

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Bregar

Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost muzeja

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tamara Bregar

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost muzeja

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se ...

... mentorju doc. dr. Mihaelu Klinetu za pomoč, odlične nasvete in hitre odzive,
... sodelavcem MGML za pomoč pri pridobivanju podatkov,
... Bernardi in Maji za nenehno spodbudo, podporo ter številne pogovore,
... Maji tudi za lekturo, redakcijo in odlične nasvete,
... moji širši družini, še posebej pa partnerju Marku, ker je verjel, da mi bo uspelo, in
sinovom Žigu, Maticu in Lovru, ker so potrpežljivo prenašali mamine ure raziskovanja in
pisanja.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Tamara Bregar, z vpisno številko 21031596, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost muzeja.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 12.5.2016

Podpis avtorja/-ice: _____

Vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost muzeja

Koncept marketinške usmerjenosti, ki se je razvil v profitnem okolju, se danes uveljavlja tudi v neprofitnih organizacijah in muzejih. Slednji danes delujejo v dinamičnem družbeno-političnem in visoko konkurenčnem okolju, kjer so zahteve in pričakovanja različnih deležnikov vse višja. Ti pričakujejo visoko kakovost na področju varovanja in ohranjanja kulturne dediščine, visoko kakovost muzejskih storitev ter odličnost v komunikaciji. Muzeji morajo danes zagotavljati široko dostopnost muzejske kulturne dediščine različnim ciljnim skupinam in delovati v skladu s konceptom participativnega in inkluzivnega muzeja. Pri tem jim lahko pomaga uvajanje marketinške usmerjenosti in uporaba različnih marketinških orodij. V magistrski nalogi tako na primeru muzeja raziskujemo in proučujemo koncept marketinške usmerjenosti, ga umeščamo ob druge strateške usmerjenosti in prilagajamo muzejskemu kontekstu. V prvem delu raziskave na podlagi analize razvoja marketinške usmerjenosti in na podlagi analize izbranih kazalnikov uspešnosti raziskujemo in povezujemo marketinško usmerjenost z uspešnostjo muzeja. V drugem delu raziskave proučujemo pomembnost sodelovanja marketinške funkcije z ostalimi muzejskimi funkcijami pri doseganju družbenih in ekonomskih ciljev muzeja. Rezultati raziskave so pokazali, da marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost muzeja in da je za doseganje uspešnosti ključno skupno delovanje vseh muzejskih funkcij.

Ključne besede: muzej, marketing muzejev, marketinška usmerjenost, usmerjenost k potrošniku, uspešnost muzejev.

The Influence of Market Orientation on Museum Performance

The concept of market orientation, which developed first in a profit-driven environment, is today developing in non-profit organisations and museums. The latter now operate within a dynamic socio-political and a highly competitive environment, in which demands and expectations of various stakeholders are growing ever higher. These expect a high quality of protection and preservation of cultural heritage, excellent museum services and excellence in communication. Today, museums must therefore provide wide accessibility of their cultural heritage to various focus groups and operate in accordance with the concepts of a participatory and inclusive museum. On the example of a museum, this master's thesis researches and studies the market orientation concept, adapted to the context of a museum. The first part of the research connects market orientation with the museum's success based on the analyses of market orientation development and of selected performance indicators. In the second part of the research we consider the importance of collaboration between market function and other museum functions when it comes to attaining the museum's social and economic objectives. Results of the research have shown that marketing success is a positive influence on the museum's success and that collaboration between all museum functions is crucial to achieve this objective.

Key words: museum, museum marketing, market orientation, visitor orientation, museum performance.

KAZALO

1	Uvod	8
2	Od tradicionalnega do sodobnega muzeja	10
2.1	Kratek zgodovinski pregled razvoja muzejev	10
2.1.1	Razvoj muzejev na območju Slovenije	11
2.2	Muzejske revolucije	12
2.3	Sodoben muzej	13
3	Marketing v muzejih	15
3.1	Razvoj	15
3.1.1	Razvoj marketinga v Sloveniji	19
3.2	Od produktne do marketinške usmerjenosti muzeja	20
3.2.1	Usmerjenost na storitev	22
3.2.2	Usmerjenost na prodajo	23
3.2.3	Marketinška usmerjenost	25
3.2.4	Usmerjenost na znamko	27
4	Marketinška usmerjenost	28
4.1	Marketinška usmerjenost in muzeji	33
4.2	Merjenje marketinške usmerjenosti	38
4.3	Merjenje marketinške usmerjenosti v muzejih	39
5	Uspešnost muzejev	40
5.1	Merjenje uspešnosti	42
5.2	Uravnotežen sistem kazalnikov merjenja uspešnosti za muzeje	46
6	Raziskovalno vprašanje in teze	48
7	Metodologija	50
8	Raziskovalni del	53
8.1	Primer – kratka zgodovina muzeja	53
8.2	Financiranje muzeja	56
8.3	Pravne podlage in osnovna dejavnost muzeja	57
8.4	Organizacija in sistemizacija v muzeju	58
9	Analiza, sinteza in interpretacija rezultatov	61
9.1	Razvoj marketinške usmerjenosti v muzeju	61
9.2	Kvantitativni del raziskave	66
9.2.1	Merjenje marketinške usmerjenosti muzeja s prilagojeno lestvico MKTOR	66

9.3	Analiza uspešnosti muzeja	69
9.3.1	Ustvarjanje lastnih prihodkov	70
9.3.2	Uporaba zbirk – razstave in javni programi	76
9.4	Kvalitativni del raziskave	84
9.4.1	Analiza in diskusija	84
9.5	Rezultati in preverjanje tez	92
9.5.1	Povezava marketinške usmerjenosti in uspešnosti muzeja	92
9.5.2	Sodelovanje marketinške funkcije in ostalih muzejskih funkcij	97
10	Sklep	100
11	Literatura	103

1 Uvod

Muzeji danes delujejo v izredno dinamičnem okolju, družbeno-politično okolje se hitro spreminja, konkurenca je vse večja, ob tem pa so večja tudi pričakovanja in zahteve javnosti ter ostalih deležnikov muzeja. Od muzeja se danes pričakuje doseganje najvišjih strokovnih in znanstvenih standardov na področju ohranjanja, varovanja in proučevanja kulturne dediščine, na drugi strani pa snovanje in izvajanje odličnih komunikacijskih projektov, interdisciplinarno delovanje, vključevanje in interakcijo z različnimi javnostmi, vključevanje ranljivih skupin, družbeno proaktivnost in družbeno odgovornost, odlično komunikacijo in promocijsko podporo projektom ter ob tem tudi vse večjo poslovno odgovornost in finančno učinkovitost. Vse te nove naloge od muzeja zahtevajo spremenjeno delovanje in načine vodenja, uvajanje novih oblik upravljanja, spremembo in prilagoditev organizacijskih sistemov, uvajanje novih menedžerskih in marketinških znanj, novih strok, timskega in interdisciplinarnega dela ter uvajanje strateškega načina razmišljanja.

Uvajanje koncepta marketinške usmerjenosti se ponuja kot pristop, ki omogoča spremembe in širitev vloge muzejev od zgolj ohranjanja, varovanja in raziskovanja kulturne dediščine v smeri vse večje odprtosti do javnosti. Marketinško usmerjen muzej danes upošteva interese in potrebe svojih obiskovalcev, opravlja različne tržne raziskave in segmentacijo trgov, sodeluje z ostalimi akterji na prostočasnem trgu in ima učinkovito medfunkcijsko koordinacijo znotraj muzeja. Vse to se odraža pri kakovostnejših in bolj obiskanih razstavah, javnih programih in ostalih muzejskih storitvah, pri tem se dviguje zadovoljstvo obiskovalcev ob obisku muzeja in nenazadnje ugled muzejske institucije, omogoča pa dodatna finančna sredstva, ki jih lahko muzej uporabi za nadgradnjo svojega delovanja.

Izvirni namen in prispevek tega magistrskega dela je doprinos k nadaljnji transformaciji muzejev v sodobne, z okoljem povezane in proaktivne muzejske institucije. Z boljšim poznavanjem koncepta marketinške usmerjenosti muzeja in na podlagi raziskave o povezanosti med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo na eni strani ter med marketinško funkcijo in ostalimi muzejskimi funkcijami na drugi strani želimo prispevati k nadaljnjim

raziskavam in razpravam na tem področju, ki lahko pomembno vplivajo na razvoj marketinga v muzejskih okoljih.

V prvem delu magistrske naloge najprej na kratko pregledamo razvoj muzejev, od nastanka prvih muzejev do sodobnih muzejev 21. stoletja, preverjamo in razlagamo koncepte različnih strateških usmerjenosti muzejev; od produktne in kasneje prodajne usmerjenosti do marketinške usmerjenosti in usmerjenosti k znamki, kjer največ pozornosti namenimo prav marketinški usmerjenosti. Ob tem v nadaljevanju razlagamo koncepte kakovosti in uspešnosti muzejev, te povežemo z razvojem uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti v muzejih, ki nam nudijo osnovo za analizo uspešnosti na izbranem muzeju. V empiričnem delu kvalitativne raziskave določimo stopnjo razvitosti marketinške usmerjenosti muzeja, tako na podlagi analize sekundarnih virov kot s prilagojeno MKTOR lestvico za merjenje marketinške usmerjenosti v muzejih. Nato pa na podlagi analize uspešnosti muzeja, ki jo opravimo na različnih področjih delovanja, v proučevanih obdobjih, iščemo in dokazujemo povezavo med marketinško usmerjenostjo muzeja in večjo uspešnostjo muzeja v proučevanem obdobju. V drugem delu empiričnega dela s pomočjo podatkov, zbranih s polstrukturiranimi intervjuji, iščemo vplive marketinga na ostale funkcije muzeja in odgovarjamo na vprašanje, kako in preko katerih ostalih muzejskih funkcij marketing vpliva na samo uspešnost muzeja.

Na koncu dela s sklepom povzamemo ključne ugotovitve raziskave in jih primerjamo s teoretičnimi izhodišči ter z že opravljenimi tujimi in domačimi raziskavami na tem področju, hkrati pa jih postavimo v širši marketinški okvir. Nato podamo omejitve raziskave in možnosti za nadaljnje raziskave na tem področju.

2 Od tradicionalnega do sodobnega muzeja

2.1 Kratek zgodovinski pregled razvoja muzejev

Najnovejša definicija muzeja, kot jo je leta 2007 zapisala mednarodna muzejska organizacija ICOM, se glasi: »Muzej je za javnost odprta neprofitna organizacija v službi družbe in njenega razvoja, ki zaradi raziskovanja, proučevanja, izobraževanja in razvedrila pridobiva, hrani, raziskuje, komunicira in razstavlja otipljivo in neotipljivo dediščino človeštva in njegovega okolja« (ICOM 2007, 2. člen). Čeprav je slednja definicija muzeja relativno nova, pa zgodovina muzejev seže daleč nazaj v čas, kot meni Hudales (2008), ko bi lahko začetke muzejev našli že v prazgodovini, saj so že takrat posamezniki pokazali zanimanje za določen predmet. Vseeno večina avtorjev, ki so proučevali zgodovino muzejev, njihove začetke največkrat pripisuje bodisi aleksandrijskemu museionu, znanstveni ustanovi, z inštituti, zbirkami in knjižnico, ki je bila ustanovljena v 3. stoletju pred našim štetjem, ali pa antičnim zbirkam kipov, ki so se nahajale v antičnih palačah, nekatere pa so bile tudi na ogled javnosti, predvsem kot prikaz bogastva določene osebe.

Rojstvo pravega evropskega muzeja povezujemo z renesanso. Tedaj je bil prvič za opis obsežnih enciklopedično urejenih zbirk predmetov uporabljen termin muzej. Kot prvi evropski muzej opredeljujemo firenško palačo Medici-Riccardi, zgrajeno v prvi polovici 15. stoletja. To je bilo obdobje zbirateljske gorečnosti, saj so imele bogate zbirke predmetov tudi ostale večje plemiške družine, ta zbirateljska gorečnost pa se je preko trgovinskih stikov selila tudi v preostali del Evrope in sveta.

Obdobje baroka in razsvetljenstva je v Evropi čas nastanka velikih »zbirk čudes« – tudi zaradi zanimivih, Evropejcem tujih predmetov, ki so v Evropo prihajali iz zahodnih in vzhodnoindijskih kolonij. V tem času so se pojavili prvi znanstveni pristopi h kvalifikaciji zbirk in postopoma so kabineti čudes postali muzeji. Ideja o muzeju kot prostoru, namenjenemu javnosti, se je pojavila v 17. stoletju in razmahnila v 18. stoletju, v drugi polovici tega stoletja pa postala del splošnega duhovnega ozračja, ki ga je podpirala

razsvetljenska miselnost (Hudales 2008). Odpiranje muzejev za javnost z namenom izobraževanja je pomenil velik prelom v razvoju muzejev; v nasprotju z renesančnimi knežjimi in prinčevskimi zbirkami so tako muzeji 17. stoletja postali dostopni širši javnosti, ki pa je še vedno omejena na elitno peščico najbogatejših (Perko 2013). Tako je bil leta 1753 ustanovljen prvi javni nacionalni muzej – angleški British Museum.

V 19. stoletju pride do razmaha muzejev, tudi zaradi potreb po utrjevanju nacionalnih identitet, predvsem ob nastajanju novih nacionalnih držav. Muzeji so tako postali pomembne državne ustanove, »varuhi« zgodovinskih zakladov iz narodove preteklosti (Perko 2013). V tem času so bile ustanovljene velike muzejske institucije, ki jih poznamo še danes – londonski Victoria in Albert Museum, stockholmski Nordiska Museet, pariški Louvre in še mnogi drugi nacionalni muzeji.

V prvi polovici 20. stoletja je začela naraščati družbeno-socialna vloga muzejev, predvsem kot odziv na mnoga priseljevanja na Zahodu in kot posledica tedaj zaostrenih gospodarskih razmer. Muzeji v ZDA postanejo talilni lonci ameriške identitete, na Vzhodu pa v skladu z marksistično filozofijo državni muzeji skrbijo, da je kulturna dediščina množici dostopna in »pravilno« razumljena (Perko 2013).

2.1.1 Razvoj muzejev na območju Slovenije

V Sloveniji začetki muzejev segajo v renesančni čas, ko se omenjata večja zbirka antičnih spomenikov in lapidarij v Celju. To obdobje zaznamuje veliko zbirk, ki so bile zaradi nenaklonjenosti cerkve do znanosti bolj tajne. V obdobju baroka pa se je tudi pri nas zbirateljstvo zelo razširilo in na gradovih so nastale obsežne zbirke »čudes«. Eden najpomembnejših kabinetov čudes v tem obdobju je bil na gradu Bogenšperk. Zbirka je vsebovala knjižnico, grafično zbirko, zbirko matematičnih in kartografskih instrumentov itd.

V obdobju razsvetljenstva Žiga Zois s svojim krogom razsvetljencev poda prvo pobudo za ustanovitev nacionalnega muzeja pri nas. Prvi nacionalni muzej je bil dejansko ustanovljen leta 1809, vendar ne zaživi, saj ni imel ne prostorov ne osebja. Leta 1826 je bil taisti muzej

preimenovan v Kranjski deželni muzej, ki so ga za javnost odprli leta 1831 v stavbi Liceja na Vodnikovem trgu. Nato se je muzej leta 1889 preselil v prostore Narodnega muzeja Slovenije. Do prve svetovne vojne je bilo v Sloveniji ustanovljenih še osem novih muzejev oziroma galerij, po drugi svetovni vojni pa je nastalo še nekaj ideoloških muzejev (Hudales 2008).

V 2. polovici 20. stoletja je tako v svetu kot pri nas sledil trend hitrega naraščanja števila muzejev. Slovenija je še poseben razmah muzejev doživela v 90. letih prejšnjega stoletja; tako je bilo leta 2001 pri nas že 252 muzejev/galerij (Knific 2011, 16). To je obdobje, ko v Sloveniji prihaja tudi do večjih razprav o nadaljnjem razvoju muzejev.

2.2 Muzejske revolucije

V razvoju muzejev je prihajalo do pomembnih, prelomnih sprememb. Te spremembe nekateri avtorji (Weil 2000; van Mensch 2004) označujejo tudi kot muzejske revolucije. Tako Peter van Mensch prvo muzejsko revolucijo postavlja v obdobje med 1880 in 1920. Obdobje zaznamuje razvoj novih strok v muzeju in razvoj nove samostojne znanstvene discipline muzeologije, ki se razvija na podlagi spoznanj, da imajo muzeji mnogo skupnih težav, ki jih lahko rešujejo na podoben način (van Mensch 2004). V tem obdobju je bila v Veliki Britaniji leta 1889 ustanovljena prva profesionalna organizacija muzejev, leta 1878 se v Nemčiji pojavi prva profesionalna revija, prav tako v Nemčiji nastane prvi muzejski etični kodeks, v Franciji pa se vzpostavi prvi muzejski izobraževalni program – Ecole du Louvre (van Mensch 2004, 4).

Drugo obdobje muzejske revolucije van Mensch (2004) postavlja v čas od 60. do 80. let 20. stoletja. V tem obdobju so se začele različne muzejske dejavnosti med seboj razlikovati in ločevati. Poleg temeljnih profesij v muzejih (konservator, kustos, dokumentalist), so večji muzeji pričeli z zaposlovanjem specialistov s področja menedžmenta in komunikacije, prav tako pa se pričnejo pojavljati tudi pedagoški oddelki (van Mensch 2004). Druga muzejska revolucija je bila posledica burnih družbenih sprememb, ki jih zaznamujejo nove vrednote, kot so mir, enakopravnost, strpnost, in nova civilna gibanja. Te družbene spremembe so spremenile tudi poglede v muzeologiji, rodila se je t. i. nova muzeologija z drugačnimi in

novimi koncepti varovanja kulturne dediščine, ki je spremenila tudi organizacijo muzejskih ustanov (Perko 2013).

Danes smo v obdobju tretje muzejske revolucije (Van Mensch 2004, 4), ki je posledica vpeljave menedžmenta v muzeje, v tem času pa lahko govorimo tudi o spremembi konceptualizacije samega muzejskega poklica.

Weil (2000, 6) v nasprotju z van Menschom govori le o dveh revolucijah. Prvo zaznamuje odprtje muzejev za javnost, pri čemer je primarna muzejska vloga tega obdobja izobraževanje obiskovalcev. Druga revolucija, ki je kompleksnejša, poteka še danes in v ospredje postavlja pričakovanja javnosti. Naloga sodobnih muzejev danes ni več zgolj varovanje kulturne dediščine, njena prezentacija in izobraževanje – njihova naloga je proaktivno delovanje v družbi. Poslanstvo muzejev danes vključuje tako zbirke kot javnost; poleg ukvarjanja z zbirkami je pomemben tudi vpliv, ki ga imajo muzeji na družbo, v kateri delujejo (Hooper-Greenhill 1994).

2.3 Sodoben muzej

Koncept muzeja se je skozi čas spreminjal skladno s spreminjanjem družbe in družbene vloge muzejev (E. Taborsky v Perko 2014, 108). To postaja še posebej očitno v naglo spreminjajočih se družbenih razmerah 20. stoletja, ko muzeji prevzamejo relevantno družbeno vlogo (Hudson v Perko 2014, 108). Prehod iz tradicionalnega muzeja v sodoben muzej Eileen Hooper-Greenhill (2000) imenuje post-muzej. Ta prinaša novo predstavo o tem, kaj muzej danes je, kako naj deluje in kakšno je njegovo poslanstvo. Post-muzej je odgovor na krizo identitete, v kateri so se muzeji zašli v zadnji četrtini 20. stoletja. Kriza je posledica trka tradicionalnega modela muzeja, ki se je vsebinsko formiral v 19. stoletju, in novih družbenih in političnih sprememb ter civilnih gibanj, ki so se pojavile konec 20. stoletja (Starec 2010).

Tradicionalni muzej, ki nastane konec 19. stoletja, je bil prostor »par excellence«. Prostor, kjer se je razvijala znanost. V muzeje so se tedaj stekali različni predmeti, znanost pa jih je po ključu objektivne klasifikacije razdelila po ustreznih skupinah, ki so omogočale razumevanje in razlago sveta. Razstave so tedaj obiskovalcem predstavljale in razlagale podobo sveta, kot

so jo videli in ustvarili muzejski strokovnjaki. Bile so objektivni prikaz družbe, znanstveni teksti ob predmetih pa so usmerjali bralce, kako naj jih berejo in razumejo (Hooper-Greenhill v Starec 2010). Tradicionalen muzej je v zadnjih desetletjih 20. stoletja postal tarča številnih kritik, ki so pozivale k spremembam in opustitvi t. i. tradicionalnih muzejev. Kot odgovor na te kritike in na nove potrebe družbe se je v 70. letih rodila nova muzejska smer in kibernetični model muzeja oziroma ekomuzeja, ki si je za svoj cilj postavil sledenje moralno-etičnim kategorijam človeka, družbe in okolja (Perko 2013).

Sloviti ameriški muzealec John Dana Cotton (1856–1929) se je že v dvajsetih letih prejšnjega stoletja uprl muzejem, ki služijo prej sami sebi kot javnosti. V svojem delu, ki je postalo paradigma sodobnega muzealstva, je utemeljil muzej kot prostor komuniciranja dediščinskih znanj. Njegov pogled je pomenil začetek razvoja sodobne muzeološke misli, ki se je dokončno razmahnila v sedemdesetih letih 20. stoletja (Perko 2014).

Sodoben muzej danes ni več zgolj znanstvena ustanova, ampak se odziva na potrebe sodobne družbe. To pa ne pomeni, da njegovo delo ne temelji na znanstvenih spoznanjih (Perko 2012). Muzeji imajo odgovornost do družbe, do njenega razvoja, pri čemer znanje iz preteklosti povezujejo s spoznanji iz sodobnega sveta in kritično osvetlujejo aktualne družbene teme. V svoje delovanje vključujejo različne javnosti, tudi socialno ranljive (koncept inkluzivnega muzeja), ter s tem zmanjšujejo razlike med družbeno elito in zapostavljenimi skupinami (Perko 2013).

Uspešnejši muzeji tako doma kot po svetu so prepoznali pomembne družbeno-politične spremembe, ki so se zgodile v preteklih treh desetletjih, in so se brez ogrožanja svojega poslanstva nanje prilagodili (Camarero in Garrido 2008). V Sloveniji pride do večjega preobrata v razmišljanju in praksah muzejev po osamosvojitvi leta 1991. Večje spremembe tako opazamo v samem razvoju muzejev, organizaciji dela, upravljanju muzejev, usposabljanju muzejskih delavcev (program MATRA) in obnovi muzejske infrastrukture. Slednjih je bilo največ po letu 2000; v zadnjih 20 letih so se namreč obnovile vse večje in pomembnejše slovenske muzejske institucije, kot so Slovenski etnografski muzej, Mestni muzej Ljubljana, Moderna galerija, Narodna galerija itd. Hkrati s prenovami so muzeji korenito spremenili tudi pristope k upravljanju le-teh. Poleg sodobnih menedžerskih praks v muzeje počasi začnejo uvajati tudi marketinške prakse.

3 Marketing v muzejih

3.1 Razvoj

V 70. letih prejšnjega stoletja se torej muzeji iz elitnih ustanov, kjer prevladuje imperativ muzejskih zbirk in strok, spremenijo. Odzovejo se na nove družbene razmere in odprejo javnosti, ob tem pa pričnejo odkrivati vse pomembnejšo vlogo različnih muzejskih deležnikov (javnosti, obiskovalcev, ustanoviteljev, donatorjev, sponzorjev, prijateljev itd.). Da bi lažje zadovoljili njihova vse večja pričakovanja, pričnejo muzeji uporabljati tudi znanja in orodja s področja menedžmenta in marketinga.

Med prvimi, ki sta predstavila koncept marketinga v muzejih, sta bila Kotler in Levy. Leta 1969 sta zapisala, da so za mnoge ljudi muzeji le hladni marmornati mavzoleji, ki skladiščijo milijone relikvij, ti pa kaj kmalu povzročijo zehanje in utrujene noge (McLean 1997). Do podobne ugotovitve pride leta 1994 tudi Hooper-Greenhill, ki z raziskavo ugotovi, da mnogo ljudi ne obiskuje muzejev, saj se jim ti zdijo dolgočasni in odtujeni. Raziskava, ki jo je leta 1995 opravil Fahya, pa je pokazala, da muzejski menedžment ni sposoben zagotavljati okolja, kjer bi lahko obiskovalci aktivno sodelovali z muzejskimi zbirkami. To je čas, ko v muzejih poteka t. i. druga muzejska revolucija, ki se zgodi pod pritiskom družbenih sprememb, demokratizacije in večjih pritiskov javnosti po bolj dostopnih in kakovostnih javnih storitvah. V muzejih se pojavijo nova področja delovanja, kot sta menedžment in marketing, kar se odraža tudi na kadrovske politiki: poleg tradicionalnih profesij arheologije, etnologije, zgodovine se začne zaposlovati tudi kadre z menedžerskimi in marketinškimi znanji. Vsaj dva glavna razloga, zakaj je marketinška usmerjenost pomembna za muzeje, je v 80. letih prejšnjega stoletja podal Neil Cossons (v Rojc Parditey 2014); prvič, ker muzeji že dolgo nimajo več monopola nad živimi predstavami in razburljivimi doživetji, čeprav se njihove zbirke niso veliko spremenile, niti njihov temeljni namen, in drugič, ker v današnji družbi ljudje zahtevajo kakovost, ko trošijo svoj dragoceni čas in denar. Zato torej muzeji za svoje preživetje potrebujejo marketinško usmeritev. Muzeji so namreč ustanove, ki povezujejo izobraževanje, kulturo in razvoj družbe (Edson v Yeh 2005). So mesta, ki ohranjajo kulturno dediščino posamezne skupnosti in dokaz družbene, ekonomske in politične moči. Muzeji morajo tako biti sposobni privabiti obiskovalce ter hkrati krepiti njihovo radovednost in učenje. To lahko dosežejo skozi različne marketinške strategije, ki jim zagotovijo lažje in

hitrejšje odzivanje na spremembe, ki se dogajajo okoli njih. Muzeji bodo tako spoznali potrebe in želje svojih obiskovalcev ter na njih lažje odgovorili z ustreznimi storitvami in imeli tudi prednost pred ostalimi akterji na kulturnem in prostočasnem trgu (Seagram 1993).

Ko govorimo o razvoju marketinga v muzejih, je ta tako neposredno povezan tako s spremembami na družbeno-ekonomskem področju kot s spremembami, ki so povezane z razvojem muzeološke znanosti. Tako na eni strani lahko govorimo o zunanjih dejavnikih, s katerimi so se morali muzeji soočiti, kot so zaostrene ekonomske razmere, zmanjšanje javnih finančnih sredstev ter pojav vedno bolj konkurenčnega okolja in razvoja kulturnega in prostočasnega trga. Na drugi strani pa gre za t. i. notranje dejavnike, ki so posledica razvoja muzeološke stroke in pojava t. i. ekomuzeja, ko si muzeji za cilj postavijo sledenje moralno-etičnih kategorij človeka, družbe in okolja; vse to je bolj ali manj povezano z zahtevami po odpiranju muzejev različnim javnostim tako s strani ustanoviteljev/financerjev muzejev kot same civilne družbe.

Razvoj marketinga v muzejih Gilmore in Rentschler povzameta v treh razvojnih obdobjih (Gilmore in Rentschler 2002):

- **Obdobje uveljavljanja marketinga, raziskovanje osnov (1975–1983)**

To je obdobje, ko se muzeji pričnejo obračati navzven. Osnovnim dejavnostim zbiranja, ohranjanja in raziskovanja kulturne dediščine se pridružijo dejavnosti, ki so povezane z obiskovalci; začnejo se razvijati nove izobraževalne storitve, muzeji pa se pričnejo zavedati, kako koristne so lahko raziskave obiskovalcev. Raziskave tega obdobja se ukvarjajo tudi z ekonomskimi vidiki muzejske dejavnosti in njenimi vplivi na družbo.

- **Obdobje profesionalizacije (1988–1993)**

V tem obdobju muzeji postajajo bolj demokratični; spremembe so prinesle spoznanja o uporabnosti marketinga tudi v nepridobitnem sektorju, v muzejih pa se pričnejo ustanavljati marketinški oddelki. Pomemben vpliv na spremembe, ki so se pričele dogajati v muzejih, so imele tudi družbeno-politične spremembe, ki so se v tem obdobju zgodile na področju javnega sektorja.

- **Obdobje marketinga (1994–2006)**

To obdobje zaznamuje dokončen premik od tradicionalnega muzeja, ki je osredotočen na zbirke in njihovo proučevanje, do muzeja, ki postavlja v središče svojega delovanja tudi javnost oziroma svoje obiskovalce, njihove potrebe in želje, ti pa postanejo aktivni udeleženci v procesu delovanja muzejev. Muzeji se osredotočajo na razmerje med muzejem, trgom in obiskovalcem.

Temeljni odmik muzejev od zgolj svoje tradicionalne vloge in postavljanje javnosti v središče svojega delovanja so od muzejev terjale spremembe v njihovih organizacijskih strukturah, pri čemer se pojavijo novi koncepti upravljanja. Za uspešnost muzeja so poleg kustodiatskih znanj potrebna tudi marketinško-menedžerska znanja.

Kline (2013) navedenim trem obdobjem razvoja marketinga v muzejih dodaja še četrto obdobje:

- **Obdobje usmerjenosti na marketing in pojav muzejskih znamk (od 2006 naprej)**

Pojavi se interakcija med usmerjenostjo k marketingu in usmerjenostjo k znamki, ki bolj kratkoročno marketinško usmerjenost dopolnjuje še z dolgoročno usmerjenostjo muzejev.

Tabela 3.1: Spreminjanje vsebinske usmerjenosti muzejev ter vloge marketinga in znamčenja v obdobju od 1976 do danes.

Obdobje	Vsebinska usmerjenost	Teme
1975–1983	Raziskovanje osnov	Izobraževanje obiskovalcev, zavedanje koristnosti raziskav obiskovalcev, gospodarski vpliv razvoja skupnosti.
1986–1993	Kulturni obrat Demokratizacija Profesionalizacija/elite	Usmeritev muzejev tudi na javnost. Uveljavljanje podjetniškega načina delovanja.
1994–2006	Razvoj marketinga	Nov pogled na obiskovalce. Dodatni viri prihodkov. Nove storitve, večdimenzionalne izkušnje.
Po letu 2006	Znamčenje in konkurenčna prednost Usmerjenost na marketing in usmerjenost na znamko	Interakcija med konceptom marketinške usmerjenosti in konceptom znamk.

Vir: Gilmore in Renschler in Urde v Kline (2013, 161).

Danes večina muzejev prepoznava ključno vloga marketinga pri doseganju muzejskih ciljev, uresničevanju vizij in nenazadnje pri doseganju muzejskega poslanstva z vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov z različnimi javnostmi (McLean 1997; Sandell 2007). Pri tem naj bi muzeji razvili naslednje ključne marketinške aktivnosti (Kotler in Kotler 2007, 328):

- raziskave in analize trga in javnosti,
- segmentacija (identifikacija ključnih ciljnih skupin, ciljnih trgov),
- pozicioniranje (vzpostavljanje muzejske identitete, ki omogoča diferenciacijo muzeja od drugih primerljivih organizacij),
- oblikovanje promocijskega spleta (oblikovanje storitev, oblikovanje primerne okolja, promocija in oblikovanje cen).

Tabela 3.2 kaže evolucijski razvoj marketinga z vidika muzejske storitve, marketinške funkcije, pozicije marketinga v organizaciji, marketinških informacij in znanj ter segmentacije.

Tabela 3.2: Muzejski marketing nekoč in danes

Razvoj muzejskega marketinga	Usmerjenost na storitev	Prodajna usmerjenost	Marketinška/znanstvena usmerjenost	Postmoderna marketinška usmerjenost
Storitev	Usmerjenost na zbirke	Napori usmerjeni v prodajo	Obogaten z novimi storitvami	Diferenciacija, segmentacija javnosti
Marketinška funkcija	Zbiranje podatkov	Prodaja, izgradnja znamk	Promocija postane sredstvo komunikacije	Prenos filozofije na vse dele organizacije in zaposlene
Marketinška pozicija	Brez virov in ugleda	Povečanje virov	Postane del menedžmenta	Strateška integracija
Poznavanje trga	Nerelevantno	Potreba po definiranju trga	Profiliranje	Potrebe, želje, pričakovanja, obnašanja ...
Segmentacija	Socialno, geografsko, osnovno	Raziskave obiskovalcev	Geo-demografska	Spremembe odnosa in obnašanja

Vir: Morris Hargreaves McIntyre v Rentschler (2007, 352).

