



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ &
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΑΓΩΓΗ

Μουσεία και Marketing
Το Πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης
Παρελθόν, παρόν και προκλήσεις
Διπλωματική Εργασία

Δέσποινα Μπαραμπούτη



Αθήνα 2021



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ &
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΑΓΩΓΗ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Γιώργος Μαλινδρέτος
Αντιπρύτανης Διοίκησης και Φοιτητικής Μέριμνας
Αναπληρωτής Καθηγητής
Τμήμα Οικονομίας & Βιώσιμης Ανάπτυξη
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Θάνος Βέρδης
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας
Πανεπιστήμιο Αθηνών

Κωνσταντίνος Κυπριανός
Επίκουρος καθηγητής
Τμήμα Αρχαιολογίας, Βιβλιοθηκονομίας
και Συστημάτων Πληροφόρησης
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Η Δέσποινα Μπαραμπούτη

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	1
Abstract.....	2
Εισαγωγή	1
1. Τα Μουσεία και το Marketing	3
I. Η εξέλιξη της έννοιας του μουσείου.....	6
II. Το Μουσείο τον 20 ^ο & 21 ^ο αιώνα.....	9
III. Το Μουσειακό Marketing: Μια σχέση ένστασης ή αποδοχής;.....	14
IV. Στόχοι και Στρατηγικές του Μουσειακού Marketing.....	20
V. Εργαλειοθήκη & Τεχνικές Εφαρμογής του Μουσειακού Marketing.....	27
2. Τα Πωλητήρια των Μουσείων	30
I. Ένα trend ή μια βασική υπηρεσία;.....	33
II. Βιωσιμότητα και άλλες όψεις	39
3. Μελέτη Περίπτωσης: Το πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης.....	46
I. Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης Σύντομη παρουσίαση	47
II. Ανασκόπηση Πωλητήριο ΕΜΣΤ	54
III. Εταιρική ταυτότητα & marketing plan Πωλητήριο ΕΜΣΤ	58
IV. Η τρέχουσα λειτουργία του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ.....	63
V. Ανάλυση SWOT Πωλητήριο ΕΜΣΤ	68
VI. Η μέθοδος της ερευνητικής προσέγγισης Ποιοτική Συνέντευξη.....	75
VII. Στάδια & θεματικές ενότητες των ποιοτικών συνεντεύξεων.....	78
VIII. Ανάλυση θεματικών ενοτήτων ποιοτικών συνεντεύξεων.....	80
IX. Ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	89
4. Συμπεράσματα.....	93
Ξενογλώσση Βιβλιογραφία	98
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία	103
Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι.....	104
Παράρτημα Συνεντεύξεις.....	1

Περίληψη

Ο σκοπός της εργασίας είναι να εντοπίσει τη σημασία της εφαρμογής στρατηγικών marketing σε μη κερδοσκοπικούς πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως τα μουσεία.

Η έρευνα επικεντρώνεται στην εξέταση της θεωρίας marketing υπηρεσιών και διερευνά τα πωλητήρια, μια επιμέρους υπηρεσία που προσφέρεται στα μουσεία.

Πιο εξειδικευμένα, εξετάζεται ο ρόλος των πωλητηρίων στην εξυπηρέτηση της αποστολής των μουσείων, καθώς και η συμβολή τους σε προβλημαθεσίες βιωσιμότητας.

Μαζί με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας που βασίζεται σε ενδελεχή ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, διερευνάται ως μελέτη περίπτωσης το πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, μέσω της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης των συνεντεύξεων όσο και με ανάλυση SWOT και εφαρμογή του μείγματος των 7Ps για τον εντοπισμό της στρατηγικής marketing στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ και τη συλλογή δεδομένων.

Επιπλέον, παρουσιάζεται η σημασία της ύπαρξης ισχυρής εμπορικής ταυτότητας για τη βελτίωση και τη διατήρηση της ορατότητας του μουσείου στο πολιτιστικό τοπίο.

Λέξεις-κλειδιά: Marketing μουσείων, marketing μη κερδοσκοπικών πολιτιστικών οργανισμών, κοινωνικό marketing, στρατηγική marketing, μείγμα marketing 7Ps, μουσειακό branding, ταυτότητα/εμπορικό σήμα, brand name, πωλητήριο μουσείου, βιωσιμότητα, Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, ΕΜΣΤ.

Abstract

The purpose of this study is to identify the importance of implementing marketing strategies in non-profit cultural organizations, such as a museum.

The research focuses on the examination of service marketing theory and investigates a sub-service offered in museums, the museum shops.

More specifically, the role of museum shops is examined in serving the mission of museums, as well as the contribution of the shops to sustainability issues.

The theoretical framework of the study bases on a thorough review of the existing literature and articles. Moreover, the shop of the National Museum of Contemporary Art is explored as a case study through a qualitative research approach as well as a SWOT analysis and application of the 7Ps mix for localization of the marketing strategy at the EMΣT shop.

In addition, the importance of having a strong brand to improve and maintain the museum's visibility in the cultural landscape is highlighted.

Keywords: Museum marketing, marketing of non-profit cultural organizations, social marketing, marketing strategy, 7Ps marketing mix, museum branding, brand name, museum shop, sustainability, National Museum of Contemporary Art, EMΣT.

Κατάλογος εικόνων

Φωτογραφία εξωφύλλου | Σύνθεση Αφίσα ΕΜΣΤ | Κατερίνα Παρασκευά

Ζυθοποιία FIX | Πρόσοψη Συγγραφέα | σελ. 47

Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης | Πρόσοψη Συγγραφέα | Σπύρος Ρεκούνας, σελ. 49

Χωρίς τίτλο | Γιάννης Κουνέλλης | Συλλογή ΕΜΣΤ | Εύα Λιάπη, σελ. 52

FIX IT | Mona Hatum | Συλλογή ΕΜΣΤ | Εύα Λιάπη, σελ. 53

ΕΜΣΤ | logo | MNP Design Studio, σελ. 58

SHOP AT ΕΜΣΤ | Sub-logo | Πωλητήριο ΕΜΣΤ | MNP Design, σελ.59

Μολύβι ΕΜΣΤ | MNP Design, σελ. 59

Χάρτινη συσκευασία ΕΜΣΤ | Εύα Λιάπη, σελ. 60

Πωλητήριο ΕΜΣΤ | Δέσποινα Μπαραμπούτη, σελ. 63

The ΕΜΣΤ Headphones | MNP Design, σελ. 64

Branded προϊόντα ΕΜΣΤ | MNP Design, σελ. 65

Μαντήλι εμπνευσμένο από έργο του Νίκου Κεσσανλή | Συλλογή ΕΜΣΤ | σελ. 65

Μαντήλι εμπνευσμένο από έργο του Γιώργου Ξένου | Συλλογή ΕΜΣΤ | σελ. 66

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Σχεδιάγραμμα Α | Μουσειακό Marketing, σελ. 18

Διάγραμμα Α | Έσοδα Πωλητηρίου ΕΜΣΤ | 2016-2018, σελ. 57

Σχεδιάγραμμα Β | Κατηγορίες Προϊόντων | Πωλητήριο ΕΜΣΤ, σελ. 63

Διάγραμμα Β | Έσοδα Πωλητηρίου ΕΜΣΤ | 2018 | 2020, σελ. 73

Εισαγωγή

Τα σύγχρονα μουσεία είναι οργανισμοί που διέπονται από ένα πολύπλοκο σύστημα οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πολιτικών για την ανάδειξη αλλά και ανάπτυξη ιδεών για την τέχνη, την επιστήμη και την τεχνολογία και έχουν ως στόχο τη δημιουργία μεγαλύτερης συνοχής στις σχέσεις τους με διαφορετικά είδη κοινού.

Οι διοικήσεις των μουσείων έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να ενσωματώσουν στρατηγικές marketing εάν θέλουν να εξελιχθούν ως οργανισμοί ποιοτικής παροχής υπηρεσιών και να διασφαλίσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη τους.

Η αναγκαιότητα σχεδιασμού βιώσιμων μουσείων είναι δεδομένη, εάν αναλογιστούμε το κοινωνικό - πολιτισμικό περιβάλλον του αιώνα που διανύουμε και τον νέο ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν τα μουσεία τον 21^ο αιώνα. Τα νέα οικονομικά κριτήρια, οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές πρακτικές και οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν δυναμικά τους πολιτιστικούς οργανισμούς.

Η εποχή κατά την οποία τα μουσεία καθορίζονταν αποκλειστικά από τη μόνιμη συλλογή τους έχει παρέλθει. Σήμερα, τα μουσεία προσφέρουν μια σειρά από εμπειρίες και επιτελούν πολλαπλούς ρόλους. Παραμένουν θεματοφύλακες της ιστορίας, της κληρονομιάς και της τέχνης, όμως αναπτύσσουν ερευνητική και εκπαιδευτική δραστηριότητα, αποτελούν σημεία κοινωνικής επαφής και συνοχής, επιμελούνται εμπειρίες που συνδέουν τους επισκέπτες με αξίες.

Ο σκοπός των μουσείων δεν εξαντλείται στο να προκαλούν τον θαυμασμό των επισκεπτών για τα έργα που φιλοξενούν, αλλά γεννούν αφορμές για σκέψη, προβληματισμό και δράση. Χωρίς αμφιβολία, είναι μεγάλος ο αντίκτυπος των αλλαγών που τα μουσεία κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν από τις αρχές του 21ου αιώνα σε συνδυασμό με την πανδημία που ξέσπασε στις αρχές του 2020.

Ο σκοπός της εργασίας είναι να εντοπίσει τη σημασία της εφαρμογής στρατηγικών marketing σε μη κερδοσκοπικούς πολιτιστικούς οργανισμούς, όπως ένα μουσείο. Η έρευνα επικεντρώνεται στην εξέταση της θεωρίας marketing υπηρεσιών και διερευνά μια επιμέρους υπηρεσία που προσφέρεται στα μουσεία, τα πωλητήρια. Πιο εξειδικευμένα, εξετάζεται ο ρόλος των πωλητηρίων στην εξυπηρέτηση της αποστολής των μουσείων, καθώς και η συμβολή των πωλητηρίων σε προβληματοθεσίες βιωσιμότητας.

Ως μελέτη περίπτωσης διερευνάται το πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης. Μέσω της ποιοτικής ερευνητικής προσέγγισης των συνεντεύξεων όσο και με ανάλυση SWOT και εφαρμογή του μείγματος των 7Ps εντοπίζεται το πλάνο marketing και η στρατηγική branding στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η θεωρητική ανάλυση των λόγων που οδήγησαν στην εισαγωγή του marketing σε πολιτιστικούς οργανισμούς όπως τα μουσεία, καθώς και οι τεχνικές και τα εργαλεία marketing υπηρεσιών μαζί με τη στρατηγική του branding/ταυτότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζεται η παρουσία των πωλητηρίων ως βασικής λειτουργίας των μουσειακών οργανισμών καθώς και η εφαρμογή του διευρυμένου μείγματος marketing και της στρατηγικής branding στα πωλητήρια.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ανασκόπηση της ιστορίας και η τρέχουσα λειτουργία του πωλητηρίου του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης. Συμπεριλαμβάνεται ανάλυση SWOT και εφαρμογή του μείγματος των 7Ps για τον εντοπισμό της στρατηγικής marketing στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ μαζί με τη στρατηγική branding που ακολουθείται. Παρουσιάζονται επίσης, οι θεματικές και τα αποτελέσματα των ποιοτικών συνεντεύξεων και ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.

Τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας παρουσιάζονται στο τέταρτο κεφάλαιο.

1. Τα Μουσεία και το Marketing

Το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα έγινε η σκηνή σημαντικών αλλαγών στα μουσεία.. Οι αλλαγές στην καθημερινή ζωή των πολιτών, η παγκοσμιοποίηση, η πρόοδος της τεχνολογίας, ο ρόλος των μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι παράγοντες οι οποίοι ανέτρεψαν τις προϋπάρχουσες ισορροπίες μεταξύ της κοινωνίας, της οικονομίας και του πολιτισμού.

Τα μουσεία, ως κοινωνικός θεσμός, υπόκεινται σε μεταβολές ανάλογα με τα οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά της εποχής και του τόπου τους. Ως και τούτου επιδίωξαν να συνδεθούν με τις κοινωνικές αλλαγές στον πολιτισμό και την τεχνολογία της μεταπολεμικής περιόδου

Τις τελευταίες δεκαετίες τα μουσεία εμφάνισαν καταλυτικές αλλαγές στην εικόνα, τη λειτουργία και τις υπηρεσίες τους. Η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών έπαιξε κεντρικό ρόλο στην πραγματοποίηση των παραπάνω αλλαγών. Ταυτόχρονα, καταλυτικό στάθηκε το γεγονός ότι τα μουσεία αναγνώρισαν ως προτεραιότητα το άνοιγμα τους στο ευρύ κοινό, μέσω της αναβάθμισης των προσφερόμενων υπηρεσιών και της υιοθέτησης των σύγχρονων τεχνολογιών.

Μέσα σε μια παγκόσμια καταναλωτική κοινωνία, τα μουσεία παράλληλα με τον πολιτιστικό χαρακτήρα της αποστολής τους, δηλαδή τη διατήρηση της κληρονομιάς και της συλλογικής μνήμης, προσπαθήσαν να βρουν νέους τρόπους αειφορίας.

Η αναπτυξιακή διάσταση των μουσείων επαναπροσδιόρισε τον ρόλο και τη λειτουργία τους και ως κομμάτι της πολιτιστικής αγοράς και της πολιτιστικής βιομηχανίας¹ αναζήτησαν νέες στρατηγικές για τη διαχείριση των συλλογών, των υπηρεσιών και των χώρων τους, προκειμένου να κερδίσουν τόσο σε οικονομικό όσο και σε πολιτιστικό επίπεδο.

Τα μουσεία έστρεψαν σταδιακά το ενδιαφέρον τους από τα αντικείμενα των συλλογών τους, στην πληροφορία που μεταδίδουν στο κοινό. Η μετατόπιση της πολιτικής των μου-

¹ Adorno, T. (1989). *Σύνοψη της πολιτιστικής βιομηχανίας*. Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα.

σειών, από τη μέχρι πρότινος απλή παροχή ιστορικών πληροφοριών στο κοινό, στην αποτελεσματική επικοινωνία εικόνων και εμπειριών για τη μεταφορά των ιστορικών πληροφοριών, είχε ως στόχο την πρόκληση του ενδιαφέροντος του κοινού² και τη μεγαλύτερη εμπλοκή του επισκεπτών.

Η παρουσία του marketing στα μουσεία συνδέθηκε με την προσπάθεια να οικοδομήσουν τη σχέση τους με το κοινό³. Ο σχεδιασμός των συλλογών και των περιοδικών εκθέσεων λαμβάνει πλέον υπόψη τις καταναλωτικές συνήθειες και την κοινωνικοπολιτική δυναμική της σύγχρονης κοινωνίας στοχεύοντας στη λογική της πολιτιστικής «αγοράς».

Η ένταξη του marketing στους πολιτιστικούς οργανισμούς βασίστηκε στην υπόθεση ότι τα μουσεία αποτελούν αγαθά που συμβάλλουν στην πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής και επιδιώκουν την ικανοποίηση των προσδοκιών και αναγκών της κοινωνίας μέσα στην οποία αναπτύσσονται⁴. Στόχος της εφαρμογής του marketing στα μουσεία είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των επισκεπτών/καταναλωτών, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα τους στόχους του μουσείου.

Τα μουσεία καλούνται να επεκτείνουν τον ρόλο τους και εκτός από το να διαφυλάττουν την πολιτιστική κληρονομιά, καλούνται να την προωθήσουν στο ευρύ κοινό. Επιπλέον, η εφαρμογή του marketing στα μουσεία στοχεύει, πέρα από το να οικοδομήσει σχέση με το κοινό, στην οικοδόμηση επικοινωνίας με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη των μουσείων, όπως το προσωπικό, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τους φορείς χρηματοδότησης, τους χορηγούς, τις τοπικές αρχές, τους επαγγελματίες του πεδίου και τα μέσα ενημέρωσης⁵.

Οι αλλαγές στον σκοπό και τις προτεραιότητες των μουσείων, συνέβαλαν στην εισαγωγή του πολιτιστικού marketing στους μουσειακούς οργανισμούς, που επιδιώκουν να προ-

² Goulding, C. (2000). The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), p. 261.

³ McLean, F. (1996). *Marketing the Museum*. Routledge, London.

⁴ Δέφνερ, Α. Μεταξάς, Θ. (2012). Από το marketing των πόλεων στο marketing των μουσείων και αντίστροφα. Η σημασία του Πολιτισμού και του Τουρισμού. Ομιλία στο 1ο Συνέδριο Place Branding. Βόλος.

⁵ Rentschler, R. & Reussner, E.M. (2002). *Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?* HERDC, Vol. 01, HEC, Montreal, Canada, p. 5.

σφέρουν στον σύγχρονο επισκέπτη μια ολοκληρωμένη εμπειρία, εκτός από τη βασική υπηρεσία της μόνιμης συλλογής τους, εισάγοντας στη λειτουργία τους επιπλέον υπηρεσίες όπως εστιατόρια, cafe, πωλητήρια φυσικά και ηλεκτρονικά.

I. Η εξέλιξη της έννοιας του μουσείου

Πηγαίνοντας πίσω στον χρόνο, στο ξεκίνημα των μουσείων, γίνεται αντιληπτό ότι η συλλογή και η παρουσίαση έργων τέχνης είναι μια δραστηριότητα που υπάρχει από τα αρχαία χρόνια. Η βόρεια πτέρυγα των Προπυλαίων στην Ακρόπολη συμπεριλαμβάνει έναν χώρο, γνωστό από την περιγραφή του περιηγητή Πausανία, ως Πινακοθήκη⁶. Η Πινακοθήκη ήταν κοσμημένη με ζωγραφικούς πίνακες, ανάμεσα στους οποίους και έργα του σπουδαίου ζωγράφου Πολυγνώτου. Οι Ρωμαίοι τοποθετούσαν λάφυρα πολέμου ως εκθέματα στα forum και στα θέατρα της αρχαίας Ρώμης.

Η λέξη «μουσείον» στα αρχαία ελληνικά σημαίνει το τέμενος, όπου καλλιεργούνταν οι τέχνες, τα γράμματα, η μουσική, η ποίηση, η φιλοσοφία και ο χορός και ήταν αφιερωμένα στη λατρεία των Μουσών, των θεοτήτων που προστάτευαν τις τέχνες⁷.

Στην Ευρώπη της Αναγέννησης, οι πλούσιοι και επιφανείς μαικήνες της εποχής δημιουργούν ιδιωτικές συλλογές, συλλέγοντας αξιοπερίεργα, εξωτικά και παράξενα αντικείμενα, τα οποία εκθέτουν όλα μαζί, χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία για το αν ήταν άσχετα μεταξύ τους.

Αυτές οι συλλογές παράταιρων αντικειμένων στριμώχνονταν σε ντουλάπια και όταν η συλλογή μεγάλωνε απλωνόταν σε μεγάλα δωμάτια «Cabinets of Curiosities⁸», που μπορούσαν να επισκεφτούν λίγοι επίλεκτοι επισκέπτες. Τα «Δωμάτια των Θαυμάτων», ήταν οι πρόδρομοι των σημερινών μουσείων και πολλά από τα πιο διάσημα μουσεία της Ευρώπης είναι άμεσοι απόγονοι τους.

⁶ Πausανίας, Ελλάδος Περιήγησις, «Αττικά», κεφάλαιο 22, παράγραφος 6. <https://www.perseus.tufts.edu>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

⁷ Findlen, P. (1989). The Museum: Its Classical Etymology and Renaissance Genealogy. *Journal of the History of Collections*, 1(1), p. 60. <https://bit.ly/3gGBGIA>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

⁸ Findlen, P. (1994). *Possessing Nature: Museums, Collecting, and Scientific Culture in Early Modern Italy*. Berkeley, California, University of California Press, p.3.

Στα τέλη του 17ου αιώνα και στις αρχές του 18ου καθιερώθηκε ο όρος μουσείο, όπως τον εννοούμε σήμερα, υποδηλώνοντας συγκεκριμένα κτήρια που στεγάζαν συλλογές αντικειμένων και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην περιγραφή της έκθεσης αντικειμένων του Elias Ashmole στην Οξφόρδη.

Το Ashmolean Μουσείο⁹ στην Οξφόρδη είναι το παλαιότερο πανεπιστημιακό μουσείο τέχνης της Μεγάλης Βρετανίας και ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1675, στεγάζοντας την τεράστια συλλογή του John Tradescant και του πατέρα του καθώς και τη συλλογή του Elias Ashmole, ιδρυτή του μουσείου.

Το Βρετανικό Μουσείο (British Museum) που ιδρύθηκε το 1753 από το βρετανικό Κοινοβούλιο, ως το πρώτο εθνικό δημόσιο μουσείο με δωρεάν είσοδο για το κοινό, βασίστηκε κυρίως στις συλλογές του φυσιολόγου και επιστήμονα Sir Hans Sloane. Το μουσείο άνοιξε για το κοινό στις 15 Ιανουαρίου 1759 στο Μέγαρο Montagu στο Bloomsbury, όπου βρίσκεται και το σημερινό κτίριο του μουσείου¹⁰.

Η εποχή του Διαφωτισμού ευνόησε τη συστηματική δημιουργία δημόσιων συλλογών για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Σύμφωνα με τις νεωτερικές ιδέες των Εγκυκλοπαιδιστών¹¹, οι βασιλικές συλλογές έργων τέχνης έπρεπε να αξιοποιούνται για την πρόοδο των τεχνών και των επιστημών. Το 1793 το Ανάκτορο του Λούβρου γίνεται η έδρα του Κεντρικού Μουσείου των Τεχνών, το οποίο αρχικά φιλοξενεί τις βασιλικές συλλογές που δημεύτηκαν κατά την Επανάσταση του 1789 και εν συνεχεία προστίθενται έργα τέχνης που «αποκτήθηκαν» κατά τη διάρκεια των Ναπολεόντειων Πολέμων καθώς και έργα που ανήκαν στις βασιλικές ακαδημίες και συλλογές¹².

Η μετάβαση των συλλογών έργων τέχνης από ιδιωτικό σε δημόσιο καθεστώς και η στέγαση τους σε συγκεκριμένα κτίρια προσβάσιμα στο κοινό αποτελούν ορόσημο στην ιστορία των μουσείων και προσεγγίζουν τη σύγχρονη έννοια τους.

⁹ Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς - Μπριτάνικα, λήμμα «Ασμόλεαν, Μουσείο», τόμος 11, Εκδόσεις Πάπυρος, Αθήνα, 1996.

¹⁰ History | British Museum. <https://bit.ly/3tAgeBM>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

¹¹ L' *Encyclopédie*, «*musée*». <https://bit.ly/3uwnm3k>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

¹² Bonetti, M. (2006). *Λούβρο, Η Καθημερινή*, Αθήνα, σελ.7-30.

Μολονότι, η γέννηση των μεγάλων μουσείων της Ευρώπης ξεκίνησε τον 18ο αιώνα, η μεγάλη έκρηξη των μουσείων λαμβάνει χώρα από το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα¹³.

Η σύγχρονη έννοια του μουσείου προσδιορίζεται για πρώτη φορά το 1889, από τον Georges Brown Goode, ως ένας οργανισμός που διαθέτει «συλλογή διδακτικών θεμάτων, το καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύεται από κάποιο πολύ καλά επιλεγμένο δείγμα»¹⁴. Το 1895 ο Goode θα ολοκληρώσει τον ορισμό, προσθέτοντας ότι «το μουσείο είναι ένας οργανισμός που διαφυλάσσει όσα αντικείμενα απεικονίζουν καλύτερα τα φυσικά φαινόμενα, τις τέχνες και τον πολιτισμό του ανθρώπου με σκοπό τον πλουτισμό των γνώσεων, τον διαφωτισμό και την πολιτισμική του ανύψωση»¹⁵.

Με την πάροδο του χρόνου και ως επακόλουθο των κοινωνικών αλλαγών, το όραμα και ο ρόλος του μουσείου διευρύνθηκε, συμπεριλαμβάνοντας έννοιες όπως η πολιτιστική κληρονομιά και το δημόσιο όφελος. Βασική παράμετρος των εργασιών ενός σύγχρονου μουσείου αποτελεί και η κοινωνική διάσταση της λειτουργίας του, η επικοινωνία με το κοινό, η ερμηνεία και η μετάδοση του περιεχομένου των συλλογών του¹⁶.

Το μουσείο του σήμερα ζει με εντάσεις ανταγωνισμού, προσπαθώντας να είναι και διαχρονικό και σύγχρονο. Παραμένει θεματοφύλακας της ιστορίας, της κληρονομιάς και της τέχνης, όμως αναπτύσσει ερευνητική και εκπαιδευτική δραστηριότητα, αποτελεί σημείο κοινωνικής επαφής και συνοχής, επιμελείται εμπειρίες που συνδέουν τους επισκέπτες με αξίες.

Ο σκοπός του μουσείου δεν εξαντλείται στο να προκαλεί το θαυμασμό των επισκεπτών για τα έργα που φιλοξενεί, αλλά στο να γεννά αφορμές για σκέψη, προβληματισμό και δράση.

¹³ Smithsonian, 1846, National Museum of Natural History, Washington D.C., 1858, The American Museum of Natural History, N.Y., 1869, The Metropolitan Museum of Art, 1870, Cairo Museum, 1884, Prado, 1872.

¹⁴ Burcaw, G.E. (1997). *Introduction to Museum Work*. Nashville, AASLH, U.S.A., p. 9.

¹⁵ Ibid: pp. 1-13.

¹⁶ Νικόνανου Ν. (2004). Η οργάνωση της επικοινωνιακής πολιτικής ενός μουσείου και ο ρόλος της μουσειοπαιδαγωγικής. *Πρακτικά Α΄ Διεθνούς Συνεδρίου Μουσειολογίας «Μουσείο, επικοινωνία και νέες τεχνολογίες»*, Μυτιλήνη, σελ. 86-90.

II. Το Μουσείο τον 20^ο & 21^ο αιώνα

Η ανασκόπηση της ιστορία του μουσείου, καταδεικνύει τα μεταβαλλόμενα οράματα και τους σκοπούς που έχουν υιοθετηθεί, αποδεικνύοντας ότι το μουσείο είναι ένα σύνθετο φαινόμενο σε διαρκή εξέλιξη.

Οι συζητήσεις για τις αρχές που διέπουν ένα μουσείο συνεχίζονται αμείωτα, επιβεβαιώνοντας ότι πρόκειται για έναν θεσμό σε συνεχή αλλαγή. Στο μόνο σημείο που υπάρχει συμφωνία, είναι ότι ένα μουσείο αποτελείται από μια συλλογή, ενώ οι παράλληλες λειτουργίες του ως προς τη συντήρηση, την έρευνα, τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία διαφοροποιούνται και μεταβάλλονται ανάλογα με τον τύπο του μουσείου.

Ο επίσημος ορισμός του Διεθνούς Συμβουλίου Μνημείων (ICOM)¹⁷, το 2007, για το μουσείο ορίζεται ως εξής: «Το Μουσείο είναι ένας μη-κερδοσκοπικός, μόνιμος θεσμός/οργανισμός, στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξης της, ανοιχτός στο κοινό, ο οποίος αποκτά, συντηρεί, ερευνά, προβάλλει και εκθέτει την υλική και άυλη κληρονομιά της ανθρωπότητας και του περιβάλλοντός της, με στόχο την εκπαίδευση, μελέτη και ψυχαγωγία»¹⁸.

Ο παραπάνω ορισμός αναγνωρίζει τη σημασία των συλλογών, της επιστημονικής κοινότητας και των επισκεπτών ενός μουσείου. Υπογραμμίζει, επίσης, ότι το μουσείο είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, που υπηρετεί την κοινωνία διαφυλάσσοντας την πολιτιστική κληρονομιά.

Η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ορισμού του μουσείου λόγω της διαρκούς εξέλιξης και της δυναμικότητας που το χαρακτηρίζει οδήγησε στο να προταθεί προς ψήφισμα, το 2019, ένας νέος ορισμός που κατατέθηκε στο συνέδριο του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων στο Κιότο της Ιαπωνίας.

Στην εκτενέστερη επαναδιατύπωση του ορισμού επισημαίνεται ότι ο ρόλος του μουσείου ως θεματοφύλακας της πολιτιστικής κληρονομιάς συνδέεται με την ισότιμη πρόσβαση για όλους και επισημαίνονται ως αρχές του, η συμμετοχικότητα και η διαφάνεια και ως

¹⁷ Τι είναι το ICOM - ICOM GREECE. <https://bit.ly/3f5Gui5>. Προσπέλαση 6 Απριλίου 2021.

¹⁸ Βασικές Έννοιες της Μουσειολογίας. ICOM - Ελληνικό Τμήμα. 2014. σελ. 89-94.

σκοποί του η συμβολή στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, η κοινωνική δικαιοσύνη, η παγκόσμια ισότητα και η πλανητική ευημερία¹⁹.

Διατρέχοντας την ιστορία των μουσείων παρατηρούμε την ταχεία αλλαγή που επήλθε στον θεσμό, τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Ύστερα από διακόσια χρόνια ηρεμίας, τα μουσεία πέρασαν μέσα σε μια εικοσαετία «από το λυκόφως στο προσκήνιο».

Ενώ παραδοσιακά τα μουσεία είχαν ως αποστολή λειτουργικούς σκοπούς, όπως τη διατήρηση, συντήρηση, έκθεση και μελέτη των συλλογών τους, πλέον τέθηκε ως προτεραιότητα το όραμα ή αλλιώς η αποστολή των μουσείων με σκοπό την εξυπηρέτηση της κοινωνίας μέσω της εκπαίδευσης και της ψυχαγωγίας²⁰.

Χαρακτηριστικό είναι, ότι τα μουσεία για πολλές δεκαετίες ήταν ικανοποιημένα αν διέθεταν ένα στενό κύκλο επισκεπτών. Ο προγραμματισμός τους ήταν βραχυπρόθεσμος και εστίαζε μόνον στις μόνιμες συλλογές και σε επιστημονικές δράσεις (συνέδρια, συμπόσια κ.ά.) που σχετίζονταν με αυτές.

Σήμερα τα μουσεία δεν απευθύνονται μόνο σε μεγαλύτερο κοινό, αλλά προσπαθούν αναζητώντας εναλλακτικές εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δράσεις να προσεγγίσουν και νέες ομάδες κοινού. Η αλλαγή αυτή είχε βαθιές επιπτώσεις στην οργάνωση των μουσείων και στους στόχους τους.

Το 1998, ο Kenneth Hudson²¹ επεσήμανε ότι «[...] κάποιος μπορεί να ισχυριστεί με βεβαιότητα ότι η πιο θεμελιώδης αλλαγή που έχει επηρεάσει τα μουσεία [...] είναι η σχεδόν καθολική πεποίθηση ότι υπάρχουν για να εξυπηρετούν το κοινό. Το παλαιού τύπου μουσείο ένιωθε ότι δεν είχε καμία τέτοια υποχρέωση [...] Η κύρια ευθύνη του μουσείου ήταν στις συλλογές του, όχι στους επισκέπτες του».

Επιπλέον, λόγω της μειούμενης κρατικής χρηματοδότησης τα μουσεία ξεκίνησαν να σχεδιάζουν υπηρεσίες και δράσεις που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των επισκεπτών και τα

¹⁹ ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote - ICOM. <https://bit.ly/2Q4omwC>. Προσπέλαση 6 Απριλίου 2021.

²⁰ Besterman, T. (1998). Saying What Museums Are For - And Why It Matters. *Museums Journal*, April, p. 37.

²¹ Hudson, K. (1998). The museum refuses to stand still!. *Museum International*, No 197, January-March, p. 43.

έσοδα τους. Η διεύθυνση, οι managers και το προσωπικό των μουσείων αποδέχονται ότι εκτός από τις συλλογές, υπάρχει και το κοινό που πρέπει να τεθεί σε προτεραιότητα και ως εκ τούτου η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού marketing κρίθηκε αναγκαία²².

Η αλλαγή αντίληψης ως προς τον προσανατολισμό του μουσείου σε σχέση με το κοινό και σε ευρύτερο πλαίσιο η αλλαγή αντίληψης για την πολιτιστική κληρονομιά, οδήγησε τους πολιτικούς, τους διαχειριστές των μουσείων και τους ιδιώτες επενδυτές να αναγνωρίσουν τη σημασία της αξιοποίησης του πολιτιστικού τουρισμού²³. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το marketing κατέκτησε πρωτεύοντα ρόλο ευρύτερα στην πολιτιστική βιομηχανία και ειδικότερα στη μουσειακή λειτουργία.

Η αυξανόμενη εμπλοκή ολόκληρου του πολιτιστικού τομέα και κατ' επέκταση των μουσείων με τους μηχανισμούς της αγοράς, επέβαλε την ενασχόληση τους με επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ο οικονομικός προγραμματισμός, το επιχειρηματικό management και το marketing απέκτησαν κεντρική θέση στη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών²⁴. Πλέον τα μουσεία οικοδομούν σχέσεις όχι μόνον με το κοινό που προσελκύουν αλλά και με την οικονομική αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται.

Τα μουσεία, τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια, κλήθηκαν να λειτουργήσουν σε συνθήκες οικονομικές και επιχειρηματικές που ήταν ουσιαστικά ξένες με τις συμβατικές κύριες λειτουργίες τους, δηλαδή τη συντήρηση και την εκπαίδευση. Το οικονομικό περιβάλλον, οδήγησε τα μουσεία να αντιληφθούν και να αναγνωρίσουν την ανάγκη να συμπεριλάβουν το marketing στη λειτουργία τους. Η θεωρία, οι τεχνικές και τα εργαλεία του marketing προσέφεραν στα μουσεία τη δυνατότητα να αυξήσουν τους επισκέπτες τους και να χτίσουν σχέσεις με το κοινό τους αυξάνοντας ταυτόχρονα τις ροές των εσόδων.

Οι σύγχρονοι managers των μουσείων καλούνται να εξυπηρετήσουν ένα ευρύ κοινό διοργανώνοντας εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες που θα απευθύνονται στον ελεύθερο χρόνο του. Προκειμένου να προσφέρουν μοναδικές εμπειρίες, οι διαχειριστές

²² Rentschler, R. (2001). Is Creativity a Matter for Cultural Leaders? *International Journal of Arts Management*, 3(3), pp. 13-24.

²³ Cummings, N. & Lewandowska, M. (2000). *The value of things*. Birkhauser, London, p. 55

²⁴ Tobelem, J. M. (2007). The Marketing Approach in Museums. *Museum Management and Marketing*, N.York and London, Routledge, p. 294.

των μουσείων πρέπει να στραφούν στη δημιουργία και την ανάπτυξη «προϊόντων» που θα έχουν θετικό αντίκτυπο στο κοινό και κατά επέκταση στα ταμεία τους.

Επιπροσθέτως η έλευση του Διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών επέτρεψε στα μουσεία να προσεγγίσουν και να επεκτείνουν το κοινό τους με νέους τρόπους. Τα κοινωνικά δίκτυα (social media) διαθέτουν πολλές και διαφορετικές λειτουργίες που βοηθούν στη διάδοση πληροφοριών σχετικών με τις συλλογές και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα μουσεία, χρησιμοποιώντας ελκυστικότερους τρόπους που προσομοιάζουν με αυτούς των χώρων διασκέδασης. Διαδραστικές εμπειρίες, όπως παιχνίδια και apps για κινητά, εφαρμόζονται σε μουσεία για να ελκύσουν αλλά και να βοηθήσουν το κοινό να μάθει διασκεδάζοντας.

Οι σύγχρονες στρατηγικές επικοινωνίας που υιοθετούν τα μουσεία προωθούν τη σύνδεση με το διαδίκτυο γενικότερα και τα κοινωνικά δίκτυα ειδικότερα, έχοντας ως προσανατολισμό τον λεγόμενο entertainment factor (ψυχαγωγικός παράγοντας).

Ο e-factor έχει εξελιχθεί σε κινητήρια δύναμη της παγκόσμιας οικονομίας και επίσης έχει βοηθήσει να διευρυνθούν τα όρια μεταξύ ψυχαγωγίας και «μη ψυχαγωγίας»²⁵. Το edutainment (ο συνδυασμός εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας) κερδίζει έδαφος στα μουσεία, με οφέλη τόσο για τα μουσεία όσο και για τους επισκέπτες τους, αλλά και με πιθανές απειλές για την αποστολή και τους στόχους του μουσείου.

Είναι υψίστης σημασίας να μην καταλήξουν τα μουσεία να θεωρούνται ακόμα μια εμπορική επιχείρηση που ανταγωνίζεται για να κερδίσει χρήματα ψυχαγωγώντας το κοινό. Η αλλοίωση του ρόλου των μουσείων ως οργανισμών που εξυπηρετούν τη δημόσια ευημερία μέσω της εκπαίδευσης είναι ορατή σε περίπτωση που δεν υπάρχει ισορροπία και σύνδεση της ψυχαγωγίας με την εκπαιδευτική διάσταση του μουσείου.

Οι παράγοντες και οι τάσεις που προαναφέρθηκαν, προκάλεσαν την αναπόφευκτη διεύρυνση των δραστηριοτήτων στα μουσεία, με τα περισσότερα να επενδύουν σε εξελιγμένες ψηφιακές τεχνολογίες με στόχο την επέκταση του κοινού και την αύξηση των εσόδων τους²⁶.

²⁵ Balloffet, P., Courvoisier, F.H. & Lagier, J. (2014). From museum to amusement park: The opportunities and risks of edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16(2), pp.4-18.

²⁶ Kotler, N.G. & Kotler, P. & Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass, p. 34.

Μια επιπλέον πλευρά της διεύρυνσης της χρήσης των ψηφιακών μέσων στα μουσεία επαναβεβαίωσε η πανδημία του Covid -19, που καθήλωσε ολόκληρο τον πλανήτη καθ' όλη τη διάρκεια του 2020. Η παγκόσμια πανδημία είχε έναν άνευ προηγουμένου αντίκτυπο στα μουσεία. Λόγω της αναγκαστικής αναστολής της λειτουργίας τους για το κοινό, τα περισσότερα μουσεία στράφηκαν στις πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων και την αναβάθμιση των ψηφιακών τους εργαλείων, στην προσπάθεια τους να παραμείνουν ενεργά, τουλάχιστον διαδικτυακά, μια και οι φυσικοί τους χώροι παρέμεναν κλειστοί.

Το Δίκτυο Ευρωπαϊκών Μουσειακών Οργανισμών (NEMO) διεξήγαγε δύο έρευνες μέσα στο 2020²⁷, ώστε να αναλύσει τον οικονομικό αντίκτυπο της πανδημίας στα μουσεία και παράλληλα να εντοπίσει τις ψηφιακές ευκαιρίες που τα μουσεία εκμεταλλεύτηκαν και συνεχίζουν να χρησιμοποιούν.

Ανάμεσα στα ευρήματα της έρευνας, αξίζει να αναφέρουμε ότι τα περισσότερα μουσεία στον κόσμο παρέμειναν κλειστά για τους περισσότερους μήνες μέσα στο 2020, ότι τα μουσεία επηρεάστηκαν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό από την παγκόσμια μείωση του τουρισμού με αποτέλεσμα την μακροπρόθεσμη δραματική μείωση του εισοδήματος τους από τα εισιτήρια, τα πωλητήρια, τα cafe.

Επίσης ότι τέσσερα (4) στα πέντε (5) μουσεία αύξησαν τις ψηφιακές τους υπηρεσίες για να προσεγγίσουν το κοινό και επιπλέον δύο (2) στα πέντε (5) μουσεία ανέφεραν αύξηση των online επισκέψεων από 10 έως 150%.

Τέλος, τα μουσεία ανέφεραν ότι δίπλα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τόσο το εκπαιδευτικό όσο και το υλικό που σχετίζεται με τις συλλογές ήταν τα πιο δημοφιλή στο διαδικτυακό κοινό, αποδεικνύοντας ότι η παρουσία των μουσείων στο διαδίκτυο αποτελεί σημαντική προέκταση και συμπλήρωμα των φυσικών μουσείων.

Δεδομένης της μεταβολής της ταυτότητας του μουσείου στο πλαίσιο των νέων κοινωνικοοικονομικών απαιτήσεων και των δεδομένων που προέκυψαν από την πανδημία του τελευταίου χρόνου, είναι σημαντικό να αναφερθούμε στο marketing που εφαρμόστηκε στα μουσεία, περιγράφοντας τον τρόπο εφαρμογής του καθώς και τη σχέση του marketing με την εμπορική διαχείριση στο management των μουσείων.

²⁷ Survey on the impact of Covid-19 on Museums_24/3-30/4 & 30/10-29/11/2020_NEMO. <https://bit.ly/3wfw06S> & <https://bit.ly/3v8uiUG> Προσπέλαση στις 22 Απριλίου 2021.

III. Το Μουσειακό Marketing: Μια σχέση ένστασης ή αποδοχής;

Ο ρόλος του marketing έγκειται στη διερεύνηση των βασικών χαρακτηριστικών της αγοράς, στην παραγωγή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών, στη δημιουργία ζήτησης μέσω της γνωστοποίησης, αλλά και σε διαδικασίες ελέγχου και ανατροφοδότησης, ενώ προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός οργανωμένου σχεδίου (marketing plan) με επιμέρους στάδια και διαδικασίες.

Το marketing συνιστά μια από τις σημαντικότερες διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού, η οποία θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Το marketing επομένως καθίσταται ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων ενός οργανισμού και σε καμιά περίπτωση δε θα πρέπει η εφαρμογή του να θεωρηθεί ως αυτοσκοπός²⁸. Τα πλεονεκτήματα του marketing μπορούν να αξιοποιηθούν από όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τη φύση ή το αντικείμενο τους.

Το marketing ως θεωρία και ως πράξη, φέρει και εμπεριέχει στάδια προσαρμογής, εξέλιξης και ανάπτυξης, ως αποτέλεσμα των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών.

Μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, οι επιχειρήσεις εμφανίζουν συνεχόμενη αύξηση της παραγωγής, που οδήγησε σε πλεονάζουσα παραγωγή και ως εκ τούτου βασικός στόχος γίνεται η ανεύρεση αγοραστών για τα προϊόντα που κατασκευάζαν. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στρέφονται στα δίκτυα διανομής και σε άρτια καταρτισμένους και ενημερωμένους πωλητές τόσο για τα προς πώληση προϊόντα όσο και για το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνονταν. Το marketing αποκτά ρόλο μέσα στις επιχειρήσεις αλλά περιορίζεται στην οργάνωση των πωλήσεων και τη διαφήμιση. Ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων πλέον στρέφεται από την παραγωγή στην πώληση.

Ο κορεσμός της αγοράς, ο έντονος ανταγωνισμός και τα αυξημένα κόστη παραγωγής, κατά τη δεκαετία του 1960, οδήγησε τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι πρώτα πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες/επιθυμίες του καταναλωτή και ύστερα να παράγουν. Αργότερα τους στην κατανόηση αυτή ήταν ο αντίστοιχος επαναπροσανατολισμός του

²⁸ Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts*. 4th Edition, Focal Press, Elsevier Inc., U.S.A, p.348.

marketing. Με τη διεξαγωγή ερευνών αγοράς συλλέγονται πληροφορίες για τις ανάγκες/επιθυμίες του καταναλωτικού κοινού και εν συνεχεία προχωρούν στην παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

Τι σχέση έχει, όμως, το marketing με τη συντήρηση, τη διατήρηση, την έρευνα και την εκπαίδευση που αποτελούν τον κορμό των μουσείων;

Η έννοια του marketing στο πλαίσιο του μουσείου άρχισε να εμφανίζεται προς το τέλος της δεκαετίας του '60. Εξετάζοντας τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, μια από τις πρώτες αναφορές στο marketing των μουσείων, περιέχεται σε άρθρο των Kotler & Levy²⁹, όπου διερευνάται η έννοια του marketing σε σχέση με τα μουσεία και τους μη κερδοσκοπικούς πολιτιστικούς οργανισμούς.

