

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Αναπτυξιακές Πρακτικές Μουσείων και Προώθηση  
Πολιτισμικών Προϊόντων: Το Υπόδειγμα του Μουσείου  
Μεταφορών του Λονδίνου**

**Ευδοξία Αποστόλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Σοφία Ανδρέου**

**Μάιος 2018**



# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση  
Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αναπτυξιακές Πρακτικές Μουσείων και Προώθηση  
Πολιτισμικών Προϊόντων: Το Υπόδειγμα του Μουσείου  
Μεταφορών του Λονδίνου**

**Ευδοξία Αποστόλου**

**Επιβλέπων Καθηγητής Σοφία Ανδρέου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2018**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχολείται με το μουσειακό μάρκετινγκ και τα προβλήματα που προκύπτουν στην εφαρμογή των πρακτικών προώθησης των πολιτισμικών προϊόντων, λόγω της ελλιπούς εμπειρίας και της αδυναμίας των μάρκετερ από τη μία να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους σύμφωνα με το ιδιότυπο καθεστώς των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, και της πεποίθησης των επαγγελματιών των μουσείων από την άλλη, ότι το μάρκετινγκ αποτελεί δευτερεύουσα δραστηριότητα, που μέχρι πρότινος έλειπε παντελώς από το σύνολο των δράσεων των πολιτιστικών ιδρυμάτων. Και πράγματι, η έννοια του μουσειακού μάρκετινγκ είναι σχετικά πρόσφατη, έχει όμως απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την ερευνητική κοινότητα διεθνώς, καθώς με την εισαγωγή της δημιουργήθηκαν ερωτηματικά σχετικά με την καταλληλότητα των πρακτικών προώθησης από οργανισμούς που διαφυλάττουν και προάγουν τη γνώση.

Χρησιμοποιώντας ως υπόδειγμα μελέτης το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εξετάζει τα εργαλεία μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό και επιχειρεί να διαφωτίσει κάποιες από τις πτυχές του προβλήματος. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ακολουθεί δύο βασικές κατευθυντήριες: αρχικά τη συλλογή στοιχείων από το αρχείο του μουσείου και από μαρτυρίες λειτουργών διαφόρων τμημάτων και διοικητικών στελεχών αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και τις μεθόδους εφαρμογής των πρακτικών μάρκετινγκ και δεύτερον, τη διεξοδική μελέτη των ερευνών του κοινού που πραγματοποιήθηκαν από το ίδιο το μουσείο και παρουσιάζουν σημαντικά συμπεράσματα για το πως οι επισκέπτες αξιολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα.

Η σημασία της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει υλικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω έρευνα αλλά και στο ότι τονίζει τις διαφορές που υπάρχουν στην εφαρμογή των εργαλείων μάρκετινγκ σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, έναντι μιας οποιαδήποτε άλλης επιχείρησης.

## Abstracts

This dissertation deals with the museum marketing and the problems that occur in applying of the marketing tools to the promotion of cultural products. Due to lack of

experience on behalf of the marketers to adopt their methods to nonprofit organizations and because of the common attitude in the sector that marketing practices are secondary activities in a museum , there are several problems in marketing the museum. Also, marketing is considered to be an inappropriate method, as it turns museums and heritage to toy lands.

This thesis uses the London Transport Museum as a study case and attempts to reveal the problems in applying promotion methods in heritage sector. For the needs of the research, interviews have been conducted with marketing officers and other museum professionals. Also, archival material has been used in conduction with customer satisfaction surveys

The importance of this dissertation is that presents material that can be used for future research and highlights the difference between marketing for business and marketing for nonprofit organizations such as museums

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Σοφία Ανδρέου για τις πολύτιμες συμβουλές της. Επίσης ευχαριστώ το προσωπικό του Μουσείου Μεταφορών του Λονδίνου για τα στοιχεία και τις συνεντεύξεις που μου παραχώρησαν και ιδιαίτερα τους Wendy Neville και Mike Walton. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

# Περιεχόμενα

<b>1. Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Το Μάρκετινγκ στα Μουσεία: η Απαρχή του Προβλήματος και η Αντιμετώπισή του Διεθνώς.....</b>	<b>5</b>
2.1 Η Ιστορία του Μάρκετινγκ στα Μουσεία.....	6
2.2 Γνώση , Ψυχαγωγία ή Βιωσιμότητα; Το Πρόβλημα και οι Ρίζες του.....	7
2.3. Το Μάρκετινγκ και το Μουσείο: Αναγκαιότητα και Εφαρμογή.....	9
<b>3. Το Μάρκετινγκ στα Μουσεία: από τη Θεωρία στην Πράξη.....</b>	<b>16</b>
3.1. Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου: Ιστορία και Οργάνωσή του Οργανισμού.....	17
3.1.1. Το Μουσείο και η Σχέση με την Μητρική Εταιρία.....	18
3.1.2 Η Οργάνωση του Μουσείου: το Τμήμα Μάρκετινγκ.....	20
3.2. Το Μουσείο: Προϊόντα ή Υπηρεσίες;.....	21
3.3. Τα Τμήματα της Αγοράς.....	24
3.4. Προώθηση των Προϊόντων του Μουσείου.....	25
3.5. Έρευνες Κοινού.....	26
3.5.1. Αξιολόγηση Προώθησης και Κινήτρων Επίσκεψης.....	28
3.5.2. Η Γενική Εντύπωση και η Συμπεριφορά των Επισκεπτών.....	30
3.5.3. Η Ένταση της Εμπειρίας.....	33
3.5.4. Αξιολόγηση του Πωλητηρίου του Μουσείου.....	34
3.5.5. Αξιολόγηση του Αναψυκτήριου του Μουσείου.....	35
<b>4. Συμπεράσματα.....</b>	<b>37</b>

## Παραρτήματα

### A. Πίνακες

A.1. Πίνακας 1: Ενήλικες αγοραστές στο πωλητήριο του μουσείου.....	41
--	----

A.2. Πίνακας 2: Εισιτήριο απεριόριστων εισόδων.....	42
A.3. Πίνακας 3: Σχέση ποιότητας τιμής.....	42
A.4. Πίνακας 4: Κανάλια επικοινωνίας του Μουσείου.....	43
A.5. Πίνακας 5: Τμηματοποίηση αγοράς.....	43
A.6. Πίνακας 6: Οργανόγραμμα Τμήματος Μάρκετινγκ και Ανάπτυξης.....	44
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>45</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Σε ένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον , που η χρήση του διαδικτύου σε κάθε πτυχή των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων τείνει να εξαλείψει τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας , μάθησης και ψυχαγωγίας , η θέση των πολιτιστικών ιδρυμάτων και μνημείων στην σύγχρονη κοινωνία επαναπροσδιορίζεται και τίθεται σε νέα πλαίσια. Ο χρόνος των δυνητικών επισκεπτών είναι πολύτιμος , με την πρόσβασή τους στην πληροφορία να μπορεί πλέον να γίνει εύκολα και γρήγορα από την άνεση του καναπέ τους. Σε αυτές τις συνθήκες , τα μουσεία πρέπει να προσεγγίσουν το κοινό τους και επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα ώστε να διατηρήσουν αν όχι αυξήσουν την επισκεψιμότητα και να υποστηρίξουν το λόγο ύπαρξής τους.

Για την επίτευξη των στόχων τους , τα μουσεία σήμερα οφείλουν να είναι ανταγωνιστικά και να χρησιμοποιούν όλες τις πρακτικές που χρησιμοποιεί η ελεύθερη αγορά , λειτουργώντας ως επιχειρήσεις. Βέβαια , υπάρχει η αντίληψη πως πρακτικές όπως το μάρκετινγκ συχνά αντιτίθενται στη φιλοσοφία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δημιουργώντας ηθικά διλήμματα ή στρεβλώνοντας το σκοπό του μουσείου και τα μηνύματα που επιθυμεί να επικοινωνήσει. Η ιδιοτυπία στην οργάνωση των φορέων αυτών , σε συνδυασμό με την έλλειψη εκτεταμένης εμπειρίας των μάρκετερ στην προσαρμογή των μεθόδων τους , έχει σε αρκετές περιπτώσεις ως αποτέλεσμα την

αδυναμία εφαρμογής και στη μη αποδοτική χρήση των εργαλείων προώθησης των πολιτισμικών προϊόντων πάσης φύσεως.

Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα , όταν άρχισε να γίνεται επιτακτική η ανάγκη χρήσης των πρακτικών μάρκετινγκ από τα μουσεία και διαφάνηκε το πρόβλημα στην εφαρμογή τους , αναπτύχθηκε σχετική βιβλιογραφία με τους επικριτές να μιλούν για μετατροπή των μουσείων σε πάρκα αναψυχής , όπως η Disneyland , και τους πιο ψυχραιμους να τονίζουν πως το μουσείο οφείλει να βρίσκεται κοντά στο κοινό του , τόσο λόγω της αποστολής του σαν οργανισμός , αλλά και για λόγους βιωσιμότητας. Όπως και σε ότι αφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο των μουσείων , που ουσιαστικά αναπτύχθηκε στην Αγγλία , ανάλογα και τα προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή του μάρκετινγκ στο χώρο , διατυπώθηκαν αρχικά εκεί , για να συνεχιστεί η έκδοση σχετικών συγκραμάτων από τα μουσεία των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και εν συνεχεία της υπόλοιπης Ευρώπης.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή , χρησιμοποιώντας ως υπόδειγμα μελέτης ένα ανεξάρτητο μουσείο , το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου , έχει ως στόχο να εντοπίσει και να αναδείξει τα προβλήματα που υπάρχουν στην εφαρμογή των πρακτικών μάρκετινγκ στους πολιτιστικούς , μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και να εξετάσει στην πράξη τον τρόπο που οι πρακτικές αυτές εφαρμόζονται από τους λειτουργούς των αντίστοιχων τμημάτων. Μέσα από τις αναφορές των άμεσα εμπλεκομένων στις συγκεκριμένες διαδικασίες , επιχειρείται η σκιαγράφηση της νοοτροπίας που επικρατεί στο χώρο των μουσείων αναφορικά με το μάρκετινγκ , αλλά και ο εντοπισμός των κοινών στοιχείων και των διαφορών με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών , και στον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών. Επίσης, μέσω της χρήση αδημοσίευτου υλικού από τα αρχεία του υποδείγματος μελέτης , όπως οι έρευνες ικανοποίησης του κοινού , η μεταπτυχιακή διατριβή που ακολουθεί, αποσκοπεί στην εξέταση του αντίκτυπου που έχουν οι διάφορες προωθητικές πρακτικές στην εμπειρία των επισκεπτών. Πώς δηλαδή βιώνουν τα διάφορα στοιχεία του μάρκετινγκ οι ίδιοι οι χρήστες/ πελάτες και πώς αυτό ερμηνεύεται με αριθμούς. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η σημασία της διατριβής έγκειται ακριβώς στο

γεγονός ότι , πέρα από τις διάφορες πηγές από τη διεθνή βιβλιογραφία , έχει χρησιμοποιηθεί κατά βάση αδημοσίευτο υλικό που παρουσιάζεται εδώ για πρώτη φορά, αφορά αποκλειστικά και παραχωρήθηκε από το υπόδειγμα μελέτης.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εξέταση του προβλήματος περιλαμβάνει δύο βασικά σκέλη. Αρχικά , συλλέχθηκαν στοιχεία από το αρχείο του μουσείου , αλλά κυρίως μαρτυρίες από λειτουργούς και διοικητικά στελέχη του οργανισμού , που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας του και στον τρόπο εφαρμογής των πρακτικών μάρκετινγκ. Μέσω των συνεντεύξεων αυτών επιχειρήθηκε κατά βάσει να διαφανεί η φιλοσοφία των εμπλεκόμενων τμημάτων και πως οι ανάλογες ομάδες εκλαμβάνουν το πρόβλημα που εξετάζεται , ποιοι είναι οι στόχοι του μάρκετινγκ και οι αγορές στις οποίες το μουσείο απευθύνεται , καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιεί.

Η δεύτερη κατευθυντήρια περιλαμβάνει τη διεξοδική μελέτη των ερευνών του κοινού που πραγματοποιήθηκαν και παρουσιάζουν σημαντικά συμπεράσματα για τη γνώμη που οι επισκέπτες έχουν για το μουσείο και πως αξιολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες οι ίδιοι. Η McLean αναφέρει πως η ποιότητα στο μουσείο πρέπει να μετριέται από την πλευρά των επισκεπτών και όχι βάσει του τι θεωρούν οι μάνατζερ ότι πιστεύουν οι επισκέπτες (McLean 1997: 120). Αναπόφευκτα , καθώς η φύση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής δεν το επιτρέπει , δεν παρατίθεται εδώ η άποψη των επιμελητών του μουσείου , οι οποίοι ασχολούνται τόσο με την ίδια τη συλλογή και την ερμηνεία της , όσο και την δημιουργία του θεωρητικού υποβάθρου σχετικά με τους στόχους και το όραμα του μουσείου. Σε αντίθεση τη περίπτωση , η διατριβή αυτή θα κινούταν σε πολύπλοκα μονοπάτια και φιλοσοφικά ερωτήματα που δύσκολα επιδέχονται απάντησης.

Οι ενότητες που ακολουθούν περιγράφουν τα θέματα που σχολιάζονται πιο πάνω. Αρχικά , στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το πρόβλημα που εξετάζεται , μέσα όμως από το πρίσμα επαγγελματιών των μουσείων και του μάρκετινγκ διεθνώς , συγκρίσεις , κριτικές και διαφοροποιήσεις στην προσέγγιση του θέματος που ακολούθησαν διάφοροι

ερευνητές. Πρόκειται ουσιαστικά για την παράθεση της απαρχή του προβλήματος και του πως αντιμετωπίζεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

Το δεύτερο κεφάλαιο , που τιτλοφορείται «Το Μάρκετινγκ στα μουσεία: από τη θεωρία στην πράξη» , αποτελεί το βασικό κορμό της μεταπτυχιακής διατριβής. Η ενότητα αυτή εξετάζει το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου , την ιστορία και την οργάνωσή του , τη σχέση του με την μητρική εταιρία Transport for London και τα τμήματα που απασχολούν τη συγκεκριμένη έρευνα. Στη συνέχεια παρατίθενται θέματα που αφορούν αποκλειστικά στο μάρκετινγκ , όπως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει το μουσείο , τα τμήματα της αγοράς που αυτό απευθύνεται και τα εργαλεία προώθησης που αυτό χρησιμοποιεί. Ακολουθεί η εξέταση των ερευνών του κοινού , με την αξιολόγηση των πρακτικών προώθησης και την διερεύνηση κινήτρων επίσκεψης του μουσείου , το πώς συμπεριφέρονται οι «πελάτες» και τη γενική εντύπωση που σχηματίζουν για το μουσείο , καθώς και το πως οι ίδιοι αξιολογούν το κατάστημα. Τέλος , εξετάζεται η ένταση της εμπειρίας που αποκομίζει κανείς από την επίσκεψη στο μουσείο , μέσω ενός συνόλου παραγόντων , έτσι όπως αυτοί ορίζονται από ένα σύνολο ογδόντα και πλέον μουσείων.

## Κεφάλαιο 2

# Το Μάρκετινγκ στα Μουσεία: η Απαρχή του Προβλήματος και η Αντιμετώπισή του Διεθνώς

Σύμφωνα με τον ορισμό του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων , ICOM , το μουσείο είναι «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 ανθρώπινου πολιτισμού και περιβάλλοντος , με στόχο τη μελέτη , την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία» (<http://network.icom.museum/icom-greece/>). Οι Bonniface και Fowler στο βιβλίο τους *Πολιτιστική κληρονομιά και τουρισμός στο «Παγκόσμιο Χωριό»* , αναφέρουν τα μουσεία ως κάτι υπέροχο και συνάμα απογοητευτικό , σχεδόν εκνευριστικό , ειδεχθή ιδρύματα , που προάγουν τον προστατευτισμό «κοντόφθαλμα» και την ίδια στιγμή απίστευτα προοδευτικά , με όραμα για το μέλλον. Η πραγματική μαγεία των μουσείων έγκειται στο ότι μπορεί να είναι όλα αυτά ταυτόχρονα (Bonniface και Fowler 1993: 118). Και πραγματικά , μια γρήγορη ματιά στην ιστορία των μουσείων καταδεικνύει ότι είναι όλα αυτά , λόγω τις παθητικής στάσης που υιοθέτησαν κατά το πρώτο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα και τη ραγδαία μεταστροφή και μετάλλαξή τους στις δεκαετίες 1980 και 1990.