3.1.1 Razvoj marketinga v Sloveniji

Če se v zahodnem, predvsem anglosaksonskem svetu razprave o marketingu v muzejih začnejo pojavljati konec 70. let 20. stoletja, Slovenija za njimi zaostaja okoli 20 let. Tako lahko o razvoju marketinške usmerjenosti muzejev začnemo govoriti šele po osamosvojitvi Slovenije, s spremembo družbeno-političnega sistema ter z vzpostavitvijo mednarodnih povezovanj slovenske in tuje muzeološke stroke. Pomembno izobraževalno vlogo o marketingu v muzejih je imelo Slovensko muzejsko društvo (SMD). Že leta 1994 je društvo organiziralo Muzeoforum, izobraževanje za muzealce, ki je bilo posvečeno muzejskemu marketingu in na katerem Gabrijan (1995, 21–37) predstavi osnovne koncepte marketinga, ki bi lahko služili kot osnova za nadaljnje razmišljanje in vpeljave marketinga v slovenske muzeje. Mestni muzej Ljubljana je bil v tem obdobju (1992) eden prvih, ki je uvedel marketinški oddelek znotraj tedaj ustanovljene Službe za komuniciranje z javnostjo. Sledile so mu tudi druge muzejske institucije, kot so Etnografski muzej, Narodni muzej, Tehniški muzej in drugi. Naslednji Muzeoforum, ki je bil resneje posvečen temi marketinga v muzejih, je bil organiziran šele v letu 2010. Na njem je bilo predstavljeno kar nekaj teoretičnih pogledov na razvoj marketinga v muzejih, teoriji pa so bili dodani nekateri primeri dobrih praks v slovenskih muzejih. Tu že lahko opazimo, da so nekateri muzeji na novo opredelili svoje poslanstvo in začeli uveljavljati nove pristope k upravljanju muzeja, vključno z uveljavljanjem marketinške funkcije. To so naredili predvsem s ciljem, da bi postali bolj produktivni v kulturnem in ekonomskem pomenu (Zdravič Polič 2013) ter da bi lahko zagotovili uspešnejše delovanje muzeja na področju muzejskih storitev (razstave, javni programi itd.) in na področju komuniciranja. V zadnjih 10 letih je tako opaziti razvoj marketinških služb in zaposlovanje marketinških strokovnjakov tudi v slovenskih muzejih.

Analiza vloge marketinga v slovenskih muzejih, ki jo je opravila Rojc Parditey v letu 2014, je pokazala, da je marketing v slovenskih muzejih različno razvit, se pa večina slovenskih muzejev zaveda, da je pomemben za uspešno delovanje muzejev.

3.2 Od produktne do marketinške usmerjenosti muzeja

Marketing in koncept marketinške usmeritve se je razvil v profitnih organizacijah oziroma gospodarstvu. Ko so razvite zahodne države v večini rešile probleme proizvodnje in je posledično ponudba presegla povpraševanje, se je pojavil koncept marketinga. Pomikanje skozi različne razvojne stopnje marketinga, ki je značilno za poslovno okolje, torej od izdelčne k proizvodni, od proizvodne k prodajni in od prodajne k marketinški ter naprej v razvoj različnih evolucijskih marketinških oblik, lahko apliciramo tudi na razvoj koncepta marketinške usmerjenosti v neprofitnih organizacijah oziroma v našem primeru v muzejih. Vse razvojne oblike marketinga so bile seveda posledica razmer, v katerih so delovala podjetja v tistem času. Tako je na primer za proizvodno usmerjenost značilno, da podjetja delujejo v ne preveč konkurenčnem okolju, kjer se večinoma posvečajo svoji proizvodnji in pripravi različnih izdelkov, poznavanje potrošniških potreb pa ni pomembno, saj povpraševanje presega ponudbo. Ko so podjetja večinoma rešila svoje probleme s proizvodnjo in so močno povečala produkcijo svojih izdelkov, so jih poskušala prodati s pomočjo agresivne prodaje. Prodajna usmeritev se pojavi v času velike gospodarske krize v 30. letih 20. stoletja, ko je kupna moč potrošnikov manjša in se pojavi problem neprodanih izdelkov. Ta problem so podjetja na kratek rok poskušala rešiti z agresivnimi principi prodaje, vendar prodajna usmeritev dolgoročno ni reševala krize podjetij. Tako se v sredini 50. let prejšnjega stoletja pojavi koncept marketinške usmerjenosti, ki opusti svojo osredotočenost na izdelek, se popolnoma usmeri na potrošnike in se prične ukvarjati s procesom menjave med organizacijo, potrošniki in ostalimi deležniki podjetja. Danes lahko govorimo tudi o novejšem, t. i. celostnem marketingu (Jančič 1990), kjer so poleg potrošnikov pomembni tudi drugi deležniki in skrb za okolje.

Tabela 3.3: Primerjava konceptov marketinga

	Koncept proizvodnje	Koncept izdelka	Prodajni koncept	Marketinški koncept	Družbeno odgovoren marketinški koncept
Izhodišče	Proizvodnja	Proizvodnja	Proizvodnja	Ciljni trgi	Ciljni trgi
Usmerjenost	Izdelek	Izdelek	Izdelek	Kupec	Kupec in okolje
Sredstva	Inovacije v proizvodnem procesu	Mojstrska znanja	Prodaja in promocija	Integralni marketing	Družbeni marketing
Cilj	Dobički skozi količino proizvodnje	Dobički skozi podaljšan delovni čas	Dobiček preko obsega prodaje	Dobiček preko zadovoljstva kupcev	Dobiček preko zadovoljstva kupcev in ob ohranitvi okolja

Vir: Kotler (1996); Jančič (1990).

Tako kot v poslovnem okolju lahko opazimo, da neprofitne organizacije oziroma muzeji enako kot podjetja prehajajo skozi podobne razvojne faze pri vpeljavi marketinških usmeritev. Sandell (2007) tako ugotavlja, da danes obstajata dve ključni strateški usmeritvi muzejev pri sami konceptualizaciji in vlogi marketinga v muzejih. Pri prvi strateški usmeritvi, ki smo jo mi prepoznali kot prodajno, se marketing večinoma zamenjuje s prodajo in odnosi z javnostmi, predvsem z razlogom zmanjševanja finančnega primanjkljaja s strani javnih financ, s čimer se muzeji danes vse pogosteje srečujejo. Tako se marketinški oddelek večinoma ukvarja z odnosi z javnostmi in oglaševanjem z namenom, da privabi čim več obiskovalcev, ob tem pa bolj malo pozna in razume njihove potrebe in pričakovanja. Pri drugi usmeritvi, ki jo lahko definiramo kot marketinško usmeritev, pa je marketing prepoznan kot organizacijska filozofija, ki postavlja obiskovalce v samo središče delovanja muzeja. Pri tem se marketing ne osredotoča zgolj na promocijo temveč igra pomembno vlogo pri strateških odločitvah muzeja.

Danes lahko torej govorimo o treh osnovnih strateških usmeritvah muzejev: usmerjenost na storitev, usmerjenost na prodajo in marketinška usmerjenost (Lehman 2005; Kline 2013), ki ji Kline (2013) dodaja še naslednjo stopnjo v razvoju, in sicer usmerjenost na znamko.

V nadaljevanju bomo vsako od navedenih strateških usmeritev opredelili in jo prilagodili predvsem na muzejsko področje. Več pozornosti pa bomo namenili opredelitvi marketinške usmerjenosti, saj je le-ta naša osrednja tema raziskovanja.

3.2.1 Usmerjenost na storitev

O usmerjenosti na storitve govorimo, kadar je organizacija strateško naklonjena storitveni odličnosti (Lehman 2005; Lyte in Timmerman 2006; Kline 2013). Osnovna dejavnost muzeja povečini ni prodaja izdelkov, temveč je ponujanje izkušnje oziroma doživetja, torej storitve (McLean 1997; Goulding 2000; Gilmore in Rentschler 2002; Lagrosen 2003), pa čeprav jih muzeji izvajajo v okolju, ki v osnovi temelji na muzejskem predmetu (Lagrosen, 2003).

Zaradi specifičnih lastnosti, ki jih imajo storitve, to so neotipljivost, heterogenost, minljivost (jih ni mogoče proizvajati na zalogo), neločljivost (se uporabljajo hkrati z izvedbo), težavnost pri zagotavljanju in nadziranju kakovosti, visoka stopnja tveganja ter ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem (Jančič 1990; Potočnik 2004), se storitveni marketing razlikuje od izdelčnega in je bolj kompleksen. Zaradi neizogibne konkurence na trgu pa je življenjski cikel storitve tudi krajši (Potočnik 2004). Vse te lastnosti veljajo tudi za storitve, ki so ustvarjene v muzejskem okolju. Pri tem Gilmore (2003) izpostavi še naslednje tri dimenzije, ki povezujejo vse muzejske storitve:

- **zbirke** kot osrednji element vseh muzejskih storitev, od razstav do različnih programov,
- **dostopnost**, ki vključuje dostopnost muzejske stavbe ter dostopnost muzejske storitve za različne ciljne skupine in ciljne trge,
- **komunikacija in interpretacija** razstav, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo obiskovalcev in daje dodano vrednost muzejskim zbirkam.

Muzeji z usmeritvijo na storitve predpostavljajo, da obiskovalci cenijo razstave zaradi njihove visoke umetniške vrednosti, zato namenjajo ves napor v ohranjanje, raziskovanje in pridobivanje novih zbirk (Tobelem v Camarero in Garrido 2008, 15). Običajno so tej usmerjenosti bolj naklonjeni kustosi, saj je njihovo osnovno poslanstvo posvečeno prav kakovosti zbirke in jim ta pomeni več kot želje in potrebe potrošnikov. Muzejska storitev pa mora upoštevati tako uporabnike kot samo kakovost zbirk in prezentacije. Tako v kontekstu muzejev storitveno usmerjenost ločimo na dve podusmerjenosti – usmerjenost na skrbništvo in usmerjenost na kakovost (Camarero in Garrido 2012, 15). Usmerjenost na skrbništvo omogoča muzeju opravljanje osnovnega poslanstva in zagotavlja dolgoročne koristi širši družbi, ne upošteva pa pričakovanj, potreb in želja obiskovalcev ter drugih deležnikov, kar lahko pripelje do tega, da je sama storitev, ki jo je muzej razvil, za javnost nezanimiva.

Muzeji, ki si prizadevajo za nenehno izboljšanje kakovosti in hkrati stremijo k zadovoljevanju potrošnikov, pa so usmerjeni na kakovost. Gronroos (v Kline 2013, 171) navaja dve dimenziji, ki opredeljujeta kakovost: prva je tehnična dimenzija, pri kateri je pomemben rezultat, v našem primeru obisk muzeja, in druga procesna dimenzija, pri kateri se sprašujemo, kako je potekal proces storitve glede na uporabljene vire – zbirke, trgovino, predavanja itd. Kakovost muzejske izkušnje je namreč odvisna tako od same kakovosti razstavljenih predmetov kot od okolja, kjer so predmeti razstavljeni (prijaznost osebja, razumljivost tlorisa, dostopnost stavbe itd.) (Gilmore 2003; Hudson 2009). Bistveno je, da se med muzejem in obiskovalcem zgodi interakcija, ki omogoča doseganje usmerjenosti na kakovost (Kline 2013).

3.2.2 Usmerjenost na prodajo

Prodajna usmerjenost temelji na predpostavki, da bodo potrošniki, v primeru muzeja obiskovalci, kupili več, če bo organizacija uporabila bolj agresivne pristope prodaje in oglaševanja. Pri tem je poudarek na kratkoročnem povečanju prodaje in ne na graditvi dolgoročnega odnosa s potrošniki (Kotler in drugi 2004, 19). Filozofijo te usmeritve bi lahko opredelili kot: »Ne sprašuj, kaj potrošnik želi, temveč jim prodaj, kar imaš«. Muzeji se poslužujejo koncepta prodajne usmerjenosti tam, kjer kot osrednji cilj muzeja opredelijo

njegovo ekonomsko uspešnost. Naloga muzeja v tem primeru je pritegniti čim več ljudi k obisku in biti čim bolj uspešen v primerjavi s konkurenti s prostočasnega trga. Tako se muzeji osredotočajo na promocijo s kreativnimi programi, za pridobivanje sredstev pa si med drugim pomagajo tudi z organizacijo začasnih atraktivnih razstav, ki spodbujajo sponzorska in donatorska sredstva (Camarero in Garrido 2009, 847). S ciljem pritegniti čim večje število obiskovalcev muzeji organizirajo različne dogodke in atraktivnejše razstave. S prodajno usmerjenostjo lahko muzeji pridobijo dodatna sredstva, zato oblikujejo komercialno naravnane programe (trgovine, restavracije, oddaje prostorov). Noble s sodelavci (2002) je z raziskavo ugotovil, da so podjetja, ki več vlagajo v pospeševanje prodaje, tudi bolj učinkovita in ekonomsko bolj uspešna. Enako velja za muzeje (Camarero in Garrido 2008).

Pri prodajni usmerjenosti lahko opazimo, da se znatno povečuje uporaba komunikacijskih orodij, kot so oglaševanje, uporaba promocijskega materiala, avdiovizualni pripomočki, odnosi z javnostmi, direktni marketing. Poleg tega muzeji organizirajo različne popularizacijske dogodke in programe ter kot sredstvo komunikacije uporabljajo internet (spletne strani in družbena omrežja). Osnovni cilj prodajne usmerjenosti muzeja je, da obiskovalec zaradi izpostavljenosti intenzivnemu nagovarjanju obišče razstavo. Tudi pri prodajni usmerjenosti pa je potrebno prepoznati potrebo potrošnika in jo zadovoljiti, s komunikacijskimi orodji in sredstvi pa ga o ponudbi seznaniti oziroma pritegniti (Kline 2013). V muzejih se prodajna usmerjenost kaže tudi v tem, da marketinški oddelek vstopi v procese razvoja muzejskih storitev (razstav in programov) le v povezavi z njihovo promocijo, ne sodeluje pa v fazi produkcije (Lehman 2005).

Prodajno usmerjenost med slovenskimi muzeji prepoznamo po uporabi odnosov z javnostmi kot orodja, s katerim lahko dosežejo različne vsebinske, predvsem pa brezplačne objave v medijih, in uporabi direktnega marketinga. Oglaševanje je omejeno večinoma na brezplačne objave v medijih, kar potrjuje tudi raziskava Evalvacija muzejev 2006–2008, kjer je ugotovljeno, da muzeji za namene oglaševanja namenijo okoli 1 % svojih proračunov. Raziskave, ki so bile do sedaj opravljene na področju vloge marketinga v slovenskih muzejih, so pokazale, da je danes kar precej slovenskih muzejev še vedno na tej stopnji razvoja. Marketing razumejo kot prodajo, oddelki za marketing oziroma strokovnjaki za marketing pa ne sodelujejo pri razvoju muzejske storitve, temveč vstopajo le v proces prodaje. Zato je

kakovost storitve manjša, zaradi resnično minimalnih sredstev, ki jih muzeji nato namenjajo oglaševanju storitev, pa je seveda tudi prodaja neuspešna. Ostajanje na prodajni usmerjenosti se torej zdi nelogična poteza. Upošteva je koncept sodobnega muzeja, ki postavlja javnost v središče svojega delovanja, pa ni delež od koncepta, kjer marketing v središče svojega delovanja postavlja potrošnika/obiskovalca. Prehod iz prodajne usmerjenosti v marketinško usmerjenost se tako zdi logična posledica za muzeje, ki bi dandanes želeli biti uspešni.

3.2.3 Marketinška usmerjenost

Sam koncept marketinške usmerjenosti bomo podrobno predstavili v poglavju 4. Tu podajamo le nekaj iztočnic.

Danes muzeji delujejo v vse bolj konkurenčnem okolju, hkrati pa so pričakovanja različnih deležnikov muzeja večja; na eni strani financerji pričakujejo večjo odgovornost in boljše rezultate glede na vložena finančna sredstva, na drugi strani pa skupaj z javnostjo pričakujejo višjo kakovost muzejske storitve in njeno širšo dostopnost.

Da bi lahko uspešno delovali, morajo zato muzeji upoštevati zahteve uporabnikov oziroma javnosti muzeja, poznati trg, na katerem delujejo, in imeti dobro medorganizacijsko sodelovanje med vsemi deli organizacije, ob tem pa morajo upoštevati tudi družbeno vlogo, zaradi katere so bili ustanovljeni (ohranjanje in prezentiranje kulturne dediščine). Pri upoštevanju navedenih parametrov in doseganju uspešnosti jim lahko pomaga marketinška usmerjenost, ki je veliko širši koncept kot prodajna ali storitvena usmerjenost, saj zavzema pozicijo filozofije oziroma organizacijske kulture v organizaciji. Tako marketinška usmerjenost ni samo odgovornost marketinškega oddelka, ampak celotne organizacije.

Definicij marketinške usmerjenosti je več (nekaj jih bomo predstavili v poglavju 4), vsem pa je skupna usmerjenost k potrošnikom z namenom zadovoljevanja njihovih sedanjih in prihodnjih potreb in želja (Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1993; Drucker in drugi 1994; Denga in Darta 1994; Deshpande in Farley 1999 itd.). Usmerjenost k potrošniku je tako temeljna dimenzija marketinške usmerjenosti. Zaposleni postavljajo zadovoljstvo strank na prvo mesto. V profitnem okolju Ruekert (v Camarero in Garrido 2012, 43) definira

usmerjenost k potrošniku kot stopnjo, s katero organizacija uporablja informacije, ki jih pridobiva od potrošnikov, razvija strategije za zadovoljevanje teh potreb ter strategije za večjo odzivnost na potrošnikove potrebe, zahteve in želje. Nekateri avtorji to usmerjenost opredeljujejo kot ključni element organizacijske kulture (Desphande, Farley in Webster 1992; Han, Kim in Srivastava 1998).

Muzeji, ki so marketinško usmerjeni, torej zbirajo informacije o svojih potrošnikih, zanimajo jih njihove želje in potrebe, imajo učinkovito medoddelčno (medfunkcijsko) sodelovanje, kjer se vse tržne informacije o sedanjih in potencialnih potrošnikih in konkurentih učinkovito prenašajo skozi celotno organizacijo, hkrati pa se zavedajo sinergičnih učinkov povezovanj in sodelovanj z drugimi akterji na trgu. Številne raziskave v podjetjih in tudi sicer maloštevilne raziskave v muzejih so pokazale, da marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost podjetij oziroma neprofitnih organizacij. Z marketinško usmerjenostjo organizacije lažje dosežejo višjo stopnjo zadovoljstva potrošnika, večje zadovoljstvo zaposlenih in višjo kakovost storitev (Kohli in Jaworski 1990), vse to pa predstavlja osnovne cilje, ki si jih postavljajo mnogi sodobni muzeji (Hudson 2009).

Tabela 3.4: Dimenzije muzejske storitve skozi poudarke na skrbniški oziroma marketinški usmerjenosti

Dimenzija storitve	Poudarek na skrbniški usmerjenosti	Poudarek na marketinškem upravljanju
Izobraževanje	Vrednost in pomen zbirk v estetskem smislu. Ohranjanje zbirk je prvotnega pomena.	Pomembno za obiskovalce. Oblikuje se učinek, raziskovalna prednost. Obiskovalcem se nudi prijazno okolje.
Dostopnost	Klasičen odpiralni čas, omejen dostop do nekaterih najdragocenejših zbirk.	Spodbujanje bližine in interakcije med obiskovalci in zaposlenimi.
Komunikacija in interpretacija	Izvajanje klasičnega, pasivnega izobraževanja; neosebno; malo truda za vključevanje obiskovalcev.	Več individualiziranih sporočil/pozornosti. Osebni pristop in čustvena vpletenost obiskovalcev.

Vir: Gilmore in Rentscler v Kline (2013, 181).

3.2.4 Usmerjenost na znamko

Čeprav gre predvsem pri slovenskih muzejih še za relativno nov koncept, nekateri uspešnejši, tuji muzeji že delujejo po konceptu usmerjenosti na znamko. Glede na to, da menimo, da gre prihodnost muzejev tudi v tej smeri, usmerjenost na kratko predstavljamo.

V profitnem sektorju so se znamke razvile kot sredstvo za ohranjanje razlike med ponudniki, v zadnjem desetletju pa so tudi muzeji vse bolj pripravljeni upoštevati znamko kot pomembno premoženje, s katerim se razlikujejo od svojih konkurentov (Kline 2013, 176). Marketinška usmerjenost po mnenju Reida, Luxtona in Mavonda (v Kline 2013) ustvarja pogoje za izgradnjo usmerjenosti na znamko. Ta se nanaša na stališča potrošnikov/strank/obiskovalcev muzeja do tega, kako je njegova organizacija vpletena v aktivnosti, ki so povezane z znamko in vedenjem. Znamko v tem kontekstu razumemo kot organizacijo in ne kot storitve, ki jih ponuja. Ta poudarja, v nasprotju z znamko izdelka, vrednote, ki so lastne muzeju ali preko procesa učenja priasociirane celoti in ne posamezni storitvi (deChernatony v Kline 2013, 177).

Usmerjenost na znamke v kontekstu muzejev so med prvimi poskušale celostno opredeliti Evans, Bridson in Rentschler (v Kline 2013). Na osnovi raziskave, ki je vključevala 20 muzejev, so avtorice oblikovale konceptualen model usmerjenosti na znamko v muzejih. Ugotovile so, da je usmerjenost na znamko v muzejih odvisna od dveh sklopov: notranjega in zunanjega. Notranji sklop se navezuje na kustodiatsko, prodajno in organizacijsko usmerjenost, na voditeljstvo, velikost in starost muzeja, ti elementi delujejo nato na druge dele modela in posredno vplivajo na znamko. Nujno potrebni za uspeh muzeja sta kustodiatska (klasična) usmerjenost, ki skrbi za kakovost zbirk in se ne ozira na potrebe javnosti, ter prodajna usmerjenost, ki temelji na zadovoljevanju potreb obiskovalcev z namenom ustvarjanja dobička. Ti dve usmerjenosti sta pogosto v medsebojnem neskladju, ki lahko slabo vpliva na znamko muzeja, zato je to neskladje treba preseči. Na usmerjenost na znamko lahko negativno vpliva tudi starost in velikost muzeja; lažje obvladljivi so manjši in novejši muzeji. Na znamko vplivajo tudi voditeljstvo in zadostni finančni vložki. Med zunanji sklop dejavnikov omenjene avtorice navajajo zasebno in javno financiranje, neposredno in

posredno aktivnost konkurence ter vedenje obiskovalcev. Močnejša kot je konkurenca, večja je motiviranost za usmerjenost k znamki.

Z vidika različnih strateških usmerjenosti, skrbniške/storitvene usmerjenosti, prodajne usmerjenosti in marketinške usmerjenosti, Camarero in Garrido (2008) ugotavljata, da se skrbniško/storitvena usmerjenost ukvarja s kakovostjo zbirk. Muzeji imajo odgovornost, da ohranjajo kulturno dediščino za prihodnje rodove, hkrati s tem pa zagotavljajo javnosti, da so zbirke na voljo za učenje in krepitev lokalnih, nacionalnih identitet. Torej, medtem ko skrbniška usmerjenost skrbi za uresničevanje družbenih vlog muzejev, pa je ena od glavnih učinkov marketinške usmerjenosti, predvsem s svojo usmerjenostjo na obiskovalca, prav njegovo večje zadovoljstvo (Gainer in Padanyi 2002).

4 Marketinška usmerjenost

Marketing danes spada med temeljne funkcije menedžmenta. Sodobni marketinški koncept opredeljuje marketing kot filozofijo kulture dialoga, vzajemnosti in interakcije organizacije z njenim okoljem (Vučak 2004). Eno danes najbolj znanih opredelitev marketinga je postavil Kotler (1996, 6), ki pravi, da je marketing družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Marketing je torej proces načrtovanja in uresničevanja pričakovanj, določanja cen, promocije in distribucije idej, dobrin in storitev z namenom ustvariti menjavo, ki bo zadovoljila tako posameznike kot organizacijo (AMA 2004).

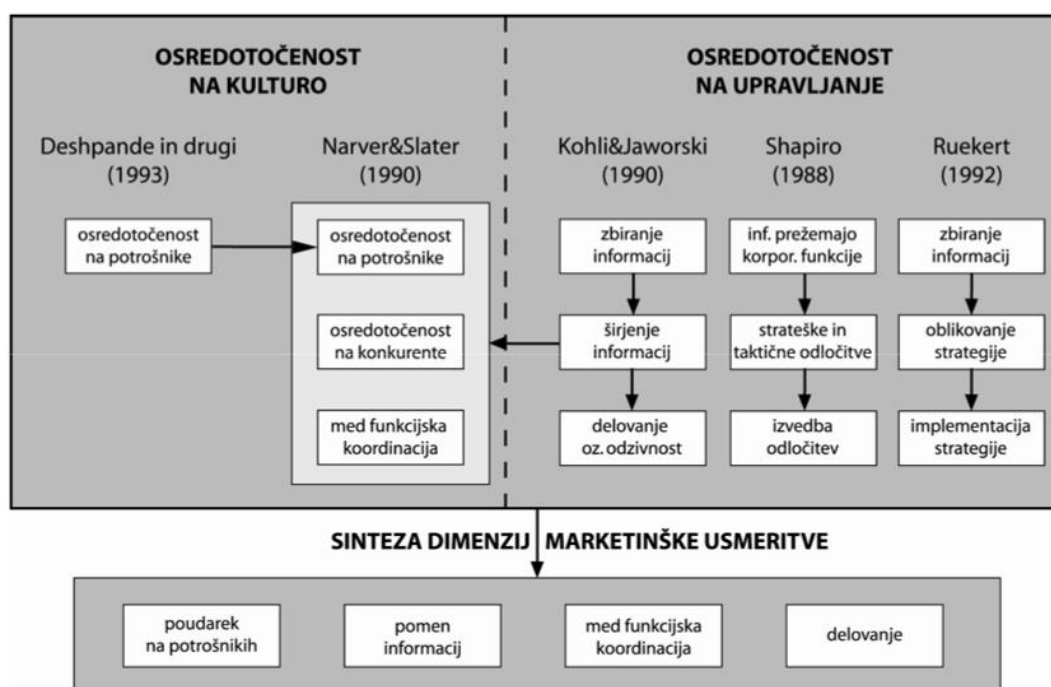
Marketinški koncept poslovanja označuje usmerjenost organizacije k ustvarjanju dodane vrednosti za stranke predvsem z zadovoljevanjem njihovih potreb in želja (Narver in Slater 1990), medtem ko sama marketinška usmerjenost predstavlja implementacijo tega koncepta. Marketinški koncept sloni na naslednjih štirih stebrih: opredelitev ciljnih trgov, osredotočanje na potrebe kupca, koordiniran marketing in dobičkonosnost.

Marketinška usmerjenost je torej temeljni element filozofije vodenja podjetja, ki temelji na marketinškem konceptu in je usmerjen k dolgoročni dobičkonosnosti, hkrati pa vključuje strateško načrtovanje in upravljanje marketinga (Vidic 2012, 58).

Resne razprave o marketinški usmerjenosti podjetij se pojavijo v začetku 90. let prejšnjega stoletja z deli Narverja in Slaterja (1990), Kohlija in Jaworskega (1990) ter Deshpandéja in drugih (1993), čeprav je na pomen marketinške usmerjenosti opozarjal že Drucker v začetku 50. let prejšnjega stoletja. Začetni opredelitvi marketinške usmerjenosti, ki so ju zapisali Narver in Slater (1990) ter Kohli in Jaworski (1990), sta v znanstveni literaturi najpogostejše napisani definiciji tako pri proučevanju marketinške usmerjenosti v podjetjih kot tudi v maloštevilnih raziskavah o marketinški usmerjenosti v muzejih. Ravno v slednjih ti dve definiciji nastopata kot izhodišče za merjenje in opredeljevanje marketinške usmerjenosti muzejev, zato ju v nadaljevanju podrobneje predstavljamo.

Narver in Slater (1990) pri svoji opredelitvi marketinške usmerjenosti poudarjata kulturni, vidik marketinške usmerjenosti, medtem ko se opredelitev marketinške usmerjenosti, ki sta jo postavila Kohli in Jaworski (1990), osredotoča na informacijski oziroma procesni (informacijski) vidik marketinške usmerjenosti. Poleg teh dveh vidikov marketinške usmeritve v literaturi zasledimo še odločevalski vidik (Shapiro 1988), strateški vidik (Ruekert 1992) in vidik osredotočenosti na potrošnika (Despandhè in drugi 1993).

Slika 4.1: Konceptualni okvir perspektiv marketinške usmerjenosti



Vir: Lafferty in Hult, G. T. v Jesenovec (2008, 60).

Narver in Slater (1990) opredeljujeta marketinško usmerjenost kot poslovno filozofijo, kot sestavino organizacijske kulture v organizaciji, ki s ciljem dolgoročne uspešnosti na prvo mesto postavlja kupca/odjemalca. Organizacijska kultura (vrednote in prepričanja) je pomemben element poslovne uspešnosti, s spremljanjem potreb in preferenc strank ter konkurentov in okolja pa organizacija bolje razume in lažje zadovolji potrebe strank, oblikuje boljšo ponudbo od konkurentov, posledično pa je finančno uspešna. Marketinško usmerjenost tako opredeljujeta z naslednjimi tremi dimenzijami, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje razložili:

- usmerjenost k potrošniku,
- usmerjenost na konkurente in
- medfunkcijsko sodelovanje.

Usmerjenost k potrošniku

Usmerjenost k potrošniku pomeni, da mora organizacija poznati in razumeti celotno vrednostno verigo potrošnikovih potreb (Day in Wensley v Narver in Slater 1990). Bistvo tovrstne usmerjenosti je, da je potrošnik vedno na prvem mestu pri vsem, kar organizacija

dela, in da ta organizira vse aktivnosti tako, da stalno ustvarja najvišjo vrednost za potrošnika (Narver in Slater 1990). Usmerjenost k potrošniku podobno opredelijo tudi Deshpandé in drugi (1993), in sicer kot niz prepričanj, ki na prvo mesto vedno postavijo potrošnika, pri tem pa organizacija ne izključuje interesov drugih deležnikov. Usmerjenost k potrošniku je del splošne organizacijske kulture. Vendar pa za organizacijo ni pomembno samo pridobivanje informacij o potrošnikih – organizacija mora skladno s temi informacijami tudi reagirati (Kohli in Jaworski, 1990).

Organizacija, ki je usmerjena k potrošniku, razpolaga z vsemi relevantnimi informacijami o tem, kdo so njeni potrošniki, kakšne lastnosti imajo, kakšne so njihove potrebe in želje, ter vse te informacije uporablja pri oblikovanju novih izdelkov in storitev. Pri tem ima organizacija vzpostavljene učinkovite mehanizme, da se tržne informacije lahko prenašajo znotraj nje, hkrati pa izoblikovan sistem, ki omogoča, da informacije učinkovito potujejo od potrošnika k organizaciji in obratno.

Usmerjenost h konkurenci

Drugo dimenzijo marketinške usmerjenosti Slater in Narver (1990) opredelita kot usmerjenost h konkurenci; gre za aktivno spremljanje in informiranje o potencialnih in obstoječih konkurentih, njihovi poziciji na trgu, razumevanje njihovih prednosti, slabosti in sposobnosti. Vse z namenom, da bo organizacija lahko ustvarila višje vrednosti za potrošnike, kot jo ustvarijo njej konkurenčna podjetja.

Medfunkcijska koordinacija

Naloge medfunkcijske koordinacije vključujejo posredovanje informacij o potrošnikih in konkurentih do različnih oddelkov znotraj organizacije in učinkovito koordinacijo vseh oddelkov in zaposlenih v smislu razvoja in oblikovanja dodane vrednosti za potrošnike (Narver in Slater 1990).

Za razliko od Narverja in Slaterja, ki marketinško usmerjenost opredeljujeta kot poslovno filozofijo, se Kohli in Jaworski (1990) osredotočita na informacijski vidik marketinške usmerjenosti, kjer je ključnega pomena informacijski sistem. Marketinška usmerjenost se tako odraža v marketinških informacijskih sistemih in raziskavah, ki jih podjetje ustvarja, v

učinkovitem posredovanju teh marketinških informacij znotraj organizacije ter v interpretaciji in odzivu na te informacije. Tako Kohli in Jaworski (1990) opredeljujeta marketinško usmerjenost skozi naslednje tri elemente:

- ustvarjanje tržnih informacij,
- razširjanje teh informacij do ostalih oddelkov,
- odgovor organizacije, izbiranje trgov in razvoj izdelkov/storitev, ki zadovoljujejo potrošnikove sedanje in prihodnje potrebe.

Široko zasnovan in razpreden trženjski inteligenčni sistem organizaciji tako omogoča prepoznavo sedanjih in prihodnjih potreb potrošnikov, te informacije pa posreduje in širi znotraj organizacije ter hkrati organizira odziv in uporabo teh informacij. Hkrati sistem spremlja tudi konkurenco in ostale zunanje dejavnike (odločitve vlad, razvoj tehnologije itd.), ki bi lahko vplivali na delovanje organizacije (Kohli in Jaworski 1990).

Podobno kot Narver in Slater (199) tudi Kohli in Jaworski (1990) opozarjata, da je za uresničevanje marketinškega koncepta pomembno sodelovanje vseh oddelkov. Zbiranje marketinških informacij tako ni naloga zgolj marketinškega oddelka, pač pa vseh, saj različni oddelki vstopajo v različne odnose z zunanjimi deležniki. Informacije torej lahko zbiramo tako preko formalnih kot neformalnih sistemov, ključno pa je, da so vse zbrane informacije hitro in predvsem smiselno posredovane do različnih oddelkov znotraj organizacije. Informacije tako omogočijo skupni temelj za celotno organizacijo pri doseganju njenih ciljev. Dobro medoddelčno sodelovanje je ključno, saj konflikti lahko zmanjšajo marketinško usmerjenost. Pri tem avtorja poudarjata pomembnost formalnih in neformalnih stikov med zaposlenimi.

Ključna posledica marketinške usmerjenosti je večja poslovna uspešnost (Kohli in Jaworski 1990, 13). To trditev so dokazovali mnogi avtorji v svojih raziskavah od 90. let prejšnjega stoletja naprej, pri tem pa prišli do različnih ugotovitev. Langerak (v Vidic 2012), ki je proučeval povezanost med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo organizacije v 50 različnih študijah, objavljenih v obdobju med 1990 in 2000, ugotavlja, da so avtorji v 52 %

potrdili pozitivno povezanost marketinške usmerjenosti s poslovno uspešnostjo, v 24 % povezanosti ni bilo, pri 4 % pa je opazil negativno povezanost.

