

Владимир Кривошејев,  
Народни музеј Ваљево

## МАРКЕТИНГ УСТАНОВА КУЛТУРЕ са посебним освртом на музеје<sup>1</sup>

Реч маркетинг, по свом енглеском корену – *маркетинг*, директно упућује на појам трговине. И ако се продаја и куповина налазе у жижи његових интересовања, маркетинг у савременом смислу те речи означава знатно шири спектар повезаних активности. Једна, али само једна од њих, је и реклама, на шта, између мноштва других показатеља, указује и Иван Клајн у *Речнику језичких недоумица*: „Маркетинг, с придевом маркетиншки, означава пре свега истраживање тржишта и вештину пласирања производа. Није добро употребљавати га као синоним за рекламу.“

По дефиницији Лондонског института за маркетинг, „маркетинг је управљачки процес који је одговоран за препознавање, предвиђање и профитабилно задовољавање потреба потрошача“, док га Америчко маркетиншко удружење дефинише као „процес планирања и извршавања активности формулисања, одређивања цена, промовисања и дистрибуције идеја, добара и услуга који има за циљ да омогући размену која ће задовољити жеље, како индивидуа, тако и организација.“ Поред наведених, у употреби су и друге, краће, дефиниције, попут оне по којој је маркетинг „испурука задовољства потрошача, уз остварење профита, односно наука и уметност стварања и одржавања и потрошача и профита.“<sup>2</sup>

---

1 Презентиран рад представља извод из магистарске тезе (*Маркетинг и односи са јавношћу у функцији посетите стјалним музејским посетавкама*) коју је аутор у мају 2008. године одбранио на Факултету за медије и културу Универзитета Мегатренд у Београду, уз свесрдну менторску помоћ професора др Драгана Никодијевића. Прекомпозицијом и допуном тезе настала је књига: *Музеји – љублика – маркетинг, стјалне музејске посетавке и њеџова висосит посетилац*, Ваљево, Народни музеј Ваљево и Министарство културе Републике Србије, 2009.

2 Кит Спарлинг, *Организација и функција маркетинга*, Београд, CLIO, 1994, стр. 11.

Сходно дефиницијама, као и теорији и пракси, маркетинг представља комплексан систем различитих, али повезаних, активности, усмерених ка задовољавању жеља и циљева потрошача, а ради остваривања профита као основног циља произвођача, дистрибутера и трговаца. С тога је маркетинг много више не само од купопродаје, на шта указује корен речи, већ и од оглашавања и рекламирања, односно промотивне пропаганде, која у колоквијалном говору слови за маркетинг. И трговина и пропаганда су неке од функција, интегрисане у комплексан али јединствен функционални систем, који је неодвојиви елемент менаџмента.

## МАРКЕТИНГ НЕПРОФИТНОГ СЕКТОРА

Основе маркетинга, су усмерене превасходно ка циљевима стицања профита. Чак и намера да се удовољу жељама и потребама купца, са девизом: *његова висост потрошач, односно њој трошач је краљ*, стављајући у први план интересе задовољног потрошача који се враћа, а ширећи добар глас доводи и друге, у својој позадини као основни циљ има стицање профита а ту је задовољан купац само средство за постизање циља.

И ако је настао ради стицања профита, маркетинг постаје све битнија компонента у стратегијама бројних организација са различитим задацима и искључиво непрофитним циљевима. Добротворна удружења, цркве, болнице, образовне институције, државне управе, културне установе..., у жељи да своје активности са превасходним циљем опште друштвене користи учине ефикаснијим, али и да их јавности презентују и популаризују, од профитног сектора преузимају маркетиншку праксу. Њена модификација, сходно потребама јавних сервиса, доводи до стварања маркетинга непрофитног сектора, као специфичног елемента укупног маркетинга.

На теоретским основама непрофитни маркетинг се развија тек од 70-тих година прошлога века, а на темељнијим основама музејски маркетинг се разрађује у његовим последњим деценијама. Према енциклопедији Британика „Знанственици маркетинга започели су 1969. године истраживати примену маркетинга на непрофитним организацијама. Отада су се непрофитне организације почеле све више окретати маркетингу због раста, прибављања средстава и просперитета.“<sup>3</sup> Иако се у овом објашњењу помиње и прибављање средстава, оно се не односи на зараду ради профита, већ ради даљег квалитетнијег стручног деловања и испуњавања друштвених задатака. Тако маркетинг делује двоја-

3 Према: Томислав Шола, *Маркетинг у музејима или о врлини и како је обзнаништи*, Београд, CLIO, 2002, стр. 95.

ко на раст и просперитет непрофитног сектора, са једне стране га износи у жижу јавности, а са друге му обезбеђује средства за квалитетнији рад, а у оба случаја утиче на испуњавање његових друштвених задатака. Зато у маркетингу непрофитног сектора „морају бити уважени и прихваћени и други циљеви изузев продаје“<sup>4</sup> – „циљ маркетинга у области која је обично непрофитна постављен је тако да у себи садржи друштвену сврху.“<sup>5</sup>

Преношењем фокуса на маркетинг непрофитног сектора отвара се питање и поделе маркетинга на маркетинг производа и маркетинг услуга. Као што производи нису искључиви монопол профитног, тако ни услуге нису искључиво у сферама непрофитног сектора. Услугне организације се могу разликовати по два критеријума:

- по циљевима: профитабилне и непрофитабилне и
- по власништву: државне и приватне

Комбинацијом подела по ове две карактеристике добијају се четири различита вида организација које пружају услуге:

- државне – профитабилне,
- државне – непрофитабилне,
- приватне – профитабилне,
- приватне – непрофитабилне.<sup>6</sup>

Сходно овим поделама разликују се и маркетиншка опредељења и наступи. Маркетиншке активности државне школе или болнице нису исте као активности приватних школа и болница, као што су различити маркетиншки приступи јавних предузећа и јавних служби. Ипак, непрофитни сектор најчешће пружа управо услуге и сходно томе маркетинг непрофитног сектора је по правилу, али не искључиво, маркетинг услуга.

