

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Cizej

**Vzpostavljanje stika z obiskovalci v muzeju na primeru Muzeja novejše  
zgodovine Celje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maša Cizej

Mentor: izr. prof. dr. Aleš Gabrič

**Vzpostavljanje stika z obiskovalci v muzeju na primeru Muzeja novejše  
zgodovine Celje**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2014

*Najlepša hvalaizr. prof. dr. Alešu Gabriču za prijetno sodelovanje, strokovno pomoč in spodbudo. Hvala Tanji Roženbergar in kolektivu Muzeja novejšegodovine Celje, ki so mi velikodušno priskočili na pomoč z vsemi podatki, ki sem jih potrebovala za izdelavo diplomskega dela. In seveda, največja zahvala moji družini, ki mi vedno stoji ob strani in verjame vame.*

## **Vzpostavljanje stika z obiskovalci v muzeju na primeru Muzeja novejše zgodovine Celje**

Vloga muzeja se je skozi zgodovino močno spreminjala. Ustanova, ki zbira in hrani predmete, se je preobrazila v aktivno ustanovo v interakciji z okoljem in ljudmi, ki se mora nenehno prilagajati družbenim spremembam in slediti vsem novostim, ki jih narekuje sodobna družba. Muzeji so v borbi za obstanek in pozornost na trgu bili primorani prevzeti načela neprofitnega oziroma muzejskega marketinga. Pri razvijanju ustreznih načinov komuniciranja in iskanju učinkovitih kanalov za doseg obiskovalcev, morajo muzeji v prvi vrsti dobro poznati svoje (ne)obiskovalce. V diplomskem delu predstavljam, na kakšne načine muzeji vzpostavljajo stik s stalnimi in potencialnimi obiskovalci muzejev, pri čemer izpostavljam potencial spletne prisotnosti muzejev in uporabe novejših tehnologij dostopanja do obiskovalcev. Na primeru Muzeja novejše zgodovine Celje sem ugotavljala, kako in s katerimi orodji marketinškega komuniciranja vzpostavljajo stik s širšo javnostjo. Ugotavljam, da zaradi pomanjkanja usposobljenega kadra in sredstev, ki jih lahko vložijo v muzejski marketing, v Muzeju novejše zgodovine Celje na področju doseganja stalnih in potencialnih obiskovalcev niso tako močni, kot bi lahko bili. Možnosti za izboljšanje imajo na področju digitalnega komuniciranja.

**Ključne besede:** muzej, neprofitna organizacija, muzejski marketing, raziskovanje občinstva.

## **Establishing contact with museum visitors: a case study of Museum of Recent History Celje**

The role of the museum has changed significantly throughout history. The institution which collects and stores objects has been transformed into an active institution in interaction with the environment and people, that must constantly adapt to social changes, and must follow all the novelties dictated by a modern society. Museums are forced to adopt the principles of non-profit or museum marketing to survive and get attention on the market. In developing the appropriate ways of communication and searching for effective channels to reach visitors, museums must primarily be familiar with their (non)visitors. In the thesis I present the ways museums establish contact with the constant and potential museum visitors and expose the potential of having an online presence and the use of newer technologies to reach the visitors. In the case of the Museum of Recent History Celje I identified how and with which marketing tools they establish contact with the wider public. I conclude that due to the lack of trained personnel and resources to invest in the museum's marketing in the Museum of Recent History Celje they are not as successful in the field of reaching continual and potential visitors as they could be. Prospects for improvement are in digital communication.

**Keywords:** museum, non-profit organization, museum marketing, audience research.

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 OPREDELITEV POJMOV</b> .....	<b>7</b>
1.1 Muzej .....	7
1.2 Muzeologija .....	8
1.3 Nova muzeologija, nov muzej .....	8
<b>2 MUZEJ IN OBISKOVALCI</b> .....	<b>10</b>
2.1 Kdo so muzejski obiskovalci? .....	10
2.2 Razlogi za (ne)obisk muzeja.....	13
2.3 Raziskovanje občinstva .....	14
<b>3 MUZEJSKI MARKETING</b> .....	<b>16</b>
3.1 Vzpostavljanje stika z obiskovalci .....	19
3.2 Nove priložnosti vzpostavljanja stika z (ne)obiskovalci .....	21
3.3 Muzeji na spletu.....	24
<b>4 ŠTUDIJSKI PRIMER – MUZEJ NOVEJŠE ZGODOVINE CELJE</b> .....	<b>27</b>
4.1 Metodologija.....	27
4.2 Predstavitev Muzeja novejše zgodovine Celje .....	28
4.2.1 Kratka zgodovina nastanka .....	28
4.2.2 Poslanstvo muzeja .....	29
4.2.3 Muzejska ponudba.....	29
4.3 Obiskovalci Muzeja novejše zgodovine Celje.....	32
4.3.1 Razlogi za (ne)obisk MNZC in raziskovanje občinstva.....	34
4.4 Marketing in vzpostavljanje stika z (ne)obiskovalci v MNZC.....	35
4.4.1 Glavni komunikacijski načini doseganja obiskovalcev v Muzeju novejše zgodovine Celje .....	36
<b>5 SKLEP</b> .....	<b>40</b>
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>43</b>

## UVOD

Muzej je prostor, ki pripoveduje zgodbe. Je prostor, ki kulturo ne le odseva, temveč jo tudi soustvarja in hkrati je tudi prostor, ki se mora sam prilagajati družbi. Muzeji so od nekdanj igrali pomembno vlogo pri oblikovanju kulturne kot tudi osebnostne identitete posameznega obiskovalca. V zadnjih desetletjih so se zgodile globalne spremembe, ki so spremenile razumevanje vloge muzejev. Muzeji si morajo v današnji potrošniško usmerjeni družbi bolj kot kdaj koli izboriti svoje mesto in pritegniti pozornost. Podpora javnosti je tista, ki v največji meri vzdržuje muzej in ga dela živega. Največje spremembe so se zgodile v odnosu muzejev do njihovih obiskovalcev in načinih, kako do njih pristopiti, jih navdušiti za obisk ali celo privabiti tiste, ki še niso prestopili muzejskega praga. Vprašanje, ki si ga muzeji v zadnjem času najpogosteje postavljajo, je: kako vzpostaviti stik z (ne)obiskovalci in jih prepričati v obisk njihovega muzeja?

V prvi vrsti muzeji v uresničevanju svojega poslanstva skrbijo za ohranjanje in predstavljanje kulturne dediščine širši javnosti. Za uspešno in učinkovito delovanje so primorani aktivno delovati tudi v tržnem okolju. Sprva se je zdelo, da sta besedi muzej in marketing nezdržljivi, vendar so mnogi strokovnjaki dokazali, da je uporaba t. i. muzejskega marketinga zaželena, če ne celo potrebna.

Namen diplomskega dela je raziskati polje muzejskega marketinga in prikazati načine vzpostavljanja stikov z muzejskimi obiskovalci oziroma neobiskovalci. Prvi del temelji na teoretičnih izhodiščih za razumevanje muzejskega marketinga, ki so osnovani na izsledkih evidentirane domače in tuje literature. V prvem poglavju opredelim osnovne pojme, ki so predmet raziskovanja. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi muzejskih obiskovalcev, kaj so njihovi glavni razlogi za (ne)obisk muzeja in zakaj morajo muzeji dobro poznati svoje občinstvo. V tretjem poglavju orišem, kaj se razume pod relativno novim pojmom muzejski marketing in podrobneje predstavim klasične in novejšje načine vzpostavljanja stika z muzejskimi obiskovalci. V drugem delu raziščem, kako so teoretična izhodišča aplicirana v prakso na primeru Muzeja novejšje zgodovine Celje. Z analizo primarnih in internih virov dotičnega muzeja, primerjavo obiskanosti vseh slovenskih muzejev z Muzejem novejšje zgodovine Celje in nazadnje še s polstrukturiranim intervjujem z direktorico muzeja, sem želela izvedeti, na kakšen način v Muzeju novejšje zgodovine Celje navezujejo stik z obiskovalci in kako dosegajo potencialne obiskovalce. V delu iščem odgovore na vprašanja,

ki sem si jih zastavila pred začetkom raziskovanja: Ali Muzej novejše zgodovine Celje v svojih strateških načrtih posveča dovolj pozornosti navezovanju stikov z obiskovalci?; Ali ima Muzej novejše zgodovine Celje možnost izboljšanja obiska z navezovanjem stika s potencialni obiskovalci prek novih komunikacijskih orodij, ki jih ponuja sodobna tehnologija?

## 1 OPREDELITEV POJMOV

### 1.1 Muzej

Izvor besede muzej naj bi prihajal iz stare grščine, kjer beseda »mouseion« pomeni hram muz, varuhinj znanosti in umetnosti. Muze so naravni duhovi in pomenijo »tista, ki razmišlja in se spominja.« Muzeji so bili kraji, kjer se je negoval spomin na zgodovino civilizacije, ki je bila polna konfliktov (Fliedl 1991, 29). V tretjem stoletju pred našim štetjem je v Aleksandriji »museion« pomenilo ustanovo z inštituti, tudi s knjižnico, zbirkami umetnosti, botaničnim vrtom itd. (Vrišer 1988, 5). Museion je pomenil obsežno zbirko predmetov, poudarek pa je bil na dejavnosti, predstavljal je filozofsko skupnost učiteljev in izbranih učencev (Hudales 2008, 20). Zakladnice in zbirke, ki so bile na ogled tudi ljudstvu, so torej poznali že v stari Grčiji. Od 18. stoletja dalje pa je beseda muzej predstavljala stavbo, ki se uporablja za shranjevanje in razstavljanje zgodovinskih in naravnih znamenitosti (Mikuž 2004, 65). Definicije muzeja so se skozi čas mnogokrat spreminjale. V zadnjih desetletjih so se muzeji stalno prilagajali družbenim procesom. Nekoč so bili najpogosteje pojmovani zgolj kot institucije, ki zbirajo, dokumentirajo, ohranjajo, razstavljajo in interpretirajo materialne predmete (Moore 1997, 14) in kot ustanove, ki služijo družbi s tem, da skrbijo za kulturno in znanstveno dediščino človeštva, jo raziskujejo in posredujejo javnosti (Murphy v Hudales 2008, 13). Vendar pa muzeji danes niso le varuhi materialnih pričevanj človeštva, temveč predvsem sodobna informacijska središča z lastno in prepoznavno identiteto (Van Mensch v Hudales 2008, 14).

Danes najbolj razširjena in uveljavljena je definicija muzeja, sprejeta leta 1974 in sčasoma še dopolnjena, po Statutu Mednarodnega muzejskega sveta (ICOM – International Council of Museums), ki opredeljuje muzej kot za javnost odprto, nepridobitno, stalno ustanovo v službi družbe in njenega razvoja, ki zaradi preučevanja, vzgoje in razvedrila pridobiva materialne dokaze o ljudeh in njihovem okolju, jih hrani, raziskuje, o njih posreduje informacije in jih razstavlja (ICOM Slovenia 2005, 19).

## **1.2 Muzeologija**

Podobno kot definiranje muzeja je tudi opredelitev pojma muzeologija kompleksno. Na prehodu iz devetnajstega v dvajseto stoletje so se dogajale spremembe v muzejih, muzejskem delu in njihovi vlogi v družbi. Muzeji v mestih so začeli veljati kot znak sodobnosti oziroma razvitosti, saj je bilo število muzejev glede na BDP pokazatelj družbene razvitosti (Hudales 2008, 196). Van Mensch (v Hudales 2008, 147) v tem obdobju omenja dve »muzejski revoluciji,« ki označujeta širjenje muzejev in njihovo modernizacijo, kjer se je poudarjala izobraževalna vloga muzejev. Spoznanje, da si muzeji delijo mnoge skupne težave, ki jih lahko rešujejo na podoben način, je pripeljalo do razvoja nove samostojne znanstvene discipline – muzeologije. Mikuž (2000, 67) preprosto opiše muzeologijo kot znanost, ki se ukvarja z vprašanji, ki se nanašajo na muzeje, njihovo zgodovino, poslanstvo in organiziranje. Po Maroevičevi (1991, 35) definiciji je muzeologija »tisti del informacijskih znanosti, ki se ukvarja s preučevanjem muzealnosti muzejskih predmetov, z delovanjem muzeja in odnosom muzejske teorije in prakse, in to zaradi zaščite človeške dediščine in interpretacije ter prenosa njenih sporočil.«

## **1.3 Nova muzeologija, nov muzej**

Termin nova muzeologija se je razvil v Franciji sredi osemdesetih let 20. stoletja. Desvallées in Mairesse (2010, 55) sta bila ena prvih utemeljiteljev nove muzeologije v povezavi z vrednotenjem izobraževalne in socialne vloge muzejev, središče zanimanja so novi slogi izražanja in komunikacije muzejev ter nove vrste muzejev. Nova muzeologija svoje cilje usmerja od preteklosti in sedanjosti tudi v razvoj družbe, predvsem v spremenjen odnos do izobraževanja in komuniciranja s publiko, vse pomembnejša pa postaja tudi prihodnost v kontekstu možnih družbenih sprememb in izboljšav (Hudales 2008, 196-199). Perko (2009, 84) trdi, da nova muzeologija »s širjenjem strokovne filozofije ustvarja mentalno in družbeno razpoloženje, ki omogoča ustvarjanje uspešne muzejske prakse«. V najglobljem smislu je cilj muzeologije »ohranjanje kulturne dediščine z ozaveščanjem družbe, ki to prepozna kot kakovost in jo vključuje v vsakdanje življenje in jo ohranja za prihodnje rodove« (Perko 2005, 158). Pleško (2011, 84) dodaja, da je nova muzeologija filozofija in teorija stroke, ki se sprašuje o smislu muzejev v sodobnem svetu, v središče pozornosti pa se postavlja komunikacija z vključevanjem javnosti.



Nova muzeologija je prevrednotila vlogo muzeja in pripeljala do koncepta »novega« muzeja. Družbene spremembe so se močno odražale v muzejih, primarna dejavnost hranjenja, evidentiranja in preučevanje muzejskih predmetov se je širila in dobivala nove poudarke. Razstave ne temeljijo več v tolikšni meri na materialni kulturi oziroma predmetih, temveč se predstavljene zgodbe vse pogosteje naslanjajo tudi na izsledke ustne zgodovine, socialne in duhovne kulture tistega časa.

Poleg klasičnih funkcij danes muzeji prevzemajo tudi ekonomske in socialne funkcije. Desvallées (2001, 130) je v razmišljanju o muzejih ob koncu drugega tisočletja predlagal, da se muzeje prenovi tako, da bodo čim bolj ustregli pričakovanjem obiskovalcev. Muzeji resnično postajajo nekakšno mesto v malem, od katerega se pričakuje, da zadovolji vse obiskovalčeve potrebe (Tavčar 2003, 181). Postali so ustvarjalci doživetij in izkušenj ter ustanova za učenje in razvedrilo (Hooper-Greenhill 2002, 3). V zadnjih desetletjih tudi ICOM močno poudarja muzeje kot instrumente vzgoje in elemente družbenega in ekonomskega razvoja. Zadnja, najnovejša definicija iz leta 2007, je zaradi vsesplošne digitalizacije sveta in sprememb, ki jih prinaša sodobna informacijska tehnologija, dodala dikcijo, da muzej »... komunicira in razstavlja otipljivo in neotipljivo dediščino človeštva in njegovega okolja ...« (ICOM 2007, 2). Muzej je torej dinamičen prostor za ideje, razmislek in dialog, ki s svojimi zbirkami navdušuje ljudi (Van Mensch 2013, 103) in prispeva k dvigu kakovosti življenja ljudi in življenja v okolici ter ima ključno vlogo pri razvijanju čuta za pripadnost in identiteto (Mikuž 2004, 107). Opušča se ideja muzeja kot zbiratelja predmetov, v ospredje se postavlja muzej kot prostor za ljudi, ki se stalno prilagajajo družbenim spremembam, zbuja radovednost, izobražuje. Pleško (2011, 78) opiše novi muzej kot mesto živega dogajanja. Postali so umeščeni v svojo skupnost, se odzivajo na njene potrebe in zahteve ter izboljšujejo kakovost življenja posameznikov skupnosti. So sestavni del družbe in ponujajo razmišljanja o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Peter van Mensch (v Roženbergar Šega 2010, 45) označuje muzeje za novo tisočletje s pojmi informacijska doba, kulturni pluralizem, racionalizem in brstenje idej. Vse pomembnejša postaja interakcija muzeja z okoljem in ljudmi v družbi. So institucije izkušenj, učenja, doživetij in življenja v času in prostoru in kot pravi Groys (2002, 66) zbirajo in hranijo vse, za kar se je izkazalo, da je zgodovinsko relevantno, dragoceno in pomembno. »Nov« muzej mora biti uporaben, koristen, aktiven, neprestano raste, se spreminja, je upravljan kot podjetja, se odziva na potrebe in zahteve ljudi ter prispeva k izboljšanju kakovosti njihovih življenj (Pleško 2001, 78).