Pri pregledu literature, ki je izšla v zadnjih letih, lahko zasledimo, da se raziskovanje marketinške usmerjenosti seli tudi na druga področja in se ne pojavlja zgolj v povezavi z uspešnostjo podjetja. Novejše raziskave marketinške usmerjenosti se povezujejo tudi z razvojem novih izdelkov, storitev ter pri znamčenju (Rivera-Camino in Molero Ayal 2010), vendar jih je večina še vedno narejenih na področju profitnega sektorja. Raziskav, narejenih na področju neprofitnega sektorja, je izjemno malo, še manj pa je takih s področja marketinškega delovanja muzejev. Mednje sodita dve raziskavi avtoric Camarero in Garrido iz leta 2008 in 2012, ki proučujeta prav marketinško naravnost muzejev. Pri obeh raziskavah sta avtorici raziskovali vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost španskih in francoskih muzejev, pri čemer sta se naslonili na definicijo marketinške usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990). V nadaljnjih poglavjih si bomo pri opredelitvah in prilagoditvah marketinške usmerjenosti na področju muzejev pomagali prav z izsledki raziskav omenjenih avtoric ter jih dopolnili z ugotovitvami avtorjev, ki so raziskovali marketinško usmerjenost na drugih področjih neprofitnega sektorja (Voss in Voss 2000; Padanyi 2002; Rivera-Camino in Molero Ayal 2010; Sorjonen 2011; Brace-Govan in drugi 2011).

4.1 Marketinška usmerjenost in muzeji

Glede na to, da se je koncept marketinške usmerjenosti razvil v profitnem sektorju in da se ta pomembno razlikuje od neprofitnega, je nujno, da se zavedamo, da imajo neprofitne organizacije, torej tudi muzeji, določene posebnosti in omejitve pri uveljavljanju marketinškega koncepta in marketinške usmerjenosti. Pri tem je potrebno omeniti, da med avtorji ni enotnega mnenja o smiselnosti uvajanja marketinške usmerjenosti v neprofitni sektor; tako nekateri uvajanje marketinške usmerjenosti sprejemajo z zadržkom (Sargeant in drugi 2001), medtem ko Voss in Voss (2000), Andreasen in Kotler (2002), Padanyi (2005) ter Camarro in Gerrida (2008) menijo, da je primeren tudi za neprofitne organizacije.

Vsi avtorji pa so si enotni, da je pri uveljavljanju koncepta potrebno upoštevati posebnosti organizacij, ki delujejo v okviru neprofitnega sektorja. Te posebnosti so (Andreasen in Kotler 2002):

- Smisel obstoja nepridobitnih organizacij je predvsem zadovoljevanje splošnega družbenega interesa.
- Poglavitni cilj nepridobitnih organizacij ni ustvarjanje dobička.
- Nepridobitna organizacija vstopa v menjalne odnose s številnimi in zelo različnimi deležniki (od potrošnikov, uporabnikov, financerjev, političnih elit itd.).
- Neprofitne organizacije so v večini storitveno usmerjene.
- Javne nepridobitne organizacije so pod neprestanim drobnogledom javnosti in so odgovorne različnim deležnikom.

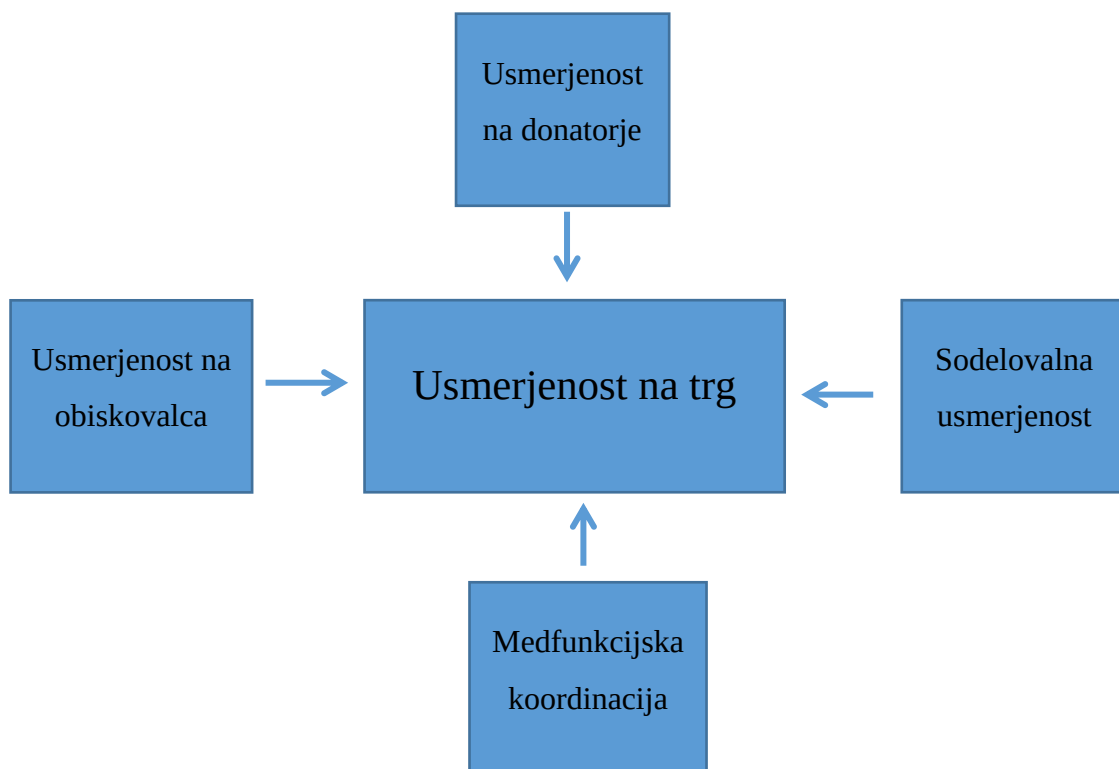
Podobno kot velja za vse ostale neprofitne organizacije, veljajo omejitve tudi pri opredelitvah in uvajanju marketinške usmerjenosti v muzeje. Pri tem je potrebno opozoriti predvsem na naslednje posebnosti (Camarero in Garrido 2012):

- Muzeji ne zadovoljujejo le kratkoročnih potreb potrošnikov, ampak je cilj muzejev doseganje dolgoročnih koristi za družbo. Tako je ohranjanje dediščine pomembnejše od želja obiskovalcev.
- Koncept marketinške usmerjenosti se večinoma osredotoča na potrošnika in konkurenco, pri muzejih pa so poleg obiskovalcev (potrošnikov) pomembni tudi ostali deležniki – ustanovitelji, prostovoljci, donatorji, zaposleni ter družba na splošno.
- In nenazadnje, odnosi muzeja in njegove konkurence zelo pogosto temeljijo na sodelovanju, npr. izposoja predmetov/zbirk, oziroma na ustvarjanju skupnega programa ipd.

Camarero in Garrido (2008, 2012) ocenjujeta, da je za muzejsko okolje bolj primerna definicija Narverja in Slaterja (1990), ki marketinško usmerjenost opredeljujeta z usmerjenostjo k potrošniku, usmerjenostjo na konkurenco in medfunkcijskim sodelovanjem, to pa Camarero in Garrido dopolnita s četrtem elementom – usmerjenostjo na donatorje. Tudi sami smo mnenja, da je kulturni vidik, s katerim omenjena avtorja opredeljujeta marketinško usmerjenost, primeren za muzejsko okolje. Prvič, ker je osnovna dejavnost muzejev storitev

in ne izdelek, v storitvenih organizacijah pa je pomen organizacijske kulture izjemno pomemben, saj je zaradi narave storitve človeški dejavnik ključni tvorec same ponudbe oziroma storitve (Vrčon Tratar in Snoj 2002). Primerna organizacijska kultura je zato še kako pomembna za uspešnost izvedenih storitev in nenazadnje uspešnost organizacije. In drugič zaradi tradicionalne birokratske narave muzejskih institucij ter odklonilnega odnosa zaposlenih v muzejih do marketinga in marketinškega koncepta. Razumevanje in sprejemanje marketinške usmeritve je namreč tesno povezano z vrednotami posameznika in njegovega okolja. Šele ko bodo zaposleni verjeli, da marketing ne ogroža muzejev pri izpolnjevanju njihovega poslanstva, ter spoznali, da je marketing tesno povezan s poslanstvom muzeja in ga pomaga uresničevati, bo lahko v muzejih zaživela tudi marketinška kultura, ki bo pripomogla k doseganju boljših rezultatov muzeja.

Slika 4.2: Model strateške usmerjenosti na trg in njene štiri podusmerjenosti



Vir: Camarero in Garrido (2008, 46).

Tudi Sorjonova (2011) v svoji raziskavi, kjer proučuje marketinško orientiranost umetniških institucij, kot so opere, festivali, gledališča, za osnovo uporabi opredelitev marketinške usmerjenosti po Narverju in Slaterju (1990), pri tem pa usmerjenost na potrošnika razširi tako, da ji poleg usmerjenosti na potrošnika/obiskovalca doda še usmerjenost na umetnike, usmerjenost na medije, usmerjenost na ustanovitelje/financerje, kar je v skladu z našo prejšnjo ugotovitvijo, da imajo nepridobitne organizacije več deležnikov, na katere morajo biti pozorne.

Naj samo omenimo v tej točki, da Jančič (2004) tudi v okviru profitnega sektorja ugotavlja, da je koncept marketinške usmerjenosti vpet v tradicionalno shemo marketinškega koncepta, in z neupoštevanjem ostalih deležnikov podjetja ne sledi novejšim pogledoma na marketing (družbenoodgovoren marketing, celostni marketing itd.), ki poleg potrošnikov prepozna in upošteva tudi druge deležnike.

Tri osnovne komponente marketinške usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990), ki smo jih v tem poglavju že opredelili (usmerjenost na potrošnika, usmerjenost na konkurenco, medfunkcijska koordinacija), bomo v nadaljevanju postavili v muzejski kontekst, pri čemer bomo usmerjenosti na potrošnika dodali še usmerjenost na donatorje, kot predlagata Camarero in Garrido (2008).

Usmerjenost na potrošnika/obiskovalca

V muzejskem kontekstu je večina potrošnikov v bistvu obiskovalcev muzeja. Koncept usmerjenosti k potrošniku (Narver in Slater 1990; Deshpandé in drugi 1993; Day in Wensley 1998) postavlja obiskovalca muzeja na prvo mesto. Muzeji, ki so marketinško usmerjeni, zbirajo različne informacije o svojih obstoječih in potencialnih obiskovalcih, raziskujejo njihove odkrite in latentne potrebe in želje ter jih upoštevajo pri pripravi različnih muzejskih storitev, kot so razstave, publikacije, pedagoški in andragoški programi ipd. Usmerjenost k potrošniku predpostavlja, da bodo uspešne tiste organizacije, ki so najbolj sposobne določiti potrebe, pričakovanja in želje svojega trga (potrošnikov) ter jih preko razvoja ustrezne storitve, komunikacije, cene in distribucijskih kanalov zadovoljile bolje kot konkurenca (Kotler in Andreasen 1996). Boljše razumevanje potreb obiskovalcev in uporaba teh informacij pri razvoju novih muzejskih storitev lahko vodi v večje zadovoljstvo obiskovalcev (Gainer in Padanyi 2002). Tako muzej, ki je usmerjen k svojim obiskovalcem, upošteva

izražene in morebiti neizražene potrebe svojih (potencialnih) obiskovalcev pri razvoju vseh muzejskih storitev, od razstav do različnih programov in aktivnosti. Za tak muzej je značilno, da opravlja obširne raziskave o svojih sedanjih in potencialnih obiskovalcih, predvsem z namenom, da čim boljše določi njihove potrebe, želje, pričakovanja in preference. Na podlagi zbranih informacij definira svoje ciljne trge in ciljne skupine ter pripravlja programe, ki so posebej prilagojeni tem trgom in ciljnim skupinam (Kotler in Kotler 2001).

Usmerjenost na podpornike/donatorje

Čeprav imajo muzeji mnogo različnih deležnikov, kot so ustanovitelji, umetniki, civilna družba itd., Camarero in Garrido (2008) kot ene najpomembnejših izpostavljata prav skupino donatorjev. Pri tem je potrebno opozoriti, da med podpornike lahko uvrščamo tako posameznike kot fundacije, vladne agencije, prostovoljce itd. Usmerjenost na podpornike pomeni, da se pri pripravi muzejskih programov in razstav upoštevajo tudi njihove potrebe in želje.

Usmerjenost h konkurenci in sodelovalni odnos

Usmerjenost h konkurenci pomeni, da bo muzej zelo dobro poznal kratkoročne in dolgoročne prednosti in slabosti svoje konkurence, predvsem z namenom ustvariti boljšo dodano vrednost za obiskovalca v primerjavi z ostalimi akterji na trgu. Že Sargeant (2001) pa je opozoril, da v kulturnem sektorju usmerjenost h konkurenci vključuje tudi sodelovalno usmerjenost in jo definira kot stopnjo, do katere bodo organizacije sposobne izkoristiti svoj potencial za morebitna sodelovanja na trgu. Predvsem pri muzejih je ta sodelovalni odnos še posebej pomemben. Čeprav se zavedajo svoje konkurence (poleg ostalih muzejev tudi drugi akterji na prostočasnem trgu), bi bilo skorajda nemogoče, da bi muzeji lahko opravljali svoje delo brez sodelovanja z ostalimi partnerji na kulturno-muzejskem področju. Tu imamo v mislih predvsem sodelovanje pri izmenjavi muzejskih predmetov, sodelovanje pri pripravi skupnih razstav, programov itd. Pri sodelovalnem konceptu torej konkurenti niso grožnja, ampak vir sodelovanja, ki lahko pripomore k uspehu vseh partnerjev.

Medfunkcijska koordinacija

Preko medfunkcijske koordinacije se informacije širijo/deli do vseh zaposlenih v organizaciji, sinergično delovanje vseh vpletenih pa prinaša boljše rezultate muzeja.

Medfunkcijska koordinacija odraža stopnjo interakcije in komunikacije v organizaciji. Tako naj bi omogočala boljše povezave med strategijo in vizijo, pomagala pri planiranju različnih aktivnosti, hkrati pa imela sinergične učinke med oddelki, zaposlenimi in ostalimi zunanjimi sodelavci organizacije (Grinstein v Camarero in Garrido 2012).

Medfunkcijska koordinacija je prav tako sposobnost različnih funkcij v organizaciji, da delujejo skupaj ter s svojimi znanji in izkušnjami prispevajo k skupnemu cilju. Marketinška usmerjenost je filozofija, ki mora prežemati vse dejavnosti v muzeju, od zbiranja in raziskovanja, dokumentacije, javnih programov, do marketinga, menedžmenta in nenazadnje vzdrževanja muzejskih prostorov. Prav v muzejih, kjer različne funkcije pogosto ne sledijo skupnim ciljem (kustodiatski oddelki, konservatorski oddelki, administracija, odnosi z javnostmi itd.), je še posebej pomembno, da se zavedamo nujnosti medsebojnega sodelovanja za doseganje uspešnosti muzeja.

Številni avtorji so želeli z raziskavami povezati marketinško usmerjenost in uspešnost organizacije, saj je ena ključnih posledic marketinške usmerjenosti prav večja uspešnost podjetja (Kohli in Jaworski 1993). Pri tem so avtorji razvili ali uporabili posebej razvite lestvice za merjenje marketinške usmerjenosti podjetij, ki jih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

4.2 Merjenje marketinške usmerjenosti

Hkrati z začetkom razprav o marketinški usmerjenosti v podjetjih v začetku 90. let so Narver in Slater (1990), Kohli in Jaworski (1993) ter Deshpandé in drugi (1993) oblikovali lestvice za merjenje marketinške usmerjenosti podjetij. Te so:

- **Lestvica MKTOR (Narver in Slater 1990),**
- **Lestvica MARKOR (Kohli, Jaworski in Kumar 1993),**
- **Lestvica za merjenje naravnosti na potrošnike (Deshpande, Farley in Webster 1993).**

Z lestvico MKTOR, ki sta jo razvila Narver in Slater (1990), z različnimi vprašanji merimo usmerjenost organizacije na potrošnike, usmerjenost organizacije na konkurenco in medfunkcijsko koordinacijo.

Lestvica MARKOR, ki so jo razvili Kohli, Jaworski in Kumar (1993), je bolj obsežna in je na začetku vsebovala 32 kazalcev. Lestvica z različnimi vprašanji meri tri elemente marketinške usmerjenosti, in sicer pridobivanje/zbiranje tržnih informacij, njihovo razširjanje znotraj organizacije in odziv organizacije na te informacije.

Deshpande, Farley in Webster (1993) so razvili lestvico za merjenje usmerjenosti na potrošnike.

4.3 Merjenje marketinške usmerjenosti v muzejih

V letu 2008 sta Camarero in Garrido naredili raziskavo o vplivu produktne in marketinške usmerjenosti muzejev na njihovo uspešnost, pri čemer sta merili tako finančne kot nefinančne vidike uspešnosti. Na podlagi že obstoječih lestvic merjenja sta razvili novo lestvico, ki je prilagojena muzejskemu okolju. Ker sta merili učinek tako produktne kot marketinške usmerjenosti, lestvica sestoji iz štirih glavnih usmerjenosti, pri katerih usmerjenost merimo s štirimi kazalniki. Prva komponenta meri produktno usmerjenost muzeja, naslednje tri pa marketinško usmerjenost preko treh glavnih elementov po Narverju in Slaterju, in sicer usmerjenost k potrošniku, usmerjenost h konkurenci in medfunkcijsko koordinacijo.

V nadaljevanju lestvico predstavljamo podrobno, saj jo bomo uporabili tudi pri naši raziskavi za merjenje marketinške usmerjenosti proučevanega muzeja. Glede na to, da v Sloveniji podobne študije ni, bomo rezultate naše raziskave primerjali z rezultati raziskave Camarere in Garride, ki sta jo opravili na španskih in francoskih muzejih.

Tabela 4.1: Vprašalnik za merjenje produktne in marketinške usmerjenosti v muzejih

Usmerjenost k produktu
Glavno in edino poslanstvo muzeja je zbiranje in ohranjanje kulturne dediščine.
Muzej razvija projekte, ki dolgoročno prispevajo k ohranjanju naše kulturne dediščine.
Naša prioriteta je ohranjanje naših zbirk.
Pomembno nam je, da javnost vidi in ceni naše dobro delo na področju ohranjanja naše kulturne dediščine.
Usmerjenost k potrošniku
Zelo pogosto preverjamo motiv obiskovalcev za obisk muzeja ter njihove potrebe in želje.
Našo ponudbo prilagajamo željam in potrebam obiskovalcev.
Vemo, kateri tip obiskovalcev lahko pričakujemo, in njim poskušamo prilagoditi naše storitve.
Oblikujemo različne storitve za različne ciljne skupine.
Opravljamo raziskave o sedanjih in prihodnjih potrebah naših obiskovalcev in turistov.
Usmerjenost na konkurenco
Spremljamo razvoj in pojav novih konkurentov na trgu.
Razvijamo sodelovanje in ohranjamo dobre odnose z drugimi kulturnimi in turističnimi akterji na trgu.
Z ostalimi akterji na trgu (partnerji) pripravljamo skupne programe/ponudbe, ki omogočajo dodano vrednost za obiskovalca (skupne razstave, programi, skupne vstopnice itd.).
Medfunkcijsko sodelovanje
Vsi oddelki med seboj dobro sodelujejo in podpirajo delovanje muzeja.
Vodje oddelkov aktivno sodelujejo tudi pri razvijanju marketinških strategij in pri pripravi drugih taktičnih in strateških dokumentov.

Vir: Camarero in Garrido (2008, 21).

5 Uspešnost muzejev

Da bomo lažje definirali kazalnike uspešnosti proučevanega muzeja, se v nadaljevanju osredotočamo na literaturo, ki se ukvarja s konceptom uspešnosti in kakovosti muzejev ter s kazalniki uspešnosti in njihovim merjenjem, ki so jih oblikovali nekateri avtorji. Spoznanja iz literature bomo uporabili pri definiranju naših kazalnikov uspešnosti, s katerimi bomo preko analize poskušali dokazati zastavljeno tezo o pozitivnem odnosu med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo muzejev.

Neprofitne organizacije, med njimi tudi muzeji, so najpogosteje ustanovljene z namenom, da bi zagotavljale storitve, ki jih širša družba prepozna za zelo pomembne, profitne organizacije pa jih nočejo ali ne želijo oziroma ne morejo zagotoviti. Tudi tovrstne organizacije si pri svojem delu zastavljajo cilje, s stopnjo doseganja postavljenih ciljev pa se

meri uspešnost dotične organizacije. Merjenje uspešnosti organizacije predstavlja preizkus poslovne uspešnosti (Schendel in Hofer v Gomzelj Omerzel 2008).

Muzeji se pri merjenju svoje uspešnosti navezujejo predvsem na dva vidika delovanja. Prvi je kakovost zbirk in njihovo upravljanje, drugi vidik pa je muzejska javnost ter zadovoljevanje njenih pričakovanj in potreb. Številčni podatki o obiskanosti muzeja torej niso edino merilo uspešnosti muzeja, uspešnost je treba presojati tudi v kontekstu celotnega poslanstva muzeja (Evalvacija muzejev 2008). Eden od pomembnejših ciljev muzeja je namreč popularizacija kulturne dediščine, širjenje znanja, ki ga muzej ustvarja, in nenazadnje krepitev zavesti o pomembnosti kulturne dediščine tako za lokalno kot za svetovno javnost.

Kaj pomeni uspešen muzej in kako meriti uspešnost muzeja danes, je predmet številnih razprav. Pred petdesetimi leti sta bili ključni merili uspešnosti muzeja predvsem velikost in pomembnost muzejske zbirke (Anderson 2004), danes se je to korenito spremenilo. Osrednjemu poslanstvu, ki je bilo nekoč skrb in ohranjanje muzejskih zbirk, se je danes pridružila skrb za obiskovalce.

Kot meni Hudson (2009), sta pri določanju uspešnosti muzejev danes ključni dve dimenziji: t. i. notranja kakovost muzeja, ki se nanaša na urejenost zbirk, njihovo ustrezno shranjevanje, kataliziranje in strokovnost osebja pri proučevanju, ter t. i. zunanja kakovost muzeja, ki je povezana z obiskovalci in jo Hudson opredeljuje skozi stopnjo zadovoljstva obiskovalca, merjeno ob njegovem odhodu iz muzeja. Pri tem se je potrebno zavedati, da je zadovoljstvo obiskovalca posledica različnih razlogov, povezano pa je z njegovim predhodnim znanjem, izobrazbo, pričakovanji, namenom obiska. Pri odkrivanju teh motivov in značilnosti nam lahko pomagajo marketinške raziskave, s katerimi proučujemo, kdo so naši obiskovalci, od kod prihajajo, kakšni so njihovi motivi za obisk, kakšna pričakovanja imajo, kakšna so njihova predznanja s povezanimi muzejskimi temami in zbirkami itd. Poleg tega je pomembno, da imajo muzeji prostore, kjer se lahko obiskovalci sprostijo in osvežijo. Muzeji morajo torej obiskovalcem nuditi enkratno izkušnjo in udobje (Hudson 2009), saj muzeji ne tekmujejo le med seboj, ampak predvsem z akterji na prostočasnem trgu. Seveda pa je ključno tudi sporočilo, ki ga muzej daje obiskovalcu; dobra komunikacija in interpretacija

razstav pomembno vpliva na zadovoljstvo obiskovalcev in daje dodano vrednost muzejskim zbirkam (Rentschler in Gilmore 2002).

Da je kakovost obiskovalčeve izkušnje eden od pomembnih vidikov uspešnosti, meni tudi Anderson (2004), ki pri tem navaja še naslednje elemente uspešnosti muzejev: izpopolnjevanje izobraževalnega sistema, ugled ustanove, dosežki uprave, standardi upravljanja, obseg in kakovost zbirk, prispevek muzeja k znanosti, prispevek muzeja k ohranjanju umetniških del, kakovost razstav in primerni prostori za opravljanje temeljnih nalog muzeja (kot so razstavišča, depoji itd.).

Za uspešno delovanje morajo torej muzeji imeti sposobnost, da natančno opredelijo svoje poslanstvo, ter sposobnost, da angažirajo in upravljajo svoje razpoložljive vire za doseg tega poslanstva (Weil 2005). Uspešnost muzeja predstavlja stopnjo doseganja poslanstva oziroma zastavljenih ciljev muzeja, hkrati pa bo uspešen muzej sposoben ustvariti dodano vrednost za obiskovalca oziroma javnost, ki ji služi (Weil v Zorloni 2012, 33).

5.1 Merjenje uspešnosti

Preverjanje merjenja uspešnosti je večdimenzionalen konstrukt, ki je v večji meri odvisen od samega razumevanja uspešnosti (Vidic 2012). Organizacije, ki delujejo v profitnem sektorju, imajo največkrat le eno prevladujočo skupino deležnikov – lastnike –, njihova uspešnost pa se meri skozi ustvarjanje dobička za te lastnike. Za razliko od profitnih organizacij pa je za neprofitne organizacije značilno veliko število različnih deležnikov; tako pri pregledu literature največkrat zasledimo, da uspešnost v neprofitnih organizacijah merimo predvsem z izpolnjevanjem njihovega poslanstva. V obeh primerih pa organizacije potrebujejo informacije o uspešnosti svojega poslovanja, saj so te nujne za sprejemanje pravih, tako taktičnih kot strateških, odločitev (Tekavčič 2002).

V najširšem smislu uspešnost pomeni delati prave stvari, zato je opredelitev uspešnosti organizacije tesno povezana z njenimi cilji. Kriterij za merjenje uspešnosti neprofitne organizacije je torej vezan na njeno poslanstvo, katerega cilj je zadovoljevanje potreb v družbi in zadovoljstvo uporabnikov. Za merjenje uspešnosti poslovanja uporabljamo različne

kazalnike, ki jih moramo oblikovati tako, da kažejo pravilno sliko o uspešnosti organizacije (Tekavčič 2002). V muzejskem kontekstu Andreasen in Kotler (2002) predlagata, da se za preverjanje uspešnosti muzeja nujno uporabijo tako finančni kot nefinančni kazalniki. To sta s svojo raziskavo kanadskih kulturnih institucij potrdila tudi Turbide in Laurin (2009), saj sta ugotovila, da je večina muzejev za merjenje svoje uspešnosti uporabljala oboje, finančne in nefinančne kazalnike.

V preteklosti so neprofitne organizacije, tudi muzeji, svojo uspešnost merile predvsem s spremljanjem porabe dodeljenih finančnih sredstev ter beleženjem števila obiskovalcev in programov. Prav tako so preverjale, ali delujejo v skladu s standardi, ki veljajo na njihovem področju, spremljale in analizirale so uporabnike storitev in merile njihovo zadovoljstvo ter hkrati oblikovale in spremljale ključne indikatorje poslovanja (Niven 2003, 32). Danes pa se ob tem postavlja vprašanje, ali nam vsi ti podatki prikažejo pravo sliko delovanja organizacije v smislu, ali s tem, kar počnemo, spreminjamo svet na bolje? Ali delamo tisto, kar družba potrebuje (Niven 2003, 32)? Uspešnost neprofitne organizacije je namreč tesno povezana tudi z vplivom, ki ga ima organizacija na posameznike in širšo družbo. Ta vpliv je težko meriti, zato se poleg ocenjevanja uspešnosti v neprofitnem sektorju uporablja tudi koncept vrednotenja. Tega Rovšnik (1998) opredeli skozi uporabo postopkov, s katerimi skušamo oceniti vrednost in odliko stvari na način, ki bo zadoščal objektivnosti in doslednosti.

Za merjenje uspešnosti organizacij obstajajo različni sistemi, med njimi so najbolj poznani: uravnotežen sistem kazalnikov (angl. The Balanced Scorecard, BSC), prizma uspešnosti (angl. Performance Prism), piramida uspešnosti (angl. Performance Pyramid), model udeležencev (angl. Stakeholder Model), matrika rezultatov in determinant (angl. Matrix of Results and Determinants), ABPA (angl. Activity Based Profitability Analysis), SMART piramida (angl. SMART Pyramid).

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo uravnotežen sistem kazalnikov (angl. The Balanced Scorecard, BSC), saj je bil ta najpogosteje naveden in raziskan v kontekstu merjenja uspešnosti muzejev.

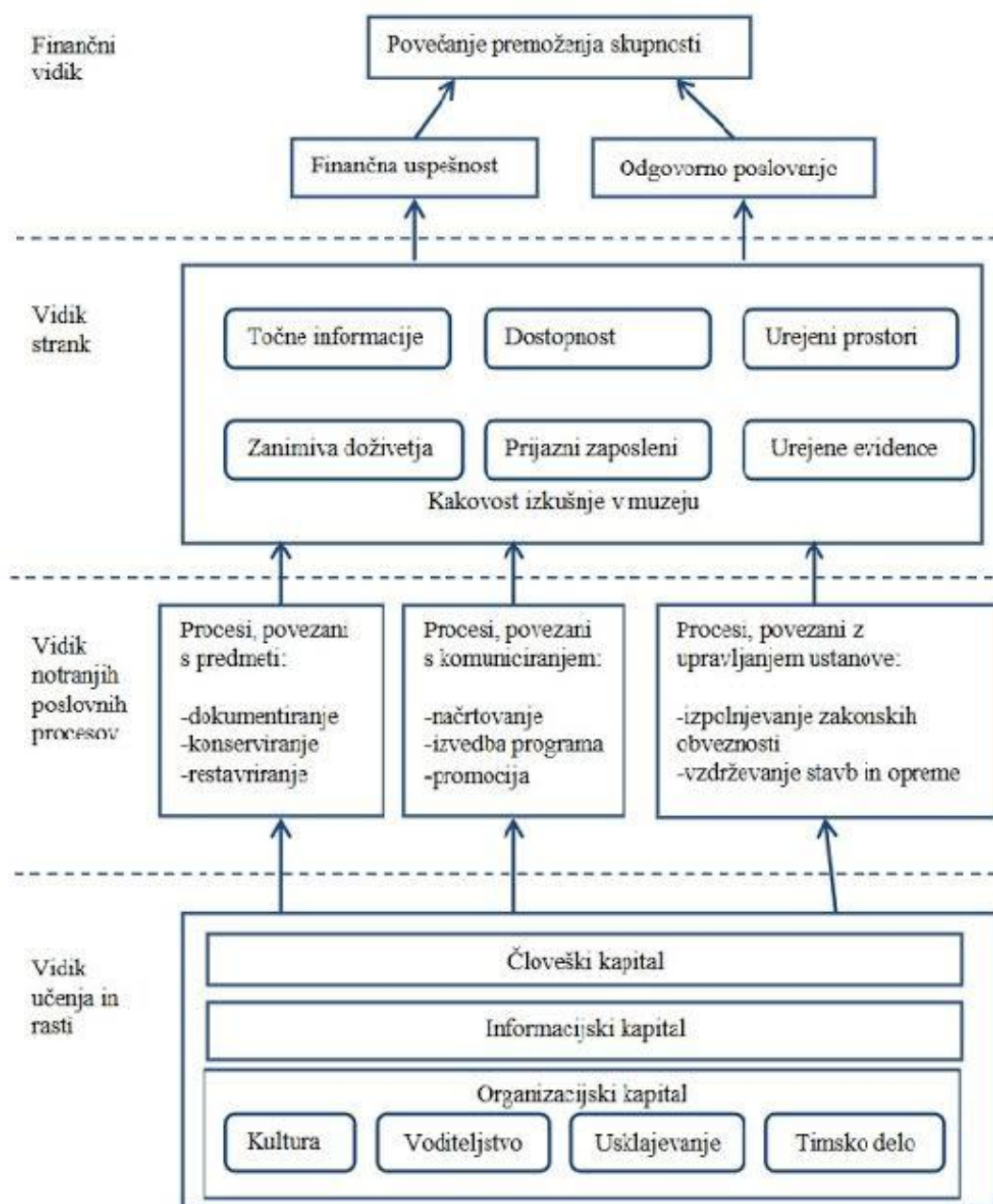
Avtorja Robert S. Kaplan in David P. Norton sta sistem zastavila kot okvir za merjenje uspešnosti tako, da sta tradicionalnim finančnim kazalnikom uspešnosti dodala strateške nefinančne kazalnike, s čimer sta oblikovala uravnotežen pogled na organizacijsko uspešnost. Uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov tako organizacijam omogoča, da se vse dejavnosti uskladijo z njeno vizijo in strategijo, izboljšajo interno in eksterno komunikacijo ter spremljajo uspešnost organizacije pri izvedbi strateških ciljev. Tako sistem vodstvenim delavcem zagotavlja obsežen okvir, ki pretvarja vizijo in strategijo podjetja v razumljiv splet kazalnikov uspešnosti poslovanja (Kaplan in drugi 2001).

Sistem uravnoteženih kazalnikov meri uspešnosti skozi štiri različne vidike, ki so ključni za uspešno delovanje organizacije (Kaplan in drugi 2001):

- Finančni vidik, ki zajema tradicionalne kazalce merjenja uspešnosti, kot so donosnost, prihodki iz poslovanja, dobičkonosnost, dodana vrednost in drugi. Čeprav dobiček oziroma nekateri drugi finančni cilji niso ključni pri delovanju neprofitne organizacije, pa morajo tudi te imeti jasno sliko o svojem finančnem stanju.
- Vidik poslovanja s strankami meri uspešnost delovanja organizacije v povezavi z različnimi deležniki organizacije. Kazalniki vključujejo merjenje zadovoljstva s storitvami, tržne deleže itd.
- Vidik učenja in rasti vključuje kazalnike, ki merijo organizacijsko kulturo in ostale procese, ki so povezani z zaposlenimi (usposabljanje, inovativnost itd.). Ta vidik je izjemno pomemben, saj so zaposleni glavni vir znanja organizacije.
- Vidik notranjih poslovnih procesov obsega kazalce, s katerimi merimo razvoj, proizvodnjo, procese razvoja storitev, inovacije, trženje itd.

