

TOMISLAV ŠOLA

MARKETING U MUZEJIMA



ili o vrlini i kako je obznaniti

Zagreb, 2001.

SADRŽAJ

Knjiga: o čemu i za koga?	1
I. UVOD	5
1. Globalizacija, upravljani svijet i muzeji	5
1.1. Uvod	5
1.2. Gospodarstvo, društvo potrošnje i muzeji	6
1.3. Značenje globalizacije za male, tranzicijske zemlje.....	10
1.4. Izdaja prosječnog građanina	13
1.5. Međunarodno pravo i globalna kultura	17
1.6. Kultura i identitet pred ciljevima globalizacije ...	199
1.7. Uloga institucija baštine u suvremenom svijetu	22
1.8. Mali uvod u poslanje muzeja.....	24
1.9. Mali uvod u kritiku muzeja	25
1.10. Mali uvod u marketing	25
2. Procvat muzeja	33
2.1. Nove okolnosti i prilagodbe	33
2.2. Povećanje brojeva.....	34
3. Pomaci i trendovi.....	37
3.1. Kriza muzeja.....	37
3.2. Orijehtacija na korisnika.....	38
3.3. Od zbirke do komunikacije	39
3.4. Konceptualizacija ili kraj “barbarske” ere baštine	41
3.5. U kojem smo poslu?	43
4. Kratka povijest muzejskih grijeha.....	50
5. Poslanje muzeja	61
5.1. Smisao, načela i opći ciljevi	63
5.2. Svrha muzeja	65
5.3. Utopija kao ideal.....	66
5.4. Društveni projekt	67
5.5. Opiranje degradaciji	68
5.6. Ciljevi	70
5.7. Izjava o poslanju	72

II. ULOGA I CILJEVI MUZEJSKOG MARKETINGA	76
1. Počeci.....	76
2. Čemu marketing?.....	79
3. Priroda muzejskog marketinga	83
3.1. Uvod.....	83
3.2. Obrana osobitosti muzeja.....	85
3.3. Po čemu je muzejski marketing drukčiji?	86
3.4. Što je muzejski marketing?	87
3.5. Prema definiciji muzejskog marketinga.....	91
3.6. Relacijski marketing	97
III. PROIZVOD MUZEJA.....	99
1. Uvod.....	99
2. Formiranje proizvoda.....	101
3. Što je proizvod?.....	102
4. Kvaliteta proizvoda.....	107
4.1. Uvod.....	107
4.2. Elementi kvalitete	109
4.3. Muzeji kao obrana kvalitete.....	110
5. Proizvod kao utjecaj	112
5.1. Uvod.....	112
5.2. Mudrost kao usmjereno znanje	114
5.3. Vrijednost kibernetičkog poticaja	116
6. Usluge kao proizvod.....	121
7. Elektronički proizvod	124
7.1. Uvod.....	124
7.2. Nove okolnosti i sredstva.....	125
7.3. Virtualni muzej	127
7.4. Cyber-muzej.....	128
7.5. Zaključak.....	129

8. Vrednovanje	130
8.1. Uvod	130
8.2. Što je vrednovanje i čemu služi?	133
8.3. Tipovi i načini vrednovanja	133
8.4. Kako vrednovati?	136
8.5. Obilježja vrednovanja	138
IV. KORISNICI	141
1. Istraživanje tržišta	141
2. Marketinško istraživanje kao istraživanje korisnika	145
2.1. Smisao i priroda istraživanja	147
2.2. O metodama	148
2.3. Teškoće i druge okolnosti	150
2.4. Usputne metode istraživanja	153
2.5. Vaš, korisniku prijateljski, muzej	153
3. Segmentiranje publike	154
4. Uporišne grupe i grupe podrške	158
V. NOVAC, PARTNERI, PRIJATELJI	161
1. O prihodima, troškovima i cijenama	161
1.1. Uvod	161
1.2. Slabiji tradicionalni izvori	162
1.3. Vlastiti prihod muzeja	163
1.4. Vrste troškova	170
1.5. Nove inicijative	171
2. Poslovni svijet i muzeji	1711
3. Pribavljanje sredstava – “fundraising”	1722
4. Partneri	174
4.1. Uvod	174
4.2. Sponzori	177
4.3. Pokrovitelji	182
4.4. Mecene	183
4.5. Donatori	184

4.6. Prijatelji.....	186
4.7. Dobrovoljci	196
5. Pomoćne djelatnosti: kafeterije, restoracije, prodavaonice	199
5.1. Uvod.....	199
5.2. Prodavaonica.....	200
5.3. Restoracija.....	203
5.4. Kafeterija.....	2044
6. Ulaznice: između cijene usluga i poslanja.....	205
6.1. Uvod.....	205
6.2. Slobodan ili plaćen ulaz?	206
7. Etika u marketingu	211
VI. SREDSTVA I NAČINI MARKETINGA	221
1. Marketinški plan	221
2. Marketinška strategija	224
2.1. Analiza konteksta.....	227
2.2. SWOT analiza	229
2.3. Podloga za marketing.....	231
2.4. Marketinška mješavina	232
3. Promidžba.....	236
3.1. Uvod.....	236
3.2. Oblici promidžbe.....	237
3.3. Odnosi s javnošću	239
3.3.1. Uvod.....	239
3.3.2. Definicija i uloga.....	239
3.3.3. Image: javna slika dopadanja i vjerodostojnost.....	242
3.3.4. Korporativni identitet.....	246
3.3.5. Nevolja kao prednost	248
3.3.6. Posebni postupci u odnosima s javnošću	249
3.3.7. Zaključak.....	256
3.4. Promidžbena kampanja	256
3.5. Adresar i korisnička baza podataka	258

3.6. Sajmovi	259
3.7. Izravna pošta, pozivnice i telemarketing	260
3.8. Reklamiranje	262
3.9. Oglašavanje	263
3.10. Promidžbeni materijal	265
3.11. Mediji	268
3.11.1. Konferencija za tisak	269
3.11.2. TV i radio	273
4. Stručnjak za marketing	274
4.1. Zašto i kad zaposliti stručnjaka?	275
4.2. Zadaci	277
4.3. Osoba	279
VII. ZAKLJUČAK	283
1. Učinak marketinga na muzej	283
1.1. Uvod	283
1.2. Utjecaj stručnjaka na radni proces muzeja	286
1.3. Učinak marketinga na struku	289
2. Zablude	292
3. Nekoliko savjeta za uspješan muzejski marketing	300
4. Pogovor kao sažetak i zaključak	309
Literatura	313

KNJIGA: O ČEMU I ZA KOGA?

Neposredan razlog za pojavljivanje ove knjige jest obaveza da studenti muzeologije dobiju osnovnu stručnu literaturu na materinjem jeziku. Iako marketing nije moja uža specijalnost, ovu knjigu predlažem marljivom studentu i naklonom čitatelju zbog nekoliko razloga. Kao kustos Galerija grada Zagreba 1970-ih sudjelovao sam u tada stidljivim naporima aktivnijeg odnosa muzeja s javnošću. Studirajući muzeologiju u Zagrebu i Parizu, susretao sam se sa znanjem i iskustvima vrsnih stručnjaka. Kao direktor Muzejskog dokumentacijskog centra sedam godina sam koncipirao i vodio akcije na obznanjivanju muzeja javnosti, posebice povodom Međunarodnog dana muzeja. Većina tadašnjih akcija bila je novost u muzejskoj praksi. Aktivnost i funkcije u svjetskoj muzejskoj organizaciji bitno su mi pomogli. Na svojim brojnim putovanjima po inozemstvu, u raznim okolnostima i svojstvima imao sam prilike upoznati marketing na djelu. Od 1985. godine bio sam često u prilici raditi na planiranju muzeja i stvaranju marketinški upotrebljivog proizvoda. U posljednjih sedam godina aktivnog rada u žiriju Evropske nagrade za muzej godine (EMF, Vijeće Evrope), imao sam obavezu ocjenjivati, između ostalih dostignuća muzeja i kvalitetu njihova marketinga, te razgovarati s protagonistima toga posla.

Teorija baštine ima višestruk cilj: poslužiti razumijevanju fenomena baštine i uloge baštinskih institucija, biti kritikom struke, poslužiti kao transfer profesionalnog iskustva i pomoći budućnost struke. To sve je, donekle, i cilj ove knjige. Htio sam pomoći struci da preuzme svoju društvenu ulogu. Koliko mi je poznato, još nijedan muzealac i muzeolog nije napisao knjigu o marketingu: to su za struku radili ljudi iz ekonomije ili samo bliski muzejima. To bi moralo značiti da će knjiga biti bolja od njihovih barem u razumijevanju ideje muzeja, muzejskog proizvoda i njegove kvalitete, te u razumijevanju poslanja institucije. Tu vrlinu, i etiku koja iz nje proizlazi, najavljuje i naslov knjige. Ukratko, namjera mi je bila načiniti knjigu o marketingu u muzejima, a ne o muzejima u marketingu.

