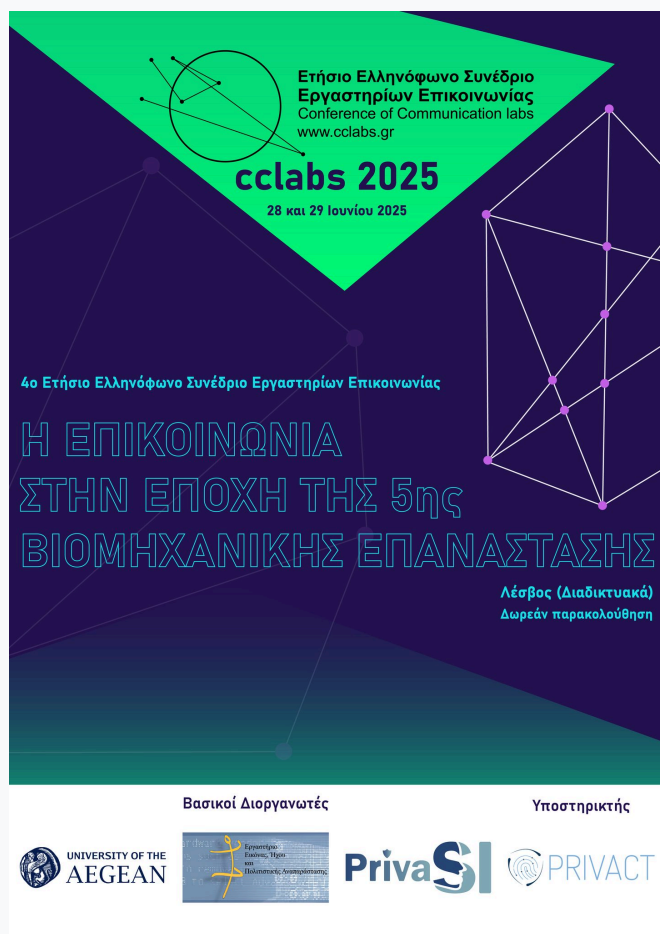


Ετήσιο Ελληνόφωνο Επιστημονικό Συνέδριο Εργαστηρίων Επικοινωνίας

Τόμ. 4, Αρ. 1 (2025)

4ο Ετήσιο Ελληνόφωνο Συνέδριο Εργαστηρίων Επικοινωνίας: Η Επικοινωνία στην εποχή της 5ης Βιομηχανικής Επανάστασης



Προσεγγίσεις B2C Μάρκετινγκ και εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας στις πολιτιστικές βιομηχανίες: η περίπτωση των ελληνικών μουσείων

Γεώργιος Μητρόπουλος, Μαρία Ματσιώλα

doi: [10.12681/cclabs.9678](https://doi.org/10.12681/cclabs.9678)

Copyright © 2026, Ετήσιο Ελληνόφωνο Επιστημονικό Συνέδριο Εργαστηρίων Επικοινωνίας



Άδεια χρήσης [Creative Commons Αναφορά 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Βιβλιογραφική αναφορά:

Μητρόπουλος Γ., & Ματσιώλα Μ. (2026). Προσεγγίσεις B2C Μάρκετινγκ και εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας στις πολιτιστικές βιομηχανίες: η περίπτωση των ελληνικών μουσείων. *Ετήσιο Ελληνόφωνο Επιστημονικό Συνέδριο Εργαστηρίων Επικοινωνίας*, 4(1), 130–144. <https://doi.org/10.12681/cclabs.9678>

Προσεγγίσεις B2C Μάρκετινγκ και εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας στις πολιτιστικές βιομηχανίες: η περίπτωση των ελληνικών μουσείων

Μητρόπουλος Γεώργιος¹, Ματσιώλα Μαρία²

¹ Υποψήφιος διδάκτορας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

² Επίκουρη καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the digital communication practices employed by museums in Greece to promote their activities to the public. It explores the role and brand identity of cultural organizations within the broader Greek cultural industries, aiming to understand how cultural institutions integrate digital marketing practices into their communication strategies. The main objective, through interviews conducted with museum communication professionals, is to investigate how augmented reality (AR) practices, as a dynamic intersection of technology and human values, are perceived by museums and how their implementation can enhance the visitor experience and create added value in cultural services. Additionally, the study examines how digital content production is influenced by employees' digital literacy levels, the technological requirements of different communication platforms, and the core values of museums. To provide a comprehensive analysis, specific case studies from cultural institutions are examined.

KEYWORDS: Cultural Industries, Museums, Digital Content Production, Augmented Reality Marketing, Cultural Foundations

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πολιτιστική παραγωγή εξελίσσεται σε ένα διαλογικό πλαίσιο μεταξύ πολιτιστικών τεχνουργημάτων και κοινού, μια προσέγγιση που ανατρέπει τις παραδοσιακές αντιλήψεις για την τέχνη ως αυτόνομη δημιουργία (Griswold, 1986; Smith, 2006). Ο Becker (1982) τονίζει

ότι τα έργα τέχνης διαμορφώνονται μέσα από την αλληλεπίδραση με το κοινό, καθιστώντας τα πολιτιστικά προϊόντα κοινωνικά κατασκευάσματα.

