Θεσ/νίκη 2001

<sup>49</sup> Kotler P. & Armstrong G., «Principles of Marketing», Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1994

Kotler N., Kotler P., Kotler W., «Museum Marketing & Strategy», 2nd Edition, Jossey-Bass 2008

Kotler Philip, «Kotler on Marketing», The Free Press, UK 1999

- την τμηματοποίηση, στοχοθεσία και τοποθέτηση. Σε αυτό το σημείο γίνεται η επιλογή των τμημάτων αυτών της αγοράς τα οποία ένα μουσείο μπορεί να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε αυτά τα τμήματα το μουσείο θα τοποθετήσει την προσφορά του, έτσι ώστε να την εκτιμήσουν οι καταναλωτές, αφού πρώτα διαπιστώσουν τους τρόπους με τους οποίους αυτή διαφέρει από τους ανταγωνιστές της
- την ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ διαδεδομένο και ως πέντε «P», δηλαδή προϊόν (product), τιμή (price), τόπο (place), προώθηση (promotion) και άτομα (people)
- την υλοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ
- τον έλεγχο μέσω μετρήσεων και με σκοπό την παρακολούθηση, την αποτίμηση αποτελεσμάτων και τέλος την αναθεώρηση και τη βελτίωση, όπου κρίνεται αναγκαίο, της στρατηγικής μάρκετινγκ<sup>50</sup>.

Έτσι, το μουσείο αναπτύσσεται και επιτυγχάνει τους στόχους του μέσα από δράσεις που επιλέγει. Μετράει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Στοχεύει στους δυνητικούς επισκέπτες του και επιλέγει ποιους από αυτούς επιθυμεί να προσελκύσει.

## **3.2. ΚΥΡΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

### **3.2.1. ΕΡΕΥΝΑ**

Η έρευνα αποτελεί την αρχή του μάρκετινγκ. Χωρίς έρευνα μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, όπως είναι το μουσείο, θα εισέλθει τυφλή στην αγορά. Το μάρκετινγκ απαιτεί προσεκτική έρευνα της ευκαιρίας που παρουσιάζεται σε μια αγορά, καθώς και επεξεργασία των εκτιμήσεων που βασίζονται στην προτεινόμενη στρατηγική και

<sup>50</sup> Philip Kotler, "Kotler on Marketing", The Free Press, UK 1999

υποδεικνύουν κατά πόσο τα αποτελέσματα είναι συμβατά με τους στόχους ενός μουσείου.

Η έρευνα θα βοηθήσει ένα μουσείο να κατανοήσει ότι οι δυνητικοί επισκέπτες διαφέρουν στις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους. Με τη βοήθεια της έρευνας γίνεται αντιληπτή η συμπεριφορά των καταναλωτών βοηθώντας κατά αυτό τον τρόπο στο σχεδιασμό της στρατηγικής. Η έρευνα δεν είναι μια απλή παρατήρηση, αλλά μια συλλογή πληροφοριών, ανάλυση και καταγραφή των ευρημάτων με σκοπό την κατανόηση των δυνάμεων της αγοράς, τη λήψη καλύτερων αποφάσεων και τελικά τη βελτίωση της ικανοποίησης των επισκεπτών<sup>51</sup>.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε ένα μουσείο δίνουν πληροφορίες σχετικά με τους επισκέπτες του μουσείου ως προς το δημογραφικό και ψυχολογικό προφίλ τους, τους παράγοντες που τους οδήγησαν να επισκεφτούν το μουσείο, τις εκθέσεις που τους άρεσαν περισσότερο. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνει ξεκάθαρο ποιες εκθέσεις είναι πιο δημοφιλείς και εάν χρειάζεται να γίνουν αλλαγές στην στρατηγική που ακολουθείται. Επίσης, η έρευνα βοηθάει τη διοίκηση του μουσείου να καταλάβει τι κρύβεται πίσω από τα ευρήματά της<sup>52</sup>. Το ζητούμενο δεν είναι να βρούμε μόνο ότι το Α προκάλεσε το Β αλλά και γιατί. Μόνο έτσι μπορούμε να μπούμε στο όποιο πρόβλημα υπάρχει και να το διορθώσουμε. Τέλος, η έρευνα βοηθάει να γίνονται προβλέψεις αναλύοντας τις πληροφορίες των αποτελεσμάτων της. Μετά από τα παραπάνω μπορούμε πλέον με σιγουριά να πούμε πως η έρευνα οδηγεί έναν οργανισμό στην ανάπτυξη και την εκμετάλλευση προς όφελός του και μάλιστα όσο πιο γρήγορα και αποτελεσματικά γίνεται δοθείσων κάποιων ευκαιριών.

### **3.2.2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ, ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ**

Το πιο πιθανό είναι η έρευνα να αποκαλύψει πολλά τμήματα της αγοράς και πρέπει τότε το μάρκετινγκ να αποφασίσει ποια από αυτά θα επιλέξει, εφόσον κανένας οργανισμός

<sup>51</sup> Kotler P., Armstrong G., Saunders J. & Wong V., «*Αρχές του Μάρκετινγκ*», Εκδ. Κλειδαριθμός, Αθήνα 2001

<sup>52</sup> Jennifer Rowley, "Measuring total customer experience in museums", International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume 11, Issue 6, 1999

δεν μπορεί να είναι ελκυστικός σε όλους τους πελάτες δεδομένου ότι αυτοί είναι πάρα πολλοί και με πολλές και διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις ο καθένας. Το ζητούμενο είναι να επιλεγούν τα τμήματα της αγοράς τα οποία θα δείξουν ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες και τα προγράμματα του μουσείου ικανοποιώντας έτσι τους στόχους και το όραμα του μουσείου. Η διαδικασία της διαίρεσης της αγοράς σε ομάδες αγοραστών με διαφορετικές ανάγκες, χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές, οι οποίοι ίσως χρειάζονται ξεχωριστά προϊόντα ή μίγματα μάρκετινγκ, ονομάζεται τμηματοποίηση της αγοράς. Ένα τμήμα αγοράς απαρτίζεται από καταναλωτές οι οποίοι ανταποκρίνονται με παρόμοιο τρόπο σε ένα δεδομένο σύνολο ερεθισμάτων μάρκετινγκ. Παλιότερα, η τμηματοποίηση της αγοράς ήταν κοστοβόρα και πολλές φορές απαγορευτικά ακριβή. Σήμερα, με τη χρήση της τεχνολογίας και του ίντερνετ η τμηματοποίηση είναι συμφέρουσα και με πολλά οφέλη για τον οργανισμό<sup>53</sup>. Η τμηματοποίηση της αγοράς βοηθάει ένα μουσείο να καταλάβει τους πελάτες του, ήδη υπάρχοντες και δυνητικούς. Σε αυτή τη διαδικασία βοηθάει η συλλογή δημογραφικών, γεωγραφικών, συμπεριφορικών και προσωπικών χαρακτηριστικών των επισκεπτών. Έτσι, τα μουσεία προσδιορίζουν το κοινό που τους ενδιαφέρει και αναπτύσσουν προγράμματα και υπηρεσίες για κάθε τμήμα της αγοράς.

Κατόπιν, η εταιρεία θα πρέπει να τοποθετήσει την προσφορά της με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνουν αντιληπτά από την αγορά-στόχο τα οφέλη που θα προκύψουν. Η στόχευση της αγοράς<sup>54</sup>, περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος αγοράς και την επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων που θα εισέλθει το μουσείο. Πρέπει να στοχεύει σε τμήματα στα οποία διαθέτει σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, εκεί όπου μπορεί να δημιουργήσει τη μεγαλύτερη αξία για τον επισκέπτη, την οποία όχι μόνο θα διατηρεί αλλά και θα αυξάνει. Η επιλογή των αγορών στόχων εξαρτάται από παράγοντες που επηρεάζουν το μουσείο, όπως συλλογές, εκθέσεις, προγράμματα, τοποθεσία. Όσο πιο περιορισμένες είναι οι υπηρεσίες ενός μουσείου, τόσο πιο πιθανό είναι να μπορεί να στοχεύσει σε λίγες αγορές. Από την άλλη, όσο πιο ομογενοποιημένη είναι η αγορά του μουσείου τόσο πιο μικρή είναι η ανάγκη για διαφοροποίηση των υπηρεσιών του. Εάν άλλοι πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν ήδη κερδίσει την εμπιστοσύνη των επισκεπτών σε κάποιους τομείς, τότε θα πρέπει το

<sup>53</sup> **Matthew F. Nickerson**, "Online multimedia museum exhibits: a case study in technology and collaboration" Library Hi Tech, Volume 22, Issue 3, 2004

<sup>54</sup> **You-Ping Yu, Shu-Qin Cai**, "A new approach to customer targeting under conditions of information shortage", Marketing Intelligence & Planning, Volume 25, Issue 4, 2007



μουσείο να προσδιορίσει τους τομείς αυτούς στους οποίους ξεχωρίζει και έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Μια αγορά-στόχος η οποία έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για ένα μουσείο είναι τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Η αγορά αυτή θα αύξανε την επισκεψιμότητα του μουσείου όχι μόνο από τα ίδια τα άτομα με ειδικές ανάγκες αλλά και από τους φίλους / συνοδούς αυτών οι οποίοι ενδεχομένως δεν είχαν ξαναεπισκεφτεί το μουσείο.

Σε αυτό το σημείο έρχεται η τοποθέτηση της υπηρεσίας. Είναι η θέση την οποία καταλαμβάνει μια υπηρεσία στο μυαλό των καταναλωτών σε σχέση με τις ανταγωνιστικές. Η τοποθέτηση αγοράς είναι η διαδικασία με την οποία ένα μουσείο θα καταλάβει μια σαφή, ευδιάκριτη και επιθυμητή θέση, σε σχέση με ανταγωνιστικούς πολιτιστικούς οργανισμούς, στο μυαλό των επισκεπτών-στόχων δίνοντάς του έτσι μεγαλύτερο στρατηγικό πλεονέκτημα στις αγορές στόχους του.

Για να αρχίσει η διαδικασία της τοποθέτησης θα πρέπει το μουσείο να σκεφτεί τη θέση που έχει στην αγορά, τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του και πάνω στα οποία θα χτίσει τη θέση του. Ένα μουσείο μπορεί να υιοθετήσει πολλές στρατηγικές τοποθέτησης όπως ως το πιο μεγάλο και διαφορετικό μουσείο της περιοχής του, ως το πιο δημιουργικό και καινοτόμο σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, ως ένα μέρος που χαλαρώνεις και ξεφεύγεις από την καθημερινότητα της αστικής ζωής, ως ένα μέρος που επιμορφώνεσαι. Το ποια στρατηγική θα επιλέξει τελικά θα εξαρτηθεί από την τμηματοποίηση και την αγορά που έχει στοχεύσει, αλλά και από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και τον ανταγωνισμό καθώς ο κλάδος της αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου είναι πολύ ανταγωνιστικός<sup>55</sup>.

Κάθε μουσείο θα πρέπει να διαμορφώνει μια ξεχωριστή ταυτότητα στο μυαλό του κοινού του το οποίο πολλές φορές αναζητά κάτι πολύ συγκεκριμένο και εξειδικευμένο. Η τοποθέτηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την αντίληψη που έχει το κοινό για ένα μουσείο.

Το μουσείο έτσι, εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του και αποφασίζει πλέον ότι για να το διατηρήσει πρέπει να προσφέρει μεγαλύτερη

---

<sup>55</sup> Audrey Gilmore, Ruth Rentschler, "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?", Journal of Management Development, Volume 21, Issue 10, 2002

αξία στα επιλεγμένα τμήματα στόχους, προσφέροντας περισσότερα πλεονεκτήματα και διαφοροποιημένες υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε τμήματος της αγοράς. Η αποτελεσματική τοποθέτηση αρχίζει στην ουσία με τη διαφοροποίηση της προσφοράς μάρκετινγκ του μουσείου, έτσι ώστε να προσφέρει μεγαλύτερη αξία από αυτή των ανταγωνιστών. Από τη στιγμή που το μουσείο επιλέξει μια επιθυμητή θέση, πρέπει να κάνει κάποιες ενέργειες για να μεταδώσει και να γνωστοποιήσει τη θέση αυτή στο κοινό-στόχο του.

### 3.2.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όταν το μουσείο επιλέξει τη γενική ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ, είναι έτοιμο να σχεδιάσει τις λεπτομέρειες του μίγματος μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι μία από τις ιδέες οι οποίες κυριαρχούν στο σύγχρονο μάρκετινγκ. Ως μίγμα μάρκετινγκ ορίζουμε το σύνολο των ελέγξιμων τακτικών εργαλείων μάρκετινγκ, τα οποία το μουσείο αναμιγνύει για να παράγει την ανταπόκριση την οποία επιθυμεί στην αγορά-στόχο. Το μίγμα μάρκετινγκ απαρτίζεται από οτιδήποτε κάνει το μουσείο για να επηρεάσει τη ζήτηση για την προσφερόμενη υπηρεσία του. Το μίγμα αυτό κατατάσσεται σε πέντε ομάδες μεταβλητών οι οποίες είναι γνωστές με τον όρο “πέντε P”: product (προϊόν), price (τιμή), promotion (προώθηση), place (τόπος), people (ανθρώπινο δυναμικό).

- Προϊόν (product): σημαίνει το σύνολο των αντικειμένων που οι καταναλωτές θέλουν ή έχουν ανάγκη και τα οποία προσφέρει το μουσείο στην αγορά στόχο. Από τη σκοπιά των επισκεπτών του μουσείου αυτό περιλαμβάνει εκθέσεις, προγράμματα, εγκαταστάσεις, σχέδια, χαρακτηριστικά προϊόντος, σήμα του μουσείου (brand name). Έρευνες και συνεντεύξεις βοηθούν τους ανθρώπους του μουσείου να προσδιορίσουν τόσο τις ανάγκες των καταναλωτών όσο και την ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες του μουσείου<sup>56</sup>.
- Τιμή (price): το χρηματικό ποσό, το οποίο απαιτείται για την είσοδο του καταναλωτή στο μουσείο. Γενικώς, είναι το στοιχείο αυτό του κόστους για τη

<sup>56</sup> Jennifer Rowley, “Measuring total customer experience in museums”, International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume 11, Issue 6, 1999

διαδικασία ανταλλαγής του καταναλωτή. Το κόστος αυτό βοηθάει το μουσείο να χρηματοδοτήσει τους σκοπούς και το όραμά του. Επιπλέον, η τιμολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο για να πείσει το κοινό-στόχο να συμμετέχει<sup>57</sup>. Για παράδειγμα, το αντίτιμο της εισόδου διαφέρει από καταναλωτή σε καταναλωτή, ανάλογα με τον τύπο του. Διαφορετικό είναι το αντίτιμο για τα μέλη, για κάποιες συγκεκριμένες εκθέσεις. Υπάρχουν εκπαιδευτικά εισιτήρια ή ακόμα και δωρεάν είσοδος σε κάποιους. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει στήριξη από χορηγίες ή κρατικές επιδοτήσεις<sup>58</sup>.

- Προώθηση (promotion): δίνει τη δυνατότητα στο μουσείο να προσελκύει έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό επισκεπτών. Η προώθηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως: διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, άμεσο μάρκετινγκ, προώθηση εκθέσεων. Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων βοηθάει πολύ την προώθηση ενός μουσείου. Όλα αυτά στόχο έχουν να πληροφορήσουν, να πείσουν και να υπενθυμίσουν στην αγορά στόχο τη διαθεσιμότητα και τα πλεονεκτήματα των υπηρεσιών του μουσείου<sup>59</sup>.
- Τόπος (place): αναφέρεται σε όλα τα κανάλια διανομής τα οποία βοηθούν τους καταναλωτές να βιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του μουσείου. Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, μεταφορά, τοποθεσία, καταλόγους, ίντερνετ.
- Ανθρώπινο δυναμικό (people): περιλαμβάνει όλα αυτά τα άτομα του μουσείου που εξυπηρετούν τους επισκέπτες και διαδρούν μαζί τους με πολλούς τρόπους. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί είτε να αυξήσει ή να μειώσει την αξία που προσλαμβάνει ο καταναλωτής από την προσφερόμενη υπηρεσία<sup>60</sup>. Βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού ενός μουσείου είναι η ευγένεια, η γενναιοδωρία, η προθυμία για πληροφόρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό του μουσείου περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο, τη διοίκηση, το προσωπικό, τις ιεραρχίες και τις ομάδες.

<sup>57</sup> Ruth Rentschler, Brad Potter, "Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume 9, Issue 5, 1996

<sup>58</sup> Rami Olkkonen, Pekka Tuominen, "Fading configurations in inter-organizational relationships: a case study in the context of cultural sponsorship", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 23, Issue 3, 2008

<sup>59</sup> Christina Goulding, "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of Marketing*, Volume 34, Issue 3/4, 2000

<sup>60</sup> Human Resource Management International Digest, "V&A looks to the future with 360-degree feedback: System helps to develop the museum staff's skills", Volume 12, Issue 4, 2004

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ αναμιγνύει τις μεταβλητές του μίγματος και τα μετατρέπει σε ένα συντονισμένο πρόγραμμα το οποίο έχει σχεδιαστεί για να επιτύχει τους στόχους μάρκετινγκ του μουσείου. Ωστόσο, επειδή πρόκειται για οργανισμό παροχής υπηρεσιών πρέπει να λειτουργήσει ακόμα περισσότερο πελατοκεντρικά και να επηρεάσει το σύνολο του μουσείου προς αυτή την κατεύθυνση, λαμβάνοντας υπόψη του την οπτική γωνία του καταναλωτή, ώστε κάθε εργαλείο μάρκετινγκ να εξασφαλίζει ένα πλεονέκτημα για τον πελάτη.

