

Γνωσιακή Βάση
Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης
και Πιστοποίησης Μουσείων

Ο Δ Η Γ Ο Σ



ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΕΟΤΕΡΗΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ

**ΠΡΑΞΗ: «ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΟΥΣΕΙΩΝ»**
«Μεταρρύθμιση Δημόσιου 2014-2020»
«Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027»
Συνολικός Προϋπολογισμός: 1.295.895,62€
Με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ανάδοχος ΥΕ3: RADIANT TECHNOLOGIES ΑΕΒΕ

Παραδοτέα Υποέργου 3:
Γνωσιακή Βάση αποτελούμενη από 11 Οδηγούς για όλα
τα θέματα λειτουργίας & οργάνωσης μουσείων

ΟΔΗΓΟΣ 7
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΚΑΚΗ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΜΑΔΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ
Διευθύντρια Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Επικεφαλής Ομάδας Έργου

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ

Διευθύντρια Αρχαιολογικών Μουσείων, Εκθέσεων
και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, έως 12.2022

ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ ΣΑΡΑΓΑ

Αναπλ. Διευθύντρια Αρχαιολογικών Μουσείων,
Εκθέσεων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων, 7.2023 κ.ε.

ΑΝΤΩΝΗΣ ΣΚΛΕΠΑΡΗΣ

Διευθυντής Εικαστικών, Αρχιτεκτονικής,
Φωτογραφίας και Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού

ΜΑΡΙΑ ΜΕΡΤΖΑΝΗ

Διευθύντρια Συντήρησης Αρχαίων και Νεότερων Μνημείων

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΦΡΙΣΗΡΑΣ

Διευθυντής Μελετών και Εκτέλεσης Έργων Μουσείων
και Πολιτιστικών Κτιρίων

ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ

Αναπλ. Διευθύντρια Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ:

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

ΣΩΤΗΡΙΑ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ - ΔΙΝΕΠΟΚ
ΦΩΤΕΙΝΗ ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ - ΔΙΝΕΠΟΚ
ΔΕΣΠΟΙΝΑ-ΘΕΟΔΩΡΑ ΜΟΣΧΟΥ - ΔΕΑΦΜΣΠ

ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΟΙ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΟΙ

ΑΝΝΑ ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΥ - ΔΑΜΕΕΠ
ΞΑΝΘΗ ΤΣΙΦΤΣΗ - ΔΑΜΕΕΠ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

ΕΛΕΝΗ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΙΔΟΥ - ΔΙΝΕΠΟΚ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ,
ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΕΛΙΑ ΒΛΑΧΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ:

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ
Διευθύντρια Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Επικεφαλής Ομάδας Έργου

ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ

Αναπλ. Διευθύντρια Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου Μνημείων

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΟΥΜΑ

Τμηματάρχης Αρχαιολογικών Μουσείων
και Συλλογών, ΔΑΜΕΕΠ

ΑΝΔΡΟΜΑΧΗ ΚΑΤΣΕΛΑΚΗ

Τμηματάρχης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
και Επικοινωνίας, ΔΑΜΕΕΠ

ΜΑΡΙΑ ΚΡΙΝΗ

Στέλεχος Διεύθυνσης Συντήρησης Αρχαίων και
Νεότερων Μνημείων

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΥ

Τμηματάρχης Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού, ΔΙΝΕΠΟΚ

ΕΛΕΝΗ ΣΠΥΡΑΚΗ

Τμηματάρχης Υποστήριξης Λειτουργίας, ΔΙΝΕΠΟΚ

ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΜΑΚΚΑΣ

Τμηματάρχης Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού, ΔΕΑΦΜΣΠ

ΝΙΚΟΣ ΒΡΑΝΙΚΑΣ

Τμηματάρχης Αρχιτεκτονικών Μελετών Μουσείων και
Πολιτιστικών Κτιρίων

ΕΛΕΝΗ ΓΛΥΤΣΗ

Στέλεχος Τμήματος Αρχαιολογικών Μουσείων
και Συλλογών, ΔΑΜΕΕΠ

ΜΑΡΙΑ ΖΑΧΑΡΑΚΗ

Στέλεχος Τμήματος Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού,
ΔΙΝΕΠΟΚ

ΣΟΦΙΑ ΜΠΑΣΙΟΥΚΑ

Στέλεχος Τμήματος Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού,
ΔΙΝΕΠΟΚ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΑΚΡΙΒΟΠΟΥΛΟΥ

Στέλεχος Τμήματος Μουσείων Νεότερου Πολιτισμού,
ΔΙΝΕΠΟΚ

ΜΑΡΙΑ-ΑΘΗΝΑ ΣΚΟΡΔΑΡΑ

Στέλεχος Τμήματος Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου
Μνημείων και Αρχαιολογικού Κτηματολογίου, ΔΔΕΑΜ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΥΡΡΗΣ

Στέλεχος Τμήματος Διαχείρισης Εθνικού Αρχείου
Μνημείων και Αρχαιολογικού Κτηματολογίου, ΔΔΕΑΜ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ:

ΜΑΡΙΝΑ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:

ΓΙΩΡΓΟΣ ΣΚΑΡΜΟΥΤΣΟΣ

Γνωσιακή Βάση
Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης
και Πιστοποίησης Μουσείων



ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
2014-2020 / 2021-2027



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Πολιτισμού



Διεύθυνση Νεότερης
Πολιτιστικής Κληρονομιάς

ISBN: 9789603867630

©2025, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΑΘΗΝΑ

ΟΔΗΓΟΣ 7
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΒΑΣΗΣ:
ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ-ΒΙΛΛΥ ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ, ΜΑΡΙΑ-ΞΕΝΗ ΓΑΡΕΖΟΥ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΕΛΙΑ ΒΛΑΧΟΥ
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΚΑΚΗ
ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΓΙΩΡΓΟΣ ΣΚΑΡΜΟΥΤΣΟΣ
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: ΜΑΡΙΝΑ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Καθώς εισερχόμαστε στο δεύτερο τέταρτο του 21ου αιώνα, καθίσταται σαφές ότι τα Μουσεία, σήμερα, διαφέρουν σημαντικά από εκείνα του παρελθόντος. Δεν αποτελούν απλά κτηριακά κελύφη με στατικές συλλογές, αλλά ζωντανούς και δυναμικούς οργανισμούς με σύνθετους κοινωνικούς ρόλους, που προσαρμόζονται στο ιδεολογικό, κοινωνικοοικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο των κοινοτήτων στις οποίες ανήκουν, εξελισσόμενα μαζί με αυτές. Η σημαντική αυτή αλλαγή στην αντίληψη περί της φύσης και του ρόλου των Μουσείων αντικατοπτρίζεται και στον διευρυμένο και πιο συμπεριληπτικό ορισμό του τι εστί Μουσείον που υιοθετήθηκε πρόσφατα από το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM).

Σε αυτό το νέο και σύνθετο περιβάλλον, τα σύγχρονα μουσεία οφείλουν να είναι ανοιχτά, προσβάσιμα και ελκυστικά, να εκπαιδεύουν και να εμπνέουν προσφέροντας ολοκληρωμένες και ουσιαστικές εμπειρίες γνώσης και συναισθήματος. Για να παραμείνουν επίκαιρα, πρέπει να συμμετέχουν στην καθημερινή ζωή και στον δημόσιο διάλογο, να συνδυάζουν την έμπνευση με την ενσυναίσθηση και την κοινωνική ευθύνη. Αυτό απαιτεί στρατηγική σκέψη και όραμα, αλλά και επιχειρησιακή βιωσιμότητα, ανθεκτικότητα και ευελιξία, βασισμένη σε ορθή ανάλυση και κατανόηση των συνθηκών και των προκλήσεων του περιβάλλοντος, μέσω μιας αξιόπιστης και λειτουργικής διαδικασίας εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης.

Το θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο αυτής ακριβώς της διαδικασίας θέτει το Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων του Υπουργείου Πολιτισμού, που αναπτύσσεται και εφαρμόζεται, τα τελευταία χρόνια, με χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης μέσω των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020» και «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027». Απώτερος στόχος του έργου είναι η συνολική αναβάθμιση της δομής, της λειτουργίας και των υπηρεσιών, φυσικών και ψηφιακών, που παρέχουν τα Μουσεία της χώρας μας, μέσω ενός συστήματος ενιαίων και συνεκτικών διαδικασιών αξιολόγησης με βάση τα διεθνή πρότυπα μουσειακής πολιτικής και τους κανόνες δεοντολογίας του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων.

Με το Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, το Υπουργείο Πολιτισμού ασκεί τον θεσμικό εποπτικό του ρόλο και επικουρεί στην πράξη τα Δημόσια και τα Ιδιωτικά μουσεία, παρέχοντας τεχνογνωσία στην αντιμετώπιση αδυναμιών, στην εμπέδωση καλών πρακτικών και στην εφαρμογή δράσεων με

ταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού. Με την ολοκλήρωση των σχετικών διαδικασιών αξιολόγησης και προσαρμογής, τα μουσεία τα οποία ανήκουν στο Υπουργείο Πολιτισμού, αλλά και εκείνα οργανισμών και φορέων που αποδεδειγμένα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές οργάνωσης και λειτουργίας και παρέχουν εγγυημένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς τους επισκέπτες, αποκτούν τον τίτλο του «Πιστοποιημένου» και του «Αναγνωρισμένου» Μουσείου αντίστοιχα. Η διαδικασία αυτή δεν συνιστά απλώς ηθική επιβράβευση. Παρέχει πρόσβαση και σε μια σειρά σημαντικών προνομίων.

Το Σύστημα, από τα πρώτα χρόνια της πιλοτικής εφαρμογής του, έχει αποδείξει ότι αποδίδει απτά αποτελέσματα στους μουσειακούς οργανισμούς στους οποίους εφαρμόζεται. Η διαδικασία «Πιστοποίησης» των Μουσείων του Υπουργείου Πολιτισμού έχει ήδη εφαρμοστεί με επιτυχία στην Περιφέρεια Ηπείρου και εξελίσσεται στις Περιφέρειες Δυτικής Μακεδονίας και Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Στην αντίστοιχη διαδικασία «Αναγνώρισης» έχουν παράλληλα εισαχθεί περισσότερα από 40 Μουσεία τρίτων φορέων, εκτός του Υπουργείου Πολιτισμού. Ένας σημαντικός αριθμός από αυτά την έχει ήδη ολοκληρώσει επιτυχώς. Το μεγάλο ενδιαφέρον συμμετοχής επιβεβαιώνει επί της αρχής, αλλά και στην πράξη, την ορθότητα των στρατηγικών επιλογών και της ασκούμενης πολιτικής εκ μέρους του Υπουργείου Πολιτισμού.

Οι διαδικασίες Πιστοποίησης και Αναγνώρισης των Μουσείων, που αρχικά πραγματοποιούνταν με συμβατικό τρόπο, τώρα πλέον υποστηρίζονται από ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα. Το ΟΠΣ συμβάλλει ήδη σημαντικά στην προτυποποίηση, στον συντονισμό, στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των διαδικασιών, στην εξοικονόμηση πόρων, στη διάχυση και εμπέδωση των καλών πρακτικών, καθώς και στην εδραίωση της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης και της λογοδοσίας, που απαιτεί η αρχή της χρηστής διοίκησης.

Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, καθοριστικός είναι ο ρόλος του ψηφιακού αποθετηρίου του Συστήματος, το οποίο λειτουργεί ως Γνωσιακή Βάση δεδομένων αναφοράς για το σύνολο των επιμέρους διαδικασιών. Το αποθετήριο αυτό εμπλουτίζεται διαρκώς με νέο περιεχόμενο και υποστηρικτικό υλικό, το οποίο συγκεντρώνεται ή δημιουργείται πρωτογενώς από τις συναρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου Πολιτισμού, προκειμένου να είναι ελεύθερα και μόνιμα διαθέσιμο στους μουσειακούς οργανισμούς, στους ειδικούς, στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Ο παρών Οδηγός αποτελεί έναν από τους ένδεκα της Γνωσιακής Βάσης, που δημιουργήθηκαν από την Ομάδα Έργου σε συνεργασία με εγνωσμένου κύρους επαγγελματίες της μουσειακής διαχείρισης, με σκοπό να συνδράμουν τους επαγγελματίες και τους φορείς του μουσειακού τομέα στο πλαίσιο των επιμέρους διαδικασιών Αναγνώρισης και Πιστοποίησης. Οι συγκεκριμένοι Οδηγοί προορίζονται να λειτουργήσουν ως εύληπτα εγχειρίδια και εύχρηστα βοηθήματα εφαρμογής καλών μουσειολογικών πρακτικών για ένα ευρύ και ετερογενές –ως προς την επιστημονική κατάρτιση, την εξειδίκευση και την εμπειρία– κοινό, γεγονός που επηρεάζει τη διαμόρφωση της δομής και του περιεχομένου τους.

Υπό αυτό το πρίσμα, η στόχευση των Οδηγών είναι συγκεκριμένη και δεν επέχουν θέση γενικών εγχειριδίων μουσειολογίας, χωρίς αυτό να μειώνει στο ελάχιστο την υψηλή επιστημονική και βιβλιογραφική τους αξία. Οι Οδηγοί είναι απολύτως συμβατοί με τις βασικές αρχές μουσειακής οργάνωσης και λειτουργίας που προβλέπονται από τον Κώδικα Δεοντολογίας του ICOM (2009) και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Περιλαμβάνουν πλούσιο εποπτικό υλικό, παραδείγματα και καλές πρακτικές από την ελληνική και διεθνή εμπειρία, παραπομπές και αναφορές στη σύγχρονη σχετική βιβλιογραφία.

Για το εξαιρετικά σημαντικό και απαιτητικό έργο της παραγωγής των Οδηγών της Γνωσιακής Βάσης, τη συγκρότηση και τον εμπλουτισμό του ψηφιακού αποθετηρίου, καθώς και για την ανάπτυξη του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος εφαρμογής και υποστήριξης του Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, ευχαριστώ και συγχαίρω όλους τους συντελεστές: Τα στελέχη των συναρμόδιων Υπηρεσιών του Υπουργείου Πολιτισμού, της Κοινωνίας της Πληροφορίας ΜΑΕ και των αναδόχων εταιρειών, καθώς και τους εξειδικευμένους επαγγελματίες και ερευνητές. Η συνδρομή τους στην έγκαιρη και επιτυχή ολοκλήρωση αυτού του εξαιρετικά σημαντικού για το παρόν και το μέλλον του ελληνικού μουσειακού τομέα έργου υπήρξε πολύτιμη.

Δρ Λίνα Μενδώνη

Υπουργός Πολιτισμού

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, όπου κυριαρχούν σύνθετες και αλληλένδετες κοινωνικές, τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές προκλήσεις, τα Μουσεία του 21ου αιώνα καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τον θεσμικό τους ρόλο και να αναστοχαστούν την αποστολή, τις αξίες και τις λειτουργίες τους. Η επιβίωσή τους, αλλά πρωτίστως η ουσιαστική τους συμβολή στις σύγχρονες κοινωνίες, εξαρτώνται πλέον από την ικανότητά τους να ενσωματώνουν καινοτόμες στρατηγικές, προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες ενός ποικιλόμορφου, απαιτητικού και ενίοτε ρευστού κοινού. Εντός αυτού του πλαισίου, χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια, η συμπερίληψη, η διαπολιτισμική ευαισθησία, η προσβασιμότητα, και ιδίως η ενεργός συμμετοχή των πολιτών στην πολιτισμική πρακτική και στον δημόσιο διάλογο, αναδεικνύονται σε κρίσιμους παράγοντες για την ενίσχυση της βιωσιμότητας, της αξιοπιστίας και της διαχρονικής αξίας των μουσειακών οργανισμών ως δυναμικών και κοινωνικά εμπλεκόμενων πολιτιστικών θεσμών.

Αντιλαμβανόμενο την ανάγκη ανταπόκρισης στους σύγχρονους και πολυεπίπεδους μετασχηματισμούς, το Υπουργείο Πολιτισμού διαδραματίζει καίριο ρόλο, λειτουργώντας ως θεσμικός αρωγός των μουσειακών φορέων. Μέσα από την παροχή τεχνογνωσίας και υποστήριξης και –όπου είναι εφικτό– την αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, επιδιώκει τον λειτουργικό εκσυγχρονισμό του μουσειακού τοπίου της χώρας. Ιδιαίτερης σημασίας προς αυτή την κατεύθυνση κρίνεται η συμβολή του Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, το οποίο, ως διοικητική διαδικασία του ΥΠΠΟ, στοχεύει στην αναβάθμιση του συνόλου των μουσειακών οργανισμών της ελληνικής επικράτειας. Το σύστημα αυτό προάγει τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης των Μουσείων, βάσει διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνει την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών σε όλους τους τομείς της οργάνωσης και της λειτουργίας τους.

Η διαδικασία υποστηρίζεται πλέον από ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα, που υπερβαίνει τους περιορισμούς της παραδοσιακής λειτουργίας, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου, καθώς και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας. Κεντρικό στοιχείο αυτού του συστήματος αποτελεί η διαδικτυακή πύλη του Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων, εντός της οποίας λειτουργεί η Γνωσιακή Βάση – ένα ψηφιακό αποθετήριο που φιλοξενεί, μεταξύ άλλων, έντεκα Οδηγούς Καλών Μουσειολογικών Πρακτικών. Οι εν λόγω Οδηγοί καλύπτουν επιμέρους θεματικές λειτουργίας και οργάνωσης των Μουσείων στους τομείς της διοίκησης, της διαχείρισης των συλλογών, της επικοινωνίας, του μάρκετινγκ, της εκπαίδευσης, της ψηφιακής προβολής, πάντα με βάση τις διεθνείς πρακτικές.

Ελπίζουμε ότι στο σύνολό τους οι Οδηγοί αυτοί θα αποδειχθούν πολύτιμο εργαλείο για τους επαγγελματίες και τους εθελοντές των Μουσείων, αλλά και για κάθε ενδιαφερόμενο. Ως μια εύχρηστη και αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και γνώσεων, έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως θεμέλιο για τη συστηματική ενδυνάμωση της μουσειακής κοινότητας, ενώ παράλληλα μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για την ενεργοποίηση ενός γόνιμου, δημιουργικού και ουσιαστικού διαλόγου, απαραίτητου για την προώθηση καινοτόμων πρακτικών και την ανανέωση του σύγχρονου μουσειακού σκηνικού. Ταυτόχρονα, αναμένεται να αποτελέσουν έναν αξιόπιστο αρωγό και για τα στελέχη του ΥΠΠΟ, προσφέροντας συμπληρωματική γνώση και πληροφόρηση με απώτερο στόχο τη διαρκή βελτίωση και την ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Δρ Ολυμπία Βικάτου

Γενική Διευθύντρια
Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗ ΒΑΣΗ

Ο Οδηγός που διαβάζετε αποτελεί μέρος της Γνωσιακής Βάσης του «Ελληνικού Συστήματος Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων», <https://accreditation.culture.gov.gr>. Δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της Πράξης «Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων» και αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμά της.

Η Γνωσιακή Βάση είναι ένα συλλογικό εγχείρημα, στο οποίο έχουν συμβάλει εξίσου στελέχη του ΥΠΠΟ και έγκριτοι επαγγελματίες από τον χώρο των μουσείων.

Απευθύνεται σε επαγγελματίες ή εθελοντές των μουσείων, με στόχο να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις ανάγκες του μουσείου τους και να επιλέξουν τα μέτρα (μελέτες, έργα κ.ά.) με τα οποία θα τις εξυπηρετήσουν. Έτσι, η Γνωσιακή Βάση δεν αποτελείται από εγχειρίδια διδασκαλίας, αλλά εγχειρίδια προς επαγγελματίες των μουσείων. Πέρα από τις πληροφορίες και τις καλές πρακτικές που προσφέρει, λειτουργεί πολύ καλά και στο μεταγνωστικό επίπεδο: να γνωρίζουμε τι γνωρίζουμε, τι δεν γνωρίζουμε και πώς μπορούμε να καλύψουμε τις ανάγκες μας στα θέματα που δεν γνωρίζουμε.

Οι Οδηγοί της Γνωσιακής Βάσης απευθύνονται σε ετερογενές κοινό, που δεν διαθέτει ομοιογενή εκπαιδευτικά προσόντα, αλλά διαθέτει επαγγελματική εμπειρία στον χώρο του μουσείου (επ' αμοιβή ή στο πλαίσιο εθελοντικής προσφοράς). Ο στόχος τους είναι να βοηθήσουν τους επαγγελματίες των μουσείων να εντοπίσουν σημεία στα οποία ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται να βελτιωθεί και, στη συνέχεια, με εφόδιο τις γνώσεις και πρακτικές που περιλαμβάνονται στη Γνωσιακή Βάση, να μπορούν:

- Να αποτυπώσουν με σαφήνεια την υφιστάμενη κατάσταση και να διατυπώσουν την προσδοκώμενη βελτίωση, σε οποιαδήποτε πτυχή της λειτουργίας των μουσείων τους.
- Να επιλέξουν τους κατάλληλους φορείς ή/και επαγγελματίες στους οποίους θα απευθυνθούν για να βελτιώσουν το μουσείο τους.

Είναι συμβατοί με τις βασικές αρχές μουσειακής οργάνωσης και λειτουργίας, ακολουθούν τον Κώδικα Δεοντολογίας του ICOM και το θεσμικό πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί με το άρθρο 45 του ν. 4858/2021 «Για την Προστασία των Αρχαιοτήτων και της Πολιτιστικής Κληρονομιάς», αλλά και σχετικές ρυθμίσεις για την καθολική προσβασιμότητα και άλλες πτυχές της μουσειακής λειτουργίας.

Η Γνωσιακή Βάση προσφέρει εφόδια για όλα τα μουσεία της χώρας, διότι το «Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων» αντιμετωπίζει το μουσειακό τοπίο συνολικά, με βάση την παραδοχή ότι τα μουσεία συνιστούν τα ίδια

ένα σύστημα, λειτουργούν ως ένα δίκτυο, είτε αυτό έχει κάποια θεσμική έκφραση είτε (στην πλειονότητα των περιπτώσεων) δεν έχει καμιά εξωτερική έκφραση. Μπορούμε εντούτοις να μιλάμε για μουσειακό σύστημα, καθώς όλα τα μουσεία επηρεάζονται τόσο από τις εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική της μουσειολογίας (αν και τις υιοθετούν σε κυμαινόμενο βαθμό και ταχύτητα) όσο και από την απλή χωρική συνύπαρξή τους ή τη θεματική συνάφεια μεταξύ τους ή, τέλος, σε ό,τι αφορά στα αρχαιολογικά μουσεία του ΥΠΠΟ, από το κοινό οργανωσιακό σχήμα και διοικητικό πλαίσιο.