Το 1969, όταν γράφεται το άρθρο των Kotler & Levy, το marketing ήταν ελάχιστα ενταγμένο στη λειτουργία των μουσείων. Οι δύο συγγραφείς έχοντας εντοπίσει αυτό το έλλειμμα, υποστηρίζουν ότι το marketing μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους οργανισμών και ότι όπως το marketing είναι ένα σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο για τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς το ίδιο σημαντικό και απαραίτητο είναι να ενταχθεί ως λειτουργία στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς³⁰.

Η διαφορά μεταξύ των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι οι στόχοι. Στον κόσμο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, οι στόχοι είναι «μη οικονομικοί»³¹ και σε περίπτωση που υπάρχει πλεόνασμα, αυτό επανεπενδύεται προς όφελος του οργανισμού. Επειδή η αποστολή του μουσείου σχετίζεται με τη συλλογή, τη διατήρηση και την εκπαίδευση και είναι άμεσα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον και το κοινωνικό όφελος, κατά αναλογία και το είδος marketing, που έχει ως πεδίο

²⁹ Kotler, P. & Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), p.11.

³⁰ Ibid: p.15.

³¹ Gallagher, K. & Weinberg, C.B. (1991). Coping with success: new challenges for non-profit marketing. *Sloan Manage Rev*, (1) 33.

εφαρμογής το μουσείο, αποκαλείται «κοινωνικό marketing»³² ή «μη κερδοσκοπικό marketing»³³.

Τα μουσεία από τη φύση τους υπηρετούν την κοινωνία και δεν αποσκοπούν στο κέρδος. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει ο στόχος του κέρδους, ο ρόλος του marketing στο πλαίσιο του μουσείου είναι μη κερδοσκοπικός και συμβάλει στο να επιτευχθεί η «αποστολή» του κάθε οργανισμού³⁴.

Ποια είναι όμως η αποστολή των μουσείων;

Η αποστολή κάθε μουσείου είναι η αξίες που εκπροσωπεί. Και ενώ η συλλογή των μουσείων είναι κεντρική σε κάθε αποστολή, τα τελευταία χρόνια εξίσου σημαντικές θεωρήθηκαν και οι υπηρεσίες που αναπτύσσει και απευθύνονται στο κοινό³⁵. Επομένως, το μουσείο πρέπει να έχει ξεκάθαρη αποστολή και στόχους, που το προσωπικό του οφείλει να γνωρίζει, να υιοθετήσει και εν συνεχεία να μετατρέψει σε δράσεις. Εάν ακολουθηθεί αυτή η διαδικασία, τότε το κοινωνικό marketing μπορεί να εξυπηρετήσει και να επιτύχει τον γενικό σκοπό του μουσείου. Εν ολίγοις το marketing στους μη κερδοσκοπικούς μουσειακούς οργανισμούς δεν υπαγορεύει την αποστολή τους, αλλά αντίθετα πρέπει να την ακολουθεί και να την αναδεικνύει³⁶.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1980, ο χώρος του πολιτισμού και των τεχνών θεώρησε ότι το marketing θα μπορούσε να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο διεύρυνσης του κοινού τους. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αντιμετώπισαν το marketing ως «ένα σύνολο τεχνικών», που δανείστηκαν από τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και που θα τους βοηθούσε να αυξήσουν τις πωλήσεις εισιτηρίων.

³² Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, July, pp. 3-12.

³³ Sargeant, A. (1999), Kotler, N. & Kotler, P. (1999), Butler, P. (2000).

³⁴ DiMaggio, P.J. (1985). When the "Profit" is Quality: Cultural institutions in the marketplace. *Museum News*, 63 (5), p. 29.

³⁵ Besterman, T. (1998). Saying What Museums Are For - And Why It Matters. *Museums Journal*, April, p. 37.

³⁶ Ames, P.J. (1988). A Challenge to Modern Museum Management: Meshing mission and market. *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7(2), pp.151-157.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η υιοθέτηση της θεωρίας αλλά και η εφαρμογή του marketing στα μουσεία έγινε το αντικείμενο έντονων συζητήσεων και αντιπαραθέσεων μεταξύ των επαγγελματιών του πεδίου³⁷. Ενώ κάποιοι ερευνητές υποστήριξαν ότι το marketing μπορεί να γίνει ένα ισχυρό μέσο για τα μουσεία, ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους, άλλοι το αντιμετώπισαν με καχυποψία εκφράζοντας τη δυσπιστία τους για την καταλληλότητα του, υπογραμμίζοντας την αρνητική επιρροή που μπορούσε να ασκήσει. Ο Kotler, στον πρόλογο του βιβλίου *Marketing the Arts*³⁸, συνοψίζει για το marketing ότι είναι «ο κρίσιμος μηχανισμός για την οικοδόμηση, τη διατήρηση και την ικανοποίηση των σχέσεων μεταξύ των καλλιτεχνικών οργανισμών και του κοινού-στόχου τους».

Παρά τις αντιρρήσεις και τη δυσπιστία ορισμένων ερευνητών του πεδίου, το marketing τη δεκαετία του 1990 απέκτησε θέση μέσα στα σύγχρονα μουσεία, που χρησιμοποίησαν τις τεχνικές και την εργαλειοθήκη του, ως ένα κλειδί για την επίτευξη των στόχων τους και ταυτόχρονα ως μέσο για την εξασφάλιση της επιβίωσης τους.

Πλέον τα μουσεία συνδυάζουν τις λειτουργίες τους που σχετίζονται με τη συλλογή, διατήρηση και προβολή των αντικειμένων που εκθέτουν, με το όραμα/αποστολή - σκοπό που ενστερνίζονται και προωθούν στην ευρύτερη κοινότητα. Τα σύγχρονα μουσεία στοχεύουν στην ανάπτυξη της κοινωνίας, όχι μόνο μέσω της μελέτης και της εκπαίδευσης, αλλά και μέσω της ψυχαγωγίας του κοινού.

Οι αλλαγές στο περιβάλλον των μουσείων, δηλαδή ο συσχετισμός της παροχής πολιτιστικών - εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με την ταυτόχρονη παροχή ψυχαγωγικών υπηρεσιών και προϊόντων, οδήγησε σε επαναπροσδιορισμό των στόχων των μουσείων και είχε ως βασικό συνεπακόλουθο να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στο marketing και να αναγνωριστεί η ανάγκη εφαρμογής της εργαλειοθήκη του.

Η διατύπωση του Lewis ότι «[...] Marketing είναι η διαδικασία διαχείρισης που επιβεβαιώνει την αποστολή ενός μουσείου [...] και είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική εξακρίβωση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των χρηστών του»³⁹, συνομολογεί την νέα αντίληψη

³⁷ McLean, F. (1996). *Marketing the Museum*. Routledge, London, pp.36-60.

³⁸ Kotler, P. (1980). Foreword in *Marketing the Arts*, xiii-xv, Praeger Publishers, New York.

³⁹ Lewis, P. (1991). The role of Marketing: Its fundamental planning function: devising a strategy. *Forward Planning*, T. Ambrose and S. Runyard, Routledge, London: Museums and Galleries Commission, p. 26.

που επικράτησε, ότι είναι αποστολή του μουσείου να θέσει στο κέντρο των λειτουργιών του τον επισκέπτη.

Το Συμβούλιο Μουσείων της Σκωτίας το εξέφρασε σαφώς και συνοπτικά, το 1988, σε μια σημαντική δήλωση της πολιτικής του: «Ένα μουσείο κάνει πέντε βασικά πράγματα: διατηρεί, καταγράφει, εκθέτει και ερμηνεύει τις υλικές αποδείξεις και συναφείς πληροφορίες προς όφελος του κοινού [...] Η επανεξέταση τα τελευταία χρόνια από επαγγελματίες και κοινό, επιβάλλει στα υπάρχοντα μουσεία, όσο καιρό και αν έχουν καθιερωθεί, να επανεξετάσουν τις λειτουργίες τους, προκειμένου να προσδιορίσουν την συνεισφορά τους στην κοινωνία που καλείται να τα υποστηρίξει. Για να το επιτύχει αυτό, κάθε μουσείο πρέπει να προσδιορίσει τον δικό του σκοπό ή «αποστολή» και να προετοιμάσει ένα γενικό σχέδιο που χαρτογραφεί το μελλοντικό του πρόγραμμα σε πέντε βασικούς τομείς: διατήρηση, έρευνα, διερμηνεία, marketing και οικονομικό σχεδιασμό».



Σχεδιάγραμμα Α | Μουσειακό Marketing

Η σύγχρονη ιδέα του marketing στα μουσεία υπερβαίνει τη συμβατική παροχή υπηρεσιών και προχωράει στην προσφορά «εμπειριών» με στόχο την αποσύνδεση από την εμπορικότητα της διασκέδασης και τη σύνδεση με την προσφορά ψυχαγωγίας στο κοινό.

Το marketing στα μουσεία, σύμφωνα με τους Kotler⁴⁰ καλείται, αρχικά, να εντοπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των επισκεπτών και στη συνέχεια να δημιουργήσει πολύτιμες εμπειρίες και δραστηριότητες για τους επισκέπτες, που με τη σειρά τους θα «επιβραβεύσουν» το μουσείο με την αφοσίωση τους.

Τα μουσεία καλούνται να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον, επομένως η αποστολή του μουσείου και το marketing δεν είναι ασύμβατα. Η αποστολή του μουσείου αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό εντός του οποίου πρέπει να λειτουργεί το marketing, που καλείται τόσο να ευαισθητοποιήσει το κοινό σε σχέση με την κοινότητα των μουσείων, όσο και να προωθήσει τους σκοπούς των μουσειακών οργανισμών σε σχέση με το όραμα, τη συλλογή, το εκθεσιακό πρόγραμμα καθώς και τις υπηρεσίες/εμπειρίες και δραστηριότητες που προσφέρουν.

⁴⁰ Kotler, N.G. & Kotler, P. & Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass, p. 31.

IV. Στόχοι και Στρατηγικές του Μουσειακού Marketing

Η σχέση μεταξύ του marketing και μουσείων, πέρασε από διάφορες φάσεις, με εντάσεις και ενστάσεις από την πλευρά των μουσείων και εξελίχθηκε σε μια σχέση αποδοχής και συναίνεσης.

Η εισαγωγή του marketing στα μουσεία μπορεί να αποδοθεί σε τέσσερις παράγοντες των οποίων η σχετική σημασία εξαρτάται από τη φύση κάθε οργανισμού και τη χώρα που βρίσκεται.

- *Ο πρώτος παράγοντας είναι η ανάπτυξη των μουσείων*

Τα σύγχρονα μουσεία είναι πολύπλοκοι οργανισμοί με ποικίλο φάσμα δραστηριοτήτων με υψηλούς προϋπολογισμούς και πολυάριθμο προσωπικό.

Η σύγχρονη έννοια του μουσείου υπερβαίνει τη μόνιμη ή περιοδική έκθεση έργων τέχνης και συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες ερευνητικές, εκπαιδευτικές, εκδοτικές κ.ά. που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη μόνιμη συλλογή ή τις περιοδικές εκθέσεις. Επίσης, οι ξεναγήσεις, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις για παιδιά, ενήλικες ή επαγγελματίες, τα εργαστήρια, τα συνέδρια, οι διαλέξεις και παρουσιάσεις, σε συνδυασμό με τις ψυχαγωγικές δραστηριότητες που προσφέρει το μουσείο (πωλητήριο, cafe, εστιατόριο, χώροι ανάπαυσης) αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του πλαισίου του.

Η εμπειρία του επισκέπτη του μουσείου δεν περιορίζεται στον αφηγηματικό χώρο της έκθεσης, αλλά η ίδια η επίσκεψη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα αφηγηματικό ταξίδι, όπου οι χώροι και τα αντικείμενα βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία αναπτύσσοντας διάλογο με τους επισκέπτες.

- *Ο δεύτερος παράγοντας είναι η ανάγκη ανεύρεσης χρηματοδότησης*

Το marketing συνδέθηκε με την επίλυση των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετωπίζουν τα μουσεία.

Οι ολοένα και μεγαλύτεροι οικονομικοί περιορισμοί που υφίστανται τα μουσεία, λόγω των μειώσεων των κρατικών επιχορηγήσεων, αλλά και η ανάγκη εξεύρεσης επιπλέον οικονομικών πόρων που θα επιτρέψει την περαιτέρω ανάπτυξη των μουσείων, τα οδηγεί στην ανάγκη ανεύρεσης νέων τρόπων για την εξασφάλιση κεφαλαίων και στη δημιουργία νέων τρόπων επικοινωνίας για την προσέγγιση διαφόρων ομάδων κοινού.

- *Ο τρίτος παράγοντας είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον*

Τα μουσεία καλούνται να λειτουργήσουν εντός μιας αγοράς που προσφέρει έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών δραστηριοτήτων πολιτιστικών ή μη που σχετίζονται με τον ελεύθερο χρόνο.

Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος λόγω της αυξημένης προσφοράς εναλλακτικών προτάσεων σε συνδυασμό με τον περιορισμένο χρόνο και εισόδημα των καταναλωτών⁴¹. Οι εν δυνάμει επισκέπτες/καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν από μια τεράστια γκάμα πολιτιστικών ή ψυχαγωγικών «προϊόντων» και όπως επισημαίνουν οι Kotler και Andreasen⁴², αυτά τα «προϊόντα» ανταγωνίζονται άμεσα τα μουσεία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η απόφαση, στις αρχές Μαΐου του 2021, της γερμανικής ομοσπονδιακής κυβέρνησης, τα clubs και οι συναυλιακοί χώροι να θεωρούνται «πολιτιστικοί οργανισμοί» και να διέπονται από το ίδιο νομικό καθεστώς με αυτό των μουσείων και των λυρικών σκηνών. Η αναταξινόμηση των clubs και των συναυλιακών χώρων δείχνει την ευρύτητα στην αντίληψη του τι ονομάζεται πολιτιστικός οργανισμός⁴³.

- *Ο τέταρτος παράγοντας είναι η αδήριτη ανάγκη των μουσείων να γνωρίσουν το κοινό τους και να συνομιλήσουν μαζί του*

Τα μουσεία έχουν αντιληφθεί ότι για να εκπληρώσουν την αποστολή τους, πρέπει να προσαρμόσουν το μήνυμά που απευθύνουν στο κοινό τους, ώστε να μην απευθύνονται αποκλειστικά σε ένα μικρό κομμάτι μορφωμένων επισκεπτών αλλά να καταφέρουν να απευθυνθούν και σε άλλες ομάδες/τμήματα κοινού.

Οι μουσειακοί οργανισμοί για να αναπτυχθούν μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι αναπόφευκτο να ορίσουν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, να βελτιώσουν τα οικονομικά τους, να ελέγξουν την αποτελεσματικότητά τους και να γίνουν ανταγωνιστικοί. Πάνω από όλα, όμως, να εκπληρώσουν τον κοινωνικό και επιμορφωτικό τους ρόλο, εκπαιδύοντας και ταυτόχρονα ψυχαγωγώντας το κοινό.

⁴¹ Byrnes, W.J. (2009). *Management and the Arts*. Focal Press, Elsevier, p. 86.

⁴² Kotler, P. & Andreasen, A.R. (1987). *Strategic marketing for non-profit organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

⁴³ It is official—Germany declares its nightclubs are now cultural institutions | The Art Newspaper. <https://bit.ly/3tznmhU>. Προσπέλαση 8 Μαΐου 2021.

Τα σύγχρονα μουσεία για να ανταπεξέλθουν στους παραπάνω παράγοντες θέτουν στόχους και εφαρμόζοντας τις στρατηγικές marketing, σχεδιάζουν το πως θα πετύχουν τις στοχοθεσίες τους.

Οι managers των μουσείων είτε μπορούν, όπως συνέβαινε τις προηγούμενες δεκαετίες να επιλέξουν να αφήσουν τους επισκέπτες τους χωρίς βοήθεια και ενημέρωση να λειτουργήσουν αυτόνομα εντός του μουσείου, είτε μπορούν να παρέχουν με τον σχεδιασμό εναλλακτικών προτάσεων, σωστή πληροφόρηση και πρόσβαση σε βοηθητικές υπηρεσίες για το κοινό, που σε συνδυασμό με τη φιλόξενη και αποτελεσματική συμπεριφορά του προσωπικού των μουσείων, θα οδηγήσουν στην ενοποίηση της μουσειακής εμπειρίας και την ικανοποίηση των επισκεπτών τους.

Οι Kotler ευφυώς έχουν επισημάνει ότι χωρίς την υποστήριξη των επισκεπτών και της κοινότητας, ακόμη και η σημαντικότερη συλλογή ή έκθεση θα αποτύχει να έχει ανταπόκριση⁴⁴.

Η έννοια της ανταλλαγής χαρακτηρίζει τη φύση της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ του επισκέπτη και του μουσείου. Σε αυτή τη διαδικασία ανταλλαγής, τόσο το μουσείο όσο και ο επισκέπτης έχουν αμοιβαία οφέλη. Το μουσείο κερδίζει σε οικονομικό επίπεδο αφού οι επισκέπτες πληρώνουν ένα αντίτιμο για τις υπηρεσίες που τους προσφέρει αλλά ταυτόχρονα και οι επισκέπτες κερδίζουν από τη συμμετοχή τους σε πολιτιστικά δρώμενα, εκπαιδευτικά προγράμματα και ψυχαγωγικές εμπειρίες⁴⁵.

Το marketing συμπεριλαμβάνει στον σχεδιασμό και στις εφαρμογές του τον μηχανισμό της ανταλλαγής (exchange)⁴⁶ προς όφελος τόσο του πελάτη/επισκέπτη όσο και του παραγωγού/μουσείου. Αυτή την ανταλλαγή, μεταξύ των δύο πλευρών, του μουσείου και του επισκέπτη, διευκολύνει και προωθεί η χρήση της εργαλειοθήκης και των τεχνικών του marketing που θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

Σε αυτό το πνεύμα, με την ενσωμάτωση του marketing στη λειτουργία των μουσείων και

⁴⁴ Kotler, N & Kotler, P. (2000). Can Museums be all Things to All People? Missions, Goals and Marketing' role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), p.286.

⁴⁵ Kotler, N.G. & Kotler, P. & Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass, San Francisco, pp.23-25.

⁴⁶ Baker, M. J. (1987). *The Marketing Book*. Heinemann, London pp.3-15.

τη δημιουργία ανάλογων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες επισκεπτών/καταναλωτών, τα μουσεία εξελίσσονται συνδυάζοντας τόσο εκπαιδευτικούς όσο και ψυχαγωγικούς στόχους (edutainment⁴⁷).

Η Rottenberg⁴⁸ εντοπίζει δύο μεγάλες τάσεις στα μουσεία στο τέλος του εικοστού αιώνα, την «επικράτηση μιας νέας ιδεολογίας προσανατολισμένης στην αγορά που υπογράμμισε τη σημασία της δημιουργίας εσόδων» και την «εμφάνιση των νέων τεχνολογιών που ειςχώρησαν όχι μόνον στον χώρο του μουσείου αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο».

Η μετατροπή των μουσείων σε χώρους ψυχαγωγικών εμπειριών, τα βοήθησε να γίνουν πιο προσβάσιμα στους επισκέπτες. Οι επισκέπτες με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών ενθαρρύνονται να συμμετέχουν και να αλληλοεπιδρούν με τα εκθέματα που μέχρι πρότινος ήταν κλεισμένα μέσα σε γυάλινες προθήκες.

Τα μουσεία αναπτύσσουν και εξελίσσουν υπηρεσίες για το κοινό τους, που μέχρι πρότινος θεωρούνταν απλά βοηθητικές, όπως το λιανικό εμπόριο μέσω των πωλητηρίων που διαθέτουν. Τα πωλητήρια των μουσείων εκτός από την οικονομικής τους συνεισφορά στη λειτουργία του μουσείου, συνεισφέρουν και στην ολοκλήρωση της «εμπειρίας» του επισκέπτη.

Ένα άρτιο σχέδιο marketing (marketing plan) μαζί με τις **έρευνες κοινού**, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία και μπορούν να οδηγήσουν τα μουσεία στην ανάπτυξη και στον σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, που θα λαμβάνουν υπόψη τους το κοινό, ώστε οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα να ελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο τα μουσεία καλούνται να λειτουργήσουν επιβάλλει, επίσης, τη δημιουργία μια **ισχυρής ταυτότητας (brand)** που θα είναι αναγνωρίσιμη και θελκτική για το ευρύτερο κοινό. Η American Marketing Association ορίζει ως brand «[...] ένα όνομα, έναν όρο, ένα σχέδιο, ένα σύμβολο ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό που προσδιορίζει ένα αγαθό προς πώληση ή μια υπηρεσία και τα διαφοροποιεί από άλλα

⁴⁷ Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Millennium Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Inc.

⁴⁸ Rottenberg, B. (2002). Museums, information, and the public sphere. *Museum International*, 54(4), pp.21–28.

αντίστοιχα»⁴⁹.

Στον εικοστό πρώτο αιώνα, κάθε πτυχή της σύγχρονης ζωής μπορεί να φέρει ένα brand name, από προϊόντα και υπηρεσίες μέχρι άτομα, πόλεις και χώρες, τα δε brands εξελίσσονται ως στοιχεία του σύγχρονου πολιτισμού⁵⁰. Σχετίζονται με τη δημιουργία της ταυτότητας ενός οργανισμού, ταυτότητας με την έννοια του ποιοι είμαστε, ποιοι θέλουμε να γίνουμε και πώς θέλουμε οι άλλοι να μας βλέπουν για τις υπηρεσίες που παράγουμε.

Ως εκ τούτου, το brand είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων, τα οποία επικοινωνεί με ένα όνομα, ή ένα σύμβολο, και επηρεάζει τη διαδικασία σκέψης στο μυαλό ενός ακροατηρίου – κοινού δημιουργώντας προστιθέμενη αξία.

Το μουσείο επενδύοντας στη στρατηγική του branding, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο επισκέπτης την υπηρεσία που του παρέχεται, εδραιώνει το brand name του και επιτυγχάνει μια σειρά από πλεονεκτήματα, όπως οικειότητα με τους επισκέπτες, πιστούς πελάτες που εμπιστεύονται την ποιότητα του brand, ανάπτυξη συνεργασιών με επιλεγμένους οργανισμούς, δημοσιότητα και χορηγίες⁵¹.

Το branding είναι αυτό που κάνει το κοινό να συνδέεται με την προσφερόμενη υπηρεσία, που κάνει τους επισκέπτες να θυμούνται ένα προϊόν/υπηρεσία και να το εμπιστεύονται. Επομένως, το branding μπορεί να αποβεί στρατηγικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα των μουσείων με την εξασφάλιση περισσότερων οικονομικών πόρων.

Η γνώση του τι σηματοδοτεί το brand/ταυτότητα του μουσείου στο μυαλό του κοινού είναι ζωτικής σημασίας. Όταν οι επισκέπτες είναι σε θέση να αναγνωρίσουν το brand ενός μουσείου, αυτό σημαίνει ότι το μουσείο έχει πετύχει να επικοινωνήσει στο κοινό τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα⁵².

Η καθιέρωση ενός ισχυρού brand στους μουσειακούς οργανισμούς εξυπηρετεί στο να ε-

⁴⁹ Evans, J., Bridson, K. & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11), p 145.

⁵⁰ O'Reilly, D. (2005). Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), p.575

⁵¹ Belenioti, Z. & Vassiliadis, C.A. (2017). Branding in the new museum era. *Strategic Innovative Marketing*, Springer, Cham, pp. 115-12.

⁵² Evans et al., 2012.

νοποιήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες και δραστηριότητες. Με την εφαρμογή μιας πετυχημένης στρατηγικής branding επιτυγχάνονται στόχοι οικονομικοί και επισκεψιμότητας και κατ' επέκταση διασφαλίζεται μακροπρόθεσμα η βιωσιμότητα του μουσείου⁵³. Στην ενότητα για τα πωλητήρια των μουσείων θα αναφερθούμε στους τρόπους εφαρμογής της στρατηγικής του branding εντός του χώρου του πωλητηρίου.

Σημαντικό ρόλο, επίσης, στις στρατηγικές marketing που εφαρμόζονται στα μουσεία έχουν παίξει οι τεχνολογικές εξελίξεις, που μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας που επιτρέπουν ανάμεσα στο μουσείο και το κοινό, έχουν συμβάλει στη δημιουργία μιας νέας σχέσης και σε υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών, οι οποίοι μετατρέπονται σε πρεσβευτές των μουσείων⁵⁴.

Η Γενική Διάσκεψη του ICOM το 1992 με θέμα «Μουσεία: υπάρχουν όρια;»⁵⁵ αναγνώρισε την αναπόφευκτη εξελικτική διαδικασία που οφείλουν να ακολουθήσουν τα μουσεία, επιβεβαιώνοντας τη σχέση μουσείων και οικονομίας. Ταυτόχρονα στην εν λόγω διάσκεψη συζητήθηκαν τα όρια που πρέπει να τεθούν για να διασφαλιστεί τόσο η αποστολή των μουσείων, όσο και η βιωσιμότητα τους.

Οι διοικήσεις των μουσείων τα τελευταία πενήντα χρόνια, έχουν ως επι το πλείστον, συνειδητοποιήσει, ότι πρέπει να ενσωματώσουν στην λειτουργία των οργανισμών, στρατηγικές marketing ως εργαλείο διαχείρισης, εάν θέλουν να εξελίξουν την ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους επισκέπτες τους, ώστε να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη τους. Στη λογική αυτή, ο επισκέπτης - χρήστης τοποθετείται στο κέντρο αυτής της αναζήτησης και επαναπροσδιορίζεται, πλέον, ως «πελάτης» ενώ το μουσείο αναλαμβάνει τον ρόλο του «παρόχου»⁵⁶

⁵³ Belenioti & Vassiliadis, (2017).

⁵⁴ Mavragani, E. & Lympelopoulou, C. (2013). Factors Affecting Museum Visitors 'Satisfaction: The Case of Greek Museums. *TOURISMOS*, 8(2), pp. 271-287.

⁵⁵ Unesco, General Conference in 1992, 'Musées: y at-il des limites?', Museum, UNESCO, Paris, 1992, n°174, vol. XLIV, 2.

⁵⁶ Lewis, G. (1989). Preface. In S. Pearce (Ed.), *Museum studies in material culture*. Leicester: Leicester University Press.

Το κλειδί βρίσκεται στην εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων marketing που θα θέτουν ως επίκεντρο το κοινό και η επιτυχία τους κρίνεται τόσο από την ικανοποίηση του επισκέπτη/καταναλωτή, όσο και από την κερδοφορία⁵⁷ που επιτυγχάνεται.

⁵⁷ Rentschler, R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 32(1), pp. 7–14.

V. Εργαλειοθήκη & Τεχνικές Εφαρμογής του Μουσειακού Marketing

Η αλλαγή νοοτροπίας των μουσείων και η μετάβαση τους, σε μια προσέγγιση προσανατολισμένη στους επισκέπτες, που πλέον δεν αντιμετωπίζονται σαν παθητικό κοινό, τα οδήγησε στο να εντάξουν και να εμπλέξουν το marketing στη διαχείριση των λειτουργιών τους, ώστε να επιτύχουν μια σειρά από στόχους.

Οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με τη διεύρυνση και οικοδόμηση του κοινού, τη βελτίωση της εμπειρίας εντός του μουσείου, την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προγραμμάτων και υπηρεσιών, τη διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής, την αύξηση των εισιτηρίων και των πωλήσεων. Μια σειρά από τεχνικές και εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν τα μουσεία να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους.

Οι Lovelock και Weinberg⁵⁸ ανέλυσαν τα θεμελιώδη εργαλεία και τεχνικές του marketing, που η εφαρμογή τους επιτρέπει στα μουσεία να πετύχουν τους παραπάνω στόχους, τόσο τους οικονομικούς όσο και τους σχετιζόμενους με το κοινό και την εκπλήρωση της κοινωνικής τους αποστολής.

Η **διεξαγωγή έρευνας και ανάλυσης αγοράς και κοινού**, σε συνδυασμό με την **ανάλυση SWOT**⁵⁹ για τον εντοπισμό και την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα του μουσείου και των υπηρεσιών που προσφέρει, δίνουν τη δυνατότητα αξιολόγησης του μουσειακού οργανισμού και ανάλυσης του ανταγωνισμού.

Με την εφαρμογή της **τμηματοποίησης** (segmentation), προσδιορίζονται τα διαφορετικά τμήματα/υποσύνολα του ακροατηρίου των μουσείων, των επισκεπτών/καταναλωτών άλλων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, καθώς και ομάδων που δεν ενδιαφέρονται ή δεν επισκέπτονται μουσειακούς οργανισμούς και εντοπίζονται οι διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες που έχει κάθε τμήμα κοινού.

Με την **επιλογή της ομάδας στόχου** (target market selection), το μουσείο εστιάζει την προσοχή του, όπου εκείνο επιθυμεί να δώσει έμφαση (πχ τουρίστες, μορφωμένοι ενήλικοι, οικογένειες με παιδιά κ.ά.) και με τον **καθορισμό τη ταυτότητας** του (positing), που

⁵⁸ Lovelock, C. H. & Weinberg, C.B. (2000). *Public and Non-Profit Marketing: Readings and Cases*. The Scientific Press, San Francisco, pp.245-246.

⁵⁹ SWOT analysis. <https://bit.ly/3hJcrQl>. Προσπέλαση στις 20 Απριλίου 2021.

θα το διαφοροποιήσει από άλλους αντίστοιχους οργανισμούς, το μουσείο θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ομάδας στόχου που έχει επιλέξει.

Η εφαρμογή του **μείγματος marketing** (marketing mix) των 4Ps, καθίστα δυνατή τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων με τον διαχωρισμό του μουσείου/επιχείρησης σε τέσσερις μεταβλητές/ παράγοντες που επηρεάζουν τον επισκέπτη/καταναλωτή.

Πιο αναλυτικά, η μεταβλητή του **προϊόντος/υπηρεσίας (product)**, επιτρέπει στο μουσείο να προχωρήσει σε διαχείριση και ανανέωση των συλλογών, των εκθεμάτων και των προγραμμάτων που προσφέρει.

Η μεταβλητή της **τιμής χρέωσης του προϊόντος/υπηρεσίας (price)**, επιτρέπει στον οργανισμό να ορίσει την τιμολογιακή πολιτική των εισιτηρίων, των συνδρομών, των εμπορευμάτων στα πωλητήρια, των ειδικών εκδηλώσεων, των σεμιναρίων, των εκπνώσεων, ώστε να προσελκύσει επισκέπτες.

Ο παράγοντας του **χώρου (place)** διανομής του προϊόντος/υπηρεσίας επιτρέπει στους μουσειακούς οργανισμούς να σχεδιάσουν προ βάσιμους και λειτουργικούς χώρους είτε φυσικούς (πωλητήριο, βεστιάριο, parking κ.ά.) είτε άυλους (ιστότοπος, tour guide, e-shop κ.ά.).

Η μεταβλητή της **προώθησης (promotion)**, βρίσκει εφαρμογή στις δημόσιες σχέσεις και στα μέσα διαφήμισης και προώθησης υπηρεσιών και εμπορευμάτων για να επιτευχθεί ολοκληρωμένη επικοινωνία με το κοινό, τους συνεργάτες και τους ανταγωνιστές του μουσείου.

Τα μουσεία εμπίπτουν στην κατηγορία των οργανισμών που προσφέρουν υπηρεσίες⁶⁰. Το marketing υπηρεσιών ορίζεται ως οι επιλεγμένες δραστηριότητες τόσο απτές όσο και άυλες, που εμπλέκονται στην παροχή μιας υπηρεσίας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι, η αυλή φύση τους, η ετερογένεια, η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, η φθαρτότητα, η δυσκολία του ποιοτικού ελέγχου και η παρουσία των καταναλωτών στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας. Οι αρχές επιτυχίας του marketing υπηρεσιών έγκειται στην ποιότητα και την ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρονται σε συνδυασμό με την εκπαίδευση του προσωπικού που προσφέρει τις υπηρεσίες.

⁶⁰ McLean (1996), Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στα μουσεία παρέχονται σε ένα κτιριακό συγκρότημα που περιλαμβάνει χώρους διάφορων λειτουργιών, αρχιτεκτονική διάταξη και μέσα καθοδήγησης/σήμανσης που επιτρέπουν στον επισκέπτη να κινηθεί εντός των μουσειακών χώρων και το marketing υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τα μουσεία επικεντρώνεται σε τακτικές για την τόνωση του ενδιαφέροντος και τη συμμετοχή των επισκεπτών.

Κατά αντιστοιχία στην εφαρμογή του μείγματος marketing στα μουσεία, απαιτείται διάκριση στον τρόπο προσέγγισης του μοντέλου των 4Ps⁶¹, με την επέκταση των μεταβλητών του μείγματος. Για αυτόν το λόγο, το παραδοσιακό μοντέλο των 4Ps, που προαναφέρθηκε, διευρύνθηκε από τους Booms και Bitner, τη δεκαετία του '80, και οδήγησε στο μείγμα των 7Ps που έχει καλύτερη εφαρμογή σε οργανισμούς υπηρεσιών.

Τα επιπλέον 3Ps - **Άνθρωποι (People), Διαδικασίες (Processes), Περιβάλλον οργανισμού (Physical evidence)**⁶² - αναλύονται ως εξής:

- όπου «Άνθρωποι», είναι οι εργαζόμενοι που εκτελούν την υπηρεσία και αναλόγως των προσόντων τους φροντίζουν για την σωστή διεκπεραίωση της.
- όπου «Διαδικασίες», είναι τα συστήματα του οργανισμού που επηρεάζουν την εκτέλεση της υπηρεσίας
- όπου «Περιβάλλον», είναι χώρος στον οποίο διενεργείται η προσφερόμενη υπηρεσία.

Οι μεταβλητές του μείγματος marketing συνδέονται μεταξύ τους και όταν συνδυάζονται αποτελεσματικά, μπορούν να γίνουν ένα αποδοτικό εφαρμοστικό εργαλείο στα χέρια των μουσείων, που θα στηρίξει τις επιλεγμένες στρατηγικές τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα ακολουθήσει αναλυτικότερη παρουσίαση του μείγματος των 7Ps σε σχέση με την εφαρμογή του στα πωλητήρια των μουσείων.

⁶¹ Lovelock, C.H. & Weinberg, C.B. (1988). *Public and Nonprofit Marketing*. 2nd edition, The Scientific Press Series, Danvers, Mass: Boyd & Fraser.

⁶² Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), p. 418.

2. Τα Πωλητήρια των Μουσείων

Η εξέλιξη στην έννοια του μουσείου είχε ως αποτέλεσμα την αποδοχή του marketing ως μέρος της επιχειρηματικής του πρακτικής. Το marketing χρησιμοποιείται όχι μόνο για την επίτευξη στόχων επισκεψιμότητας, αλλά επίσης για να προωθήσει αλλαγές στην παραδοσιακή αντίληψη ότι ο ρόλος των μουσείων περιορίζεται στη διαφύλαξη των πολιτιστικών αγαθών.

Η βασική υπηρεσία των μουσείων, οι συλλογές τους, δεν αρκούν για να καλύψουν τις ολοένα και μεγαλύτερες απαιτήσεις του κοινού, που αναζητά μοναδικές και ολοκληρωμένες εμπειρίες. Οι επισκέπτες αναζητούν στις εξορμήσεις τους, τον συνδυασμό πολλών και διαφορετικών πολιτιστικών και ψυχαγωγικών εμπειριών. Προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των σύγχρονων επισκεπτών, τα μουσεία εισήγαγαν, επιπλέον, βελτιωμένες υπηρεσίες για τους επισκέπτες, όπως εστιατόρια και πωλητήρια.

Στόχος των σύγχρονων μουσείων είναι η εξεύρεση ισορροπίας ανάμεσα στη συνέχιση του επιστημονικού και εκπαιδευτικού τους ρόλου, αλλά και του ρόλου τους ως πολιτιστικά αξιοθέατα, που προσφέρουν υπηρεσίες ψυχαγωγίας σε επισκέπτες γηγενείς και αλλοδαπούς.

Τα πιο επιτυχημένα μουσεία στον κόσμο, όπως το Metropolitan Museum of Art στη Νέα Υόρκη και το Λούβρο στο Παρίσι παρέχουν μια συνολική εμπειρία σε εκατομμύρια επισκέπτες κάθε χρόνο, έχοντας εστιάσει στον επισκέπτη (visitor-oriented).

Αυτή η στροφή, ξεκίνησε στο τέλος της δεκαετίας του '60, με πρωτοπόρο το Metropolitan Museum of Art, που στόχευσε στον επισκέπτη με αποτελέσματα ιδιαίτερα επιτυχημένα στην εξασφάλιση πόρων μέσω πώλησης εμπορευμάτων που συνδέονταν με τη συλλογή του και τις περιοδικές εκθέσεις του⁶³.

Ήταν, όμως, τη δεκαετία του 1980, που τα μουσεία έπαψαν να είναι αποκλειστικά εκθεσιακοί χώροι που στοχεύουν στην παρουσίαση έργων και τη μετάδοση γνώσης και μετατράπηκαν σταδιακά σε χώρους, όπου οι επισκέπτες συμμετέχουν, ερμηνεύουν, ψυχαγω-

⁶³ Toepler, S. & Kirchberg, V. (2007). Museums and Merchandising. *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*, Elsevier Ltd, Oxford, pp.162-163.

γούνται και κάνουν αγορές. Παράλληλα με τον παραδοσιακό ρόλους τους, τα μουσεία υιοθέτησαν πολλαπλές προσεγγίσεις για την ερμηνεία των εκθεμάτων τους, προκειμένου να βελτιώσουν την εμπειρία των επισκεπτών. Οι επισκέπτες των μουσείων, πλέον, αναζητούν ολοκληρωμένες εμπειρίες, που η ποιότητα τους, σύμφωνα με τον Goulding⁶⁴, εξαρτάται από τη συσχέτιση πολλών στοιχείων κοινωνικοπολιτισμικής, γνωστικής, ψυχολογικής και περιβαλλοντικής φύσης.

Για τα περισσότερα μουσεία, τα πωλητήρια έχουν αποκτήσει κεντρική θέση και σημασία στη λειτουργία τους, ενώ ταυτόχρονα έχει αναβαθμιστεί η σημασία του ρόλου που διαδραματίζουν στη συνολική μουσειακή εμπειρία του επισκέπτη⁶⁵.

Είναι ενδιαφέρον ότι πολλές μελέτες, εντοπίζουν και αναγνωρίζουν τη σημασία των πωλητηρίων στον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες την επίσκεψη τους στο μουσείο⁶⁶. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το στοιχείο, σε συνδυασμό με τη διερεύνηση των πολλών και διαφορετικών κινήτρων των επισκεπτών (πολιτιστική ενημέρωση, εκπαίδευση, ψυχαγωγία, κοινωνική αποδοχή, αγορά αναμνηστικών ή προϊόντων υψηλής αισθητικής κ.λπ.) καθίσταται δυνατόν να γίνει πιο σωστή οργάνωση και διαχείριση των υπηρεσιών στα πωλητήρια των μουσείων, αλλά και στις υπόλοιπες υπηρεσίες που προσφέρουν τα μουσεία.

Ουσιώδης παραμένει η ανάγκη των μουσείων να εξασφαλίσουν εισοδήματα, για να συνεχίσουν τους πολλαπλούς ρόλους και τις δραστηριότητες που απορρέουν από αυτούς.

Ένας επιπλέον λόγος για την αυξανόμενη πίεση στα μουσεία είναι η εξάρτηση τους από την κρατική χρηματοδότηση, η οποία μπορεί να φτάσει έως και το 70% του εισοδήματος ενός μουσείου. Οι περικοπές⁶⁷ στην οικονομική κρατική ενίσχυση που υπέστησαν τα μουσεία τις τελευταίες δεκαετίες, ανάγκασαν τα μουσεία να προσπαθήσουν να αυξήσουν τα εισοδήματα τους από ίδιες πηγές.

Τα εισοδήματα που προέρχονται από τα πωλητήρια μουσείων, μπορούν να συμβάλλουν στην οικονομική ανεξαρτησία τους με δεδομένη την αβέβαιη κρατική στήριξη. Εάν δε,

⁶⁴ Goulding, C. (2000). The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), pp. 261–78.

⁶⁵ McPherson, G. (2007). Public Memories and Private Tastes: The Shifting Definitions of Museums and their Visitors in the UK. *Museum Management and Curatorship* 21(1), Routledge, London, pp. 53-54.

⁶⁶ Moreno, G.S., & Ritchie J.R.B. (2009). Understanding the museum image formation process: A comparison of residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 47(4), p. 486.

⁶⁷ Hayes, D., & Slater, A. (2002). Rethinking the missionary position—the quest for sustainable audience development strategies. *Managing Leisure*, 7(1), pp. 1–17.

επιτευχθεί και η προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού επισκεπτών με τη βοήθεια των νέων προσεγγίσεων και των επιπλέον υπηρεσιών που συμπεριλαμβάνουν στη λειτουργία τους, τα αποτελέσματα για τα μουσεία μπορούν να αποβούν ιδιαίτερως ενθαρρυντικά.

Η προσπάθεια των μουσείων να προσφέρουν αυθεντικές εμπειρίες στο κοινό, επεκτείνοντας και βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους, είχε ως αποτέλεσμα να κερδίσουν σε δημοτικότητα και κατ' επέκταση να διευρύνουν το κοινό τους. Λόγω των πολυάριθμων αλλαγών στα μουσεία, η εφαρμογή του μουσειακού marketing έχει αποκτήσει σημαντική θέση στη διαχείριση και τις λειτουργίες του.

Τα πωλητήρια των σύγχρονων μουσείων έχουν καταστεί ιδιαίτερως σημαντικά ως επιχειρηματική δραστηριότητα εντός των οργανισμών, τόσο για τον εμπλουτισμό και την εξέλιξη της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών όσο και για τη βιωσιμότητα τους.

I. Ένα trend ή μια βασική υπηρεσία;

Οι εμπορικές δραστηριότητες εντός των μουσείων, έκαναν την εμφάνισή τους από τα μέσα του 19ου αιώνα⁶⁸, ωστόσο, αναπτύχθηκαν με πολύ αργούς ρυθμούς και με περιορισμένη επιτυχία μέχρι και τη δεκαετία του '80.

Όπως, ήδη προαναφέρθηκε, το Metropolitan Museum of Art στη Νέα Υόρκη και ο διευθυντής του Thomas Hoving, δύο δεκαετίες νωρίτερα, στα τέλη του '60, έθεσαν τις βάσεις για την σημερινή «έκρηξη» του λιανικού εμπορίου στα μουσεία.

Στρέφοντας το βλέμμα στον επισκέπτη, ο Hoving ανέπτυξε την εμπορική πολιτική του MET, που επικυρώθηκε περαιτέρω από την επιτυχία της έκθεσης *Treasures of Tutankhamun*⁶⁹, το πρώτο αληθινό blockbuster στην ιστορία των περιοδικών εκθέσεων.