Με την αυξανόμενη επένδυση των μουσείων και των πολιτιστικών οργανισμών σε ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας και προώθησης, στο πλαίσιο της γενικότερης ανάπτυξης των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, καθίσταται αναγκαία η σε βάθος κατανόηση των θεμελιωδών θεωριών που έχουν διαμορφώσει το πεδίο του μουσειακού μάρκετινγκ. Στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, η έννοια του πολιτιστικού μάρκετινγκ υπερβαίνει την απλή προώθηση πολιτιστικών τεχνουργημάτων, περιλαμβάνοντας την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών με στόχο τη δημιουργία διαδραστικών υπηρεσιών και την προσφορά καθηλωτικών εμπειριών στους επισκέπτες.

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ένα ποιοτικό μεθοδολογικό πλαίσιο, βασισμένο σε ημί-δομημένες συνεντεύξεις, για την εις βάθος ανάλυση των επικοινωνιακών στρατηγικών των ελληνικών μουσείων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, διεξήχθησαν 18 συνεντεύξεις με υπαλλήλους από διάφορα μουσεία της Ελλάδας, με τη δειγματοληψία να γίνεται βάσει της επαγγελματικής τους σχέσης με ελληνικά μουσεία και της εμπλοκής τους σε τεχνολογίες AR ή XR. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν μέσω θεματικής ανάλυσης περιεχομένου, με σκοπό την απάντηση σε κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με τη χρήση του ψηφιακού μάρκετινγκ, την υιοθέτηση της Επαυξημένης Πραγματικότητας (AR), καθώς και τις προκλήσεις και ευκαιρίες που προκύπτουν από αυτές τις εφαρμογές.

Ο τελικός στόχος της επισκόπησης είναι να αναδείξει τον ρόλο των πρακτικών **B2C (Business-to-Consumer)** στον τομέα των πολιτιστικών βιομηχανιών, τονίζοντας την ανάγκη για τη δημιουργία δυναμικών και διαδραστικών εμπειριών. Στο επίκεντρο αυτής της προσέγγισης βρίσκεται ο επισκέπτης και οι ανάγκες του, οι οποίες αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη ουσιαστικής δέσμευσης και τον σχηματισμό μιας νέας, ανοιχτής και προσβάσιμης μουσειακής ταυτότητας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο πλαίσιο των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών, το μάρκετινγκ και οι ολιστικές στρατηγικές επικοινωνίας κρίνονται απαραίτητες για την προσέλκυση και διατήρηση του κοινού (Drebentere, 2016; Rentschler & Reussner, 2002). Τα μουσεία καλούνται να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των επισκεπτών τους και να εφαρμόσουν

σύγχρονες προσεγγίσεις μάρκετινγκ. Το marketing mix (Kotler, 1998) παραμένει θεμελιώδες, με έμφαση στην πολιτιστική εμπειρία, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση.

Πέρα από το παραδοσιακό μάρκετινγκ, οι σύγχρονες θεωρίες προωθούν το Relationship Marketing (Gummesson, 2002), το οποίο επικεντρώνεται στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και αφοσίωσης με το κοινό. Αυτή η προσέγγιση συνδέεται με τη στροφή προς την εμπειρία κατανάλωσης, όπου οι επισκέψεις στα μουσεία μετατρέπονται σε μοναδικά και εξατομικευμένα γεγονότα. Ο ρόλος των μουσείων μεταβάλλεται από απλούς θεματοφύλακες σε παρόχους υπηρεσιών και συν-δημιουργούς αξίας, σύμφωνα με τις αρχές της Νέας Μουσειολογίας (Hooper-Greenhill, 2006) και τον ανανεωμένο ορισμό του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων (ICOM, 2022).

Το Holistic Marketing (Kotler & Keller, 2006) καθίσταται επίσης κρίσιμο, καθώς ευθυγραμμίζει την αναγνωρισιμότητα του brand, τη διαχείριση της εμπειρίας και τη διαφοροποίηση των προϊόντων, μετατρέποντας τα μουσεία σε οργανισμούς με τον επισκέπτη στο επίκεντρο (visitor-centric organizations). Ο αντίκτυπος του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι καθοριστικός, με τις προσεγγίσεις B2C (Business-to-Consumer) να επιτρέπουν στους οργανισμούς να διαφοροποιούνται, να ενισχύουν την ταυτότητά τους και να μετατρέπουν τους επισκέπτες σε ενεργούς συμμετέχοντες (Chaffey & Smith, 2017). Το μοντέλο των Μοντέλο 5S του Μάρκετινγκ: Πώληση, Εξυπηρέτηση, Επικοινωνία, Εξοικονόμηση, Έλξη (γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία και ως 5S model: Sell, Serve, Speak, Save, Sizzle) παρέχει ένα πρακτικό πλαίσιο για αυτές τις στρατηγικές, ενώ το eWOM (electronic Word-of-Mouth) και οι αρχές 3i (Initiate, Iterate, Integrate) του Dodson ενισχύουν την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη συνοχή των επικοινωνιακών μηνυμάτων.

