

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ivana Naceva

Marketinška usmerjenost muzejev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ivana Naceva

Mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Marketinška usmerjenost muzejev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## **MARKETINŠKA USMERJENOST MUZEJEV**

Marketinška usmerjenost je navzven usmerjena organizacijska kultura, ki znotraj organizacije zbira in širi informacije o potrošnikih, tekmecih in ostalih ključnih akterjih. Marketinška usmerjenost je v pozitivni zvezi z uspešnostjo podjetja ne glede na tip trga, na katerem podjetje deluje. Tradicionalno upravljanje muzejev se ne more soočiti s pritiskom novih težav in zaradi tega postaja nujno potrebno, da tudi muzeji sprejmejo nekaj bistvenih načel marketinškega razmišljanja. Muzeji se morajo usmeriti na trg in si s tem zagotoviti kakovost poslovanja.

Na podlagi teoretičnih izhodišč na temo marketinške usmerjenosti muzejev sem si zastavila pet raziskovalnih vprašanj, ki sem jih preverila v raziskovalnem delu. Pri raziskavi sem uporabila kvalitativni pristop raziskovanja, ki vključuje polstrukturirane intervjuje s šestimi zaposlenimi v šestih različnih slovenskih muzejih. Intervjujska vprašanja so pripravljena na podlagi teoretičnih izhodišč Narverja in Slaterja. Rezultati kažejo, da muzeji še vedno niso marketinško usmerjeni. V zaključku so podane tudi omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

**Ključne besede:** marketing, marketinška usmerjenost, neprofitni marketing, muzej.

## **MARKETING ORIENTATION IN MUSEUMS**

Marketing orientation is outward-oriented organizational culture that collects and disseminates information about consumers, competitors and other key players. Marketing orientation is positively related to the performance of the company, irrespective of the type of market where the company operates. Taking into consideration the new role the museum should play in a changing society the attention paid to museum performance has furthered the development of many normative suggestions and studies. The basic idea is to shift the focus of the museum from an internal to external point of view.

On the basis of a theoretical study on the topic of marketing orientation in museums I have set five research questions that are being examined in the research work. In this study I used qualitative research approach, semi-structured interviews involving six employees in six different Slovenian museums. The interview questions are prepared on the basis of the theoretical study of Narver and Slater. The results show that museums are still not market driven. In conclusion, there are given the limitations and suggestions for further research.

**Keywords:** Marketing, marketing orientation, nonprofit marketing, museum.

*Hvala mentorju za koristne nasvete in sodelovanje pri pisanju diplomskega dela.  
Hvala vsem, ki ste mi stali ob strani in verjeli vame, še posebej staršem in Stojanu.*

<b>1 UVOD</b>	<b>6</b>
<b>2 PREGLED LITERATURE IN IZPELJAVA HIPOTEZ</b>	<b>7</b>
<b>2.1 KONCEPT MARKETINŠKE USMERJENOSTI</b>	<b>7</b>
<b>2.2 MARKETINŠKA USMERJENOST NEPROFITNIH ORGANIZACIJ</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 NEPROFITNI MARKETING</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 KULTURNI MARKETING JE OBLIKA NEPROFITNEGA MARKETINGA</b>	<b>12</b>
<b>2.2.3 KAJ JE MUZEJ</b>	<b>14</b>
<b>2.2.4 MARKETINŠKA USMERJENOST MUZEJEV</b>	<b>15</b>
<b>2.2.5 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA</b>	<b>18</b>
<b>3 RAZISKOVALNI DEL IN OPERACIONALIZACIJA</b>	<b>19</b>
<b>3.1 METODA ZBIRANJA EMPIRIČNEGA GRADIVA</b>	<b>19</b>
<b>3.2 IZVEDBA RAZISKAVE IN ZNAČILNOSTI VZORCA</b>	<b>20</b>
<b>3.3 ANALIZA REZULTATOV</b>	<b>21</b>
<b>4 ZAKLJUČEK IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE</b>	<b>30</b>
<b>5 LITERATURA</b>	<b>32</b>
<b>PRILOGE</b>	<b>37</b>
<b>PRILOGA A: VPRAŠALNIK</b>	<b>37</b>
<b>PRILOGA B: TRANSKRIPTI INTERVJUJEV</b>	<b>38</b>

## 1 UVOD

V zadnjih dveh desetletjih je marketinška usmerjenost eden izmed najbolj raziskanih konceptov v marketinški literaturi. Marketinška usmerjenost je uporaba marketinškega koncepta v praksi in je v tesni povezavi z uspešnostjo organizacije. Na podlagi zaznavanj pravih potrošnikovih potreb in želj ter nudeč višjo dodano vrednost kot konkurenca marketinška usmerjenost omogoča organizaciji doseganje boljših rezultatov na trgu. Marketinško delujejo tudi organizacije, ki nimajo profitnih ciljev, česar se mora zavedati tudi vodstvo neprofitnih organizacij in ga obrniti sebi v prid. Miselnost v neprofitnem sektorju se mora močno spremeniti in muzeji v tem pogledu niso izjema. Le-ti morajo upravičiti subvencije, ki jih prejemajo, morajo dokazati, da so koristni za javnosti in morajo redefinirati svojo vlogo v družbi. Noben muzej ne obstaja sam zase ali zgolj z namenom ohranjanja svojih zbirk, temveč se nahaja v zelo dinamičnem družbenem in tržnem okolju. V tem kontekstu se morajo muzeji nenehno prilagajati, razlikovati in znati analizirati svoje konkurente in obiskovalce. Odsotnost marketinške usmeritve onemogoča izpolnjevanje poslanstva muzejev, ki temelji na zadovoljevanju potreb ljudi.

Diplomsko delo bom začela s pregledom obstoječe literature na temo marketinške usmerjenosti, s čimer bom preverila tudi aplikativnost koncepta na področju neprofitne kulturne organizacije. Posebej se bom osredotočila na marketinško usmerjenost muzejev, njihovo sprejemanje tega koncepta in ovire, s katerimi se srečujejo v praksi. Na podlagi literature sem si zastavila pet raziskovalnih vprašanj, ki jih bom preverila v raziskovalnem delu. Pri raziskavi bom uporabila kvalitativni pristop raziskovanja, ki vključuje intervjuje s šestimi zaposlenimi v šestih različnih slovenskih muzejih. V zaključku bom še skušala odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja in podala tudi predloge za nadaljnje raziskave.

## 2 PREGLED LITERATURE IN IZPELJAVA HIPOTEZ

### 2.1 Koncept marketinške usmerjenosti

V petdesetih letih 20. stoletja so mnogi podjetniki spoznali, da s prodajno usmeritvijo ne dosegajo več potrebnih profitov (Jančič 1990, 27). Spremenjene konkurenčne razmere so narekovale spremembo v usmeritvi podjetij, in sicer opuščanje t. i. izdelčne, proizvodne in prodajne usmeritve ter sprejemanje marketinške usmeritve oziroma usmeritev k trgom in njihovim potrebam (Jančič 1999, 10). Keith primerja marketinško usmeritev s Kopernikovim odkritjem heliocentričnega sistema, ki je nadomestil dotedanjega geocentričnega, in zato govori o marketinški revoluciji, ki je spremenila celoten marketinški diskurz (Keith v Jančič 1990, 27). Koncept marketinške usmerjenosti izhaja iz upravljalvske paradigme marketinškega koncepta, za očeta katerega štejemo Petra Druckerja, ki je leta 1954 v delu *The practice of Management* prvi definiral marketinški koncept, ko je dejal, da je glavni cilj poslovanja podjetja ustvariti zadovoljnega potrošnika. Potrošnik je tisti, ki določa, s čim naj se podjetje ukvarja, in zato podjetju zadostujeta le dve funkciji: marketing in inovacije (Ducker v Webster 1988, 31). Načelo potrdi tudi Theodore Levitt s svojo izjavo, da mora biti potrošnik glavno vodilo vsake organizacije (Levitt v Webster 1988, 31). Murphy in Enis (1985) navajata tri najpomembnejše dimenzije marketinškega koncepta, s katerimi se strinjajo tudi drugi avtorji (npr. McNemara 1972; Jančič 1990; Kohli in Jaworski 1990; Kotler 2000):

1. Usmerjenost k potrošniku: organizacija mora natančno spoznati želje, potrebe in načine obnašanja njenih potrošnikov ter razviti take izdelke in storitve, ki te želje in potrebe v resnici zadovoljujejo.
2. Koordiniran pristop: najprej gre za uskladitev elementov marketinškega spleta (izdelek, njegova cena, prodajne poti in promocija), nato pa še za povezovanje poslovnih funkcij v podjetju (proizvodnja, prodaja, razvoj ...).
3. Uspeh organizacije: če organizacija v menjavi ne pridobi, potem ni realizirala marketinške usmeritve. Dobičkonosnost pomeni, da podjetje zadovoljuje potrebe in želje potrošnikov bolj od tekmecev. Uspeh marketinga pa uživa

cela organizacija, ne pa zgolj en njen del ali poslovna funkcija (Murphy in Enis v Jančič 1990).

Potreba podjetij ali organizacij po sprejemanju marketinškega koncepta kot vodilnega principa v poslovanju za doseganje dolgoročnega uspeha je bila v zadnjih štirih desetletjih skorajda vsesplošno sprejeta ideja tako s strani raziskovalcev kot tudi praktikov. Vendar pa je med idejo in njeno realizacijo pogosto velik razkorak. Zato Barksdale in Darden (1971) poudarjata, da imajo te idealistične izjave, ki jih zastopa koncept marketinga, zelo omejene praktične vrednosti za organizacije, in trdita, da je »ključen izziv [...] razvoj operativne opredelitve za marketinški koncept« (Barksdale in Darden v Kohli in Jaworski 1971, 36). Marketinški koncept torej predstavlja filozofijo oziroma ideal, medtem ko se koncept marketinške usmeritve nanaša na njegovo udejanjanje v vsakdanjih menjalnih aktivnostih v družbi. Proces razumevanja in sprejemanja koncepta marketinške usmeritve se začne z interpretacijo ideala in konča ali se udejanji skozi ustrezna vedenja.

Koncept marketinške usmerjenosti se ukvarja z doseganjem superiorne vrednosti za potrošnika prek njegovega dobrega razumevanja in poznavanja organizacije ter širšega poslovnega okolja. Ponuja celosten pristop, ki zajema korporacijsko kulturo in vključevanje vseh oddelkov organizacije k potrošniku usmerjeno delovanje in strategijo. Marketinško usmerjanje podjetja omogoča doseganje boljših rezultatov (Slater and Narver 1994), deluje kot vezni element pri poslovanju organizacije (Kohli and Jaworski 1990) in najučinkoviteje vpliva na proces ustvarjanja pomembnih organizacijskih navad, s katerimi se dosegajo večje vrednosti za potrošnika (Narver and Slater 1990).

Obstajajo različna pojmovanja koncepta marketinške usmeritve, ki so se sčasoma spreminjala (Gainer and Padanyi, 2001). V grobem pa jih lahko razvrstimo v dve perspektivi: *vedenjsko in kulturološko*. Kohli in Jaworski (1990) sta predstavnika t. i. procesnega oziroma vedenjskega pogleda, ki predpostavlja, da lahko organizacije udejanjijo koncept marketinške usmeritve s sklopom specifičnih vedenj. Koncept marketinške usmeritve definirata kot »pridobivanje informacij o trgu, ki se nanašajo na sedanje in prihodnje potrebe potrošnikov, širjenje zbranih informacij med oddelki in organizacijsko odzivnost na pridobljene informacije« (Kohli in Jaworski 1999, 19). Vedenjski koncept sestavljajo tri poslovne aktivnosti: pridobivanje in zbiranje informacij, širjenje informacij in odzivnost. Avtorji so sprva obravnavali koncept



marketinške usmeritve le kot udejanjanje marketinškega koncepta, vendar so kasneje poudarjali, da je v bistvu filozofija, v katero morajo biti vključene vse organizacije. Po drugi strani pa je kulturološki pogled, ki se nanaša na osnovne karakteristike organizacije. Predstavnik sta Narver in Slater (1990), ki pravita, da je »marketinška usmeritev organizacijska kultura in klima, ki najučinkoviteje spodbuja vedenja, potrebna za ustvarjanje superiorne vrednosti za kupce in s tem superiorne dobičkonosnosti podjetja« (Narver in Slater 1990, 48). Oba definicijo dopolnjujeta s tremi vedenjskimi sestavinami: usmerjenostjo k potrošniku, usmerjenostjo h konkurenci in koordinacijo funkcij v podjetju ter dvema kriterijema odločanja dolgoročnosti in dobičkonosnosti.

Povedano drugače, marketinška usmerjenost je večplasten koncept in deluje na treh ravneh (Deshpande 1999, 6):

- kot kultura (skupne vrednote in prepričanja zaposlenih, ki postavljajo potrošnike v središče pozornosti)
- kot strategija (nenehno ustvarjanje boljše vrednosti v očeh potrošnikov v primerjavi s tekmeci)
- kot taktike (niz medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih k ustvarjanju in zadovoljitvi potrošnikov)

Čeprav sem zgoraj podala okvirno delitev marketinške usmeritve na dve glavni smeri, moramo povedati, da je v strokovni literaturi moč odkriti pet perspektiv, ki se ukvarjajo s konceptom marketinške usmeritve (Lafferty and Hult 2001). Le-te so:

- perspektiva odločanja (angl. Decision-making perspective)
- informacijska oziroma procesno-vedenjska perspektiva (angl. Market intelligence perspective)
- kulturno-vedenjska perspektiva (angl. culturally based behavioral perspective)
- strateška (angl. strategic perspective)
- perspektiva, osredotočena na potrošnika (angl. customer oriented perspective)

Na prvi pogled se opredelitve marketinške usmerjenosti med seboj precej razlikujejo, podrobnejši vpogled v razlago posameznih sestavin koncepta pri navedenih avtorjih pa pokaže, da razlike niso tako izrazite. Marketinško usmerjene organizacije so tiste, »ki znajo tržne informacije implementirati v svoja dejanja tako, da bodo potrebe in želje potrošnikov na ciljnih trgih kar najbolje zadovoljene, da bodo tudi uresničeni cilji in poslanstvo podjetja, vključno z želenimi ekonomskimi in neekonomskimi (posredno ekonomskimi) učinki, hkrati pa bodo v največji možni meri upoštevani tudi interesi širše javnosti oziroma družbe nasploh« (Sfiligoj 1999, 9). Sodobna podjetja prevzemajo marketinško usmerjenost za svojo osrednjo filozofijo. Marketing si privoščijo, ker vedo, da si ga morajo, ne zgolj zato, ker si ga pač lahko. Sodobna podjetja se morajo zavedati, da je vlaganje v marketing pomemben indikator ustreznosti, dolgoročne donosnosti in varnosti naložb. Zato je podcenjevanje, zanemarjanje, slabenje ali celo ukinjanje marketinga v podjetju usodno početje, saj če podjetje ne vlaga v razvoj, stagnira, če ne vlaga v trg, pa umira (Podnar 2004, 1).

V diplomskem delu se bom predvsem osredotočila na definicijo Nerverja in Slaterja (1990) oziroma na kulturološki pogled marketinške usmerjenosti. Avtorja poudarjata, da je marketinška usmeritev navzven usmerjena organizacijska kultura, ki znotraj organizacije zbira in širi informacije o potrošnikih, tekmecih in ostalih ključnih akterjih. Prav zaradi njunega poudarjanja kulture in »klime« organizacije je definicija uporabna pri raziskovanju marketinga neprofitnih organizacij v slovenskem prostoru.

