

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ ΓΙΑ ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ»

ΘΕΟΔΩΡΑ ΚΑΡΑΠΟΥΛΙΤΙΔΟΥ

(01520824M025)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

κ. ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΠΑΓΕΡΗ

ΑΘΗΝΑ, 2025

### **Τριμελής Επιτροπή**

Βασιλική Μπαγέρη, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Αναστασία Ψειρίδου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ασημίνα Χριστοφόρου, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Θεοδώρα Καραπουλιτίδου, 2025  
All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Περίληψη

Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής στα μουσεία, ειδικά όσον αφορά τις ειδικές εκθέσεις, παρουσιάζει ένα σύνθετο ζήτημα για τη λειτουργία τους. Από τη μία πλευρά, τα μουσεία καλούνται να διασφαλίσουν την οικονομική τους βιωσιμότητα, να καλύψουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων. Από την άλλη, παραμένει ζωτικής σημασίας ο κοινωνικός τους ρόλος, η εξασφάλιση της προσβασιμότητας για το ευρύ κοινό και η ενίσχυση της πολιτιστικής συμμετοχής ανεξαρτήτως οικονομικής δυνατότητας. Η ισορροπία ανάμεσα σε οικονομική επιβίωση και κοινωνική αποστολή, καθιστά την τιμολογιακή στρατηγική ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης για τους φορείς πολιτισμού.

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί να εστιάσει στην μελέτη διαφορετικών πολιτικών τιμολόγησης που εφαρμόζονται τόσο σε ελληνικά όσο και σε διεθνή μουσεία, επιδιώκοντας να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά τους ως προς τα έσοδα και την προσέλκυση επισκεπτών. Η έρευνα δεν περιορίζεται σε ποσοτικά δεδομένα, αλλά εξετάζει και ποιοτικές διαστάσεις της εμπειρίας του επισκέπτη, όπως η αξία της επίσκεψης και η αντίληψη της σχέσης κόστους και οφέλους από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες.

Μεθοδολογικά, πραγματοποιείται μια θεωρητική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας με ανάλυση περιπτώσεων μουσείων. Μέσα από αυτή την ανάλυση, αναδεικνύεται η σημασία των ειδικών εκθέσεων που φιλοξενούνται κατά περιόδους σε από τα περισσότερα Μουσεία, τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα. Αυτές οι πρακτικές, δύνανται να ενισχύσουν τα έσοδα των μουσείων, χωρίς να παραβλέπουν τη βασική κοινωνική τους αποστολή.

Τα ευρήματα της ανάλυσης υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το επίπεδο της τιμής, αλλά από τη συνολική επικοινωνία της αξίας της εμπειρίας προς τον επισκέπτη. Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων που εμπλουτίζουν την έκθεση, καθώς και η προσαρμογή των προσφορών στις ανάγκες διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, ενισχύουν την αντίληψη του δίκαιου και τεκμηριωμένου αντιτίμου.

Συμπερασματικά, προτείνεται η περαιτέρω βελτίωση των τιμολογιακών στρατηγικών μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων τεχνολογιών, όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες κρατήσεων και η ανάλυση δεδομένων συμπεριφοράς επισκεπτών, που προσφέρουν τη δυνατότητα για πιο στοχευμένες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις. Η μελέτη της συμπεριφοράς διαφορετικών κοινωνικών ομάδων και η υιοθέτηση προσαρμοσμένων λύσεων μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα μουσεία παραμένουν όχι μόνο οικονομικά βιώσιμα, αλλά και ουσιαστικοί, ζωντανοί πυλώνες πολιτισμού και κοινωνικής συνοχής σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## Λέξεις κλειδιά

Μουσείο, πολιτισμός, ειδικές εκθέσεις, τέχνη

## **Abstract**

The way that museums set up their prices, most of all for big shows, is a hard & broad task for them. They need to keep an eye on their cash, pay for what they use, & make new cash flows. They also have a key task to the public: to be open for all & help in cultural life no matter what one can pay. They must find a mix of cash needs & social goals. This makes price plans a top tool for running cultural spots. This work looks at how Greek & world museums use price plans. It seeks to check if they work well to make cash & bring in more guests. The study looks at not just numbers, but also how guests feel about price, worth, & value for money among different groups.

Methodologically, a theoretical review of the relevant literature is conducted, accompanied by a case analysis of selected museums. Through this analysis, the significance of special exhibitions periodically hosted by most museums, both abroad and in Greece, is highlighted. These practices have the potential to enhance museum revenues without overlooking their fundamental social mission.

The results of the study underline that the success is not dependent on the price level only, but rather on the overall communication of the experience's value to the visitor. The creation of educational and entertaining activities, which accompany and enrich the exhibition, as well as the adjustment of offers to the needs of different social groups, contributes to the feeling of fair and justified pricing.

Finally, it is suggested that pricing policies be further enhanced by the incorporation of modern technologies, for instance, digital booking platforms and visitor behavior data analytics, which offer possibilities for more targeted and efficient interventions. Knowing the behavior of different social groups and implementing customized solutions can be a guarantee that museums will not only be financially viable, but they will also continue to be the most important, vibrant, cultural and socially cohesive, reliable, and stable pillars in an ever-changing environment.

## **Keywords**

Museum, culture, temporary exhibition, art

*Στον σύζυγό μου Χρήστο*

## Ευχαριστίες

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια κ. Βασιλική Μπαγέρη για την εμπιστοσύνη της, την βοήθεια, την υποστήριξη και την καθοδήγησή της για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις Καθηγήτριες κ. Αναστασία Ψειρίδου και κ. Ασημίνα Χριστοφόρου, που αποτέλεσαν μέλη της τριμελούς μου επιτροπής.*

*Ευχαριστώ θερμά τον σύζυγό μου Χρήστο, για την υπομονή, την κατανόηση και την υποστήριξή του, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς επίσης, τον αδελφό μου Θεμιστοκλή, τον πατέρα μου Σάββα και την μητέρα μου Ελπινίκη.*

*Επιπλέον, ευχαριστώ τα στελέχη των μουσείων που συνεργάστηκαν πρόθυμα στη συλλογή δεδομένων, καθώς και όλους τους συμμετέχοντες που αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια.*

*Τέλος, ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες του συγκεκριμένου Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών. Εκτιμώ ιδιαίτερα την εμπειρία που απέκτησα μέσα από τα μαθήματα που παρακολούθησα.*

## Περιεχόμενα

|                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Περίληψη</b>                                                                                                                                                         | 3  |
| <b>Abstract</b>                                                                                                                                                         | 4  |
| <b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b>                                                                                                                                             |    |
| 1.1 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας                                                                                                                         | 9  |
| 1.2 Ερευνητικά ερωτήματα                                                                                                                                                | 9  |
| 1.3 Δομή της εργασίας                                                                                                                                                   | 10 |
| <b>Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό πλαίσιο</b>                                                                                                                                    |    |
| 2.1 Τι είναι Μουσείο                                                                                                                                                    | 11 |
| 2.2 Ο ρόλος των Μουσείων στη σύγχρονη κοινωνία                                                                                                                          | 11 |
| 2.3 Μουσεία και ειδικές εκθέσεις                                                                                                                                        | 12 |
| <b>Κεφάλαιο 3: Στρατηγική τιμολόγησης και παραδείγματα Μουσείων</b>                                                                                                     |    |
| 3.1 Η έννοια της στρατηγικής τιμολόγησης                                                                                                                                | 13 |
| 3.2 Η τιμολόγηση στον πολιτιστικό τομέα                                                                                                                                 | 13 |
| 3.3 Είδη στρατηγικών τιμολόγησης                                                                                                                                        | 13 |
| 3.4 Θεωρία Παιγνίων και Στρατηγική τιμολόγησης των Μουσείων<br>για ειδικές εκθέσεις                                                                                     | 15 |
| 3.5 Ο ρόλος του «marketing» στα Μουσεία                                                                                                                                 | 15 |
| 3.6 Παραδείγματα Μουσείων του Εξωτερικού και της Ελλάδας                                                                                                                | 17 |
| 3.7 Αλληλεπίδραση των ειδικών εκθέσεων των Μουσείων με τα πωλητήριά τους                                                                                                | 22 |
| <b>Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας &amp; Ανάλυση Δεδομένων</b>                                                                                                          |    |
| 4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση                                                                                                                                             | 24 |
| 4.2 Παρουσίαση δείγματος                                                                                                                                                | 24 |
| 4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου επισκεπτών                                                                                                                    | 24 |
| 4.4 Συνδυαστική Ανάλυση                                                                                                                                                 | 30 |
| 4.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου των Αρχαιολόγων<br>του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης<br>της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ)                 | 33 |
| <b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις</b>                                                                                                                           |    |
| 5.1 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο των επισκεπτών                                                                                                                   | 35 |
| 5.2 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους Αρχαιολόγους<br>του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης<br>Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ) | 36 |
| 5.3 Γενικό Συμπέρασμα                                                                                                                                                   | 37 |
| 5.4 Προτάσεις                                                                                                                                                           | 38 |
| <b>Βιβλιογραφία</b>                                                                                                                                                     | 41 |
| <b>Παραρτήματα</b>                                                                                                                                                      |    |
| Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο επισκεπτών                                                                                                                                  | 44 |
| Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο Αρχαιολόγων του Τομέα Ενημέρωσης<br>και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ)                                      | 46 |
| <b>Κατάλογος εικόνων</b>                                                                                                                                                |    |
| Εικόνα 1: Στρατηγική Τιμολόγησης Μουσείων                                                                                                                               | 14 |
| Εικόνα 2: Τα 7Ps του Μάρκετινγ                                                                                                                                          | 17 |
| Εικόνα 3: Μουσείο Καλών Τεχνών Βουδαπέστης                                                                                                                              | 21 |
| Εικόνα 4: Πωλητήριο Μουσείου Ακρόπολης                                                                                                                                  | 23 |

## **Γραφήματα**

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Γράφημα 1: Απεικόνιση επισκεπτών ειδικών εκθέσεων Μουσείων Εξωτερικού & Ελλάδας .....                                     | 19 |
| Γράφημα 2: Απεικόνιση επισκεπτών ειδικών εκθέσεων του Μουσείου του Λούβρου.....                                           | 21 |
| Γράφημα 3: Φύλλο.....                                                                                                     | 25 |
| Γράφημα 4: Ηλικία.....                                                                                                    | 25 |
| Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης.....                                                                                       | 26 |
| Γράφημα 6: Εισόδημα.....                                                                                                  | 26 |
| Γράφημα 7: Συχνότητα επίσκεψης σε Μουσεία.....                                                                            | 26 |
| Γράφημα 8: Απόψεις για την τιμή μιας έκθεσης.....                                                                         | 27 |
| Γράφημα 9: Τι ποσό είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν για μια ειδική έκθεση ....                                          | 27 |
| Γράφημα 10: Τιμή εισιτηρίου και επισκεψιμότητα.....                                                                       | 27 |
| Γράφημα 11: Πρόθεση επίσκεψης μόνιμης έκθεσης .....                                                                       | 28 |
| Γράφημα 12: Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους.....                                                               | 28 |
| Γράφημα 13: Τι καθορίζει την υψηλή τιμή ενός εισιτηρίου.....                                                              | 28 |
| Γράφημα 14: Προτιμήσεις σχετικά με τον τύπο του εισιτηρίου.....                                                           | 29 |
| Γράφημα 15: Σχέση Μορφωτικού Επιπέδου και Προτιμώμενης Τιμής Εισιτηρίου..                                                 | 31 |
| Γράφημα 16: Σχέση Εισοδήματος και Συχνότητας Επισκέψεων σε Μουσεία.....                                                   | 31 |
| Γράφημα 17: Συνδυαστική απεικόνιση εκπαίδευσης, εισοδήματος, προτιμώμενης τιμής εισιτηρίου και συχνότητας επισκέψεων..... | 32 |

## **Πίνακες**

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1: Ειδικές Εκθέσεις Ελλάδας & Εξωτερικού.....                                                                    | 18 |
| Πίνακας 2: Ειδικές Εκθέσεις του Μουσείου του Λούβρου.....                                                                | 20 |
| Πίνακας 3: Συνδυαστική απεικόνιση εκπαίδευσης, εισοδήματος, προτιμώμενης τιμής εισιτηρίου και συχνότητας επισκέψεων..... | 33 |

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

### **1.1 Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας**

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να μελετήσει τις στρατηγικές τιμολόγησης που υιοθετούν τα Μουσεία για τις ειδικές εκθέσεις και αν στις πολιτικές τιμολόγησής τους λαμβάνονται υπόψη ορισμένα κοινωνικά κριτήρια, όπως για παράδειγμα η οικονομική κατάσταση των επισκεπτών. Οι στόχοι της έρευνας είναι:

- Να καταγραφούν τα μοντέλα τιμολόγησης που εφαρμόζονται από τα Μουσεία.
- Να εξεταστεί η επίδραση αυτών των μοντέλων στην προσέλευση των επισκεπτών κυρίως στις ειδικές εκθέσεις και στην αύξηση των εσόδων.
- Να αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης, όπως το κόστος μια ειδικής έκθεσης, η ζήτηση, η επικοινωνία και το προφίλ των επισκεπτών.
- Προτάσεις για την εφαρμογή αποτελεσματικότερων πολιτικών τιμολόγησης.

### **1.2 Ερευνητικά ερωτήματα**

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, η έρευνα πραγματοποιείται βασισμένη στα εξής βασικά ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την τιμή εισιτηρίου για μια ειδική έκθεση όπως για π.χ. το κόστος, το είδος έκθεσης, οι στόχοι, η ασφάλεια των εκθεμάτων, τυχόν χορηγίες, κ.α.
- Αν επηρεάζει ο ανταγωνισμός τη στρατηγική τιμολόγησης ενός Μουσείου. Για παράδειγμα, αν προσαρμόζονται οι τιμές με βάση τις πολιτικές που ακολουθούν τα άλλα Μουσεία.
- Αν οι τιμές των εισιτηρίων επηρεάζουν την προσέλευση στις ειδικές εκθέσεις. Αν τελικά οι υψηλότερες τιμές εισιτηρίων οδηγούν σε χαμηλότερη προσέλευση ή το αντίθετο.
- Αν οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη ενός μουσείου, τόσο μέσω της αύξησης των εσόδων της μόνιμης έκθεσης, όσο και της ενίσχυσης της φήμης του μουσείου.
- Αναφορά στα κύρια εμπόδια ή τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, όσον αφορά τη διαμόρφωση των τιμών μιας ειδικής έκθεσης, όπως τυχόν οικονομικοί περιορισμοί ή πολιτικές αποφάσεις.
- Πόσο εύκολη είναι η συνεργασία τελικά, μεταξύ των τμημάτων που εμπλέκονται σε τέτοιες αποφάσεις.

### 1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Συγκεκριμένα:

- **Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή:** Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής εργασίας.
- **Κεφάλαιο 2 - Θεωρητικό πλαίσιο:** Παρουσιάζονται βασικές έννοιες σχετικές με τα Μουσεία και τις ειδικές εκθέσεις. Περιλαμβάνει ανασκόπηση της σχετικής ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας.
- **Κεφάλαιο 3 - Στρατηγικές τιμολόγησης και παραδείγματα:** Αναφέρονται τα βασικά μοντέλα στρατηγικής τιμολόγησης και παρουσιάζονται παραδείγματα από Μουσεία της Ελλάδας και του Εξωτερικού.
- **Κεφάλαιο 4 - Μεθοδολογία έρευνας & Ανάλυση δεδομένων:** Περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και η διαδικασία συλλογής δεδομένων, τόσο από το ερωτηματολόγιο των επισκεπτών όσο και από το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε αρμόδιους υπαλλήλους του συγκεκριμένου πολιτιστικού φορέα. Στη συνέχεια, ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και παρουσιάζεται συνοπτικά η ανάλυση των βασικών ευρημάτων.
- **Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα και προτάσεις:** Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης.

## **Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό πλαίσιο**

### **2.1 Τι είναι Μουσείο**

«Το Μουσείο είναι ένας μόνιμος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, στην υπηρεσία της κοινωνίας, ο οποίος ερευνά, συλλέγει, συντηρεί, ερμηνεύει και εκθέτει τεκμήρια υλικής και άυλης κληρονομιάς. Ανοιχτά και προσβάσιμα στο κοινό, χωρίς αποκλεισμούς, τα μουσεία προάγουν την ποικιλομορφία και αειφορία. Λειτουργούν και επικοινωνούν με επαγγελματική δεοντολογία και με τη συμμετοχή των κοινοτήτων, προσφέροντας ποικίλες εμπειρίες με σκοπό την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία, τον αναστοχασμό και τη διάδοση της γνώσης» (ICOM International Council of Museums, 2022).

Παρότι, παραδοσιακά λειτουργούσαν κυρίως με κρατική χρηματοδότηση, οι σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας, όπως η οικονομική κρίση και οι επιθυμίες των επισκεπτών, είχαν ως αποτέλεσμα η στρατηγική τιμολόγησης να αποκτά μεγάλη σημασία. Δεν πρόκειται απλά για τον καθορισμό μιας τιμής εισόδου, αλλά και για μια σειρά αποφάσεων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα ενός πολιτιστικού οργανισμού (Kotler & Kotler, 2008).

Πολλά Μουσεία, εκτός από την μόνιμη έκθεση, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό, φιλοξενούν κατά περιόδους, μέσω των περιοδικών εκθέσεων, «μεγάλα έργα σπουδαίων καλλιτεχνών, με σκοπό, να παρουσιάσουν την καλλιτεχνική πορεία του δημιουργού αλλά και να εστιάσουν στην ιδιαίτερη «ματιά» με την οποία, δίνοντας έμφαση στο φως και το χρώμα, πραγματεύεται τα θέματά του ενεργοποιώντας το σύνολο των αισθήσεων» (Εθνική Πινακοθήκη).

