

Mustafa ARSLANOVIĆ
JU Muzej Sarajeva

MARKETING U MUZEJU – OD PREDRASUDE DO POTREBE

Apstrakt: Većina muzeja u našoj zemlji su budžetske ustanove, čime je umnogome određena njihova programska politika. Marketinške aktivnosti poduzimaju se uglavnom za pojedinačne akcije, a marketinška strategija nije shvaćena kao način da se unaprijedi poslovanje ustanove. Cilj rada je ukazati na potrebu primjene marketinškog koncepta u muzejima i u našim uslovima. U prvom dijelu rada govorit će se ukratko o karakteristikama profitnog marketinga, s naglaskom na negativne konotacije proizašle isključivo iz loše prakse, što je, između ostalog, dovelo i do određene mistifikacije u vezi sa značenjem primjene marketinga u kulturnim ustanovama. Slijedi dio koji govori o primjeni marketinga u kulturi, odnosno o počecima njegove primjene, razlozima za njegovu primjenu te razlikama između profitnog marketinga i marketinga u kulturnim institucijama. U fokusu rada bit će marketing u muzeju, njegovi zadaci, ciljevi, njegova uloga u stjecanju finansijskih efekata iz kulturnog turizma... Prije prezentiranja važnijih zaključaka dat će se osvrt o muzejskom marketingu kao potrebi, u kontekstu dinamičnog okruženja, finansiranja, promjena u zahtjevima publike, primjeni novih tehnologija...

Ključne riječi: marketing, muzej, zadaci, ciljevi, nove tehnologije

Abstract: Most museums in our country are budget institutions, which largely determines their programme policy. Marketing activities are undertaken mainly for individual actions, and marketing strategy is not understood as a way to improve the business of the institution. The aim of this paper is to point out the need for implementing a marketing concept in museums also in our circumstances. The first part of the paper will discuss the brief characteristics of for-profit marketing with an emphasis on negative connotations arising exclusively from bad practice, which,

among other things, led to a certain mystification around the importance of marketing in cultural institutions. Then follows the part that discusses the application of marketing in culture, or the beginnings of its application, the reasons for its application and the differences between for-profit marketing and marketing in cultural institutions. The focus of the paper will be marketing in the museum, its tasks, goals, its role in acquiring financial effects from cultural tourism ... Before presenting important conclusions, a review of museum marketing as a need will be given, in the context of a dynamic environment, financing, changes in audience requirements, the application of new technologies ...

Keywords: marketing, museum, tasks, goals, new technologies

UVOD

Uloga muzeja se kroz historiju znatno mijenjala, na način da su ove organizirane ustanove bile usmjeravane u različitim pravcima, s izmijenjenim ciljevima i zadacima, odnosno da je i sam pojam muzej bio podložan redefiniranjima. Kriza muzeja 60-ih godina XX stoljeća uzrokovala je brojne diskusije o ulozi i značaju muzeja u društvu, što je dovelo do procesa globalne revitalizacije, odnosno muzejskog buma i razvoja nove muzeologije, koja se ogleda u pojavi sve većeg broja muzeja, ali i u promjeni odnosa prema zadacima koje muzeji obavljaju, uključujući i promjenu odnosa prema posjetiocima. Novi muzej, kao rezultat višedecenijskih transformacija kojima se nekadašnji kabinet strahopoštovanja, odnosno hram elitne kulture, dodatnim kapacitetima usmjerava se i na poslove animacije. U želji da svoje aktivnosti koje su usmjerene na postizanje opće društvene koristi učine što efikasnijim, ali i da ih prezentiraju javnosti i populariziraju, muzeji, kao i mnoge druge neprofitne organizacije, od profitnog sektora preuzimaju marketinšku praksu. Modifikacija marketinške prakse, shodno potrebama neprofitnih organizacija, dovodi do stvaranja marketinga neprofitnog sektora kao specifičnog elementa ukupnog marketinga, na čijim temeljima nastaje i marketing muzeja. Muzeji danas djeluju u okruženju u kojem vladaju izuzetno zahtjevni posjetioци, koji traže posebna iskustva, u smislu edukacije i zabave istovremeno, ali uz uštedu vremena. To je muzeje potaklo, može se reći i prisililo, da

preusmjere fokus s predmeta, odnosno zbirke, na posjetioca, kako bi zadržali ne samo publiku nego i sponzore i medijsku podršku. Muzeji se danas suočavaju s oštrom konkurencijom i novim tehnologijama u obliku virtualnih muzeja. Time se još više naglašava potreba za prihvatanjem marketinga kao poveznice između posjetilaca i muzeja i kao sredstva za opstanak muzeja na tržištu kulturnih proizvoda.

MARKETING

Tri sloga koja prizivaju slike prodornih reklama i poticaje na potrošnju. Prva pomisao većine TV-gledalaca kada na svojim TV-ekranima vide “marketing” jeste: neko hoće da nam proda nešto što nam zapravo i ne treba...

Danas je marketing¹ svuda oko nas. Susrećemo gau prodavnicama, na televiziji, na internetu, u novinama, kod kuće, u školi, na radnom mjestu. Ali on je nešto više od onoga što naše oko vidi. Iza njega se nalazi čitava mreža ljudi čije aktivnosti karakterizira značaj koji se daje pojedinačnom potrošaču, odnosno analizi njegovih potreba, karakteristika, percepcija i aspiracija.

Historija marketinga duga je koliko i historija prodaje, stoga vjerovatno potječe još iz vremena kada se roba međusobno trampila. Počeci modernog marketinškog koncepta mogu se smjestiti u vrijeme industrijske revolucije, u vrijeme brzih društvenih promjena, koje su prije svega bile uslovljene naučnim i tehnološkim otkrićima. To je bilo vrijeme kada su potrošači počeli radije da kupuju neku robu nego da je sami proizvode, pa je ubrzo došlo i do razvoja masovne proizvodnje, kako bi se izašlo u susret sve većim potrebama stanovništva. To je motiviralo proizvođače da pronađu bolje i jednostavnije načine za proizvodnju onoga što je u datom trenutku najviše traženo te za informiranje potencijalnih

1 U literaturi o marketingu susreće se mnoštvo različitih definicija marketinga, u zavisnosti od toga šta pojedini autori žele naglasiti. Definicija *American Marketing Association* (AMA): “Marketing je proces planiranja i provođenja koncepcija, cijena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, da se kreira razmjena koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija.” (Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 1967)

kupaca o prednostima svojih proizvoda. Proučavanje marketinga kao akademskog područja pojavilo se u ranom XX stoljeću.

Shodno definicijama, kao i teoriji i praksi, marketing predstavlja kompleksan sistem različitih, ali povezanih aktivnosti, usmjerenih ka zadovoljavanju želja i ciljeva potrošača, a radi ostvarivanja zadovoljavajućeg profita. Stoga je marketing mnogo više od kupoprodaje, na šta ukazuje korijen riječi. Izvorni korijen riječi marketing potječe od riječi engleskog porijekla "market", što znači tržište, i trajnog glagolskog nastavka "-ing". Ovaj izraz ne može se prevesti na naš jezik budući da ne postoji nijedna riječ koja ima isto značenje. Bukvalno bi marketing bilo trgovanje. Većina ljudi pojam marketing izjednačava s oglašavanjem, trgovinom ili prodajom. To je i logično, pošto su navedeni pojmovi najvidljiviji dijelovi ukupnih marketinških aktivnosti. Te aktivnosti su veoma značajne, ali marketing kao pojam znači mnogo više.² On je kompleksniji pojam, koji uključuje sve one aktivnosti koje su neophodne da se osigura efikasna proizvodnja robe i usluga i zadovolje želje i potrebe kupaca, uz ostvarivanje zadovoljavajućeg dohotka, tako da ga nije dobro upotrebljavati kao sinonim za reklamu. Njegov smisao je u postavljanju potrošača za ishodišnu tačku poslovanja.³

U proizvodnom sektoru, preduzeća koja nisu usvojila savremeni marketinški koncept proizvode uglavnom ono što se može proizvesti na bazi raspoloživih kapaciteta. Time se stavlja težak zadatak pred komercijaliste koji treba da prodaju te proizvode, a nerijetko ih tržište ne prihvata. S druge strane, kod preduzeća s usvojenim marketinškim konceptom poslovni proces započinje s potrošačem, putem identifikovanja njegovih potreba na bazi istraživanja tržišta. Tako zahtjevi tržišta određuju obim i strukturu proizvodnje.

