

Muzejski marketing in njegova vloga v slovenskih muzejih

Petra Rojc Parditey²

Abstract

The article discusses the museum marketing theory, which represents the marketing adjusted to the museum environment. Museums are public institutions that serve the public as such. Due to changes in operating conditions and lifestyle museums today face numerous challenges. Museum marketing is defined as managerial process that confirms the museum mission and identifies, anticipates and meets the needs of its users. Based on the museum marketing theory are given the results of the research about the role of museum marketing in Slovenia. The research included thirteen Slovenian museums. Although the Slovenian museums were until recently neglecting the museum marketing, the research has shown that museum marketing in Slovenia is

² Univerzitetna diplomirana etnologinja in kulturna antropologinja, študentka magistrskega študijskega programa Management, Fakulteta za management Koper. e-naslov: rojc_petra@yahoo.com

becoming one of the most important elements for successful functioning of museums.

Key words: museum marketing, museum marketing mix, non-profit marketing, museum public, museum mission

Povzetek

Članek obravnava teorijo muzejskega marketinga, ki predstavlja marketing prilagojen muzejskemu okolju. Muzeji so javne institucije, ki kot take služijo javnosti. Zaradi spreminjanja pogojev delovanja in načina življenja se danes muzeji srečujejo s številnimi izzivi. Muzejski marketing je opredeljen kot managerski proces, ki potrjuje poslanstvo muzeja in identificira, predvideva in zadovoljuje potrebe njegovih uporabnikov. Na podlagi teorije muzejskega marketinga so podane ugotovitve iz raziskave o vlogi muzejskega marketinga v Sloveniji, v katero je bilo vključenih trinajst slovenskih muzejev. Čeprav so slovenski muzeji še do nedavnega zanemarjali muzejski marketing, je raziskava pokazala, da se muzejski marketing tudi v Sloveniji uveljavlja kot eden od pomembnih elementov za uspešno delovanje muzejev.

Ključne besede: muzejski marketing, muzejski marketinški splet, nepridobitni marketing, muzejska javnost, poslanstvo muzejev

Uvod³

Muzej je po Zakonu o varstvu kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 16/08), ki je povzel definicijo Mednarodnega muzejskega sveta ICOM, opredeljen kot »stalna organizacija v službi družbe in njenega razvoja, ki je odprta za javnost in ki zbira, ohranja, dokumentira, preučuje, interpretira, upravlja in razstavlja dediščino ter posreduje podatke o njej z namenom razvijati zavest o dediščini, širiti vedenje o njenih vrednotah in omogočati uživanje v njej«. Poslanstvo muzejev je torej v prvi vrsti služiti javnosti. Toda postavlja se vprašanje ali se to poslanstvo resnično uresničuje. Victor Middleton (1994: 249) je še v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja trdil, da kar devetdeset odstotkov muzejev sploh ne služi splošni javnosti, ampak samo bolje izobraženemu srednjemu sloju. S tem ne trdi, da je ideal služiti javnosti napačen,

³ Članek je nastal na podlagi magistrske naloge z naslovom »Vloga marketinga v slovenskih muzejih – študija primera dobrih praks muzejskega marketinga«, ki nastaja na Fakulteti za management v Kopru pod mentorstvom izr. prof. dr. Zlatke Meško Štok.

ampak samo da ni dosežen.

Muzeji se danes srečujejo s številnimi izzivi, ki so povezani s spreminjanjem pogojev delovanja in načina življenja. Privabljanje večjega števila obiskovalcev je eden večjih izzivov, saj za svojo publiko tekmujejo z ostalimi prostočasnimi in kulturnimi aktivnostmi. Zato morajo muzeji uporabljati pravilne prijeme, da privabijo nove obiskovalce in obdržijo že obstoječe ter jih spodbujajo k bolj aktivnemu vključevanju (Kotler idr. 2008: 20).

Mnogo let so muzeji in marketing ignorirali eden drugega. A pokazalo se je, da je potrebno podkrepiti tradicionalne prioritete ohranjanja, raziskovanja in interpretacije z novimi znanji marketinga in dobrega finančnega managementa (Lewis 1994: 216-218). Slovenski muzeji so vsaj do devetdesetih let prejšnjega stoletja ohranjali klasičen vzorec osnovnih muzejskih funkcij zbiranja, varovanja, dokumentiranja, raziskovanja in razstavljanja. Novejše muzejske funkcije, med katerimi je tudi muzejski marketing, pa so bile oziroma ponekod so še vedno zanemarjene. Eden bistvenih razlogov za to je, da so muzeji dobili varno zatočišče države, kjer so živeli neodvisno od obiskovalcev (Čeplak 1993: 27).

O marketingu

Svetovno znani in mnogokrat citirani tržnik Philip Kotler je marketing opredelil kot »družbeni in managerski proces, ki omogoča posameznikom in organizacijam, da dobijo kar potrebujejo in želijo, in sicer tako, da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«. Marketing je v svojem bistvu menjalni odnos med tistimi, ki iščejo proizvod ali storitev in tistimi, ki ta proizvod ali storitev lahko dobavijo (Kotler idr. 2008: 22). Ta menjalni odnos je pomemben za vse organizacije, ne glede na njihovo pridobitno ali nepridobitno naravnost. Izhodišče je vedno menjava, ki je usmerjena na potrebe uporabnikov in ostalih javnosti, s katerimi organizacija vstopa v menjalni odnos (Trnavčević in Zupanc Grom 2000: 21).

Postala je nekakšna moda, da se marketing imenuje prodaja, čeprav tu ni nobenega marketinga, zato je potrebno razlikovati med temi pojmi. Cilji marketinga so donosno zadovoljiti želje in potrebe, medtem ko prodaja samo prodaja kar je namenjeno prodaji (Jefkins 1995: 3). Peter Drucker (1999: 56) pravi, da je cilj marketinga narediti prodajo nepotrebno. Cilj je spoznati in razumeti kupca tako dobro, da mu produkt ali storitev popolnoma ustreza in se prodaja samo. Philip Kotler dodaja, da je razlika med

marketingom in prodajo glede na to kje začneš. Če začneš z odjemalci, ki jim želiš služiti, je to marketing. Če pa začneš s proizvodi, ki jih želiš potisniti na katerokoli tržišče, ki ga najdeš, potem je to prodaja.

