

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Στρατηγικός Σχεδιασμός για Βελτίωση  
της Μουσειακής Εικόνας.  
Η Περίπτωση του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας.**

**Μαρία Τίτκα**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Έφη Κυπριανίδου**

**Δεκέμβριος, 2016**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Στρατηγικός Σχεδιασμός για Βελτίωση  
της Μουσειακής Εικόνας.  
Η Περίπτωση του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας.**

**Μαρία Τίτκα**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Έφη Κυπριανίδου**

**Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο πρόγραμμα Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.**

**Δεκέμβριος, 2016**



## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή προσανατολίζεται θεματικά στη διερεύνηση του ρόλου του μάρκετινγκ στο σύγχρονο μουσειακό περιβάλλον, με την παραδοχή ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων και εργαλείων μάρκετινγκ αποτελεί πλέον αναγκαία παράμετρο στην μουσειακή λειτουργία. Έχοντας ως μελέτη περίπτωσης το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας και διαμέσου της σκιαγράφησης του προφίλ των επισκεπτών του και της ανίχνευσης των ενδιαφερόντων, αναγκών και προσδοκιών τους, επιχειρείται η δόμηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού, με στόχο την βελτίωση της εκθεσιακής παρουσίασης, των δραστηριοτήτων και υπηρεσιών του και την αναβάθμιση της γενικότερης μουσειακής εικόνας.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας έχουμε προβεί σε επισκόπηση ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας σχετικής με θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, μουσειακού μάρκετινγκ και έρευνας κοινού. Επιπλέον, με την χρήση ερωτηματολογίου αριθμός επισκεπτών κλήθηκε να αξιολογήσει διάφορους μουσειακούς τομείς, όπως παρουσίαση, δραστηριότητες και υπηρεσίες. Τα εξαγχθέντα στοιχεία και η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, αποτέλεσαν τη βάση για διατύπωση μελλοντικών δράσεων και βελτιωτικών πρωτοβουλιών.

Εντοπίζονται τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία, αναδεικνύονται οι υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές και εκτιμάται κατά πόσο το προσφερόμενο μουσειακό προϊόν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των επισκεπτών. Προτείνονται τρόποι για βελτίωση των συνθηκών επίσκεψης, της εκθεσιακής παρουσίασης, των δραστηριοτήτων και υπηρεσιών του μουσείου και διατυπώνονται συγκεκριμένες κατευθύνσεις για αναβάθμιση του προσφερόμενου μουσειακού προϊόντος. Αναζητούνται οι προοπτικές εκσυγχρονισμού και προσαρμογής του μουσείου στη διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνική πραγματικότητα και προτείνονται νέες μουσειακές πρακτικές, ερμηνευτικά μέσα και συστήματα επικοινωνίας που θα συνδράμουν σε μια πιο συγκροτημένη μουσειακή πολιτική και μια πιο σύγχρονη και συνεκτική μουσειολογική πρακτική. Στόχος, ο επανακαθορισμός του ρόλου του μουσείου και η αναζήτηση ένας νέου προσανατολισμού, που θα το προσαρμόσουν στη διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνική πραγματικότητα.

## **Summary**

The present thesis is oriented thematically towards the investigation of marketing's role in the contemporary environment of the museum acknowledging that the adoption and the implementation of marketing methods and tools is now an essential parameter in the museum's functioning. Having Nicosia Archaeological Museum as a case study, a structure of a strategic planning is attempted through the outlining of its visitors' profiles and the detection of interest, needs and expectations, aiming at the improvement of the presentation of the exhibition, the activities and its services as well as the upgrading of museum's general image.

We have overviewed greek and foreign bibliography for the needs of the present research which is related to the issues concerning strategic planning, museum's marketing and audience research. In addition, with the use of a questionnaire, a number of visitors were asked to assess various museum areas such as the presentation, activities and services. The extracted data and the analysis of the present situation are consisted of the basis for the formulation of future actions and improvement initiatives.

The strong and weak points are identified, the current opportunities and threats emerge and it is estimated as to how the offered museum's product satisfies the visitors' expectations. Ways for the improvement of the conditions of the visit, the presentation of the exhibition, museum's activities and services are proposed and specific directions for the upgrading of the museum's product are presented. Prospects of modernization and the adjustment of the museum to the social reality, which continuously changes, are sought and new museum practices as well as interpretative means and communication systems are recommended, which will contribute to a more concerted museum's politics and a more modern and cohesive museological practice. The target is the redefinition of the museum's role and seeking of a new orientation which will be adjusted to the social reality which continuously changes.

## **Ευχαριστίες**

Η όλη μου εμπειρία στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου μου κατέστησε σαφές ότι σημασία δεν έχει ο προορισμός αυτός καθαυτός, αλλά το ταξίδι. Ένα ταξίδι που ναι μεν είχε πολλές δυσκολίες και πίεση, είχε απότομες στροφές, κυρίως όμως είχε ανοιχτά παράθυρα, μπόλικη γνώση, αφορμή για προβληματισμό, τροφή για σκέψη και κυρίως ανθρώπους. Σ' αυτούς τους τελευταίους στέκομαι, γιατί αυτούς κρατώ στο τέλος της ημέρας.

Θερμά ευχαριστώ την καθηγήτρια του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Δρ. Έφη Κυπριανίδου, για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε στα πλαίσια επίβλεψης της παρούσας διατριβής, για τις χρήσιμες παρατηρήσεις, την πρόθυμη συνεργασία, τον συμβουλευτικό και καθοδηγητικό της ρόλο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω, την Αρχαιολογικό Λειτουργό Α΄ του Τμήματος Αρχαιοτήτων Κύπρου, Δρ. Ελένη Προκοπίου, για την ανεκτίμητη βοήθειά της κάθε φορά που την χρειάστηκα, τις ουσιαστικές παρατηρήσεις, τις πολύτιμες πληροφορίες, καθώς και τις καίριες επισημάνσεις και υποδείξεις για βελτίωση της εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου στην μητέρα μου Στέλλα και στον αδελφό μου Κυριάκο, για την αμέριστη συμπαράσταση τους καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου, για την συνεχή υποστήριξη τους σε κάθε μου προσπάθεια, για την κατανόηση τους στις δύσκολες στιγμές. Χωρίς την αποφασιστική ενθάρρυνσή τους, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή δεν θα είχε περατωθεί.

# Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b> .....	1
<b>1 Διαχείριση Μουσείων</b> .....	4
1.1 Τι είναι το μάρκετινγκ; .....	5
1.2 Μουσειακό μάρκετινγκ .....	6
1.3 Σύγχρονο μουσειακό μάρκετινγκ .....	10
<b>2 Μελέτη περίπτωσης: το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας</b> .....	15
2.1 Η πορεία του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας .....	15
2.2 Το νομικό καθεστώς του μουσείου- Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας .....	18
2.3 Όραμα .....	19
2.4 Αποστολή – Στόχοι .....	20
2.5 Ο οργανισμός σήμερα-αναλυση υφιστάμενης κατάστασης .....	21
2.5.1 Ανάλυση PEST .....	21
2.5.1.1. Νομικό-πολιτικές συνθήκες.....	22
2.5.1.2. Οικονομικές συνθήκες .....	23
2.5.1.3. Κοινωνικό-πολιτιστικές συνθήκες .....	24
2.5.1.4. Τεχνολογικές συνθήκες .....	24
2.5.2 Ανάλυση SWOT. ....	25
2.5.2.1. Ισχυρά Σημεία (Strengths) .....	26
2.5.2.2. Αδύνατα Σημεία (Weaknesses) .....	28
2.5.2.3. Ευκαιρίες (Opportunities) .....	31
2.5.2.4. Απειλές (Threats) .....	33
<b>3 Έρευνα κοινού</b> .....	36
3.1. Ανάγκη για έρευνα .....	36
3.2. Μεθοδολογία έρευνας .....	38
3.3. Περιορισμοί-αδύνατα/τρωτα σημεία .....	39
3.4. Αξιολόγηση δεδομένων-αποτελέσματα έρευνας .....	40
<b>4 Περιοχές βελτίωσης του μουσείου - Στρατηγικός σχεδιασμός</b> .....	43
4.1. Σύγχρονες Μουσειολογικές Πρακτικές .....	44
4.2. Νέες τεχνολογίες και επέκταση ψηφιακού κόσμου .....	47
4.3. Εκπαιδευτικά προγράμματα .....	51
4.4. Επικοινωνιακή πολιτική .....	53
4.5. Κοινωνική πολιτική.....	54
4.6. Τιμολογιακή πολιτική .....	55
4.7. Παροχή Υπηρεσιών – Εκδηλώσεις .....	57
<b>Επίλογος</b> .....	59
<b>Παράρτημα</b> .....	61
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	69

# Εισαγωγή

Οι πολιτιστικοί τομείς αντιπροσωπεύουν για κάθε χώρα έναν κεφαλαιώδους σημασίας παραγωγικό πόρο, από τον οποίο προέρχονται οικονομικές ροές, εισοδήματα και θέσεις εργασίας (Throsby 2001: 124-125, Morén 1998: 240; Μπούνια 2005: 46, Σιωψής 2007: 181). Η εμπορευματοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς δύναται να αποτελέσει νευραλγικό σημείο οικονομικής ανάκαμψης και να συμβάλει στο μετασχηματισμό και στην αναζωογόνηση του χαρακτήρα ενός τόπου (Μπούνια 2005: 49). Με άλλα λόγια, οι επενδύσεις στον πολιτισμό μπορούν να αποτελέσουν πυλώνας αστικής αναβίωσης και στοιχείο αειφόρου/βιώσιμης ανάπτυξης (Δέφνερ και Μεταξάς 2012), συμβάλλοντας στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής (Zakakis et al. 2015, Λαζαρέτου 2014: 6, 68; Λούρη-Δενδρινού 2007: 91).

Με δεδομένο, λοιπόν, ότι ο πολιτισμός μπορεί να μετατραπεί σε κομβικό στοιχείο ανάπτυξης των σύγχρονων κοινωνιών (Morén 1998: 240) και να διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στην κοινωνία του μέλλοντος (Λαμπράκη-Πλάκα: 2000), οι όποιες στρατηγικές πολιτιστικής διαχείρισης πρέπει να περιλαμβάνουν σειρά από συγκροτημένες ενέργειες, ορθολογικό σχεδιασμό και συνεχή επεξεργασία δεδομένων καθώς και, σύγχρονες πολιτιστικές παρεμβάσεις και πολιτικές με βάθος και προοπτική (Βάσσης 2008: 33, 78). Η χάραξη ενός δυναμικού και διευρυμένου μοντέλου πολιτιστικής πολιτικής, με ρηξικέλευθα στοιχεία ανασχεδιασμού, μακρόπνοες κατευθύνσεις και καινοτόμους στρατηγικούς άξονες, μακριά από πεπαλαιωμένες πρακτικές και φοβικές νοοτροπίες, δύναται να αποτελέσει τη βάση μιας ισχυρής οικονομίας και μιας συνεκτικής κοινωνίας (Βάσσης 2008: 15; Λαζαρέτου 2014: 53).

Ένα από τα σημαντικότερα μέσα άσκησης πολιτιστικής πολιτικής και βασικό στοιχείο του πολιτιστικού οπλοστασίου κάθε χώρας, αποτελούν τα μουσεία (Γκαζή 2003: 165). Η ύπαρξη μουσείων, με δεδομένη την ικανότητά τους να συμβάλλουν στην αστική ανάπτυξη και να αναβαθμίζουν την ευρύτερη πολιτιστική εικόνα, κρίνεται αναγκαία για την ανάπτυξη οικονομικά εύρωστων κοινωνιών (Deffner et al. 2009, Gray 2015: 89-90). Η επίδραση τους στον τομέα της πολιτιστικής πολιτικής είναι σαφώς βαρυσήμαντη, καθώς λειτουργούν ως εργαλεία τουριστικής προώθησης και συμβάλουν στην



αναμόρφωση και προβολή της εικόνας ενός τόπου (Bernardi 2005, Σπέντζα 2012). Η λειτουργία τους δρα καταλυτικά στη κοινωνικής συνοχής (Davies et al. 2013, Gray 2015: 7) και λειτουργεί ως μοχλός οικονομικής ανάπτυξης, η οποία είναι βιώσιμη και συνδέεται άρρηκτα με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη (Βουδούρη 2003: 130). Επιπλέον, τα αρχαιολογικά, κυρίως, μουσεία δρουν ως φορείς διαμόρφωσης και ενδυνάμωσης της εθνικής ταυτότητας και της συλλογικής μνήμης (Λεοντή 1998: 123). Η επαφή με τα υλικά κατάλοιπα του παρελθόντος εμπεριέχει βαθιές κοινωνικοπολιτικές διαστάσεις, καθώς τονώνει και ενισχύει το εθνικό φρόνημα, με τις αρχαιότητες να γίνονται η βάση του μέλλοντος των εθνών και να ενισχύουν την έννοια τους (Χαμηλάκης 2012). Με άλλα λόγια, η αρχαιολογική κληρονομιά συνδράμει στην παραγωγή και αναπαραγωγή της ιστορικής γνώσης, καθιστώντας αποτελεσματικότερη την διαμόρφωση εθνικής και κοινωνικής ταυτότητας και καλλιεργώντας το αίσθημα της εθνικής επάρκειας (Chan 2011, Gray 2015: 69-70, Βούρη 2002). Πρόκειται, λοιπόν, για πολυδύναμους φορείς πολιτιστικών ανταλλαγών και επαφών, που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή, στην αναβάθμιση της εικόνας ενός τόπου, λειτουργούν ως εργαλεία τουριστικής προώθησης και συνδράμουν στην οικονομική και πολιτιστική τόνωση μιας περιοχής (Davies et al. 2013, Jansen-Verbeke & van Rekom 1996, Γκαζή 2003: 165, Δέφνερ & Μεταξάς 2012, Νάκου 2001: 108).

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, τα μουσεία, όπως και οι άλλοι πολιτιστικοί φορείς, καλούνται να αντιμετωπίσουν μία σειρά προκλήσεων και να προβούν σε μια σειρά θεμελιακών αλλαγών προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμα και λειτουργικά (Σταματέλου 2014). Ειδικότερα, με τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, να θέτουν ασφυκτικούς περιορισμούς στις δημόσιες δαπάνες για τον πολιτισμό (Di Pietro 2014, Rentschler & Reussner 2002, Λουβή 2007: 167, Σταματέλου 2014) και την επισκεψιμότητα να εμφανίζει αισθητή πτώση, πολλά είναι τα μουσεία εκείνα που αναγκάστηκαν να εκτεθούν ολόενα και περισσότερο στις δυνάμεις της αγοράς (Kawashima 1997) και να υιοθετήσουν διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ, ως ουσιαστικής παραμέτρου της λειτουργίας και της βιωσιμότητάς τους καθώς επίσης, και εκπλήρωσης της κοινωνικής τους αποστολής (Rentschler & Reussner 2002). Και ενώ, υπάρχει μια αμφιλεγόμενη σχέση μεταξύ διαχείριση και του πολιτισμού (Zan 2006) και οι δύο έννοιες είναι αλληλοσυγκρουόμενες, "με τον πολιτισμό να συνδέεται με την δημιουργική ελευθερία, την ατομικότητα και το δημιουργικό χάος, ενώ με την αναφορά στον όρο διαχείριση να σκεφτόμαστε την αποτελεσματικότητα, τη παραγωγικότητα και την

οικονομική επιτυχία" (Μπιτσάνη 2004: 91), οι όποιες στρατηγικές επιλογές των μουσειακών οργανισμών πρέπει να αποβλέπουν στην σύζευξη των στόχων και επιδιώξεων του μουσείου, με την κοινωνία και τις ομάδες που καλείται να υπηρετήσει (Zbucnea 2008, Βούρη 2002: 65, Τσουρβάκας 2013: 70). Προκύπτει, λοιπόν, ότι η ουσιαστική πρόκληση για τα σύγχρονα μουσεία είναι η υιοθέτηση ολοκληρωμένων στρατηγικών μάρκετινγκ που να ευθυγραμμίζονται με την εξ ορισμού αποστολή τους και να εγγυώνται την επίτευξη του οράματός τους (Gilmore & Rentschler 2002, Rentschler & Reussner 2002).

Το μάρκετινγκ, ως αντανakλαστική απάντηση των μουσείων στην δύσκολη και ζοφερή οικονομική κατάσταση και του ιδιαίτερα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιείται ευρέως και με τρόπο δυναμικό, ακόμα και από μουσεία που αρχικά έκαναν λόγο για ακραία εμπορευματοποίηση και που αρνούνταν να το χρησιμοποιήσουν εξαιτίας του κερδοσκοπικού του προσανατολισμού, και έχει καταστεί εμφανές ότι, η εφαρμογή μεθόδων και εργαλείων μάρκετινγκ αποτελεί, πλέον, απαραίτητη συνιστώσα για την επιτυχή υλοποίηση των μουσειακών στόχων και βασική προϋπόθεση για την μελλοντική τους δυναμική (Cox et al. 1998, Zbucnea 2008). Και ενώ μερικά χρόνια πριν, η πιθανότητα ότι τα μουσεία θα καταπιάνονταν με θέματα μάρκετινγκ φάνταζε τελείως απίθανη, σήμερα, η ειδίκευση σε τέτοια θέματα θεωρείται όχι μόνο δεδομένη, αλλά έχουν υπάρξει και πολλές συζητήσεις για την αποκλειστική ενασχόληση με τέτοια θέματα εντός του μουσειακού χώρου (Μπούνια 2005: 52).

# Κεφάλαιο 1

## Διαχείριση Μουσείων

Τα μουσεία, αν και εξ ορισμού<sup>1</sup> μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, είναι σύνθετοι πολιτιστικοί φορείς με μεγάλες ανάγκες διοίκησης και διαχείρισης (Bernardi 2005, Gilmore & Rentschler 2002, Οικονόμου 2003: 51). Καθώς, ο ανταγωνισμός από άλλες πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες αυξάνεται (Di Pietro 2014, Merriman 1999, Rentschler & Reussner 2002, Δοξανάκη 2013: 60, Τσουρβάκας 2013: 348) και τα κρατικά κονδύλια που διατίθενται για τον πολιτισμό παραμένουν σταθερά ή μειώνονται (Davies et al. 2013, Garibaldi 2015, Siegal 2013, Zakakis et al. 2015, Βουδούρη 2003: 178), τα μουσεία, καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της οικονομικής στενότητας, να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο τους, να διευρύνουν το πεδίο δράσης τους και να επιδείξουν ευρηματικό σχεδιασμό, ευελιξία, δημιουργικότητα και καινοτομία (Δοξανάκη 2013: 60-61, Οικονόμου 2003: 49-51). Σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, οι μουσειακοί οργανισμοί επιβάλλεται να υιοθετήσουν στην οργανωσιακή τους κουλτούρα μεθόδους και εργαλεία μάρκετινγκ και να χαράξουν ρηξικέλευθες και καινοτόμες στρατηγικές σχεδιασμού, ανάπτυξης και διαχείρισης, προκειμένου να παραμείνουν οικονομικά βιώσιμοι και ταυτόχρονα να αναπτυχθούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον (Deffner et al. 2009, Di Pietro 2014, Gilmore & Rentschler 2002, Goulding 2000, Rentschler & Reussner 2002, Δοξανάκη 2013: 60, Σταματέλου 2014).

Η υιοθέτηση και εφαρμογή μεθόδων μάρκετινγκ στα μουσεία άρχισε από τη δεκαετία του 1970, αρχικά, με επικρίσεις και ενδοιασμούς, καθώς υπήρχε διεθνώς μια δυσπιστία για την δυνατότητα επιτυχούς εφαρμογής τους σε μουσειακούς χώρους και, ταυτόχρονα, επικρατούσε η πεποίθηση ότι δίνοντας στο κοινό αυτό ακριβώς που επιθυμεί, θα ξέφευγαν από την αποστολή τους (Cox et al. 1998, Davies et al. 2013, Rentschler & Reussner 2002, Zbucnea 2008). Σήμερα, ωστόσο, τα οφέλη και οι δυνατότητες του μάρκετινγκ, στα μουσειακά περιβάλλοντα είναι αδιαμφισβήτητα, με τα μουσεία να το

---

<sup>1</sup> Σύμφωνα με το επίσημο ορισμό του Διεθνούς Συμβουλίου των Μουσείων (International Council of Museums - ICOM) με τον όρο Μουσείο νοείται «ένα μόνιμο ίδρυμα, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξής της, ανοικτό στο κοινό, που έχει ως έργο του τη συλλογή, τη μελέτη, τη διατήρηση, τη γνωστοποίηση και την έκθεση τεκμηρίων του ανθρωπίνου πολιτισμού και περιβάλλοντος, με στόχο τη μελέτη, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία». Διαθέσιμο στο: [http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html)

έχουν αγκαλιάσει και ενσωματώσει στις κύριες λειτουργίες τους (Rentschler & Reussner 2002). Το μάρκετινγκ αποτελεί, πλέον, ζωτική οργανωσιακή πτυχή και απαραίτητο εργαλείο των σύγχρονων μουσειακών οργανισμών, συμβάλλοντας στην γενικότερη αναπτυξιακή τους διαδικασία και οδηγώντας τους σε ταχύτερη υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων (Cox et al. 1998, Lickorish & Jenkins 2004: 207, Rentschler & Reussner 2002, Zakakis et al. 2015, Zan 2006, Zbucnea 2008).

## 1.1 Τι είναι το μάρκετινγκ;

Για το μάρκετινγκ<sup>2</sup> έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, γεγονός που δεικνύει ότι πρόκειται για μια επιστήμη που αναπτύσσεται συνεχώς και με ταχύτατους ρυθμούς και διαμορφώνεται ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικές και κοινωνικές μεταβολές και τις ανάγκες των καταναλωτών που καλείται να εξυπηρετήσει (Kotler & Keller 2008: 5, Τσακλάγκανος 2000).

Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (Chartered Institute of Marketing - CIM) Μάρκετινγκ "είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση"<sup>3</sup>. Η Επιτροπή Ορισμών της Αμερικάνικης Ένωσης Μάρκετινγκ (American Marketing Association)<sup>4</sup> ορίζει το μάρκετινγκ (1948) σαν "το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή προς αυτόν που κάνει χρήση των αγαθών και υπηρεσιών". Το 1985, η ίδια επιτροπή διαφοροποιεί τον ορισμό και ορίζει ως μάρκετινγκ τη διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της τιμολόγησης, της προώθησης και διανομής των ιδεών, των προϊόντων και των υπηρεσιών έτσι ώστε να δημιουργηθούν ανταλλαγές που να ικανοποιούν τους καταναλωτές και τους στόχους των επιχειρήσεων (Ali & Gomez 2013). Σύμφωνα με τον Kotler (1991), έναν από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ: «είναι μία σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει ένας οργανισμός ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες και

---

<sup>2</sup> Ο επίσημος ελληνικός όρος για το μάρκετινγκ είναι *αγοραλογία* (επίθ. *αγοραλογικός*) και ο όρος έχει υιοθετηθεί επίσημα και από το Γραφείο Επιστημονικών Όρων και Νεολογισμών της Ακαδημίας Αθηνών. Το Οικονομικό Λεξικό των Χρυσοβιτισιώτη - Σταυρακόπουλου περιορίζεται με επεξήγηση μέσα σε παρένθεση: «αρχές του εμπορεύεσθαι, εμπορία», ενώ στο λεξικό του Μπαμπινιώτη (το) (ακλ.) αγοραστική (επιστήμη, τέχνη). Λατ. *Marcatus* "εμπόριο, αγορά" < ρ. *mercator* "αγοράζω, εμπορεύομαι".

<sup>3</sup> <http://www.studiowide.co.uk/definition-of-marketing/>

<sup>4</sup> [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

ανάγκες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία».

Θα μπορούσαν να παρατεθούν δεκάδες ακόμη ορισμοί σε σχέση με το μάρκετινγκ, ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, και ανεξάρτητα από τον επιλεγθέντα ορισμό, ο πυρήνας του Μάρκετινγκ παραμένει ο ίδιος και συνοψίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών πραγματικών αλλά και δυνητικών πελατών. Γενικότερα, διαφαίνεται ότι το Μάρκετινγκ είναι μια επιστήμη που εξελίσσεται δυναμικά και συνιστά μια από τις σημαντικότερες διοικητικές λειτουργίες ενός οργανισμού η οποία, θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την αποστολή και τους τεθέντες οργανισιακούς στόχους (Τσακλάγκανος 2000). Κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστεί ότι το Μάρκετινγκ, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο, πρέπει να είναι προσανατολισμένο στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και στις προσδοκίες των αγορών στόχων στις οποίες απευθύνεται και ο σχεδιασμός του δεν πρέπει να είναι κάτι τυχαίο και περιστασιακό αλλά, μια συστηματική διαδικασία, με εξειδικευμένη προσέγγιση, τεχνογνωσία και έρευνα (Lickorish & Jenkins 2004: 216-217, Δέφνερ & Μεταξάς 2012). Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αναπροσαρμόζεται στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντός του και να ικανοποιεί επιτυχέστερα και αποδοτικότερα τις αναφερόμενες ανάγκες και επιθυμίες, απ' ό,τι οι ανταγωνιστές του.

## **1.2 Μουσειακό μάρκετινγκ**

Το μουσειακό μάρκετινγκ (Museum Marketing), συνιστάται στην διαδικασία μάνατζμεντ που συνάδει με την αποστολή ενός μουσείου και αποτελεί μια σύνθετη δραστηριότητα, που απαιτεί εκτενή δημιουργικότητα, μακρόπνοο σχεδιασμό και σαφή στοχοθεσία (Lewis 1991: 25). Στόχος του, ο εντοπισμός και η αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών, απαιτήσεων και επιθυμιών των επισκεπτών, μετουσιώνοντας τις επισκέψεις σε μουσειακούς χώρους σε ευχάριστές και συναρπαστικές εμπειρίες (Gilmore & Rentschler 2002, Rentschler & Reussner 2002, Δέφνερ & Μεταξάς 2012). Στο πλαίσιο αυτό, τα μουσεία ωθούνται προς επανεξέταση του ρόλου τους και καλούνται να διευρύνουν το πεδίο δράσης τους σε τομείς πέραν της συλλογής, προστασίας και έκθεσης αντικειμένων, υιοθετώντας ένα ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, θέτοντας ως σημείο

αναφοράς τους το κοινό στο οποίο απευθύνονται και αφουγκραζόμενα τις εκάστοτε ανάγκες του (Bernardi 2005, Davies et al. 2013, Zbucnea 2008, Βούρη 2002: 65, Μπούνια 2005: 52, Νικονάνου 2010: 75-76).

Στη διαδρομή του μουσειακού μάρκετινγκ μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις κύριες περιόδους (Ravanas 2009: 15-16):

- την πρώιμη περίοδο (“foundation period”: 1975 – 1983), η οποία χαρακτηρίζεται από τη μέριμνα κυρίως για τα αντικείμενα των συλλογών και εστιάζει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκθέσεων, χωρίς ωστόσο τα δεδομένα που προκύπτουν να αξιοποιούνται για σκοπούς βελτίωση της επικοινωνίας του μουσείου με τους επισκέπτες του. Σε αυτή τη φάση, τυχόν χαμηλή επισκεψιμότητα αποδίδεται στην αδυναμία του κοινού να αξιολογήσει τα εκτιθέμενα έργα, με τους μουσειακούς οργανισμούς να αδιαφορούν για τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις τους κοινού.
- την περίοδο επαγγελματικοποίησης (“professionalisation period”: 1988 – 1993), η οποία συνοδεύεται από την ανάγκη για διάδοση του μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κατά την οποία προστίθενται τμήματα μάρκετινγκ στα μουσεία (Gilmore & Rentschler 2002). Κατά την περίοδο αυτή δίνεται έμφαση στη βελτίωση της εμπειρίας της επίσκεψης και στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών.
- την περίοδο επιχειρηματικού δαιμονίου (“entrepreneurial period”: 1994 – σήμερα), γίνεται πλήρης αξιοποίηση των εργαλείων επικοινωνίας και πρακτικών μάρκετινγκ για τη θεμελίωση ενός ισχυρότερου προφίλ και, ταυτόχρονα, αναβαθμίζεται αισθητά η παράμετρος κοινό στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η εισαγωγή του μάρκετινγκ στα μουσεία σχετίζεται με την επιδίωξη αποτελεσματικότερης προσέλκυσης οικονομικών πόρων, συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, εξεύρεσης κατάλληλων μεθόδων για την προβολή των μουσειακών δράσεων, διερεύνησης του προφίλ και των χαρακτηριστικών του κοινού στο οποίο απευθύνονται και εξεύρεσης πρακτικών προσέλκυσης δυνητικών

αγορών-στόχων, προσφέροντας τους ένα ελκυστικό μουσειακό προϊόν και μια θελκτική μουσειακή εμπειρία (Deffner et al. 2009, Gilmore & Rentschler 2002, Rentschler & Reussner 2002, Zbucnea 2008, Δέφνερ & Μεταξάς 2012). Κάθε ένας από αυτούς τους στόχους σχετίζεται με την ανάπτυξη συγκεκριμένων δράσεων στο πλαίσιο ενός συνολικού σχεδίου μάρκετινγκ και ο βαθμός υλοποίησης τους εξαρτάται από την ικανότητα των ιθυνόντων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως η έρευνα αγοράς, η τμηματοποίηση του υφιστάμενου και δυνητικού κοινού με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και η ανάπτυξη του μείγματος μάρκετινγκ (Deffner et al. 2009, Δέφνερ & Μεταξάς 2012).