## 2.1. Η Ιστορία του Μάρκετινγκ στα Μουσεία

Κατά τα πρώτα στάδια ύπαρξης των μουσείων , με τη μορφή που είναι γνωστά σήμερα , στο δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα , λειτουργούσαν ως κλειστά μορφώματα που απευθύνονταν μόνο σε ανώτερα κοινωνικά στρώματα , λόγω της αναχρονιστικής αντίληψης ότι αποτελούσαν προϊόν μιας αριστοκρατικής , ιεραρχικής κοινωνίας και ότι η τέχνη και η γνώση προοριζόταν μόνο για ένα κλειστό κύκλο ατόμων (Hudson 1975: 3). Κι ενώ οι δυνατότητες των μουσείων ως κοινωνικοί χώροι μέσω των οποίων θα ασκούνταν έλεγχος των ευρύτερων κοινωνικών στρωμάτων , έγιναν αντιληπτές μετά τη μεγάλη έκθεση του 1851 στη Βρετανία , η προσβασιμότητα από το ευρύ κοινό παρέμεινε περιορισμένη και πραγματοποιήθηκε σπασμωδικά και με ιδιαίτερα αργούς ρυθμούς , με την πολιτεία να παραμένει παθητική έως το 1929 , οπότε και εκδόθηκε το πρώτο νομοθέτημα προς αυτή την κατεύθυνση (Royal Commission on National Museum and Galleries 1929:10). Η μεγαλύτερη αλλαγή στον τομέα των μουσείων σημειώθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο , με την παράλληλη αλλαγή των πολιτικών και κοινωνικών ισορροπιών που προωθούσαν νέες , αναθεωρητικές πρακτικές. Παρόλο που και σε αυτή την περίπτωση οι οικονομικοί περιορισμοί , επακόλουθο του πολέμου , και η ελλιπής οργάνωση από την πλευρά των μουσείων δεν επέτρεψαν την άμεση εφαρμογή των πρακτικών αυτών , κατά τη συγκεκριμένη περίοδο διαμορφώθηκε το πρώτο εθνικό πλαίσιο που προωθούσε τον κρατικό παρεμβατισμό και την εφαρμογή ενός νέου οργανωτικού ήθους στα μουσεία , με τη γραφειοκρατία να υπεισέρχεται δυναμικά στον τομέα τον πολιτιστικών ιδρυμάτων.

Σήμερα , ο τομέας αυτός μπορεί να παρουσιάζει αρκετές διαφοροποιήσεις από χώρα σε χώρα , αλλά γενικότερα τα μουσεία διοικούνται είτε από το κράτος , ή από τα πανεπιστήμια ή είναι ανεξάρτητα. Στη Βρετανία διακρίνονται τρία βασικά σύνολα μουσείων αναφορικά με τη δομή και το βαθμό εξάρτησής του από το κράτος: τα εθνικά , χορηγούμενα κατά το 75% από το κράτος , τα δημοτικά , που συντηρούνται κατά το 85% από τα δημοτικά τέλη και τα ανεξάρτητα , αυτό-χορηγούμενα ως προς το κόστος συντήρησης και λειτουργίας αλλά εξαρτώμενα σε μεγάλο βαθμό από κρατικές χορηγίες (Davies , S. 1993). Φτάνοντας στην ακμή τους αριθμητικά κατά τις δεκαετίες 1970-1980 , πλέον τα ανεξάρτητα μουσεία , κατηγορία στην οποία ανήκει και το υπόδειγμα μελέτης

, έχουν αυξηθεί αισθητά , αμφισβητώντας τον παραδοσιακό ρόλο τους στις κοινωνίες που υπηρετούν. Ο Lumley παρατηρεί ότι τα μουσεία είναι μια διεθνώς αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Όχι μόνο αυξάνονται αριθμητικά , αλλά αποκτούν νέες λειτουργίες ως προς την οργάνωση και καλλιεργούν διαφορές και διαμάχες που οδηγούν στην αμφισβήτηση όχι μόνο των παραδοσιακών αντιλήψεων για το τι είναι τα μουσεία , αλλά και της σημασίας και του τρόπου λειτουργίας των πολιτισμικών προϊόντων στη συνεχώς αναπτυσσόμενη ανταγωνιστικά βιομηχανία της ψυχαγωγίας (Lumley 1988: 2).

## 2.2 Γνώση , Ψυχαγωγία ή Βιωσιμότητα; Το Πρόβλημα και οι Ρίζες του

Κι ενώ στις αρχές της δεκαετίας του 1990 η πλήρης μεταστροφή των πρακτικών που ακολουθούνται , με τα μουσεία να οργανώνονται πλέον θέτοντας ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τις ανάγκες του κοινού τους , είχε ως αποτέλεσμα την εκδημοκρατίση των εν λόγω ιδρυμάτων , παρατηρείται παράλληλα μια σημαντική αλλαγή στο ρόλο που αυτά καλούνται να διαδραματίσουν. Η Julian Spalding, επιμελήτρια του Μουσείου και Γκαλερί Τέχνης της Γλασκόβης σχολιάζει: «για τον λαϊκισμό της αγοράς πρέπει να μετατραπούμε σε Disneyland (Spalding 1991: 171). Υπακούοντας στη νέα τάξη πραγμάτων , τα μουσεία καλούνται να ανταγωνιστούν μια πληθώρα χώρων αναψυχής και να λειτουργήσουν ανάλογα ώστε να επιβιώσουν. Την ταύτισή τους με κέντρα ψυχαγωγίας όπως η Disneyland , η Fiona Mclean την αποδίδει στη σχέση της πολιτιστικής κληρονομιά γενικότερα με τον καταναλωτισμό (Mclean 1997: 15) αλλά και στο γεγονός ότι ο όρος «μνημείο» συχνά περικλείει θεματικά πάρκα και παιχνιδιούπολεις (Samuel 1994: 265). Πέρα από τα ερωτήματα ηθικής που εγείρει η θεώρηση των μουσείων ως κέντρων αναψυχής , και που δεν θα απασχολήσουν την παρούσα μελέτη , το βασικότερο θέμα που προκύπτει είναι η ίδια η ύπαρξή τους και οι μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους , τη στιγμή που στην εποχή της πληροφορίας , το κοινό μπορεί εύκολα να στραφεί σε άλλα μέσα ψυχαγωγίας , ακόμη και από την «άνεση του καναπέ» του.

Στη Βρετανία , από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα , η υποστήριξη των μουσείων από κυβερνητικούς ή ιδιωτικούς πόρους , εναπόκειται όλο και περισσότερο στους κανόνες οικονομίας της ελεύθερης αγοράς , γεγονός που έχει εγκαινιάσει μια νέα , «εμπορική» εποχή. Οι νέοι κανονισμοί (New Right) δίνουν έμφαση στην πολυπλοκότητα της χρηματοδότησης με τα μουσεία να αναζητούν οικονομικές πηγές πέρα από τον δημόσιο τομέα και ενθαρρύνονται να αναζητήσουν και να αναπτύξουν διάφορα προσοδοφόρα σχήματα , όπως η δημιουργία καφεστιατορίων , καταστημάτων , οργάνωση εκδηλώσεων και λεσχών εργασίας (Mclean 1997: 30). Ιδιαίτερα τα ανεξάρτητα μουσεία , όπως το υπόδειγμα μελέτης στη συγκεκριμένη περίπτωση , βασίζονται κατά κύριο λόγω στους επισκέπτες , γι' αυτό και προσανατολίζονται στον καταναλωτή. Συνεπώς , είναι φιλικά στο χρήστη και έχουν ως σκοπό και ανάγκη να αναζητούν και να εξυπηρετούν το κοινό τους. Βρίσκονται δηλαδή «σε συνεχή διάλογο με τους πελάτες τους» κατά τον Sekers (Sekers 1984: 37) , υποχρεωμένα να ακολουθούν τον κανόνα των «τριών Ε» , Οικονομία – Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα (Economy - Effectiveness - Efficiency) (Audit commission 1991) , με τους δείκτες απόδοσης και τα ποιοτικά στάνταρντ να αποτελούν τη νέα γλώσσα των επαγγελματιών του μουσείου.

Η τήρηση συγκεκριμένων προτύπων οργάνωσης και λειτουργίας στα πολιτιστικά ιδρύματα καθιερώθηκε στη Βρετανία στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της επόμενης , όταν η Επιτροπή Μουσείων και Γκαλερί εισήγαγε ένα νέο σύστημα που υποχρεώνει τους οργανισμούς να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις ώστε να εγγραφούν ως «μουσεία». Η οποιαδήποτε αδυναμία εγγραφής σημαίνει παράλληλα τον αποκλεισμό από τη διεκδίκηση κρατικών χορηγιών και έλλειψη αναγνώρισης από την κοινότητα των μουσείων στη χώρα. Η θέσπιση στάνταρντ από την Επιτροπή σημαίνει την δημιουργία απαιτήσεων από τα μουσεία , για θέματα που στο παρελθόν υπήρξε σχετική ευελιξία , με την εγγραφή να αποτελεί τη βάση της επιχειρηματικής δραστηριότητας , που ενσωματώνει νέες τεχνικές μάνατζμεντ (Mclean 1997: 31). Παράλληλα με την καθιέρωση προτύπων σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο , το κράτος ενθάρρυνε και την ανάπτυξη των πρακτικών μάρκετινγκ από τα μουσεία , με έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην ανάπτυξη δεικτών απόδοσης , πρακτική που ακολουθήθηκε και από τις δημοτικές αρχές , φορείς που παραδοσιακά υποστηρίζουν



και συντηρούν μουσεία. Σε εποχές βαθιάς οικονομικής κρίσης , οι πόροι συρρικνώνονται και οι χορηγοί απαιτούν τα χρήματά τους να αποκτούν αξία. Στην περίπτωση των μουσείων αυτό ισοδυναμεί με αύξηση του αριθμού των επισκεπτών , που οι διοικούντες ευελπιστούν να αυξήσουν μέσω του μάρκετινγκ.

## 2.3 Το Μάρκετινγκ και το Μουσείο: Αναγκαιότητα και Εφαρμογή

Εξετάζοντας την ηθική πλευρά του μάρκετινγκ , σε πολλές περιπτώσεις οι πρακτικές που έχουν χρησιμοποιηθεί έχουν θεωρηθεί ότι διαφθείρουν , χειραγωγούν και υπονομεύουν τη γνώση για χάρη του καταναλωτισμού. Τι θέση έχουν λοιπόν σε ένα μουσείο αυτού του είδους τα κόνσεπτ; Πώς μπορεί να σχετίζεται το μάρκετινγκ με τη συντήρηση και την καταγραφή συλλογών; Η ιδέα της εφαρμογής του μάρκετινγκ στα μουσεία είναι σχετικά καινούρια και εμφανίζεται για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία το 1969 από τους Kotler και Levy. Οι ίδιοι αναφέρουν πως για πολλούς τα μουσεία είναι κρύα μαυσωλεία γεμάτα από απομεινάρια του παρελθόντος , χωρίς ενδιαφέρον , και θέτουν το ερώτημα αν αυτή η παρεξήγηση οφείλεται στον τρόπο που αυτά παρουσιάζουν αυτό που προσφέρουν (Kotler , Levy 1969: 11). Επίσης , επηρεασμένοι από τις κοινωνικές αλλαγές μεταπολεμικά και την ανάδειξη επαγγελματικά οργανωμένων μη επιχειρηματικών οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες , κάνουν λόγο για πρώτη φορά για την εφαρμογή των πρακτικών του μάρκετινγκ σε υπηρεσίες , ανθρώπους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς , όπως σε εμπορεύσιμα αγαθά. Το δίλημμα της διοίκησης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών , κατ' αυτούς δεν ήταν αν θα χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο το μάρκετινγκ , αφού καμία επιχείρηση δε γίνεται να το παραβλέψει , αλλά αν θα χρησιμοποιηθεί καλά ή όχι (1992:15).

Τις δεκαετίες που ακολούθησαν το μάρκετινγκ άρχισε να αποκτά έδαφος όλο και περισσότερο στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Κι ενώ το 1988 υπήρχαν μόνο πέντε θέσεις μάρκετινγκ πλήρους απασχόλησης στον τομέα των μουσείων , το 1992 αυξήθηκαν στις σαράντα (Museums and Galleries Commissions 1992) με το μάρκετινγκ

σήμερα να έχει αποενοχοποιηθεί ως πρακτική προσέλκυσης επισκεπτών και να αποτελεί ζωτικό τμήμα τους. Βέβαια , δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι η εισχώρηση των πρακτικών προώθησης έγιναν αβίαστα , ως φυσικό επακόλουθο μιας ραγδαία μεταλασσόμενης και ανταγωνιστικής αγοράς. Οι επικριτές των μουσείων θεωρούν ότι οι επαγγελματίες που παραδοσιακά σχετίζονται με το χώρο , όπως οι επιμελητές , θεωρούν το μάρκετινγκ δευτερεύουσα δραστηριότητα , που συχνά υποβιβάζει το έργο των μουσείων , τη συντήρηση και τη διαφύλαξη των συλλογών , για χάρη της εμπορευσιμότητας (Duchesne 1988: 1). Ο Addison επίσης , κατηγορεί τα μουσεία πως είναι οργανισμοί «προσανατολισμένοι στην παραγωγή» και τονίζει πως είναι αναγκαίο να απαλλαγούν από την εσωστρέφεια που τα χαρακτηρίζει , να γίνουν πιο δεκτικά στις εξωτερικές δυνάμεις και στο κοινό και να καταστούν πιο ευέλικτα αναφορικά με την προσέλκυση εταιρικής ή ατομικής υποστήριξης (Addison 1993: 2). Και είναι αλήθεια πως , όσο κι αν τα μουσεία σήμερα έχουν εισέλθει στην «εποχή των πωλήσεων» , όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται , ωστόσο , το μάρκετινγκ δεν παύει να εστιάζει στην προώθηση προϊόντων παρά σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης που να εκτείνεται από τους πωλητές έως τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων. Παραδοσιακά το μάρκετινγκ αφορά σε μία δραστηριότητα που σχετίζεται περισσότερο με τη δημοσιότητα (Mclean 1997: 41).

Στο σημείο αυτό , πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ της «καθοδηγούμενης από την αγορά» και «καθοδηγούμενης από το μάρκετινγκ» προσέγγισης. Η προσέγγιση της καθοδήγησης από την αγορά σημαίνει το να εξετάζει κανείς τις ανάγκες , το τι θέλει το κοινό και να του το παρέχει , πρακτική απόλυτα αποδεκτή όταν πρόκειται για κερδοσκοπικούς οργανισμούς αλλά εντελώς ανάρμοστη για έναν φορέα που επιτελεί κοινωνικό έργο. Αντ' αυτού , το μουσείο θα πρέπει να προσανατολίζεται στο μάρκετινγκ , εμπεριέχοντας όμως τις πιο δημιουργικές δραστηριότητες που συνδέουν το σκοπό του μουσείου με τους πιθανούς του χρήστες. Συνεπώς , δε θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη η απευθείας μεταφορά των ιδεών και πρακτικών προώθησης από τους κερδοσκοπικούς στους μη κερδοσκοπικούς , όπως τα μουσεία. Αντιθέτως , το μάρκετινγκ μπορεί να είναι πιο χρήσιμο εργαλείο όταν προσαρμόζεται στη φιλοσοφία του οργανισμού που υπηρετεί (Wright 1990: 13) , όντας η λειτουργία που τον συνδέει άμεσα με το περιβάλλον του. Ο Lewis ορίζει ως μάρκετινγκ στα μουσεία και στις γκαλερί τέχνης τη διαδικασία του μάνατζμεντ που επιβεβαιώνει την αποστολή των εν λόγω οργανισμών και ασχολείται με

τον αποτελεσματικό εντοπισμό , τη συμμετοχή και την ικανοποίηση των χρηστών τους (Lewis 1991: 26).