Το «Ελληνικό Σύστημα Αναγνώρισης και Πιστοποίησης Μουσείων» αποτελεί μια δημόσια πολιτική, βασισμένη στο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προσαρμοσμένη για τους μουσειακούς οργανισμούς, με στόχο να καταστήσει τα μουσεία:

- Ελκυστικά για πολλές και διαφορετικές ομάδες κοινού και ιδιαίτερα τους νέους.
- Συμπεριληπτικά και προσβάσιμα, ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών.
- Ανθεκτικά και βιώσιμα, έτσι ώστε να προσαρμόζονται γρηγορότερα και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις πολλαπλές προκλήσεις –περιβαλλοντικές, οικονομικές, κοινωνικές– του 21ου αιώνα.

Σταυρούλα-Βίλλυ Φωτοπούλου

Διευθύντρια Νεότερης Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Γενική Διεύθυνση Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς
Υπουργείο Πολιτισμού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
7.i ΣΚΟΠΟΣ	13
7.ii ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	13
7.iii ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	14
7.1 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	15
7.1.1 Στρατηγική marketing και επικοινωνίας: Προς ένα ολιστικό marketing	15
7.1.1.1 Το marketing mix	18
7.1.1.2 Brands και rebranding	19
7.1.1.3 Δικτύωση και εξωστρέφεια	23
7.1.1.4 Τμήμα marketing και επικοινωνίας	24
7.1.2 Σχέδιο marketing	25
7.1.2.1 Συντάσσοντας το σχέδιο marketing (marketing plan)	25
7.1.2.2 Στοχοθεσία σχεδίου	32
7.1.3 Το μουσειακό marketing στην υπηρεσία της αειφορίας	36
7.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	37
7.2.1 Επικοινωνία και marketing: Ομοιότητες και διαφορές	37
7.2.2 Ανάπτυξη σχεδίου επικοινωνίας	39
7.2.2.1 Βασικά βήματα	39
7.2.2.2 Εσωτερική επικοινωνία του μουσείου	40
7.2.2.2.1 Ενημέρωση για δράσεις	41
7.2.2.2.2 Διαχείριση κρίσεων (crisis management)	41
7.2.2.2.3 Άλλα ζητήματα	42
7.2.2.3 Εξωτερική επικοινωνία του μουσείου	42
7.2.2.3.1 «Παραδοσιακή» διαφήμιση και επικοινωνία από στόμα σε στόμα (word of mouth)	42
7.2.2.3.2 Οι νέες τεχνολογίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης	43
7.2.2.3.3 Το μουσειακό κέλυφος ως στοιχείο επικοινωνίας	43
7.2.2.3.4 Χρήση φωτογραφικού/οπτικοακουστικού υλικού	44
7.2.2.3.5 Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων και αλλαγών	44
7.2.2.4 Η επικοινωνιακή οργανωσιακή δομή πλέγματος	45
7.2.2.5 Προσεγγίζοντας τον κατάλληλο χορηγό επικοινωνίας	46

7.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ 48

7.3.1	Έρευνα κοινού	48
7.3.1.1	Τα βασικά στάδια σχεδιασμού της έρευνας κοινού	48
7.3.1.2	Μέθοδοι και εργαλεία	49
7.3.1.2.1	Ερωτηματολόγια	49
7.3.1.2.2	Συνεντεύξεις	50
7.3.1.2.3	Ομάδες εστίασης (focus group discussions)	50
7.3.1.2.4	Παρατήρηση	51
7.3.1.3	Οργάνωση και διεξαγωγή έρευνας, καταγραφή και ανάλυση αποτελεσμάτων	51
7.3.1.4	Συμπεράσματα - προσδοκώμενα οφέλη	52
7.3.2	Άλλα βασικά εργαλεία marketing και επικοινωνίας	52
7.3.2.1	SWOT και PESTEL	52
7.3.2.2	4Cs	52
7.3.2.3	Το Μοντέλο Αλλαγής του Lewin	53

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ _____ 55

Π.7.i ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 55

Π.7.iii ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 56

Π.7.iv ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ 59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα μουσεία, ανεξαρτήτως είδους, μεγέθους, συλλογής ή νομικής υπόστασης, μοιράζονται δύο βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο αφορά τον παραδοσιακό τους ρόλο, ο οποίος είναι αντικειμενοκεντρικός: συγκρότηση, προστασία, μελέτη και ανάδειξη μίας ή και περισσότερων συλλογών. Το δεύτερο στοιχείο αφορά τον ανανεωμένο ρόλο τους, ο οποίος είναι ανθρωποκεντρικός. Τα μουσεία πλέον επικεντρώνονται στον άνθρωπο, στον/στην επισκέπτη/επισκέπτρια, και χωρίς να αναιρούν απαραίτητως τον κεντρικό ρόλο της συλλογής εναρμονίζουν τις δραστηριότητές τους με τις ανθρώπινες ανάγκες και προσδοκίες. Χωρίς τους ανθρώπους –επισκέπτες/επισκέπτριες, χορηγούς, πελάτες/πελάτισσες του πωλητηρίου και του καφέ του μουσείου, ερευνητές/ερευνήτριες, ακαδημαϊκούς και άλλες ομάδες κοινού– τα μουσεία δεν επιτελούν ένα βασικό κομμάτι του ρόλου τους, που αφορά την προβολή των ευρημάτων τους στο ευρύ κοινό.

7.i ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός του Οδηγού 7 είναι η παρουσίαση του marketing μουσείων, ως εκείνης της υπηρεσίας του μουσείου που αποτελεί το κατεξοχήν εργαλείο εξωστρέφειας, και, ως εκ τούτου, ο ρόλος του είναι να συμβάλλει και να υποστηρίξει κάθε άλλη εργασία του φορέα. Εδώ θα εξηγηθούν οι διαφορετικές εργασίες που εμπίπτουν στο marketing. Ο Οδηγός απευθύνεται σε επαγγελματίες των μουσείων και περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής marketing, της επικοινωνίας. Επίσης, παρουσιάζει διαφορετικά εργαλεία του marketing.

7.ii ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ο παρών Οδηγός αναμένεται να αποτελέσει ένα εύχρηστο βοήθημα για επαγγελματίες μουσείων, ώστε:

- Να κατανοήσουν βασικές έννοιες, όπως marketing, επικοινωνία, branding.
- Να αναγνωρίζουν και να είναι σε θέση να κρίνουν στρατηγικές και επιμέρους πρωτοβουλίες επικοινωνίας.
- Να εντάξουν τα στρατηγικά σχέδια marketing και επικοινωνίας στην εργασία τους, δημιουργώντας και προσαρμόζοντας τα σχετικά εργαλεία για να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.
- Να ορίζουν ρεαλιστικούς στόχους για το marketing του μουσείου τους και

να είναι σε θέση να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να ανανεώνουν τους στόχους τους ανάλογα με τις περιστάσεις.

- Να είναι σε θέση να κρίνουν αν χρειάζεται να πραγματοποιήσουν μια έρευνα κοινού και να την προγραμματίσουν.

7.iii ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Marketing μουσείων

Το marketing μουσείων είναι ένα πλαίσιο δραστηριοτήτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στη δημιουργία, την ανάπτυξη και την προώθηση των προσφερόμενων προϊόντων, υπηρεσιών και δράσεων ενός μουσείου, που έχουν αξία για το κοινό του μουσείου, τους συνεργάτες/συνεργάτιδες του και την κοινωνία γενικότερα.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία βοηθά το μουσείο να μεταφέρει μηνύματα μέσω των εκθέσεών του, αλλά και μέσω του κτηρίου του, των φυλλαδίων που τυπώνει, της διοικητικής του δομής, των δραστηριοτήτων που οργανώνει κ.λπ. Η επικοινωνία αφορά το μήνυμα (τι), το κοινό του (σε ποιον/ποια) και τον τρόπο έκφρασής του (πώς).

Έρευνα κοινού

Η έρευνα κοινού, θέτοντας το κοινό σε πρωταγωνιστικό ρόλο, αποκαλύπτει πώς τα προγράμματα και οι δραστηριότητες ενός μουσείου ανταποκρίνονται στους στόχους του.

Υπηρεσίες μουσείου

Οι δραστηριότητες ενός μουσείου, που χωρίζονται σε κύριες (όπως προστασία, ανάδειξη, συντήρηση και ενίσχυση μιας συλλογής) και συνοδευτικές (όπως καφέ, εστιατόριο, ενοικίαση χώρων).

Ανάπτυξη κοινού

Η ανάπτυξη του κοινού μπορεί να οριστεί είτε ως προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών/επισκεπτριών με προφίλ παρόμοιο του ήδη υπάρχοντος κοινού είτε ως άνοιγμα σε νέες ομάδες κοινού.

Branding

Η χρήση συγκεκριμένων άυλων στοιχείων που, κατά την κρίση των επισκεπτών/επισκεπτριών (δυσνητικών ή πραγματικών), των συνεργατών/συνεργατίδων και άλλων, διαφοροποιούν έναν φορέα σε σχέση με τους υπόλοιπους, δημιουργούν υποσχέσεις και συναισθήματα, αφού σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το κοινό την υπηρεσία που του παρέχεται.

Χορηγία

Η προσφορά ενός ποσού, μιας υπηρεσίας ή ειδών από έναν φορέα σε ένα μουσείο, με ανταποδοτικά οφέλη.

7.1 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αν και ταυτισμένο συνήθως με τις πωλήσεις και την κερδοφορία, το marketing, εδώ και 50 τουλάχιστον χρόνια, έχει επεκταθεί και στον τομέα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών και δράσεων (non-profit marketing – NPM).¹ Στον χώρο των μουσείων, το marketing έρχεται να συνεπικουρήσει την κοινωνική τους αποστολή (@O.6),² ενώ οι σύγχρονες μέθοδοι και τα εργαλεία της επιστήμης της επικοινωνίας διευρύνουν τους διαύλους διάδρασης με την κοινωνία. Το marketing είναι μια ανταλλαγή: Το μουσείο προσφέρει κάτι που το κοινό αξιολογεί ως σημαντικό σε αντάλλαγμα για τον χρόνο, την προσοχή και τα χρήματά του (Lister, 2020, σ. 2). Αυτή η σχέση απαιτεί σεβασμό, έρευνα, δημιουργικότητα, ειλικρίνεια, αμεσότητα και συχνή επανάληψη στις διαδικασίες αξιολόγησης.

7.1.1 Στρατηγική marketing και επικοινωνίας: Προς ένα ολιστικό marketing

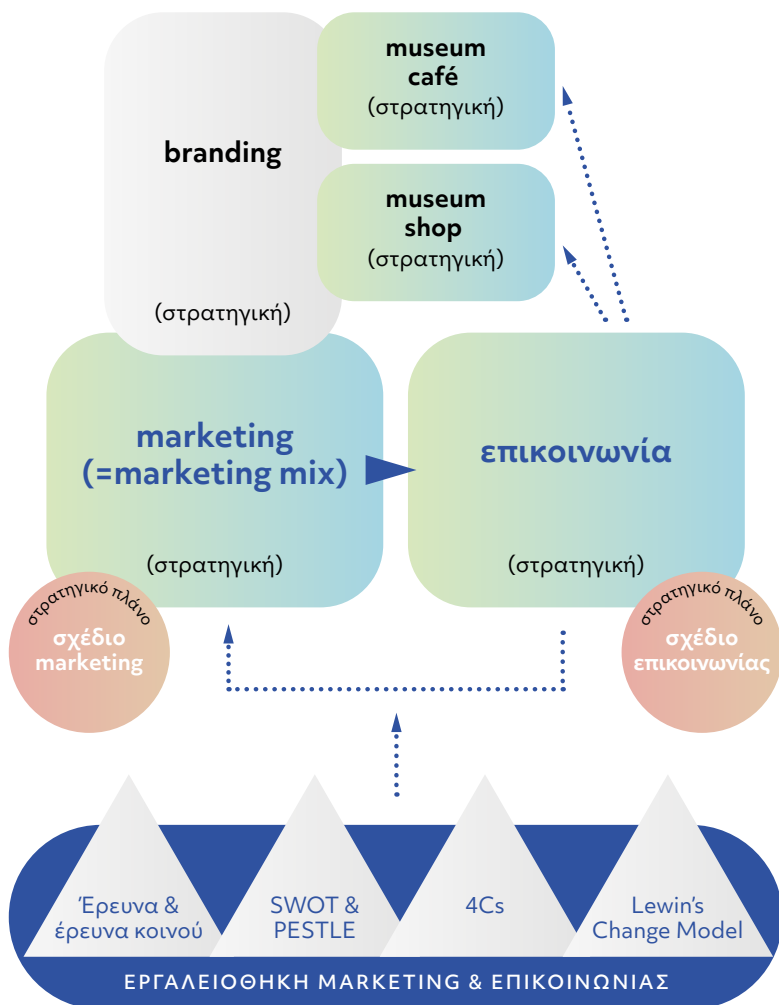
Το marketing και η επικοινωνία ενός μουσείου είναι ένα βασικό και ιδιαιτέρως σύνθετο τμήμα των εργασιών του, υπεύθυνο μεταξύ άλλων για την προσέγγιση ενός διευρυμένου κοινού και τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης με αυτό. Συγκεκριμένα, η στρατηγική marketing και επικοινωνίας διασφαλίζει ότι ο μοναδικός χαρακτήρας του μουσείου, το brand του, η φήμη του και οι εργασίες του, αφενός, θα ανταποκρίνονται σε ένα μοντέλο διαχείρισης και, αφετέρου, θα προβληθούν με σαφήνεια και θα προωθηθούν με τρόπο ελκυστικό και επικοινωνιακά ορθό, ώστε το κοινό να αντιληφθεί το μήνυμα του μουσείου και να υιοθετήσει μια καθολικά αποδεκτή εικόνα για τον φορέα.

Εδώ υπεισέρχεται το ολιστικό marketing:³ μια πλήρης και συμπεριληπτική στρατηγική του marketing, που αντιλαμβάνεται έναν φορέα ως οντότητα και όχι ως μια σειρά από διαφορετικά τμήματα. Σύμφωνα με τη στρατηγική προσέγγιση του ολιστικού marketing, τα διαφορετικά τμήματα του φορέα θα πρέπει να συνεργάζονται για να δημιουργούν και να ακολουθούν συγκεκριμένες, κοινές στρατηγικές, με βάση στοιχεία και δεδομένα, αντί να συντάσσει το κάθε τμήμα τη δική του, συχνά αντικρουόμενη με αυτή των άλλων τμημάτων, στρατηγική (Πίνακας 1).

1 Βλ. Werke και Bogale (2023).

2 Βλ. και τον νέο ορισμό του ICOM (2022).

3 Το ολιστικό marketing εντάσσεται στη συνολική θεώρηση της λειτουργίας του μουσείου υπό όρους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM). Βλ. ενδεικτικά Neri κ.ά., 2009.



Πίνακας 1. Ολιστικό (holistic) marketing.

Μπορεί εν συντομία να αποκαλείται ολιστικό marketing, αλλά η επικοινωνία είναι βασική συνιστώσα αυτής της στρατηγικής, ισότιμη του marketing, η οποία εκπέμπει το ορθό μήνυμα στο εσωτερικό του φορέα (διαφορετικά τμήματα του φορέα) και προς τα έξω (δυναμικοί/δυναμικές επισκέπτες/επισκέπτριες). Η στρατηγική αυτή συντάσσεται και συλλειτουργεί με τις λοιπές πολιτικές και στρατηγικές του φορέα, συνεπώς για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή της δεν εργάζεται αποκλειστικά το τμήμα ή οι υπεύθυνοι/υπεύθυνες marketing και επικοινωνίας, αλλά απαιτείται στενή συνεργασία με τα άλλα τμήματα, ώστε οι στόχοι και οι επιμέρους δράσεις να έχουν συνοχή και ποιότητα, με απώτερο στόχο να προσφερθεί στο

κοινό μια απρόσκοπτη, σταθερά ποιοτική εμπειρία.

Για παράδειγμα, ένα μουσείο σε περιοχή τουριστικού ενδιαφέροντος μπορεί να αποφασίσει να προσελκύσει περισσότερους τουρίστες και τουρίστριες. Σε αυτή την περίπτωση, δεν αρκεί οι δράσεις του μουσείου να είναι προσανατολισμένες προς τους/τις τουρίστες/τουρίστριες. Θα πρέπει και η επικοινωνιακή του στρατηγική να στοχεύει προς αυτή την κατεύθυνση, δίνοντας ξεκάθαρα μηνύματα που θα φτάνουν στο επιθυμητό κοινό.

Πρόσφατα το Μουσείο του Ιδρύματος Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή στην Αθήνα, θέτοντας ως προτεραιότητα την ισότιμη και απρόσκοπτη πρόσβαση στο μουσείο, συνέταξε έναν χάρτη αισθητηριακής προσβασιμότητας, τον οποίο συμπληρώνει επιτόπια σήμανση στα σημεία με έντονο αισθητηριακό χαρακτήρα. Στη διαδικασία αυτή, συνεργάστηκαν το τμήμα επικοινωνίας και προβολής και το τμήμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το ίδιο συνέβη και στην περίπτωση του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης για τη δημιουργία των προγραμμάτων για κωφά και βαρήκοα άτομα, όπου η συνεργασία με το τμήμα επικοινωνίας υπήρξε εξαιρετικά σημαντική για τη διάχυση αλλά και τη χρηματοδότηση της πρωτοβουλίας.

Εδώ υπεισέρχεται μια θεωρία marketing γνωστή ως «relationship marketing»,⁴ που εμφανίστηκε το 1983 και βασίζεται στη λογική ότι για να δημιουργηθεί μια μακροχρόνια σχέση με το κοινό απαιτείται:

- Ανάπτυξη βασικών υπηρεσιών που θα είναι οικείες στους/στις επισκέπτες/επισκέπτριες.
- Ανάλυση και χαρτογράφηση των δεξιοτήτων κάθε μέλους της ομάδας εργασίας του φορέα, ώστε οι σχετικές με το marketing πρωτοβουλίες, στρατηγικές και πάσης φύσεως εργασίες να προγραμματίζονται και να αναπτύσσονται απρόσκοπτα.

Υπό αυτή την έννοια, το marketing μουσείων εστιάζεται:

- Στην κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των επισκεπτών/επισκεπτριών σας.
- Στην προσαρμογή της προσφοράς του μουσείου σας στις ανάγκες τους, ώστε το μουσείο να επιτελεί την κοινωνική αποστολή του και οι επισκέπτες/επισκέπτριες να είναι ικανοποιημένοι/ικανοποιημένες από την εμπειρία της επίσκεψής τους.
- Στην ανάπτυξη στρατηγικής τιμολόγησης υπηρεσιών που να προσανατολίζεται στις ανάγκες διαφορετικών ομάδων (δυσνητικού) κοινού και στη δημιουρ-

4 Στα ελληνικά αποδίδεται ως «σχεσιακό marketing».

γία μιας μακροχρόνιας σχέσης.

- Στην επικοινωνία με το κοινό (υπάρχον και δυνητικό) σχετικά με την προσφορά του μουσείου σας, με στόχο τη διατήρηση και ενίσχυση της σχέσης σας.

Εν ολίγοις, το marketing μουσείων είναι συναφές με τη σύγχρονη μουσειακή προσέγγιση «ο/η επισκέπτης/επισκέπτρια στο επίκεντρο της μουσειακής εμπειρίας» και απαιτεί μια πολύ καλή κατανόηση του προφίλ του κοινού σας: ποιοι/ποιες είναι οι επισκέπτες/επισκέπτριες, ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους.

Να θυμάστε, όμως, ότι η δημιουργία μιας προσωπικής σχέσης του μουσείου σας με τους επισκέπτες και τις επισκέπτριες έχει μόνο θετικό πρόσημο.



Εικόνα 1. Αφίσα του Victoria and Albert Museum, 1988.

Το 1988 το Victoria and Albert Museum, ένα δημόσιο μουσείο, επιχορηγούμενο από τον βρετανικό κρατικό προϋπολογισμό, παρουσίασε τη νέα του εκστρατεία marketing, που άφηνε στην άκρη τον σκοπό του μουσείου, που ήταν η εκπαίδευση, και στόχευε στις εμπορικές του δραστηριότητες. Το όνομα του μουσείου μίκρυνε σε V&A, ενώ η καμπάνια, η πρώτη αυτού του είδους παγκοσμίως, δημιούργησε τεράστια αίσθηση, προκάλεσε πολλά επικριτικά σχόλια, αλλά ως σήμερα παραμένει μοναδική, προκλητική, με το ενδιαφέρον γι' αυτή να μην έχει σβήσει ακόμη (Εικόνα 1).

Στο πλαίσιο αυτό, εργαλεία όπως το marketing mix, το branding και το rebranding θα σας φανούν εξαιρετικά χρήσιμα στη σύνταξη της στρατηγικής marketing και επικοινωνίας του μουσείου σας.

