

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη

Πτυχιακή Εργασία



**Πολιτιστικό Μάρκετινγκ και Στρατηγική Επικοινωνίας των
Μουσείων Εικαστικών Τεχνών: Η Περίπτωση της Κύπρου**

Νικολέτα Αλεξανδράκη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ Ευδοξία Μπανιωτοπούλου

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη

Πτυχιακή Εργασία

Πολιτιστικό Μάρκετινγκ και Στρατηγική Επικοινωνίας των Μουσείων Εικαστικών Τεχνών: Η Περίπτωση της Κύπρου

Νικολέτα Αλεξανδράκη

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ Ευδοξία Μπανιωτοπούλου**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση πτυχιακού τίτλου σπουδών στην Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2017

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση και κριτική προσέγγιση των τομέων του πολιτιστικού μάρκετινγκ και της συμβολικής ταυτότητας (*branding*) των μουσείων των εικαστικών τεχνών της Κύπρου, διαμέσου του ευρύτερου πλαισίου της διεθνούς εμπειρίας της πολιτιστικής επικοινωνίας. Στόχος είναι η ανάδειξη αυτών των μέσων για την ανάπτυξη του πολιτιστικού τομέα της Κύπρου, με βάση τα σύγχρονα δεδομένα της πολιτιστικής διαχείρισης και προώθησης. Ως μελέτη περίπτωσης ορίζεται η Λεβέντειος Πινακοθήκη στη Λευκωσία, εφόσον πρόκειται για τον πιο σύγχρονο και μεγαλύτερο πολιτιστικό οργανισμό της Κύπρου. Βάσει της έρευνας της διατριβής, η πολιτιστική επικοινωνία κυρίως αφορά την ανταπόκριση, προσέλκυση και διατήρηση του κοινού ενός οργανισμού, καθώς αυτό αποτελεί τη βασική προϋπόθεση της λειτουργίας, της βιωσιμότητας και της ανάπτυξής του. Ένα μουσείο, ως ενεργός οργανισμός, οφείλει να καθορίζει την αποστολή, το όραμα και τους στόχους του και να ακολουθεί τις απαραίτητες δράσεις και στρατηγικές για την εκπλήρωσή τους. Στα δεδομένα των πολιτιστικών οργανισμών, αυτοί οι στόχοι πρωτίστως αφορούν τις αρχές της κοινωνικής, εκπαιδευτικής και πολιτιστικής προσφοράς και ενίσχυσης. Διαμέσου της στρατηγικής της πολιτιστικής επικοινωνίας προσφέρεται μια ολοκληρωμένη διαδικασία διοίκησης, διαχείρισης και οργάνωσης ενός οργανισμού, η οποία θα παρέχει τις κατάλληλες προοπτικές, αλλά και τους απαραίτητους πόρους, ανθρώπινους και οικονομικούς, για την ανάπτυξή του. Το πολιτιστικό μάρκετινγκ και η διαμόρφωση και μετάδοση της συμβολικής ταυτότητας (*branding*) ενός οργανισμού, αποτελούν δύο απαραίτητα εργαλεία της στρατηγικής επικοινωνίας του, για την προώθηση και προαγωγή του προς το κοινό. Οι συγκεκριμένοι τομείς μελετώνται και αναλύονται στο περιβάλλον της Λεβεντείου Πινακοθήκης, στοχεύοντας στον καθορισμό της ανταπόκρισής τους, ως προς τα σύγχρονα πρότυπα και πρακτικές της πολιτιστικής επικοινωνίας και διαχείρισης, όπως και προς την εκπλήρωση των παρόντων και μελλοντικών της στόχων ως πολιτιστικός οργανισμός. Επιπλέον, διαμέσου μιας κριτικής προσέγγισης και κατάθεσης προτάσεων προς την ενίσχυση και αναβάθμιση των στρατηγικών της πολιτιστικής επικοινωνίας της Λεβεντείου, η διατριβή φιλοδοξεί να πραγματοποιήσει μια ακαδημαϊκή συμβολή της γράφουσας, για την ανάπτυξη του ευρύτερου πολιτιστικού τομέα της Κύπρου. Παράλληλα, διαμέσου της μελέτης περίπτωσης του συγκεκριμένου μουσείου, στόχο αποτελεί η ανάδειξη των ωφελημάτων που αποκομίζονται από την πολιτιστική ανάπτυξη της Κύπρου στην ευρύτερη κοινωνική και εκπαιδευτική της ενίσχυση, αλλά και στη διεθνή της πολιτιστική προβολή και αναγνώριση.

Summary

This thesis aims in the research and critical approach of the arts marketing and branding strategies followed by the museums of visual arts in Cyprus, through the broader framework of the international expertise in cultural policy. The aim is to highlight the benefits of these strategies in the development of the cultural sector of Cyprus, on the basis of the modern cultural management and promotion. Used as a case study is the A. G. Leventis Gallery in Nicosia, since is the most modern and largest museum in Cyprus. Based on the results of this research, cultural communication aims in the response, attraction and retaining of the public, as this is the basis for the sustainability and development of cultural organisations. An active museum must determine its mission, vision and objectives and follow the necessary actions and strategies to meet them. In the cultural organization sector, these goals primarily relate with the principles of social, educational and cultural support and development. A cultural communication strategy, offers an integrated process of administration, management and organization of a museum, and also provides the appropriate perspectives and the necessary human and financial resources for its development. The arts marketing and branding strategies followed by a cultural organization, are essential tools of its communication strategy for the promotion and development of its public. These two particular areas are being studied and analyzed in the environment of A. G. Leventis Gallery, aiming to determine their response to the modern standards and practices of cultural communication and management, as well as their success in meeting the present and future objectives of the museum. In addition, through a critical approach and proposals to strengthen and upgrade the marketing and branding strategies of A. G. Leventis Gallery, this thesis aspires to make an academic contribution for the development of the wider cultural sector of Cyprus. At the same time, through the case study of this particular museum, the aim is to highlight the benefits of the cultural development of Cyprus in the wider social and educational support and international cultural promotion and recognition of the country.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ την οικογένεια και την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου για την υποστήριξη και καθοδήγηση.

Περιεχόμενα

	Εισαγωγή	1
1	Η Λεβέντειος Πινακοθήκη	6
1.1	Αποστολή, Στόχος, Όραμα.....	6
1.2	Διοίκηση, Λειτουργία και Οργάνωση.....	8
1.2.1	Οργανωτική Δομή	8
1.2.2	Χρηματοδότηση	9
1.3	Η Σημασία της Διεθνούς Προβολής της Λεβεντείου Πινακοθήκης.....	12
2	Πολιτιστική Επικοινωνία	15
2.1	Η Διεθνής Εμπειρία	15
2.1.1	Το Κοινό του Πολιτισμού: Παράγοντες Επιρροής και Ανάπτυξης	15
2.2	Η Περίπτωση της Λεβεντείου Πινακοθήκης	18
2.2.1	Η Λεβέντειος Πινακοθήκη στον Τομέα της Επικοινωνίας Μέσω της Εκπαίδευσης ..	18
2.2.2	Προσωρινές Εκθέσεις και Συμμετοχικές Εκδηλώσεις της Λεβεντείου Πινακοθήκης.	20
3	Στρατηγική Επικοινωνίας	24
3.1	Ανάλυση Κατάστασης: Σχεδιασμός, Μέσα και Τεχνικές	24
3.1.1	<i>PEST</i> και <i>SWOT</i> Αναλύσεις	25
3.1.2	Πυραμίδα Αναγκών του Maslow.....	32
3.2	Δράσεις και Στρατηγικές Προώθησης	35
3.2.1	Δημόσιες Σχέσεις και Διαφήμιση στο Περιβάλλον της Λεβεντείου Πινακοθήκης.....	35
4	Πολιτιστικό Μάρκετινγκ	39
4.1	Συμβατικό και Σύγχρονο (Σχεσιακό) Μάρκετινγκ	40
4.2	Μάρκετινγκ των Μουσείων	41
4.3	Μάρκετινγκ της Λεβεντείου Πινακοθήκης	42
4.3.1	Αξιολόγηση και Προτάσεις	46
5	Συμβολική Ταυτότητα (<i>Branding</i>)	49
5.1	Η Λεβέντειος Πινακοθήκη σε θέματα <i>Branding</i>	50
5.1.1	Διαδικτυακό Μάρκετινγκ της Λεβεντείου Πινακοθήκης.....	53
5.1.2	Αξιολόγηση και Προτάσεις.....	55
	Επίλογος	57
	Παραρτήματα	60
A	Συζήτηση με Εκπρόσωπο της Λεβεντείου Πινακοθήκης	60
B	Εικόνες	66
	Βιβλιογραφία	75

Εισαγωγή

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ερευνά το σύγχρονο πολιτιστικό μάρκετινγκ και την απόδοση της συμβολικής ταυτότητας (*branding*) των εικαστικών μουσείων της Κύπρου, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της Λεβέντειου Πινακοθήκης στη Λευκωσία. Η μελέτη του συγκεκριμένου οργανισμού, που είναι το πιο σύγχρονο μουσείο τέχνης στην Κύπρο, προσφέρει την ευκαιρία για την προσέγγιση συγκεκριμένων τομέων της τρέχουσας πολιτιστικής πολιτικής στην Κύπρο. Κύριο στόχο της διατριβής αποτελεί μία κριτική θεώρηση ενός από τους άξονες της ευρύτερης μουσειακής πολιτικής που ακολουθεί η Κύπρος, μέσω της στρατηγικής επικοινωνίας και προώθησης της Λεβέντειου Πινακοθήκης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο μελέτης, η διατριβή φιλοδοξεί να πραγματοποιήσει μια ιδιαίτερη συμβολή σε ακαδημαϊκό επίπεδο εφόσον, μετά από έρευνα διαπιστώθηκε πως ο κυπριακός μουσειακός τομέας μελετήθηκε σε εξαιρετικά περιορισμένο βαθμό. Παράλληλα, παρουσιάζει το ενδιαφέρον της γράφουσας για την καλύτερη κατανόηση και ανάπτυξη της τρέχουσας κυπριακής πολιτιστικής πολιτικής.

Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε καταρχάς σε βιβλιογραφική επισκόπηση και χρήση διεθνών και ελληνικών για την οργάνωση των επιχειρημάτων της διατριβής. Για τη μελέτη της Λεβεντειού Πινακοθήκης έγινε έρευνα μέσω επιτόπιας επίσκεψης στον χώρο της, καθώς και μέσω του διαδικτύου. Επιπλέον, υπήρξε επικοινωνία μεταξύ της γράφουσας και αρμοδίου προσώπου του μουσείου, κατά την οποία ζητήθηκαν και παραχωρήθηκαν αντίστοιχα, ορισμένες πληροφορίες διαμέσου προφορικής τους συνομιλίας και μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Συγκεκριμένα, η διαδικτυακή έρευνα περιελάμβανε τη μελέτη της επίσημης ιστοσελίδας του μουσείου, της παρουσίας του στον διαδικτυακό Τύπο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η προφορική συνομιλία με την εκπρόσωπο του μουσείου είχε τη μορφή ημιδομημένης συνέντευξης και καταγράφηκε διαμέσου γραπτών σημειώσεων, οι οποίες αναπαράχθηκαν εκ των υστέρων από τη γράφουσα στο Παράρτημα Α της παρούσας διατριβής. Τα ζητούμενα στοιχεία αφορούσαν διάφορες έρευνες κοινού, της ετήσιας επισκεψιμότητας και εσόδων, διαφημιστικό υλικό και αρχεία, εκ των οποίων

παραχωρήθηκαν οι ετήσιοι απολογισμοί πληρωμένων εισιτηρίων της επισκεψιμότητας του μουσείου από τη χρονιά ίδρυσής του. Συνεπώς, οποιαδήποτε άλλη αναφορά εντός του κειμένου που ενδέχεται να αφορά τα άλλα εξ αυτών των στοιχείων, βασίζεται στις υπόλοιπες ερευνητικές μεθόδους που ακολουθηθήκαν ή στην προσωπική εκτίμηση της γράφουσας. Επίσης, το μουσείο παραχώρησε το Στρατηγικό του Πλάνο Ενεργειών 2015-2020 (στα αγγλικά και μεταφράστηκε στα ελληνικά από τη γράφουσα), υλικό το οποίο υπήρξε ιδιαίτερα χρήσιμο καλύπτοντας ένα μεγάλο μέρος της έρευνας και των ερωτημάτων της διατριβής.

Στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής συστήνεται και ερευνάται η μελέτη περίπτωσης του μουσείου που μας ενδιαφέρει. Η Λεβέντειος Πινακοθήκη αποτελεί το πιο πρόσφατο και το μεγαλύτερο, ίσως, εικαστικό μουσείο της Κύπρου, το οποίο εγκαινιάστηκε το 2014 στη Λευκωσία. Πρόκειται για έναν οργανισμό τεράστιας πολιτιστικής σημασίας για τον εικαστικό τομέα της Κύπρου, ο οποίος αποσκοπεί στην προβολή και προώθηση της πολιτιστικής δημιουργίας, ζωής και εκπαίδευσης του νησιού, αλλά και της κοινής ευρωπαϊκής κληρονομιάς σε ένα διεθνές περιβάλλον. Ο ιδρυτής της Αναστάσιος Γ. Λεβέντης, πρεσβευτής και μόνιμος αντιπρόσωπος της UNESCO από το 1966 στην Κύπρο, υπήρξε ένας από τους σημαντικότερους ανθρώπους για την ενίσχυση της παιδείας και της πολιτιστικής ζωής του νησιού, όπως και για τη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ο Ιδρυτής’ 2017). Όραμά του αποτελούσε η δημιουργία ενός μουσείου αντάξιου της μεγάλης και αξιόλογης εικαστικής συλλογής που κατάφερε να συγκεντρώσει κατά τη διάρκεια της ζωής του, ως πολιτιστική παρακαταθήκη και απτή προσφορά προς τους συμπατριώτες του (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ιστορικό’ 2017, Eurokerdos 2017). Με σεβασμό προς το όραμα του ιδρυτή το Ίδρυμα Α. Γ. Λεβέντη, μετά από διεθνή αρχιτεκτονικό διαγωνισμό ξεκίνησε το 2011 την ανέγερση του μουσείου. Στόχος ήταν η δημιουργία ενός κτηρίου σύγχρονου, εξοπλισμένου με τα τελευταία μουσειολογικά μέσα τεχνολογίας, φιλικού και φιλόξενου προς το περιβάλλον και το κοινό. Αποστολή της Λεβεντείου Πινακοθήκης είναι η προσφορά μιας πολύπλευρης εκπαιδευτικής και ψυχαγωγικής εμπειρίας για τους επισκέπτες κάθε ηλικίας (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ιστορικό’ 2017), προάγοντας την κυπριακή κοινωνία και την ευρωπαϊκή πολυπολιτισμικότητα. Ταυτόχρονα, το μουσείο αποσκοπεί στην ανάδειξη της προσφοράς της τέχνης στην υπέρβαση των χωρικών συνόρων, ιστορικών περιόδων και εθνικοτήτων αποτίνοντας φόρο τιμής προς το πνεύμα, τα ιδανικά και το μεγαλείο της Ευρώπης (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ιστορικό,

Χαιρετισμός Διευθύντριας' 2017). Εμβαθύνοντας περισσότερο στη μελέτη των στόχων, της αποστολής και του οράματος της Λεβεντείου,¹ στο πρώτο κεφάλαιο παράλληλα ερευνώνται οι τρόποι λειτουργίας, διοίκησης και οργάνωσης που ακολουθεί ως οργανισμός. Επιπλέον, πραγματεύεται ένας από τους κύριους άξονες ενδιαφέροντος της διατριβής, ο οποίος αφορά τη διεθνή προβολή και προώθηση της Λεβεντείου, τη σημασία και τα οφέλη που αποκομίζονται μέσω αυτής της προβολής.

Στη συνέχεια, προσεγγίζονται οι ερευνητικοί σκοποί και ερωτήματα της διατριβής μέσω της μελέτης και της κατανόησης του όρου της «πολιτιστικής επικοινωνίας». Ο όρος υποδηλώνει μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει το πολιτιστικό μάρκετινγκ και *branding* ως μέσα στρατηγικής. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική μελέτη γύρω από τη στρατηγική πολιτιστικής επικοινωνίας, η οποία αφορά κατά κύριο λόγο το κοινό, εντός του διεθνούς αλλά και του τοπικού πλαισίου. Το κοινό αποτελεί τη βασικότερη προϋπόθεση της πολιτιστικής προσφοράς ενός οργανισμού, όπως και τον πρωταρχικό παράγοντα της οικονομικής και λειτουργικής του βιωσιμότητας. Μέσω της κατανόησης των παραγόντων επιρροής του πολιτιστικού κοινού παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους ο εκάστοτε οργανισμός δύναται να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές προσέλευσής του. Βασικότερο στόχο αυτής της μελέτης αποτελεί η έρευνα και η κριτική προσέγγιση της ανταπόκρισης της Λεβεντείου απέναντι στις στρατηγικές της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής για την προσέλκυση και ανάπτυξη του κοινού της, που υποδεικνύονται μέσω της διεθνούς εμπειρίας για την πολιτιστική στρατηγική επικοινωνίας.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τα μέσα και τεχνικές που θα οδηγήσουν στον σχεδιασμό μιας πετυχημένης στρατηγικής επικοινωνίας ενός πολιτιστικού οργανισμού, σε συμφωνία με τις σύγχρονες μεθόδους της πολιτιστικής προώθησης και διαχείρισης. Η στρατηγική επικοινωνίας που εφαρμόζει ο εκάστοτε οργανισμός θεωρείται αναγκαία, εφόσον προσφέρει ανάλυση κατάστασης. Μέσω αυτής της ανάλυσης συνοψίζονται οι στόχοι του οργανισμού ως προς το κοινό του, οι πόροι που απαιτούνται και το χρονοδιάγραμμα πραγματοποίησής τους, προσβλέποντας σε συγκεκριμένες δράσεις (IMPACS 2005). Βάσει των εργαλείων και μεθόδων που προτείνονται από τη γράφουσα και εγγράφονται εντός του πλαισίου της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής και διαχείρισης, επιχειρείται η ανάλυση κατάστασης της Λεβεντείου. Παράλληλα,

¹ Στη συνέχεια του κειμένου της διατριβής η Λεβεντείου Πινακοθήκη θα αναφέρεται ως «Λεβεντείου».

ερευνώνται οι δράσεις και οι στρατηγικές προώθησης που ακολουθεί ως ενεργός οργανισμός μέσω μιας κριτικής προσέγγισης και αξιολόγησης.

Η έννοια του πολιτιστικού μάρκετινγκ, όπως και η σημασία του για τους πολιτιστικούς οργανισμούς στη σημερινή εποχή, μελετώνται στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής. Το σύγχρονο μάρκετινγκ πλέον αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία διοίκησης για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και ένα σημαντικό αναπτυξιακό εργαλείο. Συγκεκριμένα, αφορά έναν ολικό τρόπο προσέγγισης της λειτουργίας του οργανισμού, την πορεία εξέλιξής του και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς του σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Hill et al. 2003: 295-296). Μέσα από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης της Λεβεντείου, η οποία εγγράφεται στη διεθνή ανάπτυξη του πολιτιστικού μάρκετινγκ, θα δοθεί έμφαση στις μεθόδους που αυτή εφαρμόζει απέναντι στο κοινό της. Ταυτόχρονα, ακολουθείται μια κριτική προσέγγιση και αξιολόγηση, όπως και κατάθεση προτάσεων για την περαιτέρω ενίσχυση αυτών των μεθόδων.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μια επισκόπηση του θεωρητικού πλαισίου για τη συμβολική ταυτότητα (*branding*) ενός οργανισμού, όπως και της σημασίας που έχει η επιτυχημένη διαμόρφωση και μετάδοσή της προς το κοινό για την προσέλκυση και ανάπτυξή του. Το *branding* αποτελεί έναν ολιστικό συνδυασμό μεταξύ της εικόνας, της λειτουργίας και των αξιών ενός οργανισμού και αφορά, κυρίως, την αίσθηση που προκαλείται στο κοινό μέσω της λειτουργίας του οργανισμού, των ΜΜΕ και του διαδικτύου (Kolb 2013: 133, Hill et al. 2003: 129). Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο μελετάται η συμβολική ταυτότητα της Λεβεντείου, όπως και οι στρατηγικές που ακολουθεί για τη δημιουργία και προώθησή της. Επίσης, μελετάται το διαδικτυακό μάρκετινγκ του μουσείου ως μέρος των στρατηγικών *branding* που ακολουθεί, διαμέσου μιας κριτικής ανάλυσης και παράθεσης προτάσεων για την αναβάθμισή του.

Εν κατακλείδι, μέσω της μελέτης περίπτωσης της Λεβεντείου θα καθοριστούν οι στρατηγικές διαχείρισης, επικοινωνίας και προώθησης που ακολουθεί ως σύγχρονος πολιτιστικός οργανισμός και θα εξεταστεί εάν και με ποιον τρόπο αυτές ανταποκρίνονται στην αποστολή του. Τα στοιχεία αυτά θα αποτελέσουν τη βάση μιας κριτικής θεώρησης της πολιτιστικής πολιτικής και στρατηγικής επικοινωνίας στο

περιβάλλον της Λεβεντείου, η οποία εγγράφεται στο ευρύτερο πλαίσιο της μουσειακής πολιτικής που ακολουθεί σήμερα η Κύπρος.

Κεφάλαιο 1

Η Λεβέντειος Πινακοθήκη

Η Λεβέντειος αποτελεί ένα μουσείο έκθεσης και διαφύλαξης της ευρωπαϊκής, ελληνικής και κυπριακής εικαστικής τέχνης (Εικ. 1, 2 & 3). Στις συλλογές της περιλαμβάνονται περισσότερα από 800 έργα (Πουρνάρα 2014), αντικείμενα και έπιπλα εποχής της ευρωπαϊκής τέχνης από τον 17^ο μέχρι τον 20^ο αιώνα. Συγκεκριμένα, η Πινακοθήκη φιλοξενεί τρεις μόνιμες συλλογές. Η πρώτη αποτελείται από τη Συλλογή του Παρισιού, που περιλαμβάνει έργα από τον 17^ο μέχρι τον 20^ο αι. Η δεύτερη και η τρίτη αποτελούνται από την Ελληνική και την Κυπριακή Συλλογή, με έργα Ελλήνων καλλιτεχνών του 19^{ου}-20^{ου} αι. και έργα της πρώτης γενιάς Κυπρίων καλλιτεχνών από τις αρχές του 20^{ου} αι. μέχρι τη δεκαετία του 1930 ('Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ιστορικό' 2017). Κυρίως όμως, αποτελεί έναν σύγχρονο πολιτιστικό οργανισμό ο οποίος, βάσει της παρούσας έρευνας, φαίνεται να λειτουργεί με γνώμονα τις αρχές της σύγχρονης πολιτιστικής λειτουργίας και διαχείρισης και τις αξίες που ένα πολιτιστικό ίδρυμα οφείλει να ενσωματώνει. Στο παρόν κεφάλαιο ερευνάται η οργανωτική δομή και λειτουργία του συγκεκριμένου μουσείου και αναγράφονται η αποστολή, ο στόχος και το όραμά του ως ενεργός πολιτιστικός οργανισμός. Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία που δίνει το μουσείο στη διεθνή του προβολή και προώθηση, όπως και στα οφέλη που αποκομίζονται για το ίδιο, αλλά και για την ευρύτερη πολιτιστική προβολή και πολιτική της Κύπρου, διαμέσου αυτών των ενεργειών.

1.1 Αποστολή, Στόχος, Όραμα

Αποστολή της Λεβεντείου είναι η καθιέρωσή της ως ένα κορυφαίο πολιτιστικό ίδρυμα σε διεθνές περιβάλλον, τόσο στον πολιτιστικό όσο και στον εκπαιδευτικό τομέα. Όραμά της αποτελεί η προαγωγή της τέχνης, δίνοντας κυρίως έμφαση στην ελληνική και κυπριακή εικαστική δημιουργία, διαμέσου του ευρύτερου πλαισίου της παρουσίας,

της διαφύλαξης και της προώθησης της ευρωπαϊκής τέχνης. Παράλληλα, στοχεύει στην οικονομική της εδραίωση και βιωσιμότητα, όπως και στην αποτελεσματική της οικονομική και οργανωτική λειτουργία μέσω της προσφοράς μιας νέας αισθητικής και εκπαιδευτικής εμπειρίας προς όλες τις ομάδες κοινού. Η εμπειρία αυτή καθορίζεται από την καίρια πρόσβαση στην ευρωπαϊκή τέχνη και τη διενέργεια διάφορων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συμμετοχικών δραστηριοτήτων που θα ενισχύουν την κοινωνική συνοχή και την παιδεία του τόπου. Επιπλέον, η Λεβέντειος αποσκοπεί στη δημιουργία και προσφορά ενός πολιτιστικού και πνευματικού κέντρου εντός της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής στην πόλη της Λευκωσίας, συμβάλλοντας στην αναζωογόνηση της πόλης και στην ευρύτερη πολιτιστική προώθηση της Κύπρου (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 4-7). Κύριο αντικείμενο ενδιαφέροντος, αποτελεί η ικανότητα της Λεβεντείου ως προς τη μετάδοση της αποστολής, των στόχων και του οράματός της προς το κοινό, όπως και η διερεύνηση των στρατηγικών που μέχρι τώρα ακολούθησε προς την επίτευξή τους.

Σύμφωνα με τη Λεβέντειο, η μετάδοση των στόχων της προς το κοινό επιτυγχάνεται μέσω του Τύπου, του διαδικτύου, της οργάνωσης διαφόρων εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και μέσω της ακολουθίας διάφορων στρατηγικών μάρκετινγκ και *branding* (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020). Τα επιτεύγματα του μουσείου στη μετάδοση των στόχων του μέχρι την παρούσα περίοδο, συγκαταλέγουν την ύπαρξή του ως το μοναδικό κυπριακό μουσείο που επικεντρώνεται στην παρουσίαση Κύπριων και Ελλήνων καλλιτεχνών παράλληλα με άλλη ευρωπαϊκή τέχνη. Επίσης, το μουσείο έχει αναπτύξει μια επαγγελματική σχέση με τον τοπικό δημόσιο, κυβερνητικό και εκπαιδευτικό τομέα, αλλά και ένα διεθνές δίκτυο συνεργατών από μουσεία, ακαδημαϊκά ιδρύματα, επιμελητές, συντηρητές και εμπόρους τέχνης κ.ά. του εξωτερικού. Εντός των διεθνών του συνεργασιών με άλλα μουσεία του εξωτερικού περιλαμβάνονται η Εθνική Πινακοθήκη του Λονδίνου, το Μητροπολιτικό Μουσείο της Νέας Υόρκης, το Μουσείο του Λούβρου, το Μουσείο Ερμιτάζ κ.ά. Οι μεταξύ τους επαγγελματικές διενέργειες αφορούν τον δανεισμό και την ανταλλαγή έργων για εκθεσιακούς σκοπούς (Παράρτημα Α). Επιπλέον, μέσω της θετικής του προβολής από τον τοπικό και τον διεθνή Τύπο το μουσείο δηλώνει πως εξασφάλισε έναν σημαντικό αριθμό επισκεπτών από τους πρώτους πέντε μήνες της λειτουργίας του, διατηρώντας την πλειοψηφία εξ αυτών για επιπλέον επισκέψεις μετά από αυτήν την περίοδο (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 8). Συγκεκριμένα, κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της το 2014, η Λεβέντειος εξασφάλισε τις πωλήσεις 11 000 εισιτηρίων και

9 000 κατά τις επόμενες χρονιές του 2015 και του 2016 αντίστοιχα. Κατά τη γνώμη μου, αυτοί οι αριθμοί είναι αρκετά ικανοποιητικοί σε σχέση με τα πληθυσμιακά δεδομένα του νησιού, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη ότι δεν είναι ενδεικτικοί της συνολικής επισκεψιμότητας που εξασφάλισε κατά τις τρεις τελευταίες χρονιές. Όπως υποστηρίζει το μουσείο, οι συγκεκριμένοι αριθμοί επισκεψιμότητας εξαιρούν τους μαθητές και άλλους επισκέπτες που έκλειναν ιδιωτικές ξεναγήσεις, όπως και άλλες εξαιρέσεις (Παράρτημα Α).