Οι Lovelock και Weinberg (1988) αναφέρουν ως τα τέσσερα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ την συναλλαγή , την τμηματοποίηση της αγοράς , το μείγμα μάρκετινγκ και τον ανταγωνισμό. Η ιδέα της συναλλαγής εμπεριέχει τη μεταφορά αξίας μεταξύ δύο πλευρών , τι όφελος δηλαδή θέλει να αποκομίσει ο καταναλωτής και πόσο είναι διατεθειμένος να πληρώσει για αυτό. Στα μουσεία το κόστος μπορεί να είναι οικονομικής φύσεως , όπως για παράδειγμα το κόστος εισόδου , αλλά μπορεί να είναι πολύ πιο πολύπλοκο , ειδικά όταν δεν υπάρχει χρέωση , κάτι που ισχύει για τα περισσότερα μεγάλα μουσεία της Βρετανίας , όπου η είσοδος για το κοινό στις βασικές εκθέσεις είναι ελεύθερη. Η συναλλαγή πρέπει να βασίζεται στην αμοιβαία και ικανοποιητική αποκόμιση οφέλους τόσο από αυτόν που παράγει όσο και από τον καταναλωτή και σύμφωνα με τον Foxall η χρησιμότητά της για τα μουσεία έγκειται στο γεγονός ότι δεν συμφιλιώνεται με την ιδέα της κυριαρχίας του καταναλωτή (Foxall 1984). Πολλές φορές στη σύγχρονη ιστορία των μουσείων η σχέση αυτή έχει παρερμηνευτεί , θεωρώντας τον επισκέπτη το Άλφα και το Ωμέγα των δραστηριοτήτων τους. Κι εκεί ακριβώς είναι που το μουσείο παρεκκλίνει από την αρχική του αποστολή και ακροβατεί μεταξύ της διαφύλαξης και ερμηνείας της ιστορίας και της μετατροπής σε πάρκο ψυχαγωγίας.

Κάθε άτομο είναι διαφορετικό , προσδοκά να αποκομίσει διαφορετικά οφέλη από ένα προϊόν ή υπηρεσία και επιθυμεί να πληρώσει διαφορετικό αντίτιμο για αυτά. Οι ανάγκες , οι τρόποι συμπεριφοράς και τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών ποικίλουν. Τα μουσεία από την άλλη πλευρά , επιδιώκουν να εκπληρώσουν την αποστολή τους προσελκύοντας ένα συγκεκριμένο είδος κοινού παρά κάποιο άλλο. Η τμηματοποίηση της αγοράς ομαδοποιεί τους καταναλωτές – επισκέπτες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και δίνει προσοχή σε ένα τμήμα αυτών. Παρόλο που όταν μιλάμε για έναν κοινωφελή οργανισμό η ιδέα του τεμαχισμού μοιάζει να αντιτίθεται στην φιλοσοφία κάθε δραστηριοποίησης αυτού του είδους , και σε έναν ιδανικό κόσμο τα μουσεία θα στόχευαν στην προσέλκυση του κοινού στο σύνολό του , ωστόσο η τμηματοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο , καθώς πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για στόχευση σε

συγκεκριμένη μερίδα του πληθυσμού και «επένδυση» των διαθέσιμων πόρων – υλικών και μη – σε αυτή.

Η εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ προϋποθέτει τη χρήση τεσσάρων βασικών εργαλείων που συνδυαστικά επιτρέπουν την συναλλαγή μεταξύ του παροχέα και του πελάτη. Το πρώτο από αυτά είναι το προϊόν που προσφέρεται , ενώ το δεύτερο είναι η τιμή στην οποία προσφέρεται , συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου πληρωμής. Τρίτο εργαλείο αποτελεί το σύστημα διανομής , το πότε , που και πώς το προϊόν φτάνει στον καταναλωτή. Τέλος αναφέρεται η προώθηση , η φύση του μηνύματος που ο οργανισμός επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον πιθανό πελάτη ή χορηγό και η εικόνα που προβάλλει για τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του , καθώς επίσης και τα μέσα με τα οποία αυτά τα μηνύματα διαχέονται. Συνολικά τα τέσσερα αυτά στοιχεία είναι γνωστά ως μείγμα μάρκετινγκ ή 4P για τους αγγλικούς όρους product , price , place , promotion. Σύμφωνα με τον Palmer , βασική αρχή του μίγματος μάρκετινγκ είναι ο διαμελισμός των επιμέρους συνιστωσών μιας προσφοράς και η αναδιάρθρωσή τους σε διαχειρίσιμες θεματικές ενότητες με σκοπό τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι αποφάσεις για ένα στοιχείο του μίγματος είναι δυνατό να ληφθούν μόνο αναφορικά με τα υπόλοιπα (Palmer 1994: 32)

Εδώ , πρέπει να αναφερθεί ότι , όταν πρόκειται για υπηρεσίες , στα τέσσερα P του μίγματος μάρκετινγκ , προστίθενται τρία ακόμη , που αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες των παρεχόμενων υπηρεσιών: οι άνθρωποι , οι διαδικασίες και το περιβάλλον της επιχείρησης – people , procedures , physical evidence. Οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι όλοι οι υπάλληλοι που άμεσα ή έμμεσα έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Αναλόγως των υπηρεσιών που παρέχονται καθίστανται χρονοβόρες , πολύπλοκες ή μη οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται , ή αναβαθμίζουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελούν η τοποθεσία , εξωτερικός χώρος , η , λειτουργικότητα , η ασφάλεια και η υγιεινή αυτού.

Η Mclean στο Marketing the Museum , αναφέρει τον ανταγωνισμό ως την κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης (Mclean 1997: 15). Και πράγματι , ο ανταγωνισμός θέτει τις

επιχειρήσεις σε ένα συνεχή κίνδυνο αναφορικά με την επιτυχία και την βιωσιμότητά τους καθιστώντας απαραίτητο το να είναι συνεχώς σε εγρήγορση και να αναζητούν τα μέσα ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις. Κατά γενική ομολογία , τα μουσεία ελάχιστα αντιμετωπίζουν ζητήματα ανταγωνισμού , είτε με άλλα μουσεία , είτε με άλλα κέντρα ψυχαγωγίας , καθώς αρχικά , τα περισσότερα από αυτά ιδρύθηκαν είτε για να καλύψουν κενά στον κοινωνικό ιστό ή για να υποστηρίξουν την προσφορά υπαρχόντων ιδρυμάτων (Lovelock , Weinberg 1988: 14) , όπως στην περίπτωση των πανεπιστημιακών μουσείων. Φυσικά , οι μεταβαλλόμενες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες σταδιακά δημιουργούν ένα συνεχώς πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο σύντομα τα μουσεία θα κληθούν να ανταποκριθούν.

Το μάρκετινγκ στα μουσεία , λοιπόν , είναι ένα σύνολο εργαλείων που , όπως η Mclean αναφέρει με ιδιαίτερη γλαφυρότητα , χρησιμοποιείται για να επιτύχει μια φιλοσοφία , «μια φιλοσοφία που βλέπει τι κάνουν τα μουσεία μέσα από τα μάτια των ανθρώπων για τους οποίους το κάνουν , τόσο των χρηστών όσο και των χορηγών» (Mclean 1997: 49). Βάσει αυτού , θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ένας οργανισμός θα έπρεπε να προσπαθεί να παράγει προϊόντα που θα καλύπτουν τις ανάγκες των επισκεπτών μέσω ενός συνόλου συντονισμένων δραστηριοτήτων που θα επιτρέπουν στο ίδιο το μουσείο να επιτύχει τους στόχους του (Dibb 1991: 13).

Ωστόσο , το να μεταφέρει κανείς τις θεωρίες και τις πρακτικές μάρκετινγκ από τον επιχειρηματικό η κατασκευαστικό τομέα σε μια μη-κερδοσκοπικού χαρακτήρα υπηρεσία , όπως αυτή του μουσείου , θα ήταν μεγάλο λάθος. Στην έρευνά του πάνω στην αναμόρφωση των τμημάτων αναψυχής των δημοτικών αρχών ο Cowell συμπεραίνει: «υπάρχουν βασικά προβλήματα στο να προσπαθείς να εφαρμόσεις ιδέες του μάρκετινγκ χωρίς προηγούμενη προσαρμογή στα ιδρύματα που διαφέρουν από τους επιχειρηματικούς οργανισμούς και τα οποία αντιμετωπίζουν τους καταναλωτές τους με διαφορετικό τρόπο» (Cowell 1984: 51). Εξ ορισμού , μη κερδοσκοπικός οργανισμός δεν έχει ως σκοπό δραστηριοποίησης την παραγωγή κέρδους για αναδιανομή στους ιδιοκτήτες ή στους μετόχους , αλλά οποιοδήποτε πλεόνασμα δημιουργηθεί επενδύεται στον ίδιο το φορέα. Για το λόγο αυτό , οι στόχοι που θέτονται σε αυτή την περίπτωση δεν

είναι οικονομικοί , γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες στην υιοθέτηση προτύπων για τη μέτρηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας σε αυστηρά οικονομικούς όρους – ιδιαίτερα μάλιστα , λόγω του ότι πλέον θέτονται πολλαπλοί στόχοι , καθώς και επειδή σε πολλά μουσεία δεν υπάρχει εισιτήριο εισόδου.

Μία άλλη παράμετρος που δυσχεραίνει την εφαρμογή των πρακτικών μάρκετινγκ στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι η δημιουργία εσόδων από εναλλακτικές πηγές , που συνήθως δε σχετίζονται με τις πωλήσεις ή την άμεση παροχή υπηρεσιών. Η ιδιαιτερότητα είναι ότι κάποιες από αυτές της πηγές είναι δωρεάν , όπως η εθελοντική εργασία , οι δωρεές ή η φοροαπαλλαγή , ή ακόμη , μπορεί να μην πρόκειται καν για υλικής φύσεως έσοδα. Οι διαχειριστές για παράδειγμα , μπορεί να μη χορηγούν μια δραστηριότητα στο μουσείο , αλλά το κύρος τους και η βαρύτητα του ονόματός τους να προσθέτει αξία στον οργανισμό. Επίσης , οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί τείνουν συνήθως να οδηγούνται από τους ειδικούς και όχι από τους πελάτες. Αναφορικά , οι Lovelock και Weinberg κάνουν λόγο για μάνατζερ που είναι «ερωτευμένοι» με τα προγράμματα των μουσείων τους τα οποία και θεωρούν ως ανάγκη και του κοινού , αναξιοποίητες ή ανύπαρκτες μελέτες αγοράς , μη χρήση της τμηματοποίησης και σχεδιασμός μιας στρατηγικής που να ταιριάζει σε όλους , καθώς και επιλογή προσωπικού βάσει επικοινωνιακών δεξιοτήτων και όχι λόγω εμπειρίας στο μάρκετινγκ (Lovelock και Weinberg , 1988).

Οι πιο πάνω παράγοντες , συμπεριλαμβανομένου του ότι οι επαγγελματίες των μουσείων δύσκολα αντιλαμβάνονται όλες τις πτυχές του ανταγωνισμού , δίνοντας βαρύτητα μόνο σε ανάλογους φορείς (μουσεία και γκαλερί τέχνης) και όχι σε κέντρα που μπορούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες του κοινού για ψυχαγωγία , είναι φανερό πως η εφαρμογή των πρακτικών μάρκετινγκ στους οργανισμούς που εξετάζονται , αποτελεί πρόκληση. Όχι μόνο για τη διοίκηση και το προσωπικό , που έχουν μια ιδιότυπη αντίληψη για τις υπηρεσίες που παρέχουν και υπακούν σε διαφορετικούς κανόνες δεοντολογίας από αυτούς της ελεύθερης αγοράς , αλλά και για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ που καλούνται να υπεραμυνθούν των πρακτικών τους και να τις προσαρμόσουν στη φιλοσοφία των μουσείων. Βάσει ενός υποδείγματος μελέτης , η έρευνα που ακολουθεί

πρόκειται να διαφωτίσει ως ένα βαθμό πώς η εφαρμογή των εργαλείων του μάρκετινγκ έχει λειτουργήσει στην πράξη , και το σημαντικότερο , ποια είναι τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτής , κατά πόσο δηλαδή έχουν αντίκτυπο στις επιλογές του κοινού.

Μία ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος που πρέπει να αναφερθεί πριν την ανάλυση του υποδείγματος μελέτης και την παράθεση των στοιχείων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε , είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται τα μουσεία. Ο Palmer ορίζει ως περιβάλλον μάρκετινγκ «όλα αυτά τα μη ελεγχόμενα γεγονότα έξω από τον οργανισμό , που προσκρούουν στις δραστηριότητές του» (Palmer 1994: 35). Εάν επρόκειτο για μια τυπική επιχείρηση , στους περιβαλλοντικούς παράγοντες θα περιλαμβάνονταν , οι πολιτικές και οικονομικές συνθήκες , η νομοθεσία η τεχνολογία , ο ανταγωνισμός και οι συνθήκες αγοράς. Στην περίπτωση των μουσείων , ωστόσο , προστίθενται και άλλες μεταβλητές , όπως ανεξάρτητα ενδιαφερόμενα μέρη και ιδιαίτερες ομάδες από το κοινό.

## Κεφάλαιο 3

# Το Μάρκετινγκ στα Μουσεία: από τη Θεωρία στην Πράξη

Οι Walsh και Kevin αναφέρουν πως τα μουσεία που , μαζί με τους υπόλοιπους κλάδους τους συναφείς με την πολιτιστική κληρονομιά , «σύρθηκαν» στην αγορά , σπάνια ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κοινού. Αντιθέτως , «ανταποκρίνονται σε μια κοινά αντιληπτή ανάγκη ενός αφηρημένου στοιχείου του μάρκετινγκ , που η απόδοση εσόδων αποτελεί τον πρωτεύοντα παράγοντα σε κάθε εξίσωση» (Walsh , Kevin 1992: 64). Η άποψη αυτή , παρουσιάζει δύο βασικούς προβληματισμούς αναφορικά με την εφαρμογή των πρακτικών μάρκετινγκ στα μουσεία: πρώτον , την αδυναμία των φορέων αυτών να ακολουθήσουν τους κανόνες που θέτει η ανταγωνιστικότητα των αγορών , αδυναμία που ορίζεται αναφορικά με το πως ανταποκρίνονται οι παραδοσιακές επιχειρήσεις , και δεύτερον , την εφαρμογή των μεθόδων μάρκετινγκ για το μάρκετινγκ , την αδυναμία δηλαδή των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο τομέα να ακολουθήσουν την ιδιοτυπία των μουσείων. Οι επιπτώσεις των δύο αυτών παραμέτρων δεν είναι άμεσα αντιληπτές , καθώς η προσέλευση του κοινού μπορεί να διατηρείται ή να αυξάνεται , λόγω του ανοίγματος σε νέες αγορές , αλλά το ερώτημα είναι ποια είναι η γνώμη που οι επισκέπτες σχηματίζουν και κατά πόσο αυτό που παρουσιάζεται ανταποκρίνεται στην αποστολή του μουσείου.

Στην προσπάθεια να αξιολογηθούν οι μέθοδοι εφαρμογής και τα αποτελέσματα των πρακτικών μάρκετινγκ , η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιεί ως υπόδειγμα



μελέτης το Τμήμα Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ του Μουσείου Μεταφορών του Λονδίνου και εξετάζοντας το πρόγραμμα ανάπτυξης και δράσης του , αντιπαραβάλλει τα στοιχεία που αποκομίσθηκαν με αυτά που προκύπτουν από την μελέτη των ερευνών ικανοποίησης των πελατών που εκπονεί ο οργανισμός.