2 Grupa autora, *Marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006.

3 Fedor Rocco, *Osnove marketinga: tržišno poslovanje*, Samobor, Zagreb, 1989.

NEGATIVNA PERCEPCIJA

Mada je marketing prihvaćen kao pristup poslovanju koji donosi korist i potrošačima i prodavačima različitih roba, usluga i ideja, postoje i brojne kritike.⁴ Te kritike su više posljedica loše prakse pojedinih marketara nego suštinskog negiranja bazičnih teorijskih principa marketinga. Na primjer, kritičari marketinga tvrde da određene aktivnosti nanose štetu potrošačima, društvu u cjelini i konkurentskim preduzećima. Prije svega, misli se na visoka ulaganja u promociju⁵, koja znatno povećavaju cijene koje krajnji potrošači moraju platiti za proizvode i usluge. Potrošači su, prema mišljenju kritičara marketinga, često žrtve zablude da za svoj novac dobijaju pravu vrijednost. Krivci za to su marketari koji se služe različitim trikovima. Posebno teška optužba marketinga odnosi se na njegovu krivicu za pojavu niza nepouzdanih proizvoda na tržištu, pri čemu se navode slučajevi pojedinih lijekova, automobila, igračaka, prehrambenih i drugih proizvoda. Marketari su u očima kritičara krivi i za skraćivanje vijeka trajanja mnogih proizvoda. Tipičan primjer je modna konfekcija. Uvođenje jednog modnog detalja, npr., oblika revera, dugmadi ili boje tkanine, potiče potrošače da daleko više troše na svoju odjeću nego što je realno potrebno. Najteža optužba koja se prebacuje marketingu jeste ta da su ljudi postali isuviše materijalisti i da se vrednuju na osnovu onoga što imaju. Smatra se da je to posljedica stvaranja vještačkih potreba i želja od strane marketinga. Ove i mnoge druge kritike marketinga imale su za posljedicu samoorganiziranje potrošača u pokret poznat pod nazivom konzumerizam⁶, koji su podržale i državne institucije. Treba, ipak, ponovo naglasiti da je većina kritika usmjerena na lošu praksu, a ne na fundamentalne vrijednosti ovog koncepta.

4 Grupa autora, *Osnovi marketinga*, Sarajevo, Ekonomski fakultet Sarajevo, 1996.

5 Promocija je proces komuniciranja u kome pošiljalac propagandne poruke (oglašivač) šalje svoju poruku različitim komunikacionim sredstvima (reklama, publicitet, prezentacija) primaocima (potrošačima), putem raznih prijenosnika (medija). (Tatjana Radaković, *Kulturna politika i muzejski PR u Srbiji*, Magistarska teza, Beograd, 2008)

6 Konzumerizam je pojam kojim se opisuje stav prema kojem sreća nekog pojedinca zavisi od konzumacije dobara i usluga, odnosno posjedovanja materijalnih dobara. Odnosi se na pretjeranu težnju za posjedovanjem i kupovinom stvari. Kao organizirani pokret građana i vladinih agencija, nastao je s ciljem zaštite potrošača, unapređenja prava i snage potrošača u odnosu prema prodavačima. Da bi se taj cilj ostvarilo, radi se na poboljšanju informiranja i konkretne zaštite potrošača od loše prakse prodavača.

Dodatni problem jeste taj da živimo u vremenu vrlo razvijenih komunikacija i nikad veće proizvodnje i ponude, usljed čega se marketarima teško probiti do željene publike, pa nerijetko očajnički traže načine da privuku pažnju, te sve lakše posežu za “riskantnijim rješenjima”. Granica između dobrog i lošeg publiciteta postaje sve tanja, ali, nasreću, još uvijek je ima. Publiku obasutu najrazličitijim sadržajima mogu zainteresirati jedino svježije poruke ispričane na inovativan način.

Pod utjecajem navedenih kritika, pokreta potrošača i mjera države, marketari postaju sve svjesniji svoje društvene odgovornosti. Zbog toga se i sam koncept marketinga u posljednje vrijeme proširio. Pored težnje da se zadovolje potrebe i želje kupaca efikasnije od konkurenata, dodaje se da to mora biti učinjeno na način kojim se štite interesi pojedinca i društva u cjelini.

MARKETING U KULTURI

Marketing je nastao u okvirima profitnih djelatnosti, ali danas sve veću upotrebu ima i u sferama neprofitnih djelatnosti kojima je zadatak opća društvena korist⁷ (osim kulturnih institucija, ovdje se ubrajaju i humanitarne, vjerske, neke obrazovne i sportske institucije, institucije za zdravstvenu i socijalnu zaštitu i sl.). Pripisivanje marketingu isključivo ekonomskog značenja jednako je pogrešno kao i negiranje mogućnosti primjene marketinga u institucijama kulture. U osnovi svake marketinške aktivnosti je razmjena. Razmjena se može shvatiti kao proces u kojem dva ili više učesnika daju nešto od vrijednosti jedni drugima da bi se zadovoljile njihove potrebe.⁸

Dakle, u konceptu marketinga ne radi se o prodaji stvari koje ljudimazapravo ne trebaju, niti o stvaranju potražnje ili promjeni mišljenja

7 Primjer bi mogla biti neka od brojnih humanitarnih organizacija koje danas djeluju u Bosni i Hercegovini. Mnoge od njih spadaju u tzv. nevladine organizacije (NVO) i finansiraju se iz donacija raznih institucija, preduzeća i pojedinaca. Ciljevi takvih humanitarnih organizacija, Merhameta ili Caritasa, naprimjer, svode se na pružanje pomoći onima koji nisu u stanju da svoje egzistencijalne potrebe rješavaju u tržišnim odnosima. Uspješnost ostvarenja tih ciljeva također se ne mjeri nikakvim profitom, nego kvalitetom i kvantitetom konkretne pomoći koja je pružena.

(Grupa autora, *Marketing*, 2006)

8 Isto

ljudi. Radi se o saopćavanju jedinstvenih i vrijednih ponuda koju organizacija ima za one koji su spremni slušati. Suština je da postojeća i potencijalna publika prepozna koje to bitne stvari organizacija nudi.