7.1.1.1 To marketing mix

Το marketing mix είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στο marketing στον τομέα των υπηρεσιών και έχει προσέγγιση με επίκεντρο τον άνθρωπο. Στην ουσία, αποτελεί ένα σύμπλεγμα επτά παραγόντων, οι οποίοι σε διαφορετικές μείξεις δίνουν διαφορετικά αποτελέσματα. Οι επτά παράγοντες του «7 P's marketing mix» είναι οι εξής:

- **Τιμή (price):** Ορθή κοστολόγηση υπηρεσιών, ανάλογη και με τις κοινωνικές συνθήκες και καταστάσεις.
- **Προϊόν/Υπηρεσία (product/service):** Τι υπηρεσίες θα παρέχει το μουσείο; Σε ποιους/ποιες; Πότε; Υπάρχει σωστή σχέση κόστους-οφέλους (value for money);

- **Πρωώθηση (promotion):** Δωρεάν ή επί πληρωμή προωθητικές ενέργειες, με τη χρήση των κατάλληλων καναλιών, ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνεται η δράση. Δύο είναι οι βασικές έννοιες εδώ: οι δράσεις που το μουσείο θα αναλάβει για να προσελκύσει το κοινό του και η κατανόηση των βασικών μηνυμάτων του μουσείου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρωώθηση συχνά συγχέεται με το ίδιο το marketing, αν και δεν είναι ταυτόσημοι όροι.
- **Τόπος (place):** Αυτός ο παράγοντας αφορά τη διάθεση των υπηρεσιών σε φυσικό χώρο ή ηλεκτρονικά μέσα (στον χώρο του μουσείου/ψηφιακή έκθεση/διάθεση προϊόντων από το πωλητήριο και σε κάποιο άλλο κατάστημα).
- **Άνθρωποι (people):** Η ομάδα του μουσείου, οι δεξιότητες κάθε μέλους της, σε συνάρτηση με τις επιδιώξεις και προτεραιότητες του φορέα, καθώς και η χαρτογράφηση των αναγκών του σε προσωπικό, οι οποίες δεν καλύπτονται από το ήδη υπάρχον. Αυτός ο παράγοντας είναι εξαιρετικά σημαντικός και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αντίστοιχα, αφού οι άνθρωποι του μουσείου μπορεί να είναι οι πιο θερμοί του πρεσβευτές.
- **Διαδικασίες (process):** Οι εσωτερικοί παράγοντες που καθορίζουν την εύρυθμη λειτουργία του φορέα. Οι διαδικασίες ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο παράγονται τα «προϊόντα» και παρέχονται οι υπηρεσίες, προκειμένου να διασφαλίζεται η σταθερή ποιότητά τους.
- **Φυσικά αποδεικτικά στοιχεία (physical evidence):** Η διαβεβαίωση που παρέχετε στους επισκέπτες και στις επισκέπτριές σας για την ποιότητα των υπηρεσιών σας (π.χ. κατάλληλο κτήριο με παροχές για διαφορετικές ομάδες κοινού, συλλογή, ιστοσελίδα κ.λπ.).

Είναι δεδομένο πως ορισμένοι παράγοντες, όπως η πολιτική τιμολόγησης των εισιτηρίων, μπορεί να μην υπάγονται στη δική σας δικαιοδοσία αλλά να υπόκεινται σε κρατικό έλεγχο. Ταυτόχρονα, κάποιοι από τους επτά παράγοντες του marketing mix δεν υπάγονται αποκλειστικά (ή κατά κύριο λόγο) στο τμήμα marketing του μουσείου, αλλά σε άλλα τμήματα (όπως ο παράγοντας «άνθρωποι», που περιλαμβάνει το προσωπικό υποδοχής καθώς και κάθε εργαζόμενο/εργαζόμενη στο μουσείο που έρχεται σε επαφή, φυσική, τηλεφωνική ή διαδικτυακή, με τους επισκέπτες και τις επισκέπτριες). Όμως προσοχή! Συνιστάται να μην παραλείπετε κανέναν από τους παράγοντες αυτούς, ακόμη και αν σας δυσκολεύει, προκειμένου να μην αλλοιωθεί το αποτέλεσμα της διαδικασίας ορθού σχεδιασμού στρατηγικής marketing. Στην ουσία, ο κάθε παράγοντας πρέπει να είναι λειτουργικός από μόνος του, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να εξετάζεται σε συνάρτηση με τους άλλους. Χρησιμοποιώντας το marketing mix, θα είστε σε θέση να οργανώνετε πιο εύκολα και αβίαστα τις επιμέρους, σχετικές με το marketing, διαδικασίες.

7.1.1.2 Brands και rebranding

Ένα νέο μουσείο χρειάζεται ένα brand. Χρειάζεται μια ταυτότητα που γνωστο-

ποιεί αβίαστα τι είναι, τι έχει και τι κάνει το μουσείο. [...] Ένα νέο μουσείο χρειάζεται μια προσωπικότητα, ώστε οι άνθρωποι να νιώθουν πως το γνωρίζουν και να είναι προκατειλημμένοι υπέρ του [...] Ένα νέο μουσείο [...] χρειάζεται μια φήμη ώστε όταν αρχίσει να προσθέτει νέες διαδικασίες και χαρακτηριστικά να είναι ήδη αποδεκτά (Wallace, 2016).⁵

Το branding είναι η εξεύρεση του ενός βασικού μηνύματος που συμπυκνώνει την αποστολή, τον σκοπό, το όραμα και τις αξίες του μουσείου και τα προβάλλει με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναδειχθεί η μοναδικότητα του συγκεκριμένου οργανισμού. Το brand⁶ του μουσείου είναι σαν τη δημόσια εικόνα της ταυτότητάς του, που θα το βοηθήσει να ξεχωρίσει ανάμεσα σε άλλα μουσεία με παρεμφερή προσανατολισμό. Μάλιστα, μια ισχυρή ταυτότητα που σχετίζεται με το brand μπορεί να βοηθήσει τα μουσεία να προωθήσουν την ανανεωμένη προσφορά τους, ειδικά αν αυτή σχετίζεται με τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του μουσείου (Scott, 2000, σ. 37).

Branding και λογότυπος

Σημείο αναφοράς του brand είναι η λογοτύπηση, που πρέπει να αποτελείται από ένα εξαιρετικά χαρακτηριστικό εικαστικό, το οποίο –αν έχει σχεδιαστεί σωστά– θα ταυτιστεί με το μουσείο σας και θα καταστεί εξαιρετικά αναγνωρίσιμο, προσελκύοντας το ενδιαφέρον επισκεπτών/επισκεπτριών και συνεργατών/χορηγών. Η λογοτύπηση θα πρέπει να «εικονοποιεί» το βασικό μήνυμα του branding, ώστε ο λογότυπος να ενισχύει περαιτέρω την ταυτότητα του μουσείου, όπως αυτή ορίζεται από το branding.

Προσοχή! Ο σχεδιασμός του λογότυπου και της οπτικής ταυτότητας ενός μουσείου είναι εργασία επαγγελματία γραφίστα/γραφίστριας, όμως η δική σας συμβολή είναι απολύτως απαραίτητη, με τη μορφή σύντομης ενημέρωσης (briefing) σχετικά με τον φορέα και τα μοναδικά του στοιχεία.

Πολλοί επικριτές θεωρούν ότι το branding είναι σημάδι ματαιοδοξίας του μουσείου, αλλά στην πραγματικότητα είναι μια πολύτιμη εργαλειοθήκη, που βοηθά το μουσείο να διατηρεί μια σταθερή ή και αναπτυσσόμενη πορεία, σε συνάρτηση με τη στοχοθεσία του, και δεν απαιτεί απαραίτητα την επένδυση μεγάλων ποσών αλλά τη συστηματική και μεθοδική εναρμόνιση των πάσης φύσεως δράσεων του μουσείου με αυτό το ένα μήνυμα. Αναγνωρίζοντας αυτόν τον φόβο, οι Kotler και Kotler (2000, σ. 283) παροτρύνουν τις διοικήσεις των μουσείων να χρησιμοποιούν το branding ως εργαλείο εξωστρέφειας και βελτίωσης της μουσειακής εμπειρίας για τον επισκέπτη και την επισκέπτρια, χωρίς όμως να επηρεάζονται οι βασικές

5 Απόσπασμα μεταφρασμένο από τον συγγραφέα.

6 Αν και έχει γίνει προσπάθεια να αποδοθεί στα ελληνικά ως μπράντα, τελικά ο διεθνής όρος έχει επικρατήσει.

εργασίες προστασίας και συντήρησης της συλλογής. Εδώ έρχεται να προστεθεί και άλλος ένας παράγοντας: Τα μουσεία έχουν μεν το κοινό των επισκεπτών/επισκεπτριών τους, αλλά η χρηματοδότηση έρχεται συχνά από άλλες διόδους, όπως κρατικούς φορείς, υπερεθνικά ταμεία ή και ιδιωτικούς χορηγούς. Επομένως, το branding ως διαδικασία θα πρέπει να απευθύνεται και σε αυτές τις ομάδες ενδιαφέροντος.

Το 2022 η διεθνής συμβουλευτική εταιρεία Deloitte (2022) παρουσίασε μια μελέτη που αφορούσε την αξία του Κολοσσαίου της Ρώμης σε πραγματικούς οικονομικούς όρους, αναγνωρίζοντάς το ως brand εν πολλοίς ταυτισμένο με την πρωτεύουσα της Ιταλίας. Χρησιμοποιώντας εργαλεία της οικονομικής επιστήμης, η Deloitte αποτίμησε την ετήσια αξία του μνημείου στα 3 δισ. ευρώ, τη συνολική αξία του μνημείου στα 76,8 δισ. ευρώ, ενώ μέτρησε και την ετήσια συμβολή του στα δημόσια ταμεία, καθώς και τη συμβολή του στην καταπολέμηση της ανεργίας στη γείτονα χώρα, καταλήγοντας ότι συντηρεί άνω των 42.000 θέσεων εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως η αξία του μνημείου/brand δεν κρίθηκε με όρους αποκλειστικά οικονομικής αξίας, αλλά και κοινωνικής, και ως συνδυασμός των δύο μετρήθηκε.

Η αξιοποίηση του branding ενός μουσείου έρχεται να συνοδεύσει μια γενική κατανόηση των προτερημάτων, των μειονεκτημάτων, των ευκαιριών και των κινδύνων του πλαισίου λειτουργίας ενός μουσείου (@O.2.1.3). Για την καλύτερη λειτουργία και την ανάπτυξη του μουσείου, χρειάζεται να γίνει μια αξιολόγηση της στρατηγικής προσέγγισης κοινού, ώστε να σχεδιάζονται οι κατάλληλες δράσεις για τους επισκέπτες και τις επισκέπτριες του φορέα. Επιλέγεται ένα στέλεχος του μουσείου⁷ με εμπειρία στον τομέα, προκειμένου να αναπτύξει μια ολόκληρη στρατηγική branding, σε άμεση συνεργασία με όλα τα τμήματα του μουσείου.

Branding, πωλητήρια μουσείου και πωλητέα είδη

Ένα σημαντικό πεδίο εφαρμογής του branding είναι τα προϊόντα του πωλητηρίου του μουσείου. Τα προϊόντα μπορεί να φέρουν τον λογότυπο του μουσείου ή κάποιο μοτίβο που σχετίζεται άμεσα με το μουσείο, καθιστώντας τους/τις πελάτες/πελάτισσες που κυκλοφορούν φορώντας ή χρησιμοποιώντας τα σχετικά αντικείμενα πρεσβευτές/πρέσβειρες του μουσείου και του πωλητηρίου του. Τα προς πώληση αντικείμενα μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός κοινού πολύ μεγάλου εύρους: Μπορεί να απευθύνονται σε μαθητές/μαθήτριες ή σε επαγγελματίες που επιθυμούν να προσφέρουν επαγγελματικά δώρα. Μέσω της προβολής της προσφοράς τους και της ενίσχυσης του ενδιαφέροντος του κοινού ή και του μη κοινού, τα πωλητήρια

⁷ Εφόσον τα οικονομικά του μουσείου το επιτρέπουν ή εφόσον υπάρχει δυνατότητα για χορηγία, προτείνεται να επιλεγεί μια εταιρεία με εμπειρία στο branding.

μουσείων επεκτείνουν την αναγνωρισιμότητα του brand, ανοίγοντας έτσι τον δρόμο για την επικοινωνία. Υπό αυτή την έννοια, τα πωλητήρια μουσείων αποτελούν μία από τις πιο καθιερωμένες, αναγνωρίσιμες και αποτελεσματικές εκφράσεις marketing του μουσείου. Για να ενισχύσετε και εσείς το brand του μουσείου σας μέσω του πωλητηρίου:

- Δημιουργήστε μια σειρά νέων προϊόντων ειδικά για τους επισκέπτες και τις επισκέπτριές σας και όχι για το επιθυμητό κοινό (στην κατανόηση του προφίλ των οποίων θα βοηθήσουν τα συμπεράσματα στοχευμένης έρευνας κοινού).
- Προσφέρετε αντικείμενα για διαφορετικά βαλάντια.
- Χρησιμοποιήστε δημιουργικά τον λογότυπο του μουσείου.
- Αντλήστε έμπνευση για τα πωλητέα σας από τα πιο γνωστά σας εκθέματα.
- Φροντίστε να προσφέρετε προσεγμένη συσκευασία με τον λογότυπό σας.
- Αν μπορείτε, τοποθετήστε το πωλητήριο κοντά στην είσοδο/έξοδο, με δυνατότητα πρόσβασης χωρίς αγορά εισιτηρίου.
- Διαμορφώστε κατάλληλα τον χώρο ώστε να είναι άνετος, φιλικός και με ατμόσφαιρα παρόμοια με του μουσείου – αν μπορείτε να του προσδώσετε «φωτογένεια», θα το εκτιμήσουν όσοι ασχολούνται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Αξιοποιήστε δημιουργικά όλα τα προσφερόμενα επικοινωνιακά εργαλεία, για να προβάλετε τόσο τα πωλητέα είδη όσο και το ίδιο το πωλητήριο.

Εν κατακλείδι, το branding επηρεάζει πολλά επιμέρους στοιχεία και, για αυτό τον λόγο, οφείλει να έχει μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής marketing και επικοινωνίας, η οποία θα προβλέπει την τακτική αξιολόγηση και την ανανέωση/αναθεώρησή του (rebranding).

Rebranding

Στο πλαίσιο ενός πλάνου ανανέωσης του τρόπου με τον οποίο προωθείται το μουσείο με στόχο την προσέλκυση του κοινού-στόχου, ή επίσης στο πλαίσιο της προβλεπόμενης τακτικής αναθεώρησης, μπορεί να υπάρξει η ανάγκη αλλαγής ή ανανέωσης στη στρατηγική branding. Όπως και στο branding, έτσι και με το rebranding προτείνεται (εφόσον υπάρχει δυνατότητα) να συνεργαστείτε με εταιρεία που ειδικεύεται σε τέτοιες διαδικασίες. Αν παρατηρηθεί μια τέτοια ανάγκη, θα πρέπει να γίνει μια συντονισμένη προσπάθεια να αναγνωριστούν οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτό το συμπέρασμα. Σε αυτό το σημείο θα βοηθήσουν πολύ τα στοιχεία που το μουσείο συλλέγει σε σχέση με όλες τις δράσεις του. Γι' αυτό, παράλληλα με την υλοποίηση των προγραμματισμένων δράσεων, θα πρέπει να προ-

βλέπεται ως σταθερή διαδικασία και η συστηματική αξιολόγησή τους. Στόχος της αξιολόγησης είναι η αναγνώριση των επιτυχημένων δράσεων και η διερεύνηση των λόγων επιτυχίας και του αντικτύπου τους, καθώς επίσης και η κατανόηση των προβλημάτων στις λιγότερο επιτυχημένες δράσεις και η αντιμετώπισή τους. Η καταμέτρηση της ροής των επισκεπτών/επισκεπτριών είναι το πρώτο βασικό βήμα, όπως και οι συστηματικές ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες νέων και υφιστάμενων επισκεπτών/επισκεπτριών, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι αντιδράσεις που προκάλεσαν οι αλλαγές του μουσείου.

Το 2000, έπειτα από έναν αιώνα λειτουργίας, η Tate, ως φορέας διοίκησης τεσσάρων μουσείων στη Μεγάλη Βρετανία, αποφάσισε να επαναπροσδιορίσει το brand της προκειμένου να περιλαμβάνει όχι μόνο το ένα παραδοσιακό κτήριο, αλλά μια σειρά μουσείων με πολύ διαφορετικούς σκοπούς, που όμως έπρεπε να έχουν μια κοινή ταυτότητα. Με μια σειρά φαινομενικά απλών κινήσεων, η ομάδα του μουσείου, με τους/τις ειδικούς στους/στις οποίους/οποίες απευθύνθηκαν –μία εξωτερική εταιρεία δημοσίων σχέσεων–, άλλαξε τη δημόσια εικόνα του φορέα, με εστίαση στη συνολική μουσειακή εμπειρία του επισκέπτη και της επισκέπτριας: Επίσκεψη σε συλλογή έργων, βόλτα, εστιατόρια και πωλητήρια, όλα μαζί συνθέτουν την Tate.⁸ Συγκεκριμένα, το νέο μουσείο του ομίλου, η Tate Modern, έκανε πολύ πιο δυναμική και δημοφιλή στο νεαρό κοινό μια ολόκληρη περιοχή, το Southwark, που φημιζόταν για τον υψηλό πολιτισμό της αλλά τίποτε άλλο. Αυτή είναι η δύναμη του rebranding: όχι τόσο η οικονομική ανεξαρτησία ενός μουσείου, αλλά η δημιουργία μιας υπόστασης, με χαρακτήρα και ταυτότητα, αρκετά ξεχωριστής και ενδιαφέρουσας, που θα προσελκύσει το ενδιαφέρον, επισκέπτες/επισκέπτριες, συνεργασίες, εκθέσεις κ.λπ.

7.1.1.3 Δικτύωση και εξωστρέφεια

Τα μουσεία που κατανοούν ότι οι συνεργασίες ενισχύουν τη δυναμική ενός φορέα, μικρού ή μεγάλου, προσθέτοντας δυνατότητες που κανονικά δεν θα υπήρχαν (Wallace, 2016, σ. 138), συνεργάζονται εξαιρετικά με άλλους φορείς (@O.6.1.3). Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η συνάφεια (Simon, 2016, σ. 32). Το μουσείο οφείλει να συμβαδίζει με τις ανάγκες του κοινού και όλων των ενδιαφερόμενων μερών, σε συνάρτηση πάντα και με τους στόχους του. Οφείλει να αναγνωρίζει τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη και να λειτουργεί σε συνεργασία με αυτά, για τη διοργάνωση διάφορων δράσεων και τη δημιουργία δικτύων. Ενδεικτικά, πιθανές ομάδες συνεργατών:

- Άλλα μουσεία.

 8 Για περισσότερες πληροφορίες για την Tate, βλ. <https://www.tate.org.uk/> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

- Φίλοι του Μουσείου και άλλοι υποστηρικτές (@O.6.1.4).
- Κρατικοί φορείς.
- Τοπική αυτοδιοίκηση.
- Τοπικοί φορείς.
- Εκπαιδευτική κοινότητα.
- Ερευνητικά ιδρύματα.
- Βιβλιοθήκες.
- Τουριστικοί φορείς.
- Τοπικές και άλλες επιχειρήσεις.
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης και influencers.
- Μειονότητες και ΑμεΑ.
- Άλλες στοχευμένες κοινωνικές ομάδες.

7.1.1.4 Τμήμα marketing και επικοινωνίας

Πώς θα δρομολογήσετε τη σύνταξη μιας στρατηγικής marketing και επικοινωνίας για τον φορέα σας;

Η διοίκηση του μουσείου θα αναθέσει στην υπηρεσία που έχει στην αρμοδιότητά της το marketing και την επικοινωνία του μουσείου να αναλύσει το marketing mix και να δημιουργήσει το branding που θα χρησιμοποιηθεί για τις σχετικές με το marketing και την επικοινωνία πρωτοβουλίες και δράσεις. Ιδανικά, το μουσείο διαθέτει ένα ανάλογο εξειδικευμένο τμήμα ή κάποιο στέλεχος με ειδίκευση στο marketing. Η εργασία μπορεί επίσης να ανατεθεί (και) σε εξωτερικό/εξωτερική συνεργάτη/συνεργάτιδα. Σε κάθε περίπτωση, το τελικό αποτέλεσμα θα πρέπει να προκύψει από συνεργασίες μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων εργαζομένων στο μουσείο, η καθεμία από τις οποίες γνωρίζει σε βάθος συγκεκριμένες όψεις του φορέα, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η έγκριση/αναθεώρηση του εγγράφου γίνεται σύμφωνα με τις προβλεπόμενες εσωτερικές διαδικασίες του φορέα.

Η παρακολούθηση και ο συντονισμός της υλοποίησης της εγκεκριμένης στρατηγικής γίνεται από το αντίστοιχο τμήμα, εάν υπάρχει. Οι σχετικές με το marketing ειδικότητες μπορεί να είναι: επικοινωνία και προβολή/δημόσιες σχέσεις, marketing και ψηφιακό marketing, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, creative content, digital content, εξωστρέφεια του φορέα (σε συνεργασία με το τμήμα ανάπτυξης κοινού, όπου υπάρχει), δικτύωση με την/τις τοπική/τοπικές κοινότητα/κοινότητες (community engagement), δημιουργία δικτύων υποστηρικτών (young patrons, μέλη και Φίλοι του Μουσείου κ.ά.).

Για παράδειγμα, το τμήμα marketing της Μητροπολιτικής Όπερας της Νέας Υόρκης αριθμεί σχεδόν 60 εργαζόμενους/εργαζόμενες σε διαφορετικές ειδικότητες, όπως: υπεύθυνος/υπεύθυνη πωλήσεων, υπεύθυνος/υπεύθυνη marketing, υπεύθυνος/υπεύθυνη πωλητηρίου κ.ά.

Μια νέα ειδικότητα που έχει εμφανιστεί στον χώρο των μουσείων είναι αυτή του/της επιμελητή/επιμελήτριας βιωσιμότητας, που ασχολείται με τη βιώσιμη ανάπτυξη του μουσείου (@O11). Αυτός ο ρόλος θα εντασσόταν σε διάφορα τμήματα, μπορεί όμως να λειτουργεί και ως γέφυρα ανάμεσα στους/στις επιμελητές/επιμελήτριες και στο τμήμα marketing, καθώς η βιωσιμότητα και το περιβάλλον εντάσσονται επίσης στις εργασίες του τελευταίου.

Το τμήμα marketing και επικοινωνίας μπορεί να είναι πολυάνθρωπο ή αρκετά περιορισμένο, αναλόγως του μεγέθους του μουσείου. Στην πραγματικότητα, βέβαια, πολλά μικρά ή μεσαία μουσεία δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν συνεργάτη/συνεργάτιδα ειδικά για το marketing του φορέα. Αποτελεί, έτσι, πάρεργο για έναν εργαζόμενο ή μια εργαζόμενη χωρίς αντίστοιχη εξειδίκευση ή κοινή αρμοδιότητα πολλών εργαζόμενων. Στις περιπτώσεις αυτές, η συνεργασία μεταξύ μουσείων μπορεί να προσφέρει μια πιο επαγγελματική λύση.