Nastojao sam pomiriti znanstvenu odgovornost i novinarsku jasnoću. To se, uostalom, pokazuje i najboljim načinom komunikacije i u muzeju. U stručnoj literaturi koja mi je bila pri ruci, vlada šarolikost pristupa i definicija: odlučio sam se za ono što smatram bližim duhu muzejskog poslanja. Nisam izbjegavao govor u prvom licu, jer odgovornost za rečeno treba preuzeti. Neke dileme ostavio sam otvorenima, jer to zaslužuju. Uostalom, onima koji poznaju multidisciplinarnu prirodu muzejskog posla i

eklektičnost njihova iskustva, ove nepreciznosti neće biti iznenađenje. Specijalisti za poslovni marketing vidjet će da je riječ o prilagodbi njihova iskustva posebnim potrebama muzeja. Kao i u slučaju muzeologije (kojoj je muzejski marketing tek dio), bit će uvijek nezadovoljni svi specijalisti disciplina čijim se iskustvom teorija baštine služi. Jedino za svoje slabosti nemam isprike. Zbog toga na ovaj rad, uostalom prvi te vrsti u nas, i gledam kao na potreban početak, a nikako kao na trajan pravorijek o predmetu na koji se odnosi.

Oslanjajući se na pojedine autore, priklonio sam se ambiciji da marketing sagledam kao cjelinu koja uključuje i “filozofiju muzeja”¹, dakle širok uvid koji podrazumijeva temu o poslanju muzeja i, dosljedno tome, o muzejskom proizvodu i njegovoj kvaliteti. U dostupnoj literaturi tek je jedna knjiga slično strukturirana².

I oni skloniji, i oni neskloni, rado bi znali je li to autorska knjiga ili tek suskus pročitane literature. Tko poznaje suvremenu znanost i praksu muzeja znat će da je sve teže biti nov i drukčiji. Ipak, bez tog bih se osjećaja nerado upustio u posao: to jest drukčija knjiga. Napravljena je iz uvjerenja da jedino temeljito poznavanje muzeja, muzejskog proizvoda i njegove kvalitete, može biti osnova za marketing. Ili, da citiram: “Marketing je suviše važan da bi bio prepušten odjelu za marketing”³. To je i jedina knjiga o marketingu muzeja koja govori o kvaliteti, općem dobru i mudrosti, o korisnom muzeju iz evropske tradicije i perspektive. Štoviše, jedino ova knjiga pridaje važnost nevolji istočnih, tranzicijskih zemalja i njihovom identitetu koji ne smiju izgubiti u neravnopravnoj integraciji. Njima je orijentacija u zavodljivoj sirenskoj pjesmi neoliberalizma i nove desnice, pitanje preživljavanja. Pažnja je posvećena i moralnim i ideološkim dilemama struke, kako ih nameće marketing ali i njegov globalizacijski kontekst. Iz iste potrebe da ponudim drukčiju knjigu, dodao sam još ponešto o vrednovanju kvalitete, opis stručnjaka zaposlenog na poslovima marketinga, te poglavlje u kojem obrazlažem neke zablude, nudim pokoji savjet i

¹ Lewis, Peter, *The role of marketing*, Forward planning / Timothy Ambrose, Sue Runyard. London; New York : Museums and Galleries Commission : Routledge, 1991., str. 26.

² McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997.

³ Isto, str. 49.

nastojim pokazati posljedice marketinga. To je ustupak čitljivosti i praktičnim okolnostima struke o kojima se govori u knjizi.

Cilj mi je bio sljedeći: pomoći pravilno razumijevanje muzeja, omogućiti razumijevanje marketinga kao vještine u stvaranju i promidžbi dobrog proizvoda te predstaviti osnovna sredstva i tehnologiju marketinga. U literaturi sam pronašao premalo uvjerljivih dijagrama, a sam nisam smislio upotrebljive: zato sam odlučio razočarati sve one koji u njima očekuju formule stručnosti u koje je dovoljno uvrstiti vlastite specifične vrijednosti i tako postići uspjeh. Kao i svi drugi ozbiljni poslovi, marketing ne poznaje prečace.

“Neke debele knjige o marketingu prava su mora”⁴. Da to i ova ne bude, nastojao sam sjediniti pragmatičnost i širinu. Odatle pojednostavljenja i prilagodbe našoj struci. Svakoj sam temi nastojao dati izvjesnu samodovoljnost unutar cjeline. Zato je knjiga nešto duža, ali se lakše čita – ne nužno u slijedu poglavlja. Preklapanja su ponegdje bila neizbježna: da se spomenu svi pojmovi i svi aspekti problema tamo gdje ih je bolje predstaviti kao cjeline. Za knjižnice i arhive tvrdim da su, također, ustanove baštine, ali ova knjiga govori samo o muzejima. Ipak, nadam se da će pobuditi i njihovo zanimanje, jer će nas sve jednoga dana objedinjavati zajednička, opća teorija baštine.

Rado bih da knjiga bude korisna malim muzejima koji čine možda i tri četvrtine ukupnoga broja muzeja. Okruženi su s malo razumijevanja, premalo podrške, slabo su financirani, a izloženi su sve jačem pritisku administracije i poslovnog svijeta. Malim muzejima, posebice onima u tranzicijskim zemljama, treba reći da marketing nije svemoćan, nego samo koristan i potreban, te da podrazumijeva i pomaže potpuno razumijevanje muzeja. Iz doba muzeja ulazimo u doba baštine što je, koliko šansa, toliko i rizik; odgovornost i za jedno i za drugo je na kreativnima, ma gdje se na području baštine nalazili.

Knjiga bi bila nemoguća bez izvora navedenih u bilješkama i popisu korištene literature, ali i bez svih izuzetnih stručnih sugovornika rasutih u vremenu i prostoru. Osobito zahvaljujem Ivi Maroeviću, Dragomiru Maderiću i Žarki Vujić, koji su svojim komentarima omogućili poboljšanja prve

⁴ McLean, Fiona, Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga. *Muzeoforum : zbornik muzeoloških predavanj*, 1993/1994. Ljubljana: Zveza muzejev Slovenije, 1995., str. 40.

verzije teksta. Kad bih govorio o autoritetima u promišljanju baštine, postoje imena koja ne bih smio zaboraviti kao svoje uporište: J. C. Dana, A. Wittlin, G. H. Riviere, H. de Varine, K. Hudson, D. Lowenthal... Od nekih sam imao prilike izravno učiti. One koje cijenim s područja marketinga, osim izuzetnih Philipa Kotlera i Fione Mclean, pokazuje popis korištene literature. Mnogima dugujem zahvalnost što su mi u kontaktima, svojim iskustvom i entuzijazmom pothranili uvjerenje da djelujem u najboljoj struci na svijetu. Moj je zadatak da utemeljenim argumentima (koje, vjerujem, sadrži i ova knjiga), to uvjerenje predam svojim studentima. Oni znaju da sve što je dobro mora biti jednostavno i razumljivo.

Priповijest ove knjige odvija se po poglavljima (brojevi u zagradi) i prema ključnim pojmovima (otisnuto masnim slovima), a ovako izložena najkraći je uvod u marketing baštine što ga mogu ponuditi (da se, eto, ne trude dalje čitati oni kojima se ova kratka pripovijest ne sviđi):

Kad se mijenja **(I.) svijet**, i **muzej** je u njemu drukčiji. O tome svjedoče **mijene i trendovi**. Muzeji zaslužuju **kritiku** svoje prakse, jer ih na napredovanje obavezuje **poslanje** koje moraju ostvariti. U tom im naporu može pomoći **(II.) marketing** koji ima svoje **početke, prirodu i razloge djelovanja**. Da bi marketing učinio muzej boljim, mora postojati definiran **(III.) muzejski proizvod**, njegova **kvaliteta** i uporaba. Smisao je proizvoda, kao i muzeja uostalom, **(IV.) korisnik** kojeg je nužno poznavati. Potrebni su **(V.) novac, partneri i prijatelji**, te **(VI.) način, sredstva i izvođači**, da bi marketinški pristup učinio muzej boljim, a ciljeve bližim. Nije riječ o lakom poslu: u njemu ima **(VII.) zabluda** i mjesta za **savjete**, jer **marketing utječe i na instituciju koja ga provodi i na struku u cjelini**. Smisao cjelokupnog napora je, naravno, uspješna struka i njen prilog općem dobru.