Οι ειδικές εκθέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των μουσείων, καθώς προσφέρουν νέες εμπειρίες στους επισκέπτες και συμβάλλουν στην οικονομική τους ενίσχυση. Στην παρούσα εργασία εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους καθορίζεται η τιμολογιακή πολιτική σε τέτοιου είδους εκθέσεις, καθώς και τα βασικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στη λήψη σχετικών αποφάσεων.

### **2.2 Ο ρόλος των Μουσείων στη σύγχρονη κοινωνία**

«Ένα Μουσείο είναι φορέας όχι μόνο αντικειμένων, αλλά και σημασιών. Μέσα από την έκθεση και την αφήγηση, το παρελθόν συνομιλεί με το παρόν. Είναι χώρος διαπραγμάτευσης νοήματος, όχι απλώς αποθήκη αντικειμένων» (Buffington, 2005).

Ο (Prasch, 1997), αναλύει την έννοια του Μουσείου, ως μια μορφή πολιτισμικής τεχνολογίας, που όχι μόνο διατηρεί αλλά διαμορφώνει συλλογικές αναπαραστάσεις του χρόνου και της ιστορίας. Αντίστοιχα, για τον (Nora, 1989) το Μουσείο είναι ένας από τους κατεξοχήν «τόπους μνήμης», που δημιουργούνται όταν η ζωντανή συλλογική μνήμη αρχίζει να χάνεται.

Επομένως, καταλήγουμε ότι ο ρόλος των Μουσείων σήμερα είναι πολυδιάστατος. «Δεν περιορίζονται μόνο στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, αλλά πρέπει να ανταποκρίνονται και στις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες της εποχής. Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιούν νέες στρατηγικές ώστε να κρατούν το ενδιαφέρον του κόσμου και να προσελκύουν νέους επισκέπτες» (Buffington, 2005).

### 2.3 Μουσεία και ειδικές εκθέσεις

Οι ειδικές εκθέσεις, αρχικά, ξεκίνησαν επειδή έπρεπε να βρουν τρόπο να δείχνουν πράγματα στο κοινό, όταν οι μόνιμες εκθέσεις έπρεπε να μετακινηθούν ή να φυλαχθούν. Πλέον, δεν αποτελεί λύση ανάγκης, αλλά ένα χρήσιμο εργαλείο για να προσελκύουν επισκέπτες. Χρειάζονται, πολύ χρόνο και κόπο για να οργανωθούν. Οι ειδικές εκθέσεις έχουν βοηθήσει τα Μουσεία να γίνουν πιο ζωντανά και να έχουν καλύτερη επαφή με τον επισκέπτη (Grace L, 2001).

«Πολλοί Διευθυντές Μουσείων, τοποθετούν τις ειδικές εκθέσεις κοντά στη μόνιμη συλλογή, με την οποία σχετίζονται κάπως, είτε για να συμπληρώσουν ότι δεν περιλαμβάνεται στην μόνιμη, είτε για να εξετάσουν ορισμένες λεπτομέρειες που συνήθως παρουσιάζονται γενικά, είτε για να ενισχύσουν τους πόρους τους» (Grace L, 2001). Εκθέσεις δανεισμού, που προκύπτουν από ιδιωτικές συλλογές, συχνά αποτελούν αφορμή για δωρεές σε Μουσεία, κυρίως αφορά έργα τέχνης. Τέτοιες εκθέσεις είναι ένας τρόπος να ανακαλυφθεί υλικό που βρίσκεται σε ιδιώτες και δεν έχουν δει το φως της δημοσιότητας μέχρι στιγμής» (Grace L, 2001).

«Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ειδικές εκθέσεις, είναι σχεδιασμένες για να προσελκύσουν τη δημόσια προσοχή και να δικαιολογήσουν την διαφήμιση. Η σύντομη περίοδος προβολής, μειώνει τον κίνδυνο ότι μπορεί να κουράσει τους επισκέπτες. Έτσι, κάποιοι σχεδιάζουν σκόπιμα πιο περίτεχνες ή εντυπωσιακές παρουσιάσεις των ειδικών εκθέσεων για να προσφέρουν ποικιλία στις αίθουσες» (Grace L, 2001).

«Πολλά Μουσεία, σε μικρές πόλεις του εξωτερικού ή στην επαρχία, ανέφεραν την ανάγκη να φιλοξενούν προσωρινές εκθέσεις, διότι το ποσοστό των κατοίκων που ενδιαφέρεται για τα πολιτιστικά δρώμενα είναι πολύ μικρό. Σκοπός τους ήταν να διασφαλιστεί οι επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, που απαιτούνταν για να φτάσουν σε ένα καλό επίπεδο ημερήσιας επισκεψιμότητας. Αναμφίβολα, οι εναλλασσόμενες εκθέσεις με την υπόσχεση για κάτι καινούργιο και τη διαφήμιση που τις συνοδεύει είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για να ενθαρρύνουν συχνές επισκέψεις» (Grace L, 2001).

## **Κεφάλαιο 3: Στρατηγική τιμολόγησης και παραδείγματα Μουσείων**

### **3.1 Η έννοια της στρατηγικής τιμολόγησης**

Η στρατηγική τιμολόγησης είναι η μέθοδος που ακολουθεί μια επιχείρηση για να καθορίσει τις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα προσφέρει, με σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών της (Παπαβασιλείου & Ήντουνας, 2005).

Επομένως, ένα Μουσείο, εφαρμόζει παρόμοια πολιτική, για να προσελκύσει όσους περισσότερους επισκέπτες μπορεί, με σκοπό την αύξηση των εσόδων του.

Σύμφωνα με τον (Παπαβασιλείου & Ήντουνας, 2005), «η τιμολογιακή στρατηγική είναι βασικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ και αποτελεί εργαλείο που συνδέει την επιχείρηση με την αγορά, επηρεάζοντας άμεσα τη ζήτηση, την εικόνα του προϊόντος και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης».

### **3.2 Η τιμολόγηση στον πολιτιστικό τομέα**

Σύμφωνα με (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004), οι οποίοι παραπέμπουν στην άποψη των Kotler, Bowen και Makin, η τιμή ή το χρηματικό ποσό που χρεώνεται για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής μάρκετινγκ και γενικά σχετίζεται με τα έσοδα.

«Ο τομέας των μουσείων γενικά λαμβάνει τα έσοδά του από τρεις πηγές: επισκέπτες, κράτος και χορηγίες. Η έρευνα δείχνει, ωστόσο, ότι αν και τα έσοδα από τα ιδρύματα φαίνεται να είναι σταθερά, τα έσοδα από τις κυβερνήσεις είναι ευάλωτα σε περικοπές (Tufts και Milne, 1999)» (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004).

Γενικότερα όμως, υπάρχει η ανάγκη να βρεθούν και άλλες πηγές εσόδων, καθώς επίσης, και κατάλληλες στρατηγικές τιμολόγησης για να βοηθηθεί η επίτευξη των στόχων.

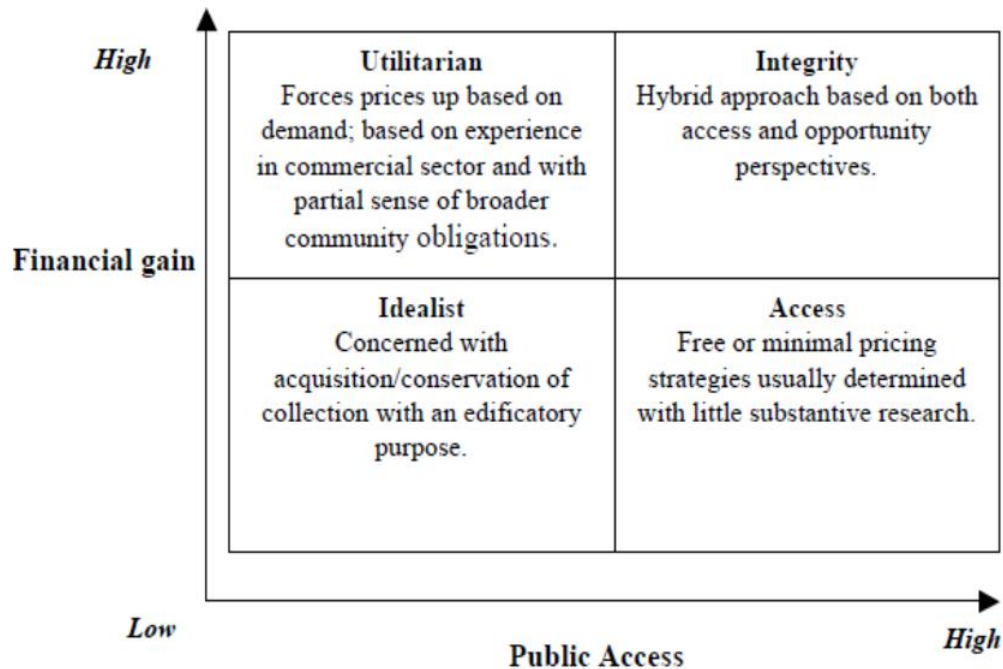
«Ορισμένα μουσεία έχουν αναπτύξει ισχυρές ροές εσόδων από την εμπορευματοποίηση, αλλά η αύξηση των εσόδων από τις εισόδους ήταν μια λιγότερο συχνά χρησιμοποιούμενη επιλογή. Η απόκτηση εσόδων από τις εισόδους είναι ένα πολύπλοκο ζήτημα για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στον τομέα των τεχνών, καθώς οι αποφάσεις καθορίζονται όχι μόνο από το κόστος και την κερδοφορία (Kotler και Scheff, 1997). Οι Kotler και Scheff (1997) υποστήριξαν ότι όταν οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ τέχνης διαμορφώνουν τις στρατηγικές τιμολόγησης εισόδων, λαμβάνουν υπόψη τρεις παράγοντες: 1) το οργανωτικό κόστος, 2) το κόστος για τους πελάτες σε σχέση με τις αντιληπτές αξίες και 3) τους στόχους τιμολόγησης που βασίζονται σε κοινωνικές και εκπαιδευτικές αποστολές» (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004).

### **3.3 Είδη στρατηγικών τιμολόγησης**

Κατά την άποψη των (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004), όπως προκύπτει από την ανασκόπηση του άρθρου τους, αναδεικνύονται τρία βασικά ζητήματα. Οι προοπτικές τιμολόγησης και ο αντίκτυπός τους στις τιμές εισόδου και στις επισκέψεις, η αντιληπτή και η πραγματική αξία της επισκεψιμότητας των μουσείων, και η καταλληλότητα των στρατηγικών τιμολόγησης για χρήση στον τομέα των μουσείων.

Αυτά τα ζητήματα φαίνεται να περιλαμβάνονται σε δύο ευρύτερα ζητήματα της Μουσειολογίας. Συγκεκριμένα, στο οικονομικό κέρδος και την πρόσβαση του κοινού.

**Εικόνα 1: Στρατηγική Τιμολόγησης Μουσείων**



*Πηγή «Figure 1: Museum Pricing Strategy Matrix», Rentschler, R., Hede, A.-M., & Ramsey, T. (2004). Deakin University. Retrieved from RePricing in the museum sector : the need to balance social»*

Στον παραπάνω πίνακα, η στρατηγική πρόσβασης (Access Strategy), είναι μια στρατηγική που προωθείται συχνά από τα Μουσεία, τα οποία υποστηρίζουν ότι το εισιτήριο εισόδου επηρεάζει την επισκεψιμότητα. Στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι, η αύξηση των επισκεπτών μέσω της επιβολής μιας ελάχιστης ή μηδενικής τιμής εισόδου. Ο Anderson (1998) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η επιβολή εισιτηρίου στο Βρετανικό Μουσείο θα είχε ως αποτέλεσμα μια χαμηλή επισκεψιμότητα (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004).

Η στρατηγική ακεραιότητας (Integrity Strategy) υποστηρίζει ότι οι νέοι, οι φοιτητές, άτομα με χαμηλά εισοδήματα και συνταξιούχοι, είμαι ορισμένες κατηγορίες επισκεπτών που επηρεάζονται από τις τιμές των εισιτηρίων των Μουσείων. Είναι ωφέλιμο να υπάρχουν εκπτώσεις, δωρεάν ημέρες επίσκεψης καθώς και άλλη πολιτική για φοιτητές και σχολεία (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004).

Η ωφέλιμη στρατηγική (Utilitarian Strategy) ενστερνίζεται κυρίως από οικονομολόγους. Γίνεται αναφορά, ότι η επιβολή εισιτηρίου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων, και όσοι συμφωνούν, βασίζονται στην άποψη ότι η τιμή δεν αποτελεί βασικό παράγοντα για την απόφαση μιας επίσκεψης (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004).

Τέλος, η ιδεαλιστική στρατηγική (Idealist Strategy) υιοθετείται συνήθως από συντηρητές εκθεμάτων που απασχολούνται σε Μουσεία, οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται τόσο για τις χρηματικές εισροές ή για την μειωμένη ή αυξημένη επισκεψιμότητα, αλλά κυρίως για την συντήρηση των εκθεμάτων και την πολιτιστική μας κληρονομιά (Rentschler, Hede, & Ramsey, 2004).

### 3.4 Θεωρία Παιγνίων και Στρατηγική τιμολόγησης των Μουσείων για ειδικές εκθέσεις

Η στρατηγική τιμολόγησης είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τα μουσεία, ειδικά όταν πρόκειται για ειδικές εκθέσεις που συνήθως αποτελούν τους βασικούς «μαγνήτες» για τους επισκέπτες. Τα μουσεία πρέπει να ισορροπούν ανάμεσα στην οικονομική τους βιωσιμότητα και το κοινωνικό τους έργο, προσπαθώντας αφενός να καλύπτουν τα έξοδά τους και αφετέρου να είναι όσο το δυνατόν πιο προσιτά στο κοινό (Frey & Meier, 2006). Η θεωρία των παιγνίων παρέχει ένα αναλυτικό πλαίσιο για την κατανόηση αυτών των στρατηγικών επιλογών, εστιάζοντας στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μουσείων, των επισκεπτών και άλλων πολιτιστικών φορέων.

Η θεωρία παιγνίων εξετάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε καταστάσεις όπου υπάρχουν πολλοί «παίκτες», οι οποίοι διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους με βάση τις ενέργειες των άλλων (McCain, 2010). Στην περίπτωση των μουσείων, οι «παίκτες» είναι κυρίως τα ίδια τα μουσεία και οι επισκέπτες τους.

Όταν δύο ή περισσότερα μουσεία διοργανώνουν ταυτόχρονα ειδικές εκθέσεις, βρίσκονται σε μια κατάσταση στρατηγικού ανταγωνισμού. Η τιμολόγηση μπορεί να έχει επίδραση στη ζήτηση, δημιουργώντας καταστάσεις που θυμίζουν τα κλασικά μοντέλα ανταγωνισμού τύπου Cournot ή Bertrand (Varian, 2014).

Οι επισκέπτες δεν είναι απλώς αποδέκτες των τιμών που ορίζουν τα μουσεία, αλλά είναι ενεργά μέλη του παιχνιδιού που συγκρίνουν τιμές, αναζητούν την αντίστοιχη αξία και εξετάζουν τις εναλλακτικές επιλογές διασκέδασης (Towse, 2019).

Εκτός από τον ανταγωνισμό, η θεωρία παιγνίων αναδεικνύει την αξία της συνεργασίας. Όταν πρόκειται για συνεργατικά παίγνια, τα μουσεία μπορούν να ακολουθήσουν κοινές στρατηγικές, όπως η εφαρμογή συνδυαστικών εισιτηρίων ή η οργάνωση κοινών εκθέσεων, με σκοπό να μοιραστούν τα έσοδα και να αυξήσουν τον ακροατήριο που θα προσελκύσουν στον πολιτιστικό προορισμό (Towse, 2019).

Η θεωρία παιγνίων μπορεί να φωτίσει τρεις βασικές πτυχές στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής:

- Προσαρμοσμένες τιμές και προσφορές για συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες ή δωρεάν είσοδος σε συγκεκριμένες ημέρες, που αποτελούν ανταγωνιστικές κινήσεις Nash (Σταματόπουλος, 2015).
- Τιμολόγηση και προσαρμογή των τιμών σύμφωνα με τη ζήτηση, μια στρατηγική που ανταποκρίνεται σε μεικτές κινήσεις στη θεωρία των παιγνίων (Towse, 2019).

Το πλαίσιο της θεωρίας των παιγνίων αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την καλύτερη κατανόηση και διαμόρφωση της τιμολογιακής στρατηγικής των μουσείων. Μέσα από την ανάλυση τόσο της θεμελιώδους αλληλεπίδρασης όσο και των συνεργατικών σεναρίων, προσφέρει λύσεις που μπορούν να βελτιώσουν τόσο τα οικονομικά αποτελέσματα των θεσμών όσο και τη δημόσια πρόσβαση στον πολιτισμό.

### 3.5 Ο ρόλος του «marketing» στα Μουσεία

Με τον όρο «τιμή» νοείται το χρηματικό ποσό που πληρώνει κανείς για να αποκτήσει ένα αγαθό ή μια υπηρεσία (Βικιλεξικό).

Η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο του «marketing» που αφορά τα κέρδη. Όλα τα υπόλοιπα αφορούν το κόστος. Ορισμένοι οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι η τιμολόγηση και ο ανταγωνισμός είναι δύο βασικά ζητήματα που προβληματίζουν έντονα. Ένα λάθος στην τιμολόγηση μπορεί να προκαλέσει μια αποτυχία σε μια

επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ακόμα και αν συνεχίζει να λειτουργεί σωστά. Οι πολύ υψηλές τιμές αποθαρρύνουν, ενώ οι χαμηλές τιμές κρύβουν έναν κίνδυνο που αφορά τη βιωσιμότητα (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2024).

