

Izzivi marketinga muzejev v času epidemije

Gorazd Sedmak

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
gorazd.sedmak@fts.upr.si

Aleksandra Brezovec

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
aleksandra.brezovec@fts.upr.si

Pandemija covida-19 je preko ukrepov za njeno zajezitev močno zaznamovala delovanje muzejev v svetu in Sloveniji. V sestavku so prikazani rezultati kvalitativne raziskave, izvedene na vzorcu štirih slovenskih muzejev, katere namen je bil analizirati stanje, odzive in učinkovitost odzivov na področju marketinga skozi marketinški splet 4C v času epidemije. Rezultati so pokazali, da je izbruh epidemije muzeje na eni strani negativno presenetil, na drugi strani pa prebudil potrebo po novih marketinških pristopih in razmisleke o poslanstvu muzeja. Skozi intervjuje je zaznati zavedanje o pomanjkanju marketinških kompetenc, hkrati pa veliko zagnanost zaposlenih pri izpolnjevanju poslanstva institucij. Večjih strateških premikov v delovanju slednjih pa epidemija ni sprožila.

Ključne besede: muzeji, epidemija, marketinški splet 4C, odzivi, ukrepi

Uvod

Pandemija covida-19 je močno in globalno zaznamovala svet ter Slovenijo. A medtem ko so bile težave zdravstva, gospodarstva in izobraževanja deležne velike medijske in politične pozornosti, je bilo področje kulture, t. i. »spominskih institucij« in upravljavcev dediščine, čeprav je utrpelo hude in marsikje dolgoročne posledice, relativno spregledano (King idr., 2021). V marcu 2020 je po ocenah UNESCO zaprlo vrata 90 % muzejev in galerij po vsem svetu, vendar je dokaj hitro sledil odziv, predvsem v smeri digitalizacije kolekcij in drugih vsebin ter ponudbe razstav na spletu (UNESCO, 2020).

Čeprav so muzeji prvenstveno institucije raziskovanja, zbiranja, varovanja in prikazovanja dediščine (International Council of Museums, b.l.a), imajo tudi pomembno vlogo v širšem družbenem življenju. So

javna mesta druženja, dialoga in navdiha, ki lahko še posebej v časih negotovosti in kriz pomembno prispevajo h kohezivnosti družbe ter njene identitete (Network of European Museum Organisations, 2021; Samaroudi idr., 2020). Zaustavitev javnega življenja in drugi ukrepi za omejevanje epidemije so kulturne ter dediščinske institucije prizadeli tako finančno (izpad prihodkov) kot kadrovske (zniževanje stroškov delovne sile) in programsko (odpovedi ali terminsko prestavljanje projektov, razstav, izobraževalnih programov) (Samaroudi idr., 2020).

Odzivi in priporočila strokovnih organov so že ob začetku pandemije presegali zgolj ozko poslanstvo muzejev ter so poleg skrbi za varnost in finančno zdržnost ter priporočil za alternativne oblike delovanja poudarjali tudi pomen pomoči ranljivim skupinam, partnerstev in sodelovanja med dediščinskimi institucijami ter z lokalno skupnostjo, dokumentiranja dogajanja, povezanega s krizo, in promoviranja ukrepov ter pobud strokovnih teles (Olorunshola, 2020).

Večina smernic strokovnih združenj, s katerimi naj bi muzeji ohranili stik z obiskovalci, je bila pričakovano usmerjena v spletne aktivnosti, kot so (International Council of Museums, 2020): spletne objave prostodostopnih digitalnih kopij umetnin, spletna virtualna vodenja »360 stopinj« in izzivi zabavne narave na družbenih omrežjih, podkasti, blogi, razprave, 3D-raziskovanje eksponatov itd. Raziskava Heritage Funda (2020) iz aprila 2020 je pokazala, da je večina vodstev dediščinskih institucij v Združenem kraljestvu za lažje delovanje v prvem obdobju krize poleg večšin spletnega *fundraisinga* pogrešala predvsem marketinške kompetence, kot so: boljša uporaba in razumevanje podatkov o obiskovalcih, snovanje in izvedba marketinških kampanj, oblikovanje komunikacijskih strategij, oblikovanje vsebin in povečanje vidnosti na družbenih omrežjih, oblikovanje in upravljanje spletnih strani, zgodbarjenje, oblikovanje novih »proizvodov« (videi, virtualni ogledi ...).

V poldrugem letu so se smernice in odzivi muzejev izkazali za bolj ali manj smiselne in učinkovite. Gotovo pa so glede tega tudi razlike med različnimi okolji, saj med državami obstajajo velike razlike v formalnem statusu in organiziranosti muzejev, strukturi obiskovalcev pa tudi glede ukrepov vlad v času trajanja epidemije. Osnovni cilj pričujoče raziskave je bil tako ugotoviti, katere ukrepe, prilagoditve in novosti s področja marketinga so sprejeli ter prakticirali slovenski muzeji v času koronakrize in kateri so se izkazali za učinkovite, kateri pa ne. Hkrati raziskava nudi širši vpogled v razumevanje in način ter obseg uporabe marketinških orodij v sektorju muzejev in drugih spominskih institucij, v specifične tega sek-

torja v slovenskem prostoru ter nenazadnje identificira slabše izkoriščene priložnosti za valorizacijo dediščine v času krize in po njej.

Muzeji skozi prizmo 4C

Muzeji so v 70. letih 20. stoletja po vzoru podjetij in drugih organizacij začeli prevzemati marketinško filozofijo upravljanja z namenom, da bi muzejsko ponudbo približali potrebam in željam obiskovalcev (Lee, 2005, str. 289). Mudzanani (2017, str. 3) na podlagi te usmerjenosti trdi, da je muzejski marketing izpeljan iz turističnega, saj je prav ta panoga razvila marketinške pristope, ki so izhajali iz usmerjenosti v obiskovalce. S tem, ko se osredotočajo na obiskovalce, upravljavci turističnega marketinga izvajajo svoje aktivnosti na podlagi raziskav o značilnostih, potrebah in zadovoljstvu obiskovalcev z obiskano destinacijo. S prevzemom marketinške miselnosti so tudi muzeji začeli prilagajati svoje razstave, storitve in komunikacije prepoznanim motivom, potrebam, željam ter značilnostim svojih obstoječih in potencialnih obiskovalcev. Marketinški cilj k obiskovalcem usmerjenega muzeja je v svoji izjavi slikovito opisal ustanovitelj Evropske muzejske nagrade leta (ЕМҮА), Kenneth Hudson (Rovšnik, 2013, str. 74): »Dober muzej je tisti, iz katerega človek pride z boljšimi občutki, kot je vstopil.«

Muzeji, ki so se lotili preobrazbe svojih tradicionalnih, pogosto elitnih ustanov, v katerih je prevladoval imperativ muzejskih zbirk, v prostore druženja in doživetij, so povzročili marketinško revolucijo, ki je bila v muzejski stroki pogosto tudi predmet neodobravanja (Kline, 2013, str. 121). Preusmeritev poslanstva muzeja od »služenja stroki« k »služenju obiskovalcem« je od muzejskih upravljavcev zahtevala predvsem drugačno percepcijo in opredelitev obiskovalcev. Skozi prizmo marketinga storitev je sčasoma tudi pri muzejskih obiskovalcih postala vidnejša njihova aktivna vloga, vloga »stranke« (kupca storitve), s čimer so prenehali obstajati kot zgolj pasivno muzejsko občinstvo (Harrison in Shaw, 2004, str. 23).

Da bi lahko uresničevali svoje novo, k obiskovalcu usmerjeno poslanstvo, so muzeji med upravljavska orodja vključili marketinške strategije in tehnike. S pomočjo teh so lahko sistematičneje zastavljali, dosegali in merili svoje cilje, analizirali svoje prednosti in slabosti ter vrednotili zunanje priložnosti in nevarnosti, analizirali značilnosti svojih obiskovalcev, jih segmentirali in zanje izvajali splet marketinških aktivnosti. Koncept marketinškega spleta aktivnosti, t. i. 4P (angl. *product, price, place, promotion*), ki sta ga proslavila ameriška profesorja marketinga McCarthy

(1964) in še posebej Kotler (1984), velja za hrbtenico marketinškega načrtovanja. Produkt, cena, prostor in promocija so opredeljeni kot elementi, ki neposredno učinkujejo na rezultate marketinga. *Produkt* je marketinški element, kadar vključuje ponudbo, ki je oblikovana za kupca oziroma obiskovalca, na podlagi poznavanja njegovih značilnosti in potreb (lahko je tudi storitev ali sestavljen sklop oprijemljivih dobrin in storitev). *Cena* je marketinški element, ki odraža cenovno politiko, ki omogoča in optimizira prihodke iz transakcij. *Prostor* se v marketinškem smislu nanaša na lokacije in distribucijske kanale, ki omogočajo transakcijo, *promocija* pa na komunikacijska orodja, ki informirajo in spodbujajo privlačnost ponudbe ter izvedbo transakcije.