Kaplan in Norton (2001) menita, da organizacije v javnem sektorju uporabljajo več kazalnikov, povezanih z učinki, kot kazalnikov, ki so povezani z rezultati. Kaplan (2001) je zato uravnotežen sistem kazalnikov prilagodil tudi za neprofitni sektor. Oba poudarjata, da imajo organizacije, če želijo izpolniti svoje poslanstvo, lahko dva cilja: ustvariti vrednost s čim manjšimi sredstvi ter vzdrževati in poglobljati podporo organov, ki jih financirajo.

Slika 5.1: Model strateškega diagrama za muzej – podlaga za oblikovanje kazalnikov uspešnosti



Vir: Dušak (2015, 20).

5.2 Uravnotežen sistem kazalnikov merjenja uspešnosti za muzeje

Z vprašanjem, kako meriti uspešnost muzejev, se je ukvarjalo kar nekaj avtorjev, med njimi Grandmont (1991), Ames (1991), Paulus (2003), Anderson (2004) in Hudson (2009), za mnoge pa je uravnotežen sistem kazalnikov merjenja uspešnosti muzejev še vedno izziv (Zorloni 2012, 31). Kot je ob raziskavi, opravljeni na 14 francoskih in ameriških muzejih, ugotovila Paulus (2003), sta imela le dva muzeja opredeljene in zapisane kazalnike merjenja uspešnosti.

Zorloni (2012, 31–43) je na podlogi opravljenih intervjujev v ameriških in angleških muzejih ugotovila, da sicer želje po uravnoteženih kazalnikih merjenja uspešnosti obstajajo, vendar je morda najbolj temeljna in hkrati najtežja odločitev muzeja prav ta, kako opredeliti kazalnike uspešnosti. Uravnotežen sistem kazalnikov muzeju lahko pomaga doseči večjo uspešnost, saj preko strategije, definiranih meril uspešnosti, ciljev in strateških pobud zaposlenih sistem usklajuje vse aktivnosti s samim poslanstvom muzeja. Pri opredelitvi kazalnikov uspešnosti se je Zorloni osredotočila na naslednja področja: ohranjanje zbirk, krepitev raziskovalnega dela, sodelovanje z javnostmi, povezovanje z drugimi ustanovami, razvijanje sposobnosti zaposlenih, upravljanje in financiranje muzeja. Podobna področja delovanja in kazalnike uspešnosti so opredelili tudi strokovnjaki v okviru projektne skupine za implementacijo muzejskih standardov v Sloveniji ter Dušak (2005) s svojo opredelitvijo primernih kazalnikov za merjenje uspešnosti muzejev. V nadaljevanju (glej tabelo 5.2) predstavljamo kombinacijo različnih kazalnikov uspešnosti, ki smo jih zasledili pri pregledu literature in so bili razviti v okviru sistema uravnoteženih kazalnikov uspešnosti.

Tabela 5.1: Različni kazalniki za merjenje uspešnosti muzeja

Finančni vidik	• Indeks primerjave med načrtovanimi in realizirani stroški. • Kazalnik produktivnosti. • Kazalnik gospodarnosti. • Kazalnik donosnosti. • Kazalnik povečanja nejavnih sredstev (prihodki iz vstopnin, prihodki iz naslova sponzorstev, prihodki od prodaje drugih storitev in izdelkov muzeja). • Indeks primerjave med načrtovanimi in realizirani stroški.
Vidik notranjih procesov	• Odstotek razstavljenih predmetov. • Število predmetov, danih v izposajo. • Število novo pridobljenih predmetov. • Število obdelanih predmetov. • Število objavljenih člankov. • Število izdanih strokovnih katalogov. • Število sodelujočih kustosov v izobraževalnih ustanovah. • Število udeležb na konferencah. • Število organiziranih konferenc v muzeju. • Dostopnost zbirk na javnih omrežjih. • Primerjava vrednosti zbirk v inventarni knjigi z registrom osnovnih sredstev. • Kazalnik povprečnega števila dni od vhoda do vpisa v inventarno knjigo. • Odstotek ustrezno shranjenih predmetov. • Indeks primerjave med načrtovanimi in realiziranimi aktivnostmi v zvezi s predmeti.
Vidik poslovanja s strankami	• Število in raznolikost javnih programov. • Število obiskovalcev na javnih programih in razstavah. • Odstotek zadovoljnih obiskovalcev. • Odstotek vračajočih se obiskovalcev. • Odstotek novih obiskovalcev. • Število šolskih skupin. • Število družin. • Število obiskovalcev spletne strani. • Število objavljenih predmetov na spletni strani. • Število sponzorskih sodelovanj. • Število zaposlenih/kustosov, ki pri ustvarjanju vsebin za javnost sodelujejo z drugimi ustanovami. • Število potujočih razstav. • Število javnih dokumentov, objavljenih na spletu (poročila o delu, finančni podatki, podatki o zaposlenih itd.).
Vidik učenja in rasti	• Odstotek zaposlenih, ki poznajo poslanstvo muzeja. • Število zaposlenih, ki imajo osebne cilje usklajene s cilji muzeja. • Kazalnik števila ur izobraževanj zaposlenih na strateških področjih. • Število zaposlenih za nedoločen čas. • Odstotek proračuna, ki je namenjen izobraževanju kadrov. • Odstotek zaposlenih, ki so zadovoljni z delom v muzeju. • Odstotek zaposlenih, ki so zadovoljni s kakovostjo interne komunikacije.

Vir: Kulturagenda, Zorloni (2012), Dušak (2015).

Uravnoteženi sistem kazalnikov muzeju tako omogoča preverjanje uspešnosti pri izpolnjevanju ciljev. Hkrati pa mu zagotavlja okvir za oblikovanje in podrobno definiranje poslanstva, vizije in strategije ter za posredovanje te strategije in z njo povezanih ciljev med zaposlene. S tem omogoča, da vsi zaposleni delujejo v skladu s temi cilji.

6 Raziskovalno vprašanje in teze

Pregled obstoječih raziskav kaže, da je natančno proučevanje odnosov marketinške usmerjenosti z drugimi funkcijami v muzeju v povezavi z njegovo uspešnostjo zanimivo in potrebno tudi na področju nepridobitnega sektorja in muzejev. Hkrati pa je tovrstnih raziskav na področju muzejev izredno malo, v Sloveniji pa takšne raziskave sploh nimamo.

Pri raziskovalni nalogi smo si zato zastavili dve raziskovalni področji, s katerima želimo pridobiti odgovore prav v zvezi z marketinško usmerjenostjo muzeja in njegovo uspešnostjo.

V nadaljevanju predstavljamo glavni dve raziskovalni vprašanji in tezi.

RV1: Ali marketinška usmerjenost muzeja poveča uspešnost delovanja muzeja?

Marketinška usmerjenost, ki je v zadnjih desetletjih prisotna tudi v muzejih, poudarja pomen osredotočenja na potrošnike (obiskovalce/uporabnike) pri doseganju poslovnih ciljev, vključuje zbiranje informacij o kupcih in tržnem okolju ter njihovo posredovanje na ustrezna mesta znotraj organizacije, da se ta lahko na informacije odzove v smislu zadovoljevanja potreb strank (Kohli in Jaworski v Vidic 2012, 134). Organizacije dosegajo uspešnost s kakovostjo, z razvojem izdelkov/storitev, s strategijo cen, promocijo ter dostavo izdelkov/storitev. Marketinška usmerjenost tako neposredno vpliva na uspešnost poslovanja, lahko ima vlogo moderatorja ali pa mediatorja (Langerak v Vidic 2012, 134).

Raziskovalci so prišli do različnih rezultatov pri proučevanju odnosa med marketinško naravnostjo in uspešnostjo organizacije. Tako Langerak, ki je neposredno povezanost med marketinško naravnostjo in uspešnostjo organizacije proučeval v 50 različnih študijah, objavljenih v obdobju med 1990 in 2000, v 52 % organizacij ugotavlja pozitivno povezanost tržne naravnosti s poslovno uspešnostjo, v 24 % povezanosti ni ugotovil, pri 4 % pa je opazil negativno povezanost (Vidic 2012). Medtem ko je na področju delovanja profitnih organizacij raziskav med tržno naravnostjo in uspešnostjo kar precej, jih je izredno malo na področju kulturnih ustanov, še posebej muzejev. Med slednje sodita dve večji raziskavi, ki sta ju Camarero in Garrido opravili v letu 2008. Prva se je osredotočila na vpliv marketinške in produktne usmerjenosti muzejev na družbeno in ekonomsko uspešnost muzejev. Druga, ki je vključevala 135 španskih in 141 francoskih muzejev, pa se je ukvarjala z raziskavo vpliva marketinške naravnosti na uspešnost, v povezavi s tehnološko in organizacijsko inovativnostjo. Obe raziskavi sta pokazali pozitivni vpliv marketinške usmerjenosti na uspešnost muzejev, hkrati pa obe pozvali k nadaljevanju študij na tem področju, tudi zaradi velike raznolikosti muzejev.

Pri pregledu literature in raziskav, ki se ukvarjajo z definiranjem meril za določanje uspešnosti in kakovosti muzejev (Kulturagenda; Zorloni 2012; Dušak 2015), smo opredelili številne kazalnike uspešnosti muzeja (glej tabelo 5.2). Ožji izbor kazalnikov bomo uporabili v naši raziskavi, in sicer pri analizi uspešnosti izbranega muzeja.

Po pregledu literature in obstoječih raziskav smo postavili naslednjo tezo:

Teza 1: Marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost muzeja

V maloštevilnih dosedanjih raziskavah v muzejskem okolju so se raziskovalci osredotočili na proučevanje odnosov med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo, nismo pa našli raziskave, ki bi se ukvarjala z odnosom med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzeju. Tako smo si pri raziskavi zastavili tudi naslednje raziskovalno vprašanje:

RV2: Kako in preko katerih ostalih funkcij marketing vpliva na uspešnost delovanja muzejev?

Raziskav, ki bi preučevala odnose med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzejih, nismo našli. Tovrstnih raziskav je malo tudi na področju pridobitnih dejavnosti. Kot menijo Micu in drugi (2012), je kljub pomembnosti, ki jih imajo povezave med marketingom in ostalimi funkcijami v podjetjih, to področje podcenjeno in premalo raziskano.

Pomembnosti odnosov med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzeju se je zavedal že Drucker (McLean 1997), ki meni, da marketinške funkcije ne moreš le dodati ostalim funkcijam. Marketing mora postati filozofija, ki prežema vso organizacijo ter vpliva na in spreminja tudi ostale funkcije v muzeju. Veliko marketinških aktivnosti namreč potrebuje podporo ostalih služb in osebja v muzeju (McLean 1997).

Pri raziskovanju odnosa med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami smo postavili naslednjo tezo:

Teza 2: Za uspešno delovanje muzeja je nujno sodelovanje med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzeju.

7 Metodologija

Pri raziskovanju marketinške usmerjenosti muzeja, njenega vpliva na ostale muzejske funkcije in na samo uspešnost muzeja smo se odločili za kvalitativni pristop proučevanja. Izhajali smo iz postavljenih raziskovalnih vprašanj in izhajajočih tez.

Našo študijo smo zasnovali kot kvalitativno preiskovalno singularno študijo primera.

Kot raziskovalne strategije se pogosto uporabljajo študije primerov (Yin 2005). Uporabljajo se predvsem v družboslovnih znanostih, še posebej na področjih, ki so usmerjena v prakso

(menedžment, javna uprava itd.) (Öz 2004; Starman 2013). Zaradi svojih lastnosti pa so primerna tako za testiranje kot razvoj novih teorij (Eisenhardt 1998; Gerring 2004). Najpogosteje jih uporabljamo v raziskovalnih temah, kjer želimo razumeti kompleksne družbene procese in probleme, ki jih je težko proučevati zgolj z uporabo strukturiranih večdimenzionalnih metod. Študije primerov zaradi uporabe tako kvantitativnega kot kvalitativnega pristopa omogočajo dostop do širokega nabora informacij, ki jih zgolj s kvantitativnimi metodami ni mogoče pridobiti (Öz 2004).

Izbira preiskovalne študije primera se nam v tem primeru zdi smiselna, ker smo želeli dobiti prvi vpogled v proučevano tematiko. V slovenskem prostoru namreč podobne študije nismo zasledili. Študija primera temeljito analizira posamezne enote ali zaokrožen sistem na primeru posameznika, programa, skupine, dogodka, posredovanja ali skupnosti (Merriam 1998, 19).

Kot primer v naši raziskavi opredeljujmo marketinško usmerjenost v Mestnem muzeju Ljubljana ter njen vpliv na uspešnost muzeja. Mestnemu muzeju Ljubljana so se leta 2009 pridružile ljubljanska Mestna galerija in Bežigraske galeriji, leta 2010 pa tudi Plečnikova hiša. V letih, ki so sledile priključitvi, je centralna komunikacijska služba skrbela, da se je del marketinškega razmišljanja počasi prenašal tudi na nove priključene enote. Ker pa je proces počasen, saj gre pri tem za spremembo celotne organizacijske kulture, smo se odločili, da te enote izpustimo iz naše raziskave in se osredotočimo le na Mestni muzej Ljubljana.

V študiji primera se nismo omejili le na en tip podatkov, temveč smo uporabili tako kvantitativne kot kvalitativne podatke. Takšno združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod postaja vse pogosteje uporabljen raziskovalni načrt v družboslovju, tako na aplikativnem in akcijskem kot tudi na temeljnem znanstvenem področju (Lobe 2006, 55), in je v zadnjih letih izjemno pridobilo na veljavi (De Leeuw v Lobe 2006, 56). V literaturi je mogoče opaziti različna označevanja za tovrstne raziskave, ki združujejo kvalitativni in kvantitativni pristop, npr. »raziskave mešanih metod« (Tashakkori in Teddlie v Lobe 2006, 65), »raziskava z več strategijami« (Brewer in Hunter v Lobe 2006, 65), Bryman (v Lobe 2006, 65) jih poimenuje »metodologija kombiniranih pristopov« itd. Najbolj uporabljen koncept za označevanje kombinacije kvalitativnih in kvantitativnih metod v eni raziskavi pa imenujemo triangulacija (Bryman v Lobe 2006, 62). Takšen kombiniran pristop pri zbiranju

podatkov in njihovi analizi zmanjšuje napake ter prispeva k večji notranji in zunanji veljavnosti rezultatov raziskave in nam odpira možnosti za bolj celostni pristop k merjenju, analizi in interpretaciji. Pri tem bomo uporabili zaporedni pojasnjevalni načrt (Lobe 2006, 66), ki ga bomo pričeli z zbiranjem in analizo kvantitativnih podatkov, temu pa bo sledilo še zbiranje in analiza kvalitativnih podatkov. V fazi interpretacije bomo združili rezultate obeh analiz, pri čemer bodo kvalitativni rezultati služili še za dodatno razlago in interpretacijo kvantitativnih rezultatov.

Za prvo raziskovalno vprašanje kot vire podatkov uporabljamo analizo obstoječih dokumentov, kot so poročila o delu, finančna poročila, programi dela, strateški plani itd., torej sekundarne podatke. Medtem ko odgovore na drugo raziskovalno vprašanje iščemo preko analize polstrukturiranih globinskih intervjujev s ključnimi osebami na različnih področjih delovanja muzeja (uprava, komunikacijska služba, kustodiatska služba, služba za sodobno umetnost) (primarni podatki)).

Globinski intervju je v svoji osnovi nestrukturirani, osebni intervju. Traja od 30 minut do največ 1 ure in se lahko izvede v enkratnem obisku ali preko večkratnih obiskov. Preko celotnega intervjuja se izpraševalec drži osnovnih in poglobitvenih tem, lahko pa postavlja dodatna vprašanja, saj je prav raziskovanje ozadij posameznih odgovorov ena od glavnih prednosti kvalitativnega raziskovanja oziroma globinskega intervjuja (Malhotra in Birks 2003, 180).

Tematiko intervjujev smo določili vnaprej, na podlagi pregleda relevantne literature, in preko polstrukturiranih globinskih intervjujev preverili postavljene teze. Intervjuvance smo izbrali na podlagi raziskovanega vprašanja, kjer smo želeli pokriti različne muzejske funkcije, zato smo izbrali osebe, ki pokrivajo področja uprave, komunikacijske službe, kustodiatske službe in službe za sodobno galerijsko umetnost. Izvedba intervjujev je potekala med 12. 4. in 14. 4. 2016. Vse intervjuje smo snemali in nato naredili dobesedni prepis, ki je bil ključen za nadaljnjo analizo. Nato smo izvedli navzkrižno analizo, s katero smo povezovali odgovore različnih posameznikov po tematskih sklopih, ki smo jih določili že pred intervjujem in so bila osnova za vprašanja.

Zaradi anonimnosti podatkov smo osebe v intervjujih označili z A–D, poleg pa smo navedli službo, iz katere prihaja intervjuvanec. Analizo in interpretacije zbranih podatkov smo naredili z metodo analize vsebine.

8 Raziskovalni del

Prvo poglavje raziskave smo namenili predstavitvi primera. Pri opisu primera smo si pomagali z analizo sekundarnih virov, predvsem s Poročili o delu, zakonskimi akti in pravilniki, ki določajo pravni in organizacijski status opisanega primera. V primeru nejasnosti smo podatke pridobili tudi s pogovori z zaposlenimi, odgovornimi za določena področja.

8.1 Primer – kratka zgodovina muzeja

Mestni muzej Ljubljana je 13. marca 1935 ustanovil tedanji Ljubljanski občinski svet v prostorih nekdanje Auerspergove ali Turjaške palače v Ljubljani, kjer se nahaja še danes. Njegova temeljna naloga je bila zbiranje vseh predmetov, ki se nanašajo na zgodovino Ljubljane. Pri ustanovitvi muzeja je bil že takrat uporabljen domišljen muzeološki pristop, saj je poleg raziskovanja in ohranjanja zbirk že vpeljeval pedagoško in vzgojno poslanstvo muzeja (Hudales 2008). Muzej je svojo prvo stalno postavitev, razstavo stilnega pohištva, za javnost odprl 15. septembra 1937. Zanimivo je, da je razstava stala vse do leta 2000 in se je podrla šele s prenovo Turjaške palače. Do leta 1990 je malo zapisanega o razvoju muzeja, najdemo le dva dokumenta; prvi je razprava Vprašanja Mestnega muzej Ljubljana iz leta 1945, kjer Josip Mal zapiše, da ima Mestni muzej zgledno urejene zbirke, da razstavljeno gradivo sestavljajo meščanska in plemiška stanovanjska kultura od gotike do sredine 19. stoletja ter arheološka zbirka, da pa primanjkuje prostora za predstavitev nekaterih drugih zbirk. Drugi je prispevek, ki je nastal ob 50-letnici ustanovitve muzeja (1985), kjer takratni direktor Moder navaja, da muzej nenehno išče in izpopolnjuje svojo rdečo nit razvoja, ob tem pa izpostavlja nujnost postavitve stalne zbirke o zgodovini Ljubljane. Največje spremembe od ustanovitve dalje muzej doživi po letu 1991. Gre za čas, ko v Sloveniji pride do velikih

družbeno-političnih sprememb, ki so vplivale tudi na delovanje muzejev. Začetek 90. let je bilo za muzej obdobje novih usmeritev, sprememb in izzivov (Vovk Čepič 1998, 5), ki so se odrazili tudi na prenovljenem konceptu upravljanja muzeja in v sami organizaciji dela. V letu 1991 tako pride do ustanovitve dokumentacijske službe, leta 1992 pa se ustanovi še nova služba za komuniciranje z javnostjo, ki poleg odnosov z javnostmi vključuje tudi pedagoško-andragoško službo (več o razvoju te službe v poglavju Razvoj marketinškega razmišljanja v muzeju). Muzej leta 1993 prične tudi s temeljito prenovo matične muzejske stavbe – Turjaške palače. Leta 2004 je muzej po več kot 6 letih prenove odprl svojo prenovljeno matično hišo, ki poleg razstavnih prostorov za stalno in manjše občasne razstave vključuje tudi nove moderne prostore za izvajanje pedagoško-andragoških programov in različnih dogodkov, konferenc itd. Poleg teh prostorov sta v palači tudi muzejska trgovina in kavarna. Poleg nove stalne postavitve, ki jo muzej odpre v letih 2006 in 2008, se v skladu z novim strateškim načrtom okrepijo in pospešeno razvijajo tudi javni programi (pedagoške in andragoške dejavnosti) ter marketinške dejavnosti. V letu 2009 pride do združitve Mestnega muzeja Ljubljana z Mestno galerijo Ljubljana in Bežigradskima galerijama. Nastane zavod Muzej in galerije mesta Ljubljane (MGML), ki danes združuje šest galerij, emonske arheološke parke, Mestni muzej, Tobačni muzej, Plečnikovo hišo (ta se MGML priključi v letu 2010) ter spominski sobi Ivana Cankarja in Otona Župančiča. Muzej je danes eno od osrednjih kulturnih središč Ljubljane z bogato zbirko, saj hrani več kot 61.000 muzejskih predmetov. Na leto v svojih razstaviščih pripravi preko 50 različnih razstav in okoli 200 različnih lastnih programov – od izobraževalnih za šole, do zabavno-doživljajskih za družine. Ogromen napor je zadnja leta vložen tudi v konstantno izpostavitve muzeja kot povezovalnega dejavnika v urbanem življenju mesta; tako muzej gosti številna srečanja, okrogle mize, predstavitve s področja kulture, gospodarstva, turizma, urbanizma in okoljskih problematik.

Direktor v Poročilu o delu za leto 2014 takole povzame delovanje muzeja danes: »MGML je postal muzejsko-galerijski kompleks, brez katerega si Ljubljane danes ni mogoče več predstavljati. Naši projekti na različnih področjih kulturnega ustvarjanja so postali sinonim za kakovost in dostopnost kulturnih vsebin, ki se v veliki meri naslanjajo na gospodarski, turistični in urbanistični razvoj naše prestolnice. MGML ni več samo kulturna ustanova temveč regenerator razvoja mesta, s čimer se udejanja naše poslanstvo. Dediščina in sodobno

ustvarjanje nam pomagata, da lahko na pozitiven način spreminjamo okolje, sedanost in prihodnost našega bivanja» (Peršin 2014, 113).

Tabela 8.1: Glavni mejniki v razvoju Mestnega muzeja Ljubljana v obdobju 2016–1990

Leto	Mejniki	Kratek opis
2016	MGML danes	• Osrednje kulturno središče Ljubljane z bogato zbirko, saj hrani preko 61.000 predmetov. • Pokriva področja od prazgodovine do sodobne umetnosti. • Pripravi preko 50 različnih razstav letno in preko 200 različnih programov za različne ciljne javnosti. • Privabi okoli 130.000 obiskovalcev na leto.
2010–2015	Obdobje večjih infrastrukturnih in razvojnih projektov	• 2015: Odprtje prenovljene Plečnikove hiše. • 2013: Odprtje novih depojev – muzej prvič pridobi primerne pogoje za hranjenje in kvalitetno delo z muzejskimi predmeti. Cilj obdelave zbirk je poleg dokumentiranja, konserviranja in primerne hranjenja tudi čim hitrejša dostopnost do kulturne dediščine za najširšo javnost. • 2012: Prvič po odprtju v 70. letih 20. stoletja je bila izvedena obsežna restavratorsko-konservatorska sanacija Arheološkega parka Emona. Vzpostavljena je bila nova parkovna in komunikacijska infrastruktura ter izdelan načrt upravljanja. Park postane del urbanega javnega prostora s pestro ponudbo najrazličnejših programov in dogodkov, namenjenih različnim javnostim. • 2010: Odprtje Kulturnega centra Tobačna 001; združuje muzejski in galerijski prostor, dopolnjujejo pa ga prostori za rezidenčne umetnike.
2010	Priključitev Plečnikove hiše	• Ob preoblikovanju Arhitekturnega muzeja Slovenije v Muzej arhitekture in oblikovanja priključitev historične Plečnikove hiše v Trnovem k MGML.
2010	Sprejet je nov strateški načrt razvoja MGML	• Daje temelj vsem nadaljnjim večjim infrastrukturnim in vsebinskim projektom. • Omogoča oblikovanje nove organizacijske sheme MGML; prvič je vzpostavljena muzejska tehnična služba. • Daje smernice za razvoj bolj intenzivne usmerjenosti muzeja k različnim javnostim.
2009	Združitev Mestnega muzeja Ljubljana in Mestne galerije Ljubljana	• Oblikuje se nov zavod Muzej in galerije mesta Ljubljane (MGML). • Združevanje se izkaže za pomemben element novega razvoja MGML in možnost za komplementarno delovanje dediščine in sodobne umetnosti v slovenskem prostoru. • Projekt združitve ima lahko dolgoročne posledice tudi za druge institucije v našem prostoru in lahko postane primer dobre prakse tudi v mednarodnem okolju.
2008	Pridobitev novega likovnega razstavišča	• Z odlokom MOL se Mestnemu muzeju pripoji Galerija Jakopič.
2006–2008	Odprtje stalne razstave Mestnega muzeja Ljubljana	• Zaključi se druga faza prenove Mestnega muzeja Ljubljana z odprtjem stalne razstave Obrazi Ljubljane. • Ljubljana pridobi nov sodoben (drugačen) koncept stalne postavitve; gre za eno prvih zelo razgibanih in interaktivnih stalnih postavitev v Sloveniji. • Prvič je uporabljen timski koncept dela v muzeju, v sodelovanju s tujimi oblikovalci (Event Communications).

2004	Odprtje Turjaške palače	• Zaključi se prva faza prenove Turjaške palače. Ljubljana pridobi nov sodobno koncipiran muzej. • S prenovo muzej pridobi ustrezne razstavne prostore, ki jih dopolnjujejo dodatni prostori za izvajanje različnih javnih programov ter prostori za počitek in uživanje obiskovalcev. • Odprtje pomeni prvi korak k ustvarjanju prepoznavnosti Mestnega muzeja Ljubljana, kot ga poznamo danes.
2003	Odprtje konservatorskega središča Ščita	• Nov prostor omogoča primerno in varno okolje za osnovno rokovanje in pregled predmetov s strani kustosov ter zainteresirane strokovne in širše javnosti. • Z vzpostavitvijo in razvojem restavratorsko-konservatorske dejavnosti v Ščitu ter postopnim nakupom vse potrebne opreme je omogočena bolj kakovostna konservatorsko-restavratorska oskrba predmetov kulturne dediščine. • Nov interdisciplinarni in timski pristop pri obdelavi muzejskega predmeta.
2001	Nov odlok o ustanovitvi Mestnega muzeja Ljubljana	• Podlaga za nadaljevanje prenove Mestnega muzeja Ljubljana.
1998	Nov zagon prenove Turjaške palače	• Na podlagi javnega natečaja se za prenovo palače izbere arhitekta Špelo Videčnik in Roka Omana, ki kasneje prav za to prenovo prejmeta prestižno arhitekturno nagrado AR+D.
1993	Začetek prenove Turjaške palače	• Izvede se samo prenova podstrešja, dela zaradi pomanjkanja sredstev zastanejo. • Sočasno s prenovo potekajo arheološka izkopavanja v Turjaški palači, ki so pomembno vplivala na kasnejšo stalno postavitve muzeja, ki stoji še danes.
1992	Ustanovitev komunikacijske službe muzeja	• Ustanovitev pomeni prelom v razmišljanju muzeja – niso več pomembne zgolj zbirke, njihovo pridobivanje, ohranjanje in raziskovanje, temveč tudi javnost, družba in okolje, v katerem muzej deluje.
1991	Ustanovitev dokumentacijske službe muzeja	• V skladu z mednarodnimi muzejskimi standardi je dokumentiranje prepoznano kot pomemben del skrbi za predmete kulturne dediščine.
1991	Sprejetje novega dolgoročnega razvoja Mestnega muzeja Ljubljana	• Podlaga za razvoj nove organizacijske sheme muzeja. • Prepoznana potreba in podlaga za odpiranje muzeja navzven.

Vir: Lastna raziskava (2016).

8.2 Financiranje muzeja

Na podlagi Ustanovitvenega akta muzeja in na podlagi Zakona o zavodih se muzej financira:

- iz proračuna ustanovitelja, v našem primeru Mestne občine Ljubljana,
- iz državnega proračuna (Ministrstvo za kulturo) in drugih javnih virov,
- s prodajo blaga in storitev na trgu,
- z donacijami, darili, volili in iz drugih virov v skladu z zakonom in drugimi predpisi.

Zadnja leta je muzej precej aktiven tudi na področju pridobivanja evropskih sredstev, ta sredstva pa znatno pripomorejo k realizaciji večjih projektov. V kolikor muzej ustvari presežke prihodkov nad odhodki, se te porabi za opravljanje in razvoj lastne dejavnosti.

Tabela 8.2: Prihodki MGML v obdobju 2015–2013

Prihodki v €	2015	2014	2013
Javna sredstva	2.942.240	2.517.179	3.038.541
Lastni prihodki	1.147.500	326.769	506.666
EU	40.468	251.702	91.488
Skupaj	4.130.208	3.095.650	3.636.695

Vir: Lastna raziskava (2016).

8.3 Pravne podlage in osnovna dejavnost muzeja

Mestni muzej Ljubljana je kot javni zavod leta 1935 ustanovila Mestna občina Ljubljana z namenom »zbiranja vseh predmetov z ozirom na zgodovino Ljubljane«. Po letu 1935 pa so pravni status muzeja določali še:

- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana iz leta 2001 (Uradni list RS, št. 6/2001),
- Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Mestni muzej Ljubljana iz leta 2004 (Uradni list RS, št. 110/2004).

Danes pravni status muzeja določa Sklep o ustanovitvi Muzeja in galerij mesta Ljubljane (Uradni list RS, št. 116/2008), ki ga je konec leta 2008 sprejela Mestna občina Ljubljana na podlagi Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo (Uradni list RS, št. 77/07 – UPB1 in 56/08), Zakona o varstvu kulturne dediščine (Uradni list RS, št. 16/08) ter Statuta Mestne občine Ljubljana (Uradni list RS, št. 66/07).

Muzej je ustanovljen z namenom identificiranja, zbiranja, dokumentiranja, vrednotenja, ohranjanja, interpretiranja, raziskovanja in predstavljanja materialne in nematerialne dediščine s področja zgodovine mesta Ljubljana in širše okolice od prazgodovine do danes. Poleg tega muzej izvaja tudi pedagoške, andragoške in promocijske dejavnosti na vseh področjih delovanja zavoda ter poklicno usposabljanje. Muzej z razstavami in zbirkami muzejskih predmetov, arhivskega in knjižničnega gradiva ter drugega dokumentarnega gradiva, modernih in sodobnih del likovne umetnosti ter sodobnih umetniških likovnih praks zagotavlja dostop do javnih kulturnih dobrin in skrbi za mednarodno izmenjavo.

Muzej v skladu z ustanovitvenim aktom naloge izvaja na podlagi petletnih strateških načrtov in na podlagi sprejetih letnih programov, ki na letni ravni določajo vsebinski in finančni obseg delovanja muzeja.

8.4 Organizacija in sistemizacija v muzeju

Sklep o ustanovitvi muzeja (Uradni list RS, št. 116/2008) določa tudi organizacijo in glavne organe muzeja, ki so:

- **svet zavoda**, ki nadzira zakonitost dela in poslovanja zavoda ter spremlja, analizira in ocenjuje delo zavoda,
- **direktor**, ki zastopa, predstavlja in vodi zavod ter je odgovoren za zakonitost in strokovnost dela zavoda,
- **strokovni svet**, ki spremlja in ocenjuje delovanje zavoda in politike njegovega ustanovitelja.

Zadnji pravilnik o organizaciji dela in sistematizaciji delovnih mest v MGML iz leta 2014 je uvedel določene spremembe s področja organizacije dela v muzeju. Tako se na novo ustanovita dva oddelka – oddelek za muzejsko in galerijsko dejavnost ter oddelek za javne programe. Vodje obeh oddelkov naj bi vodila dve osnovni področji delovanja muzeja – ohranjanje in varovanje kulturne dediščine na eni strani ter komunikacija in izobraževanje na drugi strani. Obe področji delovanja oziroma oba oddelka trenutno vodi neposredno direktor muzeja. Vsako od služb znotraj oddelka za muzejsko in galerijsko dejavnost vodijo vodje

služb. Vodja komunikacijske službe pa trenutno vodi tudi službo za pedagoške in andragoške dejavnosti.