7.1.2 Σχέδιο marketing

Το σχέδιο marketing ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής marketing και επικοινωνίας και προτείνει συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις για την υλοποίησή της.

7.1.2.1 Συντάσσοντας το σχέδιο marketing (marketing plan)

Το σχέδιο marketing είναι ένα κείμενο που:

- Υποστηρίζει όλες τις διοικητικές και διαδικαστικές αποφάσεις του φορέα σας, με στόχο να προβάλετε ορθά τον σκοπό και το μήνυμα του μουσείου σας στο στοχευμένο κοινό σας.
- Μπορεί να σας βοηθήσει να προσελκύσετε το ενδιαφέρον δωρητών/δωρητριών (αν αυτό είναι κάτι που το μουσείο σας μπορεί να δεχθεί), τοπικών ομάδων με επιρροή, καθώς και των μέσων μαζικής ενημέρωσης – ακόμη και των Αρχών του τόπου, που συχνά επιθυμούν να συνδέονται με έργα πολιτισμού.
- Μπορεί να λειτουργήσει ως οδικός χάρτης που θα σας βοηθήσει να αποφύγετε άσκοπα και κοστοβόρα λάθη και να δώσετε μια κατεύθυνση στις δραστηριότητές σας, συγκεντρώνοντας και οργανώνοντας διαφορετικές δράσεις που έχετε σκεφτεί αλλά δεν έχετε οργανώσει/κοστολογήσει.
- Μπορεί να αφορά συνολικά την προσφορά του μουσείου (όπως γίνεται στις

περιπτώσεις branding/rebranding) ή μια επιμέρους πρωτοβουλία που το μουσείο επιθυμεί να προβάλλει.

- Διαφοροποιείται ανά υπηρεσία. Ίσως χρειαστεί διαφορετική στρατηγική για τις δραστηριότητες που αποφέρουν επιπλέον έσοδα, όπως οι υπηρεσίες τουπωλητηρίου και του καφέ και οι ενοικιάσεις χώρων.
- Μπορεί να λειτουργήσει ως εσωτερικό έγγραφο αναφοράς για όλο το προσωπικό του μουσείου, συμπεριλαμβανομένων των εθελοντών/εθελοντριών, προκειμένου να είναι όλοι/όλες ενήμεροι/ενήμερες για την αποστολή του μουσείου σας και τους στόχους από τις διαφορετικές σας δράσεις. Έτσι, θα είναι όλοι/όλες σε θέση να επικοινωνούν ορθότερα με τους/τις επισκέπτες/επισκέπτριες, ακολουθώντας τη γραμμή του μουσείου.

Για την επιτυχία του δικού σας σχεδίου marketing, προτείνεται να διενεργήσετε μια στοχευμένη ανάλυση SWOT (@O.7.3) για να κατανοήσετε τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του μουσείου σας. Εναλλακτικά, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και να εξειδικεύσετε τα συμπεράσματα των αναλύσεων (SWOT, PESTEL κ.λπ.) που έχουν προκύψει κατά τη σύνταξη του βασικού στρατηγικού πλάνου του μουσείου (@O.2.1.3). Βάσει αυτών, μπορείτε να θέσετε τους στόχους του σχεδίου marketing, για να είναι σαφές πρωτίστως σε εσάς τι θέλετε να επιτύχετε. Ταυτόχρονα, αυτή η διαδικασία θα σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε το πραγματικό και το δυνητικό κοινό σας, ώστε να επιλέγετε σωστά τον τρόπο με τον οποίον απευθύνεστε σε κάθε ομάδα. Επίσης, θα σας βοηθούσε να αναγνωρίσετε το λεγόμενο USP (unique selling proposition), δηλαδή το ένα ασύγκριτο πλεονέκτημα που σας ξεχωρίζει από όλους τους άλλους φορείς με παρεμφερή λειτουργία. Το USP θα σας καθοδηγήσει στην επιλογή των τρόπων προβολής των μηνυμάτων σας με ξεκάθαρο τρόπο. Εξαιρετικά σημαντικό για όλα τα παραπάνω είναι να γνωρίζετε τι διαθέσιμο προϋπολογισμό έχετε για τις δράσεις marketing και επικοινωνίας του μουσείου, ώστε να προγραμματίσετε ανάλογα όλες τις σχετικές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες σας. Τέλος, η αξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε κατά πόσον είστε κοντά στην επίτευξη των στόχων σας και σε ποιες διαδικασίες απαιτούνται αλλαγές και βελτιώσεις.

Το 2014, ο τότε διευθυντής του Μητροπολιτικού Μουσείου Τέχνης της Νέας Υόρκης (MET) Thomas Campbell ανακοίνωσε το μεγαλεπήβολο σχέδιό του να δημιουργήσει μια νέα πτέρυγα μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης, με ορίζοντα λειτουργίας το 2020. Είχαν προηγηθεί βέβαια άλλα σπουδαία έργα του στο μουσείο, που του έδιναν το περιθώριο να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Στόχος του ήταν να ανανεώσει το brand του MET ως πολυσυλλεκτικού μουσείου, στο οποίο θα συνομιλούσαν διάσημοι πίνακες μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης με αρχαία ευρήματα. Όμως στη Νέα Υόρκη υπάρχουν άλλα μουσεία με κύρια θεματική και USP τη μοντέρνα και σύγχρονη τέχνη, τα οποία δύσκολα θα μπορούσε να συναγωνιστεί το MET. Ο Campbell είχε καταφέρει να βρει τη συλλογή και τη χρηματοδότηση για τη νέα πτέρυγα, αλλά ρίχνο-

ντας το βάρος της διοίκησης του μουσείου εκεί, έχασε τους πόρους (οικονομικούς και ανθρώπινου δυναμικού) που διεύθυναν άλλες εργασίες του μουσείου που ήταν προσοδοφόρες και USPs. Αυτή η κίνηση οδήγησε σε μείωση των εσόδων από τους επισκέπτες, από το 16% στο 13% του προϋπολογισμού του μουσείου, μείωση των κερδών ανά επισκέπτη και κακή διαχείριση των πωλητηρίων, με συνεχή απώλεια εσόδων. Η νέα πτέρυγα δεν έγινε ποτέ, ενώ το μουσείο αναγκάστηκε να χρησιμοποιήσει μέρος των αποταμιεύσεών του για να καλύψει τις ζημιές.

Όπως και για τη συνολική στρατηγική, έτσι και για τη σύνταξη ενός σχεδίου marketing προτείνεται να απευθυνθείτε σε κάποια εξειδικευμένη εταιρεία. Όμως τα περισσότερα μουσεία δεν είναι σε θέση να το κάνουν αυτό. Αν ούτε εσείς είστε, μην αποθαρρυνθείτε! Μπορείτε να το συντάξετε εσωτερικά με επιτυχία. Αν δεν έχετε ξαναεπιχειρήσει κάτι παρόμοιο, δοκιμάστε να συντάξετε για αρχή ένα μικρό σχέδιο marketing για μία συγκεκριμένη δράση που ήδη υλοποιείτε αρκετό καιρό και έχετε πολλά διαθέσιμα στοιχεία, ώστε να εξοικειωθείτε με τη διαδικασία, πριν περάσετε σε ένα μεγαλύτερο σχέδιο για τον φορέα σας συνολικά. Αν και υπάρχουν αρκετοί οδηγοί για τη σύνταξη ενός σχεδίου marketing, τελικά καλό είναι να θυμάστε πως δεν υπάρχει μόνο ένας σωστός τρόπος να δημιουργήσετε το δικό σας. Μπορεί να είναι όσο μεγάλο ή μικρό εσείς επιθυμείτε, λεπτομερές ή πιο λακωνικό – ό,τι θεωρείτε πως θα είναι καλύτερο για τον δικό σας φορέα! Δείτε παρακάτω πώς να το κάνετε.

Η σύνταξη του σχεδίου marketing είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, που απαιτεί στοχοπροσήλωση και επαναξιολόγηση. Καθώς το τελικό αποτέλεσμα πρέπει να είναι δεσμευτικό, καλό είναι να μη βιαστείτε να ολοκληρώσετε τη συγγραφή του, για να μη μείνετε με ένα σχέδιο που δεν σας καλύπτει, και εντέλει δεν θα χρησιμοποιήσετε, ή που τελικά σας ωθεί προς λάθος κατεύθυνση. Στις παρακάτω σελίδες, θα συναντήσετε κάποια βασικά στοιχεία που πρέπει να συμπεριλάβετε στο έγγραφό σας:

- **Περιγραφή του αντικειμένου του σχεδίου marketing**

Είτε πρόκειται για μια δράση είτε για μια νέα σειρά προϊόντων για το πωλητήριο του μουσείου σας, ή ακόμη για το σχέδιο marketing ολόκληρου του φορέα σας, προτείνεται να ξεκινήσετε με την περιγραφή του αντικειμένου του σχεδίου marketing. Όσο πιο λεπτομερής είναι η περιγραφή τόσο περισσότερα θα σας βοηθήσει στα επόμενα βήματα. Μπορείτε να συμπεριλάβετε, επίσης, στοιχεία όπως: προβλεπόμενο κόστος, ημερομηνία εκκίνησης κ.λπ.

- **Ανάλυση κρατούσας κατάστασης**

Η υπό σχεδίαση πρωτοβουλία θα είναι κάτι νέο για τον φορέα ή μια ήδη υπάρχουσα δράση που επιθυμείτε να ανανεώσετε ή/και να προβάλετε προς τα έξω; Ποιοι είναι οι βασικοί κίνδυνοι και οι ευκαιρίες; Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν τη δική σας δράση; Χρησιμοποιήστε τα εργαλεία PESTEL και SWOT ως οδηγούς (@O.2.1, @O.7.3) για τη δική σας χαρτογράφηση της αγοράς, όπως επίσης και στατιστικά στοιχεία από διάφορους επίσημους κρατικούς φορείς.

- **Υφιστάμενο και δυνητικό κοινό και ανάλυση ανταγωνισμού**

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η χαρτογράφηση του κοινού σας είναι εξαιρετικά σημαντική. Θα πρέπει να αφιερώσετε χρόνο και τα απαραίτητα μέσα ώστε να κατανοήσετε πλήρως ποιοι/ποίες είναι οι πραγματικοί/πραγματικές επισκέπτες/επισκέπτριές σας – ποιες οι προσδοκίες και οι ανάγκες τους, γιατί επισκέφθηκαν το μουσείο σας και αν θεωρούν πως η μουσειακή εμπειρία ήταν ικανοποιητική για αυτούς/αυτές. Επιπλέον, θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε ποιοι/ποίες είναι οι δυνητικοί/δυνητικές σας επισκέπτες/επισκέπτριες και αν θα επέλεγαν να σας επισκεφθούν με αφορμή κάτι νέο που σχεδιάζετε. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να γνωρίζετε σε ποιους/ποίες απευθύνεστε με κάθε ενέργεια σχετική με το marketing και την επικοινωνία, και να δομείτε καλύτερα το μήνυμά σας ώστε να γίνει κατανοητό. Επίσης, μην παραλείψετε να αναλογιστείτε και να καταγράψετε πώς θα φανταζόσασταν την εμπειρία των επισκεπτών/επισκεπτριών σας καθώς έρχονται σε επαφή με τη δράση (@O.7.3).

Εδώ το μήνυμα μπορεί να εκπέμπεται ακόμη και μέσα από τις ίδιες τις παροχές. Για παράδειγμα, αν προβάλλετε τον χώρο σας ως φιλικό προς τα άτομα με αναπηρία (συνολικά), τα έντονα φώτα και η δυνατή μουσική, που δημιουργούν συχνά σύγχυση στα άτομα στο φάσμα του αυτισμού, όχι μόνο απομακρύνουν τους/τις επισκέπτες/επισκέπτριες αυτούς/αυτές αλλά τους δημιουργούν και δυσπιστία σχετικά με το αν πράγματι μπορούν να σας εμπιστευτούν.

Μέρος του σχεδίου marketing μπορεί και θα έπρεπε να αποτελεί η εδραίωση μιας καλής σχέσης εμπιστοσύνης με όλους/όλες τους/τις συνεργάτες/συνεργατίδες σας, καθώς και με τα ΜΜΕ, και η χαρτογράφηση των τρόπων με τους οποίους μπορεί αυτό να επιτευχθεί.

Τέλος, ο εντοπισμός ανταγωνιστικών φορέων στην ευρύτερη περιοχή είναι ένα ακόμη θέμα με το οποίο θα έπρεπε να καταπιαστεί το σχέδιο marketing. Προσοχή! Μην σας απωθεί η χρήση του όρου «ανταγωνιστές». Στόχος εδώ δεν είναι η εσωστρέφεια – κάθε άλλο. Στη σύγχρονη εποχή, με τον περιορισμένο ελεύθερο χρόνο και το χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα, οι επισκέπτες/επισκέπτριες συχνά μπορεί να επιλέξουν να επισκεφθούν ένα και μόνο μουσείο. Ο ανταγωνισμός σε μια τέτοια συνθήκη δεν είναι αθέμιτος, αλλά απολύτως υγιής, με στόχο να προσελκύσετε το δικό σας κοινό. Συλλογιστείτε, λοιπόν, ποιο είναι το συγκριτικό σας πλεονέκτημα έναντι άλλων φορέων. Τι είναι αυτό που σας κάνει να ξεχωρίζετε; Πώς σας αντιμετωπίζουν οι επισκέπτες/επισκέπτριες; Είναι η φιλική συμπεριφορά του προσωπικού υποδοχής αυτή που τους/τις προσελκύει, το πρόγραμμα δραστηριοτήτων, το ωραίο καφέ, οι διαφορετικές σας εκθέσεις; Στην κατανόηση όλων αυτών βοηθά και η έρευνα κοινού (@O.7.3).

Η αλληλοεκτίμηση μεταξύ ομόλογων φορέων θεωρείται δεδομένη και θα ήταν ορθό αυτή συχνά να μετουσιώνεται σε συνεργασίες, για τις οποίες θα ενημερώνεται το κοινό. Τέτοια παραδείγματα είναι η προσφορά κοινού εισιτηρίου, η από κοινού διοργάνωση μιας δράσης με συγκεκριμένη αφορμή (γιορτή, αργία κ.λπ.). Αν θεωρείτε πως η εξωστρέφεια σας ενδιαφέρει και πως μπορείτε να πραγματοποιή-

σετε κάτι τέτοιο, καλό είναι να το προσθέσετε στο σχέδιό σας.

Μετά τη χαρτογράφηση του κοινού και των δυνητικών ομάδων κοινού, ήρθε η ώρα να αξιολογήσει το μουσείο τις πιθανές μεθόδους προσέλκυσης αυτών, για την ικανοποίηση των αναγκών τους, έτσι ώστε να καθιερωθεί μια μακροχρόνια σχέση ανάμεσα στο μουσείο και στους/στις μελλοντικούς/μελλοντικές επισκέπτες/επισκέπτριες, σε συνδυασμό με την εξασφάλιση θετικής «από στόμα σε στόμα» διαφήμισης σε άλλους/άλλες δυνητικούς/δυνητικές επισκέπτες/επισκέπτριες με παρόμοιο προφίλ.

• **Σχέδιο marketing και branding**

Γενικά μιλώντας, όσον αφορά το branding, το σχέδιο marketing θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του μουσείου με τα οποία προβλέπεται να έρθουν σε επαφή τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως:

- Στοιχεία που αφορούν τη μόνιμη συλλογή και τις περιοδικές εκθέσεις, τα διάφορα εκθέματα και το εποπτικό υλικό.
- Δράσεις για το κοινό, όπως ξεναγήσεις, εκπαιδευτικές δραστηριότητες, προγράμματα, για όλες τις ηλικιακές και κοινωνικές ομάδες (@O.6).
- Η ιστοσελίδα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα ενημερωτικά δελτία (newsletters).
- Δημόσιες σχέσεις και εκδηλώσεις, συνεργασίες και σχετικό υλικό προώθησης.
- Εκδόσεις του μουσείου.
- Το κτήριο.
- Τοπωτήριο του μουσείου (φυσικό και διαδικτυακό κατάστημα) και η καφετέρια/εστιατόριο.
- Δυναμικές διαδικασίες, όπως εξεύρεση συνεργατών/συνεργατίδων, χορηγών, εθελοντών/εθελοντριών (@O.8), Φίλων του Μουσείου κ.ά.

• **Χρήση στοιχείων οπτικής ταυτότητας branding**

Το όνομα και/ή ο λογότυπος του μουσείου θα πρέπει να εμφανίζονται με συνέπεια σε κάθε επιφάνεια, υλικό ή οθόνη που σχετίζεται με τα παραπάνω. Ιδανικά, επίσης, το μουσείο θα χρησιμοποιεί στην επικοινωνία του συγκεκριμένη, ειδικά σχεδιασμένη γραμματοσειρά – ή, αν δεν υπάρχει δυνατότητα για κάτι τέτοιο, προτείνεται να χρησιμοποιείται πάντα μια συγκεκριμένη γραμματοσειρά, καθώς και συγκεκριμένη γκάμα χρωμάτων, προκειμένου να ενισχύεται η οπτική του ταυτότητα.

• **Επικοινωνία του προσωπικού πρώτης γραμμής με το κοινό**

Το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με το κοινό θα πρέπει να λάβει συγκεκριμένη εκπαίδευση για τον τρόπο επικοινωνίας με αυτό, στην οποία θα επισημαίνονται: ορισμένες φράσεις-κλειδιά σχετικά με την αποστολή του μουσείου, ο τόνος ομιλίας (ο τρόπος με τον οποίο μιλάει το προσωπικό στο κοινό σχετίζεται με το αν το μουσείο θέλει να κατηγοριοποιηθεί ως σοβαρό και ακαδημαϊκό ή ως χαλαρό και φιλικό), καθώς και τα στοιχεία που δεν πρέπει να γνωστοποιούνται στο κοινό,

όπως εσωτερικές διαδικασίες, μη ανακοινώσιμες πρωτοβουλίες, τυχόν προβλήματα κ.ο.κ. Δεν πρέπει να παραβλέπεται και η μη λεκτική επικοινωνία, όπως ο τρόπος που το προσωπικό αλληλεπιδρά δημοσίως.

• **Σχέση κοινού με το κτήριο**

Άλλο ένα στοιχείο που δεν πρέπει να παραβλέπεται είναι η σχέση του κοινού με το κτήριο. Επιτρέπεται να καθίσουν οι επισκέπτες/επισκέπτριες σε σημεία που τυπικά δεν προβλέπονται για αυτή τη χρήση (σκαλιά, πάτωμα κ.λπ.), εφόσον δεν είναι ευαίσθητα ή δεν κινδυνεύουν οι επισκέπτες/επισκέπτριες; Αν όχι, πώς θα ενημερωθούν για αυτή την απαγόρευση; Και τι γίνεται με τις φωτογραφίες; Στις μέρες μας, οι επισκέπτες/επισκέπτριες επιθυμούν να φωτογραφίσουν και να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με τους διαδικτυακούς τους φίλους – κάτι που λειτουργεί και ως διαφήμιση για τον φορέα. Το μουσείο μπορεί να εντοπίσει σημεία ενδιαφέροντος μέσα στον χώρο, όπου οι επισκέπτες/επισκέπτριες επιλέγουν να φωτογραφηθούν, και να προσθέσει εκεί στοιχεία του branding που θα προβάλλονται στις φωτογραφίες των επισκεπτών/επισκεπτριών και θα ενισχύουν την ταυτότητα branding του φορέα.

• **Προγραμματισμός δράσεων**

Είναι χρήσιμο να εξετάσετε αν (και πώς) οι διάφορες δράσεις που το μουσείο προγραμματίζει σχετίζονται με το branding του, αξιολογώντας επίσης τη δημόσια εικόνα που προβάλλει το μουσείο μέσα από αυτές τις δράσεις.

Ενδεικτικά τέτοιες δράσεις είναι οι εξής:⁹

- Επανέκθεση μόνιμης συλλογής και ανανέωση κειμένων έκθεσης.
- Σύνθεση μιας ατζέντας με μελλοντικές περιοδικές εκθέσεις, δράσεις και άλλες εκδηλώσεις.
- Ανανέωση ωρών λειτουργίας του μουσείου, με πρόβλεψη για ειδικές δράσεις, π.χ. late nights για ενήλικες,¹⁰ sleepovers για παιδιά.¹¹
- Δημιουργία και διαφήμιση προγραμμάτων για σχολεία, λέσχες φιλίας και άλλους φορείς.
- Ανανέωση στοιχείων ταυτότητας και branding του μουσείου.
- Οργάνωση εκστρατείας επικοινωνίας, marketing και Τύπου, για την ανανέωση του προφίλ του μουσείου, σε συνάρτηση με την ανανεωμένη προσφορά του.

9 Οι δράσεις αυτές εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο του (ετήσιου/μεσοπρόθεσμου/μακροπρόθεσμου) προγραμματισμού του μουσείου, με βάση τις προβλεπόμενες από τον φορέα διαδικασίες υποβολής, έγκρισης και παρακολούθησης.

10 Πρόκειται για βραδιές που το μουσείο παραμένει ανοικτό ως αργά, είτε προσφέροντας τις τυπικές του υπηρεσίες είτε διοργανώνοντας μια έκτακτη δράση.

11 Πρόκειται για διανυκτερεύσεις στον μουσειακό χώρο.

- Ανανέωση πολιτικής τιμολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών εισιτηρίων, των εκθέσεων και των διάφορων δράσεων.

Η ενέργεια αυτή επιτρέπει τον ορθό προγραμματισμό, με επιλογή ανάμεσα σε άμεσες δράσεις βραχυπρόθεσμου ή μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού (που να απαιτούν ίσως και λιγότερα κονδύλια) και δρομολόγηση μακροπρόθεσμων δράσεων, που υπηρετούν στο σύνολό τους την αποστολή και το όραμα του μουσείου, με πλήρη κατανόηση των απαιτούμενων κονδυλίων και άλλων πόρων για κάθε δράση.