Muzeji, ki so hitreje osvojili marketinško filozofijo in koncept marketinškega spleta aktivnosti, so se bolje pozicionirali tako na kulturnem kot na turističnem trgu ponudnikov in obiskovalcev (Mudzanani, 2017). A medtem ko smo bili na prelomu v 21. stoletje priče razvoju in rasti profesionalnih marketinških oddelkov muzejskih ustanov, so v marketinško filozofijo že vstopali novi koncepti. Kotler in Keller sta leta 2009 (str. 45) marketing na novo opredelila kot specifično »veščino in znanost o izbiranju, doseganju, ohranjanju in širjenju ciljnih tržišč skozi oblikovanje, ponujanje in komuniciranje višje vrednosti za stranke«. S to definicijo sta opozorila, da marketing ni le strategija oblikovanja in plasiranja ponudbe, ampak tudi strategija razvoja vrste snovnih in nesnovnih elementov, ki lahko strankam predstavljajo pomembno dodano vrednost. Mednje sta uvrstila osebe in odnose, dogodke in doživetja, prostore in objekte, organizacije in informacije ter celo ideje. S to definicijo sta avtorja pomembno vplivala na razvoj sodobnih pristopov v dejavnostih, ki se osredotočajo na zadovoljevanje obstoječih in potencialnih obiskovalcev – torej v turizmu in kulturi, vključno z muzeji.

Potreba po tem, da muzeji zadovoljijo svoje obiskovalce, jih zadržijo v smislu, da se ponovno vračajo, ter da dodatno pritegnejo še nove obiskovalce, poleg marketinškega raziskovanja o tem, kdo prihaja v muzej in kdo ne (ter zakaj ne), zahteva tudi specifičen splet marketinških aktivnosti, ki se bolj kot na plasiranje produkta osredotoča na odnos z obiskovalci. Pri tem mnogi avtorji (Belch idr., 2018; Genoways in Ireland, 2003; Middleton in Clarke, 2002; Mudzanani, 2017) zagovarjajo marketinški koncept 4C (angl. *customer value, cost, convenience, communication*). V konceptu 4C vrednost za kupca/obiskovalca nadgrajuje produkt, strošek kupca/obiskovalca nadgrajuje ceno, dostopnost/priročnost nakupa nadgrajuje prodajna mesta, komunikacija pa promocijo.

Vrednost za kupca (angl. *customer value*) je v primeru obiskovalca muzeja tisti sklop ovrednotenih koristi, ki jih ta pričakuje v primeru obiska muzeja. Jennifer Kim Lian Chan (2009) navaja tri ravni vrednosti muzejske ponudbe na trgu kulturnega turizma: nesnovno jedro ponudbe, snovni del in dodatno ponudbo. Z vidika obiskovalca predstavlja jedro obiska njegovo doživetje muzeja (ogled, zaznave, interpretacije, komunikacije, interakcije, občutja). Snovni del ponudbe zajema fizične elemente zbirke oziroma razstavne eksponate, vizualno in drugače zaznavno postavitev razstave ter interni in eksterni dizajn razstavišča (vključno s parkirišči, z oznakami, s toaletnimi prostori, z garderobami itd.). Dodatna ponudba muzeja je lahko razširjena še na druge storitve za obiskovalce, kot so izobraževalne, prireditvene, trgovske in gostinske storitve. Skozi tak celovit koncept vrednosti za obiskovalca se lahko muzejsko ponudbo ustrezno prilagaja privabljanju in zadovoljevanju ciljnih skupin na vseh ravneh ter v vseh elementih ponudbe. Ker so značilnosti in potrebe ciljnih skupin podvržene nenehnim spremembam, morajo znati muzeji sproti prilagajati in izboljševati tako svoje razstave ter programe kot tudi vse ostale storitve, ki predstavljajo vrednost za obstoječe in potencialne obiskovalce (Kotler idr., 1998, str. 182).

Strošek (angl. *cost*) obiskovalca muzeja je v kontekstu marketinškega spleta 4C opredeljen kot celotna menjalna vrednost obiska. Kotler in Keller (2009, str. 161) pojasnita, da je strošek skozi menjalno vrednost pravzaprav vložek obiskovalca v smislu denarja, časa in psiho-fizičnih naporov, potrebnih za realizacijo obiska. Mudzanani (2017) navaja, da obiskovalec to menjalno vrednost vrednoti tudi glede na sloves oziroma poslanstvo muzeja, na kar lahko muzej vpliva s tehnikami odnosnega in družbeno odgovornega marketinga.

Dostopnost ali *priročnost* (angl. *convenience*) nakupa je obiskovalčev pogled na politiko prodajnih kanalov in prodajnih mest ponudnika. Obiskovalec jo vrednoti glede na enostavnost, hitrost in dostopnost ponudbe. Že pred množično uporabo digitalnih tehnologij, ki so za kupce in obiskovalce znatno povečale dostopnost ponudbe ter olajšale nakupe, so muzeji iskali priložnosti za približevanje občinstvu izven svojih fizičnih zidov. Kotler idr. (1998) navajajo primere potujočih razstav, muzejskih izmenjav razstav, začasnih postavitev razstav v drugih javnih prostorih, kot so nakupovalna središča, letališča ipd. Gail Anderson (2004) pa v povezavi z novimi tehnologijami že predstavi razmah virtualnih razstav, ki so muzejem odprle nove razsežnosti mednarodne, tako rekoč globalne dostopnosti.

Nazadnje je *komuniciranje* (angl. *communication*) obiskovalčev pogled na promocijo. Kupci oziroma obiskovalci promocijske aktivnosti ponudnika vrednotijo skozi pojavnost dialoga in grajenja odnosov s kupci. V tradicionalnem pojmovanju 4P je ponudnik glavni vir informacij o ponudbi, marketinške komunikacije (npr. oglaševanje, neposredni marketing, spletne strani, pospeševanje prodaje, tiskovine, filmi, promocijski izdelki) pa večšina prenosa teh informacij do uporabnika s ciljem seznanjanja, prepričevanja in utrjevanja želenega imidža. V nasprotju s tradicionalnim konceptom promocije so danes kupci oziroma obiskovalci tisti, ki predstavljajo relevanten in pogosto celo verodostojnejši vir informacij za druge uporabnike. Uporabniško generirane vsebine, nekoč le v obliki komunikacije »od ust do ust«, so z razvojem interneta in sodobnih tehnologij postale množično dostopne ter s tem osrednji vir informacij o ponudbi in ponudnikih, tudi muzejskih. Komunikacije preko blogov/vlogov in spletnih strani za širjenje vsebin ter socialnih omrežij predstavljajo za muzeje dodaten izziv pri načrtovanju komuniciranja, zadovoljevanja potreb in grajenja odnosov z vse širšim krogom ciljnega občinstva. Analiziranje in upravljanje komunikacije »od ust do ust« sta se namreč od analogno medosebnih (besednih) komunikacij razširila na digitalne medosebne ter množične komunikacije najrazličnejših oblik (govorne, pisne in širše vizualne). Mudzanani (2017) opozarja, da pri tem ne gre le za uporabniške govorne, pisne in elektronske komunikacije o izkušnjah z nakupom ter uporabo izdelkov ali storitev, ampak za vse vsebine, ki so kakor koli povezane s ponudnikom, z njegovim načinom delovanja in njegovo kredibilnostjo. Avtor navaja tudi ustaljeno prakso muzejev, da gradijo odnose z vplivneži, še preden je to postal poklic na socialnih omrežjih. Vplivneži (angl. *influential players*) (McLean, 1997) so skozi osebne ali medijske odnose širili vsebine, ki so muzejem prinašala koristi.