Το μίγμα του μάρκετινγκ (Marketing Mix), σύμφωνα με τον Τσακλαγκάνο (2000: 55), "αποτελεί ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν επιτυχώς τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης". Η κλασική δομή του μείγματος μάρκετινγκ απαρτίζεται από τέσσερις μεταβλητές: το προϊόν (product), τον τόπο (price), την τιμή (place) και την προώθηση (promotion), γνωστά στη βιβλιογραφία ως τα "4P's" (Kotler & Keller 2008: 25, Lickorish & Jenkins 2004: 208, Zbucnea 2008).

Προϊόν (Product) είναι οτιδήποτε καλύπτει οποιαδήποτε ανάγκη του καταναλωτή, φυσική ή ψυχολογική. Στην περίπτωση του μουσείου στα προϊόντα συγκαταλέγεται η μόνιμη συλλογή, οι περιοδικές εκθέσεις, οι εκδηλώσεις, το κτίριο, το προσωπικό, η οργάνωση, οι υπηρεσίες, οι ώρες λειτουργίας, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι μέθοδοι προβολής και γενικότερα η συνολική εμπειρία της επίσκεψης (Zbucnea 2008). Μια από τις βασικότερες ιδιαιτερότητες των μουσείων αποτελεί η άυλη φύση τους (Cox et al. 1998, Goulding 2000), καθώς το όφελος που αντλείται κατά την επίσκεψη σε ένα μουσειακό χώρο είναι η απόλαυση, χωρίς ο επισκέπτης να έχει οποιαδήποτε οικειοποίηση φυσικών ή υλικών αγαθών. Ο επισκέπτης ενός μουσείου προβαίνει ουσιαστικά στην "αγορά" της πρόσβασής του στα αγαθά αυτά, περιοριζόμενος στην εμπειρία που θα βιώσει, στην ικανοποίηση δηλαδή που θα αποκομίσει την ώρα της επίσκεψής του στον μουσειακό χώρο (Goulding 2000).

Η τιμή (price) πρέπει να καθορίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε το προϊόν να είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθύνεται ένας οργανισμός (Τσακλαγκάνος 2000: 56). Για τους μουσειακούς οργανισμούς αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα

στρατηγικά στοιχεία και παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην προσέλκυση επισκεπτών (Cox et al. 1998). Στην έννοια τιμή περιλαμβάνεται τόσο το οικονομικό κόστος της εισόδου όσο και η πιθανή ταλαιπωρία ή ο χρόνος που θα διατεθεί. Ήδη από τη δεκαετία του '90 τα μουσεία στο Ηνωμένο Βασίλειο έδωσαν έμφαση στη διεύρυνση του κοινού, με την καθιέρωση ελεύθερης εισόδου σε όλα τα εθνικά μουσεία, αφού σύμφωνα με έρευνες, διαφάνηκε ότι η χρέωση εισιτηρίου εισόδου συμβάλλει στη μείωση της επισκεψιμότητας των μουσείων, με τον αριθμό των επισκεπτών να ενισχύεται σημαντικά όταν το μουσείο δεν χρεώνει εισιτήριο εισόδου (Prentice 1994). Η πρωτοβουλία αυτή, οδήγησε σε σημαντική αύξηση του αριθμού επισκεπτών από διάφορες εθνοτικές μειονότητες, ηλικιωμένους, ατόμων με «ειδικές ανάγκες» και ατόμων με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο (Φουσέκη 2010).

Ως τόπος (Place), νοείται τόσο ο φυσικός όσο και ο διαδικτυακός χώρος έκθεσης των μουσειακών αντικειμένων (Cox et al. 1998). Επομένως, πέραν της παρουσίασης των φυσικών εκθεμάτων, τα μουσεία καλούνται να επενδύσουν και στη διαδικτυακή τους παρουσία, αφού «η δυνατότητα ηλεκτρονικής παρουσίασης των αντικειμένων συμβάλει στη μετάβαση του ενδιαφέροντος από το αντικείμενο ως συνόλου υλικών ιδιοτήτων στις πληροφορίες γύρω από αυτό» (Σκουλαρίκη 2005). Με άλλα λόγια, οι ιθύνοντες των μουσείων θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που υπάρχουν στο περιβάλλον τους, μέσω της οργάνωσης των δραστηριοτήτων της σε μια εικονική παρουσία, η οποία να βρίσκεται πέρα από τη φυσική υπόσταση και την παραδοσιακή μουσειακή λειτουργία. Επιπλέον, η θέση, η αρχιτεκτονική και η εσωτερική διαρρύθμιση του μουσείου δύνανται να ενισχύσουν την εμπειρία των επισκεπτών και να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία προώθησης (Cox et al. 1998, Zbuche 2008).

Το τελευταίο Π είναι η προώθηση (Promotion) και περιλαμβάνει κάθε συστηματική προσπάθεια για ανάδειξη του μουσείου σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο. Η προώθηση είναι πολύ σημαντική, διότι συνδέει επικοινωνιακά τον οργανισμό με τους πελάτες και δημιουργεί ζήτηση για τις δράσεις, δραστηριότητες και υπηρεσίες του (Τσακλαγκάνος 2000). Η διαφήμιση, αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία του προωθητικού μίγματος του μάρκετινγκ, καθώς αποτελεί μία οικονομικά αποδοτική μέθοδο για επικοινωνία με μεγάλο ακροατήριο (Deffner et al. 2009). Τα μέσα που συνήθως χρησιμοποιεί είναι το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, οι τουριστικοί οδηγοί, οι αφίσες κ.α. Στις μέρες μας, το διαδίκτυο προσφέρει μια νέα μέθοδο



προώθησης και επικοινωνίας, μέσω του οποίου οι ενδιαφερόμενοι πληροφορούνται αμεσότερα και αποτελεί ένα δυναμικό επικοινωνιακό εργαλείο (Zbucnea 2008). Η ύπαρξη μίας ιστοσελίδας θεωρείται απαραίτητη για την δημιουργία μιας ελκυστικής εικόνας και όλο και πιο πολύ αποτιμάται ως απαραίτητο εργαλείο προώθησης (Zbucnea 2008).

### **1.3 Σύγχρονο μουσειακό μάρκετινγκ**

Το σημερινό κλίμα στη διαχείριση των μουσείων αναγνωρίζει την ανάγκη για συνεχή αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των μέσων μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται και για βελτίωση των στρατηγικών μάρκετινγκ και του μείγματος μάρκετινγκ καθώς και, για μια σειρά αλλαγών προς μια πιο επαγγελματική προσέγγιση (Gilmore & Rentschler 2002). Οι διαπιστώσεις αυτές έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις στη μουσειακή δομή, καθώς έχουν αυξήσει την ανάγκη για προσωπικό καταρτισμένο με ικανότητες και γνώσεις μάρκετινγκ (Gilmore & Rentschler 2002). Η ουσιαστική πρόκληση για τα σύγχρονα μουσεία έγκειται στο να αναγνωρίσουν το πολυδιάστατο χαρακτήρα της μουσειακής εμπειρίας και να αποφασίσουν ποια προσέγγιση ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις και αντιλήψεις των επισκεπτών τους και ταυτόχρονα, ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και τις πρακτικές τους (Davies et al. 2013, Gilmore & Rentschler 2002).

Τα σύγχρονα μουσεία φαίνεται να μην γνωρίζουν επαρκώς τους επισκέπτες τους, με τις προσδοκίες και επιθυμίες τους, να είναι σε μεγάλο βαθμό στοιχεία άγνωστα (Bernardi 2005, Cox et al. 1998). Και ενώ σύμφωνα με ορισμό τους, τα μουσεία βρίσκονται στην υπηρεσία της κοινωνίας, οι υπεύθυνοι διαχείρισή τους δεν γνωρίζουν τι ακριβώς ζητάει η κοινωνία ή αναμένει από αυτά (Cox et al. 1998). Ως εκ τούτου, τα μουσεία οφείλουν να επιδείξουν περισσότερο ενδιαφέρον και να προβούν σε αναθεώρηση των υφιστάμενων πρακτικών τους και σε χρήση πιο εξελιγμένων εργαλείων, προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικότερα με το κοινό τους, να εξεύρουν επιτυχέστερους τρόπους αλληλεπίδρασης του περιεχόμενου των συλλογών με το μουσειακό κοινό, να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και επιθυμίες του, να διαπιστώσουν εάν οι προσφερόμενες μουσειακές υπηρεσίες συγκλίνουν με τις απαιτήσεις και επιθυμίες του και να ανταποκριθούν σε αυτές πιο ικανοποιητικά (Cox et al. 1998, Di Pietro 2014).

Έτσι, και υπό αυτές τις περιστάσεις, κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, τα μουσεία, αναγκάστηκαν να εκτεθούν ολοένα και περισσότερο στις δυνάμεις της αγοράς

και να προβούν σε υιοθέτηση προσεγγίσεων και τεχνικών μάνατζμεντ, ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους και να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους, ως ουσιαστικής παραμέτρου της βιωσιμότητάς τους και υλοποίησης της αποστολής τους (Rentschler & Reussner 2002, Kawashima 1997, Kotler & Kotler 2000, Merriman 1999). Έτσι, κατέστησαν πιο εξωστρεφή και ενσωμάτωσαν τις απόψεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του κοινού στις πτυχές των παρεχόμενων μουσειακών υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό πολλά μουσεία έχουν προβεί σε οργανωτικές αναδιαρθρώσεις και σε σημαντικές εσωτερικές μεταρρυθμίσεις για επαναπροσδιορισμό της εικόνας τους, ενώ ταυτόχρονα, διαθέτουν, πλέον, μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους για προώθηση των δράσεων τους (Gilmore & Rentschler 2002). Ταυτόχρονα, έχουν προβεί σε ριζοσπαστική αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζουν το κοινό τους και σε υιοθέτηση μιας πολυσχιδούς προσέγγισης, προσφέροντας πιο ελκυστικές υπηρεσίες και ποικιλία στις δράσεις τους, με στόχο την προσέλκυση ενός ευρύτερου και κοινωνικά αντιπροσωπευτικότερου κοινού (Kotler & Kotler 2000, Merriman 1999).

Σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και την εφαρμογή επιτυχημένων μουσειακών πολιτικών και στρατηγικών μάρκετινγκ κατέχουν οι έρευνες κοινού (visitor studies), προκειμένου να κατανοηθούν βαθύτερα οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των επισκεπτών, να εξαχθούν πληροφορίες για το προφίλ τους, να εξακριβωθούν τα κίνητρα και να σκιαγραφηθούν οι τρέχουσες αλλά και μελλοντικές τους προσδοκίες (MacDonald 2012: 37-38, Δοξανάκη 2013: 60, Νικονάνου 2010: 90, Ορφανίδη 2006: 16, 56). Μέσω της ανάλυσης των επισκεπτών και του καθορισμού της φυσιογνωμίας τους, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα, με την αξιοποίηση των οποίων επέρχεται περαιτέρω βελτίωση της μουσειακής εικόνας, της εκθεσιακής παρουσίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Ορφανίδη 2006: 56). Η συλλογή και αξιολόγηση των δεδομένων αυτών, δίνει τη δυνατότητα στα μουσεία να προσελκύσουν με πιο αποδοτικό τρόπο το υφιστάμενο αλλά και δυνητικό κοινό τους, διαμορφώνοντας τις στρατηγικές τους και σχεδιάζοντας δραστηριότητες που ανταποκρίνονται στις πραγματικές του ανάγκες και προβαίνοντας σε διορθωτικές ενέργειες αναφορικά με τις εκθέσεις, τα προγράμματα και τις υπηρεσίες τους (Reussner 2007, Μουσούρη 1999: 56-61).

Τα αποτελέσματα των ερευνών διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο καθώς, αποτελούν οδηγό για μακροπρόθεσμη δράση, τεκμηριώνουν το μέγεθος και τη δημογραφική σύνθεση του κοινού, προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες τάσεις και παρέχουν στοιχεία και

κατευθυντήριες γραμμές που βοηθούν τα μουσεία να προβούν στις αναγκαίες αναπροσαρμογές, να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικά τις εκθέσεις του και να αναπτύξουν τα προγράμματα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις και προσδοκίες των επισκεπτών τους (Cox et al. 1998, DiMaggio et al. 1978, Lickorish & Jenkins 2004: 221-222, Seagram et al. 1993). Επίσης, προσφέρουν τρόπους τόνωσης της επισκεψιμότητας και κατά συνέπεια των εσόδων τους, σύσφιξης των σχέσεων με τους επισκέπτες, καθώς και ενθάρρυνσης επαναλαμβανόμενων επισκέψεων (Bernardi 2005, Gilmore & Rentschler 2002, Rentschler & Reussner 2002). Έτσι, μέσω της συχνή ανατροφοδότησης από τους επισκέπτες, τα μουσεία αξιολογούν την επιτυχία των συλλογών τους και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σύνολό τους και επιτυγχάνουν, βελτίωση της αλληλεπίδρασης με τους επισκέπτες τους, ενδυνάμωση της επικοινωνίας και επέκταση των σχέσεων τους με τους υφιστάμενους επισκέπτες καθώς και προσέλκυση νέου δυνητικού κοινού, υλοποιώντας την κοινωνικής του αποστολής για πρόσβαση σε αυτά ενός διευρυμένου και ετερόκλιτου κοινού (Gilmore & Rentschler 2002, Rentschler & Reussner 2002, Seagram et al. 1993, Reussner 2007, Zbucnea 2008, Μουσούρη 1999).

Οι έρευνες κοινού άρχισαν κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1920, με την εφαρμογή απλών μεθόδων παρατήρησης για το μήκος της επίσκεψης και για το πώς οι επισκέπτες χρησιμοποιούν τα εκθέματα (Rentschler & Reussner 2002). Τις δεκαετίες του 1950 και του '60 οι έρευνες κοινού επεκτάθηκαν σε μελέτη του προφίλ των επισκεπτών, ενώ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του '80, ο αριθμός και η ποικιλία των ερευνών αυξήθηκε όλο και περισσότερο και έγιναν ακόμα πιο εξελιγμένες, προκειμένου να επιτύχουν βαθύτερη κατανόηση των επισκεπτών τους και των κινήτρων τους και να εντοπίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα ικανοποίησης τους (Rentschler & Reussner 2002). Σε ορισμένες, μάλιστα, περιπτώσεις οι έρευνες κοινού επεκτείνονται και στους μη-επισκέπτες επιτρέποντας έτσι, την συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών, τις στάσεις και αντιλήψεις τους απέναντι στα μουσεία και προκειμένου να αποσαφηνιστούν οι παράγοντες και οι λόγοι που δρουν ανασταλτικά και, ταυτόχρονα να εξεταστεί εάν και κατά πόσο αξίζει να διαθέσουν τους περιορισμένους πόρους για άρση των φραγμών (Falk 1998, Hood 1992, Prentice 1994, Rentschler & Reussner 2002, Reussner 2007, MacDonald 2012: 38, Schuster 1991: 32, Βουδούρη 2003: 180, Μουσούρη 1999, Οικονόμου 2003: 103).

Παρά την ύπαρξη μεγάλου αριθμού ερευνών κοινού, εντούτοις υπάρχουν έντονες επικρίσεις για απροθυμία, ακόμη και φόβο, για εφαρμογή των πορισμάτων και έλλειψη ουσιαστικής προσπάθειας ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων σε ένα συνεκτικό πλαίσιο και για αποτυχία αξιοποίησής τους, για κατανόηση της φύσης της επίσκεψης και για βελτίωση των προσφερόμενων μουσειακών υπηρεσιών (DiMaggio et al. 1978, Gilmore & Rentschler 2002; Goulding 2000). Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι αρκετοί είναι αυτοί που είναι επιφυλακτικοί για την αποτελεσματικότητα των αξιολογήσεων, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για μια άνευ ουσίας διαδικασία καθώς, ποιοτικής φύσεως παράμετροι, όπως η εμπειρία του επισκέπτη στο μουσείο, "είναι τόσο προσωπική και βιωματική που αντιστέκεται σε στατιστικές επεξεργασίες και ταξινομήσεις" (Οικονόμου 2003: 106). Έχει έντονα αμφισβητηθεί το κατά πόσο η χρήση στατιστικών, δεδομένων και τεχνικών αναλύσεων στον πολιτισμικό τομέα, μπορεί να προσφέρει ασφαλή συμπεράσματα, με τις κριτικές φωνές να επισημαίνουν, πως οι πολιτιστικές δράσεις δεν πρέπει να μετριοούνται με ποσοτικά κριτήρια και με πολύπλοκους μαθηματικούς υπολογισμούς (O'Brien 2013). Η ποσοτικοποίηση και η χρήση αριθμητικών δεδομένων για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του πολιτιστικού τομέα έχει οδηγήσει, σύμφωνα πάντοτε με τον O'Brien (2013), σε παιχνίδι αριθμών παρά σε ουσιαστική αύξηση της αποτελεσματικότητας του.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, οι έρευνες κοινού κρίνονται απαραίτητες προκειμένου να αναδειχθούν τα θετικά στοιχεία προς διατήρηση και οι προβληματικές πλευρές προς διόρθωση, καθώς και να ελεγχθεί κατά πόσο υλοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 69,72). Η μη ύπαρξη αξιολόγησης είναι κάτι που επηρεάζει την ίδια την μουσειακή λειτουργία, δημιουργώντας αβεβαιότητα για το μουσειακό μέλλον (Ζαφειράκου 2000: 104) και αδυναμία συμπόρευσης των μουσειακών στόχων και των αναγκών του κοινού και του εν δυνάμει κοινού (Rentschler & Reussner 2002, Schuster 1991). Με αυτές τις διαπιστώσεις, θα παρουσιαστεί η περίπτωση του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας, ενός μουσειακού οργανισμού, που επιχειρεί να αναπτύξει μια ισχυρή μουσειακή εικόνα και να διαγράψει μια πορεία προς το μέλλον, με στόχο την συνεχή εξέλιξή του και την ισχυροποίηση της ταυτότητάς του.

# Κεφάλαιο 2

## Μελέτη Περίπτωσης: Το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας

Η Κύπρος, έχει να παρουσιάσει μια πλούσια αρχαιολογική κληρονομιά πολύ δυσανάλογη σε ζωτικότητα σε σχέση με τη μικρή γεωγραφική της έκταση. Οι κυπριακές αρχαιότητες, που συνθέτουν το κράμα μιας πολύπτυχης πολιτιστικής κληρονομιάς, καλύπτουν από άκρη σε άκρη ολόκληρο το νησί και κοσμούν τις αίθουσες όχι μόνο των κυπριακών αλλά και πολυάριθμων άλλων μουσείων ανά το παγκόσμιο. Το παλαιότερο και κυριότερο αρχαιολογικό μουσείο της Κύπρου, είναι το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας (γνωστό και ως το Κυπριακό Μουσείο) εντός του οποίου μπορεί κανείς να ιχνηλατήσει την μακρά ιστορία του νησιού μας (Gaber 1989: 170). Το Κυπριακό Μουσείο αποτελεί το λίκνο του πολιτισμού μας και συνάμα το θησαυροφυλάκιο του αρχαιολογικού μας πλούτου, εντός του οποίου εκτίθενται πέραν των 4000 αντικειμένων που καλύπτουν όλους τους τομείς της κυπριακής τέχνης από τη Νεολιθική μέχρι και την Ρωμαϊκή περίοδο.

### 2.1 Η πορεία του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας

Η ίδρυση του πρώτου Κυπριακού Μουσείου αποφασίστηκε στα 1882, κατόπιν αιτήματος των κατοίκων του νησιού, το οποίο τέθηκε στις αποικιοκρατικές αρχές από αντιπροσωπεία που αποτελείτο από τον Αρχιεπίσκοπο, τον Καδή, τον Μουφτή και άλλους, ως αντίδραση στις λαθραίες ανασκαφές και στην παράνομη εξαγωγή αρχαιοτήτων από το νησί. Η Διαχειριστική Επιτροπή του νεοϊδρυθέντος τότε Μουσείου έπρεπε να αρκεστεί σε δυο δωμάτια των κυβερνητικών γραφείων στην Αρχιγραμματεία. Σύμφωνα με τον Merrillees (2005: 5), η επικρατούσα κατάσταση απείχε κατά πολύ από αυτό που φανταζόμαστε όταν ακούμε τη λέξη "Μουσείο".

Το 1889, η συλλογή του Μουσείου μεταφέρθηκε σε μια οικία στην οδό Βικτωρίας, στην εντός των τειχών Λευκωσία, όπου οργανώθηκε καλύτερα η συλλογή (Gaber 1989: 172, Merrillees 2005: 6)[βλπ. παράρτημα εικ. 1 και 2] Στις 20 Ιουλίου 1889, το έντυπο *The*

*Owl: A Weekly Newspaper and Review* το οποίο εκδιδόταν στην Αγγλική γλώσσα στη Λευκωσία, πληροφορούσε του αναγνώστες του ότι «Το Κυπριακό Μουσείο έχει αποκτήσει επιτέλους δικό του χώρο. Η επιτροπή διοίκησης έχει πάρει ένα σπίτι στην οδό Βικτωρίας και αναμένεται σε λίγες μέρες τα διάφορα αντικείμενα αρχαιολογικής αξίας, τα οποία σήμερα βρίσκονται κρυμμένα στα κυβερνητικά γραφεία, θα μετακινηθούν και θα εκτεθούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο απ' ότι μέχρι σήμερα» (Merrillees 2005: 6). Στις 4 Μαΐου του 1891, το ίδιο έντυπο περιείχε την ακόλουθη ανακοίνωση: «Από τις 16 Μαΐου και εξής το Μουσείο θα ανοίγει μια μέρα – Σάββατο- την εβδομάδα και σε κάποιες γιορτές οι οποίες θα ανακοινωθούν προσεχώς. Το ωράριο θα είναι από τις 2μμ μέχρι τις 6μμ, εκτός από τους χειμερινούς μήνες όπου θα κλείνουν νωρίτερα. Η είσοδος στο Μουσείο θα γίνεται με εισιτήριο το οποίο θα προμηθεύει ο φύλακας του Μουσείου στο γραφείο του Επιτρόπου Λευκωσίας. Η Επιτροπή Διοίκησης θα παραχωρεί σε μαθητές ή σε άλλους, ειδική είσοδο στο Μουσείο σε ώρες που θα ανακοινωθούν και σε μέρες όπου το κτήριο δεν θα είναι ανοικτό για το κοινό» (Merrillees 2005: 6).

Το 1905, με την εφαρμογή του πρώτου αρχαιολογικού νόμου που ψηφίστηκε στην Κύπρο επί αγγλοκρατίας, ξεκίνησε και η διαδικασία ανέγερσης ενός νέου κτιρίου προορισμένου ειδικά για να στεγάσει τη δημόσια συλλογή αρχαιοτήτων (Gaber 1989: 172, Karageorghis 1985: 1, Merrillees 2005: 25). Πρόκειται για ένα νεοκλασικό κτίσμα, το οποίο άρχισε να κτίζεται το 1908 και τέλειωσε το 1924, με αρχιτεκτονικά σχέδια του Νικόλαου Μπαλάνου που διέθεσε η εν Αθήναις Αρχαιολογική Εταιρεία (βλπ. παράρτημα εικ. 3 και 4) Με διαδοχικές επεκτάσεις, προσθήκες και μετατροπές, σε διάφορες χρονικές περιόδους, έφθασε στη σημερινή του μορφή, αποτελούμενο από δεκατέσσερις αίθουσες που περιβάλλουν έναν εσωτερικό κεντρικό χώρο σε σχήμα τετραγώνου (Fulcher 2016) [βλπ. παράρτημα εικ. 5]. Το Μουσείο αφιερώθηκε στη μνήμη της βασίλισσας Βικτωρίας και ήταν ένα σύγχρονο ίδρυμα με συλλογές που εκτέθηκαν με τάξη και, όσο ήταν δυνατό εκείνο τον καιρό, με επιστημονικό τρόπο (Karageorghis 1985: 2). Το τότε νέο Κυπριακό Μουσείο διοικείτο από την Επιτροπεία του Κυπριακού Μουσείου (Cyprus Museum Committee) που αποτελείτο από τον Υπατο Αρμοστή, τον Καδή και από πέντε εκλεγμένα μέλη (Dikaios 1961). Οικονομικά το Μουσείο ήταν σε μεγάλο βαθμό εξαρτημένο από τα τέλη των εισιτηρίων των επισκεπτών, την πώληση αντιγράφων και από μικρές κρατικές χορηγίες. Το αβέβαιο όμως εισόδημα από τους επισκέπτες, οι πωλήσεις των αντιγράφων και οι ανεπαρκείς κρατικές χορηγίες δεν ήταν αρκετά για να καλύψουν την ανάγκη επέκτασης και συντήρησης του κτιρίου του Μουσείου. Η ανάγκη

για μια αποτελεσματικότερη διαχείριση των μνημείων, των αρχαιολογικών χώρων, και του ίδιου του Μουσείου γινόταν όλο και πιο επιτακτική, οδηγώντας διάφορους επαγγελματικούς φορείς και ακόμα και τη δημόσια γνώμη σε Αγγλία και Κύπρο, να ασκήσουν πίεση, η οποία τελικά οδήγησε στη θέσπιση το 1935, ενός νέου Περί Αρχαιοτήτων Νόμου και την ίδρυση του Τμήματος Αρχαιοτήτων ταυτόχρονα (Dikaios 1961, Karageorghis 1985, Καραγιώργης 1985). Έτσι με την ψήφιση του νέου νόμου, το Κυπριακό Μουσείο απέκτησε εντελώς επίσημη ιδιότητα, ως υπηρεσία πια του νεοσύστατου Τμήματος Αρχαιοτήτων, με τακτικό προσωπικό και τακτικό προϋπολογισμό (Karageorghis 1985).

Σήμερα, το Κυπριακό Μουσείο αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό, εντός του οποίου μπορεί να παρακολουθήσει κανείς όλη την εξέλιξη του κυπριακού πολιτισμού. Σχεδιασμένο, όμως, για τις ανάγκες των αρχών του 20<sup>ου</sup> αιώνα, έχει προ πολλού εκπληρώσει την αποστολή του, με τους υφιστάμενους χώρους να μην επαρκούν για κάλυψη των σημερινών αναγκών και με τις συλλογές να έχουν ξεπεράσει κατά πολύ την χωρητικότητα του κτιρίου. Ως εκ τούτου, η ανέγερση ενός νέου και σύγχρονου Αρχαιολογικού Μουσείου αποτελεί μια αναγκαία υποδομή για την ανάδειξη του αρχαιολογικού μας πλούτου, με το θέμα της μετεγκατάστασης του σε πιο ευρύχωρες εγκαταστάσεις να τίθεται τα τελευταία χρόνια επιτακτικότερα.