T. Š., Zagreb, ožujak 2001.

I. UVOD

1. GLOBALIZACIJA, UPRAVLJANI SVIJET I MUZEJI ¹

1.1. Uvod

Poznavanje svijeta u kojem djeluju muzeji i žive postojeći (i mogući) korisnici, jest polazišna točka promišljanja i djelovanja muzeja. “Današnji svijet je u opasnosti. Intelktualna i socijalna ravnoteža je poljuljana”.²

Optimistima će se činiti pretjeranim reći kako muzeji danas djeluju u neurotičnom svijetu. Jedino putanja planeta izgleda stalna, sve ostalo je područje mijene; sve je ili upravljano ili zahtijeva upravljanje nalazeći se izvan, nekad postojeće, ravnoteže. Sve što znamo i jesmo ulazi u jednadžbu nejasnih razmjera kojoj je rezultat budućnost čovječanstva. Muzeji su, izgledat će nekome, sitan dio problema i malena nada u njegovom rješavanju. Ima li se pak u vidu da je u kojih četrdesetak tisuća muzeja po svijetu uskladišten veći dio popudbine čovječanstva, valjat će se zamisliti o njihovoj ulozi. Prije će biti da ni sami njihovi zaposlenici nisu svjesni svojega potencijala.

Čovjek je prometnuo svijet u sustav koji tradicionalna kultura ne može obuhvatiti, a niti tradicijska civilizacija voditi. Sva uvjerenja trebaju biti preispitana, sve vrijednosti pak postati poznate i upotrijebljene u nastojanju mudrog upravljanja. U nastojanju da zagospodari Zemljom, a kršeći zakone koje je zatekao, čovjek je toliko ugrozio zatečeni red da u istoj mjeri mora preuzeti i odgovornost. Loše upravljanje sve više mora zamjenjivati dobrim. Ni priroda, ni povijest nisu samogenerirajući procesi; sve je ovisno o našim odlukama. Razumljivo je stoga da za upravljani svijet moraju postojati sredstva uvida i odlučivanja. Odgovornost stoga leži na strukama i njihovim institucijama.

¹ U vremenu sinteze svaka će struka morati za sebe definirati svijet u kojem živimo, kako bi mogla služiti onima kojima je namijenjena. Ovo je tek pokušaj, nedozvoljivo rijedak u struci, a smisao mu je više da bude poticaj i početak, nego pravorijek.

² Hebdich, Max (nekadašnji direktor Museum of London i predsjednik Museums Association). Riječi koje je izgovorio na seminaru “Museums and Education”, Commonwealth Institut, 1982.

Većina nam muzeja pak tumači svijet u kojem se malo ili ništa događa; oni su otvorene znanstvene knjige ilustrirane trodimenzionalnim trofejima osvajanja koje je učinila zapadna civilizacija (što prostora znanosti, što drugih civilizacija). Pitanja, razmeđe, strahovi – sve je izvan njih. Iz temelja su uzdrmana i moderna postignuća poput međunarodnog prava, vizije univerzalne demokracije, morala suvremenog poduzetništva... Potrošen je ideal progresa, ugrožavajući vrijednosti racionalističkog svjetonazora. Službena znanost i poslovni svijet doveli su na kraj utopije materijalne sreće. Je li iluzija zamjena i je li virtualni svijet doista iluzija ili nova stvarnost na koju se treba priviknuti? Pitanja kvalitete kao sposobnosti procjene dinamičkih vrijednosti zahtijevaju bistrije glave, a prošlost nudi nešto od potrebne mudrosti: barem stav i osjetljivost.

1.2. Gospodarstvo, društvo potrošnje i muzeji

Prividna nehijerarhičnost u poslovanju – iza koje stoji namjera što boljeg iskorištavanja truda i kreativnosti zaposlenih – uzima se kao još jedna osobina “nove demokracije”; to je, izgleda, i dostupnost burze, ulaganja i dioničarstva: radnik koji je vezan dioničarskim udjelom onaj je idealni kapitalist koji se uzdiže vlastitim znojem. (To što će sudbinu njegova dohotka koji je morao spremati u dionice odlučiti drugi, možda će u ishodu ostati tajna, jer i mediji su dio svemoćnoga Mumfordovog “Stroja”.)

Iako se nova desnica čini stabilnom, morat će mijenjati svoje staromodne ciljeve. Naime, jedini nacionalizam koji u globalizaciji kakvu počinjemo upoznavati ima šanse jest onaj američki. Ostali će naravno doći u sukob s protagonistima globalizacijskih procesa, a njihova će neutralizacija podariti javnosti još jedan privid vrijednosti “nove demokracije”. Nova se desnica zato mora realizirati u fascinaciji i vezi s rastućom snagom poslovne svjetske elite. Globalizacija zato nije “najveća šansa za razvoj malih država”, nego upravo propast, posebice malih zemalja. Efikasnost businessa koju donosi globalizacija, tiče se samo velikih, moćnih kompanija koje rastućom veličinom svojeg tržišta mogu nižim cijenama lakše izgurati manje suparnike. U posljedici je to niz monopolističkih prednosti koje nisu nužno prednost potrošača. Ulaz u velika tržišta Istoka samo je za velike izvor basnoslovnih profita, pa otud i zainteresiranost političara za kršenje ljudskih prava u tim zemljama. Jasno je da će vrata biti otvorena svima, ali su mišljena za velike, tako da jednake mogućnosti ostaju demagoška prednost globalizacije. Veća efikasnost velikih znači – nezaposlenost, i to, paradoksalno, za njihove vlastite radnike. Seljenje

kompanija do jeftinog rada nije dobro za njihove matične sredine, a drugima ne donosi prosperitet. Globalno tržište pripada businessu, a ne regulativi i kontroli, bilo da je riječ o okolišu ili o genetski manipuliranoj hrani: mehanizmi ili zaostaju, ili su sami posve kontrolirani “međunarodnim pravom”. Geopolitika postaje funkcija velikih kompanija i udruženih poslovnih interesa. Dakle, svakom novom kriznom žarištu treba najprije tražiti ekonomske uzroke. Gdje god je proizvodnja i trgovina, veći postaju veći, a slabi i mali postaju slabiji i manji – do nestajanja. Izbor i raznolikost nisu u funkciji kvalitete, nego profitnih preferencija. Svijet postaje jedna sudbina, u kojoj kriza više nije lokalna mogućnost nego globalna opasnost, jer su takvi razmjeri. A rješenje kriza koje dolaze ovisit će o nositeljima globalne koncepcije, dakle o velikima, bilo da je riječ o zagrijavanju planeta ili o ekonomiji.

Kad je pak riječ o anonimnoj većini, u Americi i gdje dopire njena ekonomska doktrina, “tržišni populizam predstavlja (...) najflagrantniju apologiju ekonomske nejednakosti sve od socijalnog darinizma”³.

U proteklih 30-40 godina stvoreno je društvo besramne potrošnje, a javni čovjek i sam sebe počinje gledati ponajprije kao potrošača. Termin “konzumerizam” ili “potrošačko društvo” postaje izlišan, jer je drukčije društvo jedva zamislivo. Ti termini se odbijaju kao infantilna osjetljivost hipi-generacije na ozbiljnost stjecanja materijalnog bogatstva. Mistificirano slobodno vrijeme postalo je vrijeme za potrošnju, čovjek je postao rob slobode i žrtva dugo obećavanog boljeg života. Svi vjerujemo da će tehnologija riješiti naše probleme zato što je najbliža nametnutom poimanju blagostanja.

Tjeskoba je bila vjerojatno stanje duha u Evropi u vrijeme gotovo četiriju stoljeća kuge. Zebnja, strah, neizvjesnost, gubitak cilja ponovno su često stanje koje rađa agresivnost i sklonost ekscesu. Doba neizvjesnosti vjerojatno je započelo Prvim svjetskim ratom u kojem je izumljeno masovno ubijanje vojnika⁴; sljedeći rat, povijesno posve nam blizu, vrijeme je

³ Frank, Thomas, Editorial, *Courier International*, 525 (2000), 76; izvod iz: *The Nation*, New York.

⁴ Zamisao trovanja vojnika otrovnim plinovima zauvijek je i iz rata uklonila neki mogući dignitet.

industrijaliziranog ubijanja civila⁵. Danas živimo u svijetu bez uvjerljive vizije i bez utopije koja bi svjedočila idealizmu. Teorija kaosa ime je odbijanja da se prihvati činjenica nespoznatljivog. Svi bojni poklič⁶ još su uvijek na djelu, a i svi se pozivaju na identitet, naslijeđeno pravo, povijest, baštinu: uostalom nalazimo ih sublimirane i u muzejskim vitrinama. “Povijest je nasilna razgradnja čitavih ekosistema i lanaca na Zemlji, osobito u dva stoljeća tehnizirane kulture”.⁷ Neprikosnovena vladavina profita stvara vrhunsku organizaciju društva, ali je kriva za nestanak obične ljudske solidarnosti, sažaljenja, spontanosti, prijateljstva... Štoviše, i to područje posve osobnih vrijednosti postalo je područje profita.⁸

Prihvatanje “mlade” braće s evropskog Istoka u ujedinjenu Evropu, bit će i dalje obilježeno bezobzornošću korporacija kojima nerijetko asistira politika⁹. Najveći profit nastaje na najvećim razlikama. S pedeset godina društvenog inženjeringa, osiromašeni i nezadovoljni, bez potrebnih sredstava da zaštite svoj identitet i samopoštovanje, stanovnici evropskog Istoka trebaju svaku moguću pomoć. Prvobitna akumulacija kapitala razara sve pred sobom: od kulture do okoliša. Muzeji neće riješiti njihove probleme, ali mogu pomoći njihovom kulturnom i političkom preživljavanju. Ali, ne bilo kakvi muzeji i ne s bilo kakvim marketingom.

