

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΥΣ
ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ»**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΚΙΤΣΟΣ ΣΠΥΡΟΣ
ΜΠΙΛΑΛΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΠΛΑΤΑΝΙΑΣ ΣΩΤΗΡΗΣ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ**

ΠΑΤΡΑ 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο Πολιτισμός, κατά τις εγκυκλοπαίδειες ευρείας κυκλοφορίας αλλά και σύμφωνα με τους πιο αποδεκτούς συμβατικούς ορισμούς του, είναι «το σύνολο των υλικών και πνευματικών φαινομένων που χαρακτηρίζουν μια κοινωνική ομάδα ή ένα έθνος», ή μ' άλλα λόγια : «η συνολική κοινωνική κληρονομιά μιας ομάδας ανθρώπων ή του ανθρωπίνου είδους ως συνόλου, της οποίας η συνέχεια και η ανάπτυξη εξαρτώνται από την ικανότητα του ανθρώπου να μαθαίνει και να μεταβιβάζει τις γνώσεις στις επόμενες γενιές»¹.

Ο πολιτισμός ως έκφραση της σημερινής κοινωνίας εμφανίζεται μέσα από ευρύτερα κοινωνικά σύνολα τα οποία λειτουργούν υπό τη σκέπη ενός καλά οργανωμένου κράτους με οργανωμένες ηθικές, νομικές, επιστημονικές, θρησκευτικές και παραγωγικές διαδικασίες².

Ο πολιτισμός συνεπώς κάθε κοινωνικής ομάδας και κάθε έθνους, χαρακτηρίζει σε κάθε ιστορική περίοδο το επίπεδο ανάπτυξής τους στα πεδία της επιστήμης και της τεχνολογίας, της παιδείας, των γραμμάτων και των τεχνών, των ιδεών, της φιλοσοφίας, της ηθικής και των σχετικών θεσμών γενικότερα, όπως αυτά πάντα σχετίζονται, αλληλεξαρτώνται και αλληλεπιδρούν με τις αξίες, τον τρόπο και τις σχέσεις παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης υλικών αγαθών.

¹ Ρόκος, Δ.,(2000), "Ευρωπαϊκή ενοποίηση. Μια ολιστική προσέγγιση. Εννοιολογικές διασαφηνίσεις και προϋποθέσεις συνεργασίας και ολοκλήρωσης." Επιστημονικό Συνέδριο: "Ευρώπη. Ιδέες, συλλογικές νοοτροπίες και πραγματικότητες", Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Σεπτέμβριος και Ουτοπία, τ.4, Δεκέμβριος,

² Μπισάκης Ε.,(2002),Πολιτιστική Πραγματικότητα, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Τομέας Φιλοσοφίας, Επιστήμες και Πολιτική, σελ 24-27.5

Τις πολιτισμικές μονάδες αποτελούν ενεργητικοί οργανωσιακοί, κοινωνικοί σχηματισμοί οι οποίοι στοχεύουν στη προώθηση του πολιτισμού στο σύγχρονο άνθρωπο. Η ύπαρξη τους αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να αναπτύξει το πολιτισμό μέσα από οργανωτικές και αναπτυξιακές δράσεις, οι οποίες έχουν το περιθώριο να δώσουν στο πολιτισμό μια άλλη δυναμική στη σύγχρονη κοινωνία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με το θέμα του μάρκετινγκ των πολιτισμικών οργανισμών και ειδικότερα με το μουσείο Γουλανδρή στην Άνδρο.

Η εργασία ολοκληρώθηκε μέσα από τέσσερα κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο , δόθηκαν κάποιοι βασικοί ορισμοί για το μάρκετινγκ και το πολιτιστικό μάρκετινγκ, καθώς ορίστηκε και η ενοποιημένη επικοινωνία μάρκετινγκ (E.E.M.), η πορεία και η εξέλιξή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίστηκε ο πολιτισμός και ο πολιτιστικός οργανισμός, καθώς και η πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων.

Στη συνέχεια στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο εστιάσαμε στο μάρκετινγκ των μουσείων ως πολιτισμικοί οργανισμοί και συγκεκριμένα στο μουσείο Γουλανδρή στην Άνδρο με αναφορά στο όραμα , τη τοποθέτηση και την οργάνωση του μουσείου αλλά και τη στρατηγική επικοινωνίας που χρησιμοποιεί όπως επίσης τα δυνατά και αδύνατα σημεία που το χαρακτηρίζουν,

Τέλος η εργασία έκλεισε με τον επίλογο όπου και καταγράφηκαν τα συνολικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη του συνόλου της μελέτης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	8
1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	8
1.1.1. ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-ΟΡΙΣΜΟΣ	14
1.1.2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	15
1.1.3. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	18
1.1.4. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ	27
1.2.Η ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Ε.Ε.Μ.)	34
1.2.1.Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ	34
1.2.2.ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ.	35
1.2.3.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ	37
1.2.4.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ.	39
1.2.5.ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ	41
1.2.6.Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ.	50
1.2.7.Η Ε.Ε.Μ. ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΙ	
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	56
2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	56
2.2.ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	56
2.3.ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	60
2.4.ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	61
2.5.Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ Κ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ	66
3.1.Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	67
3.2.Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ	74
4.1.Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	74
4.2.Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	75
4.3.ΤΟ ΌΡΑΜΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	76
4.4.Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	77

4.5.Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	79
4.6.Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	80
4.7.Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΆΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	81
4.8.Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	81
4.9.Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΗ ΚΑΙ ΕΛΙΖΑΣ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΣΤΗΝ ΑΝΔΡΟ	85
4.10.Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	86
4.11.ΟΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΩΝ ΑΚΡΟΑΤΗΡΙΩΝ	877
4.12.Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	89
4.13.ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	90
4.14.ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	94
4.15.Η ΈΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ	955
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να μελετήσει το πολιτιστικό μάρκετινγκ των οργανισμών καταδεικνύοντας την οργανωσιακή τους συμπεριφορά, το ρόλο τους στο σύγχρονο και ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και γενικά να αναλύσει ειδικότερα πεδία όπως ο προγραμματισμός, ο έλεγχος αλλά και ο ρόλος των ΜΜΕ και των νέων τεχνολογιών στο πολιτιστικό μάρκετινγκ ενός οργανισμού.

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε την περίπτωση του Μουσείου Γουλανδρή, που επικεντρώνεται στην ερμηνεία των εκθεμάτων και την επικοινωνία με το κοινό, θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις δυνατότητες και τις προστιθέμενες αξίες που δύναται να προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες αλλά και συνάμα και τους περιορισμούς των νέων μέσων που μπορεί να προκύψουν αν δεν έχει γίνει η κατάλληλη προεργασία και εισαγωγή έτσι ώστε να συνυπάρχουν με την παράδοση της τέχνης που είναι η πρωταγωνίστρια σε τέτοιους πολιτιστικούς οργανισμούς.

Το Μουσείο Γουλανδρή είναι ένα από τα πιο γνωστά μουσεία. Η ανάλυση που πρόκειται να γίνει θα αναφέρεται συγκεκριμένα στο Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης του Ιδρύματος Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή στο νησί της Άνδρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο όρος Μάρκετινγκ, χρησιμοποιείται από μεγάλη μερίδα ομιλητών εκλαμβάνεται από σημαντικό αριθμό ατόμων κατά τρόπο λανθασμένο ενώ σε ορισμένους φαντάζει ασαφές και ανοίκειο. Πριν αναφερθούμε, λοιπόν, σε οτιδήποτε άλλο οφείλουμε να δώσουμε τον ορισμό που δίνει ένας από τους εγκυρότερους θεωρητικούς του μάρκετινγκ ο Philip Kotler και τον οποίο υιοθετούμε στην παρούσα εργασία. Με τον όρο Μάρκετινγκ εννοούμε την κοινωνική διαδικασία και τη διαδικασία διοίκησης με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων που έχουν αξία για αυτούς με άλλα ³.

Στον ορισμό αυτό, αξίζει να επισημάνουμε ότι το μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται ως κοινωνική διαδικασία καθώς επίσης ότι εστιάζει στην ενδεδειγμένη εξέταση της έννοιας του προϊόντος. Όσον αφορά στην πρώτη επισήμανση, το μάρκετινγκ αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών ατόμων ή και κοινωνικών ομάδων, τις οποίες μάλλον μια

³ Kotler P.(2000) «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», EMI Interbooks

αρκετά απλουστευτική αν όχι μυωπική συλλογιστική θα περιόριζε στις υλικές.

Αναφορικά με την έννοια του προϊόντος, αν ανατρέξουμε στον ορισμό του, διαπιστώνουμε πως πρόκειται για παράγωγο του ρήματος «πρόειμι» (εξέρχομαι, βαδίζω μπροστά), με άλλα λόγια πρόκειται για το οποίο αποτέλεσμα παραγωγικής διαδικασίας και προσπάθειας, που αδιαμφισβήτητα δεν εξαντλείται στα υλικά αγαθά.

Εξ ορισμού, λοιπόν, η φιλοσοφία, οι αρχές και η λογική του μάρκετινγκ, μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ευρύτατο φάσμα ανθρώπινων δραστηριοτήτων πέραν των συναλλαγών στα πλαίσια της αγοράς, από την οποία αρχικά αναδείχθηκε.

Ο ανωτέρω ισχυρισμός δεν αποτελεί παρά διαπίστωση η οποία επαληθεύθηκε στο πέρασμα του χρόνου με την εδραίωση του γνωσιακού υπόβαθρου του μάρκετινγκ, την ανάπτυξη του κοινωνικού μάρκετινγκ, με το οποίο διευρύνεται η έννοια της ανταλλαγής⁴ και δίνεται έμφαση στην επίτευξη του κοινωνικού κέρδους⁵ και την εξάπλωσή του σε τομείς όπως αυτός των υπηρεσιών, και συγκεκριμένα στα πεδία του τουρισμού, της εκπαίδευσης και των

⁴ Liao, Mei-Na, Susan Foreman & Adrian Sargeant (2001) "Market versus societal orientation in the non-profit context" *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (3), pp. 254-268

⁵ McDonald, Heath & Paul Harrison (2002) "The Marketing and Public Relations Practices of Australian Performing Arts Organisations" *International Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), pp 105-117.

υπηρεσιών υγείας. Επιπρόσθετα, το μάρκετινγκ πέραν του επιχειρηματικού στίβου κάνει την εμφάνισή του στο χώρο όπου δραστηριοποιούνται οι κοινωφελείς οργανισμοί (non-profit sector), λόγω της αλλαγής που συντελέστηκε με το χαρακτηρισμό του μάρκετινγκ ως διαδικασίας που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Εξαίρεση δεν αποτέλεσε ο τομέας του πολιτισμού, καθώς στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στο λεξιλόγιο των Πολιτιστικών Οργανώσεων, δηλαδή των οργανώσεων εκείνων που παράγουν και προωθούν αντικείμενα που ανήκουν στην τάξη του συμβολικού και που σκοπός τους είναι να ενισχύσουν εκείνες της μορφές της σκέψης και του λόγου δια των οποίων η ανθρώπινη σκέψη προσανατολίζεται σε έργα ωφέλιμα για τη δεδομένη κοινότητα προστέθηκαν έννοιες μέχρι πρότινος συνδεδεμένες κατ' αποκλειστικότητα με την αγορά.

Έτσι, διαμορφώθηκε η έννοια του Πολιτιστικού Μάρκετινγκ (Arts Marketing / Cultural Marketing), το οποίο συνίσταται στην τέχνη της προσέγγισης των τμημάτων της αγοράς που είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για το προϊόν ταυτόχρονα με τον καθορισμό των εμπορικών μεταβλητών του προϊόντος (τιμής, διανομής και προβολής), με σκοπό τη σύνδεση του προϊόντος με έναν ικανό αριθμό καταναλωτών και την επίτευξη των στόχων που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή της πολιτιστικής οργάνωσης⁶. Οι ιδιαιτερότητες των

⁶ Colbert F. (2001) "Marketing Culture and the Arts", 2nd Ed. Montreal HEC

πολιτιστικών οργανώσεων και των προϊόντων τους που έχουν άκρως συμβολικό χαρακτήρα διαμόρφωσαν και το πλαίσιο εντός του οποίου καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι πρεσβευτές και επαΐοντες του μάρκετινγκ, αναδεικνύοντας επίσης τις αναθεωρήσεις στις οποίες οφείλουν να προβούν οι συγκεκριμένες οργανώσεις για να αποκτήσουν ουσιαστικό προσανατολισμό στο μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τον ορισμό του μάρκετινγκ που προαναφέραμε όσο και αυτόν των πολιτιστικών οργανώσεων, οι πολιτιστικές οργανώσεις που επιδιώκουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά στην οργανωσιακή τους κουλτούρα τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και να αναπτύξουν σύμφωνες με αυτή πρακτικές, είναι σκόπιμο να αναγάγουν σε προτεραιότητά τους την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων με τις οποίες αναπτύσσουν σχέσεις. Μέσα από αυτόν τον προσανατολισμό και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν ανάγκες και επιθυμίες ατόμων και κοινωνικών ομάδων, θα επιτύχουν τους θεσπισμένους στόχους τους⁷.

Οι στόχοι του πολιτιστικού μάρκετινγκ είναι ως επί το πλείστον ποιοτικής φύσεως εν αντιθέσει με τους ποσοτικούς στόχους που θεσπίζει η αγορά, ενώ η οπτική γωνία των οργανώσεων αυτού του είδους δεν πρέπει να είναι αυτή της προσφοράς αλλά της ζήτησης,

⁷ Kotler P. & Armstrong G. (1994) "Principles of Marketing", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

δηλαδή του καταναλωτή των πολιτιστικών προϊόντων. Επιπρόσθετα, μια πολιτιστική οργάνωση δεν παράγει ένα προϊόν (πολιτιστικό προϊόν) ανταποκρινόμενη στις επιταγές της αγοράς, αλλά αναζητά τους καταναλωτές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το προϊόν της.⁸ Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούμε και στην εξής ιδιαιτερότητα των πολιτιστικών αγαθών η κατανάλωση δεν καταστρέφει την αξία του αγαθού, αλλά μπορεί να αυξήσει τη συμβολική του αξία φέρνοντας μια αύρα επιτυχίας⁹.

Ανατρέχοντας εκ νέου στους παραπάνω ορισμούς, διαπιστώνουμε ότι οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ που απασχολούνται σε πολιτιστικές οργανώσεις επιτελούν ένα πολύπλοκο έργο: καλούνται να δημιουργούν και να προωθούν προϊόντα με συμβολικό χαρακτήρα, τα οποία αφενός θα είναι επιθυμητά από τα άτομα και τις κοινωνικές ομάδες της κοινότητας, αφετέρου θα εμπνέουν την εν λόγω κοινότητα να προβεί σε έργα ωφέλιμα για το σύνολο.

Πρόκειται, κατά συνέπεια, για ένα ρόλο ιδιαίτερα σημαντικό και απαιτητικό. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτού του ρόλου καλούνται να αναπτύξουν ορισμένες δεξιότητες. Σύμφωνα με το

⁸ Colbert F.(2003) "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" International Journal of Arts Management, Vol. 6, no 1, pp 30-39

⁹ Colbert F. & Evrard Y. (2000) "Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?", International Journal of Arts Management, Vol. 2, No 2, pp 4-13

«Μανιφέστο του Πολιτιστικού Μάρκετινγκ»¹⁰ το προφίλ του ασκούντος πολιτιστικού μάρκετινγκ συντίθεται από την ικανότητα να γεννά αξίες και να τις μεταλαμπαδεύει, να συμβάλλει στη διαμόρφωση των απόψεων του κοινού, καθώς επίσης να πρωτοπορεί διατυπώνοντας ρηξικέλευθες ιδέες και επιχειρηματικές προτάσεις. Εξίσου σημαντικές είναι η δυνατότητά του να κατανοεί τη μεταβλητή φύση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, να λειτουργεί αποτελεσματικά υπ' αυτές τις συνθήκες και να αξιοποιεί αντί να αντιμάχεται την αλλαγή. Άκρως σημαντική θεωρείται και η ικανότητά του όχι απλώς να μεταδίδει ιδέες αλλά να καλλιεργεί τις προϋποθέσεις για περαιτέρω προβληματισμό πέρα από στεγανά και προκαταλήψεις.

Η πράξη για μια ακόμη φορά διαφέρει αρκετά από τη θεωρία. Οι πολιτιστικές οργανώσεις, συχνά εμφανίζουν ανεπάρκειες με όρους στρατηγικών μάρκετινγκ, ενώ κάποιοι δεν διστάζουν να υποστηρίξουν ότι η έλλειψη εμβάθυνσης στο μάρκετινγκ είναι αυτή που έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση του κοινού τους και σε επιχειρηματικά λάθη¹¹. Τα αίτια αυτού του φαινομένου πρέπει να αναζητηθούν στα εγγενή χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτού του είδους. Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, οι κυριότεροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την υιοθέτηση της νοοτροπίας του μάρκετινγκ είναι:

¹⁰ Fillis I. "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol.7, No 2, pp.131-145

¹¹ Kotler P. & Scheff J. (1996) "Standing Room Only", Harvard Business School Press

- η παρουσία ισχυρών, μη οικονομικών αντικειμενικών στόχων και μεγαλύτερη εστίαση στο «κοινωνικό κέρδος»
- οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι που δεν επιτρέπουν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αλλά επίλυση των προβλημάτων με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
- τα πολλαπλά ακροατήρια στα οποία απευθύνονται
- το ιδιόμορφο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από περιορισμένο αριθμό άμεσων ανταγωνιστών και προσφέρεται για την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών
- το υψηλό, σε σχέση με άλλους οργανισμούς, ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για τις δράσεις που αναπτύσσουν και το έργο που επιτελούν. Οι ιδιαιτερότητες αυτές δεν πρέπει να εκλαμβάνονται ως ενδείξεις αδυναμίας των πολιτιστικών οργανώσεων έναντι των υπολοίπων, αλλά ως ειδοποιά τους στοιχεία, τα οποία συνθέτουν την ταυτότητά τους.

1.1.1. ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-ΟΡΙΣΜΟΣ

Το πολιτιστικό μάρκετινγκ όπως και το μάρκετινγκ αποτελεί μια διαδικασία διοίκησης και αφορά το σύνολο της επιχειρηματικής πρακτικής. Η διαφοροποίηση του πολιτιστικού μάρκετινγκ εστιάζεται στην επικοινωνία με το κοινό, ενώ δεν στοχεύει να ικανοποιήσει τις

ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών αλλά να τους οδηγήσει να γνωρίσουν και να εκτιμήσουν τα πολιτιστικά αγαθά¹². Κύριος σκοπός του είναι η καλλιέργεια επαφής και αλληλοτροφοδότησης με το κοινό στοχεύοντας ταυτόχρονα στην εκπλήρωση της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού και επιδιώκοντας το καλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα.

Για τους πολιτιστικούς οργανισμούς που αποτελούν τους διαμεσολαβητές μεταξύ κοινού και δημιουργίας, το κοινό είναι ζωτικής σημασίας. Αποτελεί δε το βασικό ενδιαφερόμενο και αποδέκτη των πολιτισμικών υπηρεσιών και αγαθών του οργανισμού, και για το λόγο αυτό οι απόψεις του πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό και την οργάνωση των εκδηλώσεων και των προγραμμάτων.

1.1.2. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ως πολιτιστική δραστηριότητα ονομάζεται «η δραστηριότητα η οποία έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ενός πολιτιστικού αγαθού (πολιτιστικού προϊόντος ή πολιτιστικής υπηρεσίας) και η οποία

¹² Ειρ. Σηφάκη, Γ. Σηφάκης, 2007, Πολιτιστικό μάρκετινγκ και νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία των πολιτιστικών οργανισμών

αναπτύσσεται μέσα από συγκεκριμένες πολιτιστικές διαδικασίες τόσο στο πραγματικό όσο και στο ψηφιακό τοπίο του πολιτισμού »¹³.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Υπουργείο Πολιτισμού και το νόμο 3525/2007 για τη πολιτιστική χορηγία ως πολιτιστική δραστηριότητα ορίζεται «η δραστηριότητα που αποσκοπεί στην προστασία, αξιοποίηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς, όπως η τελευταία ορίζεται στο ν. 3028/2002 (ΦΕΚ 153 Α'/28.6.2002), καθώς και στην ενίσχυση και προβολή του νεότερου και σύγχρονου πολιτισμού, ο οποίος περιλαμβάνει κάθε δράση που αποσκοπεί ιδίως στην παραγωγή, καλλιέργεια, προαγωγή και διάδοση των γραμμάτων, της μουσικής, του χορού, του θεάτρου, του κινηματογράφου, της αρχιτεκτονικής, της ζωγραφικής, της γλυπτικής, των εικαστικών τεχνών»¹⁴.