Επομένως, το μουσείο πρέπει να βλέπει τα “πέντε P”, ως “πέντε C”, του πελάτη. Έτσι, θα δημιουργεί πλεονεκτήματα και θα προσδίδει μεγαλύτερη αξία από τον ανταγωνιστή του. Και ενώ θα χτίζει ένα ισχυρό και πιστό brand name θα προσελκύει και θα ικανοποιεί τους πελάτες του οι οποίοι αναζητούν εύκολη προσβασιμότητα και χαμηλό κόστος<sup>61</sup>.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Πέντε P – Πέντε C**

<b>ΠΕΝΤΕ P</b>	<b>ΠΕΝΤΕ C</b>
<b>Product</b> (Προϊόν)	<b>Customer value</b> (Αξία για τον πελάτη)
<b>Price</b> (Τιμή)	<b>Cost to the customer</b> (Κόστος για τον πελάτη)
<b>Promotion</b> (Προώθηση)	<b>Communication</b> (Επικοινωνία)
<b>Place</b> (Τόπος)	<b>Convenience</b> (Ευκολία)
<b>People</b> (ανθρώπινο δυναμικό)	<b>Courtesy</b> (Ευγένεια)

### 3.2.4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

Το μουσείο έχοντας κάνει το στρατηγικό και τακτικό σχεδιασμό του, πρέπει τώρα να φτιάξει την υπηρεσία, να την τιμολογήσει, να τη διανείμει και να την προωθήσει. Το στάδιο αυτό ονομάζεται υλοποίηση και συμμετέχουν όλα τα τμήματα του μουσείου. Προβλήματα μπορεί να προκύψουν μεταξύ των τμημάτων του μουσείου τα οποία ενδεχομένως έχουν διαφορετική οπτική γωνία σε κάποια θέματα.

<sup>61</sup> Mark A. Mitchell, Robert A. Orwig, “Consumer experience tourism and brand bonding”, Journal of Product & Brand Management, Volume 11, Issue 1, 2002

Το μουσείο τώρα πρέπει να καταφέρει να ευθυγραμμίσει την αξία του εμπορικού σήματος με την καταναλωτική αξία. Οι μάνατζερ της μάρκας εστιάζουν την προσοχή τους στη δημιουργία μιας πρότασης αξίας, ενώ το πώς αντιλαμβάνονται στην πραγματικότητα οι καταναλωτές την πρόταση αξίας εξαρτάται από τις ικανότητες του μάρκετινγκ να επηρεάσει τις ουσιώδεις διαδικασίες του μουσείου, όπως η κατασκευή και η προσφορά, η διαχείριση των πόρων και η διαχείριση της φήμης του μουσείου<sup>62</sup>.

Δεδομένου, λοιπόν ότι η υλοποίηση είναι η διαδικασία που μετατρέπει τις στρατηγικές μάρκετινγκ σε ενέργειες μάρκετινγκ κατά βάση θα πρέπει να περιλαμβάνει πέντε στάδια:

1. το πρόγραμμα δράσης, το οποίο εντοπίζει τα κρίσιμα σημεία καθήκοντα και τις αποφάσεις, οι οποίες απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδίου μάρκετινγκ, τα αναθέτει σε συγκεκριμένα άτομα και καθορίζει ένα χρονοδιάγραμμα.
2. η οργανωτική δομή, η οποία καθορίζει καθήκοντα και υποχρεώσεις και συντονίζει τις προσπάθειες των στελεχών και των τομέων δραστηριότητας του μουσείου
3. τα συστήματα αποφάσεων και ανταμοιβών, τα οποία διέπουν δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η πληροφόρηση, η κατάρτιση προϋπολογισμών, η εκπαίδευση, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και οι αμοιβές προσωπικού. Τα καλώς σχεδιασμένα προγράμματα δράσης, οι οργανωτικές δομές και τα συστήματα αποφάσεων και ανταμοιβών μπορούν να ενθαρρύνουν την καλή υλοποίηση.
4. η επιτυχημένη υλοποίηση απαιτεί προσεχτικό σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων. Το μουσείο πρέπει να στρατολογή, να κατανέμει, να αναπτύσσει και να διατηρεί το ικανό προσωπικό του.
5. η φιλοσοφία του μουσείου μπορεί να βοηθήσει την υλοποίηση, δεδομένου ότι καθοδηγεί τις ενέργειες των υπαλλήλων του. Η καλή υλοποίηση στηρίζεται σε μια ισχυρή και ξεκάθαρα καθορισμένη φιλοσοφία, η οποία ταιριάζει στην επιλεγθείσα στρατηγική.

Το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την υλοποίηση το επωμίζεται το τμήμα μάρκετινγκ του μουσείου. Από αυτό γίνεται άμεσα και εύκολα κατανοητή η τεράστια συμβολή του στο δρόμο προς την επιτυχία. Άνθρωποι από όλα τα επίπεδα του

<sup>62</sup> Mark A. Mitchell, Robert A. Orwig, "Consumer experience tourism and brand bonding", Journal of Product & Brand Management, Volume 11, Issue 1, 2002

συστήματος μάρκετινγκ πρέπει να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τα σχέδια και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Η υλοποίηση απαιτεί καθημερινές αποφάσεις και ενέργειες. Επικοινωνούν με διαφημιστικά γραφεία για να καταστρώσουν τα σχέδια των διαφημιστικών τους εκστρατειών και με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας για να εξασφαλίσουν την υποστήριξη που τους προσφέρει η δημοσιότητα.

### 3.2.5. ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του μάρκετινγκ είναι ο έλεγχος. Ο έλεγχος αποτελεσμάτων μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της μέτρησης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των στρατηγικών και των σχεδίων μάρκετινγκ και η λήψη διορθωτικών μέτρων για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ και ακολούθως η επιτυχία του μουσείου<sup>63</sup>. Το μάνατζμεντ θέτει κατ' αρχήν συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ. Στη συνέχεια μετράει την απόδοση του στην αγορά και αξιολογεί τις αιτίες των όποιων διαφορών προκύπτουν ανάμεσα στην προσδοκώμενη και την πραγματική απόδοση. Τέλος, λαμβάνει διορθωτικά μέτρα για να κλείσει το χάσμα το οποίο υπάρχει ανάμεσα στους στόχους και στην απόδοση του. Αυτό μπορεί να απαιτεί αλλαγή προγραμμάτων δράσης ή ακόμα και αλλαγή στόχων.

Συμπερασματικά, το μουσείο θα πρέπει συνεχώς να ακολουθεί τα βήματα της διαδικασίας του μάρκετινγκ μάνατζμεντ για να μπορεί να προβλέπει, να έχει άμεση αντίδραση και προσαρμογή και να μαθαίνει από τυχόν λάθη ή παραλείψεις. Κατά αυτό τον τρόπο θα μπορεί να μετατρέπει τις ανάγκες σε ευκαιρίες που θα το οδηγούν στην επιτυχία.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ανάλυσή του μικροπεριβάλλοντος του μουσείου παρουσιάζουν οι μεταβλητές προϊόν και τιμή. Παρακάτω θα αναλύσουμε διεξοδικά το brand name το οποίο άπτεται του προϊόντος και τη χορηγία που σχετίζεται με την τιμή.

---

<sup>63</sup> Andrew Greenyer, "Measurable marketing: a review of developments in marketing's measurability", Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 21, Issue 4, 2006

### 3.2.6. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΗΜΑ (BRAND NAME) ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

Brand είναι ένα όνομα, σήμα, σύμβολο, σχέδιο ή ένας συνδυασμός όλων αυτών με σκοπό να αναγνωρίζονται τα αγαθά, οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης ή ενός ομίλου επιχειρήσεων και να διαφοροποιούνται από αυτά των ανταγωνιστών<sup>64</sup>. Brand είναι η υπόσχεση που δίνεται στο κοινό σε συνδυασμό με την άποψη που θα διαμορφώσει αυτό για το πόσο καλά τηρούνται οι υποσχέσεις του μουσείου. Μία επιτυχημένη μάρκα γίνεται συναισθηματικός δεσμός πάνω στον οποίο χτίζεται η πίστη των πελατών. Η έννοια brand περιλαμβάνει το λογότυπο, τον χρωματικό συνδυασμό, τα συνθήματα, τα σλόγκαν, τα γραφικά και άλλα. Το branding είναι η προσωπικότητα του μουσείου<sup>65</sup>.

Η εταιρική ταυτότητα καθρεφτίζει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του μουσείου. Θα πρέπει να δείχνει την αξία και τη διαφορετικότητα του μουσείου σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, να προβάλλει εμπιστοσύνη και ποιότητα προσελκύοντας έτσι το κοινό<sup>66</sup>.

Το χτίσιμο του brand έχει δύο επίπεδα που θέλει να επιτύχει. Το πρώτο περιλαμβάνει την αναγνωρισιμότητα (brand awareness) ανάμεσα σε πολλούς ανταγωνιστές, την προσοχή (brand mind share), δηλαδή τη σειρά κατάταξης που έχει για τους καταναλωτές σε μια συγκεκριμένη αγορά, και την πίστη (brand loyalty) των καταναλωτών οι οποίοι προτιμούν επανειλημμένως το συγκεκριμένο μουσείο. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από τα οχήματα για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, δηλαδή πληροφορίες, συναίσθημα, ταυτότητα<sup>67</sup>.

Το ίδιο branding πρέπει να χρησιμοποιείται για ολόκληρη τη σειρά των ειδών διαφήμισης και προώθησης, όχι μόνο για τη γραφική ύλη και τους καταλόγους. Συμπεριλαμβάνονται, δηλαδή, τα δελτία τύπου, οι υπογραφές e-mail, τα περίπτερα και οι παρουσιάσεις σε εκθέσεις, οι ταμπέλες γραφείων και καταστημάτων, τα πανό και οι

<sup>64</sup> Kotler P., Keller L., "Marketing Management", Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, N.J. 2006

<sup>65</sup> Kotler N., Kotler P., Kotler W., "Museum Marketing & Strategy", 2nd Edition, Jossey-Bass 2008

<sup>66</sup> Mark A. Mitchell, Robert A. Orwig, "Consumer experience tourism and brand bonding", Journal of Product & Brand Management, Volume 11, Issue 1, 2002

<sup>67</sup> Kotler N., Kotler P., Kotler W., "Museum Marketing & Strategy", 2nd Edition, Jossey-Bass 2008

αφίσες στους δρόμους, οι διαφημίσεις στα έντυπα μέσα, οι αφίσες και το διαφημιστικό υλικό για χρηματοδοτούμενες και φιλανθρωπικές εκδηλώσεις - με άλλα λόγια, τα πάντα.

Το brand είναι το μέσον για να γίνει περισσότερο απτή στο μυαλό του κοινού η υπηρεσία του μουσείου και να βελτιώσει την αντίληψη και την εμπιστοσύνη του. Η μάρκα έχει ακόμη μεγαλύτερη αξία για υπηρεσίες οι οποίες δεν έχουν φυσικά χαρακτηριστικά τα οποία ο καταναλωτής μπορεί να δει, να αγγίξει και να αξιολογήσει.

Η επιτυχία της εταιρικής ταυτότητας, έγκειται στη διαρκή απόδοση «αξίας». Μία υπηρεσία, γίνεται αντιληπτή μέσω της διαδραστικότητας ανάμεσα σε αυτόν που προσφέρει την υπηρεσία και στον καταναλωτή. Όταν κανείς κάνει branding μιας υπηρεσίας, ουσιαστικά κάνει branding ακριβώς αυτής της διαδραστικότητας. Τα οφέλη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, επίσης επικοινωνούνται μέσω αυτών των διαδραστικών σχέσεων<sup>68</sup>.

Υπάρχουν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την εμπειρία που αποκομίζει ο καταναλωτής από μία υπηρεσία όπως το μουσείο: Η συμπεριφορά του παροχέα, η δική του συμπεριφορά, η συμπεριφορά άλλων καταναλωτών. Κάθε μία τέτοια διαδραστική σχέση ή εμπειρία, είτε θα ενδυναμώσει την αξία της μάρκας, είτε θα την ανατρέψει. Επίσης, εφόσον μια υπηρεσία είναι κατ' ουσίαν άυλη, είναι οι υλικές πλευρές που καθησυχάζουν τον καταναλωτή και δημιουργούν έναν ορισμένο βαθμό αξιοπιστίας. Δηλαδή οι υλικές εκφράσεις που προκύπτουν από τη χρήση της υπηρεσίας. Η μάρκα μπορεί να διαμορφώσει προσδοκίες και αντιλήψεις σχετικά με όλα τα παραπάνω και να προσθέσει αξία στη συνολική εμπειρία που προκύπτει από τη συνάντηση του καταναλωτή με την υπηρεσία<sup>69</sup>.

Μια οργανωμένη προσπάθεια εφαρμογής τεχνικών design & branding στις υπηρεσίες, μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη καταναλωτική ικανοποίηση, μεγαλύτερο «έλεγχο»<sup>70</sup> των όσων οι υπηρεσίες προσφέρουν και φυσικά μεγαλύτερα κέρδη<sup>71</sup>.

<sup>68</sup> <http://www.flickr.com/photos/53419857@N00/sets/72157604897250534/detail/>

<sup>69</sup> Niall Caldwell, John Coshall, "Measuring brand associations for museums and galleries using repertory grid analysis", Management Decision, Volume 40, Issue 4, 2002

<sup>70</sup> Alain d'Astous, François Colbert, Marilyne Fournier, "An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts", Journal of Services Marketing, Volume 21, Issue 4, 2007

<sup>71</sup> [http://www.nancyschwartz.com/museum\\_branding\\_case\\_study.html](http://www.nancyschwartz.com/museum_branding_case_study.html)



Καθώς η παραγωγή και η κατανάλωση προκύπτουν ταυτόχρονα όταν μιλάμε για υπηρεσίες, οι καταναλωτές είναι βέβαιο ότι θα προσέξουν το επίπεδο του design που διαθέτει η υπηρεσία. Φυσικά, η αντίληψη αυτή αφορά και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο η υπηρεσία εκδηλώνεται. Αυτό λοιπόν που τελικά προσφέρεται στο κοινό, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Οι προσδοκίες αυτές διαρκώς μεγαλώνουν. Υπηρεσίες που πριν μερικά χρόνια ήταν απόλυτα φυσιολογικές, σήμερα θεωρούνται ανεπαρκείς. Το design είναι σε θέση να επιφέρει στην υπηρεσία αναγκαίες και σημαντικές βελτιώσεις.

Παρά την εξάπλωση στις μέρες μας των άυλων διαδικτυακών συναλλαγών με τα μουσεία, η υλική υπόσταση των κτιρίων τους και η αισθητική που τα χαρακτηρίζει εξακολουθούν να βαραίνουν όσον αφορά τη σπουδαιότητα τους, διαμορφώνοντας τη σχέση του κοινού με το μουσείο. Πέρα από το να περιορίζουν σε τέσσερις τοίχους την καταναλωτική εμπειρία, τα κτίρια και η αρχιτεκτονική τους πρωτίστως την προσδιορίζουν<sup>72</sup>.

Κύρια υπόθεση του αρχιτεκτονικού branding -όρου που καταδεικνύει τη συνέργεια της αρχιτεκτονικής στην ταυτότητα ενός εμπορικού σήματος (brand)- είναι ότι η επίδραση ενός brand στη συνείδηση του κοινού αυξάνει στο βαθμό που το περιέχον κτίριο εναρμονίζεται με αυτό. Όσο το κοινό εκδηλώνει την προτίμησή του να «αγοράζει» τις υπηρεσίες του μουσείου σε ένα ελκυστικό περιβάλλον, τόσο η αρχιτεκτονική θα επηρεάζει τις «αγορές» του. Και αντίστροφα, η ύπαρξη επεξεργασμένου αρχιτεκτονικού σχεδίου που στοχεύει στη μετάδοση πληροφοριών στο κοινό, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να εκδηλώσει το κοινό σαφείς προτιμήσεις (brand loyalty). Η brand αρχιτεκτονική πρέπει να μπορεί να επηρεάζει τους πελάτες και να ευνοεί τις αλλαγές που σχετίζονται με την καταναλωτική τους συμπεριφορά<sup>73</sup>.

Ο Gernot Brauer, λέει χαρακτηριστικά: «Η αρχιτεκτονική, η εξωτερική όψη των κτιρίων, πρέπει και μπορεί να αντανakλά τις αξίες ενός brand όπως είναι ο προσανατολισμός στην τέχνη, η φιλικότητα, η ανταγωνιστικότητα κ.ο.κ.»<sup>74</sup>.