Μέσω της αποστολής, του οράματος και των στόχων που θέτει η Λεβέντειος ως οργανισμός, θεωρώ πως διαφαίνεται η επιδίωξη της ιδίως ως προς την προβολή και επέκτασή της στο εξωτερικό, αλλά και ως προς την διεύρυνση των πολιτιστικών οριζόντων του κυπριακού κοινού. Παράλληλα, το μουσείο αναγνωρίζει τη σημασία μετάδοσής τους προς το κοινό και ακολουθεί τις κατάλληλες στρατηγικές και ενέργειες ως προς την επίτευξή της, συγκαταλέγοντας έναν σημαντικό αριθμό επιτευγμάτων στη μέχρι τώρα πορεία του. Επιπλέον, δίνεται μεγάλη έμφαση στην πολιτιστική και οικονομική βιωσιμότητα του μουσείου διαμέσου της λειτουργίας του ως σύγχρονου πολιτιστικού οργανισμού. Στη συνέχεια, αναλύονται οι βασικοί λειτουργικοί άξονες της Λεβεντείου, οι οποίοι αφορούν ζητήματα της διοίκησης, της οργάνωσης και χρηματοδότησής της, ως προς την επίτευξη των προαναφερθέντων της στόχων.

1.2 Διοίκηση, Λειτουργία και Οργάνωση

Το μέρος της μελέτης που ακολουθεί αφορά την οργανωτική δομή της Λεβεντείου σε σχέση με το διοικητικό και γενικό της προσωπικό, όπως και τη διερεύνηση των βασικών της οργανωτικών δράσεων και στρατηγικών που ακολουθούνται για την ομαλή της λειτουργία. Επίσης, ερευνώνται οι στρατηγικές χρηματοδότησης του μουσείου και η ανταπόκρισή τους ως προς τους λειτουργικούς του στόχους και τη μακροπρόθεσμη οικονομική του βιωσιμότητα.

1.2.1 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή της Λεβεντείου αποτελείται από τη Διευθύντρια, τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και τα υπόλοιπα 9 μέλη, όπως και τα 9 μέλη της Τιμητικής Επιτροπής (Λεβέντειος Πινακοθήκη: Χαιρετισμός Διευθύντριας, Διοικητικό Συμβούλιο,

Τιμητική Επιτροπή' 2017). Μια βασική λειτουργική αρχή που αφορά την οργάνωση της Λεβεντείου είναι η διαμόρφωση ενός στρατηγικού πλάνου ενεργειών, το οποίο καθορίζεται για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και προσβλέπει στις στρατηγικές και ενέργειες που θα ακολουθηθούν για την εξασφάλιση των στόχων του. Επίσης, μέσω αυτού του πλάνου καθορίζονται οι υπευθυνότητες για το διοικητικό προσωπικό. Η Τιμητική Επιτροπή και το Διοικητικό Συμβούλιο ευθύνονται για τη μελέτη και την έγκρισή του. Στο πλάνο προβλέπεται – μεταξύ άλλων - η ετοιμασία και η παρουσίαση ενός ετήσιου σχεδίου δράσεων και του προϋπολογισμού του από τη Διευθύντρια και Αναπληρωτή Διευθυντή, στο Ίδρυμα Λεβέντη για την έγκρισή του. Παράλληλα, εντός των υπευθυνοτήτων της Διευθύντριας και του Αναπληρωτή Διευθυντή είναι και η διενέργεια ερευνών αγοράς, συνεντεύξεων και στρατηγικών βάσει της επιτυχίας του πλάνου, η αξιολόγηση της προόδου και εκτέλεσής του και η ενημέρωση του Διοικητικού Συμβουλίου και του Ιδρύματος Λεβέντη για την εκτέλεσή του. Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι για την παράδοση τριμηνιαίων αναφορών προς τον Πρόεδρο, όπως και για τη συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού της Λεβεντείου. Το προσωπικό του μουσείου αποτελείται από μια άρτια εκπαιδευμένη ομάδα ατόμων που εμπλέκεται ενεργά στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των δράσεών του και είναι ικανοί στο να ανταποκρίνονται άμεσα σε όλα τα θέματα που παρουσιάζονται (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 19).

1.2.2 Χρηματοδότηση

Η Λεβέντειος αποτελεί έναν ιδιωτικά χορηγούμενο και διοικούμενο οργανισμό, από το Ίδρυμα Λεβέντη και το Διοικητικό της Συμβούλιο (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 28). Ταυτόχρονα, λειτουργεί και ως αυτοχρηματοδοτούμενος οργανισμός ακολουθώντας διάφορες στρατηγικές για την εξασφάλιση των εσόδων της. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν τις πωλήσεις των εισιτηρίων, του εστιατορίου και του καταστήματος, την ακολουθία στρατηγικών μάρκετινγκ² και τη συνεργασία του μουσείου με διάφορους οργανισμούς και εταιρίες, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

Τα έσοδα που εξασφαλίζονται μέσω των πωλήσεων των εισιτηρίων και των προσφερόμενων ξεναγήσεων, εξαρτώνται από τις τιμές που καθορίζονται για τα

² Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που αναφέρονται περιλαμβάνουν την προσφορά ευκαιρίας διοργάνωσης διαλέξεων και εκδηλώσεων σε τρίτους και δημιουργίας κάρτας μέλους, την ιδιωτική ενοικίαση της αίθουσας εκδηλώσεων και το κατάστημα και εστιατόριο, οι οποίες αναλύονται στο κεφάλαιο 5 της παρούσας διατριβής.

εισιτήρια αναλόγως των διαφορετικών ομάδων κοινού και από το είδος της ξενάγησης. Η τιμή του εισιτηρίου γενικής εισόδου στη Λεβέντειο είναι στα 5€ και μαζί με ακουστικό οδηγό αυτόνομης ξενάγησης 7€. Η τιμή εισόδου για τις περιοδικές εκθέσεις κοστίζει 6€ και με τον ακουστικό οδηγό ξενάγησης 8€. Μειωμένη είσοδο με εισιτήριο των 3€ - και με τον ακουστικό οδηγό ξενάγησης 5€ - δικαιούνται άτομα της τρίτης ηλικίας, φοιτητές, δημοσιογράφοι και ομάδες των περισσότερων από 10 ατόμων. Ελεύθερη είσοδο δικαιούνται κάποια άτομα όπως παιδιά και έφηβοι μέχρι 18 ετών, στρατιώτες, άνεργοι, μέλη της Λεβεντείου κ.ά. Επίσης, η Λεβέντειος προσφέρει μια ποικιλία ξεναγήσεων από το εκπαιδευμένο της προσωπικό και εθελοντές έναντι αμοιβής, διάρκειας 1.5 ώρας. Η τιμή των ξεναγήσεων καθορίζεται αναλόγως βάσει του αριθμού των ατόμων και του ωραρίου εντός του οποίου γίνεται η ξενάγηση (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 39). Παράλληλα, υπάρχει μια επιλογή από ακουστικούς και πολυμεσικούς οδηγούς αυτόνομης ξενάγησης (ακουστικός οδηγός 3€ και οπτικός οδηγός 4€), όπως και η εναλλακτική επιλογή της φόρτωσης της εφαρμογής για *iPad* ή *Android* έναντι αμοιβής (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 25, 39, 'Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ωράριο Λειτουργίας & Εισιτήρια' 2017).

Η εξασφάλιση χορηγιών προσφέρει τη δυνατότητα στη Λεβέντειο να διοργανώνει εκθέσεις, διαλέξεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, εορταστικές και θεματικές εκδηλώσεις για άτομα και ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, ως μέρος των στρατηγικών της για εξασφάλιση εσόδων μέσω της ισορρόπησης χαμηλού προϋπολογισμού. Καθώς το Ίδρυμα Λεβέντη διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο εταιρικών συνεργατών σε διάφορους τομείς,³ η Λεβέντειος επενδύει στους ήδη υπάρχοντες συνεταιρισμούς του Ιδρύματος θεωρώντας πως οι μεταξύ τους συνέργειες είναι ωφέλιμες και για τις δύο μεριές. Στόχο αποτελεί η εξασφάλιση χορηγιών για εκθέσεις και δημοσιεύσεις μέσω της τροφοδότησης των εταιρικών τους αναγκών και της προσφοράς ενός ανταγωνιστικού πακέτου αμοιβαίας ωφέλειας. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των εταιρικών χορηγιών που λαμβάνουν την έγκριση του Ιδρύματος, προωθούνται από τη Λεβέντειο διαμέσου αυτού του πακέτου (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 15-17).

Σε αυτό το σημείο, τονίζεται το γεγονός πως οι οργανωτικές και χρηματοδοτικές στρατηγικές του εκάστοτε πολιτιστικού οργανισμού εγγράφονται στο ευρύτερο

³ Οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν βιομηχανίες και εταιρίες στον χώρο της εστίασης, της διαφήμισης, της παροχής υπηρεσιών, της πληροφορίας και διαφήμισης και πολλούς άλλους.

πλαίσιο της στρατηγικής επικοινωνίας του, εφόσον η βασικότερη προϋπόθεση της λειτουργίας του είναι η προσφορά προς το κοινό. Επομένως, η επιτυχία τους πρωτίστως καθορίζεται από την ικανότητά τους προς την εξασφάλιση της ανταπόκρισης και της ανάπτυξης του κοινού του. Η Λεβέντειος φαίνεται να ακολουθεί επιτυχώς αυτές τις στρατηγικές, αφού της προσφέρουν τη δυνατότητα να οργανώνει και να προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία από ξεναγήσεις, διαλέξεις, προγράμματα και εκδηλώσεις με χαμηλό κόστος δηλώνοντας την εξασφάλιση της θετικής ανταπόκρισης του τοπικού κοινού και των τουριστών (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 17).

Παράλληλα, θεωρώ πως οι στρατηγικές αυτοχρηματοδότησης της Λεβεντείου (οι οποίες βασίζονται κυρίως στις αρχές του πολιτιστικού μάρκετινγκ), παρουσιάζουν έναν οργανισμό που μελέτησε και λειτουργεί με βάση τις σύγχρονες αρχές και πρότυπα της επικοινωνιακής στρατηγικής. Βάσει της προσωπικής μου έρευνας, οι στρατηγικές αυτές ακολουθούνται από τα μεγάλα διεθνή μουσεία του εξωτερικού και αφορούν την πολιτιστική διαχείριση και προώθηση. Όπως δήλωσε εκπρόσωπος του μουσείου, υπάρχει «μια συνεχής ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων» μεταξύ της Λεβεντείου και άλλων μουσείων του εσωτερικού και του εξωτερικού, στο καθένα από τα οποία, η Λεβέντειος βρίσκει στοιχεία που θα την επηρεάσουν και θα την εμπνεύσουν στην επικοινωνιακή της προσέγγιση (Παράρτημα Α). Αυτή η δήλωση είναι ζωτικής σημασίας εφόσον δύναται να συμβάλει στις στρατηγικές αυτοχρηματοδότησης της Λεβεντείου, όπως και στην αποτελεσματική μετάδοση των στόχων της για εκπαιδευτική και πολιτιστική προσφορά. Η προσφορά αυτή στοχεύει στο κυπριακό κοινό, αλλά και στη διεθνή προβολή και επέκταση του μουσείου. Ο δεύτερος στόχος αποτελεί ένα γεγονός ιδιαίτερης σημασίας για την Κύπρο αφού, κατά τη γνώμη μου, κανένα άλλο μουσείο της χώρας δεν δύναται να τον επιτύχει στον βαθμό που μπορεί η Λεβέντειος, η οποία χαίρει του διεθνούς σεβασμού και αναγνώρισης όσο κανένας άλλος πολιτιστικός οργανισμός της Κύπρου. Η συνέχεια του κεφαλαίου επικεντρώνεται στη μελέτη αυτού του στόχου και στους τρόπους που ακολουθεί η Λεβέντειος προς την επίτευξή του καθώς ένας από τους βασικότερους άξονες ενδιαφέροντος της διατριβής αφορά τη σημασία που έχει η διεθνής προβολή και αναγνώριση της Λεβεντείου - και κατ' επέκταση της Κύπρου, βάσει της πολιτιστικής της λειτουργίας και προσφοράς.

1.3 Η Σημασία της Διεθνούς Προβολής της Λεβεντείου Πινακοθήκης

Όπως προαναφέρθηκε, μια από τις κυριότερες επιδιώξεις της αποστολής που θέτει η Λεβέντειος ως οργανισμός είναι η προβολή και επέκτασή της σε διεθνές επίπεδο. Για τη Λεβέντειο, αυτό το εγχείρημα βασίζεται σε δύο άξονες. Καταρχάς, επιδιώκεται η μετάδοση της αγάπης για την τέχνη στο κοινό της Κύπρου «ενθαρρύνοντας ειδικότερα τη νέα γενιά να ταυτιστεί, μέσω της τέχνης, με την ευρύτερη ευρωπαϊκή του ταυτότητα στον συνεχώς αυξανόμενο παγκοσμιοποιημένο κόσμο». Κατά δεύτερον, προωθείται η κατασκευή ενός πνευματικού και πολιτιστικού κέντρου στον χώρο της, «μέσα στην ανατολική Μεσόγειο, νοτιοανατολική Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική που θα λειτουργεί ως περιφερειακό κέντρο για την προώθηση της ευρωπαϊκής τέχνης στην περιοχή» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 4, 16).

Υπάρχει, θεωρώ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη διερεύνηση του γεγονότος πως παρότι η Λεβέντειος στοχεύει στην καθιέρωσή της ως πολιτιστικό κέντρο επέλεξε την ανέγερσή της στην πόλη της Λευκωσίας, η οποία τυπικά θεωρείται ως «περιφέρεια» για τα παγκόσμια πολιτιστικά δεδομένα. Πιστεύω πως το Ίδρυμα Λεβέντη θα μπορούσε να ιδρύσει το μουσείο σε οποιαδήποτε μεγάλη ευρωπαϊκή πόλη χάρη στο μεγάλο πολιτιστικό κεφαλαίο που έχει στην κατοχή του, αλλά και στην οικονομική του ευρωστία και στο ισχυρό του δίκτυο διεθνών διασυνδέσεων. Ενδεχομένως, η ίδρυση του μουσείου σε μια από τις μεγάλες πόλεις της Ευρώπης που εκλαμβάνεται ως πολιτιστικό «κέντρο», να σήμαινε την ευκολότερη επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Επιπλέον, αυτό θα σήμαινε την ανταπόκριση ενός ευρύτερου τοπικού και πολιτιστικού κοινού και κατ' επέκταση, την ευκολότερη εξασφάλιση και εδραίωση της οικονομικής και πολιτιστικής βιωσιμότητας του μουσείου. Ωστόσο, παρά το γεγονός πως και η ίδια η Λεβέντειος αναγνωρίζει τις προκλήσεις του νησιού λόγω του περιορισμένου πολιτιστικού του ενδιαφέροντος και πληθυσμού και της συνοριακής του αποκοπής από το υπόλοιπο ευρωπαϊκό δίκτυο (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11), όπως εκπρόσωπός της δήλωσε, η ίδρυση του μουσείου εκτός Κύπρου «ποτέ δεν τέθηκε ως θέμα συζήτησης». Συνεχίζοντας, διευκρίνισε πως πρωταρχική προϋπόθεση της ανέγερσης του μουσείου ήταν η εκπλήρωση της επιθυμίας του ιδρυτή του για πολιτιστική προσφορά προς τους συμπατριώτες του. Επίσης, το μουσείο θεωρεί ότι η Κύπρος μπορεί να φιλοξενήσει και να αναδείξει έναν πολιτιστικό οργανισμό του

επιπέδου και του διεθνούς του προσανατολισμού (Παράρτημα Α). Κατά την προσωπική μου άποψη, αυτή η δήλωση είναι ιδιαίτερα σημαντική, εφόσον υποδηλώνει πως η Λεβέντειος θεωρεί ότι μπορεί να υπερβεί τις οποιεσδήποτε προκλήσεις διαμέσου της λειτουργίας της. Παράλληλα, υποδηλώνει πως η Λεβέντειος δύναται να συμβάλει στην κατάρριψη του στερεότυπου που θέλει τα μουσεία εκτός των μεγάλων ευρωπαϊκών πόλεων στην αφάνεια του παγκόσμιου πολιτιστικού χάρτη. Συνεπώς, θεωρείται απαραίτητη η διερεύνηση των παρόντων και μελλοντικών επικοινωνιακών και προωθητικών στρατηγικών και ενεργειών στις οποίες στηρίζεται η Λεβέντειος, για την εδραίωσή της ως διεθνές πνευματικό και πολιτιστικό περιφερειακό κέντρο. Επίσης, οφείλει να μελετηθεί η ανταπόκριση αυτών των στρατηγικών απέναντι στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου.

Σύμφωνα με τη Λεβέντειο, η γνωστοποίησή της προς το εξωτερικό γίνεται μέσω των διεθνών της συνεργασιών, όπως και της οργάνωσης, συμμετοχής και φιλοξενίας περιοδικών εκθέσεων και ακαδημαϊκών ημερίδων/συμποσίων.⁴ Το μουσείο εργάζεται και στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη των υπάρχοντων του διασυνδέσεων με άλλα μουσεία και πινακοθήκες του εξωτερικού για την επερχόμενη περίοδο μέχρι και το 2020. Επίσης, πραγματοποιείται ψηφιοποίηση των έργων του η οποία, θα επιτρέψει την πρόσβασή τους σε επισκέπτες από όλον τον κόσμο και θα εξυπηρετήσει στην παρουσίαση των λιγότερο γνωστών έργων που συγκέντρωσε κατά τα τελευταία πέντε χρόνια, προσελκύοντας το ευρύτερο τοπικό και διεθνές ακαδημαϊκό ενδιαφέρον. Παράλληλα, η Λεβέντειος φιλοδοξεί την οργάνωση ειδικών θεματικών εκθέσεων και εκδηλώσεων, σχεδιασμένων ειδικά για την προσέλκυση επισκεπτών από τις γειτονικές χώρες, αλλά και τη φιλοξενία κορυφαίων ακαδημαϊκών μέσω του μηνιαίου της προγράμματος διαλέξεων. Οι διαλέξεις συχνά θα συνδυάζονται με ένα συνέδριο, μονοήμερο εργαστήριο ή έκθεση και θα παρέχουν την ευκαιρία σε νεαρούς ακαδημαϊκούς και πανεπιστημιακούς φοιτητές να τις παρακολουθήσουν, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 16).

Οι παραπάνω στόχοι και ενέργειες προς τη γνωστοποίηση του μουσείου στο εξωτερικό φαίνεται να σκιαγραφούν ένα προσεχτικά μελετημένο και οργανωμένο πλάνο που

⁴ Ορισμένες από αυτές τις συμμετοχές περιλαμβάνουν το συμπόσιο του *Courtauld Institute of Art* στο Λονδίνο τον Ιανουάριο του 2014 και την επερχόμενη εκδήλωση στο *Bozar* στις Βρυξέλλες. Επίσης, το μουσείο θα συμμετάσχει στο ευρωπαϊκά εγκεκριμένο και χορηγημένο πρόγραμμα «*GoingPublic*», που αφορά διάφορες πτυχές της παρουσίασης και ερμηνείας των έργων και θα παρέχει ευκαιρίες συμμετοχής και διαδικτυακής προβολής σε συνέδρια, εκθέσεις και εκδόσεις.

στοχεύει στην εδραίωση της Λεβεντείου ως ενός από τα κορυφαία ευρωπαϊκά μουσεία τέχνης. Ωστόσο, δεν θα μπορούσε να μην σχολιαστεί το γεγονός πως, η καθιέρωσή της ως «περιφερειακό κέντρο» πολιτιστικής προώθησης των προαναφερόμενων περιοχών αποτελεί ένα τεράστιο εγχείρημα, όχι μόνο για τη Λεβέντειο, αλλά για κάθε πολιτιστικό οργανισμό. Η έρευνα για την παρούσα εργασία έδειξε ότι, δεν εντοπίζονται ακόμα αναφορές οι οποίες αφορούν την ενεργή προσέγγιση όλων αυτών των περιοχών (Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική) ωστόσο, σίγουρα το μουσείο έχει ήδη επιτύχει σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό μια διεθνή προβολή και αναγνώριση, ειδικά όσον αφορά τις χώρες της Ευρώπης και την Αμερική. Το κυριότερο στοιχείο είναι πως η προβολή και επέκταση της Λεβεντείου σε διεθνές επίπεδο είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς, θεωρώ πως τα οφέλη που αποκομίζονται από αυτή λειτουργούν σε δύο επίπεδα: προς όφελος του ίδιου του μουσείου και προς όφελος της πολιτιστικής προβολής και αναγνώρισης του νησιού.

Εν κατακλείδι, θεωρώ πως η Λεβέντειος βασίζει την αποστολή και τους στόχους της στις εκπαιδευτικές και ευρύτερες κοινωνικές αρχές της πολιτιστικής προσφοράς, ακολουθώντας τις κατάλληλες λειτουργικές και διαχειριστικές αρχές για την εκπλήρωσή τους. Σύμφωνα με το μουσείο, μέσω της μετάδοσης του μηνύματος στο κοινό για την ανάγκη της μόρφωσης και της δια βίου μάθησης, δύναται να προάγει το τοπικό κοινωνικό ενδιαφέρον, εκτίμηση και κατανόηση της ευρωπαϊκής τέχνης και πολιτισμού (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 16) ενώ, παράλληλα, επεκτείνει την εκπαιδευτική και πολιτιστική του προσφορά σε διεθνές επίπεδο. Διαμέσου αυτής της ενέργειας η Λεβέντειος ταυτόχρονα προωθεί την πολιτιστική δημιουργία, λειτουργία και αναγνώριση της Κύπρου στο εξωτερικό, προβάλλοντας έναν οργανισμό που γνωρίζει και ακολουθεί τα σύγχρονα πρότυπα και στρατηγικές της πολιτιστικής επικοινωνίας για τον μουσειακό τομέα. Βάσει αυτού, στο επόμενο κεφάλαιο θεωρείται απαραίτητη μια περαιτέρω διερεύνηση και ανάλυση του όρου της πολιτιστικής επικοινωνίας εντός του διεθνούς πλαισίου, αλλά και εντός του περιβάλλοντος της Λεβεντείου.

Κεφάλαιο 2

Πολιτιστική Επικοινωνία

2.1 Η Διεθνής Εμπειρία

Όπως προαναφέρθηκε, οι προσεγγίσεις του μάρκετινγκ και *branding* που εφαρμόζει ο εκάστοτε πολιτιστικός οργανισμός, περιλαμβάνονται ως μέσα στρατηγικής εντός του πλαισίου της πολιτιστικής του επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον Φιλήμωνα Μπαντιμαρούδη, η πολιτιστική επικοινωνία αφορά την κάθε μορφής δημιουργική παραγωγή και προώθηση ενός πολιτιστικού προϊόντος, όπως και την πρόσληψή του από το κοινό. Είτε η στρατηγική επικοινωνίας ενός πολιτιστικού οργανισμού στοχεύει στο τοπικό περιβάλλον, είτε φιλοδοξεί στην επέκτασή της σε διεθνές επίπεδο, η μελέτη μιας σειράς εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων – οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών κ.ά. – θεωρείται βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση της επιτυχίας της (Μπαντιμαρούδης 2011: 16-18). Το σημαντικότερο στοιχείο για τη διαμόρφωση μιας στοχευμένης στρατηγικής επικοινωνίας είναι ο καθορισμός του κατάλληλου κοινού. Ο εκάστοτε οργανισμός οφείλει να γνωρίζει τον αποδέκτη του, τους παράγοντες που επηρεάζουν τις καταναλωτικές του επιλογές και συνήθειες, αλλά και τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας μαζί του, που θα του μεταδίδουν το μήνυμα και τις αξίες του οργανισμού (Patterson & Radtke 2009: 7, IMPACS 2005: 3-4).

2.1.1 Το Κοινό του Πολιτισμού: Παράγοντες Επιρροής και Ανάπτυξης

Το πολιτιστικό μάρκετινγκ ως επικοινωνιακό μέσο στρατηγικής, βασίζεται στη σχέση αμοιβαίας ωφέλειας που δημιουργείται μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού του για την επίτευξη των οργανωτικών και καλλιτεχνικών του στόχων (Hill et al. 2003: 1). Εν συνεπεία, ο εκάστοτε πολιτιστικός οργανισμός οφείλει να αναγνωρίζει την ιδιαίτερη φυσιογνωμία του κοινού του, όπως και τις ευρύτερες πολιτιστικές συμπεριφορές του κοινού. Μέσω της διενέργειας ερευνών κοινού για τη μελέτη των αναγκών, προσδοκιών και κινήτρων των επισκεπτών του, το μουσείο δύναται να διαμορφώσει μια

επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ για τη διατήρηση του υφιστάμενου κοινού του, αλλά και για την προσέλκυση νέου (Hill et al. 2003: 36). Η διατριβή ενδιαφέρεται για τη μελέτη του τρόπου διεξαγωγής και της ανταπόκρισης της Λεβεντείου στους τρόπους προσέλκυσης κοινού που περιγράφονται πιο κάτω και αφορούν όχι μόνο τη γενικότερή της στρατηγική μάρκετινγκ, αλλά και την ειδική της προσφορά στους τομείς της εκπαίδευσης και της διεύρυνσης της κοινωνικής πολιτιστικής συμμετοχής.

Βάσει της μελετώμενης βιβλιογραφίας, η κατανόηση της φυσιογνωμίας του κοινού επιτυγχάνεται μέσω της μελέτης των παραγόντων – κοινωνικών, ψυχολογικών και προσωπικών, οι οποίοι την επηρεάζουν και τη διαμορφώνουν. Ως κοινωνικοί παράγοντες ορίζονται η κοινωνική τάξη, κάποια πολιτιστικά στοιχεία και οι ομάδες αναφοράς. Αφορούν δηλαδή, τα στοιχεία που έχουν να κάνουν με την εθνοτική και τη θρησκευτική ταυτότητα του ατόμου, το μορφωτικό του επίπεδο, τις καθημερινές του συνήθειες, το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον. Από την άλλη, οι ψυχολογικοί παράγοντες αφορούν την προσωπικότητα, τις πεποιθήσεις και τα κίνητρα ενός ατόμου, όπως και τις αντιλήψεις του οι οποίες, είτε θετικές είτε αρνητικές, επηρεάζουν τις καταναλωτικές και πολιτιστικές του συνήθειες και επιλογές. Τέλος, ως προσωπικοί παράγοντες ορίζονται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως είναι η ηλικία, το φύλο και το διαθέσιμο εισόδημα (Hill et al. 2003: 43-49). Κατά τη γνώμη μου, αυτοί οι παράγοντες είναι μεταξύ τους αλληλένδετοι και εξίσου σημαντικοί και, για τη διαμόρφωση μιας στοχευμένης στρατηγικής μάρκετινγκ οφείλουν να μελετηθούν διεξοδικά, προκειμένου να εξασφαλισθεί η καλύτερη δυνατή ανταπόκριση του οργανισμού απέναντι στις ανάγκες και στις επιθυμίες των επισκεπτών του.

Εν συνεχεία, ο εκάστοτε οργανισμός ακολουθεί ορισμένες ενέργειες μέσω των οποίων διαμορφώνεται η διαδικασία επιλογής του τελικού του κοινού. Αρχικά, γίνεται από τον ίδιο τον οργανισμό μια αναγνώριση του προβλήματος, διερευνώντας τα πολιτιστικά κίνητρα και ανάγκες του κοινού, προχωρώντας στη συνέχεια σε αναζήτηση πληροφοριών μέσω των ΜΜΕ, των διαφημίσεων και των απόψεων του στενού κοινωνικού περιβάλλοντος, για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών γίνεται μέσω της σύγκρισης μεταξύ των αρχικών προσδοκιών και των τελικών αποτελεσμάτων, δηλαδή με βάση την ανταπόκρισή τους στις προσδοκίες του κοινού, την ποιότητα και το τελικό τους κόστος. Ακολουθεί η αγορά, η οποία συνιστά την τελική επιλογή του γεγονότος. Η διαδικασία ολοκληρώνεται μέσω της τελικής αξιολόγησης μετά την παρακολούθηση, η οποία καθορίζει τις μελλοντικές αποφάσεις

και ενέργειες του οργανισμού. (Hill et al. 2003: 50-52). Τα παραπάνω στάδια είναι καθοριστικά για το μέλλον του οργανισμού, αφού παρουσιάζουν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά του στην προβολή και προώθηση, επηρεάζοντας σημαντικά την αναπτυξιακή του πορεία.