Η, ελληνικής έμπνευσης και διοίκησης, διεθνής εταιρεία Interweave ανέλαβε τη σύνταξη της στρατηγικής branding για το υπό ανέγερση Grand Egyptian Museum (GEM), ως έναν νέο πολιτιστικό προορισμό παγκόσμιου ενδιαφέροντος. Για το project αυτό, διενήργησε μια ευρείας κλίμακας πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα, ώστε να κατανοήσει το πλαίσιο (χωροταξικό και λειτουργικό) μέσα στο οποίο το εν λόγω μουσείο θα αναπτύσσει τις εργασίες του. Επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη της στρατηγικής branding και της ταυτότητας branding, και μέσω αυτών προχώρησε σε πρόταση που υπηρετεί το brand του GEM και που αφορά την εμπειρία των επισκεπτών/επισκεπτριών, καθώς και συνεργασίες του μουσείου με άλλα μουσεία. Ο βασικός άξονας είναι ένα λογοπαίγνιο με το ακρωνύμιο του φορέα (gem στα αγγλικά σημαίνει στολίδι): Το GEM προβάλλεται ως στολίδι για την Αίγυπτο αλλά και τη διεθνή κοινότητα, στο οποίο ο/η επισκέπτης/επισκέπτρια θα απολαμβάνει μια ιδιαίτερη εμπειρία όσες φορές κι αν επισκεφθεί το μουσείο. Επίσης, δημιούργησε την οπτική ταυτότητα του μουσείου, καθώς και την εταιρική του ταυτότητα. Τέλος, συνέταξε το πλάνο στρατηγικής λειτουργίας του πωλητηρίου του GEM και δρομολόγησε την ψηφιακή του παρουσία. Όλες αυτές οι εργασίες πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του branding του μουσείου και σε αρμονία με το σχέδιο marketing.¹²

• Πρωωθητικές ενέργειες

Εδώ μπορείτε να συμπεριλάβετε όλες εκείνες τις ενέργειες που θα πραγματοποιήσετε για να υλοποιήσετε το πλάνο σας. Συμπεριλάβετε όλες τις επιμέρους ενέργειες για τις ομάδες κοινού στις οποίες θα απευθυνθείτε και το μέσο που θα χρησιμοποιήσετε σε κάθε περίπτωση. Οι επιλογές είναι: παραδοσιακά μέσα (τηλεόραση, έντυπα, ραδιόφωνο, φυλλάδια), σύγχρονα/ψηφιακά μέσα (λίστες email, ιστοσελίδες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) ή συνδυασμός των δύο. Επίσης, σε περιπτώσεις συνεργασίας μπορείτε να μοιραστείτε το κόστος με τους εταίρους σας.

• Κοστολόγηση νέας πρωτοβουλίας

Η κοστολόγηση έχει δύο όψεις: Αφενός, αφορά τη χρηματοδότηση των σχετικών

¹² Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. <https://interweaveagency.com/case-study/grand-egyptian-museum/> (τελευταία επίσκεψη 18 Μαΐου 2025).

με το marketing εργασιών και, αφετέρου, την κοστολόγηση των δράσεων που θα προωθηθούν μέσω του εν λόγω πλάνου. Άλλωστε, η σωστή αναλογία ποιότητας/τιμής που θα επηρεάσει την ανταπόκριση του κοινού, σε σχέση και με τις τιμές της αγοράς, είναι εργασία του marketing. Ειδικά όμως για τις εργασίες προώθησης, καλό είναι να γνωρίζετε τι προϋπολογισμός απαιτείται για να πραγματοποιήσετε το πλάνο σας. Είναι διαθέσιμος; Αν όχι, μπορείτε να τον βρείτε χωρίς να διαταράξετε άλλες σημαντικές εργασίες του μουσείου; Οι πόροι φυσικά αφορούν και το ανθρώπινο προσωπικό που θα απασχοληθεί σε αυτές τις εργασίες.

7.1.2.2 Στοχοθεσία σχεδίου

«Οίκος Ποιότητας»

Το ολιστικό marketing (@O.7.1.2.1) συνδέεται με τη Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (Quality Function Deployment), που θέτει στο κέντρο της ανάπτυξης υπηρεσιών και προϊόντων τον πελάτη. Στο πλαίσιο αυτό, προκειμένου να οριστεί η στοχοθεσία του σχεδίου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο σχεδιασμού που είναι γνωστό ως House of Quality (Οίκος Ποιότητας).¹³ Πρόκειται για έναν εννοιολογικό χάρτη που παρέχει τα μέσα για τη διαλειτουργική σχεδίαση και επικοινωνία, συσχετίζοντας τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του κοινού και την υπάρχουσα προσφορά (το «τι») με τις «τεχνικές» απαιτήσεις για την ανάπτυξη των νέων υπηρεσιών και προϊόντων (το «πώς»), καταλήγοντας σε μια προτεραιοποίηση των ενεργειών που εξυπηρετούν καλύτερα τον/την πελάτη/πελάτισσα. Κάποια από τα βασικά στοιχεία της ανάπτυξης υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι τα εξής:

- **Βαθιά κατανόηση των επισκεπτών/επισκεπτριών σας:** Πολλές φορές, οι επισκέπτες/επισκέπτριες έχουν πιο επιφανειακή εικόνα των αναγκών τους. Μελετώντας τις συνήθειές τους (εάν έρχονται συστηματικά εδώ ή ενίοτε πάνε αλλού, τι επιλέγουν να κάνουν φτάνοντας ή τι ψωνίζουν από το πωλητήριο του μουσείου) θα μπορέσετε να τους προσφέρετε δράσεις συναφείς με τα συλλεχθέντα στοιχεία.
- **Κατανόηση της αξίας μιας υπηρεσίας για τους/τις επισκέπτες/επισκέπτριες:** Αν κατανοήσετε πώς οι επισκέπτες/επισκέπτριες αξιολογούν τις υπηρεσίες σας, τότε θα μπορέσετε να προσφέρετε πιο προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους δράσεις, χρησιμοποιώντας τη γνώση σας σε όλη τη διαδικασία σχεδιασμού τους.
- **Προτεραιοποίηση στη χρήση των διαθέσιμων πόρων, αναλόγως των λοιπών προτεραιοτήτων του μουσείου και σε συνάρτηση με τις προσδοκίες των επισκεπτών/επισκεπτριών:** Κατανοώντας πως οι πόροι κάθε είδους είναι συγκεκριμένοι, όπως ήδη αναφέρθηκε, και με σεβασμό στις ανάγκες των

13 Για ένα παράδειγμα ανάπτυξης προϊόντος (που θα μπορούσε να έχει ανάλογη μουσειακή χρήση) με βάση τη ΛΑΠ και το εργαλείο Οίκος Ποιότητας, βλ. Han, 2016.

επισκεπτών/επισκεπτριών, το εργαλείο «Οίκος Ποιότητας» θα σας βοηθήσει να βάλετε σε μια σειρά τις μελλοντικές δράσεις και τα έργα σας, συνυπολογίζοντας την επιβάρυνση του φορέα σας για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή τους (κόστη, διάρκεια λειτουργίας, λοιπές ανάγκες κ.λπ.), την επίδραση που θα έχουν στην εικόνα των επισκεπτών/επισκεπτριών σας για το μουσείο και τις σχέσεις μεταξύ των δράσεων (υπάρχουν δράσεις που εξαρτώνται η μία από την άλλη ή άλλες που αλληλοακυρώνονται;).

Στρατηγική ανάπτυξης κοινού

Η προσέλκυση του κατάλληλου κοινού, η ικανοποίηση των αναγκών διαφορετικών ομάδων κοινού και η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που συνδέονται με τις ανάγκες του κάθε επισκέπτη και της κάθε επισκέπτριας είναι εξαιρετικά σημαντικές εργασίες για όλα τα μουσεία, μικρά ή μεγάλα. Ως πρώτο βήμα, η χαρτογράφηση των υφιστάμενων, των επιθυμητών και των πιθανών επισκεπτών/επισκεπτριών είναι μια βασική εργασία που πρέπει να κάνει το μουσείο, δημιουργώντας ένα σχετικό κείμενο-οδηγό: τη στρατηγική ανάπτυξης κοινού (@Ο.6).¹⁴ Το κείμενο αυτό θα ορίζει ποιους/ποίες επισκέπτες/επισκέπτριες προσελκύει το μουσείο επί του παρόντος, καθώς και ποιους/ποίες επιθυμεί να προσελκύσει και γιατί. Αυτό το έγγραφο θα χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς για την ανανέωση και τη διαχείριση σχετικών δράσεων, και θα πρέπει να ανανεώνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες εσωτερικές διαδικασίες του φορέα.

Η διαδικασία σύνταξης του εγγράφου αναφοράς πρέπει να ξεκινήσει από την αναγνώριση των βασικών προτεραιοτήτων του μουσείου (αποστολή, σκοπός, αξίες) και των μελλοντικών αξιώσεων (όραμα). Οι σχετικές πληροφορίες θα πρέπει να περιλαμβάνονται στο συνολικό στρατηγικό σχέδιο (@Ο.2.1) του μουσείου, όπως και σε κάθε ετήσια έκθεση, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα ως βάση για τυχόν τροποποιήσεις, αναθεωρήσεις και πάσης φύσεως αλλαγές.

Πέραν της διοίκησης, η οποία αναθέτει και εγκρίνει τη στρατηγική, όλοι οι εργαζόμενοι και όλες οι εργαζόμενες ενός μουσείου θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στα έγγραφα αυτά και να εκπαιδεύονται κατάλληλα, ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους, προκειμένου η εργασία τους να υπηρετεί τη στρατηγική του μουσείου, σε συνάρτηση με όσα αναφέρονται στα έγγραφα.

Η ορθή στοχοθεσία πηγάζει από την προσεκτική μελέτη και κατανόηση της αγοράς και είναι μια διαδικασία που αφορά κάθε μουσείο, σε συνάρτηση με το προφίλ του (περιοχή στην οποία βρίσκεται, συλλογή που στεγάζει, νομική υπόσταση κ.λπ.).



14 Είναι προφανές και εδώ η ανάγκη για συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων εντός (και κατά περιπτώσεις εκτός) του μουσείου, προκειμένου να μην υπάρχουν αλληλοκαλύψεις ή διαφορετικές κατευθύνσεις. Έτσι, η στρατηγική ανάπτυξης κοινού οφείλει να υπηρετεί την εξωστρέφεια και να υλοποιεί την κοινωνική αποστολή του μουσείου, ενώ μπορεί να εξειδικεύεται, παραδείγματος χάριν, σε δράσεις του τμήματος εκθέσεων και προγραμμάτων και σε δράσεις του τμήματος marketing και επικοινωνίας, ανάμεσα στις οποίες είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονία και κοινή γραμμή.

Η στρατηγική ανάπτυξης κοινού θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ενότητα με τον ορισμό των επισκεπτών/επισκεπτριών και το προφίλ τους – ποιοι/ποίες είναι και τι χρειάζονται από το μουσείο (@O.3.4.1.1.4). Για τη χαρτογράφησή τους εξετάζονται κάποια βασικά κριτήρια, όπως (Najrbt και Καρουπονά, 2014, σ. 21):

- Κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες: ηλικία (και διαφορετικές ηλικίες σε σχολικές ομάδες και οικογένειες), φύλο, εργασία/κοινωνικοοικονομική κατάσταση, ακαδημαϊκή εκπαίδευση, περιοχή προέλευσης, εθνικότητα, μητρική γλώσσα και άλλες ομιλούμενες γλώσσες.
- Στοιχεία μουσειολογικού ενδιαφέροντος: κίνητρο για την επίσκεψη (ψυχαγωγία, εργασία κ.λπ.), γνώσεις σχετικά με τις θεματικές του μουσείου.
- Μετρήσιμα χαρακτηριστικά: μεμονωμένοι επισκέπτες, επισκέπτες σε ομάδα, συχνότητα επίσκεψης, διάρκεια επίσκεψης.
- Ψυχοσωματικές παράμετροι: κατανόηση, μνήμη, φαντασία, τύπος μάθησης (οπτικός, ακουστικός, κιναισθητικός).

Άλλα δεδομένα που συστήνεται να περιλαμβάνονται στο υπό συζήτηση έγγραφο είναι ο αριθμός των μοναδικών επισκεπτών/επισκεπτριών, ο αριθμός των συνολικών επισκέψεων και οι διαφοροποιήσεις σε επισκέψεις και επισκέπτες, ο μέσος χρόνος επίσκεψης, το προφίλ των επισκεπτών/επισκεπτριών σε διαφορετικές περιόδους του χρόνου, την τελευταία πενταετία και δεκαετία. Ενδιαφέρουσες πληροφορίες αντλούνται επίσης από:

- Την πηγή πληροφόρησης για το μουσείο.
- Τον τρόπο μετακίνησης προς το μουσείο.
- Τις προσδοκίες από την επίσκεψη.
- Άλλους χώρους πολιτιστικού ενδιαφέροντος που έχουν επισκεφθεί ή σκοπεύουν να επισκεφθούν.
- Στοιχεία του μουσείου που τους έκαναν θετική και αρνητική εντύπωση (εκθέσεις, χώροι υποδοχής, πωλητήριο, καφετέρια, προγράμματα κ.λπ.).
- Την αλλαγή άποψης για το μουσείο από επισκέπτες/επισκέπτριες που το επισκέπτονται συχνά.

Το μουσείο οφείλει να συλλέγει συστηματικά τέτοιες πληροφορίες με επιμέρους/μικρής κλίμακας έρευνες και σύντομες ερωτήσεις, που μπορούν να συμπεριληφθούν σε διάφορα έντυπα (π.χ. για συμμετοχή σε κάποια δράση). Αν αυτό δεν συμβαίνει για τον οποιονδήποτε λόγο, τότε θα πρέπει να γίνει μια έρευνα κοινού (@O.7.3.1) για τις ανάγκες σύνταξης της στρατηγικής ανάπτυξης κοινού, είτε με ίδια μέσα είτε με τη βοήθεια κάποιας εξωτερικής εταιρείας με σχετική εξειδίκευση.

Εφόσον ολοκληρωθεί η χαρτογράφηση των επισκεπτών/επισκεπτριών, το μουσείο μπορεί να σχεδιάσει μια στρατηγική προσέλκυσης εκείνων που δεν επισκέπτονται

το μουσείο. Για την αναγνώρισή τους, μπορεί σε πρώτη φάση να γίνει σύγκριση των υφιστάμενων επισκεπτών/επισκεπτριών με τα δημογραφικά στοιχεία κατοίκων και επισκεπτών/επισκεπτριών της ευρύτερης περιοχής. Αυτός ο πληθυσμός κρύβει τους δυνητικούς επισκέπτες/επισκέπτριες του μουσείου, που θα αποτελέσουν στόχο της στρατηγικής ανάπτυξης κοινού. Μια δυσκολία εδώ κρύβεται στην αναγνώριση των λόγων που, επί του παρόντος, τους/τις κρατάνε μακριά. Ίσως το μουσείο έχει ακριβό εισιτήριο ή ώρες λειτουργίας που δεν συνάδουν με το πρόγραμμα των κατοίκων και των επισκεπτών/επισκεπτριών της ευρύτερης περιοχής; Στην αναγνώριση αυτών των παραγόντων βοηθάει μια έρευνα μη κοινού, που όμως είναι αυξημένης δυσκολίας και πολύ πιο δαπανηρή. Για τη διεξαγωγή της, κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία με εξωτερικό/εξωτερική συνεργάτη/συνεργάτιδα, εφόσον υπάρχει η δυνατότητα.

Σε αυτό το στάδιο, πρέπει να απαντηθεί με ειλικρίνεια το εξής ερώτημα: Γιατί επιθυμούμε να προσελκύσουμε νέους επισκέπτες και νέες επισκέπτριες; Πιθανές απαντήσεις μπορεί να είναι ότι οι υφιστάμενοι/υφιστάμενες επισκέπτες/επισκέπτριες είναι πολύ προχωρημένης ηλικίας, ότι η περιοχή έχει κίνηση μόνο κατά την τουριστική περίοδο, ότι ένας/μία δυνητικός/δυνητική χορηγός έχει θέσει ως προϋπόθεση την αύξηση επισκεπτών κ.λπ. Στη συνέχεια, το μουσείο θα πρέπει να ορίσει με ακρίβεια τις ομάδες κοινού που θέλει να προσελκύσει, όπως νέα προφίλ επισκεπτών/επισκεπτριών, αύξηση επισκεπτών/επισκεπτριών με παρόμοιο προφίλ με του υφιστάμενου κοινού, ενίσχυση επαναλαμβανόμενων επισκέψεων ή συνδυασμό των παραπάνω. Για να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα, πρέπει να απαντηθούν με ρεαλισμό κάποιες από τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιες ώρες, ημέρες, μήνες μπορεί το μουσείο να δεχθεί περισσότερους/περισσότερες επισκέπτες/επισκέπτριες χωρίς να δημιουργηθεί πρόβλημα ροής στον χώρο;
- Θα μπορούσε το μουσείο να διαθέσει τους απαιτούμενους πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς);
- Δύναται και επιθυμεί το μουσείο να οργανώσει νέες εκθέσεις και δράσεις σε επαρκή αριθμό και συχνότητα, για να προσελκύσει τις δυνητικές ομάδες – αξιοποιώντας και τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα του μουσείου που έχουν αναγνωριστεί;
- Ποιες κατηγορίες ενδέχεται να ενδιαφέρουν τους/τις (πιθανούς/πιθανές) χορηγούς του μουσείου;
- Μήπως οι αλλαγές που αξιολογούνται ως απαραίτητες για την προσέλκυση νέων επισκεπτών ξενίσουν τους υπάρχοντες;
- Πώς θα αντιμετωπίσει το μουσείο πιθανή σύγκρουση προτεραιοτήτων και αναγκών μεταξύ διαφορετικών ομάδων κοινού;

Αναφέρθηκε ο ρεαλισμός ως βασικό στοιχείο αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης, και είναι εξίσου σημαντικός για την κατανόηση των δυσκολιών που θέ-

τούν οι νέοι στόχοι. Εξίσου σημαντική είναι η δημιουργία πλάνου για τη διατήρηση των νέων επισκεπτών/επισκεπτριών: Ας υποθεθεί πως ένα μουσείο καταφέρνει να προσφέρει μια εμβληματική περιοδική έκθεση στο κοινό, προσελκύοντας νέους/νέες επισκέπτες/επισκέπτριες. Πώς θα τους/τις διατηρήσει αφού ολοκληρωθεί η περιοδική έκθεση, αν δεν υπάρχει πρόβλεψη και για άλλες δράσεις, ανάλογες των προσδοκιών και των αναγκών τους; Τέλος, θα πρέπει να γίνει ένας προγραμματισμός για το χρονοδιάγραμμα, με στόχο την επίτευξη αυτών των νέων στόχων, αναλόγως και των πόρων (υφιστάμενων ή μελλοντικών) του μουσείου.

Η συγγραφή της στρατηγικής ανάπτυξης κοινού είναι μια απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία που μπορεί να φαντάζει περιττή, ιδίως αν ένα μουσείο δεν έχει τη δυνατότητα να διαθέσει αρκετούς πόρους για τη συλλογή και ανάλυση μεγάλης ποσότητας πληροφοριών, ενώ οι αποφάσεις που καλείται το μουσείο να πάρει μοιάζουν πολύ δύσκολες. Όμως αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική επένδυση για το μέλλον και τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό του μουσείου, καθώς εκπέμπει ένα ξεκάθαρο μήνυμα, ότι το μουσείο είναι ανοικτό σε όλους και όλες. Για τον λόγο αυτό, είναι από τις σημαντικότερες εργασίες, όχι μόνο του τμήματος marketing (Services, 2003) αλλά και όλων των τμημάτων του μουσείου.

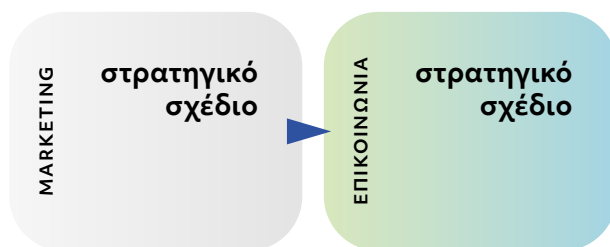
7.1.3 Το μουσειακό marketing στην υπηρεσία της αειφορίας

Το αποκαλούμενο «marketing στο πλαίσιο της κοινωνικής υπευθυνότητας» (socially responsible marketing) αφορά κατά κύριο λόγο πρακτικές που αναπτύσσουν εταιρείες και φορείς σε αναγνώριση της ευρύτερης κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης των εργασιών τους. Δικαίως μπορεί να αναρωτιέστε πώς μπορεί αυτό το παρακλάδι του marketing να αφορά τα μουσεία. Η απάντηση είναι πως ένα μουσείο οφείλει να έχει κατά νου τις αξίες που πρεσβεύει το socially responsible marketing, καθώς οι νεότερες γενιές είναι πολύ πιο ευαισθητοποιημένες σε θέματα ειλικρίνειας, περιβαλλοντικής προστασίας και ηθικής, και προτιμούν φορείς που σέβονται τα θέματα αυτά. Κατ' επέκταση, ένα μουσείο που (μεταξύ άλλων) δέχεται και αξιοποιεί άκριτα συλλογές αμφιλεγόμενων συλλεκτών, ή που απορροφά χορηγίες από εταιρείες που κρίνονται αυστηρά για τις δραστηριότητές τους, μπορεί να κριθεί αυστηρά από το δυνητικό κοινό του.

7.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

7.2.1 Επικοινωνία και marketing: Ομοιότητες και διαφορές

Εξειδικεύοντας τη στρατηγική marketing και επικοινωνίας και αφού ολοκληρώσατε το σχέδιο marketing, ήρθε η ώρα να συντάξετε το σχέδιο επικοινωνίας (communication plan) του μουσείου σας. Αν θέλατε να τοποθετήσετε την επικοινωνία σε ένα ευρύτερο διάγραμμα, θα τη βάζατε δίπλα στο marketing, χωρίς όμως να υπάρχει ταύτιση των δύο (Πίνακας 2).



Πίνακας 2. Σχέση marketing και επικοινωνίας.

Συχνά το marketing και η επικοινωνία χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες έννοιες, αλλά στην πραγματικότητα πρόκειται για πολύ διαφορετικές, αν και αλληλοσυμπληρούμενες, εργασίες. Το marketing προωθεί («πουλάει») το προϊόν, ενώ η επικοινωνία ασχολείται μόνο με το μήνυμα.

Στον Πίνακα 3 δίνονται οι βασικές ομοιότητες και διαφορές τους.

