Urban Economics
Vol. 10, No. 1,(2025)
http://ue.ui.ac.ir
10.22108/ue.2025.144667.1312

اقتصاد شهری
دوره ۱۰، شماره ۱، توالی ۱۷، سال ۱٤۰٤
صص: ۹۲- ۷۷
مقاله پژوهشی

Developing tourist attraction strategies in the Museum of Decorative Arts of Iran, Isfahan

Maede Barati[1], Marzieh Hekmat [2*], Neda Torabi Farsani [3]

[1] MA museum management, faculty of museum and tourism, art university of Isfahan; Iran
[2] Assistant Professor of Museum and Tourism Department; Art university of Isfahan; Isfahan; Iran
[3] Associate Professor of Museum and Tourism Department; Art university of Isfahan; Isfahan; Iran

Abstract: Museums today are established within cities in line with socio-cultural equity, serving as accessible gateways for all citizens to understand and engage with human life and the surrounding environment. Although these institutions differ in subject, scale, quality, and function, they all strive to identify and attract the largest possible audiences and to improve their service delivery. The Museum of Decorative Arts of Iran, housed in the Rakeb-Khaneh Palace in Isfahan, despite its cultural, historical, and geographical advantages, suffers from a shortage of visitors compared to competing museums. This study aims to develop effective strategies to attract a larger audience to this museum by identifying the factors contributing to this challenge and proposing operational solutions. The main research problem is to investigate the reasons behind the museum's low attendance and to identify suitable strategies for increasing visitor numbers. The research questions include identifying the museum's internal strengths and weaknesses, as well as its external opportunities and threats, determining its strategic position, and proposing practical measures to attract audiences. This study employs a qualitative case-study approach, and data were collected through semi-structured interviews and questionnaires involving experts in museum studies. A SWOT analysis revealed that the museum is in a "conservative" strategic position, indicating that, despite numerous external opportunities, internal weaknesses have hindered the full realization of its potential. The results led to the proposal of strategies such as market development (creating an independent database, launching a website, and informing tour guides), market penetration (designing catalogs, using billboards, and organizing thematic exhibitions), product development (providing digital content, specialized tours, and enhanced amenities), and horizontal integration (holding joint exhibitions and offering combination tickets). These strategies, emphasizing audience needs and reinforcing the museum's ties with the community, not only help revitalize the Museum of Decorative Arts of Iran but also contribute to the vitality of Isfahan's urban tourism economy. By providing an operational framework, this research fills a gap in the existing literature and enriches the knowledge base of museum marketing.
Key Words: Visitor Studies; Audience Needs Assessment; Museum of Decorative Arts of Iran; Museum Market Research.

تدوین راهبردهای جذب گردشگر در موزهٔ هنرهای تزیینی ایران، اصفهان

مائده براتی[۱]، مرضیه حکمت[۲*]، ندا ترابی فارسانی[۳]

[۱] کارشناس ارشد مدیریت موزه،گروه موزه و گردشگری دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران
[۲] استادیار گروه موزه و گردشگری دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران
[۳] دانشیار گروه موزه و گردشگری دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

چکیده

امروزه موزه‌ها در شهر، در راستای عدالت اجتماعی فرهنگی شکل می‌گیرند و درگاهی برای درک و دریافت همهٔ شهروندان از زیست انسان و محیط پیرامونی هستند. این اماکن اگرچه در موضوع، مقیاس، کیفیت و عملکرد متفاوت هستند، برای شناسایی و جذب بیشترین مخاطب و خدمت‌رسانی بهتر تلاش و رقابت می‌کنند. موزهٔ هنرهای تزیینی ایران، واقع در عمارت رکیب‌خانهٔ اصفهان، با وجود پتانسیل‌های فرهنگی، تاریخی و جغرافیایی، از کمبود بازدیدکننده در مقایسه با موزه‌های رقیب رنج می‌برد. این پژوهش با هدف تدوین راهبردهای مؤثر برای جذب مخاطب بیشتر به این موزه، عوامل مؤثر بر این چالش را شناسایی و راهکارهای عملیاتی را ارائه می‌کند. مسئلهٔ اصلی پژوهش بررسی دلایل استقبال کم از موزه و شناسایی راهبردهای مناسب برای افزایش بازدیدکنندگان است. پرسش‌های پژوهش شامل شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، تعیین موقعیت راهبردی موزه و ارائهٔ راهکارهای عملی برای جذب مخاطب هستند. این مطالعه از روش کیفی با رویکرد نمونهٔ موردی بهره گرفته و داده‌ها از طریق ابزارهای مصاحبهٔ

*** Corresponding Author**: Marzieh Hekmat
E-mail address: maedehbarati1995@gmail.com, m.hekmat@aui.ac.ir, n.torabi@aui.ac.ir

2588-4867/ © 2025 University of Isfahan
This is an open access article under the CC BY-NC-ND/4.0/ License (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه با مشارکت خبرگان موزه‌داری جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک SWOT نشان داد این مکان در موقعیت راهبردی «محافظه‌کارانه» قرار دارد، به این معنا که با وجود فرصت‌های خارجی فراوان، ضعف‌های داخلی مانع بهره‌برداری کامل از این پتانسیل‌ها شده‌اند. نتایج پژوهش به ارائهٔ راهبردهایی مانند توسعهٔ بازار (ایجاد پایگاه دادهٔ مستقل، راه‌اندازی وب‌سایت و اطلاع‌رسانی به تورلیدرها)، رسوخ در بازار (طراحی کاتالوگ، استفاده از بیلبوردها و برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی)، توسعهٔ محصول (ارائهٔ محتوای دیجیتال، تورهای ویژه و امکانات رفاهی) و یکپارچگی افقی (برگزاری نمایشگاه‌های مشترک و فروش بلیط‌های ادغامی) منجر شد. این راهبردها با تأکید بر نیازهای مخاطبان و تقویت ارتباط موزه با جامعه، نه فقط به رونق موزهٔ هنرهای تزیینی کمک می‌کند، بلکه گامی در راستای پویایی اقتصاد گردشگری شهری در اصفهان برمی‌دارد. این پژوهش با ارائهٔ چارچوبی عملیاتی، خلأ موجود در مطالعات پیشین را پر می‌کند و به غنای دانش بازاریابی موزه‌ای می‌افزاید.

واژه‌های کلیدی: مطالعات بازدیدکننده، نیازسنجی مخاطب، موزهٔ هنرهای تزیینی ایران، بازارپژوهی در موزه.

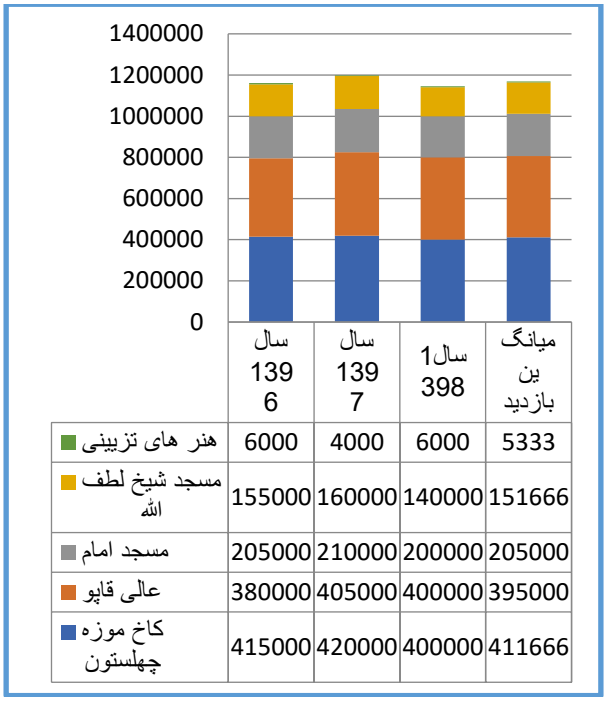
مقدمه

امروزه، موزه‌ها به دنبال جذب بیشتر دیدارکنندگان و ایجاد پیوندی ناگسستنی با مخاطبان خود هستند و به سمت مخاطب‌محوری روی آورده‌اند. رد پای این نگاه در تغییر و تحولات تعریف جهانی از موزه‌ها مشهود است.

گذار از مرحلهٔ شیءمحوری و توجه به مخاطبان خود مبین این موضوع است که موزه‌ها بدون مخاطب معنا ندارند. موزه به دنبال آن است تا مخاطبان در بازدید مشارکت کنند و دیدارکنندهٔ منفعل نباشند. موفقیت رابطهٔ دوسویهٔ موزه و مردم به تأمین نیازهای مخاطبان موزه بستگی دارد. از طرفی، بازدیدکنندگان نیز انتظارات بیشتری از فعالیت‌های موزه دارند و خواهان تجربه‌های جدید از بازدید هستند. از این رو، موزه‌ها باید راه‌هایی جدید مبتنی بر دانش بازاریابی برای ارتباط با مخاطب و حفظ بازدیدکنندگان خود جست‌وجو کنند.