Η διενέργεια ερευνών κοινού στο περιβάλλον της Λεβεντείου επικεντρώνεται, κυρίως, στην αξιολόγηση της εμπειρίας επίσκεψης του κοινού (Παράρτημα Α) αποσκοπώντας στη βελτίωση και αναβάθμισή της (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 15) (Εικ. 4). Ωστόσο, όλες οι παραπάνω παράμετροι επιρροής και ενέργειες επιλογής του κοινού είναι μεταξύ τους εξίσου σημαντικές για τη διαμόρφωση μιας στοχευμένης στρατηγικής επικοινωνίας. Η Λεβέντειος φαίνεται να διεκπεραίωσε και να ακολούθησε τις συγκεκριμένες έρευνες και ενέργειες εφόσον, όπως δηλώνει, κατέχει «την εμπειρία και μια βαθιά κατανόηση του κυπριακού κοινού όσον αφορά τις ανάγκες, τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς του» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11). Θεωρώ πως αυτή η δήλωση είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς, η κατανόηση των παραγόντων επιρροής της πολιτιστικής κατανάλωσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη μεθοδική προσέγγιση του ζητήματος της προσέλκυσης και της ανάπτυξης του κοινού για τις τέχνες.

Σύμφωνα με τους Hill et al., η ανάπτυξη του πολιτιστικού κοινού μπορεί να επιτευχθεί με τρεις βασικούς τρόπους. Αρχικά, μέσω της εκπαίδευσης η οποία αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης κοινού, εφόσον εμπεδώνει πολιτιστικά ενδιαφέροντα και συνήθειες που δύνανται να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη παρουσία ενός μεγάλου, κατάλληλα μορφωμένου και ευαισθητοποιημένου κοινού για τις τέχνες. Κατά δεύτερον, μέσω της διοργάνωσης και της εκτέλεσης συμμετοχικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα προσελκύουν το ενδιαφέρον και θα εγείρουν τη συμμετοχική επιθυμία των επισκεπτών και, τέλος, μέσω του μάρκετινγκ των τεχνών (Hill et al. 2003: 39). Στη συνέχεια, ερευνάται η ικανότητα της Λεβεντείου ως προς την ανταπόκρισή της στις σύγχρονες αρχές της πολιτιστικής διαχείρισης που αφορούν τους τρόπους ανάπτυξης, αλλά και διατήρησης του κοινού της, μέσω της εκπαίδευσης και της προώθησης του κοινωνικού ενδιαφέροντος και συμμετοχής.

2. 2 Η Περίπτωση της Λεβεντείου Πινακοθήκης

Μέσω της βιβλιογραφικής μελέτης της διεθνούς εμπειρίας για την πολιτιστική επικοινωνία, προκύπτει το συμπέρασμα πως το σημαντικότερο στοιχείο για τη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ για έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι ο καθορισμός, αλλά και η αναγνώριση του κατάλληλου κοινού. Σύμφωνα με τη Λεβέντειο, το κυπριακό κοινό αποτελείται από μία μικρή «ελίτ» μουσειακών επισκεπτών και από ένα ευρύτερο κοινό, το οποίο θεωρεί τα μουσεία «ταυτόχρονα συναρπαστικά αλλά και απειλητικά» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11). Στόχος δεν είναι μόνο η προσέλκυση αυτής της μικρής ομάδας, αλλά και του ευρύτερου κοινού μέσα από διάφορες στρατηγικές και ενέργειες που θα μεταδίδουν τον προσιτό χαρακτήρα της Λεβεντείου, προσελκύνοντας το κοινωνικό καλλιτεχνικό και συμμετοχικό ενδιαφέρον. Παράλληλα, η Λεβέντειος αναγνωρίζει πως το κοινό της δεν αποτελείται μόνο από το γενικό κοινό – αυτών δηλαδή που επισκέπτονται τα μουσεία και αυτών που δεν τα επισκέπτονται, αλλά και από μια ευρύτερη γκάμα ατόμων και οργανισμών. Εντός του κοινού της συμπεριλαμβάνονται χορηγοί, συνεργάτες και άλλοι εμπλεκόμενοι, μέλη, εθελοντές και υπάλληλοι, αλλά και η κυβέρνηση, τα ΜΜΕ, οι εκπαιδευτικοί φορείς κ.ά. (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 50), των οποίων η προσέλκυση είναι εξίσου σημαντική για τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική της αναπτυξιακή πορεία. Βάσει των τρόπων ανάπτυξης κοινού που υποδεικνύονται πιο πάνω από τους Hill et al., ακολουθεί η μελέτη της πολιτιστικής επικοινωνίας της Λεβεντείου όσον αφορά την εκπαίδευση και τη διοργάνωση εκθέσεων και συμμετοχικών δραστηριοτήτων.⁵

2. 2. 1 Η Λεβέντειος Πινακοθήκη στον Τομέα της Επικοινωνίας Μέσω της Εκπαίδευσης

Η Λεβέντειος δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς αυτή αποτελεί – μεταξύ άλλων – έναν από τους βασικότερους άξονες της αποστολής της ως οργανισμός. Επιδίωξη της δεν είναι απλά η προσφορά μιας αισθητικής, αλλά και μιας εκπαιδευτικής εμπειρίας, μέσω της εμπλοκής και της συμβολής της στην τοπική και διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα. Προσβλέπει στο να τοποθετήσει την Κύπρο στον κυρίαρχο χάρτη της διεθνούς ανταλλαγής ιδεών και γνώσεων, μέσω της ανάπτυξης

⁵ Το μάρκετινγκ που ασκεί η Λεβέντειος αναλύεται στο κεφάλαιο 4 της παρούσας διατριβής.

προγραμμάτων που βασίζονται στις μόνιμες της Συλλογές και προσωρινές εκθέσεις και, που αφορούν και σχετίζονται με την ευρωπαϊκή, ελληνική και κυπριακή τέχνη και πολιτισμό. Η εκπαιδευτική και διδακτική της φιλοσοφία επικεντρώνεται στη δια βίου και μέσω της έρευνας μάθηση, όπως και στην προσφορά εκπαιδευτικών ευκαιριών προς όλες τις ομάδες και ηλικίες του τοπικού και διεθνές κοινού. Αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία μεταξύ των τρόπων εκμάθησης των διαφορετικών ομάδων κοινού, η Λεβέντειος χρησιμοποιεί διάφορες εκπαιδευτικές μεθόδους που θα ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των ομάδων, αλλά και τις προσωπικές τους καλλιτεχνικές εκτιμήσεις και εκφράσεις (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 4, 28-30).

Βάσει της εκπαιδευτικής της πολιτικής, η Λεβέντειος διατηρεί μια στενή συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου για την ενημέρωσή της σχετικά με τη σχολική ύλη και τα εκπαιδευτικά πλαίσια που συνδέονται με το πολιτιστικό περιεχόμενο και τη λειτουργία του μουσείου. Εν γένει, αυτή η πολιτική αποσκοπεί στην ενημέρωση και επιμόρφωση του μουσείου σχετικά με «τις εθνικές και διεθνείς εκπαιδευτικές και διδακτικές θεωρίες, τάσεις και στρατηγικές» που θα βοηθούν στη διαμόρφωση και μετάδοση των εκπαιδευτικών του προγραμμάτων. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρουσιάζονται και εγκρίνονται από το Υπουργείο και προσφέρονται δωρεάν στους μαθητές των σχολείων, παράλληλα με εκπαιδευτικό/διδακτικό υλικό προς τους δασκάλους (Λεβέντειος Πίνακοθήκη: Εκπαιδευτικοί' 2017, Παράρτημα Α). Επιπλέον, προσβλέπει στη συνεργασία της με όλους τους εκπαιδευτικούς φορείς πέραν των σχολείων, όπως τα Πανεπιστήμια και κολλέγια της Κύπρου και του εξωτερικού και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Πολιτισμού. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η προσφορά της για ευκαιρία πρακτικής άσκησης σε νεαρούς πανεπιστημιακούς αποφοίτους, αλλά και σε όλους όσοι ενδιαφέρονται και αναζητούν ευκαιρίες επαγγελματικής και εκπαιδευτικής εμπειρίας (Λεβέντειος Πίνακοθήκη: 'Πρακτική Άσκηση' 2017). Παράλληλα, επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση των διδακτικών και μαθησιακών ευκαιριών που δύναται να προσφέρει μέσω της καινοτομίας και της δημιουργικής χρήσης της πληροφορίας και των επικοινωνιακών τεχνολογιών, τροφοδοτώντας το τοπικό και διεθνές κοινό (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 28-30).

Στην επίσημη ιστοσελίδα της Λεβεντείου εντοπίζεται μια μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δραστηριοτήτων, εργαστηρίων, αλλά και ξεναγήσεων ειδικά διαμορφωμένων για σχολεία του δημοτικού, του γυμνασίου και του λυκείου και

για Πανεπιστήμια ('Λεβέντειος Πινακοθήκη: Εκπαιδευτικά Προγράμματα' 2017). Μέσω του προγράμματός της 'Η Λεβέντειος Πινακοθήκη ταξιδεύει' ('Λεβέντειος Πινακοθήκη: Η ΛΠ Ταξιδεύει' 2017) μεριμνά για την πρόσβαση σε σχολεία των αγροτικών περιοχών προσφέροντάς τους εκπαιδευτικό υλικό. Επίσης, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ενσωμάτωση των περιθωριοποιημένων κοινοτήτων μέσω ειδικών προγραμμάτων, στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα, για την προσέλκυση παιδικών καταφυγίων, οργανισμών παιδικών μεταναστών, της τουρκοκυπριακής κοινότητας κ.ά. Καθώς ένας από τους κύριους στόχους της Λεβεντείου είναι η επιστροφή των επισκεπτών και ειδικότερα των νέων, προσφέρει ειδικά προγράμματα με θεματικές για τις δημόσιες αργίες και τις διακοπές του καλοκαιριού, των Χριστουγέννων και του Πάσχα (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 29-30).

Κατά την προσωπική μου άποψη, η συνεχής διοργάνωση επιμορφωτικών εργαστηρίων, διδακτικών ενεργειών και η ανάπτυξη συνεργασιών στον τομέα της εκπαίδευσης, παρουσιάζουν την έμφαση που δίνει η Λεβέντειος πρωτίστως στα πρότυπα της παιδείας και της κοινωνικής ενίσχυσης. Επίσης, πιστεύω πως το μουσείο επικεντρώνεται σε αυτόν τον τομέα λόγω της αναγνώρισης του κοινού του – της δυσκολίας δηλαδή, στην προσέλκυση του γενικού κοινού της Κύπρου το οποίο στην πλειοψηφία του δεν έχει ακόμη ενσωματώσει στον τρόπο σκέψης και στα άμεσα ενδιαφέροντά του την επίσκεψη σε μουσεία (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11). Μέσω της εκπαίδευσης το μουσείο στοχεύει στην ευρύτερη μετάδοση μιας πολιτιστικής παιδείας στο κυπριακό κοινό έχοντας ως αφετηρία τους νέους και τις μικρότερες ηλικίες. Ωστόσο, για την περαιτέρω προσέλκυση του κοινού, εξίσου σημαντική είναι και η οργάνωση προσωρινών εκθέσεων και συμμετοχικών εκδηλώσεων που θα απευθύνονται σε μια μεγαλύτερη γκάμα ηλικιών και ειδικών ενδιαφερόντων των επισκεπτών, και οι οποίες μελετώνται στη συνέχεια στο περιβάλλον της Λεβεντείου.

2.2.2 Προσωρινές Εκθέσεις και Συμμετοχικές Εκδηλώσεις της Λεβέντειου Πινακοθήκης

Οι προσωρινές/περιοδικές εκθέσεις θεωρώ πως είναι ζωτικής σημασίας για ένα μουσείο εικαστικής τέχνης καθώς, η επιστροφή των επισκεπτών στον χώρο του εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητά του στο να τους προσφέρει κάτι το καινούριο προς θέαση – διαφορετικούς καλλιτέχνες, έργα και τεχνοτροπίες. Η διοργάνωση προσωρινών εκθέσεων αποτελεί έναν από τους βασικότερους άξονες της

επικοινωνιακής στρατηγικής και λειτουργίας της Λεβεντείου, πέραν της έκθεσης των μόνιμων Συλλογών της. Σύμφωνα με την ίδια, οι θεματικές και η σκοπιά αυτών των εκθέσεων οφείλουν να «αντικατοπτρίζουν τη συμβολική εικόνα του μουσείου παρουσιάζοντας την αφοσίωσή του στα υψηλότερα δυνατά μουσειακά πρότυπα και πρακτικές, όπως και την ανταπόκρισή του προς τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα της κοινότητας που εξυπηρετεί». Στόχος τους είναι η προσφορά μιας ποικιλίας εκπαιδευτικών ευκαιριών και μιας αισθητικής και ψυχαγωγικής εμπειρίας προς όλους τους επισκέπτες (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 60).

Σύμφωνα με την Πολιτική της Προσωρινών Εκθέσεων, η Λεβέντειος αποσκοπεί στη διοργάνωση τουλάχιστον 2-3 προσωρινών εκθέσεων ετησίως, σε συνεργασία με άλλα μουσεία, πινακοθήκες, ιδιωτικά ιδρύματα και συλλογές του εξωτερικού και της Κύπρου αντίστοιχα. Όλες οι εκθέσεις θα σχετίζονται με τις μόνιμες Συλλογές, την ερευνητική δραστηριότητα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Λεβεντείου, δίνοντας έμφαση στην αποδοχή και καλή τους επικοινωνία με το κοινό. Η Λεβέντειος επικεντρώνεται στην επιτυχή διοργάνωση, παρουσίαση και ερμηνεία των εκθέσεων, αλλά και στην τελική αξιολόγηση της επιτυχίας των στόχων που καθοριστήκαν για την κάθε μια από αυτές. Επίσης, αποδίδει ύψιστη προτεραιότητα στα πρότυπα ασφαλείας, προσβασιμότητας και σωστής διατήρησης των δανεισθέντων εκθεμάτων, τα οποία ακολουθούν την Πολιτική Διαχείρισης των Συλλογών της και τηρούν τις εκθεσιακές και νομοθετικές προϋποθέσεις του δήμου και της κυπριακής κυβέρνησης (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 60–62). Στην επίσημη ιστοσελίδα του μουσείου υπάρχει ένας κατάλογος βάσει της περιόδου φιλοξενίας της εκάστοτε έκθεσης, από όπου μπορεί το κοινό να ενημερωθεί σχετικά με αυτές (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Προσωρινές Εκθέσεις’ 2017).

Εξίσου σημαντική είναι και η διοργάνωση εκδηλώσεων που θα προσελκύουν τα ευρύτερα ενδιαφέροντα του κοινού και συμμετοχικών εργαστηρίων που θα προσφέρουν στο κοινό την ευκαιρία να εμπλακεί σε διάφορες δραστηριότητες, μεταδίδοντάς του το μήνυμα ότι το ίδιο αποτελεί μέρος της λειτουργίας του μουσείου. Όπως υποστηρίζει ο Γιώργος Τσουρβάκας, το σύγχρονο κοινό διαθέτει μια κουλτούρα συμμετοχής στα κοινά, η οποία επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις επιλογές του περιεχομένου των πολιτιστικών οργανισμών (Τσουρβάκας 2013: 327). Η προσφορά διαφορετικών εκδηλώσεων, όπως και της δυνατότητας συμμετοχής, προσφέρουν στο κοινό μια ιδιαίτερη, ψυχαγωγική και διαδραστική εμπειρία επίσκεψης, εμπνέοντας

παράλληλα την επιθυμία επιστροφής του στον χώρο του μουσείου. Η Λεβέντειος, αναγνωρίζοντας τη σημασία αυτού του είδους των εκδηλώσεων, δίνει μεγάλη έμφαση στην ποικιλία, αλλά και στην ποιότητα διοργάνωσής τους. Ορισμένες από αυτές τις εκδηλώσεις περιλαμβάνουν θεατρικές παραστάσεις, διαλέξεις για την ποιητική τέχνη, εργαστήρια ζωγραφικής, λιθογραφίας και υδατογραφίας (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Διάλεξη της Τετάρτης, Νέα και Ανακοινώσεις’ 2017).

Κατά τη γνώμη μου, οι πολιτικές της Λεβεντείου στους τομείς της εκπαίδευσης και της οργάνωσης προσωρινών εκθέσεων και συμμετοχικών εκδηλώσεων, την καταδεικνύουν ως έναν πολιτιστικό οργανισμό που λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της σύγχρονης πολιτιστικής διαχείρισης για την ανάπτυξη του κοινού του. Ταυτόχρονα, οι πολιτικές αυτές παρουσιάζουν τον σεβασμό και την προτεραιότητα που αποδίδει το μουσείο στην καλύτερη δυνατή διαχείριση και παρουσίαση της τέχνης όσον αφορά την αποδοχή και μετάδοσή της προς το κοινό. Βασικότερο ζητούμενο στην προκειμένη περίπτωση είναι η ανταπόκριση του κοινού σε αυτά τα προγράμματα και εκδηλώσεις καθώς, η επιτυχία τους καθορίζεται βάσει της επισκεψιμότητας και της συμμετοχής του. Η συνεχής οργάνωση και παρουσίαση προσωρινών εκθέσεων στη Λεβέντειο, όπως και η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα μουσεία και οργανισμούς της Κύπρου και του εξωτερικού για τη διοργάνωσή τους, οδηγεί στο συμπέρασμα πως συγκεντρώνουν έναν μεγάλο βαθμό ανταπόκρισης από μέρους των επισκεπτών. Επίσης, η Λεβέντειος δηλώνει την ιδιαίτερη επιτυχία των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων αφού μεγαλύτερη ανταπόκριση παρουσιάζεται από τις μικρότερες ηλικίες (νέους και παιδιά). Παράλληλα, η ίδια υποστηρίζει πως δεν υπάρχει αδυναμία προσέλκυσης κάποιας ομάδας κοινού, κάτι που οφείλεται στην ποικιλία των προγραμμάτων και εκδηλώσεών της που απευθύνονται προς όλα τα γούστα και ηλικίες (Παράρτημα Α).

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως η διοργάνωση εκθέσεων και η προσφορά στον τομέα της εκπαίδευσης δεν αποτελούν απλά μέρος της στρατηγικής επικοινωνίας των μουσείων – ως κομμάτι δηλαδή των στρατηγικών μάρκετινγκ και *branding* που αυτά ακολουθούν, αλλά ταυτίζονται με την ευρύτερη λειτουργία τους ως σύγχρονοι πολιτιστικοί οργανισμοί. Βάσει των σύγχρονων αρχών και θεωρών της πολιτιστικής προσφοράς και διαχείρισης, οι εκπαιδευτικές και εκθεσιακές πολιτικές αποτελούν βασικούς λειτουργικούς άξονες για το σύγχρονο μουσείο και μέρος της ανθρωπιστικής του προσφοράς απέναντι στην κοινωνία και τον πολιτισμό. Συνεπώς, η στρατηγική επικοινωνίας που ακολουθεί ένα μουσείο οφείλει να ταυτίζεται με την προαγωγή και

ενίσχυση της κοινότητας που εξυπηρετεί, αλλά και με την ευρύτερη πολιτιστική και εκπαιδευτική προσφορά στο τοπικό και διεθνές κοινό. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια περαιτέρω διερεύνηση και ανάλυση της στρατηγικής επικοινωνίας της Λεβεντείου, με βάση ορισμένα σύγχρονα μέσα και τεχνικές που υποδεικνύονται μέσω της διεθνούς εμπειρίας για τους τομείς της πολιτιστικής διαχείρισης και προώθησης που αφορούν τα μουσεία.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγική Επικοινωνίας

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια μελέτη της στρατηγικής επικοινωνίας της Λεβεντείου αξιοποιώντας ορισμένα μέσα και τεχνικές που υποδεικνύονται από τη μελετώμενη βιβλιογραφία και υπάγονται στις σύγχρονες αρχές της πολιτιστικής διαχείρισης και προώθησης για την προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη του κοινού της. Η συγκεκριμένη μελέτη επικεντρώνεται στην ανάλυση κατάστασης της Λεβεντείου μέσω της διερεύνησης του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος και στους τρόπους με τους οποίους αυτά δύνανται να επηρεάσουν τη λειτουργία και ανάπτυξή της ως ενεργού οργανισμού. Παράλληλα, αναλύεται η εμπειρία επίσκεψης που παρέχει η Λεβέντειος, όπως και οι βασικότεροι άξονες που αφορούν τις στρατηγικές προώθησης που ακολουθεί προς το κοινό της.

3.1 Ανάλυση Κατάστασης: Σχεδιασμός, Μέσα και Τεχνικές

Σύμφωνα με τη μελετώμενη βιβλιογραφία, η ανάλυση κατάστασης ενός οποιουδήποτε οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω της μελέτης του εσωτερικού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, όπως και του περιβάλλοντος κοινού. Πρόκειται για ένα σύνολο εργαλείων και δράσεων που προσβλέπει στους στόχους του οργανισμού και στους τρόπους διασφάλισης των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίησή τους. Παράλληλα, συντονίζει τον προγραμματισμό των κατάλληλων χρονοδιαγραμμάτων για την εκτέλεσή τους (IMPACS 2005: 3). Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά την υφιστάμενη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο οργανισμός τη δεδομένη περίοδο, τη γενικότερη οργανωσιακή του κουλτούρα, αλλά και τους πόρους του - ανθρώπινους και οικονομικούς. Από την άλλη, το περιβάλλον κοινού έχει να κάνει με τους πελάτες, θέτοντας ως βασικό του στόχο τη διατήρηση και την προσέλκυση του κοινού. Οι κοινωνικοπολιτικοί και ευρύτεροι οικονομικοί παράγοντες ενός τόπου, καθορίζουν το

εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ενώ, σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης, η τεχνολογία και ο ανταγωνισμός (Kolb 2013: 61-65, Varbanova 2013: 60, 86, IMPACS 2005: 36). Η ανάλυση κατάστασης κρίνεται λοιπόν απαραίτητη, εφόσον δύναται να παρουσιάσει τις κατάλληλες στρατηγικές και ενέργειες που οφείλει ο εκάστοτε οργανισμός να ακολουθεί για την ομαλή λειτουργία, οργάνωση και ανάπτυξή του, όπως και για την ολοκλήρωση και διαμόρφωση των παρόντων και μελλοντικών του στόχων αντίστοιχα.

Για την ανάλυση κατάστασης της Λεβεντείου στην παρούσα διατριβή αξιοποιούνται στη συνέχεια δύο ευρέως διαδεδομένα εργαλεία του μάρκετινγκ και του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων, οι *PEST* και *SWOT* αναλύσεις· ακολουθούμενες από την ανάλυση της εμπειρίας επίσκεψης που προσφέρει το μουσείο. Η ανάλυση της εμπειρίας επίσκεψης γίνεται μέσω της αξιοποίησης ενός από τα μοντέλα αξιολόγησης της επικοινωνίας που ενδείκνυνται για την πολιτιστική εμπειρία, την πυραμίδα αναγκών του Maslow. Συγκεκριμένα, η ανάλυση *PEST* (*Political, Economic, Social, Technological factors*) προσφέρει μια λεπτομερέστερη ανάλυση ειδικά του εξωτερικού περιβάλλοντος του μουσείου, εφόσον μελετάει τους κοινωνικοπολιτικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Από την άλλη, η *SWOT* ανάλυση (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) βοηθά στη διάγνωση των θετικών και αρνητικών επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος επί του μουσείου. Παράλληλα, μας εξυπηρετεί στον εντοπισμό των δυνατών και ασθενών σημείων που έχει ως οργανισμός, με στόχο τη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών ενίσχυσης και αντιμετώπισής τους αντίστοιχα (Varbanova 2013: 86-91, 104-105).

3.1.1 PEST και SWOT Αναλύσεις

Οι *PEST* και *SWOT* αναλύσεις που ακολουθούν, γίνονται σε σχέση με το γενικό περιβάλλον της Λεβεντείου. Αρχικά, παρουσιάζεται η *PEST* ανάλυση όπου μελετώνται οι πολιτικοί, οι οικονομικοί, οι κοινωνικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες του ευρύτερου εξωτερικού πλαισίου της Λεβεντείου παράλληλα με ειδικές αναφορές που αφορούν συγκεκριμένα το μουσείο για τον καθένα από αυτούς.

Όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον, η πλειοψηφία των πολιτιστικών οργανισμών επηρεάζεται από το ευρύτερο πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, όπως και από τις εναλλαγές της εκάστοτε κυβέρνησης (Τσουρβάκας 2013: 323). Κατά τη γνώμη μου, το πολιτικό περιβάλλον της Κύπρου

συνδέεται άμεσα με το οικονομικό της περιβάλλον καθώς, το πρώτο υπήρξε ιδιαίτερα ασταθές κατά τα τελευταία χρόνια ειδικότερα λόγω του προβλήματος της εκτεταμένης ευρωπαϊκής οικονομικής κρίσης που επηρέασε σημαντικά την Κύπρο. Επίσης, είναι ευρέως διαδεδομένο το εθνικό πρόβλημα της Κύπρου, της τουρκικής κατοχής του βόρειου τμήματος του νησιού από το 1974, η λύση του οποίου απασχολεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τις πολιτικές προτεραιότητες της εκάστοτε κυβέρνησης. Εξ αυτών, οι επενδύσεις και η διαμόρφωση πολιτικών για την περαιτέρω ανάπτυξη του πολιτιστικού τομέα της Κύπρου θεωρώ ότι παραγκωνίζονται αφού, ο συγκεκριμένος τομέας δεν παρουσιάζει την ίδια επιτυχία στο περιβάλλον της Κύπρου σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρώπης. Βάσει της προσωπικής μου εμπειρίας ως κύπρια πολίτης, η πλειοψηφία των μουσείων της χώρας αποτελούν απλά εκθεσιακούς χώρους όπου γίνεται μια ουδέτερη παρουσίαση του περιεχομένου τους. Τα μουσεία της Κύπρου που ακολουθούν τις σύγχρονες στρατηγικές και πρότυπα της πολιτιστικής διαχείρισης και προώθησης για την ανάπτυξή τους είναι ελάχιστα, γεγονός που οφείλεται σημαντικά στο πολιτικοοικονομικό περιβάλλον. Όσον αφορά τη νομική υπόσταση της Λεβεντείου και τη σχέση της με την κυβέρνηση, το μουσείο υπάγεται νομικά στο Ίδρυμα Λεβέντη και θεωρείται ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την πρόοδο και ανάπτυξη του μουσείου, εφόσον μπορεί να καθορίζει τις οργανωτικές του πολιτικές και περιεχόμενο χωρίς να αντιμετωπίζει περιορισμούς στη λειτουργία του από την κυβέρνηση και το νομικό της πλαίσιο. Σε συμπέρασμα, η γενικότερη πολιτική κατάσταση και νομικό πλαίσιο παίζουν σημαντικό ρόλο ωστόσο, καθώς η Λεβέντειος ποτέ δεν έλαβε κάποιου είδους επιχορήγηση ή οικονομική βοήθεια από το κυπριακό κράτος και δεν είναι υπόλογη σε αυτό με οποιονδήποτε τρόπο (Παράρτημα Α).

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, μια συγκυρία διεθνούς οικονομικής κρίσης έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα της λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών (Τσουρβάκας 2013: 326) και ειδικότερα αυτών που στηρίζονται σε κρατικές χρηματοδοτήσεις οι οποίες, μέσα σε ένα τέτοιο οικονομικό περιβάλλον συνήθως μειώνονται ή και τερματίζονται. Ωστόσο, μια εκτεταμένη οικονομική κρίση επηρεάζει όλους τους οργανισμούς, είτε λαμβάνουν κρατική επιχορήγηση είτε όχι, ένεκα της αλυσιδωτής αντίδρασης που επιφέρει στην οικονομία μιας χώρας επηρεάζοντας από τις μεγάλες κεφαλαιοκρατικές εταιρίες μέχρι τις μικρές επιχειρήσεις. Εν συνεπεία, συμβάλει στα ποσοστά αύξησης της ανεργίας και μακροπρόθεσμα στη μείωση του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας. Σύμφωνα με τη Λεβέντειο, η χρηματοδότηση της τέχνης και του πολιτισμού σε μια δύσκολη οικονομικά περίοδο, θέτει ως πρόκληση την εξασφάλιση εταιρικών

χορηγών (για εκθέσεις, δημοσιεύσεις και διαφημίσεις), πάνω στην οποία βασίζεται ένας από τους βασικότερους άξονες των στρατηγικών της για αυτοχρηματοδότηση (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 12, 17). Ωστόσο, αυτή η παράμετρος των στρατηγικών της Λεβεντείου για αυτοχρηματοδότηση περισσότερο συνδέεται με την πολιτική της, βάσει της οποίας η πληρωμή για την προώθηση του πολιτιστικού περιεχομένου ενός μουσείου θεωρείται ως αθέμιτη πρακτική, χωρίς όμως να επηρεάζει άμεσα ή σημαντικά το περιεχόμενό της από οικονομικής άποψης. Σημαντικό πλεονέκτημα της Λεβεντείου είναι πως δεν λαμβάνει καμιά οικονομική υποστήριξη από το κράτος, αλλά αποτελεί έναν ιδιωτικά χορηγούμενο οργανισμό από το Ίδρυμα Λεβέντη που διαθέτει τους οικονομικούς πόρους για τη στήριξή της (Παράρτημα Α).