Organiziranje učinkovitega marketinga lahko traja tudi več let in mnoge organizacije na tej poti omagajo. Marketing je lahko uspešen le v primeru, da se ne izvaja samo kot ena izmed poslovnih funkcij, temveč kot ena izmed temeljnih obvez vseh zaposlenih, ki so neposredno usmerjeni k zadovoljivosti uporabnika (Hrovatin 2002: 79).

Marketing v nepridobitnem sektorju

Nepridobitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička oziroma cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če se ustvari dobiček, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev dejavnosti ali za dvig kvalitete storitev (Rus 1994: 959).⁴

⁴ Običajno se podaja definicija nepridobitnega, ki izhaja iz termina samega in pove kaj nepridobitno delovanje ni, ne pove pa kaj je. Takšna definicija podaja razlikovanje med pridobitnimi in

Izhodišče nepridobitne dejavnosti in njeno pravo razlikovanje od pridobitne je običajno poslanstvo. To je za nepridobitne organizacije ključnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno usmeritev. Največja težava nepridobitnih organizacij pa je ravno v iskanju ravnovesja med svojo humanitarno naravnostjo in ekonomsko logiko poslovanja. Nepridobitne organizacije celo bolj kot pridobitne namreč potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev (Mesec 2008: 23-24).

Pojma javno in nepridobitno ne gre enačiti, saj javne organizacije niso nujno organizirane kot nepridobitne in med nepridobitne organizacije ne vključujemo le državne javne službe, ampak tudi organizacije iz zasebne sfere. Pojem javne organizacije zajema vse pridobitne in nepridobitne organizacije, ki jih je ustanovila ali ima nanje odločujoč vpliv država. Javni interes, ki je v javnem sektorju najpomembnejši, pomeni način zadovoljevanja družbenih potreb, ki so individualne potrebe vsakega člana družbe (Mesec 2008: 16-17).

nepridobitnimi organizacijami tako, da pove, da temeljni cilj delovanja nepridobitnih organizacij ni enak pridobitnim, ki temeljijo na maksimiziranju donosnosti kapitala za njegove lastnike. To pa ne pomeni, da ta proces v nepridobitnih organizacijah ne poteka, ampak le, da to ni temeljni cilj in smisel obstoja ter delovanja teh organizacij (Kolarič idr. 2002: 10).

Nepridobitni marketing je način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potreb družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Prva, ki sta idejo marketinga razširila v nepridobitni sektor sta bila Kotler in Levy leta 1969. Po njunem mnenju morajo tudi nepridobitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike in trende v okolju. Marketing je prodorna družbena aktivnost, ki jo izvajajo vse organizacije, ne glede ali so pridobitne ali ne. Zagovarjala sta, da se vse organizacije zavzemajo za izgled svojih proizvodov v očeh določenih potrošnikov in iščejo orodja za prihodnje sprejemanje (Jančič 1999: 52). Mnogi teoretiki so njuno tezo sprejeli, saj naj bi bil marketing ravno tako pomemben za nepridobitni sektor kot je za podjetniško skupnost. Istočasno pa so se pojavili tudi nasprotniki te teorije, ker naj bi bil marketing zastavljen preširoko. Drugi pomislek je bil, da marketing temelji na tekmovanju, medtem ko bi moralo biti sodelovanje med nepridobitnimi organizacijami na prvem mestu. Tudi ponujanje uporabnikom kar želijo in ne kar potrebujejo je neprimeren pristop, predvsem za področja nepridobitnega sektorja kot sta zdravstvo in izobraževanje. Na koncu so prišli do kompromisa, da je marketing mogoče uporabiti tudi v nepridobitnem sektorju, ampak v prilagojeni obliki (Padanyi 2008: 13-14).

Pomembna razlika med pridobitnim in nepridobitnim marketingom je, da se ne začne z iskanjem potencialnih kupcev za prodajo standardiziranega proizvoda oziroma storitve in ne konča s prodajo storitev. Pri nepridobitnem marketingu gre proces od uporabnika k proizvodu. Najprej je potrebno prepoznati potrebe potencialnih uporabnikov in šele nato oblikovati individualizirano storitev, ki bo kar najbolj zadovoljila njihove potrebe. Pri tem je pomembno ugotavljanje posebnih potreb individualnih uporabnikov, za kar je potrebno aktivno sodelovanje med uporabniki in izvajalci. Tako postane uporabnik sodelavec izvajalca in soustvarja storitev, namesto da je samo njen pasivni prejemnik (Hrovatin 2002: 77-78).

Številni zaposleni v nepridobitnih organizacijah imajo izrazito odklonilen odnos do uporabe marketinških znanj in tehnik. Eden od razlogov za to je podjetniško okolje iz katerega izhaja in ker uporablja njim nerazumljivo terminologijo in prijeme. Pa tudi strah, da bo uporaba marketinških znanj v razmišljanju in ravnanju preusmerila nepridobitne organizacije stran od tradicionalnega poslanstva in vrednot. Ampak prav odsotnost marketinga v nepridobitnih organizacijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, ki temelji na zadovoljevanju potreb ljudi. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in

odtujujejo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene. Zato je potrebno doseči, da bodo zaposleni verjeli, da uvajanje marketinga v nepridobitno organizacijo ne ogroža obstoja njenih tradicionalnih, ključnih usmeritev (Jančič 1999: 52-53; Snoj 2007: 72-73).