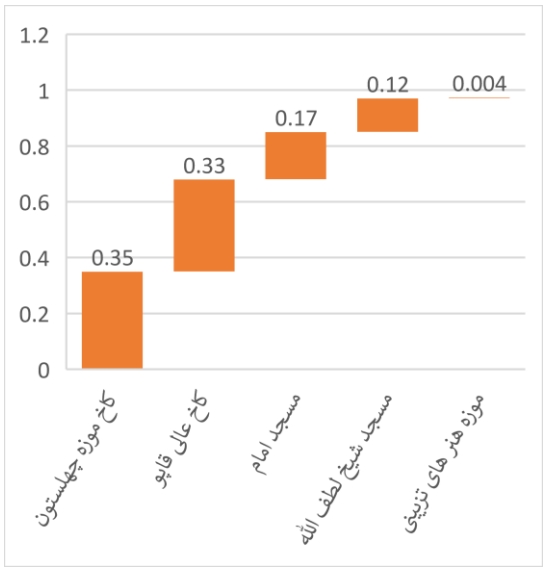
آموزه‌های بازاریابی قابل بسط و توسعه به حوزه‌های مختلف از جمله قلمرو موزه‌ها نیز هستند (محمدیان و عسگری ده‌آبادی، ۱۳۹۲). جذب مخاطب در موزه نیازمند طرح بازاریابی و راهبردی است. بازار یک موزه می‌تواند به مثابهٔ اندیشهٔ اجتماعی و کلان و بستری اقتصادی – فرهنگی در کارگردانی موزه باشد. همهٔ موزه‌ها در یک شبکه اداره می‌شوند و همه در تدارک عرضهٔ خدمات در مواجهه با تقاضای بازار هستند (حکمت و میرقدر، ۱۳۹۷). تأکید پژوهش حاضر بر توسعهٔ بازار موزهٔ هنرهای تزیینی شهر اصفهان است. موزهٔ هنرهای تزیینی شهر اصفهان، واقع در عمارت رکیب‌خانه، یکی از موزه‌های مطرح در حوزهٔ معرفی صنایع مستظرفه محسوب می‌شود. با توجه به پتانسیل‌های طبیعی، جغرافیایی، فرهنگی و اجتماعی، انتظار می‌رود این موزه جزو پربازدیدترین موزه‌های شهر اصفهان باشد، در صورتی که در اثر دریافت‌های حضوری و برداشت‌های محیطی، تفاوت فاحش مخاطب در بین موزه‌های اطراف و این بنا مشاهده می‌شود (شکل‌های ۱ و ۲). و از سوی دیگر، با توجه به پتانسیل‌های فروان این مکان از نظر مجموعه‌های موزه‌ای و ظرفیت‌های بنا، مطالعهٔ سهم بازار هر سال موزه استقبال کم از این موزه را نشان می‌دهد (شکل ۳) و به‌هیچ‌وجه قابل مقایسه با دیگر موزه‌های رقیب نیست. با توجه به شرایط بازدید برای موزه‌ها، حتی اگر روند بازدید ثابت نگه داشته شود، باز هم موزهٔ هنرهای تزیینی به راهبردهایی برای جذب مخاطب نیاز دارد؛ بنابراین، پژوهش حاضر برآن است تا با بهره‌گیری از تکنیک SWOT، راهبردها و راهکارهای عملیاتی را برای جذب بیشتر مخاطب در این موزه تدوین کند.

شکل ۱- موقعیت موزهٔ هنرهای تزیینی (Google, 2025)



	سال 1396	سال 1397	سال1398	میانگین بازدید
هنر های تزیینی	6000	4000	6000	5333
مسجد شیخ لطف الله	155000	160000	140000	151666
مسجد امام	205000	210000	200000	205000
عالی قاپو	380000	405000	400000	395000
کاخ موزه چهلستون	415000	420000	400000	411666

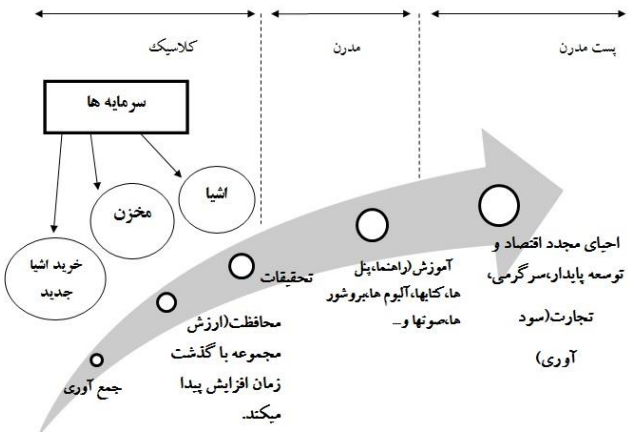
شکل ۲- آمار بازدید موزه‌های رقیب و موزهٔ هنرهای تزیینی برگرفته از آمار ادارهٔ کل میراث فرهنگی گردشگری و صنایع دستی اصفهان (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)



شکل ۳- سهم بازار موزه‌ها از سال ۱۳۹۶ تا سال ۱۳۹۸ (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش

در سطح جهانی، همه ساله هزاران موزه در حال شکل‌گیری و ده‌ها هزار موزهٔ دیگر در حال گسترش هستند. با ورود به قرن ۲۱، تعریف موزه در حال تغییر است و نهادهایی جدید پدیدار می‌شوند که در زمرهٔ تعریف جهانی موزه قرار می‌گیرند. اگرچه برخی از این نهادها مانند مجموعه‌ها و نمایشگاه‌ها ویژگی‌ها و خصوصیات سنتی موزه را ندارند (فالک و دیرکینگ، ۱۳۹۵)، تغییر در اهداف و کارکرد موزه شامل این مؤسسه‌ها نیز می‌شود.



شکل ٤- سیر تکامل کارکرد های موزه (Pop & Borza, 2016)

نمودار پاپ و بورزا در سال ۲۰۱٦، با تمرکز بر تغییر کارکردی موزه‌ها از نهادهای سنتیِ مبتنی بر حفاظت و نمایش به مراکز پویای اجتماعی-فرهنگی، تحلیلی چندبُعدی ارائه می‌دهد. این چارچوب بر پایهٔ مطالعات موزه‌شناسی انتقادی[1]، تأکید می‌کند موزه‌ها در پاسخ به تحولات جهانی مانند جهانی‌شدن، فشارهای اقتصادی و محیط‌زیستی و تقاضاهای جامعه‌محور برای مشارکت عمومی، به سمت کارکردهای فراگیر[2]، تعاملی[3] و مسئولیت‌پذیر اجتماعی حرکت کرده‌اند (Pop & Borza, 2016). از این رو، داشتن دیدارکننده و گردشگر از الزامات این‌گونه کارکردهاست. توسعهٔ مخاطب به معنای غنی‌سازی تجربهٔ مخاطب از طریق کمک به آنها برای یادگیری و لذت‌بردن بیشتر از آنچه موزه ارائه می‌دهد؛ است (Waltl, 2006). مهم‌ترین راهبرد برای جذب مخاطب انجام اقداماتی برای مشارکت بازدیدکننده، درک نیاز ها و علایق و ایجاد یک محیط برای کسب تجربه و علاقه برای مخاطبان موزه است (Black, 2005). جذب مخاطب با از بین بردن موانع و درگیرکردن بازدیدکننده در موزه اتفاق می‌افتد. از دههٔ ۱۹۸۰، نقش نظریه‌های بازاریابی و رشد بخش‌های بازاریابی تأثیری جالب توجه بر چگونگی توجه موزه‌ها به مخاطبان خود دارند.

[1] Critical Museology
[2] Inclusive
[3] Interactive

در جهان امروز، با تغییرات عمیق اجتماعی و تغییر هویت موزه، این مراکز نیازمند انطباق خدمات خود با نیازهای مردم هستند. بازاریابی موزه تلاش برای رسیدن به چهار عامل گسترش توسعهٔ بین‌المللی موزه‌ها، جست‌وجو برای منابع اقتصادی، محیط رقابتی بین موزه‌ها و نیاز به شناخت بازدیدکنندگان خود است (حریری وهمکاران ۱۳۹۶). روندی رو به رشد در ارتباط بین موزه‌ها و جامعه وجود داشته است که با در نظر گرفتن جامعه‌ای پیچیده، تقاضاهای متنوع و رقابت شدید و بازاریابی موزه‌ای، بدون شک راهی مؤثر برای ارتقای موزه‌ها به منظور تضمین بقا و توسعهٔ آنهاست. بازاریابی موزه نه فقط وجود موزه‌ها را تحکیم نمی‌کند، بلکه از به حاشیه راندن آنها نیز جلوگیری می‌کند (Liu, 2021, p. 718).

برای موزه‌ها بازاریابی مبادله‌ای است که در آن موزه با کمترین هزینه مخاطب را جذب و در عین حال ارزشی را هم ایجاد می‌کند (Kupec et al., 2020)، به این معنا که موزه قصد دارد به مخاطبان چیزی را بدهد که برای آنها ایجاد ارزش کند. دلاکورته ویژگی‌های کارکردهای اصلی یک بازار موزه‌ای را این‌گونه بیان می‌کند: «موزه دارای سه کارکرد است؛ دو کارکرد اول به دلیل خدمات اولیهٔ ارائه‌شده توسط موزه «محافظه‌کارانه» و «نمایشگاهی» هستند و کارکرد سوم مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را توسعه می‌دهد که هدف آنها نه فقط غنی‌سازی موزه، بلکه سودآوری برای موزه است». فعالیت‌هایی همچون ۱- خدمات عمومی‌سازی با هدف دانش در بازدید از ساختار، ۲- خدمات اختصاص داده‌شده به بهبود کیفیت بهره‌برداری از موزه، ۳- خدمات مکمل به منظور بیشینه‌کردن درجهٔ بهره‌برداری از فضاهایی که ممکن است به عنوان مکان رویدادها نیز در دسترس باشند (Della Corte et al., 2012, p. 158).

امروزه، موزه‌های زیادی حول مجموعه‌ها سازمان‌دهی شده‌اند. موزه‌ها مکان‌هایی هستند که در آنها بازدیدکنندگان با تجربیات اصیل، زیبایی‌شناختی، الهام‌بخش و یادگیری مواجه می‌شوند. آنها تجربیات، ایده‌ها و فعالیت‌هایی به‌یادماندنی را ارائه می‌دهند که در جاهای دیگر یافت نمی‌شوند. به همین دلیل است که موزه‌ها باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا کارکنان خود را به این تصور عادت دهند که باید به مردم خدمت کنند و باید به طور مستمر کیفیت خدمات ارائه‌شده را بهبود بخشند (Komarac, 2014, p. 204).