Družbeno-ekonomsko in tehnološko okolje, v katerem delujejo muzeji, se v zadnjih letih intenzivno spreminja, muzeji pa se lahko najhitreje prilagodijo tako, da spremenijo svoje delovanje. Kline (2013) ugotavlja, da večina slovenskih muzejev zaostaja za tovrstnimi spremembami, predvsem zato, ker delujejo skladno s preozko opredeljenim poslanstvom ohranjanja in predstavljanja kulturne dediščine ter se pri tem naslanjajo (izgovarjajo?) na finančne okvire javnih sredstev. To jim preprečuje preusmeritev fokusa na obiskovalce, s tem pa na širšo zasnovo storitev in komunikacij z njihovimi obstoječimi ter potencialnimi odjemalci. Kline (2013, str. 162) vidi rešitev v celostnem modelu skrbništva marketinga in znamčenja muzejev, ki ga opredeli kot strateško usmerjenost muzejev

v skrbništvo nad njihovimi zbirkami, obiskovalci, trgom in znamkami. Posamezne usmeritve so med seboj vzročno-posledično povezane, saj npr. prepoznavnost in privlačnost muzeja (njegove znamke kot posledice marketinškega komuniciranja) na trgu povečujeta zmožnost pritegnitve obiskovalcev, kar naprej povečuje zmožnost odgovornega upravljanja z zbirkami in vedno nove dialoge z obstoječimi ter novimi obiskovalci.

Posebno prelomnico v dialogih in odnosih z obiskovalci predstavlja zadnja velika sprememba muzejskega okolja, sprožena leta 2020 s pojavom in z ukrepi za zajezitev pandemije virusne bolezni covid-19. Strokovna in akademska javnost je nemudoma vzela pod drobnogled to novo muzejsko realnost in skozi številne raziskave preučuje, kako se muzejski management in marketing odzivata nanjo.

Izkušnje iz tujine

International Council of Museums (ICOM) je z obširno raziskavo ugotavljal, kako so se muzeji odzvali na okoliščine pandemije po posameznih regijah. Za prvo leto so ugotovili, da so muzeji delovali v precej različnih okoliščinah in se nanje odzivali na različne načine. Velika večina muzejev v državah afriške in pacifiške regije je bila ob koncu leta 2020 že odprta za javnost, medtem ko so muzeji v večini evropskih in severnoameriških držav ostajali zaprti vse do pomladi 2021. Odprtost muzejev v Aziji, Latinski Ameriki, Karibih in v arabskih deželah je bila regulirana lokalno. Ne glede na razlike v fizični dostopnosti muzejev pa je bil vsem regijam skupen izrazit preobrat muzejske ponudbe k digitalnim vsebinam (International Council of Museums, b.l.b, str. 5). Zaradi izgub obiskovalcev in prihodkov iz naslova obiska so začeli muzeji razvijati nove oblike ponudbe ter pri tem eksperimentirati tako na organizacijski kot marketinški ravni. Pojavili so se t.i. »lockdown«-produkti, kot so »oddajanje muzejskih prostorov v najem«, »programi digitalnega članstva«, »plačljive virtualne ture«, »plačljive spletne razstave« in »plačljivi izobraževalni programi«, ob tem pa so muzeji postavili tudi spletne trgovine in poiskali nove oblike zbiranja sredstev (str. 11). Pri tem ICOM ocenjuje, da je bila tako marketinško spretna manj kot polovica muzejev, zajetih v študijo, saj je kar 59,1 % muzejev navedlo, da se novi situaciji s ponudbo sploh niso prilagajali. Pri tem so se večji muzeji bolje prilagajali od manjših, odločilna pa sta bila tudi dejavnika »digitalne predanosti zaposlenih« in »veščina digitalnega komuniciranja zaposlenih« (str. 15). Nesporna ugotovitev študije je, da je pandemija trajno spremenila odnos muzejev do digitalnega sveta. Ne glede na trenutne finančne zmožnosti se muzeji zavedajo potrebe po

digitalizaciji in razvijanju novih veščin pri zaposlenih (str. 17). Med oblikami digitalne ponudbe in komunikacije se kot najučinkovitejše izkazujejo digitalizirane zbirke, spletne razstave, spletni dogodki v živo, spletni izobraževalni programi, podkasti, novičniki in socialna omrežja (str. 18).

Študija na istem mestu navaja tudi izsledek o »časovnem odzivu« muzejev, ki so se situaciji prilagodili z digitalno ponudbo, pri čemer kot najmanj odzivne izpostavlja muzeje s stabilnim javnim financiranjem. Nove usmeritve muzejev pa v študiji niso zaznane samo na področju digitalne ponudbe, ampak tudi na področju načrtovanja ponovnega obiska v živo. Med svojimi novimi pristopi muzeji navajajo merjenje temperature obiskovalcem, redno zagotavljanje higiene prostorov, predmetov in rok, zagotavljanje razdalje med ljudmi in izogibanje skupinam (International Council of Museums, b.l.b, str. 21). Do zelo podobnih rezultatov glede prilagoditve muzejev novim okoliščinam je prišla tudi študija evropskega muzejskega združenja Network of European Museum Organisations (2021), ki prav tako izpostavlja, da so se najučinkoviteje prilagodili muzeji, ki so digitalizirali svojo ponudbo in komunikacije z obiskovalci, ob tem pa celo poiskali in pridobili novo občinstvo (»sledilce«) – nove odjemalce svojih digitalnih programov oziroma vsebin ter s tem potencialne prihodnje obiskovalce v živo (str. 26). Obe študiji med izsledki navajata tudi dve aktualni prioriteti muzejev: čim prejšnjo vrnitev obiskovalcev v živo ter sprotno prepoznavanje in prilagajanje novim potrebam na strani povpraševanja, po potrebi tudi s *hibridnimi* aktivnostmi (to je v muzejskem realnem in digitalnem okolju).

Andrea Jones (2020) na primeru ZDA ugotavlja, da so šli oziroma gredo muzeji v času koronakrize skozi tri faze. V prvi fazi so ponudili, kar so že imeli pripravljeno (virtualne ogleda, spletne razstave itd.), ampak je bilo dotlej nekako v drugem planu. Na kratek rok je ta reakcija edina smiselna in možna, vendar se je dokaj hitro izkazalo, da vsebine in pristopi, ki so bili oblikovani za čas »normalnosti«, ne zadovoljujejo (vseh) potreb obiskovalcev/uporabnikov v novih razmerah. Ti se v času krize pogosto srečujejo z novimi težavami in potrebami, ki so drugačne in pogosto pomembnejše od starih – osamljenostjo, tesnobo, dolgočasjem, žalovanjem ali skrbjo zaradi okrnjenega izobraževanja svojih otrok ... V drugi fazi se muzeji zavejo, da stare strategije delovanja in deloma celo njihove identitete niso več primerne. To je praviloma zelo frustrirajoča faza – redefinirati je treba, »kaj naj počnemo in zakaj, kaj je bistvo našega poslanstva in delovanja«. To je obdobje iskanja in poskušanja, iz katerega se izcimijo tako posrečene kot neposrečene rešitve.

Najpogostejše so bile aktivnosti v tej fazi usmerjene v digitalizacijo vsebin, intenziviranje aktivnosti na družbenih omrežjih, oblikovanje nove ponudbe, prilagojene zaustavitvi javnega življenja, in strokovne ter znanstvene aktivnosti, povezane z izzivi pandemije (UNESCO, 2020). V zadnji fazi postanejo muzeji, ki uspejo iti skozi to transformacijo, jasneje definirani, močnejši, prilagodljivejši in čustveno inteligentnejši. Znajo prisluhniti svojim obiskovalcem in z njimi splesti trdnejše vezi.

Upoštevajoč nov nabor potreb, ki se je pojavil na strani povpraševanja v času krize, so Myrsini Samaroudi idr. (2020) že predlagale situaciji prilagojeno specifično segmentacijo obiskovalcev muzejev v času krize, ki loči tri segmente:

- obiskovalce, ki iščejo učno in strokovno podporo (to so tradicionalni obiskovalci spominskih institucij – učitelji, zgodovinarji in drugi strokovnjaki ...),
- obiskovalce, ki iščejo čustveno oporo in zabavo – v obliki ogledov umetnin, delavnic ipd. (ljudje, ki se dolgočasijo, so prestrašeni, osamljeni in se želijo sprostiti, se na nek način lažje soočiti z nesrečo, ki jo prinaša kriza),
- deležnike, ki želijo pomagati (ljudje, ki poskušajo razumeti, kakšne so posledice epidemije za muzej, njegovo delovanje, kako vplivajo spremenjene razmere na njih same, in želijo nuditi pomoč ter podporo; v to skupino lahko spadajo npr. donatorji, angažirani posamezniki iz lokalne skupnosti, strokovnjaki pa tudi nekateri zaposleni).