Στο πεδίο των νέων τεχνολογιών, ο όρος Extended Reality (XR) περιγράφει συστήματα που ενισχύουν την αλληλεπίδραση με τα δεδομένα (Economou, 2016). Το reality-virtuality continuum των Milgram και Kishino (1994) εξηγεί το φάσμα από την πραγματικότητα έως το εικονικό περιβάλλον, με την Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR) να προσθέτει εικονικά στοιχεία στον πραγματικό κόσμο. Η εφαρμογή της XR στην πολιτιστική κληρονομιά περιλαμβάνει τομείς όπως η εκπαίδευση, ο εμπλουτισμός εκθέσεων, η ανακατασκευή και η δημιουργία εικονικών μουσείων (Bekele et al., 2018). Ωστόσο, η χρήση τους εγείρει ζητήματα αυθεντικότητας και ερμηνείας (Shehade & Stylianou-Lambert, 2020), υπογραμμίζοντας ότι η τεχνολογία δεν είναι απλώς ένα εργαλείο, αλλά και ένα πολιτιστικό φίλτρο.

Η ανάλυση της κατάστασης των ελληνικών μουσείων δείχνει ότι οι επικοινωνιακές τους στρατηγικές επηρεάζονται από παράγοντες όπως το μέγεθος, η χρηματοδότηση και οι ανθρώπινοι πόροι. Πολλά περιφερειακά μουσεία, λόγω της υποστελέχωσης και του καθεστώτος τους ως Εφορειών Αρχαιοτήτων, περιορίζουν την επικοινωνία τους σε ανακοινώσεις τύπου και βασικές δημοσιεύσεις. Η πρόσφατη μετατροπή πέντε μεγάλων μουσείων σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) έχει ως στόχο την οικονομική τους αυτονομία και βιωσιμότητα, αν και έχει προκαλέσει κριτική σχετικά με την εμπορευματοποίηση των πολιτιστικών αγαθών. (Ν. 5021/2023)

Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, παρατηρείται περιορισμένη κατανόηση της δυναμικής των καθηλωτικών τεχνολογιών, κυρίως λόγω της έλλειψης χρηματοδότησης και των περιορισμένων ευκαιριών επιμόρφωσης. Ορισμένοι εργαζόμενοι εμφανίζονται επιφυλακτικοί απέναντι στις νέες τεχνολογίες, εκφράζοντας ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο που αυτές μπορεί να επηρεάσουν το πολιτιστικό αφήγημα. ([Mu.Sa Project 2016](#))

Σχετικές έρευνες στο πεδίο, καταδεικνύουν ότι τα ελληνικά μουσεία βρίσκονται σε ένα μετασχηματιστικό στάδιο, συνδυάζοντας παραδοσιακές και σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ. Η εμφάνιση των τεχνολογιών XR εισάγει νέες δυνατότητες αλλά και προκλήσεις. Ενώ η θεωρητική συζήτηση είναι πλούσια, υπάρχει ένα ερευνητικό κενό όσον αφορά την συστηματική διερεύνηση του πώς οι ελληνικοί μουσειακοί οργανισμοί ενσωματώνουν τις ψηφιακές στρατηγικές και πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο των νέων τεχνολογιών στη σχέση μουσείου-επισκέπτη.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό, αναλύοντας σε βάθος τις επικοινωνιακές στρατηγικές των ελληνικών μουσείων, με έμφαση στις τεχνολογίες AR και XR, προκειμένου να διερευνηθεί πώς αυτές μπορούν να επαναπροσδιορίσουν την εικόνα του μουσείου και να ενισχύσουν τη σχέση του με το κοινό στον 21ο αιώνα.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επαγγελματίες των μουσείων αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τη στρατηγική χρήση των ψηφιακών εργαλείων επικοινωνίας, με ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο της επαυξημένης πραγματικότητας (AR) στη διαμόρφωση αυτών των στρατηγικών. Ο κεντρικός στόχος είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε πολιτιστικά ιδρύματα αντιλαμβάνονται την

ενσωμάτωση της AR και άλλων εφαρμογών εκτεταμένης πραγματικότητας (XR) ως μέρος ευρύτερων προσπαθειών για την προσέλκυση του κοινού και την ενίσχυση της εμπειρίας του μουσείου.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, συλλέχθηκαν ποιοτικά δεδομένα μέσω 18 ημί-δομημένων συνεντεύξεων με χρήση ερωτηματολογίων ανοιχτού τύπου, τα οποία συμπλήρωσαν υπάλληλοι μουσείων από όλη την Ελλάδα αφού είχε προηγηθεί προσωπική επικοινωνία με τον ερευνητή. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση δύο βασικά κριτήρια: (α) την επαγγελματική τους ενασχόληση με μουσεία που λειτουργούν υπό την ελληνική δικαιοδοσία και (β) την άμεση ή έμμεση συμμετοχή τους σε τεχνολογίες AR ή σχετικές τεχνολογίες XR στα αντίστοιχα ιδρύματά τους. Για τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και τη συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (GDPR), οι συμμετέχοντες έδωσαν τη συναίνεση τους αφού είχαν πλήρως ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας. Τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων ανωνυμοποιήθηκαν πλήρως κατά την καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων, ενώ η πρόσβαση σε αυτά ήταν περιορισμένη μόνο στον ερευνητή.