Kulturne institucije koje su decenijama bile zaštićene od pravila koje nameće otvoreno tržište danas su primorane da posluju na tržištu koje ima svoje brojne zakonitosti i kojem se moraju prilagoditi. Takvo tržište, sa savremenim principima poslovanja i uz dinamično okruženje, nametnulo je kulturnim ustanovama da prihvate i primijene strateško planiranje marketinga, ali i da ga prilagode vlastitim potrebama i zakonitostima. Nekada se ustanove kulture nisu u značajnijoj mjeri bavile vlastitom promocijom, jer je država preuzimala finansiranje, a konkurencije među ustanovama skoro da nije ni bilo. Danas je drugačije. Kulturne ustanove danas moraju biti konkurentne. Moraju se izboriti za posjetioce, za ulaganja u nove zgrade, za donacije, praktično se takmiče oko svega. Moraju da se izdvoje iz mase, da skrenu pažnju na sebe, na svoje programe, da počnu da zarađuju. Da bi se što uspješnije pozicionirale u društvu i bile konkurentne, moraju se marketinški promovirati i provoditi aktivne kampanje, u protivnom, gube korak u dinamici savremenog života.

S prvim primjenama marketinškog koncepta u institucijama kulture javile su se i prve poteškoće, koje su se ogledale u tome da principi primijenjeni iz profitnog sektora ne daju iste rezultate. Stoga je marketing u kulturi razvio svoje zakonitosti, preuzimajući iz profitnog sektora osnovne zakone i prilagođavajući ih vlastitom tržištu.

Na teoretskim osnovama, neprofitni marketing⁹ se razvija tek od 70-ih godina XX stoljeća. Otada su se neprofitne organizacije počele sve više okretati marketingu, zbog rasta, pribavljanja sredstava i prosperiteta. Iako se u ovom objašnjenju spominje i pribavljanje sredstava, ono se ne odnosi na zaradu radi profita, već radi daljeg kvalitetnijeg stručnog djelovanja i ispunjavanja društvenih zadataka. Tako je, npr., razlika

9 Philip Kotler (američki autor, konsultant i profesor marketinga, autor je više od 60 knjiga o marketingu) posebno se angažirao na marketingu neprofitnih organizacija. Kotlerova definicija marketinga je najprihvatljivija za objašnjenje odnosa kulture i marketinga, odnosno mogućnosti aplikacije marketinga u sferi kulture, a ona glasi: "Marketing je društveni proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele." Dakle, ljudske potrebe ili želje su polazna tačka marketinških aktivnosti.

između profitnog marketinga i marketinga u kulturnim institucijama u osnovnoj ideji i cilju, jer kulturne institucije nemaju kao primarni cilj ostvarivanje profita i one prije svega pokušavaju da održe svoje programe, ne samo one koji su finansijski isplativi. Zadatak marketinga u ustanovama kulture je višestruk: skreće pažnju javnosti na ustanove ovog tipa, razvija svijest o njima kao o potrebnim ustanovama, poboljšava kvalitet njihovog utjecaja i, na kraju, unapređuje stvaranje novih prihoda. Bitno je naglasiti da kulturne ustanove imaju zadatak da uspostave komunikaciju i s neraspoloživom publikom, što profitne organizacije veoma rijetko čine. Osim toga, i profitni i neprofitni sektor nastoje identificirati potrebu,¹⁰ te na osnovu toga kreirati proizvod koji će tu potrebu zadovoljiti. Razlikuju se u ciljevima. Cilj profitnog sektora je vlastito, a neprofitnog opće dobro.¹¹

Pošto je suština svakog marketinškog procesa razmjena, u ovom slučaju, između korisnika i kulturne institucije, prvi daje ono što vrijeduje, odnosno vrijeme, novac, energiju, navike, u zamjenu za koristan element, ekonomski, socijalni ili psihološki, koji nudi institucija, tako da se čini da je postignut konsenzus koji prihvata valjanost ovog proširenja marketinškog koncepta izvan komercijalne sfere.

10 Sa stanovišta motivacije, po Maslowljevoj hijerarhiji potreba, kulturne potrebe su svrstane u grupu potreba za samoaktuelizacijom (samoostvarenjem), koje se nalaze na vrhu piramide i uglavnom se osjećaju tek kada se zadovolji niz bazičnijih potreba. Shodno tome, krizu posjećenosti muzeja u zemljama u tranziciji jednim dijelom možemo pripisati općoj krizi, koja je dovela do neispunjavanja prethodnih, primarnijih potreba, a drugim dijelom zastarjelim klišeima muzejskih postavki koje ne mogu da odgovore na potrebe savremene publike. (Vladimir Krivošejev, *Marketing ustanova kulture sa posebnim osvrtom na muzeje*, Valjevo, Narodni muzej Valjevo, 2008)

11 Tomislav Šola, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*, Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo, 2001.

MARKETING U MUZEJU

Kako je marketing neprofitnog sektora nastao iz komercijalnog marketinga, te se prilagođava i razvija u skladu sa svojim specifičnostima, tako se na temeljima neprofitnog marketinga, a na osnovu specifičnosti određenih struka, izdvaja više marketinga pojedinih kulturnih djelatnosti, među kojima i marketing muzeja. Muzeji su poznati kao ustanove koje nisu spremne da brzo prihvate promjenu, odnosno reakcija ovih tradicionalno konzervativnih ustanova na promjenu često je bila obilježena ravnodušnošću, oprezom, skepticizmom i željom da se zadrže tradicionalne vrijednosti i radne prakse. Brze društvene, ekonomske, političke i tehnološke promjene obuhvatile su ne samo muzeje već i organizacije drugih različitih djelatnosti, kako u profitnom tako i u neprofitnom sektoru. Posljednjih decenija, kako se tempo promjena dramatično povećava, otpor i neaktivnost pokazali su se kao neodrživi, tako da su muzeji bili primorani da se suoče s izazovima, da prelaze prepreke i prilagode se mogućnostima koje nudi sve složenije, nepredvidivije i veoma dinamično radno okruženje.¹²

Prvi konkretniji koraci povezivanja muzeja s marketingom načinjeni su s počecima reformi koje su donijele veću otvorenost prema širim slojevima publike. Prve velike blockbuster izložbe pozajmnog karaktera, poput izložbe Tutankamon, povezale su njihove organizatore s marketinškim i PR agencijama, što je omogućilo da informacije o njima "protutnje medijima" do najudaljenijih dijelova svijeta, gdje sama izložba nikada ne bi stigla. S prvim iskustvima ove vrste, već sedamdesetih godina, u velikim svjetskim muzejima počinju se zapošljavati stručnjaci za marketing i odnose s javnošću. To je potaklo i UNESCO-ov Međunarodni muzejski komitet (ICOM) da već 1974. godine formira i svoju sekciju za marketing i odnose s javnošću (ICOM – MPR), a ubrzo potom, 1977. godine, i da 18. maj proglasi Međunarodnim danom muzeja, datumom namijenjenim aktivnim promocijama stručnih dostignuća. Potom marketinške teme postaju sve zastupljenije na mnogim stručnim seminarima širom svijeta, što se uočava u brojnim izdanjima koja ih prate, a od samog kraja prošlog

¹² Richard Sandell, Robert R. Janes, *Museum Management and Marketing*, London, Routledge, 2007.

stoljećapojavljaju se i prve posebne knjige s tematikom marketinga muzeja kao i specijalizirani internetski sajtovi.¹³

Pojavu muzejskog marketinga uslovio je rastući pritisak na javna sredstva, nagli porast broja muzeja te stvaranje izuzetne konkurentske atmosfere u polju djelovanja, ne samo baštinskih već i drugih društvenih institucija. Muzej je dobio veću slobodu u izboru načina djelovanja, ali je u dobroj mjeri izgubio značajnu državnu finansijsku podršku. Uvidjelo se da je postepeno došlo do opadanja broja posjetilaca i kao posljedica toga pvela se polemika u vezi smjestom i ulogom muzeja u današnje vrijeme. Klasična shvatanja korespondirala su s predstavom muzeja formiranom u XIX stoljeću, a koja se već od početka druge polovine XX stoljećapokazala kao anahrona, izazivajući “krizu muzeja”, koja se najdirektnije iskazala tokom šezdesetosmaških događaja u Francuskoj.¹⁴