Ήδη, και με στόχο την εμπλοκή στο έργο αρχιτεκτόνων με μεγάλη πείρα στον σχεδιασμό μουσείων, έχει προκηρυχτεί Διεθνής Αρχιτεκτονικός Διαγωνισμός για τη κατασκευή του νέου Κυπριακού Μουσείου, από το Τμήμα Δημοσίων Έργων του Υπουργείου Μεταφορών, Συγκοινωνιών και Έργων, εκ μέρους και για λογαριασμό της Κυπριακής Δημοκρατίας (Fulcher 2016). Η επιλεχθείσα τοποθεσία για ανέγερση του νέου Κυπριακού Μουσείου είναι ο χώρος του παλαιού γενικού νοσοκομείου, η οποία βρίσκεται δίπλα στο Δημοτικό Κήπο, το υφιστάμενο Κυπριακό Μουσείο και τη Βουλή των Αντιπροσώπων. Η τοποθεσία του νέου μουσείου θα καταστεί ένας πολιτιστικός προορισμός τόσο για τους ντόπιους όσο και τους ξένους επισκέπτες. Από τα έγγραφα του διαγωνισμού που είναι αναρτημένα στο Ηλεκτρονικό Σύστημα Σύναψης Συμβάσεων (<https://www.eprocurement.gov.cy>), πληροφορείται κανείς ότι το εκτιμώμενο κόστος κατασκευής του (μη συμπεριλαμβανομένου του τέλους για το σχεδιασμό / επίβλεψη και το κόστος συντήρησης του) υπολογίζεται στα €75.000.000 πλέον Φ.Π.Α. και ότι η αξιολόγηση και η επιλογή του νικητή θα γίνει από Κριτική Επιτροπή, με κριτήρια όπως, η τόλμη και φαντασία του σχεδιασμού, η καινοτόμος προσέγγιση για τις ιδιαίτερες

απαιτήσεις ενός Μουσείου, η ευελιξία στη δομή και η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, που να οδηγούν σε ενεργειακή κτιριακή απόδοση.

Σε χαιρετισμό του<sup>5</sup> στην εκδήλωση για το «Νέο Αρχαιολογικό Μουσείο» που διοργάνωσε η ομάδα «Φίλοι της Λευκωσίας» ο αείμνηστος Υπουργός Συγκοινωνιών, Μεταφορών και Έργων, κος. Μητσόπουλος ανέφερε ότι «στόχος είναι η δημιουργία ενός μοντέρνου, διαχρονικού δημόσιου κτηρίου, το οποίο θα αποτελεί σημείο αναφοράς στην περιοχή ανέγερσης του σε βάθος χρόνου... Η αισθητική του νέου κτηρίου του Μουσείου πρέπει να είναι ξεχωριστή και πολύ ψηλού επιπέδου. Ο εσωτερικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η δομή, η διάρθρωση, η σύνδεση και η κατανομή των χώρων ανά επίπεδο και των επιπέδων μεταξύ τους, πρέπει να διασφαλίζουν τη μέγιστη λειτουργικότητα, την εύκολη πρόσβαση ανεξαρτήτως φυσικής κατάστασης, την αίσθηση άνεσης και τη φιλική χρήση τους από το προσωπικό και το κοινό».

## 2.2 Το Νομικό Καθεστώς Του Μουσείου

Αρμόδια αρχή για την προστασία όλων των αρχαιολογικών χώρων, αρχαίων μνημείων και κυβερνητικών μουσείων της Κύπρου και γενικότερα για το σύνολο των αρχαιολογικών δραστηριοτήτων σε ολόκληρο το νησί είναι το Τμήμα Αρχαιοτήτων, το οποίο ιδρύθηκε επίσημα με τη θέσπιση του Περί Αρχαιοτήτων Νόμου, το 1935 (Νικήτα 2010:13), επιτελώντας πολυσήμαντο και αξιόλογο έργο σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων του και χαράσσοντας το δρόμο της αξιοποίησης και προβολής των Κυπριακών Αρχαιοτήτων. Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Τμήματος<sup>6</sup>, η ανασκαφή αρχαιολογικών χώρων, η συντήρηση αρχαιοτήτων, η αποκατάσταση και διαμόρφωση αρχαίων μνημείων, η διατήρηση και επέκταση των υφιστάμενων μουσείων και η δημιουργία νέων, αποτελούν τον πλατύ ορίζοντα εντός του οποίου αναπτύσσεται η πολυσχιδής δραστηριότητα του Τμήματος. Τελικός στόχος όλων των πιο πάνω δραστηριοτήτων, είναι η προβολή της μοναδικής πολιτιστικής κληρονομιάς του νησιού στο λαό του και τους επισκέπτες του για σκοπούς αναψυχής, μόρφωσης, μελέτης και καλλιτεχνικής έμπνευσης.

Το 1960, με την ανακήρυξη της Κυπριακής Δημοκρατίας, το Τμήμα Αρχαιοτήτων εντάσσεται στον κορμό του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων. Το Τμήμα

<sup>5</sup> <http://www.sigmalive.com/news/local/77608/entos-2014-o-diagonismos-gia-to-arxaiologiko-mouseio>

<sup>6</sup> [http://www.mcw.gov.cy/mcw/da/da.nsf/DMLmission\\_gr/DMLmission\\_gr?OpenDocument](http://www.mcw.gov.cy/mcw/da/da.nsf/DMLmission_gr/DMLmission_gr?OpenDocument)



Αρχαιοτήτων, όπως και όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί, είναι γραφειοκρατικός και στηρίζεται σε ένα ιεραρχικά δομημένο τύπο οργάνωσης, στο σχήμα της γνωστής πυραμίδας. Η λειτουργία του διέπεται από επίσημους και απρόσωπους κανόνες και διαδικασίες και οι υπάλληλοι του, οι οποίοι διορίζονται από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα, αρμοδιότητες και ευθύνες. Τυχάνει ετήσιου τακτικού κρατικού προϋπολογισμού και ο εκάστοτε διευθυντής του τμήματος είναι και ο διευθυντής όλων των μουσείων που υπάγονται σε αυτό. Με βάση την υφιστάμενη οργανωτική δομή και με στόχο την καλύτερη και λειτουργικότερη τμηματοποίηση των εργασιακών του δραστηριοτήτων, υπάρχουν δυο Εφορείες, η Εφορεία Μνημείων και η Εφορεία Μουσείων. Στην τελευταία, υπάγονται όλα τα κρατικά Αρχαιολογικά Μουσεία, μεταξύ των οποίων και το υπό μελέτη μουσείο.

## 2.3 Όραμα

Η ύπαρξη δήλωσης οράματος είναι απαραίτητη και αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα, για κάθε οργανισμό. Το όραμα αποσαφηνίζει το σκοπό του οργανισμού και εκφράζει αυτό που επιθυμεί να καταστεί στο μέλλον και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των στόχων που θα επιδιωχθούν έτσι ώστε, να υλοποιηθεί το συγκεκριμένο όραμα (Hill & Jones 2004: 15). Με άλλα λόγια, το όραμα είναι ένα σύνολο στρατηγικών κατευθύνσεων και παραμένει σταθερό σημείο αναφοράς και δέσμευσης για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Το μουσείο δεν διαθέτει, επί του παρόντος, επίσημη δήλωση οράματος. Ο προσδιορισμός του οράματος αποτελεί τη πρώτη φάση στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού Σχεδιασμού. Ως εκ τούτου προτείνεται:

"Το μουσείο να καταστεί παγκόσμιο κέντρο κυπριακής αρχαιολογίας και πρότυπο μουσείο νέας μουσειολογίας, παρουσιάζοντας μια μοναδική συλλογή για κάθε ομάδα κοινού, με συναρπαστικό, απολαυστικό και εκπαιδευτικό τρόπο".

Με την παραπάνω δήλωση οράματος, το μουσείο πρέπει να χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα εργαλεία, σε συνδυασμό με το σκεπτικό της νέας μουσειολογίας, για να προσφέρει στον επισκέπτη βιωματική εμπειρία αντάξια των απαιτήσεων του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Με την ενεργοποίηση των καταλληλότερων μεθόδων για αποτελεσματικότερη προβολή των δράσεών του και την πλήρη αξιοποίηση εργαλείων επικοινωνίας και πρακτικών

μάρκετινγκ, ευελπιστείτε η αύξηση της επισκεψιμότητας και κατ' επέκταση των εσόδων του, η βελτίωση της εμπειρίας της επίσκεψης, η θεμελίωση ενός ισχυρότερου προφίλ και η διερεύνηση του προφίλ και των χαρακτηριστικών του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Σε κάθε περίπτωση, το κοινό θα βρίσκεται στην καρδιά των εργασιών του μουσείου και στο επίκεντρο του μηνύματος.

## **2.4 Αποστολή – Στόχοι**

Η αποστολή εκφράζει πως μπορεί να επιτευχθεί το όραμα και αποτελεί την κυριότερη συνιστώσα κάθε στρατηγικής διαχείρισης (Hill & Jones 2004: 14-15).

Η κυριότερη αποστολή του μουσείου περιλαμβάνει τη συντήρηση, προστασία και ανάδειξη των κυπριακών αρχαιοτήτων και την επιβεβαίωση της εμπιστοσύνης του κοινού μέσω της υπεύθυνης διαχείρισης και παρουσίασης των συλλογών. Η παράμετρος αυτή επιτυγχάνεται με την εφαρμογή υψηλών επαγγελματικών προτύπων στο επίπεδο της έκθεσης και ερμηνείας των μουσειακών αντικειμένων.

Στους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του εμπεριέχεται επίσης, η σύνδεση των συλλογών, των εκθέσεων και των άλλων δραστηριοτήτων του με το κοινωνικό γίνεσθαι και η αξιοποίηση του μουσείου με στόχο την προώθηση του διαλόγου και της επικοινωνίας. Προς επίτευξη τούτου διοργανώνονται συνέδρια, διαλέξεις και περιοδικές εκθέσεις, καθώς επίσης, και συνεργασίες με άλλα μουσεία και επιστημονικά κέντρα και ιδρύματα, τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό.

Ευελπιστεί, επίσης, στην θεμελίωση ενός ισχυρότερου μουσειακού προφίλ και στην εξεύρεση κατάλληλων μεθόδων για τη διερεύνηση του αριθμού των επισκεπτών του, φροντίζοντας ταυτόχρονα τις ανάγκες αναψυχής και ψυχαγωγίας τους. Πέραν της διεύρυνσης της επισκεψιμότητας το μουσείο στοχεύει και στην μεγιστοποίηση του επιπέδου ικανοποίησης των ετερογενών αναγκών, στην αναβάθμιση της ποιότητας της εμπειρία που βιώνουν και στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την προσφορά ελκυστικών και εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, το μουσείο δίνει έμφαση και στην προσέλκυση διαδικτυακών επισκέψεων, αφού μέσα από αυτές θα αυξηθούν και οι αριθμοί των φυσικών επισκεπτών του μουσείου.

Τα τελευταία χρόνια το μουσεία έχει ως αποστολή του, και την ενίσχυση του εκπαιδευτικού του ρόλο, μέσω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κοινού και που να το ευαισθητοποιούν σε θέματα πολιτισμού. Επιπλέον, λειτουργεί ως κέντρο έρευνας για επιστήμονες από όλο το κόσμο και συμμετέχει στην εκπόνηση ειδικών εκπαιδευτικών και άλλων προγραμμάτων.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι η ουσιαστική πρόκληση για το Αρχαιολογικό μουσείο Λευκωσίας είναι να δώσει προτεραιότητα στη μελέτη και το σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή του και να εγγυάται την επίτευξη του οράματος, όπως αυτό έχει άνωθεν διατυπωθεί. Σε όλες τις εκφάνσεις των δράσεων του θα πρέπει να διακατέχεται από μια ανθρωποκεντρική αντίληψη και να θέτει ως σημείο αναφοράς του το κοινό στο οποίο απευθύνεται, δίνοντας ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στο πολιτιστικό προϊόν σε όλες τις ετερογενείς ομάδες.

## **2.5 Ο Οργανισμός Σήμερα - Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης**

Προκειμένου ένας οργανισμός να προβεί σε χάραξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού, θα πρέπει να αξιολογήσει αρχικά την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να λάβει υπόψη του, τόσο τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του εσωτερικού του περιβάλλοντος, όσο και τις ευκαιρίες και κινδύνους του μικρού και μακρού εξωτερικού περιβάλλοντος (Τσουρβάκας 2013: 20). Επομένως, η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης είναι το πρώτο βήμα για την διαμόρφωση μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής και για την ανάπτυξη ενός ορθά σχεδιασμένου στρατηγικού πλάνου, καθώς συμβάλλει στην οριοθέτηση ρεαλιστικών στόχων και στον καθορισμό σαφώς διατυπωμένων μελλοντικών δράσεων (Kotler & Keller 2008). Έχοντας, ο οργανισμός διαπιστώσει πού βρίσκεται θα πρέπει στη συνέχεια να θέσει συγκεκριμένους στόχους, συνδέοντας τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής του με αυτά του περιβάλλοντος, εντός του οποίου και δραστηριοποιείται (Τσουρβάκας 2013: 20).

### **2.5.1. Ανάλυση PEST**

**Η ανάλυση PEST**, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την επισκόπηση των διάφορων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος (External Environment), εντός του οποίου δραστηριοποιείται ένας οργανισμός (Arline 2014, Gupta 2013). Ειδικότερα, αναλύει, τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, οι οποίοι δύναται

να διαμορφώσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιδόσεις ενός οργανισμού (Gurta 2013). Η ανάλυση αυτή μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην αντιμετώπιση τυχόν μελλοντικών προκλήσεων (Arline 2014, Hill & Jones 2004: 17).

### **2.5.1.1. Νομικό-πολιτικές συνθήκες**

Η γενικότερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε κάθε χώρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των πολιτιστικών οργανισμών (Hill & Jones 2004: 67, Kotler & Keller 2008: 84, Τσουρβάκας 2013: 323). Οι πολιτικές συνθήκες διαμορφώνονται από τους υπάρχοντες και προτεινόμενους νόμους και κανονισμούς και τους στόχους της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής (Arline 2014). Με άλλα λόγια, η γενικότερη πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε κάθε χώρα, όπως σταθερό θεσμικό πλαίσιο και φορολογικό σύστημα, αναδεικνύεται σήμερα πολύ σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνουν κάθε φορά υπόψη οι πολιτιστικοί οργανισμοί (Τσουρβάκας 2013: 325).

Η Κύπρος διαθέτει ένα, σχετικά, σταθερό πολιτικό περιβάλλον, εντός του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί το Αρχαιολογικό μουσείο Λευκωσίας. Οι πολιτιστικές πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης είναι, λίγο πολύ, παρεμφερείς και αποσκοπούν στην αναβάθμιση του συστήματος της πολιτιστικής διακυβέρνησης, για αποτελεσματικότερη διαχείριση του πολιτιστικού τομέα. Παρόλα αυτά, η δημόσια πολιτική στο πεδίο του πολιτισμού, δεν έχει αποτελέσει μέχρι σήμερα αντικείμενο συγκροτημένης αντιμετώπισης, με αποτέλεσμα την αδυναμία των πολιτιστικών φορέων να λειτουργούν με αποτελεσματικότητα. Η πρόταση που αφορά στη δημιουργία Ενιαίας Αρχής Πολιτισμού (ΕΑΠ), κάτω από την οποία θα συμπεριληφθούν όλες οι υπηρεσίες και δομές που ασχολούνται με τα θέματα του πολιτισμού, θα εμπεριέχει εξ αρχής ένα ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο που να παρουσιάζει συστηματικά τους σκοπούς και την οργανική και λειτουργική δομή της. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί ουσιαστικό βήμα για τον εξορθολογισμό της διαχείρισης των πολιτιστικών θεμάτων (Νικήτα 2010).

Μνεϊά πρέπει να γίνει, επίσης, και στις προσπάθειες επίλυσης του κυπριακού προβλήματος, καθώς σήμερα, η πορεία διευθέτησής του βρίσκεται σε κρίσιμη καμπή και καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια, για την επίτευξη μιας λειτουργικής και βιώσιμης

λύσης, που θα απαλλάξει την Κύπρο από την κατοχή και θα οδηγήσει στην επανένωση του νησιού<sup>7</sup>. Αυτή η εξέλιξη θα καταστήσει το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας, μουσείο όλων των Κυπρίων, Ελληνοκυπρίων και Τουρκοκυπρίων, με ίση και απρόσκοπτη πρόσβαση στο πολιτιστικό αγαθό. Ο μουσειακός χώρος θα συνδράμει στην σύσφιξη των σχέσεων των δύο κοινοτήτων και θα λειτουργήσει ως σύμβολο εθνικής ταυτότητας και περηφάνιας.

### **2.5.1.2. Οικονομικές Συνθήκες**

Οι οικονομικές συνθήκες του γενικού περιβάλλοντος και ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας σε όρους πληθωρισμού, επιπέδων εισοδήματος, ανεργίας και προοπτικών της αγοράς εργασίας, παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν την δράση και τις στρατηγικές αποφάσεις των πολιτιστικών οργανισμών (Arline 2014, Hill & Jones 2004: 64, Τσουρβάκας 2013: 326). Οι όροι αυτοί επηρεάζουν το συνολικό πλούτο που είναι διαθέσιμος στους καταναλωτές και κατ' επέκταση τα ποσά κατανάλωσης (Kotler & Keller 2008:77-78).

Το Αρχαιολογικό μουσείο καλείται, μετά από την περίοδο οικονομικής ύφεσης, να αντιμετωπίσει τα νέα οικονομικά δεδομένα και τις προκλήσεις των δυνάμεων της ύφεσης. Σήμερα, οι προοπτικές της κυπριακής οικονομίας, για πρώτη φορά μετά από το 2011, φαίνονται ευοίωνες με την κυπριακή οικονομία να επανέρχεται σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, γεγονός που δεικνύει την ανάκαμψη της οικονομίας και την έξοδο της από την ύφεση (Πατσαλίδης 2016). Παρά το ότι η ανεργία φαίνεται να υποχωρεί<sup>8</sup>, εντούτοις τα ποσοστά της εξακολουθούν να παραμένουν σε σχετικά υψηλά επίπεδα και τα κρατικά ποσά που διατίθενται σε επενδύσεις και αναπτυξιακά έργα είναι πολύ περιορισμένα<sup>9</sup>. Στα πλαίσια της πολιτικής λιτότητας και των μειωμένων κρατικών κονδυλίων του ετήσιου προϋπολογισμού (βλπ. παράρτημα εικ. 6), το μουσείο καλείται να προβεί σε εξορθολογική οικονομική διαχείριση, προκειμένου να παραμείνει βιώσιμο και ανταγωνιστικό.

### **2.5.1.3 Κοινωνικό-πολιτιστικές συνθήκες**

---

<sup>7</sup> [http://www.mfa.gov.cy/mfa/PermRep/PermRep\\_Brussels.nsf/page32\\_gr/page32\\_gr?OpenDocument](http://www.mfa.gov.cy/mfa/PermRep/PermRep_Brussels.nsf/page32_gr/page32_gr?OpenDocument)

<sup>8</sup> <http://www.protothema.gr/greece/article/558356>

<sup>9</sup> <http://www.24h.com.cy/economy/item/66131-anaptixiaka-erga-stin-kipro-to-2015-mono-me-idiotikes-ependisis.html>

Το κοινωνικό περιβάλλον, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι πολιτιστικοί οργανισμοί και το επίπεδο πολιτιστικής κατανάλωσης ενός λαού επηρεάζουν τον τρόπο ανάπτυξης των πολιτιστικών οργανισμών και το είδος του περιεχομένου που προσφέρουν (Hill & Jones 2004: 66-67, Τσουρβάκας 2013: 327-328). Εξετάζοντας παραμέτρους όπως είναι, οι καταναλωτικές συνήθειες, το βιοτικό επίπεδο, τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, και ο τρόπος ζωής, οι οργανισμοί κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και τι τους ωθεί να προβούν στην συγκεκριμένη αγορά (Arline 2014). Επομένως, οι πολιτιστικοί φορείς πρέπει να είναι ενήμεροι και να παρακολουθούν τις κοινωνικές τάσεις, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν τις προτιμήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών. Παρά το γεγονός ότι, οι Κύπριοι διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο<sup>10</sup>, εντούτοις το ενδιαφέρον τους για τα πολιτιστικά τεκταινόμενα είναι χαμηλό και δεν διαθέτουν την νοοτροπία για επισκέψεις σε μουσεία και άλλους αρχαιολογικούς χώρους<sup>11</sup>.

#### **2.5.1.4. Τεχνολογικές συνθήκες**

Τέλος, ο βαθμός ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών κατέχει καίριο ρόλο στην διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών ενός οργανισμού (Hill & Jones 2004: 66, Kotler & Keller 2008: 81, Τσουρβάκας 2013: 328). Μεταξύ των στοιχείων που πρέπει, επομένως, να λαμβάνονται υπόψη είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι κρατικές δαπάνες για την τεχνολογική έρευνα, ο κύκλος ζωής της τρέχουσας τεχνολογίας και ο ρόλος του διαδικτύου (Arline 2014). Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν τις αποφάσεις των οργανισμών, καθώς και τις επενδύσεις που κάνουν στην ψηφιακή τεχνολογία, την ψηφιοποίηση του περιεχομένου τους και την χρήση του διαδικτύου (Τσουρβάκας 2013: 328). Οι μουσειακοί οργανισμοί με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και με την εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών στις δράσεις τους, ενισχύουν την προβολή και επισκεψιμότητά τους (Τσουρβάκας 2013: 331). Με την χρήση προγραμμάτων υψηλής τεχνολογίας και διαδραστικών αναπαραστάσεων μπορούν να επικοινωνήσουν με μεγαλύτερη ταχύτητα με το κοινό τους (Τσουρβάκας 2013: 329). Σε κάθε περίπτωση, κατά την διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι εκάστοτε τεχνολογικές εξελίξεις και να αξιοποιούνται οι τεχνολογικές δυνατότητες που

---

<sup>10</sup>[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/populationcondition\\_24main\\_gr/populationcondition\\_24main\\_gr?OpenForm&sub=4&sel=4](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/populationcondition_24main_gr/populationcondition_24main_gr?OpenForm&sub=4&sel=4)

<sup>11</sup>[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index\\_gr?OpenDocument](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/index_gr?OpenDocument)

υπάρχουν στο περιβάλλον. Στην Κύπρο, η χρήση του διαδικτύου σημειώνει ραγδαία ανάπτυξη. Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, το 2006, το ποσοστό του πληθυσμού που είχε πρόσβαση στο διαδίκτυο ήταν 37%, ενώ το 2012 έφτασε το 62%. Όσον αφορά την Ευρυζωνική σύνδεση, το 2006, το ποσοστό ήταν ιδιαίτερα μικρό (16%), το 2009 παρουσίασε αισθητή άνοδο φτάνοντας στο 47% και άγγιξε το 62% το 2012<sup>12</sup>.

### **2.5.2. Ανάλυση S.W.O.T.**

Προκειμένου, να προταθεί, ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός και να οριστούν οι προς επίτευξη στόχοι, είναι απαραίτητη η διερεύνηση των ισχυρών (Strengths) και αδύναμων (Weaknesses) παραγόντων που αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Internal factors), καθώς και των ευκαιριών (Opportunities) και των απειλών (Threats) που υφίστανται στο ευρύτερο του περιβάλλον (External factors) και επηρεάζουν ή δύναται να επηρεάσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του (Harper 2012: 21, Lickorish & Jenkins 2004: 234-235, Osita et al. 2014, Τσακλαγκάνος, 2000: 158). Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή υπό τον όρο SWOT, που προκύπτει από τα αρχικά των τεσσάρων προαναφερθεισών αξόνων της ανάλυσης και αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του μάρκετινγκ το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού (Hill & Jones 2004: 19, Kotler & Keller 2008: 48-49).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς, συνδράμει στον εντοπισμό και στη μέγιστη αξιοποίηση των ευκαιριών που έχει στην διάθεσή του ενός οργανισμού, παρέχοντάς του μια συνεκτική και επιτυχημένη ανταγωνιστική θέση καθώς και, στην άμβλυνση/διαχείριση των αδύνατων σημείων και αποφυγή των απειλών ή ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών τους (Osita et al. 2014, Τσακλαγκάνος 2000: 158-159). Επιπλέον, οι πληροφορίες και οι γνώσεις που λαμβάνονται μέσα από την διαδικασία της ανάλυσης SWOT, βοηθούν στην πρόβλεψη των μεταβαλλόμενων τάσεων και μειώνουν σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων (Osita et al. 2014, Τσακλαγκάνος 2000: 158,). Με άλλα λόγια, η ανάλυση swot επιτρέπει σε έναν οργανισμό να κατανοήσει καλύτερα τον εαυτό του και να αξιολογήσει την κατάσταση που βρίσκεται κατά την παρούσα φάση, προβαίνοντας σε λήψη μελετημένων αποφάσεων που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός του (Osita et al. 2014).

---

<sup>12</sup> <http://www.24h.com.cy/tech-science/17355-urostat.html>

### 2.5.2.1. Ισχυρά Σημεία (Strengths)

Ως δυνατά σημεία θεωρούνται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού τα οποία πρέπει να αξιοποιούνται και να καταβάλλεται προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους. Τα εσωτερικά αυτά, υλικά ή άυλα, χαρακτηριστικά/γνωρίσματα είναι χρήσιμα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, επιτρέποντας του να εκπληρώσει την αποστολή του (Osita et al. 2014).

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας, αποτελεί αναμφίβολα η πλούσια και αξιόλογη συλλογή του. Ακολουθώντας χρονολογική και θεματολογική κατάταξη, εκτίθενται ευρήματα από τους προϊστορικούς χρόνους έως την πρώιμη Χριστιανική περίοδο. Εκτεταμένες ανασκαφές σε όλο το νησί εμπλούτισαν και εξακολουθούν να εμπλουτίζουν τις συλλογές του μουσείου σημαντικά, φέρνοντας την κυπριακή αρχαιολογία στο προσκήνιο της διεθνούς αρχαιολογικής έρευνας. Το μουσείο διαθέτει την πλουσιότερη κυπριακή αρχαιολογική συλλογή και στους εκθεσιακούς του χώρους μπορεί κανείς να δει μερικά από τα πιο αντιπροσωπευτικά κομμάτια της κυπριακής τέχνης, σχηματίζοντας έτσι μια σφαιρική εικόνα για τον κυπριακό πολιτισμό (Gaber 1989: 171).

Παράλληλα με την προβολή των εκθεμάτων του, το μουσείο διοργανώνει, κατά καιρούς, περιοδικές εκθέσεις. Κατά την περίοδο συγγραφής του παρόντος πονήματος στην αίθουσα περιοδικών εκθέσεων του κυπριακού μουσείου φιλοξενείται η έκθεση «Νέα Πάφος: 50 χρόνια Πολωνικών Ανασκαφών, 1965-2015» (βλπ. παράρτημα εικ. 7). Η έκθεση, που διοργανώνεται σε συνεργασία με το Κέντρο Μεσογειακών Σπουδών του Πανεπιστημίου της Βαρσοβίας, δίνει την ευκαιρία στο κοινό να εξερευνήσει τα ευρήματα μισού αιώνα συνεχούς αρχαιολογικής έρευνας στην πόλη της Πάφου.

Επίσης, συμμετέχει με δανεισμό αρχαιολογικών αντικειμένων σε μουσειακές εκθέσεις στο εξωτερικό, επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο να προβάλλει και να προκαλέσει το ενδιαφέρον για τον κυπριακό πολιτισμό. Αξίζει να γίνει μνεία, στην έκθεση κυπριακών αντικειμένων στο Εθνικό Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Smithsonian, στην Ουάσιγκτον, με την ευκαιρία της 50ής επετείου της ανεξαρτησίας της Κυπριακής Δημοκρατίας, (βλπ. Παράρτημα εικ. 8), γεγονός που επέτρεψε στο αμερικανικό κοινό να έρθει για πρώτη φορά σε επαφή με την κυπριακή κουλτούρα. Η έκθεση, με τίτλο "Κύπρος: Σταυροδρόμι



των Πολιτισμών», απარიθμούσε πέραν των 200 αντικειμένων, δίνοντας στους επισκέπτες την ευκαιρία να εξερευνήσουν την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της Κύπρος (Hadjiisavvas 2010: 15-17).

Η θέση και η αρχιτεκτονική του κτιριακού μουσειακού κελύφους, μπορούν, επίσης, να συγκαταλεχθούν στα δυνατά του στοιχεία. Το Αρχαιολογικό μουσείο βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, λίγο έξω από τα βενετσιάνικα τείχη της πόλης (βλπ. παράρτημα εικ. 9) Μπορεί κανείς να το εντοπίσει με μεγάλη ευκολία και είναι εύκολα προσβάσιμο από άτομα με κινητικές δυσκολίες. Επίσης, η αρχιτεκτονική και όλη η διαμόρφωση του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου του μουσείου εμπλουτίζουν τη συνολική εμπειρία που λαμβάνει ο επισκέπτης.