	Marketing	Επικοινωνία
Σκοπός	Αναγνωρισιμότητα του μουσείου (και του brand του) και αύξηση των επισκέψεων, φυσικών και ψηφιακών.	
	Δημιουργία μιας θετικής πρώτης εντύπωσης.	Διατήρηση της θετικής εντύπωσης.
Επικοινωνία μηνύματος	Μέσω αξιοποίησης των συμπερασμάτων από έρευνες κοινού και χρήσης των μέσων που προκύπτουν από τα συμπεράσματα των ερευνών.	
Στόχοι σχετικά με το brand του μουσείου	Προστασία και ενίσχυση αναγνωρισιμότητας και ελκυστικότητας.	
		Εξασφαλίζει ότι ο/η δυνητικός/δυνητική επισκέπτης/επισκέπτρια του μουσείου σας θα αποφασίσει να επενδύσει στην επίσκεψη (τον χρόνο και τα χρήματά του/της), αφού χάρη στη σωστή επικοινωνία θα έχει κατανοήσει την ταυτότητα (το brand) του μουσείου.
	Ασχολείται και με τη διαδικασία που θα οδηγήσει στην «πώληση».	Δεν ασχολείται με την «πώληση», παρά μόνο με το μήνυμα.
Επιμέρους ρόλος	Με έμφαση στους αριθμούς, αναλύει και θέτει αρχές και προτεραιότητες.	Με έμφαση στον λόγο, ασχολείται με το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι σας.
Εργασία – Αποτέλεσμα	Συλλογή – Επεξεργασία των κατάλληλων μετρήσιμων πληροφοριών σχετικά με την επισκεψιμότητα, ανταπόκριση σε emails και άλλα επικοινωνιακά μέσα και, τελικά, πωλήσεις (πωλητήριο, εισιτήρια, πωλήσεις). ➔ Θα κατανοήσετε πώς να προωθήτε τις υπηρεσίες σας πιο αποτελεσματικά.	Μελέτη της αντίληψης που έχει για το μουσείο το ευρύ κοινό (αυτό περιλαμβάνει και το προσωπικό και τους stakeholders, δηλαδή τους ανθρώπους που είναι μαζί σας σε αυτό το ταξίδι αλλά έχουν τις δικές τους ανάγκες). ➔ Θα σας βοηθήσει να μιλήσετε με τα κατάλληλα λόγια, ανάλογα με τις ομάδες κοινού στις οποίες απευθύνεστε.

Πίνακας 3. Ομοιότητες και διαφορές marketing και επικοινωνίας.

Τα σχέδια marketing και επικοινωνίας μπορεί να αντλούν στοιχεία από τις ίδιες πληροφορίες και να οδηγούν σε διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρούμενες, ενέργειες. Έτσι, μπορείτε να δώσετε έμφαση στις προσδοκίες των επισκεπτών/επισκεπτριών σας, για να αναπτύξετε με το marketing πιο σχετικές με τις ανάγκες τους υπηρεσίες: από μια έκθεση σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και συγκεκριμένα τρόφιμα στο καφέ σε προσαρμοσμένα προϊόντα στο πωλητήριο. Χάρη στην επικοινωνία, οι υπηρεσίες σας θα γίνονται πιο δημοφιλείς και θα αυξάνεται το ενδιαφέρον του κόσμου.

Εν κατακλείδι, κρατώντας κατά νου τον/την επισκέπτη/επισκέπτρια και τις ανάγκες του/της, καλείστε μέσα από το marketing και την επικοινωνία να βελτιστοποιήσετε τις υπηρεσίες σας και να δημιουργήσετε ένα καλό όνομα για το μουσείο σας, προσελκύοντας τις ομάδες κοινού της επιλογής σας.

7.2.2 Ανάπτυξη σχεδίου επικοινωνίας

7.2.2.1 Βασικά βήματα

Για να συντάξετε το σχέδιο επικοινωνίας, μπορείτε να ακολουθήσετε τα εξής βήματα:

- Αξιολογήστε τις υπάρχουσες στρατηγικές και τα εργαλεία σας και δανειστείτε όσα στοιχεία θεωρείτε πως μπορείτε να χρησιμοποιήσετε στο νέο σχέδιο. Αντίστοιχα, αφήστε απέξω όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν λειτούργησαν θετικά.
- Θέστε στόχους SMART.¹⁵
- Ορίστε το κοινό σας, με βάση τους SMART στόχους σας (@O.2.2.1), αλλά και τις έρευνες αγοράς που πιθανώς έχουν προηγηθεί, και προσαρμόστε ανάλογα το σχέδιό σας.
- Μην ξεχνάτε ότι οι χορηγοί συμπεριλαμβάνονται στο κοινό σας, αλλά πιθανώς και στους/στις αναγνώστες/αναγνώστριες του κειμένου σας. Καλό είναι να δομήσετε το κείμενό σας έτσι, ώστε να γίνεται κατανοητό για ποιες επιμέρους εργασίες χρειάζονται περισσότεροι πόροι. Αυτό είναι χρήσιμο και για εσάς, ώστε να διαμοιράσετε το διαθέσιμο κεφάλαιο πιο σοφά.
- Βάσει των εργασιών που προβλέψατε, των στόχων και των άλλων συνδυαζόμενων δράσεων, δημιουργήστε ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, για το σχέδιο συνολικά αλλά και για τις επιμέρους δραστηριότητες συγκεκριμένα.
- Ορίστε τους ρόλους της ομάδας εργασίας, ώστε να είναι ξεκάθαρος ο διαμοιρασμός εργασιών και να μην υποστελεχωθούν επιμέρους δράσεις.

¹⁵ SMART: συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), εφικτοί (achievable), σχετικοί με τις εργασίες και τον φορέα σας (relevant) και βάσει χρονοδιαγράμματος (time-bound).

- Μην παραλείψετε την ανατροφοδότηση ως διαδικασία, ενδιάμεσα αλλά και στο τελικό στάδιο. Τα σχόλια των συνεργατών/συνεργατιδών σας θα σας βοηθήσουν να βελτιώσετε το σχέδιο.
- Μην το κρατήσετε για εσάς! Καλό είναι να διαβάσουν το σχέδιο όλα τα εμπλεκόμενα εσωτερικά μέρη, ώστε να το έχουν ως οδηγό και να τους είναι ξεκάθαρο τι αναμένεται από αυτούς/αυτές.¹⁶

7.2.2.2 Εσωτερική επικοινωνία του μουσείου

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ζωτικός παράγοντας επιτυχίας οποιουδήποτε φορέα, και φυσικά ενός μουσείου. Αν εργάζεστε σε μικρό μουσείο μάλλον δεν έχετε αυτή την εμπειρία, αλλά αν το μουσείο σας είναι μεσαίο/μεγάλο μάλλον έχετε νιώσει ορισμένες φορές πως δεν γνωρίζετε τις εργασίες άλλων τμημάτων μέχρι να ανακοινωθούν επισήμως.

Χάρη σε μια λειτουργική διαδικασία εσωτερικής επικοινωνίας, το προσωπικό θα γνωρίζει περισσότερα για τις διαφορετικές λειτουργίες του μουσείου και τις εργασίες άλλων τμημάτων. Αυτό θα επιτρέπει σε όλους τους εργαζόμενους και όλες τις εργαζόμενες να κατανοούν και να παρακολουθούν την πορεία και τους στόχους του μουσείου. Εκτός αυτών, είναι πολύ σημαντικό για τον κάθε εργαζόμενο και την κάθε εργαζόμενη να νιώθει πως ο φορέας στον οποίο εργάζεται ακολουθεί βασικές αρχές διαφάνειας, καθώς αυτό γεννά αίσθημα ασφάλειας και θαυμασμού, ενώ ενισχύει την παραγωγικότητα και την πιθανότητα παραμονής του/της εργαζόμενου/εργαζόμενης στον φορέα για μεγαλύτερο διάστημα. Επιπλέον, δημιουργεί μια αίσθηση ομαδικότητας, ενώ μπορεί επίσης να αντιμετωπίσει τις εσωτερικές διαφωνίες. Ακόμη, διευκολύνει τη διαδικασία ανατροφοδότησης και την καθιστά αποδεκτή από την ομάδα εργασίας.

Σκεφτείτε και σχεδιάστε την ιδανική ροή πληροφοριών ανά περίπτωση: Ποιος/ποια πρέπει να ενημερώνεται και από ποιον/ποια; Με ποιον τρόπο γίνεται η ενημέρωση; Τι χρειάζεται να γνωρίζει ο/η εργαζόμενος/εργαζόμενη; Τι χρειάζεται να πράξει αφού ενημερωθεί; Πώς παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας;

Μια σταθερή εσωτερική ροή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων αλλά και εργαζόμενων στο ίδιο τμήμα είναι μια καλή πρακτική, που μπορεί να πάρει τη μορφή ενημερωτικών emails, διαδικτυακού φακέλου με κοινή πρόσβαση, συναντήσεων, σεμιναρίων για εξελίξεις (που επηρεάζουν τον φορέα ή συγκεκριμένα τμήματα) κ.ο.κ.

¹⁶ Για ένα πρότυπο σχέδιο επικοινωνίας, βλ. https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2022/03/Museum_Exhibition_Communications_Campaign_Plan-1.pdf (τελευταία επίσκεψη 18 Μαΐου 2025).

7.2.2.2.1 Ενημέρωση για δράσεις

Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι να παρακολουθούν τα τμήματα το ένα τις εργασίες του άλλου, ώστε, όταν προκύπτει ανάγκη συνεργασίας στο πλαίσιο ενός έργου, να υπάρχει μια κοινή βάση κατανόησης. Μια τέτοια περίπτωση μπορεί να είναι η έναρξη μιας περιοδικής έκθεσης: Το τμήμα επιμελητών που διαχειρίζεται την οργάνωση της έκθεσης θα πρέπει να διαχέει πληροφορίες προς το τμήμα υποδοχής κοινού, το τμήμα μουσειοπαιδαγωγικών προγραμμάτων και, φυσικά, το τμήμα marketing και επικοινωνίας. Αντίστοιχα, για τις ανάγκες του συγκεκριμένου έργου, μπορεί να δημιουργηθεί μια ομάδα εργασίας με μέλη από διαφορετικά τμήματα (@Ο.3.3.2.2).

7.2.2.2.2 Διαχείριση κρίσεων (crisis management)

Όταν προκύπτει μια κρίση, είναι εύκολο να επικεντρωθεί κάποιος στους εξωγενείς παράγοντες. Κι όμως, η εσωτερική διαχείριση της κρίσης είναι εξίσου σημαντική. Και αυτό γιατί το προσωπικό του μουσείου έχει επίσης ανάγκη από ειλικρίνεια, αμεσότητα και πλήρη διαφάνεια, ώστε να νιώθει ασφάλεια και συμπερίληψη. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να είναι ορθά εκπαιδευμένο ως προς τις διαδικασίες εξωτερικής επικοινωνίας ορισμένων θεμάτων, συμπεριλαμβανομένου του ποιος επιτρέπεται να μιλήσει σε δημοσιογράφους και πώς.¹⁷

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η κρίση δεν έρχεται απέξω αλλά μπορεί να είναι εσωτερική και να επηρεάζει προσωπικά τους/τις εργαζομένους/εργαζόμενες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, εκείνοι/εκείνες χρειάζονται την προσωπική επαφή αντί ενός ψυχρού email, που θα τους/τις κάνει να νιώσουν πιο άνετα και να έχουν εμπιστοσύνη τόσο στους εαυτούς τους όσο και στον φορέα. Φυσικά, η ομάδα που θα αναλάβει την ενημέρωση όλου του προσωπικού θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί καταλλήλως και να έχει ετοιμάσει απαραίτητο υλικό εάν χρειάζεται. Σε κάθε περίπτωση, προετοιμαστείτε να μιλήσετε στο προσωπικό σας εγκαίρως σε ενδεχόμενη κρίση: Κινηθείτε γρήγορα, πριν το προσωπικό πληροφορηθεί τα συμβάντα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στη συνέχεια, φροντίστε να τους/τις παρέχετε συνεχή πληροφόρηση ώστε να γνωρίζουν τις εξελίξεις. Όταν η κρίση περάσει, θα νιώθουν πιο ενωμένοι/ενωμένες ως ομάδα. Εκείνη είναι και η κατάλληλη στιγμή για αλλαγές που έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικές, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές κρίσεις, όσο είναι αυτό εφικτό.

Το 2023 ξέσπασε ένα σκάνδαλο που αφορούσε το Βρετανικό Μουσείο και τη συλλογή του. Καθώς φαίνεται, αντικείμενα μικρού μεγέθους αφαιρούνταν για χρόνια από τη συλλογή του μουσείου και πωλούνταν διαδικτυακά, πιθανώς από μέλος του προσωπικού. Πρώτος ανακάλυψε την κατάσταση ένας

17 Πρόκειται για χαρακτηριστική περίπτωση κατά την οποία θα πρέπει να έχει προβλεφθεί σωστά η εσωτερική διαδικασία ενημέρωσης και ο χειρισμός στο πλαίσιο της εξωτερικής επικοινωνίας.

ιδιώτης συλλέκτης, που ενημέρωσε τη διοίκηση του Βρετανικού Μουσείου. Καταπώς δήλωσε, το μουσείο αρνήθηκε τις καταγγελίες του. Στη συνέχεια, ο συλλέκτης ενημέρωσε την αστυνομία, που ξεκίνησε επίσημη έρευνα. Οι φήμες είχαν αρχίσει να κυκλοφορούν πριν το μουσείο αποδεχθεί πως υπήρχε πρόβλημα ή προχωρήσει σε οποιαδήποτε διαχείριση της κρίσης, ενώ σίγουρα είχαν ήδη φτάσει στα αυτιά της διοίκησης.

7.2.2.2.3 Άλλα ζητήματα

Τέτοια είναι ζητήματα που σχετίζονται με τους νόμους, ιδίως με τις νέες αποφάσεις που αφορούν το μουσείο και πρέπει να ληφθούν υπόψη στις διάφορες διαδικασίες. Για παράδειγμα, τα ζητήματα που σχετίζονται με την προστασία προσωπικών δεδομένων (@O.1.7) θα πρέπει να γνωστοποιούνται σε όλες τις ομάδες εργασίας του μουσείου που ασχολούνται με το κοινό. Επίσης, η νομοθεσία που σχετίζεται με το πωλητήριο του μουσείου και ειδικά με τα πνευματικά δικαιώματα και τη χρήση του ορθού, κατοχυρωμένου σήματος, αλλά και με τα επιτρεπόμενα προς αντιγραφή ευρήματα,¹⁸ πρέπει να γνωστοποιείται στην ομάδα διαχείρισης του πωλητηρίου και στην ομάδα που ασχολείται με το site και το διαδικτυακό κατάστημα.

7.2.2.3 Εξωτερική επικοινωνία του μουσείου

7.2.2.3.1 «Παραδοσιακή» διαφήμιση και επικοινωνία από στόμα σε στόμα (word of mouth)

Παραδοσιακή διαφήμιση είναι εκείνη που χρησιμοποιεί τα παραδοσιακά μέσα, χωρίς να αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες. Συνήθως αυτά είναι μεγάλης κλίμακας μέσα ενημέρωσης, όπως εφημερίδες, ραδιοφωνικοί σταθμοί, διαφημιστικές πινακίδες κ.ά. Εδώ, στην ενότητα της παραδοσιακής διαφήμισης έχει συμπεριληφθεί και η επικοινωνία από στόμα σε στόμα, ως μια παραδοσιακή προσέγγιση που χρησιμοποιεί την προφορική επικοινωνία. Στην περίπτωση ενός μουσείου, οι επισκέπτες/επισκέπτριες μπορεί να χρησιμοποιήσουν αυτή την προσέγγιση για να μιλήσουν –θετικά ή αρνητικά– στον κύκλο τους για την εμπειρία τους.

Για την ενίσχυση της επικοινωνίας από στόμα σε στόμα είναι αποτελεσματική η απευθείας δημιουργία περιεχομένου από τους/τις επισκέπτες/επισκέπτριες. Τελικά, αυτή η πολύ παραδοσιακή διαφήμιση βρίσκει εφαρμογή σε νέες τεχνολογίες, όπως στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Και αυτό γιατί οι επισκέπτες/επισκέπτριες σε ποσοστό 90% αναγνωρίζουν την αμεσότητα στην επικοινωνία ως το πιο σημα-

18 Βλ. άρθρο 3 του ν. 4761/2020 (Α' 248).

ντικό στοιχείο (Stackla, 2019, σ. 4).

7.2.2.3.2 Οι νέες τεχνολογίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Οι ιστοσελίδες των μουσείων είναι πλέον ένα απαραίτητο μέσο πληροφόρησης, ενημέρωσης και προβολής. Το σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να παρέχει τις βασικές οδηγίες για τη λειτουργία και την τακτική ανανέωση του περιεχομένου τους. Μια πολύ καλή πρακτική εξωστρέφειας και διαφάνειας αποτελεί η ανάρτηση των πολιτικών, των κανονισμών και των οδηγιών του μουσείου στην ιστοσελίδα του.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι από τα πλέον χρήσιμα εργαλεία στην επικοινωνία: είναι εύκολα προσβάσιμα, συγκεντρώνουν ανθρώπους όλων των ηλικιών (αναλόγως και το μέσο) και είναι κατά κύριο λόγο δωρεάν. Η δύναμη και οι δυνατότητές τους αναδείχθηκαν ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 (ICOM, 2020). Επίσης, προσφέρουν την επιλογή να παρακολουθεί ο/η χρήστης/χρήστρια την πορεία των δημοσιεύσεων του/της και την απήχηση σε γνωστούς και άγνωστους λογαριασμούς. Ακολουθώντας αυτή τη διαδικασία, μπορείτε να γνωρίζετε πώς οι άνθρωποι μιλούν για το brand του μουσείου σας, αν υπάρχει αύξηση της θετικής απόκρισης και τι προφίλ έχουν όσοι/όσες αλληλεπιδρούν με το προφίλ σας.¹⁹

7.2.2.3.3 Το μουσειακό κέλυφος ως στοιχείο επικοινωνίας

Το ίδιο το μουσείο, η φήμη του, καθώς και προηγούμενες θετικές εμπειρίες, σίγουρα θα προσελκύσουν ένα μέρος του κοινού. Όμως άλλοι/άλλες θα ενδιαφερθούν για το ίδιο το κτήριο του μουσείου. Η αρχιτεκτονική του μουσείου είναι ένα στοιχείο που μπορεί να προσελκύσει το κοινό (Sweet, 2007, σ. 228) και να εκπέμψει συγκεκριμένα μηνύματα για τον ρόλο του μουσείου, εξυπηρετώντας την επιθυμία του να αναπτύξει διάλογο με το κοινό του. Εάν έχετε διαπιστώσει πως το κτήριό σας θεωρείται εμβληματικό ή κρίνετε πως μπορεί να προβληθεί ως σύμβολο (μιας εποχής, μιας αρχιτεκτονικής, της πόλης κ.ά.), τότε μπορείτε να δουλέψετε προς αυτή την κατεύθυνση στο πλαίσιο της επικοινωνιακής σας πολιτικής (@O.3.2). Την ίδια στιγμή, στο εσωτερικό του μουσείου σας οι υπηρεσίες που προσφέρονται στο κοινό προβάλλουν με τον τρόπο τους τη διάθεση του μουσείου να το υποδεχθεί. Αντίθετα, εάν, για παράδειγμα, θέλετε να προσελκύσετε περισσότερες οικογένειες προσφέροντας εργαστήρια για μικρές ηλικίες, αλλά δεν έχετε εγκαταστάσεις υγιεινής για μικρά παιδιά ή αλλαξιέρα, τότε το μήνυμα που προβάλλετε είναι πως δεν σέβεστε τις ανάγκες τους. Το ίδιο ισχύει και για τα οικογενειακά εισιτήρια.

19 Υπάρχουν πλέον ειδικότητες, π.χ. online cultural community manager, που οργανώνουν και διαχειρίζονται με επαγγελματισμό αυτούς τους τομείς εξωτερικής επικοινωνίας των μουσείων (@O.4).

Τέλος, ένα μουσείο φιλικό προς τα άτομα με κινητικές αναπηρίες, που δεν έχει εγκαταστήσει ράμπα ή δεν έχει ασανσέρ, δεν δείχνει τόσο φιλικό στην πράξη.

7.2.2.3.4 Χρήση φωτογραφικού/οπτικοακουστικού υλικού

Το σχέδιο επικοινωνίας θα πρέπει να δίνει σαφείς οδηγίες σχετικά με τη χρήση του φωτογραφικού/οπτικοακουστικού υλικού που χρησιμοποιείται συχνά για τις ανάγκες της επικοινωνίας. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ποικίλα θέματα, όπως τα πνευματικά δικαιώματα των έργων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τις άδειες συγκεκριμένης/περιορισμένης χρήσης υλικού που προέρχεται από δανεισμό ή χρησιδάνειο κ.ο.κ. Μπορεί, για παράδειγμα, ένα μουσείο να έχει δικαίωμα χρήσης μιας φωτογραφίας για μια περιοδική έκθεση, αλλά όχι για να τη χρησιμοποιήσει στο δελτίο τύπου και στο προωθητικό υλικό. Επίσης, δεσμεύσεις μπορεί να ισχύουν και για τις οπτικοακουστικές παραγωγές που δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο συγχρηματοδότησης ή για παραγωγές στις οποίες οι κάτοχοι πνευματικών δικαιωμάτων ή οι συμμετέχοντες/συμμετέχουσες έχουν δώσει στο μουσείο σας το δικαίωμα αναπαραγωγής μόνο στο πλαίσιο της έκθεσης, και άρα δεν μπορούν να αξιοποιηθούν επικοινωνιακά. Τέλος, για τη χρήση φωτογραφιών στις οποίες προβάλλονται πρόσωπα, απαιτείται η έγγραφη συναίνεσή τους βάσει του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία των Δεδομένων (@Ο.1.7), ενώ επιπλέον προσοχή πρέπει να δίνεται σε περίπτωση παρουσίας ανηλίκων.

Προσοχή! Φροντίστε να καταγράφετε και να επικαιροποιείτε τις πληροφορίες περί πνευματικών δικαιωμάτων, αδειών κ.ο.κ. στο σύστημα μουσειακής τεκμηρίωσης που χρησιμοποιείτε (@Ο.3.1.2.1). Εξίσου χρήσιμο είναι ένα αντίστοιχο αρχείο του υλικού που χρησιμοποιήθηκε ή που μπορεί να αξιοποιηθεί στο πλαίσιο επικοινωνιακών δράσεων, με πεδίο στο οποίο καταγράφονται τα μεταδεδομένα για τις σχετικές άδειες, τα δικαιώματα, τους περιορισμούς κ.λπ.