Η επιλογή ημί-δομημένων συνεντεύξεων επέτρεψε στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν ελεύθερα τις εμπειρίες τους, προσφέροντας πλούσιες πληροφορίες σχετικά με τις στρατηγικές επικοινωνίας που υιοθετήθηκαν, την ετοιμότητα των ιδρυμάτων να υιοθετήσουν τεχνολογίες εμπύθισης και τον αντιληπτό αντίκτυπο της AR στην προσέλκυση επισκεπτών. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά, επιτρέποντας μεγαλύτερη προσβασιμότητα και ευελιξία στη συμμετοχή, ενώ παράλληλα διευκόλυναν μια ευρύτερη γεωγραφική εκπροσώπηση.

Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν χρησιμεύουν ως βάση για μια θεματική ανάλυση με στόχο τον εντοπισμό προτύπων, κοινών προκλήσεων και διαφοροποιημένων προσεγγίσεων στην υιοθέτηση της AR ως εργαλείου επικοινωνίας στη σύγχρονη μουσειολογία. Εστιάζοντας στις απόψεις και τις επαγγελματικές ερμηνείες του προσωπικού των μουσείων, η έρευνα αυτή υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται εσωτερικά η στρατηγική επικοινωνία — από τους ανθρώπους που την σχεδιάζουν, την εφαρμόζουν και την προσαρμόζουν στην καθημερινή πρακτική.

Μέσω της ανάλυσης και ταξινόμησης των συλλεχθέντων δεδομένων, οι κύριοι θεματικοί πυλώνες της έρευνας ορίστηκαν με σαφήνεια. Με την κωδικοποίηση των ποιοτικών

δεδομένων, είναι δυνατό να κατανοηθεί η σημασία των απαντήσεων, επιτρέποντας έτσι τη συσχέτιση με στατιστικές μεθόδους έρευνας και τη σύγκριση με άλλες μελέτες που έχουν διεξαχθεί στον τομέα της έρευνας.

Ανεξάρτητα από τη μορφή του κειμένου, η παραπάνω μέθοδος χρησιμοποιείται για την κατανόηση των κινήτρων, του μηνύματος, του περιεχομένου και της σύνδεσης με τις ευρύτερες κοινωνικές τάσεις της εποχής. Με στόχο την κατανόηση της προοπτικής των εργαζομένων στον τομέα της επικοινωνίας, ήταν δυνατό να επισημανθούν οι αξίες, οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους σε σύγκριση με το επίπεδο δυναμισμού και ψηφιακής ωριμότητας των μουσειακών οργανισμών που εκπροσωπούν. Τα δεδομένα και οι απαντήσεις ορίζονται εντός των θεματικών ενοτήτων που προκύπτουν από την ανάγνωση των κειμένων. Η μέθοδος κωδικοποίησης, ως ακρογωνιαίος λίθος αυτής της ερευνητικής μεθόδου, απαιτεί σαφήνεια κατά τη διατύπωσή της, δεδομένου ότι το τελικό αποτέλεσμα αξιολογείται με βάση το σύστημα κατηγοριών της. (Bryman 2003, Nota 2011)

Η μελέτη αυτή υιοθετεί μια ποιοτική ερευνητική προσέγγιση που βασίζεται στις αρχές που περιγράφονται από τους Kvale και Brinkmann (2009). Κεντρικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι η κατανόηση ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αντιπροσωπεύουν κατασκευασμένες έννοιες που διαμορφώνονται μέσω του διαλόγου και της προσωπικής εμπειρίας. Τα ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου λειτουργούν ως μια μορφή διαλογικής αλληλεπίδρασης, επιτρέποντας στους ερωτηθέντες να εκφράσουν σύνθετες αντιλήψεις, αξίες και στάσεις σχετικά με την ενσωμάτωση της επαυξημένης πραγματικότητας (AR) στις επικοινωνιακές στρατηγικές των μουσείων.

Ακολουθώντας την έμφαση που δίνουν οι Kvale και Brinkmann (2009) στον πλούτο των ποιοτικών δεδομένων, η ανάλυση δίνει προτεραιότητα στο βάθος έναντι της ποσοτικοποίησης, επιδιώκοντας να αποκαλύψει λεπτές ερμηνείες πέρα από τις επιφανειακές απαντήσεις. Η συστηματική κωδικοποίηση και κατηγοριοποίηση των κειμενικών δεδομένων εξασφαλίζει διαφάνεια και αυστηρότητα, που είναι απαραίτητες για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ποιοτικών ευρημάτων. Επιπλέον, η ερευνητική διαδικασία αναγνωρίζεται ως συν-κατασκευαστική, όπου οι έννοιες αναδύονται μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων, αντανακλώντας τις δυναμικές κοινωνικές πραγματικότητες στα ελληνικά μουσεία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα συλλεχθέντα δεδομένα αναλύθηκαν με ποιοτική θεματική προσέγγιση, με στόχο να κατανοηθεί πώς οι επαγγελματίες των μουσείων αντιλαμβάνονται τη στρατηγική χρήση της επαυξημένης πραγματικότητας (AR) στην επικοινωνία των ιδρυμάτων τους.