Ο Βασιλιάς Tut έφερε πλήθος επισκεπτών (835.000 επισκέπτες σε διάστημα 4 μηνών), αυξάνοντας κατακόρυφα την επισκεψιμότητα στο μουσείο και απέφερε τεράστια κέρδη από τις πωλήσεις αναμνηστικών. Το πωλητήριο του MET παρήγαγε τριακόσια (300) διαφορετικά αντικείμενα με θέμα τον Τουταγχαμών, όπως κοσμήματα, αφίσες, καρτ-ποστάλ, τσάντες, αξεσουάρ, αντίγραφα γλυπτών κ.ά.

Τα δε κέρδη από τις πωλήσεις των εμπορευμάτων διατέθηκαν για την ανακαίνιση του Μουσείου του Καΐρου στην Αίγυπτο. Η πρωτοφανής επιτυχία της έκθεσης και η εμπορική διαχείριση της από το MET έθεσε ένα πρότυπο για τις στρατηγικές marketing που πρέπει να εφαρμόζονται για την ανάπτυξη της εμπορικής δραστηριότητας των μουσείων.

Διατρέχοντας τη βιβλιογραφία, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι τα περισσότερα πωλητήρια μουσείων (museum stores, gift shops) ξεκίνησαν ως μικροί, απομονωμένοι χώροι, που τους διαχειρίζονταν υπάλληλοι ή εθελοντές που στερούνταν των απαραίτητων γνώσεων του αντικειμένου των πωλήσεων και δεν διέθεταν εξειδίκευση⁷⁰.

⁶⁸ McPherson, G. (2007). Public Memories and Private Tastes: The Shifting Definitions of Museums and their Visitors in the UK. In *Museum Management and Curatorship* 21.1, Routledge, London, p. 29.

⁶⁹ King Tut: A Classic Blockbuster Museum Exhibition | The National Endowment for the Humanities. <https://bit.ly/3uCLjoM>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

⁷⁰ Kotler et al. (2008).

Η Theobald έχει εντοπίσει και υπογραμμίσει την έλλειψη προγραμματισμού στο ξεκίνημα της λειτουργίας των πωλητήριων, γράφοντας χαρακτηριστικά ότι η πλειονότητα των πωλητηρίων των μουσείων βρίσκονται «όπου δεν υπάρχει καλός λόγος [...] για παράδειγμα, στο υπόγειο του μουσείου». Κατά την ίδια, στον σχεδιασμό των πωλητηρίων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: η χωροθέτηση, το μέγεθος, οι επιπλέον ανάγκες (π.χ. αποθηκευτικοί χώροι, γραφείο, ασφάλεια κ.λπ.) και η ατμόσφαιρα του χώρου⁷¹.

Από το 1912, υπάρχουν αναφορές ότι πωλούνταν καρτ-ποστάλ στα μουσεία⁷². Μέχρι και τη δεκαετία του 1980, τα κύρια προϊόντα που παράγονται και πωλούνται από τα μουσεία ήταν οδηγοί, εκδόσεις, καρτ-ποστάλ και εκπαιδευτικά κιτ⁷³, που είτε δανείζονταν στα σχολεία, είτε μπορούσαν να αγοραστούν. Ο Alexander⁷⁴ το 1979, στο *Museums in Motion*, αναφέρεται στην ύπαρξη «γραφείων πώλησης» (sales desks), όπου διατίθενται εκδόσεις που πωλούνται ως αναμνηστικά δώρα.

Στα πρώτα χρόνια της ανάπτυξης των πωλητηρίων στα μουσεία, τα αντικείμενα και τα βιβλία που πωλούνταν, ήταν «τόσο τέχνη όσο και επιστήμη»⁷⁵. Η Kovach⁷⁶, στην περιεκτική έρευνα για το λιανικό εμπόριο στα αμερικανικά μουσεία, ισχυρίζεται ότι η «εμπορευματοποίηση» των μουσείων, διαμέσου των πωλητηρίων τους (ειδικά πριν από τη δεκαετία του 1980), δεν είχε ως κίνητρο το κέρδος αλλά την επιθυμία να εξελίξουν την μουσειακή εμπειρία, παρέχοντας στους επισκέπτες, πληροφορίες, ψυχαγωγία και την ευκαιρία να αγοράσουν αναμνηστικά αντικείμενα.

⁷¹ Theobald, M.M. (2000). *Museum store management*. AltaMira, Plymouth, p.17.

⁷² Beard, M. (1992). SOUVENIRS OF CULTURE: DECIPHERING (IN) THE MUSEUM. *Art History*, 15(4), p. 507. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8365.1992.tb00504.x>. Προσπέλαση 15 Απριλίου 2021.

⁷³ Hudson, K. (1977). *Museums for the 1980s: a survey of world trends*. Macmillan, London, p. 107.

⁷⁴ Alexander, E. P. (1979). *Museums in motion: An introduction to the history and functions of museums*. American Association for State and Local History, Nashville, p. 204

⁷⁵ Borrus, K.S. (1988). Marketing crafts through museum shops. *Museum International*, 40(1), p. 22.

⁷⁶ Kovach, D. S. (2014). Developing the Museum Experience: Retailing in American Museums 1945–91. *Museum History Journal*, 7(1), pp. 103-121. <https://doi.org/10.1179/1936981613Z.00000000024>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Η Theobald⁷⁷ έχει υποστηρίξει ότι το ιδανικό πωλητήριο, πρέπει να είναι ένα υβρίδιο μεταξύ ενός καταστήματος δώρων και μιας μουσειακής έκθεσης. Και η McLean με τη σειρά της, έχει επισημάνει, ότι λόγω της κοινωνικής αποστολής τους, τα μουσεία προσπαθούν να διατηρήσουν υψηλότερα «ηθικά» πρότυπα στα εμπορεύματα που πωλούν από τα καταστήματα λιανικής.

Σε γενικές γραμμές το πωλητήριο θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι του ίδιου του μουσείου⁷⁸ και σύμφωνα με τον Wallace «το πωλητήριο είναι ο μοναδικός χώρος σε ένα μουσείο, όπου οι επισκέπτες μπορούν να μιλήσουν δυνατά, να χαλαρώσουν, να μοιραστούν τους προβληματισμούς και τις αντιδράσεις τους για το μουσείο»⁷⁹.

Η εμπειρία των επισκεπτών γίνεται «πολυδιάστατη» όταν το περιβάλλον, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του πωλητηρίου συντονίζονται με τις υπόλοιπες δραστηριότητες που περιλαμβάνει η επίσκεψη στο μουσείο.

Και ενώ, τις τελευταίες δεκαετίες τα περισσότερα μουσεία δέχονται όλο και μεγαλύτερη πίεση, λόγω της μείωσης των κρατικών χρηματοδοτήσεων και του ανταγωνισμού από άλλους πολιτιστικούς και ψυχαγωγικούς χώρους, τα πωλητήρια μπορούν να αποβούν μια αποτελεσματική λύση και να δημιουργήσουν προοπτικές στη στρατηγική διαχείρισης των μουσείων.

Το πωλητήριο του σύγχρονου μουσείου έχει εξελιχθεί σε έναν χώρο που προσφέρει μια πλήρη γκάμα προϊόντων, που ταιριάζουν σε οποιαδήποτε ανάγκη και οποιοδήποτε εισόδημα, επιτρέποντας στους επισκέπτες να εξερευνήσουν, να μάθουν, να απολαύσουν και να επιλέξουν πώς να συνεχίσουν την εμπειρία τους και έξω από μουσείο.

Σύμφωνα με τους Johanson και Olsen⁸⁰, οι επισκέπτες των μουσείων περνούν περισσότερο χρόνο αγοράζοντας αναμνηστικά ή βιβλία, παρά μέσα στους εκθεσιακούς χώρους.

⁷⁷ Theobald, M. (2000). *Museum Store Management*. 2nd ed. AltaMira press, Oxford,

⁷⁸ Kotler, N.G. & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? *Museum management and curatorship*, 18(3), pp. 271-287.

⁷⁹ Wallace, A.M. (2006). *Museum Branding*, Altamira, Oxford.

⁸⁰ Johanson, L.B., & K. Olsen. (2010). Alta museum as a tourist attraction: The importance of location. *Journal of Heritage Tourism* 5(1), pp. 1–16. <http://dx.doi.org/10.1080/17438730903469797>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Ο δε Kirchberg⁸¹ διαπιστώνει ότι, από τις δεκαέξι (16) δομικές λειτουργίες του μουσείου, το πωλητήριο βρίσκεται στην τρίτη (3) θέση.

Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι τα μουσεία πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες και εμπορεύματα υψηλής ποιότητας στα πωλητήρια τους.

Τα σύγχρονα μουσεία έχουν ενσωματώσει τα εργαλεία των νέων μέσων και τεχνολογιών (new media & digital technologies) για να διευρύνουν την πρόσβαση του κοινού και να αυξήσουν την κοινότητα γύρω από τα μουσεία.

Τα μουσεία προσφέρουν κάτι που έχει γίνει όλο και πιο σπάνιο στους καιρούς που ζούμε, την ευκαιρία αποσύνδεσης από τις «υπερ-συνδεδεμένες» ζωές μας και την επαφή με μικρά ή μεγάλα «θαύματα». Η αποστολή του μουσείου είναι να παρέχει στους επισκέπτες «βαθύτερα νοήματα και θαυμασμό [...] μια άυλη αίσθηση ενθουσιασμού - ένα συναίσθημα ότι ένα βάρος έχει φύγει»⁸².

Στα σύγχρονα μουσεία, το πωλητήριο βρίσκεται συχνά κοντά στην είσοδο ή την έξοδο ή σε κάποιο άλλο πολυσύχναστο σημείο του μουσείου. Η χωροθέτηση των πωλητηρίων μέσα στο μουσείο είναι ένα ζήτημα στρατηγικής σημασίας. Η γειννίαση τόσο με τους χώρους υποδοχής και των εκδοτηρίων, όσο και με τις αίθουσες των εκθεμάτων, όταν αυτό καθίσταται εφικτό, βοηθούν το κοινό να συνδέσει τα προϊόντα με τα εκθέματα και να διευκολυνθούν οι πωλήσεις. Τα πωλητήρια προσφέρουν στους επισκέπτες ψυχαγωγικά ιντερμέδια και εναλλαγές με διαλείμματα ξεκούρασης.

Υπάρχουν μουσεία, που διαθέτουν ένα κεντρικό πωλητήριο σε στρατηγικό σημείο και με εύκολη προσβασιμότητα, καθώς και σημεία πώλησης προϊόντων στη διαδρομή από τη μια αίθουσα στην άλλη.

Πιο συγκεκριμένα, στο Λούβρο άνοιξε το 2014, το πωλητήριο **Salon Denon** ανάμεσα στη γκαλερί για τη γαλλική ζωγραφική και την γκαλερί που εκτίθεται το διάσημο έργο του Leonardo da Vinci «*Mona Lisa*», ένα από τα εμβληματικά έργα του μουσείου.

⁸¹ Kirchberg, V. (2000). Mystery visitors in museums: An underused and underestimated tool for testing visitor service. *International Journal of Arts Management*, 3(1), pp. 32–38. <https://bit.ly/3waNQrB>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

⁸² Maxwell Anderson, CEO of the Indianapolis Museum of Art.

Το μουσείο του Λούβρου είναι ένα παράδειγμα «άριστης πρακτικής» (best practice) έχοντας αναπτύξει εξαιρετικά τη δομική υπηρεσία του πωλητηρίου, διαθέτοντας συνολικά τέσσερα (4) πωλητήρια⁸³.

Στο κεντρικό πωλητήριο **The Book and Gift Shop** στην Allée du Grand Louvre, οι επισκέπτες μετά την ολοκλήρωση της περιήγησης στις αίθουσες του μουσείου, μπορούν να βρουν μια τεράστια ποικιλία από δώρα και αναμνηστικά (κοσμήματα, χαρτικά κ.λπ.), καθώς και βιβλία για την τέχνη, οδηγούς, αντικείμενα τέχνης, αντίγραφα έργων, χαρακτηριστικά από χαλκό και εκτυπώσεις.

Στο Salon Denon που προαναφέρθηκε, σε ένα μοναδικό περιβάλλον στην καρδιά της αίθουσας της γαλλικής ζωγραφικής και λίγα μόλις βήματα μακριά από τη Gioconda, προσφέρεται μια ποικιλία αναμνηστικών εμπνευσμένων από τα αριστουργήματα που εκτίθενται σε κοντινή απόσταση.

Στο **Denon Counter** προσφέρεται μια μεγάλη γκάμα από οδηγούς για την ιστορία και το κτηριακό συγκρότημα του Λούβρου και τις πλούσιες συλλογές του.

Το **Hall Napoléon Counter**, που βρίσκεται επίσης σε ιδανική τοποθεσία, στο μεσοπάτωμα κάτω ακριβώς από την γυάλινη Πυραμίδα, διαθέτει για τους επισκέπτες αναμνηστικά, δώρα και καταλόγους που σχετίζονται με τις περιοδικές εκθέσεις του μουσείου.

Η πολιτική marketing, που ακολουθεί το μουσείο του Λούβρου στα πωλητήρια του έχει ως κεντρικό άξονα τη σύνδεση του κοινού με τις συλλογές και τις περιοδικές εκθέσεις. Τα πωλητήρια έχουν χωροθετεί στρατηγικά ώστε να έχουν σχέση με τους εκθεσιακούς χώρους και να παρέχουν άρτια εξυπηρέτηση στους επισκέπτες, δημιουργώντας εμπειρίες που αποσκοπούν στην ενημέρωση, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία του κοινού, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν τα έσοδα.

Όσον αφορά την επιλογή των προϊόντων στα πωλητήρια, και οι Kotler⁸⁴ διατυπώνουν την εύλογη και κατά την κοινή λογική επισήμανση, τα πωλητήρια να πωλούν εμπορεύματα που σχετίζονται με τις συλλογές των μουσείων.

⁸³ Visit Louvre | Visitor amenities: <https://bit.ly/3f2jWjm>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

⁸⁴ Kotler et al. (2008), p. 316.

Η στρατηγική marketing που επιλέγεται για τα πωλητήρια των μουσείων, οφείλει να λαμβάνει υπόψη της, την ταυτότητα και την αποστολή του μουσείου και να στοχεύει μέσα από εμπνευσμένα και ελκυστικά προϊόντα, που σχετίζονται με τις συλλογές τους, στην συνολική εμπειρία των επισκεπτών⁸⁵ και την ψυχαγωγία τους.

Στην ενότητα που ακολουθεί, εντοπίζονται και αναλύονται οι δύο φαινομενικά αντίθετες στρατηγικές marketing που εφαρμόζονται στα πωλητήρια, με την μία να σχετίζεται αποκλειστικά με τους οικονομικούς στόχους και την άλλη να αφορά στους εκπαιδευτικούς στόχους των μουσείων που ολοκληρώνονται μέσα στα πωλητήρια.

Αναπτύσσεται, επίσης, η σημασία εφαρμογής της στρατηγικής του branding στα πωλητήρια των μουσείων.

⁸⁵ McIntyre, C. (2010). Designing museum and gallery shops as integral, co-creative retail spaces within the overall visitor experience. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), p. 182.

II. Βιωσιμότητα και άλλες όψεις

Για τη σωστή λειτουργία ενός μουσείου, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι. Τα σύγχρονα μουσεία για να είναι οικονομικά βιώσιμα, έχουν επαναπροσδιορίσει τις στρατηγικές τους, ώστε να γίνουν ελκυστικότερα στο κοινό.

Με καταγεγραμμένη διεθνώς την τάση για ολοένα μεγαλύτερη μείωση της κρατικής υποστήριξης στα μουσεία -τα οποία στην Ευρώπη κυρίως εξαρτώνται από τους κρατικούς προϋπολογισμούς- είναι καίριας σημασίας η διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους, χωρίς όμως οι προσοδοφόρες δραστηριότητες να είναι εις βάρος των συμφερόντων των μουσείων και της σύγχρονης κοινότητας που τα περιβάλλει⁸⁶.

Τη δεκαετία του '80, οι κυβερνήσεις στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες, έδωσαν έμφαση στην προώθηση πολιτικών για ιδιωτική χρηματοδότηση των πολιτιστικών οργανισμών, προτρέποντας τα μουσεία να αποκτήσουν πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους πέραν των κρατικών επιχορηγήσεων, μέσω χορηγιών, φιλανθρωπικών δωρεών και ευεργετών.

Τα μουσεία ενθαρρύνθηκαν, να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν οικονομικές στρατηγικές, όπως την δημιουργία πωλητηρίων, cafe, εκδόσεων, σωματείων Φίλων των μουσείων και επιχειρηματικών συλλόγων⁸⁷. Η ανάπτυξη των πωλητηρίων με την επέκταση της προσφοράς των μουσειακών υπηρεσιών, ήταν η απάντηση στις οικονομικές ανάγκες αλλά και στην προσπάθεια των μουσείων να εξελίξουν τις προσφερόμενες λειτουργίες τους προς όφελος των επισκεπτών.

Στο επίκεντρο της ανάλυσης της Madan⁸⁸, για τις στρατηγικές που συμβάλλουν στη βιωσιμότητα των μουσείων τον 21^ο αιώνα, ιδιαίτερη μνεία γίνεται στα πωλητήρια, που βοηθούν στην προσέλκυση του κοινού και στην ικανοποίηση της επιθυμίας πολλών επισκεπτών να ενημερωθούν περισσότερο και να αποκτήσουν ενθύμια και αντικείμενα που σχετίζονται με τα εκθέματα.

⁸⁶ ICOM | Κώδικας Δεοντολογίας για τα Μουσεία, σελ. 34. <https://bit.ly/3wmQA5m> . Προσπέλαση στις 16 Απριλίου 2021.

⁸⁷ McLean, F. (1996). *Marketing the museum*. Routledge, London, p. 30.

⁸⁸ Madan, R. (2011) *Sustainable museums: strategies for the 21st century*. Museums etc, Edinburgh.

Μουσεία όπως το Metropolitan Museum of Art (MET) και το Museum of Modern Art (MoMa) στη Νέα Υόρκη, το Museo del Prado στη Μαδρίτη, η Tate Modern στο Λονδίνο ή το προαναφερθέν Musée du Louvre στο Παρίσι, εμπορεύονται όχι μόνο αναπαραγωγές έργων τέχνης ζωγραφικής, γλυπτικής, σχεδίου, φωτογραφίας ή αφίσες των έργων που υπάρχουν στις συλλογές τους, αλλά και μια τεράστια ποικιλία προϊόντων (merchandised products) όπως αναμνηστικά, είδη σπιτιού, είδη γραφείου, λευκά είδη, είδη διακόσμησης, είδη ρουχισμού, αξεσουάρ, και κοσμήματα που διακοσμούνται με τις εικόνες ή λεπτομέρειες των έργων τέχνης των συλλογών και των περιοδικών τους εκθέσεων.

Τα παραπάνω μουσεία επενδύουν και σε εκπαιδευτικά παιχνίδια και εκδόσεις που προορίζονται για τους μικρούς σε ηλικία επισκέπτες αλλά και αξεσουάρ για τα computers, τα κινητά τηλέφωνα και τα tablets (mouse pads, mobile covers, ακουστικά, power banks, usb κ.λπ.)

Ένα σημαντικό και ιδιαιτέρως διαδεδομένο πεδίο του πολιτιστικού marketing που σχετίζεται με την ταυτότητα των μουσείων και βρίσκει εξαιρετική εφαρμογή στα πωλητήρια είναι η δημιουργία σειρών προϊόντων που φέρουν το brand / εμπορική ταυτότητα των μουσείων.

Οι μουσειακοί οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν και ταυτόχρονα να ισχυροποιήσουν την εμπορική ταυτότητα τους (brand name) με τη δημιουργία και παραγωγή προϊόντων, τα οποία φέρουν την επωνυμία τους, είτε χρησιμοποιώντας το brand name συνδυαστικά με αυτό ενός άλλου οργανισμού, ή επιχείρησης ή ατόμου. Στην πρώτη περίπτωση αναπτύσσεται η στρατηγική επέκτασης του brand/επωνυμίας του μουσείου, ενώ στη δεύτερη προωθείται η στρατηγική της σύνθετης επέκτασης της επωνυμίας ή αλλιώς co-branding⁸⁹. Σε αυτό το πλαίσιο, σχεδιαστές που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο design αναλαμβάνουν να σχεδιάσουν αντικείμενα των εφαρμοσμένων τεχνών, για τα πωλητήρια των μουσείων.

Το MoMA Design Store⁹⁰ αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα έχοντας από τη δεκαετία του 1960 προχωρήσει σε παραγωγή αντικειμένων (έπιπλα, οικιακά αντικείμενα, αξεσουάρ κ.λπ.) που είχαν σχεδιαστεί από σημαντικούς αρχιτέκτονες και designers, όπως οι Frank Lloyd Wright, Le Corbusier, Alvar Aalto, Mario Bellini κ.ά. Τα αντικείμενα παράγονται και πωλούνται αποκλειστικά στα πωλητήρια του MoMa μαζί με σειρές αντικείμενων νέων

⁸⁹ D'Astous, A., Colbert, F. & Fournier, M. (2007). An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts. *Journal of Services Marketing*, 21(4), p. 231.

⁹⁰ RM58 Classic Chair | MoMA Design Store. <https://mo.ma/3fuutDj>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

designers, συμβάλλοντας στην επαφή του κοινού με το σύγχρονο design και στην προαγωγή του.

Τα πωλητήρια που αξιοποιούν τη στρατηγική branding του μουσείου, επενδύοντας σε εμπορεύματα που φέρουν το **brand/εμπορική ταυτότητα** των μουσείων, επιτυγχάνουν τη σύνδεση των επισκεπτών/καταναλωτών με τον οργανισμό σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο⁹¹ και ταυτόχρονα ενισχύουν την ταυτότητα και την αναγνωρισιμότητα του μουσείου.

Οι Sandra Mottner και John Ford⁹² ανέλυσαν, όπως καταγράφεται πιο κάτω, την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του μείγματος marketing σε πωλητήρια μουσείων της Αμερικής και προσδιόρισαν τις οικονομικές και τις εκπαιδευτικές στρατηγικές που ακολουθούνται, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των 7Ps των Booms και Bitner για τους οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες και στους οποίους ανήκουν και τα μουσεία.

Προϊόν | Product

- όταν συνδέεται/εμπνέεται από τα έργα των συλλογών ή των περιοδικών εκθέσεων >>> προάγει εκπαιδευτικές αξίες - εκπαιδευτική τακτική
- όταν συνδέεται με την ταυτότητα/ετικέτα του μουσείου >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική.

Τιμή | Price

- όταν η τιμολόγηση είναι χαμηλότερη από την τυπική προσαύξηση >>> προάγει εκπαιδευτικές αξίες - εκπαιδευτική τακτική
- όταν η τιμολόγηση είναι χαμηλότερη ή υψηλότερη >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική

Χώρος | Place

- όταν η χωροθέτηση του πωλητηρίου είναι κοντά στην είσοδο ή την έξοδο >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική.

⁹¹ Evans et al., (2012).

⁹² Mottner, S., & Ford, J.B. (2005). Measuring nonprofit marketing strategy performance: The case of museum stores. *Journal of Business Research*, 58(6), p. 831.

Προώθηση | Promotion

- όταν υπάρχουν εκπαιδευτικές περιγραφές ή και εκπαιδευτικά κείμενα σε καταλόγους ή σε ιστοσελίδες >>> προάγει εκπαιδευτικές αξίες - εκπαιδευτική τακτική
- όταν υπάρχουν προωθητικές - διαφημιστικές ενέργειες (social media, καταχωρήσεις κ.λπ.) που σχεδιάζονται αποκλειστικά για να αυξήσουν την επισκεψιμότητα των πωλητηρίων >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική.

Άνθρωποι | People

- όταν υπάρχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους του πωλητηρίου, ώστε να μπορούν να ερμηνεύσουν και να επεξηγήσουν τη σχέση των προϊόντων με τα εκθέματα των μουσείων >>> προάγει εκπαιδευτικές αξίες
- όταν υπάρχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους του πωλητηρίου, ώστε να αναπτύξουν δεξιότητα στις πωλήσεις >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική.

Διαδικασία | Process

- όταν παρέχεται εκπαιδευτική ενημέρωση και πληροφορίες στους επισκέπτες >>> προάγει εκπαιδευτικές αξίες - εκπαιδευτική τακτική
- όταν παρέχονται συστήματα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης στους επισκέπτες (POS με υποστήριξη όλων των τρόπων πληρωμής, ανέπαφη πληρωμή κ.λπ.) και σύστημα διαχείρισης των εμπορευμάτων >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική.

Φυσικό Περιβάλλον οργανισμού | Physical evidence

- όταν ο σχεδιασμός του πωλητηρίου και η τοποθέτηση των προϊόντων εμπλέκει τους επιμελητές των μουσείων >>> προάγει εκπαιδευτικές αξίες - εκπαιδευτική τακτική
- όταν το πωλητήριο έχει σχεδιαστεί για να διευκολύνει τους επισκέπτες και τις αγορές και να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις >>> προάγει οικονομικά οφέλη - οικονομική τακτική.

Σε συνέχεια των παραπάνω, είναι φανερό ότι τα πωλητήρια μπορούν να γίνουν **πηγή εισοδήματος** για τα μουσεία⁹³, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να εκπληρώνουν και να επιβιβαιώνουν την αποστολή και τους γενικούς στόχους του μουσείου, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την **εκπαιδευτική διάσταση**⁹⁴.

Η Theobald υπογραμμίζει ότι το βασικό χαρακτηριστικό των πωλητηρίων των μουσείων, που τα ξεχωρίζει από τα καταστήματα δώρων είναι η εφαρμογή εκπαιδευτικών παραμέτρων στο λιανικό εμπόριο⁹⁵.

Τα πωλητήρια των μουσείων, οφείλουν να εξυπηρετούν ταυτόχρονα πολλαπλούς στόχους εντός του μουσειακού οργανισμού, την οικονομική υποστήριξη, την εκπαιδευτική λειτουργία, την ψυχαγωγική απόλαυση. Η επιτυχία των πωλητηρίων κρίνεται στην ισορροπία αυτών των παραμέτρων.

Ειδικότερα, μεταξύ του εκπαιδευτικού και του ψυχαγωγικού ρόλου των πωλητηρίων, διάφοροι συγγραφείς, όπως η McLean⁹⁶, θεωρούν ότι μπορεί να επιτευχθεί συνύπαρξη και αλληλοϋποστήριξη. Η εκπαίδευση και η ψυχαγωγία μπορούν να πορευτούν η μία δίπλα στην άλλη. Η ψυχαγωγία αντί να μειώνει την εκπαίδευση μπορεί να την ενισχύσει. Η Hooper-Greenhill υποστηρίζει ότι «τα τελευταία χρόνια, η εκπαίδευση έχει έρθει πιο κοντά στον ελεύθερο χρόνο. Η προοδευτική εκπαιδευτική θεωρία ανέκαθεν υποστήριζε ότι μαθαίνουμε όταν υπάρχει εμπλοκή, δέσμευση και διασκέδαση»⁹⁷. Εν ολίγοις είναι πιο πιθανό να μάθουμε, όταν απολαμβάνουμε τη διαδικασία.

Τα πωλητήρια με τα προϊόντα που διαθέτουν συντελούν στη διαμόρφωση της ταυτότητας του μουσείου, της συλλογής και του κοινού που τα επισκέπτεται. Μέσω της αγοράς προϊόντων, είτε για δώρα είτε για αναμνηστικά, οι επισκέπτες γίνονται συμμετοχοί της αποστολής του μουσείου, αλληλοεπιδρώντας με τις μουσειακές αξίες.

Η αποστολή και η ταυτότητα κάθε μουσείου επεκτείνεται μέσω των πωλητηρίων που ταυτόχρονα, έχουν τη δυνατότητα **να εκπαιδεύσουν τους επισκέπτες**. Τα πωλητήρια με την παραγωγή αντικειμένων και εκδόσεων που σχετίζονται με τα εκθέματα τους και τις

⁹³ Lovelock, C.H., & C.B. Weinberg (1989). *Public and nonprofit marketing*. Scientific Press, San Francisco.

⁹⁴ Theobald, M. (2000). *Museum Store Management*. 2nd ed. AltaMira press, Oxford.

⁹⁵ Ibid: p. 117.

⁹⁶ McLean, F. (1996). *Marketing the museum*. Routledge, London, p. 27.

⁹⁷ Hooper-Greenhill, E. (1994). *Museums and Their Visitors*. Routledge, London, p. 114.

αξίες που αυτά εκπροσωπούν μπορούν να βοηθήσουν στη βαθύτερη κατανόηση της συλλογής. Η μουσειακή εμπειρία διευρύνεται μέσα από προϊόντα που εκπαιδεύουν αλλά και ψυχαγωγούν.

Επομένως τα πωλητήρια, όταν κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση, αποτελούν την προέκταση μιας από τις βασικές τους αποστολές του μουσείου, της εκπαίδευσης. Το κοινό δια μέσου των πωλητηρίων αναπτύσσει επικοινωνία με την ουσία των μουσείων, δηλαδή τις συλλογές και τις εκθέσεις που με τη σειρά τους στόχο έχουν να διαπαιδαγωγήσουν, να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας με το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον, να αναπτύξουν σχέση και διάλογο με την κοινωνία.

Το πωλητήριο του μουσείου μπορεί να ιδωθεί ως ένας χώρος αναψυχής αλλά και ένας χώρος που προωθεί την άτυπη εκπαίδευση⁹⁸. Υπό αυτό το πρίσμα, μπορεί να παίξει έναν διαμεσολαβητικό ρόλο βοηθώντας τους επισκέπτες να αναστοχαστούν την επίσκεψή τους στο μουσείο και να αναδιαμορφώσουν τις σκέψεις τους και τις απόψεις τους μέσω της εξατομικευμένης αλληλεπίδρασης που αναπτύσσουν με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα⁹⁹. Στο πωλητήριο του μουσείου, η γραμμή μεταξύ του λιανικού εμπορίου και της κερδοφορίας για την οικονομική στήριξη του μουσειακού οργανισμού και εκπαιδευτικής αποστολής του πρέπει να είναι ξεκάθαρη.

Τα προϊόντα στα πωλητήρια πρέπει να πληρούν κριτήρια ποιότητας και να εκπληρώνουν κυρίως εκπαιδευτικούς στόχους σε σύνδεση άμεση ή έμμεση με τη συλλογή και τις εκθέσεις που παρουσιάζονται στα μουσεία.

Η δήλωση στον ιστότοπο του πωλητηρίου (Met Store) του Metropolitan Museum of Art¹⁰⁰ είναι ενδεικτική του τρόπου με τον οποίο τα μουσεία αντιλαμβάνονται τα πωλητήρια ως το κλειδί για την προαγωγή της συνολικής αποστολής τους:

⁹⁸ Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις | Νόμος 3879/2010 - ΦΕΚ 163/Α/21-9-2010. Άτυπη Εκπαίδευση: Οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός οργανωμένου εκπαιδευτικού πλαισίου, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, στο πλαίσιο του ελεύθερου χρόνου ή επαγγελματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τις κάθε είδους δραστηριότητες αυτομόρφωσης, όπως η αυτομόρφωση με έντυπο υλικό ή μέσω διαδικτύου ή με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ποικίλων εκπαιδευτικών υποδομών, καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αποκτά το άτομο από την επαγγελματική εμπειρία του. <https://bit.ly/2SflzAb>. Προσπέλαση στις 20 Απριλίου 2021.

⁹⁹ Kent, T. (2010). The role of the museum shop in extending the visitor experience. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(1), p. 75.

¹⁰⁰ Metropolitan Museum of Art | <https://store.metmuseum.org/about-us>. Προσπέλαση στις 22 Απριλίου 2021.

«Το Met Store προσφέρει προϊόντα, εκδόσεις και δώρα εμπνευσμένα από τη συλλογή του Metropolitan Museum of Art, το απaráμιλλο πρόγραμμα εκθέσεων του Μουσείου και από τα 5.000 χρόνια τέχνης από όλο τον κόσμο. Διαδικτυακά και σε αμφότερους τους εμβληματικούς χώρους του Μουσείου στη Νέα Υόρκη [...] συμβάλλουμε δίνοντας ζωή στην τέχνη και φέρνοντας την τέχνη στις ζωές μας.

Κάθε προϊόν που δημιουργούμε είναι αποτέλεσμα προσεκτικής έρευνας και άριστης εκτέλεσης από το προσωπικό του Met [...] οι οποίοι διασφαλίζουν ότι κάθε αντικείμενο είναι άξιο του πρωτότυπου αντικειμένου τέχνης που το ενέπνευσε. Συνεργαζόμαστε με σύγχρονους σχεδιαστές για την παραγωγή ειδικών προϊόντων, παρουσιάζοντας τόσο παραδοσιακές όσο και πρωτοποριακές τεχνικές. Κάθε αγορά υποστηρίζει τη συλλογή του Met, τη μελέτη, τη συντήρηση και την παρουσίαση 5.000 χρόνων τέχνης.»

3. Μελέτη Περίπτωσης: Το πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με την εφαρμογή του marketing γενικότερα στους μουσειακούς οργανισμούς και ειδικότερα στα πωλητήρια των μουσείων.

Η μελέτη περίπτωσης, που ακολουθεί, επιλέχθηκε για να εντοπίσει και να αναλύσει τη στρατηγική branding καθώς και το διευρυμένο μείγμα marketing που εφαρμόζεται στο πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης. Το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια θα συμβάλει στην ανάλυση των δεδομένων της μελέτης του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ και θα οδηγήσει στα συμπεράσματα αυτής της μελέτης.

Το κεφάλαιο περιλαμβάνει μια σύντομη παρουσίαση της αποστολής και της ιστορίας του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, ιστορική ανασκόπηση της λειτουργίας του πωλητηρίου του, παρουσίαση της νέας εταιρικής ταυτότητας του μουσείου και του πωλητηρίου και επισκόπηση της τρέχουσας λειτουργίας του πωλητηρίου σε συνδυασμό με ανάλυση SWOT. και εφαρμογή του μείγματος των 7Ps για τον εντοπισμό της στρατηγικής marketing στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ.

Εν κατακλείδι, περιγράφεται εν συντομία η μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας που ακολουθήθηκε, παρουσιάζονται οι θεματικές και καταγράφονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και των προσωπικών μου παρατηρήσεων λόγω της επαγγελματικής σχέσης της υποφαινόμενης με το ΕΜΣΤ. Ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.

I. Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης | Σύντομη παρουσίαση

Το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ) ιδρύθηκε το 1997, ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εποπτευόμενο και επιχορηγούμενο από το Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Η λειτουργία του μουσείου ξεκίνησε το 2000, οπότε και αποκτήθηκαν τα πρώτα έργα της συλλογής του και πραγματοποιήθηκε η πρώτη περιοδική έκθεση. Η ίδρυση του ΕΜΣΤ ήρθε να καλύψει το κενό που δημιούργησε η επί δεκαετίες έλλειψη εθνικού θεσμού για την θεραπεία, προβολή και έρευνα της σύγχρονης ελληνικής και διεθνούς τέχνης στην Ελλάδα, παρά τις ατελέσφορες προσπάθειες, που είχαν ξεκινήσει πιο εντατικά από την δεκαετία του '70, για τη δημιουργία του.

Από το 2000 που ελήφθη η απόφαση για παραχώρηση στο ΕΜΣΤ, του εργοστασίου της FIX ξεκίνησε και η σύνδεση του κτηρίου της πρώην Ζυθοποιίας με το ΕΜΣΤ.



Ζυθοποιία FIX | Πρόσοψη Συγγρού | 1961

Το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής μπίρας είχε κατασκευαστεί στον ίδιο χώρο στα τέλη του 19ου αιώνα και επεκτάθηκε σταδιακά τα επόμενα χρόνια. Το 1957 ο ανασχεδιασμός και η ανάπλαση του εργοστασίου ανατέθηκαν στον Τάκη Ζενέτο και τον συνεργάτη του Μαργαρίτη Αποστολίδη, που το ολοκλήρωσαν το 1961.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, το κτήριο εκκενώθηκε και τον Δεκέμβριο του 1994, περιήλθε στην ιδιοκτησία της Αττικό Μετρό Α.Ε., η οποία, μετά την κατεδάφιση του βόρειου

τμήματος του κτηρίου και τις εργασίες για τη δημιουργία των δύο νεότερων γραμμών του Μετρό, έθεσε σε λειτουργία τον παρακείμενο Σταθμό Συγγρού-Φιξ το 2000.

Τον Φεβρουάριο του 2000 το Υπουργείο Πολιτισμού σε συνεργασία με την Αττικό Μετρό Α.Ε. και το Ίδρυμα Γιάννη Τσαρούχη οργάνωσε, μετά από διαμόρφωση του ισογείου του κτηρίου, την έκθεση **Γιάννης Τσαρούχης, Μεταξύ Ανατολής και Δύσης**.

Τον Ιούνιο του 2000, ο χώρος παραχωρήθηκε ως προσωρινή στέγη στο νεοσύστατο τότε Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ) και στις 29 Οκτωβρίου 2002 υπεγράφη σύμβαση μίσθωσης του κτηρίου μεταξύ της Αττικό Μετρό Α.Ε. και του ΕΜΣΤ διάρκειας 50 ετών, με την προοπτική το κτήριο να αναπλαστεί και να αποτελέσει τη μόνιμη στέγη του Μουσείου.

Τον Σεπτέμβριο του 2003 το ΕΜΣΤ εγκατέλειψε τον προσωρινά διαμορφωμένο εκθεσιακό χώρο στο κτήριο Φιξ, προκειμένου να ξεκινήσουν οι εργασίες μετασκευής του πρώην εργοστασίου σε μουσείο, ώστε να διαμορφωθεί κατάλληλα για να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές ενός μουσείου σύγχρονης τέχνης.

Παρά τη μερική κατεδάφιση τμήματος του, το κτήριο εξακολουθούσε να διαθέτει σημαντικούς ενιαίους χώρους συνολικής επιφάνειας περίπου 20.000 τ.μ. και συνολικού όγκου 90.000 κ.μ., που επέτρεπαν τη συγκέντρωση των κύριων λειτουργιών ενός μουσείου, όπως εκθεσιακούς χώρους, διοικητικά γραφεία, χώρους αρχείου, βιβλιοθήκη, αίθουσα προβολών, αμφιθέατρο, εργαστήρια συντήρησης, πωλητήριο, καφέ, εστιατόριο κ.ά.

Τον Νοέμβριο του 2002, ξεκίνησε η εκπόνηση μελετών με την επιλογή Φορέα Διεύθυνσης Έργου. Το έργο χρηματοδοτήθηκε αρχικά από το Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και εν συνεχεία το ΕΣΠΑ 2007-2013.

Η ιστορία του μουσείου ταυτίστηκε με τη νομαδική πορεία του. Από το 2003 μέχρι το 2008, το ΕΜΣΤ παρουσίασε εκθέσεις και δράσεις στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, στην Ανώτατη Σχολή Καλών Τεχνών (ΑΣΚΤ) και σε δημόσιους χώρους, ενώ από τις 30 Σεπτεμβρίου του 2008, φιλοξενήθηκε σε τμήμα του κτηρίου του Ωδείου Αθηνών.

Τον Μάιο του 2015, το μουσείο εγκαταστάθηκε στη μόνιμη στέγη του, ενώ την επόμενη χρονιά εγκρίθηκε η μουσειογραφική και μουσειολογική μελέτη από το Συμβούλιο Μουσείων του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Από τον Οκτώβριο του 2016 έως τον Ιανουάριο του 2019, το ΕΜΣΤ λειτούργησε τους χώρους των περιοδικών εκθέσεων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την αίθουσα

προβολών και το πωλητήριο. Σε αυτό το πλαίσιο, παρουσίασε ένα σημαντικό αριθμό περιοδικών εκθέσεων αλλά και δράσεων, όπως συνέδρια, παρουσιάσεις εκδόσεων, χορευτικών και μουσικών παραστάσεων και προβολών.

Καθοριστική για τη συνέχιση της πορείας του ΕΜΣΤ υπήρξε η έγκριση της δωρεάς των 3.000.000 ευρώ από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΙΣΝ), τον Ιούλιο του 2018, η οποία επέτρεψε την εκτέλεση των εργασιών για την ολοκλήρωση του κύριου στρατηγικού στόχου του μουσείου, της πλήρους λειτουργίας του.

Με τη δωρεά του ΙΣΝ υλοποιήθηκαν οι εργασίες διαμόρφωσης των εκθεσιακών χώρων, καθώς και οι προετοιμασίες και η μεταφορά της Μόνιμης Συλλογής εντός του μουσειακού συγκροτήματος. Επιπλέον, το ΙΣΝ υποστήριξε την προμήθεια εξοπλισμού συμβάλλοντας στη δημιουργία και αναβάθμιση, μεταξύ άλλων, της αίθουσας των Νέων Μέσων, του Εργαστηρίου Συντήρησης, της Βιβλιοθήκης, του Καλλιτεχνικού Αρχείου και της Αίθουσας Προβολών.



Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης | Πρόσοψη Συγγρού | 2020

Τον Φεβρουάριο του 2020, το ΕΜΣΤ άνοιξε για το κοινό σε πλήρη λειτουργία.

Ως επίσημος εθνικός αργωγός και υποστηρικτής της σύγχρονης τέχνης στην Ελλάδα, το ΕΜΣΤ σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο¹⁰¹ συλλέγει, εκθέτει, διατηρεί, ερευνά και ερμηνεύει την τέχνη της εποχής μας στο ευρύτερο παγκόσμιο, ιστορικό και διεπιστημονικό πλαίσιο.

Η αποστολή του μουσείου συμπυκνώνεται στους παρακάτω άξονες:

¹⁰¹ Ιδρυτικός νόμος | Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης. <https://www.emst.gr/to-emst/management>. Προσέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

- Τη διάσωση και ανάδειξη έργων Ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών, τα οποία ανήκουν στην ιστορία της σύγχρονης τέχνης και έργων διαφόρων τάσεων της σύγχρονης καλλιτεχνικής παραγωγής, ελληνικής και ξένης, με πρωτοποριακό και πειραματικό χαρακτήρα.
- Την προαγωγή της αισθητικής καλλιέργειας και της καλλιτεχνικής παιδείας του κοινού.
- Την ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας σε θέματα ιστορίας και θεωρίας της σύγχρονης τέχνης και της σύγχρονης καλλιτεχνικής δημιουργίας.
- Την εξυπηρέτηση της εξειδίκευσης στη μουσειολογία ιστορικών και θεωρητικών της τέχνης.