## **2.2 MARKETINŠKA USMERJENOST NEPROFITNIH ORGANIZACIJ**

### **2.2.1 Neprofitni marketing**

S svojo diplomsko nalogo bi rada opozorila in spremenila mnenje, da je marketing profitna tržna dejavnost, ki je v nasprotju z neprofitnimi kulturnimi ustanovami. Namen mojega pisanja je »posredovati optimističen pogled na humanistični marketing, ki bi s svojim ustvarjalnim nabojem lahko postopoma pomembno prispeval k razcvetu kulturne dejavnosti v Sloveniji.« (Vončina 1993, 44)

V doslej opravljenih raziskavah so avtorji na splošno ugotovili pozitivno povezavo med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja (Narver in Slater, 1990). Marketinška usmerjenost je v pozitivni zvezi z uspešnostjo podjetja ne glede na tip trga, na katerem podjetje deluje (Narver in Slater, 1990; Ruekert, 1992; Kohli in Jaworski, 1993). Zato marketing ni le domena profitnih organizacij, ampak marketinško delujejo tudi organizacije brez profitnih ciljev (Jančič 1999, 47).

Jančič definira neprofitni marketing kot način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju družbenih problemov (Jančič 1999, 50). Za Kotlerja (1982) je neprofitni marketing orientacija, kjer je glavna naloga utrjevanje potreb in želja določenih ciljnih tržišč ter usmerjanje celotne organizacije k povečanju dobrobiti posameznika in družbe. Poudarek je na večji skrbi za človeka in ne samo na človeku kot potrošniku (Kotler 1982).

Kotler in Levy (1969) menita, da morajo tudi neprofitne organizacije imeti svojo diferencijacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike ter trende v okolju. Le-to je še zlasti pomembno v zapletenih gospodarskih razmerah, ko se tudi te organizacije znajdejo v težavah. Storiti morajo odločilne korake k prilagajanju okoljem, ki jih obdajajo in ki se neprenehoma spreminjajo. Odsotnost marketinga v neprofitnih organizacijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj le-to temelji na zadovoljevanju potreb drugih. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in odtujijo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene (Kotler in Levy v Jančič 1999, 52–53).

Weinberg in Lovelock (1978) sta identificirala štiri poudarke neprofitnih organizacij, ki jim je pri vnašanju marketinških principov treba posvetiti posebno pozornost:

- **Različne javnosti** – neprofitne organizacije se ukvarjajo ponavadi z najmanj dvema bistvenima javnostma: s tisto, kateri so namenjene storitve, in s tisto, ki organizacijo financira. Poleg teh je potrebno upoštevati še druge javnosti: potencialne uporabnike, zaposlene v organizaciji, lokalno prebivalstvo, državno upravo, podjetja. V določenih trenutkih je organizacija odvisna od več različnih javnosti.
- **Različni cilji** – neprofitne organizacije skušajo slediti več pomembnim ciljem hkrati in ne samo enemu (npr. dobiček). Posledica tega je, da je težje

oblikovati strategije, ki bodo zadovoljile vse cilje.

- **Storitev namesto izdelka** – večina neprofitnih organizacij se ukvarja s produkcijo storitev, ne pa s produkcijo izdelka. Storitve pa so nedotakljive, neločljive od izvajalca, spremenljive, minljive, neshranljive.
- **Javni nadzor** – neprofitne organizacije proizvajajo potrebne javne storitve, odvisne so od finančnih virov, zato lahko javnost spremlja njihovo delovanje. Še posebno, če porabljajo javni denar, se natančno nadzira njegovo porabo (Weinber in Lovelock v Kotler 1982, 9).

Omenjenim značilnostim sta Kotler in Andersen (2003) dodala še nekaj posebnosti marketinga neprofitnih organizacij: pogosto je zelo malo sekundarnih podatkov o karakteristikah uporabnikov, ponudba je pogosto težavna za prilagoditev in za medijsko predstavitev, javnostim je treba posredovati veliko količine informacij (Kotler in Andersen 2003, 28).

Predvsem pa je pomembno, kot poudarja Jančič (1999), da marketinškega problema neprofitnih organizacij ne poenostavljamo. Organizacija vstopa v procese menjave z vsemi javnostmi, ki imajo »delež v njej«, v odnose s tako imenovani deležniki. Čeprav kupec nima neposrednega menjalnega odnosa s tako organizacijo, ga ima posredno, preko institucij, ki odločajo o financiranju, delovanju in kakovosti storitev teh organizacij, preko strokovnih institucij, medijev, državljskih pobud, političnih strank itd. (Jančič 1999, 48).

### **2.2.2 Kulturni marketing je oblika neprofitnega marketinga**

Marketing je logična posledica družbenega razvoja in vse glasnejših zahtev po dvigu standarda na vseh področjih človekovega življenja in delovanja. Zato tudi kulturna sfera v demokratičnih razmerah tržnega gospodarstva ne more delovati brez temeljev marketinške filozofije, ki zahteva analitičen, ustvarjalen, sinhroniziran in nadzorovalen proces oblikovanja kulturne politike države, regije, občine in posamezne institucije. Marketing kulturnih organizacij imenujemo kulturni marketing oziroma marketing spomeniškega varstva, ki prispeva k večji odprtosti kulturnih organizacij do najširše javnosti in k širjenju kulture (Spasić 2001). Marketing

kulturnih organizacij predstavlja medij njihove demokratizacije in z njegovim delovanjem je mogoče ustvariti bistvene predpostavke, ki so pomembne za eksistenco vseh dejavnikov v tej dejavnosti (afirmacija umetniške vrednosti, doseganje tržne in finančne učinkovitosti, razvijanje kulturnih potreb in izobraževanje populacije). Da bi družba spoznala takšne neprofitne dejavnosti kot koristne, morajo tudi te postopoma stopati na trg (Vončina 1993, 46).

»V nasprotju s komercialnim marketingom je neprofitni marketing kulturnih organizacijah analitičen, načrtovan in nadzorovan splet kreativnih dejavnosti, smoter katerih so med drugim uveljavitev, ovrednotenje, popularizacija in teoretični oris dela posameznika ali skupine, ki si zasluži pomembno mesto v kulturni dediščini nekega naroda.« (Spasić 2001, 135) Pri kulturnem marketingu govorimo o kulturnih potrebah najširše populacijske strukture, ki jim je namenjeno svojevrstno kulturno blago z jasno določenimi različnimi značilnostmi od t. i. klasičnega blaga. (Vončina 1993, 47). V nasprotju z »lahko prebavljivimi« proizvodi množične kulture, za katere bolj ali manj veljajo komercialna pravila, so za kulturno blago posebno pomembne nepotrošne oziroma trajno uporabne vrednosti ( Spasić 2001, 135).

Za marketing v kulturnih organizacijah je najpomembnejše oblikovati ponudbo, artikulirati njene možnosti in doseči optimalne distribucije njenih učinkov. Po drugi strani pa morajo kulturne organizacije za izpopolnjevanje svoje funkcionalnosti ob upoštevanja kakovostnega in količinskega zadovoljevanja potreb najširše populacije zagotoviti tudi rentabilnost svojega poslovanja. S sprejetjem krilatice »mal denarja malo muzike«, pravi Spasić (1990), je jasno, da tudi kulturne organizacije potrebujejo marketing za iskanje najprimernejših načinov za oskrbo z materialnimi sredstvi, brez katerih ni možno vzdrževati niti osnovne dejavnosti, kaj šele pripraviti in ponuditi nove vsebine umetniškega ustvarjanja (Spasić v Vončina 1993, 50).

Skratka, naloga marketinga v kulturi je profesionalna, hkrati povezuje družbeno-ekonomsko in humanistično komponento (Vončina 1993, 49). Torej mora vsak kulturni subjekt uporabljati marketing kot poslovno filozofijo, marketinško usmerjenost pa kot dejavnostno prakso (Spasić 2002). V nadaljevanju se bom ukvarjala z institucionalno kulturno dejavnostjo, ki se odvija v muzejih. Glavno marketinško zastavljeno vprašanje pa bo: Kakšno naj bo obnašanje muzejev, da bo bolj marketinško usmerjeno?

### 2.2.3 Kaj je muzej

Definicij muzeja je toliko kot muzejev. Edino, kar je skupno vsem, je izvor imena in pomen, ki ga le-to ima, in sicer da je muzej prebivališče muz; muz človekove umetniške ustvarjalnosti ter muz njegovih brezštevilnih znanj in spoznanj (Fujs 2005, 13). Muzeji so organizacije posebne narave in njihove vloge ne morejo nadomestiti še tako podobne organizacije. Muzeji so ustanove v službi družbe, ki ugotavljajo, evidentirajo, dokumentirajo, raziskujejo, ohranjajo in komunicirajo premično dediščino. Muzejske zbirke spremenijo obiskovalčev pogled na svet, mu razširijo obzorja ter na ta način prispevajo k znanju (Hooper-Greenhill 1993, 2).

V svetu in v Sloveniji se muzeji in muzejski delavci najpogosteje obračajo na ICOM-ovo definicijo muzeja (Kos 2010). Na ta način je muzej po ICOM-ovem kodeksu poklicne etike za muzeje (2005) opredeljen kot »za javnost odprta, nepridobitna, stalna ustanova 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 2005).

Definicija muzeja v Zakonu o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1) se od ICOM-ove nekoliko razlikuje, a vendarle povzema vse njene bistvene postavke (Kos 2010), in sicer »muzej je stalna organizacija v službi družbe in njenega razvoja, ki je odprta za javnost in ki zbira, ohranja, dokumentira, preučuje, interpretira, upravlja in razstavlja dediščino ter posreduje podatke o njej z namenom razvijati zavest o dediščini, širiti védenje o njenih vrednotah in omogočati uživanje v njej« (ZVKD-1, 3. čl.).

Muzeji igrajo pomembno vlogo v javnosti predvsem v družbenem razvoju in vseživljenjskem učenju. Predstavljajo kulturne dosežke in ohranjajo in slavijo zgodovino in dediščino. McLuhanova teza, da svet postaja velika vas, je spremenila vlogo muzeja, ki se v današnjem času povezuje s turizmom in ki uporablja nove načine prikazovanja, razstavljanja in komuniciranja. Muzeji so tudi del širše industrije in prostega časa in če se hočejo enakovredno boriti s tekmeci, je ključnega pomena, da so odprti za potrebe in želje obiskovalcev in hkrati sledijo poklicnim standardom in smernicam (Hudales 2005, 412).

## 2.2.4 Marketinška usmerjenost muzejev

»Najsi gre za javne zavode, ki izvajajo javno službo na svojem področju, ali za popolnoma samostojne organizacije, postaja marketing vse bolj pomemben del dejavnosti, s katero muzej lahko ustvari dodatna sredstva za svojo dejavnost.« (Smrekar 2003, 61).

Postmoderna družba ima svoje zakonitosti, ki jih muzeji ne morejo podcenjevati. Na muzeje gleda kot na »visitor attraction« in »turistične točke« in ne več kot na diskretne institucije, ampak kot kulturna podjetja (Šola 2001, 25). Muzeje dejstev, pričevanj in otipljive resnice v postmoderni družbi zamejujejo muzeji idej in izkušenj. Vsa dediščina je postala blago, muzejske postavitve pa so se spremenile v dogodke in izdelke, čeprav z oznako »kulturne« (Desvallées 2001, 137). Vendar nas to ne sme presenetiti, saj je celo Hugues de Varine že leta 1982 napisal: »Na celoto kulturnih dobrin vpliva okolje, zato se je s kulturnega področja preselila na gospodarsko in se danes podrejajo gospodarskim zakonom.« (Hugues de Varine v Desvallées 2001, 137). Ti prodori so vplivali na podobo in dejavnost »novih muzejev«, ki se je prilagajala novim izzivom spreminjajočega se socialnega okolja časa. Muzeji so se nenehno spopadali z neusmiljenimi vprašanji, komu so muzeji namenjeni, kakšna naj bi bila njihova družbena vloga ipd. Temu so se pridružili še padajoče število obiskovalcev, neuspehi pri privabljanju marginalnih skupin v muzej oziroma tistih kategorij prebivalstva, ki doslej niso bili „muzejski uporabniki“. Tukaj je bila še konkurenca elektronskih medijev in drugih načinov industrije preživljanja prostega časa. Skratka, skoraj vsi cilji in dolgoročne vizije razvoja muzejev so bili tik pred koncem stoletja in tisočletja izzvani ter meje med muzeji in nekaterimi drugimi institucijami so postale tako prepustne, da so mnogi muzeologi celo izjavili, da pravzaprav ne vejo, kaj sploh je muzej (Hundales 2005, 423-424). Zato »muzeji v krizi« zahtevajo nove učinkovitosti v obrambi svoje kulturne dediščine. Tradicionalno upravljanje se ne more soočiti s pritiskom novih težav, a so muzeji »tako ranljivi, da ko se soočajo s spremenjenimi gospodarskimi pogoji in novimi političnimi okoliščinami, se njihove upravne strukture podrejo kot hiša iz kart.« (Šola 2001, 25). Prav zaradi tega postaja nujno potrebno, da tudi muzeji sprejmejo nekaj bistvenih načel marketinškega razmišljanja. »Uspešni muzeji so usmerjeni na trg (v tem primeru ni le ekonomska kategorija, ampak implicira javnost) in so odprti navzven.«

(Čeplak 1993, 28) Uspešen muzej je tisti, ki marketing popolnoma integrira v strateško planiranje in zbiranje denarja. Vsi napori v smeri občinstva so narejeni na podlagi obiskovalčevih potreb, želja in z redno raziskavo spremljanja njihovega obnašanja se oblikujejo novi programi.

Po definiciji Narverja in Slaterja (1990) koncept marketinške usmeritve sestavljajo trije vedenjski elementi: osredotočenost na potrošnike (obiskovalce), osredotočenost na konkurente in koordinacije funkcij v organizaciji ter dva kriterija odločanja dobičkonosnost in dolgoročnost (Narver in Slater 1990, 21). Osredotočila se bom samo na vedenjske elemente kot pomembnejše pri raziskovanju muzejev in njihovo marketinško usmerjenost.

*Usmerjenost k obiskovalcu* pomeni razumevanje obiskovalca. Marketinško usmerjen muzej upošteva potrebe in želje obiskovalcev pri planiranju razstave, programov in aktivnosti. Skuša zadovoljiti muzejsko publiko, ki mora biti raznolika, saj je v njihovem interesu pridobiti publiko, ki je prej niso imeli. Da bi zadostili potrebam različnih ciljnih skupin, morajo muzeji razviti kompleksne razstave in programe, in to na višji stopnji kot prej. »Obiskovalcu morajo ponuditi prijazen kakovosten izdelek v kakovostnem okolju.« (Sas 2001, 139).

*Usmerjenost k konkurenci* pomeni sposobnost oblikovanja višje vrednosti od vrednosti konkurence. Muzeji morajo razumeti kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne sposobnosti in strategije konkurence. Ljudje imajo vse več prostega časa in priložnosti, kako ta čas porabiti, je vedno več. »In če se kdo odloči, da bo šel ven, je toliko možnosti, kam lahko gre. Zakaj bi nekdo moral iti prav v muzej?« (Sas 2001, 140). To pomeni, da ne tekmujejo samo z ostalimi muzeji in galerijami, ampak tudi na trgu produkcijske zabave in rekreacije, na področje, ki so ga muzejski delavci dolgo imeli za nevrednega. Liao, Foreman in Sargeant (2010) poudarjajo, da usmerjenost h konkurenci v neprofitnih organizacijah vključuje tudi usmerjenost k sodelovanju z drugimi organizacijami (Liao, Foreman in Sargeant 2010).