Muzejski marketing

Muzeji imajo ključno vlogo pri zagotavljanju razumevanja identitete in pripadnosti nekemu kraju ali skupnosti. Omogočajo povezavo med preteklostjo in sedanjostjo ter služijo kot odskočna deska za prihodnost. Pomagajo pri nadaljevanju naše identitete, da ščitijo vitalni obstoj kolektivnega spomina, saj predstavljajo konstantni odsev naše pretekle izkušnje ter možen pripomoček za izboljšavo naše sedanjosti in prihodnosti. Muzeji prispevajo k našemu samo spoznanju ter pomagajo pri spoznavanju sveta okrog nas, tako v prostorski kot časovni dimenziji. Kot taki so muzeji vitalni predstavniki katerekoli družbe. Brez muzejev in podobnih institucij bi bili izpostavljeni izgubi vitalnih delov, ki vodijo v spremembo in omogočajo trajnostni razvoj. To bi vodilo v izgubo identitete z vsemi usodnimi posledicami propadanja in izginotja (Šola 1997: 8-9). Če želi muzej služiti skupnosti, je zagotovo eden

prvih korakov prepoznavanje ciljne skupine obiskovalcev, temu pa sledi preučevanje kako najbolje zadovoljiti njihove potrebe. Takšen pristop je zelo blizu marketinški strategiji, ki si prizadeva identificirati trge ter jih zadovoljiti z ustreznimi produkti (Belcher 1994: 650).

»Muzejski marketing je managerski proces, ki potrjuje poslanstvo muzeja ali galerije in je tako odgovoren za učinkovito identifikacijo, predvidevanje in zadovoljitev potreb njegovih uporabnikov, družbenikov in drugih udeležencev,« se glasi definicija muzejskega marketinga (Lewis 1994: 220; McLean 1997: 47). Med prvimi, ki so predstavili koncept marketinga v muzejskem kontekstu, sta bila Kotler in Levy leta 1969, ko sta zapisala, da so »za mnoge ljudi muzeji hladni marmornati mavzoleji, ki skladiščijo milijone relikvij, ki kaj kmalu povzročijo zehanje in utrujene noge« in da je »mnogo ljudi nezainteresiranih za muzeje«. O muzejskem marketingu sta pisala v času, ko muzeji sploh niso sprejemali koncepta marketinga in ga mogoče še danes ne bi, če ne bi bili na nek način prisiljeni k uporabi marketinških tehnik, predvsem zaradi zmanjševanja javnega financiranja (McLean 1997: 36).

Razvoj muzejskega marketinga lahko razdelimo na tri obdobja, in sicer:

1. *Obdobje ustanovitve* (1975 – 1983) – prevladujejo prispevki o izobraževanju obiskovalcev, dvigu zavesti muzejskega osebja o pomembnosti študij obiskovalcev in občasno ekonomskih vplivih umetnosti na skupnost.
2. *Obdobje profesionalizacije* (1988 – 1993) – muzeji postanejo bolj demokratični; spremembe so prinesle spoznanje o uporabnosti marketinga v nepridobitnih organizacijah in v muzeje se začne uvajati marketinške oddelke.
3. *Obdobje podjetništva* (od 1994) – uporaba marketinških modelov in novi pogledi obiskovalcev so očitni, kar spreminja vire dohodkov s pridobivanjem nove publike, produktov, krajev; večja osredotočenost na razmerje med obiskovalci, muzejem in trgov (Gilmore in Rentschler 2002: 745-746).

V muzeološki stroki še vedno obstaja kar nekaj zmot in nerazumevanj, ki se tičejo marketinga, čeprav se naklonjenost marketingu povečuje. Tomislav Šola (2001: 292-300) jim v svojem delu o muzejskem marketingu namenja celo poglavje, in jih navaja v naslednjem zaporedju:

1. Marketing je del odvečnega, nepotrebnega teoretiziranja, ki ga praksa ne potrebuje.

2. Edini pravi problem muzeološke stroke je pomanjkanje denarja.
3. Dober muzej ne potrebuje marketinga, kultura ni obsojena na prodajanje svojih uslug.
4. Marketing je zasebna stvar vsake ustanove, vsiljevanje lastne identitete in interesa.
5. Marketing je agresivno medijsko vsiljevanje, način da se na silo vdre v svet potrošnika, samo ena vrsta odnosov z javnostmi.
6. Marketing je skupek praktičnih nasvetov uporabnih v določenih situacijah.
7. Marketing je tehnika, ne stroka.
8. Marketing je potreben izključno institucijam, ki imajo populistične ambicije in ne resnim ustanovam.
9. Marketing je še ena od obveznosti trendovskega karakterja, ki je tuja muzejski naravi, skratka vsiljena obveznost.
10. Donatorstvo in sponzorstvo temeljita na dobrodelnem zavzemanju posameznika in korporacijskega kapitala, zato jim morajo muzeji biti hvaležni.
11. Marketing je komercialna dejavnost.
12. Če bo šlo tako naprej, bo strokovnjak za marketing postal pomembnejši od muzejskega uslužbenca.

13. Marketing je proces dostavljanja in oskrbe kupca s proizvodi.

14. Uvedba marketinga bo pomenila izdajo idealov stroke.

15. Marketinška usmerjenost muzeja ogroža njegove zakonsko določene obveznosti.

16. Najpomembnejši pogoj za javni uspeh muzeja je dober marketing.

17. Marketing je drugo ime za zbiranje denarja v muzeju.

18. Marketing je vesplošno formaliziranje zdravorazumske logike, da se naredi vse za javni uspeh muzeja.

Odpor do marketinga je pogosto posledica napačnih informacij. Marketing ponuja kakršnikoli organizaciji niz principov, metod in orodij za približevanje namenov organizacije uporabnikom. Od marketinških strokovnjakov se ne pričakuje, da vsiljujejo svoje cilje, ampak da s svojim znanjem raziščejo cilje organizacije in jih realizirajo (Kotler idr. 2008: 25). Zahteva po spremembi muzejev seveda ne pomeni, da bi morali pozabiti na svoje tradicionalne dolžnosti zbiranja, raziskovanja, skrbi za zbirke, razstavljanja in izobraževanja, ampak se njihova vloga samo širi. Kljub uvajanju marketinga morajo ohraniti vse svoje funkcije in programe, ne samo tiste, ki se izplačajo. Doseči morajo modernizacijo, a hkrati ohraniti patino, saj predstavljajo stabilizacijski element družbenega

kulturnega življenja (Šola 2001: 84; 2002: 204).