بر این اساس، در سال‌های اخیر، مأموریت موزه‌ها از «شیءمحور» به «بازدیدکننده‌محور» تغییر کرده است؛ زیرا هدف آنها جذب بازدیدکنندگان و توسعهٔ روابط مستمر با آنهاست (Kamariotou et al., 2021, p. 2). همان‌طور که بالوف و همکارانش تأکید می‌کنند، «جایی که غنای موزه زمانی با اشیائی که در اختیار داشت اندازه‌گیری می‌شد، ارزش واقعی آن اکنون با انتشار اطلاعات مربوط به آن اشیاء نشان داده می‌شود» (Balloff et al., 2014, p. 9). بنابراین، موزه‌ها به طرزی فزاینده بر بازدیدکنندگان تمرکز می‌کنند، زیرا از راهبردهای بازاریابی برای جذب بازدیدکنندگان بیشتر استفاده می‌کنند (Dirsehan & Yalçın, 2011). راهبردهای بازاریابی موزه به سه گروه عمده طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. راهبردهای تبلیغاتی: بازاریابان موزه باید راهبردهای تبلیغاتی را برای شناخت نیازهای بازدیدکنندگان، اطلاع‌رسانی و ارتباط و همچنین جذب آنها اتخاذ کنند. این کار را می‌توان با استفاده از روش‌های مختلف مانند بررسی بازار، تبلیغات، توسعهٔ وب‌سایت، ایجاد فضای استقبال، ترتیب‌دادن نمایشگاه، رویداد ویژه، برنامهٔ اجتماعی و فرهنگی و توسعهٔ بازاریابی رابطه‌مند انجام داد.

۲. راهبردهای عملیات خدمات: برای توسعهٔ راهبردهای عملیات خدماتی، بازاریابان باید دو بخش عمدهٔ موزه‌ها را در نظر بگیرند.

الف) راهبردهای قابل مشاهده: این مرحله شامل امکانات داخلی و خارجی، تجهیزات، پرسنل خدماتی و کارکنان است. بازاریابان و سیاست‌گذاران موزه باید از طراحی زیبایی‌شناسی نمای داخلی و خارجی اطمینان حاصل کنند. موزه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که تجربیاتی بهتر مانند حفظ فضای خوب در موزه ها از طریق تهویهٔ مطبوع را فراهم کنند. کارکنان باید برای ارائهٔ خدمات استاندارد، آموزش ببینند.

ب) راهبردهای پشت صحنه (غیرقابل مشاهده): پشت صحنه به عنوان هستهٔ فنی نیز شناخته می‌شود. در واقع، بازدیدکنندگان آن را نمی‌بینند؛ بنابراین، خدمات و ویژگی‌های موجود در موزه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که اطلاعاتی دربارهٔ فرهنگ، تسهیل یادگیری، ایجاد سرگرمی، آرامش، انگیزه و همچنین برطرف کردن نیازهای فیزیولوژیکی و روانی بازدیدکنندگان را فراهم کنند.

۳. راهبردهای ارائهٔ خدمات: این راهبردها نشان می‌دهند

چگونه می‌توان خدمات و تجربیات را به شیوه‌ای لـذت‌بخش‌تر برای بازدیدکنندگان ارائه کـرد. هنگـامی کـه بازدیدکننـدگان از موزه بازدید می‌کنند، سایر بازدیدکنندگان نیز درگیر آن هستند و ممکن است یکی بـر تجربـهٔ دیگـری تـأثیر بگـذارد؛ بنـابراین، بازدیدکنندگان باید به‌درستی مدیریت شوند تا از تأثیر منفی بـر تجربهٔ دیگر بازدیدکنندگان جلوگیری شود. ایـن کنتـرل ممکـن است شامل مواردی همچون ایجاد فضای مناسب برای کودکـان یا فراهم‌کردن امکانات بـرای افـراد نـاتوان باشـد (Kamal & Pramanik, 2015, p. 90).

کوماراک و همکاران (۲۰۱٤) پژوهشی در رابطه با بازاریابی موزه‌ها و موزه‌های مجازی انجام داده‌انـد. هـدف از ایـن مقالـه بحث دربارهٔ نقش فعلی بازاریابی در موزه‌ها و روند بازار اسـت که بر تجارت آنها تأثیر می‌گذارد . نتـایج یـک پـژوهش کیفـی اکتشافی که در ۱۷ موزهٔ کرواسی انجام شده است، نشان می‌دهد متخصصان موزه دربارهٔ بازاریابی نظرات مثبتـی دارنـد؛ اگرچـه هنوز هم آن را به عنـوان یـک تاکتیـک تلقـی می‌کننـد، بینشـی ارزشمند را بـرای دانشـگاهیان و متخصصـان بازاریـابی دربـارهٔ تغییـرات در بازاریـابی مـوزه ارائـه می‌دهنـد و نشـان می‌دهنـد بازاریابی یکی از بخش‌های مفقودشده در مدیریت موزه‌هاست. این پژوهشگر در حوزهٔ بازاریابی موزه در مقالهٔ خـود می‌گویـد موزه‌ها متعلق به یک محـیط فرهنگـی و تفریحـی گسـترده‌تری هستند که تحت تأثیر بازدیدکنندگان بسیار متقاضـی، بـه دنبـال تجربه‌های خارق‌العـاده (هم‌زمـان بـا آمـوزش و سـرگرمی) بـا صرفه‌جویی در وقت است. این امر به تأکید بـر لـزوم پـذیرش بازاریابی به عنوان ابزاری برای بقای موزه‌ها و پیوند بین موزه‌ها و بازدیدکنندگان منجر شده اسـت. وی در پژوهشـی دیگـر در سال ۲۰۱۷ با گروهـی از همکـاران بـا عنـوان «درک رقابـت و پیشنهاد خدمات در بازاریابی موزه»، نقش کنـونی رقابـت را بـه عنوان یکی از جنبه‌های نادیـده گرفته‌شـدهٔ مـدیریت بازاریـابی مـوزه بررسـی کرده‌انـد. ایـن مطالعـهٔ اکتشـافی مشـخص کـرد متخصصان موزه از رقابت آگاه نیستند، یا تمایل دارند وجود آن را نادیده بگیرند (Komarac et al., 2014).

آمنتا (۲۰۱۰) روند اجرایی بازاریابی در موزه و یک مطالعـهٔ موردی ایتالیایی را جست‌وجو می‌کند. در این مقاله شاخصی به نام PMMP[4] (عملکرد موزه به عنوان یک محصـول بازاریـابی) بر پایهٔ 4 p ارائه شده است. ایـن ابـزار بـرای دو مـوزهٔ هنـر و باستان‌شناسـی، یکـی خصوصـی و دیگـری عمـومی، اسـتفاده می‌شود. این پژوهش بیشتر به سطح بودجهٔ هر موزه و افـزایش بازدیدکننده و درخواست بازدید از موزه توجه دارد (Amenta, 2010).

کاتلر و همکاران (۲۰۰۸) در کتـاب *راهبردهـای بازاریـابی موزه* چهار بخش را مدنظر قـرار داده‌انـد: مـوزه و بازاریـابی و نقش بازاریابی در موزه؛ بازاریابی راهبردی کـه بـه برنامـه‌ریزی راهبردی توجه دارد و هدف‌گذاری را انجام می‌دهد؛ چالش‌ها و فرصت‌های موزه و جذب منابع مالی؛ بازاریابی تاکتیکی و انجام پژوهش‌هـای بـازار (Kotler et al., 2008). سـاندل و جینـز (۲۰۰۷) در کتاب *مدیریت موزه و بازاریابی* در سه بخش مسائل مـوزه و حوزه‌هـای بازاریـابی را بررسـی می‌کننـد. ایـن کتـاب رونـدهای کلیـدی کـه در اسـتفاده از روش مـدیریت و روش بازاریابی و نظریه در موزه پدید آمده‌اند و پژوهش‌ها و تفکرات نوآورانه را برجسته می‌کند و به سه بخش اصـلی تقسـیم شـده است. بخش اول، موزه‌ها و تغییـر، پیامـدهای در حـال تغییـر و تحولات سریع کـه در آن موزه‌هـا امـروزه فعالیـت می‌کننـد را بررسی می‌کند و تغییر مکان اساسی نقش‌ها و اهـداف مـوزه را که در پاسخ بـه تغییـر سـریع و آشـفتگی رخ داده‌انـد، در نظـر می‌گیرد. در بخش دوم کتاب، موضـوع‌هایی از جملـه رهبـری، برنامه‌ریزی راهبردی، اندازه‌گیری عملکرد و توسعهٔ نیروی کـار به ویژه در تفکر و عملکرد مدیریت معاصـر بررسـی می‌شـوند. بخش آخر، بازاریابی موزه، چشم اندازهایی گسترده را در رابطه با نقش فزایندهٔ مهم بازاریابی ارائـه می‌دهـد و آن را فوق‌العـاده می‌داند (Sandell & Janes, 2007).

مک لـین (۱۹۹۷) در کتـاب *بازاریـابی مـوزه* بیـان می‌کنـد بازاریابی یک مـوزه از نظـر «محصـول» دیـده نمی‌شـود، بلکـه فرایندی است که با آن می‌تـوان رابطـه‌ای بـین مـوزه و عمـوم برقرار کرد. این کتاب راهنمایی ایده‌آل برای موزه‌هاست کـه بـا استفاده از آن می‌توانند بر موانعی بی‌شمار در مسیر دست‌یابی به یک جهت‌گیری بازاریابی غلبه کنند. این مطالعه روش‌هایی ویژه را ارائه می‌دهد که از طریق آنها می‌توان بازاریابی را متناسب بـا نیاز موزه‌ها تنظیم کرد و به یک بخـش مفیـد و همچنـین قابـل قبول از موزه‌های امروز در تحقق آنها تبدیل کـرد (McLean, 1997).