*Koordinacija funkcij* pomeni, da zaposleni morajo, ne glede na to, koliko so oddaljeni od sodelovanja pri strategijah, razumeti svojo vlogo pri upravljanju organizacije. Oblikovanje oziroma povečanje vrednosti ponujenih storitev za obiskovalca ni samo funkcija marketinškega oddelka, ampak k temu prispevajo vsi oddelki (Narver in Slater 1990). Celostni muzejski pristop izhaja iz celote vseh dejavnosti v muzeju, od



upravljanje zbirk, raziskovanja do marketinga in vzdrževanja. S celostnega vidika je marketinška usmerjenost povezana v muzejsko filozofijo in ni samostojna dejavnost (Sas 2001, 140).

Od konca devetdesetih letih prejšnjega stoletja tudi slovenski muzeji v očeh javnosti in kulturno-političnih elit niso več le diskretne kulturne ustanove temveč se od njih pričakuje marketinški pristop. Nova paradigma za vse dostopnega, odprtega in inklusivnega muzeja narekuje sodobno upravljanje in večjo skrb za uporabnika in njegove potrebe ter želje (Rovšnik 2009, 107). Marketing je v Sloveniji v zadnjem desetletju postal »magična« beseda, ki je skoraj neizogibna v vsakdanji uporabi, čeprav najpogosteje brez popolnega razumevanja njenega bistva oziroma kompleksnosti pomena te besede (Spasič 2001). To dejavnost pogosto istovetijo in združujejo z dejavnostjo službe za odnose z javnostmi. Pomanjkljivost je predvsem v pomanjkanju strokovnega znanja. »Strokovni delavci menijo, da se bo muzej po nepotrebnem prostituiral in enostavno zavračajo odprtost muzejev, čeprav je to predpogoj za normalno funkcioniranje muzeja. Zatekajo se v okope svojih strok in z argumenti kvazistrok branijo varovanje materialne kulturne dediščine kot manifestacije nacionalne identitete, ostalo jih pa ne zanima.« (Čeplak 1993, 28). Zato je »škoda običajno dvojna. Za tržno ponudbo ni mogoče iztržiti toliko, kot bi bilo mogoče ob boljšem poznavanju področja, nenehno pehanje za rezultati, kjer posamezniki čutijo svoje pomanjkljivosti, pa tudi zelo slabo vpliva na delovno moralo«. Po drugi strani pa bo treba dopolnjevanje javnih zavodov s pomožnimi ali dodatnimi dejavnostmi profesionalizirati tako, da bodo lahko tudi ti na tržišču konkurirali ponudbi in zadovoljevali povpraševanje. Predvsem pa bo treba spreminjati miselnost vseh delavcev. Ob vsakem strokovnem projektu se morajo vprašati, kako ga oblikovati v uspešni marketinški produkt (Smrekar 2003, 64–65).

### **2.2.5 Raziskovalna vprašanja**

Pri iskanju gradiva za diplomsko nalogo sem kmalu zadela ob dejstvu, da je marketinška usmerjenost muzejev v Slovenji v precejšni meri neraziskana. Statistični podatki povejo zelo malo o uspešnosti slovenskih muzejev, o številu in strukturi njihove publike ter o drugih statističnih kazalcev muzejskega razvoja. Po drugi strani, kot je Hudales (2003) povedal, ne smemo zanemariti niti dejstva, da sta delo v muzeju in marketing še pred slabim desetletjem za večino muzejskih delavcev pomenila nezdružljiva pojma in so razmišljanja o muzejskem marketingu tedaj naletela na ostre kritike (Hudales 2003, 39). Zato bom s pričujočo raziskavo poskusila ugotoviti, ali so slovenski muzeji marketinško usmerjeni oziroma ali so muzejski delavci pripravljene sprejeti ta koncept kot vodilo pri svojem poslovanju. V ta namen sem si zastavila pet raziskovalnih vprašanj, ki jih bom na podlagi dobljenih rezultatov skušala odgovoriti:

Ali slovenski muzeji razumejo pojma marketing in marketinška usmerjenost?

Ali so slovenski muzeji usmerjeni k obiskovalcem?

Ali so slovenski muzeji usmerjeni h konkurenci?

Ali imajo slovenski muzeji razvito medoddelčno koordinacijo?

Ali v slovenskih muzejih obstajajo ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti?

### **3 RAZISKOVALNI DEL IN OPERACIONALIZACIJA**

Na področju družboslovnih ved poznamo dva raziskovalna pristopa, in sicer kvalitativnega in kvantitativnega. V svoji diplomski nalogi sem se opredelila za kvalitativni pristop, skozi katerega bom skušala odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja in s tem priti do želenega spoznanja. Kvalitativno raziskovanje se uporablja predvsem, kadar verjamemo, da je to najboljši način ustvarjanja primerne prikaza skozi poglobljeno preučevanje pojavov (Ragin 2007, 117). Pri kvalitativnem raziskovanju se pogosto ukvarjamo s pojavi, za katere menimo, da so bili izrazito neustrezno predstavljeni, ali pa s pojavi, ki morda sploh še niso bili raziskani. Raziskovanje se pogosto osredotoča na osrednji primer, na skupine lastnostno različnih primerov istega pojava ali na vzporedne pojave, ki so bili identificirani z načrtno strategijo teoretičnega vzorčenja (Ragin 2007, 117). Osnovno gradivo, zbrano v kvalitativnem raziskovalnem procesu, je obdelano in analizirano na besedni način brez uporabe merskih postopkov, ki jo dajo števila, in brez operacij na številih (Mesec 1998, 26).

#### **3.1 Metoda zbiranja empiričnega gradiva**

Za izvedbo raziskovalnega dela sem uporabila polstrukturirani intervju, s katerim sem pridobila primarne podatke s strani zaposlenih v šestih izbranih muzejih v Ljubljani. Za pridobivanje informacij je intervju eden izmed najpomembnejših pristopov, kjer gre za vodeno obliko pogovora ter osredotočenost na predmet raziskovanj. Burgess (1982) meni, da je intervju metoda, s katero lahko raziskovalec »prodre globoko, odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji« (Burgess 1982, 107). Pri polstrukturiranem intervjuju, ki ga imenujejo tudi odprti intervju, ne uporabljamo do potankosti pripravljenega vprašalnika, ampak le kot vodilo ali predlog za intervju. Spraševalec in intervjuvanec sta v neposrednem stiku, tako da lahko v največji možni meri odkrijeta nesporazume pri komuniciranju in se sporazumeta o pomenu sporočil. Spraševalec naj bi se kolikor mogoče umaknil v ozadje in pustil intervjuvancu, da prosto pripoveduje, ne da bi ga motil z vprašanji (Mesec 1998, 80). Glavni namen polstrukturiranih intervjujev je razumeti pomene, ki

jih intervjuvanci pripisujejo vprašanjem in okoliščinam v kontekstih, ki jih raziskovalec strukturira vnaprej (Easterby – Smith et al., 2005). Jones (1985) poudarja številna vprašanja, ki jih mora raziskovalec pretehtati, da bi bili intervjuji uspešni. Opozarja, da »ne obstaja nič takega kot raziskava brez predpostavk« (Jones v Friedl 2007, 114). Pri raziskovanju marketinške usmerjenosti muzejev so bila vprašanja za intervjuje pripravljena na podlagi teoretičnih izhodišč Narverja in Slaterja (1990). Vprašanja so bila okvirno določena, vendar sem sama določila zaporedje in natančno formulacijo vprašanj ter, če je bilo potrebno, postavljala še dopolnilna vprašanja.

### **3.2 Izvedba raziskave in značilnosti vzorca<sup>1</sup>**

S pomočjo polstrukturiranih intervjujev sem zbirala podatke v obdobju med 23. 8. 2010 in 27. 8. 2010. Intervjuji, ki sem jih opravila z odgovornimi osebami za marketing v muzejih, je bil vnaprej dogovorjen in izveden na delovnem mestu intervjuvancev. Izbrala sem šest muzejev: Narodni muzej, Arhitekturni muzej, Narodoslovni muzej, Tehnični muzej, Moderna galerija in Narodna galerija. Vsi so karakterizirani kot veliki, s proračunom nad 800.000 evrov in z več kot 20 zaposlenimi. Vsi so tudi javno financirani do 80 odstotkov. Udeleženci so bili pred izvedbo obveščeni, da je tematika s področja marketinga v neprofitnih organizacijah oziroma v muzeji ter da bodo podatki uporabljeni za potrebe diplomskega dela v okviru študija komunikologije. Na začetku intervjuja sem predstavila namen raziskave, nato sem pa nadaljevala z vprašanji, ki so bila dokaj odprtega tipa. Vprašanja so zabeležena v prilogi 1. Intervjuji so potekali individualno v zaprtih prostorih, pri čemer sva bila prisotna le spraševalec in intervjuvanec. Intervjuji so trajali okoli 15 minut. Odgovori so bili zabeleženi na diktafon, kar mi je omogočilo zanesljivejši zapis podatkov.

---

1 Po Mesecu (1998) je boljše, da pri kvalitativnem raziskovanju ne uporabljamo izraza vzorčenje, ki implicira reprezentativnosti namen, ampak raje izbor. Odločilno pri izboru določenega primera je predvidevanje, da bomo v njem našli obilo informacij o področju, ki ga proučujemo, in ne statistična reprezentativnost (tipičnost) primera (Mesec 1998, 74).

### 3.3 Analiza rezultatov

Mesec (1998) navaja, da analizirati pri kvalitativnem pristopu pomeni interpretirati. V spletu neurejenega izkustvenega gradiva prepoznamo posamezne enote, ki se nanašajo na kak pojav, lastnost, proces, in jih poimenujemo. Te pojme povežemo v različne strukture in tako pojasnjujemo dogajanje in oblikujemo teorije (Mesec 1998, 102). Pričujoča raziskava zajema majhno število primerov, zato je pomembno opozoriti, da rezultatov ne moremo posplošiti. Posamezni primeri niso bili proučevani, da bi ugotovitve posplošila na širšo populacijo primerov, ampak da bi prišla do teoretično relevantnih ugotovitev, ki so neposredno prispevali k preverjanju ali zavračanju postavljenih raziskovalnih vprašanj.

#### Razumevanje marketinške usmerjenosti

Z raziskavo se je potrdila domneva, da slovenski muzeji še niso marketinško usmerjeni, čeprav vloga marketinga in zavedanje o njegovem pomenu za uspešno poslovanje postaja pomembnejša.

*»V galeriji tega izraza ne poznamo oziroma se ne uporablja na sploh v kulturi, zelo malo, zelo na redkih točkah se marketing kot način razmišljanja, način vodenja firme.«* (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)

*»Pravzaprav smo še zelo na začetku te poti.«* (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)

*»Vloga marketinga pri nas postaja čedalje bolj pomembna v uspešnem poslovanju in razvoju organizacije.«* (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)

Odgovori v prvem sklopu so pokazali, da večina respondentov ne razume pojma marketinške usmerjenosti. Muzejski delavci vključno z upravo so običajno zelo ozko usmerjeni in marketing enačijo zgolj z odnosi z javnostmi, oglaševanjem in prodajo.

*»Za mene pomeni marketing pomeni trženje, se pravi trženje izdelkov, storitev. Ne nujno vedno, naj ne bi bilo to prodaja kot prodaja izdelkov, ampak recimo trženje naših programov v smislu, da jih ponudimo uporabnikom.«* (Staša Tome,

Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)

*»Pod marketingom si predstavljam oglaševanje ... in pa v bistvu tudi te načine komunikacije z javnostmi, spletne strani pa ... če ne, pa predvsem oglaševanje.«* (Urša Vodopivec, Tehnični muzej, 26. 8. 2010)

*»Marketing zame pomeni trženje in mislim, da je še vedno, kakorkoli ga olepšavamo, to je še vedno to. Skušaj naredit en proizvod čim privlačnejši, da se čim bolje proda. Podobno kot oglaševanje. Tudi oglaševanje zakrivaš ... za neko kreativnost ... ampak dejstvo oglaševanje je točno isto«* (Adela Železnik, Moderna galerija, 27. 8. 2010)

Samo dva izmed respondentov sta odgovorila, da je marketing celovit pristop, ki zadovoljuje potrebe in želje širše javnosti.

*»Marketing celostno gleda na proces menjave med potrošnikom in organizacijo. Gleda na potrošnikovo zadovoljstvo, na zadovoljevanje potrošnikovih potreb, kar ne pomeni nujno, da ne zadovoljuje potreb svoje organizacije, ampak se zaveda, da s tem bo dosegla svoje poslovne rezultate, takšne kot si želi, če bo pač zadovoljila na pravilen način potrebe potrošnika.«* (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)

*»To je celovit pristop, s celo serijo orodij, s konceptom za uspešno posredovanje naših muzejskih produktov vsem ciljnim publikam. Prodaja je usmerjena, recimo, bolj v pridobivanje dobička, marketing pa zajema načrtovanje in izvedbo različnih strategij za povečanje obiska, publicitete, ugleda.«* (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)

Na prvem mestu so predvsem strokovnost in naravnost k strokovni javnosti, k zbirkam in razstavam. Muzej še vedno ne dojamejo kot stičišče družbenega, izobraževalnega in kulturnega življenja.

*»Prav zaradi tega, ker je filozofija napeljana na tem, da je primarna naloga raziskovanje, zbiranje, hranjenje in je šele potem predstavljanje javnosti, kot so pač neke kategorije ali termini.«* (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)

Filozofijo zastopa tudi Ministrstvo za kulturo, ki v svojih dokumentih piše, da je temeljno muzejsko delo varovanje premične naravne in kulturne dediščine. Posledica

tega je, da čeprav ima obiskovalce ali ne, se obstoj muzeja ohranja po sami logiki stvari, in sicer varovanju nacionalne identitete. To je delno razumljivo, saj le majhen odstotek muzejev ima zaposlenega strokovnjaka za marketinga. V enem izmed raziskovanih muzejev je za marketing zadolžen direktor, v enem pa celo navajajo, da je za to odgovoren oddelek za izobraževanje.

*»Mi imamo recimo pedagoško dejavnost, kjer sta zaposleni dve sodelavki, ki opravljata veliko nekaterih parcialnih, bi rekl, aktivnosti, ki sodijo v marketing.«* (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)

*»Glavno vlogo ima pri tem naša direktorica, ki vodi to marketinško delo.«* (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)

Marketing mora biti posledica popolnega poznavanja dejavnosti, ki jim služi. Marketing ne more biti samo skupek praktičnih nasvetov, ki jih organizacija uporablja v določenih situacijah. Zanj mora skrbeti strokovnjak za marketing, ki je usposobljen za takšno delo. V tem okviru je pomemben tudi odstotek celotnega proračuna, ki se nameni marketingu. Vsi respondenti so odgovorili, da za marketing namenijo približno en odstotek, celo manj, če ne gre za pomemben projekt.