<sup>72</sup> Robert Venturi, "Complexity and Contradiction in Architecture", Νέα Υόρκη, Museum of Modern Art, 1977

<sup>73</sup> <http://www.onphilanthropy.com/site/News2?page=NewsArticle&id=7459>

<sup>74</sup> Menking William, "The Museum Brand Footprint: The Role of Architecture in Defining the Museum's Image", The Architect's Newspaper

Μία από τις προκλήσεις της brand αρχιτεκτονικής είναι να επιτύχει ένα είδος συμφωνίας μεταξύ της εξωτερικής όψης και του εσωτερικού ενός κτιρίου<sup>75</sup>. Μία λύση για τη σύνδεση του εξωτερικού με το εσωτερικό ενός κτιρίου είναι οι γυάλινες προσόψεις. Ο Brauer λέει: «Το γυαλί είναι ένα εξαιρετικό αρχιτεκτονικό εργαλείο όταν πρόκειται για τη σύνδεση των εσωτερικών με τα εξωτερικά μέρη ενός κτιρίου.»

Εύλογο προβληματισμό σε ό,τι αφορά την υιοθέτηση αρχιτεκτονικού branding προκαλεί το ότι πολλά μουσεία δεν χτίζουν εκ θεμελίων το χώρο στον οποίο στεγάζονται, αλλά τον ενοικιάζουν. Έτσι, αναγκάζονται συνήθως να καταφεύγουν στα γραφικά και το χρώμα για να εκφράσουν την ταυτότητα τους. Μία προφανής λύση είναι η επιλογή κτιρίων που δεν είναι τόσο περιγραφικά, κάνοντας έτσι ευκολότερο να προσδώσουν σε αυτά στοιχεία από την ταυτότητά τους.<sup>76</sup>

### 3.2.7. ΧΟΡΗΓΙΑ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ

Το Μουσείο ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός δεν έχει χρηματοοικονομικούς στόχους. Δεν αποσκοπεί δηλαδή στο να δημιουργήσει ή να μεγιστοποιήσει κέρδη για να διανεμηθούν στους ιδιοκτήτες. Τα όποια κέρδη επανεπενδύονται στο ίδιο το Μουσείο για την καλύτερη λειτουργία του. Τα μουσεία λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση και οι στόχοι τους εστιάζονται στο «κοινωνικό κέρδος». Έτσι, τα έσοδά τους είναι περιορισμένα γεγονός που περιορίζει και τη δυνατότητα βελτίωσής τους. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου τα μουσεία δέχονται χορηγίες από τρίτους και έτσι αυξάνουν τα έσοδά τους και μπορούν να γίνουν πιο εξωστρεφή.

Η χορηγία είναι η παροχή βοήθειας προς το μουσείο -οικονομικής ή σε είδος- για συγκεκριμένη δραστηριότητα από έναν οργανισμό, με στόχο την επίτευξη των επικοινωνιακών του στόχων. Είναι μια δραστηριότητα που συνδέει έναν οργανισμό με ένα τρίτο μέρος για να επιτύχει κοινούς αλλά αμοιβαία συμφωνημένους στόχους. Η χορηγία των τεχνών ορίζεται ως η καταβολή χρημάτων ή η παροχή αγαθών από μια

<sup>75</sup> Charles Jencks, *“The Language of Post-Modern Architecture”*, Academy Editions, London 1977

<sup>76</sup> <http://www.infostore.gr/content/view/103/1/lang.el/>

επιχείρηση σε έναν καλλιτεχνικό οργανισμό, με σκοπό την προβολή του ονόματος, των προϊόντων ή και των υπηρεσιών της επιχείρησης<sup>77</sup>.

Η χορηγία είναι ένα από τα πιο δυνατά και αποτελεσματικά κανάλια που προσφέρει το μάρκετινγκ<sup>78</sup>. Είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας με το κοινό. Οι εταιρείες μέσω της χορηγίας των τεχνών στοχεύουν:

- να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της μάρκας τους (brand awareness)
- να αναπτύξουν την εταιρική τους εικόνα (corporate image)
- να ενισχύσουν την εικόνα της μάρκας τους (brand image)
- να δημιουργήσουν αξία για τη μάρκα τους (brand equity)

Η εταιρική χορηγία προς τα μουσεία έχει ως αποτέλεσμα:

- τη μείωση των κρατικών πόρων για τις τέχνες και τον πολιτισμό
- την ανάπτυξη των μουσείων με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς
- το μετασχηματισμό των μουσείων από χώρο συλλογής και ερμηνείας των αντικειμένων σε χώρο δράσης και εμπειρίας του κοινού
- την αύξηση του λειτουργικού κόστους μέσω ανάπτυξης νέων προγραμμάτων και υπηρεσιών.

Ο θεσμός της χορηγίας έχει επιφέρει φανερές αλλαγές στον προσανατολισμό και στη λειτουργία των μουσείων. Τους έδωσε ώθηση να βγουν από το καβούκι τους και να αποφασίσουν ότι εάν θέλουν να επιτύχουν στο ρόλο τους, ως ιδρύματα εκπαίδευσης και αισθητικής απόλαυσης, πρέπει να προσελκύσουν το κοινό. Τα έκανε δηλαδή να δουν τον επισκέπτη ως πελάτη που αν δυσαρεστηθεί θα φύγει ή δεν θα τα επισκεφτεί ποτέ έχοντας ακούσει αρνητικά σχόλια από άλλους<sup>79</sup>.

Η φήμη του μουσείου, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο αριθμός των επισκεπτών σε αυτό καθώς και η συνάφεια του κοινού του μουσείου με το εταιρικό-

<sup>77</sup> <http://www.flickr.com/photos/53419857@N00/sets/72157604897250534/detail/>

<sup>78</sup> Jennifer Rowley, Catrin Williams, "The impact of brand sponsorship of music festivals", Marketing Intelligence & Planning, Volume 26, Issue 7, 2008

<sup>79</sup> Mark J. Arnold, Shelley R. Tapp, "Direct marketing in non-profit services: investigating the case of the arts industry", Journal of Services Marketing, Volume 17, Issue 2, 2003

κοινό είναι καθοριστικά στοιχεία της εικόνας ενός μουσείου προκειμένου να δεχτεί ή όχι χορηγία.

Η χορηγία βοηθάει το μουσείο να χρηματοδοτήσει τους σκοπούς και το όραμά του. Επίσης, δίνει στο μουσείο τη δυνατότητα να τιμολογήσει έτσι τα προϊόντα του αλλά και το αντίτιμο του εισιτηρίου του ώστε να είναι αρκετά ελκυστικό και να βοηθάει στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών του. Παρατηρούμε δηλαδή από όλα τα παραπάνω ότι η χορηγία έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο για τον χορηγούμενο, στην περίπτωσή μας τα μουσεία, όσο και για τον χορηγό.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι η πρόσφατη οικονομική κρίση που προέκυψε επηρεάζει ακόμα και τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Κάποιοι υποστηρίζουν πως οι χορηγίες στα μουσεία θα μειωθούν και αυτό γιατί η ρευστότητα των επιχειρήσεων μειώνεται, με αποτέλεσμα να μην τους αφήνει περιθώριο για χορηγίες. Άλλοι πάλι λένε ότι επειδή τα προγράμματα των επιχειρήσεων έχουν μακροχρόνιο ορίζοντα οι χορηγίες στα μουσεία δεν θα μειωθούν. Άλλωστε οι χορηγίες είναι μια πράξη από την οποία οι επιχειρήσεις περιμένουν ανταποδοτικά οφέλη και δεν τις συμφέρει να τις σταματήσουν<sup>80</sup>. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει η οικονομική κρίση να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία και όχι ως απειλή.

---

<sup>80</sup> **Rami Oikkonen, Pekka Tuominen**, “Understanding relationship fading in cultural sponsorships”, Corporate Communications: An International Journal, Volume 11, Issue 1, 2006

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ<sup>81</sup>

Τα Μουσεία, και όλοι οι άλλοι φορείς, λειτουργούν μέσα σε ένα ευρύτερο μακροπεριβάλλον όπου υπάρχουν δυνάμεις οι οποίες δημιουργούν ευκαιρίες και συνιστούν απειλές για αυτά. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- Δημογραφικό περιβάλλον. Αφορά στη μελέτη των ανθρώπινων πληθυσμών, που απαρτίζουν τις αγορές, εκφρασμένη με όρους μεγέθους, πυκνότητας, τοποθεσίας, ηλικίας, φύλου, φυλής, απασχόλησης και άλλων στατιστικών μεγεθών.

Σε κάθε γεωγραφική αγορά, το μέγεθος της αγοράς και οι αυξητικές τάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των ευρύτερων δυνατοτήτων της σε σχέση με τις υπηρεσίες του μουσείου. Οι τάσεις αύξησης του πληθυσμού είναι σημαντικές επειδή προσφέρουν μια ένδειξη για τη ζήτηση των υπηρεσιών των μουσείων. Για παράδειγμα, εάν το μέγεθος μιας συγκεκριμένης ηλικιακής ομάδας αναπτύσσεται πολύ γρήγορα, όπως οι συνταξιούχοι στις μέρες μας, τότε τα μουσεία λογικό θα ήταν να περιμένουν μια αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών που προσφέρουν δεδομένου ότι αυτή η ηλικιακή ομάδα έχει και περισσότερο ελεύθερο χρόνο για τέτοιου είδους δραστηριότητες αλλά και περισσότερα χρήματα που μπορεί να διαθέσει για την «αγορά» υπηρεσιών πολυτελείας όπως είναι η συγκεκριμένη. Σύμφωνα με μελέτες, η ηλικιακή ομάδα των συνταξιούχων αντιπροσωπεύουν ένα πανίσχυρο μέσο άσκησης πίεσεων αλλά και σημαντικές νέες αγορές για ελεύθερο χρόνο και επιμόρφωση. Τέτοιοι δυναμικοί καταναλωτές, οι οποίοι διαθέτουν χρόνο και χρήμα, πρέπει να είναι ο πιο περιζήτητος στόχος για τον κλάδο που αφορά σε υπηρεσίες για τον ελεύθερο

<sup>81</sup> Kotler P. & Armstrong G., "Principles of Marketing", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1994  
Kotler N., Kotler P., Kotler W., "Museum Marketing & Strategy", 2nd Edition, Jossey-Bass 2008  
Kotler Philip, "Kotler on Marketing", The Free Press, UK 1999

χρόνο, όπως είναι τα μουσεία. Μελέτες σχετικά με τη χρησιμοποίηση του χρόνου δείχνουν ότι τα άτομα τρίτης ηλικίας παίρνουν μέρος σε μεγαλύτερο βαθμό σε ασχολίες που αφορούν επισκέψεις στα μουσεία ή σε ιστορικά κτίρια από ότι τα άτομα μικρότερης ηλικίας. Αντιστρόφως, μια «πληθυσμιακή έκρηξη» θα υποδήλωνε μια βραχυπρόθεσμη αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών των μουσείων δεδομένου ότι θα αυξανόταν ο αριθμός των μαθητών που συχνά επισκέπτονται μουσεία. Η γενιά αυτή είναι λιγότερο υλιστές για λόγους που εξηγούνται κοινωνιολογικά. Έτσι, παρόλο που επιδιώκουν την προσωπική επιτυχία αναζητούν μια καλύτερη ποιότητα ζωής που να βασίζεται σε ιδεολογικές / πολιτιστικές αξίες.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι καθώς οι οικονομίες αναπτύσσονται, μπορεί κανείς να αναμένει να δει υψηλότερες δαπάνες για επιμόρφωση και ψυχαγωγία. Το ποσοστό του πληθυσμού το οποίο είναι μορφωμένο θα αυξηθεί, γεγονός που θα αυξήσει και τη ζήτηση για ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες όπως είναι αυτές του μουσείου. Και αυτό γιατί τα άτομα αυτά έχουν σαν στόχο τη συνεχή προσωπική τους βελτίωση και εξέλιξη μέσα από τον πολιτισμό.

Αναγκαία, σε αυτό το σημείο, κρίνεται η αναφορά στη διευρυμένη ΕΕ. Η ενοποίηση των χωρών της ΕΕ αγωνίζεται να επιτύχει εναρμόνιση των κανόνων και των διατάξεων οι οποίες θα επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές των χωρών. Κάποιοι πιστεύουν ότι η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά θα οδηγήσει σε σύγκλιση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Ωστόσο, οι ανάγκες, οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι συνήθειες και ο τρόπος ζωής των καταναλωτών διαφέρουν από αγορά σε αγορά και από χώρα σε χώρα. Όπου υπάρχουν ευρωπαίοι καταναλωτές με παρόμοιες πολιτιστικές αξίες και προτιμήσεις τότε οι πανευρωπαϊκές στρατηγικές μάρκετινγκ πιθανόν να είναι περισσότερο αποτελεσματικές. Δεδομένου, όμως, ότι η Ευρώπη παραμένει μια ποικιλία από κουλτούρες και συστήματα αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από την πρακτική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει ένα μουσείο. Μια νικηφόρα στρατηγική σε μια χώρα μπορεί να είναι ζημιογόνα σε μια άλλη.

Άλλο ένα χρήσιμο σημείο των δημογραφικών στοιχείων είναι αυτά που αφορούν στη μετανάστευση. Κάποια μέρη χάνουν κατοίκους ενώ κάποια άλλα γίνονται

πόλος έλξης για πολλούς. Καθώς η κατανάλωση πολλών υπηρεσιών είναι στενά συνδεδεμένη με το μέγεθος του πληθυσμού, την ηλικία του, την εκπαίδευση του και άλλα χαρακτηριστικά του, αυτές οι πληροφορίες είναι τρομακτικής σημασίας. Συγκεκριμένα, μια πόλη η οποία γνωρίζει αύξηση του πληθυσμού της ενδεχομένως, μετά από μια έρευνα αγοράς, θα ήταν ιδεατός τόπος για την ανάπτυξη και τη δραστηριοποίηση ενός μουσείου.

- Οικονομικό περιβάλλον. Αποτελείται από παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή και τα πρότυπα των δαπανών του. Δεδομένου ότι ο πλούτος και το βιοτικό επίπεδο, τόσο στις ανεπτυγμένες χώρες όσο και στις ανερχόμενες, συνεχώς μεταλλάσσεται θα πρέπει να προσδιοριστεί πως τα μεταβαλλόμενα εισοδήματα επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη και πως αυτά ερμηνεύονται σε ευκαιρίες και απειλές για το μάρκετινγκ των μουσείων.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης παρατηρείται μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Σε αυτή την περίπτωση τα μουσεία θα πρέπει να αυξήσουν την αξία της υπηρεσίας που προσφέρουν προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες τους οι οποίοι σε περιόδους οικονομικής δυσκολίας έχουν πλήρη επίγνωση της τιμής σε σχέση με την ποιότητα της υπηρεσίας που τους προσφέρεται. Επίσης, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η ζήτηση για υπηρεσίες ψυχαγωγικού χαρακτήρα μειώνεται δεδομένου ότι οι καταναλωτές τείνουν να δαπανούν το μεγαλύτερο τμήμα του εισοδήματός τους σε βασικές κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών. Ακόμα, σε περιόδους οικονομικής κρίσης τα άτομα των νοικοκυριών που πλήττονται μπορεί να αναγκαστούν να δουλεύουν περισσότερο μειώνοντας τον ελεύθερο χρόνο τους στο ελάχιστο. Έτσι, εξ αντανακλάσεως, μειώνεται και η ζήτηση για τις υπηρεσίες των μουσείων.

Υπάρχουν βεβαίως και οι περιπτώσεις των καταναλωτών που δεν πλήττονται από μια πιθανή οικονομική ύφεση. Οι καταναλωτές με μεγάλη αγοραστική δύναμη είναι πιθανό να ανήκουν σε υψηλότερες κοινωνικοοικονομικές ομάδες και αποτελούν ως επί το πλείστον τους κύριους στόχους τέτοιου είδους υπηρεσιών πολυτελείας.

Τα μεσαία οικονομικά στρώματα είναι πιο προσεκτικά όσον αφορά τις δαπάνες τους, αλλά συνήθως μπορούν να αγοράσουν κάποιες υπηρεσίες πολυτελείας. Ενώ, τα κατώτερα οικονομικά στρώματα μπορούν να καλύψουν οικονομικά μόνο τις βασικές ανάγκες τους για τροφή, ένδυση και στέγη.

Έχει διαπιστωθεί ότι καθώς το οικογενειακό εισόδημα αυξάνεται, το ποσοστό το οποίο δαπανάται για είδη διατροφής μειώνεται, το ποσοστό το οποίο δαπανάται για στέγη παραμένει σταθερό, ενώ οι αποταμιεύσεις και η δαπάνες για αγαθά και υπηρεσίες πολυτελείας, όπως είναι τα μουσεία, αυξάνονται. Τα μουσεία θα πρέπει να παρακολουθούν την αγορά μέσα από οικονομικές προβλέψεις, έχοντας έτσι την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν τις αλλαγές στο οικονομικό γίνεσθαι μιας χώρας.