Στην επίσημη ιστοσελίδα του μουσείου αναφέρεται ότι « [...] στο πλαίσιο του κοινωνικού και εκπαιδευτικού του ρόλου, το ΕΜΣΤ προσφέρει στο κοινό ευκαιρίες αλληλεπίδρασης με τη σύγχρονη τέχνη μέσα από την εκθεσιακή δραστηριότητα, τις δράσεις, τα προγράμματα και τις εκδόσεις του. Με γνώμονα την ευρύτερη ανάπτυξη και προβολή της σύγχρονης τέχνης, το ΕΜΣΤ επενδύει στην καλλιτεχνική παραγωγή και την επίτευξη συνεργιών και σχέσεων συνεργασίας. [...] Το ΕΜΣΤ φιλοδοξεί να διευρύνει την εγχώρια κοινότητα της σύγχρονης τέχνης, συνδέοντας την συγχρόνως με τη διεθνή σκηνή. Σε έναν κόσμο σε διαρκή κίνηση, το ΕΜΣΤ αντιπροσωπεύει την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μέσω της σύγχρονης τέχνης εμπλουτίζοντας την καθημερινότητα του κοινού και την εμπειρία των επισκεπτών.»¹⁰²

Σημαντικό είναι να σημειωθεί, ότι στην εισαγωγή της Μουσειολογικής Μελέτης¹⁰³ που εγκρίθηκε από το Συμβούλιο Μουσείων του Υπουργείου Πολιτισμού και αφορά στην εγκατάσταση της μόνιμης συλλογής στους εκθεσιακούς χώρους του ΕΜΣΤ, γίνεται αναφορά

¹⁰² <https://www.emst.gr/to-emst> . Προσπέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

¹⁰³ «Το ΕΜΣΤ οφείλει ως σύγχρονος εξωστρεφής οργανισμός να αναπτύσσει πρωτοβουλίες για να γίνει το συντομότερο, έστω και μερικώς, αυτοχρηματοδοτούμενο - ειδικότερα υπό την παρούσα οικονομική συγκυρία και να προβάλει το σύγχρονο πολιτισμικό πρόσωπο της χώρας, [...] να συμβάλει στην ενίσχυση του αποκαλούμενου «πολιτιστικού τουρισμού» [...] Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται η δημιουργία των παρακάτω χώρων:

[...] β) Χώρου με αμφιθεατρική διάταξη στο πρώτο υπόγειο που θα επιτρέπει την διεξαγωγή καλλιτεχνικών και εκπαιδευτικών εκδηλώσεων και παρουσιάσεων μικρής κλίμακας (100-150 άτομα με πρόβλεψη

στη σύνδεση του μουσείου με τον πολιτιστικό τουρισμό και τα οφέλη που απορρέουν από αυτόν, στην αναγκαιότητα εξεύρεσης οικονομικών πόρων με τη δημιουργία νέων χώρων (ανοικτό αμφιθέατρο και παράρτημα του πωλητηρίου) εντός του μουσείου, που θα εξασφαλίσουν επιπλέον κέρδη, τη χρήση για διαφημιστικούς λόγους των εξωτερικών τοίχων του ΕΜΣΤ, ώστε να γίνουν μια επιπλέον πηγή εσόδων και τη δημιουργία μιας ισχυρής και αναγνωρίσιμης εταιρικής «ταυτότητας» που θα χτιστεί τόσο μέσα από τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό όσο και μέσα από τις διαδικτυακές εφαρμογές και τα κοινωνικά δίκτυα.

Επίσης, στην Δ' τροποποίηση¹⁰⁴ του ιδρυτικού νόμου του ΕΜΣΤ τον Δεκέμβριο του 2020, προβλέπεται η δυνατότητα υπεκμίσθωσης χώρων εντός του ακινήτου στο οποίο εδρεύει το μουσείο και συστήνεται θέση Διοικητικού-Οικονομικού Διευθυντή για την αποτελεσματική οργάνωση των διοικητικών και των οικονομικών δραστηριοτήτων του μουσείου.

Σε συνδυασμό με την πλήρωση της θέσης του στελέχους marketing και εμπορικής διαχείρισης μόλις τον Ιούνιο του 2019, που ενώ προβλεπόταν στο Οργανόγραμμα των θέσεων στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργία του ΕΜΣΤ και στον Ιδρυτικό του Νόμο παρέμενε κενή, είναι φανερό ότι κατά τη διάρκεια των είκοσι χρόνων λειτουργίας του μουσείου σταδιακά άρχισε να γίνεται αντιληπτό και κατανοητό από τις διοικήσεις του ΕΜΣΤ, ότι για να μπορέσει να λειτουργήσει το μουσείο μέσα σε ένα εύθραυστο οικονομικό περιβάλλον,

αύξησης του αριθμού των θεατών). Ο συγκεκριμένος χώρος θα μπορεί να αξιοποιηθεί και ως εκθεσιακός για μικρά γλυπτά, αντικείμενα βιομηχανικού σχεδιασμού κ.ά.

γ) Παραρτήματος του πωλητηρίου στον 4ο όροφο. Κρίνουμε σημαντικό να συμπληρωθεί το πωλητήριο του ισογείου με μικρό παράρτημα (ελαφριά, λυόμενη κατασκευή) στον προθάλαμο του εστιατορίου (στην έξοδο του ανελκυστήρα) στον τέταρτο όροφο, ώστε να λειτουργεί ανεξάρτητα από τις ώρες λειτουργίας των εκθέσεων και να αποφέρει κέρδη στο Μουσείο. [...]

Η χρήση για διαφημιστικούς λόγους των εξωτερικών τοίχων του ΕΜΣΤ θα μπορούν να αποτελέσουν και πηγή εσόδων.

[...] Η χρήση για διαφημιστικούς λόγους των εξωτερικών τοίχων του ΕΜΣΤ θα μπορούν να αποτελέσουν και πηγή εσόδων.

[...] Η δημιουργία μιας σαφούς και αναγνωρίσιμης «ταυτότητας» του Μουσείου, σε πραγματικό και εικονικό επίπεδο, και η υποστήριξη της μέσα από καλλιτεχνικό προγραμματισμό, την εταιρική ταυτότητα και τις δυνατότητες του διαδικτύου είναι ένας ακόμη στρατηγικός στόχος. Φιλοδοξούμε να αποκτήσει το ΕΜΣΤ γραφιστική και πολιτισμική αναγνωρισιμότητα».

Μουσειολογική Μελέτη | Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης, Απρίλιος 2016.

¹⁰⁴ <https://www.emst.gr/to-emst>. Προσπέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

θα έπρεπε σταδιακά να εντάξει τόσο στη διοικητική του λειτουργία όσο και στο στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο του τις τεχνικές και τα εργαλεία του marketing που θα του επιτρέψουν να διευρύνει το κοινό του και να καλύψει βασικές οικονομικές ανάγκες.

Η σύντομη επισκόπηση της ιστορίας του ΕΜΣΤ κατέδειξε ότι μολονότι είχε τεθεί το όραμα και οι στόχοι του μουσείου ως πολιτιστικού οργανισμού για την προαγωγή της σύγχρονης τέχνης στην Ελλάδα, με την ίδρυση του το 1997, υπήρχαν σημαντικές δυσκολίες στην εφαρμογή επιχειρηματικού πλάνου.

Το ΕΜΣΤ από το 2000 που ιδρύθηκε έως και το 2016 είχε στελεχωθεί με δεκαοκτώ (18) υπαλλήλους και όχι ογδόντα οκτώ (88), όπως προβλέπεται από τον ιδρυτικό του νόμο και οι πάγιες ανάγκες στελέχωσης του ΕΜΣΤ καλύπτονταν με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Από το 2017 έως και σήμερα ο αριθμός των μόνιμων υπαλλήλων έχει αυξηθεί σε πενήντα πέντε (55). Παράλληλα λόγω μειωμένων χρηματοδοτήσεων καλύπτονταν μόνον οι ανάγκες μισθοδοσίας και η διοργάνωση ενός μικρού αριθμού περιοδικών εκθέσεων.

Οι βασικοί πυλώνες για τη λειτουργία ενός μουσείου όπως η συλλογή, η στέγη, η στελέχωση, οι οργανωτικοί μηχανισμοί και οι στρατηγικές marketing και επικοινωνίας¹⁰⁵ και φυσικά το κοινό απουσίαζαν. Το ΕΜΣΤ από το ξεκίνημα του, προσπαθούσε να επιλύσει προβλήματα στέγασης, στελέχωσης, εξεύρεσης οικονομικών πόρων, εγκατάστασης της μόνιμης συλλογής. Χαρακτηριστικό είναι ότι το ΕΜΣΤ μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2020, δεν είχε εκπληρώσει τον βασικό σκοπό του, όπως αυτός ορίζεται από τον καταστατικό του νόμο, δηλαδή την έκθεση της μόνιμης συλλογής του στο κοινό.



Χωρίς τίτλο | Γιάννης Κουνέλλης | Συλλογή ΕΜΣΤ

¹⁰⁵ Απολογισμοί Δραστηριοτήτων | ΕΜΣΤ. <https://www.emst.gr/museum/apologismi-drastiriotiton>. Προσπέλαση στις 16 Μάϊου 2021.

Η συλλογή του Μουσείου συγκροτείται γύρω από έναν σημαντικό πυρήνα έργων Ελλήνων και ξένων καλλιτεχνών, όπως οι Στίβεν Αντωνάκος, ο Μπιλ Βιόλα, ο Ντίκος Βυζάντιος, η Έμιλυ Ζασίρ, ο Ίλια και η Εμίλια Καμπακόφ, ο Βλάσης Κανιάρης, ο Νίκος Κεσσανλής, ο Γιάννης Κουνέλλης, η Σιρίν Νεσάτ, ο Λουκάς Σαμαράς, ο Κώστας Τσόκλης, η Μόνα Χατούμ, ο Γκάρυ Χιλλ, η Χρύσα, κ.ά.



FIX IT | Mona Hatum | Συλλογή ΕΜΣΤ

Το άνοιγμα, στις 28 Φεβρουαρίου 2020, της μόνιμης συλλογής του ΕΜΣΤ για το κοινό συνέπεσε με την έλευση της πανδημίας του Covid-19 και το συνεπακόλουθο κλείσιμο των μουσείων και των πολιτιστικών χώρων για λόγους πρόληψης της δημόσιας υγείας. Πιο συγκεκριμένα, το ΕΜΣΤ έκλεισε από τις 13 Μαρτίου 2020 έως τις 15 Ιουνίου 2020.

Τα μουσεία άνοιξαν με τη χαλάρωση των μέτρων προστασίας Covid-19 από τις 16 Ιουνίου 2020 και παρέμειναν ανοιχτά έως τις 3 Νοεμβρίου του 2020, οπότε και έκλεισαν ξανά λόγω της πανδημίας για μια παρατεταμένη περίοδο πέντε μηνών. Λειτουργήσαν εκ νέου από τις 14 Μαΐου 2021 με την προϋπόθεση τήρησης πρωτοκόλλων πρόληψης και ασφάλειας της δημόσιας υγείας.

Ταυτόχρονα με το άνοιγμα του ΕΜΣΤ, το Υπουργείου Πολιτισμού ανακοίνωσε τον διορισμό νέας καλλιτεχνικής διευθύντριας¹⁰⁶ στο μουσείο, που θα αναλάβει καθήκοντα από τον Ιούλιο του 2021.

¹⁰⁶ Η Κατερίνα Γρέγου αναλαμβάνει Καλλιτεχνική Διευθύντρια του ΕΜΣΤ. <https://www.culture.gov.gr/el/Information/SitePages/view.aspx?nID=3781>. Προσπέλαση στις 20 Μαΐου 2021.

II. Ανασκόπηση | Πωλητήριο ΕΜΣΤ

Το πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης αναφέρεται για πρώτη φορά ως εν λειτουργία υπηρεσία του μουσείου στον Απολογισμό Δραστηριοτήτων του έτους 2005¹⁰⁷. Στην ενότητα με τον τίτλο «Εμπορική Δραστηριότητα - Πωλητήριο» πληροφορούμαστε ότι το πωλητήριο λειτουργεί κατά τη διάρκεια των εκθέσεων που διοργανώνει το ΕΜΣΤ - το οποίο φιλοξενείται το 2005 στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών- και ότι διαθέτει προς πώληση τις εκδόσεις του καθώς και βιβλία άλλων εκδοτικών οίκων που ειδικεύονται στην τέχνη. Οι εκδόσεις τρίτων, αφορούν καλλιτέχνες των οποίων τα έργα παρουσιάζονται στις εκθέσεις του Μουσείου.

Επίσης γίνεται αναφορά στα προϊόντα που διατέθηκαν προς πώληση, κατά τη διάρκεια των εκθέσεων που διοργανώθηκαν από το ΕΜΣΤ και πιο αναλυτικά καταγράφονται τα εξής προϊόντα:

- Κατάλογοι εκθέσεων
- Εκπαιδευτικά φυλλάδια εκθέσεων
- Αφίσες εκθέσεων και έργων καλλιτεχνών
- Κάρτες με έργα καλλιτεχνών
- Μολύβια με το λογότυπο του ΕΜΣΤ
- Κοσμήματα
- Περιοδικά και εφημερίδες σχετικά με την τέχνη
- Στο πλαίσιο της κάθε έκθεσης δημιουργείται ένας μικρός φάκελος διακλαδικού χαρακτήρα με εκδόσεις οι οποίες κεντρίζουν το ενδιαφέρον των επισκεπτών σχετικά με το θέμα που παρουσιάζεται.

Το ΕΜΣΤ, θέλοντας να προάγει την εκπαιδευτική του διάσταση, τιμολογεί με 50% έκπτωση επιλεγμένους καταλόγους εκθέσεων, εκπαιδευτικά έντυπα και αφίσες, διοργανώ-

¹⁰⁷ Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2005 | ΕΜΣΤ | Εμπορική Δραστηριότητα - Πωλητήριο, σελ. 35. <https://bit.ly/2RIQwD>. Προσπέλαση στις 12 Μαΐου 2021.

νοντας bazaars και θέτοντας ως στόχο την εξοικείωση του ευρύτερου κοινού με τη σύγχρονη τέχνη. Τα τρία (3) bazaars διενεργήθηκαν σε συνέχεια τριών (3) περιοδικών εκθέσεων και είχαν διάρκεια ενός (1) περίπου μήνα το κάθε ένα.

Στον Απολογισμό Δραστηριοτήτων του έτους 2006¹⁰⁸, στην ενότητα για το Πωλητήριο, διαπιστώνεται ότι διευρύνεται η διοργάνωση bazaars κατά τις γιορτές της Πρωτοχρονιάς, του Πάσχα και των Χριστουγέννων. Επίσης, διοχετεύονται προς πώληση σε επιλεγμένα κεντρικά βιβλιοπωλεία και βιβλιοπωλεία πολιτιστικών ιδρυμάτων, κατάλογοι, εκπαιδευτικά έντυπα και αφίσες από τις εκδόσεις του ΕΜΣΤ, στην προσπάθεια του μουσείου να διευρύνει το κοινό του αλλά και να αποκομίσει κέρδη από επιπλέον πωλήσεις εκτός του χώρου του.

Οι αναφορές για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ, στους απολογισμούς δραστηριοτήτων από το 2007 έως και το 2013¹⁰⁹, μας πληροφορούν ότι λειτουργεί κατά τη διάρκεια των περιοδικών εκθέσεων του μουσείου, στους εκάστοτε χώρους που φιλοξενείται (Μέγαρο Μουσικής, Ωδείο Αθηνών) διαθέτοντας προς πώληση καταλόγους εκθέσεων και καλλιτεχνών, εκπαιδευτικά φυλλάδια, περιοδικά τέχνης, αφίσες, κάρτες, γραφική ύλη και κοσμήματα και διοχετεύοντας σε επιλεγμένα βιβλιοπωλεία τις εκδόσεις του προς πώληση.

Τον Σεπτέμβριο του 2014¹¹⁰, το ΕΜΣΤ «άνοιξε» τις αποθήκες του και οργάνωσε bazaar εκδόσεων με συμβολικό αντίτιμο (από 1 έως 4 ευρώ). Το bazaar ήταν ανοιχτό κατά τις ημέρες και ώρες λειτουργίας του μουσείου και πωλούνταν παλαιότεροι κατάλογοι και έντυπα του ΕΜΣΤ, που παρουσίαζαν μικρές φθορές.

Οι οικονομικοί απολογισμοί από το 2005 έως και το 2014 για τα έσοδα από τις πωλήσεις προϊόντων παρουσιάζουν χαμηλά έσοδα, επειδή το πωλητήριο λειτουργούσε περιστασιακά, χωρίς οργάνωση και χωρίς προγραμματισμό. Οι ενέργειες που αφορούσαν στην προσπάθεια εξασφάλισης οικονομικών πόρων με τη διενέργεια bazaars και τη διάθεση των εκδόσεων ΕΜΣΤ σε τρίτους, δεν αρκούσαν γιατί δεν πληρούνταν βασικές προϋποθέσεις λειτουργίας του πωλητηρίου, όπως ο χώρος, το προσωπικό, η συνεχόμενη λειτουργία, η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων.

¹⁰⁸ Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2006 | ΕΜΣΤ | Εμπορική Δραστηριότητα - Πωλητήριο, σελ. 26. <https://bit.ly/2RIQQwD>. Προσπέλαση στις 12 Μαΐου 2021.

¹⁰⁹ Απολογισμοί Δραστηριοτήτων 2007-2014 | ΕΜΣΤ | Εμπορική Δραστηριότητα - Πωλητήριο σελ. 41, 52, 49, 66, 67, 64, 56. <https://bit.ly/2RIQQwD>. Προσπέλαση στις 12 Μαΐου 2021.

¹¹⁰ Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2014 | ΕΜΣΤ | Εμπορική Δραστηριότητα - Πωλητήριο, σελ. 97. <https://bit.ly/2RIQQwD>. Προσπέλαση στις 12 Μαΐου 2021.

Συνοψίζοντας, το πωλητήριο ακολούθησε τη νομαδική πορεία του μουσείου και λειτουργούσε συμπληρωματικά στις περιοδικές εκθέσεις που διοργάνωσε το ΕΜΣΤ από το 2000 έως το 2014, χωρίς να διαθέτει μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό πλάνο και στρατηγική marketing, με τη συνδρομή υπαλλήλων, που ενώ κάλυπταν άλλες θέσεις στο οργάνογραμμα του μουσείου, προσέφεραν εθελοντικά τη βοήθεια τους στο πωλητήριο τα χρονικά διαστήματα που αυτό ήταν ανοιχτό.

Τον Μάιο του 2015, δεκαπέντε (15) χρόνια μετά την επιλογή του πρώην εργοστασίου FIX ως μόνιμης στέγης του μουσείου, το ΕΜΣΤ εγκαταστάθηκε στο «σπίτι» του.

Το πωλητήριο ξεκίνησε να λειτουργεί δίπλα στον χώρο του εκδοτηρίου των εισιτηρίων, με μια μικρή λυόμενη βιβλιοθήκη, διαθέτοντας καταλόγους και εκπαιδευτικά φυλλάδια. Η εξυπηρέτηση γινόταν από τον ταμιά του εκδοτηρίου των εισιτηρίων και από σπουδαστές δημόσιων ΙΕΚ που έκαναν την πρακτική τους άσκηση στο μουσείο.

Το ΕΜΣΤ από το 2015 έως και το 2018 άνοιγε και έκλεινε για το κοινό, αναλόγως των περιοδικών εκθέσεων που διοργάνωνε και αντίστοιχα λειτούργησε το πωλητήριο του.

Ως εκ τούτου και για την τριετία 2015-2018, το πωλητήριο δεν είχε συνεχή λειτουργία, δεν διέθετε επιχειρηματικό πλάνο και στρατηγική marketing και τα έσοδα του αυξάνονταν ανάλογα με τον αριθμό των περιοδικών εκθέσεων που διοργανώθηκαν ανά έτος και είχαν ως αποτέλεσμα και την αντίστοιχη αύξηση της επισκεψιμότητας στο μουσείο και το πωλητήριο. Τα προϊόντα που πουλήθηκαν, σύμφωνα με τους απολογισμούς κάθε έτους, ήταν οι κατάλογοι που συνόδευαν τις περιοδικές εκθέσεις

Πιο συγκεκριμένα το 2016 διοργανώθηκαν τρεις (3) περιοδικές εκθέσεις¹¹¹ στο ΕΜΣΤ και τα έσοδα ήταν 4.924 ευρώ. Το 2017 παρουσιάστηκαν τέσσερις (4) περιοδικές εκθέσεις (ανάμεσα τους και η πολυδιαφημισμένη documenta 14)¹¹² και τα έσοδα ήταν 13.186 ευρώ. Ενώ το 2018, που διοργανώθηκαν έντεκα (11) περιοδικές εκθέσεις¹¹³ στο μουσείο, τα έσοδα ήταν 26.938 ευρώ.

Όπως διαπιστώνεται και από το παρακάτω σχεδιάγραμμα, τα έσοδα του πωλητηρίου παρουσιάζουν αύξηση ανάλογη με τον αριθμό των περιοδικών εκθέσεων που διοργανώθηκαν στο ΕΜΣΤ.

¹¹¹ Χρονολόγιο του ΕΜΣΤ | 2016. <https://www.emst.gr/emst-timeline>. Προσπέλαση 13 Μαΐου 2021.

¹¹² Χρονολόγιο του ΕΜΣΤ | 2017. <https://www.emst.gr/emst-timeline>. Προσπέλαση στις 13 Μαΐου 2021.

¹¹³ Χρονολόγιο ΕΜΣΤ | 2018. <https://www.emst.gr/emst-timeline>. Προσπέλαση στις 13 Μαΐου 2021.



Διάγραμμα Α | Έσοδα Πωλητηρίου ΕΜΣΤ | 2016-2018

Στις αρχές του 2019, το πωλητήριο μεταφέρθηκε στον χώρο που προοριζόταν για τη λειτουργία, στο ισόγειο του ΕΜΣΤ, οπότε και ανέλαβαν υπηρεσία οι υπάλληλοι, όπως προέβλεπε το οργανόγραμμα στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του μουσείου¹¹⁴.

Για όλη τη διάρκεια του 2019 το ΕΜΣΤ ανέστειλε την εκθεσιακή δραστηριότητα του για να προχωρήσει στην εγκατάσταση της μόνιμης συλλογής του και στην πλήρη λειτουργία του. Αντίστοιχα το πωλητήριο παρέμεινε κλειστό για ολόκληρο το 2019.

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζεται η νέα εταιρική ταυτότητα του μουσείου και του πωλητηρίου και γίνεται επισκόπηση του marketing plan που εφαρμόστηκε στο πωλητήριο με το άνοιγμα του ΕΜΣΤ για το κοινό, μετά την εγκατάσταση της μόνιμης συλλογής, από τον Φεβρουάριο του 2020 μέχρι και σήμερα.

¹¹⁴ Πωλητής (θέσεις 3 ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ - ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ). Αντικείμενο της θέσης είναι η εξυπηρέτηση των επισκεπτών και πελατών και η υποστήριξη της λειτουργίας του καταστήματος υπό την εποπτεία και τις οδηγίες του Στελέχους Μάρκετινγκ και Εμπορικής Διαχείρισης. Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας | ΕΜΣΤ. <https://www.emst.gr/to-emst/management> . Προσπέλαση στις 13 Μαΐου 2021.

III. Εταιρική ταυτότητα & marketing plan | Πωλητήριο ΕΜΣΤ

Κατά τη διάρκεια της αναστολής της δραστηριότητας του ΕΜΣΤ το 2019, τέθηκε η επιτακτική ανάγκη σχεδιασμού στρατηγικής branding, ώστε το μουσείο ταυτόχρονα με το άνοιγμα της μόνιμης συλλογής του να συστηθεί εκ νέου στο κοινό και να εδραιώσει την ταυτότητα του.

Το ΕΜΣΤ μολονότι μέτραγε είκοσι (20) χρόνια παρουσίας στον πολιτιστικό χάρτη της Ελλάδας, δεν είχε πετύχει να δημιουργήσει μια ισχυρή ταυτότητα της εμβέλειας που απαιτείται για το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης της χώρας.

Η απουσία μόνιμης στέγης και η φιλοξενία του ΕΜΣΤ σε διάφορους χώρους, σε συνδυασμό με το ότι άνοιγε και έκλεινε χωρίς να έχει μια συνεχή παρουσία στα πολιτιστικά δρώμενα και βεβαίως το γεγονός ότι δεν είχε αναπτύξει μακροπρόθεσμο στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο λειτουργίας συνετέλεσαν στο να έχει μια περιστασιακή σχέση με το κοινό χωρίς σύνδεση και συνέχεια.

Βασικός στόχος της στρατηγικής branding για το ΕΜΣΤ ήταν η δημιουργία μιας ισχυρής και αναγνωρίσιμης ταυτότητας που θα αποδώσει στο μουσείο το κύρος και την αξία που του αναλογεί.

ΕΜΣΤ

Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης

ΕΜΣΤ | Νέο Λογότυπο | 2020

Στην πρόσκληση ενδιαφέροντος προς τα γραφεία γραφιστικού σχεδιασμού ζητήθηκε:

- Σχεδιασμός λογοτύπου (δημιουργία βασικών χρήσεων του λογοτύπου)
- Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος οπτικής ταυτότητας (γραμματοσειρά, layout για την εταιρική ταυτότητα και την εξωτερική επικοινωνία του μουσείου)

- Πρόταση για τη σήμανση του μουσείου (εξωτερικά στις όψεις του κτηρίου και εσωτερικά στους εκθεσιακούς χώρους και τους υπόλοιπους χώρους του κτηρίου)
- Δημιουργία ολοκληρωμένου συστήματος οπτικής ταυτότητας του πωλητηρίου (sub-branding shop ΕΜΣΤ) που θα εντάσσεται στην οπτική ταυτότητα του μουσείου (sub-logo, σχεδιαστικές προτάσεις για τις επιμέρους λειτουργίες του πωλητηρίου)

SHOP AT ΕΜΣΤ

SHOP AT ΕΜΣΤ | Sub-logo | Πωλητήριο ΕΜΣΤ | 2020

- Έκδοση εγχειριδίου (brand manual) που θα περιλαμβάνει την επιλεγμένη και εγκεκριμένη οπτική ταυτότητα του μουσείου με λεπτομερή καταγραφή όλων των σχεδιαστικών υλικών (guidelines).

Ειδικότερα, σε ότι αφορούσε στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ, ζητήθηκε η δημιουργία sub-brand¹¹⁵ με δικό του sub-logo (**SHOP AT ΕΜΣΤ**) και κανόνες που θα εντάσσονται στην αισθητική της οπτικής ταυτότητας και του λογοτύπου του μουσείου.

ΕΜΣΤ
ΜΟΛΥΒΙ Γ
ΜΑΥΡΟ - LOGO ΕΜΣΤ



Μολύβι ΕΜΣΤ

¹¹⁵ «Το sub-branding αφορά στον συνδυασμό του brand μιας καθιερωμένης εταιρείας/οργανισμού με ένα άλλο όνομα [...] για την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που θα έχει τη δική της ταυτότητα [και τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά]».

Rahman, K. (2013). Discovering brand meaning: Deriving the domains of a sub-brand. *Market & Social Research*, 21(1), p.38. <https://bit.ly/3fAcFba>. Προσπέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

Ζητήθηκε σχεδιαστική πρόταση για την απόδειξη/τιμολόγιο, τις συσκευασίες (χάρτινες σακούλες, κουτιά, χαρτιά περιτυλίγματος, κορδέλες, αυτοκόλλητα), τις ετικέτες και προθήκες του πωλητήριου, τις αφίσες και σειρές branded προϊόντων ΕΜΣΤ (είδη γραφείου, αξεσουάρ, tote bag, κούπα κ.λπ.).



Χάρτινη συσκευασία ΕΜΣΤ

Παράλληλα τέθηκε η ανάγκη σχεδιασμού επιχειρηματικού πλάνου marketing για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ, προκειμένου να βελτιωθούν οι υπηρεσίες και τα προϊόντα του και να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις επιθυμίες των επισκεπτών, συμβάλλοντας στην αύξηση της επισκεψιμότητας και στα έσοδα του μουσείου.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των 7Ps του μείγματος marketing για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ ορίστηκαν οι παρακάτω στόχοι:

Προϊόντα |Product:

- που θα συνδέονται/εμπνέονται από τα έργα των συλλογών ή των περιοδικών εκθέσεων >>> **εκπαιδευτική τακτική**
- που θα συνδέονται με την ταυτότητα/brand του μουσείου >>> **οικονομική τακτική**
- που θα συνδέονται με την προώθηση της σύγχρονης τέχνης και του σύγχρονου design γενικότερα >>> **εκπαιδευτική & οικονομική τακτική.**

Τιμή | Price

- Εύρος στην τιμολόγηση (από πολύ χαμηλές έως υψηλές τιμές) >>> **οικονομική & εκπαιδευτική τακτική.**

Χώρος | Place

- λειτουργική αρχιτεκτονική διάταξη και ελκυστική αισθητική του πωλητηρίου σε συνάφεια και ως συνέχεια των εκθεσιακών χώρων του μουσείου >>> **οικονομική & εκπαιδευτική τακτική.**

Πρώθηση | Promotion

- παρουσίαση του πωλητηρίου στον ιστότοπο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του μουσείου και στα ΜΜΕ (free press, περιοδικά ταξιδιωτικής ύλης κ.λπ.) >>> **οικονομική τακτική.**

Άνθρωποι | People

- παροχή ενημέρωσης από τους επιμελητές του μουσείου στους υπαλλήλους του πωλητηρίου, ώστε να μπορούν να ερμηνεύσουν και να επεξηγήσουν τη σχέση των προϊόντων με τα εκθέματα του μουσείου >>> **εκπαιδευτική τακτική**
- παροχή εκπαίδευσης στους υπαλλήλους του πωλητηρίου μέσω σεμιναρίων, ώστε να αναπτύξουν δεξιότητα στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση των επισκεπτών >>> **οικονομική τακτική.**

Διαδικασία | Process

- παροχή συστήματος ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης στους επισκέπτες (POS με υποστήριξη όλων των τρόπων πληρωμής, ανέπαφη πληρωμή κ.λπ.) >>> **οικονομική τακτική**
- σύστημα κωδικοποίησης των εμπορευμάτων (barcoding) >>> **οικονομική τακτική.**

Φυσικό Περιβάλλον πωλητηρίου | Physical evidence

- σήμανση κατηγοριών προϊόντων και τιμών για τη διευκόλυνση των επισκεπτών >>> **οικονομική τακτική**
- διάταξη και παρουσίαση (display) των εμπορευμάτων κατά τρόπο ώστε οι επισκέπτες να μπορούν να έρθουν σε άμεση επαφή >>> **εκπαιδευτική & οικονομική τακτική**
- γυάλινες προθήκες κοσμημάτων και εύθραυστων αντικειμένων για να μπορούν οι επισκέπτες να έχουν οπτική επαφή >>> **οικονομική τακτική**

- εύκολη πρόσβαση στο ταμείο >>> **οικονομική τακτική**.

Επιπλέον, αποφασίστηκε η δημιουργία ηλεκτρονικού πωλητηρίου (**SHOP AT EMΣΤ**) με στόχο την υλοποίηση ενός σύγχρονου συστήματος online πωλήσεων που θα βοηθήσει στην προώθηση της εμβέλειας του brand του μουσείου, στη στόχευση σε επιλεγμένες ομάδες επισκεπτών και στην αύξηση των εσόδων.

Με αφετηρία ότι τα πωλητήρια των μουσείων μπορούν εάν έχουν συγκεκριμένο σχεδιασμό στρατηγικού πλάνου σε συνάφεια με τους σκοπούς των μουσείων, να συμβάλλουν και να συνδιαμορφώσουν τη συνολική εμπειρία του κοινού αποφέροντας έσοδα για τα μουσεία, οι στόχοι που τέθηκαν για το πωλητήριο του EMΣΤ ήταν η ενίσχυση της ταυτότητας του μουσείου και η επέκταση της άτυπης εκπαίδευσης και της ψυχαγωγίας των επισκεπτών.

IV. Η τρέχουσα λειτουργία του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ

Το πωλητήριο του Εθνικού Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης λειτουργεί στον ισόγειο χώρο του κτηρίου, είναι 123 τ.μ. και το εσωτερικό του είναι ορατό στους επισκέπτες λόγω των γυάλινων κουφωμάτων που το περικλείουν.



Πωλητήριο ΕΜΣΤ | 2020

Η χωροθέτηση του πωλητηρίου είναι δίπλα στην δευτερεύουσα είσοδο - έξοδο του μουσείου στη Λεωφόρο Ανδρέα Συγγρού, που χρησιμοποιείται για τη διευκόλυνση των επισκεπτών με κινητικά προβλήματα και για το προσωπικό και τους συνεργάτες του ΕΜΣΤ.



Σχεδιάγραμμα Β | Κατηγορίες Προϊόντων | Πωλητήριο ΕΜΣΤ

Το πωλητήριο διαθέτει τις εξής κατηγορίες προϊόντων:

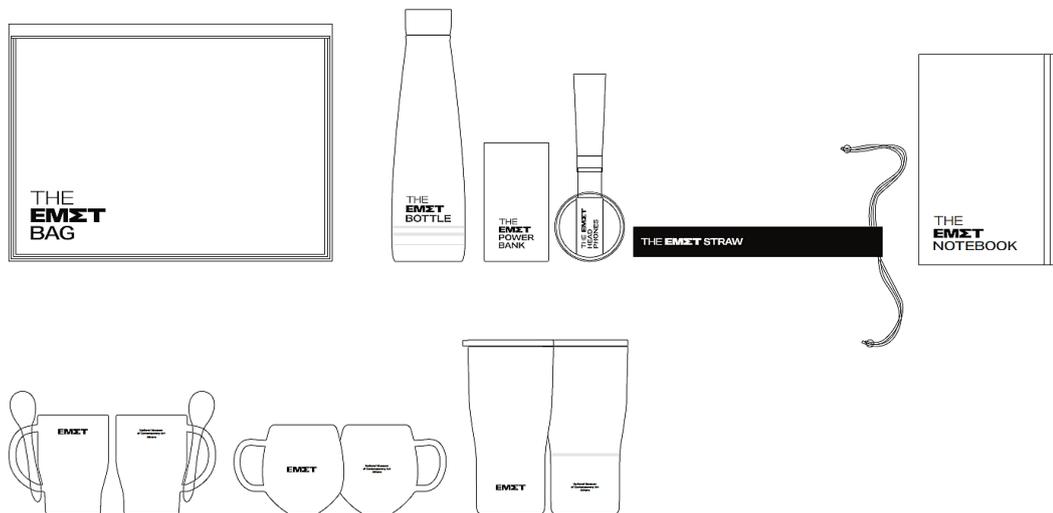
- Οδηγό της μόνιμης συλλογής, εκδόσεις ΕΜΣΤ, καταλόγους περιοδικών εκθέσεων παλαιότερων ετών, βιβλία αρχιτεκτονικής & τέχνης
- Εκπαιδευτικά έντυπα για τη μόνιμη συλλογή και για παλαιότερες περιοδικές εκθέσεις του ΕΜΣΤ για όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες
- Αφίσες και κάρτ-ποστάλ των έργων της συλλογής του ΕΜΣΤ
- Branded προϊόντα ΕΜΣΤ (χαρτικά, είδη γραφείου, είδη σπιτιού, αξεσουάρ)



The EMST Headphones

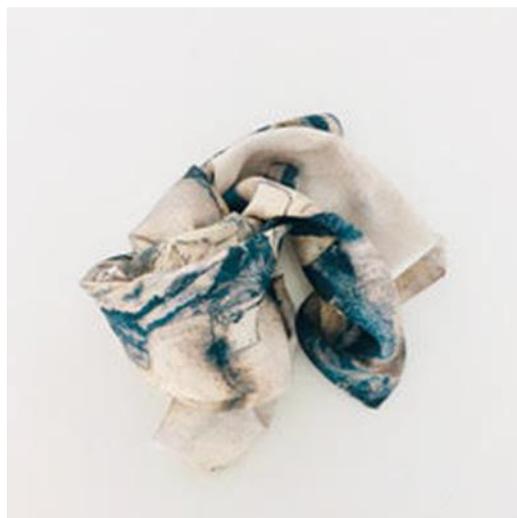
- Κοσμήματα εμπνευσμένα από έργα της συλλογής του ΕΜΣΤ και κοσμήματα σύγχρονων Ελλήνων δημιουργών
- Διακοσμητικά αντικείμενα co-branding σε συνεργασία με σύγχρονους Έλληνες δημιουργούς
- Διακοσμητικά αντικείμενα σύγχρονων Ελλήνων δημιουργών
- Παιδικά βιβλία για την τέχνη
- Παιδικά παιχνίδια & puzzles
- Παιδική ένδυση σύγχρονων Ελλήνων δημιουργών ειδικά σχεδιασμένη για το ΕΜΣΤ
- Αξεσουάρ με σχέδια διεθνών καλλιτεχνών
- Προϊόντα (είδη γραφείου, είδη σπιτιού, αξεσουάρ) διεθνών σχεδιαστών του σύγχρονου design.

Προτεραιότητα δόθηκε στην παραγωγή branded προϊόντων ΕΜΣΤ με στόχο τόσο να παρουσιαστεί η νέα οπτική ταυτότητα του μουσείου, όσο και να ενισχυθεί το brand του ΕΜΣΤ.



Branded προϊόντα ΕΜΣΤ | 2020

Έγιναν σημαντικές προσπάθειες για τη δημιουργία αξεσουάρ και κοσμημάτων που εμπνέονται από τα έργα της συλλογής του ΕΜΣΤ και ενεργοποιήθηκαν συνεργασίες και συμπαραγωγές με Έλληνες σχεδιαστές για τη δημιουργία διακοσμητικών αντικειμένων που προωθούν την σύγχρονη τέχνη και το σύγχρονο design.



Μαντήλι εμπνευσμένο από έργο του Νίκου Κεσσανλή | Συλλογή ΕΜΣΤ

Δόθηκε έμφαση στην επιλογή παιδικών βιβλίων από εκδοτικούς οίκους που ειδικεύονται στα βιβλία τέχνης, διαδραστικών παιχνιδιών που ενισχύουν τη σύνδεση των παιδιών με όλες τις μορφές τέχνης και παιδικών ενδυμάτων που σχεδίασαν Έλληνες σχεδιαστές αποκλειστικά για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ.



Μαντήλι εμπνευσμένο από έργο του Γιώργου Ξένου | Συλλογή ΕΜΣΤ

Τα κριτήρια επιλογής των προϊόντων ήταν η εκπαιδευτική τους διάσταση και η σχέση τους με τη συλλογή του ΕΜΣΤ ειδικότερα, και τη σύγχρονη τέχνη γενικότερα, η ενίσχυση της ταυτότητας του μουσείου, η αισθητική τους διάσταση, η ποιότητα κατασκευής, η πρωτοτυπία και η επιλογή υλικών φιλικών για το περιβάλλον.

Οι επισκέπτες του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ προσκαλούνται **να εξερευνηθούν** τα αντικείμενα μέσα στον χώρο, **να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και καλλιέργεια** για τη σύγχρονη τέχνη και τον πολιτισμό, **να συνδεθούν** με το ΕΜΣΤ, τη συλλογή του και τις προτάσεις του παίρνοντας μαζί τους ένα αναμνηστικό που θα τους συνοδεύει στην καθημερινότητά τους και βεβαίως να **ψυχαγωγηθούν** κάνοντας αγορές σε έναν καλαίσθητο και οργανωμένο χώρο.

Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζεται δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να αποκτήσει προϊόντα σε προσιτές τιμές. Το εύρος των τιμών είναι μεγάλο, ώστε ανάλογα με το είδος του προϊόντος που επιλέγει το επισκέπτης να πληρώνει αντιστοίχως. Οι τιμές σε συνδυασμό με τις αισθητικές και ποιοτικές προδιαγραφές των εμπορευμάτων στοχεύουν στη δημιουργία σταθερού κοινού που θα επισκέπτεται το πωλητήριο για να αγοράσει προϊόντα μοναδικής εικαστικής ταυτότητας.

Επιπλέον προβλέπεται η εφαρμογή εκπαιδευτικών προσφορών σε παλαιότερες εκδόσεις και καταλόγους του ΕΜΣΤ αλλά και σε ορισμένες κατηγορίες κοινού με στόχο την ενίσχυση της επισκεψιμότητας αλλά και την εξοικείωση των επισκεπτών με τη σύγχρονη τέχνη.

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζεται ανάλυση SWOT για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ προκειμένου να αξιολογηθεί η παρούσα κατάσταση και βάση των δεδομένων που καταγράφηκαν να τεθούν οι στόχοι για το μέλλον.

V. Ανάλυση SWOT | Πωλητήριο ΕΜΣΤ

Οι αρχές της στρατηγικής είναι να ξέρεις το πεδίο της μάχης,
να ξέρεις τις δυνάμεις του αντιπάλου σου και να κάνεις κάτι
που ο αντίπαλος σου δεν περιμένει.

Sun Tzu

5ος αιώνας

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που χρησιμοποιείτε από τους οργανισμούς προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα και εν συνεχεία να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν την μελλοντική στρατηγική τους.

Το αρκτικόλεξο **SWOT** προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων **Strengths** (δυνατότητες), **Weaknesses** (αδυναμίες), **Opportunities** (ευκαιρίες) και **Threats** (απειλές).

Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει δύο βασικά μέρη, την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, εντοπίζοντας τα δυνατά (Strengths) και αδύναμα (Weaknesses) σημεία του (ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, χαρακτηριστικά του οργανισμού, οικονομική κατάσταση κ.λπ.) και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, εντοπίζοντας τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που καλείται να αντιμετωπίσει (επιχορηγήσεις, προγράμματα, οικονομική κρίση κ.λπ.)¹¹⁶.

Η SWOT ανάλυση που ακολουθεί εστιάζει στα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της εσωτερικής οργάνωσης του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ και διερευνά τις ευκαιρίες και τις απειλές στο ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον που δύνανται να επηρεάσουν την ανάπτυξη και την πορεία του.

¹¹⁶ Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. (2003). *Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτιστικών Ιδρυμάτων, Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση – Πολιτιστική Διαχείριση*. Συλλογικός τόμος ΕΑΠ, Πάτρα, σελ. 50-51.