Култура представља делатности у којој маркетинг постаје све више заступљен. Али и то је област која се не може потпуно сместити у класу непрофитабилних. Док се финансирање културе дели на: буџетско, тржишно и мешовито, културне делатности се може делити на профитне и непрофитне. У профитне, тржишне, комерцијалне делатности (индустрија културе) спада издавачка делатност, дискографска продукција, кинематографија, а делом, као прелазни облик и позоришна делатност, с тим што и профитна културна делатност у неразвијеним тржи-

---

4 Драган Никодијевић, *Маркетинг у уметности – маркетиншке комуникације и продаја*, Мегатренд, Београд 2006, стр. 17.

5 Кит Дигл, *Маркетинг у уметности*, Београд, CLIO, 1998, стр. 5.

6 Беба Ракић, *Маркетинг*, Београд, Мегатренд, 2005, стр. 457.

шним условима, не ретко, зависи од друштвене подршке, било преко државних субвенција, било помоћу потпоре спонзора и донатора. У непрофитне културне делатности превасходно спада делатност усмерене ка културној баштини, испољена кроз рад архива, музеја, завода за заштиту споменика културе и библиотека. „Ове делатности су претежно нетржишно орјентисане, а њихови производи или уопште не допевају на тржиште (заводи за заштиту споменика и архиви), или се продају по ценама које су симболичне (чланске карте за библиотеке, улазнице за музеје), тј. далеко испод стварне цене коштања.“<sup>7</sup>

Класичан приступ маркетиншког микса „4П“, настао на пракси везаној за производе примењив је и код маркетинга услуга, с тим што се за услуге проширује за три додатна елемента и постаје „7П“, проширујући се са (5) људи, (6) физички докази и (7) процес.<sup>8</sup>

### ЗАДАЦИ И УЛОГА МУЗЕЈА У ДРУШТВУ

Остављајући на страну бројне проблеме које доносе транзиција, непостојање систематски артикулисане националне културне политике, стручних стандарда и потпуне јасне законске регулативе, музеји у Србији су, сходно Закону о јавним службама<sup>9</sup> издвојени из структура државне управе представљајући јавне службе типа установа. Тиме је, бар у једном, теоретском, основу, Србија извесно време била испред неких развијенијих земаља.

У европској пракси, оснивачи музеја су држава и јединице субдржавне аутономије (регије, окрузи, градови, општине), а релативно је мали број класичних музејских институција основаних од неких трећих правних субјеката (фондација, удружења, привредних субјеката...) што је примереније англосаксонској пракси. Сходно томе, музеји као државне и субдржавне институције су у појединим земљама дуго били уклопљени у опште шеме државне управе, али на различите организационе начине. Последње деценије 20. века, су са процесом неолибералне глобализације, довеле до „приватизације“ музеја, али не у смислу који се среће када тај појам користимо за дефинисање промене власништва над државним (или друштвеним) привредним субјектима. Очување културне баштине представља државни, стратешки, задатак, за који је „неопходна висока стручна експертиза, а и новац. А то може ду-

7 Милена Драгићевић Шешић и Бранимир Стојковић, *Култура – менаџмент, анимација, маркетинг*, Београд, СЛЮ, 2003, стр. 227.

8 Беба Ракић, н. д., 463-4; видети и Томислав Шола, н. д., стр. 281.

9 *Службени гласник Републике Србије*, број 42/91, од 18. 07. 1991. и 71/94, од 22. 12. 1994.

горочно да обезбеди само држава.<sup>10</sup> У овом случају, имајући у виду природу промена односа државе према музејима (али и другим културним институцијама) појам приватизације<sup>11</sup> је ближи појму дерегулације, будући да није реч о апсолутном издвајању организације из државних оквира већ о њеном осамостаљивању у процесу деловања и одлучивања, а тиме и додатној одговорности менаџмента.

У појединим европским земљама, издвајајући се из административне структура државне управе, музеји постају самостална правна лица, али и даље под државним надзором и одговорношћу.<sup>12</sup> Тиме се држава одриче дела управне моћи, али не зарад смањења својих финансијских обавеза, већ у циљу самосталности стручног, научног и креативног рада музеја, а у корист квалитета и квантитета програмских јавних услуга, зарад користи грађана, којима су оне намењене.

Музеји представљају јавне установе које би морале да буду у служби свих грађан, што музеји који теже савремености и друштвеној одговорности настоје да испуне. Насупрот традиционалним музејима савремени музеји престају да буду храмовна места страхопоштовања, већ, освајајући публику, а потом и публика њих, постају места где се естетски доживљај и образовање амалгамски повезују са забавом, што их лишава „озбиљности, и зато одређене нелагоде, па самим тим и отпора.“<sup>13</sup> Музеји који теже савремености постају свесни своје пуне улоге – пружања широког спектра услуга не само одабранима, већ најширим слојевима друштва, на првом месту јер услуга музеја представља мисије, а на другом јер буџетско финансирање подразумева да је сваки грађанин индиректни финансијер. Тиме њихова улога у друштву постаје све значајнија.

Поред директних, стручних, односно интерних задатака музеји имају и екстерне задатке који се односе на улогу коју имају у друштву. „Током последњих деценија 20. века, нарочито од почетка деведесетих година, у свету се интензивно промишља место и улога музеја у друштву. Нова музеолошка парадигма и именом – *нова музеологија* покушава да раскине са два века традиције ексклузивности и елитизма музеоло-

---

10 Милена Драгићевић Шешић, *Изазови културне политике у децентрализованом музеју*, предговор књиге Dr Andreas Joh. Wiesand, Држава културе – Индивидуални музеј, Београд, БалканКулт, 2001, стр. 5.