## 2 MUZEJ IN OBISKOVALCI

»Topel muzej je tisti, ki ustvari prijetno vzdušje ob prihodu obiskovalca in stori vse, da bi se ta dobro počutil (Hudson 1992/1993, 45).«

Nove oblike muzejev narekujejo nove načine dela s predmeti, nove poglede na razstave in seveda tudi nove načine povezovanja z obiskovalci. Vse pomembnejša postaja komunikacijska vloga muzejev z najširšo publiko na najrazličnejše možne načine. Od prejšnje orientacije k muzejskemu predmetu je v središče pozornosti postavljen obiskovalec, njegovi razlogi za obisk muzeja, njegovo doživljanje in razumevanje muzejskih vsebin. Raziskovanje komunikacijskih kanalov od razstav (in drugih muzejskih dejavnosti) do obiskovalca so postali temelji muzeoloških raziskav in razprav (Hudales 2002, 200). Vrišer (v Breznik 2012, 71) je dejal, da muzej brez obiskovalcev sploh ni muzej. Sodobna, postmoderna, informacijska, potrošniška in heterogena družba gleda na muzeje kot na prostočasne dejavnosti in turistične destinacije. V očeh javnosti muzeji niso več elitne kulturne ustanove, temveč prostočasna »zabavišča«, ki tekmujejo na trgu za svoj obstoj, pri čemer si morajo pomagati z marketinškim pristopom in poslovanjem. »Nova paradigma vsedostopnega, odprtega in inkluzivnega muzeja narekuje sodobno upravljanje, večjo skrb za uporabnika in njegove potrebe ter pričakovanja« (Rovšnik 2009, 107). Obisk je eden izmed kazalnikov uspešnosti delovanja muzeja, kar lahko tudi konkretno prikažemo v številkah (Breznik 2008, 63). Hkrati pa je obisk oziroma prodaja vstopnic ena izmed temeljnih pridobitnih dejavnosti muzeja. Muzeji se vedno bolj vključujejo v današnjo tekmovalno ekonomijo trga. Njihovo poslanstvo in najpomembnejše strateške točke se spreminjajo, zavedajo se, da so za uspeh in nadaljnji obstoj odločilni tudi obiskovalci in ne samo zbirke (Sas 2001, 139). Različni pritiski in izzivi muzejev izhajajo iz hitro spreminjajočega se družbenega okolja, v katerem delujejo. Od njih se pričakuje, da ravnajo čim bolj racionalno, ekonomično, gospodarno in tržno, hkrati se jim zmanjšuje sredstva iz javnega proračuna, zato je vprašanje, kako pritegniti obiskovalce v muzeje, vedno bolj v ospredju (Vončina 1995, 92).

### 2.1 Kdo so muzejski obiskovalci?

Kenneth Hudson (2009, 19) je dejal, da je dober muzej tisti, iz katerega obiskovalec pride z boljšimi občutki kot je vanj vstopil. Je utemeljitelj kakovosti muzeja, kjer je bistveno poznavanje obiskovalcev, njihovih motivacij, potreb in sodelovanje z lokalnim prebivalstvom.

Odprti in vključujoči muzeji imajo odlično priložnost, da obiskovalcu nudijo sporočila in s tem spodbujajo občutek intelektualne rasti, pripadnosti in krepitve samopodobe (Rovšnik 2013, 74). Hudson (v Pleško 2011, 69) je opozarjal, da publika kot homogena celota ne obstaja, temveč obstajajo različne publike, ki jih tvorijo posamezniki. Načelo segmentacije heterogene muzejske publike na manjše ciljne skupine je bistveno pri prepoznavanju muzejskih obiskovalcev. Naloga muzeja ni zagotoviti določene izkušnje, temveč ugotoviti, kakšne izkušnje si obiskovalec želi. Ko muzej prepozna specifične potrebe svojih obiskovalcev in tudi potencialnih obiskovalcev, lahko uspešno oblikuje muzejsko ponudbo tako, da bo zanimiva in dostopna čim večjemu številu ljudi (Breznik 2008, 63). Da pritegne številne obiskovalce, je pomembno, da ima muzej oziroma muzejska razstava čustveno privlačnost. Obiskovalci muzej običajno obiščejo v svojem prostem času, zato ga naj preživijo v prijetnem duhu, obenem pa naj se v procesu tudi kaj novega naučijo. Privlačen muzej deluje na razum, na čustva, na srce, nos in želodec (Hudson 1992/1993, 52). Njihovi čuti morajo biti stimulirani na prijeten način.

Segmentacija je tržni pristop, kjer ugotavljamo skupino uporabnikov, ki imajo podoben skupek želja in preferenc (Kotler 2004, 279). Razgrajevanje homogene celote občinstva v različne ciljne skupine določimo s kriteriji, kot so starost, motiv obiska, vrsta interesa, potrebe obiskovalcev, predznanje, izvor obiskovalcev. Posebno skupino predstavljajo tudi neobiskovalci muzeja, med katerimi so tudi potencialni obiskovalci (Breznik 2012, 72). Tudi socialno in ekonomsko ozadje ter splošne vrednote so pomembni kriteriji razločevanja muzejskih obiskovalcev (Bračun 2005, 98). Hudson (2009, 21) v grobem razdeli muzejske obiskovalce v dve kategoriji. V prvi so zajeti ljudje, katerim obisk muzeja predstavlja enkratno priložnost in se verjetno ne bodo več vrnili, v drugo pa zajema ljudi, ki živijo relativno blizu muzeja in jim obisk muzeja predstavlja pristočasno aktivnost, kamor pripeljejo tudi prijatelje ali sorodnike. Graham Black (2010, 2) ugotavlja, da je obisk muzeja za večino ljudi občasni dogodek v prostem času, kjer največji delež celotnega števila obiskovalcev predstavljajo družine (40 % do 50 %), obiskovalci so po spolu razdeljeni enakopravno, vendar je to odvisno od narave razstave. Najbolj zastopana skupina obiskovalcev naj bi bili bolje izobraženi in ljudje z višjim socialno-ekonomskim statusom, ki jim je izobrazba pri obisku muzeja najpomembnejša (Black 2010, 4). Pearce (v Pleško 2011, 74) razlikuje tri bistvene skupine obiskovalcev muzejev: večji del odraslih, ki jih preteklost ne zanima, manjši del odraslih, ki jih preteklost zanima in otroke, katerih zanimanja še niso določena. Šturm (2007, 16) glede na interes obiskovalcev loči štiri tipe: obiskovalce, ki se v

muzeju nočejo učiti (imajo slabo znanje in majhen interes), obiskovalce, ki se želijo učiti in izboljšati svoje znanje (imajo slabo znanje in velik interes), obiskovalce s spreminjajočimi se interesi (dobro znanje in majhen interes) ter obiskovalce, kot so raziskovalci, strokovnjaki (odlikujeta jih dobro znanje in velik interes). Black (2005) obiskovalce glede na njihova pričakovanja obiska muzeja razdeli na neformalne obiskovalce, družine in otroke, povratnike, redne obiskovalce in obiskovalce s posebnimi željami.

**Neformalni obiskovalci** predstavljajo večino muzejskih obiskovalcev, katerim obisk muzeja predstavlja druženje. Od obiska pričakujejo, da bo prijeten, zanimiv in zabaven, zagotavljal naj bi zabavo za vso družbo oziroma družino, želijo si interaktivnosti in pričakujejo, da bodo več kot le pasivni prejemniki informacij, ki jih muzej podaja. Želijo se nekaj naučiti, po možnosti z začetkom pri že znanih informacijah, ki jih pripeljejo do novega, neznanega. Pričakujejo, da se kakovost v muzeju kaže z dobrimi storitvami in urejenostjo prostorov.

**Družine in otroci** prav tako predstavljajo velik odstotek obiskovalcev. Black (2010) sklepa, da 60 % vseh obiskovalcev predstavljajo otroci v socialni skupini – kot učenci v organiziranih šolskih skupinah ali kot del družinskih obiskovalcev. Kar 33 % obiskovalcev muzejev naj bi bilo mlajših od 16 let. Pričakovanja družine v največji meri predstavlja spoznavanje novih stvari in učenje, ki naj bo dopolnilno šolskemu kurikulumu, predvsem bolj sproščujoče in prijetno. Predvsem otroci si želijo interaktivnosti in kreativnosti, želijo se dotakniti predmetov in preizkusiti njihove funkcionalnosti, podajanje informacij pa naj bo zreducirano na čim manj branja. Staršem je pomembno, da so razstava in njeni predmeti na primerni višini, ter so tako vidni in dosegljivi tudi otrokom, še bolj je, če je del muzeja namenjen samo otroškemu kotičku in njihovem spoznavanju tematike razstave. Pomembno je torej, da se učijo in zabavajo tako otroci kot starši. Razstave, ki najbolj pritegnejo ljudi, so tiste, ki spodbujajo družbeno interakcijo, diskusijo in sodelovanje znotraj družbene skupine.

**Povratniki** so obiskovalci, ki so v muzeju že bili in se radi vračajo nazaj zaradi prejšnje pozitivne izkušnje. Muzeji, posebej tisti, ki niso na turističnih lokacijah, si želijo čim več povratnikov. To so navadno prebivalci lokalne skupnosti, ki se vrnejo v muzej, da bi pogledali vse, česar pri prvem obisku niso uspeli ali pa jih pritegnejo novi predmeti, posebne občasne razstave, prijazno osebje in ostala muzejska ponudba. Pri ponovnem obisku pričakujejo, da bo njihov obisk interaktiven, da se lahko izkažejo kot aktivni udeleženci razstave in se ob tem sproščujoče zabavajo. Želijo si, da je vsak ponovni obisk muzeja edinstven.

**Redni obiskovalci** želijo, da se v muzeju pogosto spreminja program razstav in dogodkov ter da jih obdaja občutek pripadnosti muzeju, želijo se vključiti v skupine, kot so »Prijetelji muzeja,« spoznati osebje, povabila na posebne dogodke, dobiti priložnost, da aktivno sodelujejo v muzeju, morda kot prostovoljci, ali dobiti poglobljen vpogled v proces muzejskega dela. Četudi si muzeji želijo čim več rednih obiskovalcev, morajo biti previdni, kako z njimi ravnajo, saj prevelik odstotek rednih obiskovalcev, ki jim omogočajo posebne ponudbe, lahko navzven deluje kot muzej, ki je namenjen le določenemu delu prebivalstva.

**Obiskovalci s posebnimi željami** ali strokovnjaki, ki jih že odlikuje dobro znanje in pridejo v muzej po njegovo nadgradnjo. Muzej mora tudi njim omogočiti, da imajo dostop do vseh potrebnih informacij, bodisi z brošurami in katalogi, kjer so posamezne stvari podrobno razložene, bodisi z osebnim pogovorom s kustosom (Black 2005, 22–28).

## 2.2 Razlogi za (ne)obisk muzeja

Vprašanje, ki si ga mora muzejsko osebje pogosto postaviti, je, kakšni so razlogi in motivi, da obiskovalci obišejo njihov muzej. Vončina (1995, 93) opredeli motivacijo kot stanje organizma, v katerem je telesna energija v celoti mobilizirana in na selektiven način usmerjena k določenemu cilju, ga giblje k akciji. Zanimanje obiskovalcev za obisk muzeja je največkrat zasebne narave, šolajoči otroci pa jih obišejo v okviru obveznosti šolskega kurikulumu. Vsem predstavlja obisk muzeja priložnost za socialno dejavnost: družinski izlet, sprostitev, zanimanje za določeno tematiko, ugled določenega muzeja, radovednost, pa tudi željo, da bi podoživeli določeno preteklo obdobje (Šturm 2007, 15). Z obiskom muzeja skuša posameznik zadovoljiti različne ravni svoje motivacije za obisk: socialno, intelektualno, čustveno in duhovno (Zdravič Polič 2013, 132). Obisk muzeja predstavlja večini tudi preživljanje prostega časa. Hood (v Black 2010, 13) je opisala šest najpogostejših motivov, ki človeka vodijo pri izbiri pristočasnih dejavnosti: obkroženost z ljudmi in navezovanje socialnih stikov, občutek, da počne nekaj koristnega, udobno in sproščeno počutje v nekem okolju, pridobivanje novih izkušenj in znanja ter aktivno sodelovanje.

Vsak obiskovalec je edinstven in ima svoje družbeno določene kriterije, zakaj si želi obiskati muzej. Lokalno in kulturno okolje, socialne navade ter način življenja vplivajo na razloge in motive za obisk muzeja (Rovšnik 2009, 107). Najpogostejši kriterij pa je splošen: zanimanje. Bračun (2005, 98) trdi, da je zanimanje del človekove osebnosti, ki se ga je mogoče naučiti in privzgojiti. Nanj lahko vplivamo s prepričljivo vsebino, ki je podana na zanimiv način.

Obiskovalce se lahko motivira do te mere, da do muzeja in njegove vsebine oblikujejo specifičen odnos, ki ga kasneje vrednotijo. Izsledki različnih raziskav strokovnjakov na področju raziskovanja občinstva (McLean 1996, Hooper-Greenhill 2002, Black 2005) kažejo, da so razlogi za obisk muzeja pri večini obiskovalcev podobni – zanimanje za eksponate in vsebino razstave je največji motiv, sledi želja po zabavnem preživljanju prostega časa. Obisk muzeja zaradi druženja z ljudmi s podobnimi interesi je naslednji pomemben razlog (Mikuž 2004, 128). Prav tako je izstopajoč razlog za obisk priložnost za neformalno učenje preko muzejskih razstav in predmetov. Hkrati pa so zahteve obiskovalcev po znanju vse večje, saj je vse višja njihova izobrazba, v muzeju pa pričakujejo aktiven pristop in visoko raven izvedbe podajanja znanja (Šturm 2007, 15). McLean (1994, 44) navaja, da je razlog za obisk muzeja lahko tudi zavetje pred dežjem in obisk muzejske kavarne. Ne glede na razlog obiska, je potrebno vsakega obiskovalca upoštevati enakopravno.

