



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ,**  
**ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
Εργαστήριο Τουριστικού Σχεδιασμού, Έρευνας & Πολιτικής

## **Μουσεία, Μάρκετινγκ και Αστική Ανάπτυξη: Η περίπτωση του Μουσείου Καπνού της Καβάλας**

ΑΛΕΞΙΟΣ ΔΕΦΝΕΡ  
ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΕΤΑΞΑΣ  
ΚΛΕΑΝΘΗΣ ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ  
ΘΕΟΔΩΡΑ ΠΑΠΑΘΕΟΧΑΡΗ





## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

- 1. Εισαγωγή: Η σημασία του πολιτισμού στην οικονομική ανάπτυξη των πόλεων**
- 2. Ο ρόλος των μουσείων**
- 3. Μάρκετινγκ των πόλεων και των μουσείων**
- 4. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως κύρια διαδικασία ανάπτυξης**
- 5. Ανάλυση του περιβάλλοντος του Μουσείου Καπνού**
- 6. Έρευνες πεδίου για το Μουσείο Καπνού Καβάλας (κάτοικοι, επιχειρήσεις, επισκέπτες)**
- 7. Μουσείο Καπνού: Εικόνα, Προώθηση, Μοναδικότητα**
- 8. Μοντέλο κρίσιμης οδού**
- 9. Η εφαρμογή του μοντέλου μάρκετινγκ των ‘8ps’ του Morrison**
- 10. Συμπεράσματα**



## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΟΛΕΩΝ**

- Αναγκαιότητα των Ευρωπαϊκών πόλεων να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προκύπτουν από ποικίλες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές
- Εφαρμογή των πολιτιστικών πολιτικών σε ποικίλους οικονομικούς τομείς
- Η συνεισφορά του πολιτισμού στην ανάπτυξη των πόλεων σχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες ομοειδείς πόλεις
- Αναγνώριση του πολιτισμού ως ‘πεδίου παραγωγής’ για την οικονομική ανάπτυξη των πόλεων και των πολιτιστικών βιομηχανιών ως ‘παραγωγικών συστημάτων’



## 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

---

### Δραστηριότητες

- Συντήρηση / προστασία
- Έρευνα
- Επικοινωνία

### Οφέλη

- Απασχόληση σημαντικού αριθμού ατόμων
- Προσέλκυση επισκεπτών
- Προσέλκυση οικονομικών πόρων και επενδύσεων
- Συμβολή στην οικονομική αναζωογόνηση μιας περιοχής
- Προώθηση της περιοχής
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων
- Ανάπτυξη ισχυρών δεσμών μεταξύ των μελών της κοινωνίας



### 3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΛΕΩΝ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΩΝ

---

#### *Μάρκετινγκ Πόλεων*

#### Βασικοί στόχοι

- Η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ανάπτυξης που ορίζονται από τη διαδικασία αυτή (επενδύσεις, τουρίστες, νέοι κάτοικοι, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό κ.ά.)
- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των αγορών στόχων που η κάθε πόλη επιδιώκει να προσελκύσει



## ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΟΛΕΩΝ ΚΑΙ ΜΟΥΣΕΙΩΝ Β'

---

### *Μάρκετινγκ Μουσείων*

#### Τρία βασικά ερωτήματα

- *Γιατί είναι σημαντική η συνεισφορά του μάρκετινγκ στα μουσεία;*
- *Για ποιους λόγους ένα μουσείο με υψηλό δείκτη επισκεψιμότητας να υιοθετήσει και να εφαρμόσει πολιτικές μάρκετινγκ;*
- *Πόσο 'κακό' είναι το μάρκετινγκ για τα μουσεία;*



## 4. Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΩΣ ΚΥΡΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, ορίζεται, μεταξύ άλλων, ως μια διαδικασία προσδιορισμού εφικτών στόχων και υλοποίησης στόχων, με εφαρμογή σε ποικίλα πεδία ανάπτυξης δράσεων. Η έμφαση είναι στο μακρύ χρόνο.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος (S.W.O.T) ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού στοχεύει στο να δοθούν απαντήσεις στα τρία βασικά ερωτήματα του στρατηγικού σχεδιασμού:

- α) *Πού βρισκόμαστε την παρούσα στιγμή;* (παρούσα κατάσταση και δυναμική του μουσείου),
- β) *Πού θέλουμε να φτάσουμε;* (πώς θέλουμε να γίνει το μουσείο – όραμα και στόχοι),
- γ) *Πώς και με ποια μέσα θα ικανοποιηθούν οι αρχικοί στόχοι;* (μέθοδοι και πρακτικές για την επίτευξη των στόχων).

### Εναλλακτικά Σενάρια

Ήρθαίνοντας, περνώντας ή μένοντας στην Καβάλα'



## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Β'

### Όραμα Μουσείου

Το Μουσείο Καπνού ως μοναδικός και ιστορικός μουσειακός οργανισμός με σύγχρονο προφίλ και αναγνωρισιμότητα στον ευρωπαϊκό πολιτιστικό χώρο

Το όραμα του Μουσείου Καπνού προσδιορίζεται από μια σειρά συγκεκριμένων στόχων που αφορούν το τρίπτυχο:

➔ **Λειτουργικότητα - Αποτελεσματικότητα**

➔ **Προώθηση - Υποστήριξη**

➔ **Ανάπτυξη - Ανταγωνιστικότητα**





## 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ ΚΑΠΝΟΥ

---

Η **μοναδικότητα** του Μουσείου Καπνού εντοπίζεται όχι μόνο στο ότι περιλαμβάνει και εκθέτει την **εμπορική επεξεργασία των ανατολικών καπνών** (που δεν βρίσκονται σε κανένα άλλο μουσείο του κόσμου), αλλά και στο ότι αποτελεί ένα τεχνολογικό μουσείο που αναδεικνύει την **κοινωνική ιστορία** της Καβάλας και ευρύτερα της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης

### Κύριες δυναμικές

- Ιδιαίτερη συλλογή
- Σύγχρονη βιωματική παρουσίαση
- Ψηφιοποιημένο υλικό
- Αρχειακό υλικό (19<sup>ος</sup>-20<sup>ος</sup> αιώνας)
- Βιβλιοθήκη



## **6. ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΕΔΙΟΥ**

---

### **Ομάδες έρευνας**

- Κάτοικοι
- Επιχειρήσεις
- Επισκέπτες

### **Μεθοδολογία-χαρακτηριστικά έρευνας**

- Διεξαγωγή από το Δεκέμβριο του 2007 έως το Φεβρουάριο του 2008 (επισκέπτες έως τις αρχές Μαΐου 2008)
- Χρήση ερωτηματολογίων και προσωπικών συνεντεύξεων
- Μέθοδος της προγραμματισμένης, και όχι τυχαίας, συνέντευξης
- Χρόνος συνέντευξης από 15' έως 20'
- Πραγματοποίηση στο εσωτερικό της πόλης
- Κλίμακα ιεράρχησης 1-7 (Likert)