Ideologija profita, kao jedina preostala ideologija, koja stječe globalni legitimitet, utječe i na muzeje. Logika neomeđena neprestanog rasta proizvodnje i potrošnje postavlja nove zahtjeve učinkovitosti najprije pred komercijalni sektor, a potom i na sve ostale. Sve postaje roba, dakle sve se

⁵ U ovom stoljeću je u ratovima umrlo ili poginulo oko 100 milijuna ljudi (podatak je iz postava Imperial War Museum, London, 1998.); po uloženoj vrijednosti u ratovanje (u naporu, sredstvima i žrtvama), naša civilizacija je premašila svaku drugu svoju ambiciju.

⁶ “Claw and fang”, “Might makes right”, “Kill or be killed”, “Blut und Boden”, itd.

⁷ Visković, Nikola, Čovjek i životinja, Split: *Književni krug*, 1996., str. 343.

⁸ Tzv. mrežni marketing kao prodaja robe preko strukture povjerenika koji posao obavljaju u svoje slobodno vrijeme, a čiji rođaci, prijatelji i znanci postaju njihovim kupcima (upravo je neinteresnost najveća vrijednost tih vitalnih društvenih odnosa).

⁹ SAD su iz J. Amerike u razdoblju od 1982. do 1987. godine izvukle 700 milijardi dolara (izvor: N. Chomsky), pa bi bilo korisno znati kakvi su evropski razmjeri prelijevanja kapitala.

može proizvesti, kupiti i prodati. To je tako u novoj sintagmi kapitalizma koja se naziva “ekonomijom slobodnog poduzetništva” ili “ekonomijom slobodnog tržišta”¹⁰. I kultura se može proizvesti kao roba. Jedini profit koji možemo kao čovječanstvo imati od tzv. free enterprise culture jest potreba da nevoljki intelektualizam kulturne sredine zamijenimo otporom. Komodifikacija kulture, dakle njeno pretvaranje u robu, nije nov proces, ali nikad nije imao tako goleme razmjere. Dio su te proizvodnje i industrije znanja i zabave. Tradicionalni muzeji, koji djeluju u jednakim okolnostima, pokušavaju dosljedno svojem konceptu, privući toga istog potrošača da mu poklone ili za malu naknadu prodaju informacije i znanje. To je malo i nedovoljno. Drugi nude i više informacija i više znanja. Njihov promašaj je naslijeđena orijentacija na gornje slojeve društva¹¹, ali i loše formiran proizvod. Sitan financijski zahtjev znači da ne očekuju od svojeg klijenta novac, ali ipak traže njegovo vrijeme i pažnju. Oboje je sve teže dobiti u općoj konkurenciji društva potrošnje.

Društvo potrošnje je društvo kulture trošenja, ali ne i kulturno društvo. Ono proizlazi iz grabežljivog ekonomskog liberalizma kojem cilj nije zadovoljan potrošač, nego rastrošan potrošač. Pretvaranje kulture u robu podrazumijeva upravljaju (managed) kulturu, dakle ne kulturu kao način življenja nego kao način trošenja, odnosno kulturu kao proizvodnju za tržište. Postmoderni konzumerizam konačno je posegnuo i za simboličkim i konceptualnim kao svojom robom. Tako je objašnjivo zašto uz sve institucije i izvore znanja doživljavamo rastuću kulturnu nepismenost. Divlja tržišna ekonomija nudi neograničenu legitimnost svakom posezanju kojem je profit očekivani rezultat. Posljedica je da se svi sustavi vrijednosti svode na najniži zajednički nazivnik zbog masovne potrošnje kojoj se kane privesti. Zato je moguće staviti i “prošlost na prodaju”¹². Profit je u svim sferama suvremenosti više nego ikad pomognut novim zamahom što ga

¹⁰ “Free enterprise” je termin koji je skovan još 1890. (Encyclopaedia Britannica, 1998.) i opisuje “slobodu privatnog businessa da organizira i radi za profit u kompetitivnom sustavu bez miješanja vlade, osim zbog regulacije potrebne da se zaštiti javni interes i održi ravnoteža nacionalne ekonomije”.

¹¹ Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience*. Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis), str. 20.

¹² McLean, Fiona, *Le Passe est a vendre: reflexions sur le marketing des musees, // Publics et musees*, 11/12 (1997.), str. 143-153.

daje ideološko i političko unificiranje svijeta. On to unificiranje i proizvodi: dizajneri, arhitekti, kreatori i ostali, preplavljaju svijet unificiranom kulturom. Treba li pronaći krivca za neki lokalni rat, dobro je potražiti mogući profitni interes korporacije koja bi iza toga mogla stajati. Priroda profita je važna za razumijevanje svijeta i sredine u kojoj djeluju muzeji: on ima tendenciju da dobrobit pripisuje što užem oligarhijskom krugu, a svoje posljedice što šire socijalizira. Korporacije su tu zbog profita, a na institucijama je društva da ovu tendenciju koliko je moguće okrenu u korist općeg dobra.

1.3. Značenje globalizacije za male, tranzicijske zemlje

O globalizaciji se govori mnogo, a rijetko obaviješteno. Ima glasova koji tvrde da je “globalizacija najveća šansa za razvoj malih država”¹³, ali je istina suprotna. Kako su muzeji dio reakcije na globalizacijske trendove, treba objasniti uobičajene argumente koji globalizaciju zagovaraju te zbog čega je ona dobra za velike i vjerojatna propast za male. Male države najčešće znače (količinom i snagom nametljivosti) i “male” identitete. Stoga je važno spoznati u kojoj mjeri je globalizacija proces suprotan nastojanju zaštite i kontinuiranja tih kompleksnih kultura. Odsustvo struka baštine iz tekuće medijske diskusije o prirodi globalizacije može biti vrlo štetno za budućnost ne samo toga sektora nego i za vrijednosti koje te struke štite od nestajanja.

Argumenti protiv globalizacije jesu i drukčiji i ozbiljniji nego što su “nacija-država” i “liberalni nacionalizam”¹⁴. Tako ih vjerojatno predstavlja politička desnica, koja bi, u nedostatku zdrave reakcije nadležnih struka i

¹³ Članak pod istoimenim naslovom autora Vladimira Gligorova (“*Republika*”, srijeda 6. prosinca 2000.).

¹⁴ Isto. Spomenuti autor vidi naciju-državu i liberalni nacionalizam kao promašenu i pogubnu suprotnost poželjnoj globalizaciji. Državu smatra samo jednim oblikom organizacije političke odgovornosti koja je, kako razvija dalje, i etička odgovornost. Kako pak, tvrdi, etička odgovornost ne može biti nego univerzalna, pa je prema tome država samo nužno, naslijeđeno zlo. Alternativa je planet bez država. Liberalni nacionalizam pak tumači kao (valjda) prevladavajuće uvjerenje da je nacija-država dobra, jer se jedino u njoj realiziraju individualne slobode (!?).

intelektualaca, mogla postati nositeljem otpora globalizaciji i otvoriti prostor fatalnim povijesnim zabudama.

U čemu bi se “najveća šansa” malih država trebala sastojati? Tri su razloga navedena¹⁵: prvi je “slobodna trgovina” (jer, pozivajući se na jednoga važnog harvardskog profesora, daje prednosti velikog tržišta), druga bi trebalo biti poticanje “razvoja demokracije” (jer su demokratske zemlje otvorene ostatku svijeta), i treći je razlog, - “jačanje uloge međunarodnog prava”. Ovim posljednjim malim bi se državama, naime, jamčio siguran “opstanak u današnjem svijetu”.

Slobodna trgovina pogoduje jedino velikima, njima osigurava dobit i omogućuje da svijet osiromaše bezvrijednim i opasnim proizvodima koji, zbog niske cijene, nemaju stvarnu alternativu u tradicijskoj kvaliteti. Kako će institucije baštine zagovarati suprotno, ako nemaju svijest o tome što se događa? Slobodna trgovina je planetarna zona globalne financijske oligarhije i u posljedici suprotstavljena svakoj lokalnoj tradiciji. Upravo masovni, jeftini proizvod umanjuje izgled “skupe” tradicijske proizvodnje. Štoviše, proizvodnja motivirana isključivo dobiti smanjuje stvarnu kvalitetu proizvoda i odgaja ukus koji njenu površnu atraktivnost pretpostavlja stvarnoj kvaliteti.