7.2.2.3.5 Επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων και αλλαγών

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα (@Ο.7.2.2.2), η επικοινωνιακή διαχείριση κρίσεων και αλλαγών ξεκινά από τη σωστή εσωτερική διαδικασία, ούτως ώστε η δημιουργία εμπιστοσύνης στο εσωτερικό του φορέα να θέσει τις βάσεις για τη δημιουργία –ή την ανάκτηση– μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του μουσείου και του κοινού.

Χρησιμοποιήστε διαφορετικές πλατφόρμες και μέσα, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και τους διαύλους επικοινωνίας που έχετε ήδη δημιουργήσει με τον Τύπο για να προβάλετε τη δική σας θέση. Θα πρέπει να έχετε εργαστεί προσεκτικά και μεθοδικά πριν επικοινωνήσετε με εξωτερικούς παράγοντες για να μετρήσετε την επίδραση της κρίσης, να διερευνήσετε τον πραγματικό κίνδυνο και, τελικά, να καταφέρετε να τον αντιμετωπίσετε ή, έστω, να έχετε μια στρατηγική που θα είστε σε θέση να παρουσιάσετε. Η επικοινωνιακή διαχείριση κινδύνων απαιτεί απλότητα

και αμεσότητα στο μήνυμα όσο και ειλικρίνεια και, τελικά, τη διάθεση να ακούσετε το κοινό σας και να ανταποκριθείτε στις δικές του απορίες και στους δικούς του προβληματισμούς.

7.2.2.4 Η επικοινωνιακή οργανωσιακή δομή πλέγματος

Παρακάτω θα βρείτε μια ενδεικτική οργανωσιακή δομή πλέγματος (matrix) που αφορά την προβολή των δράσεων του μουσείου σε διαφορετικές ομάδες κοινού. Αυτό θα σας βοηθήσει να καθορίσετε σε ποιο κοινό θα πρέπει να απευθύνεστε για κάθε κατηγορία δράσης ανά πάσα στιγμή (@O.6), προκειμένου να επιλέξετε το κατάλληλο μήνυμα (Πίνακας 4):²⁰

	Σχολικές ομάδες	Ερευνητική κοινότητα	Τοπικοί φορείς	Κοι-νότη-τες	Διάφοροι φορείς	Σύλλογος Φίλων του Μουσείου	Δίκτυο εθελοντών/εθελοντριών	Δωρητές/Χορηγοί
Εκθέσεις και δράσεις	x	x	x	x	x	x	x	x
Εκπαιδευτικά προγράμματα	x		x	x	x	x	x	x
Δράσεις και προγράμματα έξω από το μουσείο	x	x	x	x	x	x	x	x
Δανεισμός αντικειμένων σε άλλα μουσεία		x	x	x		x	x	
Εισιτήρια – κατηγορίες και συνδρομές	x	x	x	x	x	x	x	x
Αντικείμενα του πωλητηρίου	x	x	x	x	x	x	x	x
Εκδοτική δραστηριότητα	x	x	x	x	x	x	x	x
Καφέ-εστιατόριο	x	x	x	x	x	x	x	x
Ενοίκιαση χώρων του μουσείου		x	x	x	x	x	x	x

Πίνακας 4. Επικοινωνιακή οργανωσιακή δομή πλέγματος.

=====

20 Αντίστοιχο –ή πιο σύνθετο– πλέγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύνδεση στόχων/δράσεων και ομάδων [για παράδειγμα, εξειδίκευση των ΣΒΑ της Ατζέντας 2030 (@O.11.3) σε συγκεκριμένες δράσεις και για συγκεκριμένες ομάδες].

Η συνεργασία με έναν χορηγό επικοινωνίας μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη όχι μόνο για το μουσείο, αλλά και για τον χορηγό (@O.6). Τα μουσεία και οι εκδηλώσεις τους μπορεί να προσελκύσουν ούτως ή άλλως το ενδιαφέρον και την προσοχή των ΜΜΕ. Έτσι, ένας χορηγός επικοινωνίας που θα συνδέσει το όνομά του με το μουσείο σας ενισχύει θετικά την εικόνα του και τις αξίες που αντιπροσωπεύει. Από τη μεριά του μουσείου, η εύρεση των κατάλληλων χορηγών επικοινωνίας είναι μια πολύ σημαντική εργασία: Μπορεί να πάρει τη μορφή χορηγίας σε είδος (από κάποιο μέσο επικοινωνίας) ή οικονομικής χορηγίας που θα επενδυθεί για επικοινωνιακούς σκοπούς, σε μέσο της επιλογής του μουσείου. Για την εξεύρεση ενός χορηγού επικοινωνίας:

- 1. Κάνετε την έρευνά σας:** Επιλέξτε προσεκτικά τους χορηγούς που θα προσεγγίσετε, ανάλογα με τη συνάφεια με τη δράση που προγραμματίζετε ή με την εμπειρία τους σε κάλυψη πρωτοβουλιών όπως η δική σας. Για παράδειγμα, μια ιστοσελίδα με αντικείμενο τα παιδιά και τους γονείς μπορεί να λειτουργήσει ως χορηγός επικοινωνίας σε πρωτοβουλίες για παιδιά και οικογένειες, ενώ ένα ειδησεογραφικό μέσο για ενήλικες θα είναι ορθότερη επιλογή για δράσεις που απευθύνονται σε ενήλικες. Στη συνέχεια, αφού καταλήξετε σε κάποιες εναλλακτικές, ερευνήστε τα προφίλ τους. Αυτό θα σας βοηθήσει να προετοιμαστείτε κατάλληλα.
- 2. Ετοιμάστε προσεκτικά την πρότασή σας:** Προτού προσεγγίσετε τους δυνητικούς χορηγούς επικοινωνίας, πρέπει να έχετε έτοιμη τη δική σας πρόταση. Θα πρέπει να είναι πλήρης αλλά σύντομη, ξεκάθαρη και ενδιαφέρουσα. Από την πρότασή σας δεν θα πρέπει να λείπουν στοιχεία όπως η ακριβής περιγραφή και το χρονοδιάγραμμα της δράσης ή της πρωτοβουλίας για την οποία ενδιαφέρεστε να συνεργαστείτε με τον χορηγό, δεδομένα που θα αποδεικνύουν γιατί θα είναι προς το συμφέρον του χορηγού η συνεργασία σας, υψηλής ποιότητας και ανάλυσης οπτικοακουστικό υλικό, προκειμένου να σχηματίσουν οι δυνητικοί χορηγοί μια πιο πλήρη εικόνα της πρωτοβουλίας σας. Προτείνεται, επίσης, να συμπεριλάβετε επιλογές χορηγικών πακέτων, με αναφορά στα ανταποδοτικά οφέλη και στο κοινό-στόχο.²¹ Αν δεν έχετε ετοιμάσει ξανά χορηγικά πακέτα, τότε συζητήστε μαζί τους και ακούστε τις προτάσεις τους.
- 3. Οργανώστε μια συνάντηση με τους δυνητικούς χορηγούς επικοινωνίας:** Διαδικτυακή ή φυσική, μια συνάντηση θα σας επιτρέψει να συζητήσετε λεπτομέρειες, να αποσαφηνίσετε σημεία, ακόμη και να διαπραγματευτείτε. Ση-

21 Για ιδέες χορηγικών πακέτων, βλ. <https://www.vbmuseum.org/wp-content/uploads/Gala-2024-sponsorship-proposal-and-form.pdf> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

μειώστε τις ερωτήσεις τους για να επανέλθετε (ή και για να ανανεώσετε την πρότασή σας σε δεύτερο χρόνο).

4. **Υπογράψτε ένα συμφωνητικό συνεργασίας:** Για να είναι και οι δύο πλευρές σίγουρες για το τι αναμένεται να κάνουν, προτείνεται η υπογραφή ενός συμφωνητικού συνεργασίας.
5. **Θέστε από κοινού ένα χρονοδιάγραμμα συνεργασίας:** Ειδικά όταν η δράση για την οποία συζητάτε πλησιάζει, ίσως να είναι δύσκολο να κρατάτε επαφή με τους χορηγούς επικοινωνίας αν δεν έχετε προ αποφασίσει τι θα συμβαίνει και πότε. Όμως η επαφή με τους χορηγούς επικοινωνίας σε εκείνο το στάδιο είναι σημαντική για να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της πρωτοβουλίας.
6. **Τηρήστε τη συμφωνία σας:** Αποδώστε τα ανταποδοτικά οφέλη για τα οποία δεσμευτήκατε. Με την ολοκλήρωση της συνεργασίας, συντάξτε και προωθήστε μια αναφορά που θα τεκμηριώνει την επίδραση της χορηγίας επικοινωνίας παραθέτοντας στοιχεία.

7.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

7.3.1 Έρευνα κοινού

Η έρευνα κοινού έχει συζητηθεί αρκετά στον παρόντα Οδηγό, στο πλαίσιο της χαρτογράφησης των πραγματικών και των δυνητικών επισκεπτών/επισκεπτριών. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα δοθούν οι κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή μιας έρευνας κοινού. Μία εκ των βασικότερων αποτελεί η ανάγκη σχεδιασμού και διεξαγωγής της έρευνας από άτομα με εμπειρία στο θέμα, για να υπάρχει ουσία στο αποτέλεσμα. Ιδανικά, θα μπορούσατε να απευθυνθείτε σε εξωτερικούς συνεργάτες – και αν δεν μπορείτε να καλύψετε το κόστος, θυμηθείτε τα οφέλη της συνεργασίας μεταξύ ομόλογων φορέων.

7.3.1.1 Τα βασικά στάδια σχεδιασμού της έρευνας κοινού

Ξεκινήστε με τη διατύπωση της κεντρικής ιδέας, του βασικού ερευνητικού ερωτήματος. Αυτό μπορεί να σχετίζεται με την επιθυμία σας για αύξηση της επισκεψιμότητας (και των σχετικών εσόδων του μουσείου), με τη διερεύνηση των λόγων που κάνουν συγκεκριμένες δράσεις σας λιγότερο δημοφιλείς, με τον επικείμενο προγραμματισμό σας νέων δράσεων που θα θέλατε να προωθήσετε στις κατάλληλες ομάδες κ.λπ. Τοποθετήστε αυτό το ερώτημα ως κεντρικό άξονα που θα ακολουθήσετε καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας έρευνας.²² Αυτό θα σας βοηθήσει καταρχάς να επιλέξετε το είδος ή τα είδη έρευνας που θα διεξαγάγετε. Ενδεικτικά:

- Έρευνες επισκεψιμότητας και ροής επισκεπτών.
- Έρευνες δημογραφικού και γενικότερα κοινωνιολογικού προφίλ επισκεπτών.
- Έρευνες προσδοκιών, αναγκών και εντυπώσεων.
- Έρευνες αξιολόγησης μουσείων, εκθέσεων ή προγραμμάτων.
- Έρευνες συμπεριφοράς των επισκεπτών στα μουσεία.

Στη συνέχεια, θα επιλέξετε τη μέθοδο και τα εργαλεία διεξαγωγής της έρευνας: ερωτηματολόγιο, παρατήρηση, συνέντευξη (βλ. επίσης @O.7.3.1.2).

22 Παράλληλα με την πρωτογενή έρευνα, θυμηθείτε να αξιοποιήσετε και τη δευτερογενή: Συλλέξτε και αξιολογήστε στοιχεία από προηγούμενες έρευνες, άρθρα, μελέτες, εκθέσεις, βάσεις δεδομένων κ.ο.κ. Θα βοηθήσουν τόσο στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού όσο και στο τελικό στάδιο των αποτελεσμάτων. Για ενδεικτικές πηγές στις οποίες μπορείτε να ανατρέξετε, βλ. @O.2.2.3.

Ο προσδιορισμός του δείγματος είναι εξαιρετικά σημαντικός.²³ Από ποιους/ποιες και πόσους/πόσες αποτελείται; Το κοινό του μουσείου σας είναι η προφανέστερη επιλογή. Μπορείτε να προσεγγίσετε επισκέπτες και επισκέπτριες στην εξυπηρέτηση κοινού στην είσοδο, στο καφέ και το πωλητήριο, σε διάφορες δράσεις του μουσείου σας ή αξιοποιώντας τα ηλεκτρονικά και ψηφιακά σας μέσα (ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, λίστα ηλεκτρονικών διευθύνσεων). Οι ψηφιακές σας επιλογές θα σας βοηθήσουν επίσης να προσεγγίσετε και μη επισκέπτες/επισκέπτριες, για να διερευνήσετε τους λόγους που τους/τις κρατάνε μακριά από το μουσείο. Όποια επιλογή και αν κάνετε, είναι πολύ βασικό να διασφαλίσετε την τυχαιότητα του δείγματος.

Προσοχή! Λάβετε εξ αρχής υπόψη τις απαιτήσεις της έρευνας σε χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους. Φροντίστε να υπάρχει σχετική (τακτική) πρόβλεψη στον προϋπολογισμό και στον προγραμματισμό σας. Ίσως να πιστεύετε ότι ένα απλό ερωτηματολόγιο είναι κάτι που μπορεί να σχεδιαστεί εκ των ενόντων, αλλά να διαπιστώσετε εντέλει ότι η συνεργασία με εξειδικευμένους επαγγελματίες είναι πιο συμφέρουσα, καθώς το αποτέλεσμα θα είναι πιο αξιοποιήσιμο. Μια ακόμη προσέγγιση θα ήταν να αναζητηθούν συνεργασίες ή/και χορηγίες. Αν, από την άλλη, σκοπεύετε να προχωρήσετε μόνοι/μόνες την έρευνα, τότε θα πρέπει να υπολογίσετε το κόστος και τα άτομα που θα απασχοληθούν στους εξής τομείς (ενδεικτικά):

- Σχεδιασμός και οργάνωση της διαδικασίας.
- Διεξαγωγή της έρευνας: Συχνά προσφέρεται μια μικρή ανταπόδοση στους/στις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες σε έρευνες κοινού, όπως μια μικρή έκπτωση στο πωλητήριο ή το καφέ, ως τρόπος προσέλκυσης περισσότερων απαντήσεων.
- Μέσα καταγραφής, συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων: Τα ερωτηματολόγια θα είναι τυπωμένα; Θα καταγράφετε τις συνεντεύξεις με κάμερα; Θα τις ηχογραφείτε; Πώς θα γίνει η μεταγραφή, η απομαγνητοφώνηση κ.λπ.; Θα αγοράσετε κάποιο λογισμικό στατιστικής ανάλυσης δεδομένων;
- Συγγραφή της τελικής αναφοράς.

7.3.1.2 Μέθοδοι και εργαλεία

7.3.1.2.1 Ερωτηματολόγια

Στη γνωστή έντυπη μορφή ή και σε ψηφιακή, τα ερωτηματολόγια έχουν συγκεκρι-

²³ Σε όλα τα στάδια της έρευνας, μην ξεχνάτε να λαμβάνετε υπόψη τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία των Δεδομένων (@O.1.7).

μένη δομή.²⁴ Το ερωτηματολόγιο μπορεί να συνδυάζει ερωτήσεις κλειστού τύπου (πολλαπλών επιλογών, ναι/όχι κ.λπ.), ανοιχτού τύπου (ελεύθερο πεδίο ανάπτυξης) και κλίμακας (βαθμολογία, συμφωνία ή διαφωνία κ.λπ.). Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίων μπορεί να διεξαχθεί με τρόπους που να διασφαλίζουν την ανωνυμία και την τυχαιότητα του δείγματος.

7.3.1.2.2 Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις έχουν τη μορφή προφορικής συζήτησης, περισσότερο ή λιγότερο τυπικής και δομημένης, με βάση συγκεκριμένες ερωτήσεις. Μπορούν, επίσης, να πραγματοποιηθούν και διαδικτυακά. Αναλόγως της δομής εργασίας που θα επιλέξετε, οι συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν από μέλος της ομάδας του μουσείου ή από εξωτερικό/εξωτερική συνεργάτη/συνεργάτιδα.

7.3.1.2.3 Ομάδες εστίασης (focus group discussions)

Οι ομάδες εστίασης μοιράζονται αρκετά κοινά με τις συνεντεύξεις, αφού η συζήτηση μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο τυπική και δομημένη, με βάση συγκεκριμένες ερωτήσεις. Βασική διαφορά μεταξύ των δύο είναι ο αριθμός των συμμετεχόντων/συμμετεχουσών, αφού στη συνέντευξη μπορεί να είναι μόνο ένας/μία, ενώ για την ομάδα εστίασης χρειάζεται μια μικρή ομάδα, ιδανικά 8-10 ατόμων. Αναλόγως του προς διερεύνηση ζητήματος, θα μπορούσαν οι συμμετέχοντες/συμμετέχουσες να είναι ακόμη και ειδικοί του κλάδου, αφού και αυτοί/αυτές αποτελούν δυνητικά κοινό του μουσείου ενώ μπορούν να προσφέρουν και μια ξεχωριστή, πιο επαγγελματική ματιά, ενισχύοντας όχι μόνο την κατανόηση του μουσείου για συγκεκριμένα θέματα αλλά και τους δεσμούς του με άλλους φορείς. Οι συνεντευξιαστές/συνεντευξιάστριες, που είναι συνήθως δύο, αφήνουν τους/τις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες να κατευθύνουν τη συζήτηση, ενώ οι ίδιοι/ίδιες παρεμβαίνουν μόνο όταν χρειάζεται να διευκρινίσουν κάτι ή να ανακατευθύνουν τη συζήτηση, εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο. Οι ομάδες εστίασης μπορούν να πραγματοποιηθούν και διαδικτυακά.

Προσοχή! Τόσο στα ερωτηματολόγια όσο και στις συζητήσεις, ο σχεδιασμός των ερωτήσεων πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Σκεφτείτε αν και πώς μπορείτε να αξιολογήσετε τις απαντήσεις που θα συγκεντρώσετε σε σχέση με τα συγκεκριμένα ζητούμενα της κάθε έρευνας. Με αυτό τον τρόπο, θα αποφύγετε αρκετές άχρηστες ερωτήσεις (που προκύπτουν συνήθως από την άκριτη αντιγραφή άλλων ερωτηματολογίων). Θυμηθείτε, επίσης, ότι ζητήματα όπως η διατύπωση των ερω-

24 Για ένα πρότυπο ερωτηματολόγιο, βλ. <https://jsma.uoregon.edu/sites/jsma2.uoregon.edu/files/Sample%20Visitor%20Survey.pdf> (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).

τημάτων, οι προσφερόμενες απαντήσεις (στην περίπτωση πολλαπλών επιλογών) ή ακόμη και η σειρά διαδοχής των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα. Αναζητήστε τη συμβο(υ)λή επαγγελματία με σχετική εμπειρία.

7.3.1.2.4 Παρατήρηση

Αυτή η μέθοδος βασίζεται στη σιωπηρή παρατήρηση ενός/μιας επισκέπτη/επισκέπτριας ή μιας μικρής ομάδας. Η παρατήρηση προϋποθέτει πως η ομάδα υπό παρατήρηση θα συναινέσει στη διαδικασία. Εφόσον λάβει την άδεια, ο/η παρατηρητής/παρατηρήτρια μπορεί να προχωρήσει μαζί με την ομάδα, παρατηρώντας τη από κάποια απόσταση, ενώ δεν επιτρέπεται να αλληλεπιδράσει με τους/τις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες.

7.3.1.3 Οργάνωση και διεξαγωγή έρευνας, καταγραφή και ανάλυση αποτελεσμάτων

Ανάλογα με το είδος έρευνας –και ανάλογα με τις δυνατότητές σας– οργανώστε μεθοδικά τη διεξαγωγή της (χώρος/χώροι, χρόνος, τρόπος καταγραφής κ.ο.κ.).

Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, βεβαιωθείτε ότι έχετε συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα υλικά και εργαλεία και ότι τα πάντα λειτουργούν σωστά. Αν έχετε τη δυνατότητα, θα ήταν χρήσιμο να κάνετε ένα δοκιμαστικό τεστ.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας δείξτε ευελιξία σε σχέση με τους περιορισμούς και τις δυνατότητες της μεθόδου που έχετε επιλέξει.

Η καταγραφή/κωδικοποίηση των απαντήσεων γίνεται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το είδος έρευνας αλλά και τις δυνατότητες του φορέα. Μια σοβαρή στατιστική ανάλυση, στην περίπτωση της χρήσης ερωτηματολογίων, απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και εργαλεία, και μπορεί να γίνει μόνο από επαγγελματίες. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η καταγραφή οφείλει να ακολουθεί τη λογική του σχεδιασμού των ερωτηματολογίων και των ερωτήσεων, προκειμένου να υποστηρίξει σωστά την ανάλυση.

Αντίστοιχα, η ανάλυση έχει ως σημείο αναφοράς το βασικό ερευνητικό ερώτημα και τα επιμέρους θέματα που απορρέουν από αυτό, προκειμένου να παρουσιάσει κριτικά τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα και να οδηγήσει στη σύνθεση και στα συμπεράσματα.

Προσοχή! Ανάλογα με τη δομή του φορέα σας, αυτή η τελική αναφορά θα πρέπει να φτάσει στα κατάλληλα χέρια προκειμένου να αξιοποιηθεί σωστά (λήψη αποφάσεων διοίκησης, αιτήματα επιχορήγησης, αρχειοθέτηση κ.λπ.).