11 Dr Andreas Joh. Wiesand, *Држава културе – Индивидуални музеј*, Београд, БалканКулт, 2001, стр. 58; Гералд Мат, Томас Флац, Јудита Ледерер, *Менаџмент музеја – уметности и економија*, Београд, СЛЮ, 2002, 37.

12 Томас Флац, Јудита Ледерер, *Менаџмент музеја – уметности и економија*, стр. 35-54; видети и Андреас Вејсанд, Држава културе – индивидуални музеј, Београд, БалканКулт, 2001.

13 Ирина Суботић, *Стиворити и волети публику*, предговор књизи Клод Жилбер, Музеји и публика, Београд, СЛЮ, 2005, стр. 19.

шког рада и да се обрати свим сегментима друштва.<sup>14</sup> Испуњавајући задатке, које је, на основу закона и стручних норми испред њих поставило друштво, музеји имају веома значајне улоге у својим срединама. Практична друштвена примењивост реализованих задатака се може свести на **примарне** и (само условно речено) **секундарне** улоге музеја.

**Примарна улога музеја** се огледа у свери *заштитне баштине*, као својерсног националног (и интернационалног) блага и основни постулати ове улоге музеја су, кроз осврте на стручне и законске задатке, већ презентирани на претходним страница. Сходно њима музеји представљају трезоре и ризнице непролазних друштвених вредности, а изношењем пред јавност тих вредности и широког спектра сазнања о њима, примарна, заштитарска, улога музеја се додатно проширује на *културолошку* и *образовну* сверу, али и на улогу у *формирању* и *очувању идентитета*.

Културне потребе не спадају у личне, егзистенцијалне потребе и сходно томе неопходно их је развијати, неговати, подспешивати... Музеји могу (и морају) да имају истакнуто место у развоју и испуњавању потреба за комуникацијом, за сазнавањем и ширењем видокруга, свакодневних естетских потреба и уметничких потреба, како оних за уметничким доживљајем, тако и за стварањем. Без испуњавања тога задатка музеји не испуњавају битну сврху свога постојања. Презентујући предмете, сазнања и идеје музеји у свом окружењу поред културне врше и образовну мисију. Као учионице без клупа, или тродимензионални уџбеници, музеји имају битну улогу допунских наставних средстава намењених савладавању, утврђивању и проширивању материје наставних планова. Образовна улога музеја утемељена је чином њиховог отварања према широкој јавности: „музеји као специјалне установе за предметно презентовање природне и културне баштине постају установе од посебног значаја за сваки образовно-васпитни напор у ситуацијама када се фокус помера са писане речи на ученичку активну партиципацију.“<sup>15</sup> Музеји су и депои знања драгоцени за перманентну едукацију наставног кадра, али и других одраслих чланова заједнице, чиме уз педагошке испуњавају и андрагошке задатке.

Музејска изложба омогућује заинтересованој публици да увидом у изложене објекте стекне представе о конкретним збивањима, будући им пажњу и интересовање, али и подстичући их на интелектуалну и

14 Љиљана Гавриловић, *Култура у изложу – ка новој музеологији*, Београд, Етнографски институт САНУ, 2007, стр. 8.

15 Јована Милутиновић, *Хуманистички приступ васпитно-образовној улози музеја*, Нови Сад, Савез педагошких друштава Војводине, 2003. стр. 51.

емотивну активност. „Преносећи циљане поруке музеји својим посетиоцима омогућују да сами откривају њихово значење и смисао.“<sup>16</sup> Истовремено, испуњавајући своје примарне улоге, делујући на друштвено памћење његовом институционализацијом музеји имају активну улогу у формирања друштвене свести, а кроз производњу знања, и његовог преношења активно утичу на поимање историографске представе, а тиме и на културни миље као битан чинилац развоја друштвене свести. На тај начин музеји као чувари културног наслеђа имају и веома значајну улога у изградњи и формирању идентитета, како националног и колективног, тако и персоналног.

Када се говори о **секундарним улогама музеја** неопходно је нагласити да се атрибут секундаран користи са становишта основне стручне дефиниције, а не са становишта задатака које музеји имају у савременом друштву. Обављајући стручне и законске задатке музеји директно доприносе и развоју свога окружења. Тиме се улога музеја, са тематике заштите културне баштине и културе у ширем смислу и образовања, помера ка новим сферама – ка улози у богатству туристичке понуде, али и целокупном развоју. Тако се музејски простори стратешки укључују у живот окружења у коме се налазе, а истовремено, уз перманентно стручно, комуникационо и технолошко усавршавање отварју према региону и свету, али, и успостављају нове и знатно интензивније комуникације унутар саме заједнице, активно доприносећи њеном развоју.

По класичним схватањима музеји су били једна од драгоцених, незаобилазних, али не и првенствених, понуда туристима и гостима који у окружење долазе неким другим потребама. Истовремено, са стручног (примарног) аспекта, оваква класична схватања су кореспондирала са представом музеја формираном у 19. столећу, а која се већ од почетка друге половине 20. века показала као анахрона, изазивајући „кризу музеја“ која се најдиректније исказала током шездесетосмашких догађања у Француској, када су демонстранти „на улицама Париза извикивали пароле: „Не требају нам музеји, Спалите Лувр, Спалите музеје“.<sup>17</sup> Кризу музеја, условљену чињеницом да ове институције нису биле виталне за друштво, уочио је и ИСОМ и већ на генералној конференцији одржаној 1971. године у Паризу, са мотом *Музеји и њихови задаци за човечанство* у

---

16 Ненад Хавелка, *Психолошки ефекти као циљ музејске изложбе и услови за њихово постојање*, Зборник Историјског музеја Србије, бр. 13-14, Београд, Историјски музеј Србије, 1977, стр. 314.

17 Антон Бауер, *Трибина савремена музеологија*, *Informatica muzeologica*, бр. 23, Загреб 1974, стр. 4.