Προκειμένου το μουσείο να ανταποκρίνεται ευκολότερα και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, διαθέτει δικό του ιστότοπο, στον οποία εμπεριέχονται πληροφορίες σχετικά με τα μουσειακά εκθέματα, τα προγράμματα και τις δράσεις του και παρέχονται πρακτικές πληροφορίες όπως είναι το ωράριο λειτουργίας, οι αργίες και η τιμή εισιτηρίου. Η υπάρχουσα ιστοσελίδα, είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και παρέχει άμεση και εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα και πληροφορίες, προσφέροντας στο μουσείο μια δυναμική παρουσία στο χώρο της ηλεκτρονικής πληροφόρησης. Επίσης, διαθέτει δική του σελίδα στο facebook όπου οι διαδικτυακοί επισκέπτες μπορούν να γίνουν μέλη και να ενημερώνονται για τις εκθέσεις και τις δραστηριότητες του μουσείου, καθώς και να αφήσουν σχόλια και εισηγήσεις. Με την ανατροφοδότηση αυτή το μουσείο δύνανται να βελτιώσει και να προσφέρει ακόμα καλύτερες υπηρεσίες.

Στα δυνατά στοιχεία του μουσείου μπορεί να συμπεριληφθεί και το γεγονός ότι διαθέτει εξειδικευμένο και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό (Προκοπίου και Άλφα 2014: 20). Το επιστημονικό του προσωπικό έχει υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και εξειδικευμένες γνώσεις και μακροχρόνια εμπειρία, γεγονός που το καθιστά ικανό να προσφέρει στην επίτευξη των στόχων του μουσείου. Επίσης, το προσωπικό φύλαξης του μουσείου έχει ειδικά εκπαιδευτεί, ώστε να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τους χώρους του μουσείου, τα προγράμματα και τα αντικείμενα που θα συναντήσουν οι επισκέπτες στο χώρο της έκθεσης.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια το μουσείο στοχεύει στην ενίσχυση του εκπαιδευτικού του ρόλου, μέσω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και που να κεντρίζουν το ενδιαφέρον του μαθητικού, κυρίως, κοινού. Έτσι, και σε συνάρτηση με την ύλη της Αρχαίας Ιστορίας της Κύπρου της Δ΄ τάξης, λαμβάνει χώρα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Ειδώλιο το δόλιο», το οποίο έχει ως θέμα του διαχρονική γνωριμία με τα ειδώλια, καθώς και την διαφοροποίηση τους από τα αγάλματα (βλπ. παράρτημα εικ. 10). Το πρόγραμμα, το οποίο επιμελούνται μουσειοπαιδαγωγοί του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, στόχο έχει να δώσει την δυνατότητα στα παιδιά, μέσα από το θεατρικό παιχνίδι να ταξιδέψουν στον χρόνο, με σταθμούς σε διάφορες εποχές. Μέσα από παιχνίδια, γρίφους και δοκιμασίες τα παιδιά καλούνται να αναζητήσουν και να εντοπίσουν το Ειδώλιο, το δόλιο και όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού<sup>13</sup> "στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης τα παιδιά έχουν την ευκαιρία να εκφραστούν ελεύθερα και δημιουργικά, κατά τρόπο, ώστε η εμπλοκή τους στην όλη διαδικασία να είναι βιωματική και ουσιαστική." Επίσης στα πλαίσια των εορτασμών της Διεθνούς Ημέρας και της Ευρωπαϊκής Νύκτας Μουσείων, ξεκίνησε το Μάιο του 2016, ένα νέο μόνιμο εκπαιδευτικό προγράμματος για οικογένειες «Στο Κυπριακό Μουσείο με την Οικογένειά μου», όπου γονείς και παιδιά έχουν την ευκαιρία να ακολουθήσουν τις θεματικές διαδρομές «Ανακαλύπτω τη Θεά Αφροδίτη» και «Ανακαλύπτω τα Μυθικά Τέρατα», με ειδικά σχεδιασμένες τσάντες εξερεύνησης. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα αποτελούν δυνατά στοιχεία για το μουσείο, με τα παιδιά να εξοικειώνονται με τον χώρο του μουσείου και η επίσκεψη στο Μουσείο να καθίσταται μια ευχάριστη και δημιουργική διαδικασία μάθησης.

#### **2.5.2.2. Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)**

Ως αδύνατα σημεία θεωρούνται τα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που τον εμποδίζουν στην εκπλήρωση της αποστολή του (Osita et al. 2014). Ο οργανισμός, με δεδομένο ότι οι περιορισμοί αυτοί τον τοποθετούν σε μειονεκτική θέση έναντι των υπολοίπων, πρέπει να προβεί σε λήψη βελτιωτικών ενεργειών, ελαχιστοποιώντας τους ή εξαλείφοντάς τους.

---

<sup>13</sup> [http://www.moec.gov.cy/dde/programs/mouseiaki\\_agogi/ekp\\_programmata\\_lef\\_eidolio\\_to\\_dolio.html](http://www.moec.gov.cy/dde/programs/mouseiaki_agogi/ekp_programmata_lef_eidolio_to_dolio.html)

Η καταβολή τέλους εισόδου δύναται να εκληφθεί ως μια εκ των αδυναμιών του μουσείου. Το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής στο τομέα των μουσείων και της καταβολή ή όχι τέλους εισόδου, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, με τις πλείστες έρευνες να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καταβολή τέλους εισόδου επηρεάζει την επισκεψιμότητα και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσέλκυση, κυρίως χαμηλά εισοδηματικών ομάδων, επισκεπτών (Lampri and Orth 2009, Prentice 1994, Prieto-Rodriguez & Fernández-Blanco 2002, Rentschler et al. 2004). Αυτό, ωστόσο, έρχεται σε αντίθεση, με τον O'Hagan (1995), ο οποίος ισχυρίζεται ότι η το κόστος δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα για τον οποίο οι άνθρωποι από ομάδες χαμηλότερου εισοδήματος επισκέπτονται τα μουσεία λιγότερο συχνά και ότι η ύπαρξη εισιτηρίου παίζει έναν πολύ μικρό ρόλο στις αποφάσεις συμμετοχή. Σε κάθε περίπτωση, τα μουσεία, κατά την στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους θέματα όπως η κοινωνική τους ευθύνη και αποστολή καθώς και του ρόλου τους στην κοινωνία και την κοινωνική ανάπτυξη (Rentschler et al. 2004).

Το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας, ωστόσο, δεν ακολουθεί μια ενιαία στρατηγική τιμολόγησης, αλλά κάνει χρήση μιας ελαστικής τιμολογιακής πολιτικής καθώς εφαρμόζει διαφορισμό τιμής ανάλογα με το κοινό-στόχο (target group). Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του μουσείου<sup>14</sup>, η γενική τιμή εισόδου είναι €4,50 ενώ, για ομάδες επισκεπτών πέραν των δέκα ατόμων, που συμμετέχουν σε οργανωμένη εκδρομή τα τέλη μειώνονται κατά 20%. Μειωμένο, κατά 50%, εισιτήριο προσφέρεται σε ορισμένες κοινωνικές ομάδες κοινού μεταξύ των οποίων λήπτες δημοσίου βοήθηματος, πολύτεκνες οικογένειες, οικογένειες με τρία παιδιά και συνταξιούχοι. Δωρεάν είσοδο δικαιούνται παιδιά κάτω των δώδεκα ετών, οργανωμένες σχολικές ομάδες, εθνοφρουροί, φοιτητές και άνεργοι καθώς και μέλη του ICOM. Απαλλαγμένη τέλους σε ετήσια βάση είναι η 18<sup>η</sup> Μαΐου, Διεθνής Ημέρα Μουσείων, η οποία θεσπίστηκε από το 1977 από το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM). Στόχος της Διεθνούς αυτής Ημέρας είναι η προσέλκυση όλων των κοινωνικών ομάδων στα μουσεία και η ευαισθητοποίηση τους σε θέματα που αφορούν που αφορούν στην διαφύλαξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς. Το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας, συμμετέχει σε ετήσια βάση στους εορτασμούς της 18<sup>ης</sup> Μαΐου με διάφορες εκδηλώσεις, δωρεάν ξεναγήσεις του κοινού, εκπαιδευτικά προγράμματα, μουσικές εκδηλώσεις και έκδοση πληροφοριακού υλικού.

---

<sup>14</sup> <http://www.mcw.gov.cy/mcw/DA/DA.nsf/0/4D3CBED9569C1B9BC22573B5003B867B?OpenDocument>

Στις αδυναμίες του μουσείου μπορεί να συγκαταλεχθεί και το ωράριο λειτουργίας του, το οποίο είναι αρκετά περιορισμένο. Το μουσείο λειτουργεί κατά βάση τις ώρες που τα άτομα είναι απορροφημένα στην καθημερινότητά τους. Σύμφωνα με το άρθρο 35 εδάφιο (θ) του Περί Αρχαιοτήτων Νόμου, το Υπουργικό Συμβούλιο έχει εξουσία όπως εκδίδει Κανονισμούς, που δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας, που ρυθμίζουν τις ημέρες και ώρες βάσει των οποίων το κυπριακό μουσείο θα είναι ανοικτό στο κοινό. Έτσι και με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου το μουσείο είναι ανοικτό τις καθημερινές (εκτός από τις Δευτέρες που παραμένει κλειστό) από τις 8:00 - 18:00, τα Σάββατα από τις 9:00 - 17:00 και τις Κυριακές από τις 10:00 - 13:00. Κάθε πρώτη Τετάρτη του μήνα το μουσείο είναι ανοικτό μέχρι τις 20.00. Το ωράριο παραμένει το ίδιο τόσο κατά την χειμερινή όσο και την θερινή περίοδο. Το πιο πάνω διευρυμένο ωράριο λειτουργίας του μουσείου τέθηκε σε ισχύ από την Τρίτη 14 Οκτωβρίου 2014<sup>15</sup>. Το προηγούμενο ωράρια λειτουργίας ήθελε το μουσείο να κλείνει τις καθημερινές στις 16:00.

Ανασταλτικό, επίσης, παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία του μουσείου αποτελούν οι πεπαλαιωμένες και μικρής κλίμακας μουσειακές κτιριακές εγκαταστάσεις. Το κτίριο του μουσείου σχεδιασμένο για τις ανάγκες των αρχών του 20<sup>ου</sup> αιώνα, έχει προ πολλού εκπληρώσει την αποστολή του (Fulcher 2016). Σε ένα τόπο όπου η αρχαιολογία είναι ζωντανή επιστήμη, το υφιστάμενο κτιριακό κέλυφος δεν επαρκεί για κάλυψη των σημερινών αναγκών, με την μη ύπαρξη των κατάλληλων χώρων που να πληρούν τις σύγχρονες μουσειολογικές αντιλήψεις να αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη εξυπηρέτηση της συλλογής και η άρτια διαχείριση και προβολή των εκθεμάτων, απαιτείται και το ανάλογο κτίριο (Σκαλτσά & Τζώνος 2010).

Τρωτό σημείο αποτελεί και η απουσία τεχνολογικών καινοτομιών καθώς και οπτικοακουστικών μέσων. Το μουσείο δεν έχει εκμεταλλευτεί πλήρως τη σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα την ψηφιακή, προκειμένου να οργανώσει όλες τις δραστηριότητές του σε μια εικονική παρουσία, η οποία να βρίσκεται πέρα από τη φυσική του υπόσταση και την παραδοσιακή του λειτουργία.

Μειονέκτημα αποτελεί και η μη υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μουσειακής παρουσίασης. Ο μουσειακός σχεδιασμός είναι ξεπερασμένος, με τα περισσότερα

---

<sup>15</sup> [http://www.mcw.gov.cy/mcw/da/da.nsf/DMLnews\\_gr?OpenDocument](http://www.mcw.gov.cy/mcw/da/da.nsf/DMLnews_gr?OpenDocument)

εκθέματα να είναι τοποθετημένα σε γυάλινες προθήκες σε εντελώς στατική μορφή, χωρίς καμία δυνατότητα διάδρασης. Οι προθήκες είναι ακαλαίσθητες, ο φωτισμός ακατάλληλος, οι πληροφορίες για τα εκθέματα ελλιπείς και ταυτόχρονα γραμμένες με απωθητικό τρόπο και είναι τόσο μικρές που είναι πολύ δύσκολο να αναγνωστούν.

Η έλλειψη τμήματος μάρκετινγκ και η απουσία στελεχών εξειδικευμένων σε θέματα πολιτισμικού σχεδιασμού και διοίκησης, οδηγεί το μουσείο σε άγνοια αναφορικά με το τι ζητάει η κοινωνία ή αναμένει από αυτό. Οι λόγοι που τα άτομα επισκέπτονται το μουσείο, οι προσδοκίες τους, καθώς και η εμπειρία που αποκομίζουν, είναι σε μεγάλο βαθμό στοιχεία άγνωστα. Τέλος, η γενικότερη ανεπάρκεια σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μελανό σημείο για το μουσείο.

Ενδεχομένως, τρωτό σημείο για το Μουσείο να αποτελεί και το νομικό καθεστώς που το διέπει. Όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί δημόσιο οργανισμό, παράμετρος που, ίσως, θέτει περιορισμούς στο όριο και εύρος των δράσεων του. Επομένως, καλό θα ήταν να εξεταστεί το ενδεχόμενο μετατροπής του σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου με δικό του Διοικητικό Συμβούλιο, γεγονός που θα του εξασφαλίσει διοικητική ευελιξία και ταχεία διαδικασία αποφάσεων, καθώς επίσης και αυτοδιάθεση των εσόδων του.

Τέλος, η απουσία ειδικών διευκολύνσεων καθώς και, υποδομών και υπηρεσιών για άτομα με αναπηρία καθιστά το μουσείο δύσκολα προσβάσιμο σε αυτές τις κατηγορίες επισκεπτών.

### **2.5.2.3. Ευκαιρίες (Opportunities)**

Ευκαιρίες αποτελούν οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει, για βελτίωση των επιδόσεων και επίτευξη των στόχων του (Osita et al. 2014). Με γνώμονα, λοιπόν, ότι οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάνοντας χρήση των ευκαιριών, θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί προκειμένου έγκαιρα να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τις εκάστοτε ευκαιρίες που προκύπτουν (Osita et al. 2014).

Ευκαιρία αποτελεί η παγκοσμιοποίηση, καθώς μέσω της κατάργησης των γεωγραφικών συνόρων, οι μετακινήσεις έχουν καταστεί ευκολότερες και οι κοινωνίες πιο ανοικτές. Ως

εκ τούτου, η παγκοσμιοποίηση μπορεί να εκληφθεί ως ευκαιρία στη διεύρυνση της απήχησης του μουσείου, καθιστώντας το προσβάσιμο σε μεγάλη μερίδα επισκεπτών.

Επιπλέον, μεγάλη ευκαιρία αποτελεί η συνεχής τουριστική ανάπτυξη στο νησί, με την παρουσία εκατομμυρίων τουριστών τους καλοκαιρινούς, ιδίως, μήνες, με τις συνολικές αφίξεις για το περασμένο έτος να έχουν ξεπεράσει τα 2,6 εκατομμύρια και για το τρέχον έτος να υπολογίζονται στα 2,8 εκατομμύρια, αριθμός ρεκόρ για την χώρα μας (Κωστούρης 2015). Ο αυξημένος αριθμός τουριστών, σαφώς, δρα επικουρικά στην λειτουργία του μουσείου, καθώς συνεπάγεται αύξηση των επισκεπτών του και κατ' επέκταση των εσόδων του.

Στις ευκαιρίες συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι το μουσείο δύναται, να λάβει χρηματοδότηση μέσω διάφορων προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι χρηματοδοτήσεις αυτές δίνουν την ευκαιρία σε χιλιάδες πολιτιστικούς οργανισμούς να λάβουν κατάρτισης ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και να αναπτύξουν γνώσεις που είναι αναγκαίες στην σύγχρονη εποχή (βλπ. ενδεικτικά πρόγραμμα Europeana<sup>16</sup>).

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και η ψηφιακή επανάσταση διευκολύνουν την ευρεία πρόσβαση στο πολιτιστικό περιεχόμενο και δημιουργούν νέα δεδομένα παρουσίασης και προβολής του μουσειακού προϊόντος σε ένα πολύ ευρύτερο κοινό (Λαζαρέτου 2015: 7, Τσουρβάκας 2013: 26). Η αυξανόμενη χρήση και ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στις μουσειακές λειτουργίες και πρακτικές επιδρούν ολοένα και περισσότερο στον τρόπο που οι άνθρωποι προσεγγίζουν, κατανοούν και αλληλεπιδρούν με το πολιτιστικό περιεχόμενο (Throsby 2001, Μυλωνάς 2010), συνδράμουν στην αποτελεσματικότερη παρουσίαση και ερμηνεία των αντικειμένων και επιδρούν στην ευρύτερη εμπειρία του κοινού (Αρβανίτης 2014). Με άλλα λόγια, η ένταξη ψηφιακών τεχνολογικών προγραμμάτων στις καθημερινές μουσειακές πρακτικές και η ύπαρξη ενός ελκυστικού ψηφιακού περιεχομένου για το διαδικτυακό κοινό, διαμορφώνουν μια ολιστική μουσειακή εικόνα (Αρβανίτης 2014). Τέλος, με τη συνδρομή των τεχνολογικών μέσων το μουσείο μπορεί να έχει μια δυναμική παρουσία, να προβάλλει αποτελεσματικότερα τα εκθέματά του και να προσελκύει νέους επισκέπτες.

---

<sup>16</sup> [file:///C:/Users/user/Desktop/AllezCulture%20+leaflet%20GR\[1\].pdf](file:///C:/Users/user/Desktop/AllezCulture%20+leaflet%20GR[1].pdf)

Επίσης, ως ευκαιρία μπορεί να εκληφθεί και το γεγονός ότι το μουσείο γειτνιάζει με διάφορους άλλους πολιτιστικούς χώρους, όπως τον Θεατρικό Οργανισμό Κύπρου, τη Λεβέντειο Πινακοθήκη και το Φυτώριο Εικαστικής Καλλιέργειας, το οποίο βρίσκεται εντός του Δημοτικού Κήπου και απέναντι από τον χώρο ανέγερσης του νέου Μουσείου.

Η μεγαλύτερη, όμως, ευκαιρία για το μουσείο, αποτελεί χωρίς καμία αμφιβολία, η προκήρυξη ανέγερσης ενός νέου κτιρίου για την μεταστέγαση του υφιστάμενου μουσείου. Ο Chris Dercon, απερχόμενος διευθυντής του μουσείου τέχνης Tate Modern, σε ομιλία του με θέμα «Το μουσείο του μέλλοντος», ανέφερε ότι η συλλογή του Αρχαιολογικού Μουσείου της Κύπρου είναι μια από τις πιο εκπληκτικές στον κόσμο και ότι είναι πολύ σημαντικό το νέο μουσείο που θα ανεγερθεί να προσφέρει ευκαιρίες για νέες ιδέες και νέες καινοτόμες προτάσεις. Επίσης, υποστήριξε ότι νέο αρχαιολογικό μουσείο μπορεί να γίνει κάτι πολύ ευρύτερο από έναν νέο χώρο που να στεγάζει τις αρχαιότητες, αποτελώντας χώρο έκφρασης για κάτι καινούργιο (Λάμπρου 2016). Η ανέγερση ενός νέου μουσείου, που να ικανοποιεί τις σύγχρονες μουσειολογικές απαιτήσεις, θα συνδράμει στην μετατροπή του σε ζωντανό κύτταρο της κοινωνίας, σε ένα μουσείο προσιτό και πολυδιάστατο το οποίο θα καλλιεργεί το διάλογο και τη συμμετοχή.

#### **2.5.2.4. Απειλές (Threats)**

Απειλές θεωρούνται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να είναι επιβλαβείς και να θέσουν σε κίνδυνο την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και που πιθανώς να οδηγήσουν σε απόκλιση από τους στόχους του, αν δεν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα αντιμετώπισής τους (Osita et al. 2014).

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση και η κατάρρευση, ουσιαστικά, της κυπριακής οικονομίας (Ιωάννου & Αιμιλιανίδης 2013), οδήγησε σε μείωση των ποσών που διατίθενται μέσω του κρατικού προϋπολογισμού, στα πλαίσια οικονομικής εξυγίανσης των κρατικών ταμείων και μείωσης των κυβερνητικών δαπανών. Κατά συνέπεια, και οι κρατικές επιδοτήσεις για το πολιτισμό έχουν υποστεί σημαντικών περιστολών (βλπ. πίνακα), με το αρχαιολογικό μουσείο έχει πλέον ένα αρκετά σφιχτό προϋπολογισμό. Επιπλέον, η παρατεταμένη οικονομική κρίση επέφερε, επιπλέον σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχολογία των ατόμων και κατ' επέκταση στις εξόδους τους και τους τρόπους ψυχαγωγίας.

Τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο σημαντική ανάπτυξη γνωρίζει η ίδρυση μουσείων ιδιωτικού χαρακτήρα. Πρόκειται, για μουσεία των οποίων η δραστηριοποίηση και η εν γένει λειτουργία ανήκει στη σφαίρα της άμεσης διοικητικής τοπικών πολιτιστικών φορέων, συλλόγων και εταιριών, καθώς ακόμη και τραπεζών μέσω των πολιτιστικών τους τμημάτων (ενδεικτικά αναφέρονται το Μουσείο Τεχνών Λουκίας και Μιχαλάκη Ζαμπέλα, το Βυζαντινό Μουσείο και Πινακοθήκη Ιδρύματος Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ΄, το Λεβέντειο Δημοτικό Μουσείο Λευκωσίας κ.ο.κ.). Τα εν λόγω μουσεία, φαίνεται να έχουν αναβαθμιστεί σε εκτενέστερο βαθμό απ' ό,τι τα κρατικά, με την δημιουργία καλαίσθητων εκθεσιακών χώρων και έχουν εξειδικευτεί και εκσυγχρονιστεί προκειμένου να ικανοποιήσουν κάθε ενδιαφέρον. Επιπλέον, τα ιδιωτικά μουσεία του νησιού έχουν παρατεταμένο ωράριο λειτουργία και ορισμένα κατάργησαν το εισιτήριο εισόδου (λ.χ το Λεβέντειο Δημοτικό Μουσείο Λευκωσίας). Ερευνώντας, όμως, τι προσφέρει ο ανταγωνιστής και υιοθετώντας τις μεθόδους εκείνες που χαρακτηρίζουν τους επιτυχημένους ανταγωνιστές, το μουσείο θα μπορέσει να βελτιωθεί και ενδεχομένως να κερδίσει ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Ένα τέτοιο στοιχείο θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα το νέο σύστημα αυτοματοποιημένης ακουστικής ξενάγησης που διαθέτει το Βυζαντινό Μουσείο του Ιδρύματος Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ΄<sup>17</sup>, όπου μέσω ειδικών συσκευών οι επισκέπτες μπορούν να λαμβάνουν πληροφορίες για τα εκθέματα του Μουσείου σε προκαθορισμένες γλώσσες. Σε κάθε περίπτωση, τα ιδιωτικά μουσεία δεν πρέπει να θεωρούνται απειλή, αλλά υπολογίσιμοι σύμμαχοι στο έργο της πολιτιστικής ανάπτυξης.

Απειλή για την μουσειακή λειτουργία αποτελούν και οι εναλλακτικοί τρόποι αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου, όπως γυμναστήρια, ψώνια κ.λ.π.. Οι άνθρωποι στις μέρες μας αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους αξιοποίησης του περιορισμένου πια ελεύθερου τους χρόνου, με το μουσειακό προϊόν να μην φαντάζει ιδιαίτερα ελκυστικό (Παπαδόπουλος 1999, Συκκά 2010, Τσουρβάκας 2013: 348). Τα μουσεία, επομένως, πρέπει να είναι ενήμερα και να παρακολουθούν τις κοινωνικές τάσεις, οι οποίες επηρεάζουν τις προτιμήσεις και επιθυμίες των καταναλωτών. Κατά τον Τσουρβάκα (2013: 349), το γεγονός ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί κατά την χάραξη της στρατηγικής τους δεν λαμβάνουν υπόψη τα ευρύτερα υποκατάστατα, αλλά μόνο ομοειδείς/παρεμφερείς οργανισμούς, θεωρείται μυωπία

---

<sup>17</sup> <http://www.makariosfoundation.org.cy/1934.html>



Καθίσταται, επομένως, σαφές ότι προκειμένου να προταθεί μια ορθή στρατηγική κατεύθυνση για το μουσείο πρέπει να συνυπολογιστούν όλες οι προαναφερθείσες μεταβλητές, οι οποίες λειτουργούν άλλοτε υποστηρικτικά και άλλοτε ανασταλτικά. Για το λόγο αυτό ήταν απαραίτητος ο εντοπισμός των δυνατών και αδυνατών του σημείων καθώς και, των ευκαιριών αλλά και απειλών που υφίστανται στο εξωτερικό του περιβάλλον. Με την ολοκλήρωση της εκτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης, μπορούμε, πλέον, να προβούμε σε προσδιορισμών των στόχων, οι οποίοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και σαφώς διατυπωμένοι.

# Κεφάλαιο 3

## Έρευνα Κοινού

Οι έρευνες κοινού και οι αξιολογήσεις, αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού στρατηγικού πλάνου και διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην αξιολόγηση των μουσειακών εκθέσεων, προγραμμάτων και δραστηριοτήτων και στην καλύτερη κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ εκθέματος και επισκέπτη (Cox et al. 1998, DiMaggio et al. 1978, Merriman 1999, Seagram et al. 1993, Μουσούρη 1999, Νάκου 2001: 137, Νικονάνου 2010: 90-91). Πρόκειται για διαδικασίες που επιδιώκουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, παρέχοντας πληροφόρηση σχετικά με το είδος των ενεργειών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν, προκειμένου η συνολική μουσειακή εμπειρία να καταστεί πιο ευχάριστη καθώς και για τυχόν ανάγκη αλλαγής στο μείγμα μάρκετινγκ (Deffner et al. 2009, Merriman 1999, Rentschler & Reussner 2002, Τσακλαγκάνος 2000).

### 3.1 Ανάγκη Για Έρευνα

Σήμερα, η ανάγκη εξεύρεσης τρόπων προσέλκυσης ολοένα και περισσότερων επισκεπτών καθιστά τις έρευνες κοινού αναγκαίο κομμάτι της μουσειακής λειτουργίας (Μουσούρη 1999, Μπούνια 2005: 53). Ως εκ τούτου, προκειμένου να κατανοηθούν τα ποικίλα κίνητρα των επισκεπτών, να εντοπιστούν και να αναλυθούν τα χαρακτηριστικάν τους και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους, πλείστοι είναι οι μουσειακοί εκείνοι οργανισμοί που διενεργούν έρευνες κοινού. Η συνιστώσα αυτή αποτελεί βασική παράμετρο για μια επιτυχή μουσειακή διαχείριση, καθιστώντας τον στρατηγικό σχεδιασμό περισσότερο στοχευμένο και προσφέροντας στους επισκέπτες μια πιο ολοκληρωμένη και ευχάριστη εμπειρία (Goulding 2000, Δέφνερ & Μεταξάς 2012, Τσουρβάκας 2013: 354). Με άλλα λόγια, μέσω της αποτίμησης των μουσειακών εκθέσεων, προγραμμάτων και υπηρεσιών, μπορούν να εξαχθούν πολύτιμες πληροφορίες και ιδέες (Οικονόμου 2003: 103) και να εντοπισθούν οι προς βελτίωση περιοχές και οι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την εμπειρία και να ενδυναμώσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ επισκέπτη και μουσειακού περιβάλλοντος (Goulding 2000,

Zbuchea 2008, Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 51). Σε κάθε περίπτωση, οι έρευνες κοινού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, προκειμένου να εκτιμηθεί κατά πόσο το τελικό μουσειακό προϊόν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των επισκεπτών, να αποτυπωθεί το ποσοστό ικανοποίησης των μουσειακών επισκεπτών, να καταστεί ξεκάθαρο εάν χρειάζεται να γίνει κάποια τροποποίηση στην εφαρμοσθείσα στρατηγική και να διενεργηθούν βελτιωτικές ενέργειες εκεί και όπου κρίνεται απαραίτητο (Μουσούρη 1999).