Poslanstvo muzeja je zapleteno povezano z marketinškim procesom. Glavna vloga marketinga v muzejskem okolju je doseči poslanstvo in vsesplošni namen organizacije. To ne pomeni, da mora muzej postati marketinško usmerjen. Ravno nasprotno, muzej mora vzpostaviti jasen cilj, ki ga želi doseči, in ki bo postal način razmišljanja v celotni organizaciji ter prenesen v prakso. Marketing služi doseganju tega poslanstva, kar pomeni da marketing ne narekuje poslanstva muzeja, ampak mu mora slediti (McLean 1997: 58).

Večina osnovnih marketinških načel je smiselna tudi v muzejski dejavnosti, saj lahko domišljena in profesionalna uporaba marketinga prispeva k povečanju zadovoljstva vseh zainteresiranih. Kljub temu pa se trgovsko okolje, v okviru katerega se je razvila marketinška teorija, zelo razlikuje od okolja muzejev in galerij. Zato bi bil direkten prenos marketinške teorije na muzeje in galerije neprimeren (Bradford 1994: 42). Problem marketinških teorij, ki so predstavljene v teoretičnih priročnikih, je predvsem v tem, da so bile zasnovane v popolnoma drugačnem okolju od tistega, v katerem delujejo muzeji. Marketinške teorije izhajajo iz Severne Amerike, medtem ko naši muzeji delujejo v evropskem okviru; iz velikih korporacij, medtem ko so muzeji majhne organizacije; iz

proizvodnje dobrin, ne pa nudenja storitev; iz organizacij, ki ustvarjajo dobiček, medtem ko so muzeji nepridobitne ustanove; iz homogenega trga, medtem ko je muzejski trg heterogen; iz zasebnega posla, medtem ko so muzeji javne organizacije odvisne od javnega financiranja in podpore. Potrebno je torej upoštevati dejavnike, ki so svojstveni muzejskemu okolju in jih v marketinški literaturi ne bomo zasledili (McLean 1997: 57).

Muzejski marketinški splet

Marketinški splet (*Marketing mix*) je kombinacija elementov potrebnih za načrtovanje in izvedbo popolnega marketinga. Marketinški splet 4P-jev (*Product, Place, Price, Promotion*), ki je bil razvit za pridobitno sfero, so nekateri poskušali direktno prenesti tudi v muzejsko okolje. Muzejski proizvod (*Product*) naj bi predstavljale vse storitve, ljudje, zgradbe, atmosfera, dostop, zbirke, prireditve itd. Prostor (*Place*) je lokacija muzeja, ki pogojuje dostopnost muzeja. Cena (*Price*) so vsi stroški, ki jih ima muzej z ohranjanjem, razstavljanjem, vzdrževanjem, promocijo, zaposlenimi. Promocija (*Promotion*) pa naj bi predstavljala vse aktivnosti povezane z oglaševanjem. Vse to je le preveč posplošen pristop. Kot že omenjeno je komercialni kontekst, v okviru katerega

je bila marketinška teorija zasnovana, popolnoma drugačen od muzejskega, zato se tudi marketinškega spleta 4P-jev ne da kar tako prenesti v muzejsko okolje (Ambrose in Paine 2002: 26-28; Čeplak 1993: 28).

V muzejih je potrebno razviti takšen marketing, ki bo povečal dohodek in število obiskovalcev ter istočasno pomagal uresničiti poslanstvo muzeja. V ta namen je Fiona McLean (1995: 39-41) na podlagi dolgoletnih muzejskih marketinških raziskav v Veliki Britaniji razvila muzejem posebej prirejen muzejski marketinški splet (*Contextual Museum Marketing Framework*), ki izhaja iz petih dejavnikov, kateri se med seboj povezujejo v strukturiran okvir prirejen posebej za muzejsko okolje. S tem je pokazala, da marketing tudi muzejem ponuja način reševanja finančnih težav. Vendar bo uspešen le, če bo vtkan v vse dejavnosti muzeja, brez bojazni, da bi morali sklepati kompromise na račun ohranjanja zbirk ali raziskav. Pet elementov muzejskega marketinškega spleta predstavljajo muzejska zbirka (*Collection*)⁵, muzejska stavba

⁵ Muzejska zbirka definira karakter in določa kontekst muzeja. Brez zbirke muzej ne bi obstajal, saj mu le-ta daje identiteto in smisel. Tako sta njena interpretacija in predstavitev ključna faktorja za javnost in marketing. Razmerje med muzejem in javnostjo je odvisno od dojemanja zbirke. Temeljnega pomena za uspešnost muzeja je dejstvo, koliko javnost ceni zbirko, kar se odraža v kvaliteti muzejske izkušnje. Povečano število obiskovalcev je lahko končni rezultat, ampak kar šteje je obiskovalčevo vrednotenje izkušnje.

(Building)⁶, osebje (Staff)⁷, organizacijski mehanizmi

Muzejska zbirka je torej najpomembnejše marketinško orodje in zahteva usmeritev v dvig vrednosti obiskovalčeve izkušnje (Combe McLean 1994: 237; McLean 1995: 41-42, 46).

⁶ Muzejska stavba prispeva k podobi muzeja in s tem vpliva tudi na vtis in odziv javnosti. Videz stavbe je za bodočega obiskovalca edini dokaz za obstoj muzeja. Muzej mora poskrbeti, da bo obiskovalca privabil skozi vrata in mu pokazati, da je znotraj nekaj zanimivega (Combe McLean 1994: 239; McLean 1995: 42, 47).