Το υλικό που αφορά στο θεωρητικό πλαίσιο , τη φιλοσοφία δηλαδή του τμήματος , τους τομείς και τον τρόπο δράσης του , προέρχεται από δύο βασικές πηγές , το αρχείο που διατηρεί το μουσείο , συμπεριλαμβανομένων ετησίων αναφορών , καταστατικών και διαφόρων εκδόσεων , και τις αναφορές του προσωπικού. Στην τελευταία περίπτωση , πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με άτομα κλειδιά από το προσωπικό , που κλήθηκαν να απαντήσουν μια σειρά ερωτήσεων αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας , τις αρμοδιότητες και το σκοπό ύπαρξης των επιμέρους τμημάτων. Πρόκειται κυρίως για υψηλόβαθμο προσωπικό με διοικητικές αρμοδιότητες αλλά και λειτουργούς που ασχολούνται με εξειδικευμένα θέματα του μάρκετινγκ. Όσον αφορά στις έρευνες ικανοποίησης του κοινού , εξετάστηκαν αυτές που πραγματοποιήθηκαν σε βάθος χρόνου μίας δεκαετία , καλύπτοντας την περίοδο που ακολούθησε μιας ριζικής ανακαίνισης του μουσείου και των μόνιμων συλλογών το 2005. Οι έρευνες πραγματοποιήθηκαν από ανεξάρτητους φορείς για λογαριασμό του Μουσείου. Λεπτομέρειες για τον τρόπο διεξαγωγής τους παρατίθενται στις ενότητες που ακολουθούν.

### 3.1. Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου: Ιστορία και Οργάνωσή του Οργανισμού

Στεγασμένο σε ένα διατηρητέο κτίριο στην αγορά Covent Garden του κεντρικού Λονδίνου , το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου είναι εγγεγραμμένο από το 2007 ως μη κερδοσκοπική εταιρία περιορισμένης ευθύνης και εντάσσεται στην κατηγορία των μουσείων κοινωνικής ιστορίας με έμφαση στην ιστορία πόλεων. Πιο συγκεκριμένα , το μουσείο εξετάζει την ιστορία του δικτύου μεταφορών του Λονδίνου και πώς αυτό καθόρισε και καθορίζει ακόμη τον αστικό ιστό και την ανάπτυξή του. Το 1997 η συλλογή χαρακτηρίστηκε ως εθνικής σημασίας. Στην ετήσια αναφορά 2016-2017 (London

Transport Museum annual report 2016/2017 2017) τονίζεται: «Το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου είναι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα για τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Σκοπός μας είναι να συντηρήσουμε και να επεξηγήσουμε την ιστορία των μεταφορών του Λονδίνου , να προσφέρουμε τη δυνατότητα να κατανοήσουν την ανάπτυξη της πρωτεύουσας στο παρελθόν και να τους εισάγουμε σε μια συζήτηση για το μέλλον». Καλύπτοντας δύο αιώνες ιστορίας , με εκθέματα που τοποθετούνται στο 1800 , οι συλλογές του φτάνουν έως το σήμερα παρουσιάζοντας , στα πλαίσια της σύγχρονης συλλεκτικής πολιτικής , τις νέες παρεμβάσεις στο δίκτυο μεταφορών.

Το μουσείο διατηρεί περισσότερα από 450.000 αντικείμενα , εκ των οποίων περίπου 2000 εκτίθενται στο Covent Garden , ενώ τα υπόλοιπα φυλάσσονται σε ελεγχόμενες συνθήκες στο εργαστήριο του μουσείου , γνωστό ως Depot , στο Acton , στο Δυτικό Λονδίνο. Σημειώνεται ότι το Depot , όταν άρχισε να λειτουργεί το 1995 ήταν το πρώτο εργαστήριο μουσείου ανοιχτό στο κοινό στη Βρετανία. Μεταξύ των αντικειμένων περιλαμβάνονται οχήματα , μία από τις πιο δημοφιλείς συλλογές , όπως τρένα και λεωφορεία , εξοπλισμός , ενδύματα , διαφημιστικό υλικό από την εποχή της σύστασης της πρώτης εταιρίας μαζικής μεταφοράς , πινακίδες σταθμών , έργα τέχνης και αφίσες , το πιο σημαντικό αρχείο του είδους του παγκοσμίως με περισσότερα από 40.000 αντίτυπα σημαντικών καλλιτεχνών.

Όσον αφορά στην ιστορία της συλλογής , η αρχή της τοποθετείται στη δεκαετία του 1920 , όταν η London General Omnibus Company , μια από τις πρώτες εταιρίες λεωφορείων που δραστηριοποιήθηκε στο Λονδίνο , ανέλαβε τη συντήρηση δύο λεωφορείων Βικτωριανής εποχής. Το μουσείο αρχικά άνοιξε τη δεκαετία του 1960 σαν Βρετανικό Μουσείο Μεταφορών σε ένα παλιό τερματικό σταθμό λεωφορείων στο Νότιο Λονδίνο και το 1973 μεταφέρθηκε δυτικά , στο Syon Park , αφού μετονομάστηκε σε Συλλογή Μεταφορών του Λονδίνου. Το 1980 η έκθεση μεταφέρθηκε μόνιμα πια στο χώρο που βρίσκεται και πήρε τη σημερινή του ονομασία (<https://www.ltmuseum.co.uk>).

### 3.1.1. Το Μουσείο και η Σχέση με την Μητρική Εταιρία

Όπως προαναφέρθηκε , το μουσείο εγγράφηκε ως ανεξάρτητος , μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμός το 2007 , γεγονός που του εξασφάλισε κρατικές χορηγίες από το Heritage Lottery Fund και το Arts Council England , από διάφορα ιδρύματα και φιλανθρωπικούς οργανισμούς , τις οποίες αξιοποιεί για τα εκπαιδευτικά του προγράμματα , την ανανέωση των εκθέσεων και τον εμπλουτισμό των συλλογών. Ποια είναι όμως η προέλευση των συλλογών και πως αυτές κατέληξαν στο σημερινό μórφωμα; Ξεκινώντας σαν ανεξάρτητες εταιρίες , όλα τα μέσα μαζικής μεταφοράς του Λονδίνου , συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων σιδηροδρόμων , των λεωφορειών και των τραμ , συνενώθηκαν το 1933 υπό την επωνυμία London Transport. Μετά από διάφορες αλλαγές στη δομή και στο βαθμό εξάρτησης από την τοπική αυτοδιοίκηση ο οργανισμός πλέον είναι γνωστός ως Transport for London (TfL) , έχει δημόσιο χαρακτήρα και λειτουργεί υπό την αιγίδα του Δημάρχου του Λονδίνου , ως τμήμα της Αρχής Ευρύτερου Λονδίνου (<https://tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/culture-and-heritage/londons-transport-a-history>).

Τα τεκμήρια της ιστορίας του TfL , λοιπόν , και των προκατόχων του αποτελούν το βασικό πυρήνα της συλλογής. Αν και το μουσείο είναι ανεξάρτητο , οι δύο οργανισμοί είναι αλληλένδετοι , όχι μόνο ως προς το ότι το ένα διαφυλάττει και παρουσιάζει την ιστορία του άλλου , αλλά γιατί φέρουν την ίδια εταιρική ταυτότητα και λειτουργούν με βάση έναν κοινό στρατηγικό σχεδιασμό. Από το λογότυπο , το γνωστό σύμβολο του υπογείου σιδηρόδρομου με το δακτύλιο και την μπάρα στο κέντρο (roundel) έως τη γραμματοσειρά – Johnston typeface – που χρησιμοποιούν για τη δημόσια προβολή τους , καταδεικνύουν την ιδιότυπη σχέση τους. Σημαντικότερο όμως στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το μουσείο εξαρτάται έως ένα βαθμό και οικονομικά από το TfL που ενισχύει το πρόγραμμά του μέσω χορηγιών. Σε αυτή την περίπτωση το ερώτημα είναι κατά πόσο τελικά το μουσείο είναι ανεξάρτητος οργανισμός και ως πιο βαθμό η σχέση αυτή καθορίζει τις πρακτικές προώθησης που χρησιμοποιεί. Όταν ιδρύθηκε το μουσείο με τη σημερινή του μορφή , μια σειρά γραπτών συμφωνιών εξασφάλιζε τη συντήρηση και συνέχεια του οργανισμού , καλύπτοντας τα περισσότερα θέματα σχετικά με τη λειτουργία , τη χρηματοδότηση του μουσείου και την μακροχρόνια σχέση του με το TfL , ενώ καθόριζε σαφώς και το καθεστώς εμπλουτισμού της συλλογής (London Transport

Museum annual report 2016/2017 2017). Να σημειωθεί πως αυτή η αλληλεξάρτηση μεταξύ μίας εταιρίας και ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού δεν είναι μοναδικό φαινόμενο. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το μουσείο παπουτσιών και η εταιρία Clarks (<https://www.the-shoe-museum.org/our-museum>).

### 3.1.2 Η Οργάνωση του Μουσείου: το Τμήμα Μάρκετινγκ

Το Μουσείο διοικείται από ένα συμβούλιο Διευθυνόντων που διορίζονται ανά τρία έτη για να καθορίσουν την πολιτική του οργανισμού και να διορίσουν το ανώτατο προσωπικό. Το μάνατζμεντ όμως του μουσείου πραγματοποιείται από το διοικητικό διευθυντή που είναι υπόλογος στο συμβούλιο και μία ομάδα πέντε βοηθών διευθυντών που ασχολούνται με τους βασικούς τομείς δραστηριοποίησης: τα οικονομικά , τη συλλογή και την προσβασιμότητα σε αυτή , το εμπόριο , το μάρκετινγκ και την ανάπτυξη και τέλος τη λειτουργία του μουσείου. Σύμφωνα με το καταστατικό του , το τμήμα Μάρκετινγκ και Ανάπτυξης έχει ως στόχο την επιτυχία και βιωσιμότητα του Μουσείου μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού για την εξασφάλιση εσόδων από διάφορες πηγές όπως χορηγίες , εισιτήρια εισόδου , φιλοξενία εταιριών , πωλήσεις και υπηρεσίες κέτερινγκ. Επίσης , το τμήμα είναι υπεύθυνο για την προώθηση των δράσεων του μουσείου για την ενημέρωση και συμμετοχή του κοινού , αλλά και για ό ,τι αφορά στην εταιρική ταυτότητα και τη δημιουργία προϊόντων και ανάπτυξη υπηρεσιών , σύμφωνα με τις ανάγκες του κοινού. Το τμήμα εργάζεται για τη διατήρηση μιας υψηλού επιπέδου εικόνας για το μουσείο , ανάλογη του οργανισμού που αυτό εκπροσωπεί , και αποτελεί τη «φωνή» του ιδρύματος στα μέσα μαζικής επικοινωνίας , στο TfL και τους ενδιαφερόμενους φορείς , μέσω των δημοσίων σχέσεων και της διοργάνωσης διαφόρων εκδηλώσεων (LTM Induction Guide ed. 2015).

Οργανωτικά , το τμήμα χωρίζεται σε δύο μικρότερα τμήματα , το Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας και το τμήμα Ανάπτυξης σε κάθε ένα από τα οποία ορίζεται ένα άτομο επικεφαλής , οι Head of Marketing and Comunication και Head of Development. “Όσον αφορά το τμήμα μάρκετινγκ , τον προϊστάμενο ακολουθούν στην ιεραρχία ένας

λειτουργός υπεύθυνος για το χειρισμό των μέσων κοινωνικής δικτύωσης , ένας λειτουργός μάρκετινγκ και ο βοηθός του και ένας λειτουργός υπεύθυνος πωλήσεων και ενοικιάσεως των χώρων του μουσείου με τον βοηθό του αντίστοιχα. Φυσικά στο οργανόγραμμα του τμήματος μπορούν να υπάρξουν προσθήκες , με την πρόσληψη είτε βοηθών είτε πρότζεκτ μάνατζερ , όταν οι απαιτήσεις και ο φόρτος εργασίας το επιβάλλουν (βλ. πίνακα 1). Ο προϊστάμενος διοικεί το γραφείο τύπου του μουσείου , και είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο των πρακτικών προώθησης του μουσείου και προβολής διαδικτυακά.

Παράλληλα με τα τμήματα , στο μουσείο λειτουργούν διάφορες διατμηματικές ομάδες που αποφασίζουν για την οργάνωση και έκβαση των σχεδίων εργασίας , στρατηγικών και προγραμμάτων. Ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ προϊσταται επίσης και της Ομάδας Προγραμμάτων Κοινού , που βασικό της μέλημα είναι ο καθορισμός των προγραμμάτων εκθέσεων και εκδηλώσεων του μουσείου , καθώς και ο έλεγχος και η διαχείριση αυτών , τόσο από άποψη περιεχομένου , όσο και χρηματοδότησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει τον ορισμό του χρονοδιαγράμματος των εν εξελίξει προγραμμάτων , τον έλεγχο των ευκαιριών και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων που μπορεί να απειλούν την εύρυθμη λειτουργία τους. «Τα στοιχεία του προγράμματος θα πρέπει να είναι των υψηλότερων δυνατών προδιαγραφών , αντάξια του ονόματος του οργανισμού και των εκπαιδευτικών και μουσειολογικών του προτύπων. Η ομάδα εξασφαλίζει ότι οι προσφορά μας στο κοινό ταιριάζει και υπερβαίνει τις υψηλές απαιτήσεις του κοινού μας και ότι τα αποτελέσματα επικοινωνούν τα επιθυμητά μηνύματα» , αναφέρει η επικεφαλής της ομάδας και προϊστάμενη του τμήματος Μάρκετινγκ και επικοινωνίας Wendy Neville (στοιχεία από συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με την ίδια).

### 3.2. Το Μουσείο: Προϊόντα ή Υπηρεσίες;

Όπως προαναφέρθηκε , για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας πραγματοποιήθηκε μια σειρά συνεντεύξεων με άτομα από το προσωπικό διαφόρων τμημάτων , και κυρίως

από το τμήμα Μάρκετινγκ , Ανάπτυξης και το τμήμα Εμπορίου. Μεταξύ άλλων , τους ζητήθηκε να αναφερθούν στις δραστηριότητες του τμήματός τους και να ορίσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στην παραγωγή-παροχή των οποίων συμμετέχει το τμήμα τους. Φυσικά το βασικό προϊόν του μουσείου , το οποίο μάλιστα αποτελεί το μόνο σταθερό παράγοντα , είναι η συλλογή. Σημειώνεται δε ότι δεν αναφέρθηκε από κανέναν από τους λειτουργούς του μουσείου , είτε επειδή θεωρήθηκε αυτονόητο , είτε επειδή δεν σχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητες των τμημάτων τους. Ακόμη , υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση , η συντήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς , η πληροφόρηση και η έρευνα παραλήφθηκαν καθώς αποτελούν αντικείμενο άλλων τμημάτων. Στο σημείο αυτό προκύπτει το ερώτημα κατά πόσο υπάρχει η ανάγκη διαμόρφωσης προωθητικής πολιτικής για τα στοιχεία αυτά και σε ποιο τμήμα της αγοράς θα απευθυνόταν; Είναι οι δυνητικοί επισκέπτες που ενδιαφέρουν ή οι χορηγοί; Η μήπως ένα πιο εξειδικευμένο κοινό , ερευνητές και ακαδημαϊκοί , και για τους οποίους επιτελείται μεγάλο μέρος του έργου του μουσείου;

Όπως προαναφέρθηκε , μία από τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ είναι ο σχεδιασμός και η επίβλεψη εκδηλώσεων. Η McLean αναφέρει πως ο αριθμός των εκδηλώσεων που μπορούν να οργανωθούν από ένα μουσείο περιορίζονται μόνο από τη φαντασία του προσωπικού (McLean 1997: 118). Ενδεικτικά αναφέρονται οι «Νύχτες Παρασκευής» που γίνονται ανά διαστήματα για την προσέλκυση νεανικού κοινού και κατά τις οποίες το μουσείο είναι προσβάσιμο και κατά τις νυχτερινές ώρες , το «αντικείμενο του μήνα» , η ξενάγηση σε εκθέσεις μόνιμες ή περιοδικές , σεμινάρια για οικογένειες , καλοκαιρινές δραστηριότητες για παιδιά , συζητήσεις και ομιλίες που σχετίζονται με συγκεκριμένες θεματικές του μουσείου , ιδιωτικές ξεναγήσεις και προεπισκόπηση εκθέσεων , εκπαιδευτικά προγράμματα και τα Σαββατοκύριακα ανοιχτών εργαστηρίων. Ιδιαίτερα οι τελευταίες εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο στο Depot έχουν αποδειχθεί τα πιο δημοφιλή και προσοδοφόρα προγράμματα του μουσείου. Τα πιο πάνω , συμπεριλαμβανομένης της ενοικίασης χώρων για εταιρικές εκδηλώσεις , βιντεογραφήσεις και διαφημιστικά προγράμματα αποτελούν υπηρεσίες που παρέχονται κατά κύριο λόγο από το τμήμα μάρκετινγκ.