*садашњости и будућности* усвојена је резолуција која је дала смернице прилагођавања музеја модерним временима.<sup>18</sup>

Са развојем свести о ширем јавном значају, али и са применом модерних музејских начела више окренутих публици, савремени музеји почињу да из категорије дестинација које посетилац, који је дошао са другим циљевима, може да посети, прелазе у категорију објеката због којих се долази. Регије које поред природних богатстава и развијене инфраструктуре за одмор омогућују посећивање културне баштине, добијају туристичку утакмицу у све јачој конкуренцији, а музеји постају и генератори развоја како културног туризма тако и туризма у опште. Најпознатији пример новог времена везује се за музеј Гугенхајмове фондације у Билбау, чије отварање је реку туриста, која се непрестано слива ка шпанским плажама, пролазећи поред овог баскијског града, преусмерило на његове улице и тргове. „За невероватно кратко време Билбао се нашао на интернационалној културној и туристичкој мапи – музеј и сам град преправила је река туриста, људи са новцем и новац као такав... Веома једноставно, један град је процветао (економски, културно, социјално) само захваљујући изградњи новог Гугенхајмовог музеја“.<sup>19</sup> Сличан нагли развој, од успаваног рибарског места до туристичког центра са стотинама хотела и пансиона, турски град Кушадаси дугује презентацији античког Ефеса.

Овакви примери указују на друге перспективе развоја, испред којих се, као императивни предуслов, поставља потенцијални посетилац, али и повратни ефекти у корист ширег окружења. У том циљу се налазе и хтења многих градских власти широм света. Један од примера налазимо у америчком градићу Салему, који је искористио општу познатост драме Артура Милера, писане као критика Макартизма актуелног у САД педесетих година прошлога века али засноване на историјском догађају из 17. столећа (*Вештице из Салема*) и отворио не један него више музеја који подсећају на те догађаје. „Иако се Салем данас не поноси овом епизодом у својој историји, његови житељи имају и те како много користи од вештица. Наиме, у овај град дође годишње скоро милион туриста, од којих скоро половина долази током три седмице пре америчког празника Хеловин (Ноћ вештица), када се овај град

18 Резолуција Генералне конференције ICOM-a VIII-IX 1971, *Informatica muzeologica*, бр. 16, Загреб 1973, стр. 8-9; видети и Младенко Кумовић, *Музеји у Војводини 1847-1997 – културна политика и развој*, Нови Сад, Музеј Војводине, 2001, стр. 425-426.

19 Михаела Митровић, *Архитектура музеја – форма више не следи функцију*, ДАНС – часопис за архитектуру и урбанизам, бр. 55, септембар 2006, Нови Сад, Друштво архитеката Новог Сада, стр. 4.



претвара у сабласну карневалску средину у којој се ређају костимиране параде, психоделични сајам, обилазак места где се појављују духови и сл. Остали знатижељници долазе бар на дан или два, не би ли обишли Музеј вештица, Музеј митова и монструма, Музеј (крволочних) воштаних фигура, Вештичију кућу (у којој је одржано суђење), као и Музеј састављен од малих ћелија у којима су осуђени чекали суђење и пресуду.“ Шта више, вештица је постала и својеврстан бренд Салема, тако да се налази и у заглављу локалних новина, али и у логоу полицијске станице и имену фудбалског тима.<sup>20</sup>

На сличан начин, у актуелном тренутку и Спрингфилд настоји да музеализује одређену везу која представља потенцијалну атракцију, припремајући се да отвори музеј Бреда Пита. Тим поводом градски званичник Спрингфилда је изјавио „Спрингфилд је породични град. Драго нам је што је Бред Пит део наше историје и културе. Заправо, потребан нам је Бред Пит музеј.“<sup>21</sup> Овакав начин размишљања је до скоро у Србији био незамислив, али отварање привремене поставке о Влади Дивцу у музеју у његовом родном Пријеполу, као и разматрање могућности да се у Новом Саду отвори музеј Милеве и Алберта Анштајна показују да се ствари мењају и на „брдовитом Балкану“.

Ако у оквиру своје делатности учествују у стварању повољнијих услова за живот становника окружења и развоју туристичке понуде савремени музеји представљају битан сегмент у формирању опште позитивне слике насеља и околине у којој су смештени. Активирање нове, или ревитализација старе туристичке дестинације, кроз јачање сектора услуга, ствара повољно и атрактивно окружење, у које се, ако су испуњени и други предуслови, исплати инвестирати. У постизању тих циљева кључну улогу имају послови музејског маркетинга.

## МАРКЕТИНГ МУЗЕЈА

Као што се маркетинг непрофитног сектора издваја из општег маркетинга и надограђује сходно постојећим специфичностима, тако се из сфера непрофитног маркетинга, на основу специфичности струка издавају маркетинзи одређених културних делатности, међу којима и маркетинг музеја.

Мада су музеји од увек били доступни широким слојевима друштва и сходно томе развијали својеврсне односе са њим, први конкретнији

---

20 Новинска вест – [http://www.dnevnik.co.yu/arhiva/31-10-2004/Strane/doga\\_djaji.htm](http://www.dnevnik.co.yu/arhiva/31-10-2004/Strane/doga_djaji.htm)

21 Новинска вест – <http://www.danas.co.yu/20080109/kultura1.html9>

кораци повезивања музеја са маркетингом су начињени са почецима реформи која је донела већу отвореност ка ширим слојевима публике. Прве велике *block-buster* изложбе позајмног карактера, попут изложбе *Тушанкамон*, повезале су њихове организаторе са маркетиншким и *ПР* агенцијама, што је омогућило да информације о њима „протутње медијима до најудаљених делова света, где сама изложба никада не би стигла.“<sup>22</sup> Са првим искуствима ове врсте, већ седамдесетих година, у великим светским музејима почињу да се запошљавају стручњаци за маркетинг и односе са јавношћу, што је навело и УНЕСКО-во међународно музејско удружење (ICOM) да већ 1974. године формира и своју секцију за маркетинг и односе са јавношћу (ICOM – MPR), а убрзо потом, 1977. године и да 18. мај прогласи Међународним даном музеја, као датум намењен активним промоција стручних достигнућа. Потом маркетиншке теме постају све заступљеније на многим стручним семинарима широм света, што се уочава у бројним издањима која их прате, а од самог краја протеклог века појављују се и прве посебне књиге са тематиком маркетинга музеја, као и специјализовани Интернет сајтови.<sup>23</sup>

Развијајући се на основама општег маркетинга и његове непрофитне сфере музејски маркетинг егзистира са свим својим специфичностима императивно одређеним следећим чиниоцима:

- однос музејске институције према профиту,
- производ музеја,
- потрошачи производа музеја,
- циљеви музејског маркетинга.