Pravilnik v 2. členu določa naslednje notranje organizacijske enote:

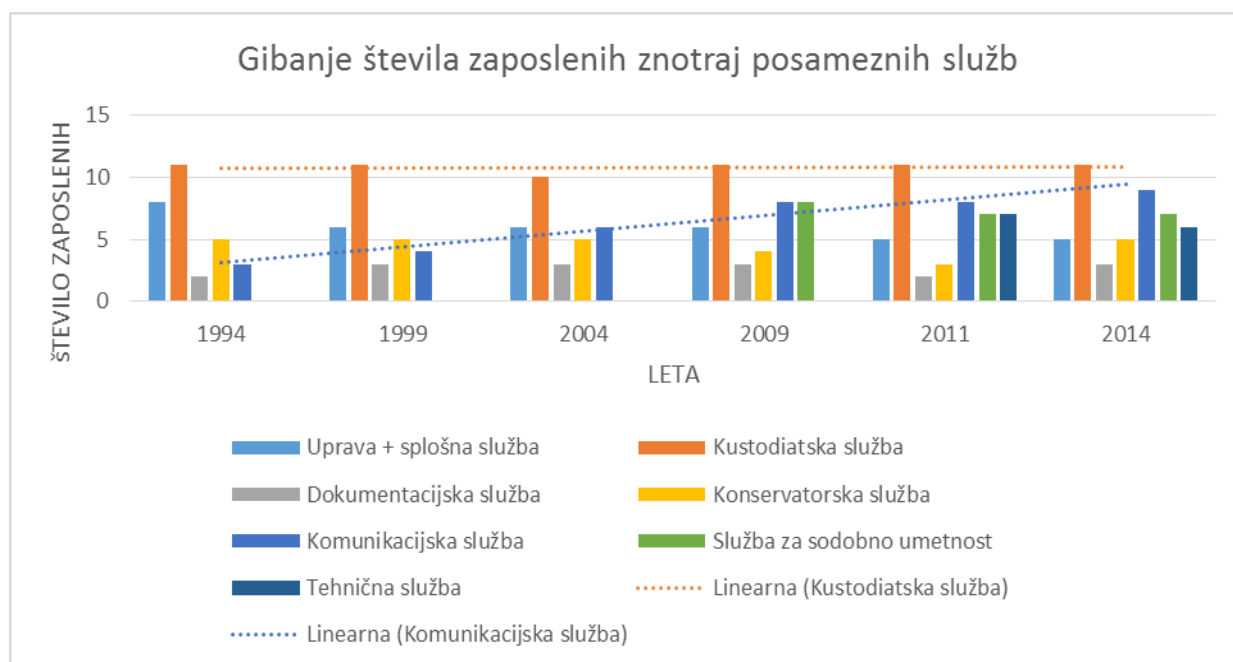
Tabela 8.3: Organizacijske enote muzeja

Služba/oddelek	Osnovne aktivnosti	Število zaposlenih
Uprava	Uprava je vrh organizacijske strukture zavoda in v celoti vodi ter odgovarja za njegovo dejavnost.	3
Oddelek za muzejsko in galerijsko dejavnost		
Kustodiatska služba	V službi se izvaja temeljna muzejska dejavnost, opredeljena v aktu o ustanovitvi zavoda (Ur. list RS, št. 116/2008 z dne 9. 12. 2008). Če na kratko povzamemo, so to vse naloge, ki so vezane na pridobivanje in raziskovanje kulturne dediščine ter na njeno prezentacijo.	11
Konservatorska služba	V službi se izvaja konservatorska in restavratorska dejavnost, namenjena ohranjanju, varovanju in hranjenju muzejskih zbirk.	5
Dokumentacijska služba	V službi se izvaja dokumentacijska, arhivska in knjižnična dejavnost, ki je namenjena ohranjanju in popularizaciji gradiva in zbirk.	3
Služba za sodobno vizualno in intermedijsko umetnost / Služba za sodobno vizualno in interdisciplinarno umetnost / Služba za sodobno vizualno in multimedijsko umetnost	V službi se izvaja temeljna galerijska razstavna dejavnost, ki zajema načrtovanje, pripravo in realizacijo razstavnega programa, načrtovanje, pripravo in realizacijo rezidenčnega programa ter vsebinsko pripravo publikacij s področja razstavne dejavnosti.	8
Oddelek za javne programe		
Komunikacijska služba	V službi se izvajajo marketinške in prodajne aktivnosti muzeja.	6
Pedagoško-andragoška služba	Služba izvaja muzejske vzgojne izobraževalne programe za različne ciljne skupine, od družin, šolskih skupin do odraslih, z namenom popularizacije gradiva in zbirk.	3
Oddelek za splošne zadeve		
Tehnična služba	Služba izvaja organizacijo in izvedbo postavljanja in podiranja razstav ter vzdržuje muzejske prostore.	6
Finančna služba	Služba izvaja finančno-računovodske dejavnosti.	2

Vir: Lastna raziskava (2016).

Notranja organizacija dela muzeja je vedno temeljila na analizi dejavnosti, poslovnih funkcij in potreb delovnega procesa muzeja. Od 90. letih dalje v muzejih prihaja do večje specializacije in profesionalizacije dela ter s tem ustanovitve novih služb – dokumentacijske, komunikacijske in tehnične službe. Od leta 2002 se muzej prične intenzivno obračati navzven, pojavijo se potrebe po novih zaposlitvah v muzeju, predvsem s področja komunikacije in marketinga, kar se odraža v organizaciji in sistemizaciji dela v muzeju ter v politiki zaposlovanja. Tako od leta 1994 število zaposlenih v kustodiatski službi ostaja nespremenjeno, narašča pa število zaposlenih v komunikacijski službi. V letu 2009 z združitvijo Mestne galerije in Mestnega muzeja pride do nove službe za sodobno umetnost, ki skrbi za razstavno galerijsko dejavnost. Zaradi povečanega števila razstav se v letu 2011 posledično ustanovi tudi tehnična služba, ki pomaga pri postavitvah razstav (glej sliko 8.1).

Slika 8.1: Gibanje števila zaposlenih v različnih službah MGML



Vir: Lastna raziskava (2016).

9 Analiza, sinteza in interpretacija rezultatov

Raziskave smo se lotili v treh korakih:

1. Definirali smo ključne mejnike v razvoju marketinške usmerjenosti proučevanega muzeja z meritvijo stopnje marketinške usmerjenosti danes. Ključne mejnike smo definirali preko zgodovinskega pregleda razvoja komunikacijske službe in muzeja na področju marketinga in komunikacij z javnostmi.
2. Izvedli smo kvantitativni del raziskave, kjer smo:
 - Merili marketinško usmerjenost muzeja s pomočjo prilagojene MKTOR lestvice, ki sta jo prilagodili Camarero in Garrido za raziskavo, ki sta jo opravili leta 2008: *The Influence of Market and Product Orientation on Museum Performance*.
 - Analizirali izbrane kazalnike uspešnosti muzeja v daljšem časovnem obdobju od leta 1990 do leta 2015; tako smo pokrili vsa obdobja muzeja, od skrbniške usmerjenosti do marketinške usmerjenosti muzeja. Ko smo povezali zgodovinske mejnike razvoja marketinške usmerjenosti in rezultate muzeja na izbranih kazalnikih, smo s tem omogočili preverjanje teze o pozitivni povezanosti marketinške usmerjenosti z večjo uspešnostjo muzeja.
3. Opravili smo kvalitativni del raziskave, kjer smo preko analize in interpretacije polstrukturiranih intervjujev pridobili poglobljene informacije o povezavi marketinške funkcije z ostalimi funkcijami v muzeju in odgovorili na drugo raziskovalno vprašanje.

9.1 Razvoj marketinške usmerjenosti v muzeju

Če lahko do leta 1991 trdimo, da je bila prevladujoča strateška usmerjenost muzeja skrbniška/produktna, po letu 1991 opazimo premik delovanja k prodajni in marketinški usmerjenosti muzeja.

Devetdeseta leta so čas, ko so se slovenski muzeji pričeli zavedati lastne krize in »konservativnosti« (Hudales 2008). To je čas, ko se v muzejih prične govoriti o odpiranju

muzejev javnosti. Proučevan muzej je bil eden prvih, ki se je zavedal prepada med evropsko ali svetovno muzeološko teorijo in slovensko muzejsko prakso. Tako je bil muzej tudi eden od pobudnikov in kasneje izvajalcev programa MATRA, ki se je ukvarjal z izobraževanjem slovenskih muzejskih delavcev o novih menedžerskih in komunikacijskih praksah v muzejih.

Prvi resnejši korak v razvoju marketinške usmerjenosti muzeja je bila ustanovitev komunikacijske službe leta 1992. Že ob ustanovitvi je imela služba postavljen sodoben koncept poslanstva, ki je deloma v veljavi še danes. Tako so ob ustanovitvi službe v letno poročilo (Poročilo o delu 1992, 15) zapisali: *»V skladu z dolgoročnim načrtom razvoja Mestnega muzeja Ljubljana, sprejetim aprila lani (1991), ki predvideva med drugim tudi novo sistemsko organizacijo dela, je bila ustanovljena nova služba za komuniciranje z javnostjo. Deluje tako, da spremlja celoten muzejski proces in delo kustosov ter z njimi sodeluje na področju komuniciranja, kjer se ukvarja z načini in oblikami prenašanja muzejskih sporočil in kulturno-vzgojnimi dejavnostmi, spodbuja druge akterje in snuje samostojne komunikacijske projekte (kulturne prireditve, seznanja javnost z muzejskimi programi). Služba skrbi za temeljne možnosti komuniciranja z občinstvom, vpeljuje različne metode in oblike sporočanja in predstavljanja in pri tem upošteva želje in zanimanje uporabnikov. Povezuje se s šolami, animira vse faze muzejskega dela, sodeluje z občinstvom, načrtuje akcije za predstavitev muzeja in njegovih programov ter z empiričnimi raziskavami pridobiva vrnitvena sporočila občinstva. Tako se preverja in potrjuje uspešnost muzejskih projektov ter omogoča izboljševanje njihove učinkovitosti«*. Hkrati se v poročilu dodaja, da služba v letu 1993 še ni zaživela, tudi zaradi tega, ker kadrovske in prostorske zadeve službe tedaj še niso bile urejene. Tako se poročilo zaključuje z informacijo, da delo te službe ostaja eksperimentalno. V letu 1994 je bilo zapolnjeno delovno mesto vodje komunikacijske službe in s tem je bil podan temeljni pogoj za njeno delovanje. V tistem času je vodja komunikacijske službe hkrati opravljal promocijsko in pedagoško dejavnost¹. Služba v obdobju od leta 1994 do leta 1996 izvaja promocijske aktivnosti, kot so pripravljanje in izdajanje promocijskega gradiva, priprava promocijske predstavitve muzeja, skrb za promocijo razstav in javnih programov predvsem preko brezplačnih objav v medijih (odnosi z mediji), vodenje muzejske trgovine in skrb za razvoj novih trgovinskih izdelkov. V letu 1996 pride do delitve službe na pedagoški del in evalvacije ter službo za odnose z javnostmi,

¹ Podobno kombinacijo lahko vidimo še danes v mnogih slovenskih muzejih, kjer nekatere naloge marketinga (prodaje) opravljajo zaposleni kustosi – pedagogi, poleg svojega rednega pedagoškega dela.

kamor se vključi tudi muzejska trgovina. Vodenje celotne službe prevzame vodja službe za odnose z javnostmi. V letu 1996 se v poročilo o delu zapiše »... *močna muzejska komunikacijska služba in njena dejavnost se zrcalita tudi v večjem številu obiskovalcev in številnih organiziranih vodstvih, delavnicah ter pri novi akciji pridobivanja prijateljev muzeja*«. Obdobje od leta 1996 do 2003 je predvsem obdobje raziskovanja osnov marketinškega razmišljanja in preverjanje nekaterih konceptov v muzeju. Muzej preizkuša različna orodja promocijskega spleta, od odnosov z javnostmi do oglaševanja, direktnega trženja, pojavi se spletna promocija, muzej pridobi svojo prvo spletno stran. V letu 1999 se pričnejo izvajati redne evalvacije o razstavah in programih. Prva preliminarna evalvacija se pojavi konec tega obdobja v letu 2002. Analiza tega obdobja nam torej pokaže, da se je od produktne/skrbniške usmerjenosti muzej usmeril v storitveno in prodajno usmerjenost. Pojavijo se številne nove storitve – predvsem se pospešeno razvijajo programi za šolske skupine in od leta 2000 tudi za odrasle, hkrati pa muzej poskuša prodati te storitve na trgu. V letu 2004 zaživi prenovljena matična hiša, z novimi prenovljenimi prostori, ki omogočajo izvedbo različnih javnih programov in tržnih dejavnosti, kjer mislimo predvsem na trgovino in kavarno ter na možnost oddaje prostorov. Znotraj komunikacijske službe se v tem obdobju nameni ogromno energije prav tem področjem. Poleg tega se še vedno kaže izrazit porast novih storitev – programov za različne ciljne skupine. V letu 2009 se na pobudo vodje marketinga muzej usmeri tudi na ciljno skupino družin in skupaj s pedagoško službo pripravi koncept razvoja družinskih programov, ki v naslednjih letih dobro zaživijo. V obdobju 2004–2009 se intenzivno razvija tudi področje evalvacij. Obdobje še vedno zaznamuje izrazita storitvena in prodajna usmerjenost, kar se kaže v razvoju novih storitev, pojavi se segmentacija ciljnih skupin, ki se dela bolj na podlagi storitev ter manj na podlagi njihovih značilnosti in potreb. Muzej razvija in uporablja različna orodja marketinškega spleta – poleg oglaševanja v medijih se pojavi tudi spletno oglaševanje, oglaševanje preko urbanih plakatnih mest, neposredni marketing preko različnih baz naslovnikov itd. Konec tega obdobja se krepi razvoj tržnih raziskav, pojavijo se prve preliminarne raziskave, kjer se pridobivajo informacije o željah in potrebah uporabnikov pred dokončnim razvojem storitev (predvsem na področju pedagoških programov), raziskave o zadovoljstvu uporabnikov muzejskih storitev, raziskave o trgu in konkurenci itd. Te informacije sicer ostajajo znotraj komunikacijskega oddelka, saj še ni razvitega sistema prenosa informacij znotraj ostalih oddelkov muzeja.

Prelom v razvoju marketinške usmerjenosti muzeja se zgodi leta 2009/2010. Vodstvo muzeja na podlagi novih strateških usmeritev in v zasledovanju izpolnjevanja novih strateških ciljev vzpostavi sistem timskega dela in projektnega vodenja pri vseh večjih občasnih razstavnih projektih v muzeju. Ti projekti poleg vodje projekta, ki po pravilu ni avtor razstave, vključujejo tudi projektne člane, ki zastopajo ostale muzejske službe, torej poleg kustodiatske, še komunikacijsko (marketing in javni programi), konservatorsko, dokumentacijsko in tehnično službo. S takšnim sistemom vodenja večjih razstav (in obrazstavnih programov) je omogočen boljši pretok tržnih informacij, ki jih komunikacijska služba pripravlja in posreduje do vseh oddelkov znotraj služb. V tem obdobju marketing torej prvič vstopi tudi v procese priprave razstav in programov in to že v fazi samega nastajanja konceptov teh muzejskih storitev. Komunikacijska služba prične s preliminarnimi evalvacijami o željah in potrebah obiskovalcev na določeno izbrano razstavno tematiko. S temi informacijami in z dodatnimi raziskavami o obiskovalcih in trgu aktivno sodeluje pri pripravi konceptov razstav, pri interpretaciji razstav in pri prilagoditvi razstav za različne ciljne skupine. Poleg odraslih so izjemnega pomena tudi družine, ki se jim namenjajo posebni kotički in interaktivne vsebine znotraj razstave. Pri pripravi vseh javnih programov muzejski pedagogi aktivno sodelujejo na eni strani z avtorji razstav, na drugi strani pa z uporabniki storitev preko preliminarnih raziskav in evalvacij programov, ki so nujni pogoj za začetek rednega izvajanja storitev². V tem obdobju se obogati tudi sodelovanje muzeja z različnimi ostalimi kulturnimi in turističnimi institucijami na lokalnem in državnem nivoju pri pripravi skupnih programov, ki ponudijo dodano vrednost za obiskovalce, hkrati pa imajo sinergični promocijski učinek.

Za to obdobje (2010–2015) lahko trdimo, da muzej postaja marketinško usmerjen.

² Evalvacije javnih programov se redno izvajajo od leta 2011. To pomeni, da muzej vsak pedagoški program, preden ga ponudi na trgu, testira, evalvira in na podlagi evalvacij program tudi popravi, če je potrebno. Za evalvacije programov ima muzej razvito široko bazo učiteljev, ki so pripravljeni s svojimi učenci sodelovati pri testiranju programov.

Tabela 9.1: Razvoj marketinške usmerjenosti v muzeju

Čas	Značilnosti obdobja
2010–... Marketinška usmerjenost	Obdobje marketinške usmerjenosti muzeja • Usmerjenost na potrošnika/obiskovalca – preliminarne raziskave o potrebah in željah obiskovalcev, evalvacije o zadovoljstvu obiskovalcev, o kakovosti muzejskih storitev. • Diferenciacija muzejskih storitev za različne ciljne skupine, segmentacija trgov itd. • Usmerjenost na konkurenco/sodelovalna usmerjenost – analize trga, vse več je skupnih projektov s partnerji na kulturnem in prostočasnem trgu. • Dobra medfunkcijska koordinacija, tako na formalni kot neformalni ravni – tržne informacije dosežejo vse službe, marketing aktivno vstopa v procese kreiranja vseh muzejskih storitev. • Marketing postane strateška funkcija muzeja. • Sodelovanje s kulturnimi, turističnimi, izobraževalnimi organizacijami ter drugimi – priprava in izvedba skupnih programov in ostalih aktivnosti.
2004–2009 Storitvena in prodajna usmerjenost	Obdobje storitvene in prodajne usmerjenosti muzeja • Intenziven razvoj storitev. • Prodaja storitev na trgu – uporaba različnih orodij promocijskega spleta za prodajo muzejskih storitev na trgu. • Slaba medfunkcijska koordinacija. • Začetek tržnih raziskav o obiskovalcih.
1990–2004 Skrbniška/ storitvena usmerjenost	Obdobje skrbniške in storitvene usmerjenosti muzeja • Ustanovitev komunikacijske službe. • Raziskovanje osnov, preverjanje konceptov. • Izobraževanje zaposlenih na področju marketinga. • Preverjanje različnih orodij promocijskega spleta.

Vir: Lastna raziskava (2016).

9.2 Kvantitativni del raziskave

9.2.1 Merjenje marketinške usmerjenosti muzeja s prilagojeno lestvico MKTOR

Marketinško usmerjenost muzeja smo izmerili s prilagojeno lestvico MKTOR. Vprašaja smo preko spletnega mesta EnKlikAnketa poslali zaposlenim v proučevanem muzeju, ki delujejo na različnih delovnih mestih: upravi, vodjem služb ter nekaterim zaposlenim, ki so v zadnjih treh letih pripravili največ javnih programov in največ razstav v našem muzeju.

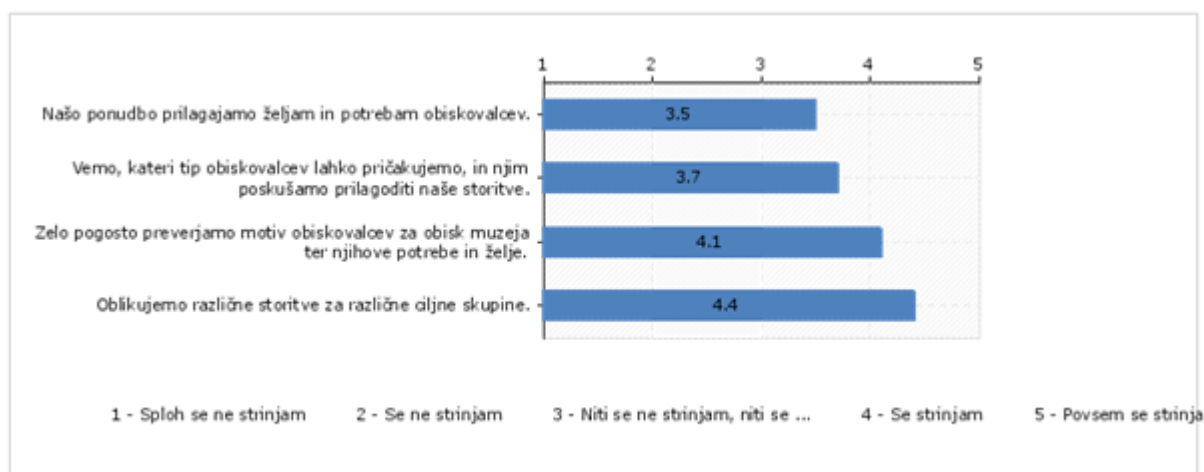
Deskriptivna statistična analiza marketinške usmerjenosti muzeja s prilagojeno lestvico MKTOR

Zbiranje podatkov je potekalo od 26. 3. 2016, 13:08, do 2. 4. 2016, 12:01. Vprašalnik je izpolnilo 10 zaposlenih iz različnih oddelkov, saj smo želeli preveriti, ali filozofija marketinške usmerjenosti dosega vse oddelke. Merili smo tri komponente marketinške usmerjenosti, kot sta jo opredelila Narver in Slater (1990):

- usmerjenost na potrošnika,
- usmerjenost na konkurenco,
- medfunkcijska koordinacija.

Usmerjenost na potrošnika smo merili s štirimi kazalniki, usmerjenost na konkurenco s tremi in medfunkcijsko koordinacijo z dvema kazalnikoma; Vse kazalnike so respondenti ocenili na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nikakor se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Lestvico sta prilagodili in za svojo raziskavo uporabili Camarero in Garrido (2008). V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave.

Slika 9.1: Usmerjenost k potrošniku (n = 10)

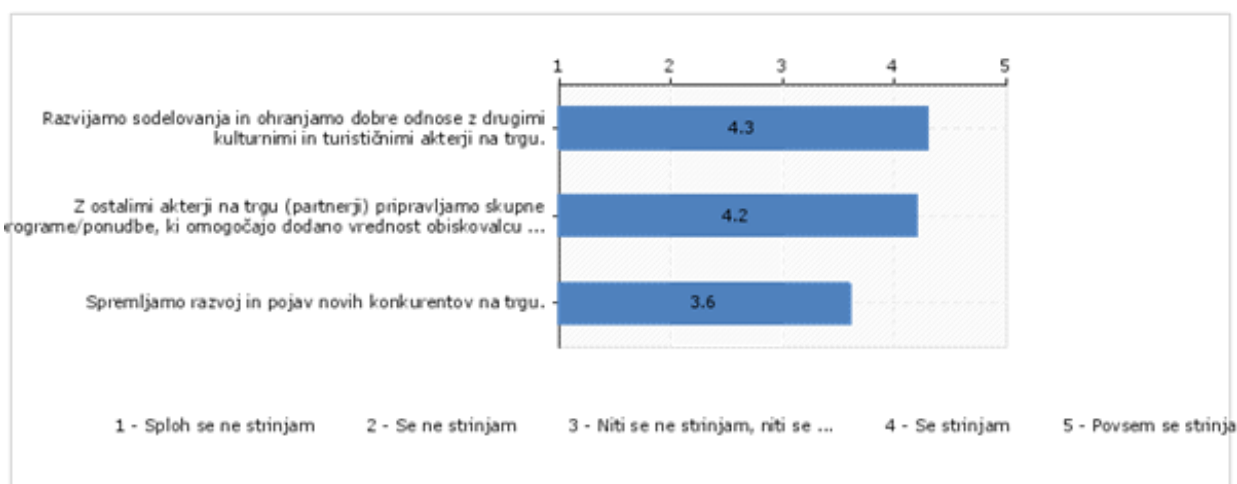


Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri prvem sklopu kazalnikov smo merili usmerjenost muzeja k potrošniku (v muzejskem kontekstu uporabniku/obiskovalcu). Pri tem sklopu so respondenti najboljše ocenili kazalnik, da muzej oblikuje različne storitve za različne ciljne skupine, kar kaže, da muzej pozna različne ciljne skupine, njihove značilnosti, potrebe, interese in želje ter v skladu s tem oblikuje različne programe. Najmanjšo povprečno oceno je dobil kazalnik – našo ponudbo prilagajamo željam in potrebam obiskovalcem.

Z drugim sklopom kazalnikov smo merili usmerjenost h konkurenci oziroma sodelovalno usmerjenost. Ta sklop kazalnikov je dosegel najvišjo povprečno oceno, ki znaša štiri (4). Največkrat so se respondenti strinjali (6) oziroma popolnoma strinjali (3) s trditvijo, da muzej razvija sodelovanje in ohranja dobre odnose z drugimi kulturnimi in turističnimi akterji na trgu. Najslabše pa so ocenili kazalnik – spremljamo razvoj in pojav novih konkurentov, kjer se 50 % respondentov ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 50 % pa se jih je strinjalo, da muzej na trgu spremlja razvoj in pojav novih konkurentov.

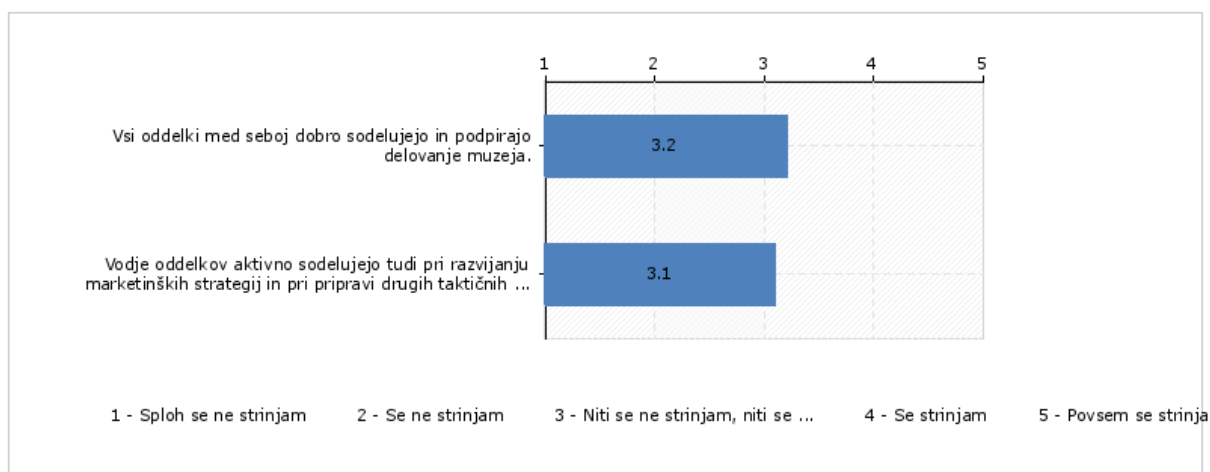
Slika 9.2: Sodelovalna naravnost/usmerjenost na konkurenco (n = 10)



Vir: Lastna raziskava (2016).

S tretjim sklopom kazalnikov smo preverjali medfunkcijsko koordinacijo v muzeju. Oba kazalnika so respondenti največkrat ocenili z vrednostjo niti se ne strinjam, niti se strinjam. Pri obeh vprašanjih ne najdemo odgovora z oceno se nikakor ne strinjam, v 10 % pa se respondenti niso strinjali pri obeh vprašanjih.

Slika 9.3: Medfunkcijska koordinacija (n = 10)



Vir: Lastna raziskava (2016).

9.3 Analiza uspešnosti muzeja

Z zgodovinskim pregledom razvoja komunikacijske službe in marketinga smo opredelili tri obdobja različnih strateških usmerjenosti muzeja. Ta obdobja in opredeljene strateške usmeritve bomo upoštevali pri analizi uspešnosti skozi celotno proučevano obdobje od leta 1990 do 2015. V skladu z našimi pričakovanji, ki so nastala na podlagi poprejšnjih raziskav različnih avtorjev (Voss in Voss 2000; Gainer in Padanyi 2000; Camarero in Garrido 2008 in 2012), ki so pokazale pozitivno povezavo med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo organizacije, predvidevamo, da bomo z analizo izbranih vidikov uspešnosti skozi proučevano obdobje lahko potrdili ali ovrgli našo tezo o pozitivnem vplivu marketinške usmerjenosti na uspešnost v našem primeru.

Uspešnost muzeja bomo merili z izbranimi kazalniki na področju ustvarjanja prihodkov in na področju uporabe zbirk. Podrobneje jih predstavljamo v spodnji tabeli 9.2.

Tabela 9.2: Izbrani kazalniki merjenja uspešnosti muzeja

Področje	Kazalnik
Ustvarjanje prihodkov	Delež lastnih prihodkov Prihodek na obiskovalca
Uporaba zbirk – razstave in programi	Število obiskovalcev na razstavah Število javnih programov Obisk na javnih programih Stopnja zadovoljstva obiskovalcev

Izbrani kazalniki vključujejo merjenje ekonomske uspešnosti muzeja, ki poleg finančnih sredstev (višina lastnih prihodkov, prihodek na obiskovalca itd.) vključujejo tudi število obiskovalcev in programov ter hkrati kazalnike, ki jih uvrščamo med družbene cilje muzeja in merijo kakovost razstav ter zadovoljstvo obiskovalcev.

9.3.1 Ustvarjanje lastnih prihodkov

Prihodke muzej pridobiva preko javnih subvencij, ki jih opredelimo kot vsak prihodek ali investicijsko financiranje (redno ali izredno) iz javnih virov. Slovenski muzeji morajo pri javnih subvencijah v svojih proračunih ločevati med javnimi subvencijami države, javnimi subvencijami lokalnih (regionalnih) oblasti in med subvencijami iz EU. Poleg javnih subvencij muzej ustvarja tudi lastne prihodke. Te bomo proučevali tudi v našem primeru.

Lastne prihodke proučevan muzej ustvarja z:

- vstopninami (vstopnine za razstave, izobraževalne aktivnosti itd.),
- oddajo prostorov,
- prodajo blaga in ostalih storitev,
- zbiranjem sredstev in donacij.

Vstopnine muzeja zajemajo prodajo vstopnic za razstave, prodajo vstopnic za javne programe (pedagoški, andragoški programi), prodajo vstopnic za posebne programe in ostale prireditve. Naj omenimo, da muzej zaračunava vstopnine le za stalne in občasne muzejske razstave. Večina galerijskih razstav je brezplačnih. Vstopnina znaša med 2,5 € in 7 € za posameznike in do 12 € za družine. Cena pedagoško-andragoških programov je različna in se giblje med 3,5 € in 7 € na osebo.

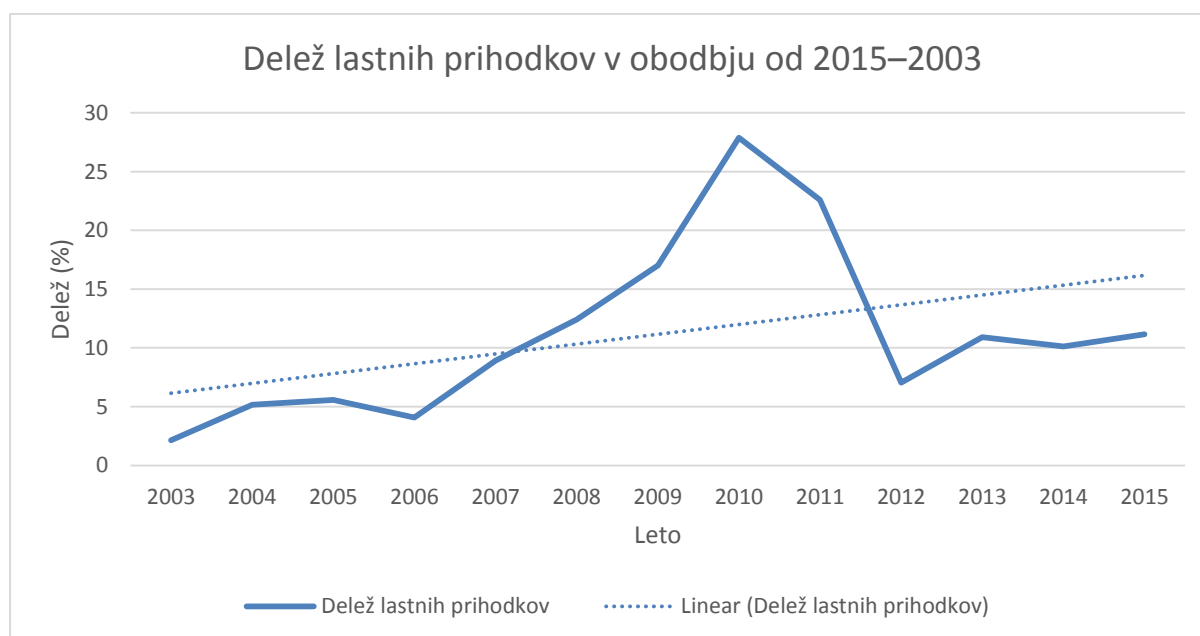
Muzej razpolaga s prostori, ki jih oddaja zunanjim izvajalcem v primeru, ko v njih sam ne izvaja lastnega programa. Poleg prostorov se oddaja tudi oprema (projektorji, oprema za simultano prevajanje itd.).

Prodaja blaga in ostalih storitev vključuje prodajo blaga v trgovini, prodajo lastnih katalogov razstav, komisijsko prodajo umetnin in knjig, oblikovanje in izvajanje posebnih programov za zunanje izvajalce, avtorske pravice, licenčnine, prihodke iz kavarne.

Sponzorska in donatorska sredstva muzej pridobiva za različne razstave oziroma projekte itd. Donatorska sredstva pa so lahko tudi v obliki predmetov, zbirk, drugega materiala in storitev.

Metodologija prikazovanja lastnih prihodkov v proračunih in poročilih muzeja se je skozi obdobja spreminjala, zato smo se odločili, da prikažemo delež lastnih prihodkov glede na celotne prihodke od leta 2001 naprej, saj smo od tega leta dalje lahko pridobili veljavne podatke. Pri tem smo upoštevali prihodke, ki jih je muzej ustvaril na trgu, izključili pa smo obresti in kapitalske dobičke ter druge morebitne javne prihodke, ki jih muzej ni ustvaril na trgu, so pa upoštevani pri celotni vrednosti prihodkov. Hkrati pri javnih prihodkih nismo upoštevali sredstev, pridobljenih preko EU, niti ne sredstev, pridobljenih za večja arheološka izkopavanja, saj ta niso del rednega financiranja muzeja, ampak projektnega. Seveda pa je treba poudariti, da ta dodatna sredstva kažejo na uspešnost muzeja tudi pri pridobivanju dodatnih virov financiranja za svoje aktivnosti.