Παράλληλα, το κοινωνικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο αφού τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός λαού, το βιοτικό και πολιτιστικό του επίπεδο, οι καταναλωτικές του συνήθειες κ.ά., αποτελούν παράγοντες επηρεασμού ενός οργανισμού (Τσουρβάκας 2013: 327). Η Λεβέντειος υποστηρίζει ότι κατέχει τη γνώση που αφορά το τοπικό της κοινό και αναγνωρίζει πως η ομάδα των μουσειακών επισκεπτών της Κύπρου είναι περιορισμένη σε σχέση με το γενικό κοινό. Τα δεδομένα του πληθυσμού μιας μικρής χώρας όπως η Κύπρος, αλλά και το διαθέσιμο εισόδημα για πολιτιστική κατανάλωση, συνδέονται άμεσα με το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον που μελετήθηκε πιο πάνω. Οι ελάχιστες προωθητικές πολιτικές της κυπριακής κυβέρνησης για τον πολιτιστικό τομέα περιορίζουν τη μετάδοση και ανταπόκρισή του από το τοπικό κοινό. Παράλληλα, η οικονομική κρίση μειώνει σημαντικά τα χρηματικά έξοδα ενός λαού για την πολιτιστική ψυχαγωγία και επιμόρφωσή του. Για αυτό, η Λεβέντειος δεν προσβλέπει στην καθιέρωσή της ως εμπειρία «μιας επίσκεψης», αλλά ως κεντρικού σημείου στην πόλη της Λευκωσίας όπου οι επισκέπτες θα επιστρέφουν για περισσότερες εκθέσεις, εργαστήρια και εκδηλώσεις. Επιπλέον, προσφέρει ελεύθερη και μειωμένη είσοδο σε πολλές ομάδες κοινού, αλλά και τακτικές δωρεάν ξεναγήσεις, στοχεύοντας στο να κερδίσει «αυτό το μεγάλο κοινό που παραδοσιακά δεν επισκέπτεται τα μουσεία» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 12, 'Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ωράριο Λειτουργίας & Εισιτήρια, Ξεναγήσεις' 2017). Επίσης, καθώς η Κύπρος αποτελεί έναν πολυπολιτισμικό τόπο, η Λεβέντειος στοχεύει στη διοργάνωση δραστηριοτήτων και ειδικών εκδηλώσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη του κοινού της μέσω της προσέλκυσης της τουρκοκυπριακής κοινότητας και των άλλων μειονοτήτων της χώρας. Εν γένει, ένας από τους βασικότερους στόχους της Λεβεντείου είναι η ανάπτυξη του πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου του κυπριακού κοινού, γι' αυτό

επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην προσέλκυση των νέων δίνοντας μεγάλη έμφαση στον τομέα της παιδείας και της διάδοσης εκπαιδευτικών ευκαιριών και προγραμμάτων (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11-12).

Από την άλλη, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που παρατηρείται κατά τα τελευταία χρόνια, προσφέρει νέες δυνατότητες και ευκαιρίες προώθησης και ανάπτυξης στους οργανισμούς, αλλά και προκλήσεις. Η χρήση της τεχνολογίας, του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενσωματώθηκαν στην καθημερινότητα του σύγχρονου ατόμου σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αυτό το γεγονός θέτει την επιβίωση των οργανισμών σήμερα εν μέρει να εξαρτάται από τη διατήρηση του ανταγωνιστικού επιπέδου της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν και από την ικανότητά τους στο να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις της (Τσουρβάκας 2013: 328). Η Λεβέντειος αναγνωρίζει πως το διαδικτυακό μάρκετινγκ,⁶ για την επίτευξη της παρουσίας της στο διαδίκτυο και για την προσφορά επιπλέον υπηρεσιών, αποτελεί ένα από τα σύγχρονα μέσα της πολιτιστικής προώθησης (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 17). Η χρήση του διαδικτύου συμβάλλει στην ψυχαγωγία των επισκεπτών, στη διεύρυνση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του μουσείου και στη μεγαλύτερη προσέλκυση του κοινωνικού ενδιαφέροντος, ειδικότερα των νέων ηλικιακά ομάδων (Τσουρβάκας 2013: 331).

Η χρήση του τομέα της τεχνολογίας αποτελεί μια σημαντική πρακτική προώθησης και ανάπτυξης για τη Λεβέντειο. Το μουσείο προχώρησε στην ψηφιοποίηση των έργων του για την ευρύτερη μετάδοση και πρόσβασή τους από το κοινό μέσω του διαδικτύου (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 16-17), αλλά και μέσω της προβολής τους με τη χρήση οθονών αφής (*touchscreens*) που υπάρχουν σε όλους τους ορόφους του. Όπως διαπιστώνεται μέσω της επίσκεψης στον χώρο του μουσείου, οι οθόνες αφής περιέχουν φωτογραφικό υλικό και πληροφορίες για τα έργα και τους καλλιτέχνες των Συλλογών και της παρούσας προσωρινής έκθεσης, στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα (Εικ. 5 & 6). Παράλληλα, στο Ισόγειο υπάρχουν οθόνες προβολής *video* οι οποίες παρουσιάζουν διάφορες πληροφορίες σχετικά με τη Λεβέντειο (διαφημιστικά *video*, σήματα των χορηγών, παρούσες και προσεχείς εκθέσεις κ.ά.) (Εικ. 7). Επίσης, στον ίδιο όροφο βρίσκεται στα αριστερά του επισκέπτη δίπλα από την κύρια είσοδο του μουσείου, μια μεγάλη οθόνη αφής που περιέχει όλα τα έργα των Συλλογών. Επιλέγοντας ένα εικονίδιο, η εικόνα του έργου μεγενθύνεται και παρουσιάζονται ο τίτλος, ο καλλιτέχνης και η

⁶ Το διαδικτυακό μάρκετινγκ της Λεβεντειού αναλύεται στο κεφάλαιο 5 της παρούσας διατριβής.

Συλλογή στην οποία βρίσκεται (Εικ. 8). Τέλος, στον πρώτο και δεύτερο όροφο υπάρχουν ανάμεσα στα έργα ηλεκτρονικές συρόμενες πόρτες που χρησιμεύουν για την προστασία ορισμένων έργων. Οι πόρτες ανοίγουν με το πάτημα ενός κουμπιού από τον επισκέπτη και κλείνουν αυτόματα, καλύπτοντας κάποια σχέδια, υδατογραφίες κ.ά. που είναι ευαίσθητα στη διαρκή έκθεση στο φως (Εικ. 9 & 10).

Σε συμπέρασμα, θεωρώ πως οι παραπάνω παράγοντες είναι μεταξύ τους αλληλένδετοι, αφού η εθνική και διεθνής οικονομική κατάσταση επηρεάζουν το πολιτικό πλαίσιο μιας χώρας συμβάλλοντας στη διαμόρφωση των πολιτικών στρατηγικών της κυβέρνησης. Κατ' επέκταση, τα πολιτικοοικονομικά δεδομένα ενός τόπου παίζουν άμεσο ρόλο στην ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών που στηρίζεται στην ανταπόκριση του κοινού, εφόσον συμβάλλουν στον καθορισμό του βιοτικού και πολιτιστικού του επιπέδου και της πολιτιστικής του κατανάλωσης. Παράλληλα, όπως και η Λεβέντειος αναγνωρίζει, η προσέλκυση ειδικά των νέων μιας κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντική και συνδέεται άμεσα με την ανταπόκριση ενός οργανισμού στα νέα δεδομένα και εξελίξεις της τεχνολογίας. Συνεπώς, καθεμία από αυτές τις παραμέτρους οφείλουν να μελετηθούν διεξοδικά από τον οργανισμό και να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση των στόχων και των στρατηγικών του για τη γενική του λειτουργία και βιωσιμότητα. Εν συνεχεία, η *SWOT* ανάλυση που ακολουθεί επικεντρώνεται στις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται απέναντι στη Λεβέντειο μέσω του εξωτερικού της περιβάλλοντος που μελετήθηκε πιο πάνω, αλλά και στα δυνατά και αδύνατά της σημεία ως προς την εκμετάλλευση και αντιμετώπισή τους αντίστοιχα.

Ξεκινώντας με τα δυνατά σημεία της Λεβεντείου, το σημαντικότερο από αυτά είναι η κατοχή μιας πλούσιας και σημαντικής εικαστικής συλλογής που παρουσιάζει στο κοινό της προς θέαση. Η Λεβέντειος κατέχει ένα ιδιαίτερα αξιόλογο εικαστικό κεφάλαιο που περιλαμβάνει έργα από μεγάλους και διεθνώς γνωστούς καλλιτέχνες της ευρωπαϊκής, της ελληνικής και της κυπριακής τέχνης. Αυτό καθιστά το μουσείο ως έναν από τους ανταγωνιστικότερους πολιτιστικούς οργανισμούς της Κύπρου στην επιθυμία επίσκεψης των ντόπιων και τουριστών. Επίσης, έχει μια διεθνή πολιτιστική και λειτουργική αναγνώριση και συνεργάζεται με τα μεγαλύτερα μουσεία του εξωτερικού. Παράλληλα, η διοίκηση και επιχορήγησή της από το Ίδρυμα Λεβέντη, προσφέρουν στη Λεβέντειο τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης και λειτουργίας της χωρίς την οικονομική στήριξη του κράτους και της μη αντιμετώπισης οποιονδήποτε περιορισμών στη λειτουργία και περιεχόμενό της από το νομικό και κυβερνητικό πλαίσιο (Παράρτημα Α).

Αυτό συνάδει και με τη δύναμη του μουσείου στη συνεχή διοργάνωση περιοδικών εκθέσεων, εκδηλώσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και διαλέξεων, οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην προσέλκυση, διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη του κοινού του. Το μοντέρνο κτήριο και υποδομές της Λεβεντείου αποτελούν ένα ακόμα από τα δυνατά της σημεία στην προσέλκυση των επισκεπτών καθώς, σχεδιάστηκαν με τρόπο που να αναδεικνύουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το περιεχόμενό της, να καλύπτουν τις ανάγκες της συνεχώς αναπτυσσόμενης ψηφιακής εποχής και να είναι φιλικές προς το περιβάλλον (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11, 'Λεβέντειος Πινακοθήκη: Το Κτίριο' 2017). Τέλος, εντός των δυνάμεων του μουσείου συγκαταλέγεται και η προσφορά πρόσθετων υπηρεσιών (όπως το κατάστημα και το εστιατόριο) οι οποίες συμβάλλουν στην επιθυμία επίσκεψης του κοινού.

Στις αδυναμίες της Λεβεντείου περιλαμβάνεται η γεωγραφική της τοποθέτηση, αφού, όπως η ίδια υποστηρίζει, η θέση της σε ένα νησί που δεν συνορεύει με την υπόλοιπη Ευρώπη αλλά βρίσκεται στην νοτιοανατολική της άκρη, της θέτει την πρόκληση να αντιμετωπίσει την απομόνωσή της από τον μουσειακό κόσμο. Αυτό στερεί στη Λεβέντειο τις ευκολίες στις «ευκαιρίες ανταλλαγής που απολαμβάνουν τα μουσεία με πρόσβαση στο ευρύτερο πολιτιστικό δίκτυο». Καθώς η Λεβέντειος δήλωσε ως στόχο της την καθιέρωσή της ως «περιφερειακό κέντρο» πολιτισμού της ευρύτερης περιοχής που βρίσκεται (ανάμεσα στην Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική), αναγνωρίζει τους παραπάνω περιορισμούς που υπάρχουν στον πολιτιστικό συντονισμό της άμεσης περιοχής στην οποία αναφέρεται. Επίσης, αδυναμία υπάρχει και ως προς την προσέλκυση ενός μεγάλου εύρους κοινού. Τα πληθυσμιακά δεδομένα ενός μικρού νησιού όπως είναι η Κύπρος σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης, δεν παρέχουν την ευκαιρία για εξασφάλιση ενός μεγάλου κοινού από τους ντόπιους, η πλειοψηφία μάλιστα εκ των οποίων παραδοσιακά δεν επισκέπτεται τα μουσεία. Παράλληλα, παρότι η Κύπρος αποτελεί ένα τουριστικό νησί, η τοποθέτηση της Λεβεντείου στην πόλη της Λευκωσίας θέτει την αδυναμία προσέλκυσης τουριστών. Η πρωτεύουσα της Κύπρου δεν έχει την ίδια ανταπόκριση από την τουριστική βιομηχανία της χώρας όσο οι παραθαλάσσιες της πόλεις ενώ, ταυτόχρονα αποτελεί την ευρωπαϊκή πρωτεύουσα με τη μικρότερη επισκεψιμότητα (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11-12, 16).

Από την άλλη, εξίσου σημαντική είναι και η διερεύνηση των ευκαιριών που προσφέρονται στο μουσείο διαμέσου του ευρύτερου του περιβάλλοντος. Παρά το γεγονός πως η γεωγραφική τοποθέτηση της Λεβεντείου σε νησί εκλαμβάνεται ως μια

από τις αδυναμίες της, ταυτόχρονα, η ευρύτερη γεωγραφική θέση του νησιού στη μέση όλων των προαναφερόμενων γειτονικών του περιοχών της προσφέρει την ευκαιρία για πολιτιστική προσέγγιση και ανταπόκρισή τους (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 11-12). Επίσης, η ευρεία διάδοση του διαδικτύου στη σημερινή εποχή, προσφέρει στη Λεβέντειο την ευκαιρία για περαιτέρω ενίσχυση του διαδικτυακού μάρκετινγκ που ακολουθεί για τη μεγαλύτερη ανάπτυξη και προσφορά υπηρεσιών προς το κοινό της με πολύ χαμηλό κόστος. Επιπλέον, παρότι η τουριστική βιομηχανία της χώρας επικεντρώνεται στην προώθηση των παραθαλάσσιων και «καλοκαιρινών» της πόλεων, η Λεβέντειος μέσω της διεθνούς της αναγνώρισης (Παράρτημα Α) έχει την ευκαιρία προσέλκυσης ενός μεγαλύτερου αριθμού τουριστών λόγω της ανάπτυξης του πολιτιστικού μοντέλου τουρισμού στην Ευρώπη (Αυγερινού-Κολώνια & Τουφεγγόπουλου 2012) κατά τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, λόγω του πολιτιστικού της κύρους και αναγνώρισης, θεωρώ πως η Λεβέντειος έχει τις ευκαιρίες προς την προσέλκυση και εξασφάλιση σημαντικών εταιρικών χορηγών συμβάλλοντας στην περαιτέρω ενίσχυση των στρατηγικών της για αυτοχρηματοδότηση.

Τέλος, στις απειλές του μουσείου συγκαταλέγεται η οικονομική κρίση, η οποία είχε αρνητικό αντίκτυπο στην οικονομία της Κύπρου, αλλά και πολλών άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Αυτή η δυσμενής οικονομικά περίοδος απειλεί τις στρατηγικές ανάπτυξης κοινού και αυτοχρηματοδότησης της Λεβεντείου λόγω της ανεργίας και της περιορισμένης πολιτιστικής κατανάλωσης. Ως απειλή θεωρείται και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς, προτάσσει την ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση και εξέλιξη των τεχνολογικών συστημάτων του μουσείου με υψηλό οικονομικό κόστος. Παράλληλα, η ύπαρξη πολλών υποκατάστατων μορφών ψυχαγωγίας στη σημερινή εποχή συμβάλλει στην αδυναμία προσέλκυσης του κοινού και ειδικά των νέων. Επίσης, η έλλειψη προσωπικού δύναται να συμβάλει αρνητικά στην προώθηση του μουσείου αφού, όπως δήλωσε εκπρόσωπός του, υπάρχει μια αδυναμία ολικής διεκπεραίωσης των στρατηγικών *branding* που ακολουθεί λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας του παρόντος προσωπικού (Παράρτημα Α).

Εν γένει, φαίνεται πως οι δυνάμεις της Λεβεντείου υπερτερούν των αδυναμιών της ως οργανισμού. Ωστόσο, οι αδυναμίες και οι απειλές που παρουσιάζονται απέναντί της πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη εφόσον η έλλειψη αντιμετώπισής τους δύναται να επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Θεωρώ πως το μουσείο θα έπρεπε να επενδύσει στην ενίσχυση της ομάδας του προσωπικού του για

την αναβάθμιση του διαδικτυακού του μάρκετινγκ εφόσον αυτό αποτελεί τη βασικότερη του στρατηγική *branding* (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 17) όπως και στη συνεχή αναβάθμιση και εξέλιξη του στον τομέα της τεχνολογίας και των διαδικτυακών μέσων που συμβάλλουν σημαντικά στην προσέλκυση των νέων. Παράλληλα, το μουσείο οφείλει να μελετήσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που του διατίθενται καθώς, όπως το ίδιο δηλώνει, η διατήρηση της δυναμικής του μετά το επιτυχημένο του ξεκίνημα φέρει «υψηλές προσδοκίες και ευθύνες» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 12). Μέσω της αναγνώρισης των δυνάμεων και αδυναμιών της ως οργανισμός, όπως και των ευκαιριών και απειλών που της προβάλλονται, η Λεβέντειος δύναται να εκπληρώσει τους παρόντες και μελλοντικούς της στόχους συναντώντας τις υψηλές προσδοκίες του κοινού και προσφέροντάς του την καλύτερη δυνατή πολιτιστική εμπειρία επίσκεψης.

Στη συνέχεια, αναλύεται η εμπειρία επίσκεψης που προσφέρει η Λεβέντειος καθώς αποτελεί έναν από τους ζωτικότερους παράγοντες της στρατηγικής επικοινωνίας για τον τομέα της προώθησης των πολιτιστικών οργανισμών.

3.1.2 Πυραμίδα Αναγκών του Maslow

Για τη συνέχεια της ανάλυσης κατάστασης της Λεβεντείου ακολουθεί η μελέτη της γενικής αίσθησης και εικόνας που μεταδίδει στον επισκέπτη βάσει του μοντέλου ανάλυσης αναγκών του Maslow. Η χρησιμότητα των μοντέλων επικοινωνίας της εμπειρίας, όπως αυτού που αξιοποιείται στην προκειμένη περίπτωση, αναδεικνύεται μέσω της ιδιαιτερότητας που έχει η ίδια η καλλιτεχνική εμπειρία ως προς την κατανόηση και σύλληψή της και, κατ' επέκταση, ως προς τον ρόλο του πολιτιστικού μάρκετινγκ. Όπως αναφέρουν οι Hill et al. (Hill et al. 2003: 124-126), η πυραμίδα αναγκών που ανέπτυξε ο Maslow το 1954 προσαρμοσμένη στις συνθήκες της καλλιτεχνικής εμπειρίας, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο το μάρκετινγκ αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του κοινού. Ο Maslow καθορίζει ως πρωταρχικές τις φυσιολογικές ανάγκες (άνεση, ζέστη, φωτισμός, αερισμός), τις οποίες ακολουθούν οι ανάγκες ασφαλείας (εκπαιδευμένο προσωπικό, άνετη πρόσβαση, πάρκινγκ). Στο επόμενο σκαλοπάτι βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες (δυνατότητες αναγνώρισης, συζήτησης και συμμετοχής) και αμέσως μετά, οι ανάγκες εκτίμησης (κύρος, αυτο-εικόνα). Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (κρίση, γνώση, απόλαυση), οι οποίες αποτελούν τις πιο άμεσα

συσχετιζόμενες με την πολιτιστική εμπειρία. Ωστόσο, το μουσείο οφείλει να μεριμνήσει κατάλληλα για όλες τις βαθμίδες αναγκών αφού συμβάλλουν εξίσου στο σύνολο της εμπειρίας των επισκεπτών. Μέσω της προσωπικής μου εμπειρίας επίσκεψης στο μουσείο, γίνεται παρακάτω μια ανάλυση και παράλληλη αξιολόγησή της με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο, με στόχο την παρουσίαση της πολιτιστικής εμπειρίας που μπορεί η Λεβέντειος να προσφέρει.

Κατά την είσοδο του επισκέπτη στη Λεβέντειο παρατηρείται πως οι χώροι της ξεχωρίζουν για την καθαρότητα και φωτεινότητά τους, αναδεικνύοντας τα έργα του μουσείου. Επίσης, είναι ιδιαίτερα ευρείς και άνετοι, διαθέτοντας την κατάλληλη θερμοκρασία και αερισμό και εξασφαλίζοντας την άνετη περιήγηση του επισκέπτη ανάμεσά τους. Κάθε χώρος διαθέτει παγκάκια και σκαμνάκια ξεκούρασης όπου μπορεί ο επισκέπτης να καθίσει για να απολαύσει για περισσότερη ώρα τα έργα δίνοντάς του την ευκαιρία ενός σύντομου διαλείμματος προτού συνεχίσει την πορεία επίσκεψής του. Παράλληλα, στον πρώτο όροφο του μουσείου υπάρχει βεστιάριο όπου μπορεί ο επισκέπτης να αφήσει τα υπάρχοντά του για την πιο άνετη περιήγησή του. Σε κάθε όροφο υπάρχουν τουαλέτες και καφετέρια/εστιατόριο στο ισόγειο για την αναζωογόνηση του επισκέπτη, εκπληρώνοντας όλες τις φυσιολογικές του ανάγκες που υποδεικνύονται μέσω της πυραμίδας του Maslow. Από την άλλη, οι ανάγκες ασφαλείας εν μέρει καθορίζονται από την ευκολία της πρόσβασης του επισκέπτη στο μουσείο. Η εύρεση του μουσείου στην πόλη είναι ιδιαίτερα εύκολη για τους ντόπιους αλλά και τους τουρίστες, καθώς βρίσκεται σε μια από τις κεντρικές λεωφόρους της Λευκωσίας και κοντά στο κέντρο της πόλης. Παράλληλα, το μουσείο διαθέτει δωρεάν υπόγειο χώρο στάθμευσης ενώ, σε κάθε του όροφο υπάρχει προσωπικό ασφαλείας, όπως και προσωπικό στην Υποδοχή και στο κατάστημα, το οποίο είναι ιδιαίτερα προσιτό, ευγενικό και φιλικό προς τους επισκέπτες. Η αναγνώριση, συζήτηση και συμμετοχή από μέρους του επισκέπτη αποτελούν τις κοινωνικές του ανάγκες σύμφωνα με την πυραμίδα αναγκών, στις οποίες θεωρώ ότι το μουσείο ανταποκρίνεται επιτυχώς λόγω της μεγάλης ποικιλίας των εκδηλώσεων, εργαστηρίων και διαλέξεων που διοργανώνει επί μηνιαίας βάσης.

Όσον αφορά τους επισκέπτες των Συλλογών και της προσωρινής έκθεσης συγκεκριμένα, οι ανάγκες αναγνώρισής τους εκπληρώνονται μέσω των τεχνολογικών συστημάτων που χρησιμοποιεί το μουσείο (οθόνες αφής και προβολής βίντεο), όπως και των επιγραφών που υπάρχουν στους τοίχους δίπλα από τα έργα (Εικ.11). Οι

επιγραφές παρέχουν ορισμένες πληροφορίες σχετικά με τα έργα και τους καλλιτέχνες τους, στην ελληνική και στην αγγλική γλώσσα. Παράλληλα, το πλούσιο πολιτιστικό περιεχόμενο της Λεβεντείου παρέχει τις ευκαιρίες συζήτησης με τους υπόλοιπους επισκέπτες. Τέλος, το κύρος και η σημασία των έργων της Λεβεντείου εκπληρώνουν τις ανάγκες εκτίμησης και αυτο-πραγμάτωσης κάθε επισκέπτη μέσω της γνώσης και της απόλαυσης της τέχνης που του προσφέρουν, όπως και της θετικής αυτο-εικόνας που του δημιουργείται για το μεγαλείο της ανθρώπινης πολιτιστικής δημιουργίας και κληρονομιάς. Βάσει της προσωπικής μου επίσκεψης και αξιολόγησης, διαπιστώνεται πως η Λεβέντειος προσφέρει μια ιδιαίτερα άνετη, ευχάριστη και πλούσια – σε περιεχόμενο και σημασία – πολιτιστική εμπειρία επίσκεψης προς το κοινό της.

Η έρευνα που προηγήθηκε για την ανάλυση κατάστασης της Λεβεντείου θεωρώ ότι παρουσιάζει έναν πολιτιστικό οργανισμό με σημαντικά προτερήματα στη λειτουργία και διαχείρισή του. Παράλληλα, το μουσείο φαίνεται να αναγνωρίζει την πλειοψηφία των αδυναμιών, αλλά και των ευκαιριών που του παρέχονται μέσω του εσωτερικού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Όπως υποστηρίζει η Λεβέντειος, η διαμόρφωση μιας πολιτιστικής στρατηγικής επικοινωνίας στηρίζεται πρωτίστως στην αναγνώριση του κοινού. Αυτό προϋποθέτει τη μελέτη των ενδιαφερόντων και των ανησυχιών της τοπικής κοινότητας, την πολιτική και τις δυναμικές που την επηρεάζουν, την ευρύτερη οικονομική κατάσταση, αλλά και την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων και σύνθεσης. Μέσω αυτής της μελέτης το μουσείο δύναται να κατανοήσει την κοινή γνώμη, στάση και ζητήματα που ενδέχεται να επηρεάσουν τα διαχειριστικά του σχέδια (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 51). Η παραπάνω άποψη σε σχέση με τα προτερήματα της Λεβεντείου ενισχύεται από την έμφαση που δίνει στην προσφορά μιας ιδιαίτερα ικανοποιητικής και ευχάριστης πολιτιστικής εμπειρίας επίσκεψης, όπως και στην ακολουθία προωθητικών στρατηγικών για τη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων αμοιβαίας ωφέλειας. Η συνέχεια του κεφαλαίου επικεντρώνεται στη μελέτη των δράσεων και στρατηγικών προώθησης της Λεβεντείου για την ευρύτερη προσέλκυση και ανάπτυξη του κοινού της, ως προς τα δεδομένα του πολιτιστικού μάρκετινγκ που ακολουθεί διαμέσου της στρατηγικής επικοινωνίας της.

3.2 Δράσεις και Στρατηγικές Προώθησης

Ιδιαίτερα σημαντική για τη στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού είναι η προώθηση, δηλαδή το σύνολο των δράσεων που αποσκοπούν στα οφέλη που προκύπτουν από την προσέλκυση και την ανταπόκριση του κοινού. Πρόκειται για το σημαντικότερο στοιχείο ενός μείγματος μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί ένα βασικό επιχειρηματικό εργαλείο που προσδιορίζεται από την τιμή, το προϊόν, τον τόπο και την προώθηση (Blery & Katseli & Tsara 2010: 64). Για την εξασφάλιση της επιτυχίας του οφείλει να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα λαμβάνοντας υπόψη ορισμένες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως είναι το ύψος του διαθέσιμου προϋπολογισμού και η φύση του ακροατηρίου και του μηνύματος που θέλει ο οργανισμός να μεταδώσει. Η προώθηση περιλαμβάνει πέντε βασικά στοιχεία: τις δημόσιες σχέσεις, την προώθηση πωλήσεων και την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και το άμεσο μάρκετινγκ (Hill et al. 2003: 191-192). Στη συνέχεια μελετάται η πολιτιστική προώθηση στο περιβάλλον της Λεβεντείου με βάση τις δημόσιες σχέσεις και τη διαφήμιση.

3. 2. 1 Δημόσιες Σχέσεις και Διαφήμιση στο Περιβάλλον της Λεβεντείου Πινακοθήκης

Οι τομείς των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης είναι σημαντικοί παράγοντες στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής προώθησης ενός πολιτιστικού οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι δημόσιες σχέσεις για τη Λεβέντειο αποτελούν μια βασική αρχή της οργανωτικής της κουλτούρας. Η φιλοσοφία τους εστιάζεται στην αναγνώριση του γεγονότος ότι το μουσειακό κοινό δεν αποτελείται μόνο από τους επισκέπτες, αλλά και από το προσωπικό, τους εθελοντές, τους συνεργάτες, τους κυβερνητικούς επισήμους και τους ενδεχόμενους χορηγούς. Γι' αυτόν τον λόγο, η στρατηγική δημοσίων σχέσεων της Λεβεντείου διαχωρίζεται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους δραστηριότητας: στις εσωτερικές σχέσεις, στις σχέσεις με τις ομάδες κοινού ενδιαφέροντος, στις εταιρικές και κοινωνικές σχέσεις και στις γενικές δημόσιες σχέσεις, οι οποίοι αναλύονται πιο κάτω (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 50-51).