⁷ Osebje je ključnega pomena pri določanju odnosov med muzejem in javnostjo. Njihovo obnašanje vpliva na vzdušje v muzeju in osebje je tisto, ki vzpostavi odnos zaupanja z obiskovalci, saj mora biti sposobno ustvariti prijateljski odnos z njimi. Kustos je sicer ključni faktor, saj s svojo interpretacijo zbirke, ohranjanjem, dokumentiranjem, pridobivanjem in razstavljanjem pomembno vpliva na naravo muzeja in kako ga javnost dojema. A nič manj pomemben ni odnos ostalega osebja, saj na primer neprijazen vratar ali umazano stranišče ravno tako odvrne obiskovalca. Zato se morajo prav vsi uslužbenci podrediti marketinškemu zakonu. Zavedati se morajo zakaj je javnost pomembna za muzej ter kako ji pomagati na poti do pričakovane izkušnje. Centralni steber je direktor, kateremu položaj omogoča oblikovanje muzejske politike. Njegova osebnost in naravnost pa oblikujeta odnos muzejskega osebja. Če želimo z marketingom doseči muzejske cilje, bo motiviranost osebja odvisna od direktorjeve predanosti in naravnosti v marketinške zakonitosti. Brez celovite direktorjeve podpore marketing ne bo tako učinkovit, kot bi sicer moral biti (Combe McLean 1994: 241; McLean 1995: 43, 48). Za uspešno vodenje mora direktor pred očmi imeti cilje muzeja, uveljavljati vrednote muzeja, motivirati zaposlene, upravljati odgovornosti muzeja, doseči funkcionalno enotnost, pojasniti izzive in priložnosti, služiti kot simbol zavoda, predstavljati muzej in kolektiv navzven in poživljati zavezanost zaposlenih in muzeja. Direktor mora hkrati biti javni predstavnik muzeja, promotor njegovih storitev in muzejski svetovalec (Edson 2011: 21-22).

(*Organisational mechanisms*)⁸ in javnost (*Public*)⁹ (Combe McLean 1994: 236).

Muzej predstavlja različno stvar različnim ljudem. Ne moremo ga enoznačno uvrstiti samo med storitveno dejavnost ali med nepridobitne organizacije. Ima sicer značilnosti le-teh, ampak gre za veliko bolj zapleten koncept. Nima definiranega proizvoda, trdnega profila kupca ali komunikacijskega sistema med proizvodom in kupcem. Ne komunicira s kupci zato, da bi iz tega ustvaril dobiček. Vseeno pa ima muzej namen, ki temelji na zbirki,

⁸ Organizacijski mehanizmi vključujejo notranjo organizacijsko strukturo muzeja in zunanje službe, ki vplivajo na muzej, bodisi skozi financiranje, zglede, prepričanja ali omejitve. Kontrola organizacijske strukture je ponavadi v rokah finančnih mehanizmov, hkrati pa imajo ti lahko tudi politični ali družbeni vpliv. Zato je za muzej ključnega pomena, da gradi na dobrem odnosu s financerji in vplivnimi organi. Velikokrat je podpora muzeju odvisna od njegovega ugleda, ki se razvije iz muzejske zbirke, muzejske stavbe in osebja ter kar je še posebej pomembno, iz odnosa javnosti do muzeja (CombeMcLean 1994: 243; McLean 1995: 44, 48).

⁹ Javnost je središče muzeja, tako kot je središče marketinga. Odnos med javnostjo in muzejem se pogosto vidi v njihovi komunikaciji. Če želi muzej doseči ciljno javnost, mora najprej vedeti zakaj ljudje muzej obiskujejo oziroma kaj bi jih pritegnilo k obisku muzeja. Kakršenkoli že je njihov motiv, odnos muzeja mora biti enak. Če želi muzej ljudi prepričati, da ga obiščejo, mora poskrbeti, da ima pravi izdelek in da razstavlja zbirko na način, ki je za javnost privlačen in izpolnjuje njene interese. Namesto da javnost ločuje od tistega kar trži, jo vključi kot osnovni sestavni del marketinškega procesa (CombeMcLean 1994: 244-245; McLean 1995: 45, 49).

stavbi, osebju, organizacijskih mehanizmih in javnosti. V tem smislu marketing ni nič drugega kot maksimizirati zavedanje javnosti o namenu muzeja in s tem maksimizirati njihovo muzejsko izkušnjo glede na muzejski kontekst. Muzejska izkušnja je lahko le posledica spretnega vodenja muzejskega konteksta z uvajanjem marketinških naporov v celoten muzejski kontekst, da bi dosegli končen cilj za dvig vrednosti obiskovalčeve muzejske izkušnje (CombeMcLean 1994: 246; McLean 1995: 49).

Vloga muzejskega marketinga v slovenskih muzejih

Prvi poskusi uvajanja marketinga v muzeje v Sloveniji so se začeli sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja. Bolj intenzivno pa se je o tem začelo pisati in govoriti v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja (Hudales 2003: 46). Kljub splošni krizi, ki se pozna tudi v kulturi, lahko rečemo, da je delovanje muzejev danes veliko boljše kot včasih. Zadnja leta je opazen velik korak naprej v muzejski ponudbi. Muzeji ponujajo različne programe in storitve. K obisku muzejev pa veliko pripomorejo tudi že dobro uveljavljeni dnevi odprtih vrat, ko je obisk muzejev brezplačen.¹⁰ Vse več ljudi se

¹⁰»Mednarodni dan muzejev«, 9. maj in »Ta veseli dan kulture«, 3. december – Prešernov rojstni dan.

aktivno vključuje v nastajanje in uresničevanje muzejskih programov. Tako muzeji postajajo dostopnejši širšemu krogu ljudi, s čimer uresničujejo svoje osnovno poslanstvo (Vogel 2011: 4).