Σύμφωνα, με τα προαναφερόμενα, το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στον τομέα του πολιτισμού. Η εφαρμογή του «marketing» επιτρέπει στα Μουσεία, να υιοθετήσουν τιμολογιακές πολιτικές, όπως μειωμένες τιμές για συγκεκριμένες κατηγορίες επισκεπτών, συνδυαστικά εισιτήρια και ειδικές τιμές για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή ξεναγήσεις. Έτσι, όχι μόνο ενισχύουν τα έσοδά τους αλλά διατηρούν και τον πολιτιστικό τους χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, μπορούν να μελετήσουν τις προτιμήσεις των επισκεπτών και διαφοροποιήσουν τις τιμές με βάση τις ανάγκες τους (Ziliani & Bellini, 2004).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφέρουμε πόσο σημαντικό ρόλο έχει η συναισθηματική νοημοσύνη σε ένα εργασιακό περιβάλλον. «Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητά μας να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα δικά μας, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων, όπως επίσης και να χειριζόμαστε αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά μας όσο και τις διαπροσωπικές μας σχέσεις» (Barrett, 2023).

Σύμφωνα με τους (Pearce & Dowling, 2019), «όταν συλλογίζομαστε την ικανοποίηση των επισκεπτών, γενικά σκεφτόμαστε τα εξής: την ικανοποίηση από μεμονωμένα χαρακτηριστικά και τη γενική ικανοποίηση από την επίσκεψη. Για παράδειγμα, το άρθρο των (Tonge & Moore, 2007) χρησιμοποίησε την παραδοσιακή μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης ανά χαρακτηριστικό, την Ανάλυση Σημασίας-Απόδοσης (IPA) και την μετέτρεψε σε Ανάλυση Σημασίας Ικανοποίησης (ISA), δηλαδή αντικατέστησε τον όρο "απόδοση" με "ικανοποίηση", ώστε να αντανάκλα τις εμπειρικές πλευρές των δράσεων αναψυχής και τουρισμού σε πάρκα και προστατευόμενες περιοχές (Rodger, Moore, & Taplin, 2012). Στη συνέχεια, οι (Tonge, Moore, & Taplin, 2011) προχώρησαν περαιτέρω στην εξέλιξη της μεθόδου IPA και ISA, εισάγοντας και διαστήματα εμπιστοσύνης στην απεικόνιση, το θεμελιώδες οπτικό στοιχείο αυτής της ανάλυσης» (Pearce & Dowling, 2019).

Αν εφαρμοστούν τα παραπάνω, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, θα βοηθήσει στη μεγιστοποίηση των κερδών, διότι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τα συναισθήματά τους όταν προκύπτουν δύσκολες καταστάσεις, να αποφύγουν τυχόν εντάσεις και να μειωθεί το στρες προσπαθώντας για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, στη δική μας περίπτωση μελέτης, των επισκεπτών (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2024).

Τέλος, σύμφωνα με το άρθρο των (Mohammed & Pervaiz), το μοντέλο των 7Ps μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ, που να συμπεριλαμβάνει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την εμπειρία των επισκεπτών ενός Μουσείου. Τα 7Ps εστιάζουν κυρίως στην τιμή (price), το προϊόν (product), τον τόπο (place), την προώθηση (promotion), τους ανθρώπους (people), την διαδικασία (progress) και φυσικά στοιχεία (physical evidence). Πιο αναλυτικά, η τιμολόγηση των εισιτηρίων για τις περιοδικές εκθέσεις, για παράδειγμα, εξαρτάται από πράγματα όπως η μοναδικότητα του θέματος ή η στόχευση συγκεκριμένων επισκεπτών. Έπειτα, ακολουθεί η προώθηση με διαφημιστικές καμπάνιες και συνεργασίες. Ο τόπος και η διανομή των εισιτηρίων, είτε ηλεκτρονικά είτε από τα εκδοτήρια των Μουσείων, επηρεάζουν την καλή εξυπηρέτηση και την άνεση των επισκεπτών. Σημαντικό ρόλο έχει και η επαφή του επισκέπτη με το προσωπικό ενός Μουσείου. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλίζεται η ομαλή είσοδο και περιήγηση ενός επισκέπτη σε έναν τέτοιο χώρο, όσο διαρκεί η επίσκεψη. Εν τέλει, η διακόσμηση και η σήμανση ανά χώρο, ενισχύουν την ποιότητα της επίσκεψης και ένα ευχάριστο συναίσθημα (Mohammed & Pervaiz)

**Εικόνα 2: Τα 7Ps του Μάρκετινγκ**



Πηγή: <https://www.primeone.global/build-marketing-mix-for-your-business/>

### 3.6 Παραδείγματα Μουσείων του Εξωτερικού και της Ελλάδας

Παρακάτω, ενδεικτικά παρουσιάζονται ορισμένες ειδικές εκθέσεις που ξεχώρισαν σε συγκεκριμένα Μουσεία του Εξωτερικού. Οι εκθέσεις αυτές αποτυπώνουν την ικανότητα των μουσείων να προσελκύουν σημαντικό αριθμό επισκεπτών.

Στην Ελλάδα, το Μουσείο Μπενάκη παρουσίασε την περιοδική έκθεση *1821 Πριν και Μετά*, αφιερωμένη στην επέτειο των 200 χρόνων από την Ελληνική Επανάσταση. Η έκθεση διήρκεσε από τις 14 Μαΐου έως τον Νοέμβριο του 2021 και προσέλκυσε συνολικά 44.493 επισκέπτες, αριθμός που καταδεικνύει τη σημαντική ανταπόκριση του κοινού σε εκδηλώσεις με έντονο ιστορικό και εθνικό συμβολισμό (Μουσείο Μπενάκη, 2021).

Στο εξωτερικό, το Metropolitan Museum of Art της Νέας Υόρκης έχει να επιδείξει μερικές από τις πιο πολυσύχναστες εκθέσεις διεθνώς. Ενδεικτικά, η έκθεση *Heavenly Bodies: Fashion and the Catholic Imagination* (10 Μαΐου - 8 Οκτωβρίου 2018) κατέγραψε 1.659.647 επισκέπτες, αποτελώντας μια από τις πιο δημοφιλείς στην ιστορία του μουσείου (The Met Museum, 2018). Αντίστοιχα, η έκθεση *Alexander McQueen: Savage Beauty* (4 Μαΐου - 7 Αυγούστου 2011) προσέλκυσε 661.509 επισκέπτες (The Met, 2018), ενώ η έκθεση *Michelangelo: Divine Draftsman and Designer* (13 Νοεμβρίου 2017 - 12 Φεβρουαρίου 2018) συγκέντρωσε 702.516 επισκέπτες, αριθμοί που αποδεικνύουν τον καίριο ρόλο του Met στην παγκόσμια πολιτιστική σκηνή (The Met, 2018).

Οι παραπάνω περιπτώσεις αποδεικνύουν ότι οι περιοδικές εκθέσεις αποτελούν στρατηγικά εργαλεία προβολής και προσέλκυσης κοινού. Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας.

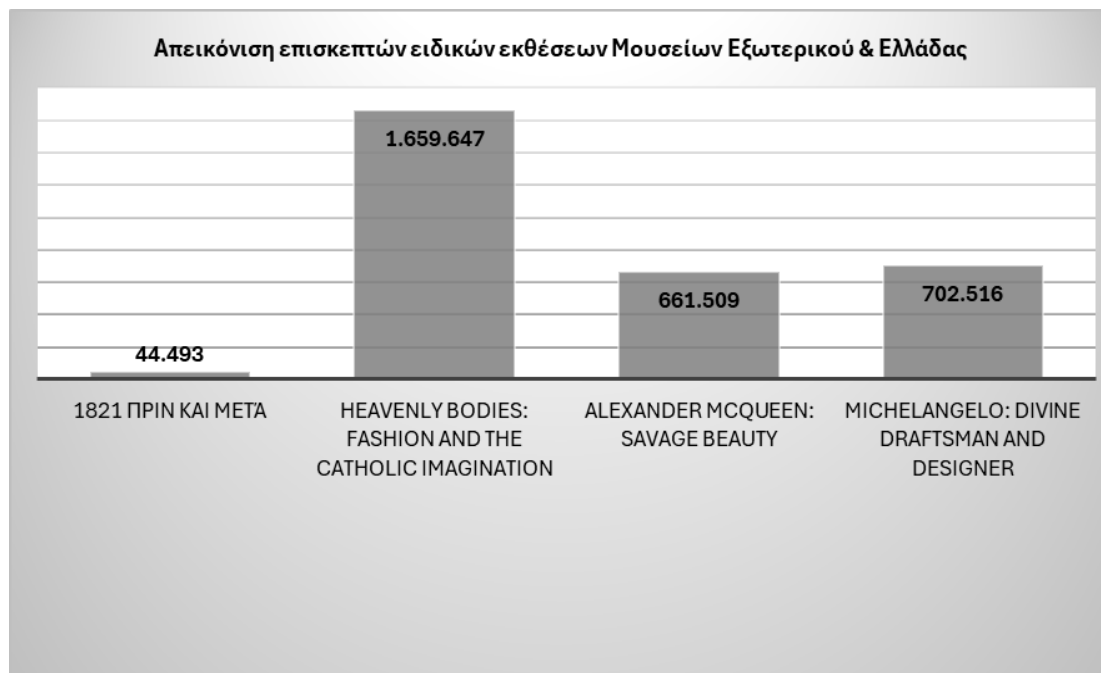
**Πίνακας 1: Ειδικές Εκθέσεις Ελλάδας & Εξωτερικού (\*)**

| Χώρα   | Πόλη      | Μουσείο                                  | Έκθεση                                                       | Διάρκεια                                | Επισκέπτες | Πηγή                   |
|--------|-----------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|------------------------|
| Ελλάδα | Αθήνα     | Μουσείο Μπενάκη                          | <i>1821 Πριν και Μετά</i>                                    | 14 Μαΐου 2021 - Νοέμβριος 2021          | 44.493     | Μουσείο Μπενάκη (2021) |
| ΗΠΑ    | Νέα Υόρκη | The Metropolitan Museum of Art (The Met) | <i>Heavenly Bodies: Fashion and the Catholic Imagination</i> | 10 Μαΐου 2018 - 8 Οκτωβρίου 2018        | 1.659.647  | The Met Museum (2018)  |
| ΗΠΑ    | Νέα Υόρκη | The Metropolitan Museum of Art (The Met) | <i>Alexander McQueen: Savage Beauty</i>                      | 4 Μαΐου 2011 - 7 Αυγούστου 2011         | 661.509    | The Met Museum (2011)  |
| ΗΠΑ    | Νέα Υόρκη | The Metropolitan Museum of Art (The Met) | <i>Michelangelo: Divine Draftsman and Designer</i>           | 13 Νοεμβρίου 2017 - 12 Φεβρουαρίου 2018 | 702.516    | The Met Museum (2017)  |

*\*επεξεργασία δική μου*

Στη συνέχεια, παρακάτω γίνεται μια απεικόνιση του ανωτέρου πίνακα.

**Γράφημα 1: Απεικόνιση επισκεπτών ειδικών εκθέσεων Μουσείων Εξωτερικού & Ελλάδας (\*)**



*\*επεξεργασία δική μου*

Στη συνέχεια, αξίζει να γίνει αναφορά ορισμένων ειδικών εκθέσεων που φιλοξένησε το Μουσείο του Λούβρου στο Παρίσι.

Το Μουσείο του Λούβρου στο Παρίσι αποτελεί έναν από τους κορυφαίους διεθνείς προορισμούς πολιτισμού, με περιοδικές εκθέσεις που συγκεντρώνουν εκατοντάδες χιλιάδες επισκέπτες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ενδεικτικά, η μεγάλη αναδρομική έκθεση *Leonardo da Vinci* (2019 - 2020), που διήρκεσε τέσσερις μήνες, κατέγραψε 1.071.840 επισκέπτες, καθιστώντας την μία από τις πιο πολυσύχναστες εκδηλώσεις στην ιστορία του μουσείου (Musée du Louvre, 2019).

Αντίστοιχα, η έκθεση *Delacroix (Retrospective)* (Άνοιξη - Καλοκαίρι 2018) προσέλκυσε 540.000 επισκέπτες, αριθμός που αποδεικνύει τη διαχρονική απήχηση του σημαντικού ρομαντικού ζωγράφου (Musée du Louvre, 2018). Η έκθεση *Hubert Robert (1733 - 1808)* (Μάρτιος - Μάιος 2016) συγκέντρωσε 135.000 επισκέπτες, ενώ η έκθεση *Bouchardon (1698 - 1762)*, (Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος 2016) προσέλκυσε 87.000 επισκέπτες (Musée du Louvre, 2016).

Επιπλέον, η *Petite Galerie* με την περιοδική έκθεση *Power Plays & Archaeology Goes Graphic* (2018) κατέγραψε 390.000 επισκέπτες, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της ως σημαντικής εκπαιδευτικής πρωτοβουλίας του μουσείου (Musée du Louvre, 2018).

Τα παραπάνω παραδείγματα καταδεικνύουν την ικανότητα του Λούβρου να συνδυάζει την παγκόσμια πολιτιστική κληρονομιά με εκθέσεις υψηλού κύρους, οι οποίες λειτουργούν ως πόλοι έλξης για ένα διεθνές κοινό.

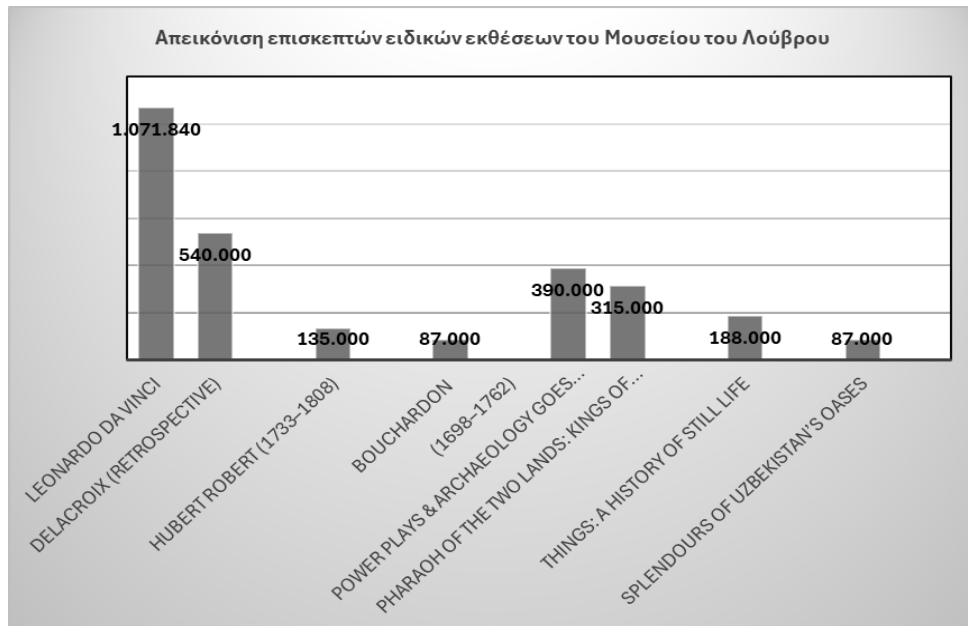
**Πίνακας 2: Ειδικές Εκθέσεις του Μουσείου του Λούβρου (\*)**

| Έκθεση                                       | Περίοδος                           | Αριθμός<br>Επισκεπτών | Πηγή                                                              |
|----------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Leonardo da Vinci                            | 2019 - 2020 (4 μήνες)              | 1.071.840             | presse.louvre.fr<br>(Leonardo da Vinci<br>2019 - 2020)            |
| Delacroix<br>(Retrospective)                 | 2018<br>(Άνοιξη - Καλοκαίρι)       | 540.000               | presse.louvre.fr<br>(Delacroix 2018)                              |
| Hubert Robert (1733–<br>1808)                | 2016<br>(Μάρτιος - Μάιος)          | 135.000               | presse.louvre.fr<br>(Hubert Robert 2016)                          |
| Bouchardon<br>(1698–1762)                    | 2016<br>(Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος) | 87.000                | presse.louvre.fr<br>(Bouchardon 2016)                             |
| Power Plays &<br>Archaeology Goes<br>Graphic | 2018                               | 390.000               | presse.louvre.fr (Petite<br>Galerie 2018)                         |
| Pharaoh of the Two<br>Lands: Kings of Napata | 2022<br>(Απρίλιος - Ιούλιος)       | 315.000               | presse.louvre.fr<br>(Pharaoh of the Two<br>Lands 2022)            |
| Things: A History of<br>Still Life           | 2022<br>(Οκτώβριος - Δεκέμβριος)   | 188.000               | presse.louvre.fr<br>(Things: A History of<br>Still Life 2022)     |
| Splendours of<br>Uzbekistan's Oases          | 2022<br>(Νοέμβριος - Δεκέμβριος)   | 87.000                | presse.louvre.fr<br>(Splendours of<br>Uzbekistan's Oases<br>2022) |

*\*επεξεργασία δική μου*

Στη συνέχεια, παρακάτω γίνεται μια απεικόνιση του ανωτέρου πίνακα.