Muzejima konkurenciju čine elektronski mediji, filmska industrija, trgovački centri i mnogi drugi. Zbog velike konkurencije, muzeji rade u uslovima napetosti između diktata tržišta i tradicionalnih muzejskih vrijednosti, uočavajući da ova napetost može stimulirati kreativnost i nove načine razmišljanja. Zbog toga je uvođenje marketinških taktika vrlo važno. Marketing muzejima omogućava bolju konkurentnost, prepoznatljivost kod publike i prisutnost u medijima, porast broja posjetilaca i, time, veća finansijska ulaganja i podršku. Zbog toga je jasno da je marketing nužan alat. Trenutni izazovi moderne kulture ukazuju na potrebu prevazilaženja tradicionalne uloge muzeja. U skladu s tim idejama, muzej treba da prevaziđe tradicionalne zadatke i funkcije – identifikaciju, zaštitu i edukaciju i prijeđe na širok program, koji će mu omogućiti da aktivnije učestvuje u društvu, kako bi se bolje integrirao u svoje okruženje. Jedan od načina postizanja tog cilja jeste i stvaranje što bolje slike o vlastitom radu i saradnicima, čime će privući što veći broj posjetilaca, jer muzej bez posjetilaca nije dostojan tog imena.¹⁵

Iz tog razloga mnogi muzeji danas provode studije o posjetioci-
ma i sistemski stječu znanja u vezi s njima, te ih primjenjuju prilikom

13 Vladimir Krivošejev, *Marketing ustanova kulture s posebnim osvrtom na muzeje*.

14 Kada su demonstranti na ulicama Pariza izvikivali parole: “Ne trebaju nam muzeji. Spalite Luvr. Spalite muzeje.”

15 André Gob – Noémie Drouguet, *Muzeologija: povijest, razvitak, izazovi današnjice*, Zagreb, Izdanja Antibarbarus, 2007.

planiranja i donošenja odluka. Nije dovoljno samo znati *ko* je zainteresiran za *kakvu* vrstu proizvoda ili usluge. Važno je razumjeti *izašto* je to tako.

Na uvođenje marketinga u muzeje utjecali su različiti faktori,¹⁶ zavisno od zemlje u kojoj je muzej lociran te prirode institucije. Jedan od prvih faktora jeste rast muzeja. Mnogi su muzeji danas složene organizacije s raznovrsnim spektrom aktivnosti (privremene izložbe, istraživanja, obrazovni programi, prikupljanje sredstava, publikacije, kulturne usluge, komercijalne aktivnosti) i sa značajnim budžetom i brojnim osobljem. Tradicionalni finansijski resursi nisu mogli pratiti ove nove potrebe, međutim, neki muzeji još uvijek sadrže neiskorištene resurse, bilo zbog slabosti usluga prema posjetiocima, nedovoljnog truda posvećenog publicitetu ili zbog nedovoljne iskorištenosti ekonomskih i turističkih resursa. Drugi faktor bilo bi pitanje finansiranja. Smanjenje državnog finansiranja te potreba za pronalaženjem novih finansijskih resursa kako bi se muzejima omogućilo da se šire nameću im da pronađu načine za generiranje dodatnih sredstava. Pojava posebne pažnje na marketing generalno se poklapa s finansijskim poteškoćama s kojima se susreću muzeji, naprimjer, recesijom i budžetskim ograničenjima. Sljedeći faktor bilo bi konkurentsko okruženje, u kojem je širenje kulturnih institucija i povećan raspon aktivnosti u slobodno vrijeme pokrenulo muzeje. Činjenica da muzeji nisu komercijalne institucije ne znači da oni ne djeluju unutar tržišta. Vrijeme koje je dostupno pojedincima je ograničeno, a s druge strane im se nudi odlazak na predstavu, posjeta izložbi, izlazak u restoran, gledanje sportskog događaja. Slično tome, grad određene veličine nudi veliki izbor muzejskih iskustava i, svjesno ili ne, svaki od njih će se jako potruditi da privuče maksimalan broj posjetilaca. Dakle, muzeji su u direktnoj konkurenciji jedni drugima kako bi dobili vrlo ograničene finansijske resurse, bilo da dolaze iz javnih izvora ili od privatnih donatora, odnosno sponzora. Na kraju, faktor u pojavljivanju marketinga u muzejima je potreba da se bolje upoznaju posjetioči. To znači pomoći muzeju da ispuni svoju misiju kroz prilagođavanje svoje poruke, da pokuša bolje razumjeti percepcije i očekivanja ne-posjetilaca kako bi razumio interes određenih grupa. U muzejima koji su usvojili marketinški pristup ne samo da se nastoji reagirati na

16 Richard Sandell and Robert R. Janes, *Museum Management and Marketing*

promjene u potrebama, željama i percepcijama posjetilaca nego se te promjene pokušavaju i predvidjeti.

ZADACI MARKETINGA U MUZEJU

Muzej je složena organizacija s višestrukim zadacima, koji se razlikuju u zavisnosti od toga kojeg je tipa određeni muzej, njegove usmjerenosti na zadatak, koje su njegove ciljne grupe te njegovih finansijskih i strukturnih ograničenja. Kada su u pitanju zadaci marketinga u muzejskom djelovanju, tu se mogu izdvojiti dva različita pristupa. Prvi, koji na marketing u muzeju gleda prilično usko i koji ima zadatak da kao skup tehnika ili alata dovede do povećanog javnog interesa za muzejske ponude.¹⁷ Osoblje i odjeli marketinga djeluju relativno razmjerno, primjenjujući oglašavanje, odnose s javnošću i promotivne alate u pokušaju da privuku publiku čije su potrebe i interesi rijetko identificirani i ostaju slabo shvaćeni. Drugi pristup, veoma drugačiji, od marketinga traži da stavlja javnost u središte muzejskog djelovanja i ta javnost, u većoj ili manjoj mjeri, utječe na sve njegove funkcije i aktivnosti. Ovdje je zadatak marketinga da muzej bude prilagođen potrebama svojih posjetilaca i zajednica kojima nastoji služiti. Njegove raznovrsne ponude informirane su o svijesti i razumijevanju interesa, percepcija, očekivanja, potreba i preferencija postojeće i potencijalne publike.

Zadatak marketinga u muzeju jeste i da provede marketinšku analizu. Ona se u muzejima uglavnom odnosi na istraživanje potrošača muzejskog proizvoda¹⁸, a s ciljem istraživanja i zadovoljavanja njihovih potreba, interesa, zahtjeva i očekivanja. Ova istraživanja generiraju bazu podataka za marketinšku analizu. Poznata je i potrebna u muzejskoj

17 Najposjećeniji događaj u jednom depandansu Muzeja Sarajeva odvijao se od 11.12. do 25. 12. 2015. godine u prostoru Brusa-bezistana. Organizatori manifestacije "Selam, ya Rasulullah" uspjeli su da, korištenjem različitih promotivnih alata, uz nesumnjivu atraktivnost izložbe autora Esmira M. Halilovića "Upoznaj Poslanika, s.a.v.s.", za 15 dana privuku oko 11.000 posjetilaca.

18 Termin potrošači muzejskog proizvoda pojavio se početkom osamdesetih godina XX stoljeća, kada je veliki broj muzeja u svijetu promijenio svoju filozofiju i orijentirao se ka "tržištu".

praksi, ali istraživanja se ne smiju usredotočiti samo na trenutne posjetioce, već moraju uključivati i ispitivanje potencijalnih posjetilaca.