Για τις φιλανθρωπικές δράσεις του το μουσείο εξασφαλίζει έσοδα από τις πωλήσεις προϊόντων μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος , μέσω του κεντρικού πωλητηρίου , του πωλητηρίων στο εργαστήριο και στα «περίπτερα» που κατά καιρούς διαχειρίζεται σε ανεκμετάλλευτους χώρους του TfL. Το προσωπικό από το εμπορικό τμήμα αναφέρεται στην φήμη που έχει αποκτήσει ο οργανισμός στην πώληση πρωτοποριακών προϊόντων που είναι εμπνευσμένα από τη συλλογή (συνέντευξη με το σύμβουλο και πρώην επικεφαλής πωλήσεων Mike Walton). Το Εμπορικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την ανάθεση σχεδιασμού προϊόντων για να συνοδέψουν τη μόνιμη ή τις περιοδικές εκθέσεις , σε ανερχόμενους ή διάσημους καλλιτέχνες. Επίσης , το τμήμα διαχειρίζεται και το αναψυκτήριο του μουσείου.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ο ρόλος του τμήματος Μάρκετινγκ αναφορικά με τα προϊόντα περιορίζεται μόνο στην προώθηση αυτών ή του πωλητηρίου μέσω της διαφήμισης ή των δελτίων τύπου. Το ίδιο δεν έχει καμία ανάμειξη στην ανάπτυξη των νέων ειδών ή στην τιμολόγηση , για τα οποία ευθύνεται αποκλειστικά το Εμπορικό τμήμα , ενώ η μόνη φάση στη ζωή του προϊόντος που το Μάρκετινγκ επηρεάζει είναι η εισαγωγή του στην αγορά. Γενικότερα , όταν εξετάζει κανείς τις δράσεις των τμημάτων , διαπιστώνει ότι το Μάρκετινγκ περιορίζεται σε ότι αφορά στην παροχή υπηρεσιών από το μουσείο , ενώ τα προϊόντα εμπίπτουν στη δικαιοδοσία του Εμπορικού τμήματος. Επίσης , το τμήμα Ανάπτυξης , ασχολείται αποκλειστικά με την εξεύρεση χορηγών , όμως η δράση του δεν θα απασχολήσει την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή , καθώς δεν σχετίζεται άμεσα με την αντιμετώπιση του προγράμματος του μουσείου από το κοινό , που εξετάζεται σε αυτή την περίπτωση.

Από τα πιο πάνω , διαφαίνεται πως ο οργανισμός δεν χρησιμοποιεί ένα ολοκληρωμένο μίγμα μάρκετινγκ , ιδιαίτερα για τα προϊόντα , γεγονός που καθιστά και την στρατηγική του προβληματική. Η έλλειψη αυτή βέβαια δικαιολογείται από τους μειωμένους πόρους , και ιδιαίτερα το περιορισμένο ανθρώπινο δυναμικό , επιβεβαιώνοντας ωστόσο , τις αδυναμίες και τις προκλήσεις στην εφαρμογή των πρακτικών προώθησης σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

### 3.3. Τα Τμήματα της Αγοράς

Σε συνέντευξή της στο TfL για τον εορτασμό των 100 χρόνων απασχόλησης των γυναικών στον οργανισμό , η προϊσταμένη του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας Wendy Neville , στην ερώτηση γιατί νιώθει υπερήφανη , αναφέρει πως το πιο σημαντικό πράγμα που έχει καταφέρει η ομάδα της είναι ότι το μουσείο συνεχώς ξεπερνά τους στόχους του στον αριθμό επισκεπτών και το ότι προσελκύει από τη μια διαφορετικά είδη κοινού με ειδικά ενδιαφέροντα όπως ο σχεδιασμός αλλά και τα παραδοσιακά τμήματα της αγοράς , τις οικογένειες και τους ενθουσιώδεις με τα μέσα μεταφοράς από την άλλη (<http://content.tfl.gov.uk/wendy-neville-profile.pdf>). Παρόλο το ενδιαφέρον του μουσείου για νέα είδη κοινού , η έλλειψη πόρων καθιστά αδύνατη την πραγματοποίηση ερευνών για τον εντοπισμό των αγορών στόχων , γεγονός κοινό στην πλειοψηφία των πολιτιστικών ιδρυμάτων. Λόγω της ευκολότερης πρόσβασης στα στοιχεία , η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με δημογραφικά κριτήρια και κυρίως βάσει της ηλικίας και της οικογενειακής κατάστασης , ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η γεωγραφική κατανομή των επισκεπτών , με βασικότερο παράγοντα τον τόπο κατοικίας.

Όπως προαναφέρθηκε , το μουσείο παραδοσιακά προσελκύει σχολεία , οικογένειες με παιδιά και ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας , οι οποίοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους έχουν συνταξιοδοτηθεί. Ωστόσο , παρατηρείται ένα κενό στα άτομα ηλικίας από 20 έως 45 , το οποίο έχει εντοπιστεί από την ομάδα του μάρκετινγκ , και έχει καταστεί αγορά στόχος. Ανάμεσα στις εκδηλώσεις που απευθύνονται στα άτομα νεαρής ηλικίας αναφέρονται οι «Νύχτες Παρασκευής» που έχουν καθαρά ψυχαγωγικό χαρακτήρα και νέες περιοδικές εκθέσεις που προσεγγίζουν τα σύγχρονα και μελλοντικά μέσα μεταφοράς. Επίσης , το μουσείο επιδιώκει να διατηρήσει τις οικογένειες , γι' αυτό και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες αλλά και στην τιμολογιακή πολιτική.



Πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι στο μουσείο έχει οριστεί εισιτήριο εισόδου για ενήλικες , που ισχύει για έναν χρόνο και επιτρέπει απεριόριστη πρόσβαση στις εκθέσεις , ενώ για τα παιδιά είναι δωρεάν. Στόχος του ετήσιου εισιτηρίου είναι η διευκόλυνση των οικογενειών , που χαρακτηρίζονται ως καταναλωτές για τη συχνότητα των επισκέψεων , αλλά και των κατοίκων της πόλης , που μπορούν να εκμεταλλευτούν τη δυνατότητα απεριόριστης πρόσβασης. Αν και ικανοποιητικό σε μέγεθος , το τμήμα της αγοράς των τουριστών ελέγχεται στο μεγαλύτερο μέρος του από τους ανταγωνιστές , τα κρατικά κυρίως μουσεία , που πέρα από τη φήμη που έχουν , προσφέρουν δωρεάν πρόσβαση στο κοινό για τις μόνιμες εκθέσεις τους.

Αν και από την πιο πάνω δήλωση της προϊσταμένης του τμήματος Μάρκετινγκ διαφαίνεται ότι τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των επισκεπτών , όπως ο τρόπος ζωής και τα ενδιαφέροντα , αποτελούν στοιχεία της τμηματοποίησης της αγοράς , ωστόσο , υπάρχουν δύο βασικές συνιστώσες που δρουν ανασταλτικά στην απρόσκοπτη συμπερίληψη αυτών στις αγορές στόχους. Πρώτον , το μέγεθος των ομάδων με ειδικά ενδιαφέροντα είναι πολύ μικρό και κατακερματισμένο σε ακόμη μικρότερα υποσύνολα , και δεύτερον , η φύση του προϊόντος καθορίζει την αγορά , στην προκυμμένη περίπτωση η ίδια η συλλογή. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι το μουσείο δεν μπορεί να υποστηρίξει τίποτε άλλο παρά μόνο ότι καλύπτουν τα αντικείμενα που διατηρεί. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι δεν παρατηρείται το ίδιο για τους επισκέπτες με ενδιαφέρον στη βασική αφήγηση του μουσείου , δηλαδή της μεταφορές. Αν και υπάρχει κάποια πτώση σε σχέση με το 2013-2014 , που η ομάδα αυτή έφτασε στο ανώτερο επίπεδο επισκέψεων , παραμένει αισθητά η πιο μεγάλη.

### 3.4. Προώθηση των Προϊόντων του Μουσείου

Οι ενέργειες προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου , καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών που πραγματοποιούνται στα πλαίσια ενός προγράμματος μάρκετινγκ , με βασικότερες από αυτές τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις. Η προβολή γίνεται σε ένα καλά οργανωμένο

δίκτυο που ελέγχεται από το TfL , χωρίς επιπλέον κόστος , γεγονός που διατηρεί το ίδιο περιθώριο μικτού κέρδους και την τιμή του προϊόντος σταθερή. Διατηρώντας τον έλεγχο όλου του δικτύου μαζικής μεταφοράς στην πόλη , ο οργανισμός παρέχει χώρους διαφήμισης στον υπόγειο σιδηρόδρομο , τις στάσεις και τα λεωφορεία , σημεία που συγκεντρώνουν χιλιάδες επισκέπτες καθημερινά. Επίσης , ο υπόγειος σιδηρόδρομος εκδίδει ημερήσιας κυκλοφορίας εφημερίδες που διατίθενται δωρεάν και χρησιμοποιούνται με μεγάλη επιτυχία για την διαφήμιση των δράσεων του μουσείου. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από λειτουργό του τμήματος μάρκετινγκ , πως όταν διαφημίστηκε μέσω της εφημερίδας η περιοδική μικρής έκτασης έκθεση με αφίσες «Αναδημιουργώντας ιστορικές αφίσες» , τα εισιτήρια για τις ξεναγήσεις στα εργαστήρια αφισών και έργων τέχνης εξαντλήθηκαν σε χρονικό διάστημα μικρότερο της μίας ημέρας και για τη χρονική περίοδο των τριών μηνών (από συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με τη λειτουργό του τμήματος Μάρκετινγκ Candice Jones).

Την τελευταία δεκαετία , η πιο σημαντική αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στον τρόπο επικοινωνίας , είναι αναμφισβήτητα η εμφάνιση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η εξάπλωσή τους σε κάθε πτυχή όχι μόνο του κοινωνικού αλλά και του επαγγελματικού βίου των χρηστών. Τα μουσεία έχουν πλέον ένα ισχυρό αλλά φθηνό μέσο να ενημερώσουν χιλιάδες δυνητικούς επισκέπτες με το πάτημα ενός κουμπιού. Συνεχώς περισσότεροι νέοι επαγγελματίες που ασχολούνται μόνο με το περιεχόμενο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κάνουν την εμφάνισή τους , γεγονός που καταδεικνύει τη σημασία τους για την προώθηση πολιτιστικών δράσεων. Η αμεσότητα και ο ανεπίσημος χαρακτήρας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης , σε συνδυασμό με το γεγονός ότι απευθύνονται στο νεανικό κοινό , καθιστούν τα μηνύματα που επικοινωνεί το μουσείο πιο προσιτά , που απευθύνονται σε όλους ανεξάρτητα από την ηλικία ή την κοινωνική θέση.

### 3.5. Έρευνες Κοινού

Το δεύτερο σκέλος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αποτελεί η εξέταση των ερευνών ικανοποίησης του κοινού που πραγματοποιήθηκαν για λογαριασμό του Μουσείου Μεταφορών του Λονδίνου από την bdr continental, συμβουλευτική εταιρία στην έρευνα αγοράς. Η ίδια εταιρία συλλέγει στοιχεία από το 2011 έως σήμερα, σε ετήσια βάση πραγματοποιώντας προσωπικές συνεντεύξεις με τυχαία δείγματα ενηλίκων επισκεπτών στην έξοδο του μουσείου. Συνολικά πραγματοποιούνται από 1300 έως 1500 συνεντεύξεις καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, που περιορίζονται σε επισκέψεις μη εκπαιδευτικού χαρακτήρα (όπως φοιτητές ή δάσκαλοι συνοδοί), και αντικατοπτρίζουν την εποχή και το είδος της μέρας (δημόσιες αργίες, Σαββατοκύριακα, ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες). Να αναφερθεί ότι όσον αφορά τη διάρκεια, χρησιμοποιούνται τα λογιστικά έτη.

Σημείο αναφοράς της έρευνας αποτελούν παγκοσμίου φήμης τουριστικά αξιοθέατα, που προσελκύουν πάνω από εκατό χιλιάδες επισκέπτες ετησίως, συμπεριλαμβανομένων μνημείων, μουσείων και γκαλερί έργων τέχνης. Μέχρι στιγμής, πάνω από 80 χώροι πληρούν τις προϋποθέσεις και από αυτές, το Μουσείο Μεταφορών έχει επιλέξει εννέα «ανταγωνιστές» για τη σύγκριση των στοιχείων που προκύπτουν. Αυτοί είναι το Μουσείο του Λονδίνου, η Εθνική Πινακοθήκη Πορτραίτων, το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας, Το Μουσεία Βικτώρια και Άλμπερτ, το Μπρούνελς, οι Βοτανικοί Κήποι Κιού, Ο Ζωολογικός Κήπος του Λονδίνου, Το Εθνικό Μουσείο Θαλάσσιων Μεταφορών και το HMS Μπέλφαστ. Τα στοιχεία επίσης διασταυρώνονται σε αρκετές περιπτώσεις και με αυτά της ALVA (Association of Leading Visitor Attractions).

Σε γενικές γραμμές, το μουσείο παρουσιάζει συνεχή άνοδο με τους βασικότερους δείκτες να παραμένουν υψηλοί. Το συνολικό σκορ απόδοσης ανέβηκε από το 81 με ανώτερο το 100 το 2011 στο 88 το 2016 - 2017 με μικρή διακύμανση το 2014 - 2015. Ανάλογα και οι δείκτες που αφορούν στην αξιολόγηση του κοινού παραμένουν υψηλά σταθεροί, με τον τελευταίο χρόνο ορισμένοι να παρουσιάζουν ελαφριά πτώση σε σχέση με το 2015 - 2016, που σημειώθηκαν οι υψηλότερες τιμές. Πιο συγκεκριμένα, στην πιθανότητα να επιστρέψουν στο μουσείο, οι απαντήσεις των επισκεπτών κυμάνθηκαν από το 1,1 έως 1,4 το 2016 - 2017, με τιμές από -2 έως 2. Σε κλίμακα από το μηδέν έως το 10 για το

πόσο σαφής είναι η αφήγηση του μουσείου σχετικά με τις δημόσιες μεταφορές , η βαθμολογία ανέβηκε από το 8 ,4 τον πρώτο χρόνο , στο 9 ,3 τον τελευταίο. Ανάλογα υψηλά αυξανόμενη βαθμολογήθηκε και η συνολική διασκέδαση των επισκεπτών , από το 8,6 στο 9,1 , αλλά και η σχέση ποιότητας τιμής από το 8,1 στο 8,5. Τέλος , στην ερώτηση αν θα πρότειναν το μουσείο σε άλλους , σε κλίμακα από -2 έως 2 , το κοινό απάντησε θετικά , από 1 ,4 το 2011 – 2012 , στο 1 ,7 το 2016 – 2017.

Όσον αφορά τους αριθμούς των επισκεπτών , βάσει των στοιχείων που συνέλλεξε το ίδιο το μουσείο από τις εισόδους ενηλίκων και παιδιών συνολικά , αυτοί κυμάνθηκαν από τις 257 χιλιάδες το 2011 – 2012 έως τις 387 χιλιάδες το 2015 – 2016 , με μια μικρή πτώση της τάξης του 6% το 2016 – 2017. Ωστόσο , τα έσοδα του μουσείου για τον τελευταίο χρόνο αυξήθηκαν ελαφρά , γεγονός που οφείλεται στην αύξηση της τιμής της εισόδου. Πιο συγκεκριμένα , τα έσοδα από 1 ,3 εκατομμύρια το 2010 έφτασαν στα 2 ,5 εκατομμύρια το 2016 – 2017 (LTM admissions figures 2010-2017).

### 3.5.1. Αξιολόγηση Προώθησης και Κινήτρων Επίσκεψης

Μία από τις ερωτήσεις που το κοινό κλήθηκε να απαντήσει , για την αναγνώριση των κινήτρων επίσκεψης , ήταν το αν ταξίδεψαν στο Λονδίνο αποκλειστικά για να επισκεφθούν το μουσείο. Από τους 1450 επισκέπτες του δείγματος για το έτος 2016 – 2017 , το 9% ζει στην περιοχή , το 23% ήρθε για κάποιο άλλο λόγο , το 33% συνδύασε την επίσκεψη με κάποια άλλη δραστηριότητα , ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό , το 35% , ταξίδεψε στην πόλη αποκλειστικά για να δει το μουσείο. Συγκρίνοντας τα ποσοστά με αυτά των ιδρυμάτων «ανταγωνιστών» , φαίνεται ότι η θετική οικονομική επίπτωση από την προσέλκυση επισκεπτών του μουσείου ήταν ελαφρώς μεγαλύτερη , ενώ τα στοιχεία που παρείχε η ALVA ήταν ανάλογα.