**Γράφημα 2: Απεικόνιση επισκεπτών ειδικών εκθέσεων του Μουσείου του Λούβρου (\*)**



*\*επεξεργασία δική μου*

Τέλος, αξίζει να γίνει μνεία στην έκθεση του «El Greco» που φιλοξένησε το Μουσείο Καλών Τεχνών της Βουδαπέστης, την περίοδο 28 Οκτωβρίου έως 19 Φεβρουαρίου του έτους 2023. Η συγκεκριμένη ειδική έκθεση, παρουσίασε περισσότερο από πενήντα (50) πίνακες του «El Greco», και προσέλκυσε περίπου 150.000 επισκέπτες, σύμφωνα με το δημοσίευμα (The Budapest times, 2023). Η τιμή του εισιτηρίου ήταν 1100 HUF (Museum of Fine Arts, Budapest, n.d.). Λαμβάνοντας υπόψη, την τρέχουσα ισοτιμία (1 Euro = 396 HUF), το συνολικό ποσό ανέρχεται περίπου στις 416.000 ευρώ.

**Εικόνα 3: Μουσείο Καλών Τεχνών Βουδαπέστης**



*\*Φωτογραφία Θεοδώρας Καραπουλιτίδου*

Στο σημείο αυτό, αν θέλαμε να παρουσιάσουμε ένα παράδειγμα ανάλυσης μικροοικονομίας, που θα περιλάμβανε τη ζήτηση των εισιτηρίων, την εκτίμηση ελαστικότητας της ζήτησης, το οριακό κόστος και οριακό έσοδο, θα μπορούσαμε να λάβουμε υπόψη τα στοιχεία της έκθεσης «El Greco» του Μουσείου Καλών Τεχνών της Βουδαπέστης. Συγκεκριμένα, η χαμηλή τιμή του εισιτηρίου δείχνει ότι η ζήτηση είναι ελαστική, και είναι πιθανόν, η τιμή αυτή να επιλέχθηκε, για να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες. Άρα, μπορούμε να υποθέσουμε ότι καμπύλη ζήτησης είναι ελαστική. Σύμφωνα με (Fibich, Gaviols, & Lowengart, 2005), αν μειώσουμε την τιμή, η ποσότητα αυξάνεται, επομένως τα συνολικά έσοδα αυξάνονται. Αν αυξήσουμε την τιμή, η ποσότητα μειώνεται, με αποτέλεσμα τα συνολικά έσοδα να μειώνονται.

Η περίπτωση της έκθεσης «1821 Πριν και Μετά» στο Μουσείο Μπενάκη αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για τον ελληνικό πολιτιστικό χώρο. Η θεματική της, με έντονο ιστορικό και εθνικό συμβολισμό, προσέλκυσε σημαντικό ενδιαφέρον, τονίζοντας τον κομβικό ρόλο που διαδραματίζει το μουσείο στη διατήρηση της εθνικής ταυτότητας και της συλλογικής μνήμης.

Παράλληλα, τα μεγάλα διεθνή μουσεία, όπως το Metropolitan Museum of Art και το Μουσείο του Λούβρου, επιβεβαιώνουν τη δυνατότητά τους να προσελκύουν μαζικά τους επισκέπτες μέσω εκθέσεων που επικεντρώνονται σε εμβληματικούς καλλιτέχνες, εμβληματικά έργα ή θεματικές παγκόσμιου ενδιαφέροντος. Η επιτυχία αυτών των διοργανώσεων εδράζεται στη στρατηγική επιλογή θεμάτων, την καινοτόμο παρουσίαση και την έντονη διεθνή προβολή, στοιχεία που τις καθιστούν πολιτιστικά γεγονότα διεθνούς εμβέλειας.

Τέλος, μια ειδική έκθεση που είχε μεγάλη επιτυχία, ήταν η έκθεση «Οδύσσειες» που οργάνωσε το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο. Σύμφωνα με το (Υπουργείο Πολιτισμού ΥΠΠΟ, 2018), το έτος 2017, «κατά τον οποίο, η έκθεση «Οδύσσειες» λειτούργησε καθόλη τη διάρκειά του, για πρώτη φορά ο αριθμός των επισκεπτών ξεπέρασε το μισό εκατομμύριο (545.565), εμφανίζοντας ετήσια αύξηση 18,4% και σε μέσο πενταετίας αύξηση 22,9%. Οι 706.034 επισκέπτες που απόλαυσαν την έκθεση, άφησαν ενθουσιώδη σχόλια στο βιβλίο επισκεπτών. Η έκθεση «Οδύσσειες» αποτέλεσε το κεντρικό μέρος της εκθεσιακής τριλογίας με την οποία το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο γιόρτασε την ιστορική παρουσία και προσφορά του, συνθέτοντας ένα πρωτοποριακό αφήγημα με επίκεντρο τον άνθρωπο και τον διαχρονικό αγώνα του για γνώση, ανάπτυξη και ευημερία» (Υπουργείο Πολιτισμού ΥΠΠΟ, 2018).

Η ανάλυση των παραπάνω παραδειγμάτων καταδεικνύει καθαρά ότι οι περιοδικές εκθέσεις αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά στρατηγικά εργαλεία για τα μουσεία. Δεν περιορίζονται στη συμπληρωματική τους λειτουργία, αντιθέτως, ενισχύουν αισθητά την επισκεψιμότητα.

Συνοψίζοντας, οι περιοδικές εκθέσεις αποτελούν αναπόσπαστο πυλώνα της πολιτιστικής πολιτικής των μουσείων, ενισχύοντας την εξωστρέφεια, τη βιωσιμότητα και τον ρόλο τους ως θεσμών πολιτιστικής εκπαίδευσης και τουριστικής ανάπτυξης.

### **3.7 Αλληλεπίδραση των ειδικών εκθέσεων των Μουσείων με τα πωλητήριά τους**

Πλέον, στα περισσότερα Μουσεία, διατίθεται στους επισκέπτες ένας ειδικά διαμορφωμένος χώρος, με σκοπό την διάθεση και την πώληση συγκεκριμένων αντικειμένων και αναμνηστικών ειδών, που σχετίζονται με τις συλλογές και τις ειδικές εκθέσεις τους, όπως π.χ. βιβλία, ακριβή αντίγραφα εκθεμάτων, κ.α. (Μουσείο Ακρόπολης).

Για παράδειγμα, στην ευρύχωρη Αίθουσα Περιοδικών Εκθέσεων του Μουσείου Ακρόπολης φιλοξενούνται κατά διαστήματα σπουδαία έργα τέχνης από άλλα μουσεία της Ελλάδας και του εξωτερικού. Σημμένα σε ένα διαφορετικό κάθε φορά σκηνικό και με τη χρήση σύγχρονων μέσων παρουσίασης, αφήγησης και βιωματικής προσέγγισης, φέρνουν το κοινό σε επαφή με πολύπλευρα θέματα, τόπους και πολιτισμού (Μουσείο Ακρόπολης). Επομένως, αντίστοιχα και στο δικό πωλητήριο, πωλούνται κάθε φορά αντίστοιχα αναμνηστικά αντικείμενα με το θέμα της ειδικής έκθεσης.

Σχεδόν, οι μισοί επισκέπτες, πρώτου αποχωρήσουν από ένα Μουσείο, επιθυμούν να αγοράσουν ένα «ενθύμιο» που θα τους θυμίζει μελλοντικά την επίσκεψή τους (Falk & Dierking, 2016).

#### **Εικόνα 4: Πωλητήριο Μουσείου Ακρόπολης**



Πηγή <https://www.theacropolismuseum.gr/politiria-moyseiou-akropolis>

Οι περισσότεροι επισκέπτες θεωρούν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών του πωλητηρίου ενός Μουσείου, καθώς και του εστιατορίου του, εφόσον υπάρχει, είναι εξίσου σημαντική με την ποιότητα των εκθεμάτων του. Επιπλέον, τα πωλητήρια δεν πρέπει να αναφέρονται ως παράπλευρες δραστηριότητες, αλλά να ενσωματώνονται στην εμπειρία του επισκέπτη (Falk & Dierking, 2016).

## **Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας & Ανάλυση δεδομένων**

### **4.1 Μεθοδολογική προσέγγιση**

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ακολουθήθηκε μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία περιλάμβανε τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεθόδους. Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση με σκοπό τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος και την κατανόηση των ευρημάτων του.

Δημιουργήθηκαν δύο ερωτηματολόγια μέσω «google forms» με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης ΑΙ. Το πρώτο, απευθύνθηκε αποκλειστικά σε επισκέπτες Μουσείων. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από είκοσι οκτώ (28) επισκέπτες, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν στα εξής ερωτήματα: δημογραφικά στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εισόδημα, συχνότητα επίσκεψης σε Μουσεία, το ποσό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για μια ειδική έκθεση και γενικότερα, κατά πόσο έχουν αντιληφθεί το νόημα μιας ειδικής έκθεσης. Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ήταν να αποτυπώσουμε τις αντιλήψεις των επισκεπτών. Αν και σχετικά μικρό δείγμα έρευνας, οι απαντήσεις τους οδήγησαν σε ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε στους Αρχαιολόγους του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ), με σκοπό τη συλλογή δεδομένων μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν. Η συγκεκριμένη υπηρεσία, «αποτελεί ειδική περιφερειακή υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού. Συστάθηκε με το Προεδρικό Διάταγμα 97/1999 (Φ.Ε.Κ. 104/Α/26.5.99), με σκοπό την οργάνωση και την υλοποίηση των έργων συντήρησης και αναστήλωσης που εκτελούνται στην Ακρόπολη. Την επιστημονική ευθύνη της εκτέλεσης των έργων έχει από το 1975 η Επιτροπή Συντηρήσεως Μνημείων Ακροπόλεως (ΕΣΜΑ), διεπιστημονική επιτροπή ειδικών επιστημόνων» (Υπηρεσία Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης). Είναι ωφέλιμο να αναφερθεί ότι, οι Αρχαιολόγοι του συγκεκριμένου τομέα προσφέρουν δωρεάν εκπαιδευτικά προγράμματα για μαθητές, τα οποία σχεδιάζονται και υλοποιούνται από τους ίδιους στο Μουσείο της Ακρόπολης. Η συμβολή τους είναι επίσης σημαντική όσον αφορά τις ειδικές εκθέσεις.

### **4.2 Παρουσίαση δείγματος**

Η πλειοψηφία των επισκεπτών ήταν γυναίκες (53,6%), κυρίως ηλικίας 45-54 ετών (53,6%), με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση) και εισόδημα 10.000 - 20.000 ευρώ. Το προφίλ αυτό αντικατοπτρίζει μια ομάδα πολιτιστικά ενεργών ατόμων με μέση οικονομική δυνατότητα και υψηλό μορφωτικό υπόβαθρο.

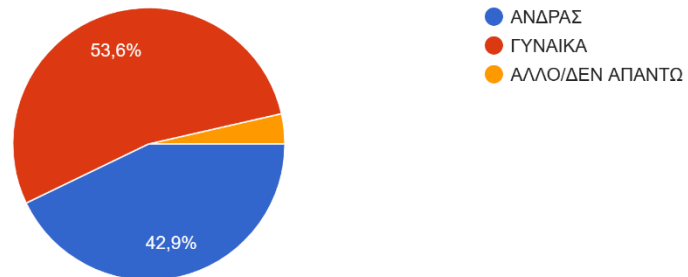
### **4.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου επισκεπτών**

Έπειτα από τη συλλογή δεδομένων του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, παρουσιάζονται παρακάτω σε μορφή γραφημάτων οι απαντήσεις των επισκεπτών που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα. Συγκεκριμένα:

### Γράφημα 3: Φύλο

Φύλο

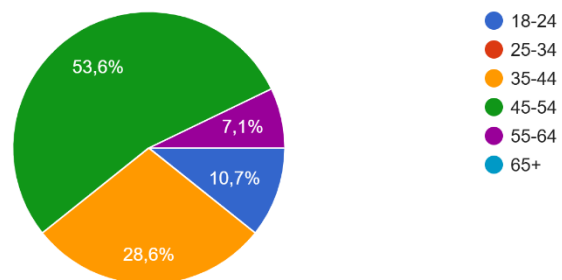
28 απαντήσεις



### Γράφημα 4: Ηλικία

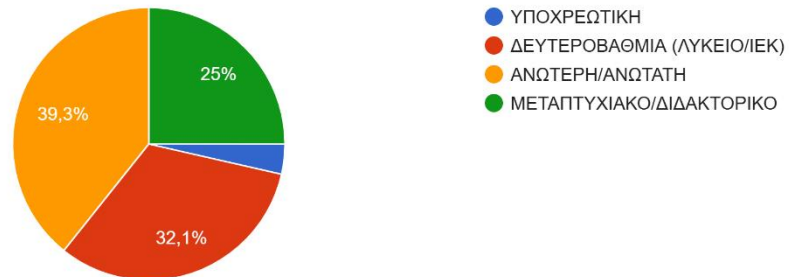
Ηλικία

28 απαντήσεις



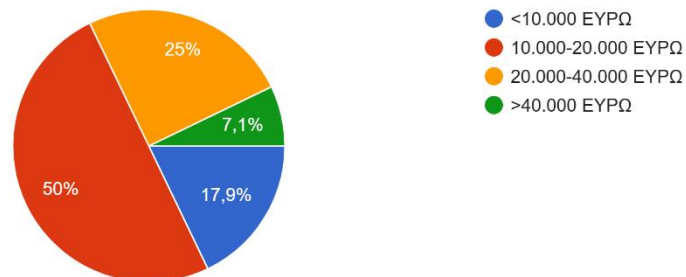
### Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης  
28 απαντήσεις



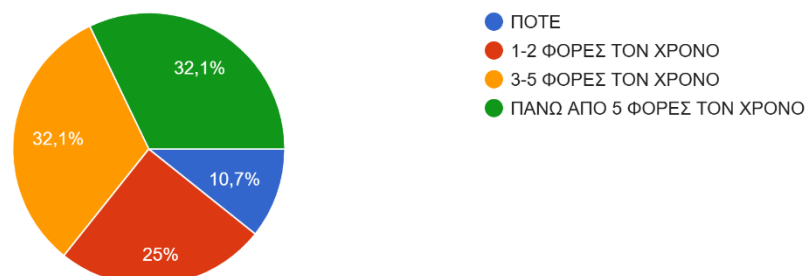
### Γράφημα 6: Εισόδημα

Εισόδημα  
28 απαντήσεις



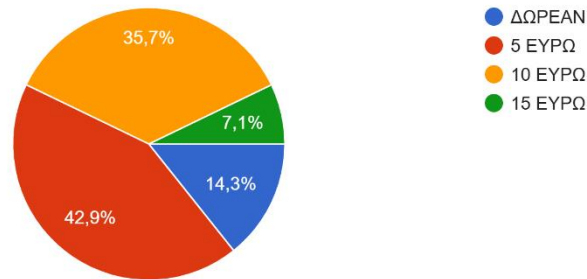
### Γράφημα 7: Συχνότητα επίσκεψης σε Μουσεία

Πόσο συχνά επισκέπτεστε Μουσεία;  
28 απαντήσεις



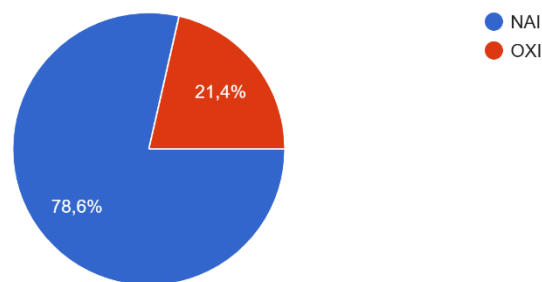
### Γράφημα 8: Απόψεις για τιμή μιας έκθεσης

Ποιο ποσό θεωρείτε "λογικό" εισιτήριο για μια ειδική έκθεση;  
28 απαντήσεις



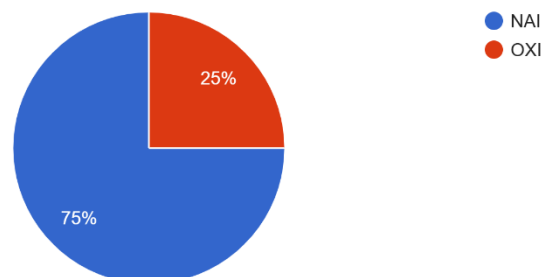
### Γράφημα 9: Τι ποσό είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν για μια ειδική έκθεση

Είστε διατεθειμένος/η να πληρώσετε περισσότερα για μια διεθνή έκθεση γνωστού καλλιτέχνη;  
28 απαντήσεις



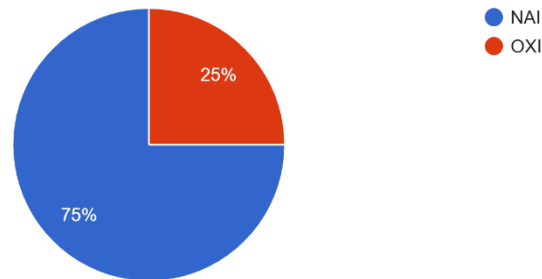
### Γράφημα 10: Τιμή εισιτηρίου και επισκεψιμότητα

Πιστεύετε ότι η τιμή του εισιτηρίου επηρεάζει την απόφασή σας να επισκεφτείτε μια ειδική έκθεση ενός Μουσείου;  
28 απαντήσεις



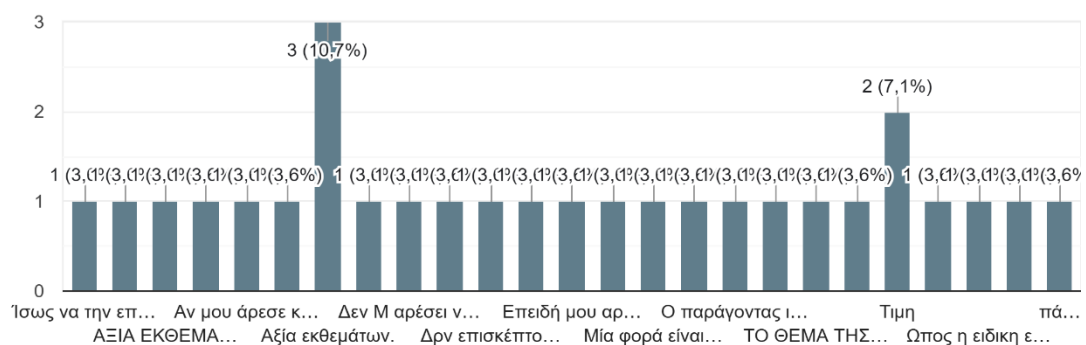
### Γράφημα 11: Πρόθεση επίσκεψης μόνιμης έκθεσης