راهبردهـای جـذب مخاطـب در مـوزه بـه عنـوان دانـش، اصطلاحی نوپدید شناخته می‌شود که با محدودیت منابع همـراه است؛ امـا در مطالعـات داخلـی هـم پژوهش‌هـایی محـدود در

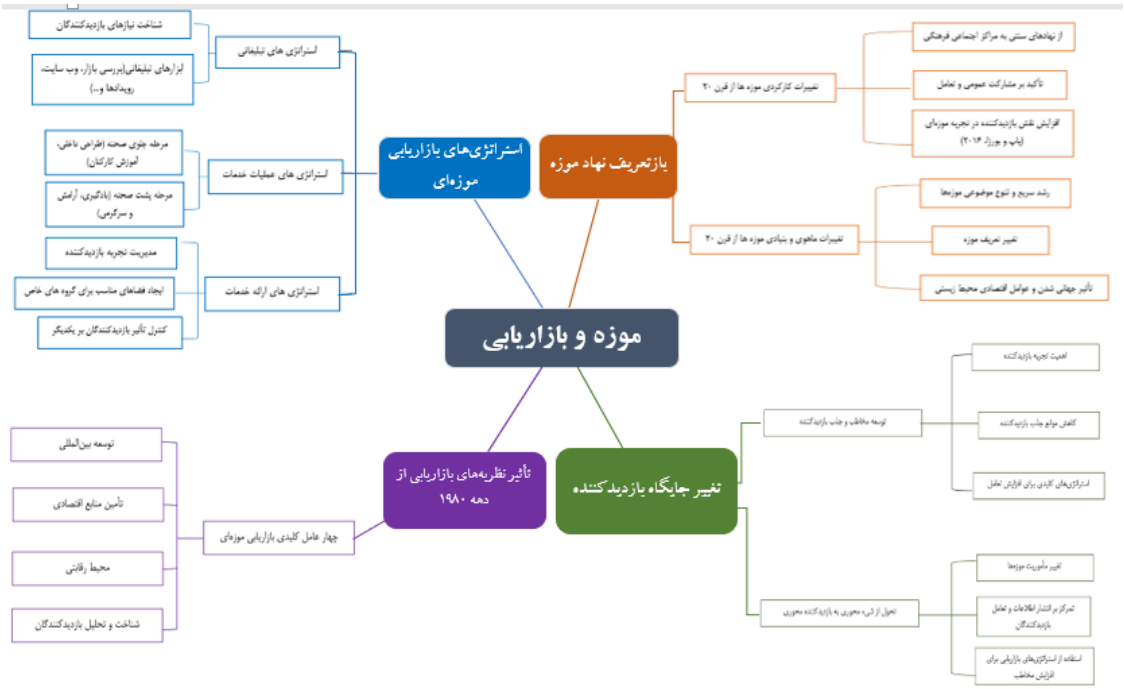
[4] Performance of Museum as a Marketing Product

راستای جذب مخاطب و معرفی راهبردها و مخاطب‌شناسی در موزه انجام شده‌اند که در زیر به آنها اشاره می‌شود.

حکمت و میرقدر (۱۳۹۷) در کتاب *نظریه‌ها، مفاهیم و مبانی مخاطب‌شناسی در موزه*، مفاهیم، ساختار و پایه‌های شناخت مخاطب و جایگاه آن در موزه را بررسی کرده‌اند. مطالب فصل اول کتاب شامل معرفی نظریه‌ها و مفاهیم مخاطب و مخاطب‌شناسی است و فصل دوم به انواع روش‌های پژوهشی و ارزیابی مخاطب اختصاص دارد. در فصل سوم، با معرفی شاخهٔ بازارپژوهی موزه، بازارپژوهی و تحلیل بازار و بررسی رقبا تعریف می‌شوند.

محمدیان و عسگری ده‌آبادی (۱۳۹۲) در کتاب *بازاریابی موزه، استراتژی‌ها و تکنیک‌ها*، به‌تفصیل بازاریابی در موزه را بررسی کرده‌اند. این کتاب در چهارده فصل نگارش شده است. در این کتاب، با استفاده از ابزارهای بازاریابی، موزه‌ها پژوهش‌هایی را انجام می‌دهند که به آنها کمک می‌کنند بفهمند مشتریان چه نیازها و انتظاراتی از موزه دارند. بازاریابی موزه به دنبال درک رفتار مصرف‌کننده است تا نیازهای آنها را بهتر بشناسد. از خلال شناخت این رفتارها می‌توان موزه را به محصولی بهتر برای مصرف‌کننده تبدیل کرد. اثربخشی ابزارهای بازاریابی در کاربردی مستمر ابعاد اصلی مطالعات حوزهٔ مخاطبان موزه را نشان می‌دهدکه برای سیاست‌گذاری و تحلیل بازاریابی از ارزش زیادی برخوردار هستند؛ بنابراین، می‌توانند به پایداری موزه‌ها در انجام وظایف فرهنگی کمک کنند.

همان‌گونه که پیشینهٔ پژوهش نشان می‌دهد، هیچ یک از پژوهش‌های گذشته راهبردهای مناسب برای جذب بیشتر مخاطب در موزهٔ هنرهای تزیینی اصفهان را شناسایی نکرده است و پژوهش حاضر از لحاظ موضوع نوآوری دارد. به علاوه، بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده فقط بر راهکار عملیاتی بازاریابی به عنوان شکلی از راهبرد رسوخ در بازار تأکید می‌کنند و اشاره‌ای به راهبردهای دیگر نداشته‌اند؛ بنابراین، نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به افزایش دانش در حوزهٔ پیشینهٔ پژوهش بینجامد. در نهایت، معرفی راهکارهای عملیاتی برای جذب بیشتر مخاطب به موزه و اجرایی‌کردن آنها، خود گامی در راستای کمک به برنامه‌ریزی وگردشگری شهری صحیح در شهر اصفهان است. چارچوب مفهومی پژوهش در شکل (۵) آمده است.



شکل ۵- چارچوب مفهومی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

معرفی موزهٔ هنرهای تزیینی ایران

موزه هنرهای تزیینی ایران (شکل ٦) در عمارت رکیب‌خانهٔ اصفهان در خیابان استانداری شهر اصفهان واقع شده است. رکیب‌خانه در دوره صفوی جایگاهی برای قراردادن لوازم و

اشیای اصطبل سلطنتی بوده است. بیش از ٤٠٠٠ شیء تاریخی متعلق به دوران صفویه و قاجاریه در موزهٔ هنرهای تزیینی اصفهان به چشم می‌خورند. این اشیاء در قالب ویترین‌هایی در معرض دید عموم گردشگران قرار گرفته‌اند.

شکل ٦- ورودی موزهٔ هنرهای تزیینی ایران (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش در زمرهٔ پژوهش‌های کیفی قرار دارد. در راستای تحقق هدف اصلی این پژوهش - تدوین راهبردهای مناسب برای جذب بیشتر مخاطب به موزه - از تکنیک SWOT استفاده شده است. اهداف خرد زیر در ادامهٔ هدف اصلی طراحی شده‌اند:

۱- شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود برای جذب بیشتر مخاطب در موزهٔ هنرهای تزیینی اصفهان

۲- تعیین موقعیت راهبردی مناسب برای جذب مخاطب به موزه

۳- ارائهٔ راهکارهای مناسب برای جذب مخاطب بیشتر به موزه

در همین راستا، فرم مصاحبه بر اساس مبانی نظری طراحی شد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت موزه انجام شدند.

در مرحلهٔ اول، به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید موزهٔ هنرهای تزیینی، پرسش‌هایی مطرح می‌شوند و پس از آن، نسبت روایی محتوایی (CVR) پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می‌شود تا هر پرسش فرم مصاحبه را با توجه به اهداف پژوهش بر اساس طیف سه‌قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی کنند. سپس، پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شوند.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

در این رابطه، nE تعداد متخصصانی است که به گزینهٔ «ضروری» پاسخ داده‌اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود.

در پژوهش حاضر، حاصل تعداد متخصصانی که فرم روایی پرسش‌ها را پر کردند ۸ نفر بوده است و میزان CVR آن ۷۵ درصد در نظر گرفته شده است. پرسش‌های اولیه مطرح شده‌اند و میزان روایی پرسش‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است. تمامی پرسش‌ها به‌جز یک پرسش دارای روایی بوده‌اند.

جدول ۱- CVR محاسبه‌شده برای پرسش‌های مصاحبه (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

پرسش	میزان CVR محاسبه‌شده	حداقل میزان قابل قبول CVR برای ۸ متخصص	مناسب/نامناسب
بهترین اقدامی که در زمینهٔ جذب مخاطب به موزهٔ هنرهای تزیینی شهر اصفهان تا کنون انجام شده چیست؟	۷۵/۰	۷۵/۰	مناسب
موزهٔ هنرهای تزیینی شهر اصفهان چه دانش، استعداد و منابع منحصربه‌فردی دارد که برای مخاطب جذاب است؟	۷۵/۰		مناسب
موزهٔ هنرهای تزیینی در چه حوزه‌هایی نسبت به سایر موزه‌ها و سایر موزه‌های هنر تزیینی مزیت دارد؟	۷۵/۰		مناسب
موزهٔ هنرهای تزیینی شهر اصفهان چه منابع در دسترسی برای مخاطبان دارد؟	۱		مناسب
بزرگ‌ترین دستاوردها، میراث‌ها و اشیای موزهٔ هنرهای تزیینی شهر اصفهان چیست؟	۱		مناسب

پرسش	میزان CVR محاسبه‌شده	حداقل میزان قابل قبول CVR برای ۸ متخصص	مناسب/نامناسب
در موزهٔ هنرهای تزیینی چه نقاط ضعفی را می‌توان بهبود بخشید تا باعث جذب مخاطب شود؟	۷۵/۰		مناسب
موزهٔ هنرهای تزیینی چه دانش، استعداد، مهارت یا منابعی که باعث جذب بیشتر مخاطب می‌شود را ندارد؟	۷۵/۰		مناسب
موزهٔ هنرهای تزیینی در چه حوزه‌هایی نسبت به سایر موزه‌ها مزیت ندارد؟	۵/۰		نامناسب
به نظر شما بازدیدکنندگان چه نارضایتی‌هایی از خدمات موزهٔ هنرهای تزیینی دارند؟	۱		مناسب
به منظور جذب بیشتر مخاطب به سمت موزهٔ هنرهای تزیینی، در چه حوزه هایی نیاز به آموزش وجود دارد؟	۷۵/۰		مناسب
چه فعالیت‌هایی در موزهٔ هنرهای تزیینی برای جذب بیشتر مخاطب مورد نیاز است که تا کنون انجام نشده است؟	۷۵/۰		مناسب
چه فرصت‌هایی در زمینهٔ بازاریابی، آموزش، کارآفرینی، تجاری در موزهٔ هنرهای تزیینی می‌تواند باعث جذب بیشتر مخاطب شود؟	۱		مناسب
موزه‌ها با چه تحولاتی روبه‌رو هستند؟ چگونه می‌توان از این تحولات در زمینهٔ جذب مخاطب به موزهٔ هنرهای تزیینی بهره برداری کرد؟	۷۵/۰		مناسب
چه حمایت‌هایی از موزهٔ هنرهای تزیینی می‌تواند به جذب بیشتر مخاطب کمک کند؟	۷۵/۰		مناسب
چه موانعی بر سر راه رونق موزهٔ هنرهای تزیینی و جذب مخاطب به سمت آن وجود دارد؟	۷۵/۰		مناسب
چه استانداردها، قوانین سیاست‌گذاری‌هایی می‌تواند مانع جذب مخاطب به سمت موزهٔ هنرهای تزیینی شود؟	۷۵/۰		مناسب
موزه‌های رقیب موزهٔ هنرهای تزیینی در استان اصفهان و استان‌های هم‌جوار کدام‌اند؟	۷۵/۰		مناسب