Η UNESCO, ο οργανισμός δηλαδή των Ενωμένων Εθνών για την εκπαίδευση, την επιστήμη και το πολιτισμό, αναφέρεται στις έννοιες των «πολιτιστικών αγαθών» και των «πολιτιστικών υπηρεσιών». Ο συνδυασμός αυτών των δύο εννοιών συνήθως αναφέρεται ως «πολιτιστικά προϊόντα». Ο ορισμός των δύο εννοιών είναι συνήθως ο εξής:

¹³ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89
113

¹⁴ <http://www.ntng.gr/default.asp?langID=1&pageID=9>

1. Ως πολιτιστικά αγαθά αναφέρονται τα καταναλωτικά αγαθά που παράγουν ιδέες, σύμβολα και τρόπους ζωής. Πληροφορούν ή διασκεδάζουν, συνεισφέρουν στη κατασκευή της συλλογικής ταυτότητας και επηρεάζουν τις πολιτιστικές πρακτικές. Το αποτέλεσμα της αυτόνομης ή της συλλογικής δημιουργικότητας είναι τα πολιτιστικά αγαθά να αναπαράγονται και να προωθούνται μέσω βιομηχανικών διαδικασιών και παγκόσμιας διανομής. Βιβλία, περιοδικά, προϊόντα πολυμέσων, λογισμικά, δίσκοι, ταινίες, φιλμ, βίντεο, οπτικό-ακουστικά προγράμματα, χειροτεχνήματα και σχέδια μόδας συνιστούν τη πολλαπλότητα και τη διαφορετικότητα των πολιτιστικών προσφορών για τη πλειοψηφία των πολιτών¹⁵.

2. Ως πολιτιστικές υπηρεσίες ορίζονται οι δραστηριότητες οι οποίες αποσκοπούν στην ευχαρίστηση πολιτιστικών ενδιαφερόντων ή αναγκών. Τέτοιου είδους δραστηριότητες δεν απεικονίζουν υλικά αγαθά αλλά συνίστανται τυπικά από γενικά μέτρα και υποστηρικτικές ευκολίες για τις πολιτιστικές πρακτικές τις οποίες οι κυβερνήσεις, ιδιωτικά και ημικρατικά ιδρύματα ή εταιρίες παρέχουν στις κοινότητες. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η προώθηση παραστάσεων και πολιτιστικών γεγονότων σαν πολιτιστικές πληροφορίες και

¹⁵ <http://www.unesco.org/culture/industries/trade/>

παρουσιάσεις. Οι πολιτιστικές υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν δωρεάν ή σε εμπορική βάση¹⁶.

1.1.3. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η οργάνωση, η δομή, η λειτουργία των πολιτιστικών μονάδων αναφέρεται κυρίως στην εύρυθμη λειτουργία τους για τη καλύτερη επίτευξη των στόχων τους, οι οποίοι αναφέρονται στο σύνολο τους στη προώθηση της ιστορίας και του πολιτισμού μιας χώρας, ενός λαού¹⁷.

Οι πολιτιστικές μονάδες μπορούν να ιεραρχηθούν και να εξεταστούν και σε κοινωνικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Στο σχεδιασμό και στην οργάνωση των πολιτιστικών μονάδων βασικό ρόλο παίζει ο ρόλος του κράτους.

Σήμερα κάθε πολιτιστική μονάδα λειτουργεί ως οικονομικός οργανισμός, ο οποίος διαθέτει ίδια κεφάλαια και εργατικό δυναμικό, ενώ βασίζεται σε συγκεκριμένα νομοθετήματα τα οποία ορίζουν τη λειτουργία του και τρόπο οργάνωσης του.

Οι οργανισμοί αυτοί έχουν σε πολλές περιπτώσεις φορολογικές ελαφρύνσεις αναλόγως αν είναι δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου. Οι

¹⁶ <http://www.unesco.org/culture/industries/trade/>

¹⁷ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

οικονομικοί πολιτιστικοί οργανώσιμοι χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τη λειτουργία τους, τη νομική τους υπόσταση αλλά και τις συνθήκες ίδρυσης¹⁸.

Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αναφέρεται κάθε επιχείρηση πολιτιστικού χαρακτήρα. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί παράγουν ότι χρειάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες του κοινού αλλά και τις δικές τους, χωρίς να στοχεύουν στο κέρδος. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί αυτοί αναλύονται ως εξής με βάση πάντα τις έννοιες και τις αρχές που τους διέπουν. Συγκεκριμένα:

1. Κτητικοί οικονομικοί οργανισμοί: Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί επιδιώκουν τα τακτά έσοδα ανά έτος να ξεπερνούν τις δαπάνες ώστε να έχουν διακριτό κέρδος. Το κέρδος πάντα επενδύεται και δε χρησιμοποιείται από τους φορείς.

2. Εξισωτικοί οικονομικοί οργανισμοί: Εστιάζουν στην εξίσωση εσόδων εξόδων χωρίς να στοχεύουν σε κάποιο κέρδος. Οι εξισωτικοί οργανισμοί αναφέρονται στην εξυπηρέτηση των ανθρώπων και όχι στη δημιουργία κέρδους. Το σύνολο των εξόδων τους αναφέρεται και στο σύνολο των εσόδων τους. Ο οργανισμός αυτός για να επιτύχει θα πρέπει να καθορίζει τις τιμές του με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει πάντα

¹⁸ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-

έσοδα ίσα με τα έξοδα του. Ο προγραμματισμός που γίνεται στους συγκεκριμένους οργανισμούς είναι πάντα μακροχρόνιος και λειτουργεί σε ετήσιο ή και σε τριετές πλάνο.

3. Ελλειμματικοί οικονομικοί οργανισμοί: Οι οργανισμοί αυτοί παρουσιάζουν συνήθως έλλειμμα και δουλεύουν με τη στήριξη του κράτους, το οποίο καλύπτει τα ελλείμματα τους μέσα από το τακτικό προϋπολογισμό.

Στους πολιτιστικούς οργανισμούς έχουμε δυο συγκεκριμένες διαπιστώσεις

n Την αύξηση του μεγέθους των τμημάτων στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

n Το ότι η διαφοροποίηση των τμημάτων έβλαψε τη σωστή συνεργασία αυτών.

Η τυπική μορφή του πολιτιστικού οργανισμού χωρίζεται σε διάφορους παραμέτρους-ιεραρχική, λειτουργική, τμηματική. Η οργάνωση χωρίζεται σε δύο θεωρίες τη συστηματική και την τυπική.

Συγκέντρωση όλων των προτάσεων και σχεδίων ενός πολιτιστικού οργανισμού κάτω από μια και μόνο λογική πρόταση η οποία θα μπορούσε να στηριχτεί, δηλαδή συγκέντρωση όλων των ιδεών σε μια κεντρική ιδέα. Εδώ μας παρουσιάζεται η εικόνα ενός οργανισμού που ο καθένας δε μπορεί να έχει τη δική του γνώμη.

Στην τυπική διάρθρωση του πολιτιστικού οργανισμού το κάθε άτομο έχει τη δική του γνώμη και ανήκει σε διαφορετικά τμήματα , το κάθε άτομο ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο. Η διαφοροποίηση παρατηρείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Αυτή η γενικοποίηση του πολιτιστικού οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε τρία πράγματα¹⁹:

1. Μεγάλο οργανισμό με δομικές διαφοροποιήσεις.
2. Το μεγάλο μέγεθος δημιουργεί τη διαφοροποίηση στα διάφορα επίπεδα.
3. Η διαφοροποίηση αυξάνεται με την επέκταση του οργανισμού.

Θα ήταν πολύ λογικό να αναφερθούμε στις διαπιστώσεις που έκανε όσον αφορά στους οργανισμούς²⁰:

1. Όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο αυξάνεται η διαφοροποίηση μέσα στον οργανισμό.
2. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός τόσο πιο περίπλοκη είναι η δομή του.

¹⁹ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

²⁰ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

3. Όταν είναι μεγάλο το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν τμήματα τα οποία παίζουν σπουδαίο ρόλο. Τα άτομα όμως που συμμετέχουν, δεν γνωρίζονται μεταξύ τους.

4. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο δυσκολότερος είναι ο έλεγχός του.

5. Η μεγέθυνση του οργανισμού οδηγεί σε οικονομικές δυσκολίες αφού ο οικονομικός έλεγχος είναι πιο δύσκολος λόγω μεγέθους.

Οι μεγάλοι πολιτιστικοί οργανισμοί είναι απρόσωποι και δύσκολα διοικούνται, στους μεγάλους πολιτιστικούς οργανισμούς το άτομο δεν φαίνεται, μόνο τα τμήματα φαίνονται και τα άτομα είναι απλά μέλη τους.

Για να λειτουργήσει ένας πολιτιστικός οργανισμός, μια πολιτιστική εκδήλωση χρειάζονται υπηρεσίες οι οποίες εξαρτώνται άμεσα από τις δραστηριότητες του. Η διοίκηση γίνεται από ένα διοικητικό συμβούλιο και από ένα διευθυντή, γνώστη της πολιτιστικής διαχείρισης. Εκτός όμως αυτών, σε διοικητικό επίπεδο είναι απαραίτητες οι κάτωθι υπηρεσίες²¹:

²¹ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

Γραμματεία διοίκησης: αυτή η γραμματεία εξυπηρετεί διοικητικές ανάγκες όπως τις ανάγκες του διοικητικού συμβουλίου, π.χ. τις συνεδριάσεις του, τις τηρήσεις πρακτικών, τη κοινοποίηση των αποφάσεων σε όλους τους αρμόδιους, κ.α.

Γραμματεία πρωτοκόλλου-αλληλογραφίας: εξυπηρετεί όλες τις τρέχουσες ανάγκες που προκύπτουν σε διοικητικό επίπεδο.

Οικονομικές υπηρεσίες: σε αυτές τις υπηρεσίες υπάγεται το λογιστήριο και το τμήμα μάρκετινγκ αν υπάρχει. Οι υπηρεσίες αυτές διαχειρίζονται όλες τις οικονομικές υποθέσεις του φεστιβάλ, όπως τα έσοδα, τα έξοδα, τις συμβάσεις, τις προμήθειες, κ.α.

Τμήμα δημοσίων σχέσεων: χαράσσει τη πολιτική, καλλιεργεί όλες τις αναγκαίες επαφές και επιλέγει τα κατάλληλα μέσα για την προβολή του φεστιβάλ.

Τμήμα διεθνών σχέσεων: αυτό το τμήμα για τις επαφές και τη προβολή.

Νομικό τμήμα: είναι υπεύθυνο για οποιοδήποτε μέρος απαιτεί νομικές γνώσεις και παροχές όπως η εξασφάλιση των δικαιωμάτων υπέρ τρίτων, γνωμοδοτήσεις για τις δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις καθώς και κατάρτιση όλων των σχετικών συμβάσεων²².

²² Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-

Σε οικονομικό επίπεδο, για να καταρτισθεί ο προϋπολογισμός πρέπει να συμπεριληφθούν όλες οι δαπάνες που είναι πάγιες αλλά και αυτές που θεωρούνται εξειδικευμένες. Για να καλυφθούν οι δαπάνες είναι αναγκαία η χρηματοδότηση του πολιτιστικού οργανισμού, η οποία μπορεί να γίνει από τρεις πηγές:

- Δημόσιους φορείς όπως υπουργεία που σχετίζονται με το θεματικό χαρακτήρα και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης
- Άλλοι φορείς όπως μορφωτικά ιδρύματα, επιμελητήρια, πρεσβείες και όποιος άλλος φορέας ενδιαφέρεται. Αυτού του είδους η συνεισφορά μπορεί να γίνει τόσο σε χρήμα όσο και σε εξυπηρετήσεις και διευκολύνσεις
- Ιδιωτικοί φορείς όπως εταιρίες και επιχειρήσεις που το αντικείμενο δράσης τους σχετίζεται με το θεματικό χαρακτήρα.

Το θέμα των χορηγιών για τη χρηματοδότηση ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι ένα εξαιρετικά λεπτό, σημαντικό και χρονοβόρο θέμα. Η λεπτότητα έγκειται στο θέμα των χειρισμών, των διεργασιών και των επαφών που πρέπει να γίνουν με τους χορηγούς αφού

υπάρχουν πολλές συνιστάμενες όπως η έλξη του ενδιαφέροντος τους, ο ανταγωνισμός των εταιριών μεταξύ τους²³.

Ένα καινοτόμο μοντέλο για τη διαμόρφωση μίας πολιτιστικής δραστηριότητας είναι το «Πολιτιστικές Δραστηριότητες Ενεργητικής Αντίληψης (ΠΔΕΑ)»²⁴.

Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται στη θεωρία ότι ο πολιτισμός, οι νέες τεχνολογίες και η γνώση είναι τα στοιχεία που θα διαμορφώσουν νέες μεθόδους πολιτιστικής διαχείρισης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο ρόλος αυτών των στοιχείων είναι καθοριστικός για τις πολιτιστικές δραστηριότητες.

Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και της κοινωνίας της παγκόσμιας ψηφιακής επικοινωνίας δεν θα μπορούσαν να μην επιδράσουν και στο πεδίο του πολιτισμού αναπτύσσοντας δύο παράλληλα τοπία δράσης του: το πραγματικό και το ψηφιακό.

Συνεπώς, η συμβολή των πολιτιστικών δραστηριοτήτων είναι τόσο σε πραγματικό όσο και σε ψηφιακό επίπεδο με τη συνδρομή των νέων τεχνολογιών. Εξάλλου, και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολιτιστικές δραστηριότητες είναι κοινά και στα δύο πεδία, όπως για

²³ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

²⁴ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

παράδειγμα η έλλειψη χρηματοδότησης. Στο μοντέλο που εξετάζουμε υπάρχουν δύο πυρήνες δραστηριότητας²⁵:

1. Ο πυρήνας λειτουργίας της δραστηριότητας ο οποίος έχει τρεις διαστάσεις: την ταυτότητα, τις επιπτώσεις και την καινοτομία

2. Ο πυρήνας διαχείρισης της δραστηριότητας ο οποίος έχει πέντε πεδία: την αντίληψη, την κατανόηση, τις αρχές του γενικού (δημόσιου) ενδιαφέροντος, την υιοθέτηση και την υλοποίηση των συστημάτων πολιτικής διαχείρισης από τους διαχειριστές της²⁶.

Σαν ταυτότητα ορίζονται τα χαρακτηριστικά της πολιτιστικής δραστηριότητας που προσδιορίζουν την ιδέα και την αντίληψη στην οποία θα αναπτυχθεί η δραστηριότητα για τη προστασία του γενικού (δημόσιου) συμφέροντος. Σαν επιπτώσεις ορίζονται οι συνέπειες της συγκεκριμένης εκδήλωσης σε όλα τα επίπεδα που την αφορούν (εθνικό, περιφερειακό, παγκόσμιο, πολιτισμικό, πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό)²⁷.

²⁵ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

²⁶ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

²⁷ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-113

1.1.4. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Ο σχεδιασμός είναι «μια δημιουργική δραστηριότητα και σαν τέτοια είναι μια από τις πιο ενδιαφέρουσες δραστηριότητες που διεκπεραιώνονται από ένα οργανισμό, είναι η σύνθεση ιδεών για την επίτευξη επιθυμητού σκοπού»²⁸.

«Ο σχεδιασμός είναι η δημιουργική δραστηριότητα με την οποία κυοφορούνται ιδέες που στη συνέχεια μεταφράζονται σε διεργασίες για την παραγωγή νέων υλικών ή τη σημαντική αναβάθμιση της αξίας υπαρχόντων». Τέλος ορίζεται ως: «το σύνολο των δραστηριοτήτων από τις οποίες καθορίζονται οι ακριβείς προϋποθέσεις επιλογής-εγκατάστασης συσκευών, μηχανημάτων και οι μεταξύ τους διασυνδέσεις για να επιτευχθεί προδιαγεγραμμένο παραγωγικό αποτέλεσμα»²⁹.

Ο σχεδιασμός διαφέρει από το προγραμματισμό. Ο πρώτος αναφέρεται σε ευρείες έννοιες και εστιάζει στο γενικότερο λειτουργικό πλαίσιο μιας μονάδας περιλαμβάνοντας περισσότερα από ένα σχέδια δράσης. Από την άλλη ο προγραμματισμός ορίζεται ως: «Η διαδικασία

²⁸ Coulson R and Sinnot G.,(1983), Project Evaluation in the Organization Process Industries, Harvard Business Review, pp.24-28

²⁹ Douglas G.,(2002),Business Organization, Prentice Hall, pp.42-44

επιλογής, μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων , της μελλοντικής δραστηριότητας της επιχείρησης ως συνόλου κάθε τμήματος ξεχωριστά. Προγραμματισμός σημαίνει πρόβλεψη των μελλοντικών επιχειρηματικών συνθηκών στις οποίες μια μονάδα θα δραστηριοποιηθεί».

Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι στρατηγικός (μακρόπνοος) ή λειτουργικός (μεσοπρόθεσμος) μπορεί να χρησιμεύσει λειτουργώντας προστατευτικά, επιθετικά και συντονιστικά. Ο συγκεντρωτικός τύπος του συστήματος επηρεάζει το στρατηγικό προγραμματισμό των οργανωσιακών μονάδων. Σε κάθε είδους προγραμματισμό όμως πρέπει να ακολουθείται η διαδικασία με τη σειρά που αναφέρεται παρακάτω: καθορισμός στόχων, ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, διερεύνηση συνθηκών, αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης, διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων και τέλος εφαρμογή των σχεδίων³⁰.

Μια πολιτιστική μονάδα συμπεριφέρεται ως σύστημα με εισροές (χρήμα, χρόνος, πληροφόρηση, προσωπικό, υλικό, εξοπλισμός και κτιριολογικά) και αντίστοιχα μετά από τη διαδικασία των εκροών (μάθηση, γνώση, δεξιότητες και στάσεις- συμπεριφορές). Η επιδίωξη από οικονομική σκοπιά σε ένα τέτοιο σύστημα είναι η αύξηση της

³⁰ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-

αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ή καλύτερα του λόγου κόστους αποτελεσματικότητας.

Η διαδικασία που πρέπει να τηρηθεί προς την κατεύθυνση αυτή είναι τα παρακάτω βήματα³¹:

1. Εξειδίκευση των στόχων του προγραμματισμού με κλίμακα
2. Σχεδίαση εναλλακτικών πολιτικών για την επίτευξη των στόχων και με την βοήθεια της παραπάνω κλίμακας που μας αποδίδει την αποτελεσματικότητα της λύσης υπολογίζουμε τους λόγους κόστους αποτελεσματικότητας.
3. Απόδοση συντελεστών στάθμισης και επιλογή πολιτικής με τον υψηλότερο λόγο.

Παρόμοια πρέπει να είναι και η λογική που πρέπει να διέπει την σύνταξη προϋπολογισμού αφού πρέπει να εγκαταλειφθεί ο παραδοσιακός προϋπολογισμός και να γίνεται προϋπολογισμός σχεδιασμού και προγραμματισμού.

Οι λόγοι που επιβάλουν το προγραμματισμό σε μια πολιτιστική μονάδα, αναφέρονται στους ακόλουθους:

³¹ Κουτούζης Α., (1999), Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός, Σταμούλης

1. Η ανεπάρκεια των φυσικών και οικονομικών μέσων: Η εξάντληση των πόρων και γενικά η ανεπάρκεια των εκροών θεωρείται ότι επηρεάζει το κύκλο ζωής μιας πολιτιστικής μονάδας.

2. Ο περιορισμός της αβεβαιότητας: Η αβεβαιότητα σε μια πολιτιστική επιχείρηση εμφανίζεται με τρεις μορφές: η πρώτη αναφέρεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος, η δεύτερη στην επίδραση του περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση και η τρίτη αφορά την αντίδραση της επιχείρησης στην όποια μεταβολή.