Πωλητήριο ΕΜΣΤ | SWOT Ανάλυση

Δυνατά Σημεία

Ως προς το προϊόν:

- Ποικιλία προϊόντων
- Ξενόγλωσσες εκδόσεις και κατάλογοι εκθέσεων
- Αποκλειστικές σειρές
- Συνεργασίες με δημιουργούς του σύγχρονου design & εικαστικούς καλλιτέχνες
- Ποιοτικές προδιαγραφές
- Σύγχρονη αισθητική
- Εικαστική ταυτότητα
- Εκπαιδευτική διάσταση

Ως προς την τιμή:

- Εύρος τιμών
- Εκπτωτική πολιτική

Ως προς τον χώρο:

- Σύγχρονος αρχιτεκτονικός σχεδιασμός
- Λειτουργική διάταξη
- Φυσικός φωτισμός
- Αισθητική απλότητα και συνάφεια με τους εκθεσιακούς χώρους

Ως προς την προώθηση:

- Συσκευασίες με το brand του ΕΜΣΤ

Ως προς το ανθρώπινο δυναμικό:

- Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του επισκέπτη

Ως προς τις διαδικασίες:

- Παροχή σύγχρονων τεχνολογιών αποδοχής πληρωμών (POS)

Ως προς το φυσικό περιβάλλον:

- Σήμανση κατηγοριών προϊόντων και τιμών με ετικέτες
- Λειτουργική διάταξη και παρουσίαση (display) των προϊόντων
- Γυάλινες προθήκες με άμεση οπτική επαφή
- Εύκολη πρόσβαση στο ταμείο

Αδύναμα Σημεία

Ως προς τα προϊόντα κρίνεται αναγκαία:

- Η διεύρυνση των αποκλειστικών σειρών που εμπνέονται από τη συλλογή & το κτίριο του ΕΜΣΤ
- Η διεύρυνση των αποκλειστικών συνεργασιών co-branding με δημιουργούς σύγχρονου design & εικαστικούς καλλιτέχνες
- Η ανανέωση των αφισών και των καρτ ποστάλ της συλλογής του ΕΜΣΤ
- Η ανανέωση της συλλογής των branded προϊόντων
- Η κάλυψη του κενού που υπάρχει στα βιβλία τέχνης και τις εκδόσεις για την ηλικιακή ομάδα των εφήβων και στα διεθνή περιοδικά τέχνης

Ως προς την τιμή κρίνεται αναγκαία:

- Η χάραξη εμπορικής πολιτικής και σχεδιασμός εμπορικού πλάνου για την αύξηση των εσόδων
- Η διοργάνωση bazaars παλαιότερων εκδόσεων του ΕΜΣΤ που παρουσιάζουν μικρές φθορές, με συμβολικό αντίτιμο (από 4 έως 10 ευρώ).
- Η διεύρυνση της εκπτώτικής πολιτικής με προσφορές κατά τη διάρκεια του έτους

Ως προς τον χώρο εντοπίζονται ως προβληματικά:

- Η χωροθέτηση του πωλητηρίου σε μη ορατό σημείο από την κεντρική είσοδο του ΕΜΣΤ
- Η έλλειψη επαρκούς αποθηκευτικού χώρου
- Η έλλειψη χώρου γραφείου

Ως προς την προώθηση κρίνεται αναγκαία:

- Η παρουσίαση του πωλητηρίου στην αρχική σελίδα της ιστοσελίδας του ΕΜΣΤ
- Η προώθηση και διαφήμιση του πωλητηρίου μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα του μουσείου (Instagram κ.ά.)
- Η εκκίνηση λειτουργίας του e-shop

Ως προς το ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται αναγκαίο:

- Η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού με επάρκεια σε ICT (Information and Communication Technology)
- Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε σεμινάρια κατάρτισης βασικών γνώσεων υπολογιστών και λογιστικής
- Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στις πωλήσεις και η εξοικείωση τους με το πρόγραμμα λιανικής πώλησης
- Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε σεμινάρια Αγγλικής γλώσσας

Ως προς τις διαδικασίες κρίνεται σημαντικό:

- Εγκατάσταση ασύρματου POS με touch-screen τεχνολογία
- Η δυνατότητα πληρωμής με e-banking

Ως προς το φυσικό περιβάλλον κρίνεται αναγκία:

- Η τοποθέτηση stands για τους καταλόγους που θα συνοδεύουν τις εκάστοτε περιοδικές εκθέσεις στον χώρο του εκδοτηρίου των εισιτηρίων καθώς και στον χώρο του café και του εστιατορίου
- Η βελτίωση της εσωτερικής σήμανσης του πωλητηρίου (φουαγιέ, όροφοι, ανελκυστήρες) στους χώρους του ΕΜΣΤ ώστε οι επισκέπτες να μπορούν να το εντοπίσουν πιο εύκολα

Ευκαιρίες

- Το μοναδικό πωλητήριο μουσείου σύγχρονης τέχνης στην Αθήνα
- Η έναρξη λειτουργίας του ηλεκτρονικού πωλητηρίου
- Οι συνέργειες με πωλητήρια μουσείων σύγχρονης τέχνης του εξωτερικού
- Δυνατότητα για επέκταση της επισκεψιμότητας μέσω της ψηφιακής παρουσίας του μουσείου
- Η ανάπτυξη νέων μορφών τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας

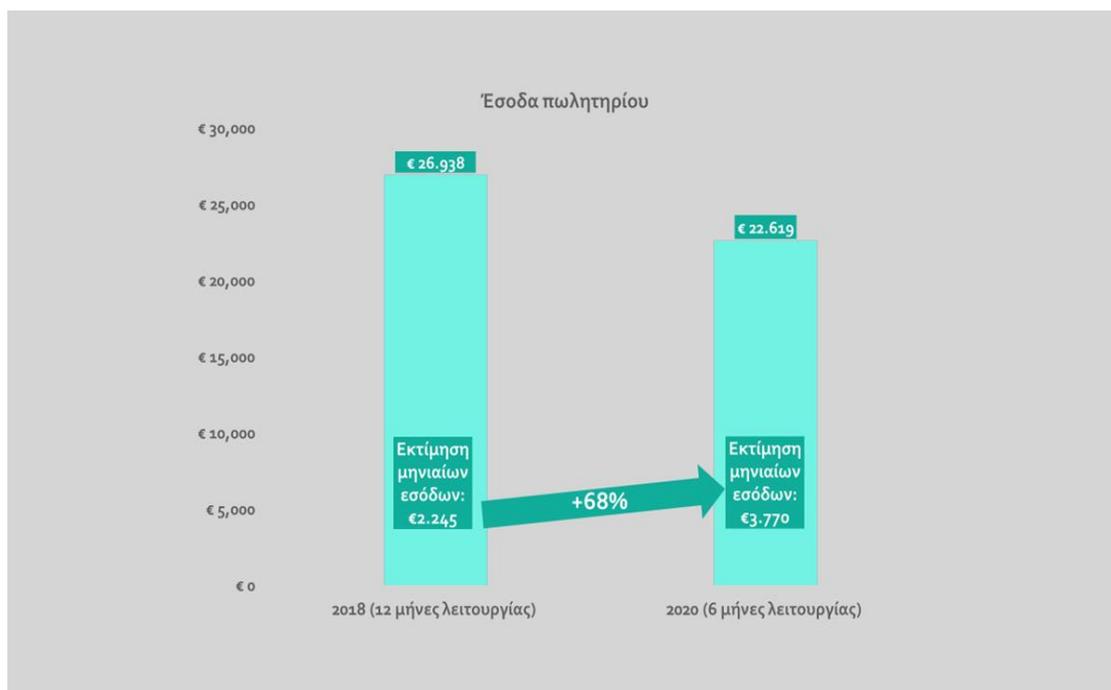
Απειλές

- Η συνθήκη της πανδημίας του COVID - 19 απειλεί τη λειτουργία των φυσικών πωλητηρίων και των μουσείων σε παγκόσμιο επίπεδο
- Η επακόλουθη οικονομική ύφεση επηρεάζει τις τουριστικές ροές και την επισκεψιμότητα
- Το σημαντικό ποσοστό των Ελλήνων που δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη σύγχρονη τέχνη και δεν επισκέπτεται μουσεία και πωλητήρια.

Με βάση την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε και αξιολόγησε την παρούσα κατάσταση του πωλητηρίου, είναι δυνατός ο προσδιορισμός των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της οργανωτικής λειτουργίας του, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την επίτευξη τους.

Ο ορισμός των επιμέρους στρατηγικών του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ, η σωστή εφαρμογή τους, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων θα του επιτρέψει να είναι σε ετοιμότητα και να αναπτυχθεί, ανταποκρινόμενο στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ ταυτόχρονα ως βασική εσωτερική λειτουργία του μουσείου να έχει βελτιωμένη αποδοτικότητα.

Ένα χαρακτηριστικό δείγμα για το πως η εφαρμογή συγκεκριμένου πλάνου marketing ως προς τα προϊόντα του πωλητηρίου οδήγησε σε αύξηση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια του 2020, παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.



Διάγραμμα Β | Έσοδα Πωλητηρίου ΕΜΣΤ | 2018 | 2020

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, ενώ το 2018 τα έσοδα του πωλητηρίου για δώδεκα (12) μήνες λειτουργίας ήταν 26.938 ευρώ, το 2020 τα έσοδα για τους μισούς μήνες λειτουργίας ήταν 22.619 ευρώ. Η οικονομική απόδοση του πωλητηρίου κατά τη διάρκεια του 2020, μολονότι η πανδημία κράτησε το μουσείο κλειστό για 6 μήνες, ήταν σχεδόν εφάμιλλη της απόδοσης του 2018, όπου το πωλητήριο ήταν σε λειτουργία σε όλη τη διάρκεια του έτους.

Καθοριστικό ρόλο έπαιξε το γεγονός ότι το 2018 το πωλητήριο διέθετε μόνο καταλόγους και εκδόσεις, ενώ το 2020 το πλάνο marketing που ακολουθήθηκε με τη διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων του πωλητηρίου σε συνδυασμό με την παραγωγή branded προϊόντων και αντικειμένων εμπνευσμένων από τη συλλογή του ΕΜΣΤ, ανταποκρίθηκε στις ανάγκες και τις αναζητήσεις του κοινού που επισκέφτηκε το μουσείο, τους μήνες που ήταν ανοιχτό.

VI. Η μέθοδος της ερευνητικής προσέγγισης | Ποιοτική Συνέντευξη

Στις ενότητες που προηγήθηκαν έγινε αναλυτική παρουσίαση του πωλητήριου του ΕΜΣΤ με τη βοήθεια των τεχνικών και της εργαλειοθήκης του marketing.

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η έρευνα που εκπονήθηκε για να αποσαφηνιστεί η παρούσα λειτουργία του μουσείου γενικότερα και του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ ειδικότερα, υπό το πρίσμα του σχεδιασμού, του ελέγχου και της εφαρμογής στρατηγικών marketing.

Η μέθοδος για τη συλλογή/παραγωγή των ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων που επιλέχθηκε είναι η ποιοτική συνέντευξη σε βάθος (θεματικού τύπου). Χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη γιατί επιτρέπει την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία μεταξύ των προσώπων που συμμετέχουν, επιτρέπει την σε βάθος διερεύνηση των απόψεων και των αντιλήψεων των ερωτώμενων και προσφέρει τη δυνατότητα να παρουσιαστεί η προσωπική άποψη των συμμετεχόντων για την υπό μελέτη έρευνα και κυρίως να αναδειχθεί αυτή η άποψη.

Πραγματοποιήθηκαν μη δομημένες ποιοτικές συνεντεύξεις θεματικού τύπου υπό τη μορφή συζήτησης (informal conversational interviews) χωρίς προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά με ευρείες θεματικές πάνω στις οποίες οι τέσσερις (4) συμμετέχοντες στην έρευνα τοποθετήθηκαν ελεύθερα με τους δικούς τους όρους.

Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων σχηματίστηκε ένας κατάλογος από έξι (6) θεματικές και έγιναν ελεύθερες συζητήσεις που σχετίζονταν με τη φύση της συνέντευξης, το βασικό ερευνητικό θέμα και τις επιμέρους θεματικές που διερευνώνται αλλά και αυτών που προέκυψαν κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων.

Σημαντικό πλεονέκτημα αποδείχθηκε η ανάδυση και η ανάδειξη νέων θεμάτων μέσα από τη διάδραση με τους ερωτώμενους¹¹⁷ και η προσαρμόσιμη μορφή που έλαβε κάθε συνέντευξη¹¹⁸.

Ο σχεδιασμός και η διατύπωση των θεματικών της ποιοτικής συνέντευξης εστίασε σε θέματα που αφορούσαν την έρευνα της εργασίας για την παρουσία, τους τρόπους και τους στόχους εφαρμογής στρατηγικών marketing στο ΕΜΣΤ και το πωλητήριο του.

¹¹⁷ Mason, J. (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. 8η εκδ., μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή, Πεδίο, Αθήνα.

¹¹⁸ LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesch, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Academic Press.

Οι θεματικές ήταν ανοικτές και ευέλικτες, ώστε οι ερωτώμενοι να απαντήσουν ελεύθερα και σε βάθος. Η επιλογή των τεσσάρων (4), συγκεκριμένων προσώπων σχετίζεται με την επαγγελματική και προσωπική σχέση που έχουν με το ΕΜΣΤ, με στόχο να διαφανούν οι απόψεις και οι τρόποι προσέγγισης στη θεματολογία της έρευνας με βάση την ιδιότητα και την ειδικότητα που έχει κάθε ένας από τους συμμετέχοντες.

Πιο συγκεκριμένα διερευνήθηκε η επαγγελματική - επιστημονική - προσωπική γνώση και γνώμη τριών (3) εργαζόμενων στο μουσείο που καλύπτουν βασικές θέσεις στο οργανόγραμμα του ΕΜΣΤ.

Αναλυτικά, συμμετείχαν η κύρια Άννα Μυκονιάτη, με την ιδιότητα του Επιστημονικού συνεργάτη - γραμματέα Διεύθυνσης στο Αυτοτελές Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθυντή, η κυρία Ελισάβετ Ιωαννίδη με την ιδιότητα της Επιμελήτριας εκπαίδευσης στο Τμήμα Εκπαίδευσης, Εκθέσεων, Εκδόσεων και Πολιτιστικών Δράσεων, η κυρία Δέσποινα Παγώνη, με την ιδιότητα του Λογιστή στο Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών και Εμπορικής Διαχείρισης.

Επίσης συνέντευξη παραχώρησε η κυρία Κατερίνα Αναγνώστου, εξωτερική συνεργάτης του ΕΜΣΤ που βοήθησε ιδιαίτερα δίνοντας την εικόνα που έχει σχηματίσει ως συνεργάτης, για το ΕΜΣΤ και το πωλητήριο του.

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι η ερευνήτρια, επειδή έχει άμεση εμπλοκή με την έρευνα και τους ερωτώμενους λόγω της επαγγελματικής και προσωπικής σχέσης που έχει αναπτύξει με τους συναδέλφους και συνεργάτες της στο ΕΜΣΤ, προσπάθησε να μην περιοριστεί σε ένα προκαθορισμένο μοτίβο για τη διενέργεια της έρευνας αλλά να αυτοσχεδιάσει και να ακολουθήσει τον αυθορμητισμό που υπήρχε λόγω της σχέσης της με τους ερωτώμενους. Ως εκ τούτου προέκυψαν νέα μοτίβα και θεματικές που εξέλιξαν την έρευνα¹¹⁹.

Για την μέθοδο ανάλυσης των ποιοτικών συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση, με τον εντοπισμό, την περιγραφή και την αναφορά των θεμάτων που προέκυψαν από το ερευνητικό υλικό¹²⁰.

Εν κατακλείδι, η υποφαινόμενη συνδυάζοντας τον ρόλο της ερευνήτριας και την ιδιότητα

¹¹⁹ Janesick, V.J. (2000). The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations and crystallization. Denzin, K.N. & Lincoln, Y.S. (eds) *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications, pp.379-399.

¹²⁰ Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp.77-101.

της, ως στέλεχος marketing & εμπορικής διαχείρισης στο ΕΜΣΤ, αντιπαρέβαλε, ερμήνευσε, κατανόησε τα δεδομένα που συνελέγησαν από τις συνεντεύξεις και χρησιμοποιώντας τις παρατηρήσεις, τις πεποιθήσεις και αντιλήψεις της ανέδειξε τα τελικά συμπεράσματα.

Και οι τέσσερις συμμετέχουσες στις συνεντεύξεις συμπλήρωσαν τη φόρμα συμμετοχής/ συναίνεσης για τη χρήση των απαντήσεων και του ονόματός τους στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας.

VII. Στάδια & θεματικές ενότητες των ποιοτικών συνεντεύξεων

Τα στάδια¹²¹ που ακολουθήθηκαν για τη θεματική ανάλυση των δεδομένων των ποιοτικών συνεντεύξεων που παρουσιάζονται στην ενότητα, ήταν τα εξής:

Μη επεξεργασμένα κείμενα των συνεντεύξεων

↓

Κωδικοποίηση των κειμένων

↓

Αντιπαραβολή και σύγκριση των κωδικών για τον εντοπισμό διαφορών και ομοιοτήτων

↓

Συμπύκνωση όμοιων κωδικών σε θεματικές ενότητες

↓

Ανάλυση των θεματικών ενότητων της ποιοτικής έρευνας με τη χρήση αποσπασμάτων από τις συνεντεύξεις

↓

Ερμηνεία των αποτελεσμάτων των θεματικών ενότητων και σύνδεση τους με τη βιβλιογραφία

Ακολουθεί η ανάλυση των συνεντεύξεων βάσει των έξι (6) θεματικών ενότητων που αναδείχθηκαν και κωδικοποιούνται ως εξής:

1. Η σημασία της ύπαρξης στρατηγικού πλάνου marketing για τη λειτουργία των υπηρεσιών, τον σχεδιασμό του εκθεσιακού προγράμματος, την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και την εξεύρεση λύσεων βιωσιμότητας στο ΕΜΣΤ
2. Η σημασία της έρευνας κοινού για τη διαμόρφωση του προσανατολισμού του ΕΜΣΤ γενικότερα και του πωλητηρίου ειδικότερα σε σχέση με το κοινό

¹²¹ Sarantakos, S. (1998). *Social research*. 2nd ed. Basingstoke, Macmillan Press Ltd.

3. Η σημασία σχεδιασμού υπηρεσιών και δραστηριοτήτων στο ΕΜΣΤ με στόχο τη συνολική/ολοκληρωμένη εμπειρία των επισκεπτών
4. Ο ρόλος του πωλητηρίου στη διεύρυνση της εμπειρίας των επισκεπτών και η οικονομική του συμβολή
5. Η σημασία του πωλητηρίου στην ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού ρόλου του μουσείου
6. Η σημασία της λειτουργίας e-shop, το ψηφιακό marketing και η συνθήκη της πανδημίας Covid-19.

VIII. Ανάλυση θεματικών ενοτήτων ποιοτικών συνεντεύξεων

1. Η σημασία της ύπαρξης στρατηγικού πλάνου *marketing* για τη λειτουργία των υπηρεσιών, τον σχεδιασμό του εκθεσιακού προγράμματος, την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και την εξεύρεση λύσεων βιωσιμότητας στο ΕΜΣΤ.

Για την πρώτη θεματική, ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι οι τρεις (3) εργαζόμενες στο ΕΜΣΤ, οι οποίες καλύπτουν διαφορετικές θέσεις στο μουσείο και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά αντικείμενα, εμμέσως πλην σαφώς αναγνωρίζουν ότι το ΕΜΣΤ, αν και υπάρχει είκοσι χρόνια, δεν διαθέτει συγκεκριμένο και ξεκάθαρο επιχειρηματικό πλάνο, ώστε να πετύχει την αποστολή του και να καταστεί βιώσιμο.

Θέτουν ως προτεραιότητα την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαχείρισης *marketing* για τη βελτίωση τόσο της λειτουργίας όσο και της αποτελεσματικότητας και απόδοσης των τμημάτων τους σε σχέση με το αντικείμενο το οποίο καλούνται να επιτελέσουν.

Η κυρία Μυκονιάτη¹²² το θέτει σε επίπεδο προγραμματισμού και βελτίωσης της εκθεσιακής δραστηριότητας και ως προς την παρουσίαση της και ως προς την προσέλκυση και τη διάδραση με το κοινό.

Η κυρία Ιωαννίδη¹²³ υπογραμμίζει την ανάγκη σχεδιασμού στρατηγικής *marketing* με στόχο την απήχηση της εκπαιδευτικής διάστασης των μουσειακών δραστηριοτήτων, τονίζοντας τη σημασία της εκπαίδευσης και της συμμετοχικότητας του κοινού. Επιπλέον, τονίζει την αναγκαιότητα το ΕΜΣΤ να προετοιμαστεί, ώστε να μπορέσει να απευθυνθεί σε διάφορες κοινότητες και κοινωνικές ομάδες με ειδικές ανάγκες ή δεξιότητες .

Η κυρία Παγώνη¹²⁴ συνδέει το σχέδιο *marketing* με τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών, των προσφερόμενων υπηρεσιών και την εξεύρεση οικονομικών πόρων.

Η κυρία Αναγνώστου¹²⁵, λόγω της επαγγελματικής της δραστηριοποίησης στην ελεύθερη αγορά, θεωρεί δεδομένη την ύπαρξη πλάνου *marketing* σε έναν μουσειακό οργανισμό όπως το ΕΜΣΤ, που προσφέρει εκτός από άυλες υπηρεσίες και φυσικές υπηρεσίες επί αμοιβής «[...] άρα αυτομάτως πρέπει να τοποθετηθεί [το ΕΜΣΤ] σε σχέση με την αγορά».

¹²² Παράρτημα | Συνέντευξη Άννα Μυκονιάτη, σελ. 1, 7

¹²³ Παράρτημα | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 1.

¹²⁴ Παράρτημα | Συνέντευξη Δέσποινα Παγώνη, σελ. 4-5.

¹²⁵ Παράρτημα | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 1, 2

Μιλάει, επίσης, για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σχέδιο marketing, δηλαδή να είναι οριοθετημένο, ρεαλιστικό, προσαρμοσμένο χρονικά, προϋπολογισμένο, ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να πετύχει τους στόχους του και να χτίσει τη βιωσιμότητά του. Η ερωτώμενη υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής εφαρμογής της στρατηγικής marketing, προκειμένου ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing να έχει αξία για το μουσείο¹²⁶, επισημαίνοντας ότι οι διαδικασίες του marketing αφορούν όλες τις λειτουργίες του μουσείου, το κάθε τμήμα και τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Προσθέτει ότι πρέπει να αποτελούν μέρος της αξιολόγησης των εργαζόμενων: «[...] για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, θα έπρεπε να υπάρχει το κομμάτι αντιλαμβάνομαι τον ρόλο μου και τις διαδικασίες και πράττω ενεργά προς την κατεύθυνση που έχει θέσει η διεύθυνση».

2. Η σημασία της έρευνας κοινού για τη διαμόρφωση του προσανατολισμού του ΕΜΣΤ σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το κοινό

Για τη σημασία εντοπισμού των αναγκών και των επιθυμιών των επισκεπτών, ώστε να υπάρξει ανάλογη διαμόρφωση στον προσανατολισμό του ΕΜΣΤ σε σχέση με το κοινό, η κυρία Αναγνώστου¹²⁷ το συνδέει με το σχέδιο marketing. Θεωρεί ότι για να σχεδιάσει ένα μουσείο το πως θέλει να προχωρήσει σε επίπεδο προσέλκυσης κοινού «πρέπει να καταλάβει το προφίλ του επισκέπτη του [...] ποιος είναι τώρα, αλλά και ποιος θέλει να είναι αύριο». Υποστηρίζει ότι η έρευνα κοινού θα βοηθήσει το ΕΜΣΤ να σχεδιάσει και να οργανώσει μια στρατηγική που θα ενισχύσει και την εικόνα της Αθήνας ως προορισμού για τη σύγχρονη τέχνη, και όχι μόνον ως αρχαιολογικού προορισμού.

Η κυρία Ιωαννίδη¹²⁸ συνδέει την έρευνα των επισκεπτών που πρέπει να διεξάγει το ΕΜΣΤ με την επίτευξη των εκπαιδευτικών του στόχων και την απήχηση του εκπαιδευτικού του προγράμματος στις κατηγορίες κοινού που απευθύνεται ή επιθυμεί να προσελκύσει στο μέλλον.

¹²⁶ Bonoma, T. V. (1984). *Managing Marketing*. The Free Press, New York, pp. 6-7.

¹²⁷ Παράρτημα | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 2.

¹²⁸ Παράρτημα | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 2.

Η κυρία Μυκονιάτη¹²⁹ φέρνει ως παράδειγμα κακής πρακτικής, το γεγονός ότι στο ΕΜΣΤ, η έρευνα κοινού δεν προηγείται του εκθεσιακού προγραμματισμού και το μουσείο δεν γνωρίζει σε ποιο κοινό απευθύνεται, αλλά απλώς καταφεύγει σε εκ των υστέρων προωθητικές ενέργειες marketing μικρής κλίμακας και αμφίβολων αποτελεσμάτων.

Η κυρία Παγώνη¹³⁰ εκφράζει την άποψη ότι η έρευνα κοινού θα βοηθούσε το ΕΜΣΤ να αυξήσει τον αριθμό των επισκεπτών του και επομένως τα έσοδα του, αλλά και να στοχεύσει σε συγκεκριμένα κοινά.

3. Η σημασία σχεδιασμού υπηρεσιών και δραστηριοτήτων στο ΕΜΣΤ με στόχο τη συνολική/ολοκληρωμένη εμπειρία των επισκεπτών

Οι απαντήσεις των τριών από τις τέσσερις ερωτώμενες, για τη συγκεκριμένη θεματική, εμπεριέχουν προσωπικές τους εμπειρίες από μουσεία του εξωτερικού, που τους έχουν εντυπωθεί ως ξεχωριστές.

Σημαντικό είναι ότι οι εμπειρίες που περιγράφονται, συνδέονται κυρίως με τα πωλητήρια των μουσείων¹³¹ επιβεβαιώνοντας τη σύνδεση και τη σημασία της υπηρεσίας του πωλητήριου με τη συνολική εμπειρία που παρέχει ένα μουσείο.

Η κυρία Αναγνώστου λέει χαρακτηριστικά: «Το μουσείο του Van Gogh¹³² στο Άμστερνταμ. Η εμπειρία μου ήταν τέτοια που είπα [...] ότι έχουν πετύχει, γιατί το έχουν οργανώσει κατά αυτόν τον τρόπο, να φεύγεις όχι μόνον έχοντας λάβει τις βασικές για εμένα υπηρεσίες [...] αλλά έχοντας ικανοποιήσει τις προσδοκίες σου σε σχέση με την ατμόσφαιρα και την κουλτούρα του χώρου και των ανθρώπων [...] πρέπει να σου πω ότι η θαυμάσια εμπειρία που αποκόμισα είχε να κάνει και με το πωλητήριο του, το οποίο θυμάμαι πολύ καθαρά».

Η κυρία Μυκονιάτη περιγράφει στην συνολική/ολοκληρωμένη εμπειρία που έζησε στην

¹²⁹ Παράρτημα | Συνέντευξη Άννα Μυκονιάτη, σελ. 7.

¹³⁰ Παράρτημα | Συνέντευξη Δέσποινα Παγώνη, σελ. 2.

¹³¹ Παράρτημα | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 3-4 | Συνέντευξη Άννα Μυκονιάτη, σελ. 3-4 | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 2-3.

¹³² Van Gogh Museum | <https://www.vangoghmuseum.nl/en>. Προσπέλαση στις 25 Μαΐου 2021.

Fondation Beyeler¹³³ στην Ελβετία, θέτοντας ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, που έχει να κάνει με το πως η συνολική εμπειρία λειτουργεί ως μοχλός επιστροφής για την εκ νέου επίσκεψη στον μουσειακό χώρο.

Η κυρία Ιωαννίδη θυμάται το πρώτο κόσμημα που είχε αποκτήσει από το πωλητήριο του μουσείου Guggenheim στο Bilbao¹³⁴, όταν το είχε επισκεφτεί το 2000. Για την κυρία Ιωαννίδη ένα απόκτημα μπορεί να ανασύρει αναμνήσεις και συμβολίζει τη συνολική εμπειρία που είχε αποκομίσει από την επίσκεψη της στο συγκεκριμένο μουσείο¹³⁵.

4. Ο ρόλος του πωλητηρίου στη διεύρυνση της εμπειρίας των επισκεπτών και η οικονομική του συμβολή

Ιδιαίτερα διαφωτιστικές ήταν οι απαντήσεις για τη σημασία του πωλητηρίου στη διεύρυνση της μουσειακής εμπειρίας. Και οι τέσσερις συμμετέχουσες δήλωσαν ότι επισκέπτονται πάντα τα πωλητήρια των μουσείων και ότι είναι αγαπημένος τους προορισμός μέσα σε ένα μουσείο.

Οι ερωτώμενες συνδέουν το πωλητήριο με την ενημέρωση, την ψυχαγωγία αλλά και με την ευχαρίστηση της απόκτησης μοναδικών αντικειμένων, που είτε είναι εμπνευσμένα από τη συλλογή ή τις περιοδικές εκθέσεις του μουσείου, είτε φέρουν το brand του μουσείου ή πρόκειται για μοναδικά αντικείμενα του σύγχρονου design.

Η μοναδικότητα, η αισθητική και η ποιότητα παίζουν σημαντικό ρόλο αλλά και η χαρά της απόκτησης ενός μικρού αναμνηστικού είναι εξίσου σπουδαία. Η φράση που αυθόρμητα χρησιμοποίησαν και οι τέσσερις ερωτώμενες «να πάρεις κάτι μαζί σου για να θυμάσαι»¹³⁶ αναδεικνύει τη δύναμη που ασκεί η ανάμνηση πάνω στο αντικείμενο. Το αναμνηστικό αντικείμενο/σουβενίρ περιορίζει την απόσταση μεταξύ μιας εμπειρίας και της ανάμνησής της. Δίνει στη μνήμη μια συγκεκριμένη μορφή και επιτρέπει περαιτέρω σκέψεις και αναγωγές.

¹³³ Fondation Beyeler | <https://www.fondationbeyeler.ch/en/olafur-eliasson-life>. Προσπέλαση στις 25 Μαΐου 2021.

¹³⁴ Guggenheim Bilbao | <https://www.guggenheimstore.org>. Προσπέλαση στις 25 Μαΐου 2021.

¹³⁵ Beard, M. (1992). Souvenirs of culture: deciphering in the museum. *Art History*, 15, p. 506.

¹³⁶ Παράρτημα | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 4-5 | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 4 | Συνέντευξη Δέσποινα Παγώνη, σελ. 3 | Συνέντευξη Άννα Μυκονιάτη, σελ. 3.

Η κυρία Αναγνώστου¹³⁷ αναφέρεται, πιο συγκεκριμένα, στην αναγκαιότητα να υπάρχουν προϊόντα στο πωλητήριο που να εμπνέονται από τη συλλογή του μουσείου, γιατί δημιουργούν συνδέσεις και εξοικειώνουν με την τέχνη. Εντοπίζει δε την προσθήκη τέτοιων αντικειμένων στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ, κατά την τελευταία της επίσκεψη και την αντιπαραβάλλει με το γεγονός ότι τα προϊόντα του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ παλαιότερα, ήταν κυρίως κατάλογοι και λίγα αντικείμενα άσχετα και ασύνδετα με τον μουσειακό χώρο λέγοντας χαρακτηριστικά: «θα μπορούσες να τα βρεις σε οποιοδήποτε εμπορικό κατάστημα δώρων». Αναπτύσσει την άποψη της για την προστιθέμενη πολιτιστική αξία¹³⁸ που δίνει ο μουσειακός χώρος στα προϊόντα του πωλητηρίου και στις δυνατότητες που προσφέρει αυτό σε σχέση με την τιμολογιακή πολιτική του οργανισμού, όταν πληρούνται προϋποθέσεις όπως η πρωτοτυπία, η μοναδικότητα και η αισθητική.

Η κυρία Αναγνώστου υπογραμμίζει τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στο brand ενός μουσειακού οργανισμού και στα branded προϊόντα του πωλητηρίου, παρατηρώντας ότι το ένα μπορεί να ανατροφοδοτήσει το άλλο με θετικά αποτελέσματα τόσο για την αναγνωρισιμότητα του οργανισμού όσο και για την αύξηση των εσόδων του πωλητηρίου¹³⁹. Εντοπίζει τη δυνατότητα χαμηλής τιμολόγησης των branded προϊόντων που επιτρέπει την ταυτόχρονη προώθηση του brand λόγω των υψηλών πωλήσεων.

Υποστηρίζει τέλος ότι το brand του ΕΜΣΤ λόγω της νέας εταιρικής ταυτότητας και της προσδοκίας που έχει δημιουργηθεί με την εγκατάσταση της μόνιμης συλλογής έχει προοπτικές.

Η κυρία Ιωαννίδη¹⁴⁰ επισημαίνει τη σχέση και την αφοσίωση/commitment που αναπτύσσεται ανάμεσα στον επισκέπτη/καταναλωτή και το πωλητήριο ενός μουσείου, όταν αυτό διαθέτει αυθεντικές δημιουργίες σχεδιαστών και δημιουργών, που σχετίζονται έμμεσα με τη θεματική του μουσείου. Υποστηρίζει ότι η ψυχαγωγική σχέση που δημιουργείται οδηγεί στο να επιστρέφει ο επισκέπτης για να ενημερωθεί για τα νέα αντικείμενα και ως εκ τούτου να μετατρέπεται σε ένα πιστό επισκέπτη/καταναλωτή που φέρνει τακτικά χρήματα στο ταμείο του πωλητηρίου.

¹³⁷ Παράρτημα | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 3-4.

¹³⁸ Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge, p. 39.

¹³⁹ Pavitt, J. (2000). *Brand new*. V & A Publications, London, p. 39.

¹⁴⁰ Παράρτημα | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 4-5.

Η κυρία Μυκονιάτη¹⁴¹ τονίζει την ευχαρίστηση που αντλεί ο επισκέπτης από το πωλητήριο του μουσείου. Δίνει μια προσέγγιση λειτουργίας του πωλητηρίου σε σχέση με τους εκθεσιακούς χώρους και του τρόπου που τα προϊόντα ολοκληρώνουν την εμπειρία του κοινού, μέσα από την περιγραφή μιας δική της επίσκεψης. Θέτει το ζήτημα τιμολόγησης των προϊόντων και το συνδέει με την έρευνα κοινού που πρέπει να έχει προηγηθεί. Υποστηρίζει, επίσης, ότι το εύρος των τιμών είναι απολύτως απαραίτητο να υπάρχει σε ένα πωλητήριο μουσείου ώστε να έχει πωλήσεις.

Η κυρία Παγώνη¹⁴² αναφέρει ότι το μουσείο και ό,τι αυτό εκπροσωπεί ως πολιτιστική αξία, συμπυκνώνεται στο πωλητήριο του και στα προϊόντα που διαθέτει. Οι επισκέπτες/καταναλωτές ολοκληρώνουν στο πωλητήριο την εμπειρία που είχαν μέσα στο μουσείο μέσω των αντικείμενων που αγοράζουν. Πιστεύει ότι ακόμα και το πιο μικρό και φθινό προϊόν διαθέτει μια συμβολική αξία, ακριβώς γιατί σχετίζεται με τις μουσειακές αξίες. Το εύρος των τιμών και για την κυρία Παγώνη βοηθάει στην αύξηση των πωλήσεων, όπως και η ποικιλία των προϊόντων και οι αποκλειστικές σειρές, που ο επισκέπτης δεν μπορεί να βρει αλλού.

5. Η σημασία του πωλητηρίου στην ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού ρόλου του μουσείου

Στη θεματική για τη σημασία του πωλητηρίου στην ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού ρόλου του μουσείου, η κυρία Μυκονιάτη¹⁴³ πιστεύει ότι οι εκδόσεις, οι κατάλογοι των εκθέσεων, τα εκπαιδευτικά φυλλάδια και τα παιδικά - εφηβικά βιβλία που διαθέτει ένα πωλητήριο μουσείου συντελούν στην καλλιέργεια και την ενημέρωση του κοινού γύρω από την τέχνη. Επισημαίνει ότι χρειάζεται στενή συνεργασία του τμήματος της εκπαίδευσης αλλά και του τμήματος των επιμελητών με το στέλεχος του marketing για το πως θα κινηθούν στο συγκεκριμένο κομμάτι. Αναφέρει χαρακτηριστικά «μέσα στο πωλητήριο του μουσείου ολοκληρώνεται και η εκπαιδευτική πολιτική του οργανισμού».

Η κυρία Αναγνώστου¹⁴⁴ θεωρεί ότι η εκπαιδευτική διάσταση των προϊόντων που πωλού-

¹⁴¹ Παράρτημα | Συνέντευξη Άννα Μυκονιάτη, σελ. 3.

¹⁴² Παράρτημα | Συνέντευξη Δέσποινα Παγώνη, σελ. 3- 4.

¹⁴³ Παράρτημα | Συνέντευξη Άννα Μυκονιάτη, σελ. 3.

¹⁴⁴ Παράρτημα | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 4-5.

νται εντός του πωλητήριου, είτε πρόκειται για βιβλία είτε για αντικείμενα, πρέπει οπωσδήποτε να επικοινωνηθεί μέσω του marketing, γιατί η εκπαίδευση είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες του μουσείου και κατά επέκταση του πωλητήριου του.¹⁴⁵

Η κυρία Ιωαννίδη¹⁴⁶ ως επιμελήτρια εκπαίδευσης, τονίζει ότι βασικός σκοπός και στόχος ενός μουσείου είναι η εκπαίδευση. Υποστηρίζει ότι μέσα από το πωλητήριο προάγεται η εκπαιδευτική διάσταση του μουσείου με τις εκδόσεις, τους καταλόγους και τα εκπαιδευτικά φυλλάδια αλλά και μέσα από διαδραστικά παιχνίδια και κατασκευές για παιδιά που βοηθούν στην ανάπτυξη καλλιτεχνικών και άλλων δεξιοτήτων. Υπογραμμίζει ότι ο βιωματική μάθηση που επιτυγχάνεται μέσα από ψυχαγωγικά παιχνίδια λειτουργεί αδιαμεσολάβητα χωρίς διδακτισμό, με αποτέλεσμα τη συνύπαρξη της εκπαίδευσης και της ψυχαγωγίας, που η μία γίνεται βοηθός της άλλης μέσα στο πωλητήριο ενός μουσείου.

Η κυρία Παγώνη¹⁴⁷ στέκεται κυρίως στις εκδόσεις και τα εκπαιδευτικά φυλλάδια, που κατά τη γνώμη της βοηθούν στην εκπλήρωση της εκπαιδευτικής διάστασης του μουσείου και στην εξοικείωση του κοινού με τη σύγχρονη τέχνη. Στηριζόμενη στην προϋπηρεσία που είχε στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ, παρατηρεί ότι οι κατάλογοι των εκθέσεων τόσο κατά τη διάρκεια των εγκαινίων όσο και στα bazaars που είχαν διοργανωθεί είχαν σταθερές πωλήσεις.

6. Η σημασία της λειτουργίας e-shop, το ψηφιακό marketing και η συνθήκη της πανδημίας Covid-19

Για τη θεματική ενότητα που αφορούσε στο ψηφιακό marketing και την εκκίνηση της λειτουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος στο ΕΜΣΤ και οι τέσσερις συμμετέχουσες συμφωνούν ότι προωθούν αποτελεσματικά έναν μουσειακό οργανισμό που οφείλει να συμβαδίσει με τις ανάγκες της σύγχρονης ψηφιακής εποχής. Ως προϋπόθεση θέτουν την ύπαρξη σωστού σχεδιασμού της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, ώστε οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν να είναι υψηλού επιπέδου.

Το e-shop και για τις τέσσερις ερωτώμενες μπορεί να προωθήσει το brand του μουσείου

¹⁴⁵ Theobald, M. (2000). *Museum Store Management*. 2nd ed. AltaMira press, Oxford, p. 117.

¹⁴⁶ Παράρτημα | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 5-6.

¹⁴⁷ Παράρτημα | Συνέντευξη Δέσποινα Παγώνη, σελ. 2-3.

και να βοηθήσει στις πωλήσεις, αρκεί να προσφέρει άρτια εξυπηρέτηση.

Η κυρία Αναγνώστου¹⁴⁸ υποστηρίζει ότι η εποχή που διανύουμε σε συνδυασμό με τη συνθήκη της πανδημίας, έχουν οδηγήσει στο να θεωρούνται το marketing επικοινωνίας και το ψηφιακό marketing, ταυτόσημες έννοιες. Οφείλει, κατά τη γνώμη της, το πλάνο του marketing να προωθήσει ψηφιακά και το φυσικό πωλητήριο και το e-shop του ΕΜΣΤ τόσο μέσα από την ιστοσελίδα του, όσο και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Θεωρεί ότι το e-shop και το φυσικό πωλητήριο είναι συγκοινωνούντες λειτουργίες, που μπορούν να προωθήσουν το brand του μουσείου αλλά και να αυξήσουν την επισκεψιμότητα και τα έσοδα, αναλόγως του πλάνου που θα σχεδιαστεί.

Πιο συγκεκριμένα για το e-shop πιστεύει ότι πρέπει τα προϊόντα να σχετίζονται με την ειδική θεματολογία της συλλογής αλλά και τη γενική θεματολογία ενός μουσείου σύγχρονης τέχνης. Θεωρεί ότι ένα e-shop για να αποφέρει οικονομικά κέρδη πρέπει να προσφέρει εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το συνδέει με την εμπειρία που είχε εν μέσω καραντίνας με το e-shop ιδιωτικού μουσείου λέγοντας χαρακτηριστικά «[...] η ψηφιακή εμπειρία, υπερθεματίστηκε από την εμπειρία μου με το προσωπικό του μουσείου. Ενώ έκανα μια online παραγγελία, η φυσική επαφή με την ομάδα εξυπηρέτησης του πωλητηρίου ήταν άψογη [...] προτείνω το συγκεκριμένο e-shop σε όλους ανεπιφύλακτα». Υπογραμμίζει κλείνοντας, ότι βασική προϋπόθεση είναι το προσωπικό του μουσείου να έχει εκπαίδευση και ενημέρωση, διαφορετικά και η πιο άρτια σχεδιασμένη υπηρεσία μπορεί να αποβεί επιβλαβής για το brand και για το customer experience.

Η κυρία Παγώνη¹⁴⁹ πιστεύει ότι το e-shop πρέπει να είναι η συνέχεια της ψηφιακής εικόνας του ΕΜΣΤ και να προωθεί την ταυτότητα του μουσείου παρέχοντας σωστή εξυπηρέτηση. Επαναλαμβάνει την άποψη ότι χωρίς τη σύνταξη marketing plan και χωρίς ψηφιακή επικοινωνία, η υπηρεσία του e-shop δεν θα μπορέσει να έχει επισκεψιμότητα και να αποφέρει έσοδα στο μουσείο.

Η κυρία Μυκονιάτη¹⁵⁰ αναφέρει ότι το e-shop και το φυσικό πωλητήριο πρέπει να έχουν κοινό βηματισμό και να προωθούν την ταυτότητα του ΕΜΣΤ. Προτείνει δε τα προϊόντα που εμπνέονται από τη συλλογή να έχουν links που θα παραπέμπουν τους επισκέπτες στη

¹⁴⁸ Παράρτημα | Συνέντευξη Κατερίνα Αναγνώστου, σελ. 6-7.

¹⁴⁹ Παράρτημα | Συνέντευξη Δέσποινα Παγώνη, σελ. 4.

¹⁵⁰ Παράρτημα | Άννα Μυκονιάτη, σελ. 6-7.

σελίδα της συλλογής στον ιστότοπο του ΕΜΣΤ, ώστε να επιτυγχάνεται ταυτόχρονα η σύνδεση με το μουσείο αλλά και η προώθηση των προϊόντων. Χρησιμοποιεί τη φράση «επειδή σε ακολουθούν στο instagram μπορεί να έρθουν στο μουσείο ή να επισκεφτούν το ηλεκτρονικό πωλητήριο» για να τονίσει τη σημασία της χάραξης σωστής ψηφιακής παρουσίας του μουσείου και του πωλητηρίου στα κοινωνικά δίκτυα.

Η κυρία Ιωαννίδη¹⁵¹ τοποθετείται υποστηρίζοντας ότι το κοινό γνωρίζει ένα μουσείο από την ιστοσελίδα του «βλέπεις το website και έχεις και την εικόνα του μουσείου». Ως εκ τούτου θεωρεί ότι είναι σημαντικό να προσφέρει η ιστοσελίδα και το e-shop του ΕΜΣΤ μια ξεχωριστή ψηφιακή εμπειρία.

Ειδικότερα για το e-shop αναφέρει ότι πρέπει να είναι η συνέχεια του φυσικού πωλητηρίου ως προς τα προϊόντα και το brand και τονίζει την καθοριστική σημασία της ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης, που θα αποβεί ο αποφασιστικός παράγοντας που θα μετατρέψει έναν ψηφιακό επισκέπτη σε επισκέπτη του μουσείου¹⁵².

Τέλος αναφέρει ως πρώτη ανάγκη την εκπαίδευση του προσωπικού «πρέπει πρώτα το ΕΜΣΤ να εκπαιδεύσει τον εαυτό του για να μπορέσει να απευθυνθεί στο κοινό και να το κερδίσει».

¹⁵¹ Παράρτημα | Συνέντευξη Ελισάβετ Ιωαννίδη, σελ. 6-7.