Ως εκ τούτου και με στόχο, την εξακρίβωση των κίνητρων, προσδοκιών και αναγκών των επισκεπτών του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας, την αποτίμηση των εκθέσεων, προγραμμάτων και υπηρεσιών του και την εξεύρεση τρόπων διεύρυνσης της επισκεψιμότητας του, η διεξαγωγή μιας έρευνας κοινού κρίνεται απαραίτητη. Αξίζει να σημειωθεί ότι, μέχρι σήμερα, δεν έχει διεξαχθεί ανάλογη έρευνα κοινού ή τουλάχιστον τα αποτελέσματα της δεν έχουν επίσημα δημοσιευθεί, γεγονός που οδηγεί σε αδυναμία αποτίμησης των δραστηριοτήτων του και λήψης βελτιωτικών μέτρων. Τα υπάρχοντα διαθέσιμα στοιχεία περιορίζονται σε ποσοτική καταμέτρηση των επισκεπτών και των συνολικών εισπράξεων, δεδομένα όμως που, ούτε επιτρέπουν τη σκιαγράφηση του δημογραφικού προφίλ των επισκεπτών και τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των διαφορετικών κοινωνικών ομάδων που το επισκέπτονται ή δεν το επισκέπτονται ούτε αποτυπώνουν τις ανάγκες και απόψεις του μουσειακού κοινού. Για ένα αποτελεσματικό, όμως, στρατηγικό σχεδιασμό, είναι απαραίτητη η διεξαγωγή έρευνας κοινού, πρακτική η οποία, θα βοηθήσει το μουσείο να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο και να βελτιωθεί, καθώς οι απόψεις των χρηστών θα ληφθούν υπόψη στην διαδικασία του σχεδιασμού.

Μέσω της ανάλυσης της φυσιογνωμίας και των χαρακτηριστικών του μουσειακού κοινού, θα δοθεί η δυνατότητα προσέλκυσης κοινού, με ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο και λήψης διορθωτικών ενεργειών και βελτιωτικών τροποποιήσεων. Με άλλα λόγια, εξακριβώνοντας ποιες ομάδες επισκέπτονται το μουσείο και με ποια συχνότητα, θα προταθούν δραστηριότητες που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες και κατά συνέπεια, που να κρατούν ζωντανό το ενδιαφέρον τους. Ταυτόχρονα, εντοπίζοντας, τις κατηγορίες που δεν ανήκουν στους επισκέπτες, δύναται να αναπτυχθούν στρατηγικές προσέγγισής τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες και ιδέες για τη ανανέωση των εκθέσεων, δραστηριοτήτων και υπηρεσιών του μουσείου και να συνεισφέρουν άμεσα στην αναβάθμιση της συνολική μουσειακή εμπειρία των επισκεπτών. Επιπλέον, ευελπιστείται να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα, στην βάση των οποίων θα προταθούν τρόποι εξέλιξης της μουσειακής εικόνας και της εκθεσιακής παρουσίασης. Με βάση τα εξαχθέντα αποτελέσματα, το μουσείο, δύναται να επικεντρωθεί στα δυνατά του σημεία, αναδεικνύοντας ή ενισχύοντας τα περαιτέρω και, ταυτόχρονα, να προβεί σε βελτίωση των αδυναμιών που παρουσιάζει. Τα δεδομένα θα αποτελέσουν τη βάση για λήψη διορθωτικών πρωτοβουλιών και έναυσμα για περαιτέρω μελέτη, συμβάλλοντας στην βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ κοινού και μουσείου, γεφυρώνοντας το χάσμα που συνήθως υπάρχει μεταξύ των στόχων του μουσείου και των αναγκών, προσδοκιών και ενδιαφερόντων του κοινού και επαναπροσδιορίζοντας τη σχέση του μουσείου με το κοινό του (Davies et al. 2013, Νικονάνου 2010: 90).

## **3.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο (βλπ. παράρτημα σελ. 65-66), αφού με την χρήση του εν λόγω εργαλείου ήταν εφικτή η συλλογή πληροφοριών από μεγάλο αριθμό ατόμων, σχετικά γρήγορα και οικονομικά. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο έρευνας (Zbuche 2008, Οικονόμου 2003: 110), καθώς παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, συγκριτικά με τις υπόλοιπες μεθόδους, όπως ευχέρεια προσαρμογής της μεθόδους στις ανάγκες της έρευνας, γρήγορο σχεδιασμό και διεξαγωγή, καθώς, επίσης, και χαμηλό κόστος (Τσακλαγκάνος 2000: 471).

Η συγκεκριμένη έρευνα διενεργήθηκε στο Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας, κατά τους μήνες Απρίλη και Μάιο του τρέχοντος έτους, με χορήγηση του ερωτηματολογίου σε συνολικά 100 επισκέπτες, κατά την έξοδο τους από το χώρο του μουσείου. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με προσωπική συνέντευξη (personal interview) και η δειγματοληψία ήταν τυχαία (random sample). Για τις ανάγκες της έρευνας το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε και στα αγγλικά (βλπ. παράρτημα 67-68). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν τόσο κλειστού όσο και ανοιχτού τύπου και στόχο είχαν την καταγραφή των απόψεων και εισηγήσεων των επισκεπτών σχετικά με διάφορους τομείς του μουσείου όπως παρουσίαση, υπηρεσίες, εξυπηρέτηση και παροχές. Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει μία ξεχωριστή ομάδα ερωτήσεων που αποσκοπούσε στην

σκιαγράφηση των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο κ.ο.κ. Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου έγινε μνεία να συμπεριληφθούν στοχευμένες ερωτήσεις, ώστε η έκταση του να μην αποτελέσει παράμετρο απροθυμίας για συμμετοχή. Με στόχο τον έλεγχο και την εγκυρότητα της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, έγινε προκαταρκτική χορήγηση του, υπό συνθήκες πραγματικής έρευνας, σε μικρό δείγμα επισκεπτών. Η διαδικασία αυτή κρίθηκε απαραίτητη προκειμένου να ελεγχθεί η πληρότητα του ερωτηματολογίου, να εντοπισθούν τυχόν αδυναμίες και προβλήματα και ούτως ώστε να ληφθούν διορθωτικά μέτρα, πριν την τελική χορήγηση.

Οι συμμετέχοντες, οι οποίοι προθύμως συμμετείχαν στην έρευνα, πληροφορήθηκαν ότι τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και απολύτως εμπιστευτικά. Γενικά, τους εξηγήθηκε ότι οι απαντήσεις έπρεπε να δίνονται όσο το δυνατόν πιο αυθόρμητα και όποια ερώτηση δεν τους ήταν κατανοητή, μπορούσαν να ζητήσουν διευκρινήσεις. Τα στοιχεία υποβλήθηκαν σε επεξεργασία με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel. Τα δεδομένα, στην συνέχεια, οργανώθηκαν σε γραφικές παραστάσεις, ώστε να είναι πιο εύκολη η κωδικοποίηση των δεδομένων και η ανάλυσή τους.

### **3.3 Περιορισμοί- Τρωτά Σημεία**

Το μέγεθος του δείγματος, αποτέλεσε τον βασικότερο περιορισμό της έρευνας, με τον μικρό αριθμό των χορηγηθέντων ερωτηματολογίων να περιορίζει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της, καθώς δεν επιτρέπει μια στατιστική γενίκευση. Ο περιορισμός αυτός ήταν αδύνατο να αποφευχθεί, ένεκα του στενού χρονοδιαγράμματος υλοποίησης της έρευνας. Σε ενδεχόμενη χορήγηση μεγαλύτερου αριθμού ερωτηματολογίων, το δείγμα θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό και τα αποτελέσματα πολύ πιο ασφαλείς, με μικρότερα ποσοστά απόκλισης (Οικονόμου 2003: 114). Επίσης, εάν δεν υπήρχε ο περιορισμός του χρόνου θα ήταν εφικτό να γίνει συνδυασμός περισσότερων ερευνητικών μεθόδων αξιολόγησης, όπως συνεντεύξεις, παρατήρηση, συζητήσεις σε ομάδες κ.ο.κ., γεγονός που θα αποτελούσε εχέγγυο για μια πιο άρτια αξιολόγηση.

Άλλο ένα στοιχείο που αποτέλεσε κώλυμα στην διεξαγωγή της παρούσας έρευνας ήταν το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν μόνο στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, αποκλείοντας έτσι ένα πολύ μεγάλο αριθμό επισκεπτών, οι οποίοι δεν ήταν ελληνόφωνοι ή αγγλόφωνοι.

Τέλος, είναι εμφανές ότι για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, η όποιας μορφής, αξιολόγηση, θα πρέπει να αποτελεί μία συνεχή διαδικασία, ενσωματωμένη στη γενική μουσειακή λειτουργία (Οικονόμου 2003: 98). Μέσω της επανάληψης θα δοθεί η δυνατότητα συλλογή αξιόπιστων δεδομένων, που θα διαφωτίσουν εκτενέστερα διάφορες πτυχές και που θα οδηγήσουν σε πιο ουσιαστική βελτίωση του προσφερόμενου μουσειακού προϊόντος.

### **3.4 Αξιολόγηση Δεδομένων-Αποτελέσματα Έρευνας**

Στην πρώτη ερώτηση, κατά πόσο είναι η πρώτη φορά που επισκέπτονται το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσία, ποσοστό της τάξεως του 78% απάντησαν ότι δεν το έχουν επισκεφτεί ξανά στο παρελθόν, με ποσοστό μόλις 22% των επισκεπτών του δείγματος να το έχει πράξει παλαιότερα. Όσοι απάντησαν θετικά, κλήθηκαν να απαντήσουν στην δεύτερη ερώτηση κατονομάζοντας το λόγο/ους που τους οδήγησε σε επανάληψη της επίσκεψης στο παρόν. Μεγάλος ποσοστό κατονόμασε ως βασικότερο λόγο, την περιοδική έκθεση που υφίσταται την δεδομένη στιγμή 61%, 24% τη μόνιμη έκθεση και 15% τόσο την μόνιμη όσο και την περιοδική έκθεση. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν επισκέφθηκαν το μουσείο αποκλειστικά για το πωλητήριο ή το κυλικείο.

Το 45% των ερωτηθέντων επισκέφθηκαν το μουσείο με οργανωμένες ομάδες, το 25% με συγγενείς ή φίλους, το 17 % με σύζυγο και παιδιά, το 9% με σύζυγο και το 4% μόνοι τους. Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι μεγάλο ποσοστό, το επισκέπτονται (αναγκαστικά;) στα πλαίσια ευρύτερης ξενάγησης με οργανωμένο γκρουπ ή όταν θέλουν να ξεναγήσουν συγγενείς ή φίλους στην πρωτεύουσα. Επίσης, διαφαίνεται ότι το μουσείο προσελκύει μικρό αριθμό οικογενειών.

Το όποιο ενδιαφέρον θα γινόταν ακόμη μεγαλύτερο αν, σύμφωνα πάντα με τα σχόλια στην ερώτηση 7, το μουσείο προέβαινε σε διοργάνωση εκθέσεων ευρύτερης θεματολογίας (μοντέρνας τέχνης, φωτογραφικές, κ.α), αν άλλαζαν οι εκθετικές πρακτικές και η μόνιμη συλλογή ανανεωνόταν ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αν υπήρχε χρήση οπτικοακουστικών μέσων και μέσων τεχνολογιών και αν διοργανώνονταν συναυλίες και διαλέξεις στο μουσειακό χώρο. Επίσης, μερίδα των επισκεπτών, θα ήθελε

να μπορούσε να αγγίζει τα εκθέματα και να υπάρχει απαλή μουσική υπόκρουση στις αίθουσες.

Οι γονείς, παράλληλα, επιζητούν εκθέσεις κατάλληλες για τα παιδιά τους, ένα ευχάριστο και φιλικό προς αυτά περιβάλλον, εντός του οποίου θα αποκτούνται νέες εμπειρίες και αναζητήσεις. Ταυτόχρονα, επιθυμούν εμπλουτισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να καλλιεργείται η αισθητική των παιδιών και να εμπλουτίζεται η γνώση τους μέσα από τα μουσειακά εκθέματα. Οι απαιτήσεις, όμως, των γονέων δεν περιορίζονται μόνο στο ύψος της έκθεσης αλλά και στους υπόλοιπους χώρους του μουσείου, επιζητώντας παιδότοπους και εκσυγχρονισμένους χώρους για παιχνίδι και φαγητό.

Οι επισκέπτες του αρχαιολογικού μουσείου είναι γενικά πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την μουσειακή συλλογή 58%, ποσοστό 33% πολύ ικανοποιημένο και ποσοστό 9% αρκετά ικανοποιημένοι. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε ότι είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένος (Βλπ. παράρτημα).

Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένο από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ξενάγησης με ποσοστό της τάξεως του 85% να δηλώνει ότι είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο. Προτείνουν ηχογραφημένες ξεναγήσεις σε διάφορες γλώσσες με την χορήγηση ακουστικών κατά την είσοδο τους στο μουσείο. Μεγάλη επίσης μερίδα δήλωσε ότι θα προτιμούσε ξεναγό, αφού η πληροφόρηση θεωρείται απαραίτητη για την εκτίμηση των μουσειακών αντικειμένων. Χωρίς αυτήν, οι επισκέπτες στερούνται το απαραίτητο πλαίσιο για την κατανόηση των μουσειακών αντικειμένων και συνεπώς δεν μπορούν να συνδεθούν με το αντικείμενο. Στα ίδια αρνητικά επίπεδα κυμαίνονται και οι απαντήσεις ως προς την οργάνωση και ανάδειξη των εκθεμάτων και ως προς κείμενα που συνοδεύουν τα εκθέματα, με την παρουσίαση και σύνθεση των συλλογών να μην φαντάζει ελκυστική και να μην πληρούνται σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες, προσδοκίες και επιθυμίες των επισκεπτών.

Η ενημέρωση των επισκεπτών για τη λειτουργία του μουσείου, τα εκθέματα, τα προγράμματα και τις δράσεις του, έγινε από τουριστικούς οδηγούς σε ποσοστό 14%, από το διαδίκτυο 71%, φίλους και συγγενείς 9% και από αφίσες 6%.

Ως προς τα δημογραφικά δεδομένα, επισκέπτες του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας είναι άτομα κάθε ηλικίας και κάθε μορφωτικού επιπέδου, με τις γυναίκες μέσης ηλικία, απόφοιτους πανεπιστημίου ή και κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου και με υψηλά εισοδήματα, να αποτελούν την πλειοψηφία των επισκεπτών με ποσοστό της τάξεως του 63%. Κάθε ομάδα κοινού αποζητά την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών κατά την διάρκεια παραμονής της εντός του μουσειακού χώρου. Το νεαρό κοινό- το οποίο παρουσιάζεται στο δείγμα σε πολύ μικρό ποσοστό- ζητά συμμετοχή σε θέματα προσαρμοσμένα στα ενδιαφέροντα και στην ηλικία του, με την υιοθέτηση μέσω σύγχρονης τεχνολογίας να αποτελεί την βασικότερη του επιθυμία. Αντίθετα, οι συνταξιούχοι, ηλικίας 65 και άνω, προτιμούν την ζωντανή ερμηνεία των εκθεμάτων από κάποιο ξεναγό ενώ για αυτούς, τα υφιστάμενα καθίσματα δεν είναι ικανοποιητικά.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι το μουσείο απευθύνεται σε ένα κοινό το οποίο είναι πολύ ευρύ, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, αναζητήσεις και ενδιαφέροντα. Είναι σε μεγάλο ποσοστό ανομοιογενές και καλύπτει μεγάλο ηλικιακό φάσμα. Οι επισκέπτες, δηλαδή, του μουσείου είναι από παιδιά μέχρι ηλικιωμένους, άτομα με διαφορετικό μορφωτικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό, επομένως, είναι ότι το κοινό δεν είναι μια αδιαφοροποίητη μάζα, αλλά, αντίθετα, αποτελείται από επιμέρους κατηγορίες επισκεπτών με διαφορετικές στάσεις και προσδοκίες από το μουσείο (Βουδούρη 2003: 178, Νάκου 2001: 137, Νικονάνου 2010: 80).

Τέλος, ως προς το τόπο προέλευσης, 20% των επισκεπτών ήταν Κύπριοι και το υπόλοιπο 80% τουρίστες από ευρωπαϊκές κυρίως χώρες, με ποσοστό 43% να προέρχονται από το Ηνωμένο Βασίλειο, 22% από την Ρωσία και 13% από την Ελλάδα, ενώ ποσοστό της τάξεως του 2% καταγόταν από ανατολικές χώρες (βλπ. παράρτημα). Το μουσείο, επομένως, θα πρέπει να στοχεύσει σε διεύρυνση της επισκεψιμότητάς του από ντόπιους, κυρίως, επισκέπτες. Η στοχοθέτηση αυτή θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη, μιας και οι Κύπριοι δεν χαρακτηρίζονται από την νοοτροπία για επισκέψεις σε μουσεία.



# Κεφάλαιο 4

## Προτάσεις Βελτίωσης Του Μουσείου - Στρατηγικός Σχεδιασμός

Τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και οι εισηγήσεις των επισκεπτών, αξιοποιήθηκαν για την χάραξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού και για την διατύπωση συγκεκριμένων δράσεων, πρακτικών και κατευθύνσεων για βελτίωση της εικόνας του μουσείου καθώς και για μια πιο άρτια και αποτελεσματική μουσειακή διαχείριση. Για την άρτια διαχείριση ενός μουσείου είναι σημαντική η ύπαρξη ενός γραπτού και σαφώς διατυπωμένου στρατηγικού σχεδιασμού, που θα του επιτρέψει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του και να επιτύχει τους στόχους (Ambrose 1991: 2). Πρόκειται για μια δημιουργική διαδικασία θα το βοηθήσει να αποφύγει τον εφησυχασμό και να βελτιώσει την ποιότητα της φροντίδας προς τις συλλογές του καθώς και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του, εξασφαλίζοντάς του ταυτόχρονα μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης (Ambrose 1991: 3). Ο στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning), σύμφωνα με τον Τσακλαγκάνο (2000: 154), «διαμορφώνει ένα πλάνο δράσης και προτείνει ενέργειες για την μελλοντική πορεία του οργανισμού και για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων». Για κάθε οργανισμό, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο, καθώς του επιτρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες του, να μετατρέψει τις ιδέες τους σε πράξη και να επικεντρωθεί και να εκπληρώσει την αποστολή του, διαμέσου μιας εστιασμένης διαδρομής (Lake 2011). Με άλλα λόγια, το στρατηγικό πλάνο αφορά στην εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα υλοποιήσει αποτελεσματικότερα τους προσδοκώμενους στόχους του (Kotler & Keller 2008: 36-37, Τσακλαγκάνος 2000: 159).

Ο πιο κάτω προταθείς στρατηγικός σχεδιασμός, επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να βελτιωθούν τα κενά που έχουν εντοπιστεί σε βασικούς τομείς της μουσειακής δραστηριότητας και στοχεύει στην

περαιτέρω ενίσχυση των δυνατοτήτων του μουσείου και στην βελτίωση ή και εξάλειψη των αδυναμιών του, καθιστώντας την μουσειακή εικόνα ελκυστικότερη, συνδράμοντας στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητά του και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή. Με την προώθηση και εφαρμογή των κάτωθεν προτάσεων, δύναται να διατελεστεί ένα ουσιαστικό βήμα, που θα βοηθήσει το μουσείο να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις και να εκπληρώσει την αποστολή του. Πρέπει να επισημανθεί, ότι προκειμένου, ο στρατηγικός σχεδιασμός να λειτουργήσει αποτελεσματικά, πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο συγκροτημένης και συνολικής αντιμετώπισης.

Επίσης, λόγω των συνεχών εξελίξεων και των μεταβαλλόμενων συνθηκών, ο διατυπωθείς σχεδιασμός είναι υποκείμενος αλλαγών και τροποποιήσεων και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να θεωρηθεί ως μια πάγια διατύπωση, καθώς πρέπει να αναθεωρείται και να αναδιαμορφώνεται, ώστε να συνάδει με τα εκάστοτε δεδομένα της σύγχρονης πραγματικότητας, τα οποία βρίσκονται σε διαρκή εξέλιξη (Lake 2011, Τσακλαγκάνος 2000: 154). Σε κάθε περίπτωση, για την επιτυχή εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού, επιβάλλεται η ύπαρξη μηχανισμών αξιολόγησης και αποτίμησης των αποτελεσμάτων και για τη διενέργεια οποιονδήποτε αναπροσαρμογών και διορθωτικών κινήσεων (Νικήτα 2010: 15). Στόχος του ελέγχου, είναι η σύγκριση του αποτελέσματος με τους αρχικούς στόχους καθώς και, η αναγνώριση τυχόν σφαλμάτων και παραλείψεων στο σχεδιασμό και η έγκαιρη λήψη διορθωτικών τροποποιήσεων του μείγματος μάρκετινγκ, εφόσον απαιτείται (Τσουρβάκας 2013: 112).

## **4.1 Σύγχρονες Μουσειολογικές Πρακτικές**

Ως μέρος του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτείται από μέρους του μουσείου η υιοθέτηση μιας σύγχρονης μουσειολογικής αντίληψης, με εκσυγχρονισμό των μουσειακών υποδομών, τόσο από άποψης των πρακτικών παρουσίασης των εκθεμάτων, όσο και από κτιριακής απόψεως.

Ως προς τις εκθεσιακές πρακτικές, η διοίκηση του μουσείου πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στις μεθόδους παρουσίασης των συλλογών του, προωθώντας καινοτόμες εκθεσιακές πρακτικές και προβαίνοντας σε ανανέωση στους τρόπους παρουσίασης των εκθεμάτων του. Προτείνεται, η εγκατάλειψη της στατικής παρουσίασης και της παθητικής προβολής των εκθεμάτων και η αναζήτηση εναλλακτικών και δυναμικών

τρόπων προσέγγισής τους, που θα αλληλεπιδρούν εποικοδομητικά με το κοινό και να ενθαρρύνουν την ενεργό εμπλοκή και συμμετοχή στο μουσειακό γίνεσθαι (Chan 2011, Goulding 2000, Lewis 1991: 25). Το μουσείο, με άλλα λόγια, θα πρέπει να εγκαταλείψει την απλή παρουσίαση και να υιοθετήσει νέες ερμηνευτικές θεωρίες και δημιουργικές τεχνικές για την οργάνωση των εκθέσεων του (Βούρη 2002: 64, Νάκου 2001: 135), διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο που να επιτρέπει ένα ουσιαστικό και δημιουργικό διάλογο με το κοινό (Chan 2011, Νάκου 2001: 136). Με την αποφυγή της απλής παράθεσης των αντικειμένων, το ενδιαφέρον του κοινού θα ανανεωθεί και η όλη μουσειακή εικόνα θα γίνει πιο ελκυστική και φιλική (Οικονόμου 2003: 22). Γίνεται εισήγηση για έκθεση ορισμένων αντικειμένων εκτός προθηκών, χωρίς το γυαλί να παρεμβάλλεται ανάμεσα στον επισκέπτη και το μουσειακό έκθεμα, γεγονός που θα διευκολύνει τόσο την φυσική όσο και την νοητική προσέγγιση των εκθεμάτων από το κοινό.

Επίσης, συστήνεται η συχνή, ανανέωση και αναμόρφωση της μόνιμης συλλογής τόσο από πλευράς αισθητικής όσο και σε επίπεδο περιεχομένου και αναδιάταξης αντικειμένων καθώς και, η διοργάνωση πρωτοποριακών και καινοτόμων περιοδικών/ μη μόνιμων εκθέσεων, ώστε να προσελκύσει νέους επισκέπτες και να διατηρήσει το ενδιαφέρον και την αφοσίωση των επαναλαμβανόμενων επισκεπτών αμείωτα. Οι περιοδικές εκθέσεις θεωρούνται ως μια σημαντική μέθοδος για την προσέλκυση τόσο νέων όσο και επαναλαμβανόμενων επισκεπτών (Gilmore & Rentschler 2002).

Πέραν τούτου, το μουσείο καλείται να βρει νέους και πιο ελκυστικούς τρόπους ερμηνείας των εκθεμάτων, αφού η ερμηνεία αποτελεί σημαντική παράμετρο, καθώς βοηθά τους επισκέπτες να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν καλύτερα τα εκθέματα (Gilmore & Rentschler 2002, Μπούνια 2005: 54). Τα συνοδευτικά κείμενα και οι επεξηγηματικές πινακίδες πρέπει να είναι σε κατανοητή για το κοινό γλώσσα προκειμένου να παρέχεται ευκολότερη προσέγγιση και κατανόηση των εκθεμάτων (Βουδούρη 2003: 147) και να μεταφέρεται αποτελεσματικότερα η πληροφορία και το μήνυμα (Βουδούρη 2003: 173, Τζώνος 2013: 138). Τα μακροσκελή κείμενα και η ακαδημαϊκή γλώσσα, πρέπει να αποφευχθούν. Το συνοδευτικό υλικό πρέπει να αναβαθμιστεί και να ενισχυθεί με ψηφιακές εικόνες, ήχο, βίντεο και τρισδιάστατες αναπαραστάσεις. Η χρησιμοποίηση σύγχρονων ηλεκτρονικών πολυμέσων ως συνοδευτικού τεκμηριωτικού υλικού, δρα υποστηρικτικά στην ανάδειξη των εκθεμάτων και συμβάλει στο να καταστεί πιο ευχάριστος και κατανοητός ο τρόπος παρουσίασης των εκθεμάτων (Βουδούρη 2003:

179, Τζώνος 2013: 128). Έτσι, με την βοήθεια των νέων τεχνολογιών, προωθούνται εναλλακτικές πρακτικές παρουσίασης των εκθεμάτων και επιτυγχάνεται η ενεργός εμπλοκή του κοινού και ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία (Βουδούρη 2003: 179).

Βασική, επίσης, παράμετρος που καθορίζει τη μουσειακή εμπειρία στο μουσείο είναι ο χώρος (Νικονάνου 2010: 84). Η έννοια του χώρου αναφέρεται στο συνολικό οικοδόμημα και την αρχιτεκτονική του κτιρίου. Όπως παρατηρούν οι Σκαλτσά και Τζώνος (2010), τα μουσειακά κτίρια οφείλουν να εξυπηρετούν τη συλλογή που στεγάζουν και τις κοινωνικές ανάγκες, τις αξίες και αντιλήψεις της εποχής που τα παράγει. Ο κτιριακός και ο εκθεσιακός τους σχεδιασμός πρέπει να εκφράζουν τις επικρατούσες αντιλήψεις για τον ρόλο των μουσείων στην κοινωνία. Όπως διαφαίνεται, τις τελευταίες δεκαετίες πολλά είναι τα μουσεία εκείνα που χρησιμοποιούν την σύγχρονη αρχιτεκτονική ως μέσο για επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής και της λειτουργίας τους (Σπέντζα 2012). Η αρχιτεκτονική των νέων μουσειακών κτιρίων, επιζητά ολοένα και περισσότερο την επιδεικτική πρωτοτυπία και την επιβλητικότητα, προκειμένου να προσελκύσουν το κοινό με την ίδια τη μορφή τους. Όπως αναφέρει η Τζώρτζη (2010), ο αρχιτεκτονικός και εκθεσιακός σχεδιασμός των μουσείων, δύνανται να επηρεάσουν την εμπειρία των επισκεπτών καθώς και τον τρόπο που κινούνται και εξερευνούν το χώρο και βιώνουν τη διανοητική δομή των εκθέσεων. Ο εκθεσιακός και μουσειολογικός σχεδιασμός πρέπει να εξασφαλίζει ότι η έκθεση θα είναι κατανοητή από το κοινό στο οποίο απευθύνεται προκειμένου να του μεταφέρει την επιθυμητή πληροφορία και το αντίστοιχο μήνυμα και η χωρική διάταξη των αντικειμένων να αποσκοπεί στη δημιουργία αμφίδρομης σχέσης μεταξύ του θεατή και του έργου τέχνης (Τζώρτζη 2010).

Καθίσταται, επομένως, όλο πιο επιτακτική, η ανάγκη για την κατασκευή ενός νέου κτιρίου που θα ικανοποιεί τις σύγχρονες μουσειολογικές απαιτήσεις και θα παρέχει μια νέα μουσειακή αντίληψη. Ενός νέου και σύγχρονου αρχαιολογικού μουσείου που να απολαμβάνει διεθνούς αναγνώρισης και φήμης και που θα συμβάλει στο να καταστεί το Μουσείου σε ένα ζωντανό πυρήνα της κοινωνίας, σε ένα μουσείο προσιτό, πολυδιάστατο που να καλλιεργεί το διάλογο και τη συμμετοχή.