3. Η μείωση του κόστους: Ο προγραμματισμός βοηθά στη μείωση του κόστους. Βοηθά τον πολιτιστικό οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του με το σωστό προγραμματισμό.

4. Ο έλεγχος της επιχειρηματικής δράσης: Ο προγραμματισμός προκαθορίζει τις δράσεις μιας πολιτιστικής επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα πραγματοποιηθούν. Όταν δεν υπάρχει προγραμματισμός σημαίνει ότι δεν υπάρχει και μέτρο σύγκρισης, πράγμα που κάνει τον έλεγχο δύσκολο ή αδύνατο. Τα στάδια στο προγραμματισμό είναι:

α Στάδιο 1^ο: Διάγνωση Ευκαιριών: Σύμφωνα με τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς, αναγνωρίζονται οι συνθήκες του ανταγωνισμού, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες.

α Στάδιο 2^ο : Προσδιορισμός των στόχων. Τι επιδιώκουμε να πετύχουμε.

α Στάδιο 3^ο : Διαμόρφωση πολιτικής: Θέσπιση γενικών κατευθυντήριων κανόνων.

α Στάδιο 4^ο : Προσδιορισμός εναλλακτικών τρόπων δράσης.

α Στάδιο 5^ο : Επιλογή τρόπου δράσης.

5. Οι στρατηγικές: Αναφέρονται στο σχεδιασμό και στην υιοθέτηση θεμελιώδους σημασίας για τον πολιτιστικό οργανισμό αποφάσεων και ενεργειών, αφού σχετίζονται με την εξασφάλιση της επιβίωσης της, την ανάπτυξη της, της ανταγωνιστικότητας της σε σχέση με άλλους οργανισμούς.

6. Οι πολιτικές: Αποτελούν τη βάση της σκέψης των διοικητικών στελεχών κατά τη λήψη αποφάσεων.

7. Τα προγράμματα-έργα: Είναι η περιγραφή των σταδίων ανάπτυξης και υλοποίησης των προγραμμάτων-έργων ενός πολιτιστικού οργανισμού.

Οι αποφάσεις που ελέγχονται σε έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι είτε προγραμματισμένες είτε όχι. Συγκεκριμένα η λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων είναι εύκολη για τα διοικητικά στελέχη, γιατί είναι εύκολο να ανατρέξει κάποιος στην επιλογή έτοιμων

λύσεων. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις είναι εκείνες που αφορούν την αντιμετώπιση ιδιαίτερων προβλημάτων που η συχνότατη εμφάνισή τους δεν είναι αρκετά αυξημένη ώστε να υπάρχει κάποια σταθερή μέθοδος για την αντιμετώπιση τους. Οι αποφάσεις στο πλαίσιο του προγραμματισμού, λαμβάνονται σε τρεις κατηγορίες συνθηκών³²:

1. Σε συνθήκες αβεβαιότητας.
2. Σε συνθήκες κινδύνου.
3. Σε συνθήκες βεβαιότητας.

Προκειμένου να παρθεί μια απόφαση και να γίνει αποτελεσματικά ο έλεγχος της σε μια πολιτισμική μονάδα, έχουμε τα ακόλουθα στάδια ανάπτυξης:

1. Προσδιορισμός προβλήματος: Αρχικά μια πολιτισμική μονάδα πρέπει να προσδιορίσει το πρόβλημα, πρόβλημα είναι κάτι το οποίο δε πάει καλά στη μονάδα. Από την επιτυχία στο συγκεκριμένο στάδιο εξαρτάται όλο ο υπόλοιπος προγραμματισμός.
2. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων: Η μονάδα καθορίζει με βάση την έκταση του προβλήματος πιθανές λύσεις. Η διοίκηση της πολιτισμικής μονάδας αξιολογεί τις λύσεις και αποφασίζει ποια είναι η πιο αποτελεσματική. Όσο πιο σοβαρή είναι μια απόφαση τόσο πιο

³² Παπαδάκης Ν.,(2002),Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος

επιφυλακτική πρέπει να είναι η μονάδα σε σχέση με την αξιολόγηση των διαφόρων λύσεων, προτού αποφασίσει ποια είναι η πρέπουσα για τη περίπτωση της.

3. Αξιολόγηση των λύσεων: Στο στάδιο αυτό μια μονάδα αξιολογεί τις διάφορες λύσεις και επιδιώκει να κατανοήσει ποια είναι η ποιο ουσιαστική, η ποιο ικανοποιητική, η ποιο εφαρμόσιμη και η ποιο κερδοφόρα. Με βάση τα συγκεκριμένα κριτήρια αξιολογεί για να αποφασίσει.

4. Επιλογή της καλύτερης λύσης: Μετά τον έλεγχο η πολιτιστική μονάδα καταλήγει στη τελική επιλογή λύσης, παίρνει τη τελική της απόφαση.

5. Εφαρμογή: Στο στάδιο αυτό η μονάδα εφαρμόζει την επιλεγμένη λύση.

6. Αξιολόγηση: Τέλος η μονάδα μετά την εφαρμογή κάνει τη τελική αξιολόγηση μέσα από τα αποτελέσματα της λύσης που επέλεξε.

Όπως είδαμε σε όλα τα στάδια της λήψης απόφασης υπάρχει η διαδικασία του ελέγχου. Ο έλεγχος αναφέρεται στα ακόλουθα³³:

1. Καθορισμός προτύπων ελέγχου που θα πρέπει η κάθε πολιτιστική μονάδα να τα προσαρμόζει στις δικές της ανάγκες.

³³ Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικος, σελ. 89-

2. Μέτρηση των αποτελεσμάτων: Η διαδικασία αυτή είναι ποιο αποτελεσματική όταν έχουν προκαθοριστεί τα πρότυπα ελέγχου σε πρωταρχικά στάδια.

3. Σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα ελέγχου: Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου είναι μεγαλύτερη όταν η σύγκριση περιορίζεται στις βασικές διαφορές τους.

4. Ανάλυση των αιτιών και διόρθωση των αποκλίσεων: Το μέγεθος των αποκλίσεων μπορεί πολλές φορές να επιφέρει μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με τη διόρθωση τους στη μονάδα ακόμα περισσότερο και από το όφελος που θα έχει η μονάδα.

1.2. Η ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Ε.Ε.Μ.)

1.2.1.Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ

Η ενοποιητική προσέγγιση μάρκετινγκ και επικοινωνίας που έκανε την εμφάνισή της στις αρχές της δεκαετίας του 1990, αποδίδεται με τον όρο Ενοποιημένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ ή / και Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ (Integrated Marketing Communications)³⁴ (Ε.Ε.Μ.) Κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί εναλλακτικές ονομασίες

³⁴ Class Companies in Integrated Marketing and Communications” Routledge, New York / London

για την εν λόγω προσέγγιση, όπως Orchestration (Ενορχήστρωση), Whole Egg («Ολόκληρο Αυγό»), Seamless Communication (Άνευ ραφής Επικοινωνία) ³⁵Integrated Marketing (Ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ) και Integrated Communications (Ενοποιημένη Επικοινωνία)³⁶.

Ο ορισμός που δόθηκε από καθηγητές στο Πανεπιστήμιο Medill αναφερόταν στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής ποικίλων τύπων προγραμμάτων πειστικής επικοινωνίας με τους καταναλωτές και τους δυνητικούς πελάτες, έθετε ως σκοπό την άμεση επιρροή της συμπεριφοράς του επιλεγμένου επικοινωνιακού κοινού και έχριζε ως μέσα επίτευξης αυτού όλες τις μορφές επικοινωνίας που σχετίζονται με τους υπάρχοντες και δυνάμει καταναλωτές καθώς επίσης αυτές στις οποίες θα μπορούσε να είναι αυτοί δεκτικοί ³⁷.

1.2.2.ΤΟ ΜΪΓΜΑ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ.

Το μίγμα Ενοποιημένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, δηλαδή οι μεταβλητές που διαχειριζόμαστε στα πλαίσια της Ε.Ε.Μ., περιλαμβάνει στη γενική του μορφή: α) δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα β)

³⁵ Duncan T & Everett S. (1993) "Client Perceptions of Integrated Marketing Communications", Journal of Advertising Research 3(3), pp 30-39

³⁶ Cornelissen J. (2000) "Integration in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations", Journal of Marketing Management, 16, pp. 597-606

³⁷ Schultz D. & Schultz H. (1998) "Transitioning Marketing Communication into the Twenty – first Century", Journal of Marketing Communications, pp. 9 – 26

διαφήμιση γ) άμεσο μάρκετινγκ δ) ηλεκτρονικό μάρκετινγκ ε)προώθηση πωλήσεων και στ) προσωπική πώληση ³⁸.Ερχόμενοι στην περίπτωση ενός μουσείου μεταβλητές που προκρίνεται να μας απασχολήσουν ως επί το πλείστον αποτελούν το άμεσο μάρκετινγκ, η προώθηση πωλήσεων, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και η «από στόμα σε στόμα» διάχυση φημών (word of mouth) ³⁹χωρίς βέβαια να διαφεύγει την προσοχή μας η διεύρυνση της επικοινωνίας που επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης των διαδικτυακών εφαρμογών για την ανάπτυξη του εικονικού μουσείου ⁴⁰.Αναφορικά με τη διαχείριση των μεταβλητών του μίγματος επικοινωνίας μάρκετινγκ υποστηρίζεται ότι υψίστης σημασίας είναι η εξασφάλιση του συνεχούς της επικοινωνίας σε συνδυασμό με την εστίαση στις πραγματικές διαστάσεις της προσφερόμενης εμπειρίας στα πλαίσια του μουσείου ⁴¹, ώστε να αποφεύγονται χάσματα μεταξύ του πραγματικού και του προσδοκώμενου, ενώ ικανά να διαμορφώνουν εντυπώσεις στο κοινό θεωρούνται πέρα από τα προϊόντα και την εκθεσιακή δραστηριότητα

³⁸ Ogden J. (1998) "Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communications Plan: a Working Model" , Prentice Hall

³⁹ McLean F. (1997) "Marketing the Museum" New York Routledge

⁴⁰ Hoptman G.H. (1992) "The Virtual Museum and Related Epistemological Concerns" in E. Barret "Multimedia, Hypermedia and the Social Construction of Knowledge", Cambridge MIT Press, pp 141 – 159

⁴¹ George W. & Berry L. (1981) "Guidelines for Advertising of Services", Business Horizons, pp. 52-56

ενός μουσείου τα συστήματα που εφαρμόζει και οι υπηρεσίες που προσφέρει ⁴².

1.2.3.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ

Προτού, όμως, καταπιαστούμε με την ανάπτυξη πολιτικών για τις ανωτέρω μορφές επικοινωνίας μάρκετινγκ, οφείλουμε να παρουσιάσουμε το γνώμονα βάσει του οποίου δομείται μια στρατηγική ενοποιημένης επικοινωνίας, που δεν είναι άλλος παρά ο «πελάτης» δυνητικός ή υπάρχων ⁴³. Με τον όρο αυτό εννοούμε όχι μόνο όσους καταναλώνουν ή ενδέχεται να καταναλώσουν τις εκροές μιας οργάνωσης, εν προκειμένω ενός μουσείου, αλλά επίσης, τα εξωτερικά και εσωτερικά ακροατήρια προς τα οποία απευθυνόμαστε μέσω της ενοποιημένης επικοινωνίας μάρκετινγκ ⁴⁴. Ως εσωτερικά ακροατήρια στην περίπτωση ενός μουσείου καλούμαστε να θεωρήσουμε το προσωπικό στις διάφορες βαθμίδες της οργανωσιακής δομής (επιμελητές, φύλακες, πωλητές, διοικητικοί υπάλληλοι κ.λ.π.), αλλά και τους εθελοντές που προσφέρουν εργασία αμισθί και ως εκ τούτου διακρίνονται για την αφοσίωσή τους στην προαγωγή του έργου του

⁴² Hopper – Greenhill (1994) “Museums and their Visitors” New York Routledge

⁴³ Schultz D.,(1999) Kitchen P.“Communicating Globally: an Integrated Marketing Approach” Palgrave

⁴⁴ Schultz D. & Schultz H. (1998) “Transitioning Marketing Communication into the Twenty – first Century”, Journal of Marketing Communications, pp. 9 – 26

μουσείου⁴⁵. Θέση εξωτερικού ακροατηρίου πέραν των επισκεπτών και των μελών του μουσείου, επέχει η κοινότητα, που μπορεί να περιλαμβάνει απλώς τους κατοίκους της περιοχής όπου βρίσκεται η έδρα του ή ευρύτερα κοινωνικά σύνολα, ανάλογα με τις παραδοχές μας. Πέραν αυτών, οποιαδήποτε ομάδα ή μεμονωμένα άτομα λόγω ιδιότητας (π.χ. ακτιβιστές, χορηγοί), ή κοινωνικής θέσης (διαμορφωτές γνώμης) ή αξιώματος (π.χ. πολιτικοί άρχοντες) ή επαγγέλματος (δημοσιογράφοι, ρεπόρτερ κ.λ.π.) δύνανται να επηρεάσουν την πορεία του μουσείου, κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά τη χάραξη στρατηγικής E.E.M.

Σύμφωνα και με όσα ήδη ειπώθηκαν, υποστηρίζεται ότι με αυτήν την «εννοιολογικά παλαιά, αλλά λειτουργικά νέα»⁴⁶ προσέγγιση η επικοινωνία μάρκετινγκ προσανατολίζεται σε μια πιο ανθρωπιστική κατεύθυνση. Δεν αποτελεί πρωταρχικό μέλημά μας η πώληση του προϊόντος μας, που σύμφωνα με την κυρίαρχη αντίληψη στο σύγχρονο μουσειακό μάρκετινγκ συνίσταται στην εμπειρία που αποκομίζει ο επισκέπτης από τη μετάβαση, παραμονή και οποιαδήποτε επαφή του με το μουσείο⁴⁷, αλλά η ικανοποίηση των

⁴⁵ Kotler N. & Kotler P.(1998) "Museum Strategy and Marketing", Josey - Bass

⁴⁶ Kliatchko J. (2002) "Understanding Integrated Marketing Communications", Inkwell Publishing

⁴⁷ McLean F.(1995) "A Marketing Revolution in Museums?", Journal of Marketing Management, 11,pp. 601-616

αναγκών των πελατών μας (υπό τη διευρυμένη έννοια του όρου, όπως αυτή παρουσιάστηκε ανωτέρω).

Ειδικά στην περίπτωση των μουσείων, όπου το προσφερόμενο προϊόν είναι η εμπειρία, καθίσταται αδήριτη η ανάγκη για εξακρίβωση της αντιλαμβανόμενης αξίας της εμπειρίας από την επαφή με το μουσείο, γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη μελετών κοινού (audience studies), η σημασία των οποίων είναι μεγάλη για την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών του.

Το ζήτημα του σχεδιασμού της εμπειρίας του επισκέπτη είναι αρκετά πολύπλοκο. Αφενός, τα μουσεία τέχνης προσπαθούν να διασφαλίσουν την επαφή του επισκέπτη με τα αντικείμενα τέχνης, ελαχιστοποιώντας τους παράγοντες που αποσπούν την προσοχή, όπως ο θόρυβος, ο συνωστισμός και ο κατακλυσμός μέσων και έντυπου υλικού. Αφετέρου, τα μουσεία τέχνης αναγνωρίζουν ότι αρκετοί επισκέπτες χρειάζονται πληροφόρηση και ερμηνευτικά εργαλεία προκειμένου να αξιολογήσουν τα έργα τέχνης που βρίσκονται μπροστά τους⁴⁸.

1.2.4.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ.

Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα που προέκυψαν από το «Integrated Marketing Communications (IMC) Best Practice Report του 1998», η ανάπτυξη Ε.Ε.Μ. ακολουθεί τα εξής τέσσερα στάδια:

⁴⁸ Kotler N. & Kotler P.(1998) "Museum Strategy and Marketing", Josey - Bass

1. Τακτικός Συντονισμός της Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, κατά τον οποίο απαιτείται εντατική διαπροσωπική επικοινωνία και επικοινωνία μεταξύ των λειτουργιών στο εσωτερικό και εξωτερικό της οργάνωσης.
2. Επαναπροσδιορισμός του Πεδίου της Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, ο οποίος βασίζεται στη συλλογή πληθώρας δεδομένων που αφορούν στους πελάτες και προϋποθέτει τεχνικές ανατροφοδότησης
3. Εφαρμογή Τεχνολογίας Πληροφοριών, με την οποία καθίσταται εφικτή η δημιουργία βάσεων δεδομένων σχετικών με τους πελάτες που εν συνεχεία αξιοποιούνται κατά την εφαρμογή του επικοινωνιακού σχεδιασμού
4. Οικονομική & Στρατηγική Ολοκλήρωση, κατά την οποία επιστρατεύονται και χρηματοοικονομικά κριτήρια για την αξιολόγηση της ακολουθούμενης στρατηγικής Έχοντας εξασφαλίσει τις ανωτέρω προϋποθέσεις, μπορούμε να προχωρήσουμε στην υλοποίηση της στρατηγικής Ε.Ε.Μ.⁴⁹.

Με γνώμονα το όραμα και την αποστολή του μουσείου, επιχειρείται η ανίχνευση του πεδίου εντός του οποίου κινούμαστε. Για το σκοπό αυτό διεξάγεται ανάλυση του προφίλ των κοινών στα οποία απευθυνόμαστε, συγκεντρώνονται στοιχεία για την αγορά στην οποία ανήκουμε και χαρτογραφούνται ανταγωνιστικές προσφορές.

⁴⁹ Ogden J. (1998) "Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communications Plan: a Working Model" , Prentice Hall

Εν συνεχεία, διαμορφώνονται οι στόχοι προς επίτευξη, οι οποίοι θα πρέπει να διέπονται από σαφήνεια, να υπόκεινται εύκολα σε μέτρηση, να οριοθετούνται χρονικά και να εμπίπτουν στα όρια του εφικτού. Τότε προσδιορίζεται το ύψος του προϋπολογισμού που θα διατεθεί για την ανάληψη των προβλεπόμενων δραστηριοτήτων. Έχοντας εξασφαλίσει τα μέσα, αναπτύσσονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η στρατηγική. Το γενικότερο αυτό σχήμα θα αναλυθεί στο επίπεδο των τακτικών, στις οποίες, όπως προαναφέραμε περιλαμβάνονται η προσωπική πώληση, το άμεσο και ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, η προώθηση πωλήσεων, οι δημόσιες σχέσεις / δημοσιότητα και η διαφήμιση. Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, γίνεται η ανάθεση εργασιών σε συγκεκριμένα πρόσωπα και προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα της ολοκλήρωσής τους, στα πλαίσια του σχεδιασμού του πλάνου Ενοποιημένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ.

Καταληκτικά, έμφαση πρέπει να δοθεί στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων όχι μόνο μετά το πέρας του προγράμματος, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια αυτού, ούτως ώστε να αποφεύγονται οι παρεκκλίσεις από τους θεσπισμένους στόχους.

1.2.5.ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ

Η ανωτέρω, όμως, μεθοδολογία δεν αποτελεί επ' ουδενί λόγω πανάκεια και σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να εγγυηθεί τη θετική έκβαση του εγχειρήματος ανάπτυξης Ε.Ε.Μ. Οι παράγοντες που

ενδέχεται να δυσχεράνουν ή να παρεμποδίσουν την εφαρμογή αυτής
εδράζονται κατά κανόνα στις ακόλουθες περιοχές ⁵⁰:

□ σε Ζητήματα που άπτονται των συνεργασιών μεταξύ ατόμων και
ελέγχου τόσο δραστηριοτήτων όσο και προσώπων

□ σε Ζητήματα που αφορούν στην κουλτούρα και τη δομή της
Οργάνωσης

□ σε Ζητήματα που σχετίζονται με τις δεξιότητες των ατόμων ή
εξωτερικών συνεργατών που διαχειρίζονται την επικοινωνία της
οργάνωσης

□ σε Ζητήματα που αφορούν στην προσαρμοστικότητα της
οργάνωσης Οι ανωτέρω επισημάνσεις στην περίπτωση ενός μουσείου
θα πρέπει να ιδωθούν ως εξής: αρχικά, όσον αφορά στην πρώτη
κατηγορία εμποδίων, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε την
οργανωσιακή δομή του μουσείου, τις υφιστάμενες σχέσεις ιεραρχίας,
την επικοινωνία μεταξύ προσώπων και τμημάτων, καθώς επίσης
ζητήματα που σχετίζονται με τον έλεγχο των δραστηριοτήτων.