Delo v muzeju in marketing sta še konec osemdesetih let prejšnjega stoletja za mnoge muzejske delavce pomenila nezdružljiva pojma in so razmišljanja o muzejskem marketingu naletela na ostre kritike. Kljub vsemu pa se je marketing uveljavil kot pomemben del nalog in prizadevanj tudi v slovenskih muzejih, saj od začetka devetdesetih let vsekakor prevladajo stališča o potrebnosti muzejskega marketinga (Hudales 2003: 39, 51).

Raziskava o vlogi muzejskega marketinga v slovenskih muzejih

Namen raziskave je bil ugotoviti kakšna je vloga muzejskega marketinga v slovenskih muzejih. Raziskava, ki je potekala v obdobju od septembra 2012 do junija 2013, je v vzorec zajela trinajst slovenskih muzejev, ki so vpisani v Razvid muzejev pri Ministrstvu za kulturo.¹¹ Dvanajst muzejev izbranih v vzorec je javnih zavodov, od tega jih je šest državnih muzejev in šest

¹¹V Razvid muzejev, ki ga v 86. in 87. členu določa Zakon o varstvu kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 16/08), je vpisanih petdeset muzejev in galerij, ki opravljajo državno javno službo. K sodelovanju so bili povabljeni vsi muzeji, odzvalo pa se jih je trinajst.

pooblaščenih muzejev, eden muzej pa je neprofitna družba z omejeno odgovornostjo. Metoda zbiranja podatkov je bil polstrukturirani intervju, zbrani podatki pa so bili analizirani z metodo analize vsebine. Intervjuvanci so bili zaposleni, ki opravljajo službo stikov z javnostmi oziroma komuniciranja. V muzejih, kjer te službe oziroma delovnega mesta nimajo, pa so bili intervjuvanci direktorji muzejev. Skupaj je bilo tako opravljenih trinajst polstrukturiranih intervjujev.

V nadaljevanju so predstavljeni odgovori intervjuvancev, ki so bistveni za raziskavo in predstavljajo podlago za končne ugotovitve. Pri posameznih odgovorih imena muzejev in intervjuvancev niso posebej izpostavljena, ampak je uporabljeno šifriranje od R1 do R13.

V1: Kaj vam pomeni oziroma kako v vašem muzeju razumete muzejski marketing?

R1: »V našem muzeju razumemo marketing predvsem kot eno od orodij privabljanja gostov, pospeševanja prodaje artiklov v muzejski trgovini, pridobivanja sredstev, ...«

R2: »Glede na to, da muzeji v osnovi nismo profitne organizacije, je cilj muzejskega marketinga povečati kvaliteto, dostopnost in odziv.«

R3: »Muzejski marketing razumemo kot oglaševanje, promocijo, organizacijo in prodajo, ki skupaj pripomorejo k prepoznavnosti muzeja.«

R9: »Ne definiramo, mi pač to jemljemo stiki z javnostjo ... To je samoumevno, da bi se zdaj šli PR službo, pa marketing posebej, ne, to človek vzame da je sestavni del in več niti ne razmišljaš o tem, kako bi to poimenoval. Če je to marketing, v ekonomski logiki je to marketing, potem je to marketing. Zato smo mi managerji in strokovni delavci, in vse smo v eni osebi.«

R12: »Tudi muzeji se nahajamo v zelo dinamičnem družbenem, političnem in tudi tržnem okolju. Tu je naše delovanje neločljivo povezano z zadovoljevanjem vseh ciljev zaradi katerih smo bili ustanovljeni in smo tudi financirani iz javnih sredstev, ter seveda družbenih potreb, a tudi z različnimi interesnimi skupinami in udeleženci, s katerimi vstopamo v različne odnose. Hkrati marketing ne more obstajati zgolj sam zase, brez sodelovanja in prepletenosti z drugimi aktivnostmi muzeja. In če muzej razume funkcijo marketinga lahko ta pomaga povečati število obiskovalcev, graditi odnose z različnimi deležniki, poviševati prihodke, graditi blagovno znamko, pripadnost in veliko več.«

V2: Ima muzej oddelek za marketing? Kako in kdo skrbi za

marketing? Kdo od zaposlenih se s tem ukvarja?

R3: »Služba za komuniciranje in javne programe skrbi za marketing.«

R7: »Dejavnosti marketinga se izvajajo v okviru komunikacijske službe. Na ravni celotnega muzeja je zaposlena ena oseba, ki se ukvarja s trženjem.«

R12: »Čeprav potrebe zagotovo so, muzej nima oddelka za marketing, saj za to ni kadrov, sredstev oziroma možnosti zaposlitve. V muzejih že več let ne moremo na novo zaposlovati in to je tudi razlog, da ne moremo zaposliti več oseb, ki bi se ukvarjale z marketingom ali odnosi z javnostmi. Prišlo je tako daleč, da kljub kadrovski podhranjenosti ni zagotovljena niti nova zaposlitev za osebo, ki je šla v pokoj.«

R13: »Nimamo oddelka za marketing. Nihče se ne s tem prav posebej ukvarja ... bom rekel čisto vsak, tudi dežurni, vsi smo to, vsi imamo to vlogo, da delamo tudi z obiskovalci, vključno z mano.«

V3: Kako motivirate osebje? Kako sprejemajo muzejski marketing (če ga)?

R2: »Na muzejski marketing se osebje navaja. Nekateri ga sprejemajo z veliko zadržanostjo, drugi se zavedajo, da je komunikacija dejavnosti izjemno pomembna.«

R3: »V muzeju ima vsak zaposleni svoj delokrog in s tem zadolžitve. Kolegi v muzeju sprejemajo in podpirajo muzejski marketing, marsikdaj se priključijo in pomagajo pri kakšni akciji, predvsem pa se zavedajo pomembnosti take službe v instituciji državnega pomena.«

R5: »Mlajši nekako to bolj normalno sprejemajo, eni pač to vzamejo kot nekaj najbolj normalnega, da imaš pač to službo.«

R7: »V muzeju že kar nekaj časa marketing velja za pomembno, strateško funkcijo. Aktivnosti trženja so tako zapisane tudi v strateškem dokumentu muzeja. Motivacije za te aktivnosti tako ne manjka, saj se zavedamo, da je naše poslanstvo, da so naše javne storitve dostopne vsej javnosti.«

R11: »Osebe se zaveda, da je tudi od njih odvisen odziv publike. Brez prijaznosti in odzivnosti se lahko kmalu skrha odnos z obiskovalcem. Osebe se sicer zaveda pomena marketinga, istočasno pa se zaveda tudi dejstva, da vsak v muzeju opravlja več del, ker organizacijsko glede na število zaposlenih drugače ni mogoče poslovati.«

R12: »Z nižanjem javnih sredstev se pomena marketinga čedalje bolj zadevajo tudi drugi sodelavci in muzeji.«

V4: Ali je muzejski marketing pomemben element v delovanju

muzeja ali se vam to zdi samo modna muha oziroma ena od nepomembnih stvari?