Παρατηρείται, ότι ο κόσμος της τέχνης είναι υπεράνω της δωδεκάμηνης και πλέον πιστωτικής κρίσης και αντιστέκεται σθεναρά στην εξασθένηση της παγκόσμιας οικονομίας. Αυτό είναι, τουλάχιστον, το μήνυμα που μεταφέρεται από τα τελευταία στοιχεία του βρετανικού δικτύου μουσείων Tate. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Tate, το δωδεκάμηνο που έληξε στα τέλη Μαρτίου αγοράστηκαν 494 έργα τέχνης, με τη συνολική αξία τους να διαμορφώνεται στις 63,1 εκατ. στερλίνες.

Κατά παράδοση, οι επενδύσεις σε έργα τέχνης λειτουργούν ως αντίβαρο στην πτώση των επιδόσεων άλλων αγορών. Δεδομένης της ύφεσης στην αγορά ακινήτων, των συνθηκών σφικτής ρευστότητας που εξακολουθούν να καταδιώκουν τον τραπεζικό κλάδο και του εκτροχιασμού του πληθωρισμού, οι επενδυτές έχουν υποστεί μεγάλες απώλειες. Οι απότομες διακυμάνσεις των τιμών των μετοχών και των εμπορευμάτων, εν τω μεταξύ, αντικατοπτρίζουν την αβεβαιότητα που επικρατεί ως προς τη βελτίωση του οικονομικού κλίματος.

Η υπέρβαση των συνόρων και των εμποδίων στην κίνηση κεφαλαίων ακόμη και στην τέχνη καθίσταται σαφής από το μεγάλο επενδυτικό ενδιαφέρον των αναδυόμενων αγορών. Σημαντικό ρόλο στην εκτίναξη των τιμών έργων σύγχρονης τέχνης παίζει η ανάδυση νέων παικτών στη διεθνή οικονομική σκηνή. Επενδυτές από την Ινδία, τη Μέση Ανατολή και την Κίνα διαθέτουν μεγάλη



ρευστότητα, η οποία αποδίδεται στις ταχύρρυθμες οικονομίες τους και την αύξηση των πετρελαϊκών εσόδων.<sup>82</sup>

- Τεχνολογικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει τις δυνάμεις αυτές οι οποίες δημιουργούν νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα και ευκαιρίες στην αγορά. Κάθε νέα τεχνολογία αντικαθιστά μια παλιότερη. Όποτε οι παλιοί κλάδοι πολέμησαν ή αγνόησαν τις νέες τεχνολογίες, η δραστηριότητα τους παρουσίασε κάμψη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών τους.

Στην αγορά κερδίζει αυτός που φαντάζεται τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις ακολουθεί καινοτομώντας. Οι υπόλοιποι απλώς ακολουθούν ή χάνονται από την αγορά.

Τα μουσεία θα πρέπει να παρακολουθούν τις τεχνολογικές τάσεις και να προσδιορίζουν εάν αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν τη δυνατότητα τους να προσφέρουν μια νέα υπηρεσία, όπως για παράδειγμα η αυτόματη μετάφραση των εκθεμάτων.

Οι υψηλές δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη αποτελούν επίσης χαρακτηριστικό του κλάδου της ψυχαγωγίας, στον οποίο ανήκουν και τα μουσεία. Βεβαίως το υψηλό κόστος και οι κίνδυνοι αποτυχίας κάνουν τα μουσεία να χειρίζονται με προσεκτικές κινήσεις τις επενδύσεις τους σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Πολλές φορές θα προτιμήσουν να βελτιώσουν τις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες τους παρά να πάρουν το ρίσκο να αναπτύξουν νέες<sup>83</sup>.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι εφόσον η τεχνολογία και επομένως και το ίντερνετ έχει μπει πλέον στην καθημερινότητά μας, θα πρέπει τα μουσεία να προσαρμοστούν στην αλλαγή αυτή και να αποκτήσουν μια καλά στημένη ιστοσελίδα δίνοντας με αυτό τον τρόπο κάθε δυνατή πληροφορία. Έτσι, θα μπορέσουν να προσελκύσουν τόσο το πιο νεαρό κοινό που

<sup>82</sup> www.kathimerini.gr, Εφημ. «Καθημερινή», «Η τέχνη πιστωτική κρίση δεν κοιτά», 4/9/2008

<sup>83</sup> Dirk vom Lehn, "Embodying experience: A video-based examination of visitors' conduct and interaction in museums", European Journal of Marketing, Volume 40, Issue 11/12, 2006

χρησιμοποιεί το ίντερνετ ως μέσω πληροφόρησης αλλά και ξένους οι οποίοι δεν έχουν άλλο τρόπο να ενημερωθούν για τα μουσεία του κόσμου<sup>84</sup>.

- Πολιτικό περιβάλλον. Αποτελείται από τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς, και τις ομάδες άσκησης πιέσεων. Οι καλώς μελετημένοι νόμοι μπορούν να ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό και να διασφαλίσουν δίκαιες αγορές για τις υπηρεσίες και τα αγαθά. Για το λόγο αυτό οι κυβερνήσεις αναπτύσσουν δημόσια πολιτική η οποία διέπει το εμπόριο, δηλαδή σύνολα νόμων και κανονισμών οι οποίοι περιορίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα για το καλό της κοινωνίας συνολικά. Στις χώρες της ΕΕ οι επιχειρήσεις ελέγχονται τόσο από τις ρυθμίσεις της ΕΕ, όσο και από ρυθμίσεις της κάθε χώρας – μέλους ξεχωριστά. Οι νόμοι αυτοί εμποδίζουν τον αθέμιτο ανταγωνισμό ενώ παράλληλα προστατεύουν τους καταναλωτές και προάγουν τα συμφέροντα της κοινωνίας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι κανονισμοί αυτοί αλλάζουν συνεχώς και επομένως θα πρέπει οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να συμμορφώνονται με αυτές.

Η Μουσειακή πολιτική σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από το Υπουργείο Πολιτισμού. Συγκροτείται Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Μουσειακής Πολιτικής, το οποίο απαρτίζεται από δεκαπέντε (15) μέλη. Τα μέλη του Συμβουλίου διορίζονται από τον Υπουργό Πολιτισμού για τριετή θητεία, η οποία μπορεί να ανανεώνεται. Στο συμβούλιο μετέχουν στελέχη της αρχαιολογικής υπηρεσίας με ιδιαίτερη γνώση και εμπειρία σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των μουσείων, διευθύνοντες μη κρατικών μουσείων, εκπρόσωπος του Επιμελητηρίου Εικαστικών Τεχνών Ελλάδας, ειδικοί επιστήμονες και προσωπικότητες του πνευματικού κόσμου της χώρας. Το Συμβούλιο γνωμοδοτεί για θέματα μουσειακής πολιτικής ύστερα από ερωτήματα του Υπουργού Πολιτισμού και εισηγείται μέτρα υποστήριξης και εξειδίκευσης της μουσειακής πολιτικής. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Πολιτισμού, καθορίζονται οι κατηγορίες μη κρατικών μουσείων και οι

---

<sup>84</sup> Jonathan P. Bowen, "Weaving the museum web: the Virtual Library museums pages", program electronic library and information systems, Volume 36, Issue 4, 2002

προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί το μουσείο για να χαρακτηριστεί ως τέτοιο με απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού.<sup>85</sup>

Οι αρμοδιότητες του Συμβουλίου Μουσείων, όπως προβλέπονται από τον Νόμο 3028/2002 για την προστασία των αρχαιοτήτων και εν γένει της πολιτιστικής κληρονομιάς, είναι οι ακόλουθες:

1. Εισηγείται στον Υπουργό για τις αρχές που διέπουν τη μουσειακή πολιτική του κράτους και για τα μέτρα υποστήριξης αυτής, καθώς και για τη συνεργασία μεταξύ των μουσείων και το συντονισμό των δραστηριοτήτων τους.
2. Γνωμοδοτεί για θέματα εφαρμογής της αρχής της αμοιβαιότητας, σε περίπτωση δανεισμού για τη διοργάνωση εκθέσεων σε μουσεία.
3. Γνωμοδοτεί για τη συγκρότηση κρατικών μουσείων ως ειδικών περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού
4. Γνωμοδοτεί για κάθε θέμα που αφορά μουσεία και παραπέμπεται σε αυτά.<sup>86</sup>

Το πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ" στοχεύει στην προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και την ανάπτυξη του σύγχρονου πολιτισμού και την ανάπτυξη του τομέα του πολιτισμού στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Σε αυτά τα πλαίσια παρέχει και την ανάλογη τεχνική βοήθεια. Επιχειρείται να συνδεθεί ο τομέας του πολιτισμού με άλλους τομείς καθώς και η ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη τόσο στους όρους προσφοράς, όσο και στη ζήτηση πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών, λαμβανομένων υπ' όψη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αναγκών. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Πολιτισμός" ήταν ένα από τα 24 Προγράμματα του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (2000-2006) για την Ελλάδα και στόχευε, μέσα από μια σειρά μέτρων και ενεργειών, στην προστασία και ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και την ανάδειξη του σύγχρονου πολιτισμού. Οι σχετικές δραστηριότητες αφορούσαν την αναβάθμιση της υφιστάμενης και τη δημιουργία νέας υποδομής μουσείων, τη βελτίωση των προσφερόμενων σ' αυτά υπηρεσιών, την προστασία και την ανάδειξη μνημείων, συνόλων και αρχαιολογικών χώρων, την ανάπτυξη σύγχρονου πολιτισμού, την ολοκλήρωση μητροπολιτικών συνεδριακών και πολιτιστικών κέντρων<sup>87</sup>

<sup>85</sup> <http://www.yppo.gr/5/51/mous/pol/n2557.jsp>

<sup>86</sup> <http://www.naftemporiki.gr/t+z/story.asp?id=1246982>

<sup>87</sup> [http://www.yppo.gr/6/g6141.jsp?obj\\_id=2350](http://www.yppo.gr/6/g6141.jsp?obj_id=2350)

Συνέχεια του προγράμματος-πλαισίου Πολιτισμός 2000, το οποίο κάλυπτε την περίοδο 2000-2006 αποτελεί το πρόγραμμα «Πολιτισμός 2007-2013» το οποίο έχει σχεδιαστεί ως ένα συνδετικό, παγκόσμιο και πλήρες εργαλείο για διακρατική πολιτιστική συνεργασία στην Ευρώπη, με κύριο στόχο να συνεισφέρει δραστικά στην εξέλιξη μιας Ευρωπαϊκής ταυτότητας με βαθιές ρίζες. Ο προϋπολογισμός του προγράμματος προβλέπεται να φτάσει στο ύψος των 400 εκατ. ευρώ. Ο γενικός στόχος του προγράμματος είναι να ενισχύσει τον πολιτιστικό χώρο, τον οποίο μοιράζονται οι λαοί της Ευρώπης και είναι βασισμένος σε μια κοινή πολιτιστική κληρονομιά. Ο στόχος αυτός θα επιτευχθεί μέσα από την ανάπτυξη μιας πολιτιστικής συνεργασίας μεταξύ δημιουργών, πολιτιστικών φορέων και πολιτιστικών οργανισμών από χώρες που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα, με προοπτική να ενθαρρύνουν την καλλιέργεια της ιδιότητας του Ευρωπαίου πολίτη. Οι ειδικοί στόχοι του προγράμματος είναι: η προώθηση της διακρατικής κινητικότητας των εργαζόμενων στον πολιτιστικό τομέα, η ενθάρρυνση της διακρατικής κυκλοφορίας έργων και πολιτιστικών και καλλιτεχνικών αγαθών, η ενθάρρυνση του διαπολιτισμικού διαλόγου. Τα επίσημα έγγραφα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δηλώνουν ότι το «Πολιτισμός 2007» θα συνεισφέρει στην ενδυνάμωση των οριζόντιων στόχων της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα θα ενισχύσει την προώθηση της θεμελιώδους αρχής για την ελευθερία της έκφρασης, την ενθάρρυνση μιας ευρύτερης γνώσης της ιδιαίτερης σημασίας αναφορικά με τη διαρκή ανάπτυξη, την αναζήτηση μεθόδων προώθησης της αμφίπλευρης κατανόησης και ανοχής μέσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη συνεισφορά στην εξάλειψη όλων των διακρίσεων που βασίζονται στο φύλο, εθνική ή φυλετική προέλευση, θρησκεία ή προσωπικές πεποιθήσεις, αναπηρία, ηλικία ή σεξουαλικό προσανατολισμό. Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στην ενότητα και αλληλοσυμπλήρωση μεταξύ του προγράμματος και της πολιτικής της Κοινότητας στον τομέα των πολιτιστικών συνεργασιών με τρίτες χώρες.<sup>88</sup>

Προβλέπεται προϋπολογισμός ύψους 400 εκατ. ευρώ για την ανάπτυξη της διακρατικής πολιτιστικής συνεργασίας ανάμεσα σε πολιτιστικούς φορείς από διάφορες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή τρίτες χώρες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα<sup>89</sup>

Ένα ακόμα πρόγραμμα είναι το ΜΕΛΙΝΑ στο οποίο η διδακτική πράξη οριοθετείται ως

<sup>88</sup> [http://www.yppo.gr/5/g5151.jsp?obj\\_id=7910](http://www.yppo.gr/5/g5151.jsp?obj_id=7910)

<sup>89</sup> <http://europa.eu/scadplus/leg/el/lvb/l29016.htm>

κορυφαίο πολιτισμικό γεγονός της ζωής κάθε ανθρώπου, ιδιαίτερα του μικρού παιδιού. Καλώντας, το πρόγραμμα ΜΕΛΙΝΑ τις Τέχνες να συμβάλουν σε μια αρκετά φιλόδοξη ερευνητική προσπάθεια στο χώρο της εκπαίδευσης, επιχειρεί ακριβώς να προβάλει και να αναδείξει τη πολιτισμική διάσταση της εκπαίδευσης. Η μελέτη και ο σχεδιασμός του προγράμματος ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 1994 στο πλαίσιο της Ελληνικής Προεδρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και συνεχίστηκε ως τώρα χάρη στην αγάπη και τη στήριξη της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και του Υπουργείου Πολιτισμού. Η πειραματική εφαρμογή του προγράμματος ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 1995 από την Α΄ τάξη του Δημοτικού Σχολείου, σε 46 Δημοτικά Σχολεία της χώρας. Σήμερα στην πειραματική εφαρμογή συμμετέχουν 90 Δημοτικά Σχολεία από ολόκληρη τη χώρα και 2 Δημοτικά Σχολεία από την Κύπρο.<sup>90</sup>

Η Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην Ελλάδα έκρινε ότι αξίζει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα θέματα αρμοδιότητας της Γενικής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Πολιτισμού και στα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από αυτή. Η δράση της Γενικής αυτής Διεύθυνσης στρέφεται γύρω από τρεις κύριους άξονες<sup>91</sup>:

- Δόμηση της Ευρώπης της γνώσης. Πρόκειται για την ανάπτυξη ευρωπαϊκού χώρου διά βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης η οποία αποτελεί παγκόσμια υπόθεση από τώρα έως το 2010 και η οποία θα συμβάλει στο να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο ανταγωνιστική και η πιο δυναμική, βασιζόμενη στη γνώση, οικονομία του κόσμου, ικανή για μια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, συνοδευόμενη από μια ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απασχόλησης και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.
- Ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού πολιτιστικού χώρου. Πρόκειται για τη διατήρηση και αξιοποίηση της ευρωπαϊκής πολιτιστικής πολυμορφίας, όπως εκφράζεται στους διάφορους τομείς, κυρίως με τη βοήθεια μέτρων ακόμη και για την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας στον οπτικοακουστικό τομέα και για την προώθηση της γλωσσικής πολυμορφίας και της εκμάθησης γλωσσών.

<sup>90</sup> [http://www.yppo.gr/4/g40.jsp?obj\\_id=139](http://www.yppo.gr/4/g40.jsp?obj_id=139)

<sup>91</sup> [http://ec.europa.eu/ellada/funding/education\\_and\\_culture/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/ellada/funding/education_and_culture/index_el.htm)

- Συμμετοχή των πολιτών στη δόμηση της Ευρώπης. Πρόκειται για την προώθηση, στο πνεύμα της νέας διακυβέρνησης, των μορφών ενεργούς συμμετοχής των πολιτών, κυρίως των νέων, στην ευρωπαϊκή περιπέτεια και για τη συμβολή με τον τρόπο αυτό στην ανάπτυξη της αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης και του πνεύματος ανεκτικότητας, σε μία Ευρώπη ανοιχτή προς τον υπόλοιπο κόσμο.

Με τις ενέργειες της η ΓΔ Εκπαίδευση και Πολιτισμός συμβάλλει με αποφασιστικό τρόπο στην εξασφάλιση της ευημερίας και των αξιών της Ευρώπης, στη συγκεκριμένη εμπλοκή των πολιτών στη δόμηση της Ευρώπης και στην ενίσχυση της αίσθησης ότι ανήκουν στο σύνολο αυτό που πρόκειται να διευρυνθεί.

- Πολιτιστικό περιβάλλον. Αποτελείται από θεσμούς και άλλες δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν τις βασικές αξίες, τις απόψεις, τις προτιμήσεις και τις συμπεριφορές της κοινωνίας. Οι άνθρωποι μεγαλώνουν μέσα σε μια συγκεκριμένη κοινωνία η οποία διαμορφώνει τις βασικές πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Έτσι, ορίζονται και οι σχέσεις τους με τους άλλους.