Stereotipne podobe muzeja kot zastarele, zaprašene in dolgočasne ustanove, ki skladišči predmete, so pri nekaterih posameznikih prisotne še danes. McLean (1996) je v raziskavah ugotovila, da sta pglavitna razloga za neobisk muzeja pomanjkanje časa in pomanjkanje zanimanja. Hooper-Greenhill (2002, 67) dodaja kot razlog še občutek pri posameznikih, da je muzej namenjen le ljudem iz srednjih in višjih slojev, bolje izobraženim in tistim, ki imajo posebno željo pridobivanja dodatnega znanja. Ostali zadržki so stroški in cene storitev, pomanjkanje priložnosti za obisk, slab prevoz in dostop do muzeja, slaba izkušnja obiska v preteklosti in mnenje, da je v muzeju premalo dejavnosti, da je vse že videno oziroma da manjka novih razstavljenih predmetov (Rovšnik 2009, 108). Večini odraslim neobiskovalcem muzeji predstavljajo dolgočasne prostore in nimajo splošnega interesa za obisk ter so prepričani, da bi se otroci v njem dolgočasili itd. (Black 2005, 67). V številnih raziskavah po Evropi so prišli do ugotovitev, da muzeji najtežje pritegnejo mlajše od 35 let, predvsem moško populacijo, ljudi z nižjo izobrazbo in družbeno ranljive skupine (priseljenci, nezaposleni, ljudje s posebnimi potrebami) (Rovšnik 2012, 81).

### **2.3 Raziskovanje občinstva**

Sodobni muzeji se vse bolj obračajo k zadovoljevanju muzejskega občinstva, ki postaja vse bolj raznoliko in zahtevno, hkrati pa pridobivajo obiskovalce, ki jih prej niso imeli (Hudales 2008, 207). Namen vsake ustanove je, da ima čim boljši položaj v konkurenci z enakimi sorodnimi ustanovami, velik ugled in čim boljše zadovolji potrebe obiskovalcev (Spahić 2002,

73). Raziskovanje občinstva je ključno trženjsko orodje, ki pomaga muzeju doseči cilje (Andreasen in Kotler 1996, 109). Bistveno je razumeti, kdo so muzejski obiskovalci in kaj od muzeja pričakujejo ter kako privabiti nove obiskovalce in jih nato tudi obdržati. Četudi vsak posameznik oblikuje svoje potrebe glede prostočasnih dejavnosti, mora imeti muzej zmožnost, da se množično prilagaja in zadovoljuje potrebe posameznika – pripravi oblikovane izdelke, storitve, programe in komunikacijo, da zadovolji zahteve različnih segmentov svojih uporabnikov (Kotler 2004, 282). Za to je nujno potrebna raziskava občinstva.

Rovšnik (2013, 75) opiše raziskavo občinstva kot »način opazovanja, razumevanja in izboljševanja vseh vidikov obiskovalčeve izkušnje v muzejih in galerijah«. Raziskuje se psihologija in osebnostne značilnosti obiskovalcev, opazovanje njihovih vedenjskih vzorcev v muzejskem okolju, zmožnosti za razumevanje razstavnih sporočil, skratka, namen je dobro in učinkovito spoznati značilnosti in potrebe obiskovalcev ter ugotoviti, kako jim zagotoviti čim boljšo kakovost obiska in učenja. Muzeji so namreč ene izmed redkih institucije, ki naj bi zadoščale potrebam obiskovalcev z različnim nivojem znanja (Hooper-Greenhill 2002, 142).

Rovšnik (2009, 107) trdi, da so ugotovitve raziskav občinstva pomembne, ker lahko vodijo do strateških in taktičnih odločitev muzejev – spoznanje, kaj je tekmovalna prednost in edinstvenost muzeja v primerjavi z drugimi, kar lahko muzeji uporabijo v promocijske namene, da dosežejo potencialne obiskovalce, torej tudi za konverzijo, ki spreminja neobiskovalce v obiskovalce in povečuje obisk povratnikov.

Obstajajo različni pristopi raziskovanja občinstva. Mandatni model poudarja poslanstvo muzeja, izobraževanje in informiranje obiskovalcev, brez njihovih povratnih informacij, zanima jih, kaj so se obiskovalci naučili v muzeju. Tržni model teži k temu, da muzejska razstava nekritično upošteva pričakovanja, interese in želje obiskovalcev. Redno se izdelujejo ankete, analize občinstva in njihovih odzivov ter kritike v knjigi vtisov. Slabost tega pristopa je šibka strokovnost razstav, saj so velikokrat prav ekonomska uspešnost, komercialnost in število obiskovalcev kriteriji uspešne razstave. Celostni model združuje mandatni in tržni model ter trdi, da se dobra razstava ustvari v dialogu z obiskovalci. Cilji raziskovanja občinstva so ustvarjanje ekonomsko uspešnih razstav s pomočjo raziskovanja interakcij med občinstvom, muzejem in razstavo, stalno izboljševanje in dviganje standardov, ki omogočajo postavitev kakovostnih in uspešnih razstav, gradnja boljšega odnosa med muzejem in okoljem, še posebej s tistimi skupnostmi, ki tradicionalno niso del muzejske publike. S

pridobljenimi informacijami z raziskavo občinstva lahko muzeji izboljšajo razstavo že v nastajanju in razširijo znanje o obiskovalcih na vse člane muzejskega kolektiva in v širšo muzejsko skupnost (Vončina 1995, 95–96).

### **3 MUZEJSKI MARKETING**

Muzeji so svojo vlogo v družbi morali nenehno prilagajati in stalno stremeti k večji kakovosti strokovnih storitev in svojega muzejskega produkta (Zdravič Polič 2013, 119). V osemdesetih letih dvajsetega stoletja je kriza tradicionalne muzeje prisilila, da so svoje prostore odprli tudi dejavnostim, ki niso primarno namenjene razstavljanju, temveč tudi družabnim in izobraževalnim dejavnostim v muzeju (Železnik 2007, 109). Muzeji so bili postavljeni pred zahteve globalne informacijske in potrošniške družbe tretjega tisočletja. Vedno bolj se promovirajo in širijo svojo ponudbo z muzejsko trgovino, knjigarno, kavarno, otroškimi koticami ali varstvom, filmskimi projekcijami itd. Železnik (2007, 109) trdi, da v Sloveniji skorajda ni več muzeja, katerega razstav ne bi spremljali tudi različni spremljevalni programi – od strokovnih vodstev, predavanj, ustvarjalnih delavnic za najmlajše itd. Muzeji postajajo nekakšni kulturni centri z namenom, da bi privabili čim več ljudi.

Muzeji se kot kulturne neprofitne organizacije poslužujejo neprofitnega oziroma za njih specifičnega, muzejskega marketinga. Kotler in Levy (v Jančič 1999, 94) menita, da morajo tudi neprofitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati potrošnike ter trende v okolju. Kotler (2004) definira marketing kot znanost in umetnost, kako pridobiti, zadržati potrošnika in ustvariti dobiček ter hkrati poskrbi, da so potrošniki zadovoljni. Ta je pomemben tudi na neprofitne organizacije. Zaradi odsotnosti marketinga v neprofitnih organizacijah ustanove ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj to večinoma temelji na zadovoljevanju potreb ljudi (Jančič 1999, 95). Andreasen in Kotler (1996, 13) trdita, da se neprofitni marketing ne razlikuje bistveno od profitnega. Glavno razliko vidita v nagovarjanju svojih uporabnikov – profitne organizacije težijo k prepričevanju potrošnika k nakupu in zadovoljivosti njegovih potreb, medtem ko v neprofitnih težijo k spremembam v njihovem ravnanju in vedenju. Gre za dolgoročnejši proces, ki bo izboljšal in zadovoljil potrebe posameznika, katerih se morda še sploh ne zaveda.

Muzeji potrebujejo marketing, saj se soočajo z vse večjo konkurenco na trgu pristočasnih industrij. Posameznik ima veliko izbiro, kje bo preživljal svoj prosti čas, vendar mu ga primanjkuje. Namen muzejskega marketinga je, da ponudijo obiskovalcem največjo vrednost



za ceno obiska muzeja, hkrati pa muzejskim delavcem ponuja orodja in spretnosti, ki jim omogoča povečanje števila obiska, graditi odnose z zainteresirano javnostjo in povečati vir dohodkov (Kotler 2008, 21). Marketing v muzeju je logična posledica družbenega razvoja in vse glasnejših zahtev po dvigu standarda na vseh področjih človekovega življenja in delovanja. Načela marketinškega delovanja in komuniciranja v kulturnih ustanovah prispevajo k večji odprtosti kulturnih institucij do najširše javnosti ter k širjenju kulture nasploh (Vončina 1993, 46). Takšni pristopi naredijo muzeje uspešnejše na dveh ravneh: pri doseganju tako družbenih kot tudi ekonomskih ciljev (Kline 2013b, 164). Temeljne funkcije kulturnih ustanov so informiranje, izobraževanje, zadovoljevanje obstoječih in potencialnih duhovnih in kulturnih potreb celotne populacije ter bogatitev celotnega duhovnega doživljanja sebe in drugih v okolici (Vončina 1993, 48). V nasprotju s proizvodi množične kulture, za katere veljajo komercialna pravila, se za kulturno blago pomembne nepotrošne oziroma trajno uporabne vrednosti (Spahić 2002, 135). Zato je uspeh muzejskega marketinga težje izmerljiv, saj so njegovi cilji kompleksnejši kot le dobiček (McLean 1996, 51).

Muzejski marketing je izraz splošne muzejske filozofije, kjer so identificirane potrebe obiskovalcev, nanj pa morajo muzejski delavci gledati kot na družbeni in upravljavski proces, ki hkrati daje tudi kredibilnost poslanstvu muzeja (Zdravič Polič 2013, 127). Muzeji ne tržijo izdelkov, kot klasične profitne organizacije, temveč gre za nejasno definirane produkte. Najlažje bi rekli, da muzeji tržijo storitve. Čeplak (1993, 27) dodaja, da tržijo ideje, atmosfero, razpoloženje, informacije in znanje. Njihov »izdelek« pa je skupek muzejskih uslug, ljudi, stavbe, vzdušja, pristopa in dogodka, torej celotna muzejska izkušnja, ki jo posameznik doživi ob obisku. Takšen muzejski produkt določa identiteto muzeja in ga ločuje od drugih muzejev. Fizični izdelki so razstave in zbirke, vendar so neoprijemljive, saj se tržijo kot začasna uporaba oziroma ogled, ki je časovno determiniran (McLean 1996, 105). Drugi fizični izdelki, ki jih tržijo, pa so izdelki, ki so na voljo za prodajo v muzejski trgovini ter kavarni.

McLean (1994, 41) trdi, da je pri muzejskem marketingu potrebno upoštevati dejavnike, ki so edinstveni na muzejskem področju ter se med seboj povezujejo v strukturiran okvir: muzejska zbirka, muzejska stavba, osebje muzeja, podporne storitve in publika. Muzejska zbirka oziroma razstava ustvarja identiteto muzeja in je glavna sestavina marketinškega delovanja muzejev. Marketinško delovanje morajo muzeji usmerjati na ohranjanje zbirke in obveščanje javnosti o njej, s čimer bodo pritegnili obiskovalca in mu omogočili izkušnjo (McLean 1994, 42). Vsi drugi deli muzeja so drugotnega pomena, kajti če zbirko odstranimo, tudi drugi deli

izgubijo smisel (McLean 1996, 109). Kot drugo je pomembno tudi trženje muzejske hiše kot zgradbe, saj k boljšemu obisku prispeva tudi urejena okolica, dostopen vhodni del, čiste sanitarije, smiselna postavitev promocijskih materialov, plakatov, usmerjevalne table (Vončina 1993, 51). Videz stavbe je za prihodnjega obiskovalca tudi edini dokaz za obstoj muzeja, zato je treba poskrbeti, da je stavba prijetna, topla in obiskovalcem ter mimoidočim pokazati, da je znotraj nje nekaj zanimivega (McLean 1994, 47). Tudi muzejsko osebje igra ključno vlogo pri oblikovanju podobe muzeja. Od muzejskih delavcev se pričakuje, da so profesionalni in visoko usposobljeni za delo, ki ga opravljajo, ter se na svojem področju stalno izobražujejo. Zaposleni, ki imajo stik z obiskovalci pa naj bodo prijazni in ustrezljivi, da se bodo obiskovalci v muzeju počutili sproščeno in zaželeno. Muzejsko osebje mora poskrbeti za dobro strokovno plat muzeja, zunanjo podobo in kakovostno vsebino muzeja ter dobro notranjo organizacijo. McLean (1996, 43) meni, da je usmeritev vseh članov muzejskega kolektiva v marketing ključnega pomena za uspešnost, saj morajo vsi, od direktorja do snažilke, vedeti, zakaj je publika za muzej pomembna in kako obiskovalcem pomagati na poti do dobre muzejske izkušnje. Obiskovalcem se je potrebno prijazno in dostopno približati, pri tem pa morata muzejske delavce voditi ponos in samozavest (Šturm 2012, 75). Podporne storitve, kot jih omenja McLean, so dodana vrednost muzeja, kot sta muzejska trgovina in kavarna, ki dopolnjujeta muzejsko ponudbo, ter v nekaterih muzejih tudi oddajanje prostorov za seminarje, srečanja, izobraževanja ipd. Te tri dejavnosti odsevajo komercialnost v muzejih, vendar, kot je dejal Hudson (2009, 21), je muzejska kavarna ključna postojanka pri obisku muzeja, saj predstavlja prostor za počitek, nabiranje moči in premislek o tem, kar je obiskovalec videl in doživel. Prav tako naj bi vsak muzej, ne glede na to, kako majhen je, omogočil obiskovalcu, da ima priložnost ob odhodu kupiti spominek, ki ga spominja na muzej ali na razstavo, ki si jo je ogledal. Muzejska trgovina služi promociji muzeja in prinaša dobiček. Sodobna muzejska trgovina naj privablja tudi potencialne muzejske obiskovalce, ki iščejo kakovostno, promocijsko in drugačno darilo (Roženberger Šega 2010, 59).

Marketing v muzeju obsega oblikovanje ponudbe in določanja cen glede na želje in potrebe ciljnih trgov ter uspešne uporabe komunikacijskih sredstev in distribucije, saj tako informira in motivira svojo ciljno publiko (Breznik 2008, 64). Zdravič Polič (2000, 185) doda, da je naloga muzejskega marketinga, »da skladno s svojimi cilji pospeši pozitivno izkušnjo obiskovalcev in teži k razvoju, ki bi pripomogel k popolni skrbi muzejske javnosti in kakovostni ravni razstav, tako da te spremlja in preverja že v procesu razvoja.« Smisel

marketinškega delovanja muzejev je v tem, da muzej poleg obiskovalcev razstav poskuša privabiti tudi druge uporabnike, ki za razvedrilo, zadovoljstvo in prijetne doživljaje v muzeju uporabijo različne muzejske koticke.

Sodobni muzeji ponujajo obiskovalcu poleg ogleda razstavne zbirke tudi interaktivno doživetje okolja, ki ga predstavljajo, in različne načine strokovnega izobraževanja. Orodja potrošniško usmerjenega muzeja so multimedijske predstavitve, delavnice za otroke, predavanja za strokovno javnost, sodelovanje s študenti, srednješolci, upokojenci, interaktivne spletne strani ipd. (Berčič in drugi 2008, 69). Hudson (v Hudales 2008, 201) je v pojmu kakovost za javnost opisal paket uslug, ki jih muzej pripravlja za obiskovalce. Kakovost za javnost se mora odsevati iz celotne dejavnosti muzeja, biti mora razvidna iz promocijskega in drugega gradiva, ki ga muzej pripravlja za turistične agencije, šole, upokojenska društva in druge kategorije obiskovalcev. Kline (2013b, 164) poudarja, da vključitev tržnih dejavnosti muzejem omogoča pridobivanje dodatnih sredstev, ki jih lahko vlagajo v lasten razvoj, inovativne pristope, posodobitve, moderne razstave in podobno. A vendar se morajo muzeji zavedati svojega poslanstva in ne smejo delovati izven svojih okvirov. »Dodatna sredstva morajo služiti zgolj nadgradnji storitev in programov, s katerimi muzeji izpolnjujejo svojo družbeno vlogo« (Kline 2013b, 173).