R1: »Muzejski marketing je seveda pomemben aspekt delovanja muzeja, sploh sedaj, ko moramo sredstva za delovanje vedno pogosteje iskati tudi zunaj in na nek način opravičevati svoj obstoj.«

R2: »Muzejski marketing je pomemben element v delovanju muzeja, ki bi ga morali v večji meri izkoristiti in za njegovo delovanje pridobiti ustreznejša sredstva.«

R3: »Muzej brez marketinga in delovanja službe za komuniciranje ne bi mogel delovati in se predstavljati v javnosti v takšnih okvirjih kot danes.«

R5: »Ja seveda, zdaj brez tega več ne gre. Tudi stik z obiskovalci na ta način. Je pa zdaj vedno več kanalov. Enkrat je bil radio, televizija, časopis, pa si že vse pokrili. Zdaj je pa to praktično v ozadju.«

R9: »Saj to je skoraj nujno. Dejstvo je, da lahko bi samo sedeli, saj stimulacije ni. Če hočeš nekaj več, je tistega denarja absolutno premalo in potem moraš denar zbirat. Pa še tako je, da v tej verigi moramo biti vsi za. Če ni dobro razstava narejena je ne moreš prodati. En člen umanjka, pa je vse narobe. Čistilka dobro ne sčisti prostora, pa takoj dobiš kje kaj pod nos. Vsak člen je pomemben, od čistilke do mene. Vsak ima svojo vlogo in če zdaj vzamemo

marketing kot takšen v končni fazi je tudi metla sestavni del marketinga, ker če je umazano, potem je marketing nič.«

R11: »Vsekakor je to pomemben segment, vendar ima muzej v prvi vrsti nalogo varovati, ohranjati, raziskovati, predstavljati in popularizirati premično dediščino.«

R12: »Pomembno pa se mi zdi, da se vseeno razume, da marketing v muzejih ne razumemo samo kot vir dodatnih prihodkov ali zgolj servisno funkcijo, temveč kot resnično sodelovanje med različnimi oddelki, projekti in funkcijami, kajti brez sodelovanja in skupnega dela na projektih, ni zelenega uspeha.«

Na podlagi zbranih podatkov lahko povzamemo, da slovenski muzeji razumejo marketing predvsem kot stike z javnostmi, v prvi vrsti z obiskovalci, ter oglaševanje, prodajo in pridobivanje finančnih sredstev. Muzejski marketing predstavlja vse, kar pripomore k prepoznavnosti muzeja, in je eno izmed orodij privabljanja obiskovalcev. Je odsev potreb muzeja, da služba za marketing postane komunikacijski kanal med muzejem in javnostmi. Cilj muzejskega marketinga je povečati kakovost, dostopnost in odzivnost. Hkrati pa muzejski marketing ne more obstajati sam zase, temveč je pomembno sodelovanje med vsemi muzejskimi aktivnostmi.

V nekaterih slovenskih muzejih se izrazu marketing raje izogibajo, ker po njihovem mnenju zveni preveč ekonomsko in ne spada v muzejsko okolje. Muzej je v prvi vrsti varuh dediščine, katerega namen je, da to dediščino predstavi ljudem. To pa ne pomeni, da muzejskega marketinga ne izvajajo, temveč ga preprosto jemljejo kot del drugih nalog in tega ne opredeljujejo posebej.

Vsemu temu logično sledi tudi dejstvo, da v slovenskih muzejih nimajo posebnega oddelka oziroma službe za marketing, temveč se ta izvaja v okviru službe za stike z javnostmi. Čeprav je v organizacijski strukturi nekaterih muzejev zaslediti, da je oddelek za marketing predviden kot samostojna enota, pa ta dejansko ne obstaja v taki obliki. Tako se z marketingom ukvarjajo v glavnem v službi za odnose z javnostmi ali pa direktorji sami v sklopu drugih delovnih nalog, ki jih imajo. Se pa intervjuvanci v izbranih muzejih strinjajo, da je oddelek za marketing potreben, saj bi se tako lahko bolj usmerjeno ukvarjali z marketingom ter da je potrebno muzejski marketing ločiti od službe za stike z javnostmi.

Muzejski marketing se v muzejih v Sloveniji počasi uveljavlja. Hitreje ga sprejemajo predvsem mlajši uslužbenci muzejev, medtem ko se pri starejši generaciji uvaja nekoliko počasneje in z večjo zadržanostjo. V veliki meri je sprejemanje marketinga odvisno tudi od politike, ki jo vodi direktor muzeja. Kjer je direktor

naklonjen muzejskemu marketingu, tam tudi osebje vidi to kot pomemben element v delovanju muzeja.

Sklep

Spreminjanje načina življenja in pogojev delovanja je tudi muzeje pripeljalo do točke, ko so se morali vprašati, kaj je njihovo poslanstvo in kako ga uresničujejo. Muzeji so namenjeni ljudem in če želijo služiti javnosti, jo morajo poznati. Muzejski marketing pomeni zadovoljevanje želja in potreb javnosti.