22 Томислав Шола, н. д., стр. 97.

23 Прва позната књига на тему музејског маркетинга је била: *Marketing the Museum*, (Fiona McLean London, Routledge, 1997; убрзо за њом се појављују и друге: *Museum Strategy and marketing* (Kotler, Neil & Philip, San Francisco, 1998), *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera* (Bonita M. Kolb, Oak Tree Press, 2000), *Маркетинг у музејима или о врлини и како је обзнаниити* (Томислав Шола, Загреб, Хрватско музејско друштво, 2001 и Београд, CLIO, 2002), *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries, and Heritage Attractions* (Sue Runyard, Winter, University of California Press 2001), *Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions* (John H. Falk and Beverly K. Sheppard, AltaMira Press, 2006), *Museum Management and Marketing* (Richard Sandell, Robert R Janes, London, Routledge, 2007), *Museum marketing – Competing in the global marketplace* (Anne-Marie Hede, Ruth Rentschler, Deakin University, Melbourne, Australia, 2007). Нови миленијум је донео и појаву специјализованих сајтова попут [www.museummarketingtips.com](http://www.museummarketingtips.com) и [www.museummarketplace.com](http://www.museummarketplace.com)

## Однос музејске институције према профиту

По дефиницији, будући да су „некомерцијалне, сталне установе у служби друштва и његова развоја“<sup>24</sup> музеји не постоје ради остваривања профита и стога су непрофитне установе а у основи издржаване од стране свога оснивача или различитих фондова, уз могућност, која постаје и императивна, да остварују сопствене приходе. „Музеји својим приходима не могу ни из далека да покрију укупне финансијске потребе. За музејски буџет су неопходне јавне субвенције, а оне су и оправдане јер музеји извршавају један од битних културно-политичних и образовних задатака.“<sup>25</sup>

Базични музејски послови прикупљања, истраживања, конзервације, обраде и чувања покретних културних добара практично не могу бити ни на који начин наплаћени сем од оснивача или евентуално донатора, док други део музејских активности везан за презентацију и комуникацију, може бити и материјално валоризован, али „по ценама које су симболичне тј. далеко испод стварне цене коштања“<sup>26</sup> а на основу којих често не може да се рефундира ни обављање само тог сегмента музејског рада, а камоли целокупне делатности музејске институције. Тако, по извештају Лондонског Тејт музеја, његове изложбене просторе је 2005. године посетило више од шест милиона посетилаца и остварена је зарада од „3,2 милиона фунти, док је 12,2 милиона фунти потрошено на набавку нових дела у протекле две године“.<sup>27</sup>

Музеји сопствене приходе остварују преваходно путем улазница, али у новије време и на друге начине – преко продавница сувенира, музејских кафеа, изнајмљивања простора, наплате права, па и радом агенција културног туризма. Овим изворима ванбуџетских прихода могу се додати и средства добијена путем спонзорства и донација. Ипак ни овакви ванбуџетски приходи, са једне стране нису довољни да финансирају укупан рад институције, а са друге стране не представљају профит, већ обртна средства са примарним циљем постизања додатног квалитета и квантитета основне делатности. Овај општи став стручних стандарда и етике у Србији је легислативно актуелизован *Нацијом закона о култури* који чланом 33. одређује: „Културна делатност се обавља са недобитним циљем, ако се вишак прихода од обављања делатности установе над расходима, улаже у културне делатности у

---

24 *Статут ИСОМ-а* са кодексом професионалне етике, Београд, Музејско друштво Србије, Друштво историчара уметности Србије и Семинар за музеологију Филозофског факултета у Београду, 1993, стр. 3.

25 Гералд Мат и др, *Менаџмент музеја*, Београд, СЛЮ, 2002, стр. 134.

26 Милена Драгићевић Шешић и Бранимир Стојковић, н. д., стр. 227.

27 Вест са портала [www.seecult.org](http://www.seecult.org), 20. септембар 2006.

смислу овог закона.<sup>28</sup> С тога музеји и не теже профиту. За разлику од привредних предузећа која су усмерена на остваривање добити, за непрофитна предузећа као што су музеји најважније је уметничко остварење, квалитет и успех. Зато се основни „профит“ који музеји остварују не може тражити у сферама финансијског *ефективне рентабилности*, већ у сферама *ефективне утицаја, комуникација и демократизације*,<sup>29</sup> тако да стицање сопствених прихода остаје у другом плану, али не и без значаја, нарочито у актуелном тренутку и временима која следе. Ипак се увек мора имати на уму да „за музеје приватна средства данас представљају значајне изворе прихода, али она **нити могу нити смеју** (иодвукао В.К.) да замене јавне субвенције.“<sup>30</sup> Па и када Француско министарство културе у првој половини 2008. године спроводи експеримент са бесплатним уласком у многе музеје, планира и буџетску надокнаду изгубљених средстава за коју је предвиђено око 220 милиона евра.<sup>31</sup>

### Производ музеја

Стављајући у тежиште разматрања маркетинг, па макар то био и маркетинг непрофитне музејске институције, увек се намеће питање производа. Производ, као кључни појам и центар свеукупне пажње маркетинга мора бити прецизно дефинисан, што у случају музеја није лако. По неким ауторима најважнији и основни производ је сама посета и укупан доживљај музеја, „што подразумева све: од паркинга и чистог тоалета, до квалитета и атрактивности изложби и посебних догађаја... Опрема, конфор, обликовање, угодан амбијент, пуна продаваоница, љубазно особље, права биљетарница, добри тоалети, добра сигнализација, ...добродошла је подлога главног садржаја, то јест изложбе сталног поставка и пратећих програма.“<sup>32</sup> Са гледишта музеалца који тежи савремености на овакву описну дефиниција музејског производа не би могла да се стави замерка, али са становишта маркетара потребно је ипак прецизније дефинисати производ односно производе музеја. Зато се може почети од, у наведеној „дефиницији“ поменутог, главног садржаја – изложби сталне поставке.