پس از تعیین روایی پرسش‌های مصاحبه، فرم مصاحبهٔ نهایی طراحی شده و در اختیار کارشناسان این حوزه قرار گرفته است. در این پژوهش، بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در شناسایی میزان آشنایی پاسخ‌دهنده با موزهٔ هنرهای تزیینی و بازدیدکنندهٔ آن، مشخص‌شدن نقاط ضعف و قوت و پتانسیل‌های موزه بسیار تأثیرگذار است. در این پژوهش، با ١٤ نفر از خبرگان منتخب در حوزهٔ موزه‌داری مصاحبه شد که ۱۲ نفر از آنان را بانوان و ۲ نفر را آقایان تشکیل می‌دادند. توزیع سنی مشارکت‌کنندگان به این صورت بود که ۸ نفر در بازهٔ ۲۵ تا ۳۵ سال، ٤ نفر در بازهٔ ۳۵ تا ٤۵ سال و ۲ نفر در گروه سنی ٤۵ تا ۵۵ سال قرار داشتند. یکی از معیارهای اساسی در فرایند انتخاب خبرگان دارابودن دست‌کم ۱۰ سال تجربهٔ حرفه‌ای در حوزهٔ موزه و برخورداری از مدرک تحصیلی کارشناسی یا بالاتر بود. از نظر سطح تحصیلات، ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲ نفر دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، از نظر جایگاه حرفه‌ای، ۲ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه، ۷ نفر از کارکنان موزه و ۵ نفر متخصصان مستقل در حوزهٔ موزه‌شناسی بودند که در قالب فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی یا مشاوره‌ای با این حوزه تعامل داشتند.

در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای پژوهش، مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان شامل پرسش‌های مقدماتی هستند که در کنار آنها، پرسش‌های فرعی دیگری برای درک تجربیات شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح شده‌اند. به دلیل تعطیلات مکرر این موزه در ایام کرونا و انجام فعالیت‌های مرمتی، پژوهش حاضر به اطلاعات و مصاحبه‌های تا سال ۱۳۹۸ بسنده کرده است.

در حین انجام مصاحبه، پژوهشگر با مطرح‌کردن

پرسش‌های راهنما صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. بعد از انجام ۱٤ مصاحبه، نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شدند و پژوهشگر به اشباع نظری رسید. در مرحلهٔ بعدی، با توجه به نتایج حاصل از فرم مصاحبه، ماتریس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) ساخته شد و به منظور امتیاز دهی در اختیار ۳۵ متخصص در حوزهٔ موزه قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

به منظور تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی موزه، ابتدا عوامل کلیدی سازمان شامل نقاط قوت و ضعف، بررسی و شناسایی شدند و پس از آن، در گام دوم، ضریب وزنی از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) به هر یک از عامل‌ها اختصاص داده شد (ضریب اهمیت)، به نحوی که مجموع تمامی این ضریب‌ها در پرسش‌های پرسشنامه باید ۱ (یک) باشد. در گام سوم، برای تشکیل ماتریس عوامل داخلی، امتیازی بین یک تا چهار به هر یک از نقاط قوت و ضعف بر اساس وضعیت موجود موزه در بهره‌گیری از نقاط قوت و مقابله با نقاط ضعف موزه نسبت داده شد (شدت اهمیت). به این معنا، عوامل با شدت ۳ قوت، ٤ قوت اساسی، ۱ ضعف اساسی و ۲ ضعف محسوب می‌شوند. در این پژوهش، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شامل ۱۰ نقطهٔ قوت و ۲۲ نقطهٔ ضعف است. پس از آن، در گام آخر، امتیاز متوازن هر یک از نقاط ضعف و قوت به دست می‌آید.

امتیاز متوازن با توجه به ضریب اهمیت و شدت اهمیت (امتیاز متوازن = ضریب اهمیت × شدت اهمیت) محاسبه می‌شود که مجموع امتیاز متوازن عوامل داخلی برابر ۱/۸۹ محاسبه شد (جدول ۲) و از آنجا که این عدد کوچک‌تر از ۲/۵ است، می‌توان گفت موزهٔ هنرهای تزیینی از نظر عوامل داخلی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. بالاترین امتیاز وزنی نقاط قوت مربوط به «مجموعهٔ ارزشمند و با تنوع کامل در انواع مختلف صنایع دستی ایران (به طور شاخص اشیائی مانند جام چهل کلید تابلوی ضل‌السلطان، تابلوی معرق سوخت امامی)» است. بالاترین امتیاز وزنی نقاط ضعف موزه هم مربوط به «تخصصی نبودن دانش مدیر بر اساس اصول موزه‌گردانی» است. پس از آن، گام اول در ایجاد ماتریس عوامل خارجی شناسایی عوامل کلیدی خارجی تأثیرگذار بر شرایط موزه است که شامل فرصت‌ها و تهدیدها هستند. سپس، در گام دوم، یک ضریب وزنی از صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) به هر عامل اختصاص داده شد که مجموع کلی این عوامل یک است.

در گام سوم، طراحی یک امتیاز انجام می‌شود، به این صورت که عدد ۱ تهدید اساسی، عدد ۲ تهدید، ۳ فرصت و ٤ فرصت اساسی برای موزه است. در این پژوهش، ۱۱ نقطهٔ فرصت و ۱۰ نقطهٔ تهدید برای موزه در نظر گرفته شده‌اند. در نهایت، امتیاز نهایی (امتیاز متوازن) برای هر یک از عوامل خارجی با توجه به ضریب اهمیت و شدت (امتیاز وزنی برابر است با ضریب اهمیت در شدت اهمیت) محاسبه شده و مجموع وزنی آنها برابر ۲/٥٤ است (جدول ۳) و با توجه به اینکه امتیاز وزنی عوامل خارجی (عدد ۲/٥٤) است، می‌توان گفت موزهٔ هنرهای تزیینی از نظر عوامل خارجی با فرصت‌های بسیار زیادی روبه‌رو است و با ارائهٔ راهکارهای متنوع می‌توان از فرصت‌های موجود بهرهٔ لازم را برد.

بالاترین امتیاز وزنی فرصت‌ها مربوط به «نزدیکی موزه به قطب تولید و عرضهٔ صنایع دستی شهر اصفهان (بازار و میدان نقش جهان)» و «قرارگیری موزه در مرکز شهر اصفهان و نزدیکی به مقاصد گردشگری تاریخی - فرهنگی» و بالاترین امتیاز وزنی تهدیدها متعلق به «قرارگیری در مجاورت موزهٔ هنرهای معاصر است، زیرا مخاطب ترجیح می‌دهد به بازدید نمایشگاه‌های مختلف برود تا اینکه بخواهد از اشیای تکراری موزهٔ هنرهای تزیینی بازدید کند».

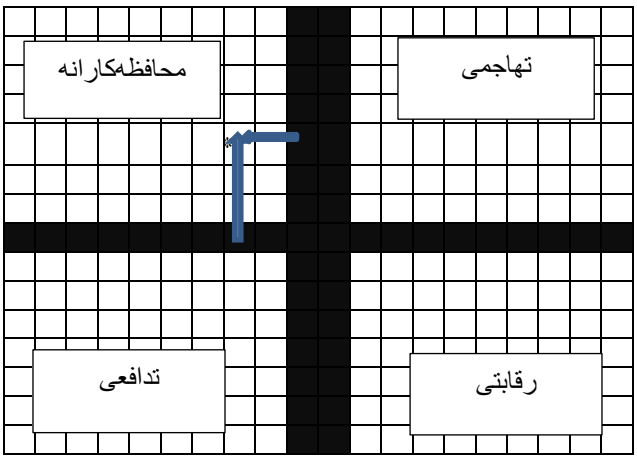
جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