Slika 9.4: Gibanje deleža lastnih prihodkov v obdobju 2015–2003



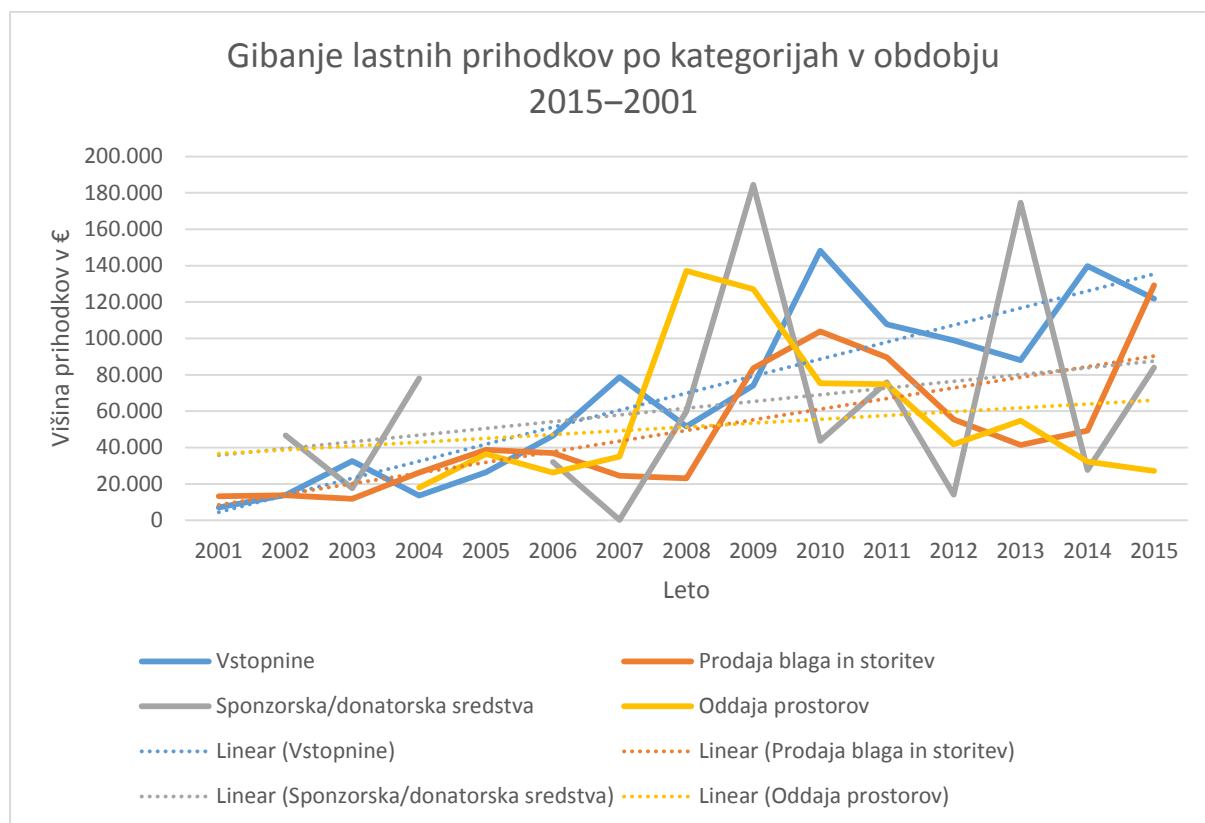
Vir: Lastna raziskava (2016).

Analiza lastnih prihodkov, ustvarjenih na trgu, glede na celotne prihodke muzeja kaže, da se je delež lastnih sredstev do leta 2010 povečeval. Leta 2009, 2010 in 2011 so bila bolj izjema kot pravilo, saj je muzej predvsem za razstavo *Slovenska zgodovina* na Ljubljanskem gradu pridobil ogromno donacij. Po letu 2012 se delež lastnih prihodkov ustali nekje med 10 % in 13 %. Takšno je tudi slovensko povprečje za muzeje, kar je ugotovila Evalvacija slovenskih

muzejev 2006–2008, pri čemer so nacionalni muzeji dosegli nekje okoli 10% delež lastnih prihodkov, regionalni pa večji, 10–12%.

Pri analizi lastnih prihodkov nas je zanimala tudi posamezna kategorija prihodkov, predvsem gibanje prihodkov iz naslova vstopnin.

Slika 9.5: Gibanje lastnih prihodkov po kategorijah v obdobju 2015–2001



Vir: Lastna raziskava (2016).

Podrobnejša analiza lastnih prihodkov po kategorijah pokaže, da gibanje rasti prihodkov ne narašča linearno. Iz slike 9.5 tako lahko ugotovimo, da so bila najboljša leta za oddajo prostorov v obdobju 2007–2008, ko prihodek od najemnin doseže vrh, nato pa od leta 2008 prihodki od najemnin padajo. Delno je to povezano s preteklo finančno krizo, ki je prizadela slovensko gospodarstvo, deloma pa to lahko pripišemo povečanemu lastnemu programu, ki je onemogočal oddajo prostorov zunanjim izvajalcem. Sponzorska in donatorska sredstva skozi leta izjemno variirajo. Pridobljena sponzorska sredstva so odvisna od razvoja muzejskih veščin na tem področju, večji del pa predvsem od zanimivosti projektov, ki jih muzej v

odločenem obdobju predstavi potencialnim sponzorjem oziroma partnerjem. Tako so nekateri razstavni projekti bolj zanimivi za sponzorje drugi manj, kar se odraža tudi v višini pridobljenih sponzorskih sredstev v določenem obdobju. Donatorska sredstva so v večini povezana z donacijami muzejskih predmetov, ki seveda enako variirajo skozi leta.

Slika 9.6: Gibanje lastnih prihodkov iz naslova vstopnin in javnih programov v obdobju 2015–2001



Vir: Lastna raziskava (2016).

Slika 9.6 prikazuje rast prihodkov iz naslova vstopnin in javnih programov. Od leta 2007 muzej ločeno beleži tudi višino prihodkov s strani javnih programov, s čimer ima muzej boljšo predstavbo, kolikšen je prihodek iz obiska posameznikov ter kakšen je obisk ter posledično prihodek v okviru javnih programov. Prihodki iz vstopnin in javnih programov od leta 2001 dalje v povprečju naraščajo, kar prikazuje tudi trendna črta (glej Slika 9.6). Največji prihodek iz naslova vstopnin je muzej zabeležil v letu 2010, in sicer na račun razstave grafik Pabla Picassa. Gre za eno prvih Picassovih razstav v Sloveniji, zato je bilo posledično zanimanje javnosti za razstavo izjemno, poleg tega je bila zaradi lastnega financiranja razstave vstopnina na razstavo višja, kot je običajno.

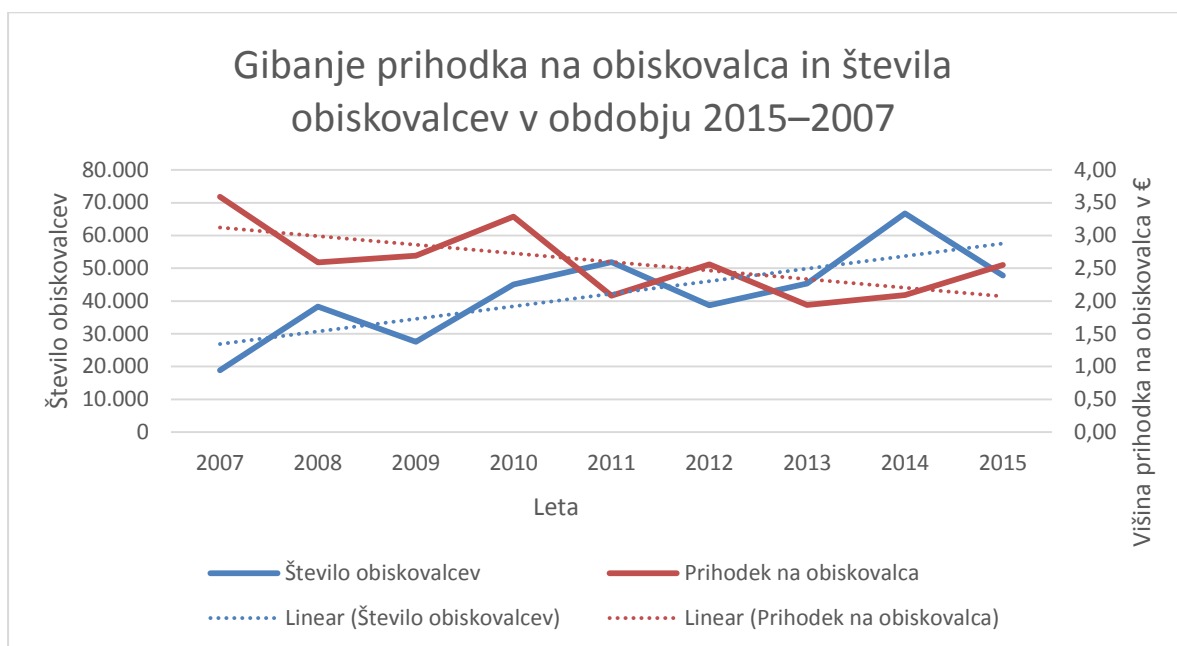
Eden od glavnih razlogov za uvajanje marketinških praks v muzeje naj bi bilo tudi povečanje lastnih prihodkov (Tobelem 2007). Višji odstotek lastnih prihodkov pomeni, da je muzej bolj

sposoben izkoriščati in upravljati možnosti za ustvarjanje lastnih prihodkov. Ti lahko pomagajo pri izboljšanju ponudbe muzejskih storitev in pripomorejo k boljšemu zadovoljevanju potreb obiskovalcev. Naša analiza je pokazala, da v letih, ko se je muzej usmeril na trg, delež lastnih sredstev narašča, kar nam potrjuje našo domnevo, da marketinška usmerjenost lahko pripomore k uspešnejšemu delovanju muzejev. Seveda lahko na večjo uspešnost na področju lastnih prihodkov vpliva tudi prodajna usmerjenost. Sami zagovarjamo Klinetovo mnenje (2013, 166), ki poudari, da štirje procesi glavnih strateških usmeritev (skrbniška usmeritev/usmerjenost na storitev, usmerjenost na prodajo, usmerjenost na trg in usmerjenost na znamko) v muzejih potekajo ločeno, vendar pa, ko so medsebojno povezani, sovplivajo na stopnjo uspešnosti delovanja muzejev.

Delež prihodkov na obiskovalca

Delež prihodkov na obiskovalca nam kot kazalec uspešnosti kaže učinkovitost prodaje vstopnic in politike v zvezi s prodajo. V letnih programih muzeja ne zasledimo, da bi si muzej kot poseben cilj zastavil število prodanih vstopnic, cilji se nanašajo le na število obiskovalcev na določeni razstavi ali v določenem letu, kar je v skladu tudi s splošnim poslanstvom muzeja – omogočanje dostopa do kulturne dediščine vsem zainteresiranim. Hkrati pa muzej vsako leto planira prihodek od prodanih vstopnic, ki se kaže kot pomemben vir uravnovešenega proračuna določene razstave ali projekta. Glede na to lahko trdimo, da je tudi ta kazalnik uspešnosti pomemben za muzej.

Slika 9.7: Gibanje prihodka na obiskovalca v povezavi z gibanjem obiska na razstavah v obdobju 2015–2007



Vir: Lastna raziskava (2016).

Prihodek na obiskovalca je bil zanimivo največji v letu 2007. Zakaj je tako, iz Poročil o delu nismo uspeli razbrati. Drugače lahko vidimo, da se prihodek neprestano giblje okoli 2–2,5 € na osebo. Torej v povprečju prihodek na obiskovalca zadnjih nekaj let ne raste. Povprečni prihodek od prodaje vstopnic na obiskovalca je v nacionalnih muzejih 1,59 €, v regionalnih muzejih pa je znatno nižji, 0,89 € (Evalvacija slovenskih muzejev 2006–2008, 2008). Predvsem po letu 2012 opazimo padec prihodka na obiskovalca ob povečani rasti števila obiskovalcev razstav. Prodajno usmerjen muzej bi si neprestano prizadeval povečati prihodek, v našem primeru pa ni tako. V procesu razvoja marketinške usmerjenosti v povezavi z razvojem inkluzivnega muzeja, muzej omogoča večjo dostopnost muzejskih storitev različnim muzejskim javnostim, tudi ranljivim skupinam in tistim, ki običajno niso obiskovalci kulturnih storitev. Za muzej je cilj dostopnosti pomembnejši kot višina prihodka na obiskovalca.

Zagotavljanje najširše dostopnosti do muzejskih zbirk in znanja, ki ga v muzeju ustvarijo zaposleni, je pomembna sestavina poslanstev vseh sodobnih muzejev. Razpon razstav in programov ter njihova kakovost je izjemnega pomena za muzeje, zato smo v nadaljevanju s pomočjo izbranih kazalnikov analizirali tudi področje uporabe zbirk.

9.3.2 Uporaba zbirk – razstave in javni programi

Muzeji so ustanove v službi interesa javnosti. Poleg zbiranja, ohranjanja in proučevanja kulturne dediščine je enako pomemben del aktivnosti muzeja posredovanje in predstavljanje svojih znanj in zbirk javnosti, torej ljudem vseh starost in življenjskih ozadij, ki jim je na ta način omogočeno sodelovanje v znanju in kulturi. Zato je pomembno, da je vsaka dejavnost muzeja namenjena temu, da služi javnosti (Brüninghaus-Knubel 2004). To muzej zagotavlja preko različnih muzejskih storitev. Tovrstne storitve so najpogostejše:

- razstave, ki so lahko stalne, občasne, gostujoče itd.,
- različna izobraževanja,
- posebni programi in prireditve, kot so pedagoški, andragoški, družinski programi, popularizacijski dnevi itd.,
- različne publikacije, ki jih izdajajo muzeji,
- informacijske in svetovalne storitve itd.

Uspešnost muzeja na področju uporabe zbirk bomo tako analizirali z naslednjimi kazalniki uspešnosti:

- število obiskovalcev na stalnih in občasnih razstavah,
- število javnih programov, ki jih ponuja proučevan muzej,
- število obiskovalcev na teh javnih programih,
- zadovoljstvo obiskovalcev z razstavami.

Razstave

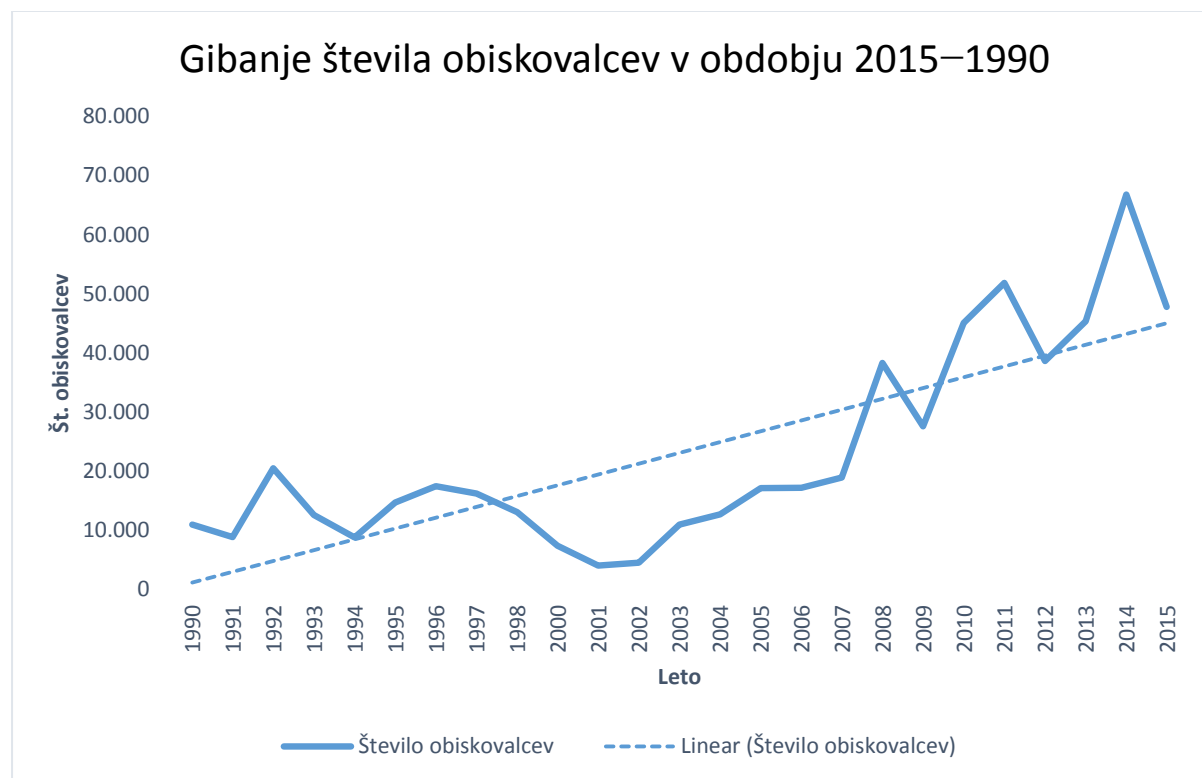
Z razstavami se v muzeju ustvarja neposreden stik med obiskovalci in muzejskimi zbirkami. Tu ima vsak posameznik, ne glede na starost, socialni in ekonomski status, sam ali kot član skupine, priložnost in prostor, da si ogleda »resnični predmet« in z njim komunicira s pomočjo vrste razstavnih tehnik. Razstava je tako sredstvo komuniciranja, ki izhaja iz predmetov in njihovih dopolnilnih elementov; predstavljena je v vnaprej določenem prostoru in uporablja posebne tehnike interpretacije ter učna zaporedja, ki so namenjena prenosu in posredovanju idej, vrednot in/ali znanja (Herreman 2004, 63).

Proučevan muzej je od svojega nastanka dalje v skladu z ustanovitvenimi akti, zakonodajo in trenutno kulturno politiko ter svojim poslanstvom in strateškimi načrti razstavljal svoje zbirke

preko stalnih razstav, občasnih razstav, gostujočih razstav, hkrati pa z lastnimi prostorskimi zmožnostmi sam gostil razstave drugih prirediteljev v svojih prostorih. V muzejskih poročilih je muzej od leta 1985 dalje (za prej nimamo podatka) beležil tudi obisk na vseh vrstah razstav, saj so bili očitno obiskovalci od nekdanj pomemben vidik uspešnosti muzeja.

Za potrebe naše analize in poskusa potrditve teze, da marketinška usmerjenost doprinese k večji uspešnosti muzeja, bomo uporabili le podatke obiska stalnih in občasnih razstav (glej Slika 9.8), in sicer iz dveh razlogov, prvič, ker se je politika gostujočih razstav in predvsem tujih razstav, ki gostujejo v muzejskih prostorih, skozi leta spreminjala, in drugič, ker je obisk na gostujočih razstavah bolj odvisen od same lokacije in marketinških naporov institucije, kjer razstava gostuje, kot od samega razstavljalca (npr. razstave na Ljubljanskem gradu, kjer beležijo višje število obiskovalcev razstav že samo zaradi visokega obiska gradu kot turistične znamenitosti Ljubljane). Glede na to, da se je muzej v letu 2009 združil z nekaterimi ljubljanskimi galerijami, za boljšo predstavbo prikazujemo le podatke, ki se vežejo na obisk muzeja in ne na obisk galerij.

Slika 9.8: Gibanje števila obiskovalcev v obdobju 2015–1990



Vir: Lastna raziskava (2016).

Analiza nam pokaže, da se je pred letom 1998 število obiskovalcev gibalo med 10.000 in 20.000. Zaradi prenove matičnih razstavnih prostorov je število obiskovalcev med leti 1998 in 2004 padlo, nato pa s prenovljeno palačo in novo stalno postavitvijo ter novimi prostori za občasne razstave število obiskovalcev zopet začne naraščati. Če se v letih med 2004 in 2007 obisk ponovno giblje med 10.000 in 20.000, pa po letu 2008 začne strmo naraščati in doseže vrh v letu 2014 s 66.779 obiskovalci. V letu 2015 število obiskovalcev ponovno pade. Trendna črta prikazuje povprečno rast obiska skozi celotno proučevano obdobje.

Programi

Celovitost in kakovost informacij o kulturni dediščini in zbirkah v muzejih dopolnjujejo tudi javni programi, ki so namenjeni različnim ciljnim skupinam, od vrtčevskih skupin in šol (s segmentacijo po različnih starostnih skupinah), do družin, odraslih, seniorjev itd.

Predvsem programi, ki so namenjeni učencem in dijakom oziroma šolam, se izvajajo tudi kot dodatno izobraževanje na področju spoznavanja in varstva premične kulturne dediščine ter kot pomembno dopolnjevanje obveznih šolskih vsebin. Pri andragoških in družinskih programih pa med cilji zasledimo vseživljenjsko učenje, medgeneracijsko sodelovanje, aktivno preživljanje prostega časa itd.

V spodnji tabeli (glej tabelo 9.3) prikazujemo število različnih javnih programov, ki jih je muzej izvajal med leti 2003 in 2015. Pred letom 2003 so Letna poročila podala le informacije o skupinskih ogledih muzeja ali ogledih z vodstvom, na podlagi tega pa težko razložimo, ali gre za posebno oblikovan javni program oziroma storitev, prav tako ne moremo določiti števila opravljenih storitev (vodstev, programov).

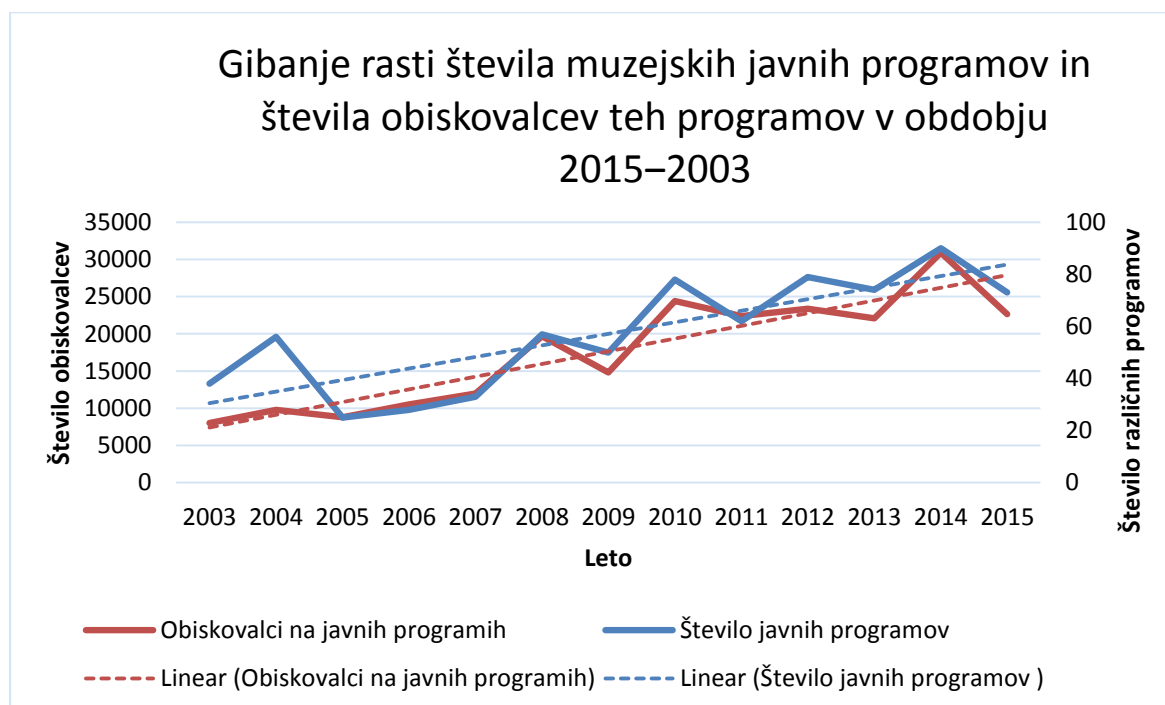
Tabela 9.3: Število in obiskovalci na javnih programih v obdobju 2003–2015

LETO	Število javnih programov	Obiskovalci na javnih programih
2003	38	8.035
2004	56	9.793
2005	25	8.813
2006	28	10.528
2007	33	11.957
2008	57	19.681
2009	50	14.826
2010	78	24.425
2011	62	22.396
2012	79	23.361
2013	74	22.077
2014	90	30.915
2015	73	22.663

Vir: Lastna raziskava (2016).

Po letu 2007 (glej Slika 9.9) opazimo sorazmerno rast števila različnih programov z rastjo števila obiskovalcev na teh programih.

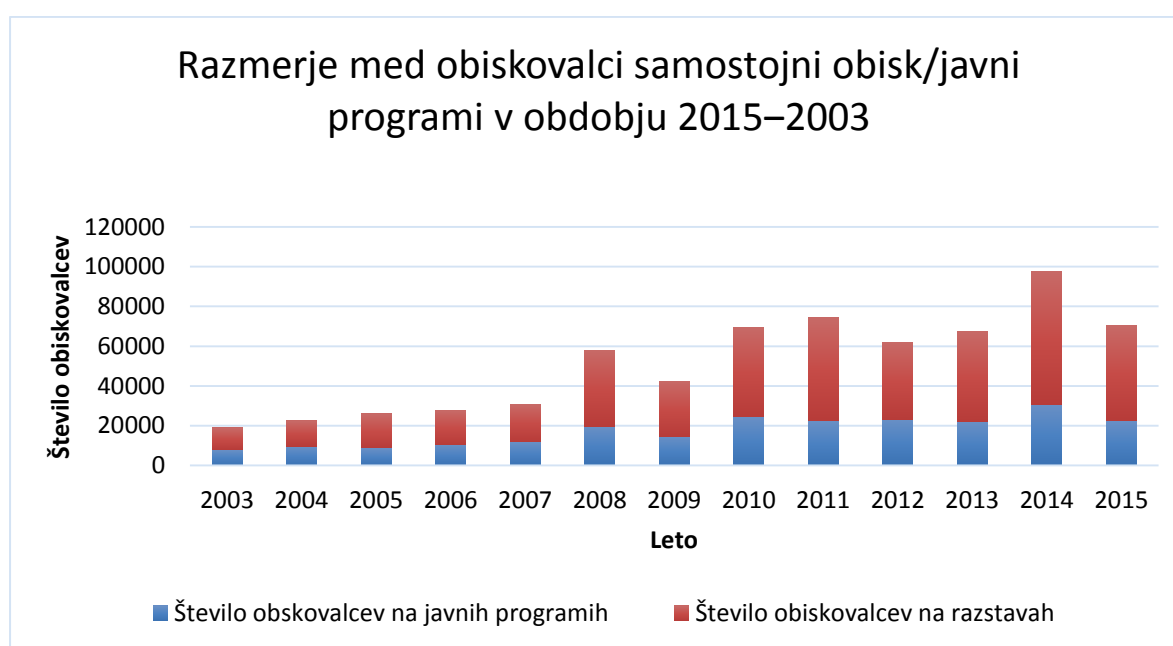
Slika 9.9: Gibanje rasti števila muzejskih javnih programov in števila obiskovalcev teh programov v obdobju 2003–2015



Vir: Lastna raziskava (2016).

Kakovostni javni programi so izjemnega pomena za muzej, saj omogočajo večjo dostopnost same razstave, razstavo nadgrajujejo in ponujajo še kakovostnejšo izkušnjo obiska razstave različnim ciljnim skupinam, ki imajo različne socialno-demografske značilnosti, različne potrebe in želje, različno predznanje in različna pričakovanja. Na spodnji sliki (glej Slika 9.10) prikazujemo dejstvo, da obisk v okviru javnih programov v zadnjih letih predstavlja v povprečju 50 % celotnega obiska razstav in je ključen dejavnik za uspešnost določene razstave.

Slika 9.10: Razmerje med obiskovalci samostojni obisk/javni programi v obdobju 2015–2003



Vir: Lastna raziskava (2016).

Rast števila javnih programov lahko neposredno povežemo z odpiranjem muzejev javnosti in tudi s konceptov marketinške usmerjenosti. Prav usmerjenost k potrošniku, segmentacija ciljnih skupin, prepoznavanje potreb in pričakovanj javnosti so tisti elementi, zaradi katerih v muzejih na splošno število javnih programov raste. Razstave je namreč izjemno težko prilagajati (grafika, interpretacija, teksti itd.) vsem ciljnim javnostim, zato so programi tisti, ki nam omogočajo prilagajanje vsebin ter interpretacijo razstave in zbirk specifičnim značilnostim in potrebam ciljnih skupin.

Stopnja zadovoljstva obiskovalcev z muzejskimi razstavami in drugimi storitvami

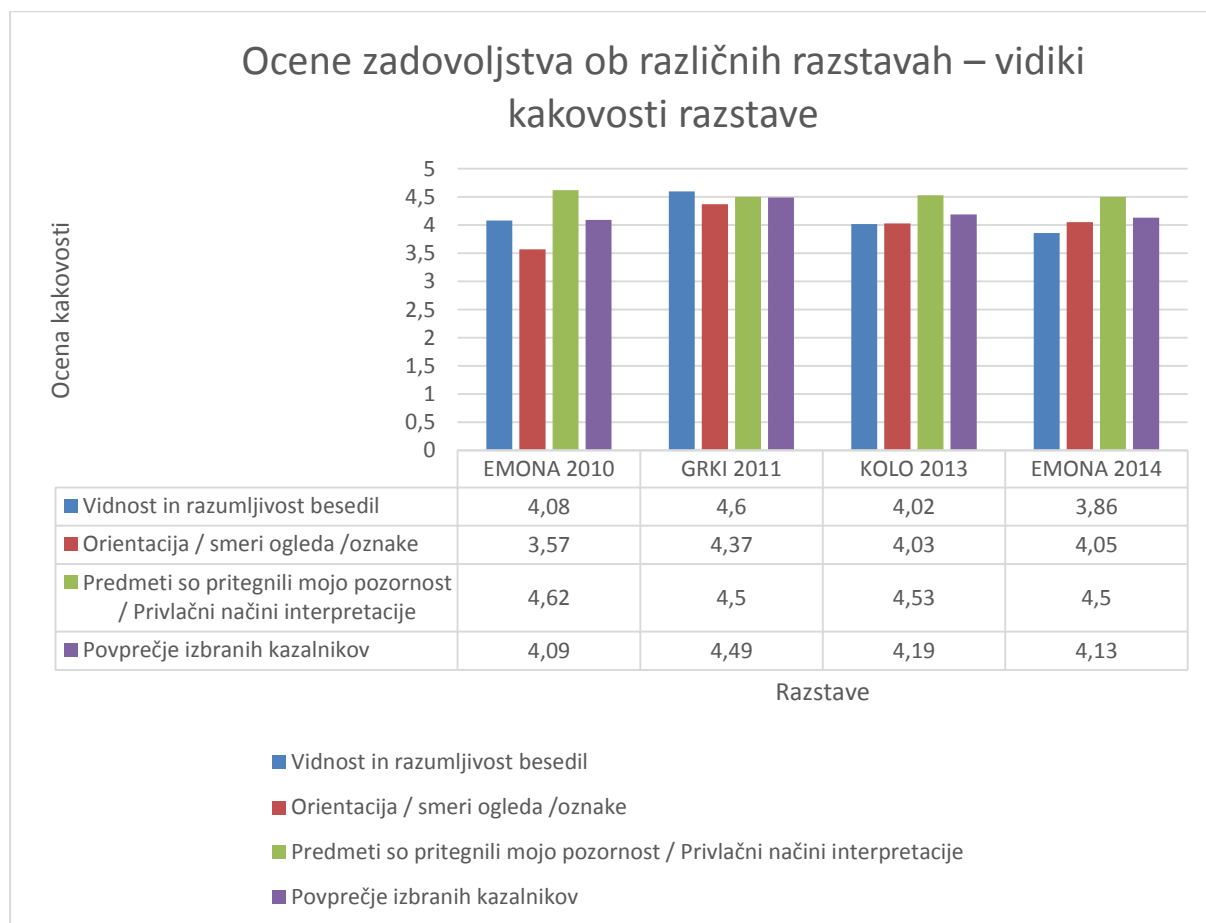
Zadovoljstvo uporabnikov z muzejskimi storitvami naj bi bilo v neposredni povezavi z marketinško usmerjenostjo muzeja (Gainer in Padanyi 2002) ter je kot tako neposredno povezano z uspešnostjo in kakovostjo muzeja. Če se naslonimo na Hudsonovo (2009) definicijo kakovosti muzeja, je zadovoljstvo tisto, ki je ključno za uspešnost sodobnega muzeja.

Raziskave o zadovoljstvu obiskovalcev z razstavami in programi proučevani muzej sistematično izvaja od leta 2009, vendar velja poudariti, da se muzej z raziskavami ukvarja že od leta 1999. Muzej vse svoje evalvacije objavlja tudi na svoji spletni strani. Z raziskavami muzej pridobiva informacije o profilu obiskovalcev in meri stopnjo zadovoljstva preko naslednjih vidikov kakovosti muzejske storitve:

- zunanji videz muzeja,
- označenost, jasnost dostopa v stavbo,
- dostopnost za starejše in osebe s posebnimi potrebami,
- prijaznost in pozornost osebja,
- zadovoljivost informacij o ponudbi in programih pri vstopu,
- jasnost oznak za razstavo in drugo ponudbo,
- zadostnost pomožnih informacij za ogled razstave,
- jasnost smeri ogleda,
- razvidnost zasnove razstave in razporeditev,
- vidnost in razumljivost pisnih informacij na razstavi,
- splošno vzdušje, doživetje prostora,
- uporaba novih tehnologij: multimedija, avdio, video,
- dostopnost razstav otrokom,
- prilagojenost razstav osebam s posebnimi potrebami,
- razstava spodbuja k pogovoru med obiskovalci,
- estetsko oblikovanje,
- možnost dotikanja izbranih predmetov in kopij,
- vodeni ogledi,
- čistost toaletnih prostorov,

- ustreznost odpiralnega časa,
- dostopnost cen v muzejski trgovini,
- kakovost ponudbe v muzejski kavarni.