Οι εσωτερικές σχέσεις αποτελούν μία ειδική αρχή των δημοσίων σχέσεων της Λεβεντείου που συγκεντρώνεται στην επίτευξη της δημιουργίας καλών σχέσεων με τους υπαλλήλους της, μέσω της ανοικτής επικοινωνίας μαζί τους και της ανταμοιβής των προσπαθειών τους για την αύξηση της δημιουργικότητας και αφοσίωσής τους.

Βασική προϋπόθεση αποτελεί το κτίσιμο μιας εταιρικής κουλτούρας που βασίζεται σε κοινές αρχές μεταξύ του οργανισμού και των υπαλλήλων του, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενημερωτικών δελτίων και συναντήσεων, εκπαιδεύσεων, κοινωνικών εξόδων κ.ά. Από την άλλη, οι σχέσεις με τις ομάδες κοινού ενδιαφέροντος αφορούν τα κυβερνητικά τμήματα, τα σχολεία κ.ά., οι προσεγγίσεις των οποίων περιλαμβάνουν ιδιωτικές συναντήσεις, δημόσιες παρουσιάσεις και τυπωμένο υλικό πληροφόρησης. Οι εταιρικές και κοινωνικές σχέσεις επικεντρώνονται στην εξασφάλιση εταιρικών χορηγιών και υποστήριξης, εταιρικών επιχορηγήσεων και συνδρομών επαγγελματικών συνεργατών, αλλά και στην προσφορά ευκαιριών εκπαίδευσης. Παράλληλα, οι γενικές δημόσιες σχέσεις αφορούν τη μετάδοση και την επικοινωνία των μηνυμάτων της Λεβεντείου από στοχευμένα μέσα και τρόπους ενημέρωσης μέσω της προετοιμασίας, της συμβολής, της προβολής και της παρακολούθησης ενεργητικών ενημερώσεων. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν καμπάνιες μέσων ενημέρωσης, συνέδρια Τύπου, ειδικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις, «χρήση» δημοσίων προσώπων, άμεσο μάρκετινγκ κ.ά. (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 50-51).

Άλλη μια πτυχή των δημοσίων σχέσεων όπου δίνει έμφαση η Λεβέντειος είναι η δημοσιότητα, η οποία μπορεί να εξυπηρετήσει τον οργανισμό ως μέσο ενημέρωσης στοχεύοντας στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του κοινού μέσω των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης, αλλά και του διαδικτύου. Όπως υποστηρίζει η Λεβέντειος, η δημοσιότητα δύναται να παρέχει μεγάλη κάλυψη με πολύ χαμηλό κόστος. Λόγω του ότι είναι δωρεάν «μπορεί να είναι πιο πιστευτή από τη διαφήμιση» ασκώντας μεγαλύτερη επίδραση προς τον δέκτη και καθιστώντας δυνατή την πρόσβαση σε ομάδες κοινού στις οποίες, υπό άλλες συνθήκες, η πρόσβαση δεν θα ήταν εφικτή. Η δημοσιότητα για τη Λεβέντειο ασκείται μέσω διάφορων πηγών συμπεριλαμβανομένων παρουσιάσεων του Τύπου, των νέων του μουσείου, συγκεκριμένων καλλιτεχνών, εορτασμών κλπ., όπως και δημοσιεύσεων και άρθρων στον Τύπο και στο διαδίκτυο, συνεντεύξεων Τύπου και εκδηλώσεων κ.ά. (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 52).

Παράλληλα, η διαφήμιση αποτελεί ένα από τα πιο ενεργητικά και δυναμικά μέσα προώθησης καθώς πρόκειται για τον πιο άμεσο τρόπο προβολής του μουσείου στο κοινό. Οι προωθητικές ενέργειες της Λεβεντείου σε σχέση με το λειτουργικό και πολιτιστικό της περιεχόμενο βασίζονται στην πολιτική της που επιβάλλει αυτοί οι τύποι της διαφήμισης να γίνονται μόνο μέσω χορηγίας (Παράρτημα Α). Για την προσέλκυση διαφημιστικών χορηγών, η Λεβέντειος προσφέρει σε αντάλλαγμα την προώθηση των

οργανισμών και εταιριών τους μέσω της προβολής των λογοτύπων τους στις διαφημίσεις της. Οι διαφημίσεις αυτές περιλαμβάνουν τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές ανακοινώσεις διάφορων υπηρεσιών, προγραμμάτων και εκθεσιακού περιεχομένου του μουσείου, όπως και την προβολή και προώθηση μέσω του διαδικτύου. Επίσης, εντός των διαφημιστικών μέσων που αξιοποιεί η Λεβέντειος περιλαμβάνονται η εκτύπωση διαφημιστικών πανό και αφισών, η παρουσίαση των νέων της, συνεντεύξεων και φωτογραφιών μέσω ιδιωτικών περιοδικών και εφημερίδων, η παράδοση ενημερωτικών δελτίων, ημερολογίων και προσκλήσεων μέσω του άμεσου ταχυδρομείου κ.ά. (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 53).

Με βάση τα παραπάνω, διαφαίνεται ότι οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα από τα βασικότερα εργαλεία της στρατηγικής επικοινωνίας της Λεβεντείου αφού συμβάλλουν στη διαμόρφωση σχέσεων αμοιβαίας ωφέλειας με το κοινό της (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 50). Στόχος του μουσείου είναι η προσέλκυση και η ανταπόκριση από όλες τις προαναφερόμενες ομάδες κοινού, που θα οδηγήσουν στην καλύτερη δυνατή αποδοτικότητα και εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί. Όσον αφορά τη διαφήμιση, καθώς η Λεβέντειος θεωρεί πως η προβολή και η προώθηση του πολιτισμού και της τέχνης αποτελούν δημόσιο αγαθό, η δημιουργία σχέσεων με όλες τις ομάδες που διαμορφώνουν το σύνολο του κοινού της συμβάλλει στην καλύτερη δυνατή λειτουργία και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Συνεπώς, αυτό εξασφαλίζει στο μουσείο τη δυνατότητα της πολιτιστικής και κοινωνικής του προσφοράς και ενίσχυσης.

Εν κατακλείδι, πιστεύω πως η στρατηγική επικοινωνίας της Λεβεντείου βασίζεται στα σύγχρονα πρότυπα και πρακτικές της διεθνούς εμπειρίας για τη διαχείριση και προώθηση των πολιτιστικών οργανισμών, όπως υποδεικνύεται μέσω της μελετώμενης βιβλιογραφίας για την αναγνώριση, την προσέλκυση και τη διατήρηση του κοινού τους. Η ανάλυση κατάστασης και οι προωθητικές στρατηγικές των δημοσίων σχέσεων και της διαφήμισης αποτελούν βασικές πρακτικές του μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί μέρος της στρατηγικής επικοινωνίας των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών και σημαντικό μέσο για την ανάπτυξή τους. Συνεπώς, η Λεβέντειος φαίνεται να αναγνωρίζει πως η σημαντικότερη προϋπόθεση για τη λειτουργία και ανάπτυξή της αποτελεί η ανταπόκριση του κοινού και η προσφορά προς αυτό, εφόσον ακολουθεί επιτυχώς την πορεία εκπλήρωσης των παρόντων και μελλοντικών της στόχων. Όπως διαπιστώθηκε, οι επιτυχείς στόχοι της Λεβεντείου περιλαμβάνουν τη μεγάλη εκπαιδευτική και πολιτιστική της προσφορά στο τοπικό κοινό, τη διεθνή της προβολή και επέκταση,

όπως και την επίτευξη της βιώσιμής της οικονομικής και οργανωτικής λειτουργίας και ανάπτυξης ως οργανισμός. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μια περαιτέρω μελέτη των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί η Λεβέντειος. Αρχικά, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή που αφορά το μάρκετινγκ και την εισαγωγή του στον πολιτιστικό τομέα με στόχο την καλύτερη κατανόηση και ανάδειξη της σημασίας του για τους πολιτιστικούς οργανισμούς και ειδικότερα για τα μουσεία. Στη συνέχεια, μελετάται και αναλύεται ειδικά το μάρκετινγκ της Λεβεντείου μέσω της προσωπικής μου αξιολόγησης και κατάθεσης προτάσεων που θα αφορούν την ενίσχυσή του.

Κεφάλαιο 4

Πολιτιστικό Μάρκετινγκ

Βάσει της βιβλιογραφικής μελέτης για το πολιτιστικό μάρκετινγκ ή αλλιώς το μάρκετινγκ των τεχνών, αποτελεί απαραίτητο εργαλείο μιας στρατηγικής πολιτιστικής επικοινωνίας. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη διαδικασία διοίκησης που ακολουθεί ένας οργανισμός, όπως ένα μουσείο, για θέματα που αφορούν την οργάνωση, την εξασφάλιση πόρων και την ευρύτερη λειτουργία και ανάπτυξή του. Η εισαγωγή του μάρκετινγκ στον πολιτιστικό τομέα σήμαινε την προσαρμογή του πρώτου στη δυναμική του δεύτερου, λόγω της ιδιαίτερης φύσης του πολιτιστικού «προϊόντος» και της ευρύτερης καλλιτεχνικής διαδικασίας που σπάνια συμβαδίζουν με τη ζήτηση της αγοράς (Hill et al. 2003: 1-2). Αυτή η ιδιαιτερότητα συνίσταται στο γεγονός ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί δεν προσφέρουν ένα απτό προϊόν, αλλά μία άυλη υπηρεσία που χαρακτηρίζεται από αναλωσιμότητα και ετερογένεια. Συνεπώς, πρόκειται για την προσφορά μιας μοναδικής εμπειρίας απέναντι στην οποία, ο ρόλος του κοινού είναι περισσότερο ενεργητικός παρά παθητικός συνταυτίζοντας έτσι την παραγωγή με την κατανάλωση (Hill et al. 2003: 115-117). Αυτό σημαίνει πως ο προσανατολισμός του πολιτιστικού μάρκετινγκ απέναντι στο κοινό θα πρέπει να θεωρείται ως δεδομένος εφόσον ένα μουσείο χωρίς επισκέπτες χάνει το συμβολικό του νόημα και αξία, θέτοντας παράλληλα σε κίνδυνο τη δυνατότητα μακρόχρονης βιωσιμότητάς του. Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μελέτη και κατανόηση της διαφοράς μεταξύ συμβατικού και σχεσιακού μάρκετινγκ, όπως το δεύτερο διαμορφώθηκε σε εξέλιξη του πρώτου στοχεύοντας στην καλύτερη δυνατή ανταπόκριση του κοινού, όπως και στα οφέλη που αποκομίζονται για τα μουσεία μέσω της εισαγωγής του στον πολιτιστικό τομέα. Η συγκεκριμένη μελέτη κυρίως αποσκοπεί στη διερεύνηση του μάρκετινγκ που ασκεί η Λεβέντειος και στους τρόπους με τους οποίους δύναται να το αξιοποιήσει για την ανάπτυξή της.

4.1 Συμβατικό και Σύγχρονο (Σχεσιακό) Μάρκετινγκ

Σε αυτό το σημείο, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναφορά στην εμφάνιση του μάρκετινγκ και στη μετέπειτα εξέλιξή του με στόχο την κατανόηση του λόγου εισαγωγής, αλλά και της χρησιμότητάς του στον πολιτιστικό τομέα. Σύμφωνα με τον ιστορικό του μάρκετινγκ Robert Bartels (Jones & Shaw 2002, Jones & Tamilia 2001), η γένεση των βασικών εννοιών, αρχών και τεχνικών του μάρκετινγκ εντοπίστηκε στην Αμερική κατά τις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα. Μέχρι το μέσο του ίδιου αιώνα, το μάρκετινγκ διαμορφώνεται ως βασική αρχή στη διοίκηση επιχειρήσεων επικεντρωμένο κυρίως, στην προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο αγοραστικό κοινό. Για τις παραδοσιακές τεχνικές προϊόντων ή πωλήσεων θεωρείτο ότι η εξασφάλιση της επιτυχίας ενός προϊόντος βασιζόταν στην καλή του ποιότητα και στην ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης για προσέλκυση πελατών, ανεξάρτητα από τις ανάγκες των καταναλωτών. Όμως, για την εξασφάλιση της ανταπόκρισης της σύγχρονης, αλλά και έντονα ανταγωνιστικής αγοράς, το σύγχρονο μάρκετινγκ εξελικτικά μετατοπίζει το ενδιαφέρον του προς τη σχέση μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών του, εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους (Hill et al. 2003: xi-xiii).

Η δυναμική του σχεσιακού μάρκετινγκ ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν, κατά τη δεκαετία του 1980, πολλοί μη κερδοσκοπικοί και δημόσιοι πολιτιστικοί οργανισμοί αρχίζουν να υιοθετούν τις τεχνικές της διοίκησης επιχειρήσεων και του μάρκετινγκ στις αναπτυξιακές τους στρατηγικές. Στόχος τους ήταν η εξασφάλιση της οικονομικής τους βιωσιμότητας και της καλύτερης λειτουργίας τους. Εννοείται πως, οι κοινές πρακτικές και αντιλήψεις της αγοράς δεν μπορούσαν να συμβαδίσουν με τον χώρο του πολιτισμού, τα αγαθά του οποίου έχουν συμβολική και οικουμενική αξία ενώ, το πολιτιστικό κοινό δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως απλός πελάτης, αλλά ως συνέταιρος. Η έμφαση στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ωφέλειας μεταξύ ενός οργανισμού και των πελατών του (*relationship-marketing*) και η ταυτοποίηση των άμεσα ενδιαφερόμενων ή εμπλεκόμενων φορέων και ομάδων (*stakeholders*), αποτελούν δύο βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου μάρκετινγκ από τα οποία επωφελούνται οι πολιτιστικοί οργανισμοί. Ως *stakeholders* μπορούν να οριστούν η κυβέρνηση, η τοπική κοινωνία και διοίκηση, οι τοπικοί επαγγελματίες του χώρου κ.ά. Παράλληλα, το σχεσιακό μάρκετινγκ ενδιαφέρεται περισσότερο για τη

διατήρηση των πελατών, παρά την επιθετική αναζήτηση νέων, στοχεύοντας έτσι στην εξασφάλιση των κατάλληλων πόρων και της υποστήριξης που χρειάζεται ο εκάστοτε πολιτιστικός οργανισμός (Hill et al. 2003: xiii-xvi). Η συνέχεια του κειμένου αφορά την περαιτέρω μελέτη του πολιτιστικού μάρκετινγκ εστιάζοντας συγκεκριμένα στον μουσειακό τομέα.

4.2 Μάρκετινγκ των Μουσείων

Όπως προαναφέρθηκε, το πολιτιστικό μάρκετινγκ βασίζεται κυρίως στις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ επικεντρώνοντας στην αμοιβαιότητα της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ ενός πολιτιστικού οργανισμού και του κοινού του. Όσον αφορά τον μουσειακό τομέα, αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης και ανάπτυξης του ενισχύοντας τις δυνατότητες των μουσείων για αυτοχρηματοδότηση και βοηθώντας τα στην αξιολόγηση, στην αναδιοργάνωση και εμπλουτισμό των υπηρεσιών τους, όπως και στην καλύτερη ανταπόκρισή τους προς το κοινό. Σύμφωνα με τον Tobelem, η εισαγωγή του μάρκετινγκ στα μουσεία οφείλεται σε τέσσερις βασικούς λόγους. Αρχικά, στη ραγδαία αύξηση των μουσείων παγκοσμίως κατά τη δεκαετία του 1980 και στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στους τομείς της εκπαίδευσης, της έρευνας, της τεχνολογίας και των νέων μέσων επικοινωνίας καθιστώντας τα ως ζωτικούς φορείς της οικονομικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Κατά δεύτερον, η ανάγκη τους να γνωρίσουν καλύτερα το κοινό τους ώθησε τα μουσεία στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους με στόχο την ανταπόκριση και την προσέλκυση ενός ευρύτερου κοινού. Επίσης, η αύξηση του ανταγωνισμού έπαιξε σημαντικό ρόλο στη βελτίωση και εμπλουτισμό των υπηρεσιών τους ενώ, η σταδιακή μείωση της δημόσιας επιχορήγησης ωθεί τα μουσεία στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων χρηματοδότησης, όπως είναι η προσέλκυση χορηγών, η πώληση εισιτηρίων κ.ά. (Tobelem 1994: 298-301).

Αξίζει να σημειωθεί πως η ανάπτυξη του πολιτιστικού μάρκετινγκ και η εισαγωγή του στον τομέα των μουσείων επέφερε αρχικά αντιδράσεις εφόσον, εισήγαγε τα μουσεία στον τομέα της οικονομίας ο οποίος θεωρείτο ως αντίθετος προς τις βασικές αρχές που αυτά ενσωματώνουν. Ο παραδοσιακός ορισμός για το μουσείο, περισσότερο βάσει της λειτουργίας του παρά του σκοπού του, καθιστούσε τα μουσεία σε εκθεσιακούς χώρους όπου γινόταν μία ουδέτερη παρουσίαση των εκθεμάτων τους (Μπούνια 2005: 45,

Rentschler 1994: 347). Το σύγχρονο όμως μουσείο αποτελεί και χώρο κοινωνικής, εκπαιδευτικής και ψυχαγωγικής προσφοράς ενώ, ως ενεργός οργανισμός αποτελεί μέρος της ευρύτερης οικονομίας ενός τόπου. Οι αρχές του μάρκετινγκ του επιτρέπουν να διαχειρίζεται ζητήματα που αφορούν τη χρηματοδότηση, την αξιολόγηση και την αποδοτικότητά του, όπως και την καλύτερη ανταπόκρισή του προς το κοινό (Rentschler: 1994: 346-347, Tobelem 1994: 294).

Εν κατακλείδι, οι επιφυλάξεις ως προς την αλλοίωση του ρόλου του σύγχρονου μουσείου ως μη κερδοσκοπικού πολιτιστικού θεσμού εξακολουθούν να υπάρχουν ένεκα της έμφασης στην εμπορική διάσταση, ωστόσο, τα οφέλη που αυτό δύναται να αποκομίσει μέσω της χρήσης του μάρκετινγκ είναι πλέον ευρέως διαδεδομένα. Το σίγουρο είναι πως το μάρκετινγκ για τους συγκεκριμένους οργανισμούς και ειδικότερα για το μουσείο που μας ενδιαφέρει, γίνεται με γνώμονα την αποστολή και το όραμά του ενσωματώνοντας τις αρχές της παιδείας και της εκπαίδευσης και της ίσης πρόσβασης προς όλες τις κοινωνικές ομάδες (Tobelem 1994: 309). Όπως αναφέρει η Λεβέντειος, η αξία ενός μουσείου δεν βρίσκεται μόνο στη διαφύλαξη της ιστορίας και της τέχνης. Το σύγχρονο μουσείο οφείλει παράλληλα να στοχεύει στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής ενθαρρύνοντας τη δημόσια συμμετοχή και διάλογο, τη δια βίου μάθηση και έρευνα, την καινοτομία και τον «σεβασμό και αποδοχή όλων των ανθρώπων και των ιδεών» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 4). Μέσω των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί, οι οποίες ερευνώνται στη συνέχεια, η Λεβέντειος έχει τη δυνατότητα προς τη μετάδοση των αξιών της στο κοινό και προς την εκπλήρωση των προαναφερθέντων της στόχων.

4.3 Μάρκετινγκ της Λεβέντειου Πινακοθήκης

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση των στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί η Λεβέντειος, όπως και της ανταπόκρισής τους στα σύγχρονα δεδομένα της στρατηγικής επικοινωνιών για την πολιτιστική πολιτική και διαχείριση του τομέα των μουσείων. Σύμφωνα με τη Λεβέντειο, οι στρατηγικές της μάρκετινγκ αποσκοπούν στην εξασφάλιση της οικονομικής της λειτουργίας και βιωσιμότητας, στην προσέλκυση επισκεπτών και στη συνεχή επαναφορά τους στο χώρο για επιπλέον επισκέψεις, αλλά και στην προώθηση της διεπιστημονικότητας και τη διάδοση της εκπαίδευσης. Παράλληλα, στοχεύουν στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος και συμμετοχής όλων των

ομάδων κοινού συμβάλλοντας στην κοινωνική συνοχή του τόπου, αλλά και στη διεθνή προβολή του μουσείου στο εξωτερικό (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 15-16).

Αρχικά, για κάθε επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ ενός πολιτιστικού οργανισμού, σημαντική είναι η παροχή κάποιων επιπρόσθετων υπηρεσιών πρακτικής φύσεως μέσω των υποδομών του. Όπως υποστηρίζουν οι Δέφνερ και Μεταξάς, οι βασικές υποδομές αποτελούν ζωτικούς παράγοντες για την εφαρμογή ενός επιτυχημένου σχεδίου μάρκετινγκ για τη δημιουργία ενός μουσείου ως πολιτιστικού πόλου έλξης (Δέφνερ & Μεταξάς 2012). Μέσω των βασικών υποδομών ενός μουσείου πρέπει να παρέχονται οι απαραίτητες υπηρεσίες για την εξασφάλιση της άνετης περιήγησης του επισκέπτη, οι οποίες θα προεκτείνουν τον χρόνο παραμονής του στον χώρο και θα εγείρουν την επιθυμία του για επιπλέον μελλοντικές επισκέψεις. Ως τέτοιες υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν ο χώρος στάθμευσης, το βεστιάριο, η δωρεάν διαδικτυακή πρόσβαση σε ασύρματο δίκτυο, η ύπαρξη σημείου πληροφοριών (Υποδοχή), η καφετέρια/εστιατόριο, το κατάστημα αναμνηστικών (Πωλητήριο) κ.ά. Όπως διαπιστώθηκε μέσω της προσωπικής μου επίσκεψης στον χώρο, η Λεβέντειος διαθέτει όλες τις παραπάνω υπηρεσίες. Κατά την είσοδό του ο επισκέπτης μπορεί να απευθυνθεί στο ευγενικό και προσιτό προσωπικό της Υποδοχής για πληροφορίες και για τους ακουστικούς και πολυμεσικούς οδηγούς ξενάγησης που προσφέρει το μουσείο. Επίσης, στην Υποδοχή παρέχονται φυλλάδια/χάρτες (Εικ. 12) με διάφορες πληροφορίες για την επίσκεψη στο μουσείο και τις υπηρεσίες του στα ελληνικά, αγγλικά, γαλλικά, γερμανικά και ρώσικα ενώ, σε κάθε όροφο υπάρχουν επιτοίχια σχεδιαγράμματα/οδηγοί των χώρων του (Εικ. 13). Παράλληλα, καθώς η Λεβέντειος ενδιαφέρεται για την ίση κοινωνική πρόσβαση όλων των ομάδων, μερίμνησε για την ασφαλή πρόσβαση των ΑμεΑ σε όλους τους χώρους και υπηρεσίες της μέσω της κατασκευής των κατάλληλων υποδομών και ανελκυστήρων, όπως και της παροχής κάποιων αναγκαίων διευκολύνσεων και βοηθειών (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Επισκέπτες με Αναπηρίες’ 2017).

Όπως προαναφέρθηκε, ένας από τους βασικότερους στόχους των στρατηγικών που ακολουθεί η Λεβέντειος είναι η προώθηση της διεπιστημονικότητας και επιμόρφωσης όλων των ηλικιακών ομάδων κοινού, όπως και η προσφορά μιας διασκεδαστικής και ταυτόχρονα εκπαιδευτικής επίσκεψης. Σε κάθε όροφο του μουσείου υπάρχει ένα εκπαιδευτικό σημείο (Εικ. 14) με χαμηλά τραπέζια και καθίσματα για τα παιδιά και χρωματιστά μολύβια για τη ζωγραφική των παιδικών εκδόσεων του μουσείου: ‘*Γίνε ντετέκτιβ τέχνης*’ και ‘*Ζωγραφίζω παρέα με τον Leo*’, που υπάρχουν στο Πωλητήριο.

Επιπλέον, διατίθεται ένας Οδηγός ειδικά σχεδιασμένος για οικογένειες (με πληροφορίες, παιχνίδια κλπ.) προς πώληση στην Υποδοχή και, από το ίδιο σημείο, τα παιδιά μπορούν να δανειστούν τα σκαμνάκια ‘*Scoopy*’ για την εξασφάλιση της άνεσης της επίσκεψής τους. Παράλληλα, στα εκπαιδευτικά σημεία των ορόφων υπάρχουν ηλεκτρονικά *tablets*⁷ με πληροφορίες για τα έργα και παιχνίδια ειδικά σχεδιασμένα για παιδιά, τα οποία το κοινό μπορεί επίσης να κατεβάσει δωρεάν από τη διαδικτυακή σελίδα του μουσείου μέσω του *AppStore*, όπως και επιπλέον ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Οικογένειες και Παιδιά, Παιχνίδια’ 2017). Μέσω της ιστοσελίδας, αλλά και των ηλεκτρονικών οθονών προβολής βίντεο που υπάρχουν στην Υποδοχή του μουσείου, οι οικογένειες με μικρά παιδιά παροτρύνονται να ακολουθήσουν τη μασκότε του, τον *Leo*⁸ για μια οικογενειακή ξενάγηση που εστιάζει στα σημαντικότερα έργα των Συλλογών.

Η ύπαρξη καφετέριας/εστιατορίου εντός του χώρου ενός μουσείου αποτελεί μια από τις βασικότερες του στρατηγικές μάρκετινγκ, εφόσον συμβάλλει σημαντικά στη διεύρυνση του χρόνου παραμονής της πλειοψηφίας των επισκεπτών και ειδικότερα αυτών που έχουν μαζί τους μικρά παιδιά. Η Καφετέρια - Εστιατόριο ‘Πινακοθήκη’ της Λεβεντείου λειτουργεί καθημερινά από τις 10:00 μέχρι τις 17:00 και τις Τετάρτες από τις 10:00 μέχρι τις 22:00. Για την επιτυχία και προώθησή της, το μενού ανανεώνεται συχνά και ανά διαστήματα διοργανώνονται ειδικές εκδηλώσεις, όπως ζωντανές παραστάσεις και γευσιγνωσία κρασιού (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 17, ‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Καφετέρια/Εστιατόριο’ 2017).

Επίσης, το κατάστημα θεωρείται ζωτικής σημασίας αφού, κύριος στόχος του είναι η «βοήθεια στις προσπάθειες μάρκετινγκ» του μουσείου για την προσέλκυση και την ανταπόκριση στις ανάγκες των επισκεπτών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της φιλόξενης και ευγενικής συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι στους πελάτες και της προσφοράς μιας ευρείας και συνεχώς ανανεωμένης γκάμας προϊόντων για όλες τις ηλικίες και τα εισοδήματα. Μεταξύ των προϊόντων που διατίθενται στο Πωλητήριο (Εικ. 15 & 16) της Λεβεντείου περιλαμβάνονται διάφορα αντικείμενα και αξεσουάρ σπιτιού και ένδυσης, κοσμήματα, βιβλία, αφίσες, παιχνίδια και πολλά άλλα. Το κυριότερο χαρακτηριστικό του καταστήματος της Λεβεντείου, το οποίο το διαχωρίζει από ένα

⁷ Σημειώνεται πως τα *tablets* δεν διαφαίνονται στην εικόνα του εκπαιδευτικού σημείου καθώς, όπως μέλος του προσωπικού με ενημέρωσε, κατά την περίοδο της επίσκεψής μου είχαν σταλεί για συντήρηση/αναβάθμιση.

⁸ Η μασκότε *Leo* είναι το καρτούν που υπάρχει στα ηλεκτρονικά παιχνίδια της ιστοσελίδας.