Ωστόσο, και μέχρι την ανέγερσης του νέου μουσείου, σημειώνονται κάποια σημεία που επιδέχονται διορθωτικών παρεμβάσεων, για βελτίωση του υφιστάμενου μουσειακού χώρου. Συστήνεται, η αναβάθμιση του χώρου υποδοχής των επισκεπτών και η δημιουργία χώρων ανάπαυσης. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στην

σηματοδότηση του χώρου, προκειμένου ο επισκέπτης να μη αισθάνεται αποπροσανατολισμένος και η επίσκεψη του να καταλήγει σε μια τυχαία περιήγηση (Gilmore and Rentschler 2002, Goulding 2000). Η ελλιπής πληροφόρηση μπορεί να οδηγήσει τους επισκέπτες σε αισθήματα απογοήτευσης, σύγχυσης και αυξημένου άγχους, παράμετρος που επιφέρει υποβάθμιση της εμπειρία της επίσκεψης (Goulding 2000). Αντίθετα, η σαφής πληροφόρηση δύναται να συμβάλει προς μια ευχάριστη και ενημερωτική εμπειρία (Goulding 2000). Ως εκ τούτου, καλό θα ήταν στην είσοδο του μουσείου να τοποθετηθεί ένας χάρτης με τους μουσειακούς χώρους, γεγονός που θα επιτρέψει το σχεδιασμό μιας συγκεκριμένης διαδρομής, με τον επισκέπτη να εστιάζει την προσοχή στην έκθεση (Goulding 2000). Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί και στο φωτισμό, αφού αποτελεί παράγοντα ύψιστης σπουδαιότητας για την ανάδειξη των εκθεμάτων.

## **4.2 Νέες Τεχνολογίες Και Επέκταση Ψηφιακού Κόσμου**

Τα περισσότερα μουσεία σήμερα, προκειμένου, να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της νέας εποχής και να επιτύχουν αμεσότερη πληροφόρηση, εκπαίδευση και ψυχαγωγία του κοινού τους, καλούνται να αξιοποιήσουν περαιτέρω τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών, ψηφιακών μέσων και εφαρμογών (Καβακλή & Μπακογιάννη 2004, Οικονόμου 2003: 49, Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 17, 38-39). Η χρήση τους οδηγεί σε εναλλακτικούς τρόπους ερμηνείας και παρουσίασης των συλλογών τους και προσφέρει πολυάριθμες ευκαιρίες για παρουσίαση των εκθεμάτων με έναν πιο διαδραστικό, συναρπαστικό και ελκυστικό τρόπο (Οικονόμου 2003 :49, Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 40). Ο ψηφιακός κόσμος δύναται να προσφέρει σημαντικές δυνατότητες και ευκαιρίες στα μουσεία, με τους επισκέπτες να βιώνουν μια πιο εμπλουτισμένη εμπειρία (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 17). Η χρήση των νέων τεχνολογιών αποτελεί ζωτικής σημασίας παράμετρο προκειμένου τα μουσεία να μετατραπούν από παθητικά και στατικά αποθετήρια σε ζωντανά κύτταρα της κοινωνίας (Παπαδόπουλος 1999). Ειδικότερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία, συνδράμει σε μεγάλο βαθμό στην βελτίωση της επικοινωνίας των μουσειακών οργανισμών με το κοινό τους και παρέχουν δυνατότητες αμφίδρομης επικοινωνίας (Παπαδόπουλος 1999, Τσουρβάκας 2013: 24).

Με σκοπό την αποτελεσματικότερη προβολή και προώθηση των εκθεμάτων και δράσεών του και την διεύρυνση της επισκεψιμότητας του, το μουσείο θα πρέπει να ενισχύσει περαιτέρω την διαδικτυακή του παρουσία. Προτείνεται, συνεπώς, η αναβάθμιση και ο συνεχής εμπλουτισμός της υφιστάμενης ιστοσελίδας, ενέργεια που θα συνδράμει στην επέκταση της εμβέλειάς του και επιτυχέστερης αλληλεπίδρασης με το διαδικτυακό του κοινό. Η ύπαρξη μιας ιστοσελίδας με συνεχή ανανέωση του περιεχομένου και επικαιροποίηση των πληροφοριών της θα προβάλει επιτυχέστερα τα προγράμματα και τις δραστηριότητες του μουσείου και θα του εξασφαλίσει παγκόσμια απήχηση (Λαζαρέτου 2014: 6-7). Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα πρόσβασης στο περιεχόμενο και χρήσης της ιστοσελίδας και από άτομα με ειδικές ανάγκες.

Επιπλέον, συστήνεται η ενίσχυση της παρουσίας του και στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook, Twitter, Flickr, Blogs), ενημερώνοντας πιο συστηματικά τους διαδικτυακούς του επισκέπτες για τις τρέχουσες και επικείμενες εκθέσεις και δραστηριότητες του. Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης αποτελούν, αποτελεσματικά και με χαμηλό κόστος, εργαλεία επικοινωνίας, προωθώντας αμεσότερα τις μουσειακές δραστηριότητες και προσφέροντας μια αμφίδρομη επικοινωνία (Garibaldi 2015). Η χρήση τους, παρέχει στα μουσεία την δυνατότητα να συμβαδίσουν με τις τρέχουσες τάσεις της επικοινωνίας, εξασφαλίζοντας τους ταχύτερους, πιο εύκολους και ευέλικτους τρόπους έκθεσης των μηνυμάτων τους και τα βοηθούν να οικοδομήσουν ισχυρότερους δεσμούς με το κοινό τους (Fletcher & Lee 2012). Επίσης, παρέχουν την δυνατότητα στους χρήστες να αλληλεπιδράσουν με το μουσείο και να συμμετέχουν ενεργά, μέσα από σχόλια, εισηγήσεις και αξιολογήσεις (Garibaldi 2015). Μέσω της διαδραστικότητας, ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία και προωθείται η ενεργότερη συμμετοχή/εμπλοκή του κοινού καθώς και η βελτίωση της ικανοποίησης του (Fletcher & Lee 2012). Τα μηνύματα διαδίδονται στο κοινό άμεσα και χωρίς την ύπαρξη οποιουδήποτε φιλτραρίσματος, επιτρέποντας στα μουσεία να αλληλεπιδρούν σε προσωπικό επίπεδο με το κοινό τους και να εξασφαλίζουν άμεση ανατροφοδότηση, μέσω εντυπώσεων, απόψεων και σχολιασμών (Fletcher & Lee 2012). Μέσω των ηλεκτρονικών σχολιασμών και αναρτήσεων, το μουσείο δύναται να βελτιώσει και να προσφέρει ακόμα πιο ανανεωμένες εκθέσεις και προγράμματα (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 39).

Παράλληλα, γίνεται εισήγηση για ψηφιακή τεκμηρίωση/ψηφιοποίηση<sup>18</sup> των εκθεμάτων του, παράμετρος που θα εξασφαλίσει την δυνατότητα διεθνούς προώθησης και προβολής του, με τις συλλογές του να καθίστανται προσπελάσιμες από μεγάλο αριθμό χρηστών, οι οποίοι κωλύονται να έχουν φυσική πρόσβαση στον χώρο (Μπούνια 2009: 77) και που υπό άλλες συνθήκες δεν θα αποτελούσαν μέρος των επισκεπτών (Οικονόμου 2004: 3). Η τεκμηρίωση αποτελεί το ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχή λειτουργία ενός μουσειακού οργανισμού, με την έλλειψη συστηματικής και εμπειριστατωμένης τεκμηρίωσης να οδηγεί τον οργανισμό σε αδράνεια, στερούμενο της δυνατότητας εναλλακτικής παρουσίασης και ερμηνείας της συλλογής του (Μπούνια 2009: 118). Η τεκμηρίωση των συλλογών συνδράμει στην καλύτερη αξιοποίηση των μουσειακών συλλογών και συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτιστοποίηση της όλης μουσειακής πρακτικής και λειτουργίας (Μπούνια 2009: 81). Με την τεκμηρίωση το μουσείο θα έχει εύκολη πρόσβαση στα αντικείμενα και τις πληροφορίες και θα διαθέτει καλύτερο υπόβαθρο για εκθέσεις, δράσεις και εκδηλώσεις (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 40) καθώς επίσης, θα μπορεί να ασκήσει αποτελεσματικότερο έλεγχο επί των συλλογών του και να επιτύχει αρτιότερη και ευκολότερη διαχείριση τους (Μπούνια 2009: 78). Καθίσταται, επομένως, εμφανές ότι μέσω της τεκμηρίωσης θα δοθεί η δυνατότητα στο μουσείο να εκπληρώσει την κύρια αποστολή του για εκπαίδευση, έρευνα, ψυχαγωγία, μελέτη, εκθέτοντας και γνωστοποιώντας τις υλικές μαρτυρίες του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του με νέους πιο ευέλικτους τρόπους (Νταλούκα 2013) και ενεργοποιώντας ταυτόχρονα νέους πιο ευχάριστους και κατανοητούς στο ευρύ κοινό, τρόπους παρουσίασης και ερμηνείας των συλλογών τους. Σήμερα, και παρά το γεγονός ότι το μουσείο κάνει δειλά βήματα ως προς αυτό το ζήτημα, πολλά είναι αυτά που πρέπει ακόμα να γίνουν, προκειμένου να ανταποκριθεί στα διεθνή πρότυπα τεκμηρίωσης.

Επιπλέον, προτείνεται το μουσείο να εισάγει συστήματα αυτόματης ξενάγησης με ψηφιακούς ακουστικούς οδηγούς ή ξεναγήσεις μέσω κινητών τηλεφώνων και συσκευών (mobile apps), ηλεκτρονικούς οδηγούς εκθέσεων (e-books), σύγχρονα οπτικοακουστικά πολυμέσα, ψηφιακά ηλεκτρονικά μουσειακά παιχνίδια, online εκπαιδευτικά προγράμματα (κουίζ, puzzle) ακόμα και, προηγμένες εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας με δυνατότητα διάδρασης, για εξασφάλιση πολυαισθητηριακών

---

<sup>18</sup> Ως τεκμηρίωση σύμφωνα με το βρετανικό πρότυπο για τη μουσειακή τεκμηρίωση «SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard» (2005) ορίζετε: «η συγκέντρωση και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τα αντικείμενα, το ιστορικό τους, τους συσχετισμούς και τις διαδικασίες στις οποίες υποβάλλονται. Σκοπός της τεκμηρίωσης είναι ο απολογισμός, καθώς επίσης η υποστήριξη των διαδικασιών της διαχείρισης και της χρήσης τους, για την επίτευξη των απώτερων στόχων του οργανισμού» (Μπούνια 2009: 77).

παρουσιάσεων και για την ενίσχυση της εμπειρίας των χρηστών. Η εικονικότητα μεταμορφώνει τις μουσειακές λειτουργίες και συμβάλει στην επίτευξη των μουσειακών στόχων (Οικονόμου 2004: 3), επιτρέποντας ευκολότερη αποκωδικοποίηση των πληροφοριών (Δεληγιάννης & Παπαϊωάννου 2014: 124) και παρέχοντας προηγμένες επεξεργαστικές και απεικονιστικές δυνατότητες (Οικονόμου 2004: 3). Το εικονικό περιβάλλον δύναται να δημιουργήσει νέα γνωσιολογικά πλέγματα και να παρέχει νέες ερμηνευτικές προσεγγίσεις (Δασκαλοπούλου & Μπούνια 2008: 44), δημιουργώντας νέα δυναμική στο τρόπο που οι άνθρωποι προσεγγίζουν, αντιλαμβάνονται και κατανοούν το μουσειακό περιεχόμενο (Μυλωνάς 2010).

Το μουσείο θα πρέπει, ωστόσο, να είναι ιδιαίτερα προσεκτικό και να εξετάσει διεξοδικά αν η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών εξυπηρετεί τους σκοπούς του και ικανοποιούν τις πολλαπλές ανάγκες των επισκεπτών του (Οικονόμου 2004: 3). Η υπερβολική χρήση των ψηφιακών μέσων και εφαρμογών, έχει αντίθετα αποτελέσματα, με την προσοχή των επισκεπτών να αποσπάται από το ίδιο το έκθεμα (Δεληγιάννης & Παπαϊωάννου 2014: 123) και τα εικονικά περιβάλλοντα να παρέχουν καθοδηγούμενες αφηγήσεις για τα αντικείμενα τους (Δασκαλοπούλου & Μπούνια 2008: 48). Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι ενδεχομένως κάποιοι επισκέπτες δεν έχουν καθόλου εμπειρία από τη χρήση τεχνολογικών μέσων (Οικονόμου 2003: 109). Επομένως, το μουσείο καλείται να βρει τη χρυσή τομή που θα καταστήσει τις νέες τεχνολογίες λειτουργικές και χρήσιμες (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 45).

Με την πλειονότητα των επισκεπτών να εκφράζει την επιθυμία για τεχνολογικές παρεμβάσεις και εισαγωγή ψηφιακών μέσων και εφαρμογών στον μουσειακό χώρο, το Αρχαιολογικό Μουσείο Λευκωσίας, θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί, αξιοποιώντας τα εργαλεία που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και να υιοθετήσει καινοτόμες και εξειδικευμένες τεχνολογικές εφαρμογές, εναρμονισμένες στις ανάγκες των επισκεπτών του, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την διανοητική και αισθητηριακή τους εμπλοκή και την ανάπτυξη προβληματισμού και διαλόγου με τα μουσειακά εκθέματα.

### **4.3 Εκπαιδευτικά προγράμματα**

Η εκπαίδευση θεωρείται μια από τις βασικές λειτουργίες των σύγχρονων μουσείων (Black, 2010: 159, Gray 2015: 5-6, Hein, 2006: 477) και αναπόσπαστο στοιχείο της αποστολής τους (Black 2010: 159, Νάκου 2001: 126). Η εκπαιδευτική διάσταση αποτελεί



βασική προτεραιότητα του μουσείου και παράμετρο που καθορίζει την φυσιογνωμία και την επικοινωνιακή του πολιτική και διαμορφώνει τη σύγχρονη κοινωνική ταυτότητά του (Οικονόμου 2004: 2), μετουσιώνοντας το σ' ένα ανθρωποκεντρικό οργανισμό παραγωγής και κοινοποίησης γνώσης (Νάκου 2001: 112; Νικονάνου 2010: 76). Ο επιμορφωτικός του ρόλος δεν ασκείται στη βάση μια στείρας ακαδημαϊκής γνώσης, αλλά στην ανάπτυξη ενός εποικοδομητικού διάλογου και επικοινωνίας με το κοινό του, παρέχοντάς του ερεθίσματα για σκέψη και εξέλιξη (Οικονόμου 2004: 2). Με άλλα λόγια, οι επισκέπτες δεν αντιμετωπίζονται ως παθητικοί δέκτες μηνυμάτων και καταναλωτές πληροφοριών, αλλά ως «ενεργητικοί παραγωγοί γνώσης» (Νάκου 2001: 140).

Τα σύγχρονα μουσεία αποτελούν χώρους καλλιέργειας, μάθησης και απόκτησης γνώσης (Νάκου 2001: 119), συμβάλλοντας στην άρση του κοινωνικού αποκλεισμού και στη διάδοση της δια βίου μάθησης (Black 2010: 159), καθώς επίσης, και στην καλλιέργεια του καλλιτεχνικού αισθητηρίου. Πρόκειται για χώρους, όπου μπορεί κανείς να μάθει ανεξάρτητα από την ηλικία του, τη μορφωτική, κοινωνική ή οικονομική του θέση (Γκαζή 2003: 165). Ο θεσμός του μουσείου αποτελεί ένα δυναμικό φορέα εκπαίδευσης (Ζαφειράκου 2000: 94), εντός του οποίου "βιώνεται η εμπειρία μια απροσδόκητης γνωστικής διαδικασίας, καθώς με τη συγκεντρωμένη διαχρονική υλική τεκμηρίωση της ανθρώπινης δραστηριότητας συσχετίζεται γόνιμα, παρελθόν και παρόν και προβάλλεται το συναπάντημα διαλογισμού και πράξης, ιδεών και εφαρμογών" (Καλοφορίδης 2012: 76).

Η διοργάνωση προγραμμάτων μουσειακής αγωγής αποτελεί βασική παράμετρος ενίσχυσης του κοινωνικού ρόλου του μουσείου και της επικοινωνιακής του φυσιογνωμίας, εξ ου και η εμφάνιση και ανάπτυξη της μουσειοπαιδαγωγικής, του επιστημονικού κλάδου που σχεδιάζει και υλοποιεί δραστηριότητες, που στοχεύουν στην αναβάθμιση της επικοινωνιακής σχέσης μεταξύ εκθεμάτων και κοινού (Black 2010: 160, Νικονάνου 2010: 97, Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 45). Κάθε μουσειακή εκπαιδευτική διαδικασία έχει ως βασική της πτυχή την έννοια της επικοινωνίας (Νικονάνου 2010: 87) και την διεύρυνση της κοινωνικής συμμετοχής (Black 2010: 161). Η εκπαίδευση στο μουσείο, με άλλα λόγια, εστιάζει στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους επισκέπτες και τις συλλογές και στοχεύει στη διαμόρφωση μιας θετικής μουσειακής εικόνας (Νικονάνου 2010: 88). Μέσα από τα μουσειοεκπαιδευτικά προγράμματα, το κοινό εξοικειώνεται με το μουσειακό χώρο, αποκτά μια θετική εικόνα

και εξασφαλίζει ευχάριστα ερεθίσματα, με το μουσείο να μετατρέπεται σε ένα χώρο φιλικό και οικείο. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μουσειοεκπαιδευτικών προγραμμάτων στόχο έχει να καταστήσει ανοικτό το μουσείο στη κοινωνία και να ανοίξει διάλογο με αυτή, αναιρώντας τους οποιουσδήποτε χωροταξικούς αποκλεισμούς. Με την εφαρμογή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και προγραμμάτων ενισχύεται η επικοινωνιακή προσέγγιση του (Καλοφορίδης 2012: 73), με την επικοινωνία του μουσείου με το κοινό να ορίζεται "ως το εστιακό του σημείο" (Καλοφορίδης 2012: 72). Έτσι, επιτυγχάνεται η αναβάθμιση της σχέσης και επαφής μεταξύ του κοινού και του μουσειακού αντικειμένου (Νικονάνου 2010: 75), η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων και η βελτίωση της όλης μουσειακής εμπειρίας (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 49).

Ως εκ τούτου, το μουσείο θα πρέπει να επιδιώξει την ενίσχυση της εκπαιδευτικής του διάστασης, μέσα από την δόμηση και εφαρμογή νέων και πρωτότυπων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την υιοθέτηση καινοτόμων μαθησιακών προσεγγίσεων, που να κεντρίζουν το ενδιαφέρον των επισκεπτών και να τους προσφέρουν πιο εμπλουτισμένες και ελκυστικές μαθησιακές εμπειρίες. Συστήνεται, ο συνεχής εμπλουτισμός των μουσειοεκπαιδευτικών του προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, με στόχο πέραν του διδακτισμού, την καλλιέργεια της κριτικής σκέψης, και το κέντρισμα της περιέργειας και της φαντασίας (Βουδούρη 2003: 178, Ζαφειράκου: 96).

Επίσης, προτείνεται η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών εφαρμογών στην διαδικασία δόμησης μουσειοεκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, γεγονός που θα προσφέρει νέες ερμηνευτικές προσεγγίσεις (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 51) και θα εξασφαλίσει καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου καθώς και αποτελεσματικότερη πρόσληψη του μηνύματος (Δεληγιάννης & Παπαϊωάννου 2014: 136). Η υιοθέτηση πολυμεσικών εκπαιδευτικών εφαρμογών θα παρέχει επαυξημένη επεξεργαστική ικανότητα και την δυνατότητα καθολικής και άμεσης ενημέρωσης (Δεληγιάννης & Παπαϊωάννου 2014: 138). Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλιστεί μια δυναμική παιδαγωγική διαδικασία με ενεργό ρόλο των συμμετεχόντων, η οποία θα ενεργοποιεί τη σκέψη και τη φαντασία και θα παρέχει τη δυνατότητα πολλαπλών αναγνώσεων του υλικού πολιτισμού (Δεληγιάννης & Παπαϊωάννου 2014: 137). Επομένως, η υποστήριξη κάθε μορφής εκπαιδευτικής διαδικασίας από τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών, κρίνεται αναγκαία, καθώς θα προσφέρει μεγάλες δυνατότητες

διάχυσης και διάδρασης (Δασκαλοπούλου & Μπούνια 2008: 36) και ταυτόχρονα θα φέρει τη νέα γενιά πιο κοντά στα μουσεία (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 141).

#### **4.4 Επικοινωνιακή πολιτική**

Η επικοινωνία θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες των μουσείων (Davies et al. 2013, Οικονόμου 2003: 49) και αναφέρεται στην σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των μουσείων και των επισκεπτών τους (Νικονάνου 2010: 87, Τσουρβάκας 114). Τα σύγχρονα μουσεία για να μπορέσουν να αναπτύξουν μια άρτια επικοινωνιακή πολιτική πρέπει να θέσουν το κοινό στο επίκεντρο της μουσειακής δραστηριότητας, μέσα από ένα ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό (Βουδούρη 2003: 129, Παπαϊωάννου & Στεργιάκη 2013: 51). Κατανοώντας και, ταυτόχρονα, υλοποιώντας τις προσδοκίες και ανάγκες των επισκεπτών του, διανοίγονται νέα κανάλια επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με αυτούς (Οικονόμου 2003: 52).

Για την ενίσχυση της επικοινωνιακής του πολιτικής και προκειμένου να καταστεί πιο αποτελεσματική η διάδοση των δράσεων του, το μουσείο οφείλει να διατηρεί ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας με το κοινό του και να υιοθετήσει πολιτικές και πρακτικές που εστιάζουν στην επαφή του με τους επισκέπτες και στο ευρύτερο άνοιγμα του στην κοινωνία. Σε κάθε περίπτωση, το μουσείο θα πρέπει να διαμορφώσει μια σχέσης ουσίας με το κοινό του, με στόχο τον επαναπροσδιορισμό της μεταξύ τους σχέσης, παράμετρος που θα οδηγήσει σε συνακόλουθη διεύρυνση της επισκεψιμότητας του και ταυτόχρονα θα συνδράμει και στην γενικότερη διαμόρφωση της κοινωνικής του ταυτότητας (Μπούνια 2005).

Έτσι, και προκειμένου το μουσείο να προσεγγίσει τους επισκέπτες του και για περαιτέρω, ενίσχυση της επικοινωνιακής του πολιτικής συστήνεται η δημιουργία τμήματος «Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ» για ανάπτυξη και επιτυχή υλοποίηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής πολιτικής και στρατηγικής προώθησης του μουσείου και η κατάρτιση του προσωπικού σε τεχνικές μάρκετινγκ ή/και η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, που θα βοηθήσει το μουσείο εκπληρώσει την αποστολή του με μεγαλύτερη επιτυχία. Προτείνεται η σύνταξη κάποιου ερωτηματολογίου που θα χορηγείτε στην έξοδο των επισκεπτών από το μουσείο. Οι επισκέπτες πρέπει να ενθαρρύνονται για να συμμετάσχουν και να εκφράσουν τυχόν εισηγήσεις ή παράπονά τους (Gilmore & Rentschler 2002). Με αυτό τον τρόπο το μουσείο θα κατανοήσει τις

ανάγκες των επισκεπτών του και θα ανταποκριθεί σε αυτές αποτελεσματικότερα, αυξάνοντας την ικανοποίησή τους.

Επιπλέον, το μουσείο πρέπει να επενδύσει περαιτέρω σε τεχνικές διαφήμισης, εξασφαλίζοντας αμεσότερη ενημέρωση του κοινού και περαιτέρω προώθηση των υπηρεσιών, εκθέσεων και εκδηλώσεων του. Μέσα από συντονισμένες προωθητικές ενέργειες, όπως συμμετοχή σε εκθέσεις, διαφημιστικές εκστρατείες, συνεργασία με tour-operators καθώς και τεχνικές υπαίθριας διαφήμισης (αφίσες και πινακίδες), δύναται να επέλθει αύξηση της συμμετοχής και της πρόσβασης του κοινού στον πολιτισμό. Επίσης, ένας εξαιρετικός τρόπος για την προώθηση των δράσεων του μουσείου με διευρυμένες ομάδες κοινού αποτελεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Επομένως, προτείνεται η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής λίστας αλληλογραφίας ή ο δανεισμός λιστών από άλλους παρεμφερείς οργανισμούς για ενημέρωση των χρηστών αναφορικά με τις μουσειακές δράσεις και δραστηριότητες. Μπορεί, επίσης, να προσφερθεί στους χρήστες και ένα κίνητρο, όπως ένα κουπόνι με κάποιο ποσοστό έκπτωσης στο πωλητήριο του μουσείου ή για δωρεάν είσοδο σε κάποια από τις εκθέσεις του.

## **4.5 Κοινωνική Πολιτική**

Ταυτόχρονα, ένα σύγχρονο μουσείο θα πρέπει να καταστήσει τα εκθέματα και τα προγράμματα του προσβάσιμα, σε όσο το δυνατό πιο διευρυμένο και ετερόκλητο κοινό, εντός του οποίου συγκαταλέγονται και τα Άτομα με Αναπηρίες (ΑμεΑ) (Majewski 1996). Με άλλα λόγια, το μουσειακό αγαθό θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμο και από ειδικές ομάδες επισκεπτών, οι οποίες και πρέπει να ενθαρρύνονται για πιο ενεργό συμμετοχής στις διάφορες μουσειακές δραστηριότητες (Βουδούρη 2003: 162, 171).

Για τα άτομα με αναπηρίες, τα μουσεία, πρέπει να μεριμνήσουν, αφενός, για βελτίωση της φυσικής πρόσβασης στο χώρο, με άρση των φυσικών εμποδίων και ειδικής διαμόρφωσης των χώρων ώστε να είναι προσβάσιμοι και εξασφάλισης υποδομών που θα διευκολύνουν τη διακίνησή τους και αφετέρου, για την γνωστική προσβασιμότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα νοήματα της έκθεσης και η γνωστική πληροφορία προσλαμβάνονται από όλους τους μουσειακούς επισκέπτες (Salmen 1998). Αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές ικανότητες και εστιάζοντας στις ιδιαιτερότητές αυτής της κατηγορίας επισκεπτών, τα μουσεία, οφείλουν να αναπτύξουν τεχνικές για ισότιμη συμμετοχή και για άρση των εμποδίων, χωρίς διακρίσεις και αποκλεισμό λόγω

αναπηρίας (Majewski 1996, Salmen 1998: 6, Ιωαννίδη 2005, Πολυχρονίου 2014). Επίσης, το προσωπικό τους, και ιδιαίτερα εκείνο που έρχεται σε επαφή με τους επισκέπτες, θα πρέπει να είναι ειδικά καταρτισμένο, ούτως ώστε να είναι σε θέση να καταστήσει τα μουσειακά εκθέματα και προγράμματα πιο προσιτά για τις ομάδες αυτές και να προσαρμόζει ανάλογα τις προσφερόμενες υπηρεσίες (Salmen 1998: 39-41, Ιωαννίδη 2005, Πολυχρονίου 2014).

Στην περίπτωση του κυπριακού μουσείου, προτείνεται η δημιουργία κατάλληλων διαδρομών που να επιτρέπουν την ελεύθερη διακίνηση και που να καθιστούν τα εκθέματα και τις σχετικές επεξηγηματικές πινακίδες πιο εύκολα προσεγγίσιμα καθώς επίσης, η εγκατάσταση εφαρμογών και η υλοποίηση δράσεων (πχ. ξενάγηση στην νοηματική γλώσσα) που να διευκολύνουν την περιήγηση και ξενάγηση ενός ανάπηρου επισκέπτη στους μουσειακούς χώρους. Με στόχο την απρόσκοπτη πρόσβαση όλων των κοινωνικών συνόλων και ομάδων στο μουσείο, όπως χάρη λόγου των ατόμων με οπτική αναπηρία, θα πρέπει να αναπτυχθούν ειδικά προγράμματα ξενάγησής, που να τους παρέχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη γνώση. Συστήνονται επεξηγηματικές πινακίδες με το σύστημα γραφής Braille, έκδοση οδηγού για το μουσείο στο σύστημα Braille και σε μεγεθυμένη γραφή, που θα διατίθενται δωρεάν στα άτομα με οπτική αναπηρία και αντίγραφα των αντικειμένων που να είναι ελεύθερα αφής, ώστε τα άτομα αυτά να έχουν μια ουσιαστική και βιωματική εμπειρία και να αποκομίσουν τα μέγιστα από την επίσκεψή τους (Παπαϊωάννου & Στεργιάκης 2013: 42, 57).