Zadatak je marketinga i oglašavanja učinkovito upoznati svoje potrošače o onome što muzeji rade. Muzeji imaju svoje proizvode, svoje izložbe, članstvo, javne programe. Njihovi potrošači imaju potrebe, npr., da vide zanimljivu izložbu, budu dio nečega, upoznaju djecu s nečim. Muzeji već imaju ono što njihovim potrošačima treba, ali oni o tome jednostavno još ne znaju.

Zahvaljujući uvođenju novih tehnologija (i pod njihovim pritiskom), aktivnosti muzeja se sve više oslanjaju na područje masovnih komunikacija. Da bi se kretali uporedo sa svojim okruženjem, muzejski stručnjaci prihvataju jezik tog svijeta: strateško planiranje, muzejski menadžment, marketing u muzejima, fundraising, komercijalnu eksploataciju i, naravno, odnose s javnošću – PR¹⁹. Muzejski marketing ima zadatak da utječe na formiranje nove poslovne politike. Njegov je zadatak da vodi računa o potrebama, navikama i interesovanjima muzejskih korisnika te da osigura komunikaciju s njima. Stoga važan dio muzejskih aktivnosti predstavljaju i PR aktivnosti u sferi promocije muzejskih programa, gdje se programi tumače kao sredstva kojima muzej komunicira sa svojim ciljnim tržištem. Marketinški plan i strategija predstavljaju dugoročniju orijentaciju muzeja i omogućavaju prilagođavanje u izmijenjenim okolnostima. Zadatak marketinga je da usklađuje potrebe muzejske struke i širokog kruga korisnika.

19 PR (*public relations*) – prihvaćena skraćenica za termin “odnosi s javnošću”. Brojne su definicije *public relationsa*, a jedna od najsveobuhvatnijih naglašava da je to “stalna, dvosmjerna, strateški vođena komunikacija s internim i eksternim ciljnim javnostima da bi se postigla obostrana korist”. (Dragan Subotić, *Odnosi s javnošću u preduzetništvu i biznisu*, Beograd, IPS – Centar za istraživanje, obuku i razvoj menadžmenta ljudskih resursa, 2006)

Iako se kod nas često pojavljuju u istom značenju, treba razlikovati odnose s javnošću od marketinga. Pod odnosima s javnošću smatra se uređeno, sistemsko obavještanje svih koji učestvuju u upravljanju muzejom i svih korisnika muzejskih usluga. Oni predstavljaju stalni napor da se publici interpretira institucija i tako osigura njeno razumijevanje, ali odnosi s javnošću tek su dio marketinga. S obzirom na to da je marketing usklađivanje djelatnosti sa željama i potrebama korisnika, posao odnosa s javnošću je predispozicija i prateća aktivnost marketinga, ali je, za razliku od složenog marketinga, samo “pasivno”, korektno obavještanje. Svaki je marketing nužno i odnos s javnošću, ali svaki odnos s javnošću najvjerojatnije nije marketing. (Tomislav Šola, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*)

CILJEVI MUZEJSKOG MARKETINGA

Današnji muzeji postaju svjesni dodatne kompleksnosti svoje misije, a kroz pružanje širokog spektra usluga najširim slojevima društva, tako da, pored djelovanja iz sfere zaštite baštine, svoje funkcije usmjeravaju i ka općekulturološkim sferama, kao i sferama obrazovanja, formiranju i očuvanju identiteta i sl. U skladu s navedenim stavovima, za razliku od profitnih subjekata, usmjerenih na ostvarivanje dobiti, za neprofitna preduzeća kao što su muzeji najvažnije je umjetničko ostvarenje, kvalitet i uspjeh. Zato se osnovni “profit” koji muzeji ostvaruju ne može tražiti u sferama finansijskog efekta rentabilnosti, već u sferama efekata utjecaja i komunikacija. A da bi se ti ciljevi ostvarili, pored niza raznovrsnih vještina, neophodna je i primjena marketinga. U teoriji marketinga kaže se da marketing nije cilj sam po sebi, već da on može biti samo sredstvo u službi organizacije, s namjerom da joj se omogući da efikasno postigne definirane ciljeve. Postavljanje ciljeva mora odražavati osjećaj za misiju i znanje o prednostima i slabostima muzeja te znanje o konkurentnom okruženju u kojem muzej djeluje. Dakle, muzeji moraju identificirati konkurenciju s kojom se suočavaju ako žele ojačati svoje veze sa zajednicom i proširiti svoju publiku, a zatim odrediti posebnu nišu koju mogu zauzeti u odnosu na segmente javnosti koje žele opsluživati.

U postavljanju ciljeva i strategija muzeji razvijaju jasan pogled na svoje snage i slabosti, na viziju te vrstu unutrašnje strukture koja će najvjerovatnije generirati željene ishode. Ciljevi se temelje na definiranoj misiji, a mogu uključivati tradicionalne dugoročne ciljeve, kao što je očuvanje kulturnih dobara, ali i modernije, kao što je povećanje atraktivnosti muzeja. Imati ambiciozne, iako realistične, ciljeve, povezujući ih s misijom i željenom publikom, poznajući publiku i kako je voditi te pronaći strategije i alate koji su najučinkovitiji u postizanju ciljeva – najbolji je recept za muzeje koji se bore s pitanjima promjena, inovacija i očuvanja integriteta.

Kako bi se bolje razumjela uloga marketinga u muzeju, trebalo bi ciljeve marketinga podijeliti na primarne i sekundarne.²⁰ Stalne muzejske postavke, povremene izložbe, kao i drugi događaji se planiraju, organiziraju i realiziraju kako bi predmeti skupljeni u zbirke, stečena

20 Vladimir Krivošejev, *Marketing ustanova kulture sa posebnim osvrtom na muzeje*.

znanja i iskustva mogli biti prezentirani publici. Ako je stručni dio kolektiva muzeja uložio veliko znanje i napor, a šira zajednica i sredstva (budžetska, dakle sredstva svih građana) da se pred posjetioce iznesu raznovrsne muzejske vrijednosti, obaveza je muzeja da o tome ne samo obavijesti javnost već i da se učini sve što je moguće da publika u što većem broju posjeti programe. Uspjeh izložbe ne mjeri se samo činom njene uspješne realizacije, pa ni brojem posjetilaca, već rezultatom kojim je muzejski proizvod²¹ djelovao na svijest, znanje, iskustvo, shvatanje svakog posjetioca. Muzejski program realiziraju se radi proširenja kulturne svijesti i edukacije, doedukacije i reedukacije najširih slojeva stanovništva, radi stvaranja bazične ili dodatne turističke ponude, ali s osnovnim zadatkom "obznanjivanja vrline" i privlačenja što većeg broja onih koji s vrlinom moraju biti upoznati. To je primarni cilj muzejskog marketinga, koji nikada ne smije biti podređen drugim, sekundarnim ciljevima, ali ih ne smije ni negirati.