### **3.1 Vzpostavljanje stika z obiskovalci**

Muzejske institucije so živ organizem, ki se vedno znova odzivajo na potrebe družbe in jo povratno tudi kreativno soustvarjajo (Roženberger Šega 2010, 43). Imajo možnost vplivanja na posameznika, družbo in oblikovanje javnega mnenja. Da se takšni procesi realizirajo, je seveda potrebna komunikacija. Če so muzeji nekoč nagovarjali elitno družbo, danes sprejmejo medse vsakogar. Brišejo etnične in socialne meje, v ospredje pa postavljajo komunikacijo, ki je pomemben del socialne interakcije. Primarni medij komuniciranja v muzeju je razstava, pomembne elemente predstavlja tudi dodatna muzejska ponudba – delavnice, predstavitve, predavanja, dogodki, kavarna in trgovina. Poleg tega muzeji organizirajo interaktivne razstave in nastope v živo, sodelujejo z izobraževalnimi ustanovami in kot sredstvo komuniciranja uporabljajo internet (Codina in drugi v Kline 2013b, 173).

V sodobni množični oziroma informacijski družbi, v množici ponudnikov in potrošnikov ter množici informacij, je marketing oziroma marketinško komuniciranje tisto, ki vzpostavi stik in sodelovanje. Pritegniti mora ciljne skupine obiskovalcev ter vzpostaviti vzajemno

komunikacijo med ustvarjalci in obiskovalci (Vončina 1995, 92). Muzeji s takšnim pristopom izpolnjujejo svojo družbeno vlogo ter pritegnejo in izobrazijo večje število ljudi, tudi takšnih, ki sicer niso tipični obiskovalci muzejev (Kline 2013b, 164). Povečuje se uporaba komunikacijskih orodij, kot so oglaševanje v različnih medijih, brošure, publikacije, avdiovizualni pripomočki, odnosi z javnostmi in direktni marketing (Camarero in Garrido v Kline 2013b, 173). »Dobra komunikacija z obiskovalci danes zahteva veliko občutljivost za sedanje in bodoče obiskovalce, predvsem pa boljše razumevanje načinov, na katere ljudje stopajo v stik z muzejem« (Županek 2007, 113).

Komunikacijski proces določajo številni osebni, družbeni in tehnološki dejavniki, praviloma pa poteka v interakciji na različnih ravneh – na ravni posameznika, medosebno ali na množični ravni (Kamin 2013, 194). Zdravič Polič (2013, 126) meni, da je v muzeju komuniciranje ključna sestavina pri izpolnjevanju svoje vizije in pričakovanj javnosti. Komuniciranje v muzeju uporablja marketinška orodja, komunikacijske poti in usposobljen kader. Če hoče biti muzej bolj viden in navzoč v javnosti, mora z njo komunicirati. S komunikacijo želi muzej seznaniti javnost o tem, da obstaja, da posreduje določene kakovostne storitve, katerih namen je zadovoljiti potrebe in željo obiskovalcev, da obišejo muzej (Vončina 2003, 31). Muzejsko komuniciranje vsebuje aktivnosti, ki privabljajo obiskovalce (oglaševanje in marketing), raziskuje njihove potrebe (raziskave občinstva in evalvacije) ter poskrbi za njihova pričakovanja (izobraževanje in zabava). Potrebe po izobraževanju in zabavi so izpolnjene prek razstav, delavnic in demonstracij (Hooper-Greenhill 2002, 140).

»Proces marketinškega komuniciranja v muzeju postavlja cilje, analizira načrtovana sporočila in uporablja različna orodja za posredovanje sporočila« (Zdravič Polič 2013, 128). Najpogostejša orodja marketinškega komuniciranja so oglaševanje, odnosi z javnostmi, direktni marketing, osebna prodaja in pospeševanje prodaje (Kline 2013a, 70). Zdravič Polič (2004, 165) loči dve področji muzejskega komuniciranja, ki se dopolnjujeta. Prvo je informiranje s specifičnimi muzejskimi sredstvi, kot so katalogi, informativni listi, prospekti, vodniki po razstavah, zborniki in članki v strokovnih revijah in so že ustaljena praksa v muzejskem delovanju. Kot drugo pa navaja informiranje z uporabo množičnih medijev, katerih osrednje naloge so informirati, oblikovati javno mnenje in zabavati. Loči dve vrsti sporočil – načrtovana in nenačrtovana.

Načrtovana sporočila se posredujejo prek:

- oglaševanja (oglasi v medijih, letaki, brošure, logotipi na različnih mestih, avdio-vizualno gradivo itd.);
- promocije in pospeševanje »prodaje« (posebne razstave, dogodki, javni programi, popusti pri nakupih v muzejski trgovini in kavarni, dnevi odprtih vrat itd.);
- neposrednega marketinga (elektronske in navadne pošte, spleta);
- odnosov z javnostmi (tiskovna sporočila, poročila, objava in obvestila, organiziranje dogodkov, muzejski časopis);
- publicitete in brezplačnih prispevkov v medijih;
- sponzoriranja in donacij;
- embalaže (celostna podoba muzeja);
- pomoči obiskovalcem (vodstva, delavnice, prostovoljci);
- ustnih sporočil.

Nenačrtovana sporočila so vsi elementi, ki se nanašajo na znamko muzeja, kakovost njegovih storitev in njegovo identiteto, to so muzejske zbirke, stavbe in kadri. (Zdravič Polič 2013, 128–129). Potrebno se je zavedati, da zgolj s posrednim nagovarjanjem spodbudimo le zavedanje in kratkotrajno pozornost potencialnega obiskovalca. Globlje in dolgoročneje zanimanje pa bomo spodbudili le s kakovostno vsebino (Kline 2013b, 173). Na kulturno okolje in zavest vplivajo tudi načrtovana sporočila muzejskega komuniciranja. Oblikovana naj bodo kulturno, korektno in kot resnično komunikacijsko sporočilo, ki prispeva k širjenju in napredku kulturne zavesti (Vončina 1993, 47).

### **3.2 Nove priložnosti vzpostavljanja stika z (ne)obiskovalci**

Sodobna informacijska tehnologija prinaša hitre in bliskovite spremembe na področju komuniciranja z občinstvom. »Internet velja za ključno tehnološko inovacijo, ki je od leta 1991, ko je bila oblikovana prva spletna stran in je začel delovati približek interneta, kot ga poznamo danes, pričel spreminjati vedenje porabnikov in oglaševalcev« (Golob 2013, 303). Razvoj informacijske tehnologije je povzročil pojav novih medijev in vsesplošno digitalizacijo, kar je močno vplivalo tudi na trg marketinškega komuniciranja (Kline 2013a, 82). Oblak in Petrič (2005, 13–16) govorita o spletu kot informacijskem sistemu, spletu kot mediju in spletu kot družbenem omrežju. Je medijski posrednik med družbenimi akterji, ki se prek svoje spletne prisotnosti predstavljajo navzven, posredujejo informacije, vsebino in storitve, ter tistimi, ki nanj stopajo kot njegovi uporabniki. Bistvene lastnosti spleta, ki ga

razlikujejo od tradicionalnih medijev, so vključenost, hipertekstovnost, interaktivnost, multimedijškost in ažurnost.

Splet je postal nov komunikacijski kanal, odprta in prilagodljiva platforma, brez katerega si komuniciranja danes ne znamo več predstavljati (Suhadolc 2007, 26). »Današnji model komuniciranja temelji na sodelovanju, kolektivizaciji, deljenju in prilagajanju vsebin posameznemu porabniku« (Golob 2013, 316). Splet se je od medija, ki je v največji meri služil pridobivanju informacij in nakupovanju, spremenil v prostor, ki vedno večjemu številu uporabnikov omogoča lažjo in hitrejšo dostopnost do vsebin. Uporabnik spleta je od pasivnega prejemnika informacij prešel k aktivni participaciji, kjer lahko soustvarja vsebine, izmenjuje mnenja, spleta prijateljstva ipd. Splet je družbeni, kulturni in politični fenomen.

Kline (2013a, 82) ugotavlja, da sta pojav novih medijev in večja ponudba na trgu dali porabnikom večjo moč nadzora nad informacijami, ki jih podajajo podjetja. Z objavami svojih ocen, kritik in drugimi oblikami aktivnega (so)delovanja na spletu (so)ustvarjajo in (so)upravljajo podobo in ugled podjetja ter njihovih izdelkov ter storitev. Takšna participacija temelji na dveh značilnostih: relevantnosti znamke za porabnike in spodbujanju čustvene povezanosti med njima. Kadar uporabniku znamka nekaj pomeni, se je pripravljen angažirati do te mere, da prevzame vlogo (prostovoljnega) ambasadorja znamke (Golob 2013, 319). Gre za zelo dinamično interaktivno okolje, ki temelji na dvosmerni komunikaciji, transparentnosti, ažurnosti in povezljivosti.

Digitalno marketinško komuniciranje prinaša nove možnosti vzpostavljanja stika s porabniki in doseganje ciljnih skupin, ki jih tradicionalno komuniciranje morda ne dosega. V primerjavi z marketinškim komuniciranjem v tradicionalnih medijih je pri spletnem oglaševanju odziv uporabnika dokaj enostavno izmerljiv (s pomočjo orodij, ki so oblikovana posebej v ta namen, npr. Google Analytics) in je lahko podjetjem v pomoč pri optimizaciji nadaljnjih potez (Golob 2013, 301). Svetovni splet ponuja cenejšo ali celo brezplačno promocijo in popularizacijo, uporabnikom pa omogoča možnost sodelovanja in odzivanja (Vodopivec 2013, 61). Načini dostopanja do ciljnih javnosti na spletu so različni, Chaffey in Smith (v Kline 2013a, 90) sta opredelila šest skupin ključnih vrst kanalov za digitalno komuniciranje:

1. **Iskalno marketinško komuniciranje:** umeščanje sporočil v iskalnike za spodbujanje klikanja na strani, ko uporabnik vpiše specifično ključno besedno zvezo. Bistveno je čim boljše pozicioniranje spletnega mesta med t. i. organskimi (naravnimi) prikazi.

Spletni iskalniki prikazujejo zadetke glede na ključne besede iskanja, razporejene glede na relevantnost ključnih besed, ki jih obiskovalci iščejo.

2. **Odnosi z javnostmi na spletu:** maksimiranje ugodnih omemb naročnikovega podjetja, znamke, izdelka ali spletnih strani na straneh tretjih strank, npr. družabna omrežja, blogi, forumi, portali itd.
3. **Partnerstvo na spletu:** oblikovanje in ohranjanje dolgoročnih sporazumov za promocijo spletnih storitev naročnikovega podjetja na spletni strani drugega ponudnika ali preko pošiljanja elektronske pošte.
4. **Interaktivni oglasi:** uporaba spletnih pasic in drugih najnovejših medijev pripomore k večanju zavedanja in spodbuja klikanje na povezavo, ki vodi do ciljne strani.
5. **E-poštni marketing:** uporaba seznama e-poštnih naslovov za večanje zavedanja in oblika direktnega trženja, ki namesto klasične pošte uporablja elektronsko. Suhadolc (2007, 155) primerja e-biltene, kot jih imenuje, s tiskanimi, pri čemer so stroški elektronskega pošiljanja obvestil bistveno manjši, hitreje dosežejo želeno ciljno javnost, povečujejo tudi obiskanost spletnega mesta, lažje se izmeri učinkovitost dosega v primerjavi s tiskom. Cilj e-marketinga je vzpostavitev in krepitev odnosov z obstoječimi, potencialnimi ali bivšimi potrošniki.
6. **Viralno marketinško komuniciranje:** učinkovito spletno širjenje sporočil od klika do klika, ki so bila preposlana s ciljem doseči čim več ljudi. Lahko gre za spontan ali pospešen proces, ki je povezan s kakovostjo produkta ali storitve, navadno podprt z ustvarjanjem smešnih, drugačnih, avtentičnih vsebin, ki spodbudijo uporabnike, da jih delijo (Suhadolc 2007, 95).

Nadalje lahko med ključne vrste digitalnega komuniciranja dodamo še:

7. **Mobilno spletno oglaševanje:** trenutno najhitreje rastoča oblika oglaševanja in označuje posredovanje promocijskega sporočila porabnikov na prenosne naprave (mobilni telefon, tablični računalnik preko mobilnega interneta, mobilne aplikacije ali QR kode. Uporabnik pride v stik s QR kodo prek oglasa v tradicionalnih medij (Golob 2013, 310). Koda QR je črna koda, ki jo pametni telefon optično prebere in dekodira s pomočjo digitalne kamere. Uporabnika običajno pripelje na spletni naslov, kjer so navedene dodatne informacije, bogatejše vsebine ali celo posebne ponudbe in popusti.
8. **Oglaševanje prek družabnih omrežij:** oglasi so ustvarjeni glede na demografske podatke uporabnikov in njihovih interesov (starost, spol, prebivališče, hobiji,

zanimanja ipd.). Ne zajemajo le oglaševalskih kampanj, temveč vrsto drugih aktivnosti, kot so zanimive objave na omrežjih in različne nagradne igre (Pirkmajer 2014).

9. **Vsebinski marketing:** tehnika ustvarjanja in posredovanja zanimivih, učinkovitih in uporabnih vsebin, da bi pritegnili pozornost vnaprej natančno izbrane ciljne skupine, jo pridobili ter z njo vzpostavili in negovali reden odnos, da bi dosegli ali celo presegli vnaprej zastavljene poslovno-komunikacijske cilje (Senić 2014). Podjetja z unikatnimi sporočili utrjujejo svojo blagovno znamko in gradijo zaupanje pri svojih uporabnikih.

### 3.3 Muzeji na spletu

Šola je že leta 1991 (23) dejal, da smo priča tehnologizaciji muzejev, ki bo močno spremenila videz muzeja, njegovo delo ter posledično tudi njegovo sporočilo. Nove tehnološke inovacije vplivajo na spremembo muzejskega dela, naravo komuniciranja, ohranjanja in raziskovanja muzejskega gradiva (Desvallées 2001, 131). Camarero in Garrido (v Kline 2013b, 175) »izpostavljata različne načine, kako se kulturna institucija lahko približa svojim obiskovalcem, pri čemer ločujeta načine za vzpostavitev neposrednega stika z že obstoječimi in potencialnimi obiskovalci.« Na eni strani gre za vzpostavitev dolgoročnejšega odnosa, na drugi pa za pritegnitev pozornosti. Poudarjata tudi pomembno vlogo inoviranja, ki je v današnjih okoliščinah nujno potrebno, saj se zaradi nenehnih sprememb na področju tehnologije in drugod, potrebe potrošnikov iz dneva v dan spreminjajo (Kline 2013b, 179).

Za muzeje je spletna prisotnost in uporaba novih elektronskih medijev velik potencial pri dostopu do širše javnosti. Število uporabnikov interneta se neprestano večja, zato so spletne strani muzejev postale vse pomembnejši, če ne že nujen element za predstavitev in promocijo muzeja. »Sodobne informacijske tehnologije tudi muzejem ponujajo številna komunikacijska orodja za njihovo ažurno dvosmerno komunikacijo, obenem pa sprožajo povsem nove oblike muzejskega dela. Uporaba novih tehnologij je nepogrešljiva pri raziskovalnem delu, komunikaciji in interpretaciji razstavnih vsebin in v vsestranski komunikaciji muzeja z družbo in njegovimi uporabniki« (Roženbergar Šega 2010, 56). Z razvojem svetovnega spleta sta se pojavila dva prevladujoča načina internetnega komuniciranja. Prvi je posredna komunikacija, ki vključuje daljša besedila oziroma članke, ki so uporabni predvsem za strokovno javnost,



drugi način pa predstavlja komuniciranje v realnem času, na primer prek elektronske pošte, avdio in video konferenc ter družabnih omrežij (Sabin v Vodopivec 2013, 61).