Πλέον , το βασικότερο εργαλείο προώθησης του έργου του μουσείου αποτελεί η ιστοσελίδα του. Από το 2012 που ο οργανισμός άρχισε να κρατά στοιχεία , υπήρξαν αρκετές διακυμάνσεις στο ποσοστό του κοινού που επισκέφθηκε τον διαδικτυακό χώρο

του μουσείου πριν το επισκεφθεί με πτωτικές τάσεις κάθε χρόνο. Από το 32% το 2012 κινήθηκε ανοδικά το επόμενο για να μειωθεί αισθητά το 2015 – 2016 (29%), σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές που η επισκεψιμότητα ήταν σταθερά ανοδική. Όσον αφορά την αξιολόγηση της ιστοσελίδας, αυτή βαθμολογήθηκε με 8 βαθμούς με μέγιστο το 10, όμοια με το μέσο όρο βαθμολογίας των ιδρυμάτων που εντάσσονται στο ALVA και ελάχιστα χαμηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών (8,2) (ALVA Quality of Service Benchmarking survey Spring, Summer, Autumn 2016). Στην ερώτηση αν οι ίδιοι έχουν επισκεφθεί ποτέ την ιστοσελίδα του μουσείου και για πιο λόγο, κατά μέσο όρο το 42-43% απάντησε θετικά, με βασικό σκοπό τη διευθέτηση των λεπτομερειών της επίσκεψής τους, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό προηγήθηκε σε άλλες περιοχές της ιστοσελίδας.

Από την έρευνα, διαφάνηκε πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος διαχρονικά επισκέφθηκε το μουσείο είτε επειδή κάποιος του το πρότεινε ή είδε το μουσείο ενώ βρισκόταν στην περιοχή. Άλλες απαντήσεις που δόθηκαν ήταν μέσω διαδικτύου, από τουριστικούς οδηγούς, διαφημίσεις και δημοσιεύσεις, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις επρόκειτο για επαναλαμβανόμενη επίσκεψη. Επίσης, ένα πολύ μικρό ποσοστό ανέφερε πως είδε κάποια φυλλάδια ή παρακινήθηκε από κάποια προσφορά (βλέπε πίνακα 3). Η επίσκεψη έπειτα από συστάσεις παρουσίασε κάποιες διακυμάνσεις, παρουσιάζοντας μικρή μείωση το 2016 – 2017, ως αποτέλεσμα της αύξησης των ατόμων από το εξωτερικό. Ωστόσο, η παρακίνηση από τρίτο αυξήθηκε στις οικογένειες μετά από τη δημιουργία ενός χώρου παιχνιδιού, γνωστού ως All Aboard, το 2015.

Όσον αφορά στις οικογένειες, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το πιο ισχυρό κίνητρο επίσκεψης στο μουσείο είναι η απασχόληση των παιδιών, είτε για εκπαιδευτικούς λόγους ή για διασκέδαση. Από το 2014 έως το 2016, κατά μέσο όρο το ποσοστό αυτό ήταν στο 34%, τη στιγμή που το ποσοστό των ανταγωνιστών έφτανε στο 15% και των άλλων οργανισμών στο 16%. Αρκετά μεγάλο ήταν και το ποσοστό των επισκεπτών που πήγαν στο μουσείο για να διευρύνουν τους ορίζοντές τους (από 16% έως 24%). Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι το κοινό που βρέθηκε στο μουσείο λόγω κάποιας συγκεκριμένης έκθεσης ή για να παρακολουθήσουν κάποια συγκεκριμένη εκδήλωση μειώθηκε αριθμητικά και κινήθηκε σε χαμηλότερα επίπεδα από των

ανταγωνιστών (στο 3% το 2016 έναντι 10% των ανταγωνιστών). Το χαμηλό αυτό ποσοστό προβληματίζει συγκριτικά με το μεγάλο κόστος των εκθέσεων (ALVA Quality of Service Benchmarking survey Spring , Summer , Autumn 2016).

Στην ερώτηση ποια θέματα περίμενε να δει όταν αποφάσισε να επισκεφθεί το μουσείο , το κοινό αναφέρθηκε στην πλειοψηφία του στα διάφορων ειδών οχήματα και ακολούθησαν τα διαφορετικά μέσα μεταφοράς , η κοινωνική ιστορία του Λονδίνου , οι χάρτες και τα έργα τέχνης και σχεδιασμού. Τα σύγχρονα θέματα σχετικά με τα μέσα μαζικής μεταφοράς , η ανάπτυξη των προαστίων και το μέλλον των μεταφορών κατείχαν μικρότερο ποσοστό , αλλά γενικότερα , το κοινό φάνηκε να έχει αναπτύξει μια αρκετά καλή εικόνα για τα είδη της συλλογής που φιλοξενεί το μουσείο.

### 3.5.2. Η Γενική Εντύπωση και η Συμπεριφορά των Επισκεπτών

Έπειτα από το συνδυασμό της βαθμολογίας που συγκέντρωσαν οι επιμέρους δραστηριότητες του Μουσείου Μεταφορών , συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών , των εκθέσεων , του κέτερινγκ και των πωλήσεων , προέκυψε ένας αριθμός που αντικατοπτρίζει τη συνολική απόδοση του οργανισμού , η οποία παραμένει σε υψηλά επίπεδα με μια ελαφριά άνοδο τη χρονιά 2016 – 2017. Σε μια κλίμακα από το μηδέν με μέγιστο το 100 , το μουσείο συγκέντρωσε 88 βαθμούς το τελευταίο έτος , με την αξιολόγηση της ψυχαγωγίας που προσφέρει , της σχέσης τιμής και ποιότητας και την σαφήνεια στην ερμηνεία της συλλογής να αξιολογούνται στο μεγαλύτερο ποσοστό ως εξαιρετικά (9 - 10) ή καλά (7 - 8) για όλα τα έτη που εξετάζονται (βλ. πίνακα 4). Τα στοιχεία αυτά βαθμολογήθηκαν υψηλά από όλους τους επισκέπτες , με τις οικογένειες να δείχνουν πιο ικανοποιημένοι από αυτό που προσφέρει το μουσείο.

Αναφορικά με την τιμολόγηση , η τιμή της γενικής εισόδου αυξήθηκε σταδιακά από τις 13,5 λίρες το 2013 , στις 17,5 τον Ιανουάριο του 2017. Γενικά το κοινό φάνηκε ότι θεωρεί το αντίτιμο αποδεκτό με το 59% να βρίσκει την τιμή του εισιτηρίου όπως την περίμενε ότι θα ήταν , το 23% να αδιαφορεί και μόνο 15% τη χρονιά 2016 – 2017 να το θεωρεί

ακριβότερο από ότι θα περίμενε. Συγκριτικά με την βαθμολογία των ανταγωνιστών και των άλλων χωρών της ALVA που έχουν καθιερώσει κάποιο αντίτιμο εισόδου , το μουσείο βρίσκεται λίγο χαμηλότερα ως προς τη σχέση τιμής και ποιότητας (8,2 έναντι 8,5 των ανταγωνιστών) , την ψυχαγωγία του κοινού (8,7 έναντι 8,8) και την πιθανότητα να προτείνουν μια επίσκεψη (8,8 έναντι 9 μέγιστο).

Κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του , το κοινό ρωτήθηκε κατά πόσο μοιράστηκε την εμπειρία του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή προτίθεται να το κάνει. Μόνο το 9% του δείγματος απάντησε ότι το έχει κάνει ήδη , ενώ το 10% ότι προτίθεται να το κάνει. Μεγάλη έκπληξη προκαλεί το γεγονός ότι τα ποσοστά αυτά είναι μικρότερα κατά 23 μονάδες από αυτά των ανταγωνιστών και 22 από τα υπόλοιπα μέλη της ALVA. Η ύπαρξη τόσο μεγάλης διαφοράς στα στοιχεία , ή αποτελεί μια αδυναμία του οργανισμού να χρησιμοποιήσει επιτυχώς τα συγκεκριμένα εργαλεία για να επικοινωνήσει με το κοινό του.

Σημαντικό στοιχείο ενός οργανισμού αποτελεί το περιβάλλον του , που περιλαμβάνει εκτός των άλλων το χώρο που αυτό δραστηριοποιείται και τη θέση του , το πόσο προσβάσιμο είναι , σε τι είδους περιοχή , αν συνδέεται με τα μέσα μαζικής μεταφοράς και με ποια σημεία της πόλης. Το χρόνο 2016 - 2017 , το μεγαλύτερο ποσοστό των επισκεπτών (31%) συνολικά , οικογένειες και μη , χρησιμοποίησε τον υπόγειο σιδηρόδρομο για να φτάσει στο μουσείο , ενώ το 25% πήγε περπατώντας , ποσοστό που σημείωσε σημαντική αύξηση και στις δύο κατηγορίες κοινού - ήταν στο 13% κατά το 2015 - 2016. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει μία παράλληλη αύξηση στον αριθμό των ατόμων που κατοικούν στην περιοχή. Η προωθητική πολιτική του Μουσείου Μεταφορών να παρέχει δωρεάν απεριόριστη επισκεψιμότητα με την αγορά ενός και μόνο εισιτηρίου αποδείχθηκε ιδιαίτερα σημαντική στην αύξηση του αριθμού των επισκεπτών που επέστρεψαν. Ιδιαίτερα οι οικογένειες που κατοικούν στο κεντρικό Λονδίνο , είναι πολύ πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν το πλεονέκτημα των απεριόριστων εισόδων (βλέπε πίνακα 5).

Μελετώντας τη συμπεριφορά των επισκεπτών στο χώρο , η έρευνα έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό διαχρονικά , περίπου 45% μέσο όρο , παρέμεινε στην έκθεση για μία με δύο ώρες , ενώ ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 35% για δύο με τρεις ώρες. Το έτος 2016 – 2017 τα ποσοστά διαμορφώθηκαν ως εξής: το 6% έμειναν για λιγότερο από μία ώρα , το 46% για μία με δύο ώρες , το 33% έως τρεις ώρες και το 12% έως τέσσερις ώρες. Μόνο το 3% των επισκεπτών έμειναν πάνω από τέσσερις ώρες. Το ίδιο μοτίβο επαναλήφθηκε για όλα τα υποσύνολα , καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Στην ερώτηση αν χρησιμοποίησαν κάποια εφαρμογή κινητού τηλεφώνου για την επίσκεψή τους , ένα πολύ μικρό τμήμα , της τάξης του 2-4% απάντησε θετικά , ποσοστό χαμηλότερο από το μέσο όρο της ALVA (6%) και των επιλεγμένων ανταγωνιστών (11%). Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η χρήση εφαρμογών δεν αυξάνει την ευχαρίστηση που προσφέρει η επίσκεψη. Παρ' όλ' αυτά , μπορούν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον ή να βελτιώσουν την εμπειρία των επισκεπτών από το εξωτερικό να ξεπεράσουν τους γλωσσικούς περιορισμούς.

Σχετικά με τις οικογενειακές δραστηριότητες στις οποίες ξόδεψαν περισσότερο χρόνο , ακολουθήθηκε το ίδιο μοτίβο από όλα τα μέρη , οικογένειες ή μεμονωμένα άτομα , παρουσιάζοντας αρκετές αυξομειώσεις στα ποσοστά των ατόμων που προτίμησαν κάθε κομμάτι του μουσείου. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό των οικογενειών που ήταν ενήμερες και χρησιμοποίησαν τον ειδικά διαμορφωμένο σταθμό δραστηριοτήτων αυξήθηκε σημαντικά. Από το 15% το 2013 – 2014 , αυξήθηκαν στο 45% το 2016 – 2017 , ενώ ανάλογη αύξηση παρατηρήθηκε και στη συμμετοχή στις οικογενειακές δραστηριότητες κατά τις δημόσιες και σχολικές αργίες. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζει την ικανότητα του μουσείου να επικοινωνήσει ικανοποιητικά με τη συγκεκριμένη μερίδα του κοινού του. Συνολικά , ο σταθμός για τις οικογένειες , καθώς και ο χώρος All Aboard , απέσπασαν για το έτος 2016 – 2017 , τις υψηλότερες βαθμολογίες από το κοινό , 9 ,4 και 9 ,5 με ανώτερο το 10 αντίστοιχα. Γενικότερα , η χαμηλότερη βαθμολογία για το έτος ήταν 8 ,6.

Ενθαρρυντική όμως ήταν και η βαθμολογία για την ίδια περίοδο των επιμέρους τμημάτων του μουσείου , που κυμάνθηκε μεταξύ του 8 ,9 και 9 ,45 με μέγιστο το 10. Πιο



συγκεκριμένα , αξιολογήθηκαν η παρουσίαση των οχημάτων , το γραφείο πληροφοριών , ο χώρος δραστηριοτήτων για παιδιά All Aboard , ο οποίος αξιολογήθηκε από το 83% των επισκεπτών ως εξαιρετικός , οι διαδραστικές δραστηριότητες και η απόδοση των οργανωμένων ξεναγήσεων για παιδιά. Με χαμηλότερο τον τελευταίο (64%) , τους περισσότερους τομείς πάνω από το 70% του κοινού τους θεώρησε εξαιρετικούς κι ένα ποσοστό 18% κατά μέσο όρο , ως καλούς. Εκτός των δραστηριοτήτων , αξιολογήθηκαν επίσης και οι επιμέρους εκθέσεις του μουσείου , μόνιμες και περιοδικές , με το μεγαλύτερο μέρος του κοινού και εδώ (το 58% κατά μέσο όρο) , να τις θεωρεί εξαιρετικές και ένα μέρος (34% μέσο όρο) καλές.

### 3.5.3. Η Ένταση της Εμπειρίας

Ένα από τα στοιχεία που ερευνά ο σύνδεσμος μουσείων ALVA είναι η «ένταση της εμπειρίας» που βιώνουν οι επισκέπτες των μουσείων και η οποία εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες , την συναισθηματική επίδραση που ασκείται , το περιεχόμενο του χώρου και την απόδοση των υπηρεσιών. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες ασκεί διαφορετική επίδραση με βασικότερο το περιεχόμενο του χώρου (49%) , δηλαδή της έκθεσης. Επιμέρους συνιστώσες αυτού είναι το ενδιαφέρον και η ερμηνεία των εκθεμάτων , η γνώση των επιμελητών , οι ευκαιρίες που παρέχει η έκθεση για σκέψη και το αν φέρνει στο σήμερα το θέμα – αντικείμενο της παρουσίασης. Ως συναισθηματική επίδραση θεωρείται η συνολική ατμόσφαιρα , η αίσθηση που μπορεί να δημιουργηθεί στον επισκέπτη και να νιώθει ότι ανήκει στο χώρο , το να προσφέρεται κάτι διαφορετικό , ο επισκέπτης να διατηρεί τη δυναμικότητα και το ενδιαφέρον του η φιλικότητα και η δυνατότητα να νιώσει κανείς άνετα (39% βαρύτητα). Τέλος αναφέρεται η αποτελεσματικότητα στην παροχή υπηρεσιών (16% βαρύτητα) , που περιλαμβάνει την εμφάνιση του προσωπικού , Η ευκολία πρόσβασης στο προσωπικό για παροχή βοήθειας , η καθαριότητα , η προσβασιμότητα του χώρου , η ευκολία περιήγησης , η σειρά αναμονής στην είσοδο.

Σχετικά με την αξιολόγηση του περιεχομένου , καθένας από τους πιο πάνω παράγοντες έχουν βαθμολογηθεί σε μια κλίμακα με μεγαλύτερο το 10 με 8,6 μέσο όρο , και βρίσκεται στα ίδια επίπεδα με τα αντίστοιχα δείγματα του ALVA. Ανάλογη , αλλά ελάχιστα πιο

χαμηλή , στο 8,3 μέσο όρο είναι και η αξιολόγηση για τη συναισθηματική επίδραση με μέγιστη βαθμολογία (8,8) για το ότι το μουσείο είναι φιλικό προς τις οικογένειες και χαμηλότερη για τη δυνατότητα που δίνει στον επισκέπτη να νιώσει άνετος (8,1). Για την παροχή υπηρεσιών το μουσείο βρίσκεται ελαφρώς ψηλότερα από τα δείγματα με 8,8 συνολικά.