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ

---

### Προφίλ δείγματος

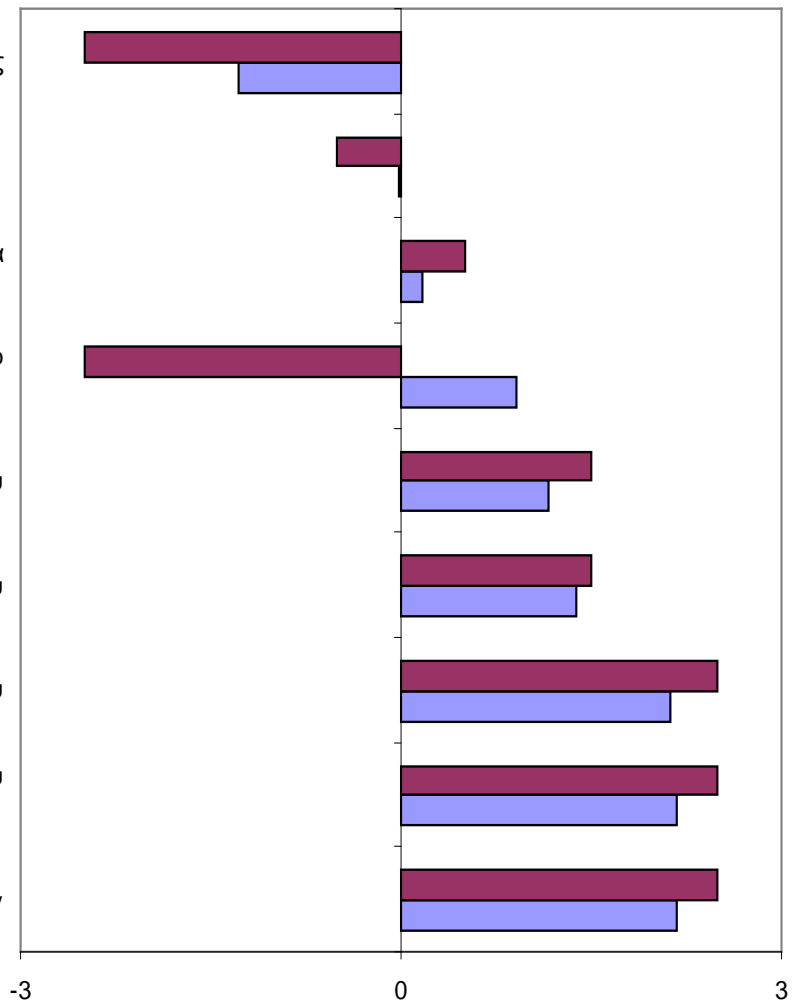
- 149 άτομα από 15 έως 74 ετών
- Πλειοψηφία γυναικών
- Υψηλό ποσοστό νεότερων ηλικιών (15-29) και άνω των 45 ετών
- Σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο
- Απασχόληση στον πρωτογενή τομέα ή σε άλλους τομείς με συμβάσεις εργασίας



## ΚΑΤΟΙΚΟΙ Β'

### Λόγοι επίσκεψης

- Επισκέφτηκα το Μουσείο διότι συνδέεται με προσωπικές αναμνήσεις
- Επισκέφτηκα το Μουσείο λόγω της συνεχούς και συστηματικής προβολής και προώθησης της 'εικόνας' του από τους από ενδιαμέσους φορείς
- Επισκέφτηκα το Μουσείο διότι παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για μένα προσωπικά
- Επισκέφτηκα το Μουσείο διότι αποτελεί ήδη έναν 'πόλο έλξης' με ιδιαίτερο ενδιαφέρον
- Λόγω του ότι το Μουσείο βρίσκεται στην πόλη μου
- Η ιδιαιτερότητα / μοναδικότητα του Μουσείου
- Ο πολιτιστικός / ιστορικός χαρακτήρας του Μουσείου
- Επισκέφτηκα το Μουσείο διότι αποτελεί ένα τμήμα της δικής μου πολιτιστικής κληρονομιάς και της πόλης που ζω
- Η ποικιλία και σημαντικότητα των εκθεμάτων

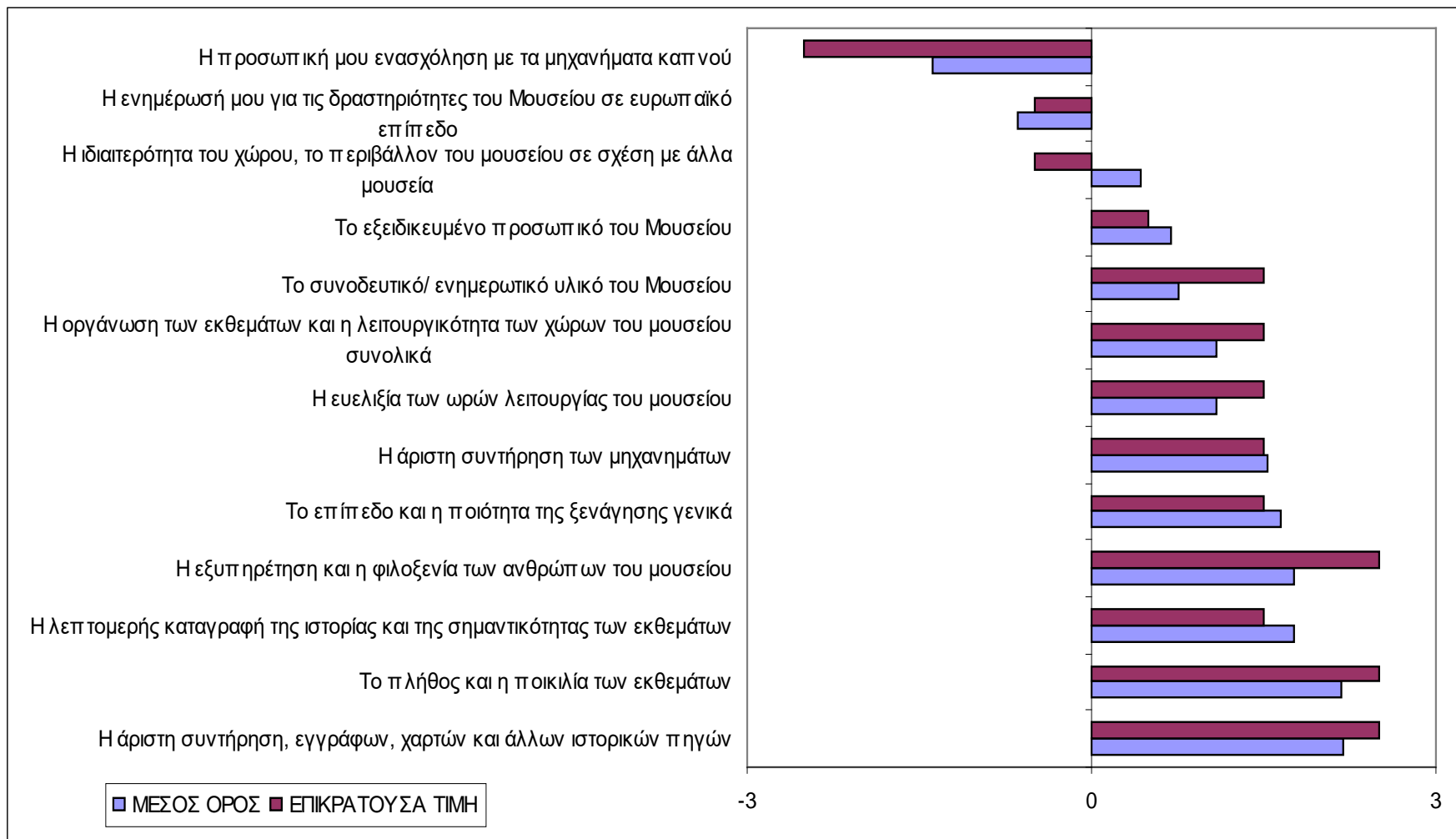


■ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ■ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ



## ΚΑΤΟΙΚΟΙ Γ'

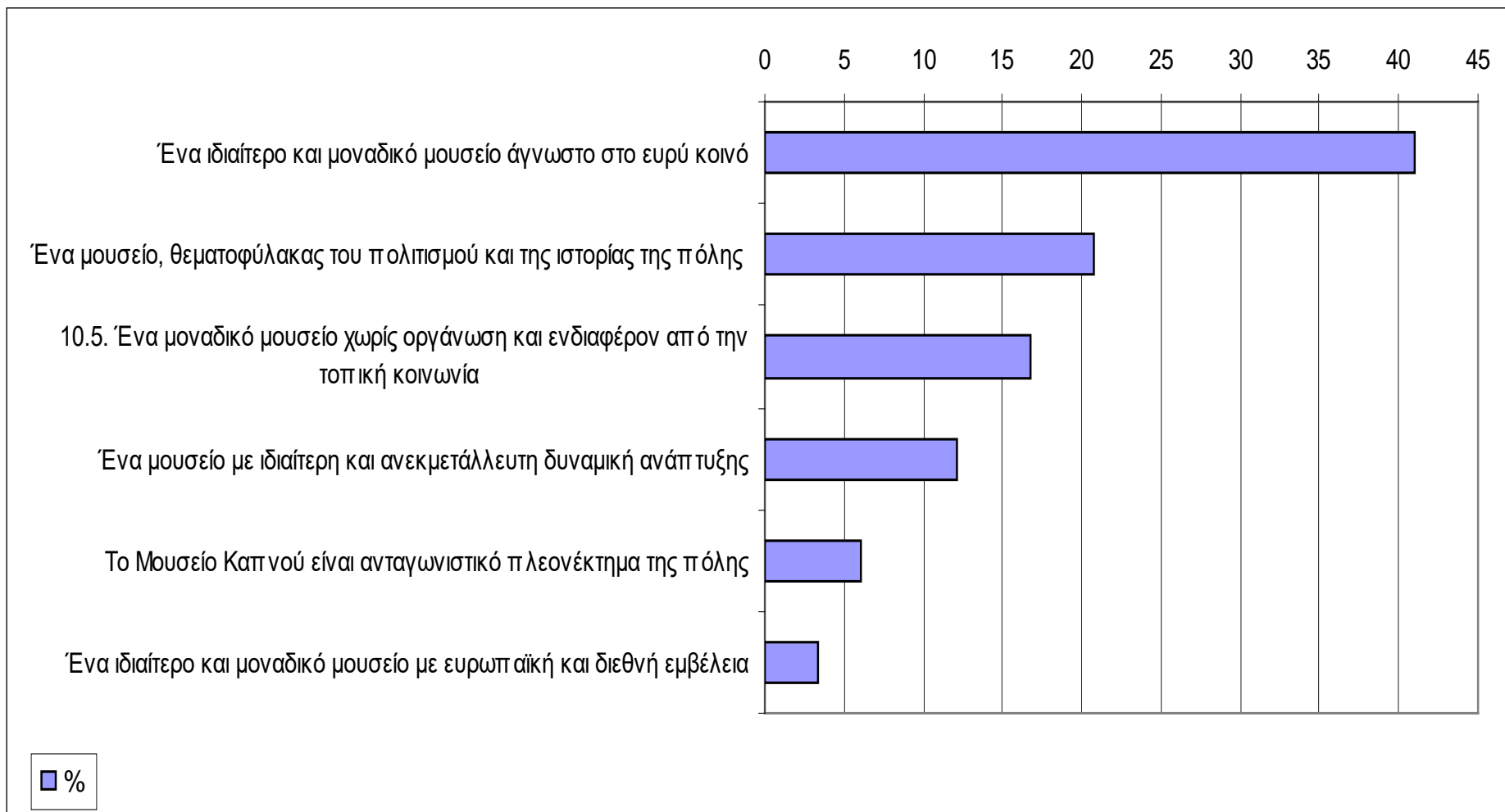
### Εντυπώσεις και σημαντικότητα





## ΚΑΤΟΙΚΟΙ Ε'

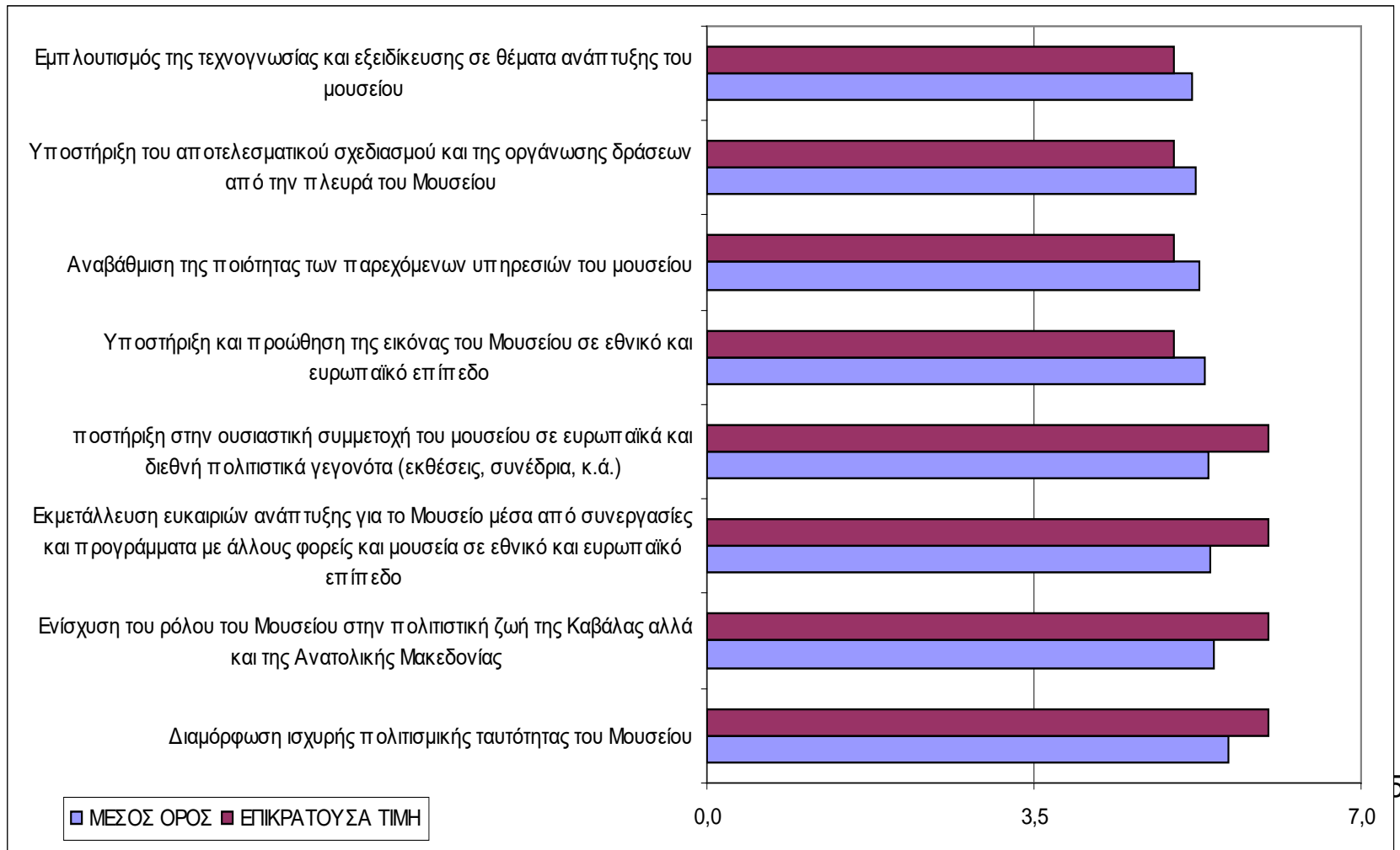
### Εικόνες του Μουσείου Καπνού





## ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΣΤ'

### Συμβολή του Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ για το Μουσείο





## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### Προφίλ δείγματος

- 50 επιχειρήσεις
- Μέσος όρος λειτουργίας τα 18,5 έτη
- Έτος σταθμός το 2003 (έτος εμφάνισης του Μουσείου)