Digitalni mediji so del muzejev že nekaj let, njihova rast in vloga v muzejih se je v zadnjih letih pospešila. Postali so sestavni del muzejev in muzejskih razstav. Spletne strani so učinkovito orodje za komunikacijo in dosežejo veliko občinstvo. Zagotavljajo uporabne informacije za javnost, od predstavitve muzejskih programov in razstav do informacij o vstopninah, delovnem času, kontaktov. V nekaterih muzejih je mogoče izdelke iz muzejske trgovine kupiti tudi preko spleta (Kotler 2008, 16).

Slovenski muzeji se zavedajo pomembnosti prisotnosti na spletu, zato jih ima večina predstavitvene spletne strani, kjer so informacije o muzeju, razstavah, vstopninah in ostali ponudbi razumljive in lahko dostopne. Kot ugotavlja Roženberger Šega (2010, 56) pa spletne strani muzejev, ki le ponujajo in predstavljajo, ne zadoščajo več in muzeji čedalje pogosteje uporabljajo družabna omrežja, ki omogočajo večjo odzivnost, razpršenost in dvostransko komunikacijo. Vedno več muzejev rabo sodobne tehnologije izkorišča v prid komunikacije in povezovanja s svojimi obiskovalci. Splet muzejem omogoča »dinamično komunikacijo in hkratio prilagajanje muzejskim specifičnostim pri predstavljanju in interpretiranju dediščinskih predmetov za potrebe sodobne strukturirane javnosti« (Vidrih Perko 2010, 12).

Leta 2007 je pri nas zaživel spletni projekt Spletna galerija, kasneje preimenovan v portal Museums.si, ki združuje več kot 50 slovenskih kulturnih ustanov (predvsem muzejev in galerij) in ponuja možnost predstavitve o svojih zbirkah, razstavah in dogodkih širši javnosti. Namenjen je domačim in tujim obiskovalcem, na voljo je tudi v mobilni aplikaciji, ki izkorišča lokacijsko prepoznavnost uporabnika in mu prikaže muzeje v njegovi bližini. Zagoranski (2012, 109) trdi, da je ustanovitev takšnega portala v slovenskem prostoru velika in pomembna sprememba, ki na kulturnem področju ponuja možnosti za učinkovitejše komuniciranje z najširšo množico ljudi ter celovitejšo predstavitev kulturnega dogajanja. S tem se ohranja kulturna dediščina ter spodbuja promocija slovenskih muzejev in galerij. Večja dostopnost slovenske kulture na spletu zagotovo pomeni večjo prepoznavnost le-te, hkrati se s tem ohranja kulturna dediščina in zainteresirani strokovni ali laični javnosti ponuja čim več informacij o slovenski kulturi, zbrani na enem mestu. Z vstopom med medije in uporabo sodobne tehnologije so, poleg večšin dinamičnega komuniciranja z javnostjo, muzeji primorani prilagajati tudi muzejske specifičnosti pri predstavljanju in interpretiranju dediščinskih predmetov za potrebe sodobne strukturirane javnosti. Zaposleni v muzejih

morajo oblikovati uporabne informacije in jih posredovati javnosti v multiinterpretativnih kontekstih (Vidrih Perko 2012, 12).

Popularizacija muzeja prek spleta ima pomembno vlogo pri ustvarjanju in utrjevanju odnosov s stalno publiko ter nagovarjanju bodočih novih obiskovalcev. Marca 2014 je bil na drugem največjem družabnem omrežju Twitter organiziran virtualni muzejski teden, ki je povabil in združil več kot tristo muzejev iz Velike Britanije in Evrope, da vsak dan v tednu na zanimiv, inovativen in edinstven način predstavijo zakulisje dela v muzeju le privržencem na tem družabnem omrežju. Vsak dan v tednu so muzeju predstavili poseben vidik muzejskega življenja, ki so ga morali predstavili v manj kot 140 znakih (op. omejitev Twittra). V ponedeljek, ko je večina muzejev po svetu zaprtih, so predstavili ozadje muzejskega dela in aktivnosti, v torek so muzeji zastavljali vprašanja, uganke in kvize za preizkus znanja uporabnikom, v sredo so muzeji in uporabniki delili svoje nepozabne muzejske izkušnje, anekdote in obiske, ki so se jim posebej vtisnile v spomin, v četrtek je sledila predstavitev postavljanja, rekonstruiranja muzejskih predmetov, v petek so uporabniki dobili priložnost, da postavijo vprašanja kuratorjem razstav. V soboto in nedeljo so bile teme še za odtenek bolj sproščene, saj so pozvali uporabnike, da so kreativni v muzejskem okolju, se bodisi fotografirajo ob muzejskem predmetu, predlagajo nove nazive muzejskih zbirkam ali prispevajo svojo muzejsko anekdoto.

Muzeji morajo hitro prepoznati in se odzivati na spremembe v digitalnem svetu. Splet in uporaba mobilnih tehnologij lahko pomembno vplivajo na sprejemanje odločitev posameznika za obisk in dalje na obiskovalčevo izkušnjo v muzeju in izven njega. Trendi v digitalnem okolju nakazujejo, da bo do leta 2020 primarni način dostopanja do informacij na spletu postala mobilna naprava, zato je nujno potrebno v strateških komunikacijskih načrtih vključiti tudi najnovejše trende. Muzejske razstave in postavitve pripovedujejo zgodbe, obiskovalci jih spremljamo skozi muzejske predmete, ki prikazujejo socialno, kulturno, politično dogajanje v določenem času in poskušajo vzpostaviti čustveno vez z obiskovalcem. Na podoben način naj muzeji vzpostavljajo stik z javnostjo na spletu. Zgodbe nam omogočajo dožemanje sveta okoli nas, oblikujejo stališča, obnašanje in stimulirajo čustva. Privlačna in sveža vsebina, namenjena določeni ciljni publiko, bo pritegnila pozornost in promovirala blagovno znamko muzeja. Zaradi prenasičenosti z informacijami in oglasi v medijskem prostoru in vse večjih stroškov oglaševanja, ki si jih neprofitne organizacije, kot so muzeji, ne morejo privoščiti, je premišljen vsebinski marketing z uporabo novih komunikacijskih orodij in tehnologij dolgoročna rešitev, kako vzpostavljati in ohranjati stik z obiskovalci. Pri

ustvarjanju kakovostnih vsebin na spletu in učinkovitem dolgoročnem komuniciranju z javnostjo je potrebno sestaviti celostno strategijo, ki naj vsebuje: kreativno uredniško zasnovo, razumevanje potreb ciljnih skupin in njihovo aktivno vključenost, privlačno celostno grafično podobo z zanimivimi besedili, fotografijami, ilustracijami in videoposnetki, ki naj odražajo lastnosti poučne, zabavne, relevantne, dosledne in iskrene vsebine za obiskovalce (Senić 2014).

## **4 ŠTUDIJSKI PRIMER – MUZEJ NOVEJŠE ZGODOVINE CELJE**

### **4.1 Metodologija**

Kako poteka vzpostavljanje stika z obiskovalci v muzeju, bom predstavila na konkretnem primeru Muzeja novejše zgodovine Celje. Osredotočam se na trend obiska v Muzeju novejše zgodovine Celje (dalje kratica MNZC) in njihovo komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi obiskovalci muzeja. Pri raziskovanju sem analizirala primarne vire MNZC, ki jih uporabljajo pri vzpostavljanju stikov s širšo javnostjo in svojimi ciljnimi skupinami – pregled javno dostopnih dokumentov, medijskih objav in prisotnosti na spletu. Na koncu sem za potrebe natančnejše analize opravila polstrukturirani intervju z direktorico muzeja, Tanjo Roženberger, ki skrbi za strateški razvoj muzeja in ima celostni pregled nad njegovim delovanjem. Intervju je bil izveden 12. avgusta 2014 v prostorih MNZC. Pripravila sem odprta vprašanja, ki sem jih sproti prilagajala temi pogovora. V analizi so zajeti tudi neformalni pogovori z ostalimi zaposlenimi v muzeju, ki so mi bili v pomoč pri razumevanju delovanja muzeja.

Na podlagi kombinacije analize primarnih in internih virov ter intervjuja bom poskušala ugotoviti, ali v MNZC v svojih strateških načrtih in ciljih posvečajo dovolj pozornosti neposrednemu stiku z obiskovalci, na kakšen način dosega stalne in potencialne obiskovalce in ali se poslužujejo vseh prijemov, ki jih ponuja sodobna informacijska kultura.

## 4.2 Predstavitev Muzeja novejše zgodovine Celje

### 4.2.1 Kratka zgodovina nastanka

V šestdesetih letih je v Sloveniji prišlo do razvoja na področju gospodarskega, kulturnega in javnega življenja. V Celju je bila industrija gonilo gospodarske rasti, v precejšnjem zaostanku pa sta bili trgovina in obrt. Celjani so se za razvedrilo v prostem času ukvarjali s športom, pohodništvom, v ospredje pa je prihajala tudi »profesionalizacija« kulture s prizadevanji, da bi se jo naredilo čim bolj dostopno (Počivavšek 2013, 11–23). Konec leta 1963 je bil zaznamovan z ustanovitvijo samostojne kulturne ustanove, ki se je po desetletju intenzivnega razvoja iz oddelka za zgodovino narodnoosvobodilne borbe poimenoval Muzej revolucije Celje. V prostorih nekdanjega celjskega magistrata in bivšega zapora Starega piskra je dobil prostor muzej, ki je predstavljal zgodovino Celja in celjske regije v letih 1918–1945. Predstavljeni so bili številni predmeti, fotografije in dokumenti o predvojnem delavskem gibanju in narodnoosvobodilnem boju (Kladnik 1998, 42). Muzej je sčasoma začel širiti svoje zbirke in usmerjati svojo pozornost tudi v zbiranje in raziskovanje življenja po letu 1945. V 70. letih je zabeležil kar 65-odstotni delež šolske mladine, zato so se poglobljeno začeli posvečati pedagoškemu delu in stiku s šolami (Rihter 2013, 43). Leta 1979 so pridobili dodatne prostore, v letih 1987–1989 pa so v njih postavili stalno razstavo o razvoju mesta Celja po drugi svetovni vojni. S Pokrajinskim muzejem Celje so podpisali medsebojni dogovor o razmejitvi zbiralnih politik glede na časovno obdobje in muzej se je počasi iz politično-kulturne ustanove, ki se je ukvarjala predvsem z zgodovino, obujanju pomembnih dogodkov, obnovitvi spomenikov na prostor, preobrazil v ustanovo, ki se je z aktivno zbiralno politiko, vpeljavo etnologije in muzeologije v strokovno delo in komuniciranjem z različnimi javnostmi ter pojavljanjem v tujini razvila v pomembnega komunikatorja med različnimi generacijami (Rihter 2013, 48). Leta 1991 se je muzej preimenoval v Muzej novejše zgodovine Celje, kakršno ime nosi še danes. Na podlagi Zakona o zavodih in Zakona o uresničevanju javnega interesa na področju kulture sta leta 1997 Mestni svet Mestne občine Celje ter Občinski svet občine Vojnik sprejela Sklep o ustanovitvi javnega zavoda Muzej novejše zgodovine Celje (Uradni list RS, št. 52/97) (Muzej novejše zgodovine Celje).

Rihter (2013, 42) zapiše, da sta Muzej revolucije in MNZC v vseh svojih 50 letih sledila viziji sodobne, dostopne, vizionarske ustanove na področju kulture in zgodovinske znanosti, v svoje programe sta ves čas vključevala umetnike, ustvarjalce, mladino in gospodarstvo. Muzej skrbi

za vzgojo in izobraževanje, beleži in vnaša v knjigo spominov življenje Celjanov in okoliških prebivalcev, ohranja ostanke materialne kulture in človekove duhovne ustvarjalnosti.

#### **4.2.2 Poslanstvo muzeja**

V 3. členu Ustanovitvenega akta (v Uradnem listu RS 82/2004 dne 27. 7. 2004) je navedeno, da je poslanstvo Muzeja novejšje zgodovine Celje trajno in nemoteno izvajanje javne službe varovanja, ohranjanja, raziskovanja, predstavljanja, razstavljanja in populariziranja premične kulturne dediščine s področja zgodovine in etnologije od začetka 20. stoletja dalje, predvsem za premično kulturno dediščino Celja in celjske regije, ter jo predstavljati najširšemu krogu javnosti. Pomembno pozornost namenjajo mlajšim obiskovalcem muzeja s pedagoškimi programi in aktivnostmi. Vsebinsko področje delovanja zajema preplet novejšje nacionalne in regionalne zgodovine ter etnologije s sodobnostjo in aktualnostjo. Na tem izhodišču temeljijo tako zbiralna politika in muzejske zbirke kot tudi ostala pestra popularizacijska dejavnost in muzejska ponudba. Z oživljanjem predmetov in njihovih zgodb razjasnjuje preteklost, pomaga pri razumevanju sedanjosti in soustvarjanju prihodnosti. MNZC je prostor spoznavanja, učenja, druženja in razmišljanja (Muzej novejšje zgodovine Celje).

#### **4.2.3 Muzejska ponudba**

Muzej novejšje zgodovine v Celju se ponaša z zelo pestro, privlačno in močno muzejsko ponudbo, ki skozi svoja vrata privabi množico različnih obiskovalcev. Preplet preteklosti in sedanjosti se v delovanje muzeja vključuje s stalnimi in občasnimi zbirkami, mnogimi zbirkami na terenu ter raznolikim andragoškimi in pedagoškimi programi. Oblikujejo različne pojavnosti muzejskega dela, ki jih označuje kot zanimive, posebne, enkratne, strokovne, zanesljive, aktualne in v nenehnem iskanju inovacij. Muzej stremi k prepoznavnosti muzejske »blagovne« znamke s karakterjem in trdno lastno identiteto (Roženberger 2013, 46).

V muzeju predstavljajo pet stalnih razstav:

- a) Živeti v Celju: razstava o Celju in Celjanih v 20. stoletju.
- b) Zobozdravstvena zbirka: edinstvena zbirka z instrumenti, pripomočki in opremo, ki so jih zlasti v 20. stoletju pri svojem delu uporabljali slovenski zobozdravniki.
- c) Otroški muzej Hermanov brlog: edini otroški muzej v Sloveniji s predstavitvijo bogate otroške kulturne dediščine. Namenjen je otrokom do 12. leta starosti, del programske

ponudbe pa je posvečen tudi staršem, učiteljem in vzgojiteljem, strokovni javnosti. V sklopu otroškega muzeja deluje tudi otroško gledališče.

- d) Stari Pisker: spominski prostor žrtev nacističnega nasilja, ki se nahaja na dislocirani enoti.
- e) Fotoatelje in galerija Pelikan: stekleni fotografski atelje s konca 19. stoletja, ki prikazuje delo slavnega celjskega fotografa Josipa Pelikana in se nahaja na drugi dislocirani enoti.

V muzeju se zavedajo pomembnosti komunikacije z javnostmi in svojimi obiskovalci, zato že od nekdaj skrbijo za dinamični program in pestre aktivnosti za obiskovalce, ki poglobljajo in negujejo dialog muzeja z obiskovalci. Posebni pedagoški in andragoški programi dopuščajo muzejskemu obiskovalcu lastno angažiranost, več prostora za čas in premislek ter kritičen odziv na muzejske vsebine (Trateški 2013, 154).