## **4.6 Τιμολογιακή πολιτική-Ωράριο Λειτουργίας**

Η συζήτηση σχετικά με την αναγκαιότητα επιβολής ή όχι τέλους εισόδου στα μουσεία συνεχίζεται με αμείωτη ένταση (Zan 2006: 55-56), με το κύριο επιχείρημα όσων τάσσονται εναντίον της επιβολής εισιτηρίου εισόδου να προβάλλει ο κίνδυνος μείωσης της προσέλευσης του κοινού, κυρίως των οικονομικά ασθενέστερων στρωμάτων, μεταξύ των οποίων οι νέοι και οι ηλικιωμένοι (Βουδούρη 2003: 190). Με άλλα λόγια, όσοι ενστερνίζονται την χορήγηση ελεύθερης εισόδου στα μουσεία, υποστηρίζουν ότι η παράμετρος αυτή συνδράμει στην μεγιστοποίηση του αριθμού των επισκεπτών και, ταυτόχρονα, δίνει την ευκαιρία σε λιγότερο μορφωμένες κοινωνικές ομάδες και σε άτομα με χαμηλό εισόδημα να επισκεφθούν το μουσείο (Frey & Steiner 2012). Με τον τρόπο αυτό προσελκύονται ομάδες επισκεπτών που έχουν σπάνια ή ακόμα, και ποτέ επισκεφθεί ένα μουσείο, με το μουσείο να μην καταλήγει να είναι ένα «ελιτίστικο»

ίδρυμα. Παρόλα αυτά, διάφορες έρευνες δεικνύουν ότι οι άνθρωποι που επισκέπτονται τα μουσεία προέρχονται κυρίως από ανώτερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις και κατά συνέπεια, η χορήγηση ελεύθερας εισόδου λειτουργεί υπέρ των ομάδων αυτών και λιγότερο υπέρ των μεσαίων και κατώτερων στρωμάτων (Frey & Steiner 2012). Παράλληλα, η παροχή δωρεάν εισόδου έχει και αρκετά μειονεκτήματα, όπως μείωση των συνολικών μουσειακών εσόδων, υπερσυγκέντρωση επισκεπτών και συνωστισμός, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας ή ακόμα να οδηγεί κάποιους στο να σκέφτονται ότι κάτι που δεν έχει καμία τιμή δεν έχει και αξία (Frey & Steiner 2012).

Σε κάθε περίπτωση, και παρά το γεγονός ότι δεν είναι σαφές κατά πόσον η κατάργηση του εισιτηρίου στα μουσεία συμβάλλει στην προσέλκυση επισκεπτών που προέρχονται από χαμηλότερο κοινωνικοοικονομικά στρώματα, εντούτοις οι περισσότερες μελέτες συμφωνούν ότι η τιμολόγηση φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο για τη συμμετοχή και η κατάργησή της ενισχύει την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών (Frey & Steiner 2012, Rentschler & Reussner 2002).

Για την περίπτωση του Αρχαιολογικού Μουσείου Λευκωσίας, γίνεται εισήγηση πλήρους κατάργησης του εισιτηρίου εισόδου ή έστω παραχώρηση ελεύθερης εισόδου σε ορισμένες αίθουσες του μουσείου ή η πρόβλεψη δωρεάν εισόδου τουλάχιστον μιας ημέρας έκαστης βδομάδας, με την κίνηση αυτή να δίνει περαιτέρω ώθηση στην επισκεψιμότητα. Επίσης, προτείνονται εναλλακτικές λύσεις όπως, εθελοντική εισφορά κατά την έξοδο, με τους επισκέπτες, αφού απολαύουν την επίσκεψή τους, να είναι πρόθυμοι να κάνουν μια γενναιόδωρη δωρεά στο μουσείο ή καθιέρωση θεσμών όπως, ετήσιες συνδρομές ή "οι φίλοι του μουσείου", όπου τα μέλη, αφού καταβάλουν το σχετικό ετήσιο τέλος εγγραφής, να δικαιούνται δωρεάν είσοδο στις μόνιμες ή/και περιοδικές εκθέσεις του μουσείου ή κάποιο ποσοστό έκπτωσης στο πωλητήριο και στο κυλικείο του μουσείου ή/και και στις εκδόσεις του μουσείου ή ακόμα να τους δίνεται δωρεάν ο οδηγός του μουσείου ή κάποιο μουσειακό αντίγραφο. Επιπρόσθετα, οι Frey & Steiner (2012) εισηγούνται ένα καινοτόμο σύστημα τιμολόγησης, σύμφωνα με το οποίο οι επισκέπτες θα χρεώνονται κατά την έξοδο τους από το μουσειακό χώρο και ανάλογα με την διάρκεια της επίσκεψης. Οι τιμές εξόδου θα πρέπει να αναγράφονται στο σημείο εισόδου με τους επισκέπτες να γνωρίζουν ότι όσο μεγαλύτερο χρόνο δαπανήσουν εντός του μουσείου, τόσο υψηλότερο θα είναι το αντίτιμο. Παραδόξως, αυτός ο μηχανισμός τιμολόγησης δεν έχει λάβει της δέουσας προσοχής μέχρι στιγμής, παρά το γεγονός ότι οι τιμές εξόδου

έχουν το πλεονέκτημα ότι οι επισκέπτες πληρώνουν ανάλογα με το ποσοστό ικανοποίησής τους (Frey & Steiner 2012).

Ως προς το ωράριο λειτουργίας του μουσείου, προτείνεται η περαιτέρω διεύρυνση του, με αύξηση των ωρών λειτουργίας του, για καλύτερη πρόσβαση και εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Η επέκταση του ωραρίου λειτουργίας θα ενισχύσει, επίσης, την επικοινωνία του μουσείου με το κοινό (Βουδούρη 2003: 173).

## **4.7 Παροχή Υπηρεσιών- Εκδηλώσεις**

Επιπλέον, προτείνεται ο σχεδιασμός ενός δυναμικού και εναλλασσόμενου προγράμματος εκδηλώσεων, δραστηριοτήτων και προγραμμάτων που θα ανταποκρίνονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό στις απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα των διαφορετικών ομάδων επισκεπτών, καθώς και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύγχρονες εικαστικές παρεμβάσεις και εκθέσεις σύγχρονης τέχνης (ζωγραφικής, γλυπτικής κα.) θα πρέπει κατά καιρούς να φιλοξενούνται εντός και εκτός του κτηρίου του μουσείου. Οι παρεμβάσεις αυτές θα ενδυναμώσουν την σχέση των επισκεπτών με το μουσείο, θα αναζωπυρώσουν το ενδιαφέρον του κοινού και θα δώσουν φωνή σε νέους καλλιτέχνες. Η συνεργασία του μουσείου με νέους καλλιτέχνες και η συνύπαρξη στον ίδιο χώρο εκθεμάτων σύγχρονης τέχνης και αρχαίων αντικειμένων, θα οδηγήσει στην προσέγγιση ενός ευρύτερου κοινού (Βουδούρη 2003: 178).

Επιπλέον, συνίσταται η διοργάνωση συνεδρίων και εκδηλώσεων ακαδημαϊκού και πολιτιστικού χαρακτήρα, η διοργάνωση διαλέξεων και ομιλιών, η φιλοξενία μουσικών και θεατρικών παραστάσεων, παρουσιάσεις βιβλίων, τακτικές που θα αποφέρουν όχι μόνο οικονομικά οφέλη στο μουσείο αλλά και θα προβάλλουν ευρύτερα το χώρο. Επίσης, προτείνεται η ανάπτυξη δραστηριοτήτων εκτός μουσείου, όπως εκθέσεις σε σχολεία, γηροκομεία και φυλακές ή ακόμα και σε εμπορικά κέντρα (Βουδούρη 2003: 179). Τέλος, θα πρέπει να προωθηθούν περαιτέρω προγράμματα συνεργασίας με άλλα μουσεία και πολιτιστικούς οργανισμούς, τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, προκειμένου το μουσείο να αποκτήσει μεγαλύτερη κοινωνική εμβέλεια.

# Επίλογος

Οι άνωθεν προταθείσες στρατηγικές δράσεις στοχεύουν στην βελτίωση και τον εμπλουτισμό των παρεχομένων μουσειακών υπηρεσιών του Κυπριακού Μουσείου και στην περαιτέρω ανάδειξη και ερμηνεία των εκθεμάτων του, με στόχο την διεύρυνση του κοινού του και την διασφάλιση ενός ουσιαστικότερου διαλόγου με την κοινωνία. Αποσκοπούν στην αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων του μουσείου για υλοποίηση των στόχων του και ταυτόχρονα στην διαμόρφωση των αλλαγών που απαιτούνται προς επίτευξή τους.

Σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, το μουσείο καλείται να διευρύνει τον κοινωνικό του χαρακτήρα και να αφουγκραστούν τις πολλαπλές ανάγκες και απαιτήσεις του κοινού από αυτό (Πουρνάρα 2015), ξεφεύγοντας από τη κλασική διοικητική προσέγγιση και τα παραδοσιακά μουσειολογικά μοντέλα και ακολουθώντας τις νέες μουσειολογικές θεωρίες. Δραστηριοποιούμενο εντός ενός διαρκώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος, οφείλει να προβεί σε υιοθέτηση εναλλακτικών προσεγγίσεων, προκειμένου να παραμείνει βιώσιμο και να αναπτύξει ένα ουσιαστικό διάλογο με την κοινωνία και τις ανάγκες της (Νάκου 2001: 125), με τις όποιες επιλεγείσες μουσειακές πολιτικές να ενέχουν τα σπέρματα μιας νέας προσέγγισης, μακριά από οργανωτικές αγκυλώσεις και φοβικές νοοτροπίες (Chan 2011). Με την υιοθέτηση καινοτόμων πρωτοβουλιών και στοχευμένων σχεδιασμών, καλείται να γίνει πιο τολμηρό και ριζοσπαστικό, αναθεωρώντας τις πάγιες πρακτικές και δομές του και αναπροσαρμόζοντας τον τρόπο λειτουργίας του στα σύγχρονα δεδομένα (Παπαδόπουλος 1999).

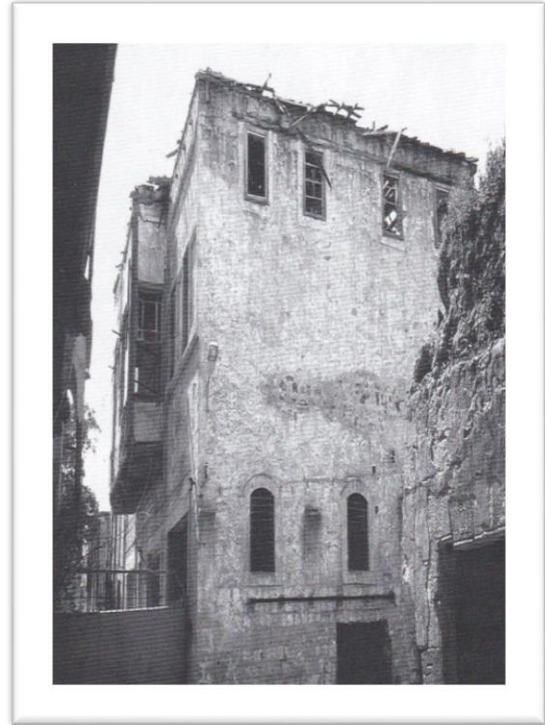
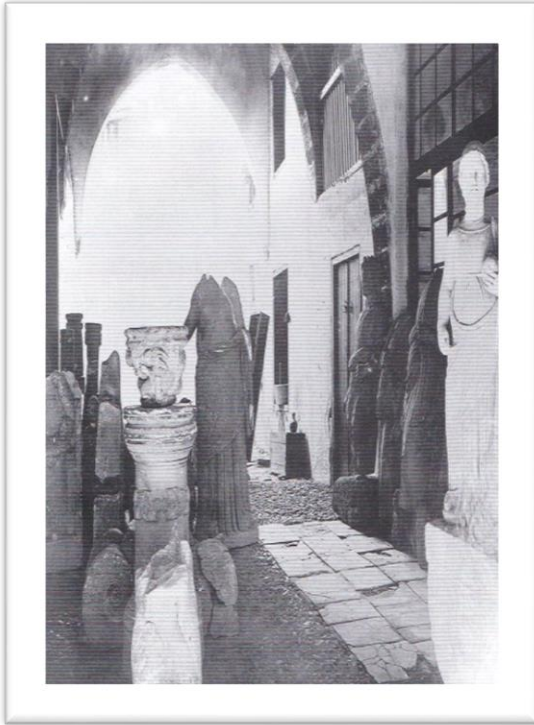
Το Κυπριακό Μουσείο οφείλει να ενστερνιστεί νέες μουσειολογικές και επικοινωνιακές αντιλήψεις και να αναπτύξει ρηξικέλευθες πολιτικές προκειμένου να καταστεί χώρος εκπαίδευσης, ψυχαγωγίας και κοινωνικής συναναστροφής (Νάκου 2001: 125). Στόχος, η άρση των ανασταλτικών παραγόντων που μετατρέπουν τα μουσεία σε μη ελκυστικά μέρη για μια ευρεία ομάδα ανθρώπων, η προσέλκυση του ευρύτερου δυνατού κοινού και η δημιουργία έντονων δεσμών μεταξύ μουσείου και επισκεπτικού κοινού καθώς και ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης τους με αυτούς (Δοξανάκη 2013: 60). Βασική αποστολή του, λοιπόν, δεν πρέπει να αποτελεί μόνο η προστασία και η προβολή των αρχαιολογικών αντικειμένων, αλλά η εστίαση στην επικοινωνιακή του πολιτική και η ενδυνάμωση/εμβάθυνση της εκπαιδευτικής του λειτουργίας (Νάκου 2001: 126).



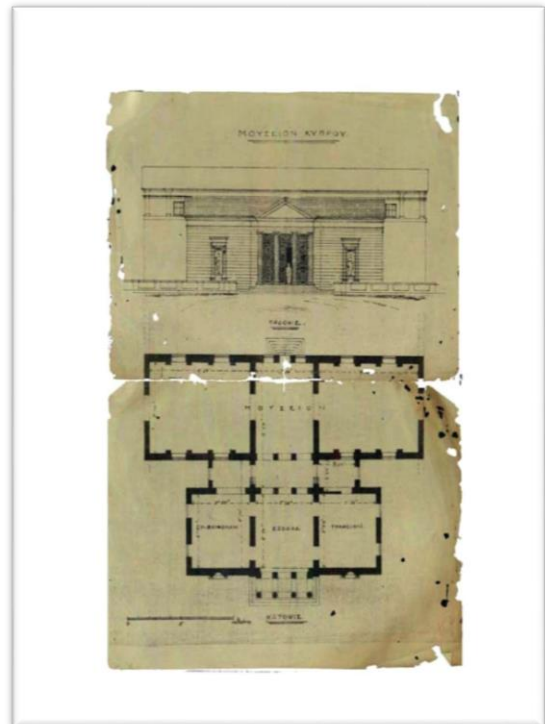
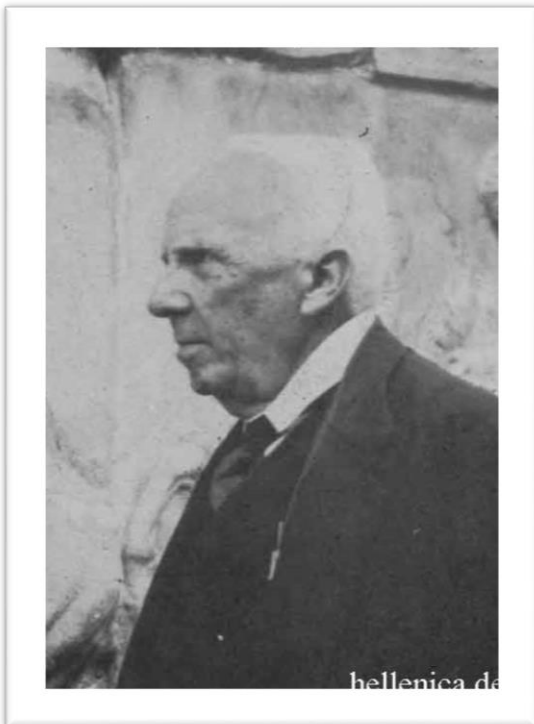
Επίκεντρο των δραστηριοτήτων του πρέπει να είναι ο επισκέπτης και η ικανοποίηση των ποικίλων προσδοκιών, αναζητήσεων και ενδιαφερόντων τους (Davies et al. 2013, Βουδούρη 2003: 129, Νάκου 2001: 126, Νικονάνου 2010: 75). Στα πλαίσια της νέας μουσειολογία, το μουσείο θα πρέπει να συνεισφέρει άμεσα στην ανάπτυξη του ατόμου και της κοινωνίας και να επαναπροσδιορίσει τη σχέση του με το κοινωνικό γίγνεσθαι, εξαλείφοντας τους όποιους φραγμούς εμποδίζουν την πρόσβαση στο μουσείο (Οικονόμου 2003: 26, 49).

Καθίσταται σαφές ότι ο σχεδιασμός και η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού καθώς επίσης, και μιας πιο δομημένης και συντονισμένης προσέγγισης, από πλευρά μουσείου, είναι ζωτικής σημασίας (Zan 2006: 40-41). Επιβάλλεται μια ουσιαστική αναβάθμιση και μια συνολική αναθεώρηση των δομών του, με στόχο την αποδοτική υλοποίηση των προτεραιοτήτων του και την δόμηση μιας ισχυρότερης και ελκυστικότερης εικόνας, παράμετρος που θα θέσει το Κυπριακό μουσείο στην υπηρεσία της σύγχρονης κοινωνίας. Καταβάλλοντας συνεχείς προσπάθειές και προβαίνοντας σε διάφορες απαραίτητες αλλαγές το μουσείο θα καταφέρει να ισχυροποιήσει την παρουσία του και να μετατραπεί σε ένα ζωντανό κύτταρο της κοινωνίας, παραμένοντας αφοσιωμένο στην αποστολή και το όραμά του και ανταποκρινόμενο στις προκλήσεις των καιρών.

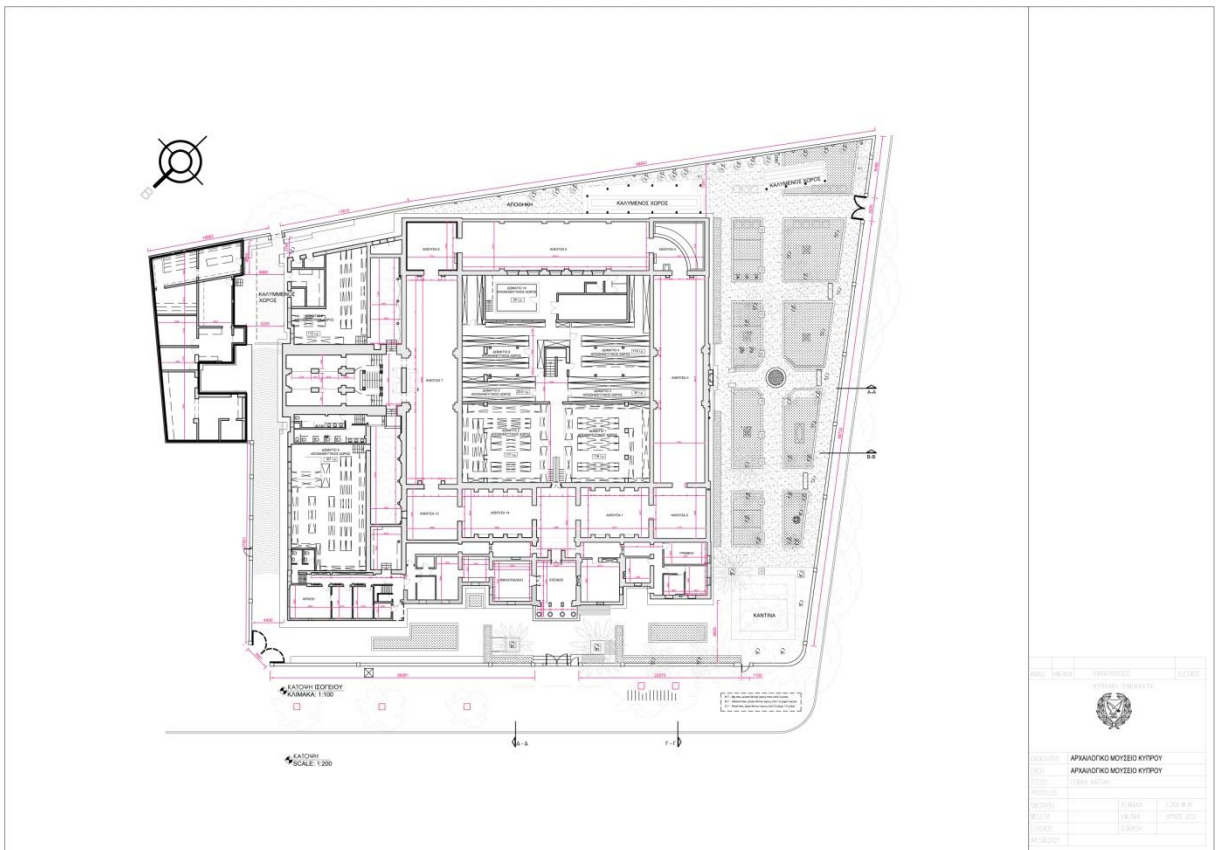
# Παράρτημα



Εικόνα 1 και 2: Το Αρχαιολογικό Μουσείο στην Οδό Βικτωρίας



Εικόνα 3 και 4: Νικόλαος Μπαλανός και τα Αρχιτεκτονικά Σχέδια του Μουσείου.



Εικόνα 5: Σημερινή κάτοψη του Κυπριακού Μουσείου

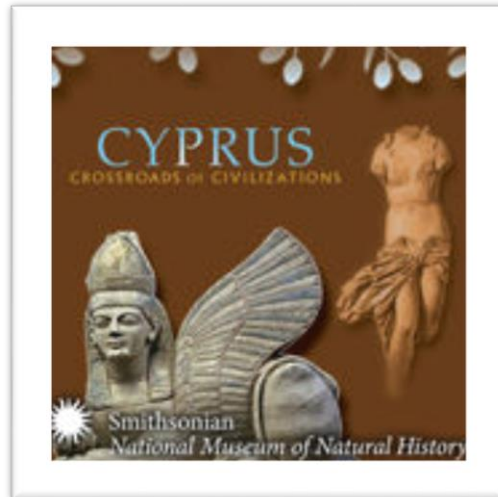
2012	€ 14.783.000
2013	€ 17.172.000
2014	€ 11.779.000
2015	€ 11.638.000
2016	€ 10.901.000

Πίνακας 6: Εγκριμένος Προϋπολογισμός Τμήματος Αρχαιοτήτων

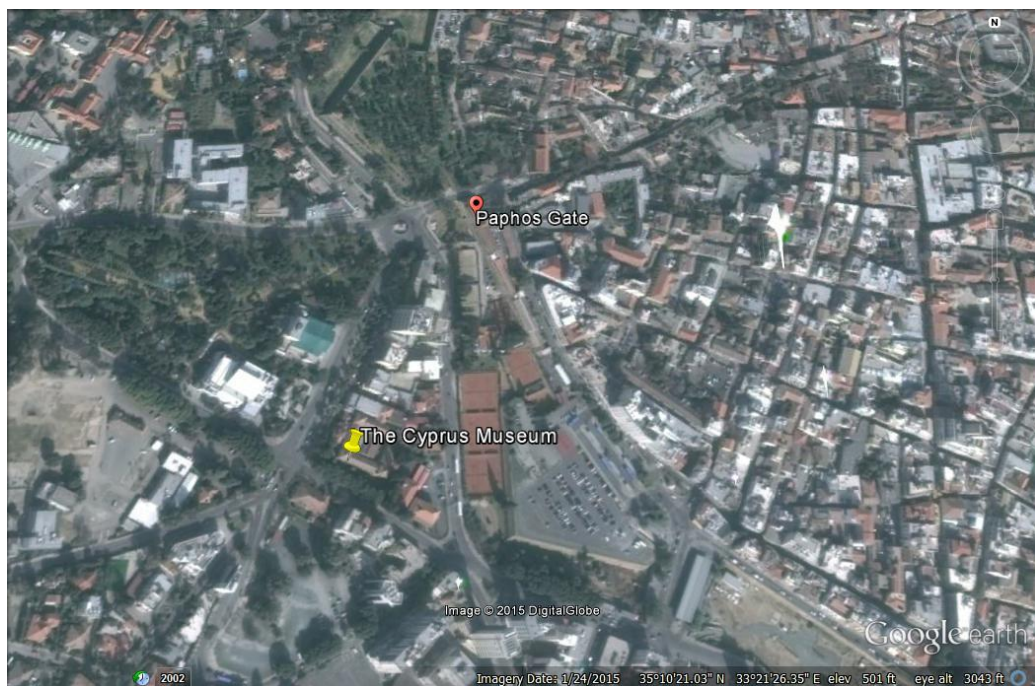
[file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/Rar\\$DI00.985/ΔΕΛΤΙΟ%20ΔΑΠΑΝΩΝ.pdf](file:///C:/Users/user/AppData/Local/Temp/Rar$DI00.985/ΔΕΛΤΙΟ%20ΔΑΠΑΝΩΝ.pdf)

Πάφος Αρχαιολογικός Μουσείο  
 Kyrenia Museum  
 Διάρκεια Έκθεσης / Duration of Exhibition  
 25/75 - 30/11/2016  
 Πέρας Δορυμνήσιος  
 Τρίτη - Παρασκευή 8:00 - 18:00  
 Σάββατο 9:00 - 17:00  
 Κυριακή 10:00 - 13:00  
 (Κλείνει Κλειστά)  
 Opening Hours  
 Tuesday - Friday 8:00 - 18:00  
 Saturday 9:00 - 17:00  
 Sunday 10:00 - 13:00  
 Monday Closed  
 Kyrenia Museum / Cyprus Museum  
 Μουσείο Ε. Αλεξάνδρα / Museum street, Lefkara  
 http://www.museo.gov.cy/mu

Εικόνα 7: Νέα Πάφος: 50 χρόνια Πολωνικών Ανασκαφών, 1965-2015



Εικόνα 8: Έκθεση με τίτλο "Κύπρος: Σταυροδρόμι των Πολιτισμών»



Εικόνα 9: Η τοποθεσία του Κυπριακού Μουσείου.



Εικόνα 10: Από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα « Ειδώλιο το δόλιο».

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Έχετε επισκεφτεί ξανά το αρχαιολογικό Μουσείο;
  1. Ναι
  2. Όχι
  
2. Αν ναι, τι σας οδήγησε να το επισκεφθείτε ξανά;
  1. Η μόνιμη έκθεση
  2. Η περιοδική έκθεση
  3. Το πωλητήριο
  4. Το κυλικείο
  5. Άλλο .....
  
3. Με ποιόν επισκέπτεστε το Μουσείο τώρα;
  1. Μόνος / μόνη
  2. Με σύζυγο
  3. Με παιδιά
  4. Με φίλους / συγγενείς
  5. Με οργανωμένη ομάδα
  
4. Σε ποίο βαθμό σας ικανοποιούν τα παρακάτω:  
1 [καθόλου], 2 [Λίγο], 3 [Αρκετά], 4 [Πολύ], 5 [Πάρα πολύ]
  1. Η Μουσειακή συλλογή: 1  2  3  4  5
  2. Η παρουσίαση και ανάδειξη των εκθεμάτων: 1  2  3  4  5
  3. Η οργάνωση της έκθεσης: 1  2  3  4  5
  4. Χρήση νέων τεχνολογικών μέσων: 1  2  3  4  5
  5. Ωράριο Μουσείου 1  2  3  4  5
  6. Τιμή εισιτηρίου εισόδου 1  2  3  4  5
  7. Τα υφιστάμενα εκπαιδευτικά προγράμματα: 1  2  3  4  5
  8. Οι λεζάντες των εκθεμάτων: 1  2  3  4  5
  9. Υπηρεσίες Ξενάγησης: 1  2  3  4  5
  10. Ο φωτισμός του Μουσείου 1  2  3  4  5
  11. Τα καθίσματα που διατίθενται: 1  2  3  4  5
  12. Οι τουαλέτες: 1  2  3  4  5
  
5. Σε ποίο βαθμό συμφωνείτε με τα παρακάτω:  
1 [καθόλου], 2 [Λίγο], 3 [Αρκετά], 4 [Πολύ], 5 [Πάρα πολύ]
  1. Η επίσκεψη στο Μουσείο ήταν ευχάριστο διάλειμμα: 1  2  3  4  5
  2. Η επίσκεψη στο Μουσείο πλούτισε τις γνώσεις μου: 1  2  3  4  5
  3. Αισθάνθηκα άνετα στο χώρο του Μουσείου: 1  2  3  4  5
  
6. Πώς θα χαρακτηρίζατε το προσωπικό του Μουσείου;
  1. Φιλικό
  2. Εξυπηρετικό
  3. Αυστηρό
  4. Αγενές

7. Εάν είχατε την δυνατότητα προσθήκης κάποιων στοιχείων, ποία θα ήταν αυτά;

-----

8. Η ενημέρωσή σας για τη λειτουργία του Μουσείου και τα εκθέματά γίνεται από:

1. Τουριστικούς οδηγούς
2. Διαδίκτυο
3. Φίλους και συγγενείς
4. Αφίσες
5. Άλλο:.....