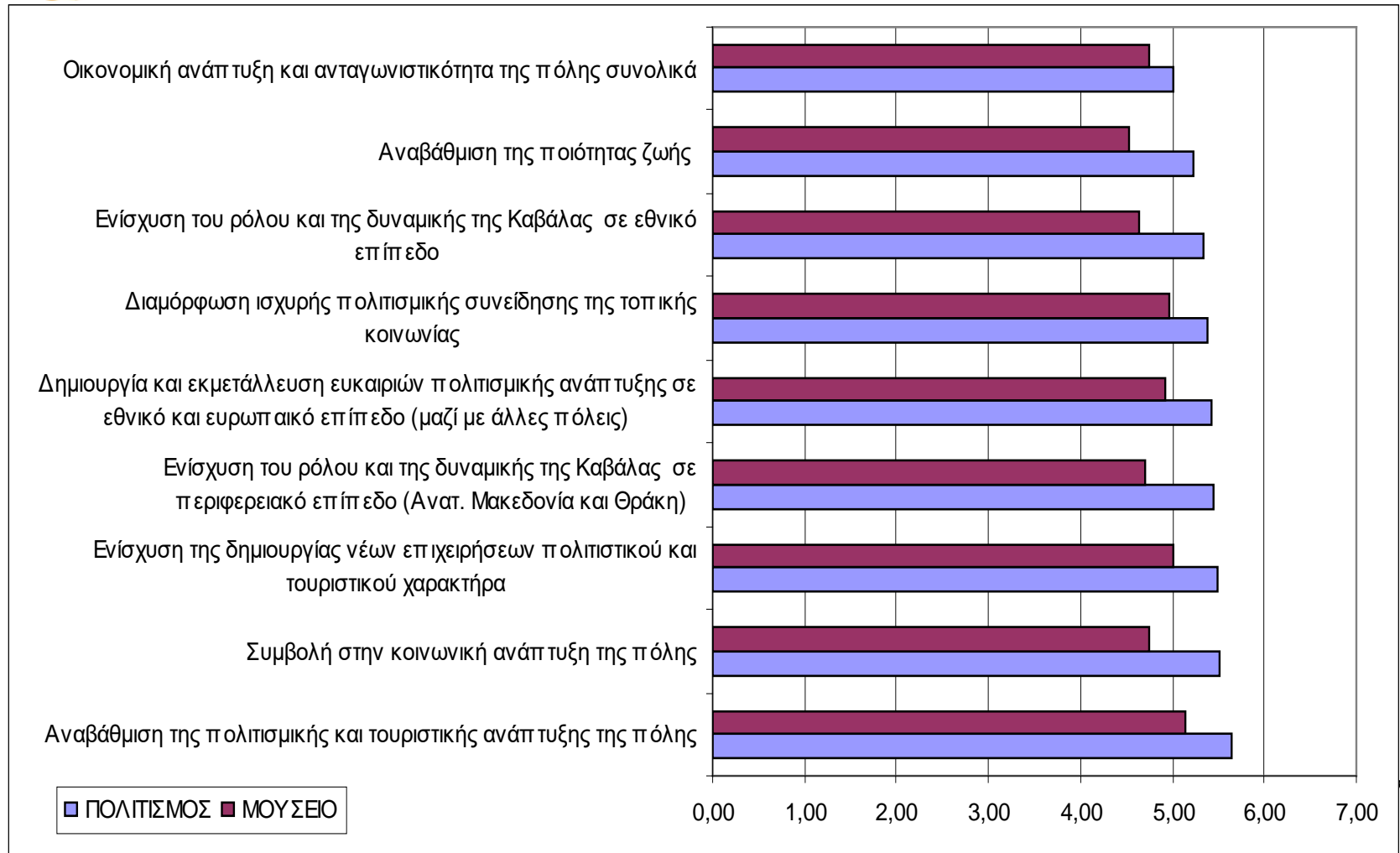
Τομέας	Πριν το 2003		Μετά το 2003	
	N	%	N	%
Βιοτεχνικός / Κατασκευαστικός	1	100,0%		
Εμπορικός				
Υπηρεσιών				
Τουρισμός	24	88,9%	3	11,1%
Πολιτισμός	14	70,0%	2	100,0%
Άλλος			6	30,0%





## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Β'

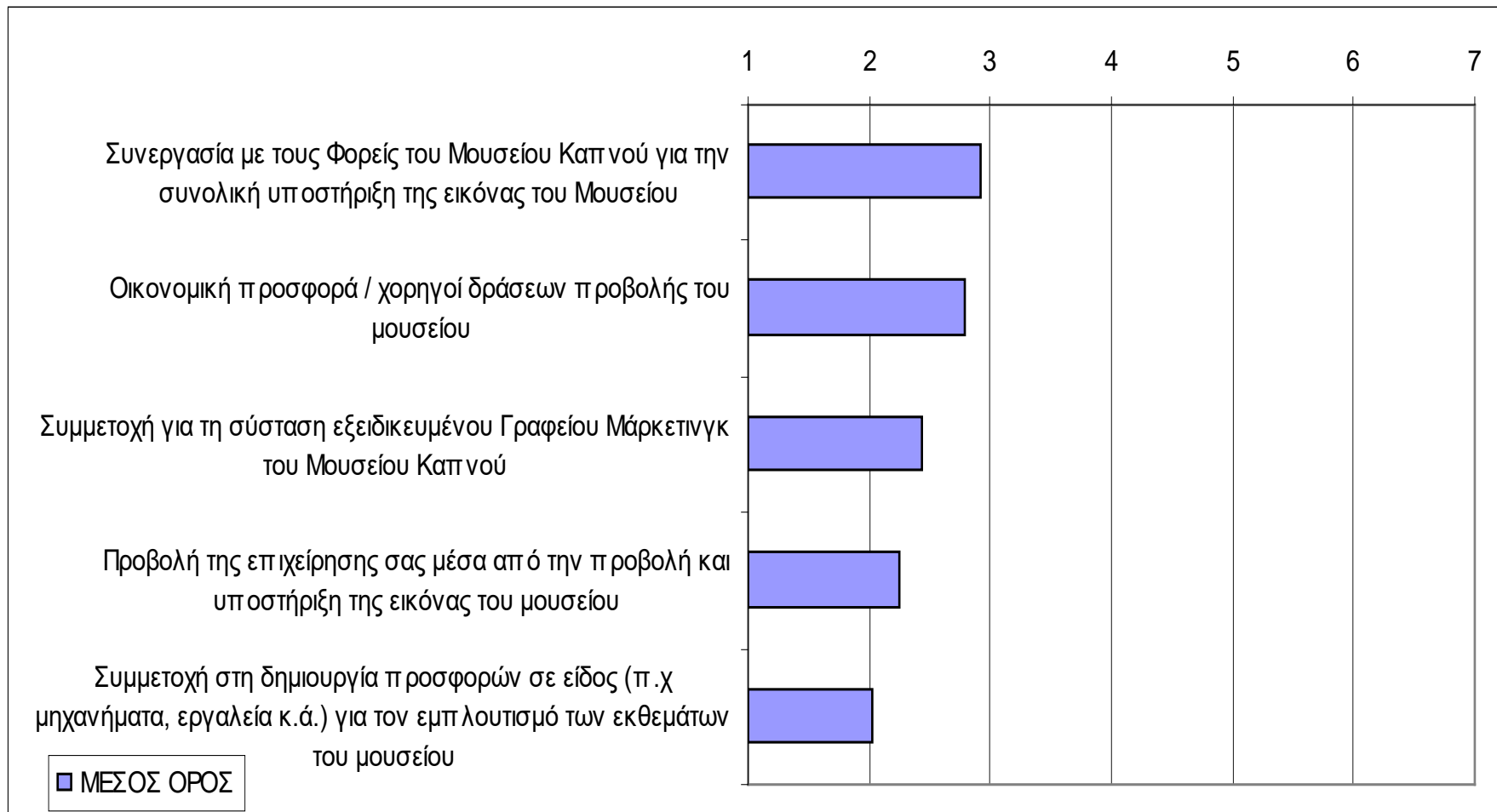
### Συμβολή του πολιτισμού και του Μουσείου στην ανάπτυξη της Καβάλας





## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Γ'