Ένα μουσείο φιλοξενεί μια ειδική έκθεση. Έχετε ήδη επισκεφθεί τη μόνιμη έκθεσή του. Αν επισκεπτόσασταν την ειδική έκθεση, θα επισκεπτόσασταν και τη μόνιμη ξανά;  
28 απαντήσεις



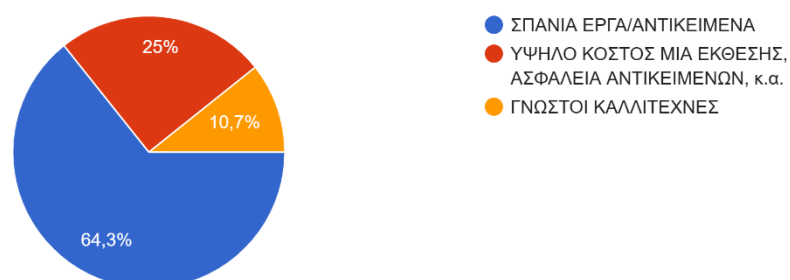
### Γράφημα 12: Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους για την παραπάνω ερώτηση

Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή σας για την παραπάνω ερώτηση;  
28 απαντήσεις



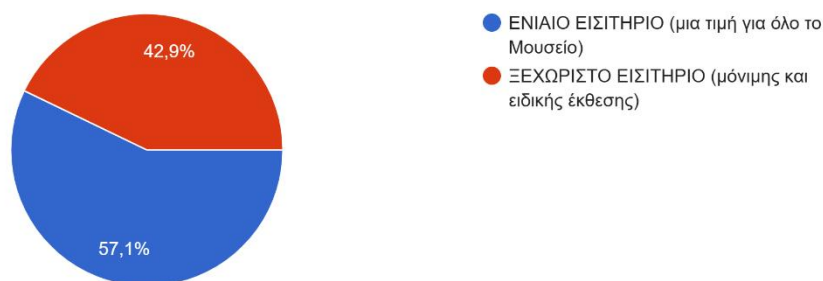
### Γράφημα 13: Τι καθορίζει την υψηλή τιμή ενός εισιτηρίου

Ποιους από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε σημαντικούς για να δικαιολογείται η υψηλή τιμή ενός εισιτηρίου μια ειδικής έκθεσης;  
28 απαντήσεις



#### Γράφημα 14: Προτιμήσεις σχετικά με τον τύπο του εισιτηρίου

Θα προτιμούσατε:  
28 απαντήσεις



Από τα τέσσερα (4) πρώτα γραφήματα που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των επισκεπτών, προκύπτουν ότι: η πλειοψηφία ήταν γυναίκες με ποσοστό 53,6%, ενώ η συμμετοχή των γυναικών ήταν 42,9% και ακολουθεί ένα μικρό ποσοστό που ανέρχεται στο 3,6% που δήλωσε «Άλλο/Δεν απαντώ». Η μεγαλύτερη ομάδα ηλικίας είναι 45 - 54 ετών, αντιπροσωπεύοντας το 53,6% του δείγματος. Ακολουθεί η ομάδα 35 - 44 ετών με 28,6%. Η ομάδα 18 - 24 ετών καλύπτει 10,7%. Η ομάδα 55 - 64 ετών καλύπτει 7,1%. Οι ηλικίες 25 - 34 και 65+ δεν έχουν ποσοστό συμμετοχής. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των επισκεπτών, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έχει υψηλή μόρφωση. Τέλος, όσον αφορά την οικονομική τους κατάσταση, η πλειοψηφία των ατόμων ανήκει στην κατηγορία εισοδήματος 10.000 - 20.000 ευρώ.

Στη συνέχεια, από το Γράφημα 7, συμπεραίνουμε από το σύνολο των απαντήσεων, ότι τα άτομα έχουν μια θετική σχέση με τον τομέα του πολιτισμού και συγκεκριμένα με τα Μουσεία, αφού η πλειοψηφία τα επισκέπτεται τουλάχιστον μία (1) φορά το χρόνο.

Από το Γράφημα 8, παρατηρείται μια ευαισθητοποίηση του κόσμου, ως προς την τιμή του εισιτηρίου μιας ειδικής έκθεσης. Προτιμά ιδανικά, να είναι προσιτή η τιμή του εισιτηρίου και να κυμαίνεται μεταξύ πέντε (5) έως δέκα (10) ευρώ.

Στο Γράφημα 9, οι πλειοψηφία δείχνει ότι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα εισιτήριο με υψηλό αντίτιμο, προκειμένου να δουν μια ειδική έκθεση ενός διεθνούς φήμης καλλιτέχνη. Υπάρχει η διάθεση να παρακολουθήσουν ποιοτικές εκθέσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το κόστος ενός ακριβού εισιτηρίου.

Στο Γράφημα 10, αποτυπώνεται η επίδραση που έχει η τιμή του εισιτηρίου μιας ειδικής έκθεσης, στην απόφασή τους να την επισκεφτούν. Η τιμή για τους περισσότερους συμμετέχοντες έχει καθοριστικό ρόλο για τη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης.

Στο Γράφημα 11, η πλειοψηφία των ατόμων με ποσοστό 75%, είναι πρόθυμα να επισκεφτούν ξανά τη μόνιμη έκθεση ενός Μουσείου. Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί, ότι οι ειδικές εκθέσεις αποτελούν κίνητρο για επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τη μόνιμη έκθεση όσο και την ειδική.

Στο Γράφημα 12, η απόφαση των ατόμων που έλαβαν μέρος στην συγκεκριμένη έρευνα, να επισκεφτούν εκ νέου τη μόνιμη έκθεση είναι εντελώς

προσωπική και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ο καθένας, έχει δικά του ερεθίσματα, προτιμήσεις και ανάγκες. Βασίζονται σε διαφορετικά κριτήρια.

Στο Γράφημα 13, η πλειοψηφία θεωρεί ότι η υψηλή τιμή ενός εισιτηρίου δικαιολογείται στην περίπτωση που η έκθεση φιλοξενεί σπάνια έργα τέχνης. Ένα σημαντικό ποσοστό αντιλαμβάνεται το κόστος μιας έκθεσης, τα έξοδα που αφορούν την ασφάλεια των αντικειμένων, τα οποία έχουν μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση της τιμής ενός εισιτηρίου. Ενώ, δεν είναι πρόθυμοι να πληρώσουν πολλά, απλά και μόνο για έναν γνωστό καλλιτέχνη.

Τέλος, στο Γράφημα 14, οι επισκέπτες προτιμούν εν τέλει ένα ενιαίο εισιτήριο, παρά ξεχωριστή είσοδο, για περισσότερη ευκολία ενδεχομένως στις συναλλαγές τους ή τους δημιουργεί ένα συναίσθημα ότι «κάτι κερδίζουν».

Επομένως, καταλήγουμε σε ένα γενικό συμπέρασμα όπου, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι επισκέπτες των μουσείων γνωρίζουν τι ακριβώς επιθυμούν.

Παρόλο, που το κόστος επηρεάζει την επιλογή τους, αγαπούν και νοιάζονται για την τέχνη. Είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα, αν πιστεύουν ότι αξίζει τον κόπο, όπως για σπάνια έργα τέχνης ή διάσημους καλλιτέχνες. Αυτό δείχνει ότι αναγνωρίζουν την αξία της τέχνης. Εν ολίγοις, οι επισκέπτες ενός Μουσείου είναι ένα κοινό, που αναζητά την ποιότητα.

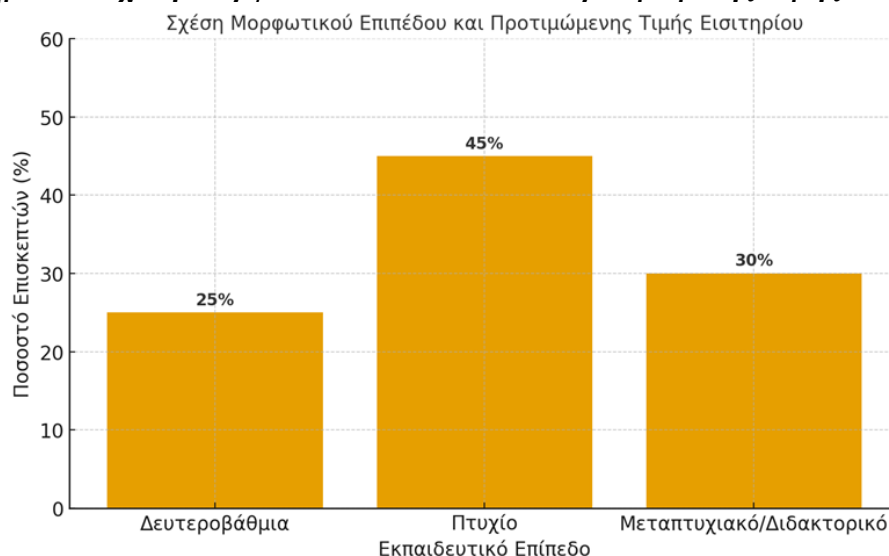
#### 4.4 Συνδυαστική ανάλυση

Για την πληρέστερη κατανόηση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε συνδυαστική ανάλυση, μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των απαντήσεων σχετικά με την τιμή και τη συμπεριφορά επίσκεψης. Συγκεκριμένα:

- Οι επισκέπτες που προτιμούν τιμή εισιτηρίου έως 10 ευρώ προέρχονται κυρίως από άτομα μέσης οικονομικής τάξης (10.000 - 20.000 ευρώ), τα οποία διαθέτουν ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση. Αυτό δείχνει ότι η μόρφωση σχετίζεται με την αντίληψη της αξίας, αλλά συνοδεύεται από ευαισθησία ως προς το κόστος.
- Όσοι επισκέπτονται μουσεία συχνά (μία ή περισσότερες φορές τον χρόνο) δηλώνουν διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή (10-15 ευρώ), ειδικά για εκθέσεις διεθνούς κύρους. Παρατηρείται, δηλαδή μια θετική σχέση μεταξύ πολιτιστικής συμμετοχής και ανεκτικότητας στην τιμή.
- Οι νεότερες ηλικίες (18-34) ενδιαφέρονται περισσότερο για εκθέσεις που προσφέρουν διαδραστικές ή εκπαιδευτικές εμπειρίες. Επομένως, η τιμή για αυτή την κατηγορία δεν αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα, εφόσον η εμπειρία συνοδεύεται από καινοτομία και τεχνολογική διάσταση.
- Αντίθετα, οι επισκέπτες άνω των 45 ετών, δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία στη τιμή του εισιτηρίου, γεγονός που υποδηλώνει ανάγκη για ευέλικτες πολιτικές τιμολόγησης (εκπτώσεις, συνδυαστικά πακέτα, δωρεάν ημέρες).

Από τη σύνθεση των παραπάνω δεδομένων προκύπτει, ότι η τιμή δεν αποτελεί τον μοναδικό προσδιοριστικό παράγοντα της επισκεψιμότητας, αλλά λειτουργεί σε συνάρτηση με το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα, την ηλικία και τη συχνότητα πολιτιστικής δραστηριότητας.

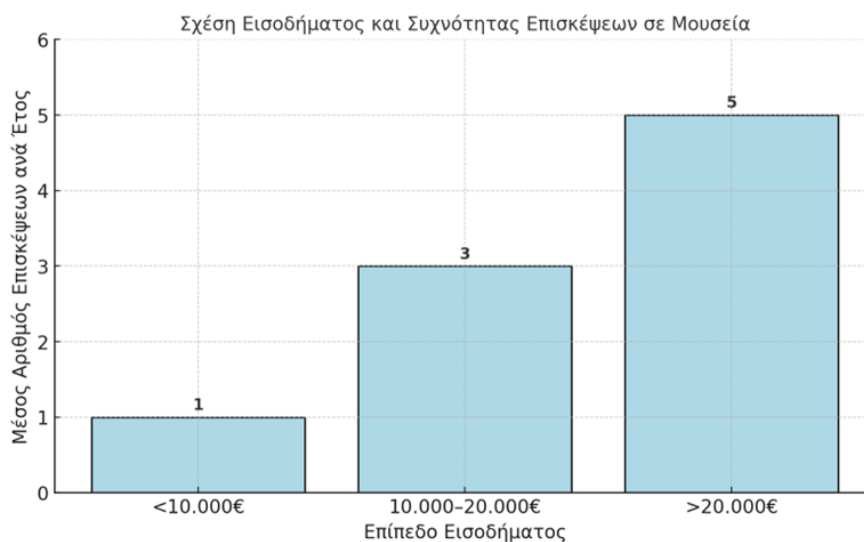
**Γράφημα 15: Σχέση Μορφωτικού Επιπέδου και Προτιμώμενης Τιμής Εισιτηρίου**



*\*επεξεργασία δική μου*

Το γράφημα απεικονίζει ενδεικτικά τη συσχέτιση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και προτιμώμενης τιμής εισιτηρίου για ειδικές εκθέσεις μουσείων. Παρατηρείται ότι οι επισκέπτες με ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση παρουσιάζουν μεγαλύτερη προθυμία να πληρώσουν υψηλότερη τιμή, γεγονός που συνδέεται με την αντιληπτή αξία της πολιτιστικής εμπειρίας.

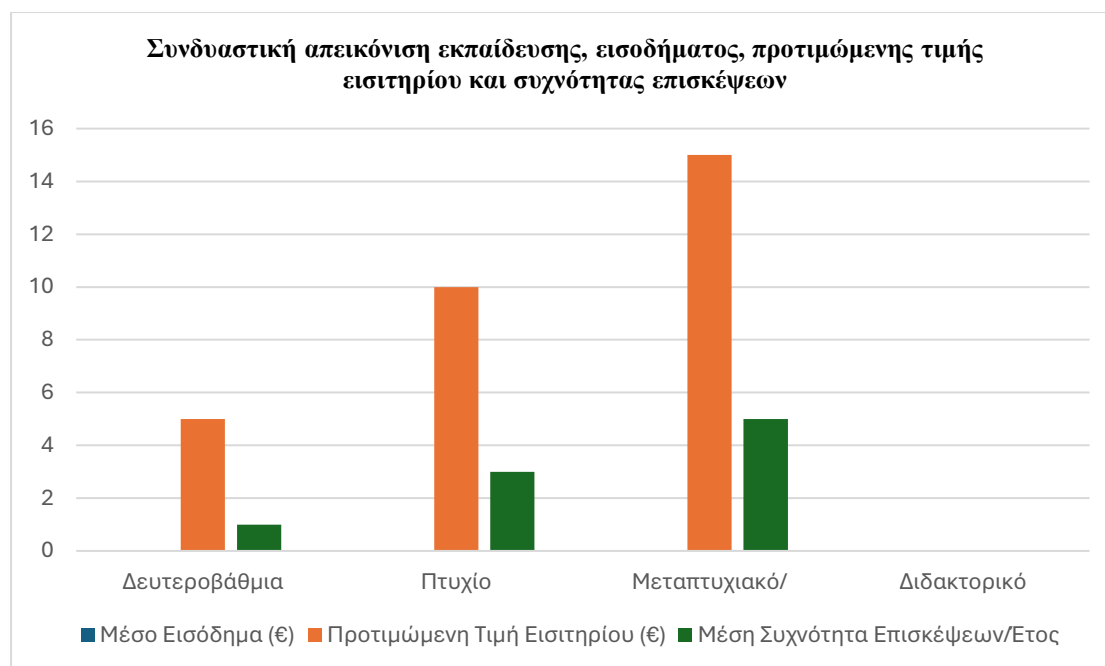
**Γράφημα 16: Σχέση Εισοδήματος και Συχνότητας Επισκέψεων σε Μουσεία**



*\*επεξεργασία δική μου*

Το γράφημα παρουσιάζει ενδεικτικά τη σχέση μεταξύ εισοδηματικού επιπέδου και συχνότητας επισκέψεων σε μουσεία. Παρατηρείται ότι τα άτομα με μεσαίο ή υψηλότερο εισόδημα επισκέπτονται τα μουσεία συχνότερα κατά τη διάρκεια του έτους, γεγονός που υποδηλώνει ότι η οικονομική δυνατότητα συνδέεται θετικά με τη συστηματική πολιτιστική συμμετοχή.

**Γράφημα 17: Συνδυαστική απεικόνιση εκπαίδευσης, εισοδήματος, προτιμώμενης τιμής εισιτηρίου και συχνότητας επισκέψεων**



*\*επεξεργασία δική μου*

**Πίνακας 3: Συνδυαστική απεικόνιση εκπαίδευσης, εισοδήματος, προτιμώμενης τιμής εισιτηρίου και συχνότητας επισκέψεων**

| Εκπαίδευση               | Μέσο Εισόδημα (€) | Προτιμώμενη Τιμή Εισιτηρίου (€) | Μέση Συχνότητα Επισκέψεων/Έτος |
|--------------------------|-------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Δευτεροβάθμια            | <10.000           | 5                               | 1                              |
| Πτυχίο                   | 10.000-20.000     | 10                              | 3                              |
| Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | >20.000           | 15                              | 5                              |

*\*επεξεργασία δική μου*

Ο πίνακας παρουσιάζει ενδεικτικά τη σχέση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και προτιμώμενης τιμής εισιτηρίου. Παρατηρείται ότι οι επισκέπτες με υψηλότερη εκπαίδευση και εισόδημα πραγματοποιούν περισσότερες επισκέψεις ετησίως και αποδέχονται υψηλότερη τιμή εισιτηρίου, γεγονός που συνδέεται με την αντιληπτή αξία και τη συχνότητα πολιτιστικής συμμετοχής.