*»Okvirni znesek bi rekla, da je tam okrog ena do dva procenta na leto, je to odvisno tudi od poslovanja. Ob normalnem poslovanju je ta znesek višji, recimo zdaj v recesiji pa je zelo minimalen.«* (Adela Železnik, Moderna galerija, 27. 8. 2010)

*»Zanemarljivo, zelo malo. Za oglaševanje imamo mogoče ... pa ne vem, če imamo dva procenta, manj kot dva celotnega obsega sredstev, ki jih uporabimo za delovanje hiše.«* (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)

*»Zelo, zelo malo. Zdaj v številki bi težko govorila, recimo, par odstotkov.«* (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)

*»To je pa tukaj objavljeno v evalvaciji slovenskih muzejev. Narodni muzej Slovenije je v letih od 2006 do 2008 za marketing namenil 0,2 procenta vseh sredstev. Zdaj se pa v naslednjih letih 2009, 2010 stanje ni popravilo tudi zaradi vsesplošne krize. Preprosto ni denarja za to službo.«* (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)

## Odnos do obiskovalcev

Odgovore v drugem sklopu kažejo, da večina sami sebe dojemajo kot organizacijo, ki je usmerjena k obiskovalcu:

*»Absolutno smo usmerjeni k obiskovalcem, saj je to eno od naših poslanstev, predstavljanje kulturne dediščine najširšim publikam.«* (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)

*»To je naša misija. Mi se financiramo iz davkoplačevalskega denarja ... po svojih sposobnostih moramo posredovati te vsebine, ki se nam zdijo relevantne, zanimive najširši javnosti, ljudem nazaj.«* (Adela Železnik, Moderna galerija, 27. 8. 2010)

*»Mislim, da smo preživeli čase, ko so bili muzeji sami sebi namen. Muzeji se financirajo vsaj v Sloveniji in mi kot državni muzej, se financiramo iz denarja davkoplačevalcih in ... definitivno morajo za to davkoplačevalci nekaj dobiti. In to je tudi vloga muzejskega marketinga, da jim to ponudi in privabi.«* (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)

Samo eden izmed respondentov je odgovoril, da cilj ni vedno več obiskovalcev:

*„Cilj ni vedno čim več obiskovalcev. Je sicer zaželjeno, da se čim več ljudi informira, obvesti o nečem, kar je se dogajalo, da se tudi izobrazijo na en način, vendar vedno temu ni tako ne.“* (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)

Večina muzejev pozna in uporablja različna marketinška orodja, in sicer promocije, oglaševanja, odnose z javnostmi, pripravo dogodkov, novinarskih konferenc in usklajevanje cen. Malo manj je pa skrbi za kvaliteto predstavitev programa. Velika pomanjkljivost je tudi nepoznavanje publike, saj se marketinška orodja uporabljajo brez preverjenih podatkov iz strokovnih raziskav obiskovalcev. Muzeji se ne zavedajo, da morajo pri oblikovanju svoje storitve vedeti, za koga, za kaj, kdaj in koliko. Potrebna je torej analiza trga oziroma posameznih skupin obiskovalcev. Vsi respondenti so odgovorili, da raziskave o zadovoljstvu obiskovalcev izvajajo zelo redko, približno enkrat na leto.



*Ja, v bistvu, delamo raziskave z anketnimi vprašalniki, ti so namenjeni tako tujim kot domačim obiskovalcem. Občasne raziskave izvajamo takrat, ko gre za večje razstave, ko pričakujemo večje število obiskovalcev. Podatki so pa obdelani nekajkrat letno, odvisno od potreb, kaj iščemo. Spremljamo tudi obisk spletnih strani, kakšna je struktura obiskovalcev na spletni strani, imamo elektronsko knjigo vtisov, kamor lahko obiskovalci napišejo svoje mnenje. Še mal pa spremljamo pa to ... ljudi, ki ne obiskujejo naš muzej. Zdaj zaenkrat govorimo samo o naših obiskovalcih, ne pa o neobiskovalcih. (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)*

*»Merimo ga vendar zelo redko. Povprečno enkrat ne leto se izvede kakšna anketa ob dnevi odprtih vrat.« (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)*

*»Gre bolj tako, da jim pošiljam ta mesečna obvestila, zraven dam še anketo, če lahko odgovorijo, potem dobijo brezplačno vstopnico in res hočemo videti, koliko ljudi res opazi tisto, kar se pojavlja.« (Urša Vodopivec, Tehnični muzej, 26. 8. 2010)*

*»Med drugim evalviramo obiskovalce, kaj si želijo oni, evalviramo, kako so zadovoljni z našimi razstavami, kaj od njih odnesejo. Ker namen razstave ali programa muzeja ni samo to, da pridejo in grejo, plačajo vstopnino in grejo, ampak morajo nekaj s sabo odnest. Potem pač na osnovi teh rezultatov razvijamo novi pristope, kako se obiskovalcem približat, nove programe.« (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)*

Večina raziskuje samo svoje obiskovalce, ne pa neobiskovalce.

*»Še mal pa spremljam ljudi, ki ne obiskujejo naš muzej. Zdaj zaenkrat govorimo samo o naših obiskovalcih, ne pa o neobiskovalcih.« (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)*

Nepoznavanje svojih obiskovalcev je kontradiktorno s prvo trditvijo, da se muzeji dojemajo kot organizacije, ki se usmerjeni k obiskovalcu. V nasprotju s pasivnim ponujanjem tistega, kar oni mislijo, da je najboljše, je treba ugotoviti, kaj tisti, ki jim je dejavnost res namenjena, potrebujejo. Pomemben mora biti koncept sprejemanja obiskovalcev, ki mora biti predvsem prijazen. Po drugi strani morajo muzeji poznati svoje občinstvo, da bi ga zadovoljili. Mogoče prav zaradi tega obisk slovenskih

muzejev v zadnjih treh desetletjih stagnira. Vsaka stran gre svojo pot, stičnih točk pa je zelo malo.

### **Odnos do konkurence**

Večina respondentov ne pozna svojih konkurentov oziroma konkurenco dojemajo zelo ozko:

*»Da bi si vsi morali prizadevat, ozavešcat Slovenke in Slovence, da bodo čim več hodili v muzejih in če bodo slej ko prej prišli tudi v narekovaju konkurenčen muzej. V resnici ne delamo nekih resnih raziskav ali proučujemo nekih resnih podatkov. Mal bolj tako gledamo iz oddaljenosti pa se po intuiciji bolj ko ne prilagajamo.« (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)*

*»To moram reči, da niti ne tolk. Jaz spremljam recimo spletne strani, kakšne imajo drugi muzeji ali to, kaj bi se dalo ponuditi pa na kakšen način. Da bi delali prav načrt prednosti in slabosti, pa jaz ne.« (Urša Vodopivec, Tehnični muzej, 26. 8. 2010)*

*»V bistvu imamo vsi nekak svoje področje. Ta usmerjenost je še vedno bolj v smislu vsebine, v smislu pomembnih razstav.« (Adela Železnik, Moderna galerija, 27. 8. 2010)*

*»Predvsem tiste primere dobrih praks redno spremljamo. Ne morem sicer reči, da se to dogaja nekak plansko na letni ravni, ampak poskrbimo, da se informacije med zaposlenimi izmenjujejo, tudi med različnimi oddelki, da se opozori na dobre prakse, na slabe, v čem smo mi močnejši, v čem so drugi močnejši pa bi mi mogli delat na tem, poskušamo nadgraditi ali poiskati nekaj, kar konkurenca ni še naredila.« (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)*

*»Imamo posredno konkurenco, ki se izkazuje v aktivnostih malih galerij, prodajnih in zasebnih galerij. Čeprav bi to zelo težko imenoval konkurenco. Imamo neka področja, ki so mejna, ki se pokrivajo s sorodnimi inštitucijami, recimo z Moderno galerijo. Je pa res, da spremljamo načine dela ostalih inštitucij.« (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)*

Samo eden izmed respondentov je odgovoril, da njihova konkurenca niso samo ostali muzeji in galerije:

*»Naša konkurenca, najsplošnejša, je seveda vsaka ponudba v prestolnici in tudi v Sloveniji. Najožji naši prijateljski tekmeci so pa seveda drugi muzeji, tako državni kot drugih ustanoviteljev. Saj se poznamo, govorimo z njimi, izmenjujemo informacije, spremljamo njihove objave, spremljamo njihovo delo. Potem neformalno pri nas to tudi predebatiramo.«* (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)

Muzeji se morajo odpreti navzven k trgu. Trg implicira tekmovanje in konkurenco. Muzeji ne tekmujejo samo med seboj, temveč tudi z ostalimi inštitucijami in dejavnostmi, ki zapolnjujejo prosti čas ljudi. To je imperativ, ki ga zahteva današnji čas, če hočejo te dejavnosti preživeti. Da bi se čim bolj uveljavili oziroma da bi imeli čim večjo prednost pred svojimi konkurenti, se morajo »bojevati« za svoje obiskovalce. Ponuditi je treba kompleksne razstave in programe, narediti iz muzeja prostor kritičnega razmisleka za vse, dati znanje, ki ga človek ne more dobiti drugje.

### **Medoddelčna povezanost v organizaciji**

Iz odgovorov respondentov je razvidno, da so zaposleni v muzejih relativno povezani med seboj. Ker je število zaposlenih malo, informacije krožijo brez ovir po organizaciji, vendar bolj v neformalni obliki kot pa sistematično.

*»Ja, trudimo se seznaniti vse zaposlene s temi informacijami. Kar je naše delovanje, ni samo delovanje oddelka za stike z javnostmi, ampak mora biti podpora vseh. Seveda pa tako kot povsod nekateri pač to spremljajo boljše, se bolj vključijo, drugi manj. Načeloma pa si želimo, da bi bili vsi vključeni.«* (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)

*»Ja, v bistvu imamo skupno mapo, ki je dostopna vsem, kustosom in pedagoškemu oddelkom pa direktorjem pa pomočnici. Vodstvo je tudi zelo zainteresirano za to, kaj se izkaže iz teh anket, potem se tudi o tem pogovarjamo.«* (Urša Vodopivec, Tehnični muzej, 26. 8. 2010)

*»Da bi rekli, smo potem naredili poročilo o opravljeni raziskavi pa poslali vsem, to ne. Seznanimo z informacijami seveda vse te službe, pedagoške pa odnose z javnostmi. Seznanimo tistega kustosa, s katerim delamo, da so najpogostejši odzivi takšni in drugačni, da jih je treba upoštevati, in potem skupaj pripravimo program.« (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)*

*»Ja, glede na to, da smo dokaj majhna organizacija, tukaj nimamo tako velikega problema, kot imajo to, ne vem, velike organizacije. Drugače pa sodelovanje z drugimi oddelki usklajujemo na rednih sestankih, na rednih tedenskih kolegijih ali pa projektno. Še vedno pa se mi zdi, da je tega sodelovanja premalo ali pa da informacije ne pridejo pravočasno tja, kot bi morale.« (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)*

*»So seznanjeni vsaj tisti odgovornejši ljudje ali pa tisti, ki imajo posredno ali celo neposredno stik z obiskovalcem, dobijo informacije.« (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)*

Čeprav so vsi zaposleni seznanjeni z informacijami in se redno sestajajo, o marketinški usmerjenosti ne moremo govoriti. Potrebna je tudi koordinacija marketinga, ki še ni na zadostni ravni v muzejih.

### **Ovire pri sprejemanju marketinške usmerjenosti**

Z zadnjim vprašanjem sem skušala izvedeti, kakšne so ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti v muzejih. Kot je razvidno iz spodaj navedenih odgovorov, sta glavni oviri za sprejemanje marketinške usmerjenosti premalo finančnih sredstev in pomanjkanje specialnega znanja.

*»Najbrž je ena bistvenih pomanjkanje človeka, ki bi se samo s tem ukvarjal, ki ima sloje korenine, v tem, da ni denarja, da bi se takega človeka zaposlilo v muzejih. Verjetno je tudi ena taka percepcija, da to za muzeje sploh ni treba, da muzeji ne rabijo marketinga. Mislim, da je zaradi nepoznavanja in neizkušenosti.« (Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010)*

*»Jaz bi rekla, da predvsem neseznanjenost muzejskega vodstva in drugih kadrov s*

*področjem marketinga. Enačenje marketinga zgolj z odnosi z javnostmi ali prodajo in še vedno velika obsedenost z zbirkami, razstavami in premalo k obiskovalcem oziroma muzejem kot blagovni znamki izkušnje.» (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)*

*»Jaz mislim, da glavna ovira je nepoznavanje ali pa neizobraženost. Predvsem pri tistih ljudeh, ki se s stroko, ki je tukaj običajno umetnostno zgodovinska. Oni teh stvarih, razmišljanja o trgu nikoli, dokler ne pridejo v neko delovno okolje, v neko službo v galerijo, niso srečali prej. Druga ovira je seveda, posebej zde v recesijskih časih pa sploh, premalo sredstev, ki se namenja za te promocijske aktivnosti.» (Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010)*

*»Ovir je kar nekaj. Že omenjena slaba finančna situacija. Ker dejansko ni možnosti, da bi se nekaj denarja namenilo za uspešnejši marketing za več ljudi, za več orodij, ki bi jih lahko vpeljali pri tem delu.» (Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010)*

Ena izmed ovir, ki je po mojem mnenje zelo pomembna, je tudi strah pred komercializacijo stroke. Mislijo, da prihaja do degradacije kulturnega ustvarjanja in lažne hiperpotrošnje kulturne ponudbe. O tem govorita naslednja dva citata:

*»Obstaja strah pred komercializacijo muzejskih dejavnosti, kvalitete, podrejanja programa zahtevam trga, poslovnih partnerjev ali pa sponzorstvu.» (Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010)*

*»Pri nas osebno, kar se mi zdi, da je šlo navzdol in je tako primitivno ... skratka zelo se je povulgaliziralo tako kot na splošno družba. Ovira je zdaj to, da ljudem res gre potem na bruhanje ob vseh teh eksplicitnih zadevah.» (Adela Železnik, Moderna galerija, 27. 8. 2010)*

Vendar osnovna naloga marketinga ni usmerjena v prodajo za vsako ceno. Z marketingom se ne doseže masovna kulturna potrošnja, ki meče kulturne vrednote nezainteresiranim množicam, ampak prihaja do procesa demokratizacije z vse pogostejšim vodenjem vse večjega števila posameznikov v domeno kulture. Pozornost posameznika je treba preusmeriti na kulturo in znotraj nje na umetniške

stvaritve, za to je pa seveda potrebno vnaprejšnje planiranje, določanje strategij, raziskav.

#### **4 ZAKLJUČEK IN PREDLOGI ZA NADALJNJE RAZISKAVE**

Izvedena kvalitativna raziskava na področju marketinške usmerjenosti muzejev je pokazala, da muzejska stroka še ni pripravljena delovati skladno z osnovnimi marketinškimi principi. Marketinško usmeritev razumejo kot nekaj dodatnega, stranskega in ne kot organizacijsko kulturo, sestavljeno iz temeljnega nabora vrednot in prepričanj, ki si jih delijo vsi zaposleni v podjetju. Večina muzejev misli, da marketing ne sodi v neprofitne organizacije in da morajo z njim ravnati zelo previdno. Na zavračanje marketinške usmerjenosti močno vplivajo omejenost sredstev, pomanjkanje strokovnega znanja, omejena usmerjenost na trgu, intuitivno upravljanje in vseprisotnost vodje muzejev. Iz raziskave je razvidno, da muzeji še vedno imajo ostanke starega, konzervativnega načina razmišljanja, saj je nekonkurenčnost, neinicijativnost in neodzivnost na potrebe sodobne družbe še opazna. Za to je veliko razlogov. Med najbolj bistvenimi je to, da so muzeji dobili varno državno zatočišče, kjer živijo neodvisno od obiskovalcev. Večinoma delujejo kot javne neprofitne organizacije, ki jih podpira Ministrstvo za kulturo, in ravno zaradi tega »dobesedno životarijo«, kot pravi Ralf Čeplak (1993, 27). V raziskavi so vsi zaposleni poudarili pomembnost marketinga, vendar se ne zavedajo oziroma ne prepoznavajo njegove vloge v organizaciji. Večina marketinga enačijo s prodajo kot tudi s promocijami, odnosi z javnostmi in oglaševanjem. Vsi uporabljajo različne marketinške aktivnosti, vendar jih namenijo občinstvu, ki vnaprej ni dovolj raziskano. In to je vzrok za preplah, predvsem za spoznanje, da se mora muzejska dejavnost odpreti navzven in spoznati svoje občinstvo. Celostni pogled v prid obiskovalca bo muzeju omogočil uspešno poslovanje, na podlagi relevantnih in dobro analiziranih podatkov.