Pedagoški in andragoški programi za obiskovalce (povzeto po spletni strani):

- a) Vodstva po razstavah, ki so prilagojena željam, starostni stopnji, interesom in predhodnemu znanju obiskovalcev. Občasno izvajajo tudi posebna kostumirana vodstva.
- b) Muzejske učne urice so enourne podrobnejše predstavitve izbrane teme, ki jih smiselno dopolnjujejo z delovnimi zvezki in avdiovizualnimi pripomočki, kjer udeleženi nadgradijo in poglobijo svoje znanje ter razvijajo svoje sposobnosti za samostojno delo in kritično presojo.
- c) Hermanove otroške ustvarjalnice so posebno oblikovan program aktivnosti z različnimi vsebinami, s katerimi nadgrajujejo in dopolnjujejo kulturno dediščino, zbirke in razstave muzeja.
- d) Demonstracije na Muzejski ulici obrtnikov, kjer mojstri obrti predstavljajo svojo opremo, izdelke, obrtna znanja in veščine, s katerimi so se srečevali v svojem poklicu. Predstavljeni so poklici, ki so v času med prvo in drugo svetovno vojno bili najpogosteje zastopani v Celju.
- e) Večeri v muzejski kavarnici so namenjeni splošni in strokovni javnosti, kjer ob pogovorih z znanimi osebnostmi, predstavitev knjižnih novostih in različnimi razpravami popularizirajo zgodovinsko in muzeološko kulturno dediščino.
- f) Fotografiranje v steklenem ateljeju Josipa Pelikana je posebna priložnost za vse obiskovalce za individualno ali skupinsko fotografiranje v posebnih prostorih in pred

scenami, kjer je dolga leta beležil portrete znani celjski fotograf in umetnik – Josip Pelikan.

- g) Hermanovo gledališče v času šolskih poletnih odpre svoja vrata ob sobotah, kjer so največkrat predstavljene različne lutkovne in glasbene predstave za najmlajše.
- h) Počitniške vragolije je večdnevni ustvarjalni program, ki se izvaja med šolskimi počitnicami. Skrbno izbrane pedagoške teme s posebnimi gosti se navezujejo na muzejske stalne in občasne razstave. Zaključek vragolij je s predstavo v otroškem gledališču.
- i) Otroški boljši sejem je organiziran štirikrat letno pred muzejem in je prav tako namenjen otrokom, ki svoje rabljene knjige, igrače, družabne igre in različne zbirke prodajo ali menjajo. Otroci razvijajo čut za ohranjanje in varovanje kulturne dediščine, z njihovo pomočjo pa tudi muzej dopolnjuje svoje zbirke.
- j) Nedeljski muzejski mozaik je program, ki se izvaja zadnjo nedeljo v mesecu, namenjen obiskovalcem vseh starostnih skupin. Namen je približati muzej kot prostor druženja in sproščenega preživljanja prostega časa, zato pripravijo raznolik program, da prav vsakdo najde nekaj zase.
- k) Praznovanje rojstnih dni v Slaščičarni pri Hermanu Lisjaku, ki ga popestrijo z ustvarjalnicami, didaktičnimi igrami, lahkotnim ogledom razstave v otroškem muzeju ali obiskom mojstra obrti na Ulici obrtnikov (stalna razstava Živeti v Celju)

Ostali posebni dogodki in programi, ki jih izvajajo v zadnjih letih, so tudi: Muzej v kovčku in predstavitve na terenu, program za otroke s posebnimi potrebami, zbiralna akcija zbiranja igrač, Glasbene sobotnice, fotografske delavnice, Etnodetektivi, Poletna muzejska noč, Mednarodni dan muzejev, Slovenski kulturni praznik, Ta veseli dan kulture in Šola muzeologije. Posebno ponudbo predstavljajo tudi izdelki v muzejski trgovini, ki je hkrati tudi prodajno mesto vstopnic. Med izdelki je najbolj obsežen program namenjen najmlajšim, didaktični spominki, različne upodobitve maskote Hermana Lisjaka ter replike, reprodukcije in interpretacije dediščine, ki so posredno povezani z dejavnostjo muzeja. MNZC ima tudi lastno založniško dejavnost, kjer so naprodaj različne muzeološke knjige, strokovni zborniki in razstavni katalogi.

Roženberger (2014) kot najpomembnejši element ponudbe MNZC predstavlja uspešno komuniciranje oziroma predstavljanje dejavnosti in programov muzeja širši javnosti. Muzejske razstave predstavljajo osnovni element ponudbe, s tem sledijo svojemu poslanstvu varovanja, ohranjanja, raziskovanja, predstavljanja kulturne dediščine, a tisto, kar naredi

muzej kot živo in atraktivno ustanovo, so obiskovalci in uporabniki vsebin, ki jih ponujajo. Bistveni del dejavnosti MNZC predstavlja popularizacija muzeja in s tem dvig statusa in zavesti kulture v naši družbi.

### **4.3 Obiskovalci Muzeja novejšje zgodovine Celje**

Število obiskovalcev je nemalokrat eden od kriterijev uspešnosti delovanja muzejske dejavnosti. Kot ugotavlja Gologranc Zakonjšek (2013, 143) se obisk nemalokrat prikaže skozi precenjene številke, ki so zgolj dokaz o uspešnosti in priljubljenosti za vodstvo, trenutno politiko in medije. Pomembnejši kriterij uspešnosti muzeja so obiskovalci, ki se radi vračajo, in kakovost programa, ki vodi do zadovoljstva obiskovalcev in splošne prepoznavnosti muzeja. V muzeju nenehno beležijo podatke o obiskovalcih, vendar se je evidenca obiska vodila zelo različno, zato je primerjava med leti težja. Poleg stalnih in občasnih razstav v svoji matični ustanovi in dveh dislociranih enotah, ki jih vodi isto muzejsko osebje, ima muzej tudi lastne gostujoče razstave, ki so na ogled izven muzeja, npr. v Splošni bolnišnici Celje, Zdravstvenem domu Celje, Zdravilišču Dobrna, Mestni občini Celje ipd. Gologranc Zakonjšek (2013, 144) pojasnjuje, da so nekatere številke v zadnjih obdobjih previsoke, saj se je število obiskov vodilo skozi kopico zunajmuzejskih dejavnosti na različnih lokacijah in ravneh ter so zgolj ocenah obiska na številnih razstavah na dislociranih enotah. Z letom 2012 so uvedli nove in primerljivejše kriterije za štetje obiskovalcev, zato se je številka iz povprečja 60.000 obiskovalcev letno prepolovila na 30.000 obiskovalcev, saj ne vključuje več ocene števila obiskovalcev razstav v javnih prostorih v Celju in drugod.

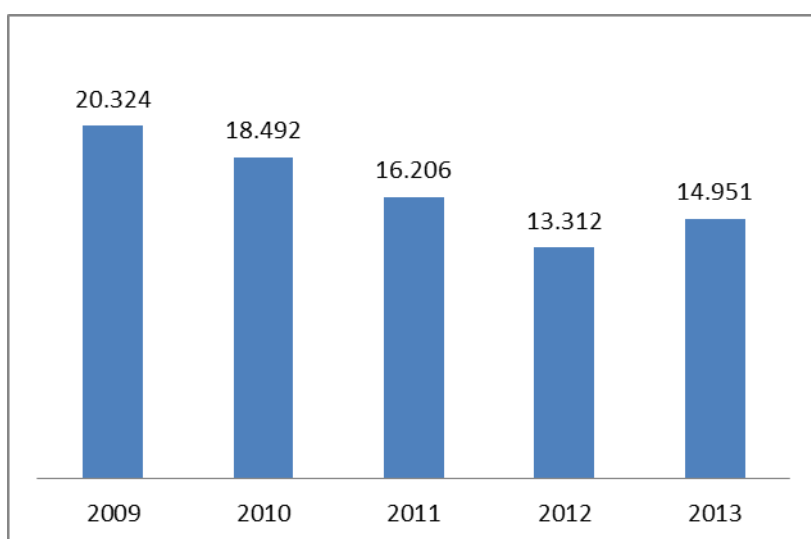
Roženberger (2014) izpostavlja problematiko in nedorečenost »kdo in kaj« je muzejski obiskovalec, saj se je z razmahom muzejske institucije izven klasičnih okvirov stavbe, kjer je bila osnovna muzejska dejavnost le razstava, premaknila v aktivno kulturno institucijo, ki ni več obdana s štirimi stenami, temveč ponuja svoje vsebine tudi drugod. Ali je muzejski obiskovalec le tisti, ki prejme vstopnico, ali je muzejski obiskovalec oziroma uporabnik muzejskih vsebin tudi tisti, ki si je ogledal muzejsko ponudbo na prostem? V MNZC so se zato odločili, da bodo od leta 2012 dalje pri evidenci obiskovalcev upoštevali le tiste, ki vstopijo v muzejsko stavbo, prejmejo vstopnico ali obišejo brezplačne dogodke. Ministrstvo za kulturo je prav tako predlagalo takšen parameter štetja obiskovalcev za vse muzejske in galerijske ustanove. Direktorica (2014) trdi, da se zaradi precenjenega števila obiskovalcev mnogokrat prehitro naredijo zaključki, kakšni so prihodki muzeja. Kljub temu, da se je



številka za MNZC s tem skoraj prepolovila, kar si lahko financerji in sponzorji razlagajo kot slab rezultat in neuspešnost, se Roženbergarjevi zdi nujno, da pridobijo verodostojen vzorec, ki je lažje primerljiv in jim omogoča dobro preučevanje uspešnosti muzeja in načrtovanje novih programov in dejavnosti.

V moji analizi obiskovalcev me je zanimalo, ali se število obiskovalcev na stalnih razstavah v matični ustanovi v obdobju zadnjih petih let, ko ni bilo bistvenih sprememb in dopolnitev na stalnih razstavah, povečuje ali zmanjšuje. Zagotovo so obiski na občasni razstavah in ostalih dejavnostih v muzeju prav tako pomembni, vendar menim, da si muzeji v večji meri gradijo svojo identiteto in prepoznavnost s stalnimi razstavami. Prav tako se mi zdi, da si obiskovalci občasni razstav velikokrat iz radovednosti prav tako ogledajo stalne razstave, četudi so jih poprej že videli. Iz letnih poročil med leti 2009 in 2013 sem seštela obisk na stalnih razstavah Živeti v Celju, Otroški muzej, Zobozdravstvena zbirka, Stari pisar in Fotoatelj Pelikan. Vse omenjene stalne postavitve imajo zaradi svojih posebnosti ter razstavljanja na dveh dislociranih enotah tudi različne obiskovalce.

Slika 4.1: Obiskovalci na stalnih razstavah MNZC med leti 2009 in 2013



Vir: Letna poročila MNZC (2009–2013).

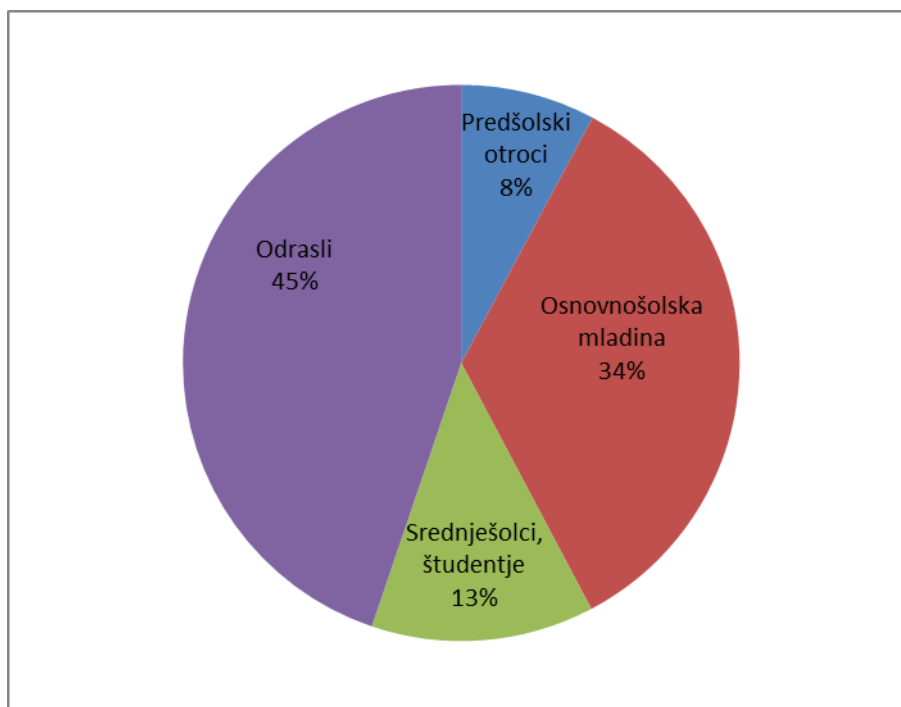
Trend gibanja obiskovalcev rahlo drsi navzdol, kar v muzeju povezujejo z vsesplošno krizo, ki je zavlada v državi, kjer se večje število prebivalstva zavlado manjših finančnih sredstev najprej odpove kulturnih dobrinam, in to ne samo posamezniki, temveč tudi organizirane skupine (šolske, strokovne, ljubiteljske), ki v muzeju predstavljajo velik delež obiskovalcev. Šolski kurikulum ne predvideva toliko izletov in ekskurzij kot nekoč, zaradi potnih stroškov

se zmanjšuje obisk skupin iz oddaljenih krajev. Manjše število obiskovalcev v določenih letih pojasnjujejo tudi s postavitvami novih razstav, zaradi česar je lahko muzej tudi dlje časa zaprt, redno opravljajo tudi različna gradbena in vzdrževalna dela, kar zagotovo vpliva tudi na obisk.

#### 4.3.1 Razlogi za (ne)obisk MNZC in raziskovanje občinstva

V MNZC se zavedajo, da je za razvijanje dobre komunikacijske strategije in izboljšanje muzejske ponudbe pomembno opravljati raziskavo občinstva. Dobro in celovito poznavanje njihovih značilnosti, kot so spol, starost, od kje prihajajo obiskovalci ter predvsem njihovi motivi, pričakovanja in ocene zadovoljstva obiska so ključni pri vzpostavljanju in ohranjanju stika z obiskovalci (Rovšnik 2013, 76). Takšne podatke pridobivajo z evalvacijskimi listi in vprašalniki o posameznih razstavah, ki so na voljo v informacijski pisarni, analiziranjem knjige vtisov, opazovanjem ciljne publike kot tudi z osebnimi razgovori in odzivnostjo uporabnikov na spletu. Pridobljeni podatki, ki jih redno analizirajo in interpretirajo, so jim v pomoč pri vrednotenju njihovega dosedanjega dela in služijo kot napotki in premislek za nadaljnje delo.

Slika 4.2: Struktura obiskovalcev med leti 2009 in 2013



Vir: interno gradivo MNZC (2014c).

V MNZC ugotavljajo, da so obiskovalci njihove ustanove odrasli, otroci in mladina, družine, skupine, strokovna javnost, ki prihajajo v ustanovo organizirano in najavljeno, kot tudi naključno in spontano. Motivi njihovega prihoda so različni: prijetno preživljanje prostega časa, spoznavanje in spominjanje preteklosti in kulturnozgodovinske dediščine, dopolnitev učnih načrtov in pedagoških programov osnovnošolcem, ogled vsebin iz predšolskega pedagoškega kurikulumu, spoznavanje in razumevanje različnih kultur in skupnosti, predvsem pa si želijo v muzeju pridobiti nove izkušnje ter se na neposreden in prijazen način izobraziti (Gologranc Zakonjšek 2013, 143). Med glavne razloge za neobisk muzeja, poleg že omenjene vsesplošne gospodarske krize, direktorica navaja slab status kulture v slovenski družbi in nizka zavest o kulturni dediščini. Kljub trudu muzealcev, ki prikazujejo muzeje kot aktivne, zanimive in drugačne kulturne institucije, se jih v slovenski družbi še vedno drži stereotip dolgočasne in zaprašene ustanove. Mnogi obiskovalci, ki prvič obišejo muzej, so navdušeni in presenečeni nad kakovostjo razstav in ostalo ponudbo. Najtežje pritegnejo mlajše odrasle, manj izobražene in družbeno ranljive skupine (Roženberger 2014).