#### 4.5. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου των Αρχαιολόγων του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ)

Όσον αφορά το **πρώτο ερώτημα**, σχετικά με το ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την τιμή ενός εισιτηρίου μιας ειδικής έκθεσης, η απάντηση που δόθηκε είναι η εξής:

Η τιμή του εισιτηρίου για μια ειδική έκθεση σε ένα μουσείο μπορεί να καθορίζεται από πολλούς παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί είναι:

Α. Το περιεχόμενο και η σημασία της έκθεσης, και πιο συγκεκριμένα αν περιλαμβάνει σπάνια ή δανεικά έργα τέχνης (π.χ. από μεγάλα μουσεία του εξωτερικού) ή αν πρόκειται για έργα διάσημων καλλιτεχνών ή για έκθεση με ιστορική ή επιστημονική βαρύτητα.

Β. Το κόστος παραγωγής της έκθεσης, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους δαπάνες, όπως η μεταφορά και η ασφάλιση των εκθεμάτων, η εγκατάστασή τους στον χώρο, ο ειδικός φωτισμός, καθώς και η χρήση τεχνολογικών μέσων που ενισχύουν την εμπειρία του επισκέπτη (όπως διαδραστικά εκθέματα, οθόνες αφής, ψηφιακές προβολές, κ.ά.). Το συνολικό κόστος αυξάνεται σημαντικά όταν η έκθεση πραγματοποιείται σε συνεργασία με διεθνείς φορείς ή μουσεία, λόγω των επιπλέον εξόδων για δανεισμό, τεχνικές προδιαγραφές, αλλά και των αυστηρών απαιτήσεων συντήρησης και ασφάλειας των αντικειμένων.

Γ. Η πολιτική του μουσείου, δηλαδή αν το μουσείο είναι δημόσιο ή ιδιωτικό, αν έχει ως στόχο απλώς να καλύψει τα έξοδά του ή να βγάλει κέρδος, εάν υπάρχει κρατική επιχορήγηση κ.α.

Δ. Οι διαφορετικοί τύποι εισιτηρίων, δηλαδή αν υπάρχει μόνο το κανονικό εισιτήριο ή υπάρχει και μειωμένο ή δωρεάν εισιτήριο (π.χ. για φοιτητές, ανέργους, παιδιά) συνδυαστικό εισιτήριο με τη μόνιμη έκθεση ή εκπτώσεις για ομαδικά εισιτήρια ή ηλεκτρονικές αγορές.

Ε. Η αναμενόμενη επισκεψιμότητα, δηλαδή αν αναμένεται να υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την έκθεση, τότε μπορεί η τιμή να είναι και πιο αυξημένη ενώ σε περιόδους χαμηλής επισκεψιμότητας, ενδέχεται να υπάρχουν προσφορές.

Στ. Η διάρκεια της έκθεσης, γιατί εάν έχει μικρή διάρκεια μπορεί η τιμή να είναι υψηλότερη ώστε να καλυφθούν τα έξοδα γρηγορότερα.

Για το **δεύτερο ερώτημα**, για το κατά πόσο Επηρεάζει ο ανταγωνισμός τη στρατηγική τιμολόγησης ενός Μουσείου, η απάντηση είναι:

Ο ανταγωνισμός μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη στρατηγική τιμολόγησης ενός μουσείου, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για ειδικές εκθέσεις ή για μουσεία που λειτουργούν σε τουριστικές ή πολιτιστικά πλούσιες περιοχές. Π.χ. ένα μουσείο είναι σίγουρο ότι θα εξετάσει τις τιμές των άλλων μουσείων στην ίδια πόλη ή περιοχή πριν καθορίσει τη δική του ή αν έχει έκθεση με παρόμοια θεματολογία μπορεί να αναγκαστεί να χαμηλώσει την τιμή του για να παραμείνει ανταγωνιστικό. Εάν ένα μουσείο τώρα βρίσκεται σε μεγάλο τουριστικό κέντρο, όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, το Λονδίνο, κ.α πρέπει να προσφέρει περισσότερα στην ίδια τιμή εισιτηρίου για να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό τουριστών ή κοινού που αλλιώς θα πήγαινε αλλού., π.χ. μπορεί να προσφέρει δωρεάν είσοδο σε συγκεκριμένες ημέρες ή ώρες, να παρέχει πρόσθετες εμπειρίες (ξεναγήσεις, διαδραστικά στοιχεία) χωρίς αύξηση της τιμής ή να δημιουργεί πακέτα ή συνδυαστικά εισιτήρια με άλλα ιδρύματα. Ένα μουσείο επίσης μπορεί να επιλέξει είτε πολιτική χαμηλής τιμολόγησης, για να προσελκύσει περισσότερο κοινό, όπως ήταν το Μουσείο της Ακρόπολης αρχικά είτε μία υψηλότερη τιμή για να ενισχύσει την εικόνα της υψηλής ποιότητας και να διακριθεί από τα

υπόλοιπα. Τέλος μπορεί να υπάρξει ακόμα και η περίπτωση της συνεργασίας κάποιων μουσείων προσφέροντας ενιαία εισιτήρια ή κοινές εκδηλώσεις, προκειμένου να αυξήσουν συλλογικά την επισκεψιμότητα.

Ακολουθεί η απάντηση που αφορά τα **τρίτο ερώτημα**, που αφορά αν έχουν παρατηρήσει αν οι τιμές των εισιτηρίων επηρεάζουν την προσέλευση στις ειδικές εκθέσεις.

Ναι, οι τιμές των εισιτηρίων μπορούν να επηρεάσουν την προσέλευση στις ειδικές εκθέσεις, όμως δεν είναι ο μόνος καθοριστικός παράγοντας. Το κύρος των εκθεμάτων, η προβολή της έκθεσης, η προσδοκώμενη εμπειρία παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην προσέλευση. Όσον αφορά, αποκλειστικά και μόνο την τιμή, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όσο πιο ακριβό είναι ένα εισιτήριο, τόσο λιγότεροι είναι οι επισκέπτες ή όσο πιο φθηνό, τόσο περισσότεροι. Π.χ. όταν η τιμή είναι υψηλή και υπάρχει χαμηλή προσέλευση, αυτό μπορεί να οφείλεται:

- σε οικονομικές δυσκολίες, δηλ. ότι το κοινό δεν μπορεί να καλύψει αυτό το κόστος (ειδικά όταν πρόκειται για οικογένειες, φοιτητές κ.α)
- στο ότι η έκθεση δεν έχει προβληθεί αρκετά και ο κόσμος δεν την ξέρει
- στο ότι υπάρχουν άλλες εκθέσεις πιο οικονομικές ή και δωρεάν
- στο ότι μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν αξίζει να έχει τόσο ακριβό εισιτήριο, ότι είναι δηλ. μικρή έκθεση ή όχι τόσο σημαντική σε έργα.

Τέλος, όσον αφορά το **τέταρτο ερώτημα**, για το αν οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη ενός μουσείου, τόσο μέσω της αύξησης των εσόδων της μόνιμης έκθεσης, όσο και της ενίσχυσης της φήμης του μουσείου.

Ναι, οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ανάπτυξη ενός μουσείου τόσο άμεσα (οικονομικά οφέλη) όσο και έμμεσα (φήμη μουσείου).

#### **A. Οικονομικά οφέλη**

- αυξάνουν τα γενικότερα έσοδα του μουσείου λόγω του εισιτηρίου της ειδικής έκθεσης και της συμμετοχής των επισκεπτών πιθανώς σε ξεναγήσεις ή εκπαιδευτικά προγράμματα
- αυξάνουν την επισκεψιμότητα του μουσείου, αφού πολλοί επισκέπτες που έρχονται για την ειδική έκθεση επισκέπτονται και τη μόνιμη συλλογή, ειδικά αν περιλαμβάνεται στο ίδιο εισιτήριο ή με μικρή διαφορά τιμής.
- αυξάνουν τα έσοδα στοπωλητήριο, στο καφέ και στο εστιατόριο του μουσείου

#### **B. Ενίσχυση φήμης Μουσείου**

Μια μεγάλη ειδική έκθεση:

- ιδιαίτερα σε συνεργασία με μεγάλα μουσεία όπως το Λούβρο ή το Βρετανικό ενισχύει το κύρος του μουσείου διεθνώς και μπορεί να οδηγήσει σε νέες συνεργασίες, χορηγίες κ.α.
- μπορεί να προσελκύσει νεότερο ή μη εξοικειωμένο κοινό, τουρίστες που δεν θα επισκέπτονταν το μουσείο διαφορετικά ή επαναλαμβανόμενους επισκέπτες.
- δείχνει ότι το μουσείο παραμένει δραστήριο, σύγχρονο και καινοτόμο.

Μία από τις ειδικές και πολύ πετυχημένες εκθέσεις του Μουσείου Ακρόπολης ήταν η έκθεση: «Σαμοθράκη. Τα Μυστήρια των Μεγάλων Θεών».

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις

### 5.1 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο των επισκεπτών

Η παρούσα διπλωματική εργασία, που εστιάζει στη στρατηγική τιμολόγησης των Μουσείων για ειδικές εκθέσεις, δείχνει ενδεικτικά τόσο μέσα από τη θεωρία όσο και από την ανάλυση των δεδομένων, πόσο πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση της τιμής ενός εισιτηρίου και την συμπεριφορά των επισκεπτών.

Από τη μελέτη των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων, φαίνεται πως οι επισκέπτες των Μουσείων είναι κατά κύριο λόγο γυναίκες ηλικίας μεταξύ 35 - 54 ετών, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και μεσαίο εισόδημα. Θα λέγαμε, ότι έχουν ένα προφίλ με σταθερό ενδιαφέρον για τον πολιτισμό.

Η τιμή του εισιτηρίου είναι κρίσιμος παράγοντας για κάποιον, ως προς το να πάρει την απόφαση να επισκεφτεί ένα Μουσείο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ιδανική τιμή ενός εισιτηρίου, τη τιμή μεταξύ 5-10 ευρώ. Ωστόσο, είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν ένα υψηλό αντίτιμο για μια ειδική έκθεση, ενός σπουδαίου και γνωστού φήμης καλλιτέχνη ή αν πρόκειται για μια ειδική έκθεση με σπάνια εκθέματα.

Κατανοούν, ότι οι υψηλές τιμές συχνά πηγαίνουν μαζί με αυξημένα έξοδα μεταφοράς, ασφάλισης και συντήρησης, γεγονός που δεν είναι τυχαίο. Αντίθετα, δύσκολα δίνουν περισσότερα χρήματα μόνο και μόνο για το όνομα ενός διάσημου καλλιτέχνη, όταν δεν «βλέπουν» αντίστοιχη αξία στο περιεχόμενο της έκθεσης.

Η έρευνα έδειξε επιπλέον, ότι οι ειδικές εκθέσεις λειτουργούν ως εργαλείο για να δυναμώσει ο δεσμός του κοινού με το μουσείο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι πρόθυμοι να ξανάρθουν στη μόνιμη συλλογή, επηρεασμένοι θετικά από την εμπειρία μιας πετυχημένης ειδικής έκθεσης. Αυτό, με απλά λόγια, σημαίνει ότι οι ειδικές εκθέσεις τραβούν ξανά τον κόσμο πίσω, και ανεβάζουν συνολικά την επισκεψιμότητα και το ενδιαφέρον για τον πολιτιστικό οργανισμό, δηλαδή λειτουργούν σαν μοχλός επαναπροσέλκυσης.

Επιπλέον, προκύπτει μια σαφής προτίμηση προς τα ενιαία εισιτήρια, καθώς οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται τη συνδυασμένη πρόσβαση σε μόνιμες και προσωρινές εκθέσεις ως μια οικονομικά και πρακτικά συμφέρουσα επιλογή. Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι:

- Οι επισκέπτες των μουσείων αποτελούν ένα συνειδητοποιημένο κοινό, που αγαπά και στηρίζει την τέχνη.
- Το κόστος επηρεάζει την απόφασή τους, αλλά δεν αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα όταν αναγνωρίζουν την καλλιτεχνική αξία και την ποιότητα της εμπειρίας.
- Οι ειδικές εκθέσεις ενισχύουν την πολιτιστική σχέση του κοινού με το μουσείο και συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή του.
- Η σωστή στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να ισορροπεί μεταξύ οικονομικής βιωσιμότητας και κοινωνικής προσβασιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και τις προσδοκίες του κοινού.

Εν κατακλείδι, η στρατηγική τιμολόγησης δεν αποτελεί απλώς μια οικονομική διαδικασία, αλλά έναν ουσιαστικό μηχανισμό επικοινωνίας και σύνδεσης του μουσείου με το κοινό του. Η επιτυχής εφαρμογή της συμβάλλει όχι μόνο στην αύξηση των εσόδων, αλλά και στην ενίσχυση του κοινωνικού ρόλου και της πολιτιστικής ταυτότητας του μουσείου.

## **5.2 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους Αρχαιολόγους του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ)**

Από τις απαντήσεις των αρχαιολόγων του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ), προκύπτει ότι η στρατηγική τιμολόγησης των μουσείων για ειδικές εκθέσεις αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα, το οποίο επηρεάζεται τόσο από οικονομικούς όσο και από πολιτιστικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Καταρχάς, η τιμή ενός εισιτηρίου καθορίζεται από το περιεχόμενο και τη σημασία της έκθεσης, το κόστος παραγωγής (μεταφορά, ασφάλιση, εγκατάσταση, φωτισμός, τεχνολογικές εφαρμογές), καθώς και από την πολιτική του μουσείου, δηλαδή αν πρόκειται για δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα και αν επιδιώκει κερδοφορία ή απλή κάλυψη εξόδων. Επιπλέον, οι τύποι εισιτηρίων, η αναμενόμενη επισκεψιμότητα και η διάρκεια της έκθεσης παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής τιμής.

Ο ανταγωνισμός αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη στρατηγική τιμολόγησης, ειδικά σε πολιτιστικά ή τουριστικά κέντρα, όπως η Αθήνα. Τα μουσεία λαμβάνουν υπόψη τις τιμές και τις πρακτικές άλλων οργανισμών, προσαρμόζοντας τις δικές τους στρατηγικές, είτε μέσω χαμηλότερων τιμών για αύξηση της προσέλευσης είτε μέσω υψηλότερης τιμής για ενίσχυση της εικόνας ποιότητας.

Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η συνεργασία μεταξύ μουσείων, όπως η δημιουργία ενιαίων εισιτηρίων ή κοινών εκδηλώσεων, μπορεί να λειτουργήσει εξίσου αποτελεσματικά με τον ανταγωνισμό, ενισχύοντας τη συνολική επισκεψιμότητα.

Όσον αφορά την επίδραση της τιμής στην προσέλευση, η Υπηρεσία Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ) επισημαίνει ότι, παρότι η τιμή αποτελεί σημαντικό παράγοντα, δεν είναι ο μόνος καθοριστικός. Η προβολή, το κύρος των εκθεμάτων και η συνολική εμπειρία του επισκέπτη παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο. Μια υψηλή τιμή μπορεί να θεωρηθεί δικαιολογημένη όταν αντανάκλα το κόστος και την αξία της έκθεσης, αλλά να λειτουργήσει αποτρεπτικά όταν το κοινό δεν αντιλαμβάνεται την αντίστοιχη ποιότητα ή όταν υπάρχουν εναλλακτικές, πιο οικονομικές προτάσεις.

Τέλος, σύμφωνα με τις απαντήσεις της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ), οι ειδικές εκθέσεις συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των μουσείων. Από οικονομικής πλευράς, αυξάνουν τα έσοδα μέσω των εισιτηρίων, των ξεναγήσεων, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των πωλητηρίων. Από επικοινωνιακής και πολιτιστικής πλευράς, ενισχύουν τη φήμη και το κύρος του μουσείου, διευρύνουν το κοινό του και προβάλλουν το μουσείο ως ενεργό και καινοτόμο οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχίας αποτελεί η έκθεση «Σαμοθράκη. Τα Μυστήρια των Μεγάλων Θεών» του Μουσείου Ακρόπολης, που απέδειξε ότι μια προσεγμένη ειδική έκθεση μπορεί να ενισχύσει τόσο την οικονομική βιωσιμότητα όσο και την πολιτιστική απήχηση ενός μουσείου.

Συνολικά, η Υπηρεσία Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ) αναγνωρίζει ότι η στρατηγική τιμολόγησης δεν είναι μια απλή οικονομική απόφαση, αλλά μια πολιτιστική στρατηγική επιλογή που επηρεάζει την ταυτότητα, την προσβασιμότητα και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του μουσείου.

### 5.3 Γενικό Συμπέρασμα

Σύμφωνα, με την Κάτια Χίλμπιχ, όπου κατά το έτος 2017 διεύθυνε το τμήμα οργάνωσης εκθέσεων του Μουσείου Städel της Φρανκφούρτης, ανέφερε ότι για να στηθεί μία έκθεση, δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση. Όσο πιο γνωστοί καλλιτέχνες είναι, τόσο πιο πολύς χρόνος προετοιμασίας απαιτείται (Τράουνερ & Ρηγούτσου, 2017).