نقاط قوت و ضعف موزه	امتیاز متوازن	شدت	ضریب اهمیت
مجموعهٔ ارزشمند و با تنوع کامل در انواع مختلف صنایع دستی ایران (به طور شاخص اشیائی مانند جام چهل کلید تابلوی ضل‌السلطان، تابلوی معرق سوخت امامی)	۰/۰۸۸۱۱	۲/٦۷	۰/۰۳۳
تنها موزهٔ خاص در حوزهٔ اشیای تزیینی ایران	۰/۰۹٦۲۸	۳/۳۲	۰/۰۲۹
آثار موزه در زمان‌های تاریخی متفاوت خلق شده‌اند (اشیای موزه از زمان پیش از تاریخ تا زمان قاجار در موزه وجود دارند)	۰/۱۰٥٤	۳/٤	۰/۰۳۱
تاریخچهٔ بنای موزه (این موزه تاریخی پرفرازونشیب را پشت سر گذاشته است، چه از زمانی که و چه زمانی محل نگهداری لوازم سوارکاری و یراق‌آلات اصطبل دولتی در زمان صفویه بوده است که در زمان قاجار ظل‌السلطان، «رکیب‌خانه» را به اندرونی خود تبدیل کرد)	۰/۰۹۷۷٤	۳/٦۲	۰/۰۲۷
تنوع موضوع‌های قابل ارائه در موزه (مانند ویژگی‌های بنا، تعدد و تکثر آثار و ///)	۰/۱۰٥	۳/٥	۰/۰۳
دیداری پرمحتوا و معنادار برای بازدیدکننده، زیرا در موزه مجموعه‌ای را بازدید می‌کند و می‌تواند همان اشیاء را در محیط بازار با تغییرات خاص زمان معاصر ببیند/	۰/۱۰۰٦۳	۳/٤۷	۰/۰۲۹
برگزاری نمایشگاه‌های مختلف با توجه به غنای مجموعه موزه (برای مثال، نمایشگاه انجمن خوشنویسان در موزه، نمایشگاه دستاوردهای یگان حفاظت)	۰/۱۰٤٤	۳/٦	۰/۰۲۹
نزدیک بودن اشیای موزه به فرهنگ معاصر	۰/۰۹٥۷٦	۳/٤۲	۰/۰۲۸
ملموس بودن اشیای موزه برای مردم	۰/۱۰۲۲	۳/٦٥	۰/۰۲۸
یک روایت عینی از پیشرف و نبوغ هنرمندان ایرانی است/	۰/۱۰۲٦	۳/٤۲	۰/۰۳
تخصصی نبودن دانش مدیر بر اساس اصول موزه‌گردانی	۰/۰۳۹۲	۱/۱۲	۰/۰۳٥
نبود تولید محتوای مناسب	۰/۰۳۷۹٥	۱/۱٥	۰/۰۳۳
نبود امکانات رفاهی برای بازدیدکننده (مکانی برای استراحت،کافی‌شاپ و ///)	۰/۰٤۲۹	۱/۳	۰/۰۳۳
نبود پنل‌های تفسیری، شرحنامهٔ اشیا و لیبل‌های فارسی و انگلیسی متناسب با اشیای موزه	۰/۰۳۸٦۱	۱/۱۷	۰/۰۳۳
نداشتن چارت سازمانی	۰/۰۳۷٥	۱/۲٥	۰/۰۳
نورپردازی نامناسب	۰/۰۳۹٦	۱/۲	۰/۰۳۳
نداشتن ویترین استاندارد	۰/۰۳٦۹٦	۱/۱۲	۰/۰۳۳
نداشتن کتابخانهٔ تخصصی	۰/۰۳۸۳٦	۱/۳۷	۰/۰۲۸
نداشتن مسیر بازدیدی مفهوم‌محور برای بازدید	۰/۰٤۱۹۱	۱/۲۷	۰/۰۳۳
نبود مستندنگاری اصولی از اشیای موزه	۰/۰٤۰۲٦	۱/۲۲	۰/۰۳۳
نبود نیروی انسانی متخصص در حوزهٔ موزه‌گردانی و ارتباط با بازدیدکننده	۰/۰۳۹۷۸	۱/۱۷	۰/۰۳٤
نبود امکانات آسایشی و رفاهی همچون سیستم گرمایشی و سرمایشی در موزه	۰/۰٤۱۲٥	۱/۲٥	۰/۰۳۳
عدم دسترسی لازم برای مخاطبان ناتوان جسمی	۰/۰٤۱۲٥	۱/۲٥	۰/۰۳۳
نداشتن پایگاه دادهٔ مستقل	۰/۰٤٦۸٦	۱/٤۲	۰/۰۳۳
نداشتن کاتالوگ و بروشور برای معرفی صحیح موزه	۰/۰٤۰۲٦	۱/۲۲	۰/۰۳۳
سکون بیش از اندازهٔ فضای موزه	۰/۰٤۰۲٦	۱/۲۲	۰/۰۳۳
نداشتن برنامهٔ مشخص برای ارائهٔ محتوا و معرفی اثر به بازدیدکننده	۰/۰۳۸٦۱	۱/۱۷	۰/۰۳۳
عدم برپایی فروشگاه‌های مرتبط با محتوا و ماهیت موزه در محیط غیر از گالری‌های اصلی موزه	۰/۰٤۳٥	۱/٤٥	۰/۰۳
نداشتن نشان مخصوص (لوگو) برای موزه	۰/۰٤۸۰٥	۱/٥٥	۰/۰۳۱
عدم استفاده از امکاناتی مانند مولاژ یا طرح‌های سه‌بعدی برای نمایش اشیاء	۰/۰٤۷۱	۱/٥۷	۰/۰۳
عدم استفاده از امکانات سمعی و بصری	۰/۰۳۷۲	۱/۲	۰/۰۳۱
استفادهٔ متناوب از کلمات تخصصی در پنل‌های تفسیری	۰/۰٤۰٦	۱/٤٥	۰/۰۲۸
۱/۸۹٦۰۹			۱

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

ردیف	فرصت ها و تهدیدهای موزه	ضریب اهمیت	شدت	امتیاز متوازن
O1	ثبت اصفهان به عنوان شهر خلاق صنایع دستی در شبکهٔ شهرهای خلاق یونسکو (UNESCO)	۰/۰٤۸	۳/۲۵	۰/۱۵٦
O۲	قرارگیری در کنار موزهٔ هنرهای معاصر، کاخ چهلستون و ارتباط با آنها برای برگزاری نمایشگاه‌های مشترک	۰/۰۵۲	۳/٦	۰/۱۸۷۲
O۳	وجود رشتهٔ موزه در مقاطع متنوع در دانشگاه هنر اصفهان	۰/۰٤۹	۳/۷	۰/۱۸۱۳
O٤	وجود رشتهٔ صنایع دستی در مقاطع متنوع در دانشگاه هنر اصفهان	۰/۰٤٤	۳/۵۲	۰/۱۵٤۸۸
O۵	وجود رشتهٔ گردشگری در مقاطع متنوع در دانشگاه هنر اصفهان	۰/۰٤۵	۳/۵	۰/۱۵۷۵
O٦	قرارگیری موزه در نزدیکی دانشگاه هنر به ویژه دانشکدهٔ صنایع دستی(خیابان حکیم)	۰/۰٤٦	۳/۵۲	۰/۱٦۱۹۲
O۷	قرارگیری موزه در مرکز شهر اصفهان و نزدیکی به مقاصد گردشگری تاریخی – فرهنگی	۰/۰۵۱	۳/۷	۰/۱۸۸۷
O۸	نزدیکی موزه به قطب تولید و عرضهٔ صنایع دستی شهر اصفهان (بازار و میدان نقش جهان)	۰/۰۵۱	۳/۷	۰/۱۸۸۷
O۹	دسترسی فیزیکی بسیار خوب موزه و قرارگیری در محور تاریخی و فرهنگی	۰/۰٤۹	۳/۸	۰/۱۸٦۲
O۱۰	همگونی تنوع آثار بین اشیای موجود در موزه و اشیای صنایع دستی و هنرهای سنتی عرضه‌شده در بازار	۰/۰٤٤	۳/۳۲	۰/۱٤٦۰۸
O۱۱	قرارگیری موزه درجوار دو اثر از میراث جهانی (میدان نقش جهان و کاخ چهلستون)	۰/۰۵	۳/۷	۰/۱۸۵
T۱	عدم استقلال مدیریتی موزه	۰/۰٤۷	۱/۲۵	۰/۰۵۸۷۵
T۲	قوانین و سیاست‌گذاری‌های میراث فرهنگی (برای مثال، محدودیت بودجهٔ تخصیصی برای موزه از طرف میراث فرهنگی، نبود ضوابط علمی و مشخص، نبودن قوانین جذب برای استخدام نیروی تخصصی در موزه و ...)	۰/۰٤۹	۱/۱۷	۰/۰۵۷۳۳
T۳	نبود شناخت و بازدیدنداشتن مسئولان شهری از موزه	۰/۰٤٦	۱/۲۷	۰/۰۵۸٤۲
T٤	نبود توجه تخصصی و آسیب‌شناسی از طرف مسئولان غیرمیراثی	۰/۰٤٦	۱/۵	۰/۰٦۹
T۵	ساعت بازدید غیرنرمال	۰/۰٤۹	۱/٤۷	۰/۰۷۲۰۳
T٦	تعطیلی‌های پی‌درپی موزه	۰/۰٤۸	۱/۲۷	۰/۰٦۰۹٦
T۷	وجود بناهای شاخص بسیار زیاد در اطراف موزه	۰/۰٤۸	۱/٤۷	۰/۰۷۰۵٦
T۸	قرارگیری در نزدیکی چهلستون و به دلیل وقت کم بازدیدکننده ترجیح می‌دهد از چهلستون بازدید کند.	۰/۰٤۵	۱/٤۵	۰/۰٦۵۲۵
T۹	قرارگیری در مجاورت موزهٔ هنرهای معاصر، زیرا مخاطب ترجیح می‌دهد به بازدید نمایشگاه‌های مختلف برود تا اینکه بخواهد از اشیای تکراری موزهٔ هنرهای تزیینی بازدید کند.	۰/۰٤۹	۱/۵۲	۰/۰۷٤٤۸
T۱۰	در اولویت قراردادن موزه‌های دیگر از طرف میراث فرهنگی	۰/۰٤٤	۱/۵۲	۰/۰٦٦۸۸
جمع		۱		۲/۵٤۷۱٤

بر اساس امتیازات وزنی به‌دست‌آمده و رسم نمودار موقعیت راهبردی (شکل ۷) مشتق‌شده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی، وضعیت موزهٔ هنرهای تزیینی ایران از بین موقعیت‌های چهارگانهٔ محافظه‌کارانه مشخص می‌شود و متناسب با این موقعیت، راهبردها و راهکارهای عملیاتی (جدول ٤) ارائه خواهند شد.