#### **4.4 Marketing in vzpostavljanje stika z (ne)obiskovalci v MNZC**

V Muzeju novejše zgodovine Celje se zavedajo pomembnosti in nujnosti dobrega komuniciranja z različnimi javnostmi. Roženberger (2014) razume marketing v muzeju kot upoštevanje in oplemenitenje pestre ponudbe MNZC in uporabo teh vsebin za raznolike uporabnike in širšo javnost, s čimer se posledično pričakuje povečanje števila obiskovalcev, ugleda in publicitete muzeja. S tem namenom oblikujejo svoje različne pojavnosti navzven, gradijo partnerske odnose in vsestranske dialoge. Trudijo se, da MNZC postane v javnosti prepoznavna »blagovna« znamka na področju muzejske dejavnosti, kar pa seveda zahteva veliko angažiranja in usmerjenosti na področju muzejskega marketinga, pri čemer ne smejo zanemariti svoje družbene vloge ohranjanja in predstavljanja kulturne dediščine.

Največ pozornosti posvečajo usmerjenosti k različnim ciljnim publikam. Raznolika in pestra muzejska ponudba je oblikovana tako, da nagovarja različne tipe obiskovalcev, čemur prilagajajo tudi način komuniciranja. Z dobrim komuniciranjem želijo aktivnosti in dejavnosti muzeja čim bolj približati različnim ciljnim publikam. Glavnino delovnih nalog na področju marketinga opravlja direktorica sama, pri čemer ji pri operativnih nalogah pomagajo sodelavci, ki za tovrstno delo niso posebej izobraženi. Zavedajo se, da bi potrebovali strokovnjaka za področje marketinškega komuniciranja, vendar jim finančna sredstva trenutno

tega ne omogočajo. Tudi sredstva, ki so namenjena neposredno marketingu, so zelo majhna (med 1–2 %), saj morajo v zadnjih letih zaradi krčenja sredstev, ki jih pridobijo s strani državnih organov, lastne dohodke vlagati tudi v razvoj programa in ponudbe. Posledično na področju vzpostavljanja stikov z rednimi in potencialnimi obiskovalci niso tako močni kot bi lahko bili.

#### **4.4.1 Glavni komunikacijski načini doseganja obiskovalcev v Muzeju novejšje zgodovine Celje**

Na podlagi teoretičnih izhodišč, opredeljenih v podpoglavjih 3.1 in 3.2, sem analizirala načine, s katerimi v MNZC dosegajo stalne in potencialne obiskovalce muzeja.

**Oglaševanje in promocija:** večinoma gre za brezplačne objave o muzejski dejavnosti v lokalnih tiskanih medijih, televiziji in radiu, občasno tudi v večjih medijih. Ob večjih dogodkih, kot je otvoritev nove stalne razstave, si lahko privoščijo tudi plačane oglase. Med del rednega oglaševanja in promocije spada redna distribucija letakov in brošur o razstavah ter programih, ki jih nudijo. Redno pošiljajo vabila po pošti za posamezne dogodke posameznikom in organizacijam, ki jih imajo v svoji adremi. Kontaktne podatke svojih obiskovalcev dobijo s pozivom k izpolnitvi obrazca v informacijski pisarni ali na brezplačnih dogodkih. Na muzejski stavbi imajo izobešene velike razstavne plakate o aktualnih razstavah, ki vabijo mimoidoče k obisku. Prav tako so del promocijskega materiala izdelki v muzejski trgovini, ki jim občasno dodajo popust. Prejemnikom predstavljajo lepo darilo in spomin na muzej.

**Odnosi z javnostmi:** večkrat letno organizirajo novinarske tiskovne konference, kjer predstavijo novosti v muzeju, kar jim omogoča pokritost v vseh večjih lokalnih in nacionalnih medijih. Direktorica in kustosi prav tako redno gostujejo na televizijskih in radijskih postajah ter v spletnih medijih z intervjuji in izjavami za javnost, oblikovanimi za ciljno publiko, organizirajo različne prireditve, včasih tudi v sodelovanju z drugimi kulturnimi institucijami.

**Neposredni marketing:** redno pošiljajo vabila po pošti za posamezne dogodke posameznikom in organizacijam, ki jih imajo v svoji adremi. Kontaktne podatke svojih obiskovalcev dobijo s pozivom k izpolnitvi obrazca v informacijski pisarni ali na brezplačnih dogodkih. Za najmlajše obiskovalce imajo oblikovan klub »Prijatelji lisjaka Hermana,« za katere vabila oblikujejo posebej in starosti primerno prilagajajo način komuniciranja.

**Celostna grafična podoba:** kot ugotavlja Kovič (2013, 56) prvi stik potencialnega obiskovalca z muzejem predstavljajo posamezni elementi celostne grafične podobe muzeja. V skladu z vsebinskimi spremembami so tudi v MNZC skozi leta spreminjali svojo celostno grafično podobo, nazadnje leta 2010. Zaščitni znak MNZC temelji na poslanstvu in filozofiji sodobnega muzeja (Roženberger 2013, 47). Upodobljeno zunanjo arhitekturno podobo muzeja so zamenjali z začetnicami uradnega naziva v kombinaciji z črno-rdečo barvo. Logotip je jasno izoblikovan in deluje zapomnljivo.

**Digitalno komuniciranje:** muzej se je leta 2013 predstavil s prenovljeno spletno stranjo, ki sledi celostni grafični podobi MNZC, uporablja umirjene barvne tone in subtilne animacije. Vstopna stran MNZC ponuja ogromno informacij in različnih vsebin, med katerimi mora uporabnik dobro pobrsirati, da pride do želenih informacij. Petnajst različnih elementov, ki predstavljajo ponudbo iz vsakega segmenta muzejske ponudbe, uporabnika zgolj zmede in potrebuje čas, da najde, kar je iskal. Zato je priporočljivo, da prva stran, s katero ima uporabnik interakcijo, služi kot povabilo k brskanju po ostali ponudbi. Menim, da je smiselno na vstopni strani izpostaviti prihajajoče dogodke (otvoritve razstav, pogovori, predstavitev knjig) in aktualne novice muzeja. V navigaciji je ponudba sistematično predstavljena. Stalne in občasne zbirke so opisno in slikovno predstavljene na kratek in jedrnat način, ne manjkajo tudi najpomembnejši podatki za bodoče obiskovalce: osnovni in kontaktni podatki muzeja, navodila za dostop do muzeja, odpiralni čas in informacije o vstopnini. Spletna stran je dostopna tudi v angleškem jeziku. Povezavo na spletno stran Muzeja novejše zgodovine Celje lahko najdemo na različnih portalih in straneh, ki promovirajo slovensko kulturno dediščino, napovedujejo dogodke ali so v partnerskem odnosu z muzejem. Med brskanjem po spletni strani se uporabniku prikazuje poziv k prijavi na e-novice muzeja, kjer obljublajo obveščanje o novostih in aktivnosti muzeja. E-novice pošiljajo s službenega elektronskega naslova ene izmed kustosinj. Najpogosteje gre za vabila na dogodke ali otvoritve razstav, ki so v formatu fotografij in ne peljejo na druge vsebine na muzejski spletni strani. S spletne strani je dostop mogoč tudi na družabna omrežja Facebook in Twitter, kjer z besedili in fotografijami obveščajo o dogajanju v MNZC. Komunikacija prek družabnih omrežjih je osredotočena predvsem na obveščanje o dogajanju v muzeju, ne spodbuja interakcije, dvosmerne komunikacije in ne posveča veliko pozornosti drugim vsebinam s področja muzeja ali muzeologije. Zelo razveseljivo dejstvo je, da je MNZC eden izmed redkih muzejev v Sloveniji, ki ima posebej prilagojeno in oblikovano spletno stran za mobilne naprave, ki je uporabniku prijazna in enostavna za uporabo. V MNZC torej sledijo trendom in se zavedajo,

da čedalje več uporabnikov muzejskih vsebin išče informacije na mobilnih napravah. V muzejskih prostorih in na promocijskih materialih ni zaslediti uporabe QR kode, ki bi pritegnila pozornost (ne)obiskovalcev in jim ponudila dodatne vsebine. Zaradi pomanjkanja sredstev in neznanja ne uporabljajo ciljanega oglaševanja za spletne iskalnike, ne oblikujejo interaktivnih oglasov, prav tako ne izkoriščajo plačanega oglaševanja na družabnih omrežjih.

Muzej novejše zgodovine Celje skupaj s Pokrajinskim muzejem Celje za doseganje potencialnih obiskovalcev muzejev izdaja dvakrat letno brezplačnik Celjske muzejske novice v nakladi 14.000 izvodov, ki je distribuiran po poštnih nabiralnikih v celjski regiji. S kratkimi in zanimivimi novicami muzeja opozarjata na svoj obstoj, ponudita prostor druženja, ustvarjanja in izobraževanja. MNZC redno sodeluje z drugimi kulturnimi in izobraževalnimi institucijami, ki jim sicer lahko predstavljajo konkurenco, vendar se zavedajo, da je vzajemno sodelovanje pomembno za doseganje širše javnosti in širitev zavesti o kulturi. Muzej lahko tako ponudi »bolj raznoliko ponudbo, pritegne večje število obiskovalcev in sočasno izpolni tudi eno izmed svojih primarnih dejavnosti: izobraževanje javnosti kot sestavine svojega poslanstva« (Kline 2013b, 174). Učinke marketinškega komuniciranja spremljajo z zbiranjem člankov dnevne, tedenske in mesečne periodike. Na ta način dobijo povratno informacijo o odmevnosti svojih prireditev in aktivnosti. Redno spremljajo mnenja obiskovalcev v knjigi vtisov ter obisk na spletni strani in družabnem omrežju Facebook. S tem dobijo vpogled v uspešnost njihovih razstav in ugotovijo, kakšna je podoba muzeja v javnosti. Na koncu leta na podlagi letnih poročil in poslovnega rezultata sklepajo o uspešnosti marketinškega komuniciranja. Natančnejše spletne analitike, ki jih ponujajo različna spletna orodja za merjenje učinkovitosti in spremljanje vedenja uporabnika spleta na spletni strani muzeja ali družabnih omrežij ne izvajajo. Podrobna spletna analitika bi MNZC omogočila optimiziranje spletne strani in e-novic, saj nam omogoča, da uporabnika spleta dodobra spoznamo – na katerih straneh se največ zadržuje, kakšne objave na družabnih omrežjih so najbolj priljubljene, kolikšno število prejemnikov e-novic je sporočilo dejansko odprlo in se nato odločilo še za obisk spletne strani ipd. Učinke klasičnega marketinškega komuniciranja je težje izmeriti, medtem ko spletna orodja omogočajo precej natančno analizo uspešnosti marketinškega komuniciranja na različnih digitalnih kanalih. Pomen poznavanja in raziskovanja spletnih obiskovalcev je za muzeje prav tako pomemben kot raziskava občinstva, ki jo omenjam v prejšnjih poglavjih. Uporabniku prijazna izkušnja na spletu lahko zrcali izkušnjo, ki jo bo kasneje doživel v muzeju.

Direktorica poudarja, da se ji zdi zelo pomemben tudi osebni stik, ki ga sama navezuje na različnih strokovnih in mednarodnih srečanjih, kjer predstavi delovanje MNZC in s sabo prinese tudi promocijsko gradivo, za stik z obiskovalci v muzeju pa poskrbijo muzejske animatorke in vodičke. Roženberger (2014) se trudi, da vsi zaposleni razumejo poslanstvo muzeja, v katerem delajo, ponotranjijo vrednote muzeja in jih posredujejo dalje – naj bo to v delovnem ali prostem času. V muzeju imajo oblikovan strateški načrt komuniciranja in izvajanja odnosov z javnostmi, ki na tem področju predvideva nekatere novosti in izboljšave. Želijo si izboljšati tudi svojo spletno prisotnost, zato nameravajo v prihodnjih letih utrditi svojo »blagovno« znamko in podobo muzeja s pojavljanjem na različnejših trženjskih kanalih na spletu, v upanju, da bodo tako dosegli tisto ciljno publiko, ki muzeja še ni obiskala.

Muzejski marketing v MNZC se najbolj približa modelu McLeanove, ki trdi, da so najpomembnejši dejavniki na področju muzejskega marketinga, ki se med seboj povezujejo v strukturirano celoto in tvorijo uspešen muzej: muzejska zbirka, muzejska stavba, osebje muzeja, podporne storitve in publika. Muzej novejše zgodovine Celje naj v prihodnosti razmišlja o celostnem in integriranem modelu skrbništva, trženja in znamčenja muzejev, kot ga predstavlja Kline (2013b), ki povezuje tako osnovno poslanstvo muzeja kot tudi usmerjenost v tržno okolje. Takšen model gradi na konkurenčni prednosti muzeja pred ostalimi, utrjuje svojo podobo v širši javnosti in se približa tako rednim kot potencialnim muzejskim obiskovalcem.

## 5 SKLEP

Marketing v svojem najširšem pojmovanju predstavlja celovit pristop, ki zadovoljuje potrebe in želje širše javnosti. Muzejem se v zadnjih letih vse pogosteje zmanjšuje financiranje s strani državnih organov, zato so primorani iskati alternativne načine financiranja. Tako je marketing postal neizogiben tudi v kulturnih institucijah, a zahteva drugačen pristop, kot ga navajajo klasične marketinške teorije, saj morajo pri svojem marketinškem komuniciranju upoštevati dejavnike, ki so edinstveni. Muzeji morajo razviti marketing, ki upošteva uresničevanje primarnega poslanstva ohranjanja in varovanja kulturne dediščine in poveča število obiskovalcev v muzeju. Marketinško komuniciranje je za muzeje nujno v borbi za obstanek in pozornost med potrošniki na trgu, ki je nasičen s ponudbo pristočasnih dejavnosti.

Naloga muzejskega marketinga je uspešno razviti sliko muzeja in poudarjati njegove vrednote. Bistveno je, da je ozadje marketinga popolnoma vključeno v kulturo muzeja in se ga zavedajo vsi muzejski delavci. Uspešno marketinško komuniciranje ne pomeni le povečanega števila obiskovalcev v muzeju in večji vir dohodka, temveč tudi vzpostavitev pozitivnih odnosov z okolico in predvsem zainteresirano javnostjo, oblikovanje podobe muzeja in predvsem večanje zavesti o kulturi v družbi. V Muzeju novejših zgodovine Celje se relativno uspešno spopadajo z izzivi in spremembami, ki jih narekuje okolje. S svojimi programi lahko zadovoljijo vse vrste obiskovalcev in se zavedajo, da je za zagotovitev dobre muzejske izkušnje potrebno dobro poznati svoje obiskovalce, saj muzejske izkušnje še zdaleč ne določa le muzejska zbirka, temveč celostna podoba muzeja. Preden se posameznik odloči za obisk muzeja, že ima ustvarjeno podobo o njem. Ta podoba bo opredelila njegov odnos do muzeja in vplivala na odločitev, ali bo obiskal muzej in kakšno bo imel predstavo o njem. Pred obiskom muzeja si lahko podobo izoblikuje na podlagi marketinškega komuniciranja muzeja in po obisku se podoba v očeh obiskovalca lahko izboljša ali poslabša. Zato je pomembno, da muzeji pri vzpostavljanju stikov z obiskovalci ne izgubijo globine kulturnega izražanja, naj bo to pri oglaševanju in promociji v medijih ali pri osebnem stiku pri ogledu.