Επιμέρους έρευνες για τα επίπεδα υπηρεσιών του μουσείου έδειξαν ότι το προσωπικό είναι εξαιρετικό και από άποψη εξυπηρετικότητα , διαθεσιμότητας και εμφάνιση , αλλά όσον αφορά στη γκαρνταρόμπα και στο γραφείο πληροφοριών , το κοινό φάνηκε να μην έχει άποψη , γεγονός που καταδεικνύει ένα κενό στους τομείς αυτούς. Επίσης , Η γενική καθαριότητα του χώρου βαθμολογήθηκε από το 83% των επισκεπτών ως εξαιρετική , καθώς και το 47% του κοινού ανέφερε το ίδιο για τη σήμανση μέσα στο χώρο του μουσείου.

#### 3.5.4. Αξιολόγηση του Πωλητηρίου του Μουσείου

Η λειτουργία των πωλητηρίων των μουσείων αποτελούν την πιο βασική εμπορική δραστηριότητα των οργανισμών. Συνήθως , μισθώνουν το σχεδιασμό και την παραγωγή ειδικών προϊόντων, που είτε αναπαραγάγουν είτε εμπνέονται από αντικείμενα της συλλογής. Οι έρευνες του κοινού για τη χρονική περίοδο από 2012 – 2013 έως το 2016 – 2017 καταδεικνύουν ότι , στην ερώτηση αν οι ίδιοι ή κάποιος από την παρέα τους αγόρασε κάτι από το κατάστημα του μουσείου , οι επισκέπτες είναι χωρισμένοι σε τρία ανάλογα τμήματα. Το έτος 2016 – 2017 για παράδειγμα , το 35% του κοινού αγόρασε κάτι , το 33% απλά περιηγήθηκε στο χώρο και το 23% απλά πέρασε μέσω του καταστήματος στο χώρο της έκθεσης. Τη συγκεκριμένη χρονιά παρατηρήθηκε μια μικρή πτώση στις πωλήσεις, η οποία αποδίδεται όμως στο κλείσιμο του καταστήματος για ένα διάστημα για να ανακαινισθεί.

Όπως προαναφέρθηκε, η βασικότερη αγορά στόχος για το μουσείο είναι οι οικογένειες με παιδιά. Συγκρίνοντας το τμήμα αυτό του κοινού με μεμονωμένα άτομα που

επισκέφθηκαν το χώρο , το ποσοστό των οικογενειών που αγόρασαν κάτι ήταν αυξημένο κατά 11% (49%) σε σχέση με τη δεύτερη ομάδα. Άνοδος όμως σημειώθηκε , όσον αφορά την προσέλκυση του κοινού και την μετατροπή του από παρατηρητή σε αγοραστή , και σε σχέση με τα δείγματα της ALVA. Το 37% των επισκεπτών αγόρασαν κάτι από το Μουσείο, τη στιγμή που το ποσοστό στα άλλα μουσεία δείγματα ήταν και στα μουσεία ανταγωνιστές ήταν 27% (ALVA Quality of Service Benchmarking survey Spring, Summer, Autumn 2016).

Κατά το χρόνο 2016 – 2017 , παρατηρήθηκε αύξηση και στα ποσοστά των ενηλίκων που αγόρασαν κάτι από το κατάστημα, γεγονός που αποτελούσε επιδίωξη του τμήματος εμπορίου , καθώς το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς αποτελούσε στόχο και είχαν σχεδιαστεί ειδικά προϊόντα που απευθύνονταν σε αυτό (πίνακας 6).

Αναφορικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται από το κατάστημα, οι κρυφοί αγοραστές που πραγματοποίησαν την έρευνα, βαθμολόγησαν την ποιότητα αυτών με μέσο όρο 8,8 για το χρονικό διάστημα από 2012 – 2013 έως το 2016 – 2017 με τη βαθμολογία για τον τελευταίο χρόνο να φτάνει στο μέγιστο βαθμό 9,1. Αντίστοιχα, η ποικιλία των προϊόντων για παιδιά βαθμολογήθηκε με 8,6 , για ενήλικες με 8,5 ενώ η σχέση ποιότητας και τιμής με 7,4 μέσο όρο. Επίσης, το Μουσείο Μεταφορών ξεπέρασε τα επίπεδα απόδοσης των δειγμάτων ALVA (ALVA Quality of Service Benchmarking survey Spring, Summer, Autumn 2015).

### 3.5.5. Αξιολόγηση του Αναψυκτήριου του Μουσείου

Σε κάποια μουσεία, όπως στην Tate Britain , το να επισκεφθεί κάποιος το αναψυκτήριο του μουσείου αποτελούσε για χρόνια από μόνο του μια ιδιαίτερη εμπειρία. Το καφέ του Μουσείου Μεταφορών , επειδή λειτουργεί σε μια κεντρική περιοχή του Λονδίνου , οι ανταγωνιστές είναι πολλοί, έχουν εξειδίκευση σε αυτού του είδους τις υπηρεσίες και λειτουργούν σε ένα περιβάλλον αποκλειστικά διαμορφωμένο για το σκοπό αυτό. Ως αποτέλεσμα, οι πιθανότητες να λειτουργήσει από μόνο του ως προορισμός είναι

αδύνατες, αλλά σίγουρα συμπληρώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει το μουσείο και αποτελεί τμήμα της εμπειρίας που αποκομίζει ο επισκέπτης. Όταν τα δείγματα του κοινού ρωτήθηκαν αν αγόρασαν κάτι από το αναψυκτήριο , πολύ μικρό ποσοστό απάντησε θετικά (μέγιστο ποσοστό για το έτος 2010 – 2011 18% και ελάχιστο τα έτη 2014 – 2015 και 2015 – 2016 , 10%). Στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσον αφορά στην ποιότητα του προϊόντος και το σέρβις παρατηρήθηκε σημαντική πτώση από το 2014 και έπειτα, γεγονός που καταδεικνύει ότι ο προμηθευτής αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην αύξηση των επισκεπτών που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια. Είναι δε χαρακτηριστικό , ότι οι χαμηλότερες βαθμολογίες αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, των ποτών την ποικιλία προϊόντων για ενήλικες και παιδιά και τη σχέση ποιότητας – τιμής , δόθηκαν από επισκέπτες από το εξωτερικό και από τις οικογένειες.

# Κεφάλαιο 4

## Συμπεράσματα

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν μετά από την μελέτη τόσο αρχαιακού υλικού από το υπόδειγμα μελέτης , το Μουσείο Μεταφορών του Λονδίνου , όσο και από τις έρευνες κοινού και τις αναφορές του προσωπικού , καταδεικνύουν έναν οργανισμό , που παρά τις όποιες αδυναμίες βρίσκεται υψηλά στην εκτίμηση του κοινού του και παρουσιάζει συνεχώς βελτίωση στην απόδοση και στην προσέλκυση κοινού. Είναι όμως η βελτίωση αυτή αποτέλεσμα ενός σωστού στρατηγικού σχεδιασμού μάρκετινγκ ή οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως η αξία που δημιουργείται από τις δράσεις των επιμελητών, ή την παραγωγή προϊόντων που συνδέονται με ένα ισχυρό brand name στο χώρο των μεταφορών, το Transport for London. Μήπως πάλι σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η ποιότητα ή η μοναδικότητα της ίδιας της συλλογής που προσελκύει επισκέπτες;

Σίγουρα η απάντηση στο ερώτημα αυτό συνδυάζει όλα τα πιο πάνω στοιχεία. Ο ρόλος του μάρκετινγκ σε αυτή την ανοδική πορεία που σημειώνει το Μουσείο είναι ιδιαίτερα σημαντικός , αλλά η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής καταδεικνύει κάποια βασικά κενά αναφορικά με τις πρακτικές προώθησης πολιτιστικών προϊόντων, που σχετίζονται κυρίως με τη φιλοσοφία των επαγγελματιών στο χώρο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, είτε πρόκειται για επιμελητές ή ανθρώπους των τμημάτων Μάρκετινγκ και Εμπορίου. Πιο συγκεκριμένα, το Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του υποδείγματος μελέτης, παραμένει στη συνείδηση των εργαζομένων ο φορέας που ασχολείται με τη διαφήμιση και είναι κατά κάποιο τρόπο , το γραφείο τύπου του Μουσείου, που περιορίζεται κυρίως στο επικοινωνιακό κομμάτι κάθε δράσης. Αντίθετα, ο ρόλος του ως ρυθμιστής στον

στρατηγικό σχεδιασμό και στην ολοκληρωμένη τοποθέτησή των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού στην αγορά , παραμένει υποβαθμισμένος. Η ονομασία ακόμη του τμήματος , που ορίζει ουσιαστικά και τους τομείς δράσης του , μαρτυρά τις αντιλήψεις του διοικητικού προσωπικού για το που σταματούν οι αρμοδιότητές του. Αυτό , δεν αποτελεί μομφή σε καμία περίπτωση για το προσωπικό που χαράσσει τη στρατηγική του μουσείου , αλλά είναι δείκτης του γενικότερου κλίματος που επικρατεί στον τομέα των πολιτιστικών ιδρυμάτων , και που οι υπηρεσίες όπως το μάρκετινγκ θεωρούνται δευτερεύουσες και βοηθητικές. Οι εκθέσεις σχεδιάζονται και οργανώνονται από τους επιμελητές, ενώ στα Τμήματα Μάρκετινγκ ανήκει μόνο η ενημέρωση του κοινού.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που παρατηρήθηκε κατά την εξέταση του υποδείγματος μελέτης, είναι ο σαφής διαχωρισμός μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματοποιείται , με τα μεν προϊόντα να σχεδιάζονται αποκλειστικά από το Εμπορικό Τμήμα και τις υπηρεσίες να οργανώνονται και να επιβλέπονται από το Τμήμα Μάρκετινγκ. Στο σημείο αυτό διαφαίνεται η διαφορά που υφίσταται μεταξύ των πολιτιστικών ιδρυμάτων και των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, καθώς η ανάγκη εφαρμογής ενός ολιστικού μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού από τα μουσεία, που θα λειτουργεί με την πεποίθηση ότι όλες οι πτυχές της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι αλληλένδετες, δεν είναι επιβεβλημένη. Η πώληση προϊόντων δεν αποτελεί αυτοσκοπό των μουσείων άλλα συμπληρωματική δράση που αντιστοιχεί μάλιστα σε πολύ μικρό μέρος των εσόδων τους.

Όσον αφορά στις έρευνες κοινού , όπως προαναφέρθηκε , αυτές έδειξαν σαφή και σταθερή άνοδο στην απόδοση του Μουσείου Μεταφορών , καθώς και βελτίωση της απόδοσης συγκριτικά με τους ανταγωνιστές που επιλέχθηκαν προς μελέτη. Παρόλα αυτά, δεν προσδιορίζεται ο βαθμός ανάμειξης του Τμήματος Μάρκετινγκ ούτε διαφαίνεται από τα αποτελέσματα των ερευνών κατά πόσο οι πρακτικές προώθησης ήταν επιτυχημένες. Η αδυναμία που παρουσιάστηκε είναι το να ταυτιστεί η άνοδος στους αριθμούς με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ και να δοθεί

μια σαφή απάντηση σχετικά με το τι καθορίζει την θετική εμπειρία που αποκόμισαν οι επισκέπτες.

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι από την συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή έχουν παραληφθεί δύο βασικοί παράγοντες που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το πρόγραμμα δράσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Ο πρώτος είναι οι χορηγοί και γενικότερα τα πρόσωπα – φυσικά ή μη – που υποστηρίζουν τις δράσεις των μουσείων και τους διασφαλίζουν σημαντικά οφέλη ετησίως. Σε αγορές όπως του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, μεγάλο μέρος των εσόδων των οργανισμών προέρχεται από χορηγίες, οι οποίες αποσκοπούν κατά βάση στη διαφήμιση και το συσχετισμό το ονόματος του χορηγού με ένα κοινωφελές ίδρυμα που του προσδίδει κύρος και γόητρο. Οι πρακτικές προσέγγισης αυτού του είδους των εσόδων, παρόλο που συνήθως περιλαμβάνονται στις δράσεις των Τμημάτων Μάρκετινγκ, δεν εξετάζονται εδώ, καθώς για το συγκεκριμένο υπόδειγμα μελέτης που χρησιμοποιήθηκε, η εξασφάλιση χορηγιών αποτελεί αρμοδιότητα αποκλειστικά του τμήματος ανάπτυξης.

Το δεύτερο στοιχείο που δεν περιλαμβάνει η παρούσα διατριβή και που θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω έρευνας, αποτελεί η προσέγγιση των επιμελητών αναφορικά με τις πρακτικές προώθησης πολιτιστικών προϊόντων. Οι επιμελητές μουσείων, γνωστοί ως curators ή έφοροι είναι οι επαγγελματίες που φροντίζουν για τη διατήρηση και ερμηνεία των συλλογών και οι οποίοι αντιτίθενται συχνότερα στις μεθόδους των μάρκετερ, θεωρώντας ότι οι τελευταίοι υποβαθμίζουν το έργο τους και διαβρώνουν τη φιλοσοφία των μουσείων μετατρέποντάς τα σε πάρκα αναψυχής. Αν και οι απόψεις τους παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, για λόγους έκτασης της διατριβής, επιλέχθηκε εδώ να παρουσιαστεί μόνο η μία πλευρά του νομίσματος, και συγκεκριμένα η θέση των επαγγελματιών που σχετίζονται άμεσα με την προώθηση προϊόντων

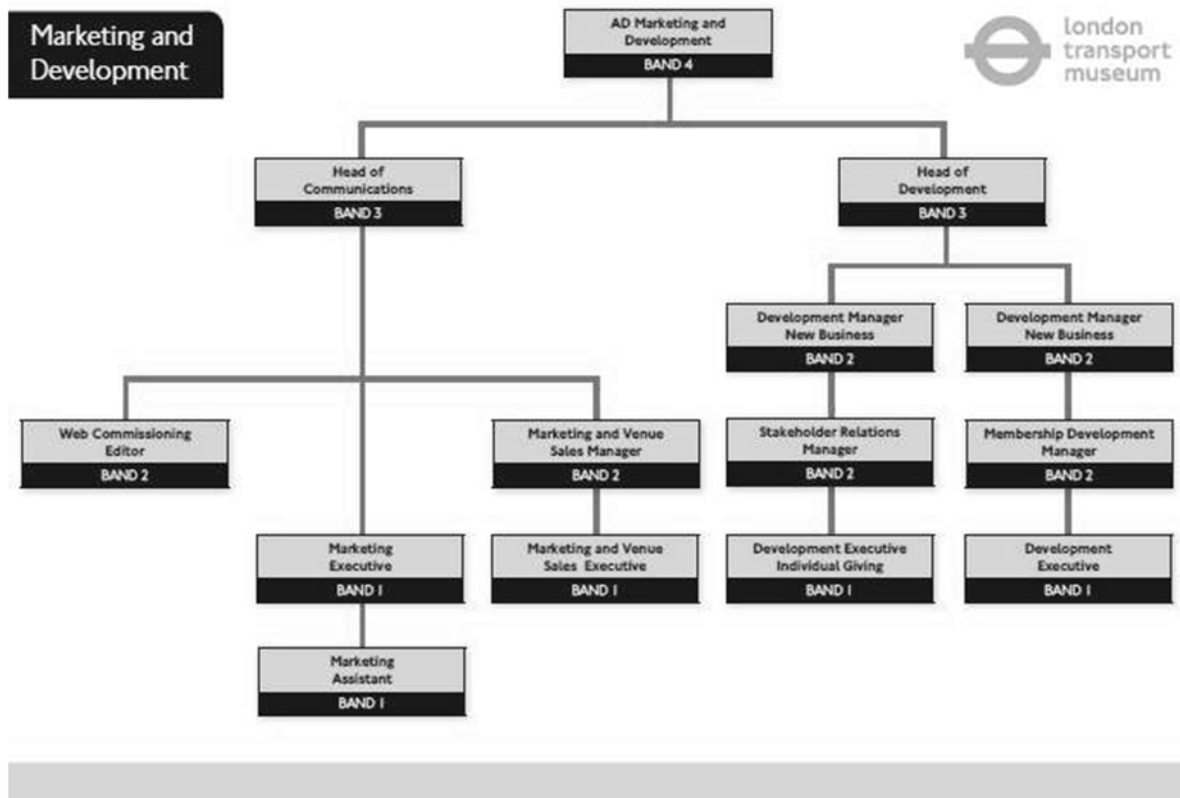
Συνοψίζοντας, πρέπει να αναφερθεί πως είναι θέμα επιβίωσης για τα πολιτιστικά ιδρύματα να λειτουργήσουν ως επιχειρήσεις, σε μια εποχή μάλιστα που οι κρατικές χορηγίες περιορίζονται σημαντικά. Παρά τους προβληματισμούς, οι πρακτικές μάρκετινγκ μπορούν να λειτουργήσουν ως σημαντικά εργαλεία για τους επαγγελματίες

των μουσείων να επικοινωνήσουν τα μηνύματά τους με το κοινό τους, να εντοπίσουν και να απευθυνθούν σε νέες ομάδες επισκεπτών σε μια προσπάθεια περαιτέρω εκδημοκρατισμού των οργανισμών αυτών για να απευθυνθούν σε όσο το δυνατό μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού.