7.3.1.4 Συμπεράσματα - προσδοκώμενα οφέλη

Εφόσον ολοκληρώσατε τη διαδικασία, ήρθε η ώρα να αξιολογήσετε τα αποτελέσματα σας και να θέσετε αναλόγως και τις προτεραιότητές σας. Όπως παρατηρείτε, διαφορετικές ομάδες κοινού έχουν και διαφορετικές ανάγκες, επομένως τώρα καλείστε να αποφασίσετε ποιας ομάδας τις ανάγκες θα καλύψετε πρώτα και με ποιες δράσεις. Η γνώση που θα συγκεντρώσετε θα σας βοηθήσει, μεταξύ άλλων, να πάρετε πιο ενημερωμένες αποφάσεις για τα μέσα και την προσέγγιση εργασίας σας, να μελετήσετε τη δική σας επίδοση έναντι των στόχων σας, να αυξήσετε το εισόδημά σας, να ενισχύσετε την επισκεψιμότητα του φορέα σας και να οργανώσετε εκ νέου τις δράσεις σας ώστε να είναι πιο σχετικές με τις ανάγκες των επισκεπτών/επισκεπτριών σας. Θα μπορείτε, επίσης, να επιδείξετε δημοσίως την επίδραση του μουσείου σας προσελκύοντας ενδιαφέρον, χορηγούς και κρατική ενίσχυση. Σε περίπτωση αίτησης για κάποια κρατική ή ευρωπαϊκή επιχορήγηση, τέτοια στοιχεία μπορούν να παρατεθούν κάνοντας την αίτησή σας πιο ισχυρή και εμπεριστατωμένη. Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων ενδέχεται να δημιουργήσει περαιτέρω ερωτήματα. Αν αυτό συμβεί και στη δική σας περίπτωση, φροντίστε να τα σημειώσετε για να τα έχετε διαθέσιμα για την επόμενη έρευνα κοινού. Όσον αφορά τα δεδομένα που συλλέξατε και αναλύσατε, μπορείτε να τα αξιοποιήσετε καθώς συντάσσετε το πλάνο επικοινωνίας ή για να αλλάξετε το μήνυμα που προβάλλετε, ή να τα επεξεργαστείτε με τα επιμέρους τμήματα του μουσείου για να δημιουργήσετε πιο στοχευμένες δράσεις.

7.3.2 Άλλα βασικά εργαλεία marketing και επικοινωνίας

7.3.2.1 SWOT και PESTEL

Πρόκειται για εργαλεία ανάλυσης που εξετάζουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία που αφορούν το περιβάλλον ενός οργανισμού, προκειμένου αυτός να αξιολογήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα και να διαμορφώσει τη στρατηγική του (@O.2.1.3).

7.3.2.2 4Cs

Σε προηγούμενη ενότητα (@O.7.1.1.1) συζητήθηκε το marketing mix. Το μοντέλο 4Cs βασίζεται σε μια εναλλακτική, πιο βασική εκδοχή του μοντέλου 7P's, εστιάζοντας σε διαφορετικές παραμέτρους. Τα συμπεράσματα αυτού του μοντέλου μπορούν να προβλέψουν ποιος φορέας θα αντέξει ή θα αποτύχει. Συγκεκριμένα, το εν λόγω μοντέλο αφορά τα εξής:

- **Πελάτης/πελάτισσα-επισκέπτης/επισκέπτρια (customer)**

Στην καρδιά κάθε στρατηγικής marketing βρίσκεται ο/η πελάτης/πελάτισσα-επισκέπτης/επισκέπτρια. Αν ο/η επισκέπτης/επισκέπτρια δεν ενδιαφέρεται για την υπηρεσία του φορέα, τότε κάθε έννοια κέρδους (χρηματικού ή, στην περίπτωση του μουσείου, άλλων ειδών, όπως διαφήμιση, αύξηση επισκεψιμότητας, θετικό «word-of-mouth», ενίσχυση χορηγιών εφόσον κάποιες επιχορηγήσεις σχετίζονται με την επισκεψιμότητα) ακυρώνεται. Πρόκειται λοιπόν για την αξία που προσφέρει το μουσείο στον/στην επισκέπτη/επισκέπτρια.

- **Κόστος (cost)**

Το κόστος είναι ένας βασικός παράγοντας. Ένα επιτυχές brand με πολύ συγκεκριμένο και αναγνωρίσιμο μήνυμα απαιτεί επένδυση χρόνου και χρημάτων. Για παράδειγμα, μια μεγάλη επένδυση σε έρευνα μπορεί να αποφέρει περισσότερες επισκέψεις και κέρδη, αφού τα αποτελέσματά της μπορεί να καταδείξουν ότι μια επικείμενη δράση του μουσείου θα είναι κατάλληλη για περισσότερες της μίας ομάδες επισκεπτών/επισκεπτριών. Χωρίς αυτή, λοιπόν, το μουσείο θα είχε σπαταλήσει πόρους σε λάθος στόχους για την προσέλκυση κοινού.

- **Ευκολία/άνεση (convenience)**

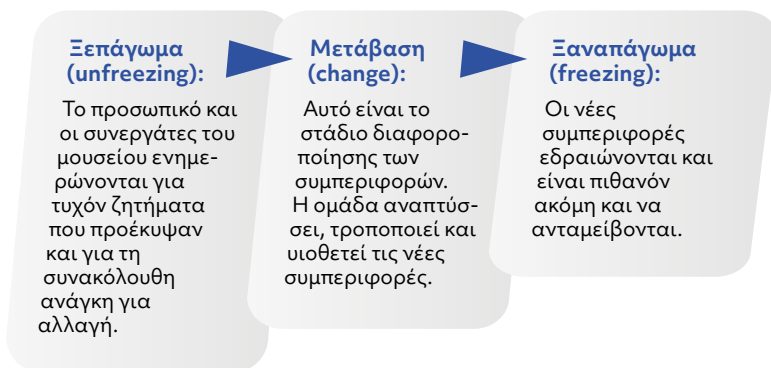
Αυτός ο παράγοντας αφορά την άνεση του/της επισκέπτη/επισκέπτριας κατά την εμπειρία της επίσκεψης. Οτιδήποτε μπορεί να διευκολύνει την εμπειρία του/της από όλες τις υπηρεσίες του μουσείου είναι ευπρόσδεκτο και, άρα, καλό είναι να προγραμματιστεί από την ομάδα του μουσείου.

- **Επικοινωνία (communication)**

Η επικοινωνία είναι εξαιρετικά σημαντική για κάθε φορέα, καθώς του επιτρέπει να δημιουργήσει μια σχέση με το κοινό-στόχο, οδηγώντας σε αυξημένη και ουσιαστική συμμετοχή. Αν αυτή η διαδικασία διέπεται από ειλικρίνεια, τότε αυξάνεται πραγματικά η αφοσίωση του κοινού προς το μουσείο.

7.3.2.3 Το Μοντέλο Αλλαγής του Lewin

Το Μοντέλο Αλλαγής του Lewin είναι ένα διαδοσόμενο μοντέλο για την προώθηση και την επιτυχή διαχείριση των αναγκών συμπεριφορικών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας επαγγελματικών φορέων. Το μοντέλο αυτό θεωρείται κατάλληλο για φορείς που επιχειρούν να προσαρμοστούν σε αλλαγές: εσωτερικής οργάνωσης, κουλτούρας, τεχνολογικές ή αλλαγές του περιβάλλοντος λειτουργίας (@7.2.2.1.3). Αν από τα παραπάνω (έρευνα κοινού, διαδικασίες επικοινωνίας κ.λπ.) κριθεί απαραίτητο να πραγματοποιηθούν αλλαγές, τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο αλλαγής του Lewin και οι διαδικασίες να γνωστοποιηθούν εσωτερικά και εξωτερικά. Το εν λόγω μοντέλο προβλέπει τρία βήματα: ξεπάγωμα, μετάβαση, ξαναπάγωμα (Πίνακας 5).



Πίνακας 5. Μοντέλο Αλλαγής του Lewin.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Π.7.1 ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1.	Τι εννοούμε με τον όρο στρατηγική marketing και επικοινωνίας;	@O.7.1.1
2.	Τι είναι και τι περιλαμβάνει το marketing mix;	@O.7.1.1.1
3.	Τι εννοούμε με τον όρο branding;	@O.7.1.1.2
4.	Τι είναι και τι περιλαμβάνει το σχέδιο marketing;	@O.7.1.2.1
5.	Τι εννοούμε με τον όρο στρατηγική ανάπτυξης κοινού;	@O.7.1.2.2, @O.6
6.	Τι περιλαμβάνει ο οδηγός περί στρατηγικής ανάπτυξης κοινού;	@ O.7.2.2.2
7.	Υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες ανάμεσα στην επικοινωνία και στο marketing;	@O.7.2.1
8.	Πώς μπορώ να συντάξω ένα σχέδιο επικοινωνίας;	@O.7.2.2.1
9.	Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια ενιαία διαδικασία;	@O.7.1.2.2, @O.3.4.1.1.4
10.	Ποια ζητήματα χρήζουν εσωτερικής επικοινωνίας;	@O.7.2.2.2.2, @ O.7.2.2.2.3
11.	Τι συνιστά εξωτερική επικοινωνία του μουσείου;	@ O.7.2.2.3
12.	Τι είναι ο χορηγός επικοινωνίας και πώς θα προσεγγίσω τον κατάλληλο;	@O.7.2.2.5
13.	Πώς μπορώ να διεξαγάγω μια έρευνα κοινού;	@O.7.3.1.1, @O.7.3.1.3, @ O.7.3.1.4
14.	Ποιες είναι οι βασικές μέθοδοι διεξαγωγής έρευνας;	@O.7.3.1.2
15.	Υπάρχουν άλλα εργαλεία marketing και επικοινωνίας, και αν ναι ποια είναι αυτά;	@O.7.3.2

Π.7.iii ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*. Νέα Υόρκη: The Free Press.
- Ajana, B. (2015) «Branding, legitimation and the power of museums: The case of the Louvre Abu Dhabi». *Museum & Society*, 13 (3), σ. 316-335.
- Bangs, D. H. (2002) *The Market Planning Guide*. Fort Lauderdale: Dearborn Trade Publishing.
- Beard, M. (1992) «Souvenirs of Culture: Deciphering (in) the Museum». *Art History*, 15 (4), σ. 505-532.
- Belenioti, Z. C. και Vassiliadis, C. (2016) «Branding in the New Museum Era». Στο A. Kavoura, D. P. Sakas και P. Tomaras (επιμ.), *Strategic Innovative Marketing*. Βερολίνο: Springer, σ. 115-121.
- Caldwell, N. (2003) «Do museums have “brand identities” that are recognised by visitors?». Εισήγηση στο συνέδριο 7th International Conference on Arts and Cultural Managements, Milan, June 29-July 2, 2003. Διαθέσιμο στο: https://ernest.hec.ca/video/pedagogie/gestion_des_arts/AIMAC/2003/resources/pdf/B/B09_Caldwell.pdf (τελευταία επίσκεψη 30/05/2025).
- Camarero, C., Garrido, M. J. και Vicente, E. (2010) «Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors». *Tourism Management*, 31 (4), σ. 495-504.
- Camarero, C., Garrido, M. J. και Vicente, E. (2012) «Determinants of brand equity in cultural organizations: The case of an art exhibition». *The Service Industries Journal*, 32 (9), σ. 1527-1549.
- Chartered Institute of Marketing (2015) *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works*. Maidenhead: Chartered Institute of Marketing.
- Della Corte, V., Cascella, C. και Savastano, I. (2012) «Resource-based Theory and Service-dominant Logic: A New Combined Approach to Revisit the Strategies of Cultural Firms in the Global Era». *International Journal of Marketing Studies*, 4 (6), σ. 157-173.
- Deloitte (2022) *The value of an Iconic Asset: The economic and social value of the Colosseum*. Διαθέσιμο στο: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/it/it/docs/about/2024/The-value-of-an-Iconic-Asset_Deloitte.pdf (τελευταία επίσκεψη 28/05/2025).
- Faircloth, J. B. (2005) «Factors Influencing Nonprofit Resource Provider Support Decisions: Applying the Brand Equity Concept to Nonprofits». *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (3), σ. 1-15.
- French, Y. και Rynyard, S. (2011) *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*. Λονδίνο, Νέα Υόρκη: Routledge.
- Han, D. (2016) *The Development of a QFD Model for the Implementation of a Mobile Augmented Reality (AR) Tourism Application in the Context of Urban Heritage Tourism*, Διδακτορική Διατριβή, The Manchester Metropolitan University. Διαθέσιμο στο: https://e-space.mmu.ac.uk/617458/1/PHD_THESIS_DAIIN_HAN.pdf (τελευταία επίσκεψη 28/05/2025).

- Iannone, F. και Izzo, F. (2017) «Salvatore Ferragamo: An Italian heritage brand and its museum». *Place Branding and Public Diplomacy*, 13 (2), σ. 163-175.
- ICOM (2020) Μουσεία, Επαγγελματίες των Μουσείων και Covid-19: Περίληψη της Έκθεσης του ICOM στα Ελληνικά. Διαθέσιμο στο: <https://icom-greece.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/38/2020/06/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%BB%CE%B7%CF%88%CE%B7-covid-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B5%CE%AF%CE%B1.pdf> (τελευταία επίσκεψη 28/05/2025).
- Kotler, N. και Kotler, P. (2000) «Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role». *Museum Management and Curatorship*, 18 (3), σ. 271-287.
- Lister, C. (2020) *Successful Marketing for Museums*. Λάντλοου: Association of Independent Museums.
- Liu, Y., Chen, M. και Wang, Q. (2022) «The impact of symmetry design of intangible cultural heritage souvenir on tourists' aesthetic pleasure». *Frontiers in Psychology*, 13, σ. 1-13.
- McClellan, A. (2012) «Museum Expansion in the Twenty-First Century: Abu Dhabi». *Journal of Curatorial Studies*, 1 (3), σ. 271-293.
- Mottner, S. (2007) «Retailing and the museum: applying the seven 'P's of services marketing to museum stores». Στο R. Rentschler και A. M. Hede (επιμ.), *Museum marketing: competing in the global marketplace*. Οξφόρδη: Butterworth-Heinemann, σ. 141-150.
- Mottner, S. και Ford, J. B. (2005) «Measuring nonprofit marketing strategy performance: The case of museum stores». *Journal of Business Research*, 58 (6), σ. 829-840.
- Mudzanani, T. E. (2017) «The four 'C's of museum marketing: Proposing marketing mix guidelines for museums». *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6 (2), σ. 1-12.
- Najbrt, L. και Kapounová, J. (2014) «Categorization of museum visitors as part of system for personalized museum tour». *International Journal of Information and Communication Technologies in Education*, 3 (1), σ. 17-27.
- Neri, A., Negri, M., Cagno, E., Kumar, V. και Garza-Reyes, J. A. (2023) «What digital-enabled dynamic capabilities support the circular economy? A multiple case study approach». *Business Strategy and the Environment*, 32 (7), σ. 5083-5101.
- Olins, W. (2007) *On Brand*. Λονδίνο: Thames & Hudson.
- Parsons, E. (2020) *Understanding your audiences*. Λάντλοου: Association of Independent Museums.
- Rentschler, R. και Hede, A. M. (2007) *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Οξφόρδη: Butterworth-Heinemann.
- Scott, C. (2000) «Branding: Positioning Museums in the 21st Century». *International Journal of Arts Management*, 3 (2), σ. 35-39.

- Scott, C. (2007) «Branding Museums». Στο R. Rentschler και A. M. Hede (επιμ.), *Museum marketing: Competing in the global marketplace*. Οξφόρδη: Butterworth-Heinemann, σ. 169-185.
- Simon, N. (2016) *The Art of Relevance*. Σάντα Κρουζ: Museum 2.0.
- Small Business Development Corporation (2020) *A guide to using the marketing plan template*. Περθ: Government of Western Australia.
- Stackla (2019) *Consumer and Marketer Perspectives on Content in the Digital Age*. Σίδνεϊ: Stackla.
- Stallabrass, J. (2013) «The Branding of the Museum». *Art History*, 37 (1), σ. 148-165.
- Sweet, J. (2007) «Museum architecture and visitor experience». Στο R. Rentschler και A. M. Hede (επιμ.), *Museum marketing: Competing in the global marketplace*. Οξφόρδη: Butterworth-Heinemann, σ. 226-237.
- Te Papa National Services (2003) *Developing a Marketing Plan*. Ουέλινγκτον: Museum of New Zealand Te Papa Tongarewa.
- Trabskaya, J., Shuliateva, I., Abushena, R., Gordin, V. και Dedova, M. (2019) «City branding and museums' souvenirs. Towards improving the St. Petersburg brand: Do museums sell souvenirs or do souvenirs sell museums?». *Journal of Place Management and Development*, 12 (4), σ. 529-544.
- Urde, M., Greyser, S. A. και Balmer, J. M. (2007) «Corporate brands with a heritage». *Journal of Brand Management*, 15, σ. 4-19.
- Wallace, M. (2016) *Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support*. Μέριλαντ, Λονδίνο: Rowman & Littlefield.
- Werke, S. Z. και Bogale, A. T. (2023) «Nonprofit Marketing: A Systematic Review». *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 36 (5), σ. 603-640.
- Wróblewski, Ł. (2017) *Culture Management Strategy and marketing aspects*. Βερολίνο: Logos Verlag.

Π.7.iv ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

Όρος	Σελίδα/ες
αποστολή	26
branding	18
έκθεση	30, 39, 41
επανεκθεση	30
επανεκθεση μόνιμης συλλογής	30
επικοινωνία	16-17
έρευνα κοινού	22
κέλυφος	43
marketing	16
marketing mix	18
μουσειακή τεκμηρίωση	44
ολιστικό marketing	15-16
ομάδα	40-42
ομάδα εργασίας	40-42
οργανισμός	52
περιοδική έκθεση	35, 41
πολιτική	19, 30
πολιτική τιμολόγησης	19, 30
rebranding	18
ρόλος	25, 39
σκοπός	18, 25
stakeholders	38
στόχοι	23, 26
στρατηγική	27
στρατηγική marketing	16, 18, 24-25, 37
στρατηγική marketing και επικοινωνίας	15, 18, 24-25, 37
στρατηγική ανάπτυξης κοινού	33
σχέδιο marketing	25
σχέδιο επικοινωνίας	37
ψηφιακή έκθεση	19

Αθήνα, 2025



Σχεδιασμός-Συντονισμός Γνωσιακής Βάσης:
Σταυρούλα-Βίλλυ Φωτοπούλου, Μαρία-Ξένη Γαρέζου

Επιστημονική Επιμέλεια:
Έλια Βλάχου

ΟΔΗΓΟΣ 1

ΜΟΥΣΕΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΤΑΝΙΑ ΚΥΡΙΑΚΟΥ,
ΙΩΑΝΝΑ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΡΩΝ, ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ
ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 3

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΚΩΝ - ΜΟΥΣΕΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΝΙΚΟΣ ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ
ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 4

ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΜΑΝΩΛΗΣ ΒΟΥΒΑΚΗΣ,
ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ
ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 5

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΜΟΥΣΕΙΑΚΩΝ ΣΥΛΛΟΓΩΝ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΝΙΚΟΣ ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ,
ΜΑΡΙΑ ΚΡΙΝΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 6

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΝΤΑΞΗ, ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΟΥ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ
ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 7

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΚΑΚΗ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 8

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΟΥ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΡΚΑΚΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 9

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ,
ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ,
ΑΝΝΑ ΚΑΛΛΙΝΙΚΙΔΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 10

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΤΑΚΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΝΙΚΟΣ ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ
ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

ΟΔΗΓΟΣ 11

ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ «ΠΡΑΣΙΝΟ ΜΟΥΣΕΙΟ»

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: ΣΠΥΡΟΣ ΝΑΣΑΙΝΑΣ, ΜΑΡΙΑ ΦΑΣΟΥΛΑ

ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ: ΝΙΚΟΣ ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ
ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΩΝ

Ο Οδηγός «Πολιτιστικό Μάρκετινγκ και Επικοινωνία στα Μουσεία» αναδεικνύει το πολιτιστικό μάρκετινγκ ως ένα από τα κατεξοχήν εργαλεία εξωστρέφειας, αποστολή του οποίου είναι να προβάλλει και να υποστηρίζει κάθε άλλη δραστηριότητα του φορέα. Απευθύνεται κυρίως σε επαγγελματίες των μουσείων και περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ και της επικοινωνίας, οι οποίες ενισχύονται παράλληλα με την παρουσίαση καλών πρακτικών τόσο από την ελληνική όσο και τη διεθνή μουσειακή κοινότητα.

Εξηγεί τις διαφορετικές εργασίες που εμπίπτουν στον τομέα του μάρκετινγκ και εξετάζει τα διαφορετικά εργαλεία που επιστρατεύει, ώστε να ενισχύσει τη διαδικασία ενδοσκοπήσης και αυτογνωσίας του μουσειακού φορέα, οδηγώντας τον πιο συνειδητά στη διαμόρφωση μιας ορθής και αποτελεσματικής στοχοθεσίας. Από τα διαθέσιμα εργαλεία, παρουσιάζεται διεξοδικά η έρευνα κοινού, μια ιδιαίτερα επωφελής διαδικασία, καθώς, θέτοντας το κοινό σε πρωταγωνιστικό ρόλο, ωθεί τον φορέα, μεταξύ άλλων, να ορίσει προτεραιότητες, να λάβει αποφάσεις σχετικά με τα μέσα και τον τρόπο προσέγγισης των εργασιών του, αλλά και να έρθει αντιμέτωπος με τις επιδόσεις του έναντι των στόχων του.

Εν ολίγοις, ο Οδηγός επιδιώκει να αποτελέσει ένα εύχρηστο βοήθημα για τους επαγγελματίες των μουσείων, ώστε να κατανοήσουν βασικές έννοιες, όπως μάρκετινγκ, επικοινωνία, branding, και να διακρίνουν τη λειτουργία και τις ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα, με στόχο την καλύτερη αξιοποίησή τους. Παράλληλα, επιχειρεί να προσφέρει στους μουσειακούς οργανισμούς τις κατευθυντήριες γραμμές προς τη διαμόρφωση ορθών κριτηρίων σχετικά με την επιλογή στρατηγικών και επιμέρους πρωτοβουλιών επικοινωνίας, ώστε, όταν χρειαστεί, να διαμορφώσουν και να εντάξουν στο πρόγραμμά τους τα κατάλληλα στρατηγικά σχέδια μάρκετινγκ και επικοινωνίας, επιλέγοντας και προσαρμόζοντας τα προσφερόμενα εργαλεία στις δικές τους ανάγκες. Επιδιώκει, ουσιαστικά, να εκπαιδεύσει τα μουσεία, ώστε να αναπτύξουν την ικανότητα να ορίζουν ρεαλιστικούς στόχους για το μάρκετινγκ, αλλά κυρίως να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να ανανεώνουν τους στόχους τους, ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και ανάγκες τους.



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΜΟΥΣΕΙΩΝ

ISBN 9789603867630



9 789603 867630