Demokracija se, prema ovakvim razmišljanjima, svodi na deideologiziranost i stabilnost političkog sustava, liberalnu ekonomiju i otvorena vrata svima koji u dotičnu zemlju žele ući. Riječ je, dakako, o otvorenim vratima za kapital i trgovinu. Malim se zemljama opet ne piše dobro, jer od njihove otvorenosti veliki uzimaju samo ono što im odgovara. Demokracija je, pak, dobra stvar kad omogućuje pobjedu slobodne volje slobodnih građana, ali se njezina priroda očituje tek u osposobljenosti građana da vode demokratski život. Prema dosadašnjim idealima to je bila socijalna sigurnost, vladavina prava, društvena solidarnost i pozitivan, idealistički usmjeren sustav vrijednosti. U svijetu koji nam se pokazuje kao poželjna budućnost, slobodni građani pretvoreni su u plijen medija, a psihozom potrošnje u kronične dužnike. Sloboda se prikazuje kao mogućnost neogranične kupovine, kao tržište otvoreno svima s obje strane teze.

¹⁵ Isto.

Taj novi “populizam tržišta”¹⁶, koji se objašnjava stvarnom podrškom javnosti, najčešće je stvoren na željama građana, a ne na njihovim potrebama. Želje su legitimni izraz pojedinca i grupe pa, formalno govoreći, nitko nije kriv što su jedino želje ostale. Što je uvjerljivije nego znati da tržište pokorno slijedi želje i ukuse publike. No, nije riječ o skrbi za slobodu nego za raspoložene kupce. Doduše, kad ih je premalo onda ih treba stvoriti (kao što je moguće stvoriti i potreban ukus), ali opet prema poznavanju makar i intimnih i prikriivenih želja široke javnosti. Dobar istraživač tržišta u velikim korporacijama poznaje poroke prosječnog građanina bolje od njega samog. Eksperti za formiranje proizvoda već čuče u našim mozgovima, spremni kroz naša usta oblikovati želje koje će spremni proizvođači na tržištu zadovoljiti. O potrebama čovjeka i građanina prezahtjevno je i razgovarati, a kamoli prema tim potrebama organizirati politički sustav. Spremni potrošač je, dakle, tretiran s pažnjom, ali onaj koji odbija to biti društveni je otpadnik, anarhist, neuklopljeni građanin koji ugrožava radna mjesta i smanjuje nacionalni dohodak. Ponovno je zabranjeno biti drukčiji. Neuspjeli eksperiment komunizma oduzeo je moć ambicioznim društvenim projektima. Ako kultura kao savjest društva ne uspije zadržati potrebe kao osnovu društvene stvarnosti, svijet će konačno utonuti u oniričku ekstazu koja ne poznaje vrijednosti osim ugone i profita.

Ipak, nešto se paradoksalno dogodilo s populizmom koji je, suprotno tradiciji, postao “materinjski jezik”¹⁷ i uporište bogatih. Intelektualci su se pokazali slabima i potkupljivim. Jedan dio je relevanciju izgubio svjesnim (?) gubljenjem veze sa stvarnošću i problemima društva u kojem djeluju. Ili je to možda rezultat njihove slabosti i ustrajne manipulacije od strane patrona? Mit pobunjenog intelektualca-vođe stradao je pod lošim povijesnim procjenama i pod lošim izvedbama njihovih projekata. Traženje slobode gurnuto je u ekstremne pozicije koje “prosječni građanin” smatra opasnom blasfemijom i rasapom osnovnih vrijednosti. Nova desnica se zato predstavlja kao spasitelj vrijednosti i u agresivnom poduzetništvu afirmira pionirski entuzijazam sličan onome iz kolonizacije američkog Zapada. Neuku agresivnost u osvajanju svijeta proglašava za neizbježan model življenja, čuvajući tako svoje vrijednosti i svoju dobit. Jedva da postoji snaga koja bi mogla prokazati i zaustaviti taj entropijski nalet. Svaku

¹⁶ Frank, Thomas, Editorial *Courier International*, 525 (2000), 74; u *The Nation*, New York.

¹⁷ Isto.

je akciju te korektivne vrste lako zaustaviti moćnim kampanjama koje svoje stanovište ilustriraju zastrašujućim primjerima dvaju recentnih totalitarističkih projekata ili pak manipuliranjem i unutrašnjom kontrolom oponentskih, alternativnih organizacija. Većinom organizacija suprotstavljanja – po svemu sudeći posredno upravljaju moćne interesne grupe, dozirajući tako njihovo djelovanje u bezopasne privide.

Radništvo koje je u oba projekta služilo kao zamašnjak, izgubljeno je, izgleda, za sve utopije osim utopije Obilja i Ugode¹⁸. Uklanjanjem žive kulture, kako je to provedeno u Americi, i prijelazom na pret-a-porter, instant kulturu koju propisuju kreatori trendova i javnog mnijenja, uklonjena je najveća prepreka tržištu. To je projekt koji rušenjem političkih, ekonomskih i ideoloških barijera zahvaća cijeli svijet.

1.4. Izdaja prosječnog građanina

Otkad je znanost u zapadnoj civilizaciji dijelom zamijenila bogove, stvoren je i iznevjereni čovjek. Znanost je ponudila samo nove beskraje: iz iluzije konačnosti, koja je obećavala gospodarstvo nad prirodom i beskonačne resurse, vraća nas pitanjima na koje ne nudi odgovore. Tradicionalni muzeji su produžetak scijentifističkog pogleda na svijet. Izlučeni iz realnosti i bez oslonca na realni kontekst, oni proizvode “robu” koju je premalo ljudi spremno “kupiti”. Sadašnjica izgleda nedostojna bavljenja, a budućnost se smatra važnom samo utoliko ukoliko se u nju projicira važnost vlastitog posla¹⁹. Takav tradicionalni muzej ponavlja zabunsku sintagmu manipulirane većine, po kojoj je ideal trajanja posve materijalne prirode, unatoč očitij konačnosti svega što je materijalno. Na području proizvodnje iluzija (za što se brinu industrija zabave i industrija

¹⁸ Odatle i zgražanje zapadnog svijeta, posebice Amerike, na nasilje u nedavnom balkanskom ratu gdje se ne ubija za novac, nego iz tih zastarjelih i nastranih motiva kao što su nacionalna i kulturna emancipacija i, uopće, historijsko formiranje političkog identiteta. To im se, izgleda, čini divljaštvom ne zbog količine ispoljene agresije, nego zbog neracionalnosti i nekorisnosti takva sukoba.

¹⁹ Zanimljivo je koliko često čak i danas čujemo od naših kolega da “rade za buduće generacije”, a da je pri tome nejasno zašto ne razumiju potrebe generacija koje plaćaju muzej, odnosno kako doista znaju potrebe budućih.

baštine²⁰), suviše je, pak, konkurencije, tako da će muzejski proizvod kakav zahtijeva muzejski marketing biti potrebno posve iznova definirati. Zbog toga se na industriju baštine, kao na dio profesionalne konfiguracije, provjerljivu u oblicima prakse, gleda s podozrenjem i osjećajem profesionalne ugroženosti. Upravo je to podozrenje onemogućilo konsolidaciju struke u prijelomnim vremenima. Muzejski stručnjaci moraju imati snage vidjeti sebe u jednom širem društvu kojem možda nedostaje znanstveni prestiž, ali u kojem mogu preuzeti važnu ulogu. To su dijelovi “Industrije doživljaja”²¹ (orig.: “experience industry”): sportovi, paket-odmori, tematski parkovi²², baštinski centri, kazališta, muzeji, itd.

Dakle, iako je muzejska ponuda u posljednja dva desetljeća ponegdje bitno izmijenjena, u globalnoj kulturi koja nameće ideal neprestanog provođa muzeji imaju teži zadatak nego ikad. Jedva će, bez fatalnog rizika, moći ostati u takmičenju s ostalim ponuđačima. To natjecanje zahtijeva novo promišljanje muzejskog poslanja, drukčije stručnjake, novu tehnologiju i nove prostore. Sve to pak znači potrebu za više novca, a to opet podrazumijeva nove partnere, nove mogućnosti i – nove opasnosti. Muzeji su od diskretne, znanstvene institucije postali kompetitivne organizacije. Ne smatrajući obavezu na znanost upitnom, muzeji zapravo mijenjaju karakter. U posljednja tri desetljeća, postali su komunikacijski posao.

Na žalost, tradicionalna muzeologija je slaba utjeha unezvjerenim muzejima. Uči u ovaj “circulus vitiosus” znači pristati na pravila koja u konačnici imaju malo veze s, makar i nejasno, formuliranim idealima općeg dobra. Znanost o baštini, heritologija²³, odnosno reformirana muzeologija, zasnovana na potpunom poznavanju struke i njezina poslanja, može pružiti osjećaj sigurnosti u sve složenijim dvojbama institucija baštine. Mar-

²⁰ Hewison, Robert, *The heritage industry : Britain in a climate of decline*, London : Methuen, 1987.