«Μέχρι τρία χρόνια σχεδιασμού απαιτούν δυο σημαντικοί τομείς για το στήσιμο της έκθεσης στο μουσείο. Το ένα είναι η επιστημονική έρευνα γύρω από το θέμα και το άλλο είναι ο προϋπολογισμός. Πόσα χρήματα θα διατεθούν, πόσα χρήματα μπορούν να καλυφθούν από χορηγούς και πόσα έσοδα αναμένονται από τα εισιτήρια. Μέχρι δυο χρόνια απαιτούνται για να συνταχθούν τα συμφωνητικά για τον δανεισμό των έργων από άλλα μουσεία, συλλογές και ιδιώτες. «Διαπραγματεύεται κανείς με τον καθένα ξεχωριστά, οι όροι είναι διαφορετικοί και απαιτείται πολύς χρόνος». Ένα χρόνο πριν εγκαινιαστεί η έκθεση ξεκινά η διαφημιστική εκστρατεία με ενημερώσεις στα κοινωνικά δίκτυα. Εννέα μήνες πριν από τα εγκαίνια αρχίζει η μεταφορά των δανειζόμενων έργων. Όσο πιο μακριά, τόσο πιο ακριβά. Εκτός από τα μεταφορικά είναι όμως και η ασφάλεια, η οποία υπολογίζεται βάσει ποσοστών επί της αξίας του έργου».

«Μισό χρόνο, στη δική τους περίπτωση, πριν ξεκινήσει η έκθεση σχεδιάζεται η αρχιτεκτονική παρουσίαση στους χώρους του μουσείου. Πόσα και ποια έργα θα παρουσιαστούν. Μεμονωμένα ή σε ομάδες, καθώς και τι γίνεται με το φωτισμό» (Τράουνερ & Ρηγούτσου, 2017).

Επομένως, καταλαβαίνουμε ότι το στήσιμο μιας έκθεσης, είναι αρκετά χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία, διότι πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί παράγοντες, όπως ο σχεδιασμός, ο κατάλογος, τα δανειζόμενα έργα, ο προϋπολογισμός, η ασφάλεια των εκθεμάτων και το κόστος της μεταφοράς τους (Τράουνερ & Ρηγούτσου, 2017).

Κοιτώντας από άλλη οπτική γωνία, η συγκεκριμένη εργασία ανέδειξε τη σημασία της στρατηγικής τιμολόγησης μιας ειδικής έκθεσης, βάσει των δικών της δεδομένων. Υπάρχει, σαφώς στρατηγική τιμολόγησης.

Αρχικά, σημαντικός παράγοντας είναι ο καθορισμός της τιμής του εισιτηρίου της συγκεκριμένης έκθεσης. Στη συνέχεια, λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος του ανταγωνισμού, κυρίως σε πόλεις με μεγάλη τουριστική δραστηριότητα, όπου η τιμή για να διαμορφωθεί επηρεάζεται από τη πολιτική που εφαρμόζουν τα γύρω Μουσεία. Πολλές φορές, η συνεργασία λειτουργεί καλύτερα από τον ανταγωνισμό, μέσω για παράδειγμα κοινών δράσεων. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που απασχολεί γενικότερα, είναι η επισκεψιμότητα, δηλαδή, κατά πόσο επηρεάζεται από μια υψηλή ή μια χαμηλή τιμή ενός εισιτηρίου. Δεν μπορούμε να παραλείψουμε τα οφέλη μιας ειδικής έκθεσης, τα οποία είναι η αύξηση των εσόδων, κυρίως μέσα από τοπωλητήριο και το εστιατόριο, βελτιώνοντας έτσι την δημόσια εικόνα του μέσω της προβολής και της επικοινωνίας.

Παρατηρούμε ότι οι ειδικές εκθέσεις ενός Μουσείου, συμβάλουν στην ανάπτυξή του, προσφέρει οικονομικά οφέλη μέσω της αύξησης των εσόδων του και έμμεσα οφέλη από την ενίσχυση της φήμης του στο κοινό. Άρα, η στρατηγική τιμολόγησης δεν είναι απλά μια οικονομική πολιτική αλλά και ένα μέσο επικοινωνίας.

## 5.4 Προτάσεις

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις, που μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της τιμολογιακής πολιτικής των Μουσείων.

Θα ήταν ωφέλιμο, τα Μουσεία να υιοθετήσουν διάφορες συνδυαστικές κατηγορίες εισιτηρίων, που να προσαρμόζονται κάθε φορά ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που προκύπτουν. Αν και στις μέρες μας, τα περισσότερα Μουσεία της Ελλάδας αλλά και του Εξωτερικού, τις εφαρμόζουν ήδη. Υπάρχουν ειδικές τιμές για ανέργους, φοιτητές, ηλικιωμένους, για ομαδικές και σχολικές κρατήσεις. Επιπλέον, ορισμένες ημέρες μέσα στο έτος προσφέρουν ελεύθερη είσοδο στους επισκέπτες ανεξαιρέτως, ίσως να ήταν ωφέλιμο οι ημέρες ελεύθερης εισόδου να αυξηθούν μέσα στο έτος. Αυτός ο τρόπος επιτρέπει, να γίνεται πιο σωστός έλεγχος στα έσοδα και στην επισκεψιμότητα.

Η έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία των επισκεπτών που έλαβαν μέρος, προτιμά ένα ενιαίο εισιτήριο, όσον αφορά την επίσκεψή τους σε ένα Μουσείο. Καθώς, αυτή η τακτική εφαρμόζεται ήδη, κρίνεται σκόπιμο να συνεχιστεί και στο μέλλον. Οι επισκέπτες επιθυμούν απλότητα στις συναλλαγές τους.

Στη συνέχεια, προτείνεται η επένδυση σε «ποιοτικές εκθέσεις», διότι ο κόσμος είναι διατεθειμένος να πληρώσει μια υψηλή τιμή όταν αντιληφθεί ότι μια ειδική έκθεση είναι μοναδική και διακρίνεται για τη σπανιότητα των έργων που προβάλλει.

Η τιμή από μόνη της, δυστυχώς, δεν μπορεί να καθορίσει την επισκεψιμότητα. Χρειάζεται επικοινωνιακή πολιτική. Προτείνεται η προβολή των εκθέσεων αυτών, μέσω κοινωνικών δικτύων, αλλά και με καμπάνιες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Κρίνεται σκόπιμη, η προώθηση της υπηρεσίας του ηλεκτρονικού εισιτηρίου «e-ticketing», διότι συμβάλει, όπως έχουμε αναφέρει και πιο πάνω, στην απλότητα και την ευκολία των συναλλαγών. Επιπλέον, συμβάλει στη μείωση του χρόνου αναμονής σε περιόδους που παρατηρείται αυξημένη επισκεψιμότητα. Κυρίως αυτό συμβαίνει την καλοκαιρινή περίοδο. Η αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων και η συνεργασία μεταξύ των Μουσείων, προσφέρουν σημαντικά οφέλη, διότι, ευνοούν την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, την από κοινού ανάπτυξη στρατηγικών πολιτιστικής διαχείρισης.

Μια ακόμη πρόταση, αφορά την ενίσχυση της οικολογικής συνείδησης στα μουσεία, η οποία μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά στην προσπάθεια για οικονομική βιωσιμότητα. Η εφαρμογή «πράσινων» πρακτικών, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας μέσω ενεργειακά αποδοτικού φωτισμού, η χρήση ανακυκλώσιμων υλικών στις εκθέσεις και στα πωλητήρια, καθώς και η αντικατάσταση των έντυπων ενημερωτικών φυλλαδίων με ψηφιακές μορφές, μειώνει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα (ICOM, 2023). Παράλληλα, προβάλλει το μουσείο ως φορέα κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης, ενισχύοντας την εικόνα του προς το κοινό και τους χορηγούς (UNESCO, 2021).

Τέλος, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη περισσότερων δράσεων για άτομα με αναπηρία (ΑΜΕΑ), όπως για παράδειγμα για άτομα με τύφλωση ή με απώλεια ακοής, ή ακόμα και με κινητικά προβλήματα. Δεν μπορούμε να παραβλέψουμε επίσης, τις ομάδες προσφύγων και μεταναστών. Σκόπιμο είναι να τους δοθεί η δυνατότητα να μπορέσουν να επισκεφτούν και να κατανοήσουν το θέμα μια ειδικής έκθεσης, ώστε να συμμετέχουν ισότιμα χωρίς να περιθωριοποιούνται και να ενταχθούν στο κοινωνικό σύνολο.

Ένα παράδειγμα προς μίμηση είναι το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. «Για τις εκθέσεις «Κυκλαδική Τέχνη και Σκηνές από την καθημερινή ζωή στην αρχαιότητα» δημιουργήθηκαν μαγνητοσκοπημένες ξεναγήσεις στην ελληνική νοηματική με

ελληνικούς υπότιτλους και στα διεθνή νοήματα με αγγλικούς υπότιτλους που προβάλλονται στους ορόφους των εκθέσεων. Επίσης, για επιλεγμένα αντικείμενα των εκθέσεων «Αρχαία Ελληνική Τέχνη Μια Ιστορία με Εικόνες» και «Αρχαία Κυπριακή Τέχνη» δημιουργήθηκαν μαγνητοσκοπημένες περιγραφές στην ελληνική νοηματική με ελληνικούς υπότιτλους και στα διεθνή νοήματα με αγγλικούς υπότιτλους. Όλες οι ξεναγήσεις είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα και την εφαρμογή ξενάγησης του Μουσείου» (Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης).

Το Μουσείο Ακρόπολης, είναι ένα Μουσείο, που έχει ήδη μεριμνήσει να «κάνει δυναμικό άνοιγμα σε ομάδες προσφύγων και μεταναστών όλων των ηλικιών. Ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα απευθύνονται σε άτομα με διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές, εμπειρίες και βιώματα και ενθαρρύνουν τη γνωριμία και εξοικειώσή τους με την ιστορία και τον πολιτισμό της χώρας που τα φιλοξενεί. Μέσα από ειδικά επιλεγμένα εκθέματα, οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τον βράχο της Ακρόπολης και τις μεγάλες στιγμές της ιστορίας του, την τέχνη και τους ανθρώπους που τη δημιούργησαν και ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες με τους αρχαιολόγους που τους συνοδεύουν. Το πρόγραμμα πραγματοποιείται από το Τμήμα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων του Μουσείου Ακρόπολης και προσφέρεται δωρεάν μετά από αίτημα που υποβάλλεται στο αρμόδιο τμήμα» (Μουσείο Ακρόπολης).

Στη συνέχεια, θα ήταν ωφέλιμο να τονιστεί πόσο σημαντική είναι η καλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και του προσωπικού ενός Μουσείου, όσον αφορά το «στήσιμο» μιας ειδικής έκθεσης. Συνεπώς, κρίνεται σκόπιμο να εφαρμόζεται.

Καθώς πλησιάζουμε προς το τέλος της παρούσας εργασίας, αξίζει ιδιαίτερη μνεία στη συζήτηση που επανέρχεται διαρκώς στο προσκήνιο και αφορά την επιστροφή των Γλυπτών του Παρθενώνα.

Ο Καθηγητής κ. Δημήτριος Παντερμαλής, που υπήρξε Πρόεδρος του Μουσείου Ακρόπολης, δήλωσε σε μια συνέντευξή του στο *elculture* το έτος 2020, ότι *«αυτό που ήταν μια επιτυχία του Μουσείου ανάμεσα σε άλλα είναι ότι εστιάσαμε θεωρώ ορθά, στην επανένωση των Γλυπτών και όχι μόνο στην επιστροφή τους. Γιατί η επιστροφή ήταν μόνο η κλοπή, η απαγωγή. Το θέμα δεν είναι μόνο η απαγωγή, το θέμα είναι να ξαναζωντανέψουν τα γλυπτά αυτά. Και εγώ ξεκινώ πάντα ανάποδα, από την επανένωση. Και αυτή έχει ως συνέπειά της, την επιστροφή. Αλλά έχουμε ετοιμαστεί για την επανένωση, κτιριακά, έχουμε θέσεις αναμονής και έχουμε μελετήσει τις ουσιαστικές νοηματικές αλλαγές που θα προκύψουν όταν συνενωθούν, δηλαδή δεν μας ενδιαφέρει να βάλουμε μια μορφή ακόμα, αλλά να δούμε τι συμπέρασμα βγαίνει όταν μπαίνει αυτή η μορφή δίπλα σε αυτή που υπάρχει. Και προσωπικά είμαι βέβαιος πως όταν γίνει η επανένωση θα είναι ένας άλλος Παρθενώνας αυτό που θα βλέπουμε»* (*elculture.gr*, 2020).

Λαμβάνοντας επιπλέον υπόψη, τη δήλωση του εν θητεία Γενικού Διευθυντή του Μουσείου Ακρόπολης, Καθηγητή κ. Νικόλαο Σταμπολίδη η διαρκώς επανέρχόμενη συζήτηση για την επιστροφή των Γλυπτών του Παρθενώνα αποκτά ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα.

Συγκεκριμένα, το έτος 2023, δήλωσε ότι *«Πολιτισμός δεν είναι μόνον οι αρχαιότητες και τα έργα Τέχνης. Πολιτισμός είναι και οι σχέσεις και οι συμπεριφορές των ανθρώπων. Ο Βρετανός πρωθυπουργός, δημιουργώντας παγκόσμιο θόρυβο, δεν κατάφερε και αυτή τη φορά να σπάσει την ενότητα των μαρμάρων του Παρθενώνα. Και ακόμα δεν κατόρθωσε να διαταράξει τη σειρά με τις αρχές και τις αξίες των εξαιρετικών σχέσεων δύο χωρών και των λαών τους, καθώς*

επίσης την Απόφαση του 2021, του Παγκόσμιου Οργανισμού, της UNESCO<sup>1</sup>, με την οποία αναγνωρίζεται ότι το ζήτημα της διεκδίκησης, της επιστροφής και επανένωσης των γλυπτών του Παρθενώνα, του συμβόλου της αρμονίας, της αισθητικής και της Δημοκρατίας, είναι ορθό, δίκαιο και διακυβερνητικό, καλώντας τις δύο κυβερνήσεις να το λύσουν, σύμφωνα με τα επιχειρήματα, τα δεδομένα και την παγκόσμια βούληση στον 21ο αιώνα» (protothema.gr/marie claire, 2023).

Επομένως, το θέμα της επιστροφής και επανένωσης των Γλυπτών του Παρθενώνα δεν είναι απλώς μια πολιτιστική ή νομική υπόθεση. Είναι, θα λέγαμε, ένα βαθιά συμβολικό ζήτημα που αγγίζει την ιστορική δικαιοσύνη, την αισθητική πληρότητα και την ίδια την πολιτιστική ταυτότητα. Οι τοποθετήσεις του Καθηγητή Δημητρίου Παντερμαλή και του Καθηγητή Νικολάου Σταμπολίδη, δείχνουν καθαρά πως η επανένωση των Γλυπτών δεν περιορίζεται στην επιστροφή έργων τέχνης που έχουν κλαπεί, αλλά πρόκειται για την αποκατάσταση του νοήματος και της ενότητας σε ένα μνημείο που λειτουργεί ως παγκόσμιο σύμβολο πολιτισμού. Η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας θα σηματοδοτήσει όχι μόνο την επιστροφή ενός ανεκτίμητου τμήματος της ελληνικής κληρονομιάς, αλλά και μια πράξη διεθνούς πολιτιστικής ωριμότητας και ηθικής.

Ολοκληρώνοντας, οι προτάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, στοχεύουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης αλλά και ευέλικτης στρατηγικής τιμολόγησης, ώστε τα Μουσεία να μπορούν να ανταποκρίνονται στις οικονομικές προκλήσεις, χωρίς να απομακρύνονται από τον κοινωνικό και εκπαιδευτικό τους ρόλο. Η σύνδεση της τιμολογιακής πολιτικής με την ποιότητα των εκθέσεων, με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και με την κοινωνική ένταξη όλων των ομάδων επισκεπτών είναι το κλειδί, για τη βιώσιμη ανάπτυξη των πολιτιστικών οργανισμών. Έτσι, τα Μουσεία μπορούν να εξελιχθούν σε δυναμικά κέντρα πολιτισμού που συνδυάζουν την οικονομική αποτελεσματικότητα με την κοινωνική προσφορά και τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς.