απλό κατάστημα αναμνηστικών, είναι η προσθήκη προϊόντων εκπαιδευτικού περιεχομένου που συμβάλλουν στους οικονομικούς και εκπαιδευτικούς της σκοπούς. Τα προϊόντα αυτά συνδέονται με τις μόνιμες Συλλογές και εποχιακές εκθέσεις, όπως και με την ανάπτυξη της ευρωπαϊκής τέχνης, ιστορίας και πολιτισμού. Επιπλέον, η Λεβέντειος εισήγαγε εταιρικά δώρα σχεδιασμένα από νεαρούς καλλιτέχνες και συνεταιρίζεται με το μουσειακό κατάστημα της Εθνικής Πινακοθήκης του Λονδίνου για τη διεύρυνση του μουσειακού της εμπορεύματος που συνάδει με τις Συλλογές. Παράλληλα, το μουσείο καθιέρωσε ένα πρόγραμμα παραγωγής προϊόντων, τα οποία θα διατίθενται στους πελάτες μέσω ενός ημερολογίου για όλη τη χρονιά ή βάσει του προγράμματος των εποχιακών της εκθέσεων (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 17, 56-57).

Για την ευρύτερη προσέλκυση του κοινού και την ενίσχυση των στρατηγικών της μάρκετινγκ για αυτοχρηματοδότηση, η Λεβέντειος προσφέρει τη δυνατότητα ενοικίασης των χώρων της σε τρίτους για δημόσιες διαλέξεις και εκδηλώσεις. Για τους ενδιαφερόμενους διοργάνωσης διαλέξεων στη Λεβέντειο υπάρχει ένας ιδιαίτερα κατατοπιστικός κατάλογος οδηγιών και κατευθυντήριων, όπως και διάφορων άλλων ευκολιών, ωφελημάτων και υπηρεσιών που προσφέρονται για τον συγκεκριμένο σκοπό (όπως διαφήμιση, προώθηση και αξιολόγηση της διάλεξης/εκδήλωσης κ.ά.). Όσον αφορά την ιδιωτική ενοικίαση για τη διοργάνωση εκδηλώσεων, προσφέρονται η αίθουσα προσωρινών εκθέσεων του μουσείου και το αμφιθέατρο 'Κωνσταντίνος Λεβέντης'. Οι τιμές ενοικίασής τους καθορίζονται βάσει του αριθμού των καλεσμένων στην εκδήλωση, των ωρών ενοικίασης της αίθουσας και της ανάλογης προσφοράς ορισμένων υπηρεσιών. Οι εκδηλώσεις μπορεί να είναι ξεναγήσεις, δεξιώσεις ή/και αποκλειστικά δείπνα (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 38, 42-47).

Παράλληλα, το μουσείο προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας κάρτας μέλους φιλοδοξώντας στη δημιουργία ενός Συνδέσμου Φίλων της Λεβεντείου και προσφέροντας διάφορες υπηρεσίες στα μέλη του. Για 40€ τον χρόνο οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν μια κάρτα μέλους της Λεβεντείου εξασφαλίζοντας διάφορα προνόμια. Τα προνόμια περιλαμβάνουν δωρεάν είσοδο σε όλες τις εκθέσεις του μουσείου, αποκλειστικές εκδηλώσεις (ιδιωτικές θεάσεις στις εκθέσεις και συζητήσεις με τους επιμελητές και ειδικούς), ειδικές προσφορές (εκπτώσεις και προσφορές στο κατάστημα και εστιατόριο) και ηλεκτρονική ενημέρωση για τα νέα και εκδηλώσεις της Λεβεντείου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του *Facebook*. Για τα μέλη του

Συνδέσμου Φίλων του Λεβέντειου Δημοτικού Μουσείου στη Λευκωσία προσφέρεται μειωμένη συνδρομή με 25€ τον χρόνο. Επίσης, το μουσείο προσφέρει την επιλογή πακέτου συνδρομής – ατομική, ομαδική ή εταιρική συνδρομή – στην ανάλογη τιμή, ωφελήματα και δικαιώματα (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 15, 35).

Επιπλέον, ως μέσο μιας στρατηγικής μάρκετινγκ ενός μουσείου μπορεί να λειτουργήσει και η οργάνωση ορισμένων εκδηλώσεων και συμμετοχικών δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται άμεσα με αυτό και τη λειτουργία του, αλλά διοργανώνονται ως μέρος της ψυχαγωγικής του προσφοράς προς το κοινό. Παραδείγματα τέτοιων εκδηλώσεων στη Λεβέντειο είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα *‘Ευ ζην για την ψυχή και το σώμα! – Γιόγκα στη Λεβέντειο Πινακοθήκη’* (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Εκδηλώσεις’ 2017) και η φιλοξενία της έκθεσης γυναικείων τσαντών *retrovi*, που δημιουργήθηκαν από δύο Κύπριες σχεδιάστριες μόδας εμπνευσμένες από την κυπριακή παράδοση (Δημητρίου 2017). Αυτές οι εκδηλώσεις αποτελούν μια στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η Λεβέντειος για την ενίσχυση της επισκεψιμότητάς της, προσελκύοντας έτσι επισκέπτες οι οποίοι, υπό άλλες συνθήκες, πιθανών να μην ενδιαφέρονταν να επισκεφτούν και να γνωρίσουν το μουσείο.

Βάσει της πιο πάνω έρευνας που διενεργήθηκε για το πολιτιστικό μάρκετινγκ που ασκεί η Λεβέντειος ακολουθεί στη συνέχεια μια προσωπική αξιολόγηση αυτών των στρατηγικών παράλληλα με την κατάθεση ορισμένων προτάσεων.

4. 3. 1 Αξιολόγηση και Προτάσεις

Κατά την προσωπική μου άποψη, η μεγάλη ποικιλία στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί η Λεβέντειος παρουσιάζουν έναν οργανισμό που γνωρίζει και λειτουργεί με βάση τις σύγχρονες πρακτικές της μουσειακής διαχείρισης και προώθησης. Το σημαντικότερο είναι πως αυτές οι στρατηγικές ανταποκρίνονται στους στόχους του μάρκετινγκ που έθεσε ως οργανισμός για την ανάπτυξή της. Καταρχάς, η παροχή των επιπρόσθετων υπηρεσιών που προσφέρει η Λεβέντειος, για την εξασφάλιση της άνετης και ευχάριστης περιήγησης του επισκέπτη, αποτελούν έναν από τους ζωτικότερους παράγοντες για τη διατήρηση και την περαιτέρω προσέλκυση κοινού. Από την άλλη, η προσφορά της δυνατότητας δημιουργίας κάρτας μέλους και ιδιωτικής ενοικίασης των χώρων της, δύνανται να συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση των εσόδων του μουσείου και κατ’ επέκταση, στη μακροπρόθεσμή του οικονομική και λειτουργική βιωσιμότητα. Παράλληλα, θεωρώ ότι η Λεβέντειος πρωτίστως ενδιαφέρεται για την

προώθηση και διάδοση του τομέα της εκπαίδευσης, διαμέσου των στρατηγικών της μάρκετινγκ που εστιάζουν στην κοινωνική και πολιτιστική της προσφορά. Γι' αυτόν τον λόγο, η συνέχεια του κειμένου επικεντρώνεται στην περαιτέρω προσωπική αξιολόγηση των στρατηγικών μάρκετινγκ της Λεβεντέιου σε σχέση με τον συγκεκριμένο τομέα, όπως και στην κατάθεση ορισμένων προτάσεων για την αναβάθμιση και ενίσχυσή τους.

Όσον αφορά τη μασκότ της Λεβεντέιου (τον *Leo*), θεωρώ πως η παρότρυνση του κοινού να την ακολουθήσει για την εξεύρεση των σημείων εκπαίδευσης ίσως να αποπροσανατολίζει κάπως τους επισκέπτες λόγω του ότι δεν διαφαίνεται πουθενά η εικόνα της. Όπως μέλος του προσωπικού με ενημέρωσε, η αρχική ιδέα ήταν η εικόνα της μασκότ να τυπωθεί και να τοποθετηθεί δίπλα από τα εκπαιδευτικά σημεία των ορόφων, αλλά τελικά αυτή η ιδέα δεν ολοκληρώθηκε ποτέ. Πιστεύω ότι το μουσείο θα μπορούσε να προχωρήσει προς την ολοκλήρωση της μασκότ του, αφού αποτελεί μια αρκετά πρωτότυπη στρατηγική προσέλκυσης για τα παιδιά και τις οικογένειες. Για την περαιτέρω ενίσχυση αυτής της στρατηγικής, η Λεβέντειος θα μπορούσε επίσης να βάλει κάτω από τα σημαντικότερα έργα των Συλλογών της μικρές εκτυπωμένες επιγραφές με την εικόνα της μασκότ σε χαμηλά βάθρα κατάλληλα για το ύψος των παιδιών, όπου ο *Leo* θα τους παρέχει σε απλό γραπτό λόγο ορισμένες πληροφορίες για τα έργα.

Επίσης, εφόσον η Λεβέντειος αποτελεί ένα μουσείο της εικαστικής τέχνης, μια άλλη πρόταση είναι η διοργάνωση διαγωνισμών ζωγραφικής για τους μαθητές των σχολείων. Καθώς το μουσείο έχει μια στενή συνεργασία με τα σχολεία και το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου, η οργάνωση και η διάδοση αυτής της ενέργειας θα ήταν, νομίζω, μια σχετικά εύκολη διαδικασία. Το μουσείο θα ορίζει κάποιες θεματικές και μια περίοδο προθεσμίας παράδοσης των έργων για τους διαγωνισμούς προσφέροντας ένα τιμητικό δίπλωμα στους νικητές, ίσως και ένα μικρό τυπικό βραβείο, προάγοντας την ευρύτερη γνωστοποίηση, ενδιαφέρον και αγάπη των παιδιών για την τέχνη. Παράλληλα, η ιδέα αυτή θα μπορούσε να διενεργηθεί και σε υψηλότερο επίπεδο απευθύνοντας τους διαγωνισμούς σε νεαρούς καλλιτέχνες της Κύπρου, φοιτητές και νεαρούς αποφοίτους των εικαστικών τεχνών. Η Λεβέντειος θα μπορούσε να προσφέρει τιμητικά διπλώματα στους νικητές και να διοργανώνει μια προσωρινή έκθεση στον χώρο της όπου θα εκτίθενται τα έργα που διακριθήκαν, συμβάλλοντας σημαντικά στην προώθηση και ενίσχυση της σύγχρονης εικαστικής δημιουργίας της Κύπρου.

Επιπλέον, καθώς το Ίδρυμα Λεβέντη ήδη προσφέρει υποτροφίες (Ίδρυμα Λεβέντη: Έργα' 2017), η Λεβέντειος θα μπορούσε να παρέχει την ευκαιρία διεκδίκησης

υποτροφιών σε συνεργασία με διάφορα πανεπιστήμια, βάσει καθορισμού των αναλόγων κριτηρίων για τη διεκδίκησή τους. Οι προσφερόμενες υποτροφίες θα αφορούν συσχετιζόμενους τομείς με το μουσείο, όπως είναι αυτοί των καλών τεχνών, της πολιτιστικής πολιτικής και διαχείρισης, της μουσειολογίας και της ιστορίας/θεωρίας της τέχνης, ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την εκπαιδευτική και πολιτιστική του προσφορά.

Εν κατακλείδι, καθώς το πολιτιστικό μάρκετινγκ κυρίως αποσκοπεί στην προσέλκυση και διατήρηση του κοινού που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ενός οργανισμού, θεωρώ πως η γενική προσέγγιση και ακολουθία στρατηγικών της Λεβεντείου απέναντί του ανταποκρίνεται σε αυτούς τους στόχους. Παράλληλα, το μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση της συμβολικής ταυτότητας (*branding*) ενός οργανισμού. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθεί η Λεβέντειος μεταδίδουν την εικόνα ενός σύγχρονου και πολύπλευρου μουσείου που επικεντρώνεται στην ίση κοινωνική και πολιτιστική πρόσβαση και προσφορά προς όλες τις ομάδες, ενδιαφέροντα και ανάγκες του κοινού. Το επόμενο κεφάλαιο, αφορά τη μελέτη και κατανόηση του όρου της συμβολικής ταυτότητας, όπως και της σημασίας που έχει η επιτυχημένη διαμόρφωσή του απέναντι στο κοινό για τους πολιτιστικούς οργανισμούς. Στη συνέχεια, ερευνώνται οι στρατηγικές της Λεβεντείου σε θέματα *branding* και αναλύονται κριτικά μέσω μιας προσωπικής προσέγγισης και κατάθεσης προτάσεων.

Κεφάλαιο 5

Συμβολική Ταυτότητα (*Branding*)

Σύμφωνα με τη μελετώμενη βιβλιογραφία, η συμβολική ταυτότητα ενός οργανισμού ή ενός προϊόντος συνίσταται κυρίως στην εικόνα που έχει δημιουργήσει, στην ευρύτερη δηλαδή αίσθηση που έχει προκαλέσει στο κοινό. Η δημιουργία μιας ισχυρής συμβολικής ταυτότητας (*branding*) περιλαμβάνει τέσσερις αλληλοσυνδεόμενες διαστάσεις. Αφορά τη λειτουργία του οργανισμού, ποια είναι δηλαδή η δράση και η χρησιμότητά του, την προσωπικότητά του, ποια η εντύπωση που προκαλεί στο κοινό, τις διαφορές του, τι είναι αυτό που τον καθιστά καλύτερο και διαφορετικό από τους άλλους και, την πηγή, ποιες οι αξίες και οι στόχοι που ενσωματώνει. Σύμφωνα με τον Holt, η αντίληψη του κοινού απέναντι σε ένα επιτυχημένο *brand* δύναται να το ανάγει σε «πολιτιστικό εικόνισμα» δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο κοινωνικά αναγκαίους μύθους ταυτότητας. Η επιλογή δηλαδή ορισμένων *brands*, τα οποία αντιμετωπίζονται ως σύμβολα κάποιων ιδεών και αξιών, δίνει την εντύπωση στο άτομο ότι προβάλλει το κοινωνικό του *status*, το μορφωτικό και οικονομικό του επίπεδο κ.ο.κ. Αυτό επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις του κοινού, προσφέροντας στον οργανισμό σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του (Holt 2004, Hill et al. 2003: 129-131).

Ως εκ τούτου, το *branding* αποτελεί ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ και ιδιαίτερα του πολιτιστικού κατά τα τελευταία χρόνια. Η συμβολική ταυτότητα για ένα μουσείο όπως η Λεβέντειος, θα πρέπει να εμπνέει στο κοινό εκτίμηση, αφοσίωση, πολιτιστικό και καλλιτεχνικό κύρος, μεταδίδοντας παράλληλα το συμβολικό του νόημα και την κοινωνική και εκπαιδευτική του αξία. Επιπλέον, η ύπαρξη συνοχής και η καλή επικοινωνία με το κοινό της συμβολικής ταυτότητας ενός πολιτιστικού οργανισμού θεωρούνται απαραίτητες, εφόσον θα προσφέρουν τις κατάλληλες προοπτικές για την εξασφάλιση των ανθρώπινων, αλλά και των οικονομικών πόρων που χρειάζεται για την ανάπτυξή του. Εν γένει, το *branding* ενός

μουσείου μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως είναι για παράδειγμα, η διενέργεια διάφορων διαδραστικών εκδηλώσεων που θα ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του κοινού, προσδίδοντάς του την αίσθηση ότι το ίδιο αποτελεί μέρος της λειτουργίας και της δράσης του πρώτου. Επίσης, η τοποθέτηση και η προώθηση εκ μέρους του μουσείου για διάφορα κοινωνικά θέματα μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας «καλής» του εικόνας ενώ, η πρόσκληση διάφορων δημόσιων προσώπων για επίσκεψη στον χώρο του αποτελεί μια στρατηγική *branding* που δύναται να προκαλέσει το έντονο ενδιαφέρον του κοινού. Στη συνέχεια μελετώνται οι στρατηγικές και οι δράσεις που έχει ακολουθήσει η Λεβέντειος μέχρι σήμερα για τη διαμόρφωση της συμβολικής της ταυτότητας μέσω μιας κριτικής προσέγγισης και ανάλυσης.

5.1 Η Λεβέντειος Πινακοθήκη σε Θέματα *Branding*

Όπως υποστηρίζει η Kolb, το *branding* ενός οργανισμού εξαρτάται από τις εντυπώσεις των καταναλωτών, αλλά και της εικόνας που σχηματίζεται στο μυαλό του κοινού μέσω των ΜΜΕ και του διαδικτύου (Kolb 2013: 133). Στα δεδομένα του πολιτιστικού *branding* για τον μουσειακό τομέα, θεωρώ ότι αυτή η εικόνα πρωτίστως καθορίζεται από την επίσκεψη στον χώρο του μουσείου. Όπως διαπιστώθηκε βάσει της προσωπικής μου έρευνας, η Λεβέντειος ανταποκρίνεται επιτυχώς στην προσφορά μιας ιδιαίτερα καλής εμπειρίας επίσκεψης. Παράλληλα, εξίσου σημαντικό είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίον η Λεβέντειος προσλαμβάνεται από τον τοπικό, αλλά και τον διεθνή Τύπο καθώς, η εντύπωση που μεταδίδεται στο κοινό διαμέσου των ΜΜΕ παίζει καθοριστικό ρόλο για την προσέλκυση του κοινού και την αναπτυξιακή πορεία του μουσείου.

Μετά από έρευνα, διαπιστώνεται πως η Λεβέντειος κατόρθωσε να μεταδώσει μια θετική συμβολική εικόνα στον τοπικό Τύπο. Το έργο και η λειτουργία της παρουσιάζονται σε διάφορα άρθρα και δημοσιεύσεις με θετικά σχόλια και κριτικές. Η Λεβέντειος χαρακτηρίζεται ως ένα «ορόσημο» για τα πολιτιστικά δρώμενα της Κύπρου, λειτουργώντας ως πόλος έλξης για την πόλη της Λευκωσίας και ως ένας χώρος ανοιχτός προς τον διάλογο και την πολυπολιτισμικότητα (‘Λεβέντειος Πινακοθήκη: Ιστορικό’ 2017, Eurokerdos 2017). Παράλληλα, η εμπειρία επίσκεψής της χαρακτηρίζεται ως ένα ταξίδι στον κόσμο της τέχνης, καθιστώντας το μουσείο ως ένα ζωντανό κοινωνικό κομμάτι που στοχεύει στη διατήρηση της αγάπης και της αποδοχής του κόσμου

(Χριστοδούλου 2014). Κυρίως όμως, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το ότι το μουσείο προβάλλεται ως σύμβολο προόδου και ανασυγκρότησης της τοπικής κοινωνίας ενάντια στις οικονομικές και πολιτικές αντιξοότητες της εποχής, μέσω της προβολής του ευρωπαϊκού πολιτισμού και της εικαστικής τέχνης (Πουρνάρα 2014).

Από την άλλη, ζωτικής σημασίας είναι επίσης οι κριτικές και τα άρθρα που παρουσιάζονται μέσω του διεθνούς Τύπου εφόσον, η Λεβέντειος αποτελεί ένα μουσείο που δίνει μεγάλη έμφαση στη διεθνή προβολή και προώθηση της λειτουργίας και της συμβολικής του ταυτότητας. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρώ ένα άρθρο των *Financial Times*, όπου η αρθρογράφος μετά από επίσκεψή της στο μουσείο εκμεταλλεύεται την ευκαιρία για να αναφέρει, πέραν της περιγραφής του χώρου και των έργων, το γεγονός της τουρκικής εισβολής στην Κύπρο. Ταυτόχρονα, σχολιάζει πως η Λευκωσία αποτελεί την τελευταία ευρωπαϊκή πρωτεύουσα που παραμένει διχασμένη. Παρόλα αυτά, όπως η ίδια αναφέρει, η Λεβέντειος καθιστά την πόλη ως έναν ενδιαφέροντα τόπο επίσκεψης ενώ, παράλληλα, πραγματεύεται το ζήτημα της ευρωπαϊκής οικονομικής κρίσης για να καταλήξει στο ότι η Λεβέντειος δημιούργησε και προσφέρει πολλές και διάφορες θέσεις εργασίας (Wrathall 2014). Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ένα δεύτερο ξενόγλωσσο άρθρο, το οποίο αναφέρεται στην πολύπλοκη πολιτική ιστορία της Κύπρου και τη διχασμένη της πρωτεύουσα για να σχολιάσει κριτικά την πρόθεση της Λεβεντείου για επαναπροσέγγιση της τουρκοκυπριακής κοινότητας. Επιπλέον, δεν παραλείπει να χαρακτηρίσει τη Λεβέντειο ως ένα ιδιαίτερα προοδευτικό μουσείο σε πολλούς διαφορετικούς τομείς (Nagesh 2014).

Επίσης, η πρόσκληση δημοσίων προσώπων και η τοποθέτησή τους σχετικά με τον οργανισμό αποτελεί μια καλή στρατηγική *branding* για τα σύγχρονα μουσεία εφόσον, κατά τη γνώμη μου, δύναται να εγείρει το κοινωνικό ενδιαφέρον σε μεγάλο βαθμό. Σημαντική για τη συμβολική ταυτότητα της Λεβεντείου υπήρξε η πρόσκληση του προέδρου της κυπριακής δημοκρατίας Νίκου Αναστασιάδη για την τέλεση των επίσημων της εγκαινίων (Παράθυρο), καθώς αυτή η ενέργεια την παρουσίασε στο κοινό ως έναν σοβαρό και με κύρος οργανισμό. Ο ίδιος ο πρόεδρος μάλιστα, στον λόγο του χαρακτήρισε τη Λεβέντειο ως τη μεγαλύτερη ιδιωτική πολιτιστική επένδυση που έγινε ποτέ στη Κύπρο, η οποία «ανοίγει ένα τεράστιο παράθυρο στον πολιτισμό και ανατάσσει πνευματικά τον τόπο μας σε επίπεδα που θα ζήλευαν μεγάλες πόλεις του εξωτερικού» (Ant1iwo). Λίγες μέρες μετά το άνοιγμά του, το μουσείο επίσης

προσκάλεσε τη σύζυγο του προέδρου της δημοκρατίας για την τέλεση των εγκαινίων μίας έκθεσης (Παράθυρο).

Παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική για μια πετυχημένη στρατηγική *branding* ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι η διενέργεια διάφορων εκδηλώσεων που γίνονται στο πλαίσιο της γνωστοποίησης και ευαισθητοποίησης του κοινού για διάφορα κοινωνικά ζητήματα. Αυτές οι ενέργειες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συμβολικής του ταυτότητας ως ενός οργανισμού που ενδιαφέρεται για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και ευημερίας. Ένα τέτοιο παράδειγμα εκδήλωσης που διενέργησε η Λεβέντειος ήταν η διάλεξη που αφιερώθηκε στην Παγκόσμια Ημέρα της Γυναίκας με θέμα «*Γυμνόστηθη Αφροδίτη: Η εικόνα του στήθους και το βλέμμα του ζωγράφου*» (Η Καθημερινή). Η διάλεξη έγινε σε συνεργασία με τον αντικαρκινικό οργανισμό *Europra Donna Cyprus* και είχε ως στόχο της την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού για τον καρκίνο του μαστού.

Εν γένει, θεωρώ πως η διαμόρφωση της συμβολικής ταυτότητας της Λεβεντείου είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική όσον αφορά τη μετάδοση της θετικής της εικόνας μέσω της εμπειρίας επίσκεψης που προσφέρει και μέσω της πρόσληψης και διάδοσής της από τον Τύπο. Οι στρατηγικές της «χρήσης» δημοσίων προσώπων και της προβολής και προώθησης κοινωνικών ζητημάτων, πιθανών, θα μπορούσαν να αξιοποιούνται συχνότερα. Μια προσωπική μου πρόταση ως προς την αναβάθμιση της δεύτερης είναι η προσφορά δωρεών και χορηγιών απέναντι σε διάφορους φιλανθρωπικούς οργανισμούς και εκδηλώσεις καθώς, μια τέτοια ενέργεια θα συνέβαλλε σημαντικά στην προβολή του μουσείου ως οργανισμού που ενδιαφέρεται για την κοινωνική ενίσχυση. Ωστόσο, όπως το ίδιο το μουσείο αναφέρει, η στρατηγική του προσέγγιση για το *branding* κυρίως επικεντρώνεται στο διαδικτυακό μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τη Λεβέντειο, δίνεται μεγάλη έμφαση στη μετάδοση και προώθηση της συμβολικής της ταυτότητας, εστιάζοντας κυρίως στη νεανική κουλτούρα, «μέσω του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με ενημερώσεις, δημοσιεύσεις, διαγωνισμούς και *online* δραστηριότητες που επιτρέπουν τη μέγιστη προβολή με το λιγότερο δυνατό κόστος» (A.G.L.G. Strategic Plan 2015-2020: 17). Για αυτό, για την περαιτέρω μελέτη του *branding* της Λεβεντείου, στη συνέχεια του κειμένου αναλύεται το διαδικτυακό της μάρκετινγκ διαμέσου της επίσημής της διαδικτυακής ιστοσελίδας και της παρουσίας της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

5.1.1 Διαδικτυακό Μάρκετινγκ της Λεβεντείου Πινακοθήκης

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέσο για τους τομείς του μάρκετινγκ και του *branding* σήμερα, είναι το διαδικτυακό μάρκετινγκ. Η σύγχρονη εποχή των νέων τεχνολογικών μέσων και των μέσων της διαδικτυακής κοινωνικής δικτύωσης προσφέρει στο μάρκετινγκ νέους τρόπους και δυνατότητες προώθησης και ανάπτυξης για τους οργανισμούς. Ειδικότερα για το πολιτιστικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, εφόσον προσφέρει ίσες δυνατότητες προβολής τόσο σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό όσο σε μία μεγάλη επιχείρηση. Δύναται να προσφέρει μια πολυδύναμη επικοινωνιακή παρουσία σε μεγάλες ομάδες κοινού στοχεύοντας, μάλιστα, στις πιο δυναμικές και μορφωμένες του κατηγορίες. Προσφέρει χαμηλού κόστους διάχυση της πληροφορίας, τακτική και κατατοπιστική ενημέρωση για τη δράση, τις υπηρεσίες και τις εκδηλώσεις του οργανισμού, όπως και τη δυνατότητα προσφοράς πρόσθετων υπηρεσιών και διευκολύνσεων προς τους επισκέπτες. Παράλληλα, εξίσου χρήσιμη είναι η δυνατότητα εύκολης συγκέντρωσης ζωτικών στοιχείων και πληροφοριών για το κοινό του (Bernstein 2006: 167-168, Hill et al. 2003: 222, 224). Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση της διαδικτυακής ιστοσελίδας της Λεβεντείου, όπως και των ιστοσελίδων της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μέσω μιας κριτικής ανάλυσης.

Ως διαδικτυακή επισκέπτρια της Λεβέντειου, θα έλεγα πως το μουσείο διαθέτει μια ιδιαίτερα αξιόλογη και εμπλουτισμένη ιστοσελίδα ('Λεβέντειος Πινακοθήκη' 2017), στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, η οποία παρέχει επαρκείς και κατατοπιστικές πληροφορίες για τη δράση του, όπως και για τις μόνιμες και εποχιακές του εκθέσεις και εκδηλώσεις. Κατά τη γνώμη μου, οι πρωταρχικές πληροφορίες που θα ερευνήσει ένας φιλόδοξος επισκέπτης του μουσείου μέσω της ιστοσελίδας, είναι τα στοιχεία επικοινωνίας (τηλέφωνο και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), οι οδηγίες πρόσβασης στον χώρο, τα ωράρια λειτουργίας και η τιμή του εισιτηρίου. Αυτές οι πληροφορίες βρίσκονται με ιδιαίτερη ευκολία μέσα από την περιήγηση της ιστοσελίδας, όπως και πολλές περισσότερες. Παράλληλα, η ιστοσελίδα είναι συμβατή για τη γρήγορη και ευχάριστη περιήγησή της, τόσο διαμέσου ηλεκτρονικού υπολογιστή όσο και ηλεκτρονικού *tablet* και *smartphone*. Επιπλέον, παρέχει διάφορα στοιχεία για την προσέλκυση και ψυχαγωγία του επισκέπτη όπως *online* παιχνίδια, φωτογραφίες των έργων των Συλλογών και εικονική περιήγηση 360° του χώρου του μουσείου. Επίσης, προσφέρει τη δυνατότητα εγγραφής στη λίστα αλληλογραφίας της Λεβεντείου, κατά την οποία παρέχονται στον χρήστη νέα και ενημερώσεις για τις εκθέσεις και

εκδηλώσεις της διαμέσου του ηλεκτρονικού του ταχυδρομείου. Το κυριότερο στοιχείο όμως της ιστοσελίδας της Λεβεντείου, είναι πως διαμέσου της παρουσιάζεται η συμβολική εικόνα και το έργο του μουσείου ως ενός οργανισμού με μεγάλη πολιτιστική προσφορά και συμβολή. Αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο μέσω της προβολής του περιεχομένου της Λεβεντείου, αλλά και μέσω του χαιρετισμού της διευθύντριάς της και της παρουσίασης του ιστορικού και του ιδρυτή της διαμέσου της μεγάλης πολιτιστικής, εκπαιδευτικής και κοινωνικής του προσφοράς.