# Παράρτημα Α

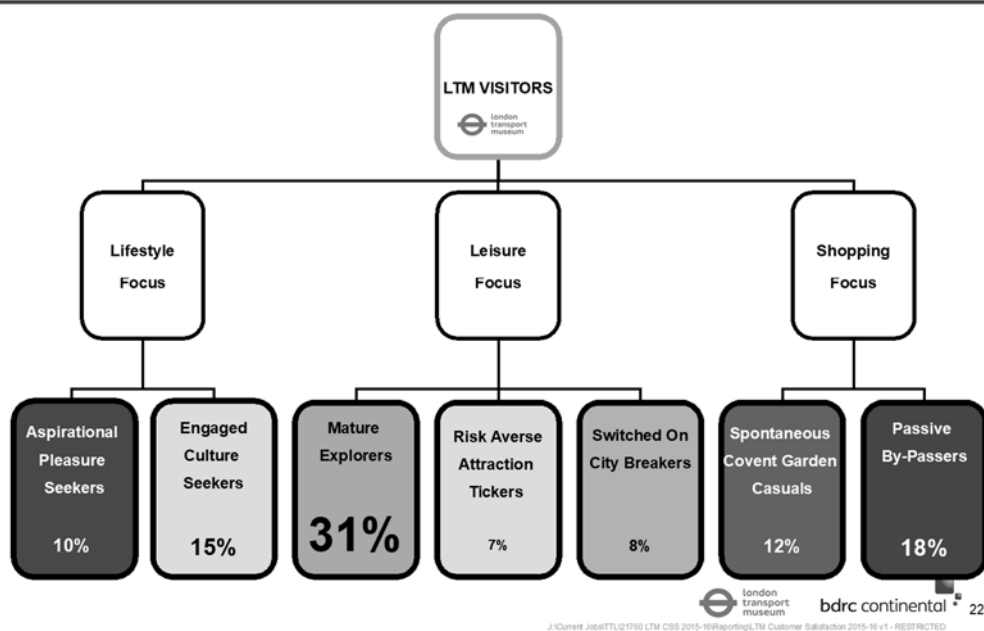
## Πίνακες



Α.1. Πίνακας 1

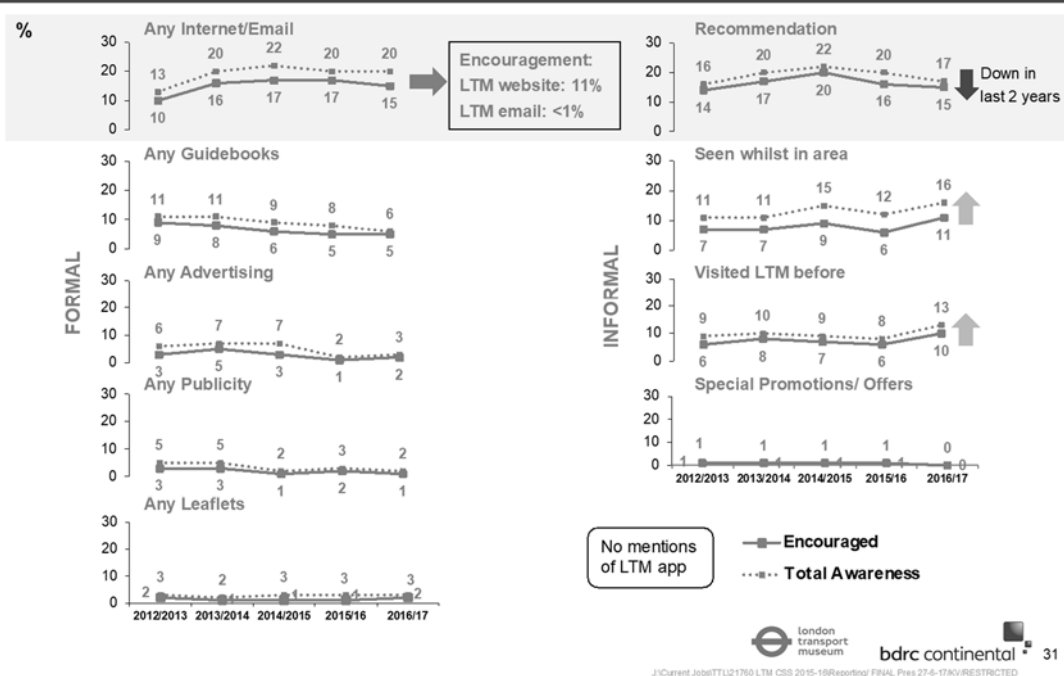
Οργανόγραμμα Τμήματος Μάρκετινγκ και Ανάπτυξης

## Visitor Segments: proportion of 2016/17 visitors



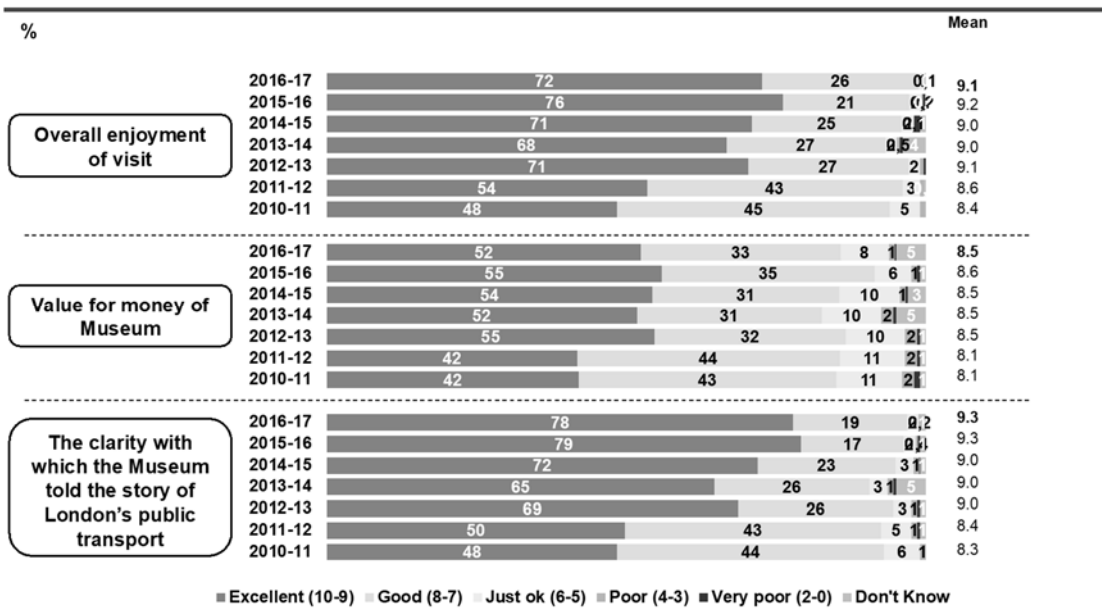
A. 2. Πίνακας 2. Τμηματοποίηση αγοράς

## Hear about London Transport Museum



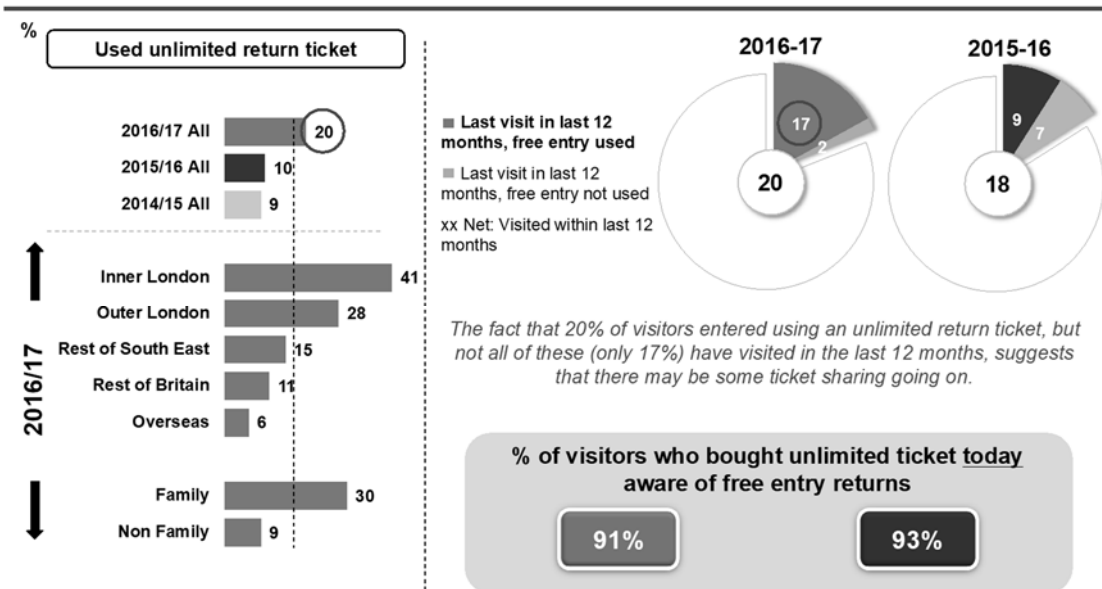
A.3. Πίνακας 3: Κανάλια επικοινωνίας του Μουσείου

## Enjoyment and VfM rate



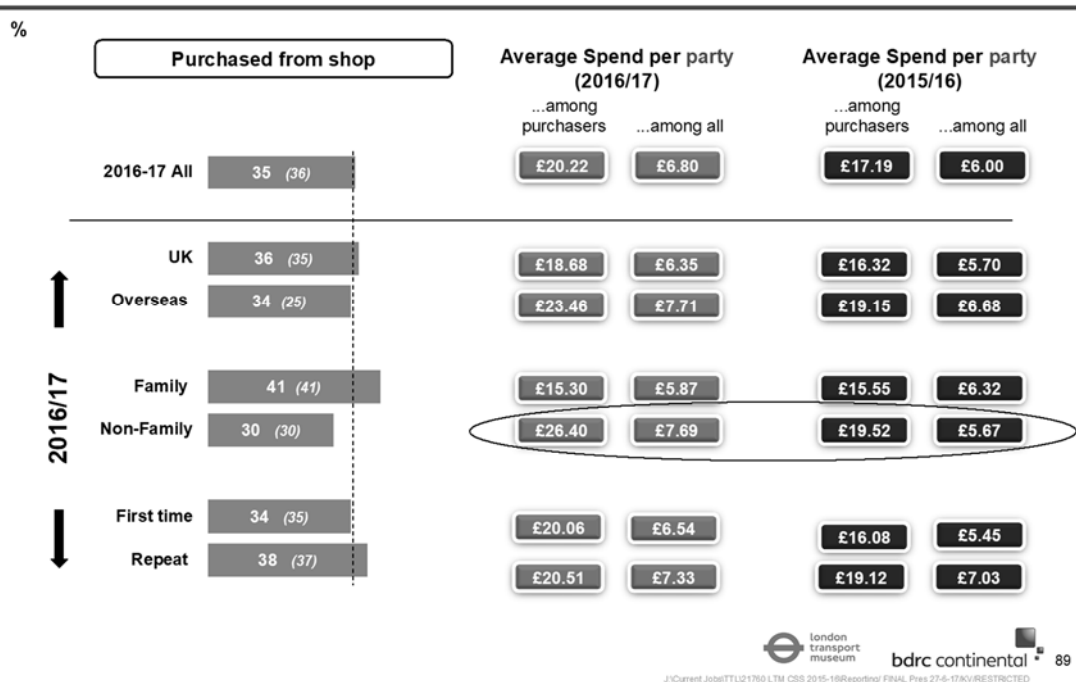
A.4. Πίνακας 4: Σχέση ποιότητας τιμής

## Utilise the unlimited returns



A.5. Πίνακας 5: Εισιτήριο απεριόριστων εισόδων

*Did you or any of your companions purchase anything in the shop today?*



Α.6. Πίνακας 6: Ενήλικες αγοραστές στο πωλητήριο του μουσείου

# Βιβλιογραφία

Addison, E. (1993) Museum Marketing: A tool for survival, Muse XI, 2: 2-4

ALVA Quality of Service Benchmarking survey Spring, Summer, Autumn 2015

ALVA Quality of Service Benchmarking survey Spring, Summer, Autumn 2016

Audit Commission (1991) The Road to Wigan Pier?: Managing local authority museums and art galleries, London: The Audit Commission for Local Authorities and National Health Service in England and Wales.

Bonniface, P and Fowler, P. J. (1993) Heritage and Tourism in "the Global Village", London: Routledge

Cowell, D. W. (1984) the Marketing of services, Oxford

Davies, S. (1993) Victorian values in Victorian buildings? The Museum Profession in crisis. Πρακτικά Συνεδρίου «Professionalism and Management in Britain».

Dibb, S. (1991) Marketing, Concept and Strategies Boston, Houghton Mifflin Company

Duchesne, R., Fabry, P. Hardy, R. (1988) Developing an Effective Marketing Function, GMPSM Newsletter Supplement

Foxall, G. R. (1984) Marketing's Domain, *European Journal of Marketing* 18, 1: 25 -40

Hudson, K. (1975) *A Social History of Museums*, London: Macmillan

Kotler, P. and Levy, S. J. (1969) Broadening the concept of Marketing, *Journal of Marketing* 33, January: 10-15

Lewis, P. (1991) *The Role of Marketing, London, Museums and Galleries Commission and Routledge*

London Transport Museum annual report 2016/2017 2017

London Transport Museum Induction Guide ed. 2015

Lovelock, C. and Weinberg, C (1988) *Public and nonprofit marketing, The scientific Press Series, Danvers, Mass: Boyd and Fraser*

LTM admissions figures 2010-2017

Lumley, R. (1988) *The Museum Time-machine: Putting culture on display*, London: Comedia and Routledge

Palmer, A. (1994) *Principles of services Marketing*, Berks: McGraw Hill

Royal Commission on National Museum and Galleries (1929) Final Report, Part II,  
London: Royal Commission on National Museum and Galleries

Samuel, R. (1994) Theatres of Memory, London: Verso

Sekers, D. (1984) in N. Cossons, The management of change in Museums, London:  
National Maritime Museum

Spalding, J. (1991) Is there life in Museums? The Museums Profession: Internal and  
external relations, Leicester: Leicester University Press

Mclean, F. (1997) Marketing the Museum, London: Routledge

Museums and Galleries Commission (1992) Management development and marketing  
in Museums, London: Museums and Galleries Commission

Walsh, Kevin (1992) The representation of the past, London: Routledge

Wright, P. (1990) Eyes on Stalks, Arts Management 9: 13

<http://network.icom.museum/icom-greece/>

<https://www.ltmuseum.co.uk/about-us>

<https://tfl.gov.uk/corporate/about-tfl/culture-and-heritage/londons-transport-a-history>

<https://www.the-shoe-museum.org/our-museum>

<http://content.tfl.gov.uk/wendy-neville-profile.pdf>