Музејске изложбе, како сталне тако и повремене поставке, састоје се од појединачних предмета и целовитих збирки. То су културна добра, односно културна баштина, која представља општу својину, односно

28 [www.kultura.sr.gov.yu](http://www.kultura.sr.gov.yu)

29 Видети: Драган Никодијевић, *Увод у менаџмент културе*, Београд, Мегатренд, 2006, стр. 152-153.

30 Гералд Мат и др, н. д., стр. 17.

31 Новинска вест – <http://www.danas.co.yu/20080108/kultura1.html3>

32 Томислав Шола, н. д., стр. 131-132.

опште добро и сходно томе се не износи на тржиште. Посматрано са тога аспекта производ музеја би могао бити услуга давања на увид, права гледања и проучавања културног добра, услуга која замењује право доласка у посед. Међутим, производ музеја је далек од поседовања музејског предмета или његовог излагања као сурогата поседовању. Поред музеалија музејске изложбе садрже и разноврстан помоћни, секундарни, експозиционог материјала који има одлике опипљивих добара, али ни он не представља производ који се нуди музејској публици, већ средство комуникације посредством кога се на посетиоце преносе поруке, односно информације: о самом предмету, о његовом времену, настанку, употребној вредности, о догађајима везаним за њега или за које је сам везан... Музејски предмет и помоћни експозициони материјал комуницирају са музејским посетиоцима и пружајући им широк спектар разноврсних сазнања делујући на њихову свест. Посетиоцима се нуде информације, а уз њих и искуства и знања која заједно, у одређеним контекстима савременог излагања изазивају различите емоције и стварају доживљаје. Сходно томе главни музејски производ представљају стечена искуства и знања до којих се дошло процесом научно-документарне обраде музејских предмета и контекста везаних за њих, као и *информације* које се нуде посетиоцима и емоције и доживљаји који се у њима буде, делујући на свест. Будући да су ови музејски производи сами по себи неопипљиви, сврставају се у категорију услуга. Савремено доба све више овакве услуге посматра и са аспеката културног туризма. Џим Кимел наводи: „Уобичајено се производ посматра као нешто што купац купује и носи са собом кући. Оно што се заправо дешава у ефективном културном туризму је: купац купује **доживљај** (*нагласио В.К.*), а кући односи сећање.“<sup>33</sup>

По дефинисању основног музејског производа као почетне јединице мере, неопходно је сагледати целовит асортиман понуде који чини микс производа музеја, а на који скреће пажњу раније, са становишта савремених музеографских стремљења, наведена „дефиниција“.

Поред изложби, сталних и повремених, посредством којих музеји пружају своје основне услуге, у исту категорију производа (услуге) спадају и различити пратећи програми музеја, од предавања, трибина, пројекција, преко популарних и стручних вођења, разноврсних догађања, до низа других услуга које долазак у музеј и боравак у њему чине угоднијим, а понекад и забавнијим – од спољашње сигнализације и паркин-

---

33 Наведно према: Хаџић Олга, *Културни туризам*, Нови Сад, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, 2005, стр. 99.

га, преко пријемног и информативног пулта, гардеробе, тоалета, кафе-терије и сувенирнице, до љубазног особља и столица и клупа за одмор.

Овај микс музејских производа, саздан од различитих услуга, проширује се и на спектар других артикала. Разнолик едукативно-сувенирски материјал који се може купити у сувенирницама, односно музејским продавницама, али и послужење у кафеима и ресторанима савремених музеја, представља производ музеја који има опипљив карактер и не спада у услуга него у трајна и нетрајна добра. Међутим, оваква врста производа представља секундарну понуду музеја која није сама себи циљ, већ је, са једне стране у функцији додатне угодности и задовољења потреба и жеља посетилаца који су ту превасходно због услуга музеја, а са друге стране је на различите начине и у функцији допуне основних информација, али пропаганде и односа са јавношћу, утичући на укупан доживљај, што им у извесној мери негира карактер опипљивости. Производ који носи кући може бити и сувенир, одећа и слично, али су ови производи без правог смисла ако нису повезани са доживљајем.

### Потрошачи производа музеја

У класичном, профитном, маркетингу корисници услуга организација се именују као купци, односно потрошачи. Ови називи указују на циљ маркетинга – да подстакне потрошњу, да се купи производ, да се потроше новчана средства. У музејима, као и у већини других делатности културе (али не само ње) за кориснике услуга је уобичајен назив посетиоци (они који посећују културне, и друге, програме) и публика.

У најопштијем значењу реч публика „означава примаоце поруке, без обзира да ли се ради о читаоцима, гледаоцима, или слушаоцима.“<sup>34</sup> Музејска публика посећује музеје из различитих разлога. Широка је спектар могућих сегментација са различитих аспеката. У најширој основи музејску публику по једном критеријуму можемо поделити на *посетиоце из непосредног окружења* и *посетиоце са стране* а по другом на *уживалачку публику*, која у музеје долази самоиницијативно, сходно сопственим жељама и потребама и *организоване друшћевне групе* које музеј посећују по одређеном програму, без обзира на постојање или не постојање директно израженог интересовања.