#### Ατομικά Δεδομένα

- Φύλο:
  1. Άνδρας
  2. Γυναίκα
  
- Ηλικία:
  1. 18-25
  2. 26-35
  3. 36-50
  4. 51-65
  5. 65 και άνω
  
- Εκπαίδευση:
  1. Απόφοιτος δημοτικού
  2. Απόφοιτος λυκείου
  3. Φοιτητής
  4. Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ
  5. Κάτοχος μεταπτυχιακού
  
- Επάγγελμα:
  1. Δημόσιος υπάλληλος
  2. Ιδιωτικός υπάλληλος
  3. Συνταξιούχος
  4. Άλλο:.....
  
- Μηνιαίο ατομικό εισόδημα:
  1. Δεν έχω εισόδημα
  2. Έως 500€
  3. 500€- 1000€
  4. 1000€-1500€
  5. 1500€-2000€
  6. 2000€ και άνω
  7. Δεν απαντώ
  
- Χώρα καταγωγής:
  1. Κύπρος
  2. Άλλη:.....

## QUESTIONNAIRE

- Is this your first time in Cyprus Archaeological Museum?
  2. Yes
  3. No
  
- If No, why do you visit it again?
  6. The permanent exhibition
  7. The temporary exhibition
  8. The gift shop
  9. The restaurant
  10. Other: .....
  
- 9. I am visiting the Museum;
  6. By myself
  7. with husband
  8. with children
  9. with friends / relatives
  10. In an organized group
  
- How do you assess the following:  
1 [poor] - 5 [excellent]
  13. The collection: 1  2  3  4  5
  14. Presentation and displaying of exhibits : 1  2  3  4  5
  15. Organization of exhibition: 1  2  3  4  5
  16. Use of technology: 1  2  3  4  5
  17. Museum's working hours 1  2  3  4  5
  18. Ticket price 1  2  3  4  5
  19. Educational programs: 1  2  3  4  5
  20. Information and explanations: 1  2  3  4  5
  21. Tours : 1  2  3  4  5
  22. Lighting of Museum: 1  2  3  4  5
  23. Available seating: 1  2  3  4  5
  24. Restrooms: 1  2  3  4  5
  
- 10. To what extent do you agree with the statements below:  
1 [Minimum] - 5 [Maximum]
  11. The visit to the Museum was a pleasant interlude: 1  2  3  4  5
  12. The visit to the Museum enriched my knowledge: 1  2  3  4  5
  13. I felt comfortable on the Museum premises: 1  2  3  4  5
  
- 14. How you would characterize the personnel of Museum?
  5. Friendly
  6. Willing
  7. Strict
  8. Rude



15. If you had the possibility of adding certain elements, what would you propose?

-----  
16. Your briefing on museum's operation and the exhibits becomes from:

1. Tourist guides
2. From the Internet
3. From friends or relatives
4. Posters
5. Other

### **Personal Particulars**

- Gender:
  3. Male
  4. Female
  
- Age:
  1. 18-25 years old
  2. 26-35 years old
  3. 36-50 years old
  4. 51-65 years old
  5. 65 years old and over
  
- Education:
  6. Completed elementary school
  7. Completed high school
  8. University student
  9. Graduate of university or tech. college
  10. Post - graduate degree
  
- Occupation:
  5. Civil servant
  6. Private employee
  7. Student
  8. Other: .....
  
- Personal monthly income:
  1. I have no income
  2. Up to 500€
  3. 500€- 1000€
  4. 1000€-1500€
  5. 1500€-2000€
  6. 2000€ and over
  7. No reply
  
- Place of residence:
  3. Cyprus
  4. Other:.....

# Βιβλιογραφία

- Ali, H., & Gomez, R. (2013), *Principles of marketing*, London, UK: University of London Publications Office.  
[http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_3557\\_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_3557_0.pdf)
- Ambrose T., (1991), «The purpose of a forward plan Solving problems; making the best use of resources; getting value for money», in Ambrose, T. & Runyard (eds.), *Forward planning: a handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, Routledge.
- Arline, K. (2015). *PEST Analysis: Definition, Examples & Templates*.  
<http://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>
- Bernardi, C. (2005). The strategic development of museums: a system dynamics approach. Retrieved March, 10, 2008.
- Black, G. 2010. *Το ελκυστικό μουσείο. Μουσείο και επισκέπτες*, μτφρ. Σ. Κωτίδου, Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.
- Chan, A. A. (2011). Translating archaeology for the public: empowering and engaging museum goers with the past. *International Journal of Heritage Studies*, 17(2), 169-189.
- Cox, S., Radbourne, J., & Tidwell, P. M. (1998). Museum Marketing: Implications For Extending the Current Literature. *AP-Asia Pacific Advances in Consumer Research Volume 3*.
- Davies, S. M., Paton, R., & O'Sullivan, T. J. (2013). The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28(4), 345-361.
- Deffner, A., Metaxas, T., Syrakoulis, K. and Papatheohari, T., 2009. Museums, marketing and tourism development: The case of the tobacco museum of Kavala. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 4(4), pp.57-76.
- Di Pietro, L., Guglielmetti Mugion, R., Renzi, M. F., & Toni, M. (2014). An audience-centric approach for museums sustainability. *Sustainability*, 6(9), 5745-5762.

- Dikaios P. (1961), *A Guide to the Cyprus Museum*, Nicosia, Department of Antiquities.
- DiMaggio, P., Useem, M., & Brown, P. (1978). *Audience studies of the performing arts and museums: A critical review* (Vol. 9). National Endowment for the Arts.
- Falk, J., (1998), "Visitors: who does, who doesn't and why (Why people go to museums)", *Museum News* 77 (2), 38-43.
- Fletcher Adrienne & Lee Moon (2012) Current social media uses and evaluations in American museums, *Museum Management and Curatorship*, 27:5, 505-521. <http://dx.doi.org/10.1080/09647775.2012.738136>
- Frey, B. S., & Steiner, L. (2012). Pay as you go: a new proposal for museum pricing. *Museum Management and Curatorship*, 27(3), 223-235. Available at: <http://hdl.handle.net/10419/38907>
- Fulcher Merlin, 2016, Competition: New Cyprus Museum, *The Architectural Review*. <https://www.architectural-review.com/competitions/competition-new-cyprus-museum/10012311.article>
- Gaber, P. (1989). The Museums of Cyprus. *The Biblical Archaeologist*, Vol. 52, No. 4, From Ruins to Riches: CAARI on Cyprus, pp. 170-177. [http://www.academia.edu/6873230/The Museums of Cyprus](http://www.academia.edu/6873230/The_Museums_of_Cyprus)
- Garibaldi, R. (2015). The use of Web 2.0 tools by Italian contemporary art museums. *Museum Management and Curatorship*, 30(3), 230-243.
- Gilmore Audrey and Rentschler Ruth (2002), "Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis?", *Journal of management development*, vol. 21, no. 10, σελ. 745-760.
- Goulding, C. (2000), "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No.3/4, pp.261-78.
- Gray, Cl. 2015, *The Politics of Museum*, Palgrave Macmillan UK.
- Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 013-017.
- Hadjisavvas S., (2010), *Cyprus: Crossroads of Civilizations*, Nicosia: Republic of Cyprus.
- Harper, M., (2012), *Contemporary Arts Center: A Case Study of a Nonprofit Arts Organization*, MA. University of New Orleans. [http://scholarworks.uno.edu/aa\\_rpts/138/](http://scholarworks.uno.edu/aa_rpts/138/)

- Hein, G. (2012). Μουσειακή εκπαίδευση. Στο: MacDonald, Sh., 2012. *Μουσείο και μουσειακές σπουδές: ένας πλήρης οδηγός*, μτφρ. Δ. Παπαβασιλείου, Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.
- Hill C.W.L. & Jones G.R., (2004), *Strategic Management: An integrated approach*, (6η έκδοση), Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts.
- Hood, M. G. (1992). Significant issues in museum audience research. *ILVS Review*, 2(2), 281-286.
- Jansen-Verbeke, M, & van Rekom, J. (1996). Scanning museum visitors: Urban Tourism Marketing. *Annals of Tourism Research: a social sciences journal*, 23(2), 364-375.
- Karageorghis V., (1985). The Cyprus Department of Antiquities, 1935-1985, *Archeology in Cyprus 1960-1985*, A.G. Leventis Foundation, Nicosia.
- Kawashima Nobuko (1997), *Museum Management in a Time of Change: impacts of cultural policy on museums in Britain 1979-1997*, Centre for Cultural Policy Studies.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *A Framework for Marketing Management: Integrated PharmaSim Simulation Experience*. Prentice Hall.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role. *Museum management and curatorship*, 18(3), 271-287.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th. Editorial: Prentice-Hall. New Jersey.
- Lake, A. S. (2011). Strategic planning in nonprofits: An analysis and case study application. *Int. J. Bus. Social Sci*, 2, 222-231.
- Lampi, E. and Orth, M. (2009). Who Visits the Museums? A Comparison between Stated Preferences and Observed Effects of Entrance Fees. *Kyklos*, 62: 85-102.
- Lewis P. (1991), The Role of Marketing: Its fundamental planning function: devising a strategy, in Ambrose, T. & Runyard (eds.), *Forward planning: a handbook of business, corporate and development planning for museums and galleries*, Routledge.
- Lickorish L., Jenkins C., 2004, *Μία Εισαγωγή στον Τουρισμό*, επιμέλεια Πάρις Τσάρτας, Κριτική.
- MacDonald, Sh., (2012). *Μουσείο και μουσειακές σπουδές: ένας πλήρης οδηγός*, μτφρ. Δ. Παπαβασιλείου, Αθήνα: Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.
- Majewski, J., 1996. Smithsonian guidelines for accessible exhibition design. *Washington, DC: Smithsonian Institution Press*. Retrieved November, 5.

<http://accessible.si.edu/pdf/Smithsonian%20Guidelines%20for%20accessible%20design.pdf>

- Merrillees R., (2005), *Το πρώτο κυπριακό μουσείο: στην οδό Βικτωρίας, Λευκωσία*, εκδόσεις Moufflon.
- Merriman, N. (1999). Ανοίγοντας τα μουσεία στο κοινό. *Αρχαιολογία & Τέχνες*, 72, 43-46. <http://www.archaiologia.gr/wp-content/uploads/2011/07/72-14.pdf>
- O' Brien Dave, *Cultural Policy: Management, Value and Modernity in the Creative Industries*, 2013, Routledge.
- O'hagan, J. W. (1995). National museums: to charge or not to charge?. *Journal of Cultural Economics*, 19(1), 33-47
- Osita, Christian; Onyebuchi, Idoko; Justina, Nzekwe (2014). "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis" (PDF). 2 (9). *International Journal of Innovative and Applied Research (2014): 23–32*.
- Prentice, R. (1994). "Perceptual deterrents to visiting museums and other heritage attractions". *Museum Management and Curatorship*, 13(3), 264-279.
- Prieto-Rodriguez, J., & Fernández-Blanco, V. (2002). *Optimal pricing and grant policies for museums* (No. 3-02 Classification-JEL: C70, D80, H20, H42, Z10). Instituto de Estudios Fiscales.
- Ravanis, P. (2009). Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace Ruth Rentschler and Anne-Marie Hede. *Curator: The Museum Journal*, 52(1), 124-126.
- Rentschler Ruth and Reussner Eva (2002), *Museum marketing research: from denial to discovery?* (pp. 1-27). Montreal: HEC.
- Rentschler, R., Hede, A. M., & Ramsey, T. (2004), Pricing in the museum sector: The need to balance social responsibility and organisational viability. In *ANZMAC 2004: marketing accountabilities and responsibilities, conference proceedings*. ANZMAC.
- Reussner E., (2007), "Strategic Management for Visitor-oriented Museums, A change of focus" in *Museum Management and Marketing*, Sandell, R., & Janes, R. R. (Eds.), Routledge.
- Salmen, J. P. (1998), *Everyone's Welcome: The Americans with Disabilities Act and Museums*. American Association of Museums, 1575 Eye St., NW., Suite 400, Washington, DC 20005. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED437754.pdf>
- Schuster, J. (1991), *The Audience for American Art Museums. Research Division Report# 23*.

- Seagram, B. C., Patten, L. H., & Lockett, C. W. (1993), Audience research and exhibit development: A framework. *Museum Management and Curatorship*, 12(1), 29-41.
- Siegal, N. (2013), Euro Crisis Hits Museums. *Art in America*, 101(5), 39-41.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Zakakis, N., Bantimaroudis, P., & Zyglidopoulos, S. (2015), Museum promotion and cultural salience: the agenda of the Athenian Acropolis Museum. *Museum Management and Curatorship*, 30(4), 342-358.
- Zan, L. (2006), *Managerial rhetoric and arts organizations*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Zbuche, Alex., (2008), Marketing as a key element in achieving museum's mission, *Tyragetia*, II (XVII), 2, pp.65-71.
- Αρβανίτης Κ., (2014), Τα μουσεία και η μουσειολογία στη σύγχρονη κοινωνία. Νέες προκλήσεις, νέες σχέσεις (Μέρος ΙΑ'), Από την Τεχνολογία του Μουσείου στη Μουσειολογία της Τεχνολογίας, *Αρχαιολογία και Τέχνες*.
- Βάσσης, Λ., (2008), *Αναζητήσεις πολιτιστικής πολιτικής*, Αθήνα, εκδόσεις Ταξιδευτής.
- Βουδούρη Δ., (2003), *Κράτος και Μουσεία*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη.
- Βούρη, Σ., «Μουσείο και συγκρότηση εθνικής ταυτότητας», στο Κόκκινος, Γ., Αλεξάκη, Ευ. (επιμ.), *Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις στη Μουσειακή Αγωγή*, Μεταίχιμο, Αθήνα, 2002, σσ. 55-65.
- Γκαζή Α., (2003), "Συλλογές και μουσεία στον ελλαδικό χώρο από την αρχαιότητα ως τις μέρες μας" στο: Γκαζή Α. & Νούσια Τ., *Αρχαιολογία στον Ελληνικό Χώρο*, τ. Γ', Μουσειολογία, μέρημα για τις Αρχαιότητες, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Δασκαλοπούλου, Σ. & Μπούνια, Α., 2008. Ψηφιακός πολιτισμός και "εικονικά μουσεία": έννοιες, τάσεις, προκλήσεις. Στο: Λυριτζής, Ι., 2008. (επίμ.). *Νέες τεχνολογίες στις αρχαιογνωστικές επιστήμες*. Αθήνα: Gutenberg.
- Δεληγιάννης, Ι. & Παπαϊωάννου, Γ., 2014. Μουσείο και αξιοποίηση πολιτισμικού αποθέματος με χρήση ψηφιακής τεχνολογίας και διαδραστικών πολυμέσων. Στο: Μπίκος, Γ.Δ. & Κανιάρη, Α., 2014. (επίμ.). *Μουσειολογία, πολιτιστική διαχείριση και εκπαίδευση*, Αθήνα: Γρηγόρη.

- Δέφνερ Α. και Μεταξάς Θ., (2012), *Από το Marketing των Πόλεων στο Marketing των Μουσείων και αντίστροφα: Η Σημασία του Πολιτισμού και του Τουρισμού*. <http://www.citybranding.gr/2012/04/marketing-marketing.html>
- Δοξανάκη Αναστασία, (2013), "Τα αρχαιολογικά μουσεία και η επικοινωνία τους με το κοινό: Ανασταλτικοί παράγοντες επιρροής στο μοτίβο της επισκεψιμότητας των αρχαιολογικών μουσείων της Αθήνας", *Το Μουσείο*, Τεύχος 8, 60-71, Φεβρουάριος 2013. <http://www.museum-studies.uoa.gr/teyxos8.pdf>
- Ζαφειράκου, Αί., 2000. *Μουσεία και Σχολεία*. Αθήνα: τυπωθήτω.
- Ιωαννίδη Β., (2005). Μουσεία και κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες. Η περίπτωση ατόμων με ειδικές ανάγκες: προβληματική, δυνατότητες, εφαρμογές, *ΝΕΑ ΠΑΙΔΕΙΑ*, 2005, τχ. 114. [http://benl.primedu.uoa.gr/database1/museums\\_apokleismos.pdf](http://benl.primedu.uoa.gr/database1/museums_apokleismos.pdf)
- Ιωάννου Χρ. και Αχιλλέας Αι. (2013). Πώς και γιατί η Κύπρος βυθίστηκε στην κρίση. Τα πραγματικά αίτια και οι ευθύνες, *Foreign Affairs, The Hellenic Edition*. <http://www.foreignaffairs.gr/articles/69205/xristina-ioannoy-kai-axilleas-aimilianidis/pos-kai-giati-i-kypros-bythistike-stin-krisi?page=show>
- Καβακλή Ε., Μπακογιάννη Σ., Διαχείριση της πληροφορίας στα μουσεία, 2<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο Μουσειολογίας «Η τεχνολογία στην υπηρεσία της πολιτισμικής κληρονομιάς: Διαχείριση – Εκπαίδευση – Επικοινωνία» Μυτιλήνη, 28 Ιουνίου – 2 Ιουλίου 2004. <http://docplayer.gr/6291981-Diaheirisi-tis-pliroforias-sta-moyseia.html>
- Καλοφορίδης, Β. 2012. Ο εκπαιδευτικός ρόλος του μουσείου στο σύγχρονο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*. [Online] 7 (5). [http://e-jst.teiath.gr/issue\\_28/Kaloforidis\\_28.pdf](http://e-jst.teiath.gr/issue_28/Kaloforidis_28.pdf)
- Καραγιώργης Βάσος, 1985, *Κυπριακό Μουσείο και Αρχαιολογικοί χώροι της Κύπρου*, Αθήνα: Εκδοτική Αθηνών.
- Κωστούρης Α., (2015). Τουρισμός: Το καλό 2015 φέρνει ρεκόρ αφίξεων το 2016, *In Business news*.
- Λαζαρέτου Σ., (2014), *Η έξυπνη οικονομία: «πολιτιστικές» και «δημιουργικές» βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν προοπτική εξόδου από την κρίση;*, Bank of Greece, Working Paper 175.
- Λαμπράκη-Πλάκα, Μ. (2000), «Ο εκσυγχρονισμός του πολιτισμού», *Το Βήμα της Κυριακής, Νέες Εποχές*, σελ. 5(13), 9 Ιανουαρίου 2000. <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=118101>

- Λάμπρου Χ. (2016). Chris Dercon: Το μουσείο σαν φρούριο του «άλλου», *Παράθυρο*. <http://www.parathyro.com/?p=49386>
- Λεοντή, Α., *Τοπογραφίες ελληνισμού. Χαρτογραφώντας την πατρίδα*, μτφρ. Π. Στογιάννος, Scripta, Αθήνα 1998.
- Λούβη Α., (2007). «Η Δημιουργία Δικτύου Θεματικών Τεχνολογικών Μουσείων από το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς», στο *Τετράδια Πολιτισμού*, τεύχος 1<sup>ο</sup>, σελ. 167-174.
- Λουρή-Δενδρινού, Ε. (2007), “Ο Πολιτισμός στη Στρατηγική της Λισσαβόνας”, *Τετράδια Πολιτισμού*, 1, 89-98, Μάρτιος.
- Μορέν, Ε. «Η πολιτική πολιτισμού», στο Μορέν, Ε., Ναΐρ, Σ, *Μια πολιτική πολιτισμού*, μτφρ. Ε. Αστερίου, Λιβάνης, Αθήνα 1998, σσ. 195-251.
- Μουσούρη Θ. (1999), Έρευνα κοινού και αξιολόγηση στα μουσεία, *Αρχαιολογία και Τέχνες*, 72, 56-61. <http://www.archaiologia.gr/wp-content/uploads/2011/07/72-10.pdf>
- Μπιτσάνη Ευγενία (2004), *Πολιτισμική Διαχείριση και Περιφερειακή Ανάπτυξη. Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και πολιτιστικού Προϊόντος*, Αθήνα: Διόνικος.
- Μπούνια, Α. (2009), *Στα παρασκήνια του μουσείου*, Αθήνα: εκδόσεις Πατάκη.
- Μπούνια, Α., (2005), «Τα μουσεία ως πολιτιστικές βιομηχανίες: μια προκαταρκτική συζήτηση», στο Βερνίκος, Ν., Δασκαλοπούλου, Σ., Μπαντιμαρούδης, Φ., Μπουμπάρης, Ν., Παπαγεωργίου Δ., (επιμ.), *Πολιτιστικές βιομηχανίες. Διαδικασίες, υπηρεσίες και αγαθά*, σσ. 39-58, Αθήνα: Κριτική, 2005.
- Μυλωνάς Δημήτρης (2010), *Νέες τεχνολογίες και πολιτισμός - προτάσεις για μια διεπιστημονική συνεργασία μεταξύ πολιτισμού και νέων τεχνολογιών*. [http://dmilonas.blogspot.com/2010/10/blog-post\\_483.html](http://dmilonas.blogspot.com/2010/10/blog-post_483.html).
- Νάκου, Ε. (2001). *Μουσεία: Εμείς, τα Πράγματα και ο Πολιτισμός, από τη σκοπιά της θεωρίας του υλικού πολιτισμού, της μουσειολογίας και της μουσειοπαιδαγωγικής*. Αθήνα: Νήσος
- Νικήτα, Ε., (2010), *Υπηρεσία Ενιαίας Πολιτιστικής Διακυβέρνησης, Μια πρόταση για αναβάθμιση του συστήματος διακυβέρνησης του πολιτισμού στην Κύπρο*, Λευκωσία: Εν Τύποις.
- Νικονάνου, Ν., (2010), *Μουσειοπαιδαγωγική. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Πατάκης.



- Νταλούκα Ευθ., «Τεκμηρίωση συλλογής πολύτιμων βιβλίων: απαιτήσεις και μοντελοποίηση», *Το Μουσείο*, Τεύχος 8, Φεβρουάριος 2013.  
<http://www.museum-studies.uoa.gr/teyxos8.pdf>
- Οικονόμου, Μ., (2003), *Μουσείο: Αποθήκη ή ζωντανός οργανισμός; Μουσειολογικοί προβληματισμοί και ζητήματα*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Οικονόμου, Μ., (2004), Νέες τεχνολογίες και μουσεία: εργαλείο, τροχοπέδη ή συρμός;, *Museology*, 1.
- Ορφανίδη, Λ., (2006), Στο: Λυριτζής, Ι. & Ορφανίδη, Λ., *Εισαγωγή στη μουσειολογία και στην προληπτική συντήρηση*, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Στ., «Ο ρόλος του μουσειολόγου: Μεταξύ “κοινών τόπων” και “ουτοπίας”», *Αρχαιολογία και Τέχνες* 71 (1999), σ. 44-47.
- Παπαϊωάννου, Γ. & Στεργιάκη, Α., 2013. *Σχολείο – Μουσείο – Ψηφιακός κόσμος. Σύθεση ψηφιακού μουσειακού χώρου με συνεπιμέλεια μαθητών και εκπαιδευτικών*, Ρόδος.
- Πατσαλίδης Χρ., (2016), *Κυπριακή Οικονομία-Προκλήσεις και Προοπτικές*, Λευκωσία.  
[http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/All/38438A12616A0205C2257FC0002CDF4A/\\$file/Presenation%20Perm%20Secr%20MOF%20to%20SEK%2026%20May%202016.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/All/38438A12616A0205C2257FC0002CDF4A/$file/Presenation%20Perm%20Secr%20MOF%20to%20SEK%2026%20May%202016.pdf)
- Πολυχρονίου Γιάν., (2014), Η πρόσβαση και εξυπηρέτηση των ΑμεΑ σε μουσεία, πολιτιστικούς χώρους και μνημεία της Ελλάδας, *αρχιτέκτονες*, τεύχος 9,  
<http://www.sadas-pea.gr>
- Πουρνάρα Μαργ., (2015), «Όταν τα μουσεία είμαστε εμείς», *Καθημερινή*.  
<http://www.kathimerini.gr/840816/article/politismos/eikastika/otan-ta-moyseia-eimaste-emeis>
- Προκοπίου, Ε. και Άλφα Ευ. (2014), *Ανακαλύπτοντας τους Αρχαιολόγους της Ευρώπης 2012-14*, Τμήμα Αρχαιοτήτων, Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων, Κύπρος.
- Σιωψής Μ., (2007), “Προς μια εξωστρεφή πολιτική πολιτισμού: Οικονομική αξιοποίηση του πολιτιστικού προϊόντος”, *Τετράδια Πολιτισμού*, 1, σελ. 181-189.
- Σκαλτσά, Μ., Τζώνος, Π., “Με αφορμή τη συζήτηση για το Νέο Αρχαιολογικό Μουσείο Κύπρου: η μουσειολογική διάσταση”, στο: ΕΝ ΧΩΡΩ ΤΕΧΝΗΣΣΑ: Τιμητικός τόμος για την Ξανθίπη Χόιπελ, Τμ. Αρχιτεκτόνων ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη: 2010.

- Σκουλαρίκη Δ. (2005), *Σύστημα Πολιτισμικής και Βιβλιογραφικής Τεκμηρίωσης Μουσειακών Εκθεμάτων. Παραδείγματα από το Αρχαιολογικό Μουσείο των Αβδήρων*. [www.ics.forth.gr/isl/publications/paperlink/skoulariki.pdf](http://www.ics.forth.gr/isl/publications/paperlink/skoulariki.pdf).
- Σπέντζα Μ., 2012, Η αρχιτεκτονική των μουσείων του 21<sup>ου</sup> αιώνα μέσα από παραδείγματα, *Κτίριο*, Τεύχος 1.
- Σταματέλου Άρτεμις, (2014) "Τα μουσεία και η μουσειολογία στη σύγχρονη κοινωνία. Νέες προκλήσεις, νέες σχέσεις", *Archeology and arts*. <http://www.archaiologia.gr/blog/2014/11/24/>
- Συκκά Γ., (2010), Σχέδιο "Καλλικράτης" και για τα μουσεία, *Καθημερινή της Κυριακής*. [http://archaeologica.blogspot.com.cy/2010/03/blog-post\\_28.html](http://archaeologica.blogspot.com.cy/2010/03/blog-post_28.html)
- Τζώνος, Π. (2013), *Μουσείο και Μουσειακή Έκθεση, Θεωρία και πρακτική*, Θεσσαλονίκη, Εντευκτήριο.
- Τζώρτζη, Κ. (2010). *Η χωρική προσέγγιση των μουσείων, ένα αναδυόμενο θέμα στις μουσειακές μελέτες, Στα ίχνη της σύγχρονης Μουσειολογίας, Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης*, Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη 15-17 Μαΐου 2010.
- Τσακλάγκανος, Α., (2000). *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ*. Α' τόμος, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
- Τσουρβάκας, Γ. (2013), *Μάνατζμεντ Επικοινωνιακών και Πολιτιστικών Οργανισμών*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Φουσέκη Καλ., (2010), Νέες τάσεις στη σύγχρονη μουσειολογία: Το παράδειγμα του Τμήματος Εκπαίδευσης και Διεύρυνσης Κοινού, Μουσείο Επιστημών, Συμπόσιο "Στα Ίχνη της Σύγχρονης Μουσειολογίας".
- Χαμηλάκης, Γ. (2012), *Το έθνος και τα ερείπιά του: Αρχαιότητα, αρχαιολογία και εθνικό φαντασιακό στην Ελλάδα* (μετάφραση: Νεκτάριος Καλαϊτζής). Αθήνα: Εκδόσεις του εικοστού Πρώτου.