Zanimivo je, da so kljub težki situaciji muzeji v Združenem kraljestvu v veliki meri ohranili in svojim javnostim sporočali nek zmeren optimizem. V svojih sporočilih so poudarjali ustvarjalnost, inkluzivnost, trdoživost itd. ter se poskušali pozicionirati kot kraji eskapizma, tolažbe in upanja v negotovih časih pandemije (King idr., 2021).

Metodologija

Krovno raziskovalno vprašanje, na katerega smo želeli z raziskavo odgovoriti, je bilo: katere ukrepe, prilagoditve in novosti s področja marketinga so sprejeli ter prakticirali slovenski muzeji v času koronakrize in ali so bili ti ukrepi učinkoviti. Za analitični okvir smo uporabili marketinški splet 4C, v sklopu katerega smo se vprašali:

- kako so upravljavci muzejev poskušali priti do informacij, kaj so žele/pričakovanja/zadržki pri različnih segmentih potencialnih obiskovalcev (*customer value*),

- kako so obiskovalcem (ne nujno v fizičnem smislu) poskusili omogočiti/olajšati ogled oziroma udeležbo na dogodkih in aktivnostih (*convenience*),
- kako so poskusili narediti ogled/udeležbo finančno in časovno sprejemljive/ugodne (*cost*),
- kako so informirali obiskovalce, pridobivali povratne informacije in se odzivali nanje (*communication*)?

Poleg analiz omenjenih operativnih ukrepov in prilagoditev pa smo skušali z raziskavo identificirati tudi morebitne strateške spremembe v delovanju muzejev, ki jih je povzročila epidemija, in z njimi povezane spremembe v strukturi obiskovalcev ter njihovih motivov za obisk.

Za empirično metodo zbiranja informacij smo izbrali poglobljeni polstrukturirani intervju. Te smo izvedli v oktobru in novembru 2021 preko aplikacije Zoom s predstavniki muzejev, ki so v instituciji zadolženi za marketing. Intervjuje smo snemali in jih za potrebe analize transkribirali. V priložnostni vzorec smo vključili štiri muzeje, ki jih v nadaljevanju na kratko predstavljamo:

- Muzej A: Državni muzej, lociran v centru mesta in z eno dislocirano enoto. Zaposlenih je 22–24 ljudi in občasno prostovoljci. Nima samostojnega marketinškega oddelka; dve osebi delata to poleg drugih zadolžitev. Ponudba obsega: redno razstavo in občasne razstave. Kolikor jim prostorske možnosti (ki so ključna omejitev) in drugi resursi dopuščajo, sledijo sodobnim trendom in se poskušajo približati različnim segmentom obiskovalcev – npr. s programi za otroke in družine, z delavnicami za šole, s programi za samostojno raziskovanje, programom Dotikanje dovoljeno, poljudno-znanstvenimi predavanji za odrasle idr. Letno število obiskovalcev se giblje okoli 30.000 in kaže trend zmerne rasti. Največji segment predstavljajo družine. Tržni prihodki (vstopnine, prodaja publikacij, projektna sredstva) znašajo približno 10 % vseh prihodkov. Obisk v poletnih mesecih je, predvsem na račun turistov, ki na letni ravni predstavljajo četrtno obiska, dva- do trikrat večji kot pozimi, z izjemo februarja, ko imajo 8. v mesecu prost vstop in se obisk več kot podvoji. Delež turistov se iz leta v leto zvišuje.
- Muzej B: Državni muzej, lociran na obrobju mesta. Zaposlenih je vključno s pogodbenimi delavci in z občasnimi sodelavci 26 ljudi. Za marketing sta zadolženi dve osebi in študent. Imajo zelo široko ponudbo: poleg razstav organizirajo razne dogodke – simpozije,

strokovna predavanja, okrogle mize, otroške delavnice ..., imajo tudi pedagoški program in program za vrtce, »razstave na terenu« itd. Preko svojega centra za kreativnost povezujejo kulturnokreativni sektor s podjetništvom in poudarjajo svojo vlogo pospeševalnika slovenskega kreativnega sektorja. Tržni prihodki (vstopnine, kavarna, najem prostorov, organizacija dogodkov, prodaja publikacij, projektna in sponzorska sredstva) znašajo približno 25 % vseh prihodkov. Letno število obiskovalcev se giblje okoli 15.000, a ob večjih dogodkih doseže tudi 20.000. Tujci predstavljajo slabo četrtno obiska in jih je več v poletnem obdobju. Največji segment predstavljajo strokovne javnosti (študenti, strokovnjaki, zaposleni v kreativnem sektorju). Nekaj je tudi šolskih obiskov, ostalih (upoko-jenci, splošni turisti) pa manj. Pomemben razlog je oddaljenost od centra mesta. Organizirane skupine predstavljajo 15–20 % obiska. Izrazitih sezonskih nihanj nimajo; skoki so v glavnem vezani na večje dogodke.

- Muzej C: Državni muzej, lociran v centru mesta, deluje v sklopu zavoda, ki ima deset enot. Zaposlenih je 60 ljudi, od tega v marketinškem oddelku osem. Ponudba obsega: stalno razstavo in pogoste občasne razstave. Sledijo sodobnim muzejskim in marketinškim trendom ter se s svojimi programskimi in komunikacijskimi aktivnostmi poskušajo približati različnim segmentom obiskovalcev (programi za otroke, družine in odrasle, delavnice za šole, izobraževanja za učitelje idr.). Letno število obiskovalcev muzeja se giblje okoli 60.000 in kaže trend zmerne rasti. Največji segment predstavljajo šole. Tržni prihodki (vstopnine, prodaja publikacij, projektna sredstva) znašajo približno 10 % vseh prihodkov. Obisk v poletnih mesecih je, predvsem na račun turistov, ki na letni ravni predstavljajo tretjino obiska, dva- do trikrat večji kot pozimi. Delež turistov se je do izbruha pandemije iz leta v leto zviševal.
- Muzej D: Občinski muzej z zbirko s statusom nacionalnega pomena, lociran v centru mesta, s štirimi enotami, lociranimi v centru in zunaj mesta. Zaposlenih je 15 ljudi, od tega sedem kustosov. Z marketingom se nihče ne ukvarja profesionalno, vsi po malem sodelujejo pri načrtovanju in izvedbi aktivnosti, trije – vključno z direktorjem – pa so zadolženi za komunikacijo z zunanjimi javnostmi. Imajo zelo široko ponudbo – poleg stalnih, občasnih, gostujočih in digitalnih razstav izvajajo številne dogodke ter konzervatorsko in restavrator-

sko dejavnost, tudi v obliki interpretacije za obiskovalce. Tržni prihodki (vstopnine, najem prostorov, organizacija dogodkov, prodaja publikacij, projektna in sponzorska sredstva) znašajo približno 15 % vseh prihodkov. Letno število obiskovalcev vseh enot se giblje okoli 25.000, samega muzeja pa 8.000. Tujci predstavljajo slabo polovico obiskovalcev, v poletnih mesecih pa prevladujejo. Gre v glavnem za individualne turiste, medtem ko med domačimi obiskovalci prevladujejo (šolske) skupine oziroma družine (jesenske in spomladanske počitnice). Rast deleža turistov med obiskovalci ne dosega zastavljenih ciljev muzeja.

Kvalitativna vsebinska analiza intervjujev je bila opravljena z deduktivnim pristopom kodiranja transkriptov (Vogrinc, 2008).

Rezultati in analiza

Dejavnost marketinga muzejev se po sistematičnosti, poglobljenosti in obsegu aktivnosti med obravnavanimi muzeji zelo razlikuje, kar je pogojeno s statusom muzeja in z njegovo organiziranostjo, s kadrovskimi in finančnimi viri ter delno tudi ciljnim skupinami posameznega muzeja. Med zajetimi muzeji so na eni strani takšni s samostojnim marketinškim oddelkom z več zaposlenimi, ki so visoko specializirani za svoja strokovna področja, na drugi pa takšni, ki nimajo ne marketinškega oddelka ne osebe s formalnimi kompetencami za to področje in se pri marketinških aktivnostih znajdejo po svoje.

Iz izjav predstavnikov muzejev brez marketinškega oddelka, a z veliko marketinškimi aktivnostmi, vidimo, da je muzejski marketing danes nujen, ki se je vsi zavedajo (Muzej A):

Menim, da nam manjka marketinga. Ljudje sploh ne vedo za nas, ne vedo, kaj se pri nas dogaja, koliko smo v zadnjem času napredovali.