²¹ Lewis, Peter, *Museums and marketing*, // *Manual of curatorship* / ed. John M. A. Thompson. London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 149.

²² Za termin “theme park”, koji je vrsta osobito atraktivnog muzeja na otvorenom, na žalost ne postoji inačica ni u našem jeziku, a ni u praksi.

²³ Šola, Tomislav, *Essays on museums and their theory : towards the cybernetic museum*, Helsinki : Udruženje finskih muzeja, 1997., str. 297.

keting ili management, ili čak kibernetika²⁴, postaju način da se posuđenim znanjima i iskustvima osigura vlastito preživljavanje i uspješno obavljanje posla.

“Nova demokracija”, posebice u tranzicijskim zemljama, osim tržišta, tolerira Crkvu kao moćnu strukturu religioznih institucija. Duhovna skrb za populaciju vjernika ne razlikuje se bitno od kulture po svojem kritičkom odmaku od “griješne” prakse politike i ekonomije. Ali i taj je odmak podilaženjem novih oligarhija moguće smanjiti na partnerstvo u vlasti. Poput onih muzeja koji se samo bave zbirka i znanosti kao ciljevima radi njih samih, tako je i Crkva u iskušenju da pojednostavi svoj teški zadatak: bolje slikovit i blještav ritual nego suosjećanje, primjerna skromnost, traženje značenja stvari ispod, iznad i iza njihove pojavnosti. I politika koja nema drugog cilja osim da opslužuje korporacije, i kultura koja ugađa moćnima, i Crkva koja se ponajprije brine za prosperitet svoje institucije, u istom su licemjerju spram građanina. Razočarani Crkvom (simonije i filistejstva), religiozni i osviješćeni ljudi svoje nezadovoljstvo često nadoknađuju okretanjem mistici.

U svijetu u kojem postoji samo ideologija profita, političarske izborne parade često postaju surogat narodnih zabava u organizaciji slabe države i moćnih korporativnih, multinacionalnih sponzora. U demokratsku retoriku i obećanja vjeruju i građani tranzicijskih zemalja, jer bi se inače osjećali suviše prevarenima. Budući da ima boljih pučkih zabava od izbora, sve će manje ljudi izlaziti na birališta. Kao što je business Internetom premjestio kupovinu u kuće potrošača, tako će i političari premjestiti onamo svoje glasačke kutije. Nakićene reklamama “servera” i “providera”, nipošto se neće razlikovati od svih ostalih kupovina. Suvremeni političari ne iznevjeravaju mnogo: ionako ne postoje velike utopije koje obavezuju. Prva politička scena i vodeća svjetska demokracija je Impeachmentom i posljednjim izborima (2000.), čini se, za svagda obezvrijedila ideal političara koji je pučki tribun, borac za pravdu i potajni socijalni utopist. U natjecanju dvaju lobija multinacionalnih kompanija i moćnih državnih poduzeća²⁵ pobjeđuje kandidat za predsjednika čiji je lobi jači. Industrije se brane od građanske akcije i nezadovoljstva manipulacijom građanskih udruženja i korištenjem dobrih usluga na taj način izabranih vlada, njenih tijela i agencija. U protestu se

²⁴ Isto.

²⁵ Angažiranih na istraživanju svemira, u vojnoj industriji, itd.

ohrabruje individualan i ekstreman pristup, rascjepkanost i kaotičnost, posvemašnji amaterizam i nesloga, kako bi slika protesta bila što neuvjerljivija. Vlade pak kanaliziraju energiju u dugotrajne, skupe i uglavnom malo korisne projekte koji ostaju neprimijenjeni ako na kraju ne postoji mogućnost korporativnog profita.

U izdaji potreba građana sudjeluje i znanost, baveći se uporno samoobjašnjivim svijetom i pojavama koje je moguće utvrditi znanstvenim eksperimentom i materijalnim posljedicama. Time znanost ne slijedi realne potrebe i ne sudjeluje u svakodnevicu građana. Intelektualci su, ma gdje djelovali, svojom nemoći ugrozili dignitet slobodnoga, stvaralačkog mišljenja. Takav stav znanosti, kad je primijenjen na muzejski posao, pokazuje svu svoju neatraktivnost modernom čovjeku današnjice. Razočarani znanošću, sami traže odgovore na pitanja koja znanost ignorira. Odatle i kaleidoskop popularne, pa i efemerne literature pseudo i alternativne znanosti, koja još više zbunjuje.

Muzeji su brojniji no ikad i broj im se progresivno povećava. No to ne znači da doista odgovaraju na potrebe koje ih stvaraju. Muzeji su i puniji no ikad zbog potrebe za spoznajom, sigurnošću i nadom, ali ako to posjetitelji u njima traže, ne znači da doista to i nalaze. Vlade, a posebice privatni sektor, tamo gdje financiraju muzeje, naklono gledaju na muzeje koji istražuju, dokumentiraju i – šute o prijepornim stvarima. Oni daju sav privid akcije i skrbi, a služe njihovim ciljevima. Misleći ljudi počinju smatrati da su društvene institucije postale dio problema, jer se po svemu čini da nisu u stanju biti dio rješenja. Mogu li muzeji postati mjesta koja će građanin smatrati utočištem? Mogu li tamo spoznati sebe i svijet? Mogu li u muzejima dobiti mudre, objektivne odgovore na pitanja koja ih muče? Svjesna struka može utočište označiti i natpisom: “Museum usui publico patens”²⁶ (muzej služi javnoj uporabi). Tradicionalistički muzej, kao i tradicionalistička škola ili religija, pati od institucionalizma. Što iz neznanja, a što iz komformizma njihovih djelatnika (baš kao i intelektualci), takav muzej izdaje interese prosječnog građanina, odnosno zajednice u kojoj djeluje.

²⁶ Natpis na muzeju u Piseku, Češka Republika. Malo je, doduše, vjerojatno da će prosječni prolaznik iz toga shvatiti poziv na posjet, ali poruka je ispravna i plemenita.

1.5. Međunarodno pravo i globalna kultura

Cinizam je tvrditi da će međunarodno pravo pomoći malima da zadrže svoju samostalnost. Komu milo, a kom' drago, međunarodno pravo je uništeno jednom za svagda bombardiranjima suverenih zemalja bez stvarnog pristanka međunarodne zajednice. Čovječanstvo će, poput sretne dječice, prema pravilima unipolarnog svijeta, naivno i nasmiješeno u svjetlu neona snivati san vječitog obilja. Korporativni vlasnici info-sfere preko ekrana će formirati planetarno javno mnijenje. S lokalnim kulturama pohranjenim u muzeje i planetarnom "non-kulturom" kao osnovom komunikacije, transfer mentalnih predložaka i mitologema postaje stvar gotovo rutinskog marketinga. Kako pada cijena opreme tako vrtoglavo rastu cijene slobodnih frekvencija. Kad mjerila ekonomskog liberalizma i globalne podjele moći zamijene sva ostala mjerila (političke samostalnosti i prava na vlastiti kulturni razvoj), samo najmoćniji, tj. najbogatiji mogu kupiti dostup do glava. Taj će proces globalizacije malim zemljama i njihovim kulturama izgledati pogubnim, a veliki će o njemu govoriti kao o slobodi pojedinca (da kupuje). Što pravilima, a što dogovorima važnih u strukturi te upravljačke zajednice, odluke donose najbogatiji. Iza državnika koji se "dogovaraju", postoji moćna paučina politike, korporativnog kapitala i nastajuće globalne "kulture", razastrta svom širinom svijeta. Katastrofične vizije A. Huxleyja i G. Orwela izgleda postaju stvarnost, a Stroj L. Mumforda²⁷ čini se dobio je jasniji obris. Zašto o čemu razbijati glavu kad "nešto", milostivo i mudro, misli i odlučuje u ime svih? Zašto je ta okolnost važna za muzeje? Zato što međunarodno pravo neće biti zaklon iza kojeg će biti moguće sačuvati svoje specifičnosti. Globalna politika neće ići na ruku muzejima koji svoje poslanje protumače kao čuvanje naslijeđene osobitosti. Globalna "kultura" podrazumijeva muzealizaciju svih ostalih, e da bi se mogle pretvoriti u manipulabilnu robu. Veliki projekt se osniva na poznavanju ljudske prirode i na poznavanju marketinga. Čovjek budućnosti možda je samo "životinja s tržišnim porivom"²⁸. Idealna institucija industrije baštine postaje "čisto mjesto dodira kupaca i prodavača gdje središnja

²⁷ Mumford, Lewis, *Mit o mašini*, Zagreb: Grafički zavod Hrvatske, 1986.

²⁸ Barnes, Julian, *Engleska*, Engleska. Zagreb : Celeber, 2000., str. 162.

uprava nije svojim složenim programima i biračkim pravom narušila tržište”²⁹.