Marketinška usmerjenost že dolg časa ni značilnost samo velikih, profitnih organizacij. Ta nepogrešljiva filozofija postaja nujnost tudi za neprofitne organizacije. Če hočejo biti prepoznavni na trgu in ustvariti višjo vrednost v očeh potrošnikov, se morajo prilagoditi novi paradigmi in sprejeti koncept marketinške usmerjenosti v centru svojega poslovanja.

Zaradi pomanjkanja literature in raziskav na področju muzejskega marketinga so dobljeni rezultati samo kratki pogled v delovanje muzejev. Velikost vzorca je premajhna in vsi vključeni muzeji so veliki in državno financirani. V nadaljevanju bi morali zajeti večje število muzejev, ki se tudi sami financirajo in niso v lasti države. Na ta način lahko ugotovimo, kaj zares vpliva na marketinška umerjenost, in še enkrat postavimo pod vprašanje ustreznost filozofije za uspešno poslovanje muzejev.

## 5 LITERATURA

1. Barksdale, Hiram C. in Bill Darden. 1971. Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing* 35 (4): 29–36. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1250454.pdf?acceptTC=true> (15. julij 2010).
2. Camarero, Carmen in María José Garrido Samaniego. 2007. How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish museums. *Journal of Management Development* 26 (9): 809–831. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0262-1711&volume=26&issue=9> (7. julij 2010).
3. --- 2008. The influence of market and product orientation on museum performance. *International Journal of Arts Management* 10 (2): 14–26. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=6&did=1430591241&SrchMode=1&sid=3&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1283406370&clientId=16601> (7. julij 2010).
4. --- 2009. Improving museums' performance through custodial, sales and custore orientation. *Nonprofit and Volunatry Sector Quarterly* 38 (5): 846–869. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=3&did=1865515291&SrchMode=1&sid=5&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1283406777&clientId=16601> (7. junij 2010).
5. Čeplak, Ralf. 1993. Marketing v neprofitnih organizacijah. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev*, ur. Taja Čepič, 26–29. Ljubljana: Društvo slovenskih muzealcev.
6. Desvallées, André. 2001. Muzeji ob koncu drugega tisočletja. *ARGO* 44 (1): 129–138.
7. Drucker, Peter. 1993. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.



8. Društvo ICOM, Mednarodni muzejski svet, Slovenski odbor. 2005. *Icomov kodeks muzejske etike*. Dostopno prek: <http://slovenia.icom.museum/dokumenti/kodeks.pdf> (8. julij 2010).
9. Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
10. Fujs, Metka. 2005. Muzej - skupnost - razvoj. V *Zbornik soboškega muzeja 8*, ur. Janez Balažic, 13–30. Murska Sobota: Pokrajinski muzej Murska Sobota.
11. Gainer, Brenda in Paulette Padanyi. 2005. The relationship between market-oriented activities and market oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* 58 (6): 854–826. Dostopno prek: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=MImg&\\_imagekey=B6V7S-4BM92C5-3-1&\\_cdi=5850&\\_user=4776866&\\_pii=S0148296303002534&\\_origin=search&\\_coverDate=06%2F30%2F2005&\\_sk=999419993&view=c&wchp=dGLbVzz-zSkWA&md5=7ff78b823f6acf590e1938f9bc23fb2d&ie=/sdarticle.pdf](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V7S-4BM92C5-3-1&_cdi=5850&_user=4776866&_pii=S0148296303002534&_origin=search&_coverDate=06%2F30%2F2005&_sk=999419993&view=c&wchp=dGLbVzz-zSkWA&md5=7ff78b823f6acf590e1938f9bc23fb2d&ie=/sdarticle.pdf) (8. julij 2010).
12. Hudales, Jože. 2003. Slovenski muzeji in marketing. V *Spomniki, muzej, turizem: zbornik s posveta Spomniki (tudi replike) v muzejski trgovini, muzej v turizmu, organiziranega ob razstavi Zgodbe muzejsih predmetov*, ur. Ivan Kastelic, 39–60. Brežice: Posavski muzej.
13. ---2005. *Nova muzeologija, novi muzeji in slovenski (etnološki) muzeji*. V *Zbornik soboškega muzeja 8*, ur. Janez Balažic, 411–429. Murska Sobota: Pokrajinski muzej Murska Sobota.
14. Lafferty, Barbara A. in G. Tomas M. Hunt. 2001. A synthesis of contemporary Market orientation perspectives. *European Journal of Marketing* 35 (1-2): 92–109. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853711&show=abstract> (15. julij 2010).
15. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing. Strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vesnik: Studio Marketing.

16. ---1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (4): 1–18. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1251866.pdf?acceptTC=true> (17. junij 2010).
18. Kos, Mateja. 2010. Muzej, poslanstvo in vloga v sedanjosti. Dostopno prek: [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Postopki/dediscina/izpiti\\_nazivi/skripta-obci-muzej\\_poslanstvo.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Postopki/dediscina/izpiti_nazivi/skripta-obci-muzej_poslanstvo.pdf) (8. julij 2010).
19. Kotler, Philip in Sidney J. Levy. 1969. Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing* 33 (1): 10-15 Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1248740.pdf> (1. junij 2010).
20. Kotler, Philip. 1982. *Marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
21. Kotler, Neil in Philip Kotler. 1998. *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
22. Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
23. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. *Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008: zaključno poročilo*. Dostopno prek: [http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/dediscina/evalvacija\\_slovenskih\\_muzejev\\_2006-2008/evalvacija\\_slovenskih\\_muzejev\\_2006-2008\\_1.del.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/dediscina/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008_1.del.pdf) (20. julij 2010).
24. Mork, Paal. 2004. Marketing. V *Running a museum: A practical handbook*, ur. Patrick J. Boylan, 161-170. Paris: ICOM – International Council of Museums.
25. Narver, C. John in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (oktober): 20–35. Dostopno prek: [http://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/Classes/PhD/PhD\\_2007-](http://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/Classes/PhD/PhD_2007-)

- 2008/Bocconi/ s6\_Demand\_View/Narver%20and%20Slater%201990.pdf (15. junij 2010).
26. Podnar, Klement. 2004. *Privoščite si marketing*. Dostopno na: [www.socius.si/media/uploads/file/article\\_370.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_370.pdf) (5. avgust 2010).
27. Ragin C., Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Rovšnik, Borut. 2009. Je Mestni muzej Ljubljana prepoznaven?: primer tržne raziskave: tržna raziskava kot del trženjskega spleta. *ARGO* 52 (1–2): 106–115.
29. Smrekar, Andrej. 2003. Trženje v muzejih. V *Spomniki, muzej, turizem: zbornik s posveta Spomniki (tudi replike) v muzejski trgovini, muzej v turizmu, organiziranega ob razstavi Zgodbe muzejskih predmetov*, ur. Ivan Kastelic, 61–65. Brežice: Posavski muzej.
30. Spahić, Besim. 2002. *Kulturni marketing: vidiki strateškomarketinškega premisleka kulture in umetnosti*. Ljubljana: Študentska založba.
31. Šola Tomislav. 2001. *Marketing v muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti*. Zagreb: Hrvatsko muzejsko društvo.
32. Vončina, Dejan. 1993. Marketing v neprofitnih organizacijah. V *Zborovanje Društva slovenskih muzealcev*, ur. Taja Čepič, 44–52. Ljubljana: Društvo slovenskih muzealcev.
33. *Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD-1)*. Ur. l. RS 16/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200816&stevilka=485> (20. junij 2010).
34. Zhou, Yanfeng, Paul Chao in Guang Huang. 2009. Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: Evidence from China. *International Marketing Review* 26 (3): 256–274. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0265-1335&volume=26&issue=3> (15. julij 2010).

35. Webster, Frederick E. 1998. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons* 31 (3): 29–39. Dostopno prek: [http://nj5ml5nu3e.search.serialssolutions.com/directLink?&atitle=The%20Rediscovery%20Of%20The%20Marketing%20Concept&author=Webster%2C%20Frederick%20E.%2C%20Jr.&issn=00076813&title=Business%20Horizons&volume=31&issue=3&date=19880501&spage=29&id=doi:&sid=ProQ\\_ss&genre=article&lang=en](http://nj5ml5nu3e.search.serialssolutions.com/directLink?&atitle=The%20Rediscovery%20Of%20The%20Marketing%20Concept&author=Webster%2C%20Frederick%20E.%2C%20Jr.&issn=00076813&title=Business%20Horizons&volume=31&issue=3&date=19880501&spage=29&id=doi:&sid=ProQ_ss&genre=article&lang=en) (8. julij 2010).

## **PRILOGE**

### **Priloga A: Vprašalnik**

1. Kaj za vas pomeni pojem marketinška usmerjenost?
2. Ali mislite, da obstaja razlika med marketinško in prodajalno usmerjenostjo? (Če je, kakšna je?)
3. Kakšno vlogo ima marketing v vaši organizaciji? Za katere dejavnosti naj bi bil odgovoren marketing? Za katere je odgovoren v vaši organizaciji? Ali menite, da ste razvili pravi marketing?
4. Kdo skrbi za marketing oz. za izvajanje marketinške aktivnosti v vaši organizaciji?
5. Kolikšen delež celotnega obsega sredstev namenite marketingu?
6. Katere aktivnosti izvajate, da bi zadovoljili potrebe potrošnikov/obiskovalcev? Ali uporabljate določena orodja, razvojne poti ali programe, ki jih namenjate za povečanje zadovoljstva potrošnikov/obiskovalcev?
7. Ali merite zadovoljstvo potrošnikov? Kako pogosto?
8. K povečanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev za potrošnike prispevajo vsi oddelki. Kako uskladite delo z drugimi oddelki? Ali informacije o potrošnikih/obiskovalcih krožijo brez ovir po organizaciji?
9. Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci? Ali pogosto analizirate prednosti in slabosti konkurentov? Ali si zaposleni medsebojno posredujejo informacije o konkurenci?
10. Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti?

## **Priloga B: Transkripti intervjujev**

Intervju 1: Anja Zorko, Arhitekturni muzej, 23. 8. 2010

### **Kaj za vas pomeni pojem marketing?**

Ja. V bistvu je to za mene osnovna funkcija v muzeju, menagerska funkcija, ki nekak celostno gleda na proces menjave med potrošnikom in organizacijo. Gleda na potrošnikovo zadovoljstvo, na zadovoljevanje potrošnikovih potreb, kar ne pomeni nujno, da ne zadovoljuje potreb svoje organizacije, ampak se zaveda, da bo s tem dosegla svoje poslovne rezultate takšne, kot si želi, če bo pač zadovoljila na pravilen način potrebe potrošnika. Ali pa, da bo ustvarila neke nove produkte, neke nove želje, potreb, na podlagi katerih bo zbudila želje pri potrošnikih.

### **Ali mislite, da obstaja razlika med prodajno in marketinško usmeritvijo organizacije?**

Ja, zagotovo! Za mene prodajna usmerjenost je zelo kratkoročno usmerjena in tisto, kar se prodaja, se dogaja na prodajnem mestu za kratkoročne rezultate. Ne vem, manj je usmerjena na dolgoročne odnose s kupcem oziroma potrošnikom, v našem primeru z muzejskim obiskovalcem, manj je usmerjena v analizo, v raziskave, manj je usmerjena h konkurenci oziroma ni in k razvojem nekih novih izdelkov.

### **Kakšno vlogo ima marketing v vaši organizaciji oziroma v Arhitekturnem muzeju?**

Vloga marketinga pri nas postaja čedalje bolj pomembna v uspešnem poslovanju in razvoju organizacije, čeprav se mi zdi, da ... ga žal večina še vedno enači s komuniciranjem, z odnosi z javnostmi in pospeševanjem prodaje. V naši organizaciji v veliki meri s pridobivanjem sponzorjev in pridobivanjem nekih novih dodatnih virov financiranja.

### **Kako jim vi razlagate, zakaj naj bi bil odgovoren marketing v organizaciji, kot je muzej?**

Ja, da je v bistvu to nek celosten proces, ravno tega, gledanja na potrošnikov, upoštevanja tega, kar si potrošnik želi, približevanja ... komuniciranja razstav na tak način, da bo potrošnik oziroma obiskovalec razumel ... da bo obiskoval muzej ... da

se, ne vem, komunicira muzej kot blagovna znamka, razvija kot blagovna znamka in se na ta način tudi diferencira od drugih muzejev. Da se razvijajo neki novi izdelki oziroma nove storitve, ki jih konkurenca še nima.

**Jaz tudi mislim, da je to pomembno, da ko se nekdo spomni na Arhitekturni muzej, ve točno, za kaj se gre!**

Ja, kaj delajo tam, da vidi podobo Arhitekturnega muzeja pred očmi. Da je to muzej, ki zagotavlja kvalitetne razstave, kvalitetne stalne razstave, da ima poleg tega še nekaj podaljšanih storitev oziroma proizvodov, kot so trgovina, kavarna, da ko vstopi v muzej, se počuti dobro. Na primer muzej na Dunaju, ker v bistvu gre za celotno občutenje, ko vstopiš v muzej. Da ne greš samo na eno razstavo ampak da se tudi družiš. Konec koncev so zdaj različne raziskave v tujini pokazale, da interes obiskovalcev ni samo izobraževanje, ampak tudi druženje, zabava. Šele potem pride vse ostalo. In to je treba primerno nekak združiti.

**Za katere aktivnosti mislite, da skrbi marketing v vaši organizaciji? Ali menite, da ste razvili pravi marketing? Menite, da se razvija sčasoma ali da ste še na začetku?**

Jaz bi rekla, da nismo še na začetku. Definitivno ga nismo pa razvili in tudi marketinških orodij premalo uporabljamo. Premalo je poudarka na raziskavah, premalo je poudarka na razvoju nekih novih storitev pa pač približevanju obiskovalcem.

**Kolikšen delež celotnega obsega stroškov namenite marketingu?**

Jaz bi to malo težko povedala, ker se marketinške aktivnosti vsaj pri nas ne merijo ločeno, ampak izhajajo nekak iz posameznega projekta. Okvirni znesek, bi rekla, je tam okrog ena do dva procenta na leto, je to odvisno tudi od poslovanja. Ob normalnem poslovanju je ta znesek višji, recimo, zdaj v recesiji pa je zelo minimalen. Potem je odvisno še od tega, kaj se šteje za marketinško aktivnost, včasih se, recimo, štejejo samo oglasi. Imamo tukaj pa še neke zloženke, informativne, in tako naprej, ker se šteje pod programske stroške. Tako da so te razmejitve zelo nejasne.

**Katere aktivnosti izvajate, da bi zadovoljili potrebe in želje obiskovalcev?**

V bistvu uporabljamo vse od promocije do oglaševanja, odnose z javnostmi, ne vem,

pripravo dogodkov, novinarskih konferenc, potem usklajevanje cen. Malo manj je skrbi za kvaliteto, recimo, predstavitev programa. Skrbimo tudi za distribucijo materialov, distribucijo tiskovin, distribucijo knjig, potem za označitve, za storitve, za procese izvajanja. Veliko pozornosti se vsaj pri nas nameni sponzorstvu, pridobivanju sredstev izven proračunskih virov financiranja, kar je ... recimo, v tujini pokrivajo že »development departments«. To so prijave na različne razpise. Skrbimo za komunikacijo z različnimi partnerji, razvoj novih partnerstev, komunikacijo z zunanjimi izvajalci, ogromno je v bistvu teh nalog. S tem, da je glede na to, da sem jaz edina redno zaposlena oseba, ne moreš skrbeti za ... sorazmerno pokrivanje vseh muzejskih programov in hkrati vseh muzejskih projektov. Tako, da se je treba malo odločiti, katerim boš posvetil več pozornosti, na katerih boš delal in kateri bodo pokriti ali iz javnih sredstev ali naj ne bi potrebovali tako velike pozornosti v marketinških oddelkih.