Sekundarni ciljevi muzejskog marketinga usmjereni su ka pribavljanju dodatnih materijalnih sredstava. Marketing muzeja posmatran s ovog stanovišta ima dvojako djelovanje, tj. stjecanje vlastitih prihoda, s jedne strane, i stvaranje pozitivne svijesti o instituciji kod finansijera i potencijalnih finansijera, s druge strane. *Pri aktivnostima muzejskog marketinga usmjerenog ka ekonomskim ciljevima uvijek se mora imati na umu da su muzeji neprofitne organizacije i da nova sredstva nisu sama sebi cilj, već služe za povećanje kvaliteta i kvantiteta osnovne djelatnosti.*

Pored primarnih i sekundarnih ciljeva, postoje i marketinški potciljevi, koji mogu uključivati i relativno jednostavne mjerljive ciljeve (npr., povećanje nivoa prometa za određeni postotak u datom periodu), ali i brojne marketinške psihološke potciljeve, koje je teže kvantificirati (npr., zadovoljstvo posjetilaca). Kao dio operativnog marketinškog

21 Muzejski proizvod nije lako definirati. Krajnji muzejski proizvod je posve neopipljiv i nevidljiv. Iako postoji fizički proizvod (izložba, zbirka), ono što se podvrgava marketingu neopipljivo je, jer važnost proizvoda sadržana je u njegovom mentalnom efektu na korisnika. Muzejski proizvod je razlika između stanja prije i poslije posjete, u efektima poput svijesti o okolini, samospoznavanju, u kvalitetu kontemplacije ili društvenog sadržaja koji je u muzeju proživljen. To je, također, povećano znanje, obrazovni učinak, estetski užitak ili stanje inspiriranosti. To je i priloga učvršćenju samopouzdanja, svijesti o vlastitim vrijednostima, svijesti o bogatstvu kojim smo okruženi i sposobnosti da to prepoznamo. (Tomislav Šola, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*)

planiranja, donose se odluke o korištenju svih marketinških alata za ostvarivanje postavljenih ciljeva.²²

Te se odluke donose na osnovu rezultata dobijenih marketinškom analizom i prema utvrđenim ciljevima, usklađenim i provedenim u marketinškom miksu²³. Marketinški miks predstavlja odnos između proizvoda, cijene proizvoda, njegove promocije i distribucije. Uspjeh institucije na tržištu zavisi od mudrog doziranja ova četiri elementa i mjeri se postizanjem ravnoteže između njih. Odnos ova četiri elementa u neprofitnim organizacijama, pa tako i u muzejima, razlikuje se, naravno, od njihovog odnosa u organizacijama profitnog sektora. Npr., cijena²⁴ ulaza u muzej ne smije i ne može biti komercijalno određena. Na distribuciju se gleda kao na oblik približavanja publici. Proizvod je uglavnom nemjerljiv, neopipljiv. Oglašavanje se razlikuje jer nije određeno profitom i jer se poziva na društveno korisno poslanje. Pravilna primjena marketinškog miksa omogućava da se maksimalno iskoriste postojeća sredstva i time privuku posjetioci i sponzori. Cilj marketinških aktivnosti u muzeju jeste da maksimiraju iskustva posjetilaca i privuku novu publiku, putem učenja kroz zabavu (edutainment), kreiranjem različitih događaja, uz primjenu novih tehnologija.

22 Charlotte Bristot, *Marketing für Museen als systematischer Managementprozess*, Berlin, Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin, 2007.

23 Marketinški miks predstavlja specifičnu kombinaciju elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva preduzeća i zadovoljenje potreba i želja ciljnih tržišta. Sastoji se od četiri osnovne varijable: proizvod, cijena, promocija i distribucija. Često nazivan metoda 4P, što potječe od početnih slova engleskih riječi *product, price, promotion, place*.

24 Plaćanje ulaznica ili ne – jedna je od temeljnih dilema u muzejima. Dio muzeja u V. Britaniji još uvijek odolijeva, nudeći slobodan ulaz. Ta vrijedna, simbolička pozicija uskoro će, nažalost, biti posve izgubljena. Stezanjem finansija i pritiskom za boljom ponudom, muzeji moraju naplaćivati ulaz. Ako je već prisiljen naplaćivati usluge, muzej mora davati "vrijednost za novac" i svojim djelovanjem jasno dati do znanja da plaćanje ulaza nije zarađivanje na posjetiocima i korisnicima, nego razmjena u kojoj se "profit" pojavljuje samo kao mogućnost investiranja u poboljšavanje kvaliteta usluga. Nasreću, u muzejima vrlo često postoji socijalna korekcija. U današnje vrijeme slobodni ulaz može zbuniti posjetioce. Besplatnost u muzeju u nekim slučajevima može biti interpretirana kao dokaz osrednjeg kvaliteta njegovog sadržaja. Kad je, naprimjer, kasnih sedamdesetih godina Kunstgeverbe museum u Hamburgu napravio eksperiment prelazeći sa slobodnog ulaza na plaćeni, pokazalo se da publika više cijeni plaćenu posjetu muzeju i da dolazi u većem broju. U Louvreu je ustanovljeno da je posjeta opadala u nedjelje kad je bio slobodan ulaz, a rasla kad se plaćao. (Tomislav Šola, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*, Zagreb, 2001)

ULOGA MUZEJA U KULTURNOM TURIZMU

Najznačajniju poveznicu s komercijalnim djelatnostima muzej ostvaruje s visokoprofitnom djelatnošću turizma. S tim u vezi, savremeno orijentirani muzeji nastoje se upoznati s osnovnim pojmovima turizma, s kulturnim turizmom,²⁵ kao jednim od vidova turizma, ali i s teorijom i praksom koja kulturni turizam povezuje sa svakodnevnim radom muzeja. Primjena marketinga u oblasti kulture daje nadu da ipak postaje dominantno mišljenje da kultura nije nužno i potrošnja. Primjena marketinga u kulturnoj djelatnosti već je pokazala da je kulturni proizvod, odnosno kulturna baština,²⁶ u širem smislu riječi, u funkciji razvoja kompletnoga turističkog proizvoda i ima svoje mjesto na tržištu i značajni je stimulans u kreiranju atraktivnosti turističkog proizvoda. Bogata kulturna ponuda može znatno utjecati na privlačnost i imidž grada odnosno regije.²⁷ Tako ukupna kulturna ponuda ili pojedine kulturne manifestacije²⁸ mogu biti presudne u izboru turističke destinacije, a dodatni izdaci uglavnom dobrostojećih turista zainteresiranih za kulturu mogućnost da se uveća profit regije koja uspješno propagira svoje prednosti u kulturi.²⁹ Prakticiranje turizma najizrazitija je kulturna potreba savremenog čovjeka. Imajući u vidu potencijale kulturnog turizma, mnoge zemlje u svijetu ga prepoznaju kao državni prioritet.³⁰

25 Prema definiciji američke asocijacije za planiranje i menadžment kulturnih resursa, kulturni turizam podrazumijeva "posjete osoba van domaće zajednice koje su potpuno ili djelimično motivirane interesom za historijske, umjetničke, naučne ili druge ponude vezane za životni stil – kulturno naslijeđe, koje nudi zajednica, regija, grupa ili institucija".

26 Svijest o kulturnom naslijeđu, stvarana njenim posrednim ili neposrednim komunikacijama, postaje identitet sredine, element u predstavljanju jednih sredina drugima, poticajni motiv velikih turističkih migracija, kao i ogroman edukativan potencijal. (Ivo Maroević, *Uvod u muzeologiju*, Zagreb, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti, Filozofski fakultet sveučilišta, 1993)

27 Vladimir Krivošejev, *Muzeji, menadžment, turizam, ka savremenom muzeju, od teorije do prakse*, Valjevo, Narodni muzej, 2012.

28 Primjer Sarajevo film festivala

29 Malo je poznato da Austrija veći dio svog nacionalnog dohotka ostvaruje zahvaljujući posjetama stranih turista njihovim muzejima ili festivalu u Salzburgu (Mocartov rodni grad) nego prodajom aranžmana za boravak u svojim čuvenim skijaškim centrima.