Imaju vjerojatno krivo oni koji u Zakladi Solomon R. Guggenheim gledaju Leviatuna koji će proždrijeti nacionalne tradicije, ali je instruktivna i mogućnost te vrste³⁰. Je li budućnost određena globalnom kulturom i globalnom umjetnošću? Treći Guggenheimov muzej u New Yorku³¹ ima za cilj: “...oblikovati i podignuti za N. Y. City zgradu izuzetnog arhitekturnog i historijskog značaja, kakav je u skladu sa statusom New Yorka kao kulturne prijestolnice svijeta”. Dakle, pretpostavka i ambicija su legitimne, ali je ispravno i preispitivati posljedice. Izjava o poslanju te goleme, nove institucije još je jasnija: “...uspostaviti i održati Guggenheim kao vrhunskog (orig. premier) interpretatora i vršitelja utjecaja na svjetsku suvremenu kulturu, i to prema najvišim znanstvenim i kvalitativnim standardima, težeći da dosegne najširu moguću publiku”. “The Global Guggenheim”, kako se projekt svjetske prisutnosti kulturnog koncerna zove, ima dakle u svojoj filozofiji maksimalističke zahtjeve: vrhunska interpretacija (kao tip institucije), utjecaj na svjetsku kulturu (kao cilj), najviši standardi (kao način) i najširi utjecaj (kao doseg). Zasad je u pet institucija posjet oko 3 mil. godišnje, ali će narasti s novom institucijom na vjerojatnih šest.

Osporavati pravo Zakladi Guggenheim da se širi po svijetu nije ni potrebno ni mudro, kao što bi bilo krivo suvremenu internacionalnu umjetnost proglasiti američkim izumom. Ispravno je, pak, zapitati se što je uloga muzeja danas i kakav to proizvod moraju podariti onima koji ih plaćaju. Ako globalizacija uništava kulture jesu li muzeji dužni suprotstaviti joj se i kako? Ako svoj proizvod formiraju na razini (manipuliranih) želja, a ne stvarnih potreba, hoće li, ili neće, biti uspješni? Što je uspjeh? Ima li uspjeh obavezno etičku dimenziju? Ako marketing muzeja protumačimo kao umijeće prodavanja (što je najčešće slučaj), hoće li muzeji dugoročno obaviti ispravno svoju funkciju? Iza svega stoji tumačenje prirode muzeja i poslanja struke.

²⁹ Isto.

³⁰ Šola, Tomislav, *Europski muzej godine* (ili: Što radi bogati Amerikanac u Evropi?), *Kontura*, 64/65 (2000), str. 64-70.

³¹ Izvor: web site, 2001. Solomon R. Guggenheim Foundation.

Uostalom, uspostava planetarnog pravnog poretka, ma kako otvorena sumnjama, nije problem muzejske struke, ali postavlja nova pitanja. Trebat će redefinirati, možda i rekonceptualizirati ulogu muzeja, posebice nacionalnih, a onda i njihovu skupnu strategiju.

1.6. Kultura i identitet pred ciljevima globalizacije

Globalizacija nam nudi planet nastanjen klonovima, jedinstveno stanovništvo Zemlje s kondicioniranim intelektom, “dotjerano” eugeničkim inženjeringom i nahranjeno genetski manipuliranom hranom. Nad njim vlada nevidljiva i nedostupna elita. To već počinjemo prepoznavati kao svoju stvarnost. Taj vrlo novi svijet “nove demokracije” s vizionarskom je jasnoćom još davne 1926. opisao Aldous Huxley. Prosječnom Amerikancu vjerojatno je teško objasniti pogubnost toga globalizacijskog projekta! Kako i bi, kad je on već dio toga svijeta i kad se, iz svoje nad-stvarnosti, plaši našeg primitivnog “anarhizma”? Prosječni Evropljanin, pak, još nije posve racionalizirao problem, no to je budućnost koju nudi globalizacija.

Sudbina tranzicijskih zemalja groteskna je u svojoj povijesnoj ironiji. Netom su se oslobodili jednog eksperimenta s globalnim aspiracijama, a već ih pri prvim sumnjama u blagodati nove demokracije i novoga svjetskog poretka čeka kaleidoskop namrštenih lica novoga Velikog Brata. Misleći ljudi koji postavljaju pitanja i sumnjaju, postat će (ili već jesu) “lijevi ekstremisti”, “anarhisti”, “ideološki nostalgičari”; ukratko, bolesna elita fantasta koji ometaju novu demokraciju. Svijetla budućnost koju su im obećavali konačno je tu – u disko “flashevima”, u blještavom halogenu “all the year long” hyper-marketa, u šarenim ekranima Interneta, u trivijalnosti komunikacije koju su donijeli mobilni telefoni, u glamouru javnih mjesta spektakla... Eto ih u besklasnom drušvu jednakih potrošača, u kojem svi mogu imati sve: dovoljno je imati novca, možda kreativnosti da se dosjetite novom proizvodu, ili naprosto – sreće na burzi ili na lutriji. Gledajući očima korporacijske kulture, život je to bolji što više sličి mješavini kabarea, kasina, rugby-utakmice, Camel-Trophyja, plaže na Bahamima i malo pucanja po dalekim divljacima koji ne žele razumjeti prednosti “nove demokracije”. Politička ovisnost se vrlo brzo pretvara u ekonomsku, a ova pak u kulturnu. Otud će kultura i baština, kao njezin čvrsti dio, biti još neko vrijeme strateška šansa tranzicijskih zemalja. Više od gospodarstva, gdje su unaprijed poraženi (jer ne mogu ravnopravno sudjelovati u privatizaciji vlastitog bogatstva), mogu ih emancipirati i vratiti im naru-

šeno samopouzdanje upravo baština i kultura. Ovo posljednje je, k tomu, i supstancija turizma, odnosno kulturnog turizma.

Kad je pak riječ o suvremenom managementu u kojem je i marketing, obaveza je tranzicijskih zemalja da brže i bolje od razvijenih shvaćaju svijet i njegove metode. Marketing je sigurno moćno sredstvo nezajažljive liberalističke ekspanzije i razumijevati ga znači imati ga pod kontrolom. Ne razumjeti ga, znači podleći samo onom što je u njem loše, ili pak površno shvaćeno. Formiranje proizvoda marketinški je posao pa je otud shvaćeni marketing put do kvalitete, a slabo shvaćeni pak put u komodifikaciju (banaliziranje, puko trženje, devaluaciju identiteta). Kultura je, po strukturi, sustav vrijednosti i set pravila koji iz tog sustava proizlaze. "Tržišna demokracija" neprestano implicira da se sloboda sastoji u mogućnosti ignoriranja pravila koja poznajemo. Ne kaže, doduše, da se pravila pod kontrolom korporativnog kapitala mijenjaju dnevno, a tek učestalošću promjene sugeriraju slobodu. "Deregulacija" kao idealno stanje za poslovnu slobodu nastoji se prikazati kao jedini ispravni način razmišljanja, kao mentalni predložak. Otud je valjda tako lako privoliti suvremenog čovjeka da svoju slobodu dokazuje omalovažavanjem onoga dijela tradicijskih vrijednosti koji se u svakom koherentnom, uravnoteženom razvoju mora ponijeti dalje sa sobom. Demonstrativno skidajući "okove" lako zaboravljamo da ne postoji tradicijska kultura koja ne sadrži glavne sastojke mudrosti: moralno određenje prema drugima, suosjećanje, skromnost, poštovanje prirode i ostalih živih bića i koja ne osjeća odgovornost da onima koji dolaze ostavi bolji svijet.

Može li umjetnost pomoći? Suvremena umjetnost se eskapistički ohrabruje u dosljednom nihilizmu. Onoga časa kad je suvremenoj umjetnosti i umjetnicima nametnuta obaveza na mitologem autorstva, na obaveznu inovaciju i umjetnički predmet kao (beskorisnu) robu koju kupuju financijski moćni, toga je časa umjetnost odvojena od života, od korisnika, od svakodnevice, od zanatske vještine i od društvene odgovornosti. Kolekcionari, mecene, izdavači, galeristi i kustosi misle za umjetnike i odlučuju o njihovoj sudbini umjetnosti. Umjetnost je, prividno, na visinama društvene pažnje bez presedana u povijesti, a ipak živimo u vizualno nepismenom svijetu, u kojem je kič jedina likovna roba koju populistička kultura prihvaća. Grafiti, kojima je prekrivena svaka dostupna površina urbane sredine, neurotična su reakcija na jaz između žive potrebe za sudjelovanjem u oblikovanju vlastite okoline i industrije koja priznaje jedino postojanje potrošača. Nemoć umjetničkih muzeja grijeh je na savjesti muzejske profesije, ali nije jedini.