Ugotavljam, da v MNZC načine in kanale navezovanja stika s stalnimi in potencialnimi obiskovalci v strategiji deloma načrtujejo. Uporabljajo vse dele klasičnih načrtovanih marketinških sporočil, pri čemer največ pozornosti posvečajo oglaševanju in promociji ter popularizaciji muzeja. Večji del komuniciranja muzejske dejavnosti poteka z brezplačnimi



objavami, letaki, vabili na dogodke in komuniciranjem od ust do ust. Vloga digitalnega komuniciranja je v MNZC okrnjena, saj ne razvijajo vseh potencialov, ki jih ponuja marketinško komuniciranje z (ne)obiskovalci na spletu. Sodobna spletna in mobilna stran, prisotnost na družabnih omrežjih s splošnim informiranjem o programu ter na podoben način tudi obveščanje po elektronski pošti, ne pripomorejo dovolj k ustvarjanju in utrjevanju odnosov s stalnimi in bodočimi obiskovalci. Razvoj spleta in družabnih omrežjih omogoča vedno večjo vključenost uporabnikov, ki z ostalimi družbenimi akterji, pa naj bodo to posamezniki ali organizacije, omogočajo dvostransko komunikacijo.

V Muzeju novejšje zgodovine Celje pripravljajo aktualne in zanimive vsebine, posebne programe za različne ciljne publike, njihove razstave spodbujajo interakcijo, odpirajo vprašanja in nagovarjajo obiskovalca k razmisleku. Zdi se mi smiselno, da podobno storijo tudi pri marketinškem komuniciranju. Pri svojem komuniciranju z (ne)obiskovalci naj bo MNZC kreativen, relevanten, v svojih objavah na spletu naj podajajo nasvete, zanimiva dejstva iz kulturne zgodovine ali muzejskega dela, prikažejo delo kustosa in priprave muzejske razstave »iz ozadja«, odpirajo različna vprašanja, ki bodo motivirala uporabnika k razmišljanju in dialogu. Dobra vsebina je najboljši način, kako vzpostaviti stik s potencialnimi obiskovalci in ohranjati stik z rednimi obiskovalci, pa naj bo to v muzeju pri postavitvi muzejskih zbirk ali pri vzpostavljanju stika z (ne)obiskovalci v zunanjem okolju. Vsebinski marketing ne zahteva velikih proračunskih vložkov, temveč pridobitev novih kompetenc za ustvarjanje kreativne in zanimive vsebine, ki vzbudijo pozornost pri uporabniku. Skratka, pri komuniciranju s ciljno publiko naj bodo v MNZC sistematični, odzivni in iznajdljivi, pri čemer ne smejo pozabiti na glavno poslanstvo muzejskega dela.

Kot večina muzejev v Sloveniji tudi v MNZC na področju marketinškega komuniciranja niso opremljeni z usposobljenim kadrom in se soočajo s pomanjkanjem sredstev, ki jih lahko namenijo za to področje. Načela marketinškega komuniciranja uporabljajo, kolikor jim to dopuščata znanje in sredstva. Četudi moja analiza obiska v MNZC kaže, da trend obiska v muzeju rahlo pada, menim da lahko z dobro, natančno in sistematično strategijo marketinškega komuniciranja, v katerega bodo vključili novosti s področja digitalnega komuniciranja, in s podrobnejšo raziskavo občinstva v muzeju ter analiziranjem uporabnikov njihovih spletnih vsebin, izboljšajo obisk v ustanovi. Vsi kanali marketinškega komuniciranja, klasični in digitalni, lahko prinašajo muzeju dodano vrednost, če jih znajo pravilno in sistematično uporabljati ter pozorno meriti učinkovitost. Poleg utrjevanja ugleda in večanja prepoznavnosti muzejski marketing omogoča uspešnejše delovanje Muzeja novejšje

zgodovine Celje v prihodnosti, pri čemer seveda ne smejo pozabiti, da je na koncu vendarle odlična muzejska razstava tista, ki bo prva pritegnila pozornost obiskovalcev in okoli katere se razvija marketinško delovanje muzeja.

## 6 LITERATURA

1. Andreasen, Alan R in Kotler, Philip. 1996. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
2. Berčič in drugi. 2008. Povečanje obiska stalne razstave narodnega muzeja Slovenije. *Argo* 50 (2): 69–75.
3. Black, Graham. 2005. *The engaging museum: developing museums for visitor involvement*. London; New York: Routledge.
4. Black, Graham. 2010. *Developing Audiences for the Twenty-First-Century Museum*. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118829059.wbihms990/pdf> (7. junij 2014).
5. Bračun, Rajka. 2005. Tujejezični obiskovalci Narodne galerije. *Argo* 48 (2): 98–103.
6. Breznik, Andreja. 2008. Uporaba orodij trženjskega spleta pri zasnovi muzejskih izobraževalnih programov. Z aplikacijo na programih narodnega muzeja Slovenije. *Argo* 51 (1): 62–72.
7. --- 2012. Potrebe in realnost pedagoške službe v slovenskih muzejih in njena vloga pri uresničevanju poslanstva muzejev. *Argo* 55 (1): 70–74.
8. Čeplak, Ralf. 1993. Slovenski muzeji na prehodu v tretje tisočletje. Začetki muzejskega marketinga pri nas. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Dobrna, 13. do 15. oktober 1993*, ur. Marija Počivavšek, 26–29. Celje: Slovensko muzejsko društvo in Muzej novejše zgodovine Celje.
9. Desvallées, André in Mairesse François. 2010. *Key Concepts of Museology*. Dostopno prek: [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Key\\_Concepts\\_of\\_Museology/Museologie\\_Anglais\\_BD.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Anglais_BD.pdf) (1. junij 2014).
10. Desvallées, André. 2001. Muzeji ob koncu drugega tisočletja. *Argo* 44 (1): 129–138.
11. Fliedl, Goettfried. 1991. O razlašcanju in prilaščanju. V *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj*, 25–34. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
12. Golob, Urša. 2013. Oglaševanje in digitalni mediji. V *Oglaševanje*, ur. Zlatko Jančič in Vesna Žabkar, 299–324. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Gologranc Zakonjšek, Bronica. 2013. Obiskovalci. V *Prostor spomina in idej: Muzej novejše zgodovine Celje 1963–2013: jubilejni zbornik*, ur. Marija Počivavšek, 143–153. Celje: Muzej novejše zgodovine.

14. Groys, Boris. 2002. *Teorija sodobne umetnosti*. Ljubljana: Študentska založba.
15. Hooper-Greenhill, Eilean. 2002. *Museums and their visitors*. 2002. Reprinted. London; New York: Routledge.
16. Hudales, Jože. 2008. *Slovenski muzeji in etnologija. Od kabinetov čudes do muzejev 21. stoletja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
17. Hudson, Kenneth. 1992/1993. Muzeji in razstave, ki so prijazni do svojih obiskovalcev. V *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj*, 45–59. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
18. --- 2009. *Quality in museums*. Budapest: Arhaeolingua.
19. ICOM Slovenija. 2005. *Icomov kodeks muzejske etike*. Dostopno prek: [http://slovenia.icom.museum/fileadmin/user\\_upload/dokumenti/eticni\\_kodeks/eticni\\_kodeks.pdf](http://slovenia.icom.museum/fileadmin/user_upload/dokumenti/eticni_kodeks/eticni_kodeks.pdf) (28. maj 2014).
20. ICOM. 2007. *Statutes of the international Council of Museums*. Dostopno prek: [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Statuts/statutes\\_eng.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_eng.pdf) (28. maj 2014).
21. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kamin, Tanja. 2013. Oglaševalski komunikacijski proces. V *Oglaševanje*, ur. Zlatko Jančič in Vesna Žabkar, 101–122. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Kladnik, Darinka. 1998. *Sto muzejev na Slovenskem*. Ljubljana: Prešernova družba.
24. Kline, Mihael. 2013a. Vloga oglaševanja v integriranem marketinškem komuniciranju V *Oglaševanje*, ur. Zlatko Jančič in Vesna Žabkar, 63–98. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. --- 2013b. Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 156–188. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
26. Kotler, Neil G, Philip Kotler in Wendy Kotler. 2008. *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Posušje: Mate; Ljubljana: GV založba.
28. Kovič, Brane. 2013. Vloga in pomen celostne grafične podobe v muzeju. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 56–59. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.

29. Maroević, Ivo. 1991. Vloga muzeologije ter njen odnos do temeljnih znanstvenih ved. V *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj*, 35–45. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
30. McLean, Fiona. 1994. Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga. V *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj*, 39–50. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
31. --- 1996. *Marketing the museum*. London; New York: Routledge.
32. Mikuž, Marjeta. 2004. *Pogledi na muzeje v dobi globalizacije*. Ljubljana: ISH.–Fakulteta za podiplomski humanistični študij, Muzej novejšje zgodovine Slovenije.
33. Moore, Kevin. 1997. *Museums and popular culture*. London; Washington: Cassell.
34. *Muzej novejšje zgodovine Celje*. Dostopno prek: <http://www.muzej-nz-ce.si/> (15. junij 2014).
35. --- 2014a. *Letna poročila za Ministrstvo za kulturo – prihodki od prodanih vstopnic*. Celje: interno gradivo.
36. --- 2014b. *Promocijski materiali Muzeja novejšje zgodovine Celje*. Celje: interno gradivo.
37. --- 2014c. *Struktura obiskovalcev v Muzeju novejšje zgodovine Celje*. Celje: interno gradivo.
38. *Muzeji in galerije | Museums.si*. Dostopno prek: <http://museums.si/> (28. julij 2014).
39. Oblak, Tanja in Gregor Petrič. 2005. *Splet kot medij in mediji na spletu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Perko, Verena. 2005. Slovenski študij muzeologije – zvezdna vrata ali vojna zvezd. *Argo* 48 (2): 156–159.
41. --- 2009. Muzej za tretje tisočletje – središče kolektivnega spomina. Pojav nove muzeologije in rojstvo ekomuzeja (II. del). *Argo* 52 (1–2): 76–93.
42. Pirkmajer, Urban. 2014. *Zapiski s predavanja Trženjski kanali na spletu*. RASR: Celje.
43. Pleško, Tina. 2011. Umetnostni muzeji v luči nove muzeologije. Otroška umetnost kot sredstvo »socialne inkluzije«. *Argo* 54 (2): 66–74.
44. Počivavšek, Marija. 2013. Nov muzej v mestu: Zgodba o letu 1963. V *Prostor spomina in idej: Muzej novejšje zgodovine Celje 1963–2013: jubilejni zbornik*, ur. Marija Počivavšek, 11–23. Celje: Muzej novejšje zgodovine.
45. Rihter, Andreja. 2013. Muzej poglej: muzej, kjer ni tišine, kjer vlada umirjen nemir. V *Prostor spomina in idej: Muzej novejšje zgodovine Celje 1963–2013: jubilejni zbornik*, ur. Marija Počivavšek, 37–54. Celje: Muzej novejšje zgodovine.

46. Rovšnik, Borut. 2009. Je mestni muzej Ljubljana prepoznaven? Primer tržne raziskave. Tržna raziskava kot del trženjskega spleta. *Argo* 52 (1–2): 107–115.
47. --- 2012. Pogled v prihodnost: bodo muzeji v 21. stoletju še družbeno koristni? *Argo* 55 (1): 79–83.
48. --- 2013. Raziskovanje občinstva. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 73–92. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
49. Roženberger Šega, Tanja. 2010. Nove težnje v muzeologiji in komunikativnost muzejev v sodobni družbi. V *Med prezentacijo in manipulacijo*, ur. Božidar Jezernik, 43–61. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
50. Roženberger, Tanja. 2014. *Polstrukturirani intervju z avtorico*. Celje, 12. avgust.
51. Sas, Jan. 2001. Spoznajte svoje obiskovalce. *Argo* 44 (1): 139–146.
52. Senić, Nenad. 2014. *Zapiski s predavanja Zgodbe naredijo muzej*. Narodni muzej Slovenije: Ljubljana.
53. Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing: vidiki strateškomarketinškega premisleka kulture in umetnosti*. Ljubljana: Študentska založba.
54. Statistični urad Republike Slovenije. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (20. maj 2014).
55. Suhadolc, Jasna. 2007. *Nove priložnosti e-komuniciranja*. Ljubljana: GV založba.
56. Šola, Tomislav. Sedanjost in bodočnost muzeja. V *Muzeoforum: zbornik muzeoloških predavanj*, 19–24. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
57. Šturm, Lili. 2007. Kako muzej in galerija nagovarjanja svoje občinstvo. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Slovenj Gradec, 4. do 6. oktober 2007*, ur. Darko Knez, 15–19. Ljubljana : Slovensko muzejsko društvo.
58. --- 2012. Muzej in nove priložnosti v primežu sodobne družbe. *Argo* 55 (1): 75–78.
59. Tavčar, Lidija. 2003. *Zgodovinska konstitucija modernega muzeja kot sestavine sodobne zahodne civilizacije*. Ljubljana: ISH – Fakulteta za podiplomski humanistični študij: Narodna galerija.
60. Trateški, Jožica. 2013. Programi za obiskovalce. V *Prostor spomina in idej: Muzej novejšje zgodovine Celje 1963–2013: jubilejni zbornik*, ur. Marija Počivavšek, 154–166. Celje: Muzej novejšje zgodovine.
61. Van Mensch, Peter in Leontine Meijer-van Mensch. 2013. How Dynamic should collections be? Reflections on the relation between mission and collection profile, V

- Prostor spomina in idej: Muzej novejšje zgodovine Celje 1963–2013: jubilejni zbornik*, ur. Marija Počivavšek, 99–104. Celje: Muzej novejšje zgodovine.
62. Vidrih Perko, Verena. 2010. Prepustite človeku, kar je človeško, in računalniku, kar je računalniško! Dostopno prek: <http://www.smd-drustvo.si/Arhiv%20dokumentov/2%20Zborovanje/Zbornik%20SMD%20METLIKA%202010.pdf> (11. avgust 2014).
63. Vodopivec, Urša. 2013. Spletno komuniciranje muzejev. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 62–72. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
64. Vončina, Dejan. 1993. Marketing v neprofitnih organizacijah. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Dobrna, 13. do 15. oktober 1993*, ur. Marija Počivavšek, 44–52. Celje: Slovensko muzejsko društvo in Muzej novejšje zgodovine Celje.
65. --- 1995. Kako motivirati (ne)obiskovalce za obisk muzeja. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Idrija, 11. do 13. oktobra 1995*, ur. Taja Čepič, Andreja Rihter in Marija Počivavšek, 92–98. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo; Celje: Muzej novejšje zgodovine.
66. --- 2003. Kako postati bolj viden in prepoznaven. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Ptuj, 9. do 11. oktobra 2003*, ur. Darko Knez, 31–33. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
67. Vrišer, Sergej. 1988. *Osnove muzeologije*. Ljubljana: Posebna izobraževalna skupnost za kulturo.
68. Zagoranski, Sašo. 2012. Promocija muzejev s ponovno rabo javnih podatkov na spletu in v mobilnih aplikacijah. Dostopno prek: <http://www.smd-drustvo.si/Arhiv%20dokumentov/2%20Zborovanje/Zborovanje%202012%20Maribor/Zbornik%20SMD%20MARIBOR%202012.pdf> (11. avgust 2014).
69. *Zavod Republike Slovenije za statistiko*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/> (15. junij 2014).
70. Zdravič Polič, Nina. 2000. Muzejska služba za komunikacije: katalog nalog. *Argo* 43 (1–2): 183–185.
71. --- 2004. Muzeji in javnost. *Argo* 47 (1): 165–169.
72. --- 2013. Uporaba načel marketinga in marketinškega komuniciranja v muzejih. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Nina Zdravič Polič in Mihael Kline, 118–155. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
73. Železnik, Adela. 2008. Nove vsebine v muzejih in galerijah: ob mednarodnem letu medkulturnega dialoga. *Argo* 51 (1): 109–114.

74. Županek, Bernarda. 2007. Kustosi in obiskovalci: možnosti komunikacije. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev, Slovenj Gradec, 4. do 6. oktober 2007*, ur. Darko Knez, 111–113. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.