شکل ۷- نمودار موقعیت راهبردی موزهٔ هنرهای تزیینی (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

جدول ٤- راهبردهای مناسب برای جذب مخاطب در موزهٔ هنرهای تزیینی ایران (براتی و همکاران، ۱۳۹۹)

راهبردهای موقعیت محافظه‌کارانه	راهکارهای عملیاتی
توسعهٔ بازار (در این راهبرد توسعهٔ بازار یک سازمان با اتکا به محصولات فعلی و حفظ جایگاه و مشتریان در بازار فعلی، سعی در به دست آوردن بازارهای جدید دارد)	• ایجاد یک بازار جدید (ایجاد فضایی برای بازدید افراد دارای معلولیت) • ایجاد پایگاه دادهٔ مستقل • ایجاد وب‌سایت • ایجاد صفحات مجازی و ارتباط‌گیری مستقیم با مخاطب • اطلاع‌رسانی به تورلیدرها و دادن امتیازات ویژه به آنان برای جذب گردشگر به موزه
رسوخ در بازار (یک راهبرد برای رشد کسب‌وکار است و به مجموعهٔ برنامه‌های مبتکرانهٔ یک شرکت در راستای گسترش میزان مشتری (محصولات یا خدمات) در فضای یک بازار خاص اطلاق می‌شود.	• طراحی کاتالوگ و بروشور برای معرفی صحیح موزه • طراحی لوگو برای موزه • استفاده از بیلبوردهای تبلیغاتی در موزه‌های پربازدید اطراف • طراحی بنرهای گرافیکی استاندارد و تفسیری در اتاق معرفی • استفاده از هنرمندان صنایع دستی برای معرفی‌شدن موزه به مخاطب هنردوست • استفاده از پنل‌های تفسیری استاندارد و جذاب برای تفسیر اشیاء • استفاده از موسیقی ملایم در فضای موزه • برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی ویژه با توجه به ماهیت موزه • مخاطب قراردادن دانشجویان دانشگاه هنر اصفهان و برگزاری تورهای ویژه برای این گروه مخاطب • برپایی فروشگاه مرتبط با محتوای موزه
توسعهٔ محصول (فرایندی است که در آن محصول یا خدمتی جدید به بازار عرضه می‌شود)	• ارائهٔ محتوای متفاوت در موزه و طراحی برنامه‌ای برای معرفی اثر به بازدیدکننده • استفاده از مولاژ و طرح سه‌بعدی برای نمایش • استفاده از امکانات سمعی و بصری و دیجیتالی • برگزار تورهای ویژهٔ سنین خاص (بزرگسالان و کودکان) • راه‌اندازی کافی‌شاپ یا مکانی مناسب برای رفاه بازدیدکننده • برگزاری تورهای ویژه و شاهکار نمایی و تک اثر • برگزاری تورهای ویژه مانند تورهای صنایع دستی فراموش‌شده (آخرین شانس بازدیدکننده)
یکپارچگی افقی (این راهبرد به این منظور استفاده می‌شود که شرکت رقیب خود را بخریم و به مالکیت خود دربیاوریم. این راهبرد در بازارهایی رخ می‌دهد که امکان رشد در آنها بسیار زیاد است و سودآوری زیادی دارند. در این روش، شرکت‌هایی را خریداری می‌کنیم که در حوزهٔ ما مشغول به کار هستند ولی به سودآوری زیادی دست نیافته‌اند. با این کار هم خطر رقیب را از خود دور می‌کنیم و هم از نتایج پژوهش‌های آن شرکت در حوزهٔ خود استفاده می‌کنیم و می‌توانیم محصولاتی باکیفیت‌تر تولید کنیم)	• برگزاری نمایشگاه‌های مشترک با موزه‌های هم‌جوار • فروش بلیط‌های ادغامی (برای مثال، گردشگر یا بازدیدکننده با خرید یک بلیط می‌تواند از چند موزه بازدید کند و قیمت این بلیط ارزان تر از آن است که بخواهد جداگانه موزه‌ها را بازدیدکند و به این ترتیب، مخاطب انگیزهٔ بیشتری برای بازدید از موزه‌ها دارد.) • برگزاری تورهای یک‌روزهٔ بازدید از اشیاء در موزه و سپس بازدید از اشیاء در میدان نقش جهان

نتیجه‌گیری

امروزه، دگرگونی جایگاه موزه‌ها در شهر و افزایش سفرهای داخلی و خارجی، تجربه‌های نو، مشارکت بازدیدکننده در موزه با مجموعه‌های آنها و همچنین دسترسی شخصی به موزه‌ها و خدمات موزه از طریق اینترنت و تورهای مجازی باعث شده است به موزه‌ها در عصر حاضر توجه زیادی نشان داده شود؛ به این ترتیب، موزه به دنبال آن است تا مخاطبان در بازدید مشارکت کنند و دیدارکنندهٔ منفعل نباشند؛ موفقیت رابطهٔ دوسویهٔ موزه و مخاطب به تأمین نیازهای مخاطبان موزه بستگی دارد. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی - اکتشافی گامی را در راستای شناسایی راهبردهای مناسب برای جذب مخاطب بیشتر به موزهٔ هنرهای تزیینی اصفهان برداشته است.

با توجه به آمار بسیار کم بازدیدکنندگان موزهٔ هنرهای تزیینی ایران نسبت به رقبای خود، چرایی این موضوع به عنوان مسئلهٔ اصلی در ذهن پژوهشگران شکل گرفت. از آنجا که به کمک تکنیک SWOT موقعیت راهبردی موزه محافظه‌کارانه شناسایی شد، به این معنا که با وجود فرصت‌های خارجی جالب توجه مانند نزدیکی به قطب‌های گردشگری اصفهان،

ضعف‌های داخلی مانند کمبود زیرساخت‌های دیجیتال و موزه‌گردانی غیرتخصصی مانع بهره‌برداری بهینه از این پتانسیل‌ها شده‌اند. این موقعیت ضرورت تدوین راهبردهای عملیاتی را برای تقویت جایگاه موزه در بازار رقابتی گردشگری فرهنگی برجسته می‌کند که با وجود فرصت‌های این یافته با دیدگاه پاپ و بورزا (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد که بر تحول موزه‌ها از نهادهای شیءمحور به مراکز پویای اجتماعی–فرهنگی تأکید دارند و جذب مخاطب را پیش‌نیاز این کارکرد می‌دانند (Pop & Borza, 2016). راهبردهای پیشنهادی شامل توسعهٔ بازار، رسوخ در بازار، توسعهٔ محصول و یکپارچگی افقی، با تکیه بر اصول بازاریابی موزه‌ای (Kotler et al., 2008) و مخاطب‌محوری (McLean, 1997)، چارچوبی عملیاتی برای افزایش تعامل و پایداری موزه ارائه می‌دهند. این راهبردها در راستای نظریهٔ دلاکورته (۲۰۱۲) هستند که کارکردهای موزه را به محافظه‌کارانه، نمایشی و سودآور تقسیم‌بندی می‌کند و بر نقش بازاریابی در توسعهٔ اقتصادی و فرهنگی موزه‌ها تأکید دارد (Della Corte et al., 2012).

راهبرد توسعهٔ بازار بر ایجاد دسترسی‌های جدید برای مخاطبان متمرکز است. راهکارهای عملیاتی این بخش شامل ایجاد پایگاه دادهٔ مستقل برای ثبت اطلاعات بازدیدکنندگان، راه‌اندازی وب‌سایت تعاملی با قابلیت ارائهٔ تورهای مجازی و اطلاعات جامع و اطلاع‌رسانی هدفمند به تورلیدرها با ارائهٔ امتیازات ویژه برای جذب گردشگران هستند. علاوه بر این، طراحی فضاهایی برای بازدید افراد دارای معلولیت، به عنوان بخشی از تعهد موزه به عدالت اجتماعی–فرهنگی، دسترسی‌پذیری موزه را بهبود می‌بخشد. این اقدامات، با تقویت زیرساخت‌های دیجیتال و ارتباطات هدفمند، امکان جذب مخاطبان جدید و حفظ ارتباط مستمر با آنها را فراهم می‌کنند. این راهبرد، با تمرکز بر ایجاد پایگاه دادهٔ مستقل، وب‌سایت تعاملی و اطلاع‌رسانی به تورلیدرها، با پژوهش کوماراک و همکاران (۲۰۱۴) هم‌راستاست که بازاریابی را ابزاری برای پیوند موزه‌ها با مخاطبان در محیط رقابتی می‌دانند (Komarac et al., 2014). این راهکارها، با تأکید بر دسترسی‌پذیری برای گروه‌های ویژه مانند افراد دارای معلولیت، به عدالت اجتماعی–فرهنگی (فالک و دیرکینگ، ۱۳۹۵) پاسخ می‌دهند. با این حال، برخلاف مطالعات آمنتا (۲۰۱۰) که بر بودجه و تبلیغات متمرکز است (Amenta, 2010)، این پژوهش راهکارهای دیجیتال و شبکه‌ای را اولویت می‌دهد که نشان‌دهندهٔ افتراق در رویکرد به دلیل نیازهای ویژهٔ موزه در بافت محلی است.

راهبرد رسوخ در بازار بر تقویت حضور موزه در بازار موجود از طریق ابزارهای بازاریابی متمرکز است. راهکارهای عملیاتی شامل طراحی کاتالوگ‌ها و بروشورهای حرفه‌ای برای معرفی صحیح موزه، استفاده از بیلبوردهای تبلیغاتی در موزه‌های پربازدید اطراف، و برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی متناسب با ماهیت فرهنگی موزه هستند. همچنین، بهره‌گیری از هنرمندان صنایع دستی برای معرفی موزه به مخاطبان هنردوست، استفاده از پنل‌های تفسیری استاندارد و جذاب برای اشیاء و پخش موسیقی ملایم در فضای موزه، تجربهٔ بازدید را غنی‌تر می‌کنند. این اقدامات، با تأکید بر بازاریابی رابطه‌مند، به افزایش آگاهی و جذب مخاطبان محلی و گردشگران کمک می‌کنند. این نوع از راهبرد، شامل طراحی کاتالوگ، استفاده از بیلبوردها و برپایی نمایشگاه‌های مناسبتی، با یافته‌های بلک (۲۰۰۵) هم‌سو است که مشارکت بازدیدکننده و برطرف‌کردن موانع را کلید جذب مخاطب می‌داند (Black, 2005). استفاده از هنرمندان صنایع دستی و پنل‌های تفسیری جذاب نیز با تأکید والتل (۲۰۰۶) بر غنی‌سازی تجربهٔ بازدید هم‌خوانی دارد (Waltl, 2006)؛ اما برخلاف پژوهش کوماراک و همکاران (۲۰۱۷) که رقابت را در مدیریت موزه‌ها نادیده گرفته‌شده می‌دانند، این مطالعه به طور صریح با رقابت موزه‌های هم‌جوار (مانند موزهٔ هنرهای معاصر) مواجه است و راهکارهایی را برای تمایز ارائه می‌دهد که نشان‌دهندهٔ نوآوری در تطبیق با بافت رقابتی محلی است (Komarac et al., 2017).