Για ένα μουσείο στο οποίο οι λειτουργίες είναι περιχαρακωμένες, με
τους υπεύθυνους για θέματα επικοινωνίας και τους υπεύθυνους για
θέματα συλλογής να ανήκουν σε διαφορετικά και συχνά αντίπαλα

⁵⁰ Eagle L. & Kitchen P. (2000) "IMC, Brand Communications and Corporate Cultures", European
Journal of Marketing 34 (5/6),pp. 667-686

στρατόπεδα, η Ε.Ε.Μ. δεν μπορεί παρά να αποτελεί παράγοντα που έρχεται να ανατρέψει την καθεστηκυία τάξη, να κλονίσει ισορροπίες και να θέσει σε κίνδυνο τα κεκτημένα μεμονωμένων ατόμων και πιθανότατα του ίδιου του μουσείου.

Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους τα μουσεία απασχολούν σχετικά περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, δυσχεραίνει την ανάληψη μιας τέτοιας πρωτοβουλίας. Σε μια εποχή που η γενικευμένη τάση στο χώρο των μουσείων μπορεί να περιγραφεί ως μετατόπιση του βάρους από τη διαφύλαξη και την παροχή του απαραίτητου πλαισίου για τη μελέτη των συλλογών τους στην εξυπηρέτηση του κοινού και την ικανοποίηση των αναγκών του, οι ρόλοι στους οποίους καλούνται να ανταποκριθούν οι υπεύθυνοι των μουσείων αυξάνονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σύγχρονοι επιμελητές να έρχονται αντιμέτωποι με μια συγκρουσιακή κατάσταση ρόλων, γνωστή ως «σχιζοφρένεια»⁵¹, εκπορευόμενη από την αδυναμία τους να είναι ταυτόχρονα διαχειριστές, επιμελητές, υπεύθυνοι εκθέσεων⁵² και μάρκετινγκ⁵³. Ως εκ τούτου, αδυνατούν εκ των πραγμάτων να φέρουν εις πέρας προγράμματα Ε.Ε.Μ., με τις

⁵¹ Squires D.P. (1969) "Schizophrenia: The Plight of the Natural History Curator", *Museum News*, 48, No. 2, p 463 – 477

⁵² Guedon M-F (1983) "A Case of Mistaken Identity: the Education of a Naïve Museum Ethnologist" *Consciousness and Inquiry: Ethnology and Canadian 107 Realities*" Manning F., *National Museums Association Gazette* 11, No 1, pp. 253-261

⁵³ McLean F. (1997) "Marketing the Museum" New York Routledge

συνθήκες να είναι αντίξοες κυρίως στα μικρού μεγέθους μουσεία. Χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση στο «E-mail Discussion Forum» περί E.E.M. της διευθύντριας της «Burnie Regional Art Gallery», στην Τασμανία: «Για ανθρώπους σαν κι εμένα δεν τίθεται θέμα ως προς τη σκοπιμότητα της E.E.M., αλλά ως προς την εξεύρεση χρόνου για την αποτελεσματική υλοποίησή της, δεδομένων των πολυάριθμων ρόλων που καλούμε να παίξω στη συγκεκριμένη πολιτιστική οργάνωση. Η μετάδοση του μηνύματος, η απόκτηση και διατήρηση της υποστήριξης είναι ζωτικής σημασίας, αλλά αποτελεί έναν ρόλο πλήρους απασχόλησης».

Παρ' όλα τούτα, τα επιτυχημένα μουσεία δεν θεωρούν το μάρκετινγκ ως διακριτή λειτουργία, αλλά ενσωματωμένο στη λειτουργία τους.⁵⁴ Το μάρκετινγκ, εξάλλου, σύμφωνα με την επικρατούσα στις μέρες μας αντίληψη δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως το τμήμα μιας οργάνωσης, αλλά ως μέσο για τη δημιουργία εντυπώσεων στο κοινό, στόχος που μπορεί να επιτευχθεί με μια πλήρως ενοποιημένη προσέγγιση⁵⁵.

Στη δεύτερη κατηγορία εμποδίων εμπίπτουν ζητήματα που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή το συνεκτικό συμβολικό – γλωσσικό σύστημα αποτελούμενο από ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες,

⁵⁴ McLean F. (1993) "Marketing in Museums: A Contextual Analysis" *Museum Marketing and Curatorship* 12, pp 11-27

⁵⁵ Yastrow S. (1999-2000) "Fully Integrated Marketing", *Journal of Integrated Communications*, Northwestern University

γλώσσα, τελετουργίες κ.λ.π., που εξασφαλίζει στα μέλη της οργάνωσης κοινές πολιτισμικές επιρροές και κοινά νοήματα, άρα τρόπο κοινό να ερμηνεύουν τις οργανωσιακές τους εμπειρίες . Ένα μουσείο που εξακολουθεί να εμμένει σε έναν αυστηρό προσανατολισμό στη συλλογή του και μόνο, μη δυνάμενο να αντιληφθεί και να ακολουθήσει τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο μουσειακό μάρκετινγκ, δεν μπορεί παρά να αντισταθεί σε μια προσέγγιση που πρεσβεύει μια καθαρά ανθρωποκεντρική νοοτροπία.

Πεπειθήσεις που έχουν καλλιεργηθεί στο βάθος του χρόνου και έχουν ενταχθεί στο κοινό νόημα των μελών της πολιτιστικής οργάνωσης, δεν υπόκεινται εύκολα σε αλλαγή, καθώς τείνουμε να ενεργοποιούμε μηχανισμούς αντίστασης απέναντι σε κάθε παράγοντα που προσπαθεί να μεταβάλει τις στάσεις μας⁵⁶. Για το λόγο αυτό, κάποια μουσεία προβάλλουν αντίσταση στα κελεύσματα της Ε.Ε.Μ. όπως και σε άλλες καινοτομίες, λόγω παγιωμένων αντιλήψεων που άντεξαν στο χρόνο και έχουν πλέον περάσει στο απυρόβλητο.

Σύμφωνα με τις απόψεις των ελιτιστών, ο ρόλος της τέχνης είναι να εξευγενίζει τα ήθη, ο χώρος της δράσης της είναι το έθνος, η οργανωτική μορφή της οι θεσμοί, το ρεπερτόριο της οι καθιερωμένες νόρμες και το βασικό κοινό της η πολιτιστική ελίτ ⁵⁷. Στα πλαίσια αυτά

⁵⁶ Sears O., Peplau A. & Taylor E. (1991) "Social Psychology", Prentice-Hall International

⁵⁷ Edgar D (1999) "State of Play", London

διαμορφώνονται και οι αντιλήψεις σε σχέση με το ρόλο ενός μουσείου που κυριαρχούν κατά την περίοδο του μοντερνισμού, βάσει των οποίων ο πυρήνας ενός μουσείου είναι η συλλογή του και τα αντικείμενα που την απαρτίζουν αποπνέουν μια σταθερότητα αναφορικά με την κουλτούρα ⁵⁸ενώ οι υπεύθυνοι των εκθέσεων είθισται να κρατούν σε απόσταση τον επισκέπτη σε θέματα που άπτονται της αισθητικής, των προτύπων και των αντικειμένων ⁵⁹.

Στον αντίποδα αυτής της θεώρησης βρίσκεται η λαϊκή κουλτούρα, η οποία θεωρεί πρωταρχικό ρόλο της τέχνης τη διασκέδαση, χώρος δράσης της είναι η αγορά, οργανωτική μορφή της οι επιχειρήσεις και το κοινό της το ευρύ κοινό. Είναι προφανής η διάσταση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και το αγεφύρωτο χάσμα που δεν προκύπτει μόνο από τις διαφορετικές απόψεις ως προς το ρόλο της τέχνης, αλλά ενισχύεται από οργανώσεις και μεμονωμένα άτομα που γίνονται φορείς και υπερασπιστές τους. Η ανάδυση του μεταμοντερνισμού στις δεκαετίες του 1970 και 1980, σημαίνει τη λήξη του παλαιού τύπου πολιτισμικού αγώνα ανάμεσα στον πολιτισμό της μειοψηφίας και τη μαζική βαρβαρότητα⁶⁰ εξέλιξη που αντικατοπτρίζεται και στο χώρο των

⁵⁸ Joy A. & Sherry J.F.(2003). "Disentangling the Paradoxical Alliances between Art Market and Art World", *Consumption, Market and Culture*, Vol 6 (3), pp. 155-181

⁵⁹ Duncan T & Everett S. (1993) "Client Perceptions of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research* 3(3), pp 30-39

⁶⁰ Eagleton T. (2003) «Η Έννοια της Κουλτούρας», Εκδόσεις Πόλις

μουσείων. Τότε κάνουν την εμφάνισή τους για πρώτη φορά εκθέσεις με εμφανή προσανατολισμό στο κοινό και την αγορά ⁶¹.

Η μετάβαση αυτή αν και την επιτάσσουν οι μεταβαλλόμενες συνθήκες, δεν χαίρει της αποδοχής όλων των ασχολούμενων κατά τον έναν ή τον άλλον τρόπο με την τέχνη. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Μαρίνα Λαμπράκη – Πλάκα, Διευθύντρια της Εθνικής Πινακοθήκης, σε συνέντευξή της για την έκθεση από το Θεοτοκόπουλο στο Σεζάν που αποτέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα ανοίγματος της τέχνης στο κοινό «Πολλοί μίλησαν για μαζική μόδα, για κρετίνους θεατές, για κατινίστικη έκθεση, για συγκέντρωση ποδοσφαίρου». Η δήλωση αυτή αν και λακωνική είναι ικανή να αποκαλύψει πλήρως τις βαθύτερες αντιρρήσεις ορισμένων διανοούμενων αλλά και μέρους της ελληνικής κοινωνίας στη διάχυση των μηνυμάτων της τέχνης σε ένα πλατύτερο κοινό, το οποίο παραδοσιακά απείχε από τις πολιτιστικές εξελίξεις.

Η υιοθέτηση της προσέγγισης της E.E.M. προσκρούει και σε ζητήματα που άπτονται των δεξιοτήτων των ατόμων που θα εμπλακούν σε αυτή την υπόθεση. Το γεγονός μάλιστα ότι η ενοποίηση δεν μπορεί να επιτευχθεί από τα μεσαία ή κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την άρση των εμποδίων ⁶²ρίχνει το μεγαλύτερο βάρος της ευθύνης για την επιτυχή

⁶¹ Rosler M. (1997) "Money, Power, Contemporary Art", Art Bulletin 79 (1), pp. 20-24

⁶² Schultz D. (1993) "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is the Point of View", Marketing News,p.1

ολοκλήρωση του εγχειρήματος στους διευθυντές των μουσείων. Ενδεικτική είναι η τοποθέτηση της Υπεύθυνης Μάρκετινγκ της «State Library of NSW»⁷ στο Σίδνευ: «Η Ενοποιημένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ προϋποθέτει κάτι παραπάνω από την υποστήριξη της διοίκησης. Προϋποθέτει την παρουσία ενός ηγέτη που κατανοεί τη λειτουργία της αγοράς. Η Ενοποιημένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ είναι η φυσική προέκτασή αυτού».

Δεν πρέπει να διαφεύγει την προσοχή μας, όμως, ότι η ενοποίηση της επικοινωνίας μάρκετινγκ επιτελείται από τους αποδέκτες των μηνυμάτων της επικοινωνίας, οι οποίοι τα συνδυάζουν όπως θα συνδύαζαν τα κομμάτια ενός παζλ για να προκύψει η ολοκληρωμένη εικόνα. Η πρόκληση, επομένως, για τις οργανώσεις – συμπεριλαμβανομένων και των μουσείων - είναι η διαχείριση όλων των επαφών που πραγματοποιεί ο αποδέκτης με αυτές μιας και καθεμία από αυτές αποτελεί το μέρος ενός συνόλου και συμβάλλει στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος. Προς τούτο, ιδιαίτερη έμφαση απαιτείται και στις τρεις διαστάσεις της επικοινωνίας: στην εξωτερική, την οριζόντια και την κατακόρυφη⁶³. Αναφορικά με τη διάσταση της εξωτερικής επικοινωνίας, κρίνεται σκόπιμη η εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών για αποτελεσματική επικοινωνία όλων των μελών της οργάνωσης με το κοινό. Η διάσταση της οριζόντιας

⁶³ Anders Gronsted (2000) "The Customer Century: Lessons from World – Class Companies in Integrated Marketing and Communications" Routledge, New York / London

επικοινωνίας αναφέρεται στην ύπαρξη διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης, ώστε να αποφεύγεται το ανταγωνιστικό εντός αυτής κλίμα και να προάγεται η συνεργασία για την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού. Ως προς την Τρίτη και τελευταία διάσταση της κατακόρυφης επικοινωνίας, θεωρείται αναγκαία η αμφίδρομη και απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ της ανώτατης διοίκησης, των μεσαίων στελεχών και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής. Η τελευταία κατηγορία εμποδίων στην εφαρμογή της E.E.M. περιλαμβάνει δεσμευτικούς περιορισμούς που τίθενται από την αδυναμία ενός μουσείου να προσαρμοστεί σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον.

Είναι γεγονός ότι η αλλαγή επηρεάζει έντονα το μουσείο του σήμερα και τα όρια που κάποτε χώριζαν τα μουσεία από άλλες εκπαιδευτικές και ψυχαγωγικές οργανώσεις γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτα ή καταρρέουν ολοκληρωτικά⁶⁴. Σε αυτό το πλαίσιο, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία ανάγονται σε συνώνυμα της επιτυχίας. Παράδειγμα άξιο μνείας αποτελεί η περίπτωση του Royal Ontario Museum στο Τορόντο, το οποίο προέβη σε επαναπροσδιορισμό της ταυτότητάς του, ούτως ώστε να συμβαδίσει με τις εξωτερικές δυνάμεις της αλλαγής, διατηρώντας ταυτόχρονα την αποστολή του. Αναδιάρθρωσε την οργανωσιακή του δομή, προχωρώντας προς μια εκδοχή αυτής που δίνει έμφαση στη

⁶⁴ Kotler N. & Kotler P.(1998) "Museum Strategy and Marketing", Josey - Bass

συνεργασία, την επίτευξη στρατηγικών στόχων, τη συνέργια και τη δημιουργικότητα, καθώς επίσης έθεσε ως προτεραιότητα την έρευνα του κοινού για τη συλλογή δεδομένων που να αφορούν στις μειονοτικές κοινότητες του Τορόντο ⁶⁵.

1.2.6. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ Ε.Ε.Μ.

Παρά την ύπαρξη δυνάμεων που αντιτίθενται στην Ε.Ε.Μ., τα οφέλη από την ανάπτυξή της, ως επί το πλείστον, φαίνεται ότι δρουν αντισταθμιστικά και τα αποτελέσματα δικαιώνουν την καταβεβλημένη προσπάθεια. Η Ε.Ε.Μ. προσφέρεται ως έννοια για όλες τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, καθώς αποτελεί έναν τρόπο για την αποφυγή της κοστοβόρας διαφήμισης, με τη δημιουργία αξίας μέσω εκδηλώσεων δημοσίων σχέσεων, φόρουμ, δείπνων, newsletter και e-mail.

Η σημασία της Ε.Ε.Μ. αναβαθμίζεται ακόμη περισσότερο, υπό το φως των προβλέψεων για τις μελλοντικές εξελίξεις ⁶⁶. Το 2025 προβλέπεται η επικράτηση των εξής τάσεων:

Εδραίωση της παγκοσμιοποίησης

Αύξηση του βαθμού αστικοποίησης

⁶⁵ Kolb B. (2000) "Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical music, Dance, Museums, Theatre and Opera" Oak Tree Press

⁶⁶ Jarratt J. (1997) Εισήγηση στο "Museums for the New Millennium: A Symposium for the Museum Community", Centre for Museum Studies, Smithsonian Institution and AAM, 1997

- Διάδοση των αξιών της μεσαίας τάξης
- Θεμελίωση της επικοινωνίας στην εικόνα
- Δια βίου εκπαίδευση
- Ουσιαστική μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας

Υπό την επίδραση των ανωτέρω εξελίξεων, αναμένεται κορεσμός στην αγορά της ψυχαγωγίας, όπου ανήκουν και τα μουσεία. Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση του κοινού πιστεύεται ότι θα οξυνθεί ταυτόχρονα με την ανάπτυξη νέων μορφών ψυχαγωγίας, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για μεγιστοποίηση της συνέπειας και της συνέργιας όλων των μηνυμάτων⁶⁷ που εκπέμπονται από ένα μουσείο. Η Ε.Ε.Μ. δαμάζοντας τη νοηματική πολυπλοκότητα που προκαλείται από την εκπομπή πολυάριθμων μηνυμάτων με διαφορετικό περιεχόμενο, καταφέρνει να εγκαθιδρύσει επιθυμητές εικόνες στο μυαλό των αποδεκτών τους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους και δίνοντας το έναυσμα για θετικά σχόλια⁶⁸.

Επιπρόσθετα, θα θεωρηθούν άκρως απαραίτητες οι συστηματικές προσπάθειες για τη διερεύνηση των νέων στάσεων και αντιλήψεων, η

⁶⁷ Schultz D.,(1999) Kitchen P.“Communicating Globally: an Integrated Marketing Approach”
Palgrave

⁶⁸ Fillis I. “Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol.7, No 2, pp.131-145

γνώση, δηλαδή, του κοινού στο οποίο απευθύνεται ένα μουσείο. Η έρευνα που αποσκοπεί στη γνώση του κοινού, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη Ε.Ε.Μ., εφόσον πρόκειται για μια καθαρά ανθρωποκεντρική προσέγγιση μάρκετινγκ.

Αναφορικά με την επικοινωνία των μουσείων ανακύπτουν μια σειρά ζητημάτων λόγω των ανωτέρω τάσεων. Η αναβάθμιση του ρόλου της εικόνας στη διαδικασία της επικοινωνίας, θα σημάνει και την ανάγκη για θεμελίωση ισχυρών επωνυμιών και οργανωσιακών ταυτοτήτων, σκοποί τους οποίους η Ε.Ε.Μ. μπορεί να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά. Η ετοιμότητα των μουσείων να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες των μέσων επικοινωνίας, όπως το διαδίκτυο, και άλλες εφαρμογές της πληροφορικής, ως εργαλεία μάρκετινγκ, επικοινωνίας και έρευνας, προϋποθέτει την υιοθέτηση μιας ενοποιητικής νοοτροπίας. Σύμφωνα με αυτή, η ένταξη των ήδη προσφερόμενων και των νέων μέσων επικοινωνίας στο επικοινωνιακό οπλοστάσιο τους, αποσκοπεί σε μια πληρέστερη προσέγγιση των στοχευμένων ακροατηρίων.

1.2.7. Η Ε.Ε.Μ. ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η Ενοποιημένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ ως προσέγγιση του Μάρκετινγκ μπορεί να δεχθεί τα πυρά των συντηρητικών υπέρμαχων του πολιτισμού και της τέχνης, με την αιτιολογία ότι αποτελεί απόπειρα εμπορευματοποίησης της πολιτιστικής δημιουργίας.

Ωστόσο, στη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου καταβάλλεται προσπάθεια για την κατάργηση των στεγανών και προώθηση της δικτύωσης, λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα δύο ενδιαφέρουσες κινήσεις: δεν κινείται μόνο ο κόσμος των τεχνών προς την κατεύθυνση του κόσμου των επιχειρήσεων, αλλά και ο κόσμος των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση του κόσμου των τεχνών.

Αναφορικά με την πρώτη κίνηση, νομίζουμε ότι η ανάλυσή μας προσπάθησε να εστιαστεί στα δέοντα. Αναφορικά με τη δεύτερη, θα χρειαστεί να επιμείνουμε λίγο περισσότερο.