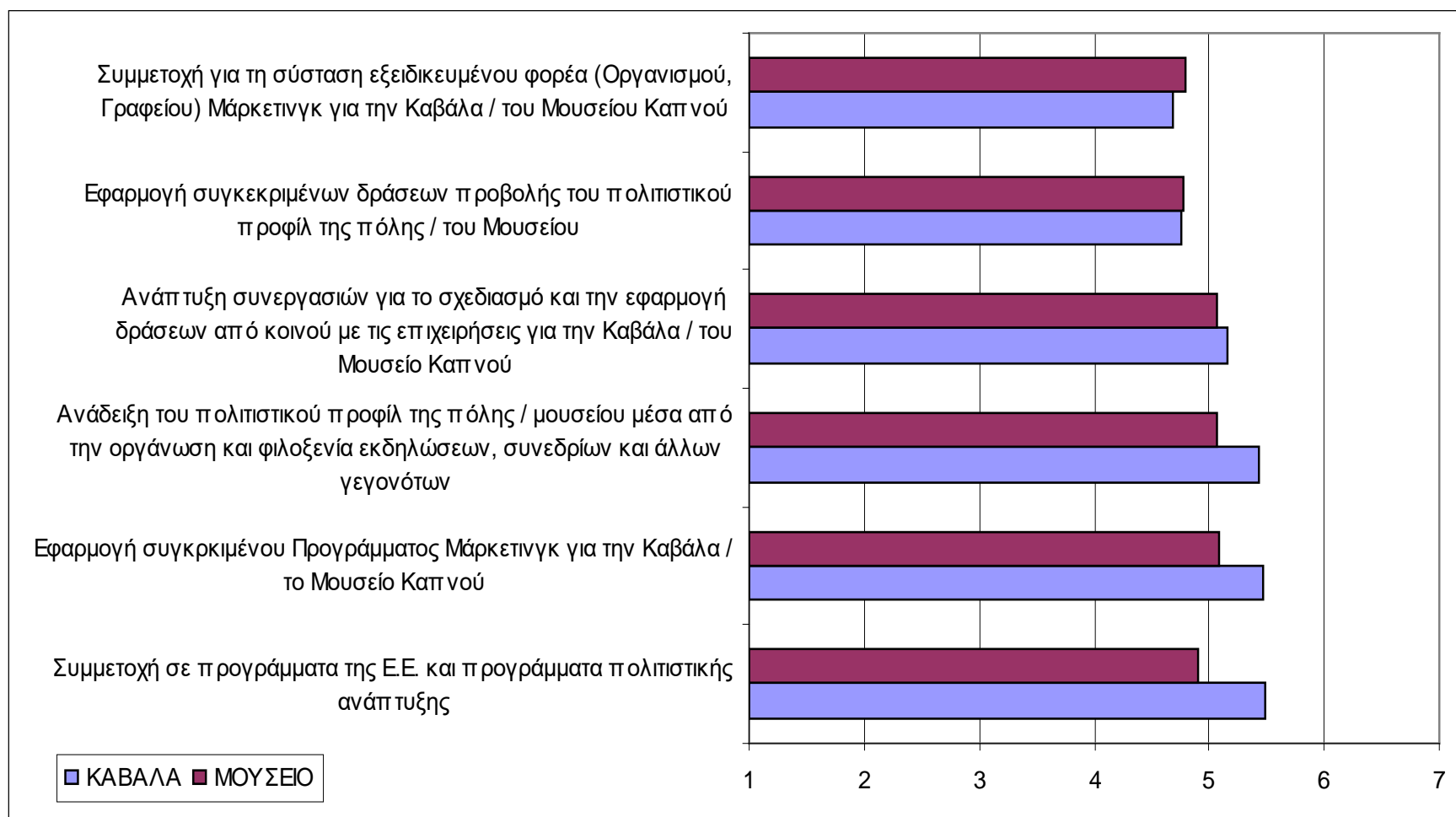
*Συμβολή των επιχειρήσεων στην προώθηση της πολιτιστικής εικόνας της Καβάλας και του Μουσείου*





## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Δ'

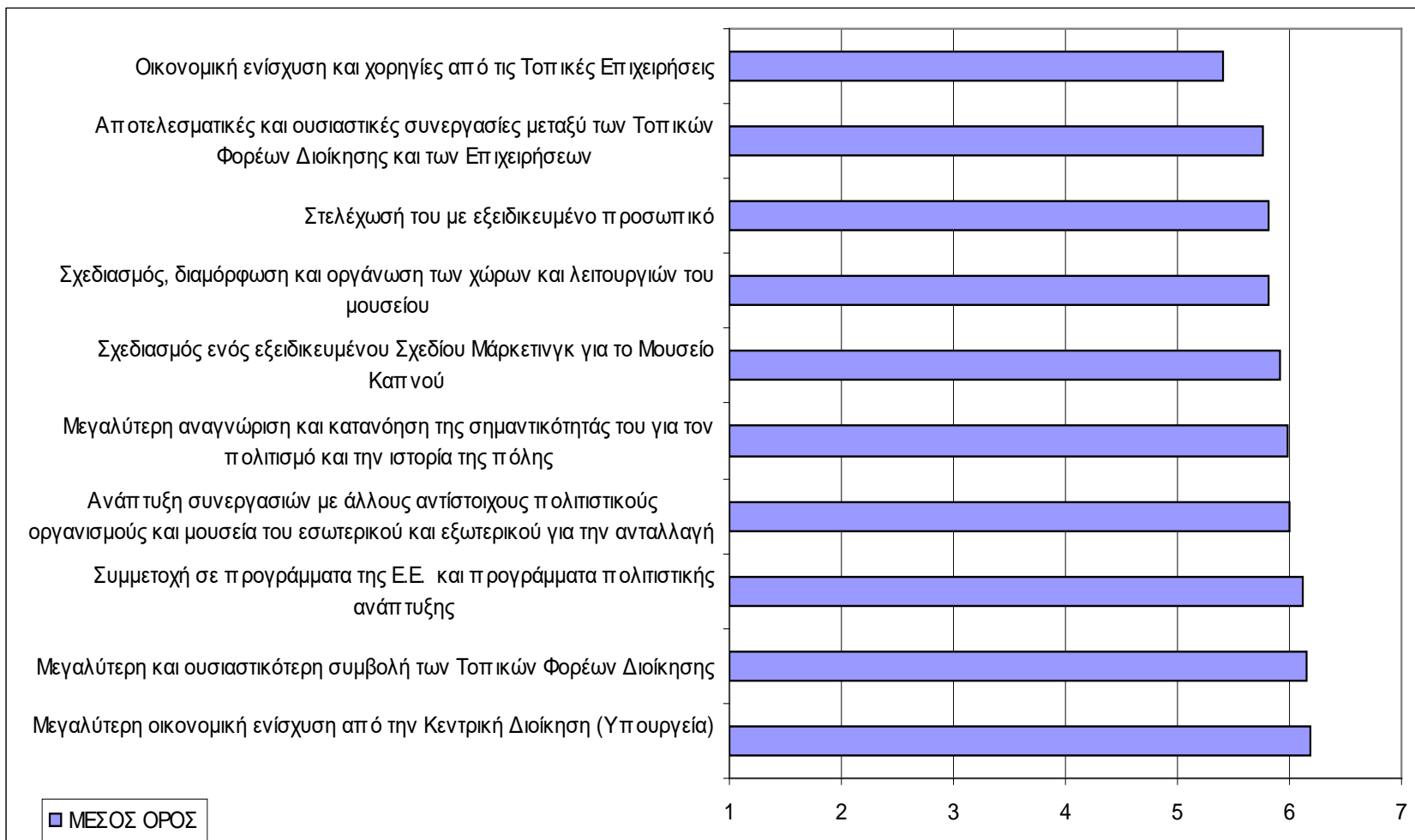
*Συμβολή των Τοπικών Φορέων Διοίκησης στην προώθηση της πολιτιστικής εικόνας της Καβάλας και του Μουσείου Καπνού*





## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Ε'

### Κύριες ανάγκες για τη σωστή λειτουργία του Μουσείου





## ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## Συμπεράσματα

Κύριο συμπέρασμα: η κοινή τοποθέτηση των κατοίκων και των επιχειρήσεων απέναντι στα ζητήματα ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του Μουσείου Καπνού αλλά και της Καβάλας. Πιο συγκεκριμένα: Κάτοικοι και επιχειρήσεις αναδεικνύουν τη σημαντικότητα του πολιτιστικού αποθέματος του μουσείου και του ρόλου που μπορεί να παίξει στο πολιτιστικό γίγνεσθαι και την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη της πόλης

Το μουσείο χαρακτηρίζεται από μια δυναμική που έχει ως βάση τον πολιτιστικό του πλούτο, χωρίς όμως αυτό το ιδιαίτερο αγαθό να έχει απήχηση και να είναι γνωστό στο ευρύ κοινό

Η προώθηση και η υποστήριξη της εικόνας της πόλης και του Μουσείου διαμέσου ενός Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ κρίνονται αναγκαίες

υποστηρίζεται ότι η ανασύσταση και η ολοκληρωμένη υποστήριξη της ανάπτυξης της πόλης, αλλά και του Μουσείου, θα πρέπει να γίνει μέσα από το συνδυασμό παραγόντων σε μακροοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο, με ιδιαίτερη αναφορά στο ρόλο και τη σημαντικότητα της συμμετοχής του Μουσείου σε προγράμματα της ΕΕ, αλλά και της ενίσχυσής του μέσα από δράσεις, πολιτικές και χρηματοδοτήσεις της Κεντρικής Εξουσίας



## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ

### Προφίλ δείγματος

- 78 επισκέπτες
- Μέσος όρος ηλικίας τα 44 έτη
- Υψηλό μορφωτικό επίπεδο

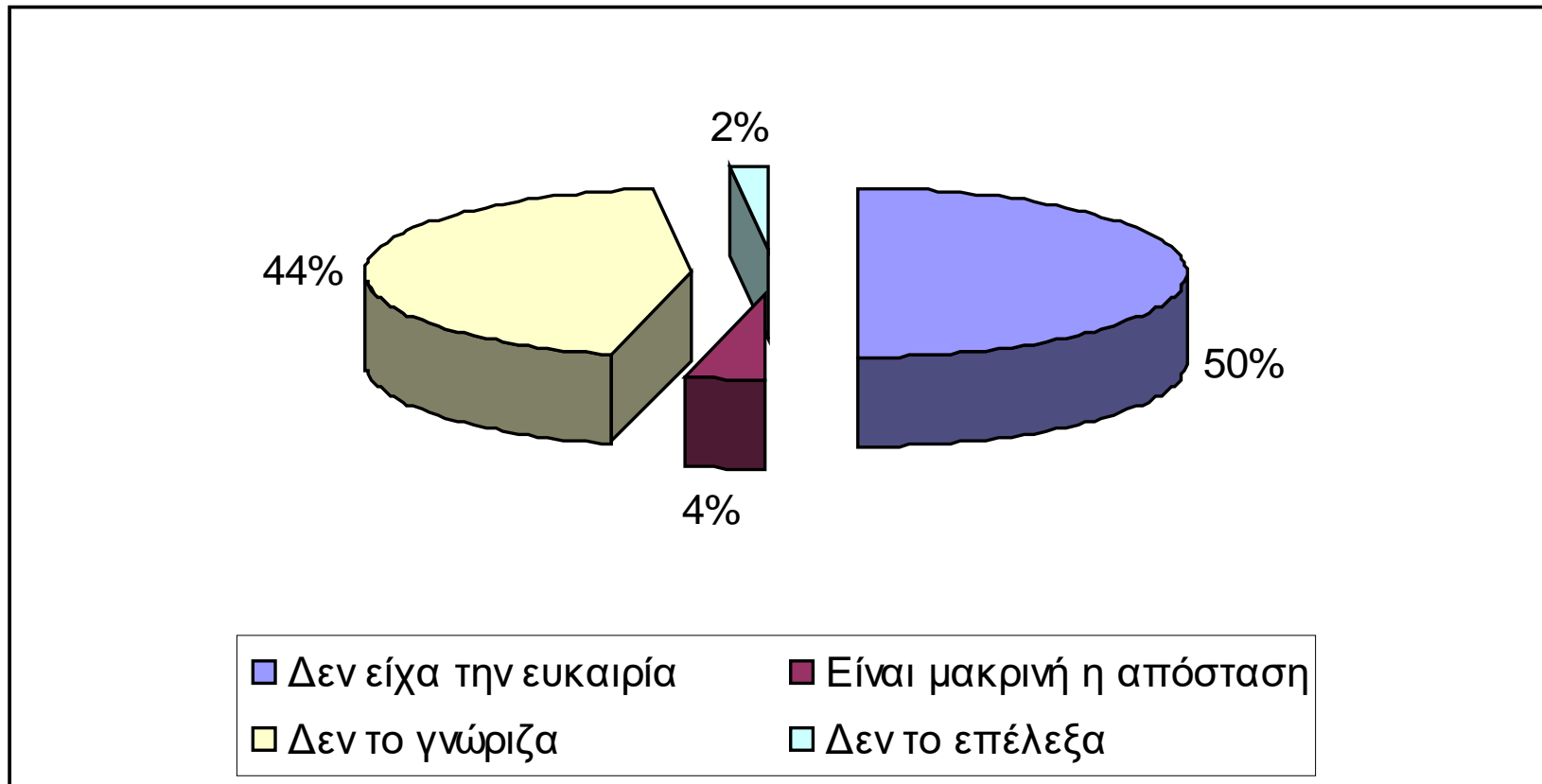
### Γεωγραφική κατανομή επισκεπτών

Μόνιμη διαμονή	N	%	Αθροιστική κατανομή
Ανατ.Μακ.-Θράκη	25	32,1	32,1
Θεσσαλία-λοιπή Μακεδονία	15	19,2	51,3
Λοιπή Ελλάδα	24	30,8	82,1
Εξωτερικό	4	5,1	87,2
Δεν δήλωσαν	10	12,8	100
Σύνολο	78	100,0	



## ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ Β'

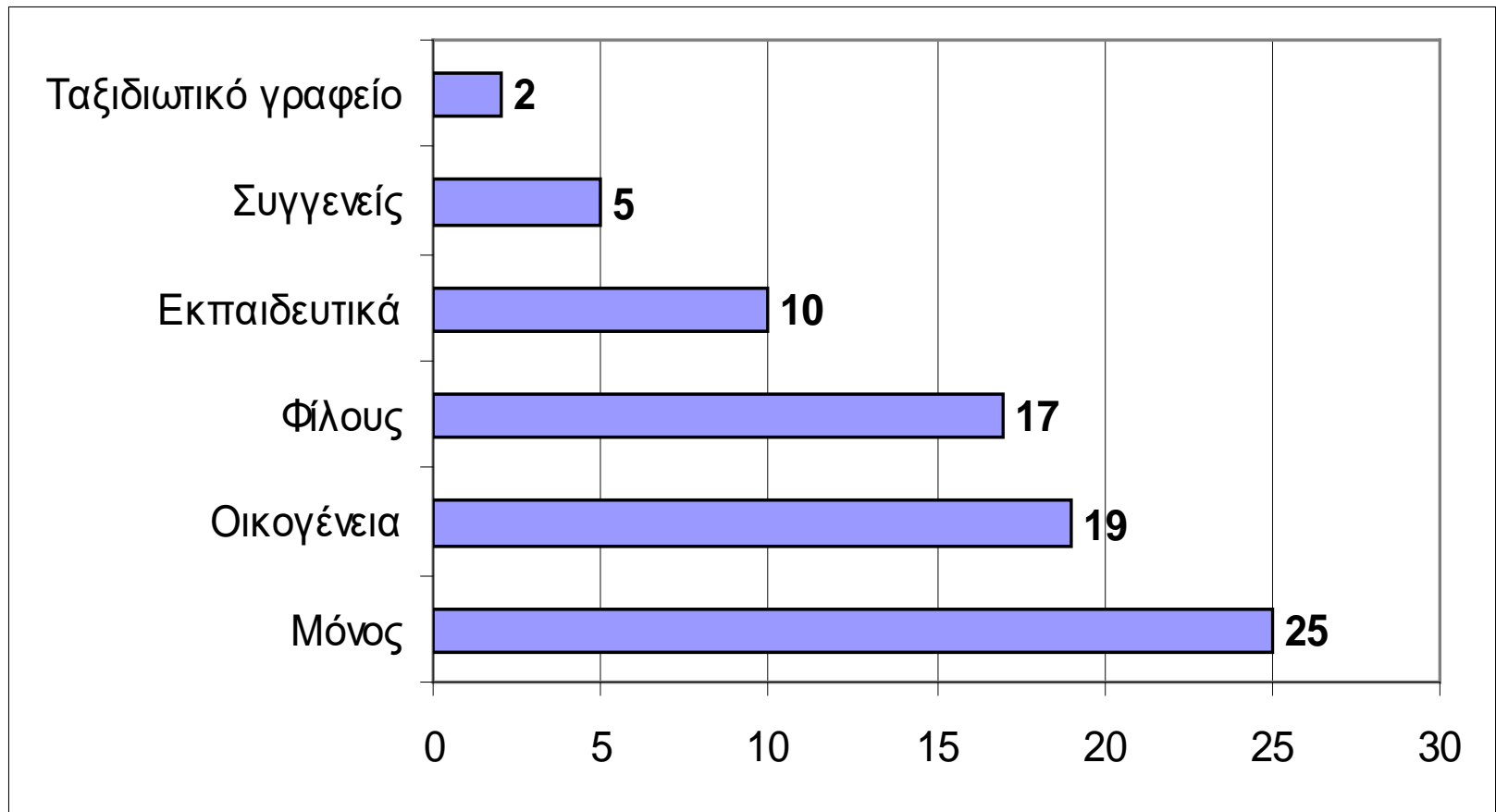
*Προηγούμενη επίσκεψη στην πόλη και το Μουσείο*