توسعهٔ محصول به عنوان راهبردی دیگر، بر ارتقای تجربهٔ بازدید از طریق نوآوری در محتوا و خدمات تمرکز دارد. راهکارهای عملیاتی شامل ارائهٔ محتوای دیجیتال مانند مولاژها و طرح‌های سه‌بعدی برای نمایش اشیاء، برگزاری تورهای ویژه برای گروه‌های سنی ویژه (کودکان و بزرگسالان) و راه‌اندازی امکانات رفاهی مانند کافی‌شاپ هستند. همچنین، برگزاری تورهای موضوعی مانند «صنایع دستی فراموش‌شده» و استفاده از امکانات سمعی‌بصری، تجربه‌ای تعاملی و به‌یادماندنی برای بازدیدکنندگان خلق می‌کند. این اقدامات، با پاسخگویی به نیازهای متنوع مخاطبان، موزه را به مقصدی پویا و جذاب تبدیل می‌کنند. توسعهٔ محصول، با ارائهٔ محتوای دیجیتال، تورهای ویژه و امکانات رفاهی، با دیدگاه کمال و پرامانیک (۲۰۱۵) هم‌راستاست که بر طراحی خدمات برای برطرف‌کردن نیازهای روانی و فیزیولوژیکی بازدیدکنندگان تأکید دارند

(Kamal & Pramanik, 2015).

ایـن راهکارهـا، بـا اسـتفاده از مولاژهـا و فناوری‌هـای سمعی‌بصری، تجربه‌ای تعاملی ایجـاد می‌کننـد کـه بـا پیشـنهاد کومـاراک (۲۰۱٤) بـرای پاسـخ بـه تقاضـای مخاطبـان بـرای تجربه‌های خارق‌العاده هم‌خوانی دارد (Komarac, 2014). بـا این حال، تمرکز این پژوهش بر تورهای موضوعی مانند «صنایع دستی فراموش‌شده» نسبت به مطالعـات پیشـین (eg. Sandell & Janes, 2007) که به طور کلی بر نوآوری در محتـوا تأکیـد دارند، رویکردی بومی‌تر و خاص‌تر ارائه می‌دهد.

یکپارچگی افقی، شامل نمایشگاه‌های مشـترک و بلیط‌هـای ادغامی، با تأکید حکمت و میرقدر (۱۳۹۷) بر نگاه شبکه‌ای بـه مدیریت موزه‌ها هم‌سو اسـت و بـه پایـداری موزه‌هـا در بسـتر شهری کمک می‌کند. این راهبـرد، بـا دیـدگاه لیـو (۲۰۲۱) کـه بازاریابی را برای جلوگیری از طرد موزه‌هـا ضـروری می‌دانـد، هم‌خـوانی دارد (Liu, 2021)؛ امـا در مقایسـه بـا محمـدیان و عسگری ده‌آبادی (۱۳۹۲) که عمدتاً بر ابزارهای بازاریابی سنتی تمرکـز دارنـد، ایـن مطالعـه بـا پیشـنهاد تورهـای یکپارچـه و همکاری‌های بین‌موزه‌ای، رویکردی نوآورانه‌تر و جامع‌تر ارائـه می‌دهد. یکپارچگی افقی، با هدف ایجاد شبکه‌ای از همکاری‌ها بین موزه‌ها، به تقویت جایگاه مـوزه در اکوسیسـتم گردشـگری شهری کمک می‌کند. ایـن اقـدامات، بـا ایجـاد انگیـزهٔ مـالی و تجربه‌ای جامع برای بازدیدکنندگان، نه فقط به افزایش بازدید از موزهٔ هنرهای تزیینی منجر می‌شود، بلکه به پویـایی گردشـگری فرهنگی در شهر اصفهان کمک می‌کنـد. ایـن راهبـرد، بـا نگـاه شبکه‌ای به مدیریت موزه‌ها، گامی مؤثر در راسـتای پایـداری و توسعهٔ آنها در بستر شهری است. این تمایز پژوهش حاضر را به عنوان گامی در راستای غنای ادبیات بازاریابی موزه‌ای در بافـت ایرانی برجسته می‌کند.

منابع

براتـی، مائـده، حکمـت، مرضـیه، و ترابـی فارسـانی، نـدا (۱۳۹۹). *تدوین استراتژی‌هـای جـذب مخاطـب بـرای مـوزهٔ هنرهای تزیینی ایـران*. [پایـان‌نامـهٔ کارشناسـی ارشـد مـدیریت موزه]. دانشگاه هنر اصفهان.

حریری، نجلا و علیـین ،ملیحـه و ابـاذری ، زهـرا (۱۳۹٦). کاربست آمیختـهٔ بازاریـابی در کـاخ موزه‌هـای تهـران، مطالعـهٔ موردی: مجموعه‌های فرهنگی تاریخی سعدآباد، نیاوران و کـاخ گلسـتان. *فصـلنامهٔ گنجینـه اسـناد*، ۲ ، ۱۵۳-۱۳۸. https://ensani.ir/fa/article

حکمت، مرضیه، و میرقدر، لیلا (۱۳۹۷). *نظریه‌ها، مفاهیم و مبانی مخاطب شناسی در موزه*. اصفهان: دانشگاه هنر اصفهان.

محمدیان، محمود، و عسگری ده‌آبادی، حمیدرضا (۱۳۹۲). *بازاریابی موزه، استراتژی‌ها و تکنیک‌ها*. تهران: مهربان.

فالک، جان هوارد، و دیرکینگ، لین‌دی (۱۳۹۵). *نگاهی نـو به تجربه دیدار از موزه* (مهـدی افشـار، مترجم). تهـران: دفتـر پژوهش‌های فرهنگی.

Amenta, C. (2010). Exploring museum marketing performance: a case study from Italy. *International Journal of Marketing Studies, 2*, 24-24. http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v2n1p24

Balloff, P., Courvoisier, F. H., & Lagier, J. (2014). From Museum to Amusement Park: The Opportu-nities and Risks of Edutainment. *International Journal of Arts Management, 16*(2), 4-18. https://www.researchgate.net/publication/281158815_From_Museum_to_Amusement_Park_The_Opportunities_and_Risks_of_Edutainment

Barati, M., Hekmat, M., & Torabi Farsani, N. (2019). Developing audience attraction strategies for the Iranian Museum of Decorative Arts. [Master's thesis in Museum Management]. Isfahan University of Art. [In Persian]

Black, G. (2005). *The Engaging Museum Developing Museums for Visitor involvement*. London: Routledge,Psychology Press.

Della Corte, V., Cascella, C., & Savastano, I. (2012). Resource-based Theory and Service-dominant Logic: A New Combined Approach to Revisit the Strategies of Cultural Firms in the Global Era. *International Journal of Marketing Studies, 4*(6). 157-167 https://doi.org/10.5539/ijms.v4n6p157

Dirsehan, T., & Yalçın, A. M. (2011). Comparison between Holistic Museum Visitors and Utilitarian Museum Visitors. *International Journal of Marketing Studies, 3*(4), 78-94. https://doi.org/10.5539/ijms.v4n6p157

Falk, J. H., & Dyrking, L. D. (2016). *A New Look at the Experience of Visiting the Museum* (M. Afshar, Translator). Tehran: Office of Cultural Research. [In Persian]

google map. (2025, 06 02). Retrieved from place: https://www.google.com/maps/@37.6619101,47.6541869,8z?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDYwNC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Hariri, N., Alein, M., & Abazari, Z. (2017). The Application of Marketing Mix in Tehran Palace Museums, Case Study: Saadabad Cultural-Historical Complexes, Niavaran and Golestan Palace. *Ganjineh Asnaad, 2*, 138-153.

https://ensani.ir/fa/article

Kamal, M., & Pramanik, Sh. A. K. Kabir (2015). Identifying Factors Influencing Visitors to Visit Museums in Bangladesh and Setting Marketing Strategies for Museums. Journal of Business and Management, 17(10),Ver. II (Oct. 2015), 85-92. http://dx.doi.org/10.9790/487X-171028592

Kamariotou, V., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2021). Strategies for increasing Visitors' Interaction: The case of Virtual Museum and Exhibitions. In *Business Intelligence and Modelling* (pp. 409-414). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-57065-1_42

Komarac, T. (2014). A New World for Museum Marketing? Facing the Old Dilemmas while Challenging New Market Opportunities. *Tržište/Market, 26*, 199-214. https://www.researchgate.net/publication/271829654_A_New_World_for_Museum_Marketing_Facing_the_Old_Dilemmas_while_Challenging_New_Market_Opportunities

Komarac, T., Ozretić Došen, D., & Škare, V. (2014). *Museum marketing and virtual museums in 21 st century: Can museums survive without it?*. 5th EMAC Regional Conference - Marketing Theory Challenges in Emerging Markets. Katowice, Poland. http://dx.doi.org/10.13140/2.1.1403.776

Komarac, T., Ozretić Došen, D., & Škare, V. (2017). Understanding competition and service offer in museum marketing. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 30*, 215-230. https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2015-0159

Kotler, N., Kotler, Ph., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resource.* London: Wiley

Kupec, V., Lukác, M., Štarchon, P., & Bartáková, G. P. (2020). Audit of Museum Marketing Communication in the Modern Management Context. *Internatioal Journal of Financial Studies, 8*(3), 39-52. https://doi.org/10.3390/ijfs8030039

Liu, X. (2021). Utilizing Museum Marketing Strategies to Help Xianyang Museum to Attract Visitors. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 554. *Proceedings of the 7th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2021).* https://doi.org/10.2991/assehr.k.210519.142

McLean, F. (1997). *Marketing the Museum*. New York: Routledge.

Mohammadian, M., & Asgari Dehabadi, H. (2013). *Museum Marketing, Strategies, and Techniques.* Tehran: Mehraban. [In Persian]

Pop, I. L., & Borza, A. (2016). Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum *Sustainability Measurement. Sustainability, 8*, 101. https://doi.org/10.3390/su8010101

Sandell, R., & Janes, R. R. (2007). *Museum Management and Marketing*. New York: Routledge.

Waltl, Ch. (2006). Museums for visitors: Audience development A crucial role for successful museum management strategies. In *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage* (pp. 225-240) Publisher: Edizioni Università di Macerata.Editors: Cerquetti M.