Οι επιχειρήσεις υποβάλλονται στη λογική του επαναπροσδιορισμού του ρόλου τους στην κοινωνία, ακολουθώντας τη φιλοσοφία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Social Corporate Responsibility), η οποία στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής περιγράφεται ως η έννοια, σύμφωνα με την οποία οι εταιρίες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Προσλαμβάνοντας αυτόν τον προσανατολισμό στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα, είναι πρόθυμες να αναλάβουν και δράσεις στον τομέα του πολιτισμού. Σύμφωνα με το Cultural Ministers Council Statistic Working Group, καθοριστικοί παράγοντες για την απόφαση ενίσχυσης του έργου μιας πολιτιστικής οργάνωσης θεωρούνται μεταξύ

άλλων η απήχηση της στο κοινό, η εικόνα μιας ισχυρής οργάνωσης και η συμφωνία της με τις αξίες και την εικόνα της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, η προσέγγιση της E.E.M. εφόσον εφαρμόζεται αποτελεσματικά μπορεί να αποβεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος αρχικά και της υποστήριξης στη συνέχεια του ιδιωτικού τομέα. Η ικανότητά της να υποστηρίζει μια συνεπή και συνεκτική εικόνα για την οργάνωση στην οποία εφαρμόζεται, συμβάλλει αφενός στην ευκολότερη αναγνώρισή της από το κοινό, αφετέρου διευκολύνει τον εντοπισμό και συνακόλουθα την επιλογή της από τις επιχειρήσεις.

Σε μια εποχή όπου οι κρατικές επιχορηγήσεις στον τομέα του πολιτισμού διεθνώς περιορίζονται αισθητά ⁶⁹, η εξασφάλιση της αρωγής του επιχειρηματικού κόσμου φαίνεται να είναι η μόνη λύση στα οικονομικά αδιέξοδα των πολιτιστικών οργανώσεων. Εξάλλου, η έτερη πηγή εσόδων για τις πολιτιστικές οργανώσεις, τα έσοδα από τις συνδρομές των μελών τους, δεν θα έπρεπε να θεωρείται και τόσο αξιόπιστη στη χώρα μας. με βάση ερευνητικά ευρήματα. Σύμφωνα με την Έρευνα για την Πολιτιστική Συμπεριφορά των Ελλήνων που διεξήχθη για λογαριασμό του περιοδικού Highlights, το 47% των

⁶⁹ Weisbrod B. (1998) Guest Editor's Introduction: "The Nonprofit Mission and its Financing" Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 17, No 2, pp165-176

ερωτηθέντων αρνήθηκε να επωμιστεί οποιαδήποτε χρηματική επιβάρυνση για την υποστήριξη κάποιου πολιτιστικού φορέα.

Υπ' αυτές τις συνθήκες, η ικανότητα σύνταξης ολοκληρωμένων προτάσεων ως προς την παρουσίαση των προσφερόμενων πολιτιστικών προϊόντων αυξάνει αισθητά τις πιθανότητες προσέλκυσης κεφαλαίων από τον ιδιωτικό τομέα. Το κλίμα αυτό ευνοεί μάλιστα και την ανάπτυξη γραφείων μεσαζόντων μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτιστικών οργανώσεων που προσβλέπουν στην εξασφάλιση της πολιτιστικής χορηγίας⁷⁰.

⁷⁰ Zorn E. & Koidl R. (1991) "Exhibition Marketing – The Relationship between Industry and the Museums", *Museum Management and Curatorship*, 10, pp. 153-162

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

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

2.2.ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Αφού σκιαγραφήσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη φυσιογνωμία των πολιτισμικών οργανισμών, θα εξετάσουμε τις δυνατότητες που τους προσφέρουν τα νέα τεχνολογικά μέσα για να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Θα αναφερθούμε επίσης στους περιορισμούς που αυτά συχνά θέτουν και τα προβλήματα που συναντάμε στην εφαρμογή τους στο χώρο του πολιτισμού. Τέλος, θα

καταγράψουμε τις νέες τάσεις στο πεδίο της πολιτισμικής πληροφορικής και θα αναλύσουμε τα ζητήματα που θίγουν.

Οι πολιτισμικές πληροφορίες είναι πολύμορφες και σχετίζονται με ένα σύνθετο πλέγμα διασυνδέσεων. Συχνά είναι αυτές ακριβώς οι διασυνδέσεις και οι πληροφορίες που δίνουν νόημα στα πολιτισμικά αντικείμενα. Όταν λείπουν αυτού του είδους οι πληροφορίες, η αξία των πολιτισμικών αντικειμένων μειώνεται δραματικά, καθώς αυτά καταντούν να είναι απλώς ωραία ή μυστηριώδη αντικείμενα για τα οποία είναι γνωστές μόνο οι αισθητικές τους ιδιότητες.

Μία άλλη ιδιαιτερότητα των πολιτισμικών οργανισμών που διαμορφώνει τη φυσιογνωμία τους αποτελεί το γεγονός ότι είναι μη-κερδοσκοπικοί. Μπορεί κάποιες από τις δραστηριότητες τους να αποφέρουν κέρδος, αλλά ο λόγος ύπαρξης τους και ο κύριος στόχος τους (σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις) δεν είναι ποτέ να αποφέρουν οικονομικό κέρδος. Ακόμα και μετά τις πιέσεις που δέχτηκαν οι πολιτισμικοί οργανισμοί κυρίως τη δεκαετία του 1980 από κυβερνήσεις και τμήματα της κοινωνίας για να υιοθετήσουν κάποιες από τις αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων και να βρουν μόνοι τους ένα μεγάλο ποσοστό πόρων για να στηρίξουν τις δραστηριότητες τους αντί να επαναπαύονται στις κρατικές επιχορηγήσεις, οι κύριοι στόχοι τους δεν αξιολογήθηκαν ποτέ με γνώμονα το κέρδος. Αντίθετα, διατήρησαν διαφορετικές αξίες, όπως η προβολή και ανάπτυξη

πολιτισμικών δραστηριοτήτων, η ενημέρωση και η εκπαίδευση του κοινού, ή η ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας.

Παρόλο που ο εκπαιδευτικός χαρακτήρας ήταν πάντα ένα λιγότερο ή περισσότερο εμφανές στοιχείο της ταυτότητας των πολιτισμικών οργανισμών, πρέπει να σημειώσουμε όμως επίσης ότι το περιβάλλον τους είναι διαφορετικό από αυτό της επίσημης εκπαίδευσης. Τα μουσεία, με τα οποία ασχολούμαστε κυρίως σε αυτό το άρθρο, είναι χώροι ανεπίσημης εκπαίδευσης, όπου η εκπαιδευτική λειτουργία είναι εξαιρετικά σημαντική, αλλά η συμμετοχή σε αυτήν είναι οικειοθελής από τους επισκέπτες και συνήθως ανεξάρτητη. Ακόμα και όταν υπάρχουν μουσειοπαιδαγωγοί ή άλλο προσωπικό που στηρίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ο ρόλος τους διαφέρει σημαντικά από αυτόν του δασκάλου ή καθηγητή του σχολείου. Αυτοί προσπαθούν περισσότερο να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε μόνοι τους οι επισκέπτες να ανακαλύψουν τα στοιχεία που τους ενδιαφέρουν από αυτά που έχει να τους προσφέρει το μουσείο, παρά να διδάξουν συγκεκριμένα γεγονότα και έννοιες.

Μία άλλη ιδιαιτερότητα των πολιτισμικών οργανισμών έχει να κάνει με το κοινό στο οποίο απευθύνονται, καθώς αυτό είναι πολύ ευρύ, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, γνώσεις κι ενδιαφέροντα. Ακόμα και αν στην πράξη, οι σχετικές έρευνες δείχνουν ότι συνήθως οι επισκέπτες των μουσείων είναι υψηλότερης μόρφωσης και ότι προέρχονται από

τα μεσαία και ανώτερα κοινωνικά στρώματα ⁷¹, το κοινό τους παραμένει σε μεγάλο ποσοστό ανομοιογενές και καλύπτει μεγάλο ηλικιακό φάσμα.

Για αυτό το ποικιλόμορφο κοινό τα μουσεία προσφέρουν διαφορετικές ευκαιρίες για ανεξάρτητη και οικειοθελή μάθηση, αλλά παράλληλα συνδέονται στενά και με τις δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου, τη διασκέδαση και την ψυχαγωγία. Οι πολιτισμικοί οργανισμοί σήμερα αναγνωρίζουν ότι ανταγωνίζονται άλλες δραστηριότητες και χώρους ψυχαγωγίας και προσπαθούν να ισορροπήσουν και να συνδυάσουν το εκπαιδευτικό έργο με τη διασκέδαση. Όπως συμβαίνει με πολλές δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου, η κοινωνική διάσταση στην οποία θα αναφερθούμε πιο αναλυτικά παρακάτω, είναι καθοριστικής σημασίας σε όλη την εμπειρία της επίσκεψης στο μουσείο.

Λαμβάνοντας υπόψη όλες αυτές τις ιδιαιτερότητες που συντελούν στη μοναδική φυσιογνωμία των πολιτισμικών οργανισμών, η χρήση της πληροφορικής έχει σε πολλές περιπτώσεις συμβάλλει ουσιαστικά στην εκπλήρωση των στόχων τους. Σε κάποιες άλλες πάλι, έχει δημιουργήσει προβλήματα και έχει θέσει νέα ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν.

⁷¹ Bourdieu, P., Darbel, A., Schnapper, D., (1969), *L'amour de l'art: les musées d'art européens et leurs public*. Paris: Les Éditions de Minuit.

2.3.ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Στη διεθνή πολιτιστική σκηνή οι κυριότερες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα συνδέονται με φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων. Στην εποχή μας έχει συντελεστεί η μετάβαση από τη μία Κουλτούρα σε πολλές κουλτούρες ή από την παγκόσμια κουλτούρα σε πολλές μικρο - κουλτούρες, καθεμιά από τις οποίες συχνά ανταγωνιστική και εχθρική προς τις άλλες ⁷².

Επιπρόσθετα, στο πολιτιστικό στερέωμα κυριαρχεί ο εκδημοκρατισμός της τέχνης που πρεσβεύει την αυξημένη συμμετοχή ατόμων και ομάδων στην παραγωγή και κατανάλωση της τέχνης, ώστε αυτή να μην αποτελεί υπόθεση μια περιορισμένης εκλεπτυσμένης ελίτ, αλλά ενός ευρύτατου κοινωνικού συνόλου.

Ταυτόχρονα, ολοκληρώνεται η ανάπτυξη του απαιτούμενου πλαισίου για τη μετάβαση σε ένα υπόδειγμα πολιτιστικού ηλεκτρονικού επιχειρείν (Cultural e-business model). Με το συγκεκριμένο πρότυπο καθίσταται εφικτή η αναδιάρθρωση της λειτουργίας μιας πολιτισμικής οργάνωσης και η δικτύωσή της με μια πληθώρα άλλων οργανώσεων.

⁷² Streeten P. (2000) "Culture and Sustainable Development: Another Perspective in the International Bank for Reconstruction and Development" / THE WORLD BANK (2000): Culture counts. Financing, Resources and the Economics of Culture in Sustainable Development, Proceedings of the Conference, Florence, Italy, October 4-7, 2001

Πρωταρχικής σημασίας κίνηση για την αξιοποίηση των διευρυμένων δυνατοτήτων που παρουσιάζονται θεωρείται η ανάπτυξη της λογικής της δικτύωσης, καθώς τα δίκτυα αποτελούν και θα αποτελούν το συστατικό των οργανώσεων⁷³. Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (Information & Communication Technology) στις πρακτικές μιας πολιτιστικής οργάνωσης, επιτείνει την ανάγκη για αναδιοργάνωση της υφιστάμενης εσωτερικής δομής, των εργασιακών ροών και των εξωτερικών σχέσεων⁷⁴.

2.4.ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτισμός του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης 2000 – 2006, η συνολική αναπτυξιακή στρατηγική για τον τομέα του πολιτισμού κατά τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο επιδιώκει αφενός την προστασία - ανάδειξη της Πολιτιστικής Κληρονομιάς και την ανάπτυξη του Σύγχρονου Πολιτισμού, αφετέρου την ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη τόσο στους όρους προσφοράς, όσο και στη ζήτηση πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών, λαμβανομένων υπ' όψη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και αναγκών.

⁷³ Castells M. (1996) "The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture". Volume I. Malden, Oxford

⁷⁴ Mulrenin A. (2002) "The Digicult Report: Technological Landscapes for Tomorrow's Cultural Economy, Unlocking the Value of Cultural Heritage", Office for Official Publications of the European Communities

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η στρατηγική στον τομέα του πολιτισμού που εναρμονίζεται με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις υπαγορεύει πέραν της διάσωσης της πολιτιστικής κληρονομιάς, τη διευκόλυνση και προώθηση της σύγχρονης πολιτιστικής δημιουργίας, αίροντας τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των περιοχών με αναπτυγμένη πολιτιστική ζωή και μη και επιδιώκοντας την ισορροπημένη πολιτιστική αναβάθμιση σε όλη την επικράτεια.

Ιδιαίτερης μνείας τυγχάνουν η αναβάθμιση του προσφερόμενου από τη χώρα μας τουριστικού προϊόντος και η συνολική πολιτιστική ανάπτυξη, που σχετίζονται με την ανάδειξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού (Πολιτιστικός Τουρισμός) καθώς επίσης οι δράσεις που στοχεύουν στην αύξηση της ελκυστικότητας και συνακόλουθα της επισκεψιμότητας αρχαιολογικών χώρων και μουσείων. Πέραν αυτού, αναφέρεται η ανάγκη για ενίσχυση της δικτύωσης μεταξύ των πολιτιστικών οργανώσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με απώτερο σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και την προώθηση καλών πρακτικών, ενώ τονίζεται και η σύμφωνη με το δημοκρατικό πνεύμα παροχή ίσων ευκαιριών ως προς την πρόσβαση στα πολιτιστικά αγαθά. Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήγαγε το Council of Europe / ERI Carls κατά το 2005 με αντικείμενο τις πολιτικές πολιτισμού και τις τάσεις που επικρατούν στο οικείο πεδίο, η πολιτική πολιτισμού που εφαρμόζεται στη χώρα μας έχει μάλλον συγκεντρωτικό χαρακτήρα. Σημαντική εξέλιξη για την ενίσχυση των ιδιωτικών πρωτοβουλιών στήριξης του

πολιτισμού θεωρείται η φορολογική έκπτωση της τάξης του 15% που θεσπίστηκε για την πολιτιστική χορηγία μετά το 1990 Σύμφωνα με τον Ομίλο Ενίσχυσης Πολιτιστικών Δραστηριοτήτων επιχειρηματική χορηγία των τεχνών και του πολιτισμού στην Ελλάδα ήταν 6,5 δισ. δρχ. το 1997, σχεδόν τριπλάσια από τα μεγέθη του 1991 (2 δισ. δρχ). Βάσει της ποσοστιαίας κατανομής των χρηματικών αυτών ενισχύσεων, οι εικαστικές τέχνες καταλαμβάνουν ποσοστό της τάξης του 13,1 %, ενώ τα μουσεία στο σύνολό τους ποσοστό 7,7%.

2.5.Η ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ

Πέραν της επίσημης στρατηγικής που ακολουθείται στον τομέα του πολιτισμού και των συναφών νομικών διατάξεων ιδιαίτερως χρήσιμη θεωρούμε την παράθεση στοιχείων που περιγράφουν τις στάσεις, τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των Ελλήνων σε σχέση με τον πολιτισμό. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 15/9/2005 έως 3/10/2005 με θέμα την πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων δείχνει ότι η πλειοψηφία των Ελλήνων καίτοι θεωρεί τον πολιτισμό τα πάντα, στην πραγματικότητα δεν είναι ενήμερη ως προς τα πολιτιστικά δρώμενα. Η σχέση των Ελλήνων με τον πολιτισμό, αποτελεί συνάρτηση του μορφωτικού επιπέδου και της κοινωνικής τους τάξης, καθώς μεγαλύτερη γνώση για τα πολιτιστικά δρώμενα διαθέτουν οι εκπρόσωποι της ανώτερης κοινωνικής τάξης και άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Οι κάτοικοι της Αττικής, επίσης,

εμφανίζονται να γνωρίζουν περισσότερα επί του θέματος συγκρινόμενοι με τους κατοίκους άλλων περιοχών. Η πλειοψηφία των Ελλήνων αρνείται να συνδράμει οικονομικά οποιαδήποτε πολιτιστική οργάνωση, σύμφωνα με την Έρευνα του Highlights ,υπό την ιδιότητα του μέλους ή με τη μορφή δημοτικών τελών. Επίσης, στην ερώτηση της ίδιας έρευνας: «Τα χρήματα που ξοδεύετε για τις διάφορες μορφές τέχνης είναι περισσότερα ή λιγότερα από όσα θα μπορούσατε παίρνοντας υπόψη σας και τις άλλες σας υποχρεώσεις;», το 55% του πληθυσμού φέρεται να υποστηρίζει ότι είναι λιγότερα. Με άλλα λόγια, το ελληνικό κοινό δεν διαθέτει επί του παρόντος σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού του σε δαπάνες που αφορούν τον πολιτισμό, ούτε προτίθεται να αναλάβει πρόσθετα χρηματικά βάρη για την υποστήριξη κάποιας πολιτιστικής οργάνωσης. Η χαμηλή δαπάνη των Ελλήνων για δραστηριότητες που σχετίζονται με την αναψυχή και τον πολιτισμό συγκριτικά με τις υπόλοιπες δαπάνες συνάγεται και από τις τιμές του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή για Αναψυχή και Πολιτισμό της περιόδου 1994-2001.

Επιστρέφοντας στα πορίσματα της ίδιας έρευνας, παρατηρούμε ότι εν αντιθέσει με τη μουσική που κερδίζει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων σε ποσοστό 75%, δεν αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στις εικαστικές τέχνες. Αναφορικά με τη γνώση για θέματα που αφορούν τις εικαστικές τέχνες, το 61% αδυνατεί να αναφέρει αυθόρμητα το όνομα ενός Έλληνα σύγχρονου ζωγράφου και το 82% ενός ξένου. Ως προς τη

συχνότητα των επισκέψεων σε γκαλερί και χώρους τέχνης, το 60% των Ελλήνων φέρεται να μην επισκέπτεται ποτέ τέτοιους χώρους, το 21% να τους επισκέπτεται σπάνια, το 6% τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, το 5% μία φορά το εξάμηνο, το 4% μία φορά το τρίμηνο, το 2% μηνιαίως και το 1% εβδομαδιαίως. Αναφορικά με το κοινό των εικαστικών εκθέσεων πρέπει να επισημάνουμε ότι ως επί το πλείστον ανδροκρατείται, ηλικιακά κυμαίνεται μεταξύ των 18 και 24 ετών και έχει λάβει ανώτερη μόρφωση.

Οι συγκεκριμένες παρατηρήσεις θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν βάσει του ισχυρισμού ότι οι πιθανότητες που έχει μια ομάδα να ιδιοποιηθεί μια οποιαδήποτε τάξη σπάνιων αγαθών εξαρτώνται αφενός από τις ικανότητες ειδικής ιδιοποίησης που έχει και οι οποίες προσδιορίζονται από το όποιο οικονομικό, πολιτισμικό και κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να ενεργοποιήσει για να ιδιοποιηθεί υλικά ή / και συμβολικά τα συγκεκριμένα αγαθά⁷⁵.

⁷⁵ Bourdieu P (1979) «La Distinction, Critique Social du Jugement», Les Editions de Minuit

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ Κ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΣΤΑ ΜΟΥΣΕΙΑ

Ο κόσμος των τεχνών κινείται πλέον προς την κατεύθυνση όχι μόνο της γλώσσας των επιχειρήσεων, αλλά και προς την κατεύθυνση ενεργειών που προσιδιάζουν σε επιχειρήσεις ⁷⁶. Σε αυτό το ευρύτερο πλαίσιο, εφαρμόστηκαν οι αρχές του μάρκετινγκ και στον τομέα του πολιτισμού εισάγοντας νέους όρους στο λεξιλόγιο των ασχολούμενων με αυτόν, όπως Πολιτιστικό Μάρκετινγκ, Μάρκετινγκ Παραστατικών Τεχνών (Performing Arts Marketing) ⁷⁷ και Μουσειακό Μάρκετινγκ (Museum Marketing).