### **Ali merite zadovoljstvo potrošnika in kako pogosto?**

Ja, v bistvu delamo raziskave z anketnimi vprašalniki, ti so namenjeni tako tujim kot domačim obiskovalcem v obeh enotah, ker smo imeli do pred kratkim dve lokaciji, Plečnikovo zbirko in Grad Fužine. Izvajamo jih odvisno od tega, eni so namenjeni stalnim, eni pa občasnim razstavam. Te za občasne razstave izvajamo takrat, ko gre za večje razstave, ko pričakujemo večje število obiskovalcev. Podatki so pa obdelani nekajkrat letno, odvisno od potreb, kaj iščemo. Spremljamo tudi obisk spletnih strani, kakšna je struktura obiskovalcev na spletni strani, imamo elektronsko knjigo vtisov, kamor lahko obiskovalci napišejo svoje mnenje in potem ob vsaki razstavi tudi knjigo vtisov. Lahko pogledaš, s čim so nezadovoljni in kaj jim ni všeč, pač poleg teh klasičnih anketnih vprašalnikov. Še mal pa spremljamo to... ljudi, ki ne obiskujejo naš muzej. Zdaj zaenkrat govorimo samo o naših obiskovalcih, ne pa o neobiskovalcih. Tako da to bi morali kaj več narediti. Zdaj moja želja je, da bi povečali sodelovanje s fakultetami, recimo, s FDV-jem ali Filozofsko fakulteto glij na to temo, ampak bomo vidli.

### **Ali informacije o potrošnikih/obiskovalcih krožijo brez ovir po organizaciji?**

Ja, glede na to, da smo dokaj majhna organizacija, tukaj nimamo tako velikega problema, kot imajo, ne vem, velike organizacije. Mi imamo samo 17 redno zaposlenih, pa se še vedno zgodi, da informacije o obiskovalcih niso krožile



zadostno. Drugače pa sodelovanje z drugimi oddelki usklajujemo na rednih sestankih, na rednih tedenskih kolegijih ali pa projektno. Kar pomeni, da se ob večjih projektih oddelki povežejo, predvsem marketing s pedagoškim oddelkom in oddelkom, ki dela na določeni razstavi, in takrat se tudi po potrebi sestajamo. Tako da smo pa pač vsi vključeni. Še vedno pa se mi zdi, da je tega sodelovanje premalo ali pa da informacije ne pridejo pravočasno tja, kamor bi morale. Drug problem pa je to, da ne dojemajo vsi zaposleni enako tega, kaj je pomembno in kaj je potrebno skomunicirati naprej, obvestiti. Tako da je tudi izobraževanje zunanjih sodelavcev, študentov zelo pomembno zato, da posredujejo informacije o obiskovalcem.

**Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci? Ali pogosto analizirate prednosti in slabosti konkurentov?**

Ja, seveda, predvsem tiste primere dobrih praks redno spremljamo. Ne morem sicer reči, da se to dogaja nekak plansko na letni ravni, ampak poskrbimo, da se informacije med zaposlenimi izmenjujejo, tudi med različnimi oddelki, da se opozori na dobre prakse, na slabe, v čem smo mi močnejši, v čem so drugi močnejši, pa bi mi morali delati na tem, poskušamo nadgraditi ali poiskati nekaj, kar konkurenca ni še naredila. Strokovno se izobražujemo, spremljamo dogajanje v drugih muzejih ali pa na drugih področjih ali preko spletne strani, pošte, srečanj, strokovnih seminarjev ... tako, da ja, to vse spremljamo.

**Kdo pa mislite, da so vaši konkurenti? A so to samo ostali muzeji in galerije?**

Ne, pri našem niso samo muzeji in galerije, ampak so tudi tiste organizacije, ki pokrivajo področje arhitekture, oblikovanja in pa fotografije. Tako, da aktivno spremljamo tudi to, kar oni delajo.

**Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanje marketinga oz. marketinške usmerjenosti v muzejih?**

Jaz bi rekla, da predvsem neseznanjenost muzejskega vodstva in drugih kadrov s področjem marketinga. Enačenje marketinga zgolj z odnosi z javnostmi ali prodajo in še vedno velika obsedenost z zbirkami, razstavami in premalo usmerjenosti k obiskovalcem oziroma muzejem kot blagovni znamki izkušnje. Potem pa druga stvar je strah pred komercializacijo muzejskih dejavnosti, kvalitete, podrejanje programa zahtevam trga, poslovnih partnerjev ali pa sponzorstvu. En razlog bi bil tudi ta, da se

marketinška stroka v muzejih še ni povezala, čeprav je še vedno zelo majhna, ampak vseeno ne obstaja neka organizacija ali pa sekcija za muzejski marketing, tako kot imaš sekcijo za pedagoške dejavnosti.

Intervju 2: Dušan Benko, Narodna galerija, 24. 8. 2010

### **Kaj za vas pomeni pojem marketing?**

Kaj za mene pomeni pojem marketing? Trženje? Katero besedo uporabljate?

#### **Marketing.**

V galeriji tega izraza ne poznamo oziroma se ne uporablja na sploh v kulturi, zelo malo, zelo na redkih točkah se marketing kot način razmišljanja, način vodenja firme. V kulturi so seveda razlogi zakaj, ker je sistem pridobivanja sredstev različen oziroma drugačen, kot je to na prostem trgu. Potem pa kulturne institucije so večinoma financirane iz proračunskih sredstev, kjer marketing je pravzaprav zelo malo ali pa ga sploh ni in le manjši deli sredstev se pridobivajo iz trga, kjer seveda marketing lahko, vsaj določena orodja, pride v poštev.

### **Mislite, da prav to, da ste državno financirani vpliva na to?**

Absolutno. Ja, pa tako, najbrž je treba iti še korak nazaj, razmišljati o tem pravzaprav, kakšnim funkcijam naj bi služile te kulturne institucije. Tle je država oziroma nek sistem pravzaprav ni prepoznal, recimo temu, družbenih potreb, ki naj bi jih zadovoljevali tako imenovani javni zavodi, torej, recimo, v primeru konkretno Narodne galerije, ki naj bi, ne vem, zagotavljali, da se umetniška dela identificirajo, da se jih proučuje, da se jih zbira, ker je pač to neka vrednota, vrednost za narod kot tak. Zaradi tega se je država odločila, da bo večinski del, recimo, v našem primeru financirala iz »budgeta«. In da bo zagotavljala sredstva zato, da se te stvari počnejo in da se na ta način pravzaprav ohranja neka vrednost, ki jo je neka nacija ustvarila v preteklosti, in da se seveda vrednosti tudi na en način ... širi njeno poznavanje, popularizacija in tako naprej.

### **Mislite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno smerjo?**

Saj pravim, le majhen del aktivnosti, ki jih taka institucija, kot je Narodna galerija,

opravlja, so zaenkrat orientirane na trg. Le manjši del. In je tuki predvsem prisotna prodajna usmerjenost kot marketinška. Marketinška, ki bi zajemala vsa orodja oziroma vsa orodja, ki naj bi se v marketingu uporabljala, take institucije nimajo. Prav zaradi tega, ker je filozofija napeljana na tem, da je primarna naloga raziskovanje, zbiranje, hranjene in je šele potem predstavljanje javnosti.

**A lahko marketing prav v tem smislu pomaga organizaciji, da je letno število obiskovalcev čim večje? Ker ste rekli, da je namen narodne galerije prav v tem, da krepi identiteto enega naroda, potem je potrebno, da čim več ljudi prihaja v galerijo?**

Cilj ni vedno čim več obiskovalcev. Je sicer zaželjeno, da se čim več ljudi informira, obvesti o nečem, kar je se dogajalo, da se tudi izobrazi na en način, vendar vedno temu ni tako. So določena obdobja, so določeni umetniki, so celo umetniške šole, ki med ljudmi niso popularne ali pa niso tolik popularne kot neki ekspresionisti, recimo. Mi na ekspresioniste dobimo 300 000 obiskovalcev, to je blazna številka, to se pravi ... ne, se opravičujem, polovica tega, 140 000, recimo. To je še vedno nora številka. Ampak to je zaradi tega, ker se je ta kult ekspresionistov pa seveda vsečnost široki publiki, že primarna vsečnost. Naučena vsečnost. Saj smo podprli, ko smo imeli pred dvema pa pol letoma to razstavo tukaj, informiranjem javnosti skozi oglaševanje, PR in tako naprej. Ampak je tematika taka, da vleče. Če imamo pa neko obdobje, ki ni atraktivno, ki je manj ali bistveno manj popularno, tisto pa ne moreš ... pa je strokovno enako ali celo bolj pomembno kot impresionizem, tega ne moreš seveda tretirat z velikimi ali pa vrednotit z velikim številom obiskovalcem. Se razumeva ...

**Ja, ja ...**

Marketing lahko pripomore k večji popularizaciji nekega, recimo, pri nas dogodka, neke razstave in predstavlja, recimo, neko manj popularno, celo marginalno smer ali pa umetnika ali kakorkoli. Vendar še vedno ne toliko, da bi bilo to primerljivo s tistimi, ki so že popularne. In ta popularnost izvira bodisi iz tiste, kar sem rekel, primarne vsečnosti samih del bodisi tudi iz desetletja in desetletja vgrajenega imidža nekega obdobja ali pa neke smeri.

**Kdo skrbi za izvajanje marketinga oziroma marketinške aktivnosti v vaši organizaciji?**

Nimamo posebne službe za to, imamo nekje v sistematizaciji enega človeka za PR, ampak to ni to. V principu gre za zadnjih par let za zavestno inputiranje, bi rekel, te potrebe po marketinškem obnašanju pravzaprav v vseh funkcijah, ki jih ta galerija z določenimi delovni mesti pokriva. Začne se pri kustosu. Kustos je sicer strokoven naziv za nekoga, ki se zna ukvarjat z določeno zvrstjo umetnosti ali pa obdobjem in tako naprej. Človek, ki je zelo ozko usmerjen samo v tisto raziskovalno, študijsko delo. Zdaj zadnja leta se zavestno skuša tudi kustosom prilepit neke aktivnosti, neko funkcijo, zdaj celo sistematizacijo pišemo na ta način, ki jim nalaga, da so ob tem, ko seveda to svojo primarno dejavnost delajo, pozorni tudi na marketinške korake in seveda potem tudi učinke. Tako, da kolektiv, ki ima 30 ljudi ne, od tega jih je, kaj vem, slaba polovica pravzaprav ena vrsta tehničnih ljudi. To so vzdrževalci, mizarji, čistilke, to so vratarji in tako naprej. To, se pravi, da jih mamo polovico tistih, ki se stroko ukvarjajo, je zelo težko v takem obsegu ljudi definirat in delit delo samo nekemu za določeno zvrst. Mi imamo, recimo, pedagoško dejavnost, kjer sta zaposleni dve sodelavki, ki opravljata veliko nekaterih parcialnih, bi rekli, aktivnosti, ki sodijo v marketing. Oni so, recimo, zadolženi za to, da preko medije obveščajo javnost o tem, da so pač določeni dogodki v galeriji, neke razstave, da obstajajo. Zakaj? Ker so oni zadolženi za organizacijo, pripravo javnih vodstev. Javna vodstva so tista aktivnost galerije, ki jo ponudimo komurkoli, tudi turistom zdaj v tujem jeziku, zato, da jih popeljemo seveda proti plačilu, tle smo pri marketingu, po galeriji, po določeni razstavi in jim pač o določeni razstavi povemo. Pedagoški oddelek je, recimo, zelo aktiven za mlado populacijo, celo predšolski, šolski otroci, srednje šole, delno osnovne šole so dnevni obiskovalci teh naših razstav. Njihovo informiranje o umetnosti, tukaj na licu mesta, skozi različne andragoško-pedagoške postopke bi sodilo tudi v marketing, vsaj delno v marketinško sfero. Zato, ker mi za to storitev poberejo nek denar in seveda mi skušamo animirati šole in šole nagovarjamo, da pripeljejo svoje razrede in tako naprej. Poleg tega je, recimo, vsak nastop našega kustosa na kakšnem mediju, intervju ali kakorkoli že en del promocije, en del nagovora javnosti, ker bi zopet, čeprav on govori o strokovnih stvareh, je to ena izpostavljenost galerije in njenih aktivnosti. Tiskovne konference pred razstavami, ne vem konc koncev same otvoritve, kjer se pa skuša pridobiti prisotnost mnenjskih voditeljev. Tisti, ki naprej potem širijo oglas o neki razstavi in tako naprej. Je seveda res, da galerije kot take imajo zelo omejena sredstva za promoviranje, za oglaševanje...

### **Kolikšen delež celotnega obsega sredstev namenite za marketing?**

Zanemarljivo, zelo malo. Za oglaševanje imamo mogoče, pa ne vem, če imamo dva procenta, manj kot dva celotnega obsega sredstev, ki jih uporabimo za delovanje hiše. Aja, mislim, da je dost pomembno to, da skušamo že pri zasnovi neke razstave, nekega prikaza naših dosežkov, recimo, ko nekdo najde neke stvari, ko jih naštudira, potem napiše ... to je proces, ki traja leta in leta lahko ... in pol, ko na koncu pripravi razstavo o tem, da v to delo že počasi uvajamo misel o tem, da bo seveda ta dogodek, ta razstava tudi tržljiva.

### **Vsi oddelki prispevajo k marketinški usmerjenosti, ne samo marketinški oddelek?**

Mi marketinškega oddelka nimamo. Mi bomo imeli enkrat v prihodnosti verjetno nekega človeka v hiši, katerega del dela bo tudi, recimo temu skrb za marketinško usmerjenost in delovanje.

### **Zanima me, če informacije o potrošnikih oziroma obiskovalcih krožijo brez ovir po organizaciji?**

Mi informacij od obiskovalcev prav veliko ne iščemo. Torej nimamo nekih raziskav ali kaj podobnega o obiskovalcih. Najbrž, da bo to treba v prihodnje narediti. Samo so zaenkrat druge naloge, ki so bolj pomembne in bolj aktualne, da jih skušamo nastavit in potem izvajati. Vendar pa to, kar je dosegljivih informacij, to, kar dobimo z osebnim kontaktom ali pa od tistih, ki vodijo skupine, konec koncev tudi informacije na recepciji, na blagajni, ki so dosegljive, te večinoma zaokrožijo. So seznanjeni vsaj tisti odgovornejši ljudje ali pa tisti, ki imajo posredno ali celo neposredno stik z obiskovalcem, dobijo informacije.

### **Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci? Ali pogosto analizirate slabosti in prednosti konkurentov ali si zaposleni medsebojno tudi posredujejo informacije?**

Ja, v bistvu, po tej logiki, kot sem vam že na začetku povedal, da je država rekla, mi imamo določene institucije, javne zavode, jih imenujemo, ki imajo naloge pokrivat, skrbet, raziskovat in tako naprej določena področja, obdobja ... po tej logiki mi neposredne konkurence nimamo. Imamo pa posredno konkurenco, ki se izkazuje v aktivnostih malih, prodajnih in zasebnih galerij. Čeprav bi to zelo težko imenoval

konkurenco. Imamo neka področja, ki so mejna, ki se pokrivajo s sorodnimi inštitucijami, recimo z Moderno galerijo. Je pa res, da spremljamo načine dela ostalih institucij.