Slika 9.11: Ocene zadovoljstva ob različnih razstavah – vidiki kakovosti razstave



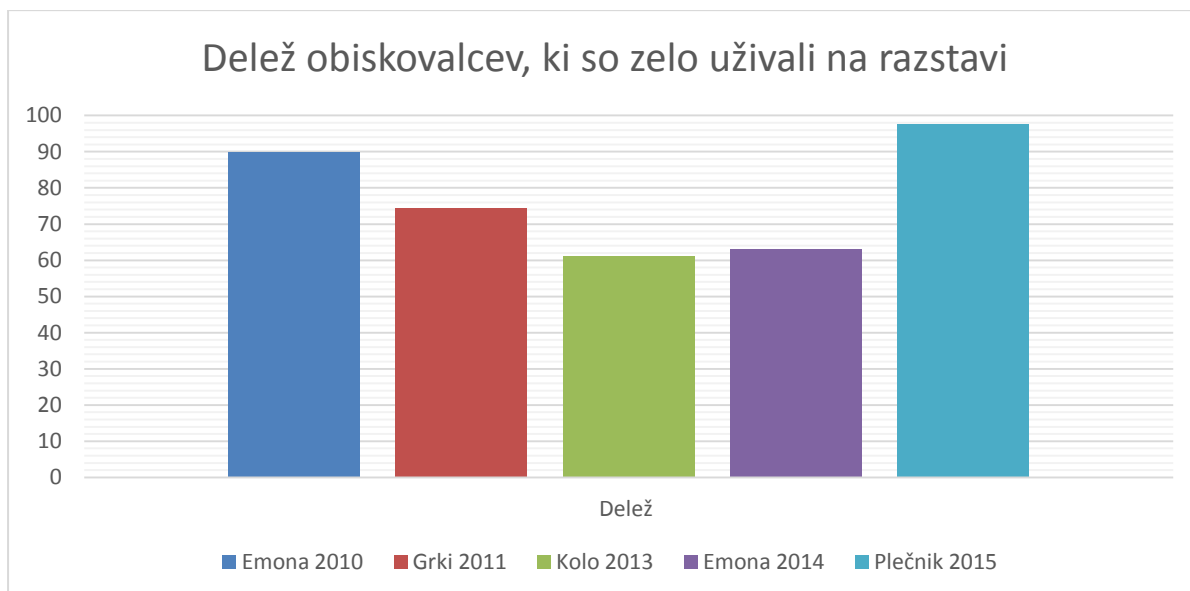
Vir: Lastna raziskava (2016).

Pri analizi raziskav (glej Slika 9.11) lahko vidimo, da je ocena zadovoljstva z določenimi kriteriji v povprečju večja kot 4. Muzej meri zadovoljstvo na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo slabo, 5 pa odlično. Se pa skozi leta povprečna ocena posameznega vidika kakovosti ne spreminja bistveno.

Poleg zadovoljstva muzej meri tudi učne in čustvene učinke razstave. Pri slednjih meri stopnjo uživanja obiskovalcev ob obisku muzeja oziroma ob ogledu razstave. Ker muzeji

dejansko ponujajo storitve oziroma doživetja, je seveda pomembno, da obiskovalci uživajo ob obisku razstave in da na podlagi pozitivne izkušnje postanejo redni obiskovalci muzeja.

Slika 9.12: Delež obiskovalcev, ki so zelo uživali na razstavi



Vir: Lastna raziskava (2016).

Žal smo imeli dostop do tržnih raziskav le od leta 2009 naprej, sicer pa smo to leto že definirali kot prelomno leto v strateški usmeritvi muzeja – iz storitveno-prodajne usmeritve v marketinško usmerjenost. Kar lahko razberemo iz analize tržnih raziskav o zadovoljstvu je, da so obiskovalci v povprečju z muzejskimi storitvami zadovoljni oziroma zelo zadovoljni. Zadovoljstvo muzejskih obiskovalcev naj bi bilo neposredno povezano prav z marketinško usmerjenostjo in znotraj nje usmerjenostjo muzeja na obiskovalce, saj preko poznavanja njihovih želja in potreb lažje približamo muzejsko storitev njihovim zahtevam (Gainer in Padanyi 2005).

Poleg usmerjenosti k potrošniku in h konkurenci koncept marketinške usmerjenosti poudarja pomembnost sodelovanja in učinkovito medfunkcijsko koordinacijo v muzeju, ki smo jo bolj podrobno raziskali v kvalitativnem delu raziskave.

9.4 Kvalitativni del raziskave

Muzeji, njihova vodstva in vsi zaposleni se danes neprestano srečujejo z izzivi, kako dosegati odličnost, tako na področju varovanja, ohranjanja in predstavljanja kulturne dediščine kot na področju dostopnosti in privlačnosti za različne ciljne skupine ter ekonomske uspešnosti. Čeprav se zdi, da lahko pri tem uspešno pomaga prehod od skrbniško/storitvene usmerjenosti v marketinško usmerjenost muzeja, ob tem prehodu prihaja do trenj med funkcijami, ki so namenjene ohranjanju in raziskovanju muzejskih zbirk, ter marketinško funkcijo. Kako premagati trenja med skrbniško in marketinško funkcijo in kako doseči sinergični učinek obeh pri doseganju večje uspešnosti muzeja, smo raziskali s tehniko poglobljenih polstrukturiranih intervjujev, s katerimi smo želeli preveriti našo tezo, da je **za uspešno delovanje muzeja nujno sodelovanje med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzeju**. Hkrati nam odgovori intervjuvancev ponujajo dodatne razlage uspešnosti muzeja, ki nam bodo služili za podporo pri analizi in interpretaciji rezultatov, ki smo jih dobili v kvantitativnem delu raziskave.

Tezo smo preverili preko naslednjih vprašanj:

- Kakšna je vloga marketinga v muzeju?
- Katere so tiste marketinške informacije, ki vam jih marketing posreduje in so vam pomembne oziroma vplivajo (so vplivale) na spremembo vašega razmišljanja?
- Kateri ostali elementi še vplivajo (poleg marketinga) na uspešnost muzeja – predvsem na področju razstavne dejavnosti?
- Kako gledate na sodelovanje marketinške funkcije z ostalimi muzejskimi funkcijami? Ali se vam zdi to sodelovanje pomembno za doseganje uspešnosti muzeja?

9.4.1 Analiza in diskusija

Kakšna je vloga marketinga v muzeju?

V zadnjih 30 letih je večina muzejev prepoznala ključno vlogo marketinga pri doseganju ciljev, uresničevanju vizije in nenazadnje pri doseganju muzejskega poslanstva z vzpostavljanjem dolgoročnih odnosov z različnimi javnostmi (McLean 1997; Sandell 2007).

Marketing najučinkoviteje pripomore k doseganju muzejske strategije in ciljev v primeru, kjer marketinško osebje sodeluje pri vseh muzejskih dejavnostih, pri pripravi različnih javnih programov, pri pripravi razstav, pri opremljanju in oblikovanju muzejskih prostorov, pri razvoju novih strategij itd. (Kotler in Kotler 2007, 329). To ugotovitev podpirajo tudi odgovori naših udeležencev.

»... vsekakor marketing vpliva tako pri sami promociji razstave kot pri interpretaciji razstav ... je zelo pomemben.«

Oseba A, služba za sodobno umetnost

»Men se zdi osebno marketing zelo pomemben, kako mi, jaz, kustosi dosežemo obiskovalce, nujna stvar, ... zelo pomemben faktor pri doseganju publike in mi da feedback, kaj je ljudem pomembno, kaj ljudje vidijo znotraj mojega dela, kustosi smo precej v enem svojem balončku, smo v okviru stroke, v okviru nekih znanj, nekih podatkov, ljudje pa nismo tako preprosto narejeni, ne zanimajo vse podatki, ampak, polno drugih reči, ali pa drugi načini interpretacije. Marketing je en pomemben del feedbacka od tega zunanjega sveta. Pri nas marketing vpliva na samo razstavo, če že ne na samo temo, čeprav mislim, da tudi na samo temo razstave, pa vsaj na to, kako je ta tema definirana, kako je razumljena, marketing tudi mal usmerja fokus razstav ...«

Oseba B, kustodiatska služba

»Marketing je povezovalni člen muzeja, ... funkcija, ki omogoča, da se lahko del poslanstva muzeja izvede ... hkrati pa prepozna dobre zgodbe, ... ki jih nato komunicira tako znotraj muzeja kot zunanjim javnostim.«

Oseba C, komunikacijska služba

»Marketing je ključen za vzpostavljanje zavedanja o muzeju, o vlogi in pomenu izven muzeja, v ožji skupnosti in potem najprej, ... imamo pa še prostor za nadgradnjo, da se znotraj bolj postavi, ... ta notranja komunikacija ... se mi zdi, da smo bili dost bolj uspešni na komuniciranju navzven, tle so preboji, rezultati očitni.«

Oseba D, uprava

Pri tem so vsi intervjuvanci izpostavili pomembno vlogo, ki jo ima marketing pri eksterni in interni komunikaciji muzeja.

Katere so tiste marketinške informacije, ki vam jih marketing posreduje in so vam pomembne oziroma vplivajo (so vplivale) na spremembo razmišljanja?

Kot sta zapisala Kohli in Jaworski (1990), organizacije, ki so sposobne učinkovito prenašati marketinške informacije do vseh oddelkov, lahko pričakujejo povečanje svoje uspešnosti.

Marketinške informacije o obstoječih in potencialnih muzejskih obiskovalcih, o tem, kakšne so njihove želje, potrebe, pričakovanja, kaj trg potrebuje, se zdijo ključne tudi vprašanim. Uporabljajo jih za prilagoditev svojih razstavnih konceptov, formuliranja tem, načina interpretacije itd.

»V osnovi sem bila proti razširjenim tekstom, zakaj je treba razlagat umetnost, naj si jo vsak razlaga sam, ... toda skozi centralno (komunikacijsko) službo, prav s tem, kar ste vi (op. komunikacijska/marketinška služba) adresirali na nas, da dajte ljudem več, dajte jih vprašat ..., vključno s tem, da nismo ljudem dali nič za usest ... saj v galerijo greš gledat, smo pozabili, da v galerijo pridejo ljudje, ki komaj prisopihajo na vrh ... in da če damo tekst na malih črkah, ne bodo videli nič ... pa do tega, da je treba pred galerijo povedat, da je to galerija ... je definitivno, totalno je (op. marketing) vplival tudi na naše razmišljanje, ... se tudi zgodi, da mi med sabo, čeprav ne bomo ravno jasno in glasno povedali, ... razmišljamo, da je morda naslov razstave prezapleten, premalo poveden, ... smo začeli tudi preko naslovov gledati, kako podajati informacije ... je definitivno, totalno vplivalo tudi na razmišljanje.«

Oseba A, služba za sodobno umetnost

»Ja absolutno, to so men ful pomembne informacije. Načeloma delamo razstave zato, da jih bodo ljudje prišli pogledat ... po eni strani nas žene to, da muzeje ocenjujejo po obisku, po drugi strani pa je čist osebno, etično poslanstvo kustosa, da naredi razstavo za ljudi ... saj ne delaš za tistih pet strokovnjakov, ki jo pridejo pogledat ..., to so neke ključne informacije, sem vedno pripravljena prilagodit neka izhodišča, kar bo strokovnjak za marketing ocenil, da je zanimivo za širšo javnost, seveda z vsemi

etičnimi in strokovnimi varovalkami, jaz še vedno mislim, da jaz skrbim za kvaliteto tukaj, drugi skrbijo za kvaliteto drugje, je pa to ful dragoceno vodilo pri zasnovi razstav ... Marketing je zelo pomemben faktor pri doseganju publike in mi da feedback, kaj je ljudem pomembno, kaj ljudje vidijo znotraj mojega dela, kustosi smo velikokrat v enem svojem balončku, smo v okviru stroke, v okviru nekih znanj, nekih podatkov, ljudje pa nismo tako preprosto narejeni, ne zanimajo vse podatki, ampak polno drugih reči, ali pa drugi načini interpretacije. Marketing je en pomemben del feedbacka od tega zunanjega sveta. Meni se zdi osebno marketing zelo pomemben, kako mi kustosi dosežemo obiskovalce. Pri nas marketing vpliva tudi na razstavo, če že ne na samo temo, čeprav mislim, da tudi na samo temo razstave, pa vsaj na to, kako je ta tema definirana, kako je razumljena, marketing tudi malo usmerja fokus razstav, posredno tudi pri predmetih, ki jih lahko kustos izbere ... marketing na to vpliva ...»

Oseba B, kustodiatska služba

» ... so še vedno pomembne raziskave, evalvacije ..., da lahko spremeniš kaj, da lahko kaj popraviš, kako stvar še približaš obiskovalcem.«

Oseba C, komunikacijska služba

Kateri ostali elementi še vplivajo (poleg marketinga) na uspešnost razstave

Dobro razstavo ne naredi le poznavanje potreb javnosti in dobra komunikacijska podpora, pri tem so pomembni tudi drugi dejavniki. Kateri, nas je zanimalo tudi v naši raziskavi.

»Jaz se pol ukvarjam z dramaturgijo razstave, iz teatra si sposojam, ... tako, da razmišljaš tudi o kakšnih stvareh, ki so gledalcem/obiskovalcem bližje, ... mi je jasno, da se je potrebno oprijeti tudi kakšnega medija, kot je slika, kot kip, ki bo ljudi pritegnil ... in jaz takrat kej pregradim, da malo labirinta narediš, ... da bomo obiskovalce pritegnili, ... da bodo razmišljali o razstavi, in zato tudi pri sami postavitvi razmišljaš, kam boš kaj dal, pa dajmo začet morda s sliko, zato da mu bo bolj udobno, domače, ... tu je zelo veliko razmisleka ... mislim, če gledam rezultate, vsekakor verjamem, glede na to, da se program ni drastično spremenil v zadnjih petih letih, da je povečanje obiska učinek marketinga, pa naj bo to od zavedanja

oglaševanja, svetovanja, k ga dobiš s strani Alje (op. strokovnjakinja za odnose z javnostmi in marketing) ali Ajdina (op. oblikovalec) ...»

Oseba A, služba za sodobno umetnost

»Pri sami prezentaciji in interpretaciji ogromno, vsekakor se je vsa muzeološka stroka usmerila čedalje bolj k temu, da seveda delamo za ljudi, včasih že celo malo preveč, v nekaterih tekstih vidiš hude težnje k popolnemu poenostavljanju, da bo ja čim širši krog razumel. Neka srednja pot je najboljša rešitev ... in znotraj stroke se zelo kaže vpliv marketinga, kako pač interpretiraš zadeve, na kakšen način ... Razstave nasploh, in v Sloveniji in v tujini, so se zelo spremenile, ja z novimi tehnologijami in kako smo se ljudje spremenili ob teh novih tehnologijah. Tudi dejansko nekih študijskih razstav je relativno malo, vse se čedalje bolj odpira, smo pa vsi relativno površni, rabimo neke triggerje, da nas potem potegnejo v globino ... men se zdi dober primer Emone 2000, ko je kumulativni učinek tega poudarka na Emono v zadnjih desetih letih ... in pa večanje pedagoških programov in marketing za same parke ... vsa ta akcija, tudi marketinška vseljubljska, ... da je to tisto, kar je pripomoglo k rekordnemu obisku, torej jaz mislim, da je vedno več faktorjev.«

Oseba B, kustodiatska služba

»Je pa res, da se nam je v zadnjih dveh letih pokazalo, da so tudi marketinška sodelovanja z zunanjimi partnerji zelo pripomogla k obisku razstav skozi to, da povečajo vidnost razstave. Mi kot muzej imamo omejen doseg ... sodelovanja pomagajo, da informacije pridejo do javnosti, ki običajno nimajo našega muzeja na agendi ... se mi zdi, da ta mestna sinergija bodisi z MOL bodisi z ZTL in ostalimi partnerji omogoča večjo vidnost in prepoznavnost naših projektov.«

Oseba C, komunikacijska služba

Večina intervjuvancev je mnenja, da je marketing dodatno pripomogel k večjemu uspehu muzejskih razstav, hkrati pa se strinjajo, da je za uspeh ključen tudi razvoj na drugih področjih, kot je razvoj sodobne tehnologije in predvsem razvoj interpretacije. Pomembno vlogo igra tudi izbor teme razstave oziroma umetnika. Poudarili pa so tudi pomen in koristi, ki jih ima muzej v okviru povezovanj in sodelovanj z zunanjimi partnerji.

Kako gledate na sodelovanje marketinške funkcije z vašo funkcijo? Kako se vam zdi to sodelovanje pomembno za doseganje uspešnosti muzeja?

»... če se ena in druga stran razumeta in spoštujeta, to se mi zdi poglavitno za to sodelovanje.«

Oseba A, služba za sodobno umetnost

»... oboji skrbimo za kvaliteto, vsak iz svojega zornega kota seveda.«

Oseba B, kustodiatska služba

»... če bi marketing deloval čisto po svoje, ne bi bilo dobro, če bi kustosi in galeristi delovali čisto po svoje, ne bi bilo dobro, ampak ker smo se naučil srečevati, ker smo se naučil v zgodnjih stopnjah priprave vseh programov biti skupaj, je pa to ta dodatna kvaliteta.«

Oseba D, uprava

Za izvedbo odlične muzejske storitve so odgovorni vsi zaposleni in jo muzej lahko doseže le z učinkovito interno komunikacijo ter učinkovito medfunkcijsko koordinacijo oziroma medoddelčnim sodelovanjem, za kar muzej potrebuje takšno organizacijsko strukturo, ki podpira in spodbuja sodelovanje med vsemi vpletenimi. Pri tem je pomembna tako formalna kot neformalna komunikacija med zaposlenimi. Ta zagotavlja sodelovanje vseh v muzeju in je nujna za izvajanje učinkovitega eksternega marketinga (Gilmore in Rentscler 2002, 758). Podobno ugotavljajo tudi intervjuvanci, ki potrjujejo, da je sodelovanje različnih služb ključno za doseganje uspešnosti muzeja.

»Jaz enostavno mislim, brez vse bolj intenzivnega sodelovanja med marketinško službo in našim oddelkom enostavno ni več možno razmišljati o galeriji ... potem, ko smo sprejeli to kot integralni del našega dela, našega početja, pa so se stvari spremenile, pa ne govorim samo o obisku, številu obiskovalcev, ampak predvsem o njihovem odzivu, kako se počutijo vključene, razstave komentirajo ... obiskovalec ne

pride zgolj pogledat razstave, ampak postaja bolj ozaveščen obiskovalec, ki hoče vedno več informacij, ki želi dobiti širšo sliko.»

Oseba A, služba za sodobno umetnost

»Meni se zdi to sodelovanje absolutno nujno za uspešnost muzeja. Kustosi prinesemo vsebino, marketing jo na primeren način spravi do javnosti ... Za kustodiate in marketing se mi zdi koristno, da bi bolj ciljno sodelovali, da bi delovali po programu, jasno definiran pogled našega muzeja, kakšne razstave delamo, kakšnemu cilju sledimo, kaj bi v desetih letih radi pokazali našim obiskovalcem ... razstavišče, kot je Mestni muzej, bi moralo imeti neko svojo politiko, ki bi ji sledil, ki bi jo tudi vsi skupaj naredili, ... kaj to naredi iz nečesa, kar bi lahko bil brand Mestnega muzeja Ljubljana.»

Oseba B, kustodiatska služba

»... sodelovanje je ključno ... lažje delaš zgodbo okoli razstave, če imaš na drugi strani kustosa, ki je pripravljen tudi tekom razstave še naprej predlagat tematike, ki bi jih lahko pokrili. Še vedno je on tisti, ki pozna vsebino in vse delčke vsebine, ki jih mi kot marketingaši niti nimamo časa v bistvu raziskat ... v tem primeru je kustos zelo pomemben vir idej še posebej v okviru odnosov z javnostmi ... pa tudi, ko je kustos tudi po odprtju razstave pripravljen sodelovat pri zanimivih vodstvih, tematskih vodstvih, predavanjih, okroglih mizah ... sodelovanje kustosa je bistvenega pomena še posebej pri večjih razstavnih projektih ... nam to omogoča učinkovito in uspešno delo le, ko imamo podporo kustodiatske službe. Enako je s strani dokumentacijske službe, od katere smo odvisni, ko potrebujemo kakšen material, fotografije ... in od konservatorske službe, ko se pripravlja razstava ... je zanimiv za javnost ta del delovanja muzeja, ne samo zbiranje, temveč skrb za muzealije, ki jih hranimo ... ja se strinjam, nujno je sodelovanje vseh muzejskih funkcij.»

Oseba C, komunikacijska služba

»Sodelovanje je nujno ... marketing ima pač nekaj v ospredju, kustosi, galeristi imajo drugo, in tisto, kar naredimo iz tega skupaj, presek, to je tista kvaliteta ... če bi marketing deloval čisto po svoje, ne bi bilo dobro, če bi kustosi in galeristi delovali

čisto po svoje, ne bi bilo dobro, ampak ker smo se naučil srečevati, ker smo se naučil v zgodnjih stopnjah priprave vseh programov biti skupaj, je pa to ta dodatna kvaliteta, in mislim, da smo v našem muzeju eni izmed redkih muzejev v Sloveniji to uspel ustvariti. Da je marketinška služba prepoznana kot enakopravni partner in ne kot servis v smislu kustos bo naredil razstavo, marketing pa naj naredi oglas ... to je tisto, na čemer je treba graditi še naprej.»

Oseba D, uprava

Pri tem vsi izpostavljajo, da prenos informacij in sodelovanje v muzeju še vedno najučinkovitejše poteka na podlagi neformalnih stikov, čeprav ima muzej zgrajene tudi formalne poti sodelovanja, kot so tedenski sestanki direktorja in vodij služb, tedenski sestanki posameznih služb ter projektni sestanki v okviru večjih razstavnih projektov.

»Sodelovanje je super ... imamo tudi neformalne vezi, ti neformalni stiki so v resnici zelo pomembni ... za celo našo službo bi bilo super, če bi imeli na primer skupne kave ... bi bilo lažje komunicirati o teh čist službenih zadevah, dostikrat gre samo za komunikacijo ...«

Oseba B, kustodiatska služba

»Sodelovanje spodbuja ja, spodbuja, ampak večinoma deluje še vedno na neformalnem nivoju ...«

Oseba D, uprava

Pri pregledu literature (Rentschler 2002; Kotler in Kotler 2007; Tobelen 2007) je možno zaznati pomembno vlogo, ki jo ima medfunkcijska koordinacija oziroma sodelovanje med različnimi oddelki pri doseganju odličnosti muzejske storitve in posledično pri doseganju uspešnosti muzeja. Medfunkcijska koordinacija izpostavlja pomen sodelovanja strokovnjakov različnih oddelkov organizacije za doseganje njenih ciljev na različnih ravneh, pri čemer je v ospredju skladnost med strategijo in poslanstvom. Takšna koordinacija spodbuja ustvarjanje sinergije v notranjem okolju, med zaposlenimi, in omogoča, da vsak posameznik doprinese k uresničevanju ciljev muzeja (Kline 2013, 176).

Področje medfunkcijske koordinacije je v literaturi manj izpostavljeno in posledično tudi manj raziskano. Iz analize odgovorov lahko sklepamo, da je področje izjemno pomembno ter da je medfunkcijska koordinacija in sodelovanje med različnimi muzejskimi funkcijami ključnega pomena za uspešnost muzeja.

9.5 Rezultati in preverjanje tez

Na podlagi rezultatov analize tako kvantitativnega kot kvalitativnega dela raziskave bomo v nadaljevanju preverili teze, ki smo jih postavili v začetku raziskovanja.

9.5.1 Povezava marketinške usmerjenosti in uspešnosti muzeja

T1: Marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost muzeja.

Pri oblikovanju teze smo izhajali iz raziskovalnega vprašanja Ali marketinška usmerjenost muzeja poveča uspešnost muzeja?. Pri tem smo sledili teoretičnim izhodiščem, ki so kot ključno posledico marketinške usmerjenosti opredelila večjo uspešnost organizacije (Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1993), in rezultatom opravljenih raziskav tako v profitnem kot neprofitnem sektorju, ki so dokazale pozitivno povezanost marketinške usmerjenosti z uspešnostjo profitnih (Narver in Slater 1990; Kohli in Jaworski 1993; Wiklund in Shepherd 2005) in neprofitnih organizacij (Voss in Voss 2005; Camarero in Garrido 2008, 2012).

Za preverjanje povezave med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo muzejev smo v naši raziskavi najprej opredelili marketinško usmerjenost muzeja, in sicer preko pregleda razvoja strateških usmerjenosti v muzeju, preko definiranja ključnih aktivnosti, ki smo jih v primerjavi s pregledano literaturo lahko pripisali določeni strateški usmerjenosti. Rezultati analize so pokazali, da je muzej od leta 1990 do 2003 skrbniško/storitveno usmerjen, po letu 2004 do leta 2009 je delovanje muzeja prodajno usmerjeno, po letu 2010 pa lahko govorimo o marketinški usmerjenosti muzeja. Tako smo potrdili tezo, da so povezave oziroma prehodi med različnimi koncepti strateške usmerjenosti vedno postopni in so odziv na družbeno-ekonomsko okolje, v katerem muzej deluje (Kline 2013). Do podobnih ugotovitev so prišle

tudi druge raziskave razvoja marketinške usmerjenosti na področju muzejev (Gilmore in Rentschler 2002; Lehman 2005; Naceva 2010; Rojc Parditey 2014).

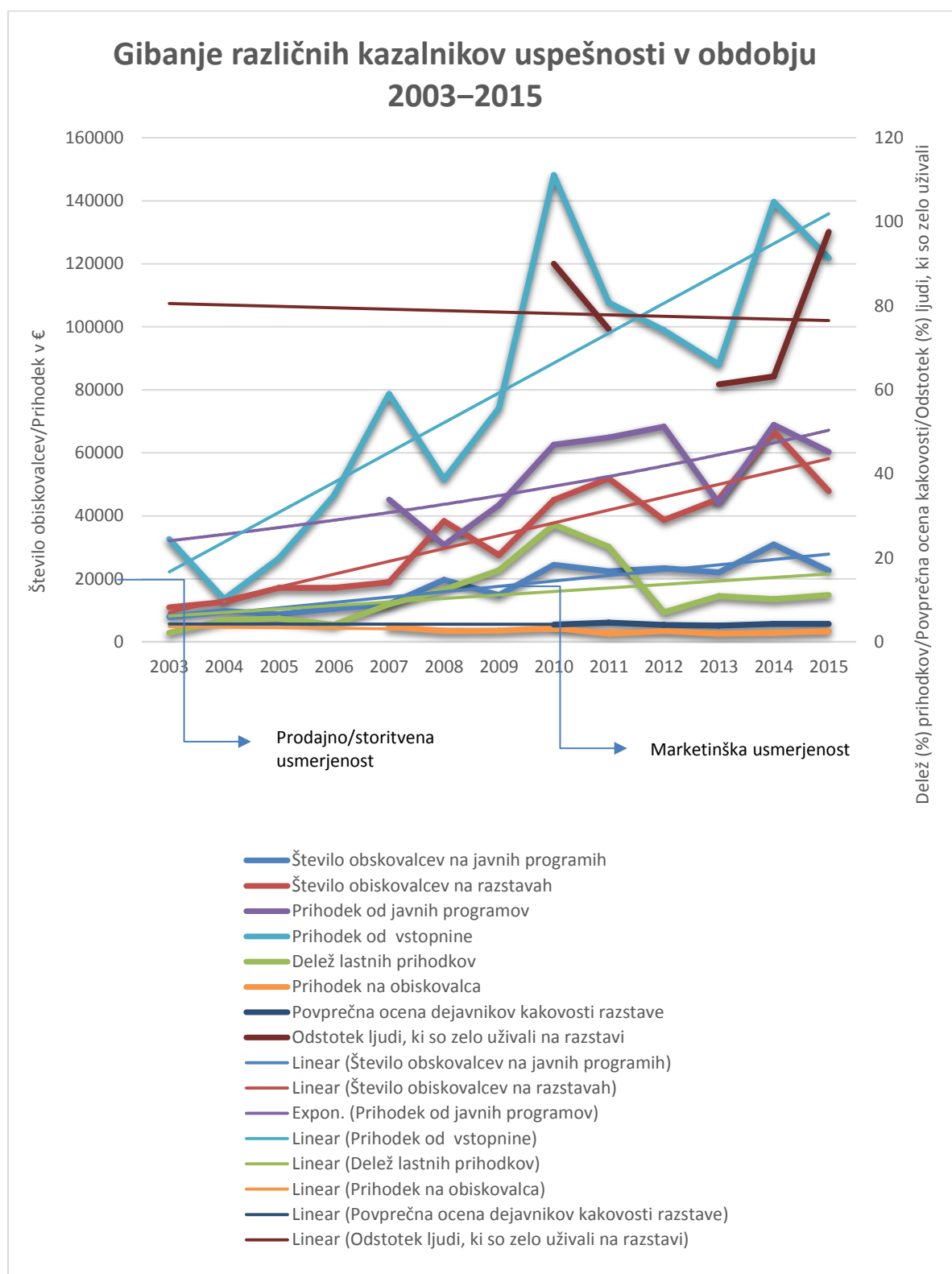
Pri definiranju marketinške usmerjenosti smo se naslonili na opredelitvi, ki sta ju na področju profitnih dejavnosti postavila Narver in Slater (1990) ter Kohli in Jaworski (1993), in na definicije marketinške usmerjenosti, ki so jih različni avtorji prilagodili kontekstu neprofitnih oziroma muzejskih organizacij (Kotler in Andreasen 1996; Voss in Voss 2000; Sargeant in drugi 2001; Camarero in drugi 2008), pri čemer je večina slednjih izhajala iz kulturnega vidika marketinške usmerjenosti Narverja in Slaterja (1990). Tako smo tudi sami lahko ugotovili, da muzej v skladu s teoretičnimi spoznanji kot marketinško usmerjen muzej izvaja raziskave o sedanjih in potencialnih obiskovalcih, identificira njihove želje, potrebe, preference, predhodna znanja, motive, ta spoznanja vključuje v razvoj novih muzejskih storitev³ (Kotler in Andreasen 1996) ter izvaja začetne, formativne in sumativne evalvacije z namenom prilagajanja in izboljšanja svojih muzejskih storitev. Muzej ima oblikovan formalni sistem, preko katerega se širijo tržne informacije do zaposlenih in drugih oddelkov, in sicer preko sistema projektnega in timskega dela pri vseh večjih razstavnih projektih ter sistema rednega tedenskega srečevanja vseh vodij služb. S tržnimi raziskavami muzej ugotavlja stanje na trgu kulturnih in prostočasnih dejavnosti ter krepi sodelovanja med različnimi akterji na teh trgih.

Za podkrepitev rezultatov o marketinški usmerjenosti smo le-to izmerili tudi s pomočjo lestvice MKTOR, ki sta jo razvila Narver in Slater (1990), prilagodili pa za muzejski kontekst (Camarero in Garrido 2008). Z analizo in dobljeni rezultati smo lahko potrdili, da je muzej danes marketinško usmerjen.

Osrednja raziskovalna teza je torej izhajala iz predpostavke, da je ključna posledica marketinške usmerjenosti večja uspešnost organizacije (Kohli in Jaworski 1993). V kvantitativnem delu raziskave smo tako z analizo izbranih kazalnikov uspešnosti muzeja analizirali uspešnost muzeja v obdobju 1990–2015 (glej Slika 9.13).

³ To je še posebej izrazito na področju izvajanja pedagoških in družinskih programov muzeja.

Slika 9.13: Gibanje različnih kazalnikov uspešnosti v obdobju 2015–2003



Vir: Lastna raziskava (2016).

Zaradi lažje interpretacije rezultatov smo vse rezultate kvantitativnega dela raziskave, torej vse analizirane kazalnike uspešnosti, združili in ob tem na istem diagramu označili obdobja različnih strateških usmerjenosti muzeja (glej Slika 9.13). Analizo uspešnosti muzeja smo naredili na podlagi izbranih kazalnikov uspešnosti, ki smo jih zaradi lažje primerjave in interpretacije izbrali na podlagi že opravljenih maloštevilnih raziskav vpliva marketinške usmerjenosti na uspešnost muzeja (Voss in Voss 2001; Gainer in Padanyi 2002; Camarero in Garrido 2008 in 2012).