Z njim se včasih »spopadejo« celo vsi, ne glede na svoj položaj in stroko (Muzej D):

[N]imamo pa posebnega osebja, ki bi se ukvarjalo, recimo, s trženjem, z marketingom, s promocijo, ampak so vsi vključeni tudi v promocijo. Vključno z direktorjem. Recimo tudi kustosinja, ki je delno tudi tajnica, ker nimamo tajnika, upravlja s Facebookom, arheologinja, tudi kustosinja, se ukvarja še s spletno stranjo.

S tako raznoliko marketinško organiziranostjo, znanji in kompetencami so se muzeji seveda različno odzvali na čas epidemije. Prvi odzivi na krizo so bili stihijski, kriznih načrtov za tovrstne dogodke niso imeli.

Sprva so računali, da epidemija ne bo tako dolgo trajala in so zato bolj ali manj improvizirano začeli z aktivnostmi na spletu, z lastnimi resursi in znanjem. Pri tem so uporabljali gradiva, ki so jih že imeli na voljo. Namen je bil predvsem informirati svojo publiko in »držati stvar pri življenju«. Pojavila pa se je tudi že zavest o tem, da je mogoče čas krize izkoristiti tudi za nove poti in pristope (Muzej C):

Bili smo zelo okrnjeni kar se tiče fizične prisotnosti. Bilo je nekaj usklajevanja preko klicev, preko Zoom-pogovorov, probleme smo reševali iz glave, iskali neke rešitve. Ni bilo nekega priročnika ali pa koraka, kako se vesti. Cilj nam je bil samo, da ostanemo [...] živi. Da ne obstanemo in čakamo, da se vrata zopet odprejo, ampak izkoristimo korono za nove poti, ki se jih prej ne bi lotili ali pa bi morda počasi prihajale v našo zavest in bi se jih morali začeti posluževati. Govorim predvsem o digitalizaciji, prisotnosti na spletu, neke dodatne videovsebine in spletno gradivo, ki drugače ni bilo v prvotnem planu, ko so se delale razstave in programi.

Zamrznitev dogajanja so nekateri izkoristili za umirjen strateški razmislek in kritični pregled načina delovanja (Muzej B):

En tak breakout je po eni strani bil tudi dobrodošel, tudi za poslovni proces in vse skupaj. Smo se pa lotili v tistem času prenovе spletne strani, strategija se je delala takrat, tako da je bil pravi čas, da smo stvari, za katere po navadi ni časa, uredili.

Intervjuvanci, odgovorni za marketing, so že v času pred epidemijo različno spremljali zadovoljstvo svojih obiskovalcev. Podatke o njihovih pričakovanjih, potrebah, željah in zadovoljstvu so zbirali v glavnem skozi ankete, neformalne pogovore in knjige vtisov pa tudi z analizo odzivov na socialnih omrežjih ter uporabniških ocen na večjih potovalnih portalih (npr. Tripadvisor). V času epidemije in zaprtja so se vsi v določeni meri posvetili spletnim komunikacijam ter socialnim omrežjem. Tam so spremljali odzive, pobude in spodbude javnosti, s katerimi so si v novonastali situaciji lahko vsaj delno razložili reakcije in želje ljudi glede muzeja. Tisti, ki so sistematično spremljali spletno analitiko, pa so lahko ob odsotnosti fizičnih obiskov muzeja kot razpoložljiv vir informacij o obiskovalcih uporabili podatke o obiskanosti spletnih strani, številu sledilcev ter odzivih uporabnikov in njihovih vsebinah. Večjih sprememb želja in potreb na strani obiskovalcev niso prepoznali, so pa zaznali, da se je med epidemijo pri ljudeh pojavila zasičenost s spletnimi vsebinami, ko so predvsem otroci, pa tudi dober del odraslih, svoje vsakodnevne obveznosti oprav-

ljali le še na spletu. Na drugi strani so prav med pedagogi zaznali dodatno povpraševanje po muzejskih vsebinah, delavnicah in gradivih. Muzeji, ki se ob strokovni javnosti intenzivneje usmerjajo v splošno javnost, predvsem krajane, so med epidemijo zaznali tudi več pozitivnih odzivov na svoje aktivnosti, povezane s predstavljanjem in z utrjevanjem identitete kraja. Odzivi na družbenih omrežjih so bili ponekod celo tako nadpovprečno pozitivni, da so analitike napovedovale naval obiskovalcev po sprostitvi ukrepov, kar se pa ni zgodilo (Muzej C):

Ugotovilo se je, da so bili sledilci na družbenih omrežjih in tisti, ki smo jih imeli v bazi naročnikov pri novicah, zelo hvaležni, da so imeli možnost spremljati dodatne vsebine v času strogega lockdowna, ko nismo smeli zapuščati domov. Po drugi strani smo mislili, da bodo zlasti konec maja, ko so se stvari začele počasi zopet nazaj odpirati, ljudje pogrešali kulturo, da jo bodo potrebovali, ampak smo se motili. Ko smo 8. maja spet odprli vrata po večmesečnem zaprtju, dejansko ni bilo obiskovalcev. [...] Lokali so bili polni, takrat so se odprle terase in ljudje so se šli družiti. Šele potem so ljudje začeli počasi prihajati tudi v muzeje ...

Vedenje ljudi, njihove potrebe, želje in pričakovanja so ostali pod težo tako izjemne situacije, kot je bila epidemija (pandemija), uganka in jih bo treba še nekaj časa analitično spremljati, meriti in interpretirati.

Nekaj enigme se kaže tudi na področju cenovne politike in percepcije cen muzejskih vstopnic. Glede določanja cen imajo muzeji načeloma proste roke, se pa kot javni muzeji držijo v glavnem splošnega, včasih pa tudi specifičnega priporočila resornega ministrstva glede ohranjanja nizkih cen. Nekaterim muzejem namreč ministrstvo delno določa cene ali »odsvetuje« njihovo višanje. Drugi cenovno politiko določajo po svoje, čeprav po našem razumevanju stroškovne analize, primerjalne analize s sorodnimi muzeji v tujini in analize elastičnosti povpraševanja niso bile opravljene. Je pa iz razgovorov čutiti, da so vsi muzealci zelo previdni pri določanju cen (in cenovni diferenciaciji) in ne želijo postati »komercialne« organizacije, ki temu pripisujejo večji pomen. Tudi zaradi večinskega javnega financiranja ne čutijo potrebe po tem. Cene diferencirajo glede na število obiskovalcev in glede na njihov status. Za posebne statute (npr. brezposelni, ljudje s posebnimi potrebami) ponujajo celo brezplačne obiske.

V nekaterih muzejih ugotavljajo, da so cene vsaj za določene segmente obiskovalcev trenutno prenizke, kar ocenjujejo kot škodo za vse udele-

žene, saj tudi obiskovalcem signalizirajo nizko kakovost oziroma nižjo vrednost doživetja (Muzej A):

Ministrstvo poda priporočilo, da bi delavnica morala stati 1 €, s čimer ne pokrijemo nič. A ravno zato, ker kar je zastoj, ni nič vredno, vseeno vztrajamo.

Takšno sklepanje pojasnjujejo tudi z zaznanimi izrazi navdušenja nad vsebino ob tako nizki ceni pri obiskovalcih, ki pridejo prvič ali po dolgem času.

Medtem pa v drugih muzejih ugotavljajo, da kljub nizkim cenam vstopnice še vedno predstavljajo oviro za večji obisk. Ljudje (v glavnem mimoidoči turisti) se tudi ob dveh evrih vstopnine vprašajo, ali jih ne bi raje dali za sladoled, kar muzealce navaja k dvomu, ali turistične organizacije na destinacijo sploh privabljajo kulturne turiste. Da je vstopnina ovira, si razlagajo tudi ob povečanem obisku ob dnevnih odprtih vrat ali ob Noči muzejev, ko je vstop prost in se dnevni obisk tudi podeseteri (Muzej D):

Poskušamo biti dostopni, tudi cenovno dostopni, tako da je neka normalna cena, za odraslega štiri evre, za penzioniste in študente ter dijake je tri evre, za osnovne šole pa je 2,5 evra. In tudi če postaviš vstopnino v višini enega evra, bo to ovira. Ko pa je na primer dan poletne muzejske noči, dobimo zvečer 350 obiskovalcev in je takoj gneča.

Ugotovili smo, da so muzeji v času epidemije in po odprtju ubrali (vsaj) dve cenovni strategiji: nekateri so ohranili enake cene, drugi so jih vsled povišanih stroškov in nižjih prihodkov malenkost povišali. Tako razlage kot ukrepi v zvezi z vstopninami kažejo na določeno neskladje med vsebino ponudbe, cenovno politiko in tržnim komuniciranjem muzejev.