Όσον αφορά την παρουσία του μουσείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού έχουν ενσωματωθεί στην καθημερινότητα του σύγχρονου ανθρώπου αποτελώντας μια από τις πρωταρχικές πηγές αναζήτησης πληροφοριών για τον οργανισμό. Παράλληλα, αποτελούν ένα εξίσου σημαντικό με την ιστοσελίδα μέσο ενίσχυσης και προώθησης ενώ, λειτουργούν και ως πηγή πολύτιμης ανατροφοδότησης (*feedback*) (Stevenson 2011: 8). Ο επίσημος λογαριασμός της Λεβεντείου στο *Facebook* ('Λεβέντειος Πινακοθήκη' 2017) φτάνει τους 7 516 φίλους, αριθμός σχετικά καλός, οι 1 366 εκ των οποίων δηλώνουν ότι έχουν επισκεφτεί το μουσείο. Η παρουσία της Λεβεντείου στο *Facebook* είναι αρκετά καλή σε σχέση με τις συχνές κοινοποιήσεις των νέων της και διαφόρων φωτογραφιών, βίντεο και διαφημίσεων που αφορούν τις εκθέσεις και εκδηλώσεις της ωστόσο, δεν εντοπίζονται κάποιου είδους διαγωνισμοί ή *online* δραστηριότητες σε αυτό, όπως η ίδια προϋποθέτει. Επίσης, επίσημος λογαριασμός της Λεβεντείου υπάρχει και στο *YouTube* ('Λεβέντειος Πινακοθήκη' 2017), ο οποίος όμως έχει μόλις 16 συνδρομητές και 2 βίντεο, το τελευταίο εκ των οποίων αναρτήθηκε πριν από έναν χρόνο. Επίσημος λογαριασμός στο *Twitter* δεν υπάρχει, αφού ο μεγάλος φόρτος εργασίας του παρόντος προσωπικού δεν έχει ακόμα επιτρέψει την ιδέα της δημιουργίας και επίβλεψής του σύμφωνα με εκπρόσωπο της Λεβεντείου. Ωστόσο, η ίδια επισήμανε πως στην παρούσα φάση το μουσείο ετοιμάζει τη δημιουργία του λογαριασμού του στο *Instagram* (Παράρτημα Α).

Ως ενεργή χρήστης του διαδικτύου, θεωρώ πως η παρουσία της Λεβεντείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα μπορούσε να είναι πιο δυναμική αφού, βάσει των σύγχρονων δεδομένων αποτελούν ένα εξίσου σημαντικό μέσο προώθησης προς το τοπικό και διεθνές κοινό με την ιστοσελίδα της, ειδικότερα για τις νεαρότερες ηλικιακές ομάδες. Κατά την προσωπική μου άποψη, το μουσείο θα έπρεπε να επενδύσει προς την περαιτέρω ενίσχυση του διαδικτυακού του μάρκετινγκ διαμέσου της διεύρυνσης της διαδικτυακής του προβολής και υπηρεσιών, αφού μάλιστα, αυτό ορίζεται και ως η

βασικότερη του στρατηγική για τη διαμόρφωση της συμβολικής του ταυτότητας. Ορισμένες προσωπικές προτάσεις ως προς την αναβάθμισή του παρατίθενται πιο κάτω και, συνδέονται άμεσα με τις στρατηγικές μάρκετινγκ της Λεβεντείου που μελετήθηκαν και παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

5.1.2 Αξιολόγηση και Προτάσεις

Όπως προαναφέρθηκε, η προσφορά ορισμένων υπηρεσιών μέσω των υποδομών του μουσείου προς τον επισκέπτη (όπως είναι ο χώρος στάθμευσης, το βεστιάριο, το κατάστημα κ.α.), είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη του κοινού του. Η Λεβέντειος ανταποκρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικά σε αυτόν τον τομέα παρέχοντας έναν σημαντικό αριθμό υπηρεσιών τις οποίες, θα μπορούσε να τις συμπεριλάβει στην επίσημη ιστοσελίδα της με τη μορφή μιας λίστας ως 'Υπηρεσίες' στην κατηγορία της 'Επίσκεψη'. Η πρόταση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των ενδιαφερόμενων για το μουσείο αρχικά θα αναζητήσει πληροφορίες μέσω της ιστοσελίδας πριν την επίσκεψη και η γνωστοποίηση αυτών των υπηρεσιών θα συμβάλλει προς την προσέλκυσή τους.

Επίσης, όσον αφορά το Πωλητήριο και τις κάρτες μέλους, θεωρώ ότι αποτελούν αρκετά σημαντικές στρατηγικές αυτοχρηματοδότησης της Λεβεντείου και θα έπρεπε να διατίθενται και μέσω του διαδικτύου. Όπως διαφαίνεται στην ιστοσελίδα του μουσείου, υπάρχει η υποκατηγορία 'Κάρτα Μέλους' αλλά ο σύνδεσμος δεν λειτουργεί, κάτι που πιθανόν να σημαίνει πως αυτή η δυνατότητα βρίσκεται υπό κατασκευή. Το ίδιο ισχύει και για τη διαδικτυακή 'Αγορά εισιτηρίων' ωστόσο, το μουσείο θα έπρεπε να επισπεύσει την παροχή αυτού του είδους των υπηρεσιών εφόσον είναι σημαντικές για την προσέλκυση των ντόπιων και τουριστών ('Λεβέντειος Πινακοθήκη: Κάρτα Μέλους, Αγορά Εισιτηρίων' 2017). Παράλληλα, καθώς ολοένα και περισσότερος κόσμος κάνει πλέον τις αγορές του μέσω του διαδικτύου, η προσθήκη *online* πωλητηρίου με μια λίστα των προϊόντων και τις τιμές τους, πιστεύω πως θα ωφελούσε σημαντικά τις πωλήσεις τους ενισχύοντας περαιτέρω τα έσοδα του μουσείου.

Παράλληλα, οι στρατηγικές ιδιωτικής ενοικίασης των χώρων της Λεβεντείου για δημόσιες διαλέξεις και εκδηλώσεις, πιστεύω ότι δύνανται να συμβάλλουν στην ενίσχυση των εσόδων της. Νομίζω πως η γνωστοποίηση αυτών των υπηρεσιών θα έπρεπε να γίνεται και μέσω της ιστοσελίδας του μουσείου, μαζί με την παροχή ενός κατάλογου με τις τιμές των ανάλογων χώρων και υπηρεσιών και τη δυνατότητα

διαδικτυακής κράτησης και πληρωμής. Για την αναβάθμιση των διαλέξεων προτείνω την παροχή της δυνατότητας *online* μετάδοσής τους έναντι αμοιβής. Αυτή η πρόταση ισχύει και για τις υπόλοιπες διαλέξεις που διενεργεί το μουσείο για τις οποίες, η συγκεκριμένη υπηρεσία θα προσφέρεται δωρεάν ή και μέσω ειδικών εκπτώσεων για φοιτητές, συνδρομητικά μέλη κ.ά. Μέσω της δημιουργίας μιας πλατφόρμας ζωντανής διαδικτυακής μετάδοσης στην ιστοσελίδα, το μουσείο θα προσφέρει την ευκαιρία παρακολούθησης των διαλέξεών του σε ένα ευρύ κοινό από τον προσωπικό του χώρο, προσελκύνοντας μεγαλύτερο τοπικό και διεθνές ακαδημαϊκό ενδιαφέρον και προβολή του μουσείου.

Εν κατακλείδι, θεωρώ πως οι παραπάνω προτάσεις κυρίως αφορούν επενδύσεις που θα συμβάλουν στην ενίσχυση της επισκεψιμότητας και των εσόδων του μουσείου. Ωστόσο, το σημαντικότερο στοιχείο για το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι πως αποτελεί ένα σύγχρονο μέσο προώθησης που παρέχει ευρεία κάλυψη και διάδοση με πολύ χαμηλό κόστος. Η δημιουργία επίσημων λογαριασμών σε όλα τα γνωστά μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η διενέργεια διαδικτυακών διαγωνισμών και άλλων προωθητικών ενεργειών διαμέσου τους, θα έχει σχεδόν μηδενικό κόστος για το μουσείο και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη εφόσον πρόκειται για σημαντικά μέσα προσέλκυσης και ανάπτυξης του σύγχρονου κοινού.

Βάσει της προσωπικής μου έρευνας και εικόνας για τη Λεβέντειο, οι στρατηγικές *branding* που ακολουθεί για τη διαμόρφωση της συμβολικής της ταυτότητας ανταποκρίνονται στις σύγχρονες πρακτικές της μουσειακής προώθησης. Ωστόσο, θεωρώ πως η μετάδοσή της θα μπορούσε να επιτευχθεί σε ένα ακόμα μεγαλύτερο εύρος κοινού και μάλιστα, διαμέσου ορισμένων στρατηγικών που θα έχουν αρκετά χαμηλό κόστος αλλά σημαντικά αναπτυξιακά οφέλη. Το κυριότερο όμως στοιχείο είναι πως η συμβολική ταυτότητα της Λεβεντείου ως οργανισμός, ταυτίζεται με τις αρχές της σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής οι οποίες, πρωτίστως αφορούν την προσφορά και ενίσχυση προς την κοινωνία και τον πολιτισμό.

Επίλογος

Βάσει της έρευνας που διενεργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής για τη Λεβέντειο, πιστεύω πως αποτελεί τον μοναδικό πολιτιστικό οργανισμό της Κύπρου που ανταποκρίνεται στα σύγχρονα δεδομένα της πολιτιστικής προσφοράς, λειτουργίας και προώθησης σε τόσο επιτυχημένο βαθμό. Όπως κατέδειξε η μελέτη της διεθνούς εμπειρίας για την πολιτιστική επικοινωνία, η προσέλκυση και η ανάπτυξη του κοινού και κυρίως, η προσφορά προς αυτό, αποτελούν τις βασικότερες προϋποθέσεις της λειτουργίας, της βιωσιμότητας και της ευρύτερης ανάπτυξης ενός πολιτιστικού οργανισμού. Συνεπώς, ο εκάστοτε πολιτιστικός οργανισμός οφείλει να ακολουθεί τις κατάλληλες στρατηγικές και ενέργειες που θα ανταποκρίνονται απέναντι στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και προκλήσεις του κοινού του, με απώτερο στόχο την πολιτιστική και κοινωνική προαγωγή και ενίσχυση. Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να αντανακλούν και να επικεντρώνονται στις αρχές της πολιτιστικής προσφοράς και διαχείρισης, οι οποίες καθορίζονται ως η ανάπτυξη της εκπαίδευσης, η ενθάρρυνση της κοινωνικής συμμετοχής και ενδιαφέροντος, αλλά και η πολιτιστική προώθηση διαμέσου του μάρκετινγκ των τεχνών. Η μεγάλη προσφορά της Λεβεντείου στον τομέα της εκπαίδευσης, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, αλλά και της διάθεσης μιας ευρείας ποικιλίας εικαστικών εκθέσεων, συμμετοχικών και διαφορετικού τύπου εκδηλώσεων και εργαστηρίων, καταδεικνύουν έναν πολιτιστικό οργανισμό με γνώση και σεβασμό απέναντι σε αυτές τις αρχές.

Επιπλέον, καθώς η αποτελεσματική προσέλκυση και ανταπόκριση του κοινού ξεκινά από την αναγνώρισή του, η Λεβέντειος στοχεύει στην ευρύτερη ανάπτυξη του μορφωτικού και πολιτιστικού επιπέδου του κυπριακού κοινού, καθορίζοντας μάλιστα αυτόν τον στόχο ως μία από τις βασικότερες παραμέτρους της αποστολής της. Παράλληλα, στόχος της Λεβεντείου δεν είναι μόνο η προαγωγή της εκπαίδευσης και της αγάπης για την τέχνη και τον πολιτισμό της Ευρώπης, αλλά και η αποδοτική της λειτουργία και οργάνωση για την ανάπτυξή της ως οργανισμού. Η επίτευξη της πολιτιστικής και οικονομικής της βιωσιμότητας γίνεται διαμέσου της ακολουθίας των κατάλληλων στρατηγικών διοίκησης και διαχείρισης, αλλά και του πολιτιστικού

μάρκετινγκ. Η επιτυχημένη ανταπόκριση της Λεβεντείου σε όλα τα παραπάνω δεδομένα, εξασφάλισαν για το μουσείο έναν σημαντικό αριθμό επιτευγμάτων τα οποία το καταδεικνύουν ως έναν από τους πιο σύγχρονους και επιτυχημένους πολιτιστικούς οργανισμούς του νησιού. Η Λεβέντειος ανέπτυξε μια επαγγελματική σχέση με τον τοπικό δημόσιο, ιδιωτικό, εκπαιδευτικό και κυβερνητικό τομέα εξασφαλίζοντας έναν σημαντικό αριθμό εσόδων και επισκεψιμότητας από τους πρώτους μήνες της λειτουργίας της, αλλά και μια θετική προβολή από τον τοπικό και τον διεθνή Τύπο.

Ένας από τους κυριότερους άξονες του ενδιαφέροντος της διατριβής, περιστρέφεται γύρω από τον στόχο της Λεβεντείου για τη διεθνή της προβολή και εδραίωση ανάμεσα στα κορυφαία μουσεία της τέχνης. Η Λεβέντειος φιλοδοξεί την καθιέρωσή της ως περιφερειακό κέντρο πολιτισμού στην άμεση περιοχή της γεωγραφικής της θέσης - ανάμεσα στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική - παρουσιάζοντας έτσι έναν οργανισμό με υψηλές προσδοκίες απέναντι στον εαυτό του, αλλά και στην χώρα εντός της οποίας βρίσκεται. Βάσει της μέχρι τώρα πορείας του, νομίζω πως το μουσείο προσεγγίζει επιτυχώς αυτόν τον στόχο. Η Λεβέντειος κατόρθωσε να εξασφαλίσει την αναγνώριση και σεβασμό των μεγαλύτερων μουσείων της Ευρώπης και της Αμερικής, συνάπτοντας συνεργατικές σχέσεις αμοιβαίας πολιτιστικής ωφέλειας μαζί τους και, ταυτόχρονα, προβάλλοντας την πολιτιστική λειτουργία και δημιουργία της Κύπρου σε διεθνές επίπεδο.

Η διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής επικοινωνίας βασίζεται στην αξιοποίηση και ακολουθία ορισμένων εργαλείων και πρακτικών που θα προσφέρουν την ανάλυση κατάστασης του οργανισμού, παρέχοντας την ομαλή και αποτελεσματική του οργάνωση και συνεχή αναβάθμιση. Το μάρκετινγκ και το *branding* αποτελούν δύο από τους βασικότερους τομείς της πολιτιστικής επικοινωνίας, οι οποίοι δύνανται να αναδείξουν τις κατάλληλες στρατηγικές και ενέργειες για την προσέλκυση και ανταπόκριση του κοινού ενός οργανισμού, στοχεύοντας στην εξασφάλιση και διατήρησή του. Διαμέσου της ακολουθίας ορισμένων τεχνικών του μάρκετινγκ, το μουσείο δύναται να διενεργήσει την ανάλυση κατάστασης του εσωτερικού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, κατανοώντας τους παράγοντες επιρροής του κοινού του και διαμορφώνοντας τις ανάλογες στρατηγικές για την ανάπτυξή του. Παράλληλα, το μάρκετινγκ παρέχει τους απαραίτητους πόρους και προϋποθέσεις για την προσφορά της καλύτερης δυνατής εμπειρίας επίσκεψης στο κοινό, κάτι που αποτελεί μια από τις

βασικότερες παραμέτρους της διαμόρφωσης και μετάδοσης της συμβολικής ταυτότητας (*branding*) ενός πολιτιστικού οργανισμού.

Η ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων επιρροής της Λεβεντέιου κατέδειξε έναν πολιτιστικό οργανισμό με βασικά προτερήματα στη λειτουργία και διαχείρισή του. Το μουσείο ανταποκρίνεται απέναντι στις διαφορετικές ομάδες και ενδιαφέροντα του κοινού διαμέσου της ακολουθίας διάφορων στρατηγικών προώθησης και της προσφοράς μιας ιδιαίτερα ικανοποιητικής εμπειρίας επίσκεψης. Σημαντικό στοιχείο για το μουσείο είναι πως η ιδιωτική διοίκηση και επιχορήγησή του από το Ίδρυμα Λεβέντη παρέχουν τις κατάλληλες προοπτικές για τον επιτυχή συντονισμό του περιεχόμενου της λειτουργίας του. Παράλληλα, θεωρώ πως η Λεβέντειος οφείλει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία της στη μεγάλη ποικιλία στρατηγικών μάρκετινγκ που ακολουθεί καθώς, συμβάλλουν σημαντικά στα έσοδα και στην επισκεψιμότητά της. Αυτό, κατ' επέκταση ενισχύει τη μεγάλη της πολιτιστική, εκπαιδευτική και κοινωνική προσφορά. Επίσης, το μουσείο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις σύγχρονες πρακτικές της πολιτιστικής προώθησης για τη δημιουργία της συμβολικής του ταυτότητας. Ωστόσο, νομίζω πως η μετάδοση του *branding* της Λεβεντέιου θα μπορούσε να επιτευχθεί προς ένα μεγαλύτερο εύρος κοινού διαμέσου της περαιτέρω αναβάθμισης του διαδικτυακού της μάρκετινγκ. Το κυριότερο όμως στοιχείο είναι πως, η συμβολική της ταυτότητα ταυτίζεται με τις αρχές και πρότυπα της σύγχρονης και διεθνούς πολιτιστικής πολιτικής.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως η Λεβέντειος αποτελεί ένα νεοσύστατο μουσείο με μόλις τρία χρόνια λειτουργίας στο ιστορικό του. Ωστόσο, θεωρώ πως διαμέσου της στρατηγικής πολιτιστικής επικοινωνίας της ανέβασε τον πήχη για τα πολιτιστικά ιδρύματα της Κύπρου. Η Λεβέντειος θέτει το παράδειγμα για τα μουσεία του νησιού πως το πολιτιστικό μάρκετινγκ και *branding* δύνανται να ενισχύσουν την πολιτιστική και κοινωνική προσφορά ενός μουσείου, επιτυγχάνοντας παράλληλα μια διεθνή πολιτιστική προβολή και αναγνώριση της χώρας στην οποία βρίσκεται. Η Λεβέντειος έχει μια σημαντική συμβολή στην πολιτιστική πολιτική της Κύπρου, προωθώντας την ανάπτυξη του πολιτιστικού της τομέα και αποτελώντας ζωτικό κομμάτι της παιδείας και του πολιτισμού της.

Παράρτημα Α

Συζήτηση με Εκπρόσωπο της Λεβεντείου Πινακοθήκης

Για τους σκοπούς της έρευνας υπήρξε επικοινωνία μεταξύ της γράφουσας και της Λεβεντείου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπου ζητήθηκε η δυνατότητα συνομιλίας/συνέντευξης με ορισμένους από τους υπευθύνους και η παραχώρηση ορισμένων στοιχείων. Η Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων και διοικητικό μέλος κα. Δέσποινα Γεωργίου Χατζηνικολάου, αποδέχτηκε να αφιερώσει λίγο από τον χρόνο της κατά την επίσκεψη της γράφουσας στον χώρο του μουσείου για τη διενέργεια μιας μεταξύ τους συζήτησης. Η συζήτηση περιλάμβανε ξενάγηση στον χώρο του μουσείου και τις απαντήσεις ορισμένων ερωτήσεων, οι οποίες είχαν σταλεί εκ των προτέρων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και παρουσιάζονται πιο κάτω. Καθώς η συνομιλία είχε περισσότερο τη μορφή συζήτησης παρά συνέντευξης, οι ερωτήσεις που στάλθηκαν παρουσιάζονται στο πιο κάτω κείμενο με κανονικά γράμματα και οι απαντήσεις, οι πληροφορίες που δόθηκαν και οι επιπλέον ερωτήσεις που προέκυψαν μέσω της συζήτησης, παρουσιάζονται με πλάγια γράμματα. Οι απαντήσεις και οι πληροφορίες που δόθηκαν, κρατήθηκαν υπό τη μορφή γραπτών σημειώσεων κατά τη διάρκεια της συζήτησης και αναπαράχθηκαν εκ των υστέρων από τη γράφουσα στο κείμενο που ακολουθεί.

Ερωτήσεις και επιπλέον ζητούμενο ερευνητικό υλικό για τη μεταπτυχιακή διατριβή «Πολιτιστικό Μάρκετινγκ και Στρατηγική Επικοινωνίας των Μουσείων Εικαστικών Τεχνών: Η Περίπτωση της Κύπρου»:

1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ/ΣΤΟΧΟΣ/ΟΡΑΜΑ

Η εργασία ενδιαφέρεται για τα οφέλη που αποκομίζονται από την επέκταση και προβολή της Λεβεντείου Πινακοθήκης προς το διεθνές κοινό, όπως καθορίζεται μέσω

της αποστολής σας ως οργανισμός. Στο Στρατηγικό σας Πλάνο Ενεργειών 2015-2020⁹ αναφέρετε πως επιδιώκετε να φτιάξετε «ένα μέρος στη Λεβέντειο μέσα στην ανατολική Μεσόγειο, νοτιοανατολική Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Νότια Αφρική που θα λειτουργεί ως περιφερειακό κέντρο για την προώθηση της ευρωπαϊκής τέχνης στην περιοχή» (σ: 16).

- Γιατί η Λεβέντειος αυτο-ονομάζεται «περιφερειακό κέντρο»; Πώς αντιλαμβάνεται η Λεβέντειος τη διττή ταυτότητά της, δεδομένου του ότι έχει διεθνή προσανατολισμό, αλλά βρίσκεται γεωγραφικά στην Κύπρο, η οποία θεωρείται «περιφέρεια» για την ευρωπαϊκή τέχνη; Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, η σημασία της καθιέρωσής της ως «περιφερειακό κέντρο» για τις συγκεκριμένες περιοχές και πώς σχετίζεται αυτό με την εικόνα της Πινακοθήκης διεθνώς;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θεωρούμε πως παρόλο που η Κύπρος βρίσκεται γεωγραφικά στην άκρη της Ευρώπης, σίγουρα η Λεβέντειος αποτελεί ένα ευρωπαϊκό μουσείο (βάσει της λειτουργίας και διαχείρισής της). Εξ αρχής, βασική προϋπόθεση ήταν η Λεβέντειος να ανοίξει στην Κύπρο αλλιώς δεν θα άνοιγε καθόλου, λόγω του οράματος του ιδρυτή της Αναστάσιου Λεβέντη. Αυτό υπήρξε ως η τελευταία του επιθυμία, το να προσφέρει δηλαδή προς την πατρίδα του.

ΕΡΩΤΗΣΗ: Βάσει της προσωπικής μου εκτίμησης, ένας οργανισμός διεθνούς εμβέλειας όπως το Ίδρυμα Λεβέντη, θα διέθετε τους πόρους και τις διασυνδέσεις να ιδρύσει το μουσείο σε οποιαδήποτε μεγάλη ευρωπαϊκή πόλη. Η ανέγερση του μουσείου σε μια πόλη η οποία θεωρείται ως πολιτιστικό «κέντρο» - όπως για παράδειγμα το Λονδίνο -θα σήμαινε, ενδεχομένως, την ευκολότερη προώθησή του προς ένα ευρύτερο κοινό, συγκεντρώνοντας περισσότερη επισκεψιμότητα, έσοδα και μεγαλύτερη απήχηση διεθνώς. Γιατί λοιπόν, το Ίδρυμα Λεβέντη επιλέγει την ανέγερση του μουσείου στη Λευκωσία, η οποία θεωρείται ως «περιφέρεια» για τον παγκόσμιο πολιτιστικό χάρτη;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Σίγουρα το Ίδρυμα Λεβέντη είχε τη δυνατότητα να ιδρύσει το μουσείο σε οποιαδήποτε πόλη της Ευρώπης ωστόσο, ποτέ δεν τέθηκε ως θέμα συζήτησης ο τρόπος με τον οποίον το μουσείο θα διασφάλιζε ευκολότερα επισκεψιμότητα και έσοδα. Πρωταρχικός και κύριος στόχος υπήρξε η εκπλήρωση της επιθυμίας του ιδρυτή του.

⁹ Στη συνέχεια του κειμένου των ερωτήσεων το Στρατηγικό Πλάνο Ενεργειών 2015 – 2020 θα αναφέρεται ως «Πλάνο».

Εξάλλου, θεωρούμε πως η Κύπρος δεν υστερεί σε τίποτα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης - μπορεί να φιλοξενήσει και να αναδείξει ένα μουσείο της κλάσης της Λεβεντείου Πινακοθήκης.

Στο Πλάνο σας αναφέρετε πως η Λεβέντειος εδραίωσε μια επαγγελματική σχέση με διάφορα κορυφαία μουσεία του εξωτερικού (σ: 8).

- Ποια είναι ακριβώς τα μουσεία στα οποία αναφέρεστε και ποιες οι επαγγελματικές διενέργειες μεταξύ αυτών και της Λεβεντείου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Με αυτήν την αναφορά εννοούμε όλα τα μεγάλα μουσεία του εξωτερικού όπως την Εθνική Πινακοθήκη του Λονδίνου, το μουσείο του Λούβρου, το Μητροπολιτικό Μουσείο της Νέας Υόρκης κ.ά. Οι επαγγελματικές μας διενέργειες αφορούν τον δανεισμό και την ανταλλαγή έργων για έκθεση στον χώρο μας και στον χώρο τους αντίστοιχα. Μάλιστα, τον επερχόμενο Σεπτέμβριο η Λεβέντειος έκλεισε μια μεγάλη συμφωνία να παραλάβει και να εκθέσει έργα από το μουσείο Ερμιτάζ, κάτι το οποίο θεωρείται ως «άθλος» για οποιοδήποτε μουσείο λόγω των ιδιαίτερα αυστηρών προδιαγραφών και νομοθεσιών της Ρωσίας. Η Λεβέντειος κατορθώνει να διενεργεί αυτές τις μεγάλες εκθέσεις και συνεργασίες καθώς, λόγω της λειτουργίας της, χαίρει του σεβασμού των διεθνών μουσείων.

2. ΕΜΠΝΕΥΣΗ/ΕΠΙΡΡΟΕΣ

- Έχετε εμπνευστεί ή/και επηρεαστεί από κάποια άλλα μουσεία του εξωτερικού ή/και του εσωτερικού στην επικοινωνιακή σας προσέγγιση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Δεν έχουμε επηρεαστεί από ένα συγκεκριμένο μουσείο, αλλά υπάρχει μια συνεχής ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων με άλλα μουσεία - σε κάθε ένα από αυτά, η Λεβέντειος βρίσκει στοιχεία που θα την εμπνεύσουν και θα την επηρεάσουν.

3. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

- Ποια η νομική υπόσταση της Λεβεντείου, κρατική ή ιδιωτική; - Η Λεβέντειος αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ή Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου;
- Υπάρχουν κάποιου είδους περιορισμοί στη δράση και λειτουργία του μουσείου από το κράτος, το κυβερνητικό ή/και το νομικό της πλαίσιο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η Λεβέντειος θεωρείται Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου καθώς δεν έχει δική της νομική υπόσταση – ως ξεχωριστή εταιρία για παράδειγμα. Υπάγεται νομικά στο Ίδρυμα Λεβέντη και δεν υπάρχει κανένας περιορισμός στη λειτουργία της από την κυβέρνηση ή/και το νομικό της πλαίσιο.

4. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Στο Πλάνο σας εντοπίζονται ποικίλες στρατηγικές αυτοχρηματοδότησης τις οποίες ακολουθεί η Λεβέντειος. Επιπλέον, αναφέρετε πως χρηματοδοτείται ιδιωτικά από το Ίδρυμα Λεβέντη (σ: 28).