30 Otvaranjem dependansa njujorškog muzeja Guggenheimu baskijskom gradu Bilbao taj lučki grad s teškom industrijom na sjeveru Španije ostvario je iznenađujući napredak. Guggenheim Bilbao postao je novi zaštitni znak zemlje Baska i trenutno ostvaruje značajni dio bruto društvenog proizvoda regije. Veće u prvoj godini funkcioniranja, povećanim

Kulturni turizam omogućava finansijsku podršku očuvanju, revitalizaciji i promociji dobara kulturne baštine, a istovremeno doprinosi i finansijskoj i organizacionoj nezavisnosti kulturnih institucija i organizacija, kao i procesu decentralizacije kulture. Razvoj kulturnog turizma ima ne samo materijalne već i tzv. nematerijalne efekte, kao što su razvijanje svijesti i briga o vlastitim kulturnim vrijednostima, kreiranje kulturnog identiteta i pozitivnog imidža zajednice. Stoga je i razumljivo da se mnoge male zemlje i zemlje u tranziciji okreću kulturi i baštini kao svojoj strateškoj šansi. S obzirom na to da teško mogu konkurirati razvijenim zemljama u segmentu privrede, one šansu vide u kulturi i baštini, jer su one supstance turizma, odnosno kulturnog turizma,³¹ i nikako ne zanemaruju ekonomsku snagu kulturnih institucija, s obzirom na broj radnih mjesta koje stvaraju i njihov udio u nacionalnom proizvodu. Unutar turističke ponude, muzeji danas mogu biti turistički resurs, turistička atrakcija te osnovni sadržaj turističkog proizvoda. S timu vezi, nameće se pitanje da li kulturne institucije treba da se predaju potrebama ukusa javnosti, pa i turista, i da svoje programe osmisle i prilagode isključivo prema njihovim željama. U stvarnosti, mora se započeti sa željama i potrebama koje osjeća posjetilac, a zatim kreirati i interpretirati programe koji će zadovoljiti te potrebe i želje. Međutim, samo stručna zrelost bit će uvijek i iznova u stanju odrediti granicu između atraktivnog, komunikativnog obraćanja, s jedne strane, i podilaženja, s druge. Kako bi muzeji ispunili zadatak koji pred njih stavlja društvo i koji je definiran njihovom misijom, a u isto vrijeme korisnici muzejskih proizvoda zadovoljili svoje potrebe, neophodno je uspostaviti i održavati komunikacijski kanal između muzeja i njihovog okruženja. Da bi se to kvalitetno ostvarilo, nužna je upotreba marketinga. U kontekstu kulturnog turizma, marketinški alati su potrebni jer treba tragati za odgovorima na pitanje koje su tačno potrebe i interesi kulturnog turista koji je u potrazi za novim iskustvom, estetskim, intelektualnim i emocionalnim. Svaki proizvod kulture nije poželjan, spreman ili sposoban privući turiste, a ni svakog turistu ne zanima kultura, kao što malokoga zanima sve u kulturi. Kao i za mnoge druge stvari, nema

prometom i potrošnjom u gradu, gradskim vlastima vratio uloženih 100 mil. dolara (1,3 miliona posjetilaca).

31 Tomislav Šola, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*.

gotovih recepata koji bi garantirali da će njihovom primjenom muzej odjednom postati poželjna destinacija.³²

MUZEJSKI MARKETING KAO POTREBA

Marketing je potreban zbog javne slike muzeja. Cilj je muzeja imati stalnu podršku javnosti, tj. da bude dobro primljen i rado podupiran, da ga svojim drže i upravni odbor, i sponzori, i donatori, da se s muzejskim ciljevima poistovjećuju prijatelji muzeja i, naravno, publika, da ga blagonaklono gledaju i mediji.³³ Danas je marketing potreban jer omogućava znatna poboljšanja u djelotvornosti muzeja. Ta poboljšanja kreću se od veće ekonomske samostalnosti do mnogo sofisticiranijeg razumijevanja prirode i zahtjeva doživljaja posjetilaca, ali i do povećanja svijesti o ne-posjetiocima i šta muzeji mogu učiniti da ih uključe. Marketing je potreban zbog finansiranja. Cilj je muzeja stabilan i izdašan budžet u dijelu koji namiruje država i rastući vlastiti prihod od posjetilaca, sponzora i donatora. Prihvatanjem marketinške tehnike muzeji su se okrenuli prema publici i pokazali joj svoju ugodniju stranu. Mnogi su muzeji davali, i još daju, odbojnu sliku, koja isključuje i selekcionira publiku. Muzej je potrebno učiniti veselijim, treba ga oživjeti, udahnuti mu dušu, u doslovnom smislu – animirati ga.³⁴ Sviđalo se to nama ili ne, muzeji će sve više biti prisiljeni boriti se za svakog posjetioca. Muzej postaje mjesto provoda, gdje se, osim razgledanja izložbi, pije kafa, jede, gledaju filmovi i surfa po internetu, sluša koncert ili gleda pozorišna predstava. Muzej je često važna tačka u razgledanju nekog grada ili regije i tako postaje dio mreže turističkih atrakcija. Muzej i dalje prikuplja, čuva, izlaže i interpretira predmete iz zbirki, što je njegova tradicionalna uloga, ali uz to postaje svojevrsan kulturni i edukativni centar, pa i mjesto provoda i zabave. Muzej je sve manje elitna ustanova, jer se u naše vrijeme pretpostavlja da uživanje u kulturnim dostignućima nije povlastica, nego pravo svakoga čovjeka. Dakle, svih nas, i domaćih korisnika iz

32 Vlasta Klarić, Želimir Laszlo, Renata Nevidal, *Muzeji i turizam*, Zagreb, Globtour Event, 2011.

33 Tomislav Šola, *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*.

34 André Gob – Noémie Drouguet, *Muzeologija: povijest, razvitak, izazovi današnjice*, Zagreb, Izdanja Antibarbarus, 2007.

zajednice u kojoj muzej djeluje i posjetilaca izvan lokalnih zajednica, odnosno turista.³⁵Mnogi muzeji koji su osjetili potrebu za promjenama i prihvatili marketinški koncept postali su mjesta otvorena za raznolikou publiku, jer su svoje aktivnosti prilagodili potrebama, željama i očekivanjima posjetilaca. Postepeno su preusmjerili fokus s predmeta na ljude. Prateći potrebe i trendove posjetilaca, muzeji su počeli nuditi različite vrste usluga, osim izložbi (kao svoje osnovne usluge). Ali veliki broj muzeja još uvijek se opire većoj otvorenosti prema javnosti. Oni se također odupiru prihvatanju činjenice da se svijet muzeja promijenio, a takve promjene niko ne može zaustaviti, jer su izvan područja utjecaja samih muzeja. Uspješni muzeji širom svijeta, koji su prihvatili marketing i iskoristili njegov potencijal, donose nadu drugim muzejima, koji su još uvijek oprezni kada je u pitanju utjecaj marketinga u muzejskim ustanovama. Ali ne treba podleći strahu od pretjerane komercijalizacije muzejske djelatnosti, s obzirom na to da se marketing primjenjuje u svim djelatnostima, kako u profitnom tako i u neprofitnom sektoru. Jer treba znati da su muzealci ti koji neće prijeći zamišljenu liniju. U srcu muzejske misije leži strast koju muzealci imaju prema zbirkama i koji ohrabruju javnost da bude jednako strastvena u vezi s njima. To je ono što generira brigu i kvalitet.³⁶Primjena marketinškog koncepta u muzejima, kao i drugim reprezentativnim kulturnim institucijama, potrebna je više nego ikada u segmentu privlačenja turista, što predstavlja veliki potencijal za povećanje njihovog doprinosa razvoju lokalnih i nacionalnih ekonomija, povećanjem zaposlenosti i prihoda.³⁷Marketing u muzejima potreban je i zbog uvođenja i praćenja primjene novih tehnologija u muzejima. Kultura treba i mora ići ukorak s vremenom. Virtualna stvarnost (VR) postala je široko rasprostranjen alat za obrazovanje, tumačenje ili pripovijedanje, jer se informacije isporučuju putem slike, zvuka i drugih senzorskih sredstava koji se lako razumiju. Dosadašnja iskustva idu u prilog mišljenju da nova tehnologija daje vrlo smisleno i prijatno iskustvo u vrlo ograničenom vremenu.