Поред наведених подела публика музејских програма се може делити и на *расположиву* и *нерасположиву*.<sup>35</sup> Расположиву публику чине људи са развијеним културним и образовним потребама, али не ретко и потребама потраге за идентитетом и они који су позитивно доживели

34 Зорица Томић, *Комуникологија*, Београд, Чигоја, 2003, стр. 129.

35 Кит Дигл, н. д., стр. 27-28.

искуства музејских понуда и имају потребу и жељу да посете конкретан музеј, без обзира да ли су у њему већ били или не. Нерасположиву публику чине они који не посећују музејске програме јер за њих не исказују никакво интересовање.

Теоретски посматрано у потенцијалне кориснике музеја спада целокупна популација из окружења (catchment area), од којих, по западноевропском вредновању 50-70% спада у могуће кориснике, с тим што су око 40% стварни посетиоци музеја, сврстани у две групе – повремену и сталну публику.<sup>36</sup>

Када је реч о посетиоцима музеја, односно музејској публици, неопходно је размотрити и разлоге њиховог доласка, тим пре што су они веома битни са аспекта даље разраде метода маркетинга. То питање нас враћа на тематику потреба, будући да су потребе иницијалне, оне покрећу на акцију – на учешће али и на потрошњу. Потребе „као осећање нужности да се делује како би се уклонио неки доживљени недостатак“<sup>37</sup> представљају мотив многим људским активностима, међу којима и посећивању музеја.

Долазак публике у музеје је инициран *културним потребама* под које подазумевамо „потребе да се човек остварује као биће различито од свих осталих (највећи број физиолишких потреба: храна, сан итд. карактерише сва бића без разлике) и као јединствена личност у свом друштвеном и културном окружењу.“<sup>38</sup> У оквиру културних потребама препознајемо:

- стваралачке естетске потребе,
- потребе за естетским доживљајем,
- потребе за језичким изражавањем и комуникацијом,
- потребе за сазнавањем и ширењем видокруга и
- естетске потребе у свакодневном животу.

Са становишта мотивације, по Абрахаму Маслоу, културне потребе су сврстане у групу потреба за самоактуелизацијом (самоостварењем), које се налазе на врху пирамиде и, уз изузетке који зависе од различитих фактора, осећају се тек када се задовољи низ базичнијих потреба (физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, потребе припадања и потребе за поштовањем). Сходно томе кризу посећености музеја у Србији и другим земљама у транзицији једним делом можемо приписати општој кризи која је довела до неиспуњавања претходних, примарнијих потреба, а другим делом застарелим клишеима музејских по-

---

36 Томислав Шола, *Маркетинг у музејима*, стр 189.

37 Милена Драгићевић-Шешић и Бранимир Стојковић, н. д., стр. 14.

38 Исто, стр. 15-16.

ставки које не могу да одговоре на потребе савремене публике. С тога се решења за бољу посећеност музеја налази у подељеној одговорности државе, система образовања, масовних медија и институција културе, на активностима развоја и задовољавања културних потреба.

Музеји, као специфичан вид установа културе, морају понети свој део одговорности не само за испуњавање већ и за стварање културних потреба. Са једне стране, њихова улога се своди на модернизацију програмских активности, како би могли да задовоље потребама савремене публике, што уз основне културне потребе подразумева и неке од нижих нивоа потреба попут: потребе за остваривањем среће, за доживљајем, уживањем у игри, али и тежњу ка забави и разоноди, дружењу, јавним приказивањем, удобношћу... Добијајући тиме нове врлине, музеји су дужни да их обзнане. Зато, са друге стране, улога музеја у развијању културних потреба и навика упућује и на примену активног маркетинга.

### Циљеви музејског маркетинга

Изложба ради изложбе, ради нове референце у *CV*-у музејских стручњака или ради квантитативног испуњења програма институције није и не може бити задатак музеја. Повремене изложбе, сталне поставке и други музејски програми се планирају, организују и реализују како би предмети сабрани у збирке, прикупљена искуства и стечена знања могли да буду презентирани публици, а зарад њене едукације и културног доживљаја. Самим чином реализације програма може се завршити задатак појединачних музејских стручњака, али не и целовит задатак музеја. Ако је стручни део колектива музеја уложио велико знање и напор, а шира заједница и средства (буџетска – пореска – свих грађана) да се пред посетиоце изнесу разноврсне музејске вредности, обавеза музеја је да се о томе не само обавести јавност, већ и да се учини све што је могуће да публика у што већем броју посети програме. Успех изложбе се не мери само чином њене успешне реализације, па ни бројем посетилаца, већ резултатом деловања на свест, знање, искуство, схватање..., сваког посетица. А њих мора да буде што више. Музејски програми се реализују ради проширења културне свести и едукације, доедукације и реедукације најширих слојева становништва, ради подизања вредности окружења и ради стварања базичне или додатне туристичке понуде, али са основним задатком „обзнањивања врлине“, и привлачења што већег броја оних који са врлином морају бити упознати. То је **примарни циљ музејског маркетинга**, који никада не сме бити подређен другим, секундарним, циљевима, али их не сме ни негирати.



**Секундарни циљеви маркетинга музеја** су усмерени ка прибављању додатних материјалних средстава. У савременом развоју друштва, када је све израженија тенденција раста јавних потреба и сходно њима и стварних јавних расхода државни и субдржавни органи „имају све веће тешкоће и да одрже досадашњи ниво буџета за културу, а камоли да га увећају“<sup>39</sup>, те не ретко прибегавају његовом смањењу. Насупрот томе резултат тог истог развоја друштва се одражава и на музеје (као и на друге институције) кроз повећања потреба, а сходно њима и расхода.