Τα μουσεία θα πρέπει να εντοπίζουν ή και να προβλέπουν τις πολιτιστικές αλλαγές προκειμένου να εντοπίσουν τις νέες ευκαιρίες ή τις απειλές όσον αφορά τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Σε μια κοινωνία το επίκεντρο της οποίας είναι η προσωπική καταξίωση και βελτίωση, οι άνθρωποι αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε δραστηριότητες οι οποίες είναι όχι μόνο ψυχαγωγικές αλλά και επιμορφωτικές. Έτσι, τα μουσεία θα πρέπει να εκμεταλλευτούν αυτή τη συγκυρία για να αυξήσουν την επισκεψιμότητά τους.

Η κουλτούρα του κάθε λαού επηρεάζει και την εικόνα που έχει ο συγκεκριμένος λαός για τα μουσεία και κατά πόσο τα επισκέπτεται. Για παράδειγμα, ένας λαός που δίνει μεγάλη σημασία στην ιστορία, την τέχνη, την αρχιτεκτονική, είναι και περισσότερο πιθανό να επισκέπτεται τα μουσεία προσδοκώντας από αυτά να του προσφέρουν πρόσθετη γνώση και επιμόρφωση δημιουργώντας έτσι στα μουσεία την ευθύνη για συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, διατήρηση και ενίσχυση της εικόνας τους.

Το ίδιο συμβαίνει και με ένα λαό ο οποίος δίνει έμφαση στη δια βίου μάθηση. Σε αυτή την περίπτωση τα μουσεία όχι μόνο θα πρέπει να βελτιώνονται ως προς τα εκθέματά τους αλλά και να διοργανώνουν ημερίδες και συνέδρια, με θέματα σχετικά με το προφίλ τους, έτσι ώστε να προσελκύουν και αυτό το κοινό αυξάνοντας έτσι τη γκάμα των επισκεπτών τους.

- Φυσικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους που απαιτούνται ως εισροή. Οι προβληματισμοί όσον αφορά το περιβάλλον αυξάνονται με σταθερό ρυθμό και η προστασία του παραμένει ένα κρίσιμης σημασίας παγκόσμιο ζήτημα για όλους. Σε πολλές περιοχές του κόσμου η ρύπανση της ατμόσφαιρας και του νερού έχει φτάσει σε επικίνδυνα επίπεδα και ο προβληματισμός σχετικά με την καταστροφή του όζοντος και του φαινομένου του θερμοκηπίου εντείνεται.

Όταν οι καταναλωτές έχουν τέτοιους προβληματισμούς σχετικά με τη μελλοντική μείωση της ποιότητας ζωής τους μπορεί να παρατηρηθεί το φαινόμενο μείωσης και της ενασχόλησης τους με υψηλότερες ανάγκες όπως είναι η πολιτιστική. Με άλλα λόγια το γεγονός αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην επισκεψιμότητα των μουσείων. Να προκαλέσει δηλαδή μειωμένη χρήση υπηρεσιών πολυτελείας και μειωμένη διάθεση για ψυχαγωγία.

Τα παραπάνω έρχονται να επιβεβαιώσουν τα στοιχεία της ΕΣΥΕ σχετικά με τη μείωση της επισκεψιμότητας στα μουσεία και τους αρχαιολογικούς χώρους μετά από πυρκαγιές. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για το πρώτο τετράμηνο του 2008, τα μουσεία μας εμφανίζουν μειωμένο αριθμό επισκεπτών κατά 43,5% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του προηγούμενου έτους, ενώ στους αρχαιολογικούς χώρους η πτώση «περιορίζεται» στο επίσης ηχηρό 41,1%. Εκ πρώτης όψεως η πτώση μοιάζει ανεξήγητη. Σίγουρα δεν δικαιολογείται από την τουριστική κίνηση που για το διάστημα «Ιανουάριος - Ιούλιος του 2008» παραμένει ουσιαστικά αμετάβλητη. Σίγουρα υπάρχουν δικαιολογίες για το μείον 78,5% του Μουσείου της Αρχαίας Ολυμπίας λίγους μήνες μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του περασμένου καλοκαιριού.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles), «Δραματική η πτώση επισκεπτών στα μουσεία», 19/8/2008

Όπως γίνεται αντιληπτό, τα μουσεία θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται αυτές τις εξελίξεις προκειμένου να προσαρμόζονται. Σε περιόδους, για παράδειγμα, έντονου προβληματισμού σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον τα μουσεία θα μπορούσαν να διατηρήσουν τα ίδια επίπεδα επισκεψιμότητας δείχνοντας ότι έχουν ευαισθητοποιηθεί για το περιβάλλον, διοργανώνοντας διαλέξεις με θέμα το περιβάλλον, συμμετέχοντας με δράσεις στην παγκόσμια ημέρα περιβάλλοντος, παίρνοντας ενεργό μέρος και ρόλο στην ανακύκλωση.

## **4.2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΑ**

Ο χώρος του πολιτισμού έχει κάποιες σημαντικές ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά σε σχέση με το χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και των εκπαιδευτικών οργανισμών. Συχνά, η χρήση των νέων τεχνολογιών αναγνώρισε αυτή τη μοναδική ταυτότητα και στήριξε δημιουργικά τους ιδιαίτερους στόχους των οργανισμών του πολιτισμικού χώρου, βοηθώντας τους να ανταποκριθούν άμεσα σε νέα κοινωνικά ζητήματα και ανάγκες. Σε άλλες περιπτώσεις λειτούργησε ως τροχοπέδη ή δημιούργησε νέα ζητήματα, εκτός από αυτά που κλήθηκε να λύσει.

### **4.2.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ**

Ένας από τους πρώτους χώρους όπου ξεκίνησαν οι νέες τεχνολογίες στο μουσείο ήταν στη διαχείριση των συλλογών και την τεκμηρίωση, όπου έχουν βοηθήσει σημαντικά. Κατάλληλα σχεδιασμένα κι ενημερωμένα συστήματα πληροφοριών έχουν συνεισφέρει στον έλεγχο της ορολογίας, τη διατήρηση διεθνών προτύπων και την εύκολη αναζήτηση και ανάκτηση πληροφοριών για μεγάλες συλλογές. Αποτελούν δε, τα ηλεκτρονικά αποθέματα που στηρίζουν όλες τις άλλες λειτουργίες του μουσείου, από την οργάνωση



εκθέσεων και την εξυπηρέτηση ερευνητών, μέχρι τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τη δημιουργία εκδόσεων<sup>93</sup>.

Η χρήση της πληροφορικής έχει βοηθήσει επίσης στη συντήρηση και καλύτερη προστασία των συλλογών, καθώς οι συνθήκες θερμοκρασίας, υγρασίας, και φωτισμού μπορούν να καταγράφονται και να αναλύονται ηλεκτρονικά, προειδοποιώντας αυτόματα το προσωπικό του μουσείου όταν οι σχετικές τιμές υπερβούν τα επιτρεπτά όρια. Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες έχουν μετατρέψει σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες συντήρησης και αποκατάστασης αντικειμένων και μνημείων<sup>94</sup>.

Επιπλέον, η επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών οργανισμών έχει μπει σε άλλες βάσεις με την εξάπλωση της τεχνολογίας. Εκτός από τους απλούς τρόπους που το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία των συναδέλφων από διαφορετικές ηπείρους, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να στηρίξουν τη διοργάνωση εκθέσεων με αντικείμενα από διαφορετικούς οργανισμούς και συμμετοχή ειδικών από διαφορετικές χώρες<sup>95</sup>.

Ένας από τους πιο εντυπωσιακούς τομείς εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στο μουσείο όμως, έχει να κάνει όχι μόνο με τη χρήση τους ως βοηθητικό εργαλείο στη διοργάνωση εκθέσεων, αλλά κυρίως με την οργανική ένταξή τους μέσα σε αυτές<sup>96</sup>. Έτσι έχουμε εξάπλωση της χρήσης τους όχι μόνο για την παροχή πληροφοριακού υλικού για τα αντικείμενα, αλλά και για τη δημιουργία εμπειριών για τους επισκέπτες, το ζωντανά άλλων εποχών και πολιτισμών και την “εμβύθιση” τους κοινού σε αυτές<sup>97</sup>. Ακολουθώντας τις ευρύτερες κοινωνικές αλλαγές και το μεταλλασσόμενο ρόλο του μουσείου, οι νέες τεχνολογίες έχουν στηρίξει νέους τρόπους επικοινωνίας με το κοινό του, δίνοντας μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής και συμμετοχής. Παράλληλα, η κοινωνία της πληροφορίας έχει βάλει σε νέες βάσεις τη σχέση επιμελητών και καλλιτεχνών<sup>98</sup>.

<sup>93</sup> Οικονόμου, Μ., «Μουσείο: Αποθήκη ή Ζωντανός Οργανισμός; Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα», Αθήνα 2003

<sup>94</sup> Carpenter T., “Masters Not Slaves-New Technology in the Service of Conservation”, V&A Conservation Journal, Spring 2000

<sup>95</sup> Camarero Carmen, Garrido María José, “The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations”, European Journal of Innovation Management, Volume 11, Issue 3, 2008

<sup>96</sup> Elizabeth Yakel, “Digital assets for the next millennium”, OCLC Systems & Services; Volume 20, Issue 3, 2004

<sup>97</sup> Joyce Ray, “Connecting people and resources: digital programs at the institute of museum and library services”, Library Hi Tech, Volume 22, Issue 3, 2004

<sup>98</sup> [www.archimuse.com/mw98/papers/dietz/dietz\\_curatingtheweb.html](http://www.archimuse.com/mw98/papers/dietz/dietz_curatingtheweb.html)

Επίσης, οι νέες τεχνολογίες βελτιώνουν την πρόσβαση του κοινού στους πολιτισμικούς οργανισμούς. Είναι σίγουρο ότι βοηθούν την πρόσβαση των επισκεπτών που είναι απομακρυσμένοι γεωγραφικά, για παράδειγμα μέσω των ιστοσελίδων τους ή των ηλεκτρονικών εκδόσεων τους. Βέβαια, η βελτίωση της κοινωνικής πρόσβασης που πολλοί ευαγγελίζονται είναι ακόμα υπό εξέταση<sup>99</sup>. Θεωρητικά, οι νέες τεχνολογίες κάνουν τους πολιτισμικούς οργανισμούς, τα προγράμματα και τις συλλογές τους πιο προσιτά και ανοιχτά σε άτομα με ειδικές ανάγκες ή προβλήματα μάθησης, σε ομάδες που κατοικούν σε απομονωμένες περιοχές ή σε άτομα περιθωριοποιημένα που υπό άλλες συνθήκες δεν θα αποτελούσαν μέρος των επισκεπτών. Σε μερικές περιπτώσεις, η δημοτικότητα των νέων μέσων προσελκύει στη συνέχεια την προσοχή ορισμένων και στο πολιτισμικό περιεχόμενο<sup>100</sup>. Για κάποιους χρήστες, η δυνατότητα ανεξάρτητης πλοήγησης σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα τους είναι προτιμητέα σε σχέση με πιο παραδοσιακούς τρόπους επίσκεψης.

#### 4.2.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Όμως όλα αυτά έχουν γίνει με κάποιο κόστος και όχι χωρίς προβλήματα. Η είσοδος της πληροφορικής σε όλους τους χώρους της κοινωνίας, οδήγησε κάποιες φορές τα μουσεία στην τυφλή υιοθέτηση τεχνολογικών εφαρμογών, χωρίς να εξετάζουν πρώτα αν αυτές όντως υπηρετούν τους σκοπούς του οργανισμού τους. Οι εφαρμογές νέων τεχνολογιών έχουν γίνει ένας από τους βασικούς τρόπους για να υποδηλώσουν οι πολιτισμικοί οργανισμοί ότι είναι μοντέρνοι και ανοιχτοί στις νέες επιταγές της κοινωνίας, αλλά σε αυτή τους την προσπάθεια κάποιες φορές ξεχνούν το πιο σημαντικό, που είναι οι ανάγκες των επισκεπτών τους και κατά πόσο αυτές υπηρετούνται ικανοποιητικά από τα νέα ψηφιακά εργαλεία<sup>101</sup>.

Πολλές έρευνες σε αυτό το χώρο έχουν δείξει ότι η επίδραση αυτών των εφαρμογών είναι καθοριστική και κάποιες φορές δραματική, αποσπώντας συχνά την προσοχή των επισκεπτών από το ίδιο το έκθεμα<sup>102</sup>. Η παρουσία ηλεκτρονικών εφαρμογών στις

<sup>99</sup> Chern Li Liew, "Online cultural heritage exhibitions: a survey of strategic issues", Program: electronic library and information systems, Volume 40, Issue 4, 2006

<sup>100</sup> Economou M., "The evaluation of Museum Multimedia applications: Lessons from Research", Journal of Museum Management & Curatorship, 1998

<sup>101</sup> Jane Barton, "Digital libraries, virtual museums: same difference?", Library Review, Volume 54, Issue 3, 2005

<sup>102</sup> www.archimuse.com/mw2002/papers/sparacino/sparacino.html

εκθέσεις επηρεάζει την όλη ατμόσφαιρα και συμπεριφορά των επισκεπτών ακόμα και όταν αυτές δεν χρησιμοποιούνται από όλους. Τα νέα μέσα προσφέρουν αναμφίβολα πολλαπλές δημιουργικές δυνατότητες για να συμπληρώσουν το κοινωνικό, ιστορικό και ιδεολογικό υπόβαθρο των εκθεμάτων και να τονίσουν τις βασικές ιδέες που κρύβονται πίσω από αυτά, απευθυνόμενα σε όλες μας τις αισθήσεις. Όμως δυστυχώς, η μέχρι τώρα εμπειρία έχει δείξει ότι αυτό το δυναμικό μένει συχνά ανεκπλήρωτο, καθώς η σχέση εικονικού και πραγματικού απαιτεί λεπτές ισορροπίες και μελετημένους χειρισμούς για να στηρίξει ουσιαστικά την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία και την επικοινωνία με το τρίτο σκέλος της τριγωνικής αυτής σχέσης: του επισκέπτη, καταναλωτή, χρήστη αυτών των πολιτισμικών εμπειριών, ο οποίος με την σειρά του, φέρνει τα δικά του ενδιαφέροντα, προτιμήσεις και γνώσεις. Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται επιπόλαιη χρήση εντυπωσιακών τεχνολογικών ευρημάτων και πολύπλοκων προγραμματιστικών επιλογών που δεν συνοδεύονται από αντίστοιχο περιεχόμενο και καταλήγουν σε ρηχές και επιφανειακές εφαρμογές. Άλλες πάλι φορές, η ελλιπής διαστρωμάτωση της πληροφορίας κουράζει το χρήστη και αποσπά την προσοχή του από τα αληθινά αντικείμενα, αντί να στηρίζει συμπληρωματικά την έκθεση. Έτσι, μέχρι στιγμής, δεν συναντάμε συχνά την αρμονική σχέση μεταξύ εικονικών και πραγματικών αντικειμένων και επισκεπτών.

Ένα άλλο ζήτημα που τίθουν οι εφαρμογές της πληροφορικής στο χώρο του πολιτισμού έχει να κάνει με θέματα οικονομικά και πολιτικά. Το κυνήγι της χρηματοδότησης για τα νέα έξοδα που απαιτεί η πληροφορική (σε μηχανήματα, λογισμικό, εγκαταστάσεις, συντήρηση κλπ.) οδήγησε, σε ορισμένες περιπτώσεις, τη συμμετοχή πολιτισμικών οργανισμών σε προγράμματα ανάπτυξης και τεχνολογίας όπως αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που έδιναν έμφαση στον πειραματισμό με τεχνολογίες αιχμής και όχι αναγκαστικά στις προτεραιότητες του πολιτισμικού χώρου<sup>103</sup>. Έτσι, κάποια μουσεία αλλά και άλλοι πολιτισμικοί οργανισμοί βρέθηκαν να κυνηγάνε λύσεις σε νέα τεχνολογικά προβλήματα ή να πειραματίζονται με ακριβά και σπάνια μηχανήματα, χωρίς να έχουν συμπληρώσει βασικά κενά στην τεκμηρίωση και την οργάνωση των συλλόγων τους. Βέβαια, παρά τα σημαντικά προβλήματα, αυτός ο πειραματισμός, ακόμα και όταν δεν βοήθησε στη σωστή ιεράρχηση των αναγκών των μουσείων, οδήγησε σε κάποιες περιπτώσεις σε ενδιαφέρουσες εφαρμογές.