Η έρευνα ακολούθησε τόσο διατομεακή όσο και συγκριτική λογική, επιτρέποντας τη σύγκριση μεταξύ των ιδρυμάτων, αλλά και την κατανόηση των μοναδικών χαρακτηριστικών του κάθε ενός. Η ερμηνευτική διαδικασία βασίστηκε σε μια κονστрукτιβιστική προσέγγιση, θεωρώντας ότι ο στρατηγικός ρόλος των εφαρμογών μικτής πραγματικότητας συν-κατασκευάζεται από τους επαγγελματίες. (Shehade & Stylianos-Lambert, 2020)

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε τέσσερις κύριες θεματικές ενότητες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τις υφιστάμενες συνθήκες, τις αντιλήψεις και τις μελλοντικές δυνατότητες των τεχνολογιών AR στον τομέα της πολιτιστικής επικοινωνίας:

- Οργάνωση, Διοίκηση και Στρατηγική Επικοινωνίας των Μουσείων: Αναλύεται η δομή και οι στρατηγικές που υιοθετούν οι πολιτιστικοί οργανισμοί.
- Στρατηγική Μάρκετινγκ Μουσείων: Εξετάζονται οι προσεγγίσεις για την προσέλκυση και διατήρηση του κοινού.
- Ψηφιακά Μέσα και Στρατηγικές Επικοινωνίας Μουσείων: Μελετάται η χρήση ψηφιακών εργαλείων στην επικοινωνία.
- Εφαρμογές Επαυξημένης Πραγματικότητας και Ψηφιακή Τεχνολογία: Εστιάζει στις εμπειρίες και τις προκλήσεις από την εφαρμογή της AR.

Τέλος, για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, στις παραθέσεις χρησιμοποιείται κωδικοποίηση (π.χ., Σ.1, Σ.2), όπου το «Σ.» δηλώνει τον συμμετέχοντα και ο αριθμός την αντίστοιχη σειρά.

Οργάνωση, Διοίκηση και Στρατηγική Επικοινωνία των Μουσείων Σήμερα

Η έρευνα ανέδειξε ότι το οργανωτικό μοντέλο των μουσείων εξαρτάται από το μέγεθος, τη γεωγραφική περιοχή, τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, καθώς και το καθεστώς λειτουργίας. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί διαθέτουν οργανωμένα τμήματα επικοινωνίας και εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ οι μικρότεροι λειτουργούν με οριζόντια λογική διοίκησης.

Ωστόσο, η έλευση των τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας και η ανάγκη για επένδυση στα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας αναδεικνύουν ένα νέο προφίλ εργαζομένου που διαθέτει τόσο τεχνικές όσο και κοινωνικές δεξιότητες. Παρόλα αυτά, η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί βασικό εμπόδιο, καθώς, όπως αναφέρθηκε από το δείγμα, «δεν υπάρχει γνωστική επάρκεια στο προσωπικό για να γίνει αξιολόγηση των εργαλείων AR» (Σ.9).

Οι περιορισμοί στη δημόσια χρηματοδότηση και η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού επιδεινώνουν την κατάσταση. Οι αποφάσεις για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών επηρεάζονται άμεσα από τις οικονομικές απαιτήσεις (Σ.7), ενώ η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, όπως ενός «software specialist», παραμένει για πολλά μουσεία «όνειρο» (Σ.2). Η ανάγκη για μετάβαση από τα γραμμικά μοντέλα σε ανοιχτές ομάδες εργασίας είναι επιτακτική για να ευθυγραμμιστούν τα μουσεία με τον νέο τους ρόλο στο σύγχρονο πολιτιστικό τοπίο.

Στρατηγική Μάρκετινγκ Μουσείων

Σήμερα, οι επαγγελματίες των μουσείων αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως «ζωντανούς οργανισμούς» που πρέπει να προσαρμοστούν σε μια κοινωνία όπου οι επισκέπτες αναζητούν εμπειρίες και βιώματα (πρβλ. Μαυρίδης, 2017). Η παρούσα ανάλυση εστιάζει στις στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούν, οι οποίες βασίζονται τόσο στο μίγμα μάρκετινγκ όσο και στη διαχείριση της κοινότητας.

Η αξία της κοινότητας, τόσο της φυσικής όσο και της ψηφιακής, είναι πλέον βασικός μοχλός για την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης. Η στρατηγική των μουσείων επικεντρώνεται στη συναισθηματική εμπλοκή του κοινού, αξιοποιώντας αφηγήσεις που βασίζονται στις εμπειρίες των επισκεπτών ή την ιστορικότητα των εκθεμάτων. Η χρήση της AR ενισχύει αυτή τη διαδικασία, καθώς, όπως αναφέρεται, «αυτό που προσδίδει αξία στις εφαρμογές αυτές, είναι η διαδραστικότητά τους και άρα η εμπλοκή των επισκεπτών σε μια συμμετοχική διαδικασία» (Σ.10).