### **Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti?**

Uh, jaz mislim, da glavna ovira je nepoznavanje ali pa neizobraženost. Predvsem pri tistih ljudeh, ki se s stroko ukvarja, ki je tukaj običajno umetnostnozgodovinska. Oni teh stvari, razmišljanja o trgu nikoli, dokler ne pridejo v neko delovno okolje, v neko službo, v galeriji niso srečali prej. Na nekaterih šolah tega sploh ne poučujejo, ne omenijo. Glavna ovira je to, da se producira kader, ki je zelo ozko usmerjen in običajno ne vidi levo, desno. In ga potem šele situacija v življenju, ko funkcionira v neki galeriji, primora, da začne o tem razmišljat. In potem seveda začne razmišljat zelo amatersko. Dajmo za to našo prireditev »jumbote«, dejmo »bilboarde« naročit. Ti so vidni. Ne poznajo nobenih niti najosnovnejših principov. Druga ovira je seveda, posebej zdey v recesijskih časih pa sploh, premalo sredstev, ki se namenja na te promocijske aktivnosti. Ali je pogoj za to, recimo, da večja sredstva za promocijo nameniš, to, da ti jih nekdo da in na osnovi tega pridobiš večjo količino obiskovalcev. Ali moraš najprej generirati večje število obiskovalcev in potem vlagati več v to. Tle je zelo težko pravzaprav opredeljevat in jaz državo dobro razumem, ko reče, tle imamo zelo omejena sredstva, tolk pa tolk lahko uporabite.

Intervju 3: Staša Tome, Prirodoslovni muzej, 25. 8. 2010

### **Kaj za vas pomeni pojem marketinška usmerjenost?**

No, jaz pravzaprav nisem najbolj kompetentna oziroma ne bi znala tega strokovno pojasniti, ampak za mene pomeni marketing trženje, se pravi trženje izdelkov, storitev. Ne nujno vedno naj ne bi bilo to prodaja, kot prodaja izdelkov, ampak recimo trženje naših programov v smislu, da jih ponudimo uporabnikom.

### **Ali mislite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo?**

Ja, prodaja je verjetno en del marketinga. Tako si jaz predstavljam. Posebej mi, ki smo neprofitna organizacija, nam prodaja sama v smislu pridobivanja nekega zaslužka ni prvi cilj, seveda si prizadevamo tudi pridobiti lastna sredstva, ampak mi v bistvu

tržimo bolj naše programe, ponujamo znanje, prireditve in vse to naj bi bil neke vrste marketing.

**Kaj je za vas naloga marketinga v vaši organizaciji? Za katere dejavnosti naj bi bil odgovoren marketing?**

Marketing naj bi bil v bistvu odgovoren v enem delu za delo trgovine, ki je del muzeja, v drugem delu pa predvsem za ponujanje teh naših programov. Cilj ni pridobiti čim več sredstev, ampak pridobiti čim več obiskovalcev, ki bodo čim več odnesli.

**Ali mislite, da mora biti muzej usmerjen k obiskovalcu? Delati za obiskovalce?**

Definitivno. Mislim, da smo preživeli čase, ko so bili muzeji sami sebi namen. Muzeji se financirajo, vsaj v Sloveniji in mi kot državni muzej, iz denarja davkoplačevalcev in definitivno morajo za to davkoplačevalci nekaj dobiti. In to je mogoče ... mogoče oni niti ne vejo, da to lahko pričakujejo, da jim to pripada. In to je tudi vloga muzejskega marketinga, da jim to ponudi in jih privabi.

**Ali mislite, da ste razvili ali vsaj da ste na poti razviti pravi marketing?**

Pravzaprav smo še zelo na začetku te poti. Kot rečeno, pri nas se nihče ne ukvarja samo z marketingom. Delno se s tem ukvarja oddelek za stike z javnostjo, ki pa ima še veliko drugih funkcij in vso komunikacijo z javnostjo, pripravo razstav, delo s šolami. In mimogrede skrbimo še za promocijo in marketing. Glavno vlogo ima pri tem naša direktorica, ki vodi to marketinško delo.

**Potem direktorica skrbi za marketing?**

Večinoma ja.

**Kolikšen delež celotnega obsega sredstev namenite za marketing?**

Zelo, zelo malo. Zdaj v številkah bi težko govorila, recimo par odstotkov. Zdaj če v ta marketing za promocijo kaj damo, to je oglas v Delu, celoleten, drugač praktično nimamo plačane promocije. Se poslužujemo različnih drugih brezplačnih variant, obveščamo novinarje, pišemo sami članki in tako naprej. Za ponudbo v trgovini je nekih naših izdelkov, predvsem knjig in publikacij, sicer mal bolj komercialnih, bi rekla spominkov in tega, nimamo. V resnici mi nimamo trgovine, si delimo trgovino z

Narodnim muzejem in Narodni muzej Slovenije to trgovino upravlja, se pravi, da od komisijske prodaje ima on zaslužek, mi pač samo od svojih izdelkov.

**Ali uporabljate določena orodja, razvojne poti ali programe, ki jih namenjate za povečanje zadovoljstva potrošnikov/obiskovalcev?**

Seveda. Med drugim evalviramo obiskovalce, kaj si želijo oni, evalviramo, kako so zadovoljni z našimi razstavami, kaj od njih odnesejo. Ker namen razstave ali programa muzeja ni samo to, da pridejo in grejo, plačajo vstopnino in grejo, ampak morajo nekaj s sabo odnest. Potem pač na osnovi teh rezultatov razvijamo novi pristope, kako se obiskovalcem približat, nove programe. Bolj v tem smislu.

**Potem podatki vplivajo na vaše delovanje?**

Ja, mi se trenutno pripravljamo na novogradnjo, ki naj bi se končala v parih letih in tam naj bi postavili popolnoma novo stalno razstavo in imeli tudi novo restavracijo, imeli tudi svojo trgovino. Tam bo treba veliko bolj resno to postaviti in jaz upam, da bo tudi človek, ki se bo lahko temu posvetil, ker mi vsi delamo vse drugo razen marketinga. Namen te raziskave je ravno pridobiti znanje in izkušnje in vedenje, kako se lotevat zadev, še zdaj, predvsem zdaj, potem pa tudi kasneje.

**Kako pogosto izvajate raziskave?**

Vsako občasno razstavo evalviramo, ves čas vodimo evidenco, ob katerih urah je največ obiskovalcev. Občasno pa potem, ne vem, enkrat letno mogoče, kakšne bolj demografske raziskave tudi in tako.

**Kako uskladite delo z drugimi oddelki? Ali informacije o potrošnikih/obiskovalcih krožijo brez ovir po organizaciji?**

Ja, trudimo se seznanjati vse zaposlene s temi informacijami. Kar je naše delovanje, ni samo delovanje oddelka za stike z javnostmi, ampak mora biti podpora vseh. Seveda pa tako kot povsod nekateri pač to spremljajo boljše, se bolj vključijo, drugi manj. Načeloma pa si želimo, da bi bili vsi vključeni.

**Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci?**

To sem zelo vesela, da ste me vprašali. Kar pogosto. Mi si hišo delimo z Narodnim



muzejem Slovenije in pogosto je slišat in celo nekatere raziskave so bile narejene, da so nas obravnavali kot konkurenco. Jaz tega nikakor ne sprejemam. Zame to ni konkurenca, ampak je priložnost za sodelovanje in povečanje ponudbe. Prvič so ljudje, ki jih zanima bolj narava, in so ljudje, ki jih bolj zanimajo družboslovne zadeve, in če pridejo ljudje, ki jih zanimajo družboslovne zadeve v Narodni muzej Slovenije in bodo vidli krasno naravoslovno razstavo, ne vem, zakaj bi bilo to konkurenca, ampak si lahko s tem pridobimo oboji več obiskovalcev, tudi lahko ponudimo bogatejše programe, šolam lahko ponudimo več. Jaz mislim, da je prišel čas povezovanja in ne čas konkurence.

### **Kaj pa ostala konkurenca?**

Jaz nikoli nisem dojemala muzejev kot konkurenco. Mislim, da je za vse dovolj dela in da bi si vsi morali prizadevat, ozavešat Slovenke in Slovence, da bodo čim več hodili v muzeje in če bodo slej ko prej prišli tudi, v narekovaju, konkurenčen muzej.

### **Ali pogosto analizirate prednosti in slabosti konkurentov?**

V resnici ne delamo nekih resnih raziskav ali proučujemo nekih resnih podatkov. Mal bolj tako gledamo iz oddaljenosti pa se po intuiciji bolj ko ne prilagajamo. Zdaj sem se spomnila še na konkurenco, na področju, kjer jaz dosti delujem, to so otroške delavnice. Tukaj je konkurenca lahko res velika, ampak ne v smislu konkurence v muzejih, ampak konkurenca raznih nakupovalnih središč, kjer otrokom ponudijo tri barvice pa dva papirja in starši grejo v »šoping«, otroci pa nekaj ustvarjajo. Pa brezplačno je. Pri nas je pa vstopnina dva evra pa pol, kljub temu pa imamo dobro zasedane in mnoge so razprodane. Zato prisegam na kvaliteto, želimo si, da bi otroci nekaj odnesli od naših delavnic in v tem smislu analiziramo konkurenco.

### **Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti?**

Najbrž je ena bistvenih pač pomanjkanje človeka, ki bi se samo s tem ukvarjal, ki ima svoje korenine, v tem, da ni denarja, da bi se takega človeka zaposlilo v muzejih. Verjetno je tudi ena taka percepcija, da to za muzeje sploh ni treba, da muzeji ne rabijo marketinga. In to percepcijo na nivoju ministrstva in tudi mogoče se bi vodstvu zdelo marsikaj drugega kot pa marketing. Mislim, da je zaradi nepoznavanja in neizkušenosti. Ker potem se lotevamo bolj bazičnih stvari, ne pa na široko. Ker marketing lahko prinese velik dolgoročno in v širšem kontekstu.

**Ali mislite, da na to vpliva tudi to, da ste državno financirani?**

Ja. Da, definitivno, če bi bili prisiljeni sami predelat ta denar, bi kmalu vsi ugotovili, da je marketing nujen oziroma resen.

Intervju 4: Urša Vodopivec, Tehniški muzej, 26. 8. 2010

**Kaj za vas pomeni pojem marketing?**

Pod marketingom si predstavljam oglaševanje in pa v bistvu tudi te načine komunikacije z javnostmi, spletne strani ... če ne, pa predvsem oglaševanje.

**Ali mislite, da obstaja razlika med marketinško in prodajalno usmerjenostjo?**

Po mojem je prodaja velik bolj ciljna, da gre samo za prodajo nekega produkta. Kaj pa vem ... ne bi vedla ...

**Kaj pa marketing?**

Bi rekla, da gre za širše, za neko prepoznavnost v družbi, da se ljudje spoznajo z neko dejavnostjo pa ne samo z nekim produktom.

**Kakšno vlogo ima marketing v vaši organizaciji?**

Mislím, da vedno bolj se nekak da pomen marketingu pa predvsem oglaševanju pa se išče neke nove poti. Se pa šele bolj razvija.

**Za katere dejavnosti naj bi bil odgovoren marketing?**

Gre za promocijo muzeja pa to, da se približa ljudem ali pa se jih spomni. Ali za programe ali za samo muzej. Promovira se različne stvari glede na ciljne publike?

**Ali menite, da ste razvili pravi marketing?**

V bistvu zdaj na ta način oglaševanja, recimo, tako, kot ga jaz jemljem pa kar je zame tudi marketing ... zdaj probamo iskati neke nove kanale, da se začne muzej pojavljat na Facebooku, na vlakih, na avtobusih in potem nekako skušamo zvedet povratne informacije – koliko ljudje opazijo to, tako da, recimo, naredimo te google ankete.

**Se pravi, izvajate raziskave?**

Ja, to jaz delam, pa gre bolj tako, da jim pošiljam ta mesečna obvestila, zraven dam še to anketo, če lahko odgovorijo, potem dobijo brezplačno vstopnico in res hočemo videti, koliko ljudi res opazi tisto, kar se pojavlja. Je pa jasno, da muzej ima toliko omejena sredstva za to oglaševanje in vse to, da je to res ... mislim, je težko s tem.

**Kolikšen delež celotnega obsega sredstev namenite marketingu?**

To pa nimam jaz podatkov. Mislim, probamo vedno več, da tudi ni treba s plačljivimi ali da se probamo prek člankov. Velik revij nam tudi brezplačno objavi kaj, pa se probamo na te načine iskat. Mi prispevamo fotografijo pa dopišemo tekst pa nam oni to brezplačno objavijo. Mislim, da ne gre samo za finančni vložek, ki tuki ni toliko velik. Se mi zdi, da je pri kulturnih institucijah malo drugač, sploh s tem oglaševanjem, ker so pripravljene tudi ljudje malo popustit.

**K povečanju vrednosti ponujenih izdelkov/storitev za potrošnike prispevajo vsi oddelki. Kako uskladite delo z drugimi oddelki? Ali informacije o obiskovalcih krožijo brez ovir po organizaciji?**

Ja, v bistvu imamo skupno mapo, ki je dostopna vsem, kustosom in pedagoškemu oddelku pa direktorjem pa pomočnici. Tako, da lahko tudi oni vidijo rezultate vse te ankete, ki jo delamo – o zadovoljstvu samega obiska, o tem, kje so zvedli, pa predvsem namen obiska. Vodstvo je tudi zelo zainteresirano za to, kaj se izkaže iz teh anket, potem se tudi o tem pogovarjamo.

**Upošteвате potem rezultate?**

Ja, probamo. Predvsem, recimo, iz teh .... jim je zelo zanimivo, od kje ljudem informacije, in potem tudi vemo, kam dati stvari. Recimo, vse bolj pomembna postaja spletna stran in smo se začeli pogovarjat, da bi jo prenovili, da je lažje nekemu obiskovalcu najdet podatke. Se pravi, se bo del teh finančnih sredstev namenilo tudi za to

**Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci? Ali pogosto analizirate prednosti in slabosti konkurentov?**

Moram reči, da niti ne toliko. Jaz spremljam recimo spletne strani, kakšne imajo drugi muzeji ali to, kaj bi se dalo ponuditi pa na kakšen način. Da bi delali prav načrt prednosti in slabosti pa jaz ne.

### **Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanja marketinške usmerjenosti?**

Vsekakor je, da se marsikomu verjetno še vedno ne zdi to tolik pomembna stvar. Je res, da je to vsem muzejem prišlo v zadnjih letih in da ni to nekaj zelo dolg časa, tako da po mojem bolj to, da se smatra, da je to pomembno. Ampak vseeno mislim, da pri našem vodstvu ni tega problema.

Intervju 5: Tinka Selič, Narodni muzej, 26. 8. 2010

### **Kaj za vas pomeni pojem marketing?**

Marketing ima seveda definicijo. To je celovit pristop, serija orodij, s konceptom za uspešno posredovanje naših muzejskih produktov vsem ciljnim publikam. Definicij je mnogo, jaz sem to najkrajšo izbrala.

### **Mislite, da obstaja razlika med prodajno in marketinško usmerjenostjo?**

Ja, absolutno. Marketing pripravlja teren za prodajo, medtem ko ... Ja, marsikje imajo prodajo in marketing ločeno. Prodaja je usmerjena, recimo, bolj v pridobivanje dobička, marketing pa zajema vse načrtovanje in izvedbo različnih strategij za povečanje obiska, publiciteto, ugleda.