Από τα προαναφερθέντα θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στο τελευταίο, το Μουσειακό Μάρκετινγκ, το οποίο συνίσταται στη διαδικασία μάνατζμεντ που συνάδει με την αποστολή ενός μουσείου ή μιας γκαλερί και ευθύνεται για την αποτελεσματική αναγνώρισή τους, τη διαμόρφωση προσδοκιών και την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού τους ⁷⁸. Η έννοια του μουσειακού μάρκετινγκ διευρύνθηκε σημαντικά στο πέρασμα του χρόνου ώστε σύμφωνα με νεότερες τοποθετήσεις να αποτελεί επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες

⁷⁶ Wood G. & Rentschler R. (2003) "Ethical Behaviour: The Means for Creating and Maintaining Better Reputations in Arts Organisations", Management Decision 41/6, pp 528-537

⁷⁷ Kotler P. & Scheff J. (1996) "Standing Room Only", Harvard Business School Press

⁷⁸ Lewis P. (1991) "The Role of Marketing: Its Fundamental Planning Function: Devising a Strategy", Museum and Galleries Commission, London: Routledge

άσκησης επιρροής στο μουσείο (stakeholders), όπως οι επισκέπτες, οι πηγές χρηματοδότησης, οι τοπικές αρχές, το προσωπικό, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οι επαγγελματίες, οι ερευνητές, οι χορηγοί και τα μέσα επικοινωνίας.

3.1.Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στη σχετικά βραχύβια διαδρομή του μουσειακού μάρκετινγκ, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις κύριες περιόδους :⁷⁹

- την πρώτη περίοδο (“foundation period” :1975 – 1983), κατά την οποία αντικείμενο μέριμνας αποτελεί η εκπαίδευση των επισκεπτών και οι οικονομικές επιπτώσεις της τέχνης στην κοινωνία και αναπτύσσονται κυρίως τεχνικές ανάλυσης δεδομένων παρά στρατηγικός σχεδιασμός,
- την περίοδο επαγγελματικοποίησης (“professionalisation period”:1988 – 1993), η οποία συνοδεύεται από την διάδοση του μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, και
- την περίοδο επιχειρηματικού δαιμονίου (“entrepreneurial period”: 1994 – σήμερα), κατά την οποία εφαρμόζονται ευρέως πρότυπα μάρκετινγκ στο χώρο των μουσείων και αναβαθμίζεται αισθητά ο

⁷⁹ Gilmore A. & Rentschler R. “Changes in Museum Management : A Custodial or Marketing Emphasis?”, Journal of Management Development, Vol. 21, No 10, pp. 745-760

παράγοντας κοινό εις βάρος του παράγοντα αντικείμενα συλλογής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μανάτζμεντ.

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, το μουσειακό μάρκετινγκ έχει μέχρι σήμερα διανύσει τρία στάδια, καθένα από τα οποία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά ⁸⁰. Το πρώτο στάδιο χαρακτηρίζεται από τη μέριμνα κυρίως για τα αντικείμενα των συλλογών και τη σχετική αδιαφορία για τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις τους κοινού. Σε αυτή τη φάση, τυχόν χαμηλή επισκεψιμότητα αποδίδεται στην άγνοια και την αδυναμία του κοινού να αξιολογήσει τα εκτιθέμενα έργα. Στο δεύτερο στάδιο, έμφαση δίνεται στη βελτίωση της εμπειρίας της επίσκεψης και στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει αξιοποίηση εργαλείων επικοινωνίας και πρακτικών δημοσίων σχέσεων για τη θεμελίωση ενός ισχυρότερου προφίλ. Η εξέλιξη αυτή, όπως παρουσιάζεται και από τις δύο ανωτέρω προσεγγίσεις, παραπέμπει στην πορεία του μάρκετινγκ στο χώρο των επιχειρήσεων, όπου συντελέστηκε μετατόπιση του επίκεντρου του ενδιαφέροντος από την παραγωγή αρχικά στο προϊόν, στη συνέχεια στις πωλήσεις ακολούθως στην αγορά και πιο πρόσφατα στην πρόσληψη ενός πιο κοινωνικού χαρακτήρα ⁸¹. Ενδεικτική είναι, εξάλλου, η αναφορά της Ένωσης Ανεξάρτητων Μουσείων (Association of Independent

⁸⁰ Tobelem J-M. (1998) "The Marketing Approach in Museums", Museum marketing and curatorship, vol.16, issue 4, June 1998, pp. 337-354

⁸¹ Kotler P. (2000) «Μάρκετινγκ Μανάτζμεντ», EMI Interbooks

Museums), σύμφωνα με την οποία, ενώ τα πρώτα μουσεία λειτουργούσαν σε ένα καθεστώς αγοράς όπου η προσφορά ήταν η καθοριστική δύναμη, σήμερα, οι συνθήκες έχουν αλλάξει σημαντικά. Τα μουσεία συναγωνίζονται για τη διεκδίκηση του περιορισμένου χρόνου, του ενδιαφέροντος, της ενέργειας και της υποστήριξης του κοινού ⁸².

Η περιστολή των κρατικών επιχορηγήσεων και η ταυτόχρονη προσπάθεια διάδοσης μιας επιχειρηματικής κουλτούρας στον πολιτιστικό τομέα που επιχειρήθηκε μετά τη δεκαετία του '70 ⁸³ ήταν οι κινητήριες δυνάμεις για την υιοθέτηση του μάρκετινγκ από πολυάριθμα μουσεία. Τα οφέλη από την υιοθέτησή του, όμως, δεν εξαντλούνται στην ικανότητα να προσελκύει κεφάλαια και να ευθυγραμμίζεται με τις καθιερωμένες πολιτικές πολιτισμού. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται στο γεγονός ότι το μουσειακό μάρκετινγκ εκλαμβάνεται ως οι δραστηριότητες εκείνες που αναπτύσσει ένα μουσείο και οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό χρέος και την κοινωνική υπευθυνότητα του, πολλαπλασιάζοντας την πρόσβαση σε αυτό, όχι μόνο μέσω της

⁸² Bryant J. (1988) "The Principles of Marketing: A Guide for Museums", Association of Independent Museums Guideline No16

⁸³ Kawashima N. (2000) "A Review of Museum Marketing Literature and Research", Museum Management and Curatorship, Vol. 18, Is. 3, pp.271- 287

αύξησης των επισκεπτών, αλλά και μέσω της διεύρυνσης του κοινού του ⁸⁴.

Προκύπτει, επομένως, ότι το μουσειακό μάρκετινγκ συμβάλλει αισθητά στην αναβάθμιση του κοινωνικού ρόλου των μουσείων. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει την επιτέλεση των εξής λειτουργιών: εκπαίδευση, διαφύλαξη της συλλογής, πολιτιστική αναβάθμιση και προώθηση της πολιτιστικής δημοκρατίας, έργο το οποίο επιτελείται μέσω της φιλοξενίας εκθέσεων που ενεργοποιούν την κριτική σκέψη του κοινού ⁸⁵.

3.2.Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στη φάση που διανύει το μουσειακό μάρκετινγκ στις μέρες μας είναι προφανής η ανάδειξη νέων τρόπων θεώρησης των επισκεπτών και νέων προτύπων μάρκετινγκ, τα οποία διαφοροποιούν τις πηγές εσόδων μέσω της προσέλκυσης νέων κοινών, της δημιουργίας νέων προϊόντων και νέων μορφών εμπειριών που συνδυάζουν περισσότερες μορφές τέχνης. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον,

⁸⁴ Rentscler R. & Reussner E. (2002) "Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?", Bowater School of Management and Marketing, Deakin University

⁸⁵ Hatcher S. (2005) "Why Market? Exploring Resistance to marketing and Ways in Which Museums Can Market Their Organisation" A Master's Project Presented to the Arts and Administration Program of the University of Oregon in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Arts and Administration

αποσπασματικές και σπασμωδικές ενέργειες με καθαρά βραχυπρόθεσμο ορίζοντα δεν μπορούν να εγγυηθούν την ευημερία ενός μουσείου. Εντούτοις, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των μουσείων δεν διαθέτει τμήμα ή έστω έναν υπεύθυνο μάρκετινγκ, αλλά και στις περιπτώσεις που υπάρχει τα καθήκοντά του εξαντλούνται στη συγγραφή δελτίων τύπου και σε ενέργειες δημοσίων σχέσεων ⁸⁶.Ανάλογα είναι και τα ερευνητικά δεδομένα που αφορούν στο σύνολο των πολιτιστικών οργανώσεων, σύμφωνα με τα οποία οι πολιτιστικές οργανώσεις εξαρτώνται από τις δημόσιες σχέσεις και δεν διακρίνουν αυτού του είδους τις δραστηριότητες από την ευρύτερη λειτουργία του μάρκετινγκ ⁸⁷.Προκύπτει, επομένως, ότι η ουσιαστική πρόκληση για τα σύγχρονα μουσεία είναι να δώσουν προτεραιότητα στη μελέτη και το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που να ευθυγραμμίζεται με την αποστολή του μουσείου και να εγγυάται την επίτευξη του οράματος, όπως αυτό έχει προσδιοριστεί από τη διοίκησή του. Η συνεπής, εξάλλου, άσκηση του μάρκετινγκ μπορεί να θεμελιώσει ένα μουσείο που να χαίρει της αποδοχής και της

⁸⁶ Tobelem J-M. (1998) "The Marketing Approach in Museums", *Museum marketing and curatorship*, vol.16, issue 4, June 1998, pp. 337-354

⁸⁷ Balabanis, George, Ruth E Stables, & Hugh C Phillips (1997), "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on their Performance," *European Journal of Marketing*, 31 (8), pp 583-603

εκτίμησης του κοινού, το οποίο θα το αξιοποιεί και θα το υποστηρίζει πλήρως⁸⁸.

Την αναγκαιότητα υιοθέτησης αυτής της πολιτικής επιτείνουν, οι εξής παράγοντες⁸⁹:

□ η ανάπτυξη των μουσείων, τα οποία έχουν εξελιχθεί σε πολύπλοκες οργανώσεις με ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων (διοργάνωση εκθέσεων, διεξαγωγή έρευνας, εκδοτική παραγωγή, θεσμοθέτηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ίδρυση εμπορικών καταστημάτων) και οι οποίες συνεχώς πολλαπλασιάζονται.

□ η αναγκαιότητα εξεύρεσης πόρων για την υποστήριξη όλων αυτών των δραστηριοτήτων, που σε αρκετές περιπτώσεις οξύνεται λόγω της συρρίκνωσης των κρατικών επιχορηγήσεων ο εντεινόμενος ανταγωνισμός που προέρχεται όχι μόνο από μουσεία και αντίστοιχες πολιτιστικές οργανώσεις, αλλά από κάθε οργάνωση που στοχεύει στον ελεύθερο χρόνο των καταναλωτών και

⁸⁸ American Association of Museums (1984) "Museums for a New Century. A Report of the Commission on Museums for a New Century", American Association of Museums

⁸⁹ Tobelem J-M. (1998) "The Marketing Approach in Museums", Museum marketing and curatorship, vol.16, issue 4, June 1998, pp. 337-354 Weisbrod B. (1998) Guest Editor's Introduction: "The Nonprofit Mission and its Financing" Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 17, No 2, pp165-176

□ η αναγκαιότητα ουσιαστικής κατανόησης των αντιλήψεων και των προσδοκιών του κοινού, που δεν είναι καθόλου ομοιογενές, όπως θεωρούνταν στο παρελθόν.

Οι ανωτέρω επισημάνσεις που διαμορφώνουν και το πλαίσιο εντός του οποίου καλείται να κινηθεί το μουσείο του σήμερα, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και κατά τη διαχείριση της επικοινωνίας των μουσείων, δηλαδή κατά την εκτέλεση οποιασδήποτε ενέργειας αποσκοπεί στη μετάδοση μηνυμάτων που εκπέμπονται από το μουσείο προς το εκάστοτε στοχευμένο ακροατήριο. Εξάλλου, όλες οι τεχνικές και οι προσεγγίσεις μάρκετινγκ που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς αποτελούν κατά βάση μια μορφή επικοινωνίας , συνειδητοποίηση που είχε ως αποτέλεσμα μετά τη δεκαετία του 1990 οι έννοιες «μάρκετινγκ» και «επικοινωνία» να θεωρούνται αλληλένδετες και σε πολλές περιπτώσεις ταυτόσημες. Προκύπτει, λοιπόν, η ανάγκη να αντιμετωπίζουμε κάθε επικοινωνιακό ενέργημα ως ενέργεια μάρκετινγκ και αντιστρόφως, προκειμένου να επιτύχουμε τα βέλτιστα αποτελέσματα, όσον αφορά στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του κοινού στο οποίο απευθύνεται ένα μουσείο, αφού όπως πιστεύεται, η επικοινωνία μάρκετινγκ θα αποτελέσει το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα των οργανώσεων που βασίζουν τις πρακτικές τους στο μάρκετινγκ ως εκ τούτου και των σύγχρονων μουσείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΜΟΥΣΕΙΟ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ

4.1. Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Η ανάλυση που θα ακολουθήσει αναφέρεται στο Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης του Ιδρύματος Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή στην Άνδρο. Το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης επελέγη από ένα σύνολο πολιτιστικών οργανώσεων, λόγω των ειδοποιών χαρακτηριστικών του. Η φήμη του ως φορέα πολιτισμού και η μακρόχρονη παρουσία του στα εικαστικά δρώμενα, αποτέλεσαν τους πρωταρχικούς λόγους για την επιλογή αυτή. Ταυτόχρονα, πρόκειται για μια πολιτιστική οργάνωση που δραστηριοποιείται στην περιφέρεια χωρίς αυτό να συνεπάγεται ποιοτική έκπτωση στο έργο της και την ποιότητα των εκθέσεων της, πράγμα που προσθέτει έναν εξίσου σημαντικό επιχείρημα υπέρ αυτής της απόφασης. Αντιθέτως, έχει καταφέρει να αναδείξει το νησί της Άνδρου αυξάνοντας αισθητά τον αριθμό των επισκεπτών. Επιπλέον, αποτέλεσε παράδειγμα άξιο προς μίμηση και από άλλους τοπικούς φορείς με αποτέλεσμα την εδραίωση της τοποθέτησης του νησιού ως προορισμού πολιτιστικών αναζητήσεων και τη συνακόλουθη συστηματική ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού. Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θα προσπαθήσουμε να δώσουμε έμφαση στις εξής παραμέτρους: την ταυτότητα του Μουσείου, που επιμερίζεται στην εσωτερική του δομή, την

οργανωσιακή του κουλτούρα και την σύντομη αναφορά του στο χρονικό της εξέλιξής του, την αξιολόγηση της επιτυχίας του, την επικοινωνιακή του λειτουργία και τις ενέργειες που αφορούν στο μάρκετινγκ, καθώς επίσης το ευρύτερο και άμεσο περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται.

Η προσέγγιση αυτή πιστεύουμε ότι είναι η πλέον κατάλληλη για τον έλεγχο της υπόθεσης εργασίας και την απάντηση των αρχικών διερευνητικών μας ερωτημάτων, εφόσον θα μας επιτρέψει να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα της οργάνωσης και του τρόπου με τον οποίο αυτή εντάσσεται στο περιβάλλον της, ώστε να εκτιμήσουμε το μέγεθος της επιτυχίας της, αλλά και να αξιολογήσουμε τη συμβολή της Ενοποιημένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ σε αυτή, έχοντας πρώτα προσδιορίσει το ρόλο που αυτή διαδραματίζει στη λειτουργία του Μουσείου.

4.2.Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Την 28η Ιουλίου 1979 εγκαινιάστηκε στη Χώρα της Άνδρου το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης του Ιδρύματος Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή, πρωτοβουλία η οποία αποσκοπούσε στην δημιουργία ενός χώρου όπου θα φιλοξενούνταν και θα παρουσιάζονταν τα έργα του Ανδριώτη γλύπτη Μιχάλη Τόμπρου.

Ο πυρήνας αυτός της συλλογής εμπλουτίστηκε με περί τα 300 έργα καταξιωμένων δημιουργών, Ελλήνων και ξένων, ενώ τη διετία 1983-1985 στο Μουσείο φιλοξενήθηκαν περιοδικές εκθέσεις ζωγράφων του 19ου αιώνα, καθώς επίσης των Παρθένη, Χατζηκυριάκου- Γκίκα, Μυταρά, Φασιανού και Νομικού.

Η ευρεία και διαρκώς αυξανόμενη αποδοχή που γνώριζε το Μουσείο κατέστησε επιτακτική τη μεταστέγασή του στις 20 Ιουλίου 1986 σε νέο κτίριο πενταπλάσιας του αρχικού έκτασης, που μάλιστα βραβεύτηκε το 1990 για το αρμονικό δέσιμό του με το περιβάλλοντα χώρο στο διαγωνισμό «The International Garden and Greenery Exposition» στην Ιαπωνία.

4.3.ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Με εφελτήριο τη ανέγερση ενός κτιρίου για τη στέγαση και έκθεση των έργων του γλύπτη Μιχαήλ Τόμπρου, το Ίδρυμα Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή προχώρησε στην κατασκευή της παλαιάς πτέρυγας του Μουσείου. Ο σκοπός αυτός γρήγορα μετουσιώθηκε σε ένα οργανωσιακό όραμα, πολυδιάστατο και υψηλό, εφόσον οι συνθήκες συνηγορούσαν υπέρ αυτού.

Έτσι, το όραμα του Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης, σύμφωνα με τις επιταγές των ιδρυτών του, μπορεί να συνοψιστεί στην προώθηση της μοντέρνας και σύγχρονης τέχνης, ελληνικής και διεθνούς, και την

έμπρακτη προσφορά της δικής του δημιουργικής πρότασης στους σύγχρονους εικαστικούς προβληματισμούς.

Προκύπτει, επομένως, ότι πρωταρχική μέριμνα του Μουσείου είναι η προβολή και διάδοση της μοντέρνας τέχνης, ελληνικής προέλευσης αλλά και διεθνούς, διατηρώντας πάντοτε τη δική του μοναδική ταυτότητα και το δικό του στίγμα στις εικαστικές αναζητήσεις και τον προβληματισμό περί τέχνης.

4.4.Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Λόγω της στενής σχέσης εξάρτησης μεταξύ του Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης και του Ιδρύματος Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή, μεγάλο μέρος των διοικητικών εργασιών εκτελούνται όχι από αποκλειστικούς συνεργάτες του Μουσείου, αλλά, από τους εργαζομένους του Ιδρύματος. Συγκεκριμένα, στις αρμοδιότητες των υπευθύνων Εκδηλώσεων, Λογιστηρίου και Γραμματείας συγκαταλέγονται πέραν των υποχρεώσεων που σχετίζονται αποκλειστικά με το Ίδρυμα, υποχρεώσεις που αφορούν στη λειτουργία του Μουσείου, ενώ οι υπάλληλοι που εργάζονται αποκλειστικά στο Μουσείο, είναι οι υπεύθυνοι Βιβλιοθήκης και Πωλήσεων, Ασφάλειας και Έργων και ο υπάλληλος Γενικών Καθηκόντων.

Πέραν του μόνιμου προσωπικού, που απεικονίζεται στο ανωτέρω οργανόγραμμα, το Μουσείο επανδρώνει έκτακτο προσωπικό κατά

τους θερινούς μήνες, το οποίο επιφορτίζεται κυρίως με τη φύλαξη των έργων και των εγκαταστάσεων.

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, η οργανωσιακή του δομή είναι σχετικά επίπεδη, γεγονός που προσδίδει ευελιξία στην οργάνωση και καθιστά την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων αμεσότερη. Βέβαια, ο συγκεκριμένος τύπος δομής παρουσιάζει την εξής ιδιαιτερότητα: πέραν της κατακόρυφης διάστασης, υπάρχει και μία οριζόντια, όπου απεικονίζεται η ανάθεση καθηκόντων στους εργαζομένους του Ιδρύματος.