35 Vlasta Klarić, Želimir Laszlo, Renata Nevidal, *Muzeji i turizam*.

36 Jurica Pavičić, Nikša Alfrević, Ljiljana Aleksić, *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb, Masmedia, 2006.

37 Neke su studije otkrile da muzejska industrija iz Velike Britanije daje veći doprinos nacionalnoj ekonomiji nego proizvodnja automobila ili oglašavanje i filmska industrija.

ZAKLJUČAK

U vrijeme globalizacije i konkurentnosti muzeji se bave marketingom kao i druge srodne institucije. Međutim, muzejski marketing je kompliciran, iz više razloga, kao što su neprofitna priroda “posla”, zatim njegovi nefinansijski ciljevi, potreba da se zadovolji brojna publika, neophodnost istovremene konkurencije, ali i saradnje s konkurentima te potrebe da se potakne identitet, kao i obrazovanje, i zabava za posjetioce. Zasluga marketinga je da su posljednjih decenija mnogi muzeji postepeno preusmjerili svoju pažnju sa zbirke na publiku, odnosno počeli su stavljati doživljaj posjetilaca u fokus muzejskog pristupa. U tom smislu, mnogi muzejski stručnjaci sa skepsom su gledali na marketing, jer je on nekad nudio rješenja koja nisu bila u skladu s tradicionalnim shvatanjima muzejskog poslanja. Danas se muzeji, između ostalog, bave i organizacijom i promocijom raznovrsnih kulturnih događaja, kao i organiziranjem obrazovnih programa, a to im je teško ostvariti bez planiranja i primjene marketinga i odnosa s javnošću. Mnogi muzeji, a posebno oni koji zanemaruju marketing ili imaju lažnu predstavu o njemu, nalaze se u poziciji da ne koriste marketing u smislu šta predstavlja danas, a on je alat za analizu i sredstvo za djelovanje koje omogućava da organizacija, profitna ili neprofitna, u potpunosti ostvari svoje ciljeve. Stoga se čini neophodnim preciznije definirati marketing, utvrditi razloge njegovog pojavljivanja, vidjeti kako se može primijeniti u konkretnom muzeju, zabilježiti njegove specifične karakteristike u konkretnom kontekstu. Marketing muzeja podrazumijeva muzeologiju kao struku u osnovi, a njen poželjni izražaj kao misiju te struke. Proizvod muzeja su različiti događaji, kojima je cilj skrenuti pažnju na naš osnovni proizvod, a to bi mogla biti stalna postavka i povremene izložbe. Marketingu je u interesu da muzejski svijet postane i naš svijet, da se oslobodi svoje samozatajnosti, da, na kraju, počne misliti o efikasnosti, poslovnosti, isplativosti, odnosno profitu. Da bi muzeji počeli razmišljati na ovakav način, nužno je bilo odreći marketingu isključivo ekonomski smisao.³⁸

38 Jurić Bulatović, Vesna, *Marketing projekta “Bidermajer u Hrvatskoj”*, Muzej za umjetnost i obrt Zagreb, 1996.

LITERATURA

- Bristot, C., *Marketing für Museen als systematischer Management prozess*, Berlin: Institut für Museumsforschung, Staatliche Museen zu Berlin, 2007.
- Gob, A., Drouguet, N., *Muzeologija: povijest, razvitak, izazovi današnjice*, Zagreb, Izdanja Antibarbarus, 2007.
- Grupa autora, *Osnovi marketinga*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 1996.
- Grupa autora, *Marketing*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2006.
- Maroević, I. *Uvod u muzeologiju*, Zagreb, Zavod za informacijske studije Odsjeka za informacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Zagrebu, 1993.
- Sandell, R., Janes, R., *Museum Management and Marketing*, London, Taylor & Francis, 2007.
- Subotić, D., *Odnosi s javnošću u preduzetništvu i biznisu*, Beograd, IPS – Centar za istraživanje, obuku i razvoj menadžmenta ljudskih resursa, 2006.
- Šola, T., *Marketing u muzejima, ili o vrlini i kako je obznaniti*, Zagreb, Hrvatsko muzejsko društvo, 2001.
- Bulatović Jurić, V., *Marketing projekta "Bidermajer u Hrvatskoj"*, Zagreb, Muzej za umjetnost i obrt, 1996.
- Vlasta Klarić, Želimir Laszlo, Nevidal, R., *Muzeji i turizam*, Zagreb, Globtour Event, 2011.
- Jurica Pavičić, Nikša Alfirević, Ljiljana Aleksić, *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb, Masmedia, 2006.
- Vladimir Krivošejev, *Marketing ustanova kulture sa posebnim osvrtom na muzeje*, Valjevo, Narodni muzej Valjevo, 2008.
- Vladimir Krivošejev, *Muzeji, menadžment, turizam, ka savremenom muzeju, od teorije do prakse*, Valjevo, Narodni muzej Valjevo, 2012.
- Tatjana Radaković, *Kulturna politika i muzejski PR u Srbiji*, Beograd, Magistarska teza, 2008.

Summary

MARKETING IN THE MUSEUM - FROM PREJUDICE TO NEED

In the age of globalisation and competitiveness, museums engage in marketing as do other related institutions. However, museum marketing is complicated for several reasons, such as the non-profit nature of its “business”, its non-financial goals, the need to satisfy large audiences, the necessity of simultaneous competition and cooperation with competitors and the need to encourage identity, education and entertainment for visitors. The merit of marketing is that, in recent decades, many museums have gradually shifted their attention from the collection to the audience, that is, they have begun to put the experience of visitors in the focus of the museum’s approach. In that sense, many museum experts viewed marketing with scepticism, because it sometimes offered solutions that were not in line with the traditional understanding of the museum’s mission. Today, museums, among other things, engage in the organisation and promotion of various cultural events as well as the organisation of educational programmes, and this is difficult for them to achieve without planning and implementing marketing and public relations. Many museums, especially those that neglect marketing or have a misconception about it, are in a position not to use marketing in terms of what it represents today, i.e. a tool for analysis and a means of action that allows an organisation, for-profit or non-profit, to fully achieve its goals. Therefore, it seems necessary to define marketing more precisely, to determine the reasons for its emergence, to see how it can be applied in a particular museum, to record its specific characteristics in a particular context. Museum marketing implies museology as a basic profession, and its desirable expression as the mission of that profession. The product of the museum are various events, the aim of which is to draw attention to our basic product, and this could be a permanent setup and occasional exhibitions. It is in the interest of marketing for the museum world to become our world as well, to rid itself of its self-denying, to finally start thinking about efficiency, business, profitability, i.e. profit. In order for museums to start thinking this way, it is necessary to stop thinking of marketing in an exclusively economic sense.