## ΕΠΙΣΚΕΠΤΕΣ Δ'

### Τρόπος επίσκεψης του Μουσείου

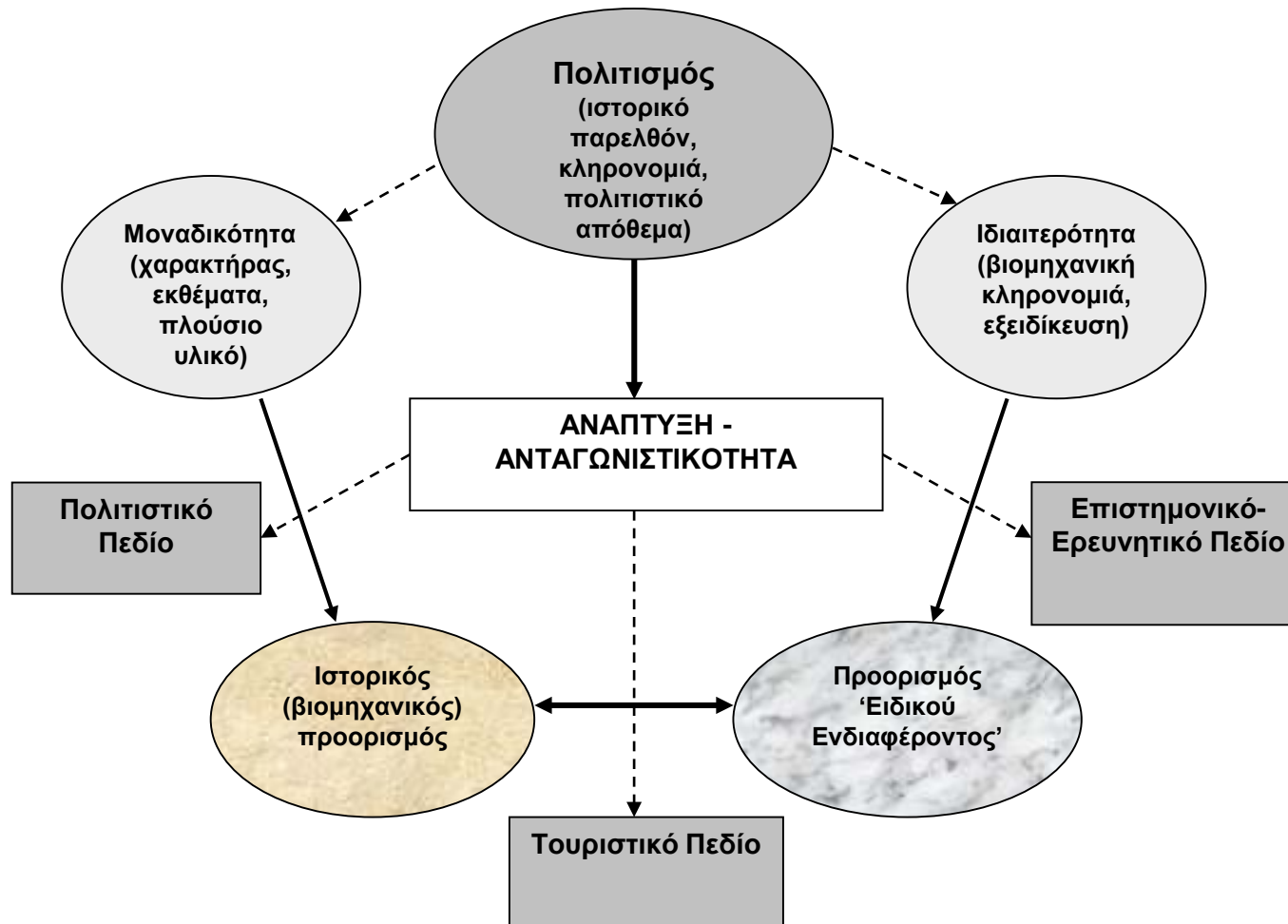






## 7. ΜΟΥΣΕΙΟ ΚΑΠΝΟΥ: ΕΙΚΟΝΑ, ΠΡΩΘΗΣΗ, ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

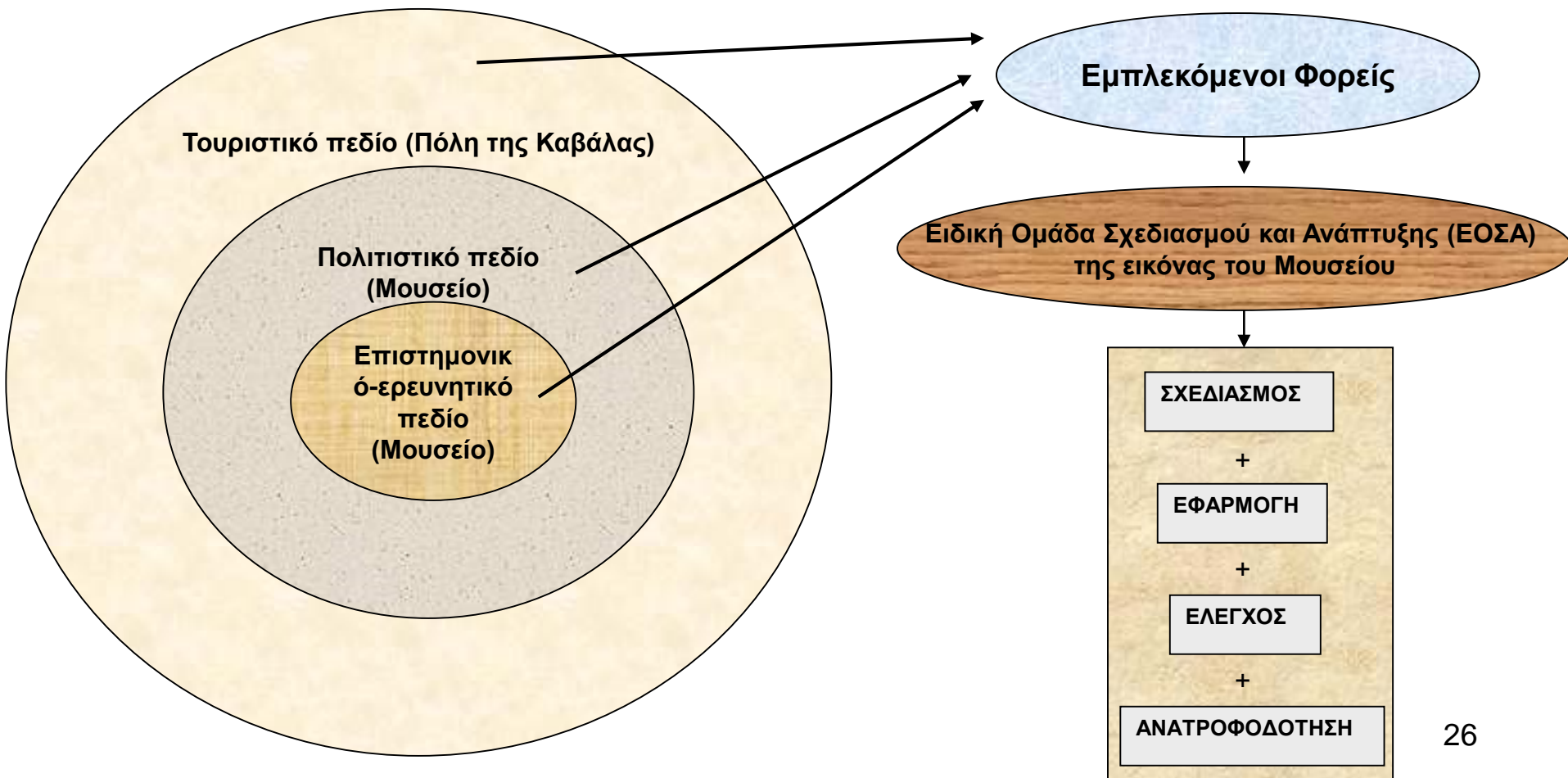
*Η εικόνα του Μουσείου ως ‘τελικού παραγόμενου αγαθού’*