Področje, na katerem so se muzeji izkazali kot močni, je zagotavljanje dostopnosti njihovih zbirk, razstav in dogodkov. Intervjuvanci so muzeje predstavili kot zelo dinamične, takšne, ki se poskušajo na različne načine in z različnimi vsebinami približati različnim segmentom. Poleg stalnih razstav pripravljajo občasne razstave, razstave izven matičnih prostorov, gostujoče razstave s partnerskimi ustanovami, prilagojeno ponudbo za otroke, šole, starostnike, aktivnosti na spletu in socialnih omrežjih, projektno povezovanje z drugimi kulturnimi zavodi, občino, univerzami in tudi gospodarstvom.

V času epidemije so si najprej pomagali s tem, kar so že imeli v takšni obliki, da so jo lahko prilagodili spletnemu okolju. Nekateri so v okviru evropskih in nacionalnih projektov že v času pred epidemijo razvijali di-

gitalizirane zbirke in pripravljali virtualne muzejske ogleda. Drugo fazo so predstavljale hitre prilagoditve vsebin, tudi improvizacije (npr. kamišibaj na spletu, snemanje in objavljanje kratkih filmov), razvili so tudi nekaj virtualnih razstav. Svojemu močnemu ciljnemu segmentu – šolam – so se muzeji različno prilagajali; nekateri so opustili aktivnosti zanje, drugi so pripravili vrsto spletnih izobraževanj in gradiv za učitelje, da so lahko s svojimi vsebinami ostali prisotni tudi pri pouku na daljavo. Smer, ki so jo muzeji ubrali v času epidemije, je bila jasna: svojim obstoječim in potencialnim obiskovalcem so se skušali približati v glavnem na spletu. Pri tem so improvizirali v okvirih svojih kadrovskih in finančnih zmožnosti. Spet drugi so okrepili tradicionalne kanale posredovanja svojih strokovnih vsebin skozi publicistiko.

Kar zadeva komuniciranje, so muzeji večji in prisotni na vseh ključnih komunikacijskih kanalih. S svojimi obiskovalci komunicirajo preko tiskovin, spletnih strani, z e-novičniki preko elektronske pošte in socialnih omrežij. Spremljajo tudi odzive na svoja sporočila, tako preko klipinga kot preko analiz objav in ocen. Intervjuvanci so izpostavili, da se zlasti mlajši zaposleni zavedajo komunikacijske učinkovitosti povezovanja z vplivneži, vendar so pri objavah na socialnih omrežjih raje previdni in »ne pišejo neumnosti« samo zato, da bi dobili všečke. Skrbno ohranjajo svoj edukativen komunikacijski slog, le rahlo ga zmehčajo in medijem primerno podprejo z vizualnim ter videogradivom. V času epidemije so še posebej izpilili ta način komunikacije, k čemur so pomembno prispevali odzivi njihovih sledilcev in »pogledovanje« k domači ter tuji konkurenci. Muzeji s profesionalnimi marketinškimi oddelki razmišljajo tudi o najsodobnejših komunikacijskih strategijah – od uporabe novejšega omrežja TikTok do vključevanju vplivnežev, vendar le za specifične akcije, kot navaja intervjuvanec (Muzej C):

Nismo še določili »influencerja«, ki bi bil primeren kanal za komunikacijo teh vsebin. Tu pa se res poigram z možnostjo, da bi to izkoristil v času [...], ker gre le za dosti popularizirano stvar, darila, ki so malo inovativna, malo drugačna. Bi lahko lažje skomunicirali tako vsebine preko »influencerjev« kot pa promocijo neke razstave, ki je vezana bolj na zgodovinsko temo. Tukaj je še potencial za izkoristiti.

Kot predstavniki javnih muzejev vsi intervjuvanci izražajo bojazen oziroma skrb glede financiranja digitalizacije in kadrovskih okrepitev, s katerimi bodo lahko sledili novim trendom.

Muzeji danes različno gledajo na čas in svojo vlogo po epidemiji. Eni so zagovorniki »vračanja v normalo«, k fizičnim obiskom in ogledom, pri čemer bo njihova spletna angažiranost ostala le ena izmed komunikacijskih aktivnosti muzeja. Spet drugi vidijo že v bližnji prihodnosti popolnoma spremenjeno realnost, v kateri bodo digitalnemu okolju posvečali veliko več pozornosti kot pred epidemijo. Menijo, da postavitve virtualne razstave potencialnega obiskovalca ne bo »zadovoljila« v takšnem smislu, da bi se odpovedal pravemu obisku, ampak ga bo še bolj motivirala k fizičnemu obisku muzeja. Muzej bo s to dopolnjeno ponudbo lahko postal prostor bolj angažiranega in medosebno bogatejšega srečevanja obiskovalcev ter muzealcev.

Izjemno dobro se zavedajo svoje vloge v smislu javnega prostora za druženje in dialog, predvsem pa kot pomemben element povezovanja in identitete širše lokalne skupnosti. To izkazujejo s sodelovanjem s številnimi drugimi akterji v prostoru, z organizacijo javnih dogodkov, skozi projekte z univerzami in inštituti, s prostovoljstvom, z angažiranjem lokalnih prebivalcev v soustvarjanje zbirk in razstav, s podpiranjem lokalnega dizajna in dobaviteljev, približevanjem socialno in finančno šibkejšim, predvsem pa s svojo izjemno naravnanoostjo na otroke, šolske kurikule ter s tem pomočjo pri vzgoji in formiranju oziroma krepljenju identitete kraja(nov).

V času epidemije in neposredno po njej so imeli muzeji priložnost tako rekoč laboratorijsko opazovati pristope ter odnos obiskovalcev in drugih javnosti (zlasti lokalne skupnosti) do muzeja. Tega sicer niso počeli raziskovalno sistematično, so pa skozi intervjuje izpostavili nekatere vedenjske vzorce, ki kažejo na posebej pomembno vlogo muzeja v naši skupnosti.

Muzej kot institucija (domače) preteklosti, stabilnosti in znanja je posameznikom predstavljal vir učne ter strokovne podpore, vir zabave in čustvene opore ter skoraj personificiranega »partnerja v težkih časih«. Po »količini« teh vedenjskih vzorcev so izpostavili sklop iskanja strokovne in učne podpore, zlasti šol oziroma učiteljev. Med to, kar so opisali kot ganljivo, pa so sodili stiki podpore in spodbudnih besed, celo majhnih daril (npr. »kvačkan Kovid«), ki so dali vedeti, da so odnosi med muzejem in obiskovalci ter krajani več kot le tržni odnosi kupcev in prodajalcev.

V preglednici 1 so strnjeno in primerjalno prikazani ukrepi muzejev ob epidemiji na področju marketinga (skozi splet 4c) in nekaterih strateških vidikov delovanja (strateška usmeritev, socialna vloga muzeja, novi motivi za obisk muzeja).

Preglednica 1 Pregled ukrepov muzejev po tematskih sklopih

Ukrepi	Muzej A	Muzej B	Muzej C	Muzej D
<i>Customer value</i>	Nesistematično spremljanje zadovoljstva in pričakovanj z anketami in neformalnimi razgovori. V času epidemije niso spremljali.	Nesistematično spremljanje zadovoljstva in pričakovanj z anketami in neformalnimi razgovori. Spremljajo pa odzive na družbenih omrežjih in izvajajo kliping. V času epidemije niso posebej spremljali.	Sistematično spremljanje zadovoljstva in pričakovanj z anketami (v muzeju in po e-pošti), analizami družbenih omrežij, s klipingom in z neformalnimi pogovori. V času epidemije so spremljali le medijske odzive.	Delno sistematično spremljanje zadovoljstva in pričakovanj z analizo knjige vtisov, anketami, neformalnimi pogovori. Spremljajo kliping, ocene na portalih, obiskanost spletne strani in odzive na socialnih omrežjih. V času epidemije so spremljali le medijske odzive.
<i>Cost</i>	Cene so po priporočilu ministrstva nizke in ne predstavljajo ovire (»100-odstotno zvišanje je popolnoma sprejemljivo«). Kljub temu je ob prostem vstopu velika naval. V času epidemije niso spreminjali.	Cene določajo sami, jih pa ohranjajo nizke in ne predstavljajo ovire. Je pa bil ob akciji skupne vstopnice za več muzejev večji obisk »nestrokovne« publike. V času epidemije niso spreminjali.	Cene določajo sami in jih po priporočilu ministrstva ohranjajo nizke. V času epidemije so vse spletne aktivnosti (virtualne ogleda, delavnice za učitelje) ponujali brezplačno.	Cene določajo sami in jih ohranjajo nizke. Cene diferencirajo. Še tako nizka cena obiskovalcem predstavlja oviro, kar se pozna pri povečanem obisku ob dnevih odprtih vrat. V času epidemije so nekoliko povišali cene zaradi višjih stroškov.