Η οργανωσιακή αυτή δομή, γνωστή ως δομή μήτρας ⁹⁰ εξασφαλίζει ευελιξία όσον αφορά την απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάζονται, οι ίδιοι άνθρωποι μπορούν να απασχολούνται είτε για την εκτέλεση εργασιών του Μουσείου είτε του Ιδρύματος. Προσφέρεται ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις εκείνες όπου ο όγκος εργασιών αυξομειώνεται, όντας υψηλότερος σε ορισμένες περιόδους και χαμηλότερος σε άλλες.

Παρ' όλα αυτά, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η οργάνωση μήτρας έχει ως αποτέλεσμα τη σύγχυση των εργαζομένων ως προς την ιεραρχία και τα πρόσωπα στα οποία πρέπει να αναφέρονται. Στη συγκεκριμένη, όμως, περίπτωση, όπου ο αριθμός

⁹⁰ Παπαδάκης Β.(2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μελέτες Περιπτώσεων», том Β', Εκδόσεις Μπένου

των απασχολουμένων είναι περιορισμένος και η κουλτούρα μεταξύ Ιδρύματος και Μουσείου κοινή, τέτοιου είδους προβλήματα δεν φαίνεται να υφίστανται.

4.5.Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Η Τοποθέτηση (Positioning) μιας οργάνωσης συνίσταται στο σχεδιασμό της προσφοράς και της εικόνας της, προκειμένου να καταλάβει ένα ξεχωριστό και αξιόλογο χώρο στο μυαλό των πελατών – στόχων ⁹¹. Προκειμένου να ορίσουμε την τοποθέτηση του Μουσείου προσπαθήσαμε να αποκρυπτογραφήσουμε τα χαρακτηριστικά που συγκροτούν την ιδιαίτερη ταυτότητα του και στα οποία θεμελιώνεται η τοποθέτησή του .

- στη μοναδικότητα του Μουσείου συμβάλλουν η έδρα του, το νησί της Άνδρου
- η ηχηρή του επωνυμία και κατ' επέκταση η διασύνδεσή του με το Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή
- το μοναδικό από άποψη αρχιτεκτονικής σύλληψης κτίριο και
- οι διεθνούς κύρους εκθέσεις που φιλοξενεί κατά τους θερινούς μήνες, σε μια περίοδο δηλαδή που απουσιάζουν συνήθως οι μεγάλες εκθέσεις από την πρωτεύουσα.

⁹¹ Kotler P.(2000) «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», EMI Interbooks

Οι ιδιαιτερότητές του αυτές το καθιστούν ένα είδος μονοπωλίου τουλάχιστον γεωγραφικού χαρακτήρα, όπου σχετικά προστατευμένο μπορεί να επιδίδεται στην προαγωγή του οράματός του. Ενδεικτικά αυτής της εικόνας είναι τα σχόλια του τύπου κατά την ημέρα των εγκαινίων της νέας πτέρυγας του Μουσείου: «Ένα παλάτι της τέχνης: το πρώτο Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης απέκτησε η χώρα μας φυτεμένο στο βράχο της Άνδρου, αυτή την εξαιρετικής κυκλαδίτικης αρχιτεκτονικής, ανάσα γης στο Αιγαίο...αυτό το μουσείο που φέρνει το νησί στο κέντρο του ενδιαφέροντος, μ' αυτό το ζωντανό πολιτισμικό κύτταρο που γεννήθηκε χτες» .

4.6.Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Ανιχνεύοντας το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται το Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης στην Άνδρο, καλούμαστε να παρουσιάσουμε τις πολιτιστικές, νομικές, οικονομικές, τεχνολογικές πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις που επηρεάζουν την πορεία του. Για τους σκοπούς αυτής της ανάλυσης, θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο PEST. Ο συγκεκριμένος τύπος ανάλυσης είναι ακρωνύμιο των λέξεων Political (Πολιτικό), Economic (Οικονομικό), Social (Κοινωνικό) και Technological (Τεχνολογικό) και εστιάζει στις βασικές συνιστώσες του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας οργάνωσης. Στο σημείο αυτό, πρέπει να διευκρινίσουμε ότι στο

πολιτικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται το νομικό καθώς επίσης ότι η κοινωνική διάσταση περιλαμβάνει στοιχεία πολιτιστικής υφής.

4.7.Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Έχοντας ολοκληρώσει την περιγραφή του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσει δράση το Μουσείο του Ιδρύματος Β. & Ε. Γουλανδρή, θα προβούμε σε περιγραφή που θα επικεντρώνεται στο άμεσο περιβάλλον του (μικρο - περιβάλλον) και θα αναφερθούμε στις οργανώσεις και τα άτομα με τα οποία συνάπτει σχέσεις συνεργασίας ως απόρροια της λειτουργίας του.

Το άμεσο περιβάλλον συντίθεται από οργανώσεις και πρόσωπα που λειτουργούν ως προμηθευτές, συνεργάτες, διαμορφωτές γνώμης, ανταγωνιστές και εργαζόμενοι, περιλαμβάνοντας ακόμη την τοπική κοινωνία.

4.8.Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Στο σημείο αυτό μπορούμε να προβούμε σε ανάλυση των ευκαιριών, απειλών, δυνατών και αδυνάτων σημείων του Μουσείου Σύγχρονης Τέχνης στην Άνδρο, γνωστής υπό τον όρο S.W.O.T. Analysis, η οποία προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνατότητες), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats

(Απειλές). Η εν λόγω ανάλυση αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης, εστιάζοντας στην ίδια οργάνωση. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό της οργάνωσης (πόροι, δεξιότητες, οργανωσιακή δομή, κουλτούρα κ.ο.κ.), ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν αξιολογήσεις και προβλέψεις τάσεων που αναδεικνύονται στο ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον και επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της οργάνωσης έτσι όπως εξειδικεύονται για τη συγκεκριμένη.

Ευκαιρίες

- Η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων δίνει τη δυνατότητα για διεύρυνση της απήχησης του Μουσείου. Ο Εκδημοκρατισμός της Τέχνης την καθιστά υπόθεση των πολλών αυξάνοντας τις κατηγορίες κοινού του Μουσείου
- Οι δαπάνες των ελληνικών νοικοκυριών στον τομέα του πολιτισμού κινούνται σε χαμηλά επίπεδα (Το 55% των ερωτηθέντων έρευνας για την πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων ξοδεύει λιγότερα από ό,τι θα μπορούσε για τις διάφορες μορφές τέχνης αφήνοντας περιθώρια για αναστροφή της τάσης)
- Ωρίμανση συνθηκών για τη μετάβαση σε ένα υπόδειγμα πολιτιστικού ηλεκτρονικού επιχειρείν

- Ανάπτυξη νέων μορφών τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας
- Διάδοση της φιλοσοφίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο χώρο των επιχειρήσεων

Απειλές

- Η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων οξύνει τον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο
- Σημαντικό ποσοστό των Ελλήνων δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις εικαστικές τέχνες (40% των ερωτηθέντων έρευνας για την πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων δηλώνει ότι δεν τον εκφράζουν οι εικαστικές τέχνες ούτε λίγο ούτε πολύ και 33% καθόλου)
- Σημαντικό ποσοστό των Ελλήνων δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς τη φωτογραφία (38% των ερωτηθέντων έρευνας για την πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων δηλώνει ότι δεν τον εκφράζει η φωτογραφία ούτε λίγο ούτε πολύ και 22% καθόλου)
- Μεγάλη μερίδα των Ελλήνων δεν επισκέπτεται χώρους τέχνης (60% των ερωτηθέντων έρευνας για την πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων δεν επισκέπτεται ποτέ χώρους τέχνης, ενώ 35% δεν επισκέπτεται ποτέ μουσεία)

- Μεγάλο μέρος των Ελλήνων δεν προτίθεται να συνδράμει οικονομικά κάποια πολιτιστική οργάνωση (46% των ερωτηθέντων έρευνας για την πολιτιστική συμπεριφορά των Ελλήνων αρνείται να υποστηρίξει οικονομικά πολιτιστικές οργανώσεις)
- Καυστέρηση έγκρισης για την ανέγερση του Μουσείου της Αθήνας

Δυνατά Σημεία

- Η μοναδικότητα της έδρας του στο νησί της Άνδρου
- Η διασύνδεσή του με το Ίδρυμα Βασίλη & Ελίζας Γουλανδρή και το κύρος της επωνυμίας του
- Το μοναδικό κτίριο του Μουσείου, βραβευμένο για το αρμονικό δέσιμό του με το περιβάλλοντα χώρο στο διαγωνισμό «The International Garden and Greenery Exposition» στην Ιαπωνία
- Οι αξιόλογες και διεθνούς κύρους εκθέσεις που φιλοξενεί κατά τους θερινούς μήνες, σε μια περίοδο δηλαδή που απουσιάζουν συνήθως οι μεγάλες εκθέσεις από την πρωτεύουσα
- Το όραμα του Μουσείου
- Η ευέλικτη οργανωσιακή δομή του που επιτρέπει συνοχή και Προσαρμοστικότητα

Αδύνατα Σημεία

- Η εποχικότητα της προσέλευσης του κοινού λόγω της απομακρυσμένης σε σχέση με άλλες οργανώσεις της πρωτεύουσας έδρας του και της εξάρτησης από τις καιρικές συνθήκες
- Ο ελλιπής προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πεδίου και η σχετικά εσωστρεφής θεώρηση
- Η ισχυρή διασύνδεση με την τοπική κοινότητα που μπορεί να λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη λήψη αποφάσεων για την επέκταση των δραστηριοτήτων του Μουσείου (π.χ. αντιδράσεις τοπικών καταστημάτων στην αναγγελία της λειτουργίας καφετερίας στις εγκαταστάσεις του Μουσείου)
- Ο περιορισμένος αριθμός των απασχολουμένων
- Η έλλειψη στελεχών με κατάρτιση μάρκετινγκ

4.9.Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΤΕΧΝΗΣ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΗ ΚΑΙ ΕΛΙΖΑΣ ΓΟΥΛΑΝΔΡΗ ΣΤΗΝ ΑΝΔΡΟ

Η λειτουργία της επικοινωνίας μάρκετινγκ του Μουσείου αποτελεί τον πυρήνα της μελέτης μας. Όπως είδαμε σε προηγούμενη ενότητα, στο οργανόγραμμα του Μουσείου δεν δηλώνεται η ύπαρξη τμήματος μάρκετινγκ, παρά μόνο η θέση Υπεύθυνου Εκδηλώσεων. Κατά συνέπεια, οι εργασίες που αφορούν στην επικοινωνία του Μουσείου

εκτελούνται κατά βάση από την Υπεύθυνη Εκδηλώσεων, υπό την επίβλεψη πάντα του Διευθυντή, ενώ επικουρικό ρόλο διαδραματίζει η Υπεύθυνη Γραμματείας του Ιδρύματος. Μέρος των εργασιών που άπτονται της επικοινωνίας και συγκεκριμένα ο σχεδιασμός και υλοποίηση των επαφών με τα ΜΜΕ (Media Relations) ανατίθενται εξωτερικά στη συνεργαζόμενη εταιρεία δημοσίων σχέσεων Solid Relations.

4.10. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σύμφωνα με τη διοίκηση του Μουσείου, η στρατηγική επικοινωνίας που ακολουθείται πηγάζει και υποστηρίζει το όραμα του Μουσείου δίνοντας έμφαση στα εξής σημεία:

- στην κατά το δυνατόν πληρέστερη πληροφόρηση σχετικά με την αποστολή του Μουσείου, το συνολικό του έργο και την προκείμενη θερινή έκθεση
- στην ανάδειξη και διατήρηση του κύρους του Μουσείου μέσω της εξασφάλισης ορισμένων αισθητικών προδιαγραφών και στο σαφή προσδιορισμό των απαιτήσεων του κοινού, το οποίο έχει υψηλές απαιτήσεις και συγκεκριμένες προσδοκίες.

4.11.ΟΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΩΝ ΑΚΡΟΑΤΗΡΙΩΝ

Οι τακτικές που ακολουθούνται για την προσέγγιση των διαφόρων επιμέρους ακροατηρίων, όπως αυτά παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα, (προμηθευτές / συνεργάτες, κοινότητα, διαμορφωτές γνώμης / ΜΜΕ., ανταγωνιστές, εργαζόμενοι) διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών τους, τις ανάγκες τους σε πληροφόρηση και τις προτιμήσεις τους ως προς τους διαύλους της επικοινωνίας.

Ως εκ τούτου, για τους μεν προμηθευτές επιστρατεύονται εισαγωγικές επιστολές στις οποίες γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί όσον το δυνατό πληρέστερα το έργο του Μουσείου αλλά και να δοθεί το μοναδικό του στίγμα. Η επιστολή αυτή συνοδεύεται από ενημερωτικό υλικό και καταλόγους προηγούμενων εκθέσεων προς επίρρωση των ανωτέρω. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην καλλιέργεια σχέσεων στο βάθος του χρόνου, για αυτό το λόγο οι συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι αποσπασματικές αλλά επαναλαμβανόμενες σε σταθερή βάση.

Οι δημοσιογράφοι ενημερώνονται με δελτία τύπου για τις δραστηριότητες του Μουσείου, τα οποία αναφέρονται στην παρουσίαση της εκάστοτε θερινής έκθεσης και στον εγκαινιασμό της, στο χρονικό της ημέρας των εγκαινίων και στην εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε με την αφορμή αυτή, στη διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην υπενθύμιση της καταληκτικής ημερομηνίας

της έκθεσης όταν αυτή φτάνει στο τέλος της. Οι εκπρόσωποι του τύπου λαμβάνουν PressKit με πλούσιο ενημερωτικό υλικό, το οποίο είναι σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να υποκινήσει και να διευκολύνει τη συγγραφή άρθρων σε συναφείς με την τέχνη και τον πολιτισμό στήλες εφημερίδων και περιοδικών, ενώ ενίοτε γίνεται προσπάθεια προσέγγισης συντακτών που καλύπτουν άλλες ειδήσεις όπως μόδα και lifestyle. Οι διακεκριμένοι του κλάδου τυγχάνουν φιλοξενίας στο νησί της Άνδρου, ώστε να καλύψουν εκ του σύνεγγυς τα εγκαίνια της έκθεσης και τη συζήτηση στρογγυλού τραπέζιού.

Για το προσωπικό επιλέγονται τεχνικές εκπαίδευσης μέσω ξεναγήσεων ούτως ώστε να κατανοούν το περιεχόμενο και να αποκρυπτογραφούν τα μηνύματα των εκθεμάτων. Οι επικοινωνιακές δομές αυτής της κατηγορίας λόγω του περιορισμένου αριθμού ατόμων που εμπλέκονται δεν έχουν υψηλό βαθμό τυπικής οργάνωσης, αλλά βλέπουμε να κυριαρχούν άτυπες και διαπροσωπικές μορφές επικοινωνίας.

Οι τρόποι προσέγγισης της κοινότητας περιλαμβάνουν και πάλι προσκλήσεις στα εγκαίνια, ευχαριστήριες επιστολές για τη συμβολή τους στην πραγματοποίηση της έκθεσης και τη συνεισφορά τους στο έργο του Μουσείου, ενώ στην καλλιέργεια αυτών των σχέσεων συμβάλλει και η συνολική δραστηριότητα που αναπτύσσει το Ίδρυμα Βασίλη και Ελίζας Γουλανδρή με τη χορήγηση υποτροφιών σε σπουδαστές με ελληνική υπηκοότητα και ηλικίας κάτω των τριάντα

ετών στο εξωτερικό για θέματα που άπτονται της τέχνης, οι εκδόσεις γενικότερου ενδιαφέροντος και η επιχορήγηση εκδόσεων σε συνεργασία με άλλους φορείς. Πάγια πολιτική του Μουσείου είναι και η δωρεά εκδόσεων του σε βιβλιοθήκες και ιδρύματα που σχετίζονται με την τέχνη και τον πολιτισμό. Στα πλαίσια της κοινωνικής ευαισθητοποίησης του Ιδρύματος έλαβαν χώρα και η χρηματοδότησης της ανέγερσης, λειτουργίας και συντήρησης του Κοινωφελούς Ιδρύματος «Εστία Αθηνών», καθώς επίσης η υποστήριξη της γενικής ανακαίνισης και του εξοπλισμού των δύο περιπτέρων του Γηροκομείου Εταιρείας Αθηνών «Κυπριάδειο» και «Άγιος Γεώργιος». Αναφορικά με τις άμεσα ανταγωνιστικές οργανώσεις έχουν καθιερωθεί η ανταλλαγή εκδόσεων και η αποστολή προσκλήσεων στα εγκαίνια και τις λοιπές δραστηριότητες του Μουσείου, ενώ λόγω των κοινών ανησυχιών και ενδιαφερόντων των διοικούντων τους αλλά και της μακρόχρονης κοινής αν και παράλληλης πορείας τους στα εικαστικά και πολιτιστικά δρώμενα, έχουν σφυρηλατηθεί ισχυροί δεσμοί αλληλοεκτίμησης και σεβασμού.

4.12.Ο ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το ύψος του διατιθέμενου για την επικοινωνία του Μουσείου προϋπολογισμού διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος και το περιεχόμενο της έκθεσης, ακολουθώντας τις εκτιμήσεις της διοίκησης. Δυστυχώς, πολιτική του Μουσείου είναι να μην γνωστοποιούνται στο

κοινό στοιχεία που αφορούν τις δαπάνες. Ως εκ τούτου, δεν μας επιτράπη η πρόσβαση σε οικονομικά στοιχεία χρήσιμα για τη μελέτη μας.

4.13.ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι μεταβλητές του μίγματος επικοινωνίας που επιστρατεύονται για την υλοποίηση της στρατηγικής επικοινωνίας μάρκετινγκ περιλαμβάνουν διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημοσιότητα και δημόσιες σχέσεις, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και προσωπική πώληση, το περιεχόμενο των οποίων παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Διαφήμιση

Οι διαφημιστικές ενέργειες αφορούν στην προβολή διαφημιστικών μηνυμάτων στην τηλεόραση και το ραδιόφωνο, με χορηγό επικοινωνίας την Ελληνική Ραδιοφωνία Τηλεόραση και σε ολιγάριθμες πληρωμένες καταχωρήσεις σε περιοδικά σχετικά με τον πολιτισμό και την τέχνη (Highlights, the Art Newspaper). Επιπρόσθετα, προβάλλεται ντοκιμαντέρ διάρκειας 40' τη σκηνοθεσία του οποίου επιμελείται ο κ. Γ. Δάμπασης, εν είδει διαφήμισης στο σημείο πώλησης (Point-of-purchase advertising), ενώ χρησιμοποιούνται τεχνικές υπαίθριας διαφήμισης, όπως αφίσες και πινακίδες, καθώς επίσης διαφημιστικά φυλλάδια τα οποία διατίθενται κυρίως σε τουριστικά πρακτορεία και

ξενοδοχεία. Διαφημιστικό σποτ προβάλλεται και από την ΕΡΤ, η οποία αποτελεί το χορηγό επικοινωνίας του Μουσείου.

Προώθηση Πωλήσεων

Αναφορικά με την προώθηση πωλήσεων, πάγια τακτική του Μουσείου είναι ο διαχωρισμός τιμής των εισιτηρίων εισόδου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών. Έτσι, έκπτωση δικαιούνται ανήλικοι επισκέπτες, φοιτητές, μαθητές, πολύτεκνοι και στρατευμένοι, ενώ δωρεάν εισέρχονται φοιτητές και καθηγητές Ανώτατης Σχολής Καλών Τεχνών, καθηγητές καλλιτεχνικών μαθημάτων, ξεναγοί, δημοσιογράφοι, άτομα με ειδικές ικανότητες και επισκέπτες κάτω των 12 ετών ή άνω των 65.

Δημόσιες Σχέσεις και Δημοσιότητα

Αν και δεν διατίθεται σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού για καταχωρήσεις στον τύπο, η μνεία στο Μουσείο και στις δραστηριότητές του επιτυγχάνεται μέσω των ενεργειών δημοσιότητας που προαναφέραμε στην παρουσίαση των τακτικών επικοινωνίας με τους δημοσιογράφους και τα ΜΜΕ. (ενέργειες δημοσιότητας). Στις τακτικές δημοσίων σχέσεων που εφαρμόζονται από το Μουσείο συγκαταλέγονται η διοργάνωση εκδηλώσεων (εγκαίνια, συζητήσεις στορογγυλού τραπέζιού), οι διάφορες εκδόσεις που αναφέρονται στις δραστηριότητές του και κάθε άλλη δραστηριότητα που ως σκοπό της

έχει τη διαχείριση της φήμης (reputation management) και των δημοσίων υποθέσεων (public affairs management) του.