---

<sup>1</sup> <https://unescogreece.gr>

## Βιβλιογραφία

- Barrett, L. F. (2023). *Πως δημιουργούνται τα συναισθήματα-η μουσική ζωή του μυαλού* (Παπαζήσης εκδ.). (Σ. Χ. Παλάσκας Θεοδόσιος, Επιμ.)
- Buffington, M. L. (2005). Review of Museums and the Interpretation of Visual Culture, by E. Hooper-Greenhill. *Studies in Art Education*, 46(3), 275-279. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3497086>
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The Museum experience revisited*. Routledge.
- Fibich, G., Gavious, A., & Lowengart, O. (2005). The Dynamics of Price Elasticity of Demand in the Presence of Reference Price Effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 66-78. doi:<https://doi.org/10.1177/0092070304267108>
- Frey, B. S., & Meier, S. (2006). *The economics of museums* (Vol. 1). In v. Ginsburgh & D. Throsby (Eds), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier. doi:[https://doi.org/10.1016/S1574-0676\(06\)01029-5](https://doi.org/10.1016/S1574-0676(06)01029-5)
- Grace L, M. (2001). Museums and temporary exhibitions. *Museum International*, 53(4), 56-59. doi:DOI: 10.1111/1468-0033.00344
- ICOM (2023). Retrieved from [https://icom.museum/wp-content/uploads/2024/07/2023-ICOM-Annual-Report\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2024/07/2023-ICOM-Annual-Report_EN.pdf)
- ICOM International Council of Museums. (2022). Ανάκτηση από <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>
- Kotler, P., & Kotler, N. (2008). *Museums Strategy and Marketing*.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2024). *Marketing for Hospitality and Tourism* (9th ed.). Pearson.
- McCain, R. A. (2010). *Game theory: A nontechnical introduction to the analysis of strategy*. World Scientific. doi:[https://doi.org/10.1142/9789811262968\\_0001](https://doi.org/10.1142/9789811262968_0001)
- Mohammed, R., & Pervaiz, K. A. (n.d.). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing.
- Musee du Louvre. (2016). Retrieved from [https://presse.louvre.fr/hubert-robert\\_1733-1808/](https://presse.louvre.fr/hubert-robert_1733-1808/)
- Musee du Louvre. (2018). Retrieved from <https://presse.louvre.fr/delacroix-1798-1863/>
- Musee du Louvre. (2018). Retrieved from <https://presse.louvre.fr/larcheologie-en-bulles-2/>
- Musee du Louvre. (2019). Retrieved from <https://presse.louvre.fr/leonardo-da-vinci-exhibition/>

- Museum of Fine Arts, Budapest.* (n.d.). Retrieved from <https://www.mfab.hu/exhibitions/el-greco/>
- Nora, P. (1989). Between Memory and History: Les Lieux de Mémoire. *Representations*, 26, 7–24. doi:<https://doi.org/10.2307/2928520>
- Pearce, J., & Dowling, R. (2019). Monitoring the quality of the visitor experience: An evolutionary journey. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 25, 87-90. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.12.002>
- Prasch, T. (1997). Review of *The Birth of the Museum: History, Theory, Politics*, by T. Bennett. *Victorian Studies*, 40(3), 509-511. Ανάκτηση από [www.jstor.org/stable/3829306](http://www.jstor.org/stable/3829306)
- protothema.gr/marie claire. (2023). Πολιτισμός δεν είναι μόνον οι αρχαιότητες και τα έργα Τέχνης. Είναι και οι σχέσεις και οι συμπεριφορές των ανθρώπων. Ανάκτηση από <https://www.marieclaire.gr/newsroom/mousio-akropolis-gia-epistrofi-glipton-parthenona-politismos-den-ine-monon-i-archeotites-ke-ta-erga-technis-ine-ke-i-schesis-ke-i-simperifores-ton-anthropon/>
- Rentschler, R., Hede, A.-M., & Ramsey, T. (2004). *Deakin University*. Retrieved from RePricing in the museum sector : the need to balance social responsibility and organisational viability (Version 1): <https://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30005397>
- Rodger, K., Moore, S. A., & Taplin, R. (2012). Visitor satisfaction, loyalty and protected areas: A review and the future. *School of Environmental Science*.
- The Budapest times. (2023, 02 04). Retrieved from <https://www.budapesttimes.hu/arts/el-greco-exhibition-attracts-close-to-150000-visitors>
- The Met. (2018). doi:<https://www.metmuseum.org/exhibitions/past>
- The Met Museum. (2018). Retrieved from <https://www.metmuseum.org/exhibitions/past>
- The Met Museum. (2018). Retrieved from <https://www.metmuseum.org/exhibitions/past>
- Tonge, J., & Moore, S. (2007, June). Importance-satisfaction analysis for marine-park hinterlands: A Western Australian case study. *Tourism Management*, 28(3), 768-776. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.05.007>
- Tonge, J., Moore, S., & Taplin, R. (2011). Visitor satisfaction analysis as a tool for park managers: a review and case study. *Annals of Leisure Research*, 289-303. doi:<https://doi.org/10.1080/11745398.2011.639339>
- Towse, R. (2019). *A Textbook of Cultural Economics (2nd ed.)*. Cambridge : Cambridge University Press. doi:<https://doi.org/10.1017/9781108368445>

- UNESCO. (2021). *Museums, Sustainability and Sustainable Development Goals: A guide for museums and museum professionals*. Retrieved from <https://www.oceandecadeheritage.org/wp-content/uploads/2019/10/museums-and-the-sustainable-development-goals-2019.pdf>
- Varian, H. R. (2014). *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach (9th ed.)* (9th ed.). W. W. Norton.
- Ziliani, C., & Bellini, S. (2004). Retail Micro-Marketing Strategies and Competition, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. *Taylor & Francis*, 1(14), 7-18. doi:<https://doi.org/10.1080/0959396032000154266>
- Βικιλεξικό. (χ.χ.). Ανάκτηση από <https://el.wiktionary.org/wiki/τιμή>
- Εθνική Πινακοθήκη. (χ.χ.). Ανάκτηση από [www.nationalgallery.gr:https://www.nationalgallery.gr/ektheseis/panagiotis-tetsis-i-emmoni-tou-vlemmatos/](http://www.nationalgallery.gr:https://www.nationalgallery.gr/ektheseis/panagiotis-tetsis-i-emmoni-tou-vlemmatos/)
- ελculture.gr. (2020). Ανάκτηση από <https://www.elculture.gr/o-proedros-tou-mousiou-akropolis-kathigitis-dimitrios-pantermalis-milai-sto-elculture/>
- Μουσείο Ακρόπολης. (χ.χ.). Ανάκτηση από <https://www.theacropolismuseum.gr/periodikes-ektheseis>
- Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης. (χ.χ.). Ξεναγήσεις και βίντεο στη νοηματική γλώσσα. Ανάκτηση από <https://cycladic.gr/koinonikaprogrammata/xenagiseis-kai-video-sti-noimatiki-glossa/>
- Μουσείο Μπενάκη. (2021). Retrieved from [https://www.benaki.org/index.php?Itemid=1134&id=3348&lang=en&option=com\\_content&view=article](https://www.benaki.org/index.php?Itemid=1134&id=3348&lang=en&option=com_content&view=article)
- Παπαβασιλείου, Ν., & Ήντουνας, Κ. (2005). *Η Τιμολογιακή Στρατηγική της Επιχείρησης*. Σταμούλης.
- Σταματόπουλος, Γ. (2015). *Θεωρία Παιγνίων*. (Ν. Κλαδά, Επιμ.) Ανάκτηση από [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)
- Τράουνερ, Σ., & Ρηγούτσου, Μ. (2017). Πώς στήνεται μια έκθεση σε ένα μουσείο. *VORIA.GR*. Ανάκτηση από <https://www.voria.gr/article/pos-stinete-mia-ekthesi-se-ena-mousio>
- Υπηρεσία Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης. (χ.χ.). Ανάκτηση από ΥΣΜΑ: <https://www.ysma.gr/#>
- Υπουργείο Πολιτισμού ΥΠΠΟ. (2018). «Οδύσσειες...» *Μια επιτυχημένη πορεία*. Ανάκτηση από <https://culture.gov.gr/el/Information/SitePages/view.aspx?nID=2182>

## Παραρτήματα

### Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Επισκεπτών Μουσείων

\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

#### Φύλο\*

- ΑΝΔΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ
- ΑΛΛΟ/ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ

#### Ηλικία\*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

#### Επίπεδο εκπαίδευσης\*

- ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ
- ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ (ΛΥΚΕΙΟ/ΙΕΚ)
- ΑΝΩΤΕΡΗ/ΑΝΩΤΑΤΗ
- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

#### Εισόδημα\*

- <10.000 ΕΥΡΩ
- 10.000-20.000 ΕΥΡΩ
- 20.000-40.000 ΕΥΡΩ
- >40.000 ΕΥΡΩ

#### Πόσο συχνά επισκέπτεστε Μουσεία;\*

- ΠΟΤΕ
- 1-2 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ
- 3-5 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ
- ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ

#### Ποιο ποσό θεωρείτε "λογικό" εισιτήριο για μια ειδική έκθεση;\*

- ΔΩΡΕΑΝ
- 5 ΕΥΡΩ
- 10 ΕΥΡΩ
- 15 ΕΥΡΩ

#### Είστε διατεθειμένος/η να πληρώσετε περισσότερα για μια διεθνή έκθεση γνωστού καλλιτέχνη; \*

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**Πιστεύετε ότι η τιμή του εισιτηρίου επηρεάζει την απόφασή σας να επισκεφτείτε μια ειδική έκθεση ενός Μουσείου;\***

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**Ένα μουσείο φιλοξενεί μια ειδική έκθεση. Έχετε ήδη επισκεφθεί τη μόνιμη έκθεσή του. Αν επισκεπτόσασταν την ειδική έκθεση, θα επισκεπτόσασταν και τη μόνιμη ξανά;\***

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή σας για την παραπάνω ερώτηση;\***

**Ποιους από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε σημαντικούς για να δικαιολογείται η υψηλή τιμή ενός εισιτηρίου μια ειδικής έκθεσης;\***

- ΣΠΑΝΙΑ ΕΡΓΑ/ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ
- ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ, ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ, κ.α.
- ΓΝΩΣΤΟΙ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΕΣ

**Θα προτιμούσατε:\***

- ΕΝΙΑΙΟ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟ (μια τιμή για όλο το Μουσείο)
- ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟ (μόνιμης και ειδικής έκθεσης)

## **Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο προς τους Αρχαιολόγους του Τομέα Ενημέρωσης και Εκπαίδευσης της Υπηρεσίας Συντήρησης Μνημείων Ακρόπολης (ΥΣΜΑ)**

### **Ερώτηση 1<sup>η</sup>**

Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την τιμή εισιτηρίου για μια ειδική έκθεση;

#### Απάντηση:

Η τιμή του εισιτηρίου για μια ειδική έκθεση σε ένα μουσείο μπορεί να καθορίζεται από πολλούς παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί είναι:

**Α.** Το περιεχόμενο και η σημασία της έκθεσης, και πιο συγκεκριμένα αν περιλαμβάνει σπάνια ή δανεικά έργα τέχνης (π.χ. από μεγάλα μουσεία του εξωτερικού) ή αν πρόκειται για έργα διάσημων καλλιτεχνών ή για έκθεση με ιστορική ή επιστημονική βαρύτητα.

**Β.** Το κόστος παραγωγής της έκθεσης, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους δαπάνες, όπως η μεταφορά και η ασφάλιση των εκθεμάτων, η εγκατάστασή τους στον χώρο, ο ειδικός φωτισμός, καθώς και η χρήση τεχνολογικών μέσων που ενισχύουν την εμπειρία του επισκέπτη (όπως διαδραστικά εκθέματα, οθόνες αφής, ψηφιακές προβολές κ.ά.). Το συνολικό κόστος αυξάνεται σημαντικά όταν η έκθεση πραγματοποιείται σε συνεργασία με διεθνείς φορείς ή μουσεία, λόγω των επιπλέον εξόδων για δανεισμό, τεχνικές προδιαγραφές, αλλά και των αυστηρών απαιτήσεων συντήρησης και ασφάλειας των αντικειμένων.

**Γ.** Η πολιτική του μουσείου, δηλαδή αν το μουσείο είναι δημόσιο ή ιδιωτικό, αν έχει ως στόχο απλώς να καλύψει τα έξοδά του ή να βγάλει κέρδος, εάν υπάρχει κρατική επιχορήγηση κ.α.

**Δ.** Οι διαφορετικοί τύποι εισιτηρίων, δηλαδή αν υπάρχει μόνο το κανονικό εισιτήριο ή υπάρχει και μειωμένο ή δωρεάν εισιτήριο (π.χ. για φοιτητές, ανέργους, παιδιά) συνδυαστικό εισιτήριο με τη μόνιμη έκθεση ή εκπτώσεις για ομαδικά εισιτήρια ή ηλεκτρονικές αγορές.

**Ε.** Η αναμενόμενη επισκεψιμότητα, δηλαδή αν αναμένεται να υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την έκθεση, τότε μπορεί η τιμή να είναι και πιο αυξημένη ενώ σε περιόδους χαμηλής επισκεψιμότητας, ενδέχεται να υπάρχουν προσφορές.

**Στ.** Η διάρκεια της έκθεσης, γιατί εάν έχει μικρή διάρκεια μπορεί η τιμή να είναι υψηλότερη ώστε να καλυφθούν τα έξοδα γρηγορότερα.

### **Ερώτηση 2<sup>η</sup>**

Επηρεάζει ο ανταγωνισμός τη στρατηγική τιμολόγησης ενός Μουσείου; (π.χ. προσαρμόζονται οι τιμές με βάση τις πολιτικές που ακολουθούν τα άλλα Μουσεία;)

#### Απάντηση:

Ο ανταγωνισμός μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη στρατηγική τιμολόγησης ενός μουσείου, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για ειδικές εκθέσεις ή για μουσεία που λειτουργούν σε τουριστικές ή πολιτιστικά πλούσιες περιοχές. Π.χ. ένα μουσείο είναι σίγουρο ότι θα εξετάσει τις τιμές των άλλων μουσείων στην ίδια πόλη ή περιοχή πριν

καθορίσει τη δική του ή αν έχει έκθεση με παρόμοια θεματολογία μπορεί να αναγκαστεί να χαμηλώσει την τιμή του για να παραμείνει ανταγωνιστικό.

Εάν ένα μουσείο τώρα βρίσκεται σε μεγάλο τουριστικό κέντρο, όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, το Λονδίνο, κ.α πρέπει να προσφέρει περισσότερα στην ίδια τιμή εισιτηρίου για να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό τουριστών ή κοινού που αλλιώς θα πήγαινε αλλού., π.χ. μπορεί να προσφέρει δωρεάν είσοδο σε συγκεκριμένες ημέρες ή ώρες, να παρέχει πρόσθετες εμπειρίες (ξεναγήσεις, διαδραστικά στοιχεία) χωρίς αύξηση της τιμής ή να δημιουργεί πακέτα ή συνδυαστικά εισιτήρια με άλλα ιδρύματα.

Ένα μουσείο επίσης μπορεί να επιλέξει είτε πολιτική χαμηλής τιμολόγησης, για να προσελκύσει περισσότερο κοινό, όπως ήταν το Μουσείο της Ακρόπολης αρχικά είτε μία υψηλότερη τιμή για να ενισχύσει την εικόνα της υψηλής ποιότητας και να διακριθεί από τα υπόλοιπα. Τέλος μπορεί να υπάρξει ακόμα και η περίπτωση της συνεργασίας κάποιων μουσείων προσφέροντας ενιαία εισιτήρια ή κοινές εκδηλώσεις, προκειμένου να αυξήσουν συλλογικά την επισκεψιμότητα.

### **Ερώτηση 3η**

Έχετε παρατηρήσει αν οι τιμές των εισιτηρίων επηρεάζουν την προσέλευση στις ειδικές εκθέσεις; (π.χ. οι υψηλότερες τιμές εισιτηρίων οδηγούν σε χαμηλότερη προσέλευση ή το αντίθετο;)

#### Απάντηση:

Ναι, οι τιμές των εισιτηρίων μπορούν να επηρεάσουν την προσέλευση στις ειδικές εκθέσεις, όμως δεν είναι ο μόνος καθοριστικός παράγοντας. Το κύρος των εκθεμάτων, η προβολή της έκθεσης, η προσδοκώμενη εμπειρία παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην προσέλευση. Όσον αφορά αποκλειστικά και μόνο την τιμή, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όσο πιο ακριβό είναι ένα εισιτήριο, τόσο λιγότεροι είναι οι επισκέπτες ή όσο πιο φθινό, τόσο περισσότεροι. Π.χ. όταν η τιμή είναι υψηλή και υπάρχει χαμηλή προσέλευση, αυτό μπορεί να οφείλεται: **α.** σε οικονομικές δυσκολίες, δηλ. ότι το κοινό δεν μπορεί να καλύψει αυτό το κόστος (ειδικά όταν πρόκειται για οικογένειες, φοιτητές κ.α) **β.** στο ότι η έκθεση δεν έχει προβληθεί αρκετά και ο κόσμος δεν την ξέρει **γ.** στο ότι υπάρχουν άλλες εκθέσεις πιο οικονομικές ή και δωρεάν **δ.** στο ότι μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν αξίζει να έχει τόσο ακριβό εισιτήριο, ότι είναι δηλ. μικρή έκθεση ή όχι τόσο σημαντική σε έργα.

### **Ερώτηση 4η**

Πιστεύετε ότι οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη ενός μουσείου, τόσο μέσω της αύξησης των εσόδων της μόνιμης έκθεσης, όσο και της ενίσχυσης της φήμης του μουσείου;

#### Απάντηση:

Ναι, οι ειδικές εκθέσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ανάπτυξη ενός μουσείου τόσο άμεσα (οικονομικά οφέλη) όσο και έμμεσα (φήμη μουσείου).

### **A. Οικονομικά οφέλη**

- αυξάνουν τα γενικότερα έσοδα του μουσείου λόγω του εισιτηρίου της ειδικής έκθεσης και της συμμετοχής των επισκεπτών πιθανώς σε ξεναγήσεις ή εκπαιδευτικά προγράμματα
- αυξάνουν την επισκεψιμότητα του μουσείου, αφού πολλοί επισκέπτες που έρχονται για την ειδική έκθεση επισκέπτονται και τη μόνιμη συλλογή, ειδικά αν περιλαμβάνεται στο ίδιο εισιτήριο ή με μικρή διαφορά τιμής.
- αυξάνουν τα έσοδα στο πωλητήριο, στο καφέ και στο εστιατόριο του μουσείου

### **B. Ενίσχυση φήμης Μουσείου**

Μια μεγάλη ειδική έκθεση:

- ιδιαίτερα σε συνεργασία με μεγάλα μουσεία όπως το Λούβρο ή το Βρετανικό ενισχύει το κύρος του μουσείου διεθνώς και μπορεί να οδηγήσει σε νέες συνεργασίες, χορηγίες κ.α.
- μπορεί να προσελκύσει νεότερο ή μη εξοικειωμένο κοινό, τουρίστες που δεν θα επισκέπτονταν το μουσείο διαφορετικά ή επαναλαμβανόμενους επισκέπτες.
- δείχνει ότι το μουσείο παραμένει δραστήριο, σύγχρονο και καινοτόμο.

Μία από τις ειδικές και πολύ πετυχημένες εκθέσεις του Μουσείου Ακρόπολης ήταν η έκθεση: «Σαμοθράκη. Τα Μυστήρια των Μεγάλων Θεών».

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.