---

<sup>103</sup> Οικονόμου, Μ., «Μουσείο: Αποθήκη ή Ζωντανός Οργανισμός; Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα», Αθήνα 2003

### 4.2.3. ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Το τελευταίο διάστημα υπάρχει έντονη δραστηριότητα παγκοσμίως γύρω από τη χρήση φορητών συσκευών χειρός για τους επισκέπτες που επισκέπτονται αρχαιολογικούς χώρους και εκθέσεις μουσείων και πινακοθηκών. Τα σχετικά προγράμματα στηρίζουν την ανεξάρτητη κίνηση του επισκέπτη στο χώρο, χωρίς αυτός να μένει καθηλωμένος μπροστά από μια οθόνη υπολογιστή. Οι περισσότερες εφαρμογές αυτού του είδους είναι ακόμα σε πειραματικό στάδιο και αρκετά δύσχρηστες, ενώ δεν φαίνεται να στηρίζουν αποτελεσματικά την επικοινωνία μεταξύ των επισκεπτών. Παρόλα αυτά, είναι εύκολο να φανταστούμε τις δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν στο μέλλον καλοσχεδιασμένα προγράμματα που μπορούν να προσφέρουν πληροφορίες σε διαφορετικά επίπεδα, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και το προφίλ του κάθε χρήστη, και που συνδυάζουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας επισκεπτών στο μουσείο, μεταξύ επισκεπτών και προσωπικού ή ειδικών, ή και μεταξύ εικονικών και πραγματικών επισκεπτών<sup>104</sup>.

Στην προσπάθεια να στηρίξουν την εύκολη και ανεξάρτητη παροχή πληροφοριών στους επισκέπτες καθώς αυτοί περιηγούνται στο χώρο κατά βούληση, κάποιες πειραματικές εφαρμογές επικεντρώνονται σε νέα μέσα που μπορούν να φορευθούν. Έτσι, για παράδειγμα, μία ομάδα από το εργαστήριο MIT πειραματίζεται με ηλεκτρονικές συσκευές τέτοιου τύπου και κρύβουν την κεντρική μονάδα επεξεργασίας του υπολογιστή και άλλα απαραίτητα εξαρτήματα σε ένα ελαφρύ σακίδιο που μπορεί να κουβαλάει ο επισκέπτης κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του. Παράλληλα, μία μικρή ειδική κάμερα που συνδέεται με ακουστικά που φοράει στο κεφάλι του ο επισκέπτης προβάλλει επεξηγηματικό και ερμηνευτικό υλικό για τα εκθέματα που βλέπει μπροστά του<sup>105</sup>.

Καθώς οι πολιτισμικοί οργανισμοί ψηφιοποιούν τις συλλογές τους στα πλαίσια συγκεκριμένων προγραμμάτων, θα πρέπει να σκεφτούν ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να ξαναχρησιμοποιηθεί αυτό το υλικό. Το ψηφιακό περιεχόμενο

<sup>104</sup> Joyce Ray, "Connecting people and resources: digital programs at the institute of museum and library services", Library Hi Tech, Volume 22, Issue 3, 2004

<sup>105</sup> Elizabeth Yakel, "Digital assets for the next millennium", OCLC Systems & Services; Volume 20, Issue 3, 2004

μπορεί κανείς να το επεξεργαστεί, να το ταξινομήσει με νέους τρόπους, να το αναλύσει, ή να το ενώσει με άλλο υλικό για διαφορετικές πολιτισμικές ανάγκες, και όλα αυτά πολύ πιο εύκολα σε σχέση με το αναλογικό υλικό. Στα μουσεία και τους άλλους πολιτισμικούς οργανισμούς η αποτελεσματική χρήση της πληροφορικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη καλών συστημάτων τεκμηρίωσης. Για αυτό το λόγο η έμφαση στη χρήση νέων τεχνολογιών θα πρέπει να δοθεί στη μετατροπή των αναλογικών αρχείων σε ψηφιακή μορφή και στη βελτίωση των χαρακτηριστικών της ποιότητας και της προσβασιμότητας των αρχείων των βάσεων δεδομένων που ήδη υπάρχουν. Ακολουθώντας αυτή την κατεύθυνση, οι πολιτισμικοί οργανισμοί δημιουργούν αποθέματα και πηγές με μακρόχρονη οικονομική και κοινωνική αξία. Αφού οι κατάλογοι και τα εργαλεία διαχείρισης των συλλογών μετατρέπονται σε ψηφιακή μορφή, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για υπηρεσίες πληροφόρησης που θα στηρίζουν για παράδειγμα, τη διοίκηση και το έργο των επιμελητών, θα βοηθήσουν στην ενημέρωση των επισκεπτών, και θα προσφέρουν υλικό για προγράμματα προσέγγισης της κοινότητας. Αυτά τα πολιτιστικά αποθέματα, είναι οι ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες της κοινωνίας της πληροφορίας<sup>106</sup>.

Προσπαθώντας να αντιμετωπίσει αυτή την ανάγκη το ελληνικό Υπουργείο Πολιτισμού συγκρότησε το 2001 το Εθνικό Πρόγραμμα Ψηφιοποίησης και τη σχετική Επιτροπή Ψηφιοποίησης του Ελληνικού Πολιτιστικού Αποθέματος (ΕΨΕΠΑ). Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Υπουργείου Πολιτισμού, που ενέκρινε το έργο, στόχος του προγράμματος ήταν να θεσπίσει τους κανόνες, τις επιστημονικές προδιαγραφές και τα πρότυπα για την ψηφιοποίηση, προκειμένου να υπάρξει η καλύτερη δυνατή πρακτική, ποιοτικός έλεγχος, μειωμένο κόστος, ομοιομορφία, ταχύτητα και επιστημονική ακρίβεια. Η ΕΨΕΠΑ δεν υφίσταται πια, αλλά τα αποτελέσματα, κείμενα και οδηγίες που έχουν εκδώσει, έχουν χρησιμοποιηθεί κυρίως στις τελευταίες προσκλήσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Κοινωνία της Πληροφορίας και σε πολλά προγράμματα ψηφιοποίησης πολιτιστικών οργανισμών που ξεκινάνε στις μέρες μας. Όταν ολοκληρωθεί ο πρώτος γύρος των εφαρμογών αυτών, θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια συστηματική αξιολόγηση της επίδρασης όλου του Εθνικού Προγράμματος Ψηφιοποίησης και του ρόλου της ΕΨΕΠΑ.

---

<sup>106</sup> <http://www.hatii.arts.gla.ac.uk/research/HLF/index.html>

Καταλήγοντας, θα λέγαμε ότι οι αυξανόμενες πειραματικές εφαρμογές της νέας τεχνολογίας έχουν εισάγει ενδιαφέροντα και πρωτότυπα ζητήματα για το ρόλο και την εικόνα των μουσείων στην κοινωνία της πληροφορίας. Αυτά τα εργαλεία όμως, θα μπορέσουν να υπηρετήσουν ουσιαστικά τους πολιτιστικούς οργανισμούς, μόνο όταν συνδυαστούν με βαθιά κατανόηση της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας και των στόχων τους<sup>107</sup>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1. ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΚΟΥΓΚΕΝΑΪΜ ΣΤΟ ΜΠΙΛΜΠΑΟ (GUGENHEIM / BILBAO EFFECT)

Το Μπιλμπάο ήταν η πρώτη πόλη στην Ισπανία που ανέπτυξε τη βιομηχανία του, η οποία προσέλκυσε πολλούς κατοίκους του κράτους σε αυτή την πόλη λόγω των πολυάριθμων ευκαιριών εργασίας που προσφέρονταν στην περιοχή. Αυτή η εκβιομηχάνιση της περιοχής είχε έντονες επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ήταν η στιγμή για νέα έργα, που να στόχευουν στην ανάπτυξη των υπηρεσιών. Σύμφωνα με αυτή τη νέα κατάσταση και την ανάγκη για αναμόρφωση της πόλης, το 1998 η βασκική κυβέρνηση έθεσε σε ισχύ το «Στρατηγικό Σχέδιο για την Ανανέωση του Μητροπολιτικού Μπιλμπάο»<sup>108</sup> στόχος του οποίου ήταν η πραγματοποίηση προγραμμάτων έτσι ώστε να αναπτυχθεί και να αναζωογονηθεί το Μπιλμπάο με τη βοήθεια τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Κάτι τέτοιο θα συντελούσε στην ενίσχυση του τουρισμού ως υποστηρικτή της ανάπτυξης και ως παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών<sup>109</sup>.

Το σχέδιο Abandoibarra προσπαθεί να μετατρέψει το Μπιλμπάο σε μία ανοικτή, πλουραλιστική, ολοκληρωμένη, σύγχρονη, δημιουργική, κοινωνική και πολιτιστική πόλη για τον 20ο αιώνα. Να δημιουργήσει ένα έργο που θα παράσχει ασχολίες για τον ελεύθερο χρόνο, την επιχείρηση, τον πολιτισμό.

<sup>107</sup> Tien-Yu Hsu, Hao-Ren Ke, Wei-Pang Yang, "Knowledge-based mobile learning framework for museums", The Electronic Library, Volume 24, Issue 5, 2006

<sup>108</sup> Bilbao Metr6poli, "Revitalization Plan for Metropolitan", 1992

<sup>109</sup> The Art Newspaper, "The Bilbao effect: from poor port to must-see city", No 184, October 2007

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να αναφερθεί το μουσείο Guggenheim. Αυτό το μουσείο εγκαινιάστηκε, με διεθνή ενθουσιασμό και διθυραμβικές κριτικές, το 1997. Σχεδιάστηκε από τον Frank O. Gehry, ο οποίος διορίστηκε αρχιτέκτονας του μουσείου το 1992. Το μουσείο αυτό είναι ό,τι πιο αντιπροσωπευτικό για το «νέο» Μπιλμπάο. Το μουσείο έφερε τις μοντέρνες τέχνες πιο κοντά στους πολίτες, ενώ παράλληλα βελτίωσε τον πολιτισμό και τον τουρισμό στην πόλη. Άλλα εμβληματικά κτήρια που έχουν συμβάλει επίσης για να πετύχουν οι στόχοι του σχεδίου ανανέωσης, είναι το παλάτι Euskalduna που άνοιξε το 1999, το Θαλάσσιο Μουσείο το 2003, η επέκταση του Μουσείου Καλών Τεχνών και το Εκθεσιακό Κέντρου Μπιλμπάο (BEC) το 2004.

Το Μουσείο Γκούγκενχαϊμ του Μπιλμπάο είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας της συνεργασίας μεταξύ των βασκικών αρχών και του Ιδρύματος Solomon P. Guggenheim. Οι βασκικές αρχές παρείχαν την πολιτική και πολιτιστική υποστήριξη και τη χρηματοδότηση για να χτίσουν το μουσείο, ενώ το Ίδρυμα Solomon P. Guggenheim συνέβαλε με τις συλλογές του, τα προγράμματα του και με ειδικές εκθέσεις του.

Είναι σημαντικό να αναφερθούμε στη θέση αυτού του μουσείου, το οποίο δεν χτίστηκε στο κέντρο της πόλης. Ακολουθώντας τους στόχους του Σχεδίου Ανανέωσης, οι υπηρεσίες αποφάσισαν να το κατασκευάσουν στην υποβιβασμένη περιοχή Abandoibarra, ώστε να αποκεντρωθεί η δραστηριότητα της πόλης.

Από την αρχή, η αρχιτεκτονική του κτηρίου αναγνωρίστηκε ως ο πιο αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας του έργου αυτού. Ήταν απαραίτητο να ενσωματωθεί το κτήριο στη δομή της πόλης και του τρέχοντος σχεδίου. Το Μουσείο Guggenheim του Μπιλμπάο είναι ένα σύγχρονο αρχιτεκτονικό ορόσημο, παγκοσμίως αναγνωρίσιμο το οποίο δημιουργεί συνειρμούς για το βιομηχανικό Μπιλμπάο.

Το εμβληματικό αυτό κτήριο όχι μόνο φέρνει τον πολιτισμό πιο κοντά στους πολίτες, αλλά και προάγει το Μπιλμπάο ως τόπο προορισμού τουριστών. Η όμορφη αρχιτεκτονική του και η συλλογή τέχνης του, οδήγησαν πολλούς ανθρώπους να επισκεφτούν το μουσείο και την πόλη του Μπιλμπάο. Ο τουρισμός στη βασκική χώρα αυξήθηκε εφόσον αυξήθηκε και ο αριθμός των επισκεπτών. Το 2004 η πόλη φιλοξένησε 518.924 τουρίστες, παρουσιάζοντας μια αύξηση της τάξης του 20% έναντι του 2003. Οι τουρίστες αυτοί προέρχονται κυρίως από την Ισπανία, ενώ ταυτόχρονα έχει αυξηθεί και

ο αριθμός των ξένων τουριστών την αντίστοιχη περίοδο. Το 2004, το 34% των επισκεπτών προήλθε από άλλες χώρες, αντιστοιχώντας σε μια αύξηση 30% στους ξένους επισκέπτες έναντι του 2003.

Στο παρελθόν το Μπιλμπάο είχε κυρίως επιχειρησιακό τουρισμό, ο οποίος ήταν σχεδόν ανύπαρκτος κατά την περίοδο των θερινών μηνών και τα Σαββατοκύριακα. Τώρα οι μήνες με την περισσότερη τουριστική κίνηση είναι ο Ιούλιος, ο Αύγουστος, ο Σεπτέμβριος και ο Οκτώβριος, και έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι η πόλη έχει αναπτύξει έναν πολιτιστικό τουρισμό και προσελκύει πλέον τουρίστες και το καλοκαίρι. Αυτή η ανάπτυξη του τουρισμού οδήγησε το Μπιλμπάο να μετασχηματιστεί και να προσαρμόσει της υποδομές του έτσι ώστε να είναι σε θέση να λάβει όλους τους επισκέπτες και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους<sup>110</sup>.

Ο οικονομικός αντίκτυπος του τουρισμού είναι σημαντικός χάρη στην πολλαπλή επίδραση που έχει και σε άλλους τομείς. Λέγεται ότι έχει ξεπληρώσει την αρχική επένδυση πολλές φορές. Έχει επίσης προκαλέσει έναν μετασχηματισμό που συμπεριλαμβάνει νέα ξενοδοχεία, ένα συναυλιακό και συνεδριακό κέντρο, δίκτυο μεταφορών, περισσότερα νέα μουσεία και esplanade ποταμών όπου η τοπική κοινότητα μαζεύεται για περίπατο και υπαίθρια ψυχαγωγία ανάμεσα σε γλυπτά και cafes, που όλα με τη σειρά τους βρίσκονται ανάμεσα στην ασημένια λάμψη του κτηρίου του Frank Gehry. Το Μπιλμπάο είναι σήμερα ένας γαστρονομικός και πολιτιστικός προορισμός. Πρέπει να λάβουμε επίσης υπόψη μας τη συμβολή του τουρισμού στη διατήρηση της επαγγελματικής απασχόλησης και την παραγωγή νέων κενών θέσεων εργασίας. Κάθε έτος το μουσείο Guggenheim του Μπιλμπάο πραγματοποιεί μια μελέτη προκειμένου να παρουσιάσει τον οικονομικό αντίκτυπο του μουσείου στη βασκική οικονομία<sup>111</sup>. Σύμφωνα με αυτήν την μελέτη, το 2004, το Μουσείο Γκούγκενχαϊμ του Μπιλμπάο συνέβαλλε στη διατήρηση 4.842 θέσεων εργασίας και το μέγεθος συμμετοχής του στο ΑΕΠ της χώρας φτάνει τα 184 εκατομμύρια ευρώ<sup>112</sup>.

<sup>110</sup> Gentzane López, "The Guggenheim effect: Positive transformations for the city of Bilbao", Euroculture

<sup>111</sup> www.bilbao.net

<sup>112</sup> www.guggenheim-bilbao.es



Αν και σχεδόν 85 εκατομμύρια ευρώ δόθηκαν για την κατασκευή αυτού του μουσείου, τα οφέλη του, που αυξάνονται κάθε έτος, αποδεικνύουν τον θετικό του αντίκτυπο στην οικονομία της περιοχής. Το μουσείο Guggenheim Μπιλμπάο χρηματοδοτείται από μόνο του σε ένα ποσοστό 78%<sup>113</sup>.

Από τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι για να επιτύχει μια πόλη αυτό που πέτυχε το Μπιλμπάο θα πρέπει να έχει πρόγραμμα που παρακινείται και καθοδηγείται από ένα σαφές όραμα για τον κοινωνικό μετασχηματισμό. Στην περίπτωση του Μπιλμπάο, ο στόχος ήταν η μετατροπή του από μια περιφερειακή βιομηχανική πόλη σε μια διεθνή οικονομία βασισμένη στη γνώση. Η ηγεσία του προγράμματος πρέπει να είναι ισχυρή, ενοποιημένη και με μακροχρόνια σχέδια. Πόλεις που επιδιώκουν να ακολουθήσουν το παράδειγμα του Μπιλμπάο χρειάζεται να ιδρύσουν ένα εύκαμπτο τύπο οργάνωσης που μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή<sup>114</sup>.

Η σημασία του μουσείου, οι συλλογές του και οι εκθέσεις του έχουν σημασία. Ένα σπουδαίο κτήριο βοηθά, αλλά οι άνθρωποι θα επιστρέψουν εάν υπάρχει παρακινητικό περιεχόμενο και εάν το μουσείο παράγει νέα γνώση. Αυτά τα έργα είναι «πολιτιστικοί επιταχυντές», επιταχύνουν την είσοδο των πόλεων και των κοινοτήτων μέσα στην οικονομία της γνώσης με το να εκπαιδεύουν τους ανθρώπους και να ενθαρρύνουν άλλες εξελίξεις. Οι άνθρωποι εμπνέονται από τη συναρπαστική αρχιτεκτονική και από τον τρόπο με τον οποίο το τρισδιάστατο αλλάζει την αντίληψη τους για την τέχνη<sup>115</sup>.