## ΕΙΚΟΝΑ, ΠΡΩΘΗΣΗ, ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ Β'

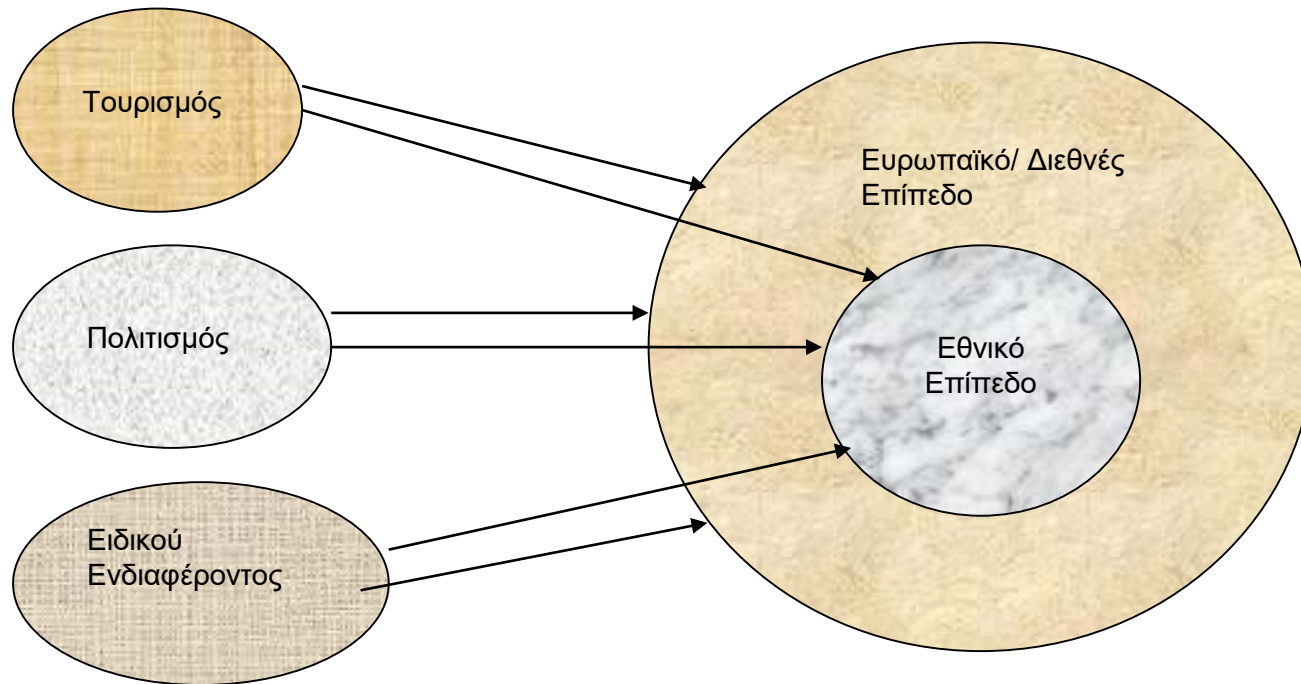
*Επίπεδα ανάλυσης της υποστήριξης της εικόνας του Μουσείου*





## ΕΙΚΟΝΑ, ΠΡΩΘΗΣΗ, ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ Γ'

### *Αγορές-στόχοι της εικόνας του Μουσείου*





## ΕΙΚΟΝΑ, ΠΡΟΩΘΗΣΗ, ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ Δ'

*Στρατηγικές προώθησης ανά πεδίο ανάλυσης*

- **Τουρισμός**: Στρατηγική διείσδυσης (penetration strategy)
- **Πολιτισμός**: Στρατηγική διαφοροποίησης και εστίασης (differentiation and focus strategies )
- **Ειδικού Ενδιαφέροντος (Επιστημονικό-Ερευνητικό)**: Στρατηγική εστίασης

### *Μοναδικότητα και Branding του Μουσείου*

- Η διαμόρφωση ενός branding (αναγνωρίσιμου ‘στίγματος’) για το Μουσείο Καπνού είναι δύσκολο να επιτευχθεί στην παρούσα φάση. Οι λόγοι αφορούν δυο κύριες ομάδες.
- Το Μουσείο Καπνού χρειάζεται χρόνο (που σε κάθε περίπτωση θα ‘περάσει’) και κόπο για να φτάσει στο σημείο αυτό. Το πρώτο βήμα είναι η ανάδειξη σε εθνικό επίπεδο και μετέπειτα σε ευρωπαϊκό/ διεθνές



## 8. ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΟΔΟΥ

---

### *Γενικά*

- *Χρονικός ορίζοντας 14 μηνών*
- *Στρατηγικός χαρακτήρας πιλοτικού σχεδίου*
- *Ορισμός κρίσιμης οδού*

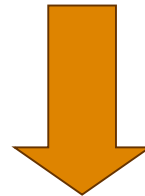
ύπαρξη συγκεκριμένων ‘βημάτων’ που θα πρέπει να ακολουθηθούν, στον προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα, προκειμένου η συνολική προσπάθεια (ανάπτυξη πρωτεύουσών και δευτερευουσών δράσεων) να κυλήσει ομαλά στα χρονικά πλαίσια, αλλά και με το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα



## 9. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ‘8Ps’ ΤΟΥ MORRISON

### *Περιγραφή Μοντέλου*

- **ΑΓΑΘΟ** (product→good)
- **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ** (partnerships)
- **ΑΝΘΡΩΠΟΙ** (people)
- **ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΑΚΕΤΩΝ** (packaging)
- **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ** (programming)
- **ΤΟΠΟΣ**→Δίκτυα Διανομής (place→distribution channels)
- **ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ** (pricing)
- **ΠΡΟΩΘΗΣΗ** (promotion)



**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΙΓΜΑ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΠΟΥ**



## 10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η αναπτυξιακή πορεία του Μουσείου Καπνού περνάει, τουλάχιστον στην παρούσα φάση, από την πόλη της Καβάλας και τη δική της ανάπτυξη - το **Μουσείο Καπνού αποτελεί την αποτύπωση της σχέσης ανάμεσα στην πόλη και την ιστορία του καπνού**, κάτι το οποίο είναι διάχυτο στο περιβάλλον του μουσείου
- Το Μουσείο Καπνού βασίζει τη δυναμική του στη **μοναδικότητα και την ιδιαιτερότητα** του χαρακτήρα του - το γεγονός ότι σε διεθνές επίπεδο το Μουσείο Καπνού είναι από τα λίγα που υπάρχουν δεν θα πρέπει να σημαίνει ότι η δυναμική του πηγάζει από αυτήν την ιδιαιτερότητα
- Η ιδιαιτερότητα του Μουσείου Καπνού σίγουρα είναι ένα πλεονέκτημα του μουσείου, αλλά παράλληλα είναι και μειονέκτημα από την άποψη ότι περιορίζεται κυρίως σε αγορές στόχους με ειδικό ενδιαφέρον (επιστήμονες-ερευνητές κ.ά.)
- Η εργασία καταλήγει σε **τρία βασικά πεδία ανάλυσης**: του τουρισμού, του πολιτισμού και του ειδικού ενδιαφέροντος. Η πρόταση αυτή είναι καινοτόμος, διότι έχει στόχο να αναδείξει την δυναμική του μουσείου, να τονώσει το τοπικό πολιτισμικό συναίσθημα αλλά και να προσδιορίσει το σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο που μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει το Μουσείο Καπνού στη συνολική οικονομική και πολιτισμική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα της πόλης



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Β'

- Καθίσταται σαφές ότι η συνολική προσπάθεια στα πλαίσια του Πιλοτικού Σχεδίου Μάρκετινγκ λαμβάνεται υπόψη ως **έργο με συγκεκριμένες δράσεις αλλά και με χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης**. Η μέθοδος της Κρίσιμης Οδού που χρησιμοποιείται προσδιορίζει σαφείς φάσεις ανάπτυξης με συγκεκριμένες δράσεις και βήματα. Ο σχεδιασμός αυτός αποτελεί έναν οδηγό στρατηγικής ανάπτυξης του Τελικού Σχεδίου Μάρκετινγκ
- Το μοντέλο μάρκετινγκ του προτείνεται κρίνεται ότι είναι αντιπροσωπευτικό για την περίπτωση του Μουσείου Καπνού, αλλά και της Καβάλας
- Προτείνεται η σύσταση της ΕΟΣΑ ως απαραίτητη, διότι δεν μπορεί να υπάρξει καμιά δράση-ανάπτυξη χωρίς το σχεδιασμό, την αξιολόγηση, τον προγραμματισμό, την επιλογή, τον έλεγχο και την διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων
- Η βασική στρατηγική που πρέπει να υλοποιηθεί είναι αυτής της συνεργασίας και της εκπροσώπησης ενός κοινά αποδεκτού οράματος τόσο για το Μουσείο Καπνού όσο και την πόλη της Καβάλας, προκειμένου τα προσδοκώμενα αποτελέσματα να είναι τα επιθυμητά για την **ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα** του συνολικού περιβάλλοντος