¹⁵² Mogos, R. I. (2015). Digital Marketing for Identifying Customer's Preferences - A Solution for SME's in Obtaining Competitive Advantages. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5(3), pp. 240-247.

ΙΧ. Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Αποκαλυπτικό ήταν, για την ερευνήτρια, το πως η επιλογή της μη δομημένης ποιοτικής συνέντευξης, συνέβαλε δραστικά στο να αναδειχθούν η πολυετής επαγγελματική εμπειρία και γνώση αλλά και τα προσωπικά βιώματα, οι αναμνήσεις και οι απόψεις των συμμετεχόντων στο θέμα της λειτουργικής ένταξης της διαδικασίας του marketing και της αναγκαιότητας εφαρμογής σχεδίου marketing στο ΕΜΣΤ και το πωλητήριο του, για να μπορέσει να γίνει βιώσιμο και να επιτύχει την εκπλήρωση του οράματος και των στόχων του μουσείου¹⁵³.

Σημαντικό ήταν ότι η εξωτερική συνεργάτης συνέδεσε τον μουσειακό οργανισμό με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς και τέθηκε ως κλειδί ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός marketing plan για τη διασφάλιση της λειτουργίας και την εξασφάλιση των πόρων για την επιβίωση του ΕΜΣΤ. Υπογραμμίστηκε το γεγονός ότι το marketing ως διαδικασία επηρεάζει όλες τις λειτουργίες του μουσειακού οργανισμού¹⁵⁴, και υπό αυτή την έννοια χρειάζεται να υποστηριχθεί και να υιοθετηθεί από όλους τους εργαζόμενους στο μουσείο.

Αναδύθηκε, επίσης, από τις ερωτώμενες που εργάζονται στο ΕΜΣΤ, η πτυχή της εμπλοκής των τεχνικών marketing στην άσκηση της εργασίας τους και εκφράστηκε η κοινή διαπίστωση για την ανάγκη κατανόησης από το προσωπικό του μουσείου των διαδικασιών του μουσειακού marketing¹⁵⁵.

Η εξωτερική συνεργάτης προχώρησε ένα βήμα πιο πέρα υποστηρίζοντας ότι πρέπει να αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης των εργαζόμενων ο βαθμός κατανόησης και εφαρμογής του πλάνου marketing.

Για τη σημασία της έρευνας κοινού στη διαμόρφωση του προσανατολισμού του ΕΜΣΤ σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το κοινό, όλες οι συμμετέχουσες συμφώνησαν ότι το ΕΜΣΤ οφείλει να διερευνήσει, να μάθει και να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη το κοινό στο οποίο απευθύνεται για να ολοκληρώσει την κοινωνική αποστολή του αλλά και

¹⁵³ Drucker, P. (1954), pp. 35-36, Kotler, P. & Levy, S.J. (1969), McLean, F. (1997), Johanson, K. & Rentschler, R. (2002).

¹⁵⁴ Lovelock, C.H. & Weinberg, C. B. (1988), p. 10.

¹⁵⁵ Drucker, P. (1954), McLean, F. (1996).

να μπορέσει να είναι βιώσιμο, για να συνεχίσει τους θεμελιακούς του σκοπούς, την έρευνα και την εκπαίδευση¹⁵⁶.

Αναφέρθηκε, επιπλέον ότι το σύγχρονο μουσείο επειδή καλείται να ικανοποιήσει ποικίλα κοινά πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους ώστε να σχεδιάσει και να προσφέρει ανάλογες υπηρεσίες και δραστηριότητες¹⁵⁷.

Η εξωτερική συνεργάτης υπογράμμισε και τον σημαντικότερο παράγοντα του τουρισμού, που επηρεάζει τα μουσεία και τα πωλητήρια τους και θα μπορούσε να αποβεί καθοριστικός για ένα μουσείο σύγχρονης τέχνης όπως το ΕΜΣΤ, μετατρέποντας το σε ένα πολιτιστικό τουριστικό προορισμό για τη σύγχρονη τέχνη¹⁵⁸.

Με δεδομένο, ότι η σχέση μεταξύ του μουσείου και του κοινού είναι πρωταρχικής σημασίας, η συνολική εμπειρία των επισκεπτών τέθηκε ως βασικός στόχος που πρέπει να θέσει το ΕΜΣΤ, ώστε να προχωρήσει στον σχεδιασμό των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων του, ενώ το marketing ορίστηκε ως η γέφυρα που θα συνδέσει τον μουσειακό οργανισμό με το δυναμικό περιβάλλον στο οποίο απευθύνεται¹⁵⁹. Μέσα από τις διηγήσεις των προσωπικών τους εμπειριών και αναμνήσεων από επισκέψεις σε μουσεία, οι συμμετέχουσες ανέδειξαν ως κεντρικό τον ρόλο του πωλητηρίου στη συνολική εμπειρία των επισκεπτών¹⁶⁰.

Αναγνωρίζεται, ο καθοριστικός και ξεχωριστός ρόλος του πωλητηρίου στη διεύρυνση της εμπειρίας των επισκεπτών μέσω της ψυχαγωγικής διάστασης που προσφέρει. Εντοπίζεται, επίσης, η μετατροπή της άυλης εμπειρίας που βιώνει το κοινό μέσα στο μουσείο, σε απτή εμπειρία μέσω της αγοράς προϊόντων από το πωλητήριο. Η αγορά ενός αντικειμένου που είτε είναι εμπνευσμένο από τη συλλογή, είτε έχει το brand του μουσείου ή σχετίζεται με την ευρύτερη θεματική του μουσείου φέρει αναμνήσεις που συμβολίζουν και επιβεβαιώνουν τη συνολική εμπειρία της επίσκεψης¹⁶¹, ενώ ταυτόχρονα τα προϊόντα γίνονται το όχημα και βοηθούν στην προώθηση του μουσείου, της συλλογής του και της τέχνης

¹⁵⁶ Seagram *et al.* (1993), p. 38.

¹⁵⁷ McLean, F. (1996), p. 217.

¹⁵⁸ Cummings, N. & Lewandowska, M. (2000), p. 55.

¹⁵⁹ Lovelock, C. H. & Weinberg, C. B. (1988), p. 429.

¹⁶⁰ McPherson, G. (2007), Moreno, G.S., & Ritchie J.R.B. (2009), Kent, T. (2010).

¹⁶¹ Cummings, N. & Lewandowska, M. (2000), p. 41.

γενικότερα.

Μέσω των αναφορών στην τρέχουσα λειτουργία του πωλητηρίου του ΕΜΣΤ εντοπίζεται η οικονομική ενίσχυση που δύναται να αποφέρει το πωλητήριο στον μουσειακό οργανισμό, εάν υπάρξει έρευνα κοινού, ολοκληρωμένο και μακροπρόθεσμο marketing plan και στρατηγική branding και επιπλέον ληφθεί σοβαρά υπόψη η χωροθέτηση, η αρχιτεκτονική διάταξη και η ατμόσφαιρα εντός του πωλητηρίου¹⁶².

Σημειώνεται, επίσης, η πολιτιστική αξία που συμπυκνώνεται στα προϊόντα που διατίθενται στο πωλητήριο του μουσείου, λόγω της σύνδεσης τους με το μουσείο ως θεσμική αξία¹⁶³ και υπογραμμίζεται η δυνατότητα αύξησης των εσόδων λόγω των προσδοκιών που γεννά ο μουσειακός χώρος.

Η σημασία του πωλητηρίου στην ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού ρόλου του μουσείου, υπογραμμίζεται ως πρωταρχική¹⁶⁴. Τα προϊόντα που πωλούνται εντός του πωλητηρίου, είτε πρόκειται για βιβλία είτε για αντικείμενα, οφείλουν να προάγουν την εκπαιδευτική διάσταση του μουσείου, που αποτελεί ούτως ή άλλως κεντρικό σκοπό και στόχο του¹⁶⁵. Οι εκδόσεις, οι κατάλογοι, τα εκπαιδευτικά φυλλάδια αλλά και τα διαδραστικά παιχνίδια και τα αντικείμενα σύγχρονου design συντελούν στην καλλιέργεια και στην ενημέρωση του κοινού χωρίς διδακτισμό, επιτυγχάνοντας τη βιωματική μάθηση μέσω της ψυχαγωγίας¹⁶⁶.

Επισημαίνεται η ανάγκη στενής συνεργασίας του τμήματος της εκπαίδευσης αλλά και του τμήματος των επιμελητών με το στέλεχος marketing του ΕΜΣΤ, για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού μείγματος marketing που θα συνδυάζει εκπαιδευτικούς και ψυχαγωγικούς στόχους¹⁶⁷.

Για το ψηφιακό marketing και την εκκίνηση της λειτουργίας του e-shop στο ΕΜΣΤ κρίνεται ότι μπορούν να προωθήσουν αποτελεσματικά το μουσείο, ώστε να συμβαδίσει με τις ανάγκες της σύγχρονης ψηφιακής εποχής. Αναγνωρίζεται ότι η κύρια εικόνα των σύγχρονων μουσείων είναι η ψηφιακή τους εικόνα και ως εκ τούτου υπογραμμίζεται η έλλειψη

¹⁶² Theobald, M. M. (2000).

¹⁶³ Throsby, D. (2001), pp. 38-39.

¹⁶⁴ Kent, T. (2010).

¹⁶⁵ Theobald, M. (2000).

¹⁶⁶ Hooper-Greenhill, E. (1994), p. 114.

¹⁶⁷ Mottner, S. & Ford, J. B. (2005)

ολοκληρωμένου marketing plan και στρατηγικής ψηφιακής επικοινωνίας στο ΕΜΣΤ και για το φυσικό και για το ηλεκτρονικό πωλητήριο του. Επειδή λείπει η στρατηγική επικοινωνίας και περιεχομένου, και μέσω της ιστοσελίδα του ΕΜΣΤ και μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν προωθείται σωστά το ψηφιακό brand όσο και η φυσική ταυτότητα και κατά αντιστοιχία δεν μπορεί να υπάρξει αύξηση των εσόδων.

Ταυτόχρονα τονίζεται ο θεμελιώδης ρόλος της άρτιας εξυπηρέτησης ως αποφασιστικός παράγοντας που μπορεί να μετατρέψει τον ψηφιακό επισκέπτη σε επισκέπτη του μουσείου¹⁶⁸ και αντίστροφα. Υπογραμμίζεται ως απολύτως αναγκαία η εκπαίδευση και η ενημέρωση του προσωπικού του ΕΜΣΤ ως καταλυτικός παράγοντας, που θα οδηγήσει τόσο το πωλητήριο όσο και το ίδιο το μουσείο να γίνει εξωστρεφές, φιλικό και να κερδίσει το κοινό.

Συμπερασματικά εντοπίζεται η ανάγκη να υιοθετηθεί το marketing ως προσανατολισμός που θα διαπερνά ολόκληρο το ΕΜΣΤ και θα επηρεάζει κάθε τομέα και υπηρεσία του, αλλά και ως δραστηριότητα με έρευνες κοινού, πλάνο marketing, στρατηγικές προώθησης και επικοινωνίας.

Το πωλητήριο του ΕΜΣΤ έχει θέσει στόχους και έχει βάλει τις βάσεις όμως πρέπει να υπάρξει σταθερός προϋπολογισμός, έρευνα κοινού και μακροπρόθεσμο marketing plan για να πετύχει τους στόχους, που συνδέονται με την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού ρόλου του μουσείου και τη διεύρυνση της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών, εξισορροπώντας τον εκπαιδευτικό και τον ψυχαγωγικό του ρόλο.

Τέλος αναγνωρίζεται ότι το πωλητήριο και το e-shop δύνανται να αυξήσουν την επισκεψιμότητα φυσική ή ψηφιακή και να αποβούν ενισχυτικοί οικονομικοί παράγοντες για το ΕΜΣΤ, εάν υπάρξει προγραμματισμός και συνολική επικοινωνιακή στρατηγική.

¹⁶⁸ Mogos, R. I. (2015), pp. 240-247.

4. Συμπεράσματα

Τα σύγχρονα μουσεία καλούνται να επαναπροσδιορίσουν για ακόμα μια φορά τον ρόλο τους μέσα σε ένα κόσμο που αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις και αβεβαιότητες. Οι κοινωνίες μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς και οι πολιτιστικοί οργανισμοί για να συνομιλήσουν με πολλά και διαφορετικά «κοινά», πρέπει να εξελιχθούν και να γίνουν πιο εξωστρεφείς. Πολύ περισσότερο τα μουσεία σύγχρονης τέχνης που από τη φύση τους παρουσιάζουν το παρόν «γίγνεσθαι».

Η συμμετοχή και η διάδραση με μια κοινωνία που συνεχώς αλλάζει, απαιτεί την προσφορά ποικίλων δραστηριοτήτων και εμπειριών με στόχο την παραγωγή γνώσης, τη γέννηση σκέψης και τη σύνδεση των επισκεπτών με αξίες.

Παράλληλα, η καθολική παρουσία της τεχνολογίας σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητας, διαδραμάτισε ακόμα πιο σημαντικό ρόλο και για τα μουσεία κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid 19, που ξέσπασε στις αρχές του 2020. Οι νέες τεχνολογίες έχουν εισέλθει και στο μουσείο, που δεν είναι πλέον μόνο το αρχιτεκτόνημα που φιλοξενεί τη συλλογή και τις δράσεις του, αλλά ένας «κόσμος» σε συνεχή σύνδεση και επικοινωνία με τον έξω κόσμο.

Το σύγχρονο μουσείο οφείλει να είναι ταυτόχρονα οι συλλογές και το κοινό. Το μοντέλο του παραδοσιακού μουσείου του προηγούμενου αιώνα, ως ένα περικλειστο κέλυφος που απευθυνόταν σε λίγους και η εστίαση του ήταν στη συλλογή, διατήρηση, έρευνα και έκθεση των συλλογών του, έχει παρέλθει ανεπιστρεπτή. Το μουσείο σήμερα οφείλει να επικοινωνήσει πρωτίστως με την κοινωνία και τις ποικίλες κοινότητες που την συναποτελούν, ώστε να μπορέσει να επιτελέσει την αποστολή του ως τόπος συνάντησης, διαφώτισης και καλλιέργειας.

Τα σύγχρονα μουσεία καλούνται εκτός από το να είναι κέντρα εκπαίδευσης και διανοήσης, να είναι χώροι ψυχαγωγίας και τόποι «εμπειριών». Ταυτόχρονα πρέπει να λειτουργούν ως βιώσιμες παραγωγικές επιχειρήσεις. Η οικονομική τους ανεξαρτησία μέσα σε ένα σκληρό κρίσεων και γρήγορων εναλλαγών, είναι ο μόνος τρόπος να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις που δέχονται.

Τα μουσεία είναι κοινωνικοί οργανισμοί υπηρεσιών και λειτουργούν μέσα στην αγορά και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε ένα μουσείο εκτός από την έκθεση των συλλογών του, είναι και η προσφορά επιπλέον υπηρεσιών που

συνδράμουν στην ολοκλήρωση της «συνολικής» εμπειρίας των επισκεπτών και καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του σημερινού κοινού. Τα πωλητήρια των μουσείων είναι μια από τις βασικές υπηρεσίες.

Το επιχειρηματικό πλάνο και οι στρατηγικές marketing είναι η βάση επάνω στην οποία θα στηριχθεί ένας μουσειακός οργανισμός για να αναπτυχθεί ώστε να πετύχει την αποστολή του, για να εξασφαλίσει οικονομικούς πόρους ώστε να γίνει ανεξάρτητο, για να γνωρίσει το κοινό του ώστε να προσφέρει «συνολική» εμπειρία στους επισκέπτες, για να επικοινωνήσει ώστε να κάνει γνωστές τις δράσεις του.

Τα πωλητήρια των μουσείων, σύμφωνα με τις λιγιστές μελέτες που έχουν διεξαχθεί έως σήμερα, είναι ζωτικής σημασίας λόγω της συμβολής τους στην παροχή «συνολικής» εμπειρίας στους επισκέπτες. Η εκπαίδευση, η ψυχαγωγία, η κοινωνική αποδοχή, η αγορά αναμνηστικών αποτελούν κίνητρα για έναν επισκέπτη και το πωλητήριο είναι ένας χώρος που μπορεί να συνδυάσει όλα τα παραπάνω. Εάν λάβουμε υπόψη και τα εισοδήματα που μπορούν να αποφέρουν, συμβάλλοντας στην προσπάθεια οικονομικής ανεξαρτησίας των μουσείων, τα πωλητήρια θα πρέπει να κατανοηθούν καλύτερα και να υπάρξουν μελέτες και έρευνες που θα διερευνήσουν περαιτέρω τον ρόλο τους και τη δυναμική που μπορούν να αναπτύξουν εντός των μουσειακών οργανισμών.

Το marketing plan που θα συνταχθεί για το πωλητήριο ενός μουσείου οφείλει να συμπεριλάβει στον σχεδιασμό, την εκπαιδευτική και οικονομική του διάσταση και να ισορροπήσει ανάμεσα σε αυτούς τους στόχους για να το καταστήσει δυνατό να εκπληρώσει τον εκπαιδευτικό του ρόλο αλλά και να αποφέρει κέρδη ως επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτή η ισορροπία πρέπει να κατανοηθεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον και να υπάρξει ανάλογη εμπορική πολιτική. Κατά επέκταση και εσωτερικά το επιμελητικό προσωπικό του μουσείου οφείλει να κατανοήσει την αποστολή του πωλητηρίου, αποδεχόμενο τον επιχειρηματικό του ρόλο και να βοηθήσει παρέχοντας τις γνώσεις του.

Το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης (ΕΜΣΤ) μολοντί έχουν περάσει είκοσι (20) χρόνια από την ίδρυση του, λόγω των συνεχόμενων οικονομικών και οργανωτικών προβλημάτων και εμποδίων που αντιμετώπισε, δεν κατάφερε να συντάξει αποτελεσματικό επιχειρηματικό πλάνο που να ορίζει συγκεκριμένες στρατηγικές marketing και επικοινωνίας. Επίσης, δεν εκπόνησε έρευνες κοινού και εντέλει δεν κατόρθωσε μέχρι σήμερα να παίξει τον ρόλο που του αναλογεί ως το μοναδικό κρατικό μουσείο σύγχρονης τέχνης στην Αθήνα.

Λόγω των χρόνιων δυσκολιών, η αποστολή και η επωνυμία του ΕΜΣΤ σε σχέση με το ευρύτερο κοινό δεν αναπτύχθηκε ομαλά και δεν κατέστη δυνατόν να υπάρξει μια αμφίδρομη επικοινωνία, ώστε να χτίσει μια σχέση ανάλογη της εικοσαετούς παρουσίας του.

Το πωλητήριο του ΕΜΣΤ, όντας ένα μικρότερο κύτταρο του μουσειακού οργανισμού, αναπόδραστα ακολούθησε την ίδια πορεία. Δεν ορίστηκε συγκεκριμένος σχεδιασμός marketing και δεν ορίστηκαν στόχοι μετρήσιμοι, οριοθετημένοι, ρεαλιστικοί και προσαρμοσμένοι χρονικά. Επίσης, δεν διέθετε συγκεκριμένο προϋπολογισμό ώστε να μπορέσει να καταστήσει το όποιο βραχυπρόθεσμο πλάνο του βιώσιμο, ενώ μέχρι το 2017 δεν είχε μόνοιμο προσωπικό.

Από το 2019 με τη στελέχωση της θέσης του υπευθύνου marketing και εμπορικής διαχείρισης, στο πωλητήριο ακολουθήθηκε ένα εντοπισμένο πλάνο marketing που στόχευσε στη δημιουργία sub-branding για το πωλητήριο, στην παραγωγή προϊόντων που σχετίζονται και εμπνέονται από τη συλλογή του ΕΜΣΤ, στην παραγωγή προϊόντων με το brand του μουσείου, στην ανάπτυξη σειρών αντικειμένων co-branding με σχεδιαστές και δημιουργούς του σύγχρονου design. Η εμπορική πολιτική που υιοθετήθηκε, στόχευσε στο να υπάρχει εύρος τιμών, ώστε το πωλητήριο του ΕΜΣΤ να είναι προσιτό σε πολλές και διαφορετικές ομάδες επισκεπτών.

Εντούτοις, απαιτείται ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός συνολικού και μακροπρόθεσμου σχεδίου marketing τόσο για ολόκληρο το μουσείο όσο και για το πωλητήριο, προκειμένου το τελευταίο να ενσωματωθεί στην ολιστική εμπειρία που θα αναπτύξει το ΕΜΣΤ για το κοινό του. Εξίσου ζωτικής σημασίας είναι να διεξαχθούν έρευνες κοινού για τον προσδιορισμό και την κατανόηση των υπαρχόντων επισκεπτών αλλά και των νέων επισκεπτών που επιθυμεί το μουσείο να προσεγγίσει.

Επιτακτική ανάγκη είναι η διαμόρφωση στρατηγικής επικοινωνίας προκειμένου το ΕΜΣΤ να ενισχύσει την εικόνα του και τις υπηρεσίες του για να προσελκύσει όσο γίνεται ευρύτερο κοινό. Ο ιστότοπος του μουσείου πρέπει να επικοινωνήσει το πωλητήριο στην κεντρική του σελίδα, όπως τα πιο γνωστά μουσεία σύγχρονης τέχνης στον κόσμο. Ενώ η εκκίνηση λειτουργίας του e-shop του ΕΜΣΤ θα επιτρέψει την ψηφιακή προέκταση του φυσικού πωλητηρίου και θα συμβάλλει στα έσοδα του μουσείου και στην ενίσχυση της ταυτότητας του.

Η ψηφιακή επικοινωνία του ΕΜΣΤ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στα videos, στα podcasts πρέπει να έχει ως στόχο το χτίσιμο της ψηφιακής ταυτότητας, προωθώντας το πωλητήριο και τα προϊόντα του.

Από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας διαφάνηκε ότι στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ από το 2019 έχουν τεθεί οι βάσεις ενός πλάνου marketing που προσβλέπει στο να επεκτείνει τον ρόλο του πωλητηρίου προς την κατεύθυνση της άτυπης εκπαίδευσης και της ψυχαγωγίας των επισκεπτών καθώς και στην ενδυνάμωση της ταυτότητας του μουσείου. Επιπλέον, έχει τεθεί η επιχειρηματική κατεύθυνση ώστε το πωλητήριο να αποβεί σημαντική πηγή εσόδων για το ΕΜΣΤ. Ωστόσο χρειάζεται να υπάρξει σταθερή χρηματοδότηση, μακροπρόθεσμο πλάνο marketing και στρατηγική ψηφιακής επικοινωνίας, ώστε η υπηρεσία του πωλητηρίου να φέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα και να έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική εμπειρία που θα προσφέρει το ΕΜΣΤ.

Το ΕΜΣΤ οφείλει να αντιληφθεί τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις προτεραιότητες των σύγχρονων μουσείων, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του κοινού και να ακούσει τους επισκέπτες του, συντονιζόμενο με τις τάσεις της αγοράς χωρίς να εγκαταλείψει τις αξίες του.

Οι επαγγελματίες του μουσείου (επιμελητές συλλογής και εκπαίδευσης, διοικητικό προσωπικό κ.ά.) οφείλουν να γίνουν πιο ευέλικτοι και να εκπαιδευτούν στις διαδικασίες και τις τεχνικές του marketing για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών του ΕΜΣΤ, με στόχο την ανάπτυξη του μουσείου. Το ΕΜΣΤ είναι απαραίτητο να συνομιλήσει με το κοινό της Αθήνας αλλά και να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας και διάλογο με τη διεθνή σκηνή της σύγχρονης τέχνης.

Πιο συγκεκριμένα για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ, καθοριστικός παράγοντας για να μπορέσει να κερδίσει το ελληνικό και διεθνές κοινό και να συμβάλει στην ενίσχυση της ταυτότητας του μουσείου, είναι η άρτια εξυπηρέτηση και οι καινοτόμες συνεργασίες. Η επιλογή των εμπορευμάτων του πωλητηρίου πρέπει να συνδέεται / εμπνέεται από τη συλλογή του ΕΜΣΤ, να προωθεί το brand του μουσείου αλλά και να διαθέτει μοναδικά και ελκυστικά αντικείμενα σχεδιασμένα από σύγχρονους designers και εικαστικούς καλλιτέχνες.

Αναγκαία είναι και η διεξαγωγή έρευνας για τον ρόλο και τη σημασία του πωλητηρίου ως συγκεκριμένης υπηρεσίας του μουσείου και πιο εξειδικευμένα για θέματα που σχετίζονται με τις πωλήσεις, τις απόψεις και τα κίνητρα των επισκεπτών του πωλητηρίου. Επιπλέον, πριν την έναρξη λειτουργίας του ηλεκτρονικού πωλητηρίου σκόπιμο είναι να διερευνηθεί ο ανταγωνισμός καθώς και οι απόψεις και οι απαιτήσεις του κοινού για τα e-shops των μουσειακών οργανισμών.

Τα προϊόντα που μπορούν να αποκτήσουν οι επισκέπτες από το ηλεκτρονικό πωλητήριο, όπως ακριβώς και από το φυσικό πωλητήριο, αποτελούν απτές υπενθυμίσεις και ολοκληρώνουν την μουσειακή εμπειρία, εάν έχει προηγηθεί η διαζώσης επίσκεψη στο μουσείο.

Ταυτόχρονα μπορεί να ισχύσει και η αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή να προηγηθεί η επίσκεψη στον ιστότοπο και το ηλεκτρονικό πωλητήριο του μουσείου και αυτή η ψηφιακή εμπειρία να γίνει το κίνητρο για την επίσκεψη στον φυσικό χώρο του μουσείου.

Το πωλητήριο μπορεί να ιδωθεί ως μια μικρογραφία των εκθεσιακών χώρων του μουσείου, όπου τα προϊόντα προς πώληση μετασχηματίζονται σε προσιτά «έργα τέχνης» που μπορεί να αποκτήσει κάθε ένας επισκέπτης, συμμετέχοντας σε ένα σύστημα αγοράς που ενδυναμώνει το μουσείο και βοηθά τον εκδημοκρατισμό της τέχνης.

Το πωλητήριο του μουσείου μπορεί ως παιδαγωγικός χώρος αλλά και ως τόπος ψυχαγωγίας να προσφέρει αναστοχασμό, καλλιέργεια και διασκέδαση μετεξελίσσοντας τον τρόπο που το κοινό έρχεται σε επαφή και αντιλαμβάνεται την τέχνη.

Το πωλητήριο του μουσείου εάν έχει όραμα και καινοτόμες ιδέες μπορεί να εμπλέξει τους επισκέπτες, να δημιουργήσει συζητήσεις και να προσφέρει γνώσεις για τη σύγχρονη τέχνη και τη σύγχρονη κοινωνία. Με προγραμματισμό, marketing plan, σταθερό προϋπολογισμό και άρτια διαχείριση μπορεί να γίνει σημαντική πηγή εσόδων για το ΕΜΣΤ, ενδυναμώνοντας την ταυτότητα του και συμβάλλοντας αποφασιστικά στην επαναδιατύπωση της αποστολής του.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Alexander, E. P. (1979). *Museums in motion: An introduction to the history and functions of museums*. American Association for State and Local History, Nashville.
- Ames, P.J. (1988). A Challenge to Modern Museum Management: Meshing mission and market. *International Journal of Museum Management and Curatorship*, 7(2), pp.151-157.
- Baker, M. J. (1987). *The Marketing Book*. Heinemann, London, pp.3-15.
- Balloffet, P., Courvoisier, F.H. & Lagier, J. (2014). From museum to amusement park: The opportunities and risks of edutainment. *International Journal of Arts Management*, 16(2), pp.4–18.
- Beard, M. (1992). Souvenirs of culture: deciphering in the museum. *Art History*, 15.
- Belenioti, Z. & Vassiliadis, C.A. (2017). Branding in the new museum era. *Strategic Innovative Marketing*, Springer, Cham, pp. 115–12.
- Besterman, T. (1998). Saying What Museums Are For - And Why It Matters. *Museums Journal*, April, p.37.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp.77-101.
- Bonoma, T. V. (1984). *Managing Marketing*. The Free Press, New York.
- Borrus, K.S. (1988). Marketing crafts through museum shops. *Museum International*, 40(1), pp.22–27.
- Burcaw, G.E. (1997). *Introduction to Museum Work*. Nashville, AASLH, U.S.A.
- Butler, P. (2000). By popular demand: Marketing the arts. *Journal of Marketing Management*, 16, pp. 343–364.
- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts*. 4th Edition, Focal Press, Elsevier Inc., U.S.A.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21th Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), pp. 407-438.
- Cummings, N. & Lewandowska, M. (2000). *The value of things*. Birkhauser, London.
- D'Astous, A., Colbert, F. & Fournier, M. (2007). An experimental investigation of the use of brand extension and co-branding strategies in the arts. *Journal of Services Marketing*, 21(4), pp. 231–240.

- DiMaggio, P.J. (1985). When the "Profit" is Quality: Cultural institutions in the marketplace. *Museum News*, 63 (5), pp. 28-35.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Evans, J., Bridson, K. & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11), pp. 1457–1475.
- Findlen, P. (1989). The Museum: It's Classical Etymology and Renaissance Genealogy. *Journal of the History of Collections*, 1(1), pp. 59–78.
- Findlen, P. (1994). *Possessing Nature: Museums, Collecting, and Scientific Culture in Early Modern Italy*. Berkeley, California, University of California Press.
- Gallagher, K. & Weinberg, C.B. (1991). Coping with success: new challenges for non-profit marketing. *Sloan Manage Rev*, 1 (33), pp. 27-42.
- Goulding, C. (2000). The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), pp. 261–78.
- Hayes, D., & Slater, A. (2002). Rethinking the missionary position—the quest for sustainable audience development strategies. *Managing Leisure*, 7(1), pp. 1–17.
- Hooper-Greenhill, E.(1994). *Museums and Their Visitors*. Routledge, London.
- Hudson, K. (1977). *Museums for the 1980s: a survey of world trends*. Macmillan, London, p. 107.
- Hudson, K. (1998). The museum refuses to stand still'. *Museum International*, No 197, January-March, pp. 43-55.
- McIntyre, C. (2010). Designing museum and gallery shops as integral, co-creative retail spaces within the overall visitor experience. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), pp. 181–98.
- Janesick, V.J. (2000). The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations and crystallization. Denzin, K.N. & Lincoln, Y.S. (eds) *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications, pp.379–399.
- Johanson, K. & Rentschler, R. (2002). The new arts leader: The Australia Council and cultural policy change. *International journal of cultural policy*, 8(2), pp. 167-180.
- Kent, T. (2010). The role of the museum shop in extending the visitor experience. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(1), 67-77.

- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Millennium Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Inc.
- Kotler, P. & Andreasen, A.R. (1987). *Strategic marketing for non-profit organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kotler, N.G. & Kotler, P. & Kotler, W.I. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, July, pp. 3-12.
- Kotler, P. & Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33 (1), pp.10-15.
- Kotler, N. & Kotler, P. (1999). Can museums be all things to all people? Missions, goals and Marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), pp. 271–287.
- Kotler, P. (1980). Foreword in *Marketing the Arts*, xiii–xv, Praeger Publishers, New York.
- Kotler, N & Koltler, P. (2000). Can Museums be all Things to All People? Missions, Goals and Marketing 'role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), pp.271-287.
- LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesch, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Academic Press.
- Lewis, G. (1989). Preface. In S. Pearce (Ed.), *Museum studies in material culture*. Leicester: Leicester University Press.
- Lewis, P. (1991). The role of Marketing: Its fundamental planning function: devising a strategy. *Forward Planning*, T. Ambrose & S. Runyard, Routledge, London: Museums and Galleries Commission.
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C. H. & Weinberg, C. B. (1988). *Public and Nonprofit Marketing*. 2nd edition, The Scientific Press Series, Danvers, Mass: Boyd & Fraser.
- Lovelock, C.H., & C.B. Weinberg (1989). *Public and nonprofit marketing*. Scientific Press, San Francisco
- Lovelock, C. H. & Weinberg, C.B. (2000). *Public and Non-Profit Marketing: Readings and Cases*. The Scientific Press, San Francisco.

- Madan, R. (2011) *Sustainable museums: strategies for the 21st century*. Museumsetc, Edinburgh.
- Mavragani, E. & Lympelopoulou, C. (2013). Factors Affecting Museum Visitors 'Satisfaction: The Case of Greek Museums. *TOURISMOS*, 8(2), pp. 271-287.
- McLean, F. (1996). *Marketing the Museum*. Routledge, London.
- McPherson, G. (2007). Public Memories and Private Tastes: The Shifting Definitions of Museums and their Visitors in the UK. In *Museum Management and Curatorship* 21.1, Routledge, London, pp. 44-57.
- Mogos, R. I. (2015). Digital Marketing for Identifying Customer's Preferences - A Solution for SME's in Obtaining Competitive Advantages. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5(3), pp. 240-247.
- Mokwa, M. P., Dawson, W.M., Prieve, E. A. (1980). *Marketing the Arts*. Praeger Publishers, New York.
- Moreno, G.S., & Ritchie J.R.B. (2009). Understanding the museum image formation process: A comparison of residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 47(4), pp.480-93.
- Mottner, S & Ford, J. B. (2005). Measuring nonprofit marketing strategy performance: The case of museum stores. *Journal of Business Research*, 58(6), 829-840.
- O'Reilly, D. (2005). Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), pp. 573-588.
- Pavitt, J. (2000). *Brand new*. V & A Publications, London.
- Rentschler, R. (2001). Is Creativity a Matter for Cultural Leaders?. *International Journal of Arts Management*, 3(3), pp. 13-24.
- Rentschler, R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 32(1), pp. 7-14.
- Rentschler, R. & Reussner, E.M. (2002). *Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?* HERDC, 1, HEC, Montreal, Canada.
- Rottenberg, B. (2002). Museums, information, and the public sphere. *Museum International*, 54(4), pp. 21-28.
- Sarantakos, S. (1998). *Social research*. 2nd ed. Basingstoke, Macmillan Press Ltd.
- Sargeant, A. (1999), *Marketing Management for Nonprofit Organization*. Oxford University Press, Oxford.

- Seagram, B. C., Patten, L. H. & Lockett, C. W. (1993). Audience Research and Exhibit Development: A framework. *Museum Management and Curatorship*, 12(1), 29-41.
- Theobald, M.M. (2000). *Museum store management*. AltaMira, Plymouth.
- Theobald, M. (2000). *Museum Store Management*. 2nd ed. AltaMira press, Oxford.
- Tobelem, J. M. (2007). The Marketing Approach in Museums. *Museum Management and Marketing*, N.York and London, Routledge, pp. 294-312.
- Toepler, S. & Kirchberg, V. (2007). Museums and Merchandising. *Museum Marketing. Competing in the Global Marketplace*, Elsevier ltd, Oxford, pp. 161-168.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Unesco, General Conference in 1992, 'Musées: y at-il des limits?', *Museum*, UNESCO, Paris, 1992, n°174, vol. XLIV, 2.
- Wallace, A.M. (2006). *Museum branding*, Altamira, Oxford.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Adorno, T. (1989). *Σύνοψη της πολιτιστικής βιομηχανίας*. Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα.

Bonetti, M. (2006). *Λούβρο, Η Καθημερινή*, Αθήνα, σελ.7-30.

Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς - Μπριτάνικα, λήμμα «Ασμόλεαν, Μουσείο», τόμος 11, Εκδόσεις Πάπυρος, Αθήνα, 1996.

ICOM - Ελληνικό Τμήμα (2014). *Βασικές Έννοιες της Μουσειολογίας*. σελ. 89-94.

Δέφνερ, Α. Μεταξάς, Θ. (2012). Από το marketing των πόλεων στο marketing των μουσείων και αντίστροφα. Η σημασία του Πολιτισμού και του Τουρισμού. Ομιλία στο 10 Συνέδριο Place Branding. Βόλος.

Mason, J. (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. 8η εκδ., μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν.

Κυριαζή, Πεδίο, Αθήνα.

Νικόμανου Ν. (2004). Η οργάνωση της επικοινωνιακής πολιτικής ενός μουσείου και ο ρόλος της μουσειοπαιδαγωγικής. *Πρακτικά Α΄ Διεθνούς Συνεδρίου Μουσειολογίας «Μουσείο, επικοινωνία και νέες τεχνολογίες»*, Μυτιλήνη, σελ.86-90.

Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Αικ. (2003). *Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτιστικών Ιδρυμάτων, Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση – Πολιτιστική Διαχείριση*. Συλλογικός τόμος ΕΑΠ, Πάτρα.

Διαδικτυακοί Σύνδεσμοι

Παυσανίας, Ελλάδος Περιήγησις, «Αττικά», κεφάλαιο 22, παράγραφος 6.

<https://www.perseus.tufts.edu> . Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

Findlen, P. (1989). The Museum: Its Classical Etymology and Renaissance Genealogy. *Journal of the History of Collections*, 1(1), pp. 59-78. <https://bit.ly/3gGBGIA>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

History | British Museum. <https://bit.ly/3tAgeBM>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

L'Encyclopédie, «Musée». <https://bit.ly/3uwnm3k>. Προσπέλαση στις 6 Απριλίου 2021.

Τι είναι το ICOM - ICOM GREECE. <https://bit.ly/3f5Gui5> . Προσπέλαση 6 Απριλίου 2021.

ICOM announces the alternative museum definition that will be subject to a vote - ICOM. <https://bit.ly/2Q4omwC> . Προσπέλαση 6 Απριλίου 2021.

Survey on the impact of Covid-19 on Museums_24/3-30/4 & 30/10-29/11/2020_NEMO.<https://bit.ly/3wfw06S> & <https://bit.ly/3v8uiUG>. Προσπέλαση στις 22 Απριλίου 2021.

It is official—Germany declares its nightclubs are now cultural institutions | The Art Newspaper. <https://bit.ly/3tznmhU> . Προσπέλαση 8 Μαΐου 2021.

SWOT analysis | <https://bit.ly/3hJcrQl>. Προσπέλαση στις 20 Απριλίου 2021.

King Tut: A Classic Blockbuster Museum Exhibition | The National Endowment for the Humanities. <https://bit.ly/3uCLjoM>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Beard, M. (1992). SOUVENIRS OF CULTURE: DECIPHERING (IN) THE MUSEUM. *Art History*, 15(4), pp. 507-532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8365.1992.tb00504.x>. Προσπέλαση 15 Απριλίου 2021.

Kovach, D. S. (2014). Developing the Museum Experience: Retailing in American Museums 1945–91. *Museum History Journal*, 7(1), pp. 103-121. <https://doi.org/10.1179/1936981613Z.0000000024>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Johanson, L.B., & K. Olsen. (2010). Alta museum as a tourist attraction: The importance of location. *Journal of Heritage Tourism* 5(1), pp. 1–16. <http://dx.doi.org/10.1080/17438730903469797>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Kirchberg, V. (2000). Mystery visitors in museums: An underused and underestimated tool for testing visitor service. *International Journal of Arts Management*, 3(1), pp. 32–38. <https://bit.ly/3waNQRb>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Visit Louvre | Visitor amenities: <https://bit.ly/3f2jWjm>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

ICOM | Κώδικας Δεοντολογίας για τα Μουσεία, σελ. 17. <https://bit.ly/3wmQA5m>. Προσπέλαση στις 16 Απριλίου 2021.

ICOM | Κώδικας Δεοντολογίας για τα Μουσεία, σελ. 34. <https://bit.ly/3wmQA5m>. Προσπέλαση στις 16 Απριλίου 2021.

RM58 Classic Chair | MoMA Design Store. <https://mo.ma/3fuutDi>. Προσπέλαση στις 15 Απριλίου 2021.

Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις | Νόμος 3879/2010 - ΦΕΚ 163/Α/21-9-2010. <https://bit.ly/2SflzAb>. Προσπέλαση στις 20 Απριλίου 2021.

Metropolitan Museum of Art | <https://store.metmuseum.org/about-us>. Προσπέλαση στις 22 Απριλίου 2021.

Ιδρυτικός νόμος | Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης. <https://www.emst.gr/to-emst/management>. Προσπέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

<https://www.emst.gr/to-emst>. Προσπέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

Απολογισμοί Δραστηριοτήτων | ΕΜΣΤ. <https://www.emst.gr/museum/apologismidrastiriotion>. Προσπέλαση στις 16 Μαΐου 2021.

Η Κατερίνα Γρέγου αναλαμβάνει Καλλιτεχνική Διευθύντρια του ΕΜΣΤ. <https://www.culture.gov.gr/el/Information/SitePages/view.aspx?nID=3781>. Προσπέλαση στις 20 Μαΐου 2021.

Χρονολόγιο του ΕΜΣΤ | 2016. <https://www.emst.gr/emst-timeline>. Προσπέλαση 13 Μαΐου 2021.

Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας | ΕΜΣΤ. <https://www.emst.gr/to-emst/management>. Προσπέλαση στις 13 Μαΐου 2021

Rahman, K. (2013). Discovering brand meaning: Deriving the domains of a sub-brand. *Market & Social Research*, 21(1), p.38-51. <https://bit.ly/3fAcFba>. Προσπέλαση στις 15 Μαΐου 2021.

Van Gogh Museum | <https://www.vangoghmuseum.nl/en>. Προσπέλαση στις 25 Μαΐου 2021.

Fondation Beyeler | <https://www.fondationbeyeler.ch/en/olafur-eliasson-life>. Προσπέλαση στις 25 Μαΐου 2021.

Guggenheim Bilbao | <https://www.guggenheimstore.org>. Προσπέλαση στις 25 Μαΐου 2021

Παράρτημα | Συνεντεύξεις

Απόσπασμα της συνέντευξης με την Άννα Μυκονιάτη, επιστημονική συνεργάτη γραμματέα Διεύθυνσης στο Αυτοτελές Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθυντή

[...]

- Δέσποινα: Άννα, βλέπεις την ενημέρωση στην οθόνη σου ότι ο χρήστης καταγράφει την κλήση;
- Άννα: Ναι. Όλα καλά.
- Δέσποινα: Όπως συζητήσαμε και στο γραφείο και σου έστειλα στο mail θα ήθελα να συζητήσουμε για τις θεματικές που σου έγραψα...
- Άννα: Για το ποια εμπειρία και άποψη έχω από την εφαρμογή τεχνικών και στρατηγικών marketing στο ΕΜΣΤ...
- Δέσποινα: Σωστά. Θα ήθελα επίσης την εμπειρία σου και τις σκέψεις σου για τη λειτουργία των πωλητήριων εντός των μουσείων [...] και πως αντιλαμβάνεσαι τη λειτουργία του πωλητήριου του ΕΜΣΤ σε σχέση με το μουσείο...
- Άννα: Θα ξεκινούσα λέγοντας δεν ξέρω εάν έχει γίνει αντιληπτό στο ΕΜΣΤ ότι το marketing οφείλει να ενταχθεί ως διαδικασία σε όλες τις λειτουργίες του. Το ΕΜΣΤ βρίσκεται εδώ και χρόνια,, σε μια περίεργη κατάσταση [...] από όταν μεταφέρθηκε στην έδρα του και ύστερα δεν έχει ανοίξει επίσημα στον νέο του χώρο, τον τελευταίο χρόνο ανοίγει και κλείνει λόγω COVID και όποτε ανοίγει, ανοίγει μόνον η μόνιμη έκθεση [...] επίσης, από το 2019 λειτουργεί χωρίς Διευθυντή. [...] παρόλα αυτά θεωρώ ότι είναι μια καινοτομία, σε σχέση με τα υπόλοιπα κρατικά μουσεία στην Ελλάδα, ότι προβλέπεται στο οργανόγραμμα του η θέση του στελέχους marketing & εμπορικής διαχείρισης. Δεν ξέρω να υπάρχουν ελληνικά μουσεία που να έχουν προβλέψει εξαρχής τομέα marketing στο οργανόγραμμα τους [...] όμως αυτή η σωστή πρόβλεψη δεν έχει αξιοποιηθεί πλήρως γιατί κυρίως δεν υπάρχει κεντρική γραμμή, την οποία μπορεί να την δώσει μόνον ένας Διευθυντής.
- Δέσποινα: Επομένως θεωρείς σημαντικό ότι υπήρχε η θέση του marketing στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του ΕΜΣΤ, υποδηλώνει για εσένα μια κατεύθυνση...