Παρά την εντυπωσιακά γρήγορη εφαρμογή του, το Μπιλμπάο ήταν εξαντλητικά προγραμματισμένο, με μελέτες σκοπιμότητας, επιχειρησιακό προγραμματισμό και εικονικές επισκέψεις. Η υπόσχεση οικονομικού οφέλους στην κοινότητα δεν μπορεί να έρθει χωρίς ένα αυστηρό σχέδιο. Το Μπιλμπάο έχει αποδείξει ότι σε δέκα έτη μια περιφερειακή πόλη μπορεί να μετατραπεί σε μεγάλο «παίκτη» στο παγκόσμιο πολιτιστικό στερέωμα.

---

<sup>113</sup> [www.guggenheim.org](http://www.guggenheim.org)

<sup>114</sup> **The Art Newspaper**, "How to achieve the Bilbao effect", No 184, October 2007

<sup>115</sup> **Mihalis Kavartzis, Gregory Ashworth**, "Place marketing: how did we get here and where are we going?", Journal of Place Management and Development, Volume 1, Issue 2, 2008

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1. Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΤΕΧΝΗΣ

Αν ζητήσουμε από ένα σύνολο ατόμων να εκφράσουν τις απόψεις τους περί επιτυχίας, θα διαπιστώσουμε ότι πρόκειται μάλλον για σχετική έννοια. Υπάρχουν όμως κάποια κριτήρια τα οποία θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν<sup>116</sup>. Τα αξιολογικά κριτήρια βάσει των οποίων προσδιορίζεται η επιτυχία ενός μουσείου, ως προς την προαγωγή του οράματός του, συνίστανται στα ακόλουθα:

- Ποιότητα Εμπειρίας. Ως προς αυτή τη διάσταση εξετάζονται ποιοτικά και ποσοτικά τα στοιχεία που αφορούν στη συμπεριφορά των επισκεπτών και τη γενικότερη εικόνα που έχουν για το μουσείο ευρύτερες κοινότητες. Επιπλέον, εξετάζονται οι συμπεριφορές των επισκεπτών του δικτυακού τύπου, το ωράριο του μουσείου και οι διατιθέμενοι για την αξιολόγηση αυτού πόροι.
- Ανάπτυξη Εκπαιδευτικής Δράσης. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν κριτήρια που περιλαμβάνουν τον αριθμό αδειών που δόθηκαν για σχεδίαση εντός του μουσείου, τον αριθμό των μαθητών που το επισκέφθηκαν και το μέγεθος του κοινού που παρακολούθησε ομιλίες. Επίσης, αναφορά γίνεται στα εισοδήματα που προέρχονται από εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Οργανωσιακή Φήμη. Εδώ αξιοποιούμε ως δείκτες τον αριθμό των εθελοντών που προσφέρουν εργασία στο μουσείο, το πλήθος των γκρουπ επισκεπτών από ξένες χώρες, καθώς επίσης των αναφορών σε μηχανές αναζήτησης και των ευχαριστηρίων επιστολών και e-mail που δέχεται το μουσείο.
- Προτεραιότητες & Επιτεύγματα Διοίκησης. Ενδεικτικά αυτής της παραμέτρου θεωρούνται το ποσοστό θεσπισμένων στόχων που επιτεύχθηκαν, το ποσοστό του

---

<sup>116</sup> Jennifer Rowley, "Measuring total customer experience in museums", International Journal of Contemporary Hospitality Management; Volume 11, Issue 6, 1999

προϋπολογισμού που διατέθηκε όπως είχε προγραμματιστεί και οι τομείς στους οποίους αυτός διατέθηκε, αλλά και τα ποσά που προέρχονται από επιχορηγήσεις και δωρεές.

- Πλήθος & Εύρος Προσωπικού. Για τη διάσταση αυτή πέραν της καταγραφής του αριθμού των εργαζομένων γίνεται διάκριση αυτών βάσει των προσόντων τους και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Έτσι, εξετάζεται το ποσοστό των εργαζομένων που ανήκουν σε ομάδα με ειδικά χαρακτηριστικά (π.χ. άτομα με ειδικές ικανότητες).
- Προδιαγραφές Διοίκησης. Εδώ καταγράφονται στοιχεία που αφορούν στον αριθμό των υποστηρικτών του μουσείου, στους τρόπους με τους οποίους αυτοί συμβάλλουν στην προώθηση του έργου του ενώ ταυτόχρονα γίνεται προσπάθεια να σκιαγραφηθεί το προφίλ τους και να προσδιοριστεί η σχέση τους με αυτό.
- Πεδίο & Ποιότητα Συλλογής. Αναφορικά με τη συλλογή του μουσείου καταγράφονται παρατηρήσεις που σχετίζονται με την κατάταξη των έργων σε υποσύνολα, το δανεισμό από και προς άλλα ιδρύματα, το ποσοστό της συλλογής που εκτίθεται στο κοινό, το ύψος της ασφάλειας κ.α.
- Συνεισφορά στον Ακαδημαϊκό Τομέα. Δείκτες της συνεισφοράς στον ακαδημαϊκό τομέα θεωρούνται το πλήθος των άρθρων που εκδόθηκαν από το μουσείο, ο αριθμός των υπό έκδοση καταλόγων και των καταλόγων που ήδη εκδόθηκαν. Ακόμη, ο αριθμός των επιμελητών που ανήκουν ή συνεργάζονται με την πανεπιστημιακή κοινότητα.
- Συνεισφορά στη Συντήρηση Έργων Τέχνης. Χαρακτηριστικά μεγέθη για τον υπολογισμό της συνεισφοράς στη συντήρηση έργων τέχνης νοούνται το πλήθος των συντηρητών που απασχολούνται πλήρως ή μερικώς στο μουσείο και ο αριθμός αυτών που συμμετείχαν σε πανεπιστημιακά προγράμματα ή συνέδρια, όπως επίσης και ο αριθμός των έργων που υποβλήθηκαν σε διαδικασίες συντήρησης.

- Ποιότητα Εκθέσεων. Ως προς την ποιότητα των εκθέσεων λαμβάνονται υπ' όψη ο αριθμός των εκθέσεων που διοργανώνονται από το ίδιο το μουσείο, ο αριθμός αυτών που μεταφέρονται σε άλλα μουσεία και ο αριθμός εκθέσεων που δίνουν έμφαση σε 10 ή περισσότερα έργα της συλλογής ή παρουσιάζουν 30 τουλάχιστον αντικείμενα που δεν έχουν παρουσιασθεί ξανά μαζί κ.α.
- Συμβολή Εγκαταστάσεων στην Αποστολή. Τέλος, η συμβολή των εγκαταστάσεων στην προώθηση της αποστολής του μουσείου αξιολογείται βάσει του ποσοστού του υπάρχοντος εκθεσιακού χώρου που διατίθεται στη μόνιμη συλλογή και στην περιοδική έκθεση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **7.1. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΜΠΕΝΑΚΗ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ<sup>117</sup>**

#### **ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Το Μουσείο Μπενάκη ιδρύθηκε από τον Αντώνη Μπενάκη, γόνο της ιστορικής οικογένειας της ελληνικής διασποράς, στις 22 Απριλίου του 1931 και δωρίστηκε στο έθνος. Συγκαταλέγεται στις μεγάλες εκείνες δωρεές, οι οποίες αύξησαν τα περιουσιακά στοιχεία του κράτους, ενώ ταυτόχρονα είναι και ο παλαιότερος μουσειακός οργανισμός που λειτουργεί στην Ελλάδα ως Ίδρυμα Ιδιωτικού Δικαίου.

Το έργο του Αντώνη Μπενάκη συνάντησε από την πρώτη στιγμή την αποδοχή της ελληνικής κοινωνίας. Γνωστοί συλλέκτες αλλά και υποστηρικτές της μνήμης του χρόνου καταθέτουν στο Ίδρυμα πολύτιμα έργα τέχνης, οικογενειακά κειμήλια, σπάνια

<sup>117</sup> <http://www.benaki.gr/index.asp?lang=gr&id=999999>

βιβλία, χειρόγραφα και ιστορικά αρχεία, συμβάλλοντας αποφασιστικά στη συμπλήρωση των συλλογών και τη μελλοντική εξασφάλιση του Ιδρύματος.

## **ΤΟ ΚΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΟΔΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Το νέο Πολιτιστικό Κέντρο του Μουσείου Μπενάκη βρίσκεται στον αρ. 138 της οδού Πειραιώς, η οποία αποτελεί έναν από τους βασικούς νέους άξονες ανάπτυξης της Αθήνας. Η ανάπλαση του ήδη υπάρχοντος κτίσματος, που είναι οργανωμένο γύρω από εσωτερικό αίθριο, έχει υλοποιηθεί χάρη στη συγχρηματοδότηση του Υπουργείου Πολιτισμού και της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το σύνολο του νέου κτηρίου καταλαμβάνει έκταση 8.200 τ.μ. με υπόγειους χώρους 2.800 τ.μ. και εσωτερικό αίθριο 850 τ.μ. Οι εκθεσιακοί χώροι καλύπτουν επιφάνεια 3.000 τ.μ., το αμφιθέατρο είναι χωρητικότητας 300 ατόμων, ενώ υπάρχουν και αίθουσες που φιλοξενούν τις υπηρεσίες του Μουσείου.

Η αρχιτεκτονική ανάπλαση διατήρησε το αρχικό σχέδιο του κτίσματος με την προσθήκη ενός ορόφου. Οι γενικές αρχές σχεδιασμού βασίζονται στην ιδέα ενός εσωστρεφούς κτηρίου με ανοίγματα προς το κεντρικό αίθριο. Η κίνηση στους εκθεσιακούς χώρους οργανώνεται περιμετρικά του αιθρίου, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή ευκρίνεια στις προσβάσεις και ταυτόχρονα μεγάλη ευελιξία στη χρήση των χώρων. Το αίθριο, βασικό στοιχείο των δραστηριοτήτων του πολιτιστικού κέντρου, μπορεί να φιλοξενεί υπαίθριες εκθέσεις, μουσικές εκδηλώσεις, παραστάσεις, κ.ά. Το βιβλιοπωλείο και το εστιατόριο επικοινωνούν με το αίθριο στη στάθμη του ισόγειου.

Η όλη λογική της αρχιτεκτονικής οργάνωσης και του ύφους του κτηρίου στοχεύει στη δημιουργία ενός χώρου που δεν εξαντλείται σε μια απλή σύντομη επίσκεψη, αλλά λειτουργεί όλη την διάρκεια της ημέρας, προσφέροντας στο κοινό άνετες συνθήκες παραμονής και συμμετοχής σε εναλλακτικές εκδηλώσεις.

## **ΣΗΜΑ – ΛΟΓΟΤΥΠΟΣ (BRAND IMAGE)**

Ο λογότυπος του μουσείου δημιουργήθηκε από τον Μπενάκη και από τότε παραμένει το ίδιο. Κατά καιρούς αλλάζει μόνο το χρώμα του ή η γραμματοσειρά. Αποτυπώνεται σε : αφίσες, φυλλάδια του Μουσείου, σακούλες του καταστήματος, δώρα, παιχνίδια κτλ.

## **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Οι ανθρώπινοι πόροι του Μουσείου Μπενάκη είναι οι εξής:

- Προσωπικό του Μουσείου (Διαθέτουν ενιαία στολή)
- Φύλακες (εκπαιδεύονται σε θέματα ασφαλείας)
- Εργαζόμενοι στο εστιατόριο (επαγγελματίες με ανάλογη προϋπηρεσία)
- Αρχαιολόγοι, συντηρητές έργων τέχνης, ιστορικοί τέχνης
- Βιβλιοθηκονόμοι

Το Μουσείο Μπενάκη δέχεται κατά καιρούς έναν περιορισμένο αριθμό εθελοντών, ακόμα και φοιτητών κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών, οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα διάφορα επιστημονικά τμήματα για ένα προσυμφωνημένο διάστημα.

Δεν είναι λίγες όμως οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ιδιαίτερα προικισμένοι εθελοντές δέχονται πρόταση από το Μουσείο να ενταχθούν στο έκτακτο και αργότερα στο μόνιμο προσωπικό του, μετά την αποφοίτησή τους και τη συμπλήρωση των στρατιωτικών τους υποχρεώσεων. Τέτοιες προσλήψεις είναι εφικτές, εφόσον οι οργανικές ανάγκες του Μουσείου το απαιτούν και οι οικονομικές του δυνατότητες το επιτρέπουν. Οι εθελοντές μπορεί επίσης να αναλαμβάνουν κάποια προσωρινή απασχόληση, όπως φύλαξη αιθουσών, υποδοχή φιλοξενούμενων κλπ

## **ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Το 2004 το Μουσείο Μπενάκη εγκαινιάζει το νέο του κτήριο της οδού Πειραιώς, ένα πολυδύναμο κέντρο όπου διοργανώνονται εκθέσεις οι οποίες διαρκούν συνήθως ένα με δύο μήνες. Πραγματοποιούνται, επίσης, πολυποίκιλες εκδηλώσεις όπως διαλέξεις, ημερίδες, συναυλίες, ομιλίες κλπ. Είναι δηλαδή ένας σύγχρονος χώρος αφιερωμένος στη νεότερη καλλιτεχνική έκφραση. Αναλυτικό πρόγραμμα τόσο των εκθέσεων όσο και των εκδηλώσεων μπορεί κανείς να βρει στο δικτυακό χώρο του μουσείου.

## **ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Το Τμήμα Συντήρησης Έργων Τέχνης του Μουσείου Μπενάκη έχει ως κύριο έργο την εξέταση με τεχνικά μέσα, τη συντήρηση και την αποκατάσταση των έργων των συλλογών του Μουσείου καθώς και την πρόληψη της περαιτέρω φθοράς τους με την εξασφάλιση των κατάλληλων περιβαλλοντικών συνθηκών έκθεσης και αποθήκευσής τους.

Όλες οι επεμβάσεις κατά τη συντήρηση στοχεύουν στη παρουσίαση των έργων με τρόπο συνεπή, αισθητικά αποδεκτό και σύμφωνο με τις προθέσεις του καλλιτέχνη, έχοντας ως δεδομένη την πάροδο του χρόνου, τις ενδεχόμενες αντίξοες συνθήκες διατήρησής τους καθώς και άλλους μη αντιστρέψιμους παράγοντες.

Το Τμήμα Πληροφορικής του Μουσείου Μπενάκη έχει σκοπό την εισαγωγή, την ανάπτυξη, το συντονισμό και την υποστήριξη της χρήσης της πληροφορικής στο Μουσείο.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του το Τμήμα Πληροφορικής έχει παρακολουθήσει από κοντά την εξέλιξη των επιστημών της πληροφορίας και της επικοινωνίας και έχει συμμετάσχει ενεργά σε αρκετά ευρωπαϊκά προγράμματα, στο πλαίσιο των οποίων δοκιμάστηκαν και εφαρμόστηκαν νέες και πρωτοποριακές, για την εποχή τους, τεχνολογίες των πληροφοριών.

Το Τμήμα διαχείρισης φωτογραφικού υλικού του Μουσείου Μπενάκη διαθέτει ειδική υπηρεσία διαχείρισης φωτογραφικού υλικού με μόνιμους συνεργάτες φωτογράφους, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη φωτογράφιση αντικειμένων από τις συλλογές του, καθώς και την αντιγραφή παλαιότερων φωτογραφιών.

## **ΔΕΛΤΙΑ ΤΥΠΟΥ**

Το Μουσείο Μπενάκη της οδού Πειραιώς χρησιμοποιεί τα δελτία τύπου για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με τις περιοδικές εκθέσεις που διοργανώνει ή φιλοξενεί. Όταν πρόκειται να εγκαινιαστεί μια καινούργια έκθεση το μουσείο αποστέλλει μια σχετική επιστολή στο Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων του Υπουργείου Πολιτισμού. Κατόπιν σχετικής επεξεργασίας από τους αρμόδιους υπάλληλους, το κείμενο δίνεται στους διαπιστευμένους δημοσιογράφους για να προβούν στη δημοσίευσή του από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, με σκοπό να ενημερωθεί το κοινό.

## **ΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Το κατάστημα του μουσείου έχει εξελιχθεί στην πλέον προσοδοφόρα δραστηριότητά του για τη σταθερή κάλυψη σημαντικού μέρους των λειτουργικών του δαπανών. Παράγει και διαθέτει μεγάλη ποικιλία από αντίγραφα μουσειακών αντικειμένων και καλλιτεχνήματα που αντλούν την έμπνευσή τους από τις συλλογές του Μουσείου Μπενάκη, αλλά και ευχετήριες κάρτες, βιβλία και δίσκους, που συνεχώς ανανεώνονται. Κάθε αγορά από τα καταστήματα μεταφράζεται σε άμεση χρηματική ενίσχυση του Μουσείου.

Αποβλέποντας επίσης στην οικονομική στήριξη των δραστηριοτήτων του Μουσείου, το κατάστημα επιλέγει κυρίως πρωτότυπες καλλιτεχνικές δημιουργίες, έργα εξαιρετικής αισθητικής, άρτιας τεχνικής και ιδιαίτερης καλλιτεχνικής έμπνευσης. Το νέο αυτό κέντρο σύγχρονων εφαρμοσμένων τεχνών προσφέρει στο ευρύτερο κοινό δυνατότητες



πρόσβασης σε επιλεγμένα έργα Ελλήνων δημιουργών και εξοικείωσης με τις σύγχρονες καλλιτεχνικές τάσεις.