Η ανατομία του μίγματος μάρκετινγκ στα ελληνικά μουσεία δείχνει μια προσαρμοστική στρατηγική που εμπλουτίζει το «προϊόν» τους πέρα από τα εκθέματα. Αυτό περιλαμβάνει βιωματικές εμπειρίες, όπως αυτές που προσφέρονται μέσα από τις ψηφιακές εφαρμογές. Η χρήση της AR αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του εμπλουτισμού, καθώς

λειτουργεί ως εργαλείο που ενισχύει την εμπειρία των επισκεπτών. Για παράδειγμα, σε έναν από τους οργανισμούς, η εγκατάσταση εφαρμογών επαυξημένης πραγματικότητας καθιστά το περιεχόμενο «περισσότερο διαδραστικό στο κοινό» (Σ.13). Αντίστοιχα, ένας άλλος οργανισμός έχει ενσωματώσει την τεχνολογία AR σε συγκεκριμένα σημεία της έκθεσης, επιτρέποντας στα εκθέματα να «ζωντανεύουν μέσα από το tablet ή headset και εντυπωσιάζουν τους επισκέπτες» (Σ.16).

Τέλος, η επένδυση σε ψηφιακά μέσα, όπως η AR και η VR, δεν γίνεται για λόγους εκσυγχρονισμού, αλλά αποτελεί στρατηγική επιλογή που υπηρετεί τις θεμελιώδεις αξίες των μουσείων: την ένταξη, τη συμμετοχικότητα, τη βιωματική εμπειρία και την παιδαγωγική στόχευση. Συνοπτικά, η στρατηγική μάρκετινγκ των ελληνικών μουσείων συνδέεται άρρηκτα με τις κοινωνικές τους αξίες, την αποστολή τους και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινού.

Ψηφιακά Μέσα και Στρατηγικές Επικοινωνίας Μουσείων

Η ενότητα αυτή εξετάζει τη στρατηγική αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων από τα ελληνικά μουσεία, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό τους ρόλο στη διαμόρφωση επικοινωνιακών στρατηγικών, ιδιαίτερα μετά την πανδημία του COVID-19, η οποία λειτούργησε ως επιταχυντής της ψηφιακής μετάβασης (UNESCO, 2021). Τα ευρήματα δείχνουν ότι τα μουσεία υιοθετούν ένα υβριδικό μίγμα μάρκετινγκ, συνδυάζοντας παραδοσιακά και ζ

Η συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες λειτουργεί ως μοντέλο outsourcing, επιταχύνοντας την υλοποίηση και παρέχοντας άμεση πρόσβαση σε τεχνογνωσία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση όπου ο φορέας ανέπτυξε μια εφαρμογή, με το αποτέλεσμα να είναι «εντυπωσιακό και πρωτότυπο σύμφωνα με το feedback των επισκεπτών» (Σ.17). Ωστόσο, αυτό το πλαίσιο σχέσεων εμπεριέχει κινδύνους, καθώς, όπως επισημαίνεται, «η συνεργασία δεν είναι πάντοτε ιδανική καθώς το πεδίο είναι άγνωστο στους μη ειδικούς και όταν δεν υπάρχουν στο δυναμικό του Μουσείου ειδικότητες που να γνωρίζουν το αντικείμενο τα αποτελέσματα δεν είναι πάντοτε τα επιθυμητά» (Σ.1).

Αντίθετα, οι συνεργασίες με πανεπιστημιακά ιδρύματα, συχνά στο πλαίσιο διπλωματικών ή διδακτορικών εργασιών (Σ.3), ενισχύουν τον εκπαιδευτικό και ερευνητικό ρόλο των μουσείων, διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Ωστόσο, η υλοποίηση ενός έργου δεν εγγυάται τη συνεχή αξιοποίησή του, καθώς ένας συμμετέχων σημείωσε ότι, παρά την

εξαιρετική συνεργασία με Πανεπιστήμια και Εταιρείες, «το παραχθέν προϊόν δεν χρησιμοποιείται σήμερα» (Σ.2).

Από την έρευνα, προκύπτει επιπλέον, ότι η ενσωμάτωση των εφαρμογών μικτής πραγματικότητας δεν αποτελεί μέρος μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας. Τα οφέλη του σχεδιασμού και η εφαρμογή τέτοιων εφαρμογών περιορίζονται συχνά μόνο στο θετικό αντίκτυπο που φέρουν στο επίπεδο προώθησης και προσφοράς εμπιστοτικών εμπειριών. Η αδυναμία αυτή, όπως αναδεικνύεται από τους ερωτώμενους, συνδέεται άμεσα με το καθεστώς λειτουργίας των ίδιων των οργανισμών. Ειδικότερα, οι λειτουργικές και οργανωτικές αδυναμίες, όπως η τεχνοφοβία, η απουσία επιμόρφωσης και η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η απουσία ενός σύγχρονου κώδικα δεοντολογίας για την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, δημιουργεί σύγχυση γύρω από την αξιολόγηση των εργαλείων. Παράλληλα, η υπαγωγή των περισσότερων μουσείων σε δημόσιους φορείς, με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και την εξάρτηση από τη δημόσια χρηματοδότηση, δυσχεραίνει περαιτέρω τον εκσυγχρονισμό.