- Άννα: Ναι δείχνει μια κατεύθυνση αλλά νομίζω πιο στενή [...] δεν ξέρω κατά πόσο η πρόθεση ήταν να ενταχθεί το marketing ως στρατηγική επιλογή για τη γενικότερη πορεία του μουσείου [...] σκέψου ότι μέχρι πρόσφατα το ΕΜΣΤ δεν μπορούσε να ενοικιάσει χώρους για να γίνει μια εκδήλωση.
- Δέσποινα: Έλειπε ένα βασικό κομμάτι του marketing [...] να αξιοποιήσεις τους χώρους που έχεις, θέλεις να πεις...
- Άννα: Ακριβώς. Να μπορείς να κάνεις συνέδρια ή εκδηλώσεις που έχεις αποφασίσει ότι ταιριάζουν στο προφίλ σου. Και κάτι που σκέφτομαι τώρα, αφορά τον τομέα του marketing η διαχείριση των πνευματικών δικαιωμάτων των φωτογραφιών των έργων [...]
- Δέσποινα: Έχεις δίκιο, συνδέεται με την εμπορική διαχείριση των έργων της συλλογής κάθε μουσείου...
- Άννα: Σωστά, γιατί όταν είχα κάνει [μια] πρακτική στο μουσείο του Birmingham, που διαθέτει μια μεγάλη συλλογή από Προραφαηλίτες, είχα ενταχθεί σε ένα γραφείο που ανήκε στο τμήμα του marketing [...] διέθετε μάλιστα δύο υπαλλήλους που ασχολούνταν με τη διοργάνωση των εταιρικών εκδηλώσεων και ξεναγήσεων. Όταν ήμουν εγώ εκεί είχαμε διοργανώσει μια εκδήλωση [...] ένα δικηγορικό γραφείο έφερε τους «καλούς» του πελάτες και αφού έγινε μια private ξεναγήση μετά το κλείσιμο του μουσείου για το κοινό [...] μετά είχαν στήσει ροτόντες για να δειπνήσουν στο φουαγιέ του μουσείου, που ήταν πολύ εντυπωσιακό με τρούλο [...]. Στο συγκεκριμένο γραφείο, επίσης, ασχολούνταν και για αυτό στο ανέφερα με τα πνευματικά δικαιώματα για φωτογραφίες έργων που ανήκαν στο μουσείο [...] υπήρχε ένας τιμοκατάλογος που έγραφε πόσο κοστίζει κάθε χρήση [...] για παράδειγμα θα χρησιμοποιήσεις τη φωτογραφία σε εξώφυλλο τόσο, σε εσωτερική σελίδα τόσο κ.ο.κ.
- Δέσποινα: Είχα πρόσφατα την εμπειρία με το Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης στη Μαδρίτη για να ζητήσω την άδεια για τη χρήση σε εξώφυλλο βιβλίου, ενός πίνακα που ανήκει στη συλλογή του. Μου έκανε εντύπωση πόσο οργανωμένο ήταν και ότι υπήρχαν συγκεκριμένες διαδικασίες που προέβλεπαν τα πάντα [...] μέχρι την υπογραφή μιας σύμβασης...
- Άννα: Ακριβώς αυτό! Στο ΕΜΣΤ δεν υπάρχει κάτι ανάλογο, αλλά βέβαια έχουμε και την ιδιαιτερότητα ότι έχουμε έργα στη συλλογή μας από ζώντες καλλιτέχνες υπάρχει μια

περιπτωσιολογία, δηλαδή σε κάθε περίπτωση ισχύει κάτι άλλο [...] για κάποιους έχουμε δικαίωμα χρήσης για κάποιους όχι [...] είναι αρκετά περίπλοκο αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να γίνει.

- Δέσποινα: Γιατί θα απέφερε και έσοδα σε σταθερή βάση...
- Άννα: Ναι. Στο Birmingham αυτή ήταν ο λογική [...] σταθερό εισόδημα από τα πνευματικά δικαιώματα των έργων της συλλογής του μουσείου.
- [...]
- Δέσποινα: Αυτό που συζητήσαμε μας φέρνει και στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ. Πως θα έπρεπε να λειτουργεί για εσένα σε σχέση με τα έργα της συλλογής και τις περιοδικές εκθέσεις και ποιος ο εκπαιδευτικός του ρόλος;
- Άννα: Νομίζω ότι σίγουρα πρέπει να υπάρχουν προϊόντα [όπως έχεις κάνει με τα μεταξωτά μαντήλια] που εμπνέονται από τα έργα της συλλογής. Η γνώμη μου είναι ότι πρέπει να γίνουν έρευνες κοινού τόσο για το ΕΜΣΤ όσο και για το πωλητήριο του [...] για να βρεις τι κοινό έχεις. Γιατί εάν το 50% είναι μαθητές τότε θα φέρεις στο πωλητήριο, παιχνίδια, μολύβια, τετράδια κ.λπ. αν πάλι είναι περισσότεροι οι τουρίστες θα πρέπει να βάλεις και Greek modern art [...]. Επίσης ιδιαίτερα σημαντική είναι η εκπαιδευτική διάσταση του πωλητηρίου [...] οι εκδόσεις, οι κατάλογοι των εκθέσεων, τα παιδικά - εφηβικά βιβλία [...] δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την πνευματική καλλιέργεια γύρω από την τέχνη. Χρειάζεται στενή συνεργασία του τμήματος της εκπαίδευσης αλλά και των επιμελητών με τον υπεύθυνο του marketing για να σχεδιάσουν πως θα κινηθούν σε αυτό το κομμάτι. Μέσα στο πωλητήριο του μουσείου ολοκληρώνεται και η εκπαιδευτική πολιτική του οργανισμού. [...] Από εκεί και πέρα εγώ πάντα ενθουσιάζομαι με τα προϊόντα στο πωλητήριο που συσχετίζονται με τις περιοδικές εκθέσεις. Ακόμα και μια κάρτα που θα αγοράσω για να θυμάμαι. Αλλά εκεί πρέπει να έχει προβλεφθεί budget μέσα στον προϋπολογισμό της έκθεσης...
- Δέσποινα: Να το marketing πάλι...
- Άννα: Ακριβώς! Την τελευταία φορά που πήγα στην αδερφή μου στην Ελβετία, επισκέφτηκα τη Fondation Beyeler [Μουσείο Μοντέρνας και Σύγχρονης Τέχνης] και είχαν περιοδική έκθεση για τη Γαλάζια περίοδο του Πικάσο [...] εκεί έχουν πωλητήρια στη ροή της έκθεσης [...] δηλαδή μέσα στην εκθεσιακή αίθουσα έχουν στήσει ένα λιωμένο πωλητήριο που περνάς από μέσα για να προχωρήσεις [...] εκεί λοιπόν έβρισκες μέχρι και μπλε κάλτσες που η μόνη τους σχέση με την έκθεση ήταν ότι ήταν μπλε! [γέλια].

Βέβαια είχαν και πολλά μικροαντικείμενα που σχετίζονταν με την έκθεση [...] κονκάρδες, μαγνητάκια, αφίσες και είχαν χαμηλές τιμές...

- Δέσποινα: Τώρα θέτεις και το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής...
- Άννα: Σίγουρα. Όπως σου είπα και προηγουμένως πρέπει να ξέρεις σε ποιους απευθύνεσαι και αναλόγως να κινηθείς. Ταυτόχρονα είναι κατά τη γνώμη μου σημαντικό να έχεις εύρος τιμών. Στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ θεωρώ ότι αυτό υπάρχει [...]. Και κάτι ακόμα που θυμήθηκα με την έκθεση του Γικάσο και μου άρεσε! Ακόμα και το cafe στο μουσείο το είχαν διαμορφώσει σαν γαλλικό bistro [...] είχαν φτιάξει ένα σκηνικό της εποχής του ζωγράφου στο Παρίσι [...] και το μενού επίσης ήταν γαλλικό...
- Δέσποινα: Εν ολίγοις προσέφεραν μια ολοκληρωμένη εμπειρία...
- Άννα: Μια συνολική εμπειρία ναι [...] που ίσως θα είναι και ο λόγος για να ξαναπάς στο μουσείο.
- Δέσποινα: Για την ψηφιακή εμπειρία που λόγω πανδημίας έχει κυριαρχήσει ποια είναι η άποψη σου;
- Άννα: Είναι οι εποχές τέτοιες [...] και τώρα με τον COVID έχει δοθεί μεγάλη σημασία στο ψηφιακό κομμάτι [...] αλλά εγώ πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντική η εμπειρία in situ. Εάν δεν υπάρχει η φυσική εμπειρία τότε η ψηφιακή για μένα δεν λειτουργεί [...] ειδικά στην Ελλάδα σε ένα δημόσιο μουσείο [...] επειδή οι ψηφιακές εφαρμογές σπάνια θα μπορέσουν να φτάσουν το επίπεδο των αντίστοιχων στα μουσεία του εξωτερικού [...] δεν μπορούν να προσελκύσουν το κοινό...
- Δέσποινα: Το θέτεις σε επίπεδο τεχνολογικής εξέλιξης;
- Άννα: Ακριβώς, είναι τόσο high tech τα ψηφιακά περιβάλλοντα πλέον που ένα low tech ψηφιακό περιβάλλον δεν ενδιαφέρει. Και ξέρεις αυτό το πιστεύω και για τα έργα των σύγχρονων καλλιτεχνών [...] εάν το έργο δεν χρησιμοποιεί την τελευταία τεχνολογία τότε απογοητεύει το κοινό, που έχει συνηθίσει να βλέπει απίστευτα πράγματα [...] υπάρχει τέτοια εξοικείωση με την τεχνολογία που δεν μπορεί ο κόσμος να βλέπει κάτι πεπερασμένο και να το εκλάβει ως έργο τέχνης. Το κοινό θέλει την «τελευταία έκδοση» [...] για αυτό και πιστεύω ότι αν και είναι σημαντικό το ψηφιακό, το ΕΜΣΤ πρέπει να δουλέψει το marketing και για την in situ εμπειρία.
- Δέσποινα: Δηλαδή τι προσφέρουμε στον επισκέπτη που είναι μέσα στο ΕΜΣΤ...

- Άννα: Ναι, ναι! Να εξελίξουμε τα ψηφιακά εντός του μουσείου και όχι μόνον τα ψηφιακά [...] τώρα πάλι θυμήθηκα [...] και δεν ξέρω εάν και αυτό εμπίπτει στο marketing [...] όταν είχα πάει στο Bath στην Αγγλία [...] ήμουν στη σχολή άρα ήμουν 20 χρονών [...] και πήγαμε εκδρομή στον αρχαιολογικό χώρο στα λουτρά [...] και τότε μου είχε κάνει τόση εντύπωση και μου είχε φανεί περίεργο που στις αναρτημένες πινακίδες [το εποπτικό υλικό] που δίνει τις πληροφορίες στο κοινό, υπήρχαν σκίτσα με φιγούρες που έμοιαζαν με τον Αστερίξ και τον Οβελίξ, και που τους έδειχνε να μπαίνουν στα λουτρά με την πετσετούλα τους και μετά να βγαίνουν [...] και μου είχε φανεί τόσο περίεργο που σε έναν αρχαιολογικό χώρο είχαν χρησιμοποιήσει κόμιξ αντί για λεζάντες για να επεξηγήσουν στους επισκέπτες τη λειτουργία των λουτρών [...] για την ελληνική πραγματικότητα αυτό θα ήταν ιεροσυλία! Αυτό δεν εμπίπτει στο marketing; Δεν είναι ένα κομμάτι πάνω στο οποίο εργάζεται το marketing [...] το πως προσεγγίζεις το κοινό σου.
- Δέσποινα: Σίγουρα. Και σε ότι έχει να κάνει με τη σύγχρονη τέχνη στην Ελλάδα τι πιστεύεις; Δεν θα έπρεπε θεωρητικά μιλώντας, να μπορεί να συμπεριλάβει τέτοια εργαλεία επικοινωνίας και marketing; Γιατί δεν συμβαίνει;
- Άννα: Κυρίως έχει να κάνει, πιστεύω με το ότι δεν υπάρχουν χρήματα. Όταν για μια έκθεση στο ΕΜΣΤ το budget είναι ίσα-ίσα για να φέρεις τα έργα και να τα στήσεις [...] και μέσα στον οικονομικό προϋπολογισμό να πρέπει να συνυπολογίσεις τις αμοιβές για έξτρα φύλακες γιατί το μουσείο μας είναι υποστελεχωμένο [...] τότε δεν σου μένει να κάνεις τίποτα άλλο. Οι λεζάντες είναι πολυτέλεια...
- Δέσποινα: Το πολύ να βγάλεις έναν κατάλογο...
- Άννα: Ακριβώς. Αν δεν υπάρχει ξεχωριστό budget για το marketing της έκθεσης σημαίνει ότι δεν μπορείς να έχεις προϊόντα στο πωλητήριο, δεν έχεις σήμανση, εξωτερική και εσωτερική στο μουσείο που προωθεί την έκθεση και πολλά άλλα [...] που είναι βασικά και απαραίτητα...
- Δέσποινα: Και το αποτέλεσμα;
- Άννα: Δεν επικοινωνείς σωστά την έκθεση και δεν επικοινωνείς με το κοινό [...] Επίσης θέλει προγραμματισμό, θέλει να γνωρίζεις τουλάχιστον έναν χρόνο πριν τι θα κάνεις για να το προετοιμάσεις σωστά, να βρεις χρήματα, να παράξεις υλικό για το πωλητήριο με σωστές προδιαγραφές κ.λπ. Το κομμάτι του marketing θέλει χρήματα και προετοιμασία, όταν στήνουμε εκθέσεις σε ένα μήνα ή δύο μήνες τι αποτελέσματα μπορούμε να έχουμε;

- Δέσποινα: Χρειάζεται και καταρτισμένο προσωπικό;
- Άννα: Εννοείται. Μιλάμε για πράγματα απολύτως βασικά. Το marketing είναι επιστημονική εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τα μουσεία, το ΕΜΣΤ [...] έχει εξελιχθεί και το ψηφιακό κομμάτι και μπορεί να φέρει καταπληκτικά αποτελέσματα [...] επειδή σε ακολουθούν στο Instagram μπορεί να έρθουν στο μουσείο να ή να επισκεφτούν το ηλεκτρονικό πωλητήριο.
- Δέσποινα: Πως αντιλαμβάνεσαι ως επιμελήτρια το στήσιμο μιας έκθεσης μέσα στο μουσείο ιδανικά; Τι περιλαμβάνει η διαδικασία;
- Άννα: Ο επιμελητής σχεδιάζει την έκθεση επι χάρτου και μετά πρέπει να συνεργαστεί με το τμήμα εκπαίδευσης για να σχεδιάσουν τις λεζάντες, τα κείμενα τοίχου, τις ξεναγήσεις και τις παράλληλες εκπαιδευτικές δράσεις που θα συνοδεύουν την έκθεση, ώστε αυτή να επικοινωνηθεί στο κοινό [...] και στη συνέχεια σε συνεργασία με το τμήμα marketing να στηθεί ένα σχέδιο με συγκεκριμένους στόχους.
- Δέσποινα: Ίσως θα μπορούσε και να γίνει ταυτόχρονα; Να τεθούν οι στόχοι σε συνδυασμό με τη σχεδίαση με το τμήμα εκπαίδευσης;
- Άννα: Τώρα που το αναφέρεις, ναι. Γιατί τελικά πρέπει να θέσεις τους στόχους, τι θέλεις να πετύχεις, που θέλεις να απευθυνθείς [...] Νομίζω υπάρχει ένα ταμπού στον χώρο [...] ότι εάν πας κάτι να το απλοποιήσεις το ευτελίζει [...] θεωρώ ότι αυτό έχει ξεπεραστεί, ειδικά στο εξωτερικό. Ακόμα και τα επιστημονικά κείμενα που γράφουν οι Αγγλοσάξωνες έχουν χιούμορ, αυτοσαρκασμό.
- [...]
- Δέσποινα: Κλείνοντας θα ήθελα να μου πεις την αίσθηση σου και την εμπειρία σου από το δικό «μας» μουσείο. Θεωρείς ότι είναι αντιληπτό ότι το marketing δεν είναι μια περιορισμένη εργασία που συνδέεται με το πως θα φέρουμε χρήματα στο ταμείο αλλά συνδέεται με όλες τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες που προσφέρει το ΕΜΣΤ;
- Άννα: Θεωρώ ότι δεν είναι καθόλου αντιληπτό ποια πρέπει να είναι η λειτουργία του marketing μέσα στο ΕΜΣΤ. Αλλά για αυτό δεν ευθύνονται οι εργαζόμενοι και πιο συγκεκριμένα το επιστημονικό προσωπικό [...] μέχρι σήμερα δεν είχε το επιστημονικό προσωπικό την ευκαιρία να κάνει τη δική του επιστημονική εργασία [...] δηλαδή να κάνει έρευνα, να κάνει εκθέσεις, να κάνει δράσεις [...] οπότε κανείς από εμάς δεν μπορεί,

αν και θεωρητικά κάποιος μπορεί να το αντιλαμβάνονται, πως μπορεί να ενταχθεί το marketing στη λειτουργία του μουσείου, γιατί το μουσείο δεν λειτουργεί κανονικά.

- Δέσποινα: Για το e-shop όταν με το καλό λειτουργήσει έχεις κάποιες σκέψεις;
- Άννα: Το e-shop για εμένα πρέπει να έχει συνάφεια με το φυσικό πωλητήριο, να συμβαδίζει επίσης με την ταυτότητα του ΕΜΣΤ και να έχει για παράδειγμα links στα έργα της συλλογής, τότε μπορεί να έχει θετικό πρόσημο γιατί θα προωθήσει αντικείμενα που είναι μοναδικά [...] Βεβαία για το e-shop το σημαντικότερο είναι το customer service και εδώ θέλει προσοχή. Δεν αρκεί να έχεις ένα όμορφο e-shop πρέπει να μπορείς και να το υποστηρίξεις για να σε βοηθήσει και σε επίπεδο διαφήμισης και σε επίπεδο οικονομικό.
- [...]
- Δέσποινα: Θα ήθελες να προσθέσεις κάτι άλλο;
- Άννα: Νομίζω είναι πολύ σημαντικό το πούμε ότι το ΕΜΣΤ και το προσωπικό του πρέπει να αντιληφθεί ότι πρέπει να επικοινωνήσει με τους επισκέπτες [...] δηλαδή με την κοινωνία. Πρέπει να υπάρχει για μένα ενθουσιασμός Δέσποινα. Οι φύλακες, οι ταμίες, το front office δεν έχει εμπειρία και εξειδίκευση αλλά και οι ΙΔΟΧ που έρχονται μέσα από τις διαδικασίες που έχει το Δημόσιο, επειδή ακριβώς μετράνε τα χρόνια ανεργίας [...] δεν θα είναι τελειόφοιτοι σχολών που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν και να εξυπηρετήσουν το κοινό και θα έχουν ενθουσιασμό [...]. Κλείνοντας για μένα θα έλεγα ότι υπάρχουν δύο τρόποι προσέγγισης του marketing [...] ο ένας είναι να κάνεις έρευνα ποιος σε επισκέπτεται και να διαμορφώσεις ανάλογα την πολιτική marketing ώστε να εξυπηρετήσεις αυτό το κοινό. Και ο άλλος τρόπος μπορεί να είναι το ακριβώς αντίθετο [...] δηλαδή να αποφασίσεις ως μουσείο ότι θέλεις να απευθυνθείς μόνο για παράδειγμα στα παιδιά [...] να είσαι ένα μουσείο kid friendly και το marketing να δουλέψει πάνω σε αυτήν την απόφαση.
- Δέσποινα: Ενώ τώρα πως δουλεύει το marketing στο ΕΜΣΤ;
- Άννα: Τώρα κάνουμε εκθέσεις, χωρίς να γνωρίζουμε ούτε ποιο είναι το κοινό που έρχεται ούτε εάν θέλουμε να έρχεται ένα συγκεκριμένο κοινό και στο τέλος φωνάζουμε τον υπεύθυνο του marketing και του λέμε να λειτουργήσει ως «μπάλωμα» [...] Καταφεύγουμε σε λύσεις της τελευταίας στιγμής [...] με προωθητικές κινήσεις marketing που είναι αμφίβολου αποτελέσματος. Βέβαια το σημαντικότερο που το είπα και στην

αρχή [...][αν δεν έχεις προγραμματισμό εκθέσεων, εάν δεν έχεις δράσεις τι θα κάνει το marketing [...] σε τι να σε βοηθήσει;

- Δέσποινα: Ευχαριστώ πολύ Αννιώ!
- Άννα: Πέρασα καλά!

Απόσπασμα της συνέντευξης με τη Δέσποινα Παγώνη, Λογίστρια στο Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών και Εμπορικής Διαχείρισης του ΕΜΣΤ

[...]

- Δέσποινα Μπ.: Δέσποινα, ξεκινάμε; Τσέκαρες την καταγραφή της κλήσης;
- Δέσποινα Π.: Ναι, βλέπω το κόκκινο φωτάκι, επομένως γράφει, μια χαρά.
- Δέσποινα Μπ.: Σου είχα στείλει στο mail σου με τα θέματα που θα ήθελα να συζητήσουμε...
- Δέσποινα Π.: Θέλεις να ξεκινήσουμε από πωλητήριο του ΕΜΣΤ; Πότε ξεκίνησε να λειτουργεί, εάν υπήρχε σχέδιο λειτουργίας και προϋπολογισμός [...] από το 2009 που εγώ ξεκίνησα να εργάζομαι στο τμήμα της οικονομικής υπηρεσίας του ΕΜΣΤ έχω καθαρή εικόνα και γνώση [...] για πιο πριν, έχω τους οικονομικούς προϋπολογισμούς και απολογισμούς, οπότε μπορώ να σου μιλήσω και για την περίοδο από το 2000 [...]
- Δέσποινα Μπ.: Ωραία! Σε ακούω...
- Δέσποινα Π.: Θα ξεκινούσα λέγοντας ότι από τους επίσημους απολογισμούς που κατατέθηκαν στο ΥΠΠΟ από την αρχή της λειτουργίας του ΕΜΣΤ το 2000, φαίνεται ότι ο πωλητήριο άρχισε να λειτουργεί σχεδόν ταυτόχρονα με το μουσείο. Βέβαια λόγω των μετακινήσεων του ΕΜΣΤ στο Μέγαρο Μουσικής και το Ωδείο Αθηνών, οι χώροι που χρησιμοποιούσαν ήταν μικροί [...] και τα προς πώληση προϊόντα ήταν κυρίως κατάλογοι που συνόδευαν τις περιοδικές εκθέσεις και κάποια εκπαιδευτικά φυλλάδια...
- Δέσποινα Μπ.: Στον απολογισμό του 2005 καταγράφονται περιοδικά, αφίσες, γραφική ύλη και κοσμήματα...
- Δέσποινα Π.: Σωστά, απολογισμό του 2005 υπάρχει ξεχωριστή ενότητα που αναφέρεται στο πωλητήριο και περιγράφει τα προϊόντα [...] για τα έτη από το 2000 έως το 2005 υπάρχει ένας συνολικός απολογισμός και η αναφορά ότι το πωλητήριο λειτουργεί, όποτε διοργανώνονται περιοδικές εκθέσεις. Θα έλεγα ότι από το 2005, που το ΕΜΣΤ φιλοξενείται στο Μέγαρο Μουσικής, έγινε μια προσπάθεια να ενταχθούν και κάποια επιπλέον προϊόντα όπως εκδόσεις - περιοδικά τρίτων, κοσμήματα [...] και ξεκίνησαν και τα bazaars με στόχο οι επισκέπτες να μπορούν να αγοράσουν τους καταλόγους σε χαμηλές τιμές...

- Δέσποινα Μπ.: Στους απολογισμούς αναφέρεται ως στόχος και η εξοικείωση του κοινού με τη σύγχρονη τέχνη...
- Δέσποινα Π.: Σίγουρα ήταν στρατηγικός στόχος και αυτό αλλά υπήρχε ταυτόχρονα και ο στόχος να διαθέτουμε φτηνά τις εκδόσεις μας και έτσι να έχουμε και αύξηση των εσόδων [...]
- Δέσποινα Μπ.: Αυτή η πολιτική και οι προωθητικές ενέργειες αποφασίζονταν από τη Διεύθυνση; Είχε γίνει έρευνα κοινού;
- Δέσποινα Π.: Από τη Διευθύντρια. Και τα bazaars και η επιλογή των εκδόσεων τρίτων και τα αντικείμενα [...] όπως τα κοσμήματα, ήταν δική της επιλογή. Έρχονταν πολλές προτάσεις από βιβλιοπωλεία, δημιουργούς, εταιρείες για προϊόντα [...] η διευθύντρια αποφάσιζε έχοντας ως κριτήριο να ταιριάζουν με το προφίλ του μουσείου και να σχετίζονται με τη σύγχρονη τέχνη. Δεν θα επέλεγε ένα βιβλίο που η θεματολογία του δεν σχετιζόταν με την τέχνη. Για την έρευνα κοινού, από όσο γνωρίζω [...] όχι δεν είχε γίνει ποτέ [...] αν και η άποψη μου είναι ότι θα μας βοηθούσε στην αύξηση της επισκεψιμότητας. Θα μας βοηθούσε να στοχεύσουμε σε συγκεκριμένα κοινά αλλά και να διευρύνουμε τη βάση μας.

[...]

- Δέσποινα Μπ.: Θα μπορούσες να μου πεις για τη λειτουργία του πωλητηρίου στο ΕΜΣΤ;
- Δέσποινα Π.: Το πωλητήριο όπως σου είπα λειτουργούσε, όποτε υπήρχε περιοδική έκθεση και η εξυπηρέτηση των επισκεπτών γινόταν από υπαλλήλους που βοηθούσαν εθελοντικά. Και εγώ κάποια απογεύματα την εβδομάδα ήμουν στο πωλητήριο στο Ωδείο, από το 2009 που ήρθα στο ΕΜΣΤ [...] και εξυπηρετούσα το κοινό. Αλλά δεν υπήρχε το μόνιμο προσωπικό που προβλεπόταν στον ιδρυτικό νόμο γιατί δεν είχε εγκριθεί ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας [...]
- Δέσποινα Μπ.: Από τη δική σου εμπειρία λοιπόν ως πωλήτρια [γέλια] τι θυμάσαι;
- Δέσποινα Π.: Ωραία ήταν [γέλια] βοηθούσα για τουλάχιστον 5-6 χρόνια. Όποτε είχαμε περιοδική έκθεση στο Ωδείο, είχε κόσμος [...] και στο πωλητήριο υπήρχε επισκεψιμότητα. Όσοι έρχονταν να δουν τις εκθέσεις πέρναγαν και από το πωλητήριο. Υπήρχε μικρή γκάμα προϊόντων αλλά έβλεπες ότι ο κόσμος ήθελε να αγοράσει κάτι, έστω και μικρό [...] ένα μολύβι, μια αφίσα, κάρτες...

- Δέσποινα Μπ.: Αναζητούσαν το πωλητήριο; Έδειχναν ενδιαφέρον;
- Δέσποινα Π.: Ναι, ναι. Σίγουρα υπήρχε ενδιαφέρον. Όπως και εγώ όταν επισκεφτώ ένα μουσείο, πάντα θα περάσω από το πωλητήριο [...] είναι αγαπημένος προορισμός [...] και από την εμπειρία μου ως πωλήτρια θα σου πω ότι οι επισκέπτες του μουσείου πάντα πέρναγαν από το πωλητήριο, μετά το τέλος της επίσκεψης στους εκθεσιακούς χώρους. Ακόμα και αν δεν αγόραζαν κάτι ήθελαν να δουν τα αντικείμενα, να τα περιεργαστούν. Και επειδή δεν διέθετε ποικιλία προϊόντων το πωλητήριο πρέπει να σου πω [...] όπως φαίνεται και στους απολογισμούς [...] οι κατάλογοι των περιοδικών εκθέσεων είχαν σταθερές πωλήσεις...
- Δέσποινα Μπ.: Ήταν σημαντικό για τους επισκέπτες να αποκτήσουν και τον κατάλογο της έκθεσης που είχαν επισκεφτεί δηλαδή...
- Δέσποινα Π.: Ακριβώς, ειδικότερα στα εγκαίνια και τις μέρες που ακολουθούσαν, ο κατάλογος της έκθεσης είχε την τιμητική του. Άλλωστε πέρα από τα οικονομικά ωφέλη, όπως είπαμε και προηγουμένως με την πώληση των καταλόγων και των φυλλαδίων εκπληρώνεται και ο εκπαιδευτικός στόχος του μουσείου. Είναι ένας τρόπος να εκπαιδεύσεις το κοινό και να το φέρεις κοντά στη σύγχρονη τέχνη. Εγώ όταν μπαίνω σε ένα πωλητήριο, το απολαμβάνω να το γυρίσω όλο [...] με χαλαρώνει από την επίσκεψη στους εκθεσιακούς και θέλω να αγοράσω κάτι που θα πάρω μαζί μου, είτε είναι ο κατάλογος της έκθεσης είτε ένα μαγνητάκι για το ψυγείο μου που θα το βλέπω και θα θυμάμαι την επίσκεψη μου. Είναι συμβολική η αξία του προϊόντος όχι αντικειμενική. Είναι το μουσείο ως χώρος που δίνει πολιτιστική αξία ακόμα και στο πιο μικρό ή φτηνό αντικείμενο.

[...]

- Δέσποινα Μπ.: Υπήρχε οικονομικός προϋπολογισμός ξεχωριστός για το πωλητήριο;
- Δέσποινα Π.: Όχι δεν υπήρχε. Οι κατάλογοι και τα εκπαιδευτικά φυλλάδια που εκδίδαμε ως ΕΜΣΤ προϋπολογίζονταν στο budget της κάθε περιοδικής εκθέσεως [...] δεν υπήρχε ξεχωριστός προϋπολογισμός του πωλητηρίου, που να προβλέπει ποσά για παραγωγή προϊόντων ιδίων [του ΕΜΣΤ] και αγορές προϊόντων τρίτων. Για τα υπόλοιπα προϊόντα που υπήρχαν στο πωλητήριο δηλαδή τα κοσμήματα, τα περιοδικά, τις εκδόσεις τρίτων λειτουργούσε η διαδικασία της παρακαταθήκης.
- Δέσποινα Μπ.: Στο τμήμα οικονομικών υπηρεσιών και εμπορικής διαχείρισης που ανήκει προβλεπόταν και η θέση του στελέχους marketing & εμπορικής διαχείρισης που

καλύφθηκε πρώτη φορά τον Ιούνιο του 2019. Θέλεις να μου πεις τις σκέψεις σου για αυτό;

- Δέσποινα Π.: Πρώτα από όλα θα πω, ότι μέχρι να αναλάβεις τη θέση [...] το λογιστήριο διεκπεραιώνει ότι είχε να κάνει με τα λογιστικά θέματα του πωλητηρίου [...] δεν υπήρχε σχεδιασμός ανά έτος τι θα κάνει το πωλητήριο. Οι προϋπολογισμοί για το πωλητήριο και την εμπορική του διαχείριση ξεκίνησαν από το 2019. Επίσης ήταν πολύ σημαντικό ότι ξεκινήσαμε τις δικές μας παραγωγές προϊόντων με το νέο λογότυπο του ΕΜΣΤ και βέβαια για πρώτη φορά έγινε σχεδιασμός και παραγωγή αντικειμένων εμπνευσμένων από τη μόνιμη συλλογή του ΕΜΣΤ. Ο οικονομικός απολογισμός του 2020 δείχνει ότι μολονότι το ΕΜΣΤ ήταν κλειστό λόγω του COVID τους περισσότερους μήνες του έτους, τα έσοδα του πωλητηρίου ήταν σχεδόν ίδια με τα έσοδα του 2018, που το ΕΜΣΤ ήταν ανοιχτό σε όλη τη διάρκεια του έτους. Αυτό δείχνει μια τάση ανοδική στις πωλήσεις...
- Δέσποινα Μπ.: Θεωρείς ότι έπαιξε ρόλο η διεύρυνση της ποικιλίας στα προϊόντα και ανέβηκαν οι πωλήσεις;
- Δέσποινα Π.: Πιστεύω ότι έπαιξε σίγουρα ρόλο [...] οι επισκέπτες είχαν να επιλέξουν από μια γκάμα προϊόντων [...] επίσης ρόλο έπαιξε το εύρος των τιμών που διαθέτει το πωλητήριο του ΕΜΣΤ, οι αποκλειστικές σειρές προϊόντων που υπάρχουν μόνο στο πωλητήριο μας και οι επισκέπτες δεν μπορούν να τις βρουν αλλού [...]. Η στρατηγική marketing που ακολούθησες, έστω και αν δεν υπήρχε κεντρικός σχεδιασμός λόγω του κε- νού της διεύθυνσης έβαλε κάποιες βάσεις και οδήγησε και σε αύξηση των πωλήσεων.
- Δέσποινα Μπ.: Για το e-shop θα ήθελα τις σκέψεις σου.
- Δέσποινα Π.: Για εμένα είναι ξεκάθαρο ότι πρέπει να αποτελεί συνέχεια της ψηφιακής εικόνας του ΕΜΣΤ. Εννοώ ότι πρέπει να προωθεί την ταυτότητα του μουσείου και επί- σης να παρέχει σωστή εξυπηρέτηση. Το τελευταίο είναι και το βασικότερο [...] εάν προ- σφέρεις σωστή εξυπηρέτηση θα τονίσεις και το brand [...] ειδικά αυτή τη χρονιά που όλα ήταν κλειστά [...] οι περισσότεροι βρήκαν διέξοδο στις ηλεκτρονικές αγορές [...] θα ήταν καλό να υπήρχε το e-shop στο ΕΜΣΤ με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα είχε εκπο- νηθεί ένα πλάνο marketing για το πως θα λειτουργήσει [...] επίσης σωστή ψηφιακή ε- πικοινωνία που αυτή τη στιγμή το ΕΜΣΤ δεν διαθέτει [...] διαφορετικά η υπηρεσία του e-shop δεν θα μπορέσει να αποφέρει έσοδα. [...] και μην ξεχνάμε και τους ανθρώπους που θα το τρέξουν. Πρέπει να έχουν τα προσόντα και τις γνώσεις, αλλιώς αντί να δη- μιουργήσουμε μια ευκαιρία για το ΕΜΣΤ θα βρεθούμε μπροστά σε ένα πρόβλημα.

- Δέσποινα Μπ.: Που θα εντόπιζες το μεγαλύτερο πρόβλημα στην εσωτερική λειτουργία του ΕΜΣΤ;
- Δέσποινα Π.: Δεν ξέρω εάν έχει γίνει κατανοητό ότι το marketing οφείλει να ενταχθεί ως διαδικασία σε όλες τις λειτουργίες του. Λόγω των προβλημάτων που είχε το ΕΜΣΤ όλα αυτά τα χρόνια. από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα [...] ελπίζω η καινούργια Διευθύντρια να βάλει τις σωστές βάσεις [...] να θέσει το business plan και να αξιοποιήσει το marketing και τα εργαλεία του, ώστε το ΕΜΣΤ να μπορέσει να αποκτήσει έσοδα από την εμπορική του διαχείριση [...] που άλλωστε είναι και ένας στόχος. Να μπορούμε να αναπτυχθούμε από τα έσοδα που θα κερδίζουμε. Μέχρι και το 2018, η κρατική επιχορήγηση κάλυπτε μόνον τη μισθοδοσία του προσωπικού του ΕΜΣΤ [...] με τις έκτακτες επιχορηγήσεις καλύπτονταν τα λειτουργικά έξοδα του μουσείου και ο εκθεσιακός προγραμματισμός. Το 2019 αυξήθηκε η τακτική επιχορήγηση από το ΥΠΠΟΑ και κάλυψε εξολοκλήρου, τη μισθοδοσία, τα λειτουργικά έξοδα (λογαριασμοί ΔΕΚΟ, συντήρηση εγκαταστάσεων) και την περιοδική εκθεσιακή δραστηριότητα του ΕΜΣΤ.
- Δέσποινα Μπ.: Η δωρεά των 3.000.000 του Ιδρύματος Σ. Νιάρχος τι κάλυψε;
- Δέσποινα Π.: Κάλυψε τα έξοδα για τον μηχανογραφικό & οπτικοακουστικό εξοπλισμό του ΕΜΣΤ και την εγκατάσταση της μόνιμης συλλογής στο κτήριο. Θεωρώ ότι από εδώ και πέρα το marketing πρέπει να γίνει στρατηγική επιλογή για να βοηθηθεί η γενικότερη πορεία του μουσείου [...] και οικονομικά τώρα που μπορούμε να ενοικιάσουμε χώρους του μουσείου. Είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο τα έσοδα από την εμπορική διαχείριση των χώρων του ΕΜΣΤ. Μέχρι πρότινος αυτό δεν ήταν εφικτό, με την τροποποίηση του ιδρυτικού νόμου, αν θυμάμαι καλά έγινε τον Δεκέμβριο του 2020, προβλέπεται η δυνατότητα υπεκμίσθωσης χώρων. Το συγκεκριμένο θεωρώ ότι μπορεί να αποφέρει κέρδη στο μουσείο αλλά πρέπει να τεθούν οι οικονομικοί στόχοι χωρίς να παραβλέπεται η αποστολή του μουσείου.
- Δέσποινα Μπ.: Η αποστολή του μουσείου είναι ένας περιορισμό εντός του οποίου πρέπει να λειτουργεί το marketing, ώστε να μην υπαρξη εμπορευματοποίηση αλλά προώθηση των σκοπών του μουσείου;
- Δέσποινα Π. : Πιστεύω ότι εάν ορίσουμε ποιοι θέλουμε να είμαστε ως μουσειακός οργανισμός, τι θέλουμε να πετύχουμε και πως θέλουμε να κινηθούμε [...] το marketing

μπορεί να αποβεί πολύτιμος οδηγός και εργαλείο γενικότερα στις εσωτερικές λειτουργίες του μουσείου και στις προσφερόμενες υπηρεσίες [...] ειδικότερα δε στο τεράστιο ζήτημα της εξεύρεσης οικονομικών πόρων.

- Δέσποινα Μπ.: Αυτό είναι αντιληπτό στο ΕΜΣΤ;
- Δέσποινα Π.: Όχι ακόμα δεν είναι [...] γιατί το μουσείο δεν λειτουργούσε κανονικά. Θεωρώ ότι τώρα είναι μια ευκαιρία με τον ερχομό του Καλλιτεχνικού και του Διοικητικού Διευθυντή να υπάρξει συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο στρατηγικός προγραμματισμός marketing, διαμόρφωση προϋπολογισμού, διαμόρφωση χρονοδιαγραμμάτων και βέβαια έλεγχος και αξιολόγηση ώστε να βγάλουμε συμπεράσματα και να κάνουμε διορθωτικές κινήσεις...
- Δέσποινα Μπ, Έλεγχος και αξιολόγηση ένα μεγάλο θέμα...
- Δέσποινα Π.: Απολύτως απαραίτητο όμως για να πετύχει ένας οργανισμός.
- Δέσποινα: Ευχαριστώ πολύ Δέσποινα!
- Δέσποινα Π.: Και εγώ!

Απόσπασμα της συνέντευξης με την Ελισάβετ Ιωαννίδη, επιμελήτρια εκπαίδευσης στο Τμήμα Εκπαίδευσης, Εκθέσεων, Εκδόσεων και Πολιτιστικών Δράσεων του ΕΜΣΤ.

[...]

- Δέσποινα: Ελισάβετ μου είσαι σύμφωνη να καταγράψουμε τη συζήτηση μας;
- Ελισάβετ: Εννοείται δεν έχω κανένα πρόβλημα.
- Δέσποινα; Ωραία βλέπεις το κόκκινο κουμπάκι που εμφανίστηκε τώρα δηλώνει ότι η συζήτηση μας καταγράφεται...
- Ελισάβετ: Ναι είμαι οκ.
- Δέσποινα: Όπως σου έγραψα και στο mail έχω σημειώσει τρεις (3) θεματικές ενότητες για τις οποίες θα ήθελα να συζητήσουμε...
- Ελισάβετ: Είμαι οκ με αυτό. Η έρευνα που κάνεις είναι για την εφαρμογή του marketing στους μουσειακούς οργανισμούς γενικότερα και στα πωλητήρια των μουσείων ειδικότερα σωστά;
- Δέσποινα: Πολύ σωστά! Και η μελέτη περίπτωσης είναι το πωλητήριο του ΕΜΣΤ. Οπότε ξεκινάμε με την πρώτη θεματική, που έχει να κάνει με το πως αντιλαμβάνεσαι το marketing σε σχέση με το μουσείο γενικότερα και τον τομέα της εκπαίδευσης ειδικότερα. Θα ήθελες να μου πεις τις σκέψεις σου πάνω σε αυτό;
- Ελισάβετ: Θα ξεκινούσα λέγοντας ότι είναι ένα βασικό εργαλείο το marketing που πρέπει να συνδεθεί με όλες τις λειτουργίες του μουσείου. Εάν η εφαρμογή της στρατηγικής marketing που επιλέγει κάθε μουσειακός οργανισμός είναι αποτελεσματική τότε οι σκοποί του μουσείου, η αλλιώς η αποστολή του μουσείου, μπορεί να εκπληρωθεί. Ειδικότερα στον τομέα της εκπαίδευσης νομίζω ότι το marketing έχει να προσφέρει πολλά γιατί μπορεί να βοηθήσει στο «άνοιγμα» του μουσείου προς το κοινό.
- Δέσποινα: Μπορείς να μου το εξηγήσεις αυτό πιο αναλυτικά;
- Ελισάβετ: Θα στο αναπτύξω καλύτερα με ένα παράδειγμα από τον δικό μου τομέα [της εκπαίδευσης]. Νομίζω ότι εάν δεν συνεργαστώ με το δικό σου τμήμα [του marketing] για μια εκπαιδευτική δράση που έχουμε σχεδιάσει ως τμήμα εκπαίδευσης και εάν δεν «μοιραστώ» μαζί σου, σε ποιους θέλουμε να απευθύνουμε τη δράση και τους στόχους που θέλουμε να πετύχουμε, δεν θα έχουμε ανταπόκριση από το κοινό. Επομένως, οι

τεχνικές του marketing που θα συζητήσω μαζί σου και η στρατηγική που θα σχεδιάσουμε μαζί θα βοηθήσουν η εκπαιδευτική δράση να έχει απήχηση. Και δεν εννοώ τα χρήματα που θα κερδίσουμε εάν υπάρχει συμμετοχή του κοινού. Πιο σημαντικό για μένα είναι ότι το μουσείο μέσα από τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική δράση θα καταφέρει να εκπαιδεύσει το κοινό. Θα πετύχει να το ευαισθητοποιήσει και να του κεντρίσει το ενδιαφέρον.