Οι καλλιτέχνες (σχεδιαστές-κατασκευαστές) οι οποίοι δημιουργούν έργα αποκλειστικά για το Μουσείο Μπενάκη και τα παρουσιάζουν στο κατάστημα της Πειραιώς, έχουν όλοι κάτι ιδιαίτερο ως προς την τεχνική ή την έμπνευση. Ορισμένοι εφαρμόζουν αρχέγονες και παραδοσιακές τεχνικές, όπου η παράδοση χρησιμοποιείται σε μια απολύτως σύγχρονη εφαρμογή, ή συνδυάζουν στοιχεία διαφορετικών πολιτισμών παράγοντας, τελικά, ενδιαφέροντα και πρωτότυπα έργα.

Τα έργα που διαθέτει το κατάστημα, ως δώρα με ιδιαίτερη σημασία, είναι καταξιωμένα για την υψηλή τους ποιότητα και γι' αυτό αποτελούν ισχυρό κίνητρο για τη γνωριμία με το Μουσείο Μπενάκη και τις συλλογές του.

Όλα τα αντικείμενα που διατίθενται μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος προσφέρονται σε συσκευασία δώρου και συνοδεύονται από επεξηγηματική περιγραφή στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα.

Οι πελάτες μπορούν να αγοράζουν τα προϊόντα του καταστήματος μέσω και του διαδικτύου και η πληρωμή πραγματοποιείται μέσω τραπεζικής κάρτας. Οι αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών που γίνονται μέσω του [www.benaki.gr](http://www.benaki.gr) και πραγματοποιούνται με ασφαλή τρόπο μέσω ειδικής υπηρεσίας της Alpha Bank.

## **Η ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ**

Στον πιο παλιό άξονα της Αθήνας που τη συνδέει με τον Πειραιά, στον αριθμό 138, το Κτήριο της οδού Πειραιώς, φιλοξενεί στο ισόγειο, ένα μοντέρνο και συνάμα λιτό καφέ-εστιατόριο με ενδιαφέρουσες γαστρονομικές προτάσεις. Ο χώρος του έχει πρόσβαση στο εντυπωσιακό εσωτερικό αίθριο, ενώ συγχρόνως προσφέρει οπτική επαφή με την κίνηση και τους ρυθμούς της σύγχρονης πόλης.

## **ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Μια σειρά βιβλίων αποτελούν αποκλειστικές εκδόσεις του Μουσείου Μπενάκη ή εκδόσεις που πραγματοποιήθηκαν από το Μουσείο σε συνεργασία με άλλους φορείς. Τα βιβλία αυτά μπορεί να αφορούν νέες εκδόσεις, βιβλία για παιδιά, οπτικοακουστικό υλικό κ.α. Επίσης, εκδίδεται ετήσιο περιοδικό με τίτλο "Μουσείο Μπενάκη", το οποίο στοχεύει στην ανάδειξη των συλλογών και των ερευνητικών τμημάτων του Μουσείου, με τη δημοσίευση επιστημονικών κειμένων που αναφέρονται στα αντικείμενά του, καθώς και την καταγραφή των ετήσιων πεπραγμένων του. Φιλοξενούνται ελληνικά και ξενόγλωσσα κείμενα, τα οποία συνοδεύει αγγλική και ελληνική περίληψη, αντίστοιχα. Δημοσιεύονται, επίσης, μονογραφίες σε τακτική βάση ως παραρτήματα του περιοδικού.

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες απευθύνονται σε σχολικές ομάδες όλων των τάξεων. Με οπτικοακουστικά μέσα και ειδικά σχεδιασμένα έντυπα, παιδιά 4 -17 χρονών γνωρίζουν τον ελληνικό πολιτισμό και τη σύγχρονη τέχνη, ενώ ταυτόχρονα μυούνται στο μουσειακό χώρο. Μουσειοπαιδαγωγοί ζωντανεύουν τα εκθέματα, παρακινώντας τα παιδιά να παρατηρήσουν, να προβληματιστούν, να εκφραστούν και να αυτενεργήσουν. Κατάλληλα σχεδιασμένα προγράμματα απευθύνονται και σε άτομα με ειδικές ανάγκες. Η δραστηριότητα αυτή βρίσκεται σε στενή επαφή με τους εκπαιδευτικούς. Αποστέλλει δανειστικό υλικό για την προετοιμασία πριν από την επίσκεψη και διοργανώνει ειδικές εκπαιδευτικές ξεναγήσεις που επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να παρουσιάσουν οι ίδιοι το μουσείο στην ομάδα τους. Παράλληλα, δανείζει σχετικές εκδόσεις και μουσειοσκευές. Επίσης, με την κατάλληλη υποστήριξη υλικού από το Τμήμα, επισκέπτες από σχολεία και εκπαιδευτικούς φορείς μπορούν να γνωρίσουν και μόνοι τους τις μόνιμες και προσωρινές εκθέσεις του Μουσείου. Για μεμονωμένα παιδιά οργανώνονται εργαστήρια, εκδίδονται βιβλία και παιχνίδια, ενώ για ενηλίκους λειτουργούν κύκλοι μαθημάτων με τη μορφή εργαστηρίων, στα οποία αναβιώνουν παραδοσιακές τεχνικές που τείνουν να εκλείψουν.

Η δραστηριότητα του Τμήματος επεκτείνεται και εκτός Μουσείου. Σε συνεργασία με σχετικούς φορείς σχεδιάζονται προγράμματα σε άλλα μουσεία, σε πόλεις και χωριά της Ελλάδας, όπως στην περίπτωση του προγράμματος «Μελίνα».

Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Μουσείου Μπενάκη ανέλαβε το 1995-96 τη μελέτη, τον προγραμματισμό και το συντονισμό του τομέα της μουσειακής αγωγής, με θέμα το λαϊκό πολιτισμό. Στο υλικό που ετοιμάστηκε για το σκοπό αυτό περιλαμβάνονται εκδόσεις για τα έθιμα και τους βασικούς τομείς της παραδοσιακής τέχνης, προτάσεις για δραστηριότητες και πλούσια βιβλιογραφία. Σε επιλεγμένες περιοχές της Ελλάδας εκπονήθηκαν εικοσιέξι εκπαιδευτικά προγράμματα, που απευθύνονται σε μαθητές της Α' Δημοτικού. Τα προγράμματα περιλαμβάνουν υλικό προετοιμασίας για τον εκπαιδευτικό και μία ιστορία ή ένα παιχνίδι για τα παιδιά. Το εκπαιδευτικό υλικό που εκδόθηκε στα πλαίσια του προγράμματος «Μελίνα» δανείζεται από το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Μουσείου Μπενάκη σε μορφή εκπαιδευτικών φακέλων.

## **Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Η Βιβλιοθήκη ιδρύθηκε το 1931, τη χρονιά που δωρήθηκε και εγκαινιάστηκε το Μουσείο. Η πρώτη της συλλογή περιλάμβανε τα προσωπικά βιβλία του ιδρυτή του Μουσείου, Αντώνη Μπενάκη, τα οποία αργότερα πλουτίστηκαν με αγορές, δωρεές και ανταλλαγές. Μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να συγκεντρώσει πάνω από 70.000 τόμους βιβλίων και περιοδικών, το περιεχόμενο των οποίων σχετίζεται με το υλικό των μουσειακών Συλλογών και υποστηρίζει την επιστημονική έρευνα και την παροχή πληροφοριών στα διάφορα τμήματα του Μουσείου.

## **ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ**

Στις μέρες μας, η ηλεκτρονική επικοινωνία, η οποία κερδίζει συνεχώς έδαφος στις προτιμήσεις των πολιτών, αποτελεί μια μορφή προβολής με ολοένα αυξανόμενες

δυνατότητες και προοπτικές. Η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας στον τομέα του διαδικτύου έχει αρχίσει να εφαρμόζεται και στις πολιτιστικές δραστηριότητες. Το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου του μουσείου Μπενάκη χαρακτηρίζεται από απλότητα και μεστότητα. Οι παρουσιαζόμενες πληροφορίες είναι σαφείς και εύκολα κατανοητές στο χρήστη. Επιπλέον, το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου είναι επίκαιρο. Οι επίκαιρες πληροφορίες αφορούν κυρίως στο τμήμα «Εκθέσεις - Εκδηλώσεις». Ο δικτυακός τόπος χρησιμοποιεί αρχεία βίντεο για την παρουσίαση των χώρων του Μουσείου Μπενάκη.

Το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου οργανώνεται ιεραρχικά με την αρχική σελίδα στην κορυφή της ιεραρχίας. Η αρχική σελίδα δίνει ενδείξεις σχετικά με την οργάνωση του δικτυακού τόπου.

Η ομαδοποίηση της πληροφορίας γίνεται σε θεματικές ενότητες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: «Μουσείο», «Συλλογές», «Εκθέσεις - Εκδηλώσεις», «Αρχεία», «Εκπαίδευση», «Πληροφορίες», «Εκδόσεις», «Συντήρηση έργων τέχνης», «Βιβλιοθήκη», «Τμήμα πληροφορικής» και «Πωλητήριο».

## **ΑΡΧΕΙΑ**

Το Τμήμα των Φωτογραφικών Αρχείων του Μουσείου Μπενάκη έχει στόχο τη συγκέντρωση, τη διαφύλαξη και την ταξινόμηση φωτογραφιών που απεικονίζουν μνημεία και αντικείμενα παλαιοχριστιανικής, βυζαντινής και μεταβυζαντινής τέχνης. Με την πάροδο του χρόνου διευρύνθηκε η αρχική θεματογραφία, που σήμερα πλέον καλύπτει τη φυσιογνωμία και τον πολιτισμό του Ελλαδικού χώρου, καθώς επίσης την ιστορία και την κοινωνία του νεότερου Ελληνισμού.

Οι συλλογές του τμήματος (200.000 αρνητικά, 3.000 πρωτότυπες φωτογραφίες του 19ου και του 20ου αιώνα) απαρτίζονται από σημαντικές φωτογραφικές ενότητες που προέρχονται από αγορές ή δωρεές, των επαγγελματιών φωτογράφων Nelly's, Βούλας Παπαϊωάννου, Περικλή Παπαχατζιδάκη, Δημήτρη Χαρισιάδη, Νικόλαου Ρίζου, Νικόλαου Τομπάζη και των ερασιτεχνών Ρένας Ανδρεάδη, Στέφανου Μαλικόπουλου,

Λουκά Μπενάκη, Ιωάννη Χαραμή, καθώς και της βυζαντινολόγου Λασκαρίνας Μπούρα, της αρχιτέκτονος Μαρίας Ζαγορησίου και της συγγραφέως Έλλης Παπαδημητρίου.

Σημαντικός αριθμός των ιστορικών αρχείων αναφέρεται στον Αγώνα της Ανεξαρτησίας του 1821. Αξιόλογη είναι η ενότητα των αρχείων της Εθνικής Αντίστασης καθώς και τα αρχεία Ελλήνων συνθετών, Νικολάου Μάντζαρου, Νικολάου Σκαλκώτα, Γιάννη Ανδρ. Παπαϊωάννου, καθώς και των ποιητών και λογοτεχνών, Διονυσίου Σολωμού, Κωνσταντίνου Καβάφη, Γρηγορίου Ξενόπουλου, Άγγελου Σικελιανού.

Το Αρχείο Παραστατικών Τεχνών του Μουσείου Μπενάκη έχει στόχο τη συγκέντρωση, την αποδελτίωση και την ταξινόμηση αρχείων που αφορούν στις παραστατικές τέχνες. Έχει ήδη συγκεντρωθεί σημαντικό πρωτότυπο θεατρικό υλικό (μακέτες σκηνικών και κοστούμιών, αρχιτεκτονικά σχέδια, αλληλογραφία, φωτογραφικό υλικό), καθώς και αρχεία που αφορούν στη χορευτική δημιουργία. Χρονικά εστιάζονται στην έλληνική καλλιτεχνική δημιουργία του 20ου αιώνα.

Τα αρχεία Νεοελληνικής Αρχιτεκτονικής περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό αρχείων αρχιτεκτόνων και μηχανικών, καθώς και μεμονωμένες μελέτες, σχέδια ή προπλάσματα.

## **ΠΗΓΕΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ**

Το Μουσείο Μπενάκη εξαρτάται άμεσα από τις δωρεές που δέχεται για τον εμπλουτισμό των συλλογών του, την επιστημονική αξιοποίηση και προβολή του αποθησαυρισμένου υλικού του, την ανάπτυξη της δραστηριότητάς του σε νέους τομείς σύμφωνα με τις σύγχρονες μουσειακές αντιλήψεις, τη λειτουργία του και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

Είναι μεγάλος ο αριθμός των ευεργετών και δωρητών που καθημερινά προικίζουν το Ίδρυμα με σημαντικά περιουσιακά στοιχεία, προσφέρουν χρηματικές δωρεές, κληροδοτούν πολύτιμα έργα τέχνης και οικογενειακά κειμήλια, συμβάλλοντας έτσι

αποφασιστικά στη συμπλήρωση των συλλογών και ενισχύοντας το πολύπλευρο έργο του Μουσείου.

«Οι Φίλοι του Μουσείου Μπενάκη» είναι ένα αναγνωρισμένο μη κερδοσκοπικό σωματείο που ιδρύθηκε από ορισμένους επώνυμους φίλους του Μουσείου, με σκοπό την ηθική και υλική συμπαράσταση στους σκοπούς του.

Το Μουσείο αποκτά από την ημέρα της δωρεάς εν ζωή το δικαίωμα δημοσίευσης (copyright) του αντικειμένου, καθώς και τη δυνατότητα του προσωρινού δανεισμού, προκειμένου να το εκθέσει στους χώρους του ή σε περιοδικές εκθέσεις τρίτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το αντικείμενο ασφαρίζεται από το Μουσείο Μπενάκη ή τον δανειζόμενο πριν απομακρυνθεί από το χώρο φύλαξης του ιδιοκτήτη.

Ορισμένοι χώροι του Μουσείου, ανάμεσα στους οποίους το μικρό αμφιθέατρο, η αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, το κυλικείο και η ταράτσα με θέα προς τον Εθνικό Κήπο, διατίθενται για εκδηλώσεις, αντί ενοικίου, κατά προτίμηση σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα με τα οποία έχει αναπτυχθεί κάποια χορηγική σχέση. Κάθε προγραμματισμένη εκδήλωση μπορεί να συνδυαστεί με ταυτόχρονη επίσκεψη ορισμένων εκθεσιακών χώρων ή περιοδικών εκθέσεων του Μουσείου.

Ο τύπος και το πρόγραμμα της εκδήλωσης, η διακόσμηση των χώρων, η μορφή των προσκλήσεων, η δημοσιοποίηση του γεγονότος, κτλ. αποφασίζονται και σχεδιάζονται σε συνεννόηση με το Μουσείο.

## **ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ**

Το μουσείο λειτουργεί τις εξής ημέρες και ώρες:

Τετάρτη, Πέμπτη, Κυριακή: 10:00 - 18:00, Παρασκευή, Σάββατο: 10:00 - 22:00  
Παραμένει κλειστά Δευτέρα, Τρίτη και τις ακόλουθες αργίες: 25 Μαρτίου, 1 Μαΐου, 15 Αυγούστου, 28 Οκτωβρίου, 25-26 Δεκεμβρίου, 1 και 6 Ιανουαρίου, Καθαρή Δευτέρα,

Κυριακή και Δευτέρα του Πάσχα, Αγίου Πνεύματος. Το Πωλητήριο και το Κυλικείο παραμένουν ανοιχτά κατά τις ώρες λειτουργίας του χώρου.

## ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Το αντίτιμο του εισιτηρίου για την είσοδο στο μουσείο είναι για τις περιοδικές εκθέσεις της Οδού Πειραιώς € 4 ή € 6 ανάλογα με την έκθεση.

Μειωμένο εισιτήριο δικαιούνται:

- άτομα άνω των 65 ετών
- ένας ενήλικας που συνοδεύει παιδί

Ελεύθερη είναι η είσοδος για:

- άτομα με ειδικές ανάγκες και ο συνοδός τους
- φοιτητές και νέοι κάτω των 18 ετών
- μέλη ICOM και Φίλοι του Μουσείου Μπενάκη
- ακαδημαϊκοί και εκπαιδευτικοί
- αρχαιολόγοι
- συντηρητές αρχαιοτήτων
- δημοσιογράφοι
- πολύτεκνοι
- οι υπηρετούντες τη στρατιωτική τους θητεία
- υπάλληλοι του ΥΠ.ΠΟ και του Τ.Α.Π.Α.
- ξεναγοί
- κάτοχοι κάρτας πολιτισμού ΥΠ.ΠΟ.
- μέλη του Επιμελητηρίου Εικαστικών Τεχνών

## ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ

Η πρόσβαση στο μουσείο γίνεται εύκολα μέσω λεωφορείων, τρόλεϊ, μετρό και ηλεκτρικό. Επομένως, η προσβασιμότητά του θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εύκολη.