Ekonomsko uspešnost muzeja smo merili tako s finančnimi kazalniki (delež prihodkov in prihodek na obiskovalca) kot z nefinančnimi (število obiskovalcev na razstavah in javnih programih). Družbene cilje smo merili s stopnjo zadovoljstva in čustvenimi učinki razstav na obiskovalce. V skladu s teoretičnimi predpostavkami in na podlagi že opravljenih raziskav smo tudi sami pričakovali rast vseh ekonomskih in družbenih kazalnikov uspešnosti muzeja, predvsem v zadnjem obdobju (2010–2015), ki smo ga definirali kot obdobje marketinške usmerjenosti. Naša pričakovanja so se delno potrdila. Rezultati kažejo rast števila obiskovalcev na razstavah in javnih programih, posledično pa tudi rast lastnih prihodkov iz naslova vstopnin in javnih programov. Medtem pa obseg lastnega deleža, predvsem na račun zelo različnega gibanja sponzorskih in donatorskih sredstev, ni rasel in se je po letu 2012 ustalil nekje med 10 in 12 %, kar je primerljivo s povprečjem slovenskih muzejev. Rezultati kažejo tudi, da prihodek na obiskovalca zadnja leta ostaja enak, čeprav obisk narašča. Višina vstopnine ostaja zadnja leta enaka, povečuje pa se brezplačen obisk muzeja, kar povezujemo z razvojem marketinške usmerjenosti ter konceptom inkluzivnega in participativnega sodobnega muzeja, kjer osrednji cilj muzeja ni doseganje zgolj ekonomske uspešnosti, temveč še posebej večanje dostopnosti kulturne dediščine in zbirk različnim ciljnim skupinam. Podobno kot z obiskovalci na razstavah, v zadnjih petih letih opazimo rast javnih programov in obiskovalcev na javnih programih. Muzej z javnimi programi (pedagoški, andragoški, družinski, popularizacijski programi) zagotavlja večjo dostopnost razstavnih vsebin, in sicer prav s prilagajanjem teh vsebin potrebam in pričakovanjem svojih obiskovalcev.

Povečanje števila obiska tako na razstavah kot v okviru javnih programov tako povezujemo prav z razvojem marketinške usmerjenosti muzeja ob ohranjanju skrbniške/storitvene usmerjenosti, ki muzeju omogoča, da ohranja tudi visoko strokovno kakovost storitev. Pri tem

izhajamo iz predpostavke, ki sta jo postavila Kotler in Andreasen (1996) in ki pravi, da je uspešnost organizacije neposredno povezana z uspešno opredelitvijo pričakovanj, zahtev in želja potrošnikov ter sposobnostjo zadovoljitve teh potreb preko razvoja novih izdelkov, komunikacije, cene in distribucije. Podobno ugotavlja tudi inštitut Smithsonian, in sicer, da so muzeji, ki privabijo največje število obiskovalcev, praviloma nagnjeni k marketinški usmerjenosti (Lehman 2005, 5). Če je razstavo težje spreminjati, ko je enkrat postavljena, saj so za to poleg kadrovskih virov potrebna dodatna finančna sredstva, pa je programe lažje prilagajati in dopolnjevati ter jih tako prilagoditi različnim ciljnim skupinam. Porast števila javnih programov je tako neposredni odraz marketinške usmerjenosti muzeja, saj programi predstavljajo najbolj fleksibilen del muzejskih storitev, ki se neprestano, na podlagi začetnih, formativnih in sumativnih evalvacij, spreminjajo in odzivajo na potrebe njihovih uporabnikov. S tem in v skladu s teoretičnimi opredelitvami marketinške usmerjenosti se ustvarja dodana vrednost za potencialne obiskovalce, ta dodana vrednost pa nato spreminja kupno vedenje potencialnih potrošnikov (Zupančič 1998). Poleg usmerjenosti na potrošnika in usmerjenosti na konkurenco je bila ključna za doseganje uspešnosti muzeja vzpostavitev tako formalnega kot neformalnega sodelovanja med zaposlenimi in vzpostavitev dobrega sistema medfunkcijske koordinacije, ki jo kot ključno za marketinško usmerjenost in uspešnost opredeljujeta tudi Kohli in Jaworski (1993). Analiza kvalitativnih podatkov je namreč pokazala izjemen pomen, ki ga ima sodelovanje med različnimi oddelki pri razvoju, izvedbi in kakovosti muzejskih storitev. To potrjuje tudi navedba intervjuvanca, ki pravi, da *»če bi marketing deloval čisto po svoje, ne bi bilo dobro, če bi kustosi in galeristi delovali čisto po svoje, ne bi bilo dobro, ampak ker smo se naučil srečevati, ker smo se naučili v zgodnjih stopnjah priprave vseh programov biti skupaj, je pa to ta dodatna kvaliteta«*.

V raziskavi smo poleg kazalnikov, ki merijo ekonomsko uspešnost muzeja, analizirali tudi kazalnike, ki merijo uspešnost muzeja pri doseganju družbenih ciljev. Pri tem smo analizirali kazalnike uspešnosti muzeja, ki merijo zadovoljstvo obiskovalcev z razstavami, in čustvene učinke, ki jih imajo razstave na obiskovalce. Analiza je dala mešane rezultate. Povprečna ocena zadovoljstva obiskovalcev je visoka (4), vendar analiza kaže, da je zadnji dve leti (2013/2014) ocena zadovoljstva nekoliko padla. Pri merjenju čustvenih učinkov smo analizirali dejavnik uživanja pri ogledu razstave, kjer rezultati ponovno nihajo. Najbolj so uživali obiskovalci leta 2010 na razstavi *Emona: mit in resničnost*, medtem ko so rezultati v

letih do leta 2015 malenkost padali, nato pa so v letu 2015 znova narasli. Eden od glavnih učinkov marketinške usmerjenosti naj bi bilo prav večje zadovoljstvo obiskovalca (Gainer in Padanyi 2002), kar pa se v naši raziskavi ni popolnoma potrdilo. Pri tem izpostavljamo, da so rezultati raziskav pravzaprav zelo dobri, saj imajo povprečno oceno več kot 4 na lestvici od 1 do 5. Pozitiven vpliv marketinške dejavnosti na kakovost obiska potrjujejo tudi podatki iz kvalitativne raziskave, kjer intervjuvanec ugotavlja: *»... potem, ko smo sprejeli marketing kot integralni del našega dela, našega početja, pa so se stvari spremenile, pa ne govorim samo o obisku, številu obiskovalcev, ampak predvsem o njihovem odzivu, kako se počutijo vključene, razstave komentirajo ... obiskovalec ne pride zgolj pogledat razstave, ampak postaja bolj ozaveščen obiskovalec, ki hoče vedno več informacij, ki želi dobiti širšo sliko.«*

Pregled vseh zbranih podatkov potrjuje, da je muzej zadnja leta v povprečju beležil rast na vseh izbranih kazalnikih uspešnosti, kar lepo prikazuje Slika 9.13

Tako na **podlagi teoretičnih izhodišč in na podlagi opravljene raziskave prvo tezo potrjujemo.**

9.5.2 Sodelovanje marketinške funkcije in ostalih muzejskih funkcij

T2: Za uspešno delovanje muzeja je nujno sodelovanje med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzeju.

Pri postavljanju druge teze smo izhajali predvsem iz teoretičnih predpostavk, ki izpostavljajo pomembnost dobrih odnosov med marketinško funkcijo in ostalimi funkcijami v muzeju, saj raziskav na to temo nismo našli. Razvoj marketinga in marketinške usmerjenosti je prinesel v muzeje tudi precej trenj med osnovno skrbniško funkcijo, ki je tradicionalno usmerjena v zbiranje, ohranjanje in raziskovanje zbirk, in novo marketinško funkcijo muzejev (Gilmore in Rentschler 2002). Analiza rezultatov polstrukturiranih intervjujev je pokazala, da je proučevani muzej našel način, da se ta trenja premagajo. Na podlagi opravljenih intervjujev lahko trdimo, da se v muzeju zaposleni zavedajo pomembnosti sodelovanja vseh muzejskih funkcij pri izvajanju muzejskih storitev, tako razstav kot javnih programov. Pri tem

predstavniki kustodiatske funkcije izpostavljajo pomembnost tržnih informacij, ki jih pridobivajo od marketinške funkcije, pri formiranju in izvedbi konceptov razstav, pri izboru in formuliranju tem ter pri interpretaciji. Kar seveda ne pomeni, da muzej pripravlja razstave na zahtevo javnosti. Kustosi v muzeju so še vedno tisti, ki izbirajo teme in oblikujejo koncepte razstav, le da se ti koncepti kasneje dopolnjujejo tudi na podlagi začetnih in formativnih evalvacij ter ostalih informacij, s katerimi razpolaga marketinški oddelek. Kot poudari intervjuvanec: *»... ja absolutno, to so men zelo pomembne informacije. Načeloma delamo razstave zato, da jih bodo ljudje prišli pogledat ... po eni strani nas motivira to, da muzeje ocenjujejo po obisku, po drugi strani pa je čisto osebno, etično poslanstvo kustosa, da naredi razstavo za ljudi ... saj ne delaš za tistih pet strokovnjakov, ki jo pridejo pogledat ... to so neke ključne informacije, sama sem vedno pripravljena prilagodit neka izhodišča, kar bo strokovnjak za marketing ocenil, da je zanimivo za širšo javnost, seveda z vsemi etičnimi in strokovnimi varovalkami, jaz še vedno mislim, da jaz skrbim za kvaliteto tukaj, drugi skrbijo za kvaliteto drugje, je pa to ful dragoceno vodilo pri zasnovi razstav ...«*

Seveda pa ni pomembno zgolj to, da marketing sodeluje pri pripravi razstav in programov, pomembno je tudi sodelovanje ostalih muzejskih služb pri promocijskih aktivnostih muzeja. S kvalitativno raziskavo smo ugotovili, kako pomembno je sodelovanje kustodiatske, dokumentacijske, konservatorske funkcije pri doseganju uspešnosti marketinških dejavnosti muzeja: *»... sodelovanje je ključno ... lažje delaš zgodbo okoli razstave, če imaš na drugi strani kustosa, ki je pripravljen tudi tekom razstave še naprej predlagat tematike, ki bi jih lahko pokrili. Še vedno je on tisti, ki pozna vsebino in vse delčke vsebine ... Enako je s strani dokumentacijske službe, od katere smo odvisni, ko potrebujemo kakšen material, fotografije ...«*

Uspešnost muzeja je odvisna od vseh zaposlenih, za skupno doseganje ciljev pa muzej potrebuje takšno organizacijsko strukturo, ki podpira in spodbuja sodelovanje med vsemi vpletenimi. Učinkovita medfunkcijska koordinacija pa lahko s posredovanjem ključnih informacij ter z dobro koordinacijo in sodelovanjem različnih funkcij ustvarja dodano vrednost za obiskovalca (Narver in Slater 1990).

Pregled vseh podatkov, pridobljenih v kvalitativni raziskavi, odkriva izjemno pomembno vlogo, ki jo igra sodelovanje marketinške funkcije z ostalimi funkcijami v muzeju. Tako lahko na **podlagi pridobljenih rezultatov v kvalitativni raziskavi in na podlagi teoretičnih izhodišč tudi našo drugo tezo potrdimo.**

10 Sklep

Danes od muzejev ne pričakujemo le odličnosti na področju varovanja in pričevanja kulturne dediščine, pač pa tudi to, da so odprta, z javnostjo povezana ustanova, ki preko razstav in programov krepi identiteto prebivalstva, je družbeno angažirana in družbeno odgovorna, postane prostor učenja in zabave, ob tem pa je seveda finančno vzdržna in poslovno uspešna. Nova vloga zahteva uvajanje novih pristopov in strateških usmeritev, ki so pripeljale do tega, da se je v sodobnih muzejih poleg tradicionalne skrbniške usmerjenosti razvila tudi marketinška usmerjenost. Če je še do nedavnega veljalo, da je združevanje marketinške filozofije in muzejske dejavnosti skorajda nemogoče, je razvoj pokazal, da si danes brez marketinga ni več mogoče zamišljati uspešne muzejske ustanove. To kažejo tudi rezultati, ki smo jih pridobili v okviru raziskave.

Glavni namen našega dela je bilo raziskati koncept marketinške usmerjenosti, ga prilagoditi muzejskemu okolju ter potrditi pozitivno povezavo med marketinško usmerjenostjo in uspešnostjo muzeja. Pri tem smo podrobneje proučili tudi sodelovanje med marketinško in ostalimi funkcijami v muzeju. Raziskavo smo zasnovali kot kvalitativno preiskovalno singularno študijo primera, kar nam je omogočilo poglobljeno raziskovanje procesov in aktivnosti, ki so povezani z razvojem marketinške usmerjenosti v muzejskem okolju, ter proučevanje vpliva te usmerjenosti na uspešnost muzeja. Pri tem smo uporabili kombiniran pristop tako kvantitativnih kot kvalitativnih podatkov, saj smo želeli zmanjšati napake in povečati veljavnost same raziskave.

Z raziskavo smo ugotovili, da muzej danes v svoje delovanje vključuje več strateških usmeritev, od osnovne skrbniške, preko tradicionalne skrbniško/storitvene do marketinške usmerjenosti. Vsaka od usmeritev je ob danem času in okolju (situaciji) pomagala izpolnjevati muzejsko strategijo in poslanstva, hkrati pa je razvoj vsake od njih zahteval spremembe v vodenju in upravljanju muzeja ter njegovi organizacijski strukturi. Storitvena/skrbniška usmerjenost zagotavlja, da muzej dosega dolgoročne družbene cilje, storitvena usmeritev omogoča kakovostno muzejsko storitev, razvoj prodajne usmerjenosti pa je pripomogel k večji prepoznavnosti muzeja. Danes je jasno, da ostajanje in delovanje zgolj v okviru prodajne usmerjenosti muzejem ne more zagotavljati dolgoročne uspešnosti. Prvič,

ker si muzeji ne morejo privoščiti velikih proračunov za prodajne aktivnosti, da bi bili lahko vsaj približno konkurenčni drugim, profitnim akterjem na prostočasnem trgu, in drugič, ker osnovni cilj muzejev ni večja prodaja in večji prihodek oziroma dobiček, temveč večja dostopnost kulturne dediščine za različne ciljne skupine preko kakovostnih muzejskih storitev, ki se ji pridružujeta še koncepta participativnega in inkluzivnega muzeja. Da muzej lahko dosega te cilje, mora poznati svoje javnosti oziroma družbo in okolje, v katerem deluje, kar mu omogočata marketinška usmerjenost in uporaba različnih trženjskih orodij. Z osredotočanjem na svoje obiskovalce, z raziskovanjem njihovih potreb, želja in pričakovanj, z učinkovitim prenašanjem teh informacij do vseh zaposlenih, s sodelovanjem in interdisciplinarnim delom ter z upoštevanjem teh informacij pri razvoju novih muzejskih storitev je kakovost muzejske storitve nedvoumna večja, to pa vodi v večje zadovoljstvo muzejskih obiskovalcev in večjo uspešnost muzeja. Težko si danes predstavljamo, da bi lahko muzej brez poznavanja motivov, pogledov, navad, interesov in potreb ljudi izpolnjeval vlogo dostopnega, participativnega in inkluzivnega muzeja. To smo potrdili tudi z našo raziskavo. Z analizo uspešnosti muzeja v obdobju zadnjih 20 let smo ugotovili, da muzej največjo uspešnost dosega v obdobju marketinške usmerjenosti (po letu 2010), in to tako pri doseganju ekonomskih (višji prihodki, večje število obiskovalcev) kot družbenih ciljev (visoka stopnja zadovoljstva). Marketinška usmerjenost muzeja se torej kaže v poznavanju njegovih potencialnih in obstoječih obiskovalcev ter v dobri medfunkcijski koordinaciji. Za kakovostno storitev je namreč nujno potrebno sodelovanje vseh muzejskih funkcij. Brez kakovostnih zbirk, znanstvenega raziskovanja ter brez odličnega dela pri konservaciji in restavriranju predmetov, tudi dobra komunikacija, interpretacija in promocija ne bodo naredile uspešne muzejske storitve. Različne strateške usmerjenosti torej med seboj sovplivajo in lahko delujejo sinergično. Izvajajo se v okviru različnih muzejskih funkcij; tako osnovno skrbniško funkcijo v večini izvajajo kustosi, medtem ko se marketinška usmerjenost udejanja skozi marketinško funkcijo. Pri tem sta seveda osnovni filozofiji obeh del skupne organizacijske kulture. Brez skupnega sodelovanja vseh muzejskih funkcij oziroma zaposlenih je torej nemogoče dosegati uspešnost muzeja.

Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklenemo, da marketinška usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost muzeja, pri čemer pomembno vlogo igra medfunkcijska koordinacija znotraj

muzeja. Za doseganje dolgoročnih družbenih in ekonomskih ciljev oziroma poslanstev muzejev pa je ključna pravilna kombinacija skrbniško-storitvene in marketinške usmerjenosti.

Omejitve in priporočila za nadaljnjo raziskovanje

Z raziskavo smo želeli pripevati k boljšemu razumevanju marketinške usmerjenosti v muzejih, jo povezati v celoten koncept delovanja muzeja in raziskati njen (pozitiven) vpliv na uspešnost muzeja. Pri tem bi lahko razširili vprašalnik za merjenje marketinške usmerjenosti in ga še bolj prilagodili za muzejski kontekst, prav tako pa tudi razširili izbor kazalnikov za merjenje uspešnosti, predvsem kazalnike merjenja družbenih ciljev muzeja. Raziskavo smo opravili kot singularno preiskovalno študijo, tako da bi v prihodnje predlagali, da se raziskava o povezanosti marketinške usmerjenosti in uspešnosti muzeja naredi na večjem vzorcu muzejev z razširjenim izborom kazalnikov uspešnosti.

11 Literatura

1. Anderson, Maxwell Lincoln. 2004. *Metrics of Success in Art Museums*. Los Angeles, California: Getty Leadership Institute.
2. Andreasen, Alan R. in Philip Kotler. 2002. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Harlow: Prentice Hall.
3. Brady, Erica, Jan Brace-Govan, Linda Brennan in Jodie Conduit. 2011. Market Orientation and Marketing in Nonprofit Organizations. Indications for Fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 16 (1): 84–98.
4. Brüninghaus-Knubel, Cornelia. 2004. Muzejsko izobraževanje v kontekstu muzejskih funkcij. V *Upravljanje muzeja – praktični priročnik*, ur. Marjeta Mikuž, 29–43. Ljubljana: Narodni muzej Slovenije.
5. Camarero, Carmen in María José Garrido. 2008. The Influence of Market in Product Orientation on Museum Performance. *International Journal of Arts Management* 10 (2): 14–26. Dostopno prek: JSTOR.
6. --- 2012. Fostering Innovation in Cultural Contexts: Market Orientation, Service Orientation, and Innovations in Museums. *Journal of Service Research* 15 (1): 39–58. Dostopno prek:
<http://jpkc.fudan.edu.cn/picture/article/179/bc/0c/ca58cbde4e718fcb4f835a0bf9b7/e4efec1f-9f1e-4d28-b2f1-c1eee3e0fef0.pdf> (15. marec 2016).
7. Deng, Shengliang in Jack Dart. 1994. Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach. *Journal of Marketing Management* 10: 725–742.
8. Deshpande, Rohit, John U. Farley in Frederick E. Webster. 1992. *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
9. Dušak, Alenka. 2015. *Merjenje uspešnosti poslovanja v muzeju s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov*: magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Eisenhardt, Kathleen M. 1998. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4): 532-50. Dostopno prek: JSTOR

11. Gabrijan, Vladimir. 1995. Osnovni koncepti marketinga kot izhodišče za razmišljanje o marketingu muzejev. V *Muzeoforum: Zbornik muzeoloških predavanj 1993/1994*, ur. Borut Rovšnik, 21–37. Ljubljana: Zveza muzejev Slovenije.
12. Gainer, Breda in Paulette Padanyi. 2002. Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships with Organizational Performance. *International Journal of Nonprofit in Voluntary Sector Marketing* 7 (2): 182–193.
13. --- 2005. The Relationship between Market-Oriented Activities in Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations. *Journal of Business Research* 58: 854–862.
14. Gerring, John. 2007. *Case Study Research: Principles in Practices*. New York: Cambridge University Press.
15. Gilmore, Audrey in Ruth Rentschler. (2002). *Changes in Museum Management: a Custodial or Marketing Emphasis*. Emerald. Dostopno prek: <http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30008525/rentschler-changesinmuseum-post-2002.pdf> (1. februar 2016).
16. Gilmore, Audrey. 2003. *Services Marketing and Management*. London: Sage Publications.
17. Goebel, Renate, Christian Walzl, Marjeta Mikuž, Maja Oven, Mateja Kos, Miroslav Vute in Franc Smrke. 2010. *Evalvacija slovenskih muzejev: 2006–2008: Zaključno poročilo*. Ljubljana: Služba za premično dediščino in muzeje, Narodni muzej Slovenije. Dostopno prek: http://www.nms.si/spdm/evalvacija_slovenskih_muzejev_2006-2008_1del.pdf (1. februar 2016).
18. Griffin, Des in Morris Abraham. 2000. The Effective Management of Museums: Cohesive Leadership in Visitor-focused Public Programming. *Museum Management and Curatorship* 18 (4): 335–368.
19. Hooper-Greenhill, Eilean. 1994. *Museums and Their Visitors*. London: Routledge.
20. --- 2000. *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. London: Routledge.
21. Hudales, Jože. 2008. *Slovenski muzeji in etnologija: od kabinetov čudes do muzejev 21. stoletja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

22. Hudson, Kenneth. 2009. The Concept of Public Quality in Museums. V *Quality in Museums*, ur. Negri, Niccolucci in Sani. Budimpešta: Archeolingua. Dostopno prek: <http://culturalinformatics.org.uk/sites/culturalinformatics.org.uk/files/quality.pdf> (1. april 2016).
23. ICOM Statut – ICOM Statutes. 2007. Dostopno prek: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Statuts/statutes_eng.pdf (1. februar 2016).
24. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. --- 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. *Teorija in Praksa* (41): 890–901. Dosegljivo prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6Jancic.pdf> (1. februar 2016).
26. Jesenovec, Aleksander. 2008. *Vpliv vrednot na koncept marketinške usmeritve*: magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Yeh, Jin-Tsann in Lin Chyong-Ling. 2005. Museum Marketing and Strategy: Directors' Perception in Belief. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge 6 (2): 279–284.
28. Kaplan, Robert S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11 (3): 353–370.
29. Kaplan, Robert S., David P. Norton, Tina Česen, Tea Mejak in Sveto Trajkovski. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: kako podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, uspevajo v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
30. Kline, Miro. 2013. Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Miro Kline in Nina Zdravič Polič, 156–188. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
31. Knific, Gorazd. 2011. *Organizacijske strukture v muzejih*: magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. *Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
33. Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski in Ajith Kumar. 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–77.

34. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 1996. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
35. Kotler, Neil, Philip Kotler in Jordi Jiménez Payrató. 2001. *Estrategias y Marketing de Museos*. Barcelona: Ariel, S. A.
36. Kotler, Neil in Philip Kotler. 2007. Can Museums Be All Things to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role. V *Museum Management and Marketing*, ur. Richard Sandell in Robert R. Janes, 131–330. London: Routledge.
37. Kotler, Philip, Linden Brown, Adam Stewart in Gary Armstrong. 2004. *Marketing*. Frenchs Forest, N.S.W.: Prentice Hall.
38. Kotler, Philip in Nancy Lee. 2007. *Marketing in the Public Sector: a Roadmap for Improved Performance*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub.
39. Kotler, Philip. 2007. *A Framework for Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
40. Kulturagenda, Služba za premično kulturno dediščino in muzeje & Projektna skupina za implementacijo muzejskih standardov: *Novi slovenski muzejski standardi – Pot naprej*. Dostopno prek: http://www.nms.si/spdm/novi_slovenski_standardi.pdf (12. februar 2016).
41. Lagrosen, Stefan. 2003. Online Service Marketing and Delivery: the Case of Swedish Museums. *Information Technology & People* 16 (2): 132–156.
42. Lehman, Kim. 2005. *An Exploration of Market Orientation and the Role of the Marketing Function in Australian Museums*. Dostopno prek: http://eprints.utas.edu.au/8672/1/Lehman_ANMAC_2005.doc (1. februar 2016)
43. Lobe, Bojana. 2006. Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave* 22: 55–73. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/druzboslovnerazprave/pdfs/dr53Lobe.pdf> (1. maj 2016).
44. McLean, Fiona. 1993. Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga. *Muzeoforum* 39–50. Ljubljana: Slovensko muzejsko društvo.
45. --- 1997. *Marketing the Museum*. London: Routledge. Dostopno prek: <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=166763> (11. februar 2016).
46. Malhotra, Naresh K. in David F. Birks. 2007. *Marketing Research: An Applied Approach*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

47. Mal, Josip. 1955. *Vprašanja Mestnega muzeja Ljubljana*. Ljubljana: Mestni muzej Ljubljana.
48. Mensch, Peter van. 2004. *Museology and Management: Enemies or Friends?: Current Tendencies in Theoretical Museology and Museum Management in Europe*. Amsterdam: Reinwardt Academie. Dostopno prek: http://icom-portugal.org/multimedia/File/V%20Jornadas/rwa_publ_pvm_2004_1.pdf (1. april 2016).
49. Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
50. MGML. 1990. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
51. --- 1991. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
52. --- 1992. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
53. --- 1993. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
54. --- 1994. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
55. --- 1994. *Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest*. Ljubljana: interno gradivo.
56. --- 1995. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
57. --- 1996. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
58. --- 1997. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
59. --- 1998. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
60. --- 1999. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
61. --- 2000. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
62. --- 2001. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
63. --- 2002. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
64. --- 2003. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
65. --- 2004. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
66. --- 2005. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
67. --- 2005. *Pravilnik o organizaciji dela in sistemizaciji delovnih mest v Mestnem muzeju Ljubljana*. Ljubljana: interno gradivo.
68. --- 2006. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
69. --- 2007. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
70. --- 2008. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
71. --- 2009. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.

72. --- 2009: *Pravilnik o sistemizaciji in organizaciji dela zavoda Muzej in galerije mesta Ljubljane*. Ljubljana: interno gradivo.
73. --- 2010. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
74. --- 2010: *Strategija Muzeja in galerij mesta Ljubljane*. Ljubljana: interno gradivo.
75. --- 2011. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
76. --- 2011: *Pravilnik o sistemizaciji in organizaciji dela zavoda Muzej in galerije mesta Ljubljane*. Ljubljana: interno gradivo.
77. --- 2012. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
78. --- 2013. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
79. --- 2014. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
80. --- 2014: *Pravilnik o sistemizaciji in organizaciji dela zavoda Muzej in galerije mesta Ljubljane*. Ljubljana: interno gradivo.
81. --- 2015. *Poročilo o delu*. Ljubljana: interno gradivo.
82. Micu, Daniel, Liliana Ifrim, Cătălina Daraban in Claudiu Purdescu. 2012. Cross-functional Linkages Between Marketing and the Other Business Functions in an Industrial Organization. *UPB Scientific Bulletin, Series D: Mechanical Engineering* 74 (3): 241–252. Dostopno prek:
http://www.scientificbulletin.upb.ro/rev_docs_arhiva/fullb5f_319240.pdf (11. februar 2016).
83. Moder, Gregor. 1986. Ob 50-letnici ustanovitve Mestnega muzeja Ljubljana. *Kronika, časopis za slovensko krajevno zgodovino* 33: 205.
84. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Chicago: American Marketing Association. Dostopno prek:
<http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf> (1. marec 2016).
85. Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken, N.J.: Wiley. Dostopno prek:
<http://hanin.web.id/ebook/management/Balanced%20Scorecard%20Step-by-Step%20for%20Government%20and%20Nonprofit%20Agencies.pdf> (3. januar 2016).

86. Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha in Ajith Kumar. 2002. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing* 66 (4): 25–39.
87. Öz, Özlem. 2004. Using Boolean- and Fuzzy-Logic-Based Methods to Analyze Multiple Case Study Evidence in Management Research. *Journal of Management Inquiry* 13 (2): 166–179.
88. Paulus, Odile. 2003. Measuring Museum Performance: a Study of Museums in France and the United States. *International Journal of Arts Management* 6 (1): 50–63. Dosegljivo prek: JSTOR.
89. Perko, Verena. 2012. *Sodobni muzej je medij*. Dostopno prek: <http://www.pogledi.si/mnenja/sodobni-muzej-je-medij> (11. april 2016).
90. --- 2013. Muzej smo ljudje. *Etnolog* 23: 343. Dostopno prek: http://www.etno-muzej.si/files/etnolog/pdf/etnolog_23_perko_muzej.pdf (1. april 2016).
91. Perko, Verena, Tomislav Šola in Goran Zlodi. 2014. *Muzeologija in arheologija za javnost: muzej Krasa*. Ljubljana: Kinetik, zavod za razvijanje vizualne kulture.
92. Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
93. Rentschler, Ruth in Audrey Gilmore. 2002. Museums: Discovering Services Marketing. *International Journal of Arts Management* 5 (1): 62–72. Dostopno prek: JSTOR.
94. Rentschler, Ruth. 2007. Museum Marketing: Understanding Different Types of Audiences. V *Museum management and marketing*, ur. Richard Sandell in Robert R. Janes, 345–365. London: Routledge.
95. Rivera-Camino, Jaime in Víctor Molero Ayala. 2010. Market Orientation at Universities. Construct and Exploratory Validation. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales* 20 (36): 125–38. Dostopno prek: JSTOR.
96. Rojc Parditey, Petra in Zlatka Meško Štok. 2014. *Vloga marketinga v slovenskih muzejih: študija primera*: magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management. Dostopno prek: ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Rojc_Parditey_Petra_20140528.pdf (11. februar 2016).
97. Rovšnik, Borut. 1998. Kako in zakaj vrednotiti muzejske razstave. V *ARGO, časopis slovenskih muzejev*, ur. Jasna Horvat, 41(1,2): 125–131. Ljubljana

98. --- 2010. *Emona – Evalvacija učinkov razstave*. Dostopno prek:
http://www.mgml.si/media/evalvacija.ucinkov.razstave.emona_mesto.v.imperiju.pdf
 (1. februar 2016).
99. ---2012. *Ocena obiskovalcev o kakovosti razstave Več glav več ve*. Dostopno prek:
<http://www.mgml.si/media/ocena.zadovoljstva.razstave.vec.glav.vec.2012.pdf> (1.
 februar 2016).
100. --- 2014. *Ocena zadovoljstva obiskovalcev ob razstavi Kolo, 5200 let*.
 Dostopno prek: [http://www.mgml.si/media/kolo.5200.let.evalvacija-
 ocena.zadovoljstva.pdf](http://www.mgml.si/media/kolo.5200.let.evalvacija-ocena.zadovoljstva.pdf) (1. februar 2016).
101. --- 2015. *Evalvacija učinkov razstave Emona: mesto v imperiju*. Dostopno
 prek:
http://www.mgml.si/media/evalvacija.ucinkov.razstave.emona_mesto.v.imperiju.pdf
 (1. februar 2016).
102. Sandell, Richard in Robert R. Janes. 2008. *Museum Management and
 Marketing*. London: Routledge.
103. Seagram, Belinda. 1993. Audience Research and Exhibit Development: A
 Framework. *Museum Management and Curatorship* 12 (1): 29–41.
104. Sargeant, Adrian in Stephen Lee. 2001. *Individual and Contextual Antecedents
 of Donor Trust in the Voluntary Sector*. Henley-on-Thames: Henley Management
 College.
105. --- 2002. *Direct and Interactive Marketing: New Techniques for Fundraising
 Success*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
106. Sklep o ustanovitvi Muzeja in galerij mesta Ljubljane. Ur. l. 116/2008 (9.
 december 2008).
107. Sorjonen, Hilppa. 2011. The Manifestation of Market Orientation and Its
 Antecedents in the Program Planning of Arts Organizations. *International Journal of
 Arts Management* 14 (1): 4–18. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/stable/41721113>
 (1. april 2016).
108. Starec, Saša. 2010. Post-muzeji na obzorju: nov koncept muzeja za novo
 tisočletje. *Glasnik Slovenskega etnološkega društva* (50): 42–47.
109. Starman, Adrijana Biba. 2013. Študija primera kot vrsta kvalitativne
 raziskave. *Sodobna pedagogika* (64): 66–81. Dostopno prek:

- www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-PNAMBICB/...ec2e.../PDF (1. februar 2016).
110. Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. *Management: nova znanja za uspeh* 664–693. Radovljica: Didakta.
 111. Tobelem, Jean-Michael. 2007. The Marketing Approach in Museums. V *Museum Management and Marketing*, ur. Richard Sandell in Robert R. Janes, 294–312. London: Routledge.
 112. Turbide, Johanne in Laurin Claude. 2009. Performance Measurement in the Arts Sector: the Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management* 11 (2): 56–70. Dostopno prek: <http://neumann.hec.ca/obnl/document%20pdf/performance%20measurement.pdf> (12. februar 2016).
 113. Vidic, Franc. 2012. *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranja znanja na uspešnost podjetij*. Portorož: Univerza na Primorskem. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/doktor/vidic.pdf> (1. februar 2016).
 114. Voss, Glenn B. in Zannie Giraud Voss. 2000. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing* 64 (1): 67–83. Dostopno prek: JSTOR.
 115. Vučak, Gabrijela in Alojzija Židan. 2004. *Marketing v izobraževanju*: diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 116. Vrčon-Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM* (5): 45–56. Dostopno prek: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-09MSC07V/ec81c0dd.../PDF (1. april 2016).
 117. Weil, Stephen E. 2005. *A Success/Failure Matrix for Museums*. Washington, D.C.: American Association of Museums.
 118. Zdravič Polič, Nina. 2013. Uporaba načel marketinga in marketinškega komuniciranja v muzejih. V *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih*, ur. Miro Kline in Nina Zdravič Polič, 118–155. Ljubljana: Slovenski etnografski muzej.
 119. Zorloni, Alessia. 2012. Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities. *International Journal of Arts Management* 14 (2): 31–47. Dostopno prek: JSTOR.

120. Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* (3): 55–67. Dostopno prek: www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-YDMMWQRA/...e05f.../PDF (1. april 2016).
121. Yin, K. Robert. 2005. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.