Συνολικά, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας AR/VR στα μουσεία αποτελεί ένα δύσκολο ζήτημα που συνδέεται άμεσα με τη δυσκολία αξιολόγησης της αποδοτικότητας των καινοτομιών στο ευρύτερο πλαίσιο των πολιτιστικών και δημιουργικών βιομηχανιών (Hull & Lio, 2006). Σε αυτό το πλαίσιο, οι εξωτερικές συνεργασίες προσφέρουν μια προσωρινή λύση, αλλά η μακροπρόθεσμη επιτυχία εξαρτάται από την εσωτερική δέσμευση των φορέων στην εκπαίδευση, την επένδυση και τον εκσυγχρονισμό, ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν ως πραγματικά καινοτόμοι οργανισμοί.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη, μέσα από την ποιοτική ανάλυση απαντήσεων εργαζομένων σε ελληνικά μουσεία, ανέδειξε ότι η ενσωμάτωση τεχνολογιών επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας (AR/VR) στο πλαίσιο του πολιτιστικού marketing συνιστά πολυδιάστατη και δυναμική διαδικασία, στην οποία αλληλεπιδρούν οργανωσιακοί, τεχνολογικοί και επικοινωνιακοί παράγοντες. Η θεματική αποτύπωση των δεδομένων αποκάλυψε τρεις κεντρικούς και αλληλένδετους άξονες: (α) τη δομή και τις εργασιακές ανάγκες των οργανισμών, (β) τις στρατηγικές marketing και εμπλοκής του κοινού, και (γ) τον ρόλο και τις προκλήσεις των ψηφιακών μέσων.

Πρώτον, εντοπίστηκε σημαντικό οργανωσιακό και ανθρώπινο κενό στην ικανότητα των μουσείων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού σε τομείς όπως η ψηφιακή επικοινωνία, το marketing και οι τεχνολογίες AR/VR περιορίζει την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, επιβεβαιώνοντας αντίστοιχες διεθνείς διαπιστώσεις (Parry, 2007; McCall & Gray, 2014). Τα τμήματα επικοινωνίας εξακολουθούν να στελεχώνονται κατά κύριο λόγο από επιστήμονες με κλασικό μουσειολογικό ή αρχαιολογικό υπόβαθρο, οι οποίοι, παρά την πολιτισμική και επιστημονική τους επάρκεια, στερούνται συχνά των απαραίτητων hard skills, όπως γνώσεις πληροφορικής, ψηφιακού marketing, ανάλυσης δεδομένων και σχεδιασμού εμπειρίας χρήστη (UX) (Sylaiou et al., 2010). Αυτό οδηγεί σε αποσπασματική αξιοποίηση των τεχνολογιών, με αποτέλεσμα περιορισμένη προβολή και αδυναμία μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

Δεύτερον, η μελέτη καταγράφει μια σαφή μετατόπιση από το «προϊόν» στην «εμπειρία» του επισκέπτη. Το marketing mix των μουσείων δεν περιορίζεται πλέον στην προβολή των εκθεμάτων, αλλά εμπλουτίζεται με στοιχεία κοινωνικής αξίας, εκπαιδευτικής αποστολής και διαδραστικότητας (Kotler et al., 2008). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την επαυξημένη πραγματικότητα ως μέσο που ενισχύει τη βιωματική εμπειρία, καθιστώντας την πιο ελκυστική για νεότερα και τεχνολογικά εξοικειωμένα κοινά. Η αλληλεπίδραση που προσφέρουν οι τεχνολογίες αυτές ενισχύει τη συναισθηματική δέσμευση και δημιουργεί προϋποθέσεις για word-of-mouth και e-word-of-mouth διάχυση, πρακτικές που αναγνωρίζονται διεθνώς ως κρίσιμες για την πολιτιστική επικοινωνία (Chung et al., 2018).

Τρίτον, η υιοθέτηση του augmented reality marketing δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά αντανακλά τις θεμελιώδεις αξίες και την αποστολή του κάθε μουσείου (Holdgaard & Kjastrup, 2014). Φορείς που δίνουν προτεραιότητα στην προσβασιμότητα, όπως το Ελληνικό Μουσείο Πληροφορικής, αξιοποιούν τεχνολογίες για την ενίσχυση της συμμετοχής ειδικών ομάδων κοινού, ενώ άλλοι, όπως το ΕΜΣΤ, χρησιμοποιούν τα ψηφιακά μέσα ως πλατφόρμες κοινωνικού διαλόγου, υιοθετώντας το πρότυπο του «σκεπτόμενου μουσείου».

Ωστόσο, η έρευνα καταδεικνύει ότι η ψηφιακή μετάβαση παραμένει πρωτίστως οργανωσιακή πρόκληση. Οι θεσμικοί περιορισμοί στις προσλήψεις, ιδίως στον δημόσιο τομέα, και η εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες, όπως πανεπιστήμια και τεχνολογικές εταιρείες, επιτρέπουν μεν την υλοποίηση επιμέρους έργων (π.χ. το Μουσείο Ολοκαυτώματος Καλαβρύτων), αλλά δεν διασφαλίζουν τη μεταφορά γνώσης και τη