- Δέσποινα: Μιλάς για την εκπαιδευτική διάσταση της αποστολής του μουσείου...
- Ελισάβετ: Αυτό ακριβώς. Μπορεί να σε βοηθήσει το marketing να εκπληρώσεις ως μουσείο την εκπαιδευτική σου διάσταση και όταν μιλάμε για εκπαιδευτική δεν εννοούσε με τη στενή έννοια του όρου την εκπαίδευση των παιδιών. Η εκπαίδευση που παρέχει το μουσείο απευθύνεται σε όλες της ηλικιακές ομάδες, δεν αφορά αυστηρά τις εκπαιδευτικές βαθμίδες [...] στην αγγλική γλώσσα το τμήμα της εκπαίδευσης ονομάζεται learning department [...] μιλάμε για την άτυπη μάθηση που απευθύνεται σε όλη την κοινωνία.
- Δέσποινα: Θεωρείς ότι πρέπει να γίνει έρευνα στο ΕΜΣΤ ποιο είναι το κοινό που μας επισκέπτεται; Ή πρέπει να απευθυνόμαστε «σε όλη την κοινωνία» όπως είπες...
- Ελισάβετ: Σε ότι αφορά στην εκπαίδευση στην τέχνη και τον πολιτισμό που πρέπει το ΕΜΣΤ να παρέχει σε όλη την κοινωνία [...] αναφέρεται στην αποστολή του [...] όμως πρέπει το μουσείο να γνωρίζει σε ποιους απευθύνεται αλλά και σε ποιους θέλει μελλοντικά να απευθυνθεί ώστε να μπορέσει να πετύχει στην εκπαιδευτική του αποστολή. Για εμένα αυτό είναι ξεκάθαρο. Η απήχηση του εκπαιδευτικού προγράμματος του ΕΜΣΤ θα έχει επιτυχία εάν γνωρίζει τις κατηγορίες κοινού που απευθύνεται ή αυτές που επιθυμεί να εντάξει μελλοντικά.

[...]

- Δέσποινα: Αυτό μας οδηγεί στην επόμενη θεματική που θα ήθελα να συζητούμε. Για το πως αντιλαμβάνεσαι την εκπαιδευτική διάσταση του μουσείου σε σχέση με το πωλητήριο του. Θα ήθελα τις σκέψεις σου για αυτή τη σχέση, πως την αντιλαμβάνεσαι ως επιμελήτρια εκπαίδευσης;
- Ελισάβετ: Πρώτα από όλα να πω ότι για εμένα το πωλητήριο του ΕΜΣΤ, αλλά και κάθε μουσείου, δεν είναι ακόμη ένας χώρος λιανικής πώλησης. Το πωλητήριο ενός μουσείου δεν πιστεύω ότι πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα από το μουσείο.

- Δέσποινα: Δηλαδή;
- Ελισάβετ: Πρέπει να έχει σύνδεση και συνάφεια με την καρδιά του μουσείου, δηλαδή τη συλλογή του και βέβαια να σχετίζεται και με την εκπαιδευτική αποστολή του μουσείου. Ειδικά σε ότι έχει να κάνει με τις εκδόσεις του μουσείου [...] οι οδηγοί της μόνιμης συλλογής, οι κατάλογοι των περιοδικών εκθέσεων του ΕΜΣΤ είναι πολύ σημαντικό θέμα. Η διάθεση τους από το πωλητήριο προσφέρει σε ερευνητικό αλλά και εκπαιδευτικό επίπεδο. Επίσης πιο εξειδικευμένα, η διάθεση από το πωλητήριο των εκπαιδευτικών φυλλαδίων, που ετοιμάζουμε ως τμήμα εκπαίδευσης, για να «συνοδέψουν» τις περιοδικές εκθέσεις αλλά και τη μόνιμη συλλογή, δίνει στους εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων τη δυνατότητα να προμηθευτούν υλικό που θα το χρησιμοποιήσουν μετά την επίσκεψη τους στο μουσείο.
- Δέσποινα: Άρα και εδώ Ελισάβετ εκπληρώνεται ο στόχος της εκπαιδευτικής διάστασης συμφωνείς; και επίσης η εμπειρία που βιώνεις μέσα στο μουσείο μεταφέρεται και έξω από αυτό στην καθημερινή ζωή...
- Ελισάβετ: Ναι, συμφωνώ απολύτως και ξέρεις η εκπαίδευση δεν πρέπει να συνδέεται μόνον με τα βιβλία, τις εκδόσεις, τα φυλλάδια μπορεί μέσα από τα παιχνίδια ή τα παιδικά αξεσουάρ που υπάρχουν στο πωλητήριο του μουσείου να εκπαιδεύσεις και να περάσεις μηνύματα. Να δώσεις την ευκαιρία η σύγχρονη τέχνη και η αισθητική της και αυτό που πρεσβεύει να συνομιλήσει μέσα από την ψυχαγωγία και τη διασκέδαση με το κοινό. Είτε τους ενήλικες, είτε τα παιδιά και τους εφήβους.
- Δέσποινα: Και η ευαίσθητη ισορροπία με την εμπορευματοποίηση που πολλοί επιμελητές μουσείων φοβούνται... τι έχεις να πεις για αυτό;
- Ελισάβετ: Αυτό που είπες. Θέλει ισορροπία στη διαχείριση ανάμεσα στους οικονομικούς και τους εκπαιδευτικούς στόχους που θέτεις. Δεν θα ήθελα το πωλητήριο του ΕΜΣΤ να γίνει ένα κατάστημα που διαθέτει τα πάντα χωρίς διάκριση. Θα σου πω για την εμπειρία που είχα στο εκπληκτικό Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης Louisiana στη Δανία. Το Louisiana Butik είναι ένα από τα πιο όμορφα πωλητήρια μουσείων που έχω επισκεφτεί. Είχε μια μεγάλη ποικιλία διακοσμητικών αντικειμένων και προϊόντων που είχαν σχεδιαστεί αποκλειστικά για το πωλητήριο του μουσείου της Λουιζιάνα και προωθούνε το σκανδιναβικό design. Ήθελα να τα αγοράσω όλα!
- Δέσποινα: Τα συγκεκριμένα προϊόντα του πωλητηρίου σχετίζονταν με τη συλλογή του μουσείου; Δεν το έχω επισκεφτεί και δεν γνωρίζω.

- Ελισάβετ: Όχι, δεν είχαν άμεση σχέση με τη συλλογή, αλλά έμμεση, λόγω της ευρύτερης σχέσης τους με τη σύγχρονη τέχνη και το σύγχρονο design. Σε καμία περίπτωση δεν θα έλεγα ότι το συγκεκριμένο πωλητήριο θα μπορούσε να ταυτιστεί με ένα οποιοδήποτε κατάστημα που πουλάει διακοσμητικά αντικείμενα σύγχρονου design. Ήταν όλα μοναδικά αντικείμενα σχεδιασμένα αποκλειστικά για το πωλητήριο του μουσείου. Μπορώ να σου πω ότι το πωλητήριο ήταν σαν συνέχεια των εκθεσιακών χώρων. Ενθουσιάστηκα, ήταν εκπληκτικός ο χώρος.
- Δέσποινα: Από αυτό που μου περιγράφεις συνειδητοποιώ ότι υπάρχει μια αόρατη κλωστή που συνδέει το πωλητήριο με το μουσείο και ολοκληρώνει την εμπειρία του επισκέπτη.
- Ελισάβετ: Μα δεν είναι τυχαίο που μου έχει εντυπωθεί τόσο έντονα το συγκεκριμένο μουσείο και το πωλητήριο του. Έχω μεγάλη αγάπη στα πωλητήρια των μουσείων, τώρα που μιλάμε, συνειδητοποιώ ότι κατά τη διάρκεια της καραντίνας έμπαινα συνέχεια στα e-shops της Tate, του MoMA και κοίταγα κοσμήματα. [...] Αγόρασα από το shop της Tate, μάλιστα, ένα ζευγάρι σκουλαρίκια και δαχτυλίδι που έχει σχεδιάσει ένα αρχιτεκτονικό γραφείο. Και έτσι έμαθα για ένα αρχιτεκτονικό γραφείο μέσα από το πωλητήριο ενός μουσείου [...] το οποίο μετά το έψαξα στο Instagram και είδα τη δουλειά του.
- Δέσποινα: Δηλαδή από μια αγορά στο πωλητήριο της Tate ενημερώθηκες για τη σύγχρονη αρχιτεκτονική...η μάθηση συνεχίστηκε...
- Ελισάβετ: Αγοράζοντας ένα «απλό» δαχτυλίδι γνώρισα ένα αρχιτεκτονικό γραφείο, [...] έψαξα τα projects που έχουν κάνει. Εν ολίγοις έμαθα για πράγματα που αγνοούσα και ξέρεις και κάτι άλλο το απόλαυσα.
- Δέσποινα: Πολύ σημαντικό αυτό που λες. Ψυχαγωγία με όλη τη σημασία της λέξης...
- Ελισάβετ: Ξέρεις ότι ακόμα θυμάμαι το πρώτο-πρώτο κόσμημα που είχα πάρει από πωλητήριο μουσείου. Ήταν από το Guggenheim στο Bilbao, είχα πάει με τον πατέρα μου το 2000. Το έχω ακόμα, είναι ένα κολιέ. Έχω άπειρα κοσμήματα που δεν θυμάμαι από που τα έχω πάρει, το συγκεκριμένο κολιέ που είχα πάρει από το μουσείο στο Bilbao το θυμάμαι.
- Δέσποινα: Μιλάς για την ανάμνηση που συνδέεται με τη συνολική εμπειρία που έζησες στο μουσείο...

- Ελισάβετ: Ακριβώς! Αυτό το αναμνηστικό κόσμημα μου δημιούργησε μια σύνδεση με το μουσείο. Τώρα που το σκέφτομαι το πωλητήριο με βοήθησε να αναπτύξω μια σύνδεση με το μουσείο. Αυτό το είχα εντοπίσει και στους πολύ μικρούς χώρους που είχαμε στο Μέγαρο Μουσικής και στο Ωδείο που μας φιλοξενούσαν μέχρι να έρθουμε στο Φιξ. Οι επισκέπτες μας ρωτούσαν που είναι το πωλητήριο [...] ήθελαν φεύγοντας να πάρουν κάτι μαζί τους. Θέλουν να έχουν ownership [ιδιοκτησία] σε αυτό που είδαν. Όπως και εγώ, ήθελαν να πάρουν [και εκείνοι] ένα μαγνητάκι, μια κάρτα που θα τους θυμίζει την εμπειρία.
- Δέσποινα: Και μήπως το αναμνηστικό από την μουσειακή εμπειρία σε οδηγεί στο να την επαναλάβεις;
- Ελισάβετ: Ναι! Για μένα θα μιλήσω πάλι αλλά νομίζω ότι συμβαίνει και σε άλλους. Πέρυσι αγόρασα από το πωλητήριο του Pompidou [τα] γυάλινα σκουλαρίκια μιας σχεδιάστριας. Φέτος ξαναμπήκα στο e-shop και έψαξα να δω τι έχει φτιάξει η συγκεκριμένη σχεδιάστρια...και βέβαια το πολύ σημαντικό για το μουσείο είναι ότι έγινα ένας τακτικός πελάτης που το βοηθάει οικονομικά...
- Δέσποινα: Ανέπτυξες commitment, αφοσίωση...
- Ελισάβετ: Ναι και επιστρέφω να το ψάξω και αυτό με οδηγεί σε κάτι άλλο [...] ακόμα και ένα μικρό πωλητήριο που έχει μικρή ποικιλία [...] θέλεις να πάρεις ένα μολύβι, ένα σημειωματάριο για να το έχεις και να λες «έχω πάει εκεί». Για μένα το πωλητήριο δεν μπορεί να λείπει, όσο μικρό και αν είναι, όσο μικρή ποικιλία και αν έχει [...] ολοκληρώνει μια ψυχαγωγική εμπειρία που θέλεις να θυμάσαι και σου δίνει χαρά.
- Δέσποινα: Θα ήθελα τις σκέψεις σου για αν θεωρείς ότι στα πωλητήρια των μουσείων σύγχρονης τέχνης μπορείς να «εκθέσεις» και να πουλήσεις έργα σύγχρονων δημιουργών που δεν εκτίθενται μεν στις συλλογές αλλά «εκτίθενται» στο πωλητήριο...
- Ελισάβετ: Δεν το είχα σκεφτεί με τον τρόπο που το διατυπώνεις [...] αλλά νομίζω ότι αυτό ακριβώς συμβαίνει στα μεγάλα μουσεία σύγχρονης τέχνης, για παράδειγμα στο πωλητήριο της Tate Modern βρίσκεις αυθεντικά έργα του σύγχρονου design.
- Δέσποινα: Επομένως καλλιεργείς και εξοικειώνεις το κοινό με τη σύγχρονη τέχνη.
- Ελισάβετ: Είναι ένας τρόπος να φέρεις το κοινό πιο κοντά στην τέχνη, που μπορεί να μην ασχολείται αλλά έρχεται σε επαφή μαζί της με έμμεσε τρόπο. Και ξέρεις δεν με

πειράζει καθόλου [...] είναι ένα έναυσμα, ένας τρόπος μέσα από τη διασκέδαση και την αναψυχή.

[...]

- Δέσποινα: Θα ήθελα τις σκέψεις σου πιο συγκεκριμένα για το πωλητήριο του ΕΜΣΤ και για τις στρατηγικές marketing που «πρέπει» εντός εισαγωγικών να ακολουθήσει σε σχέση με την εκπαιδευτική του διάσταση...
- Ελισάβετ: Η εκπαίδευση είναι βασικός σκοπός και στόχος ενός μουσειακού οργανισμού και είναι μέσα από το πωλητήριο που προάγεται και διατίθεται στο κοινό. Θα έλεγα ότι από εκπαιδευτικής σκοπιάς, θα ήταν πολύ σημαντικό εκτός από τις εκδόσεις, τους καταλόγους, τα εκπαιδευτικά φυλλάδια, που είναι απολύτως συνυφασμένα με την εκπαιδευτική διάσταση του μουσείου γενικότερα [...] να διαθέτει παιχνίδια και κατασκευές που βοηθούν στη διάδραση και αναπτύσσουν διάφορες δεξιότητες, κυρίως καλλιτεχνικές [...] το έχω διαπιστώσει και από τα δικά μου παιδιά, ειδικά τώρα με τον εγκλεισμό ήθελαν να ζωγραφίσουν, να κάνουν κατασκευές. Είχα σκεφτεί να ανεβάσουμε στην ιστοσελίδα του μουσείου μια ζωγραφική που θα σχετίζεται με ένα έργο της συλλογής και θα μπορούσαν να την κατεβάσουν οι γονείς στον υπολογιστή τους και τα παιδιά να τη ζωγραφίσουν. Το βιωματικό κομμάτι είναι πολύ σημαντικό [...] λειτουργεί αδιαμεσολάβητα καλλιεργώντας και εκπαιδύοντας χωρίς διδασκισμό. Η εκπαίδευση και η ψυχαγωγία μπορούν να πάνε χέρι - χέρι μέσα στο πωλητήριο...
- Δέσποινα: Μαθαίνεις πιο εύκολα όταν ταυτόχρονα υπάρχει ψυχαγωγία [...]. Εξίσου σημαντικό δεν είναι να μπορεί το κοινό να «επικοινωνήσει» με το ΕΜΣΤ μέσω της ιστοσελίδας του ή του e-shop; τα θεωρείς σημαντικά εργαλεία; Ειδικά τώρα με την πανδημία...
- Ελισάβετ: Τα σύγχρονα μουσεία ξεκινούν από την ιστοσελίδα τους. Από την ιστοσελίδα τους τα γνωρίζει ο κόσμος. Ένα χρόνο που είναι κλειστά τα μουσεία η μόνη επαφή που είχε το κοινό ήταν μέσα από την ιστοσελίδα τους, βλέπεις το website έχεις και την εικόνα του μουσείου. Η ιστοσελίδα του ΕΜΣΤ για μένα δεν είναι εύκολα «προσβάσιμη»...
- Δέσποινα: Λέγοντας προσβάσιμη εννοείς φιλική προς τον χρήστη;
- Ελισάβετ: Ακριβώς! Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας του ΕΜΣΤ και του μελλοντικού μας e-shop πρέπει να αισθάνεται καλοδεχούμενος. Να μπορεί να περιηγηθεί και να βρει ότι αναζητά. Και λόγω του Covid-19, η ανάπτυξη των ψηφιακών εφαρμογών των μου-

σειών γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη [...] ήταν ο μόνος τρόπος τα μουσεία να επικοινωνήσουν με το κοινό. Αλλά και πέρα από αυτή τη συνθήκη [...] το ψηφιακό έχει κυριαρχήσει σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Χρειάζεται για εμένα σωστός βηματισμός από την πλευρά του ΕΜΣΤ [...] χρειάζεται να στήσει τις ψηφιακές λειτουργίες του κατά τρόπο που να είναι προσιτές στο κοινό. Εάν το κοινό δει μια εικόνα στο διαδίκτυο που δεν είναι φιλική, λειτουργική και εύκολα προσβάσιμη τότε μπορεί να μην σε επισκεφτεί. Όσο για το e-shop [...] πρέπει να είναι συνέχεια του φυσικού πωλητηρίου ως προς τα προϊόντα και το brand [...] και επίσης να μπορεί να σταθεί στο ύψος της εξυπηρέτησης που πρέπει να έχει ένα μουσείο, ώστε η επίσκεψη στον ιστότοπο να μετατραπεί σε επίσκεψη στον φυσικό χώρο. Εάν το customer service δεν είναι άψογο τότε αντί να είναι αρωγός το e-shop, μπορεί να σε δυσφημίσει. Το ίδιο ισχύει και για την προσβασιμότητα μέσα στον φυσικό χώρο του ΕΜΣΤ. Πρέπει να υπάρχει σήμανση και ενημέρωση και το προσωπικό να ξέρει να καθοδηγήσει τους επισκέπτες. Και για μένα είναι πολύ σημαντικό να είμαστε προσβάσιμοι και σε ειδικές ομάδες κοινού σε επισκέπτες με προβλήματα όρασης, σε παιδιά με αυτισμό [...].

[...]

- Δέσποινα: Κλείνοντας θα ήθελα να σε ρωτήσω αν θεωρείς ότι στο μουσείο είναι σημαντικό να τεθούν προτεραιότητες που έχουν να κάνουν με τη σωστή εξυπηρέτηση του κοινού και να γίνουν προσπάθειες η εμπειρία που παρέχουμε ως μουσειακός οργανισμός να είναι ολοκληρωμένη...
- Ελισάβετ: Συγγνώμη που θα το πω, αλλά πρέπει να γνωρίζουμε ως μουσείο σύγχρονης τέχνης τι θέλουμε να κάνουμε [...] πρέπει να ξέρουμε που θέλουμε να απευθυνθούμε και να μπορούμε να εξυπηρετήσουμε σωστά το κοινό. Χρειάζεται για εμένα συνεχής ενημέρωση των εργαζόμενων στο ΕΜΣΤ, [...] όλου του προσωπικού από τους φύλακες μέχρι τους επιμελητές [...] χρειάζεται εκπαίδευση. Πρέπει πρώτα το ΕΜΣΤ να εκπαιδεύσει τον εαυτό του για να μπορέσει να απευθυνθεί στο κοινό και να το κερδίσει.
- Δέσποινα: Ευχαριστώ πολύ Λίζυ μου, νομίζω ότι με αυτό μπορούμε να κλείσουμε.
- Ελισάβετ: Και εγώ σε ευχαριστώ, μέσα από τη συζήτηση μας πρέπει να σου ομολογήσω ότι συνειδητοποίησα ότι πράγματα που εμπειρικά είχα διαπιστώσει [...] ότι είναι απολύτως σημαντικά μιλώντας σήμερα μαζί σου, κατάλαβα ότι το marketing ως διαδικασία τα προβλέπει, τα ταξινομεί τα οργανώνει και το αποτέλεσμα είναι σαφώς πιο επιτυχημένο και προς την κατεύθυνση που επιθυμείς.

Απόσπασμα της συνέντευξης με την Κατερίνα Αναγνώστου, CEO της εταιρείας Work done Υπηρεσίες Διαχείρισης έργων, ανθρώπινου δυναμικού, διοίκησης, πωλήσεων.

[...]

- Δέσποινα: Κατερίνα μου είσαι έτοιμη; Εμφανίστηκε η ενημέρωση για την καταγραφή της κλήσης;
- Κατερίνα: Ναι ενημερώθηκα, μπορούμε να ξεκινήσουμε.
- Δέσποινα: Ας ξεκινήσουμε με τον ρόλο του marketing σε ένα μουσείο όπως το ΕΜΣΤ. Ποια είναι η θέση σου; Έχει λόγο ύπαρξης και ποιος είναι αυτός κατά τη γνώμη σου;
- Κατερίνα: Πρώτα από όλα θα ξεκινήσω λέγοντας ότι το ΕΜΣΤ εκτός από την αισθητική καλλιέργεια και την εκπαίδευση που προσφέρει στην κοινωνία γενικότερα είναι ένας οργανισμός που πρώτα από όλα πρέπει να συντηρηθεί, δηλαδή να έχει έσοδα [...] επομένως μπαίνει στη διαδικασία να κάνει ένα διάλογο με το κοινό προσφέροντας υπηρεσίες που είναι επ' αμοιβή [...] άρα αυτομάτως πρέπει να τοποθετηθεί σε σχέση με την αγορά. Όταν υπάρχει αυτό το δεδομένο δεν μπορείς να μην έχεις πλάνο marketing. Είναι εκ των ουκ άνευ...
- Δέσποινα: Με την έννοια ότι πέρα από τις άυλες υπηρεσίες που προσφέρεις ως μουσείο πρέπει να ορίσεις πως και με ποιους θα κάνεις τον διάλογο και πως θα τοποθετήσεις την υπηρεσία σου, πως θα την τιμολογήσεις, πως θα το προβάλλεις και θα την προωθήσεις...
- Κατερίνα: Αυτό ακριβώς! Για να μπορέσεις να υπάρξεις στην αγορά ως ΕΜΣΤ, πρέπει να έχεις ένα πλάνο marketing που θα είναι οριοθετημένο, ρεαλιστικό, προσαρμοσμένο χρονικά, να έχει key success factors (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας), να έχει KPIs (βασικοί δείκτες απόδοσης) [...] και φυσικά να έχει budget. Άρα ναι! Από τη στιγμή που μιλάμε για έναν οργανισμό υπηρεσιών δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά. Το marketing είναι δεδομένο ότι πρέπει να εφαρμοστεί. Οριοθετώντας μέσω ενός πλάνου marketing το ποιος είσαι, σε ποιους θέλεις να απευθυνθείς και τι θέλεις να πετύχεις χτίζεις και τη βιωσιμότητα σου.
- Δέσποινα: Από την επαγγελματική σου εμπειρία είναι κατανοητό τόσο στο επιστημονικό όσο και στο υπόλοιπο προσωπικό των μη κερδοσκοπικών οργανισμών όπως τα

μουσεία, ότι πρέπει να λειτουργούν και να συνεργάζονται εφαρμόζοντας τα παραπάνω;

- Κατερίνα: Θα σου πω, ότι όχι, δεν γίνεται απολύτως κατανοητό στον χώρο των μουσείων στην Ελλάδα. Βέβαια από τη στιγμή που υπάρχει κανονισμός λειτουργίας στον οργανισμό με οργανογράμματα, διάρθρωση τμημάτων και περιγραφή θέσεων εργασίας, [...] στις αρμοδιότητες της κάθε θέσης θα έπρεπε να είναι κατανοητό ότι συμπεριλαμβάνεται η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού που έχει αποφασίσει ο οργανισμός. Και για να το προχωρήσω ένα βήμα πιο κάτω, για εμένα στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, θα έπρεπε να υπάρχει το κομμάτι «αντιλαμβάνομαι τον ρόλο μου και τις διαδικασίες και πράττω ενεργά προς την κατεύθυνση που έχει θέσει η διεύθυνση». Από την εμπειρία μου θα σου πω ότι πράγματα αυτονόητα και δεδομένα, όπως για παράδειγμα ότι υπάρχει ένα πλάνο που ορίστηκε και πρέπει να ακολουθηθεί σε συνεργασία με τα τμήματα, γίνεται θέμα συζήτησης και διαπραγμάτευσης. Εγώ αυτό το ονομάζω μη κατανόηση των στόχων αλλά και των διαδικασιών.
- Δέσποινα: Για το θέμα του προσανατολισμού των μουσείων με στόχο το κοινό; Χρειάζεται η έρευνα κοινού;
- Κατερίνα: Και σε αυτό το θέμα το marketing είναι η απάντηση. Ένα μουσείο για να δει πως θα προχωρήσει για να προσελκύσει κοινό πρέπει να καταλάβει το προφίλ του επισκέπτη του [...] ποιος είναι τώρα αλλά και ποιος θέλει να είναι αύριο. Θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό να γίνει αυτή η έρευνα στο ΕΜΣΤ, γιατί η σύγχρονη τέχνη στην Ελλάδα δεν έχει τη δημοφιλία που έχει ένα μουσείο αρχαιολογικού ενδιαφέροντος [...] και οι ξένοι επισκέπτες/τουρίστες επισκέπτονται τα αρχαιολογικά μας μουσεία κυρίως όταν επιλέξουν να επισκεφθούν έναν πολιτιστικό χώρο. Η έρευνα κοινού θα βοηθήσει στην σχεδίαση μιας στρατηγικής που θα ενισχύσει και την εικόνα της Αθήνας ως πολιτιστικού τουριστικού προορισμού για τη σύγχρονη τέχνη με οικονομικά οφέλη για το ΕΜΣΤ και το πωλητήριο του.
- Δέσποινα: Θα ήθελα την εμπειρία από τις επισκέψεις σου στο ΕΜΣΤ ως επισκέπτης...
- Κατερίνα: Θα σου πω, επειδή έχω επισκεφθεί το μουσείο και με τη documenta το 2017 και μετά είδα κάποιες περιοδικές που είχατε διοργανώσει και πέρσι τον Φεβρουάριο με τη μόνιμη συλλογή μέσα στις αίθουσες [...] ως μέσος επισκέπτης ενός μουσείου...
- Δέσποινα: Πως εννοείς το «μέσος επισκέπτης»;

- Κατερίνα: Προσωπικά μιλώντας, «μέσος επισκέπτης» είναι αυτός που δεν έχει εντυπώσει στην τέχνη [...] εν προκειμένω, δεν είναι ιδιαίτερος γνώστης της σύγχρονης τέχνης, αλλά επισκέπτεται το ΕΜΣΤ ως ένα μέρος lifestyle, σαν ένα μέρος που πρέπει να επισκεφτείς γιατί γίνεται μια έκθεση που ακούγεται, που θα περάσει για να κάνει μια βόλτα αλλά δεν γνωρίζει και πολλά...Αυτός λοιπόν ο επισκέπτης δεν αντιλαμβάνεται τη διάκριση ανάμεσα στις περιοδικές εκθέσεις και στη μόνιμη έκθεση, αλλά αντιλαμβάνεται πολύ καλά το επίπεδο των υπηρεσιών που του προσφέρονται γιατί αναμένει συγκεκριμένα πράγματα...έχει προσδοκίες από τέτοιου είδους μουσεία...
- Δέσποινα: Όπως;
- Κατερίνα: Εξυπηρέτηση - ενημέρωση - προθυμία - ευγένεια από το προσωπικό, γκαρνταρόμπα, πωλητήριο, σωστή σήμανση, οδηγό περιήγησης, cafe [...] έχοντας επισκεφτεί και αλλά μουσεία έχεις ένα μέτρο σύγκρισης [...] στο ΕΜΣΤ αυτές τις υπηρεσίες θα τις αξιολογούσα ως μέτριες, κάποιες μάλιστα δεν υπήρχαν καθόλου [...] και αυτό το είχα σημειώσει στο μυαλό μου δεν το σκέφτομαι τώρα που το συζητάμε.
- Δέσποινα: Ένα μουσείο που σου είχε κάνει εντύπωση από την αντίθετη πλευρά; Δηλαδή οι προσφερόμενες υπηρεσίες ήταν υψηλού επιπέδου και επιβεβαίωσαν τις προσδοκίες σου;
- Κατερίνα: Το μουσείο του Van Gogh στο Άμστερνταμ. Η εμπειρία μου ήταν τέτοια που είπα [...] ότι έχουν πετύχει, γιατί το έχουν οργανώσει κατά αυτόν τον τρόπο, να φεύγεις όχι μόνον έχοντας λάβει τις βασικές για εμένα υπηρεσίες που ανέφερα, αλλά έχοντας ικανοποιήσει τις προσδοκίες σου σε σχέση με την ατμόσφαιρα και την κουλτούρα του χώρου και των ανθρώπων. Κάτι που δεν το αισθάνθηκα στο ΕΜΣΤ.
- [...]
- Δέσποινα: Να περάσουμε στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ;
- Κατερίνα: Βεβαίως. Έχω καθαρή εικόνα για το πριν και το μετά. Εννοώ ότι το είχα επισκεφτεί και πριν και μετά το περσινό άνοιγμα και εντόπισα διαφορές.
- Δέσποινα: Να μου το αναλύσεις πιο συγκεκριμένα αυτό;
- Κατερίνα: Θα σου πω. Πρώτα από όλα θεωρώ ότι η χωροθέτηση του πωλητηρίου δεν είναι καλή [...] είναι κρυμμένο. Δεν έχεις ως επισκέπτης την εικόνα του, από την πρώτη στιγμή που θα μπεις στο μουσείο. Όταν μπαίνεις στο κεντρικό lobby του μουσείου είναι σημαντικό να εντοπίσεις το πωλητήριο [...] εγώ προσωπικά θα το ψάξω όπως και να

έχει και υποθέτω και οι περισσότεροι, αλλά είναι αλλιώς να το έχεις εντοπίσει και να έχεις σημειώσει στο μυαλό σου ότι μετά θέλω να περάσω από το πωλητήριο. Το να μην βλέπω τίποτα και επίσης να μην έχω σωστή σήμανση [...] γιατί και αυτό έχω εντοπίσει στο ΕΜΣΤ, οι σημάνσεις είναι σχεδόν αόρατες με την έννοια ότι είναι πολύ διακριτικές με μικρά γράμματα [...] αυτό για εμένα είναι όλο λάθος.

- Δέσποινα: Λες ότι αφού η χωροθέτηση του πωλητηρίου δεν είναι καλή αλλά δεν μπορεί να αλλάξει τουλάχιστον να έχεις ξεκάθαρη σήμανση που θα σε κατευθύνει προς το πωλητήριο χωρίς να χρειάζεται να το ψάξεις...
- Κατερίνα: Ακριβώς αυτό! Τώρα για το συνδέσω και με το προηγούμενο παράδειγμα του μουσείου Van Gogh, πρέπει να σου πω ότι η θαυμάσια εμπειρία που αποκόμισα είχε να κάνει και με το πωλητήριο του, το οποίο θυμάμαι πολύ καθαρά. Πάντα επισκέπτομαι τα πωλητήρια των μουσείων. Πάντα! Και αν είναι ένα ενημερωμένο πωλητήριο δηλαδή ένα πωλητήριο που διαθέτει προϊόντα που με βοηθούν να κάνω τις αναγωγές σε σχέση με το τι είδα μέσα στους εκθεσιακούς χώρους [...] το υποδέχομαι με μεγάλη ευχαρίστηση. Αυτό το εντόπισα στην τελευταία επίσκεψη στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ, είχε αντικείμενα που συνδέονται με τα έργα που είδα μέσα στις αίθουσες. Στις προηγούμενες επισκέψεις μου είχα δει άσχετα πράγματα, ασύνδετα [...] θα μπορούσες να τα βρεις σε οποιοδήποτε εμπορικό κατάστημα δώρων, επίσης είχε μικρή γκάμα επιλογών...
- Δέσποινα: Σε ποιο άλλο επίπεδο λειτουργεί το πωλητήριο του μουσείου για εσένα;
- Κατερίνα: Εκτός από αυτό της σύνδεσης με τη συλλογή ή την έκθεση που είδα λειτουργεί και σε επίπεδο ανάμνησης [...] αυτό το απλό ότι παίρνεις μαζί σου κάτι για να θυμάσαι. Λειτουργεί σε επίπεδο επιβεβαίωσης επίσης...
- Δέσποινα: Πως το εννοείς αυτό;
- Κατερίνα: Λέγοντας επιβεβαίωσης εννοώ ότι [...] ιδίως όταν επιλέγεις να κάνεις ένα δώρο από το πωλητήριο ενός μουσείου, πηγαίνεις κάτι που έχεις επιλέξει ως σημαντικό και αναμένεις να αξιολογηθεί ως τέτοιο. Δεν ξέρω εάν γίνομαι κατανοητή...
- Δέσποινα: Απολύτως! Μιλάς για την προστιθέμενη αξία που δίνει ο μουσειακός χώρος στα προϊόντα...
- Κατερίνα: Μπράβο αυτό! Και ξέρεις αυτό επιτρέπει και στο μουσείο να κινηθεί σε ένα διαφορετικό price range σε κάποιες κατηγορίες προϊόντων. Θεωρώ ότι είναι απολύτως

αποδεκτό από τους επισκέπτες, κάποια προϊόντα που είναι υψηλής ποιότητας και αισθητικής και δεν υπάρχουν αλλού, να έχουν ένα πιο υψηλό τίμημα. Συνδυάζεται αυτό και με την προσδοκία, να μην σου πω πεποίθηση, ότι κυρίως στα πωλητήρια των μουσείων σύγχρονης τέχνης θα βρεις και αντικείμενα του σύγχρονου design [...] ιδιαίτερης αισθητικής, ειδικά σχεδιασμένα για το μουσείο.

- Δέσποινα: Επομένως μια διαφορετική τιμολογιακή τοποθέτηση, όταν υπάρχουν οι προϋποθέσεις της πρωτοτυπίας, της μοναδικότητας και της αισθητικής είναι αποδεκτή...
- Κατερίνα: Για μένα χωρίς αμφιβολία! Δικαιολογείται απολύτως.
- Δέσποινα: Για τα branded αντικείμενα ποια είναι η γνώμη σου;
- Κατερίνα: Έχει να κάνει με την αξία που έχει το brand. Εάν το brand είναι high valued [...] και το brand name του ΕΜΣΤ για μένα αυτή τη στιγμή που μιλάμε έχει προοπτικές. Ειδικά λόγω της νέας εταιρικής ταυτότητας και λόγω της προσδοκίας που έχει δημιουργήσει με το άνοιγμα της μόνιμης συλλογής και λόγω των χώρων που για πρώτη φορά βλέπει ο επισκέπτης [...] πάντως η προσδοκία για το Εθνικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης της χώρας υπάρχει και κρατάει ψηλά το brand name προς το παρόν...Επομένως τα branded αντικείμενα μέσα στο πωλητήριο είναι σημαντικό να υπάρχουν [...] επίσης εξυπηρετούν το κομμάτι της τιμολογιακής πολιτικής ως προς το εύρος. Δηλαδή δίνεις τη δυνατότητα σε όλους τους επισκέπτες να μπορούν να αποκτήσουν μια tote bag με το λογότυπο, ένα μολύβι, ένα τετράδιο σε χαμηλή τιμή ενώ ταυτόχρονα προωθείς και το brand.
- Δέσποινα: Για την εκπαιδευτική διάσταση των προϊόντων που πωλούνται εντός του πωλητηρίου;
- Κατερίνα: Θεωρώ ότι αυτή η διάσταση είναι ο λόγος που κάποιος θα ξαναγυρίσει στο πωλητήριο και στο μουσείο γενικότερα. Εάν υπάρχει αυτό το ερέθισμα, υπάρχει και σύνδεση. Τα προϊόντα, βιβλία ή αντικείμενα που θα βρει κάποιος στο πωλητήριο του μουσείου εκτός από την μοναδικότητα τους ή την καλλιτεχνική και ψυχαγωγική τους διάσταση έχουν ένα επιπλέον χαρακτηριστικό, αυτό της σύνδεσης με τον πολιτισμό. Και αυτό πρέπει ένα μουσείο να το επικοινωνήσει οπωσδήποτε μέσω του marketing. Στο πωλητήριο θέλεις να επιβεβαιωθεί η τοποθέτηση που έκανε το marketing plan για τον εκπαιδευτικό ρόλο του μουσείου και κατά επέκταση του πωλητηρίου [...] η εκπαίδευση είναι για εμένα ο ακρογωνιαίος λίθος της αποστολής ενός μουσείου.

[...]

- Δέσποινα: Ψηφιακό marketing και πωλητήριο. Ποιες εοι σκέψεις σου;
- Κατερίνα: Δεν νομίζω ότι μπορεί να υπάρξει πλέον τίποτα χωρίς το ψηφιακό marketing. Ακούγομαι απόλυτη αλλά και λόγω της δεδομένης συγκυρίας του COVID πλέον ό-ταν μιλάμε για marketing επικοινωνίας μιλάμε για ψηφιακό marketing [...] είναι ταυτό-σημες έννοιες. Τα πάντα μαθαίνονται, σχολιάζονται, επιβεβαιώνονται, ματαιώνονται μέσα από το ψηφιακό. Εκτός του ότι είναι γεγονός ότι στην αγορά εδώ και καιρό δεν υπάρχουν τα χρήματα για το παραδοσιακό marketing επικοινωνίας [...] ρόλο έχει παίξει και το green to clean [περιβαλλοντικό αποτύπωμα] της όποιας ενέργειας σου που αν ακολουθεί τους παραδοσιακούς τρόπους μπορεί να έχει και αρνητική επίπτωση σε αυτό που έχεις σχεδιάσει βλέπε flyers, αφίσες κ.λπ. Οφείλει το πλάνο του marketing να έχει προβλέψει να προωθήσει ψηφιακά το πωλητήριο του ΕΜΣΤ και το e-shop, τόσο μέσα από την ιστοσελίδα του, όσο μέσα και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Και μάλιστα με συγκεκριμένους κανόνες. Αυτή τη στιγμή η ψηφιακή εικόνα του ΕΜΣΤ δεν βοηθά ούτε να προσελκύσει κοινό ούτε να φέρει αυτό το κοινό μέσα στο μουσείο. Το ψηφιακό θέλει αμεσότητα γιατί λειτουργεί συναισθηματικά. Το ψηφιακό δημιουργεί το ερέθισμα ώστε να πετύχει να σε φέρει πχ στο πωλητήριο του ΕΜΣΤ [...] το φυσικό και το ηλεκτρονικό πωλητήριο πρέπει να έχουν κοινό βηματισμό...
- Δέσποινα: Επανερχόμαστε στο πλάνο δηλαδή [...] πρέπει να έχεις στρατηγικά αποφασίσει ποια είναι η ομάδα στόχος και να διερευνήσεις σε ποια πλατφόρμα μπαίνει κά-ποιος για να πάρει μια συγκεκριμένη πληροφορία και ενημέρωση...
- Κατερίνα: Ακριβώς! Αυτό που είπες είναι πλέον κομμάτι του marketing plan [...] όλα τα marketing plan εκεί έξω το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη. Γιατί είναι άλλο πράγμα να θέλω να δημιουργήσω awareness για το πωλητήριο ή το e-shop του ΕΜΣΤ και άλλο να θέλω να αυξήσω την επισκεψιμότητα και άρα τα έσοδα του. Είναι διαφορετική η προ-σέγγιση του πλάνου που πρέπει να κάνεις.
- Δέσποινα: Αναφέρθηκες στα e-shop. Μπορούν να αποβούν χρήσιμα για ένα μουσείο σαν το ΕΜΣΤ;
- Κατερίνα: Προφανώς εάν πληρούνται οι προϋποθέσεις των 4Ps που θέτει το marketing. Τα προϊόντα κυρίως πρέπει να είναι relevant [να σχετίζονται] με το ειδικό της συλλογής αλλά και το γενικό του μουσείου [...] στην περίπτωση του ΕΜΣΤ να έχουν να κάνουν με τη σύγχρονη τέχνη και το σύγχρονο design και τους σύγχρονους δημιουργούς... Επίσης

το customer experience και η εξυπηρέτηση να είναι υψηλού επιπέδου. Εάν συντρέχουν αυτοί οι λόγοι τότε ο επισκέπτης επιστρέφει ξανά και επίσης μπορεί να προτείνει το e-shop και σε άλλους [...] ακόμα και εάν δεν έχει επισκεφτεί ποτέ τον φυσικό χώρο του πωλητήριου και του μουσείου.

- Δέσποινα: Επίσης μπορεί να είναι τα παραπάνω που αναφέρεις ο λόγος για να επισκεφτείς τον φυσικό χώρο...
- Κατερίνα: Πολύ σωστά και αυτό ισχύει! Έχω ένα πρόσφατο παράδειγμα να σου πω. Τα δώρα του Πάσχα [...] τα διάλεξα από το e-shop του Μουσείου Κυκλαδικής Τέχνης. Το e-shop του μουσείου είναι προσεγμένο όχι όμως κάτι το ιδιαίτερο, Αυτό που έχω κρατήσει ως θετικότερη εμπειρία είναι η εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Οι αγορές έγιναν με click away ώστε να μην έχω τις καθυστερήσεις της ταχυδρομικής αποστολής [...] δηλαδή μπήκα στο e-shop, διάλεξα τι ήθελα και έκλεισα ραντεβού για να τα παραλάβω [...] η εξυπηρέτηση από το προσωπικό ήταν άψογη. Η εμπειρία μου δηλαδή η ψηφιακή, υπερθεματίστηκε από την εμπειρία μου με το προσωπικό του μουσείου. Ενώ έκανα μια online παραγγελία, η φυσική επαφή με την ομάδα εξυπηρέτησης του πωλητηρίου ήταν άψογη [...] προτείνω το συγκεκριμένο e-shop σε όλους ανεπιφύλακτα!
- Δέσποινα: Αυτό μας οδηγεί και στο τελευταίο για το οποίο θα ήθελα τις σκέψεις σου. Η προσφερόμενη υπηρεσία εντός του μουσείου ή ακόμα και η ψηφιακή [...] πρέπει να έχει ως βάση τη σωστή εξυπηρέτηση από το προσωπικό;
- Κατερίνα: Όλα όσα συζητήσαμε ως τώρα δεν μπορώ να σκεφτώ πως θα γίνουν εάν δεν έχει μεριμνήσει το μουσείο, η διεύθυνση του, οι καθ' ύλην αρμόδιοι τέλος πάντων [...] να υφίσταται ενημέρωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση του προσωπικού που παρέχει την όποια υπηρεσία. Εάν δεν υπάρχει αυτή η βασική προϋπόθεση, τότε ότι έχει σχεδιαστεί μόνον επιβλαβές μπορεί να αποβεί για το brand του μουσείου και για την εμπειρία του κοινού. Ακόμα και εάν έχεις σπουδαία προϊόντα ή άψογο σχεδιασμό ή [...] εάν δεν υπάρχει σωστή εξυπηρέτηση από το προσωπικό σου είτε στο φυσικό πωλητήριο είτε στο e-shop μόνον κακό κάνεις.
- Δέσποινα: Σε ευχαριστώ Κατερίνα μου για τον χρόνο σου και τη βοήθεια σου.
- Κατερίνα: Είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον για εμένα σε ευχαριστώ και εγώ

Φόρμα Συμμετοχής/Συναίνεσης

Επιβεβαιώνω ότι παραχώρησα διαδικτυακή συνέντευξη με την ιδιότητα μου, ως
.....,
στην κα. Δέσποινα Μπαραμπούτη στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποίησε για
τη συγγραφή της διπλωματικής της εργασίας με θέμα το μουσειακό marketing και συναινώ
στη χρήση του ονόματός μου στα αποτελέσματα της έρευνας.

Όνομα και Επώνυμο