Peter Drucker (1999: 39) je rekel: »Nihče ti ne bo zaupal, če mu ponudiš nekaj zastoj.« Tržiti je torej potrebno še tako dobrodelne storitve. Ampak marketing v nepridobitnih organizacijah, kamor se uvrščajo tudi muzeji, je prilagojen nepridobitnemu sektorju in muzejskemu okolju. Muzeji danes se zavedajo, da je za uspešno upravljanje muzeja marketing eno bistvenih orodij. K temu je pripomoglo tudi znižanje javnega financiranja in večanje konkurence na področju prostočasnih aktivnosti. V poplavi raznovrstnih informacij in ponudbe je postati prepoznaven danes večji izziv kot kdajkoli prej.

V slovenskih muzejih se muzejski marketing počasi uveljavlja. Muzeji izvajajo dokaj razvite marketinške aktivnosti, čeprav

nekateri marketinga kot takega v svojem muzeju ne opredeljujejo posebej. Muzejski marketing v slovenskih muzejih torej je prisoten, saj se zavedajo, da je ta dejavnost pomembna. Posebnih oddelkov za marketing oziroma zaposlenih tržnikov, ki bi se ukvarjali izključno z marketingom v muzeji, sicer nimajo, ampak te naloge opravljajo posamezni zaposleni v okviru svojih nalog.

Teorija in razna priporočila muzejem podana na podlagi raziskav predlagajo marsikaj, praksa pa je potem vse nekaj drugega. Kljub temu muzeji postajajo marketinško usmerjeni, saj se zavedajo da bodo danes brez tega težko preživel. Ali kot je izjavil eden od intervjuvancev: »Zdaj brez tega več ne gre.« In če za konec povzamem besede Petra Lewisa (1994: 218) na vprašanje, zakaj bi muzeji morali vključiti marketing v svoje delovanje: »Preprosto zato, ker je to pametna odločitev.«

Viri in literatura

Ambrose, Timothy, Paine, Crispin (2002): *Museum Basics*. London: Routledge in ICOM.

Belcher, Michael (1994): *Communicating Through Museum Exhibitions*. V: John M. A. Thompson (ur.): *Manual of Curatorship: a Guide to Museum Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 649-659.

Bradford, Hugh (1994): *A New Framework for Museum Marketing*. V: Kevin Moore (ur.): *Museum Management*. London: Routledge, 41-51.

Combe McLean, Fiona (1994): *Marketing in Museums: a Contextual Analysis*. V: Kevin Moore (ur.): *Museum Management*. London: Routledge, 232-248.

Čeplak, Ralf (1993): *Slovenski muzeji na prehodu v tretje tisočletje: začetki muzejskega marketinga pri nas*. V: Taja Čepič, Andreja Rihter in Marija Počivavšek (ur.): *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev*, Dobrna, 13.-15. oktober. Ljubljana: Društvo slovenskih muzealcev, 26-29.

Drucker, Peter F. (1999): *Managing the non-profit Organization: Practices and Principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Edson, Gary (2011): *Upravljanje muzeja*. V: Marjeta Mikuž (ur.):

Upravljanje muzeja: Praktični priročnik. Ljubljana: Služba za premično dediščino in muzeje, 9-22.

Gilmore, Audrey, Rentschler, Ruth (2002): Changes in Museum Management: a Custodial or Marketing Emphasis?. Journal of Management Development. 21, 10: 745-760.

Hrovatin, Nevenka (2002): Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V: Dejan Jelovac (ur.): Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, ŠOU in Koper: Visoka šola za management, 71-92.

Hudales, Jože (2003): Slovenski muzeji in marketing. V: Ivan Kastelic (ur.): Spominki, muzej, turizem: zbornik s posveta Spominki (tudi replike) v muzejski trgovini, muzej v turizmu, organiziranega ob razstavi Zgodbe muzejskih predmetov. Brežice: Posavski muzej, 39-60.

Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Ljubljana: FDV.

Jefkins, Frank (1995): Modern Marketing. London: Pitman Publishing.

Kolarič, Zinka, Černak Meglič, Andreja, Vojnovič, Maja (2002): Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kotler, Neil G., Kotler, Philip, Kotler, Wendy I. (2008): Museum

Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass.

Lewis, Peter (1994): Museums and Marketing. V: Kevin Moore (ur.): Museum Management. London: Routledge, 216-231.

McLean, Fiona (1995): Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga. V: Borut Rovšnik (ur.): Muzeoforum: Zbornik muzeoloških predavanj 1993/1994. Ljubljana: Zveza muzejev Slovenije, 39-50.

McLean, Fiona (1997): Marketing the Museum. London: Routledge.

Mesec, Bojana (2008): Družbeni okvir neprofitnih organizacij. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Middleton, Victor (1994): Irresistible Demand Forces. V: Kevin Moore (ur.): Museum Management. London: Routledge, 249-255.

Padanyi, Paulette (2008): Operationalizing the marketing concept: achieving market orientation in the nonprofit context. V: Adrian Sargeant, Walter Wymer (ur.): The Routledge Companion to Nonprofit Marketing. London: Routledge, 12-29.

Rus, Veljko (1994): Management v neprofitnih organizacijah. V: Stane Možina (ur.): Management. Radovljica: Didakta, 938-973.

- Snoj, Boris (2007): Marketinška kultura. V: Anita Trnavčević (ur.): Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli. Koper: Fakulteta za management, 57-79.
- Šola, Tomislav (1997): Essays on Museums and their Theory: Towards a Cybernetic Museum. Helsinki: The Finnish Museum Association.
- Šola, Tomislav (2001): Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
- Šola, Tomislav (2002): A Contribution to Understanding of Museums: Why Would the Museum Count?. V: Bojan Baskar, Irena Weber (ur.): MESS Vol. 4. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za etnologijo in kulturno antropologijo, 199-209.
- Trnavčević, Anita, Zupanc Grom, Renata (2000): Marketing v izobraževanju. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Vogel, Milan (2011): Kriza ne prizanaša niti muzejem. Delo. 53, 140: 4.
- Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1) (2008). Uradni list RS, št. 16/08, 123/08.