βιωσιμότητα των πρωτοβουλιών (Ciolfi & McLoughlin, 2012). Η έλλειψη ownership των έργων περιορίζει την ικανότητα των οργανισμών να διατηρήσουν και να αναβαθμίσουν τις εφαρμογές στο χρόνο.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η παρούσα έρευνα, βασισμένη στο μικρό αριθμό ημιδομημένων συνεντεύξεων, παρουσιάζει ένα μικρό κράμα της πραγματικότητας των μουσείων της χώρας σήμερα. Η αποκλειστική αξιοποίηση των μεθόδων της ποιοτικής έρευνας και της υποκειμενικότητας των απαντήσεων των επαγγελματιών επικοινωνίας στους μουσειακούς οργανισμούς, σε συνδυασμό με την απουσία ποσοτικών επιβεβαιώσεων, περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Επιπλέον, η ετερογένεια των μουσείων που μελετήθηκαν σε επίπεδο στοχοθεσίας, δυναμικής και οργανωτικής κουλτούρας, καθιστά μη εφικτή τη συγκριτική ανάλυση. Τέλος, η εστίαση της έρευνας στην επαυξημένη πραγματικότητα και τις πρακτικές B2C marketing, παραλείπει άλλες τεχνολογικές καινοτομίες, ενώ η περιορισμένη διαχρονική της προοπτική δεν κατορθώνει να καταγράψει την εξέλιξη των ψηφιακών στρατηγικών των μουσείων μέσα στο χρόνο.

Για να ξεπεραστούν οι παραπάνω περιορισμοί, προτείνονται μια σειρά διαφορετικών προσεγγίσεων για τους ερευνητές του πεδίου. Μία βασική κατεύθυνση είναι η διεύρυνση του δείγματος με την προσθήκη ποσοτικής μεθοδολογίας μέσω ερωτηματολογίων, ώστε να επιτευχθεί στατιστική ανάλυση των τάσεων. Επίσης, μια συγκριτική μελέτη μεταξύ μουσείων της Ελλάδας και άλλων χωρών θα μπορούσε να αποκαλύψει σημαντικές διαπολιτισμικές διαφορές. Είναι κρίσιμο να διερευνηθεί ο αντίκτυπος των ψηφιακών εφαρμογών στους επισκέπτες, μελετώντας την εμπλοκή, τη μάθηση και την πρόθεση επαναεπισκεψιμότητας, καθώς και να αναλυθεί το ROI (Return on Investment) των ψηφιακών επενδύσεων. Τέλος, προτείνεται η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας και η διερεύνηση της σύνδεσης με emerging technologies όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), το gamification και τα immersive media, για μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της ψηφιακής μετάβασης των μουσείων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aυδίκος, Ε. (2014). Πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες: Πολιτικές, στρατηγικές και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική.
- Becker, H. S. (1982). *Art worlds*. University of California Press.
- Bekele, M., Pierdicca, R., Frontoni, E., Malinverni, E. S., & Gain, J. (2018). A survey of augmented, virtual, and mixed reality for cultural heritage. *Journal on Computing and Cultural Heritage*, 11(2), Article 7–36. <https://doi.org/10.1145/3145534>
- Black, G. (2012). *The engaging museum: Developing museums for visitor involvement* (2nd ed.). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryan, B. H. (2003). *The museum as a public good: Guggenheim Museum Bilbao* (Discussion Paper No. 55). Department of Geography, York University.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (5th ed.). Routledge.
- Chung, N., Lee, H., Jung, T., & tom Dieck, M. C. (2018). Experiencing immersive virtual reality in museums. *Information & Management*, 56(5), 733–745. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.11.010>
- Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215–232. <https://doi.org/10.1002/nvsm.384>
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing: Rethinking marketing management – From 4Ps to 30Rs*. Butterworth-Heinemann.
- Holdgaard, N., & Klastrop, L. (2014). Between control and creativity: Challenging co-creation and social media use in a museum context. *Museum Management and Curatorship*, 29(4), 349–367. <https://doi.org/10.1080/09647775.2014.941222>
- Hooper-Greenhill, E. (2006). *Museums and their visitors*. Routledge.
- Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management*, 6(1), 53–65. <https://doi.org/10.1080/14697010500523418>
- Kotler, P. (1998). *Marketing management* (10th ed.). Prentice Hall.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Prentice Hall.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Μαυρίδης, Σ. (2017). Συμπεριφορά καταναλωτή: Η καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the ‘new museology’: Theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35.
<https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>
- Milgram, P., & Kishino, F. (1994). A taxonomy of mixed reality visual displays. *IEICE Transactions on Information and Systems*, E77-D(12), 1321–1329.
- Μοναστηρίδης, Π. (2021). Μάρκετινγκ, Καινοτομία και Πολιτισμός. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Parry, R. (2007). *Recoding the museum: Digital heritage and the technologies of change*. Routledge.
- Rentschler, R., & Reussner, E. (2002). Museum marketing research: From denial to discovery? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32(1), 7–14.
<https://doi.org/10.1080/10632920209596968>
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Free Press.
- Smith, L. (2006). *Uses of heritage*. Routledge.
- Smith, P. (2006). *Πολιτιστική θεωρία: Μια εισαγωγή*. Εκδόσεις Μπουμπάρης.
- Sylaiou, S., Liarokapis, F., Kotsakis, K., & Patias, P. (2010). An approach to presence and enjoyment in virtual museums. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(5), 243–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2009.11.002>
- UNESCO. (2021). *Museums around the world in the face of COVID-19*. UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376720>
- Wetherell, M., Taylor, S., & Yates, S. J. (Eds.). (2001). *Discourse as data: A guide for analysis*. Sage.

Zhu, Y., & Wang, C. (2022). Study on virtual experience marketing model based on augmented reality: Museum marketing (example). *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022, Article 2485460. <https://doi.org/10.1155/2022/2485460>