У колизији ових различитих тенденција истог развојног процеса музејском маркетингу се намеће и нови задатак – да буде битан инструмент обезбеђивања додатних средстава. Да би успешно функционисали музеји у Француској 15-20% укупног буџета реализују од различитих видова сопствених прихода, а по неким прорачунима се очекује да би у догледној будућности европски музеји требали да 25 па и 30% укупног годишњег буџета остваре сами.<sup>40</sup> Сходно томе маркетинг музеја, гледан са секундарног – економског становишта има за циљ и следеће двоструко деловање:

- стицање сопствених прихода и
- стварање позитивне свести о институцији код финансијера и потенцијалних финансијера.

Са једне стране секундарни маркетиншки циљеви су усмерен према посетиоцима од којих се очекује да побољшају финансијску ситуацију музеја плаћањем улазница по „ценама које су симболичне“, тј. далеко испод стварне цене коштања<sup>41</sup> али и других услуга које савремени музеји могу да понуде, а које опет не могу бити потпуно комерцијалне, јер су више у функцији доживљаја и задовољства посетилаца, а делом и допунског маркетинга, него стицања прихода. Са друге стране маркетиншке активности доприносе стварању и одржавању опште позитивне слике о институцији, што може бити од великог значаја за обезбеђивање додатних средстава, било на основу донација и спонзорстава, било конкурисањем за средства за конкретне пројекте.

При активностима музејског маркетинга усмереног ка економским циљевима увек се мора имати на уму да су музеји непрофитне организације и да нова средства нису сама себи циљ већ служе за повећање квалитета и квантитета основне делатности. Такође, и музеји, али и њихови финансијери морају увек имати на уму да, и поред могућности

---

39 Петер Рот, *Спонзорисање културе*, Београд, CLIО, 2002, стр. 5.

40 Томислав Шола, н. д., стр. 204.

41 Милена Драгићевић Шешић и Бранимир Стојковић, н. д., стр. 227; видети и Драган Никодијевић, *Увод у менаџмент културе*, стр. 134-5.

стицања властитих прихода, музеји остају издржаване, непрофитне институције, које (као и правосуђе, полиција и војска) не могу издржавати своју укупну делатност, али зато својим радом знатно доприносе квалитету и економској вредности живота у окружењу.

Средства која музејски посетиоци са стране, за улазнице и евентуалну куповину сувенира и освежење у музејском кафеу, оставе у музеју су далеко мања него средства која ће пре или после посете музеју утרוшити у околини, у хотелима, ресторанима, продавницама... Примера ради, једна изложба филаделфијског Музеја уметности је допринела да се за четири месеца оствари додатних 10.000 ноћења у градским хотелима, а да се укупан градски приход повећа за 86,5 милиона долара, а велика путујућа *block-buster* изложба „Тутанкамон“ је у музеј у Онтарију довела скоро милион посетилаца, што је локалној заједници донело приход од 20 милиона долара.<sup>42</sup>

Са овога аспекта корисно је навести следеће запажање Д. Никодијевића: „У градским центрима развијених земаља запада, посебно у централним и туристичким зонама, продајна места са мешовитом робом и артиклима исхране веома често су смештена у просторима и објектима који су веома вешто камуфлирани (...). То је познато само станарима квартова. Чини се да је то мотивисано тиме да би се потрошња туриста (...) усмерила ка скупим ресторанима и хотелима. (...) Реч је о сасвим необичној појави која одудара од уобичајених настојања да се место продаје учини што доступнијим.“<sup>43</sup> Али, циљеви су више него логични.

\*

Маркетинг постаје све незаобилазнија активност у делатности савремених музеја, али и градова у којима се они налазе, чак и неvezано од чињенице да обезбеђује додатна програмска средства, јер „... све и да је улаз у музеј и приступ свим његовим акцијама бесплатан, и да су музеји у потпуности финансирани у оној мери коју сами сматрају оптималном, маркетинг музејске делатности би ипак морао да постоји, управо зато што нема за циљ да оствари директан (финансијски) профит. Профит који се од музеја очекује да оствари не толико за себе, колико за државу/друштво/заједницу, у сваком случају за финансијера (у зависности од врсте/облика финансирања), у потпуности је нематеријалне, односно нефинансијске природе.“<sup>44</sup> Због тога је маркетинг музеј-

42 Томислав Шола, н. д., стр. 204 и Драган Никодијевић, *Маркетинг у уметности*, стр. 249.

43 Драган Никодијевић, *Маркетинг у уметности*, стр. 249.

44 Љиљана Гавриловић, *Продавци идеја: скривено лице музејског маркетинга*, Museum бр 8, Шабац 2007.

ске делатности изузетно важан: за саме музеје, али и за њихове осниваче, подржаваоце и финансијере. Профит од музејског маркетинга имају првенствено они који заговарају идеје које се нуде на *продају*, али, генерално гледано, профит од музејског маркетинга требало би да има цело друштво – кроз културне, образовне и идентификационе доприносе, али и кроз конкретне економске показатеље. Зато, маркетинг постаје све битнији задатак музејског менаџмента, али и менаџмента локалне самоуправе насеља у коме је музеј лоциран, његове шире околине.

Шта више маркетинг мора да постане битан инструмент у спровођењу културне политике државе, нарочито у друштвима ровитим транзиционим процесима из тоталитарних ка грађанским друштвима, у којима је оријентација ка либералном тржишту пребуквално схваћена, без компарација са позитивном светском праксом. Ту је, „са престанком државне, идеолошке контроле престала и државна брига, да се државне институције, упућене на тржиште које фактички још увек не постоји, те да се интересовање публике изузетно смањило, а понегде и сасвим nestало“.<sup>45</sup> „С друге стране, просечна породица свешће свој културни живот на минимум, јер њој је, већ данас, са дотираним ценама за позоришне представе, музеје и концертне класичне музике, неопходна цела плата само за културу. (...) С тога је један од кључних задатака уметника и културних радника данас у свим земљама Центалне и Источне Европе да добрим пројектима, а затим изизетним маркетингом, привуку публику“.<sup>46</sup>

---

45 Милена Драгићевић-Шешић и Бранимир Стојковић, н. д., стр. 27.

46 Исто, стр. 31.