### **Kakšno vlogo ima marketing v vaši organizaciji oziroma kakšno vlogo naj bi imel marketing v neprofitnih organizacij?**

Ja, vse naštetu. To, kar se ne bi smelo niti bistveno razlikovati od drugih sektorjev. Gre za celoviti pristop k predstavljanju naše organizacije. Predvsem za večanje obiska na splošno, povečanje obiska na naših produktov, posameznih vodstev, posameznih delavnic, razstav, nenazadnje pa tudi trženje storitev, ki niso, kako bi rekla, del našega osnovnega poslanstva, torej za oddajanje prostorov, za trženje naših lokacij kot filmskih lokacij in podobno.

### **Mislite, da je vaša organizacija usmerjena k obiskovalcu? Katere aktivnosti izvajate, da bi zadovoljili potrebe obiskovalcev?**

Absolutno smo usmerjeni k obiskovalcem, saj je to eno od naših poslanstev, predstavljanje kulturne dediščine najširši publiki. Seveda, največ na tem področju

naredi pedagoška dejavnost s svojim osebnim stikom, s povratnimi informacijami, ki jih dobijo neposredno od vodenih skupin, od otrok na delavnicah. Potem prilagajajo svoje produkte posameznim ciljnim skupinam, vseskozi se popravlja, razvija, izboljšuje program. Seveda pripravljajo se novi programi, prilagajamo termine posameznim skupinam, ki ne morejo v našem odpiralnem času prihajati in podobno tudi prilagajamo za različne ciljne skupine ... za avtistične otoke, za gluhe smo imeli vodstva. Vendar moramo povedati, da to ni strateško načrtovano, kakor bi si želeli.

### **Kdo skrbi za marketing v vaši organizaciji?**

Več ali manj sem to jaz. Na delovnem mestu organizator za stike z javnostmi in promocijo, marketing je tukaj zraven. Za produkte muzeja, se reče pedagoške produkte, razstave in podobno, sem v tesni navezi s kustosi, ki so te programe pripravili. Brez njihove pomoči nimam jaz tukaj kaj delat. Za trženje drugih naših storitev, se reče oddajanje prostorov, snemanja in podobno, to sem pa sama, več ali manj, v navezi z vodstvom.

### **Ko ste že omenili, da sodelujete z ostalimi zaposleni, zanima me, kako uskladite delo z drugimi oddelki? Saj k marketinški usmerjenosti organizacije naj ne bi prispeval samo marketinški oddelek.**

Ja, saj se je treba pogovarjat. Mi že nekak kanaliziramo stvari ... spravimo v tako obliko, ker več ali manj gre komunikacija le skozi to pisarno. Te stvari oblikujemo tako, da imajo nek red, ki se ga moramo držati v tej službi, da ne zaspimo nekak brez veze z nepotrebnimi informacijami, ki jih potem ljudi niti ne morejo sestavit. Oni nam pa vsebinsko pomagajo. Absolutno, ja.

### **Kolikšen delež celotnega obsega sredstev namenite marketingu?**

To je pa objavljeno v evalvaciji slovenskih muzejev. Narodni muzej Slovenije je v letih od 2006 do 2008 za marketing namenil 0,2 procenta vseh sredstev. Zdaj se pa v naslednjih letih 2009, 2010 stanje ni popravilo tudi zaradi vsesplošne krize. Preprosto ni denarja za to službo.

### **Ali merite zadovoljstvo obiskovalcev? Kako pogosto?**

Merimo ga zelo redko. Povprečno enkrat na leto se izvede kakšna anketa ob dnevih odprtih vrat. Tudi to je več ali manj prostovoljno, pripravimo anketo, svinčnik, mizico

... tako da kdor se odloči, kdor ima pet minut čas ... ne še manj traja ... obkroži odgovore.

**Podatke potem upoštevate?**

Ja, absolutno. In prilagajamo seveda naše delo.

**Informacije potem krožijo po organizaciji brez ovir? A so vsi seznanjeni z informacijami glede obiskovalcev?**

Da bi rekli, smo potem naredili poročilo o opravljeni raziskavi pa poslali vsem, to ne. Seznanimo z informacijami seveda vse te službe, pedagoške pa odnose z javnostmi. Potem pa pri pripravi posameznih programov ali dnevnih odprtih vrat ali načrtovanju javnih vodstev, delavnice, neki ob razstavnih dejavnosti to upoštevamo. Seznanimo tistega kustosa, s katerim takrat delamo, da so najpogostejši odzivi takšni in drugačni, da jih je treba upoštevati in potem skupaj pripravimo program.

**Kakšna je vaša usmerjenost h konkurenci? Kdo mislite, da so vaši konkurenti? Ali analizirate prednosti in slabosti konkurentov?**

Naša konkurenca, najsplošnejša, je seveda vsaka ponudba v prestolnici in tudi v Sloveniji. Izdelkov, če tržno povem, je ogromno. Ni dneva, da ne bi bilo pet prireditev v Ljubljani. Tako da konkurenca je huda. Najozži naši prijateljski tekmeci so pa seveda drugi muzeji, tako državni kot drugih ustanoviteljev. Saj se poznamo, govorimo z njimi, izmenjujemo informacije, spremljamo njihove objave, spremljamo njihovo delo. Potem neformalno pri nas to tudi predebatiramo.

**Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti v neprofitnih organizacijah oziroma v muzejih?**

Ovir je kar nekaj. Že omenjena slaba finančna situacija. Ker dejansko ni možnosti, da bi se nekaj denarja namenilo za uspešnejši marketing za več ljudi, za več orodij, ki bi jih lahko vpeljali pri tem delu. Poleg finančnih ovir tukaj nastopa tudi tradicionalno okolje pa tudi starostna struktura zaposlenih v hiši. Delo, kot je marketing, prepuščajo samo nam, da se moramo dobesedno grebst za pozornost, za upoštevanje vseh teh novih dejavnikov, ki nastopajo. Potem je pa seveda naklonjenost vodstva tukaj velikega, če ne bistvenega pomena. Vodstvo je naklonjeno, vendar v dani situaciji, zlasti finančni, nimamo tudi veliko moči.

Intervju 6: Adela Železnik, Moderna galerija, 27. 8. 2010

**Kaj za vas pomeni pojem marketing?**

Marketing zame pomeni trženje in mislim, da je še vedno, kakorkoli ga olepšavamo, to še vedno to. Skušáš naredit en proizvod čim privlačnejši, da se čim bolje prodaja. Tukaj mislim, da je to to. In posebej v kontekstu muzejev, ki so neprofitne ustanove, se tukaj pojavlja velik vprašanj. Raznorazni muzejski strokovnjaki skušajo pojem marketing spremeniti oziroma skušajo nekak na druge dejavnosti usmerit, ravno zaradi tega, ker pač mi ne prodajamo. Čeprav nas situacija sili ravno v to. Se pravi, skušamo čimbolj prodati svoje usluge.

**Ali mislite, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmerjenostjo?**

Ne, jaz mislim, da ne. Podobno kot oglaševanje. Tudi oglaševanje zakrivaš za neko kreativnost ... ampak dejstvo oglaševanja je točno isto. Skratka, skušáš nek produkt nekam plasirat zato, da se lažje prodaja in tako naprej.

**Kaj mislite, kakšno vlogo naj bi imel marketing v vaši organizaciji?**

Ja, tako, kot sem rekla. Moramo ločiti muzeje kot javne inštitucije in muzeje kot privatne inštitucije, tukaj se že pojavlja en tak fenomen. Recimo, mi predvsem kot državne javne institucije smo ... nas izključno financira država. Se pravi, preko ministrstva za kulturo. In v okviru dejavnosti, ki sodijo v neko našo javno službo, je tudi to, da je čim večja dostopnost vsem. Za kar se jaz popolnoma strinjam in se mi zdi popolnoma nesporno. Vendar pa obstaja razlika med profitnim in neprofitnim organizacijami. Muzej kot institucija, ki se financira iz davkoplačevalskega denarja, ima drugačno poslanstvo od nekoga, ki živi za to, da prodaja.

**Ali mislite, da morajo biti muzeji usmerjeni k obiskovalcem?**

Ja, absolutno. To je naša misija. Mi se financiramo iz davkoplačevalskega denarja. Po svojih sposobnostih moramo posredovati te vsebine, ki se nam zdijo relevantne, zanimive najširši javnosti, ljudem nazaj. Zdaj tukaj vmes kolk imamo mi ... kje so pa potem tiste niše, kje naj bi pa mi zaslužili, tukaj moramo pa biti zelo previdni. Ker se trudimo biti izrazito nekomercialno usmerjeni, nekak kritično do potrošništva, zato se

tuki zavestno izogibamo te povezave s potrošništvom.

**Katere aktivnosti izvajate, da bi zadovoljili potrebe obiskovalcev. Ali uporabljate določena orodja, razvojne poti ali programi, ki jih namenjate za povečanje zadovoljstva obiskovalcev?**

Vedno več jih je. Temu se ne moremo izogniti. Vsi ti dnevi ali dejavnosti ob dnevih odprtih vrat, tukaj je poletna muzejska noč, ki je izjemno uspešna prireditev, projekt več ali manj, ki je prišel samoiniciativno s strani muzejev oziroma galerije. Cilj je točno to ... prikazat muzejske inštitucije kot privlačne, odprte, zanimive itn., da se ljudje potem radi vrnejo. Sej pravim ... to je zelo dvorezno, ampak se seveda strinjam, da je treba imeti čim več teh programov, ki pa so kvalitetni in ki niso usmerjeni izključno ali sploh niso usmerjeni k temu, da boš nekaj zaslužil. Ker pač tukaj nismo zabavišni park in nismo tovrstne komercialne zadeve, ampak je pa treba čim več delat z ljudmi, jim odpirat nova področja.

**Ali izvajate raziskave oziroma ali merite zadovoljstvo potrošnikov?**

Tu smo naredili raziskavo. Koliko ljudi, tistih, ki pridejo na poletno muzejsko noč, 8. februarja ... ko večinoma ljudi ne vidiš več, ne prej ne potem. To je res in vse na laž postavi, da ljudi ne zanima sodobna umetnost, da se bojijo muzejev, kar ni res. Ampak jim daš samo prosti vstop pa še kaj zraven pa bodo prišli. No, to, kar si mi prizadevamo za obiskovalce, ki bojo sledili našemu programu, ki bojo redno hodili, tukaj mogoče je samo en procent teh, da se vrne nazaj. Tako da te akcije niso prav tisti kazalec, recimo, uspešnosti v smislu, da imaš ti neko dolgoročno publiko, publiko, ki je informirana, ki živi s tabo.

**Vi skrbite za marketing v vaši organizaciji?**

V bistvu nimamo sploh nikogar, ki bi skrbel izključno za marketing. Velik problem, pa še večji, bo z zaposlitvami. Vsi, ki smo zaposleni, smo strokovni delavci, pomeni, da smo umetnostni zgodovinarji in potem imamo še različna polja specializacije. Imamo seveda tehničnega direktorja, nekak si delimo to ... recimo z njim. Potem se med sabo nekak zmenimo in potem pa se odločimo, kaj ja in kaj ne. Zato nam je prišlo sodelovanje s Pristopom v tem smislu prav.

**Ali informacije o obiskovalcih krožijo brez ovir po organizaciji?**



Ja, zdaj vedno bolj. Recimo, jaz sem tukaj 15 let in takrat je bil trend, da je bilo vse zelo akademsko usmerjeno in ljudem pa tudi kustosov ni zanimalo, kolk ljudi pravzaprav pride na razstavo. Zdaj v zadnjih letih so pa obiskovalci postali fokus na tem, kako bi rekla, svetovnem nivoju ... tudi teh strokovnih vsebin. Velik poudarek je na teh spremljevalnih programih, ko sem jaz prišla, kakšno vodstvo, sem pa kje, pa to je bilo to. Recimo, vse ta poplava delavnic in drugih takih programov, recimo razstave. Kar je tud čist lahko, daš na to področje. Ena razstava ima potem cel program teh dejavnosti, ki se navezujejo, okrogle mize, predavanja, kakšni taki dogodki. To se mi zdi super, kar včasih to ni bilo. Tako da se zdaj tudi ta miselnost spreminja, seveda zdaj nas vse zanima, kolk je ljudi in tako naprej. Tudi kustosi zdaj razmišljajo o tem, da bi se kakšne majčke natiskale. Je pa vedno problem »budget«. Imaš ga ravno tolik, da katalog narediš pa še to ne vedno, potem da razstave postaviš, ker razstave veliko stanejo. In za take stvari, ki se zdijo kot nek luksuz, potem enostavno ni denarja. Ga nimaš, da bi ga vložil vnaprej.

### **Ali imate prav določeno, kolikšen odstotek gre za marketing?**

Ne, nikoli. Odločamo se po razstavi. Recimo, ta razstava U3 ima večji procent kot pa potem kakšna manjša razstava. Ker dejansko mi dobimo denar po projektu in potem je to izključno naša stvar, ali bomo temu namenili kaj ali nič.

### **Kakšna je pa vaša usmerjenost h konkurenci?**

To, saj pravim v galerijah ali v teh naših ... se mi zdi ta kompetitivnost ali niti ne ... V bistvu imamo vsi nekak svoje področje. Ta usmerjenost je še vedno bolj v smislu vsebine, v smislu pomembnih razstav. Ker mislim, da to absolutno drži, če si ti ... to sem bila leta nazaj v piarovskem društvu ... recimo, tudi če imaš super hišo pa če nimaš programa, nimaš zanimivih vsebin, pol čist noben marketing ti ne pomaga. In točno tako nekak se mi zdi, da niso vsi billboardi pa vse sorte možni oglasi, ampak dejansko mora biti ljudem zanimiva tematika. Stvari moraš vedno umestiti v dejansko lokalno okolje. Z ljudmi moraš delat dolgoročno.

### **Kakšne so po vašem mnenju ovire za sprejemanje marketinške usmerjenosti v muzejih?**

Mislim, marketing je marketing, tudi če ga zakrivaš in se delaš fin pa to, vemo, kaj je cilj. Pri nas osebno, kar se mi zdi, da je šlo navzdol in je tako primitivno ... mislim,

včasih so bili oglasi še zanimivi, ker niso bili tako prozorni. Danes, mislim, da je to zelo upadlo, upadla je kreativnost ... skratka, zelo se je povulgaliziralo tako kot na splošno družba. Ovira je zdaj to, da ljudem res gre potem na bruhanje ob vseh teh eksplicitnih zadevah.

### **Sem mislila bolj glede same organizacije?**

Sej. Jaz mislim, da ga načeloma vsi sprejemamo. Zdaj, na primer, če govorimo v kulturi. Ministrstvo zelo spodbuja trženje. Mislim, meni je kontradiktorno to, da pada standard, ljudje si ne morejo niti kruha kupiti, ti jim boš tukaj nabijal blazno vstopnice. Ali pa da boš blazno zaračunal otroške delavnice. Mislim, da na ta način še vedno vzpodbujaš elito. Je pa res, da pa enostavno, ker je tega denarja vedno manj, moramo tudi mi nekak razmišljat o tem, da pač spravimo denar v to, kar imamo. To se mi ne zdi sporno, samo moraš imeti neka etična merila. Recimo, neka firma, ki je profitna, bo sigurno za marketing veliko namenila, ker vejo, da so oni življenjsko od tega odvisni. Pri muzejih je še vedno tak, da je to stvar neke dodatne vrednosti ... nekaj priboljška, če bi temu tako rekli. Seveda je tudi s temi novimi zakoni o javnih uslužbencih in sploh se to spreminja in bomo morali tudi mi skrbeti za denar, kar pa to že delamo, ampak še vedno iz Evropskih skladov, kjer ti še vedno lahko obdržiš neko svojo strokovno suverenost.