Όπως προαναφέραμε, τη διαχείριση της δημοσιότητας του Μουσείου έχει αναλάβει η εταιρεία Solid Relations. Βασικός στόχος της προσέγγισης των δημοσιογράφων είναι η επιμήκυνση της χρονικής διάρκειας της δημοσιότητας ώστε αυτή να μην καλύπτει μόνο την περίοδο των καλοκαιρινών εκθέσεων. Για το λόγο αυτό, της αποστολής δελτίων τύπου προηγείται μια προδημοσίευση η οποία λαμβάνει χώρα περί τα τέλη Μαρτίου και έχει ευρύτερη θεματολογία και μπορεί να αναφέρεται στο έργο του καλλιτέχνη, την εποχή και το ρεύμα, χωρίς να κάνει σαφείς αναφορές στο Μουσείο και την επικείμενη έκθεση, με αποκλειστικό σκοπό να προλειάνει το έδαφος και να προετοιμάσει το κοινό ενημερώνοντάς το, ώστε αυτό στη συνέχεια να είναι πιο δεκτικό στην αναγγελία της έκθεσης.

Μετά το Πάσχα, αποστέλλονται τα πρώτα δελτία τύπου που αναγγέλλουν τη θερινή έκθεση. Ακολουθούν δελτίο τύπου με αποσπάσματα από τον κατάλογο της έκθεσης, την αναγγελία των εγκαινίων, το χρονικό των εγκαινίων με αναφορά κυρίως στις διακεκριμένες προσωπικότητες που παρευρέθηκαν, δελτίο τύπου για τα μουσειοπαιδαγωγικά προγράμματα που εφαρμόζονται από το Μουσείο και ένα τελευταίο που υπενθυμίζει την ημερομηνία λήξης της έκθεσης και σκοπό του έχει να παροτρύνει όσους δεν το έχουν επιχειρήσει και το επιθυμούν να την επισκεφθούν. Η ανταπόκριση των

εκπροσώπων του τύπου στα δελτία τύπου καθορίζεται συχνά και από την ικανότητα σύναψης μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας, οι οποίες κατοχυρώνονται με προσωπική επαφή.

Προσωπική Πώληση

Η προσωπική πώληση στην ιδιάζουσα περίπτωση ενός Μουσείου διεξάγεται από τους υπαλλήλους του, οι οποίοι σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ενσαρκώνουν τις αξίες της οργάνωσης στην οποία ανήκουν και να την εκπροσωπούν επάξια κατά τη διάρκεια της επαφής τους με τους επισκέπτες. Για το λόγο αυτό, η αμφίεσή τους επιλέγεται έτσι ώστε να συνάδει με το ρόλο τους, ενώ λόγω της πολυετούς απασχόλησής τους στο Μουσείο, είναι κοινωνοί της οργανωσιακής του κουλτούρας. Επιφορτίζονται κατά βάση με την επίβλεψη του χώρου, την παροχή πληροφοριών στους επισκέπτες, την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν και την πώληση συνοδευτικού υλικού (π.χ. κατάλογοι, κάρτες, αφίσες), αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των επισκεπτών και έχοντας παρακολουθήσει ξεναγήσεις και σεμινάρια για την εκάστοτε έκθεση. Η συνεισφορά τους στην επιτυχία του Μουσείου επιβραβεύεται μέσω πρόσθετων χρηματικών ποσών μετά το πέρας μιας έκθεσης.

Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ

Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ δεν αποτελεί σημαντικό τμήμα του μίγματος επικοινωνίας στο Μουσείο Γουλανδρή, μιας και η ιστοσελίδα του έχει καθαρά ενημερωτικό χαρακτήρα, ενώ δεν παρέχονται οι δυνατότητες για πραγματοποίηση κρατήσεων, και αγοράς εισιτηρίων on-line, ούτε υπάρχει η δυνατότητα για αμφίδρομη επικοινωνία και αλληλόδραση.

4.14.ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Έχοντας ήδη περιγράψει το μίγμα επικοινωνίας και τις επιμέρους τακτικές που εφαρμόζει το Μουσείο, κρίνεται αναγκαία η αναφορά στις δραστηριότητες που έχουν αναληφθεί στον τομέα της αξιολόγησής τους. Από την έρευνά μας προκύπτει ότι δεν εφαρμόζονται δομημένες τεχνικές αξιολόγησης και ελέγχου, ούτε συγκεκριμένοι δείκτες, αλλά χρησιμοποιούνται γενικές εκτιμήσεις που αφορούν στην προσέλευση του κοινού και στις εντυπώσεις που καταγράφονται στα βιβλία επισκεπτών ή μεταφέρονται μέσω άτυπων δικτύων επικοινωνίας (word of mouth), καθώς επίσης και με την εκτίμηση της διαπραγματευτικής δύναμης του Μουσείου και της ικανότητάς του να προσελκύει την υποστήριξη και το ενδιαφέρον άλλων φορέων. Τα σχόλια του τύπου και το πλήθος των δημοσιεύσεων θεωρούνται επίσης ενδεικτικά της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας έκθεσης.

4.15.Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

Στο σημείο αυτό, απαραίτητη κρίνεται και η παρουσίαση των ενεργειών που διεξάγονται για τη μελέτη του κοινού (έρευνα στάσεων και προτιμήσεων). Μέσα στο σχεδιασμό του Μουσείου είναι να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο που θα χορηγείται στους επισκέπτες, το οποίο φιλοδοξεί να ανιχνεύσει τη στάση τους απέναντι στο Μουσείο και να παρουσιάσει πτυχές της συμπεριφοράς τους, χωρίς όμως τα δεδομένα αυτά να επεξεργάζονται και να αξιοποιούνται στη χάραξη στρατηγικών ως πηγή ανατροφοδότησης .

Η ανωτέρω ανάλυση μας εντάσσει κατά τη γνώμη μας επαρκώς στο πλαίσιο της λειτουργίας του Μουσείου και διαμορφώνει το προαπαιτούμενο υπόβαθρο για τη μελέτη της επικοινωνιακής του δράσης υπό το πρίσμα της Ενοποιημένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Ενοποιημένη Επικοινωνία .Μάρκετινγκ. έχοντας κατά νου όσα προαναφέρθηκαν, δεν φαίνεται να αποτελεί απλώς μια οριακή αλλαγή, αλλά μια προσέγγιση που αναδεικνύει στο προσκήνιο την ανάγκη για αξιολόγηση των υφιστάμενων οργανωσιακών δομών και πρακτικών και υπαγορεύει εν πολλοίς την αναδιάρθρωσή τους. Κατά συνέπεια, η απόφαση μιας οργάνωσης να αναλάβει μια τέτοια πρωτοβουλία, προϋποθέτει την απόφασή της να αλλάξει είτε επειδή οι συνθήκες το απαιτούν, λειτουργώντας αντιδραστικά, είτε επειδή αντιλαμβάνεται ότι στο μέλλον η αλλαγή αυτή θα αποβεί προς όφελός της. Η αλλαγή αυτή, εντάσσεται σε μια γενικότερη εξελικτική πορεία και πηγάζει από τη διάθεση για διαρκή βελτίωση.

Η αλλαγή και το άγνωστο πέρα από τη γοητεία τους προκαλούν συχνά ανησυχία και φόβο, που σχετίζεται κατά κανόνα με την απορρύθμιση των υφιστάμενων ισορροπιών και με την ενδεχόμενη επιλογή εναλλακτικών που θα αποφέρουν ζημιογόνο αποτέλεσμα.

Είναι γεγονός ότι για μεγάλο αριθμό των πολιτιστικών οργανώσεων, το μάρκετινγκ ως έννοια παραμένει άγνωστο και η εφαρμογή του συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή, τα συστήματα και τις πρακτικές τους.

Ως εκ τούτου, οι «ιεραπόστολοι» της Ενοποιημένης Επικοινωνίας Μάρκετινγκ, όπως και κάθε άλλης προσέγγισης στο Μάρκετινγκ θα πρέπει να εισέρχονται στο χώρο των μουσείων και εν γένει του πολιτισμού όχι ως εισβολείς αλλά μάλλον ως ευσεβείς, που επιδιώκουν με τη δράση τους να συμβάλλουν στην υλοποίηση του οράματος της εκάστοτε οργάνωσης και επ' ουδενί λόγω να την υποβάλλουν βίαια σε μια διαδικασία υπαγωγής στο καθεστώς της αγοράς. Αυτή κατά τη γνώμη μας είναι και η μεγαλύτερη πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει ένας υπεύθυνος μάρκετινγκ, που για πολλούς φέρει το στίγμα του ανθρώπου της αγοράς.

Στην άλλη πλευρά της όχθης, οι πολιτιστικές οργανώσεις έρχονται αντιμέτωπες με μια εξίσου μεγάλη πρόκληση: διατηρώντας αλώβητη την αποστολή και φυσιογνωμία τους να επιστρατεύσουν εργαλεία και μεθόδους του μάρκετινγκ για να εδραιώσουν το ρόλο τους στο δυναμικά εξελισσόμενο σύγχρονο περιβάλλον.

Η εικόνα που προσπαθούμε να συνθέσουμε θα έμενε ημιτελείς χωρίς την αναφορά σε δύο πρόσθετες δυνάμεις: στις επιχειρήσεις και το κοινό. Στα πλαίσια αναθεώρησης του ρόλου τους υπό το βάρος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι επιχειρήσεις διευρύνουν τους ορίζοντες των ενδιαφερόντων τους για να αγκαλιάσουν σφαίρες που απέχουν πολύ από το μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο. Αποκτούν ενδιαφέροντα και εκδηλώνουν ανησυχίες που αφορούν στα κοινωνικά δρώμενα, την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και

την προαγωγή του πολιτισμού. Υποβάλλονται κατά συνέπεια, σε μια έξωθεν επιβαλλόμενη λογική η οποία υπαγορεύει την ενασχόλησή τους με την πολιτιστική παραγωγή και τη συνδιαλλαγή τους με τις πολιτιστικές οργανώσεις.

Το κοινό, ποικιλόμορφο και πιο απαιτητικό από ποτέ, εξακολουθεί να διαδραματίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο για τις πολιτιστικές οργανώσεις, εφόσον πάντοτε αποτελεί τους αποδέκτες των συμβολικών μηνυμάτων που αυτές εκπέμπουν. Το ενδιαφέρον του για τα προϊόντα μιας πολιτιστικής οργάνωσης και η παρακολούθηση της δράσης της μετατρέπουν κατά τρόπο αυτόματο τη μονόδρομη επικοινωνιακή διαδικασία της μετάδοσης ενός μηνύματος σε αμφίδρομη, δίνοντας ανατροφοδότηση στην εν λόγω οργάνωση. Η ζήτηση για τα προϊόντα τους προϋποθέτει τη διαμόρφωση προτιμήσεων και στάσεων που να υποκινούν τέτοιες συμπεριφορές. Συντελείται, δηλαδή, μια αλλαγή στην ανθρώπινη σκέψη και τον ανθρώπινο λόγο. Έτσι, όμως, πραγματώνεται και ο απώτερος σκοπός των πολιτιστικών οργανώσεων: να ενισχύουν εκείνες της μορφές της σκέψης και του λόγου δια των οποίων η ανθρώπινη σκέψη προσανατολίζεται σε έργα ωφέλιμα για τη δεδομένη κοινότητα.

Σε αυτό το σύνθετο κοινωνικό πεδίο, ο ρόλος του μάρκετινγκ ως κοινωνικής διαδικασίας με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και

της ανταλλαγής προϊόντων που έχουν αξία για αυτούς με άλλα, αναβαθμίζεται αισθητά και κατοχυρώνει τη θέση του.

Η Ενοποιημένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ θέτοντας στο επίκεντρο τον πελάτη εσωτερικό και εξωτερικό, έρχεται να άρει τις διαχωριστικές γραμμές και να επικαλεστεί μια συνολική αντιμετώπιση της επικοινωνίας μάρκετινγκ. Επαγγέλλεται, έτσι, τον περιορισμό της νοηματικής πολυπλοκότητας, σε ένα ήδη αρκετά πολύπλοκο τοπίο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. American Association of Museums (1984) "Museums for a New Century. A Report of the Commission on Museums for a New Century", American Association of Museums
2. Anders Gronsted (2000) "The Customer Century: Lessons from World – Class Companies in Integrated Marketing and Communications" Routledge, New York / London
3. Balabanis, George, Ruth E Stables, & Hugh C Phillips (1997), "Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on their Performance," European Journal of Marketing, 31 (8), pp 583-603
4. Bourdieu P (1979) «La Distinction, Critique Social du Jugement», Les Editions de Minuit
5. **Bourdieu, P., Darbel, A., Schnapper, D., (1969), *L'amour de l'art: les musées d'art européens et leurs publics*. Paris: Les Éditions de Minuit.**
6. Bryant J. (1988) "The Principles of Marketing: A Guide for Museums", Association of Independent Museums Guideline No16
7. Castells M. (1996) "The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture". Volume I. Malden, Oxford
8. Class Companies in Integrated Marketing and Communications" Routledge, New York / London

9. Colbert F. & Evrard Y. (2000) "Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?", *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, No 2, pp 4-13
10. Colbert F. (2001) "Marketing Culture and the Arts", 2nd Ed. Montreal HEC
11. Colbert F. (2003) "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, no 1, pp 30-39
12. Cornelissen J. (2000) "Integration in Communication Management: Conceptual and Methodological Considerations", *Journal of Marketing Management*, 16, pp. 597-606
13. Coulson R and Sinnot G., (1983), *Project Evaluation in the Organization Process Industries*, *Harvard Business Review*, pp.24-28
14. Douglas G., (2002), *Business Organization*, Prentice Hall, pp.42-44
15. Duncan T & Everett S. (1993) "Client Perceptions of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research* 3(3), pp 30-39
16. Eagle L. & Kitchen P. (2000) "IMC, Brand Communications and Corporate Cultures", *European Journal of Marketing* 34 (5/6), pp. 667-686
17. Eagleton T. (2003) «Η Έννοια της Κουλτούρας», Εκδόσεις Πόλις
18. Edgar D (1999) "State of Play", London
19. Fillis I. "Creative Marketing and the Art Organisation: What Can the Artist Offer?", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.7, No 2, pp.131-145
20. *Function: Devising a Strategy*", Museum and Galleries Commission, London: Routledge

21. George W. & Berry L. (1981) "Guidelines for Advertising of Services", Business Horizons, pp. 52-56
22. Gilmore A. & Rentschler R. "Changes in Museum Management : A Custodial or Marketing Emphasis?", Journal of Management Development, Vol. 21, No 10, pp. 745-760
23. Guedon M-F (1983) "A Case of Mistaken Identity: the Education of a Naïve Museum Ethnologist" Consciousness and Inquiry: Ethnology and Canadian 107 Realities" Manning F., National Museums Association Gazette 11, No 1, pp. 253-261
24. Hatcher S. (2005) "Why Market? Exploring Resistance to marketing and Ways in Which Museums Can Market Their Organisation" A Master's Project Presented to the Arts and Administration Program of the University of Oregon in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Arts and Administration
25. Hopper – Greenhill (1994) "Museums and their Visitors" New York Routledge
26. Hoptman G.H. (1992) "The Virtual Museum and Related Epistemological Concerns" in E. Barret "Multimedia, Hypermedia and the Social Construction of Knowledge", Cambridge MIT Press, pp 141 – 159
27. <http://www.ntng.gr/default.asp?langID=1&pageID=9>
28. <http://www.unesco.org/culture/industries/trade/>

29. Jarratt J. (1997) Εισήγηση στο “Museums for the New Millennium: A Symposium for the Museum Community”, Centre for Museum Studies, Smithsonian Institution and AAM, 1997
30. Joy A. & Sherry J.F.(2003). “Disentagling the Paradoxical Alliances between Art Market and Art World”, Consumption, Market and Culture, Vol 6 (3), pp. 155-181
31. Kawashima N. (2000) “A Review of Museum Marketing Literature and Research”, Museum Management and Curatorship, Vol. 18, Is. 3, pp.271-287
32. Kliatchko J. (2002) “Understanding Integrated Marketing Communications”, Inkwell Publishing
33. Kolb B. (2000) “Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical music, Dance, Museums, Theatre and Opera” Oak Tree Press
34. Kotler N. & Kotler P.(1998) “Museum Strategy and Marketing“, Josey - Bass
35. Kotler P. & Armstrong G. (1994) “Principles of Marketing”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
36. Kotler P. & Scheff J. (1996) “Standing Room Only”, Harvard Business School Press
37. Kotler P.(2000) «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ», EMI Interbooks
38. Lewis P. (1991) “The Role of Marketing: Its Fundamental Planning

39. Liao, Mei-Na, Susan Foreman & Adrian Sargeant (2001) "Market versus societal orientation in the non-profit context" *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 (3), pp. 254-268
40. McDonald, Heath & Paul Harrison (2002) "The Marketing and Public Relations Practices of Australian Performing Arts Organisations" *International Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), pp 105-117.
41. McLean F. (1993) "Marketing in Museums: A Contextual Analysis" *Museum Marketing and Curatorship* 12, pp 11-27
42. McLean F. (1997) "Marketing the Museum" New York Routledge
43. McLean F.(1995) "A Marketing Revolution in Museums?", *Journal of Marketing Management*, 11,pp. 601-616
44. Mulnrenin A. (2002) "The Digicult Report: Technological Landscapes for Tomorrow's Cultural Economy, Unlocking the Value of Cultural Heritage", Office for Official Publications of the European Communities
45. Ogden J. (1998) "Developing a Creative and Innovative Integrated Marketing Communications Plan: a Working Model" , Prentice Hall
46. Rentscler R. & Reussner E. (2002) "Museum Marketing Research: From Denial to Discovery?", Bowater School of Management and Marketing, Deakin University
47. Rosler M. (1997) "Money, Power, Contemporary Art", *Art Bulletin* 79 (1), pp. 20-24

48. Schultz D. & Schultz H. (1998) "Transitioning Marketing Communication into the Twenty – first Century", Journal of Marketing Communications, pp. 9 – 26
49. Schultz D. (1993) "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is the Point of View", Marketing News,p.1
50. Schultz D.,(1999) Kitchen P."Communicating Globally: an Integrated Marketing Approach" Palgrave
51. Sears O., Peplau A. & Taylor E. (1991) "Social Psychology", Prentice-Hall International
52. Squires D.P. (1969) "Schizophrenia: The Plight of the Natural History Curator", Museum News, 48, No. 2, p 463 – 477
53. Streeten P. (2000) "Culture and Sustainable Development: Another Perspective in the International Bank for Reconstruction and Development" / THE WORLD BANK (2000): Culture counts. Financing, Resources and the Economics of Culture in Sustainable Development, Proceedings of the Conference, Florence, Italy, October 4-7, 2001
54. Tobelem J-M. (1998) "The Marketing Approach in Museums", Museum marketing and curatorship, vol.16, issue 4, June 1998, pp. 337-354
55. Weisbrod B. (1998) Guest Editor's Introduction: "The Nonprofit Mission and its Financing" Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 17, No 2, pp165-176

56. Wood G. & Rentschler R. (2003) "Ethical Behaviour: The Means for Creating and Maintaining Better Reputations in Arts Organisations", *Management Decision* 41/6, pp 528-537
57. Yastrow S. (1999-2000) "Fully Integrated Marketing", *Journal of Integrated Communications*, Northwestern University
58. Zorn E. & Koidl R. (1991) "Exhibition Marketing – The Relationship between Industry and the Museums", *Museum Management and Curatorship*, 10, pp. 153-162
59. Ειρ. Σηφάκη, Γ. Σηφάκης, 2007, Πολιτιστικό μάρκετινγκ και νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία των πολιτιστικών οργανισμών
60. Κουτούζης Α., (1999), Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός, Σταμούλης
61. Μπιτσάνη Ε.Π.,(2004), Πολιτιστική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Διονικός, σελ. 89 113
62. Παπαδάκης Β.(2002) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Μελέτες Περιπτώσεων», τομ Β', Εκδόσεις Μπένου