Nadaljevanje na naslednji strani

Razprava in zaključek

Izbruh epidemije je muzeje na eni strani negativno presenetil, na drugi strani pa prebudil potrebo po novih pristopih in razmisleke o novih poslanstvih. Prvi odzivi na krizo so bili stihijski, kriznih načrtov za tovrstne dogodke niso imeli. Sprva so računali, da epidemija ne bo tako dolgo trajala, in so zato začeli z aktivnostmi na spletu, dokaj improvizirano, z lastnimi resursi in znanjem. Pri tem so uporabljali gradiva, ki so jih že imeli na voljo. Namen je bil predvsem informirati svojo publiko in »dr-

Preglednica 1 Nadaljevanje s prejšnje strani

Ukrepi	Muzej A	Muzej B	Muzej C	Muzej D
<i>Convenience</i>	Na različne načine se zelo prilagajajo različnim segmentom obiskovalcev. V času epidemije so pripravili nekaj dodatne ponudbe, vendar relativno skromno (filmčki, virtualne razstave).	Imajo zelo pester nabor razstav, dogodkov, ki pa so namenjeni predvsem strokovni javnosti. V času epidemije so ponudili digitalne objave; kar so že imeli pripravljeno (»da niso zamrli«). Ne želijo si »virtualizacije« muzeja (vsekakor ne na račun kakovosti).	Imajo zelo pester nabor razstav in dogodkov, namenjenih splošni in strokovni (v glavnem pedagoški) javnosti. V času epidemije so ponujali še več digitalnih vsebin (objav, slik, videov, darilno-prodajnih programov), virtualne ogleda in tudi zunanje ogleda (družinske pohode).	Imajo zelo pester nabor razstav, sodelovanj in dogodkov, namenjenih strokovni in splošni javnosti. V času epidemije so na ogled ponudili spletno zbirko, povečali pa so tudi publicistično dejavnost in javnosti ponudili svoje zgodbe skozi knjige.
<i>Communication</i>	Imajo družbena omrežja, neposredno vabijo šole itd., ampak na področju marketinškega komuniciranja je še precej rezerve (sporočanje novosti, ciljno naslavljanje »odsotnih« segmentov).	Imajo dobro pokrita družbena omrežja, sodelujejo z drugimi muzeji, LTO, s tiskanimi mediji, poslužujejo se plakatov, letakov, napovednikov... So pa fokusirani na strokovno javnost.	Imajo dobro pokrita družbena omrežja, sodelujejo z drugimi muzeji in galerijami, LTO, s šolami. Uporabljajo tiskovine, e-novičnike in PR. Želijo se bolj povezati z mladimi in s turisti (uvajajo TikTok-vsebine, sodelovanje z blogerji in vplivneži).	Imajo dobro pokrita družbena omrežja, sodelujejo z drugimi muzeji in šolami. Uporabljajo tiskovine in strateško PR-dejavnost z rednimi stiki z uredništvu strokovnih ter splošnih medijev.

Nadaljevanje na naslednji strani

žati stvar pri življenju«. Pri tem sta se pokazali dve vrsti reakcij: pasivnejša, kjer za večje projekte v smeri digitalizacije in virtualizacije ni bilo zadostnih finančnih sredstev niti prave volje, ter aktivnejša, kjer so bodisi oživili obstoječe digitalizirane zbirke bodisi »skočili iz škatle« in po svojih močeh muzejsko komunikacijo ter interpretacijo prenesli v spletno okolje. Pasivnejši zagovarjajo stališče, da želijo imeti obiskovalce fizično prisotne v muzeju in jim omogočiti avtentično izkušnjo, pri čemer bi jih

Preglednica 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Ukrepi	Muzej A	Muzej B	Muzej C	Muzej D
Strateške spremembe	Povezujejo se z drugimi muzeji. Epidemija ne bo vplivala na strateške usmeritve. Velike ovire so prostor, deloma finance in posluh ministrstva.	Epidemija ne bo vplivala na strateške usmeritve. Želijo ohranjati visoko strokovno raven, zato se izogibajo »amaterski« virtualizaciji ali večjemu širjenju fokusa.	Epidemija je muzej »prebudila« v strateškem smislu, predvsem v razmišljanju »out of the box«. Zagotovo bodo razvijali hibridnost in interaktivnost svojih programov.	Epidemija bo vplivala na bogatenje virtualnih vsebin muzeja, vendar ne na račun osebnega obiska. Rešitve vidijo v boljših financah in mladem kadru, ki obvladuje digitalne tehnologije in dediščino hkrati.
Družbena vloga	Zavedajo se je, ampak so prostorsko in kadrovsko omejeni. Gobjo prostovoljstvo, depri-vilegiranim odobrijo prost vstop. V času epidemije niso nič spremenili.	Zavedajo se je in skozi določene aktivnosti (npr. rojstnodnevne zabave, dogodki na gradu) izvajajo, ampak stroki dajejo prednost pred osveščanjem splošne javnosti.	Močno se zavedajo vloge povezovalca in utrjevalca identitete mesta (pozivi prebivalcem k soustvarjanju vsebin in zbirk, prostovoljstvo).	Močno se zavedajo vloge povezovalca in utrjevalca identitete kraja ter širše (čezmejne) regije. Dobro sodelujejo z javnim sektorjem, za zasebnega/gospodarstvo pa ugotavljajo, da nima posluha, čeprav je veliko priložnosti, da se naredi kaj skupnega.
Novi motivi	EksPLICITNO jih niso zaznali, je pa bilo čutiti, da ljudje pogrešajo družbo in zabavo. Ko so muzej ponovno odprli, so ljudje na vstop čakali dve uri.	EksPLICITNO jih niso zaznali, je pa bilo čutiti, da ljudje pogrešajo družbo in zabavo. Ob otvoritvah si vzamejo več časa za klepet.	Zaznali so čustvene momente (pošiljanje majhnih daril s strani obiskovalcev v času lockdowna) ter večjo angažiranost obiskovalcev (daljši čas, več vprašanj) po odprtju.	Zaznali so, da je z epidemijo nastopilo novo čustveno obdobje, tako pri obiskovalcih, sledilcih kot pri zaposlenih. Po odprtju muzeja opazajo, da si ljudje vzamejo več časa in so bolj umirjeni, sproščeni.

virtualni ogledi od tega odvrčali, zato jih dojemajo le kot nekakšno dopolnilo »realnim« prikazom in aktivnostim oziroma nujno zlo v izrednih razmerah. Zaradi omejenih virov se tudi bojijo, da bi »polovičarsko« izvedena virtualizacija depasirala njihovo poslanstvo. Aktivnejši pa, na-

sprotno, so v času zaprtja »spregledali«, da je muzejska prihodnost v digitalizaciji in virtualizaciji kot učinkoviti strategiji uresničevanja osnovnih ciljev ter poslanstva muzeja.

Ob ponovnem odprtju so muzeji morali svoje delovanje prilagoditi ukrepom za preprečevanje okužb. Te spremembe in novosti so bile prilagojene ciljnim skupinam obiskovalcev in seveda možnostim – od omejevanja števila obiskovalcev, prepovedi dotikanja eksponatov do organiziranja igrice na daljavo, objavljanja kratkih filmčkov, nekaj je bilo virtualnih razstav, posvetov itd. Muzeji so se pri prepoznavanju novih potreb in pričakovanj pa tudi zadovoljstva svojih ciljnih skupin obiskovalcev naslonili na analize trendov, medijskih vsebin in odzivov obiskovalcev na spletu ter kasneje v muzeju. Prepoznavanje novih potreb, pričakovanj, želja in zadovoljstva z aktivnostmi, ki so jih po svojih močeh lahko ponujali, je namreč ključno za razvoj nadaljnjih korakov in marketinških aktivnosti muzeja.