- Η Πινακοθήκη λειτουργεί κατά αποκλειστικότητα ως αυτοχρηματοδοτούμενος και ως ιδιωτικά χορηγούμενος από το Ίδρυμα Λεβέντη οργανισμός ή λαμβάνει παράλληλα κάποια κρατική επιχορήγηση;
- Υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στη διενέργεια κάποιων δράσεων/εκδηλώσεων από τον/υς χορηγό/ούς του (είτε τους ιδιώτες είτε του κράτους – εάν οι δεύτεροι υφίστανται);
- Υπάρχουν κάποιου είδους περιορισμοί στην επικοινωνία του μουσείου μέσω της έλλειψης (ή της μειωμένης) κρατικής επιχορήγησης, εάν αυτή υφίσταται;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Η Λεβέντειος δεν λαμβάνει καμία κρατική επιχορήγηση ή οικονομική βοήθεια μέσω τους κράτους, ούτε και αντιμετωπίζει κάποιου είδους περιορισμούς καθώς το Ίδρυμα Λεβέντη διαθέτει τους οικονομικούς πόρους για τη στήριξή της.

5. ΕΤΗΣΙΟΙ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ/ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΚΟΙΝΟΥ

- Υπάρχουν ετήσιοι απολογισμοί του αριθμού των επισκεπτών και των εσόδων του μουσείου από την περίοδο ίδρυσής του;
(ενδιαφέρουν ιδιαίτερα: οι αριθμοί των επισκεπτών και τα έσοδα από τις πωλήσεις των εισιτηρίων, του καταστήματος των αναμνηστικών και της καφετέριας ανά έτος ή/και οι αριθμοί των επισκεπτών και εσόδων από οποιαδήποτε άλλη δράση του μουσείου.)
- Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν αυτοί οι απολογισμοί ή που η προβολή τους δεν επιτρέπεται, πιστεύετε πως το μουσείο παρουσιάζει αύξηση ή μείωση στον

αριθμό των επισκεπτών και εσόδων του κατά τα τελευταία δύο χρόνια από τη χρονιά ίδρυσής του το 2014 και γιατί;

- Έχουν γίνει κάποιες μελέτες και έρευνες όσον αφορά τη φύση και την ανταπόκριση του κοινού προς το μουσείο;
(ενδιαφέρουν έρευνες οι οποίες μπορεί να αφορούν:
 - την ανταπόκριση του κοινού προς τις μόνιμες εκθέσεις, τις εποχιακές εκθέσεις και τις συμμετοχικές εκδηλώσεις, τα μέσα ενημέρωσης και τα κίνητρα των επισκεπτών του μουσείου
 - τις ομάδες κοινού από τις οποίες υπάρχει η μεγαλύτερη ανταπόκριση και η μικρότερη ανταπόκριση)
- Θα μπορούσαν τα παραπάνω ζητούμενα στοιχεία ή/και έγγραφα από τις έρευνες κοινού και τους ετήσιους απολογισμούς να μου διατεθούν για τους λόγους της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Υπάρχουν ετήσιοι απολογισμοί των εσόδων και των επισκεπτών του μουσείου τους οποίους θα σου παραχωρήσουμε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Όσον αφορά τις έρευνες κοινού, προσφέρονται προαιρετικά στην Υποδοχή κάρτες αξιολόγησης¹⁰ στους επισκέπτες για την εμπειρία επίσκεψής τους στο μουσείο. Κύριο «targetgroup» του μουσείου είναι το κυπριακό κοινό. Εν γένει, μεγαλύτερη ανταπόκριση παρουσιάζεται από τις νεαρές ηλικίες (μαθητές των σχολείων, φοιτητές). Ωστόσο, δεν θα έλεγα πως υπάρχει αδυναμία ως προς την προσέλκυση κάποιας συγκεκριμένης ομάδας επισκεπτών, αφού το μουσείο διενεργεί προγράμματα και εκδηλώσεις (όπως θεατρικές και χορευτικές παραστάσεις κ.ά.) που απευθύνονται προς όλα τα γούστα και ηλικίες.*

* Αντιγραφή διαμέσου του μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που στάλθηκε:

«[...] στέλνω πιο κάτω τους αριθμούς επισκεψιμότητας της Λ.Π. – οι αριθμοί αυτοί αφορούν καθαρά αριθμούς πληρωμένων εισιτηρίων, δεν συμπεριλαμβάνουν τους μαθητές ή ομάδες που έκλειναν ιδιωτική ξενάγηση ή άλλες εξαιρέσεις.

2014: 11.000, 2015: 9.000, 2016: 9.000»

¹⁰ Τα ζητούμενα στοιχεία στις κάρτες αξιολόγησης αφορούν την ώρα και ημ/νία της επίσκεψης του ατόμου, τον βαθμό ικανοποίησής του σε σχέση με το προσωπικό, τις εγκαταστάσεις και την ευκολία περιήγησής του στον χώρο, όπως και την παραχώρηση κάποιων προαιρετικών σχολίων/εισηγήσεων. Προσφέρονται στην ελληνική και αγγλική γλώσσα (Εικ. 4).

6. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Στο Πλάνο σας αναφέρεται πως: *οι προωθητικές ενέργειες μπορούν να περιλαμβάνουν τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές ανακοινώσεις, τη χρήση εφημερίδων, περιοδικών, ηλεκτρονικών και διαδικτυακών μέσων, βιτρίνες και αφίσες σε βιβλιοθήκες, καταστήματα, λεωφορεία κ.ά., τη χρήση του άμεσου ταχυδρομείου κ.ά.» (σ: 53).*

- Σε ποιες από τις παραπάνω προωθητικές/διαφημιστικές ενέργειες αξιοποιεί/δίνει περισσότερη έμφαση η Λεβέντειος και γιατί;
- Θα μπορούσε μέρος αυτού του διαφημιστικού υλικού να μου διατεθεί για τους λόγους της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Βάσει της πολιτικής της Λεβεντείου απαγορεύεται ρητώς η πληρωμή διαφημίσεων που αφορούν την προώθηση του μουσείου και τις εκθέσεις του (εξαιρούνται οι διαφημίσεις που σχετίζονται με τα προϊόντα του καταστήματος). Γίνονται διαφημίσεις μέσω πανό, αφισών, ιδιωτικών περιοδικών και εφημερίδων, στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση, αλλά γίνονται μόνο μέσω χορηγίας καθώς θεωρούμε πως δεν είναι σωστό το να πληρώσεις για να προωθήσεις πολιτισμό. Σε αντάλλαγμα η Λεβέντειος χρησιμοποιεί το λογότυπο της εκάστοτε εταιρίας-χορηγού στη διαφήμιση.*

7. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

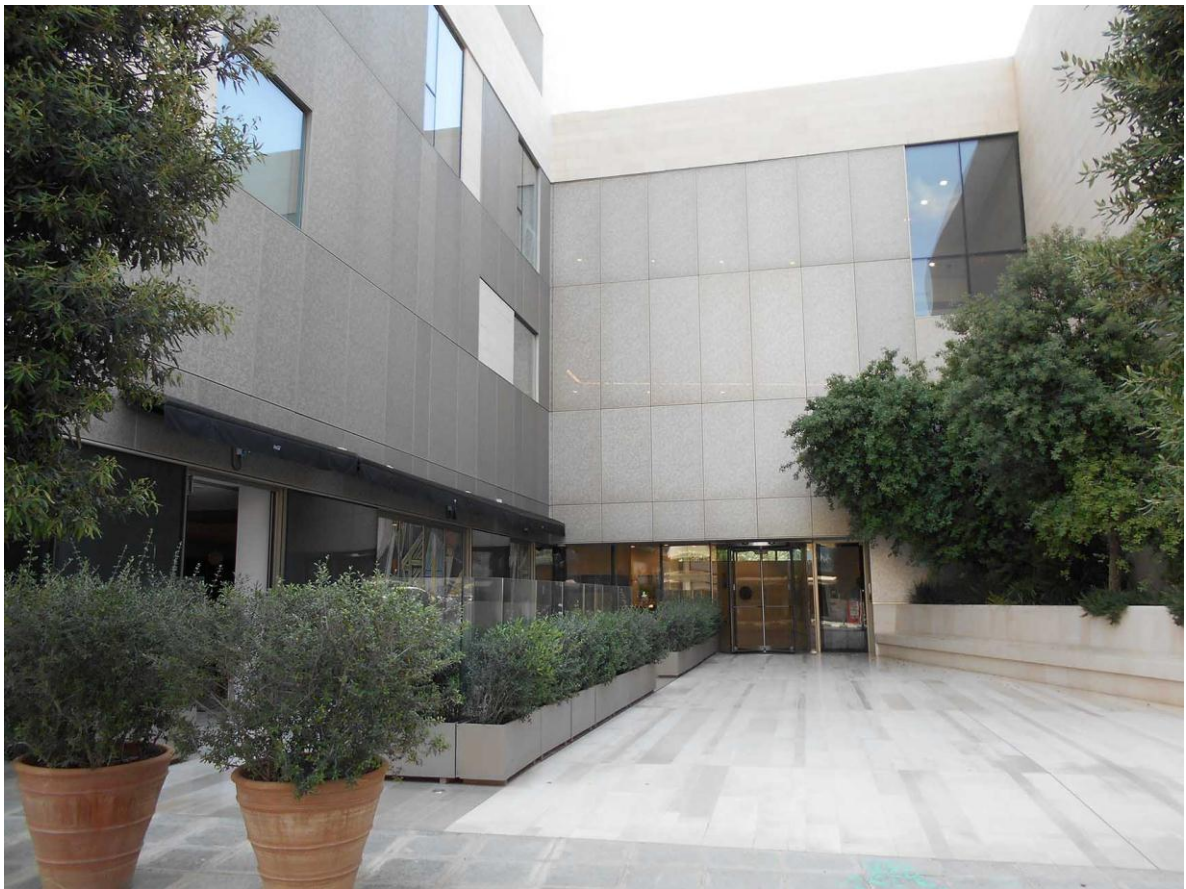
Στο Πλάνο σας διαφαίνεται μέσα από διάφορες στρατηγικές που ακολουθούνται από το μουσείο η διενέργεια διαδικτυακού μάρκετινγκ ως μέσο της στρατηγικής σας του *branding*.

- Διαθέτει η Πινακοθήκη επίσημους λογαριασμούς και στα υπόλοιπα γνωστά μέσα διαδικτυακής κοινωνικής δικτύωσης εκτός από το Facebook και YouTube, τα οποία είναι άμεσα ορατά;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: *Στην παρούσα φάση δουλεύουμε στον λογαριασμό μας στο Instagram. Λογαριασμός στο Twitter δεν υπάρχει ακόμα λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας του προσωπικού.*

Παράρτημα Β

Εικόνες



Εικ. 1 Λεβέντειος Πινακοθήκη, Λευκωσία
(πρόσοψη)



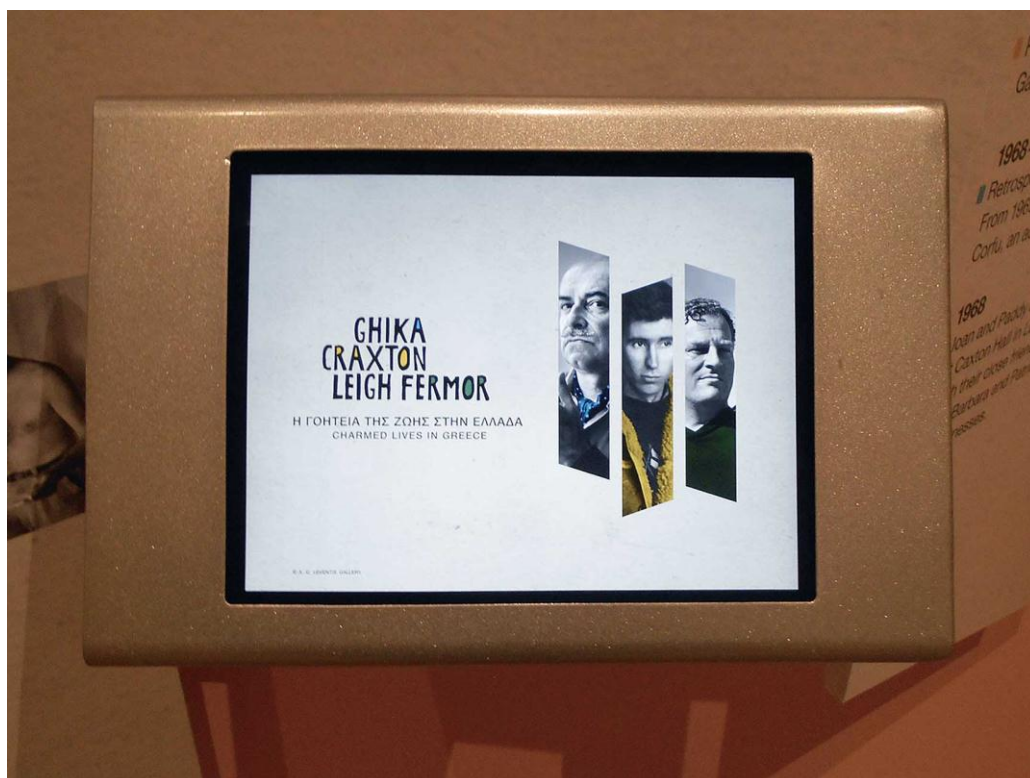
Εικ. 2 Λεβέντειος Πινακοθήκη, Λευκωσία
(πρόσοψη)



Εικ. 3 Λεβέντειος Πινακοθήκη, Λευκωσία
(πρόσοψη)



Εικ. 4 Φυλλάδια αξιολόγησης της εμπειρίας επίσκεψης



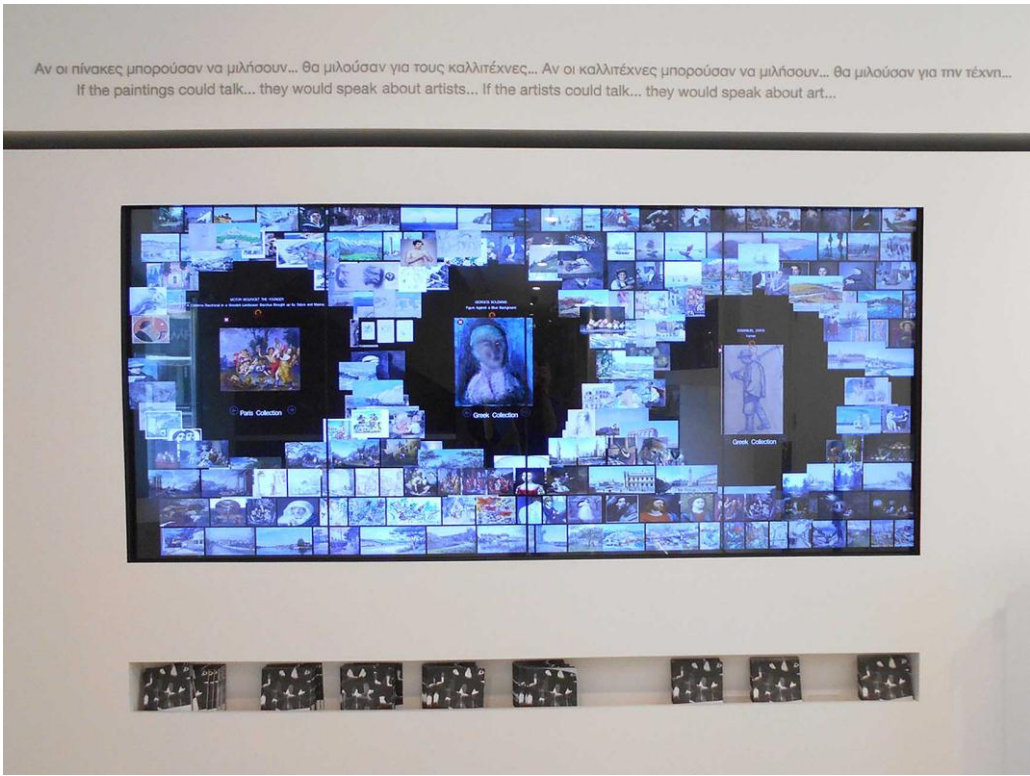
Εικ. 5 Οθόνη αφής (touchscreen) στην παρούσα προσωρινή έκθεση στο ισόγειο



Εικ. 6 Οθόνη αφής (touchscreen) στη Συλλογή του Παρισιού στον πρώτο όροφο



Εικ. 7 Οθόνες προβολής *video* στην Υποδοχή στο ισόγειο



Εικ. 8 Μεγάλη οθόνη αφής (touchscreen) στο ισόγειο



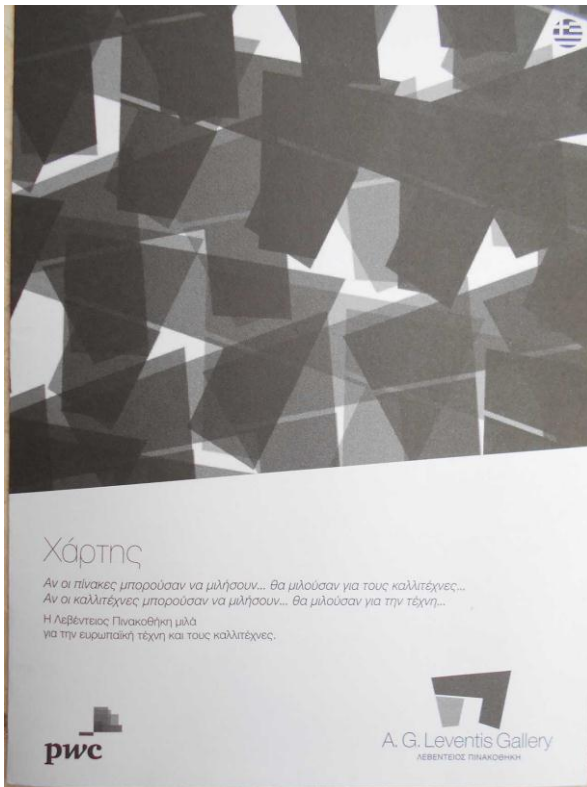
Εικ. 9 Ηλεκτρονική πόρτα προστασίας εκθεμάτων (κλειστή)



Εικ. 10 Ηλεκτρονική πόρτα προστασίας εκθεμάτων
(ανοιχτή)



Εικ. 11 Οθόνες προβολής *video* στην παρούσα προσωρινή έκθεση στο ισόγειο



Εικ.12 Χάρτης/φυλλάδιο με πληροφορίες για την επίσκεψη στη Λεβέντειο



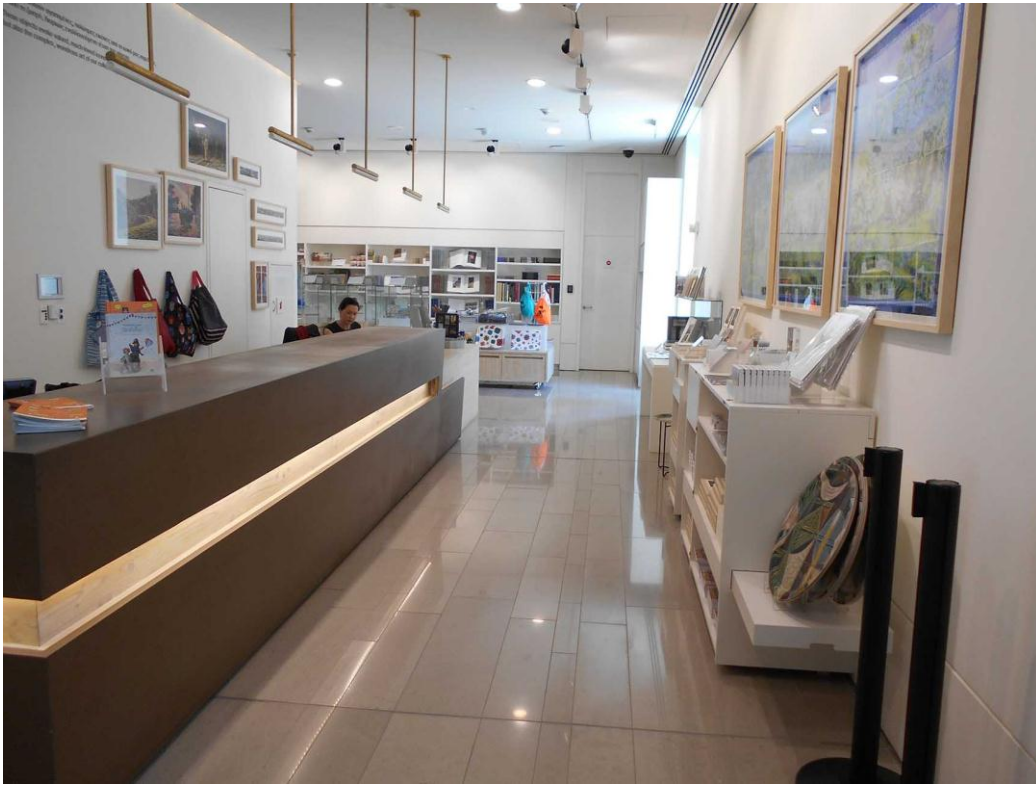
Εικ.13 Επιτοίχιος χάρτης ορόφων Λεβεντειού



Εικ. 14 Εκπαιδευτικό σημείο στον δεύτερο όροφο



Εικ. 15 Πωλητήριο



Εικ. 16 Πωλητήριο

Πηγή:

Όλες οι παραπάνω εικόνες αποτελούν φωτογραφίες που τραβήχτηκαν από την γράφουσα κατά την επίσκεψή της στον χώρο του μουσείου.

Βιβλιογραφία

- Bernstein, J., S., 2006. *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Blery, E., K., & Katseli, E., Tsara, N., 2010. *Marketing for a non-profit organization*. Springer Berlin Heidelberg
- Hill, L., & O' Sullivan, C. & O' Sullivan, T., 2003. *Creative Arts Marketing* (2nd ed), Oxford: Elsevier
- Holt, D. B., 2004. *How Brands become cultural icons. The principles of cultural branding*. Harvard Business School Publishing
- IMPACS 2005. *Plan the Work. Strategic Communication Planning for Nonprofit Organizations*
- Kolb, B., 2013. *Marketing for Cultural Organizations. New Strategies for Attracting Audiences (3rd ed)*, London: Routledge
- Μπαντιμαρούδης, Φ., 2011. *Πολιτιστική Επικοινωνία. Οργανισμοί, θεωρίες, μέσα*. Αθήνα: Κριτική, σσ. 25-35
- 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*, Κριτική, Αθήνα
- Patterson, S., J., & Radtke, J., M., 2009. *Strategic Communications for Nonprofit Organizations* (2nd ed), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rentschler, R., 1994. *Museum marketing, Understanding different types of audiences*. Στο R. Sandell and R.R. Janes 1994 *Museum Management and Marketing*, London: Routledge
- Stevenson, S., C., 2011. *Social Media and Communications Technology: Essential Strategies for Nonprofits and Associations*. Iowa: Stevenson Inc.

Tobelem, J., M., 1994. *The marketing approach in museums*. Στο R. Sandell and R.R. James 1994 *Museum Management and Marketing*, London: Routledge

Τσουρβάκας, Γ., 2013. *Μάνατζμεντ Επικοινωνιακών και Πολιτιστικών Οργανισμών*, UniversityStudioPress, Θεσσαλονίκη

Varbanova, L., 2013. *Strategic Management in the Arts*, London: Routledge.

Ηλεκτρονικές Πηγές

A.G. Leventis Gallery. *Mapping the A.G. Leventis Gallery. Strategic Plan 2015-2020*.

Διαθέσιμο στο:

file:///C:/Users/NIKOLE~1/AppData/Local/Temp/00%20STRATEGIC%20BOOKLET&APPENDICES%20FINAL%20_LOW.pdf [14/05/2017]

Ant1iwo, 2014. ΠτΔ: Η Λεβέντειος Πινακοθήκη, μια από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές επενδύσεις στον πολιτισμό. Ant1iwo.com, 27/04/2014. Διαθέσιμο στο:

[http://www.ant1iwo.com/news/cyprus/article/80693/ptd-h-lenenteios-pinakouhkh-mia-apo-tis-/](http://www.ant1iwo.com/news/cyprus/article/80693/ptd-h-lenenteios-pinakouhkh-mia-apo-tis/) [14/05/2017]

Αυγερινού-Κολώνια, Σ., Τουφεγγόπουλου, Α., 2012. *Ο Σχεδιασμός της Πολιτιστικής Κληρονομιάς με Όρους Βιωσιμότητας. Οι Επιπτώσεις του στην Τουριστική Εικόνα και την Ανάπτυξη του Αστικού Χώρου, μέσα από την εμπειρία της Κέρκυρας*. Citybranding.gr, 25/04/2012. Διαθέσιμο στο: http://www.citybranding.gr/2012/04/blog-post_25.html [14/05/2017]

Δέφνερ, Α., Μεταξάς, Θ. 2012. *Από το Marketing των Πόλεων στο Marketing των Μουσείων και αντίστροφα: Η Σημασία του Πολιτισμού και του Τουρισμού*.

Citybranding.gr, 13/04/2012. Διαθέσιμο στο:

<http://www.citybranding.gr/2012/04/marketing-marketing.html> [14/05/2017]

Δημητρίου, Α. 2017. *Οι τσάντες retrovi στους Financial Times*. CYPRUSlocalNEWS.gr.

Διαθέσιμο στο: <http://localnetnews.com/?p=85807> [14/05/2017]

Επίσημη Ιστοσελίδα Ιδρύματος Λεβέντη. Διαθέσιμο στο:

<http://www.leventisfoundation.org/el/> [14/05/2017]

Επίσημη Ιστοσελίδα Λεβέντειου Πινακοθήκης. Διαθέσιμο στο:

<http://www.leventisgallery.org/home> [14/05/2017]

Eurokerdos, 2017. *Στη Λεβέντειο Πινακοθήκη η τέχνη μας προ(σ)καλεί σε διάλογο.*

Eurokerdos.com,30/09/2016. Διαθέσιμο στο: <http://www.eurokerdos.com/?p=27750>
[25/02/2017]

Facebook. 2017. *A. G. Leventis Gallery – Λεβέντειος Πινακοθήκη.* Διαθέσιμο στο:

<https://www.facebook.com/AGLeventisGallery> [14/05/2017]

Jones, B., Shaw, E., H., 2002. *A History of Marketing Thought.*Researchgate.net. Διαθέσιμο στο:

https://www.researchgate.net/publication/235362475_A_History_of_Marketing_Thought [25/02/2017]

Καθημερινή, 2017. *Γυμνόστηθη Αφροδίτη: Η εικόνα του στήθους και το βλέμμα του ζωγράφου.* Kathimerini.com.cy, 28/02/2017. Διαθέσιμο στο:

<http://www.kathimerini.com.cy/gr/politismos/262890/?ctype=ar> [14/05/2017]

Nagesh, A., 2014.*A.G. Leventis Gallery Opens in Last Divided European Capital.*

Blouinartinfo.com, 04/04/2014. Διαθέσιμο στο:

<http://uk.blouinartinfo.com/news/story/1023655/ag-leventis-gallery-opens-in-last-divided-european-capital> [14/05/2017]

Παράθυρο, 2014. *Ο πρόεδρος της Δημοκρατίας εγκαινίασε την Λεβέντειο Πινακοθήκη.*

Parathyro.com, 29/04/2014. Διαθέσιμο στο: <http://www.parathyro.com/?p=28938>
[14/05/2017]

Παράθυρο, 2014. *Οι Πρωτοπόροι της Κυπριακής Τέχνης στη Λεβέντειο Πινακοθήκη.*

Parathyro.com, 15/05/2014. Διαθέσιμο στο: <http://www.parathyro.com/?p=29259>
[14/05/2017]

Πουρνάρα, Μ., 2014. *Πινακοθήκη Λεβέντη στη Λευκωσία.* Kathimerini.gr, 22/03/2014.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.kathimerini.gr/759177/article/politismos/eikastika/pinako8hkh-leventhsth-leykwsia> [25/02/2017]

Shaw, E., H., Tamilia, R., D., 2001. *Robert Bartels and the History of Marketing Thought*. Researchgate.net. Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/235362901_Robert_Bartels_and_the_History_of_Marketing_Thought [25/02/2017]

Wrathall, C., 2014. *Postcard from ... Cyprus: A new gallery puts Nicosia on the city break map*. FinancialTimes.com, 04/04/2014. Διαθέσιμο στο:
<https://www.ft.com/content/28784f74-b8fd-11e3-98c5-00144feabdc0> [14/05/2017]

Χριστοδούλου, Μ., 2014. *ΛΕΒΗΝΤΕΙΟΣ ΠΙΝΑΚΟΘΗΚΗ, ΔΥΟ ΜΗΝΕΣ ΜΕΤΑ*. Michalischristodoulou.wordpress.com. 19/05/2014. Διαθέσιμο στο:
<https://michalischristodoulou.wordpress.com/2014/05/19/%> [14/05/2017]

YouTube. 2017. *A. G. LeventisGallery*. Διαθέσιμο στο:
https://www.youtube.com/channel/UC_I4H81QLM51y_jxCDK5L-Q [14/05/2017]