Iz intervjujev je v prvi vrsti moč razbrati predanost intervjuvancev svojemu delu in poslanstvu muzeja. Ne glede na kadrovske kapacitete in raven profesionalizacije oddelka za marketing se vsi trudijo privabljati obiskovalce ter jim po svojih močeh čim dostopneje in na privlačen, a visoko strokoven način predstaviti svoje zbirke oziroma jih vključiti v ponujene aktivnosti. Čeprav bi javnim muzejem dodatna sredstva prišla zelo prav in bi jim omogočila boljše delovanje (od vzdrževanja stavbe, prostorskih širitvev, opremljanja zbirk z večjezičnimi napisi do zaposlitev novih sodelavcev, nabave novih tehnologij itd.), je pri njihovem delovanju prihodek sekundarnega pomena. Opaziti je mogoče zanimiv paradoks: čeprav so cene vstopnic relativno nizke, vsi muzeji beležijo znatno povečan obisk ob dnevih odprtih vrat. Ker je cena vsaj toliko psihološki (saj oblikuje pričakovanja in signalizira kakovost) kot ekonomski dejavnik, bi bilo smiselno razmišljati o višjih cenah in odločnejši cenovni diferenciaciji ter z njo usklajenih tržnih komunikacijah, ki po našem mnenju predstavljajo najslabše izkoriščen element marketinškega spleta. Kot kaže, je glavna ovira za to status »dvoživk«, ki pa sam po sebi ne negira aktivnega marketinškega pristopa k cenovni politiki.

Tudi pri odgovorih glede tržnega komuniciranja je bilo zaznati željo po privabljanju nekaterih segmentov (predvsem mladih in odraslih brez otrok), ki so slabše zastopani, pri čemer pa je ponekod opaziti pomanjkanje marketinških kompetenc. Nekateri muzeji pa tudi nimajo velike želje po prekomernem »odpiranju« manj zahtevnim obiskovalcem, za katere bi morali prilagoditi (znižati) raven zahtevnosti prikazov.

Glede sodobnih trendov premika fokusa z zbirk na obiskovalce oziroma širšo družbo lahko rečemo, da se jih intervjuvanci zavedajo in jih odkrito sprejemajo kot smiselno smer razvoja. Seveda imajo pri tem v smislu velikosti, vsebin, statusa, lokacije, kadra itd. in nenazadnje opredeljenega poslanstva različne pogoje in različno »prtljago« iz preteklosti. Čeprav je iz izjav (sicer v različni meri) zaznati določene razmisleke in premike, ki jih je spodbudila epidemija – v smislu treh faz Andree Jones (2020) –, je videti, da so muzeji že pred tem imeli jasne identitete in dobro domišljene strateške usmeritve, ki jih ne želijo in ne nameravajo na hitro spreminjati. Je pa (oziroma še bo) epidemija gotovo spodbudila spremembe na izvedbeni ravni. Predvsem gredo razmišljanja v smer večje in fleksibilnejše uporabe e-kanalov in dodajanja virtualnih prikazov, ki pa morajo biti na ravni dostojnih vsebin.

Prav tako ni mogoče reči, da so muzeji v času epidemije sistematično prilagodili svoje delovanje specifičnim segmentom, oblikovanim na osnovi treh specifičnih tipov motivacije, kot jih prepoznavajo Myrsini Samaroudi idr. (2020) (stroka/učenje, družba/zabava, odgovornost/solidarnost). Je pa epidemija nekako jasneje razkrila ali poudarila obstoj (oziroma za tretji tip pogostejše odsotnost) teh motivacij za obisk muzejev, kar bo morda dodaten impulz v smeri sprejemanja sodobne vloge muzeja kot (tudi ali predvsem) kraja interakcije, druženja in zabave kot pomembnega elementa doživetja (Pine in Gilmore, 2013).

Podobno kot v Združenem kraljestvu so muzeji tudi pri nas kljub težki situaciji ohranili in navzven sporočali nek zmerni optimizem ter niso poudarjali negativnih vidikov in vplivov epidemije. Za dokončno oceno učinkovitosti sprejetih ukrepov in morebitnih dolgoročnih posledic je, kot kaže, zaenkrat še prezgodaj. Verjamemo, da, vsaj za vzorec izbranih muzejev, epidemija ne bo imela usodnih posledic, do neke mere pa je delovala celo kot katalizator dodatnega premisleka in določenih sprememb.

Ključni omejitvi pričujoče raziskave sta predvsem zelo majhen in priložnostno oblikovan vzorec, ki zelo omejuje posploševanje ugotovitev, in pa premajhna časovna distanca, ki onemogoča neobremenjen pogled iz normalnosti. Epidemija je namreč še vedno prisotna, njena dinamika in dolgoročni vplivi pa nepredvidljivi.

Literatura

- Anderson, G. (Ur.). (2004). *Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. AltaMira Press.
- Belch, G. E., Belch, G. E., in Belch, M. A. (2018). *Advertising and promotion*:

- An integrated marketing communications perspective*. McGraw-Hill Education.
- Chan, J. K. L. (2009). The consumption of museum service experiences: Benefits and value of museum experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2–3), 173–196.
- Genoways, H. H., in Ireland, L. M. (2003). *Museum administration: An introduction*. Altamira Press.
- Harrison, P., in Shaw, R. N. (2004). Consumer satisfaction and post-purchase intentions: An exploratory study of museum visitors. *International Journal of Arts Management*, 6(2), 23–32.
- Heritage Fund. (2020, 13. maj). *Digital attitudes and skills for heritage: What we have learned so far*. <https://www.heritagefund.org.uk/stories/digital-attitudes-and-skills-heritage-what-we-have-learned-so-far>
- International Council of Museums. (2020, 12. marec). *How to reach – and engage – your public remotely*. <https://icom.museum/en/news/how-to-reach-and-engage-your-public-remotely/>
- International Council of Museums. (B.l.b). *Museums, museum professionals and COVID-19: Follow-up survey* (Poročilo). https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/11/FINAL-EN_Follow-up-survey.pdf
- Jones, A. (2020, 25. marec). *Empathetic audience engagement during the apocalypse*. Peak Experience Lab. <https://www.peakexperiencelab.com/blog/2020/3/25/empathetic-audience-engagement-during-the-apocalypse>
- King, E., Smith, M. P., Wilson, P. F., in Williams, M. A. (2021). Digital responses of UK museum exhibitions to the COVID-19 crisis, March–June 2020. *Curator: The Museum Journal*, 64(3), 487–504.
- Kline, M. (2013). Celostni model skrbništva, marketinga in znamčenja muzejev. V N. Zdravič Polič in M. Kline (ur.), *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih* (str. 156–188). Slovenski etnografski muzej.
- Kotler, N. G., Kotler, N., Kotler, P., in S. C., Johnson (1998). *Museum strategy and marketing: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management: Analysis, planning, and control* (5. izd.). Prentice-Hall.
- Kotler, P., in Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Pearson Prentice Hall.
- Lee, H. (2005). When arts met marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 11(3), 289–305.
- McCarthy, J. E. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- McLean, F. (1997). *Marketing the museum*. Routledge.
- Middleton, V., in Clarke, J. R. (2002). *Marketing in travel and tourism* (3. izd.). Butterworth-Heinemann.
- Mudzanani, T. E. (2017). The four ‘C’s of museum marketing: Proposing marketing mix guidelines for museums. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(2), 1–12.
- Network of European Museum Organisations. (2021). *Follow-up survey on the*

- impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe: Final Europe.*
https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_FollowUpReport_11.1.2021.pdf
- Olorunshola, Y. (2020, 26. marec). *Practical ways museums can contribute during the Covid-19 crisis.* Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2020/03/26032020-practical-ways-museums-can-contribute-covid-19/>
- Pine, B. J., in Gilmore, J. (2013). The experience economy: Past, present and future. V J. Sundbo in F. Sørensen (ur.), *Handbook on the experience economy* (str. 21–44). Edward Elgar.
- Rovšnik, B. (2013). Raziskovanje občinstva. V N. Zdravič Polič in M. Kline (ur.), *Marketing muzejev: teorija in praksa v slovenskih muzejih* (str. 73–92). Slovenski etnografski muzej.
- Samaroudi, M., Echavarria, K. R., in Perry, L. (2020). Heritage in lockdown: Digital provision of memory institutions in the UK and US of America during the COVID-19 pandemic. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 337–361.
- UNESCO. (2020). *Museums around the world in the face of COVID-19* (UNESCO report). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530?fbclid=IwARoJGX8DmJZUMlWPK7mMF8FDx4_x8FDJIYEOyoYO6jH63mBTjtQhhP_yN1w
- Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju.* Pedagoška fakulteta.