Mogućnost sudjelovanja kakvo nudi suvremeno društvo, prividna dostupnost svih svakome i otvorenost sustava koji ne opterećuju niti kulturne, niti klasne, a niti ideološke ograde, stvorila je osjećaj da su intelektualci, humanisti, političari s poslanjem i umjetnici uglavnom bespotrebni. Kad se čini da su potrebni, to je uglavnom zbog stila, glamoura, ukrasa, trenda, prestiža kojim se rado "omekšava" tvrdi poslovni svijet. Uostalom, tako ih se i mijenja. Slično je i s institucijama kulture pa i baštine. Njihov relativan uspjeh nije izgleda proporcionalan općim stopama rasta, a motivi koji stoje iza njihova uspjeha često nisu ispunjenje niti njihova poslanja, niti svjedočanstvo nove kvalitete odnosa prema njima. Ako se megazložba Van Gogha konzumira kao senzacionalni kulturni događaj, onda je taj doprinos, npr. Rijksmuseuma, kulturi ili kvaliteti života posve upitan. Jednako je s masovnim "all stars" opernim koncertima. Taj odnos prema kulturi sličan je odnosu globalizirane ekonomije prema prehrani i okolišu: nepregledne površine profitabilnih i genetski manipuliranih monokultura. Kultura ima smisla jedino kao kulturno življenje, kao senzibilitet prema svijetu iza, ispod i iznad materijalistički glorificirane pojavnosti.

Globalizacija je proces diskulturacije u kojem se kultura pretvara u robu. Roba mora biti pokretna, prenosiva, promjenljiva, da bi se mogla podešavati tržištu. Žive kulture to nisu. Zato je globalizacija proces eutanazije kultura. Ako su tradicijski definirani, muzeji će u tom fatalnom procesu sudjelovati na svoj šarmantan, dekadentan i jedva koristan način. Uspiju li zaposleni u njima spoznati prirodu muzejskog i svojeg poslanja, muzeji će postati dragocjen korektivni mehanizam ovim procesima; institucija koja vraća kulturi dignitet i nadu u trajanje, a životu njegovu djelatnu supstanciju. Taj kontekst nije idealan za procvat muzeja. Muzejski proizvod ima malo šanse na tržištu već u najbližoj budućnosti, ako se ne definira kao potrebna kvaliteta. Na koje će to želje i potrebe odgovoriti? O odgovoru ovisi, koliko sudbina institucija i profesije, toliko i kvaliteta preživljavanja naslijeđenog iskustva.

Kultura posjeduje evokativnu i inspiracijsku snagu koja je razvojno upotrebljiva; posjeduje nataloženu mudrost u kojoj će svaki istraživač lako pronaći davne argumente za strategiju održivog razvoja. Uništenje kulture i izmještanje tehnologije i ekonomije izvan njezina konteksta jesu, na dugi rok, odricanje od vlastitih šansi.

Emancipatorska snaga uma pokazala se nedovoljnom da ljudima osigura kvalitetno preživljavanje. Emocionalna strana inteligencije, moralna načela, ljudski ideali, pa čak i socijalističke utopije ponovo privlače pažnju.

Je li moguć moralni progres? Dolaze li nova vremena za svijet u kojem je kultura iz razvojne dihotomije izgurana na margine, da bude ukras i razbi-briga, nova roba industrije informacija i zabave, umjesto da bude spas-nosni korektiv? Izgleda da svi za se moraju formirati svjetski projekt: eko-nomskoj i informatičkoj globalizaciji suprotstavljati svijest o planetu kao fragilnoj cjelini, racionalističkom banaliziranju suprotstaviti povratak ča-robnom (*re-enchantment*) i draži misterije (jer sve što je vrijedilo i dalje je ostalo nedokučivo). U svijetu koji je u robu pretvorio čak i milosrđe, "...patimo od jedne bolesti fragmentacije koja čini da zaboravljamo da tre-bamo biti solidarni. To je vladavina svakog za sebe."³² Merkantilistička opsesija je davno zaboravila da gomilanje i koncentriranje bogatstva ne može biti osnova za upravljanje svijetom. Kad jednom postane globalnih razmjera, ona će uništavati sve ostale vrijednosti.

1.7. Uloga institucija baštine u suvremenom svijetu

Muzeji neće spašavati svijet u krizi, ali imaju svoju ulogu u postizanju iz-gubljenog ravnovjesja između sila promjene i sila prilagodbe i korekcije. Ukratko, zaposleni u muzejima moraju se najprije zapitati jesu li njihove ustanove dio problema ili pak dio rješenja. Razumije li se suvremeni svijet kao doba sinteze i sinergije, zna li se da je komunikacija kvalitetnih infor-macija bit društvenog projekta i pomisli li se na sve umjetne granice koje dijele praksu, bit će lakše vidjeti budućnost. Veći dio baštine je izvan mu-zeja i valja priznati da nam je i do toga "ostatka" stalo. Konfiguracija in-stitucija koje se baštinom bave i situacija gdje baština postoji slika je iz-gubljene cjeline i sugestija potrebne suradnje: muzeji, arhivi, biblioteke, spomenici i područja, privatne zbirke, informatički sustavi i živa okolina. Informacijska tehnologija ne samo da ih sve premješta u cyber-prostor, u info-sferu, nego ujedno ruši barijere među njima. Globalni, digitalni muzej kao konkretna verzija Malrauxovog imaginarnog muzeja naša je nastajuća stvarnost. Dostupnost baštine svima, u svim oblicima, na svim

³² Menuhin, Yehudi, Passeur du Millenaire, *Le Figaro*, (27. studeni 1999.), str. 7.

mjestima i u svako vrijeme stvorilo je konačno “totalni muzej”³³. Govoriti o marketingu u muzejima znači govoriti i o marketingu baštine uopće³⁴.

Muzeji su sredstvo općeg dobra i nije nužno tražiti paralele s nekim drugim institucijama: “Tu smo da drugima činimo dobro. Što drugi ovdje rade, ne znam”, kako kaže jedan pjesnik³⁵. Suosjećanje i solidarnost stvorili su građansko društvo, više nego politika ili ekonomija. Muzeji nisu zaduženi da riješe nedaće ovoga svijeta, ili da zamijene instituciju Crkve, ali i jedna i druga institucija moraju imati pred sobom običnog čovjeka i njegove obične potrebe. “Kako reći siromašnima da ih Bog voli?”³⁶, dostojan je zadatak za duhovnika, ali kako pomoći siromašnima da spozna sebe i obogati svoju svakodnevnicu, može biti zadatak kustosa. Ako je duhovniku možda dano da obeća nagradu drugdje, kustosov doprinos se očekuje na ovom svijetu. Ljubav i bogatstvo nisu samo seks i materijalno obilje i zato su ciljevi vrijedni napora. Treba potražiti i u muzejima sposobnost da se pridruže tome humanističkom projektu, “pro bono publico”, po kojem ih treba gledati kao ustanove općeg dobra, socijalnog blagostanja; ukratko, kao javno dobro. To bi značilo da su duhovno određeni kao pripadajući javnosti i da zajedničko dobro smatraju svojom svrhom. Tako široke odrednice podrazumijevaju čovječanstvo kao cjelinu, ali i svakog pojedinca kao njegov dio. Uostalom, kad bismo ponešto idealizirali, ni idealna država nije aparat represije, nego mehanizam općeg dobra. I muzejima i državi trebaju visoki ideali, kako ih poznaje povijest gradnje građanskog društva: sloboda, jednakost, pravednost, solidarnost, mir, suživot s prirodom, tolerancija, sigurnost, blagostanje...Ako je u poslanju muzeja i njegovoj aktivnosti ugrađena ambicija razvijanja temeljnog poštovanja prema općem dobru, učinjen je napredak. Muzej podliježe definiciji javne ustanove i javne službe na sličan način na koji su to poduzeća za opskrbu strujom, vodom, ili ona koja omogućavaju transport, prijenos poruka i sl.

³³ Šola, Tomislav, *Prema totalnom muzeju*. Doktorska disertacija. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1985. (neobjavljeno).

³⁴ Od 1998. godine na Katedri za muzeologiju, na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, predaje se kolegij “Opća teorija baštine”.

³⁵ Wystan Hugh Auden (1907-1973), engleski pjesnik, katolik i liječnik.

³⁶ Gustavo Gutierrez.

Kad nas muzej dozove k sebi, najbolje što može učiniti jest da nas nauči vidjeti stvarnost, ono što je izvan muzeja. Ono odakle dolazimo. Eto nas hitro u dubokoj herezi! Zna se da su muzeji o slavnoj i važnoj prošlosti! Savršenim sjećanjem, koje omogućuje informatička tehnologija, muzeje bismo naprosto morali pretvoriti u banke predmeta, u riznice vrijednosti upravljačkih grupa. Da je tako, sve bi bilo jednostavno. Ali, ljudi ne razumiju svijet u kojem jesu! To je, izgleda, prihvaćeno stanje stvari, jer se malo institucija trudi objasniti svijet izvan “objektivnih” fragmenata suhoparnog znanja. *Oculos habent et non videbunt* (imaju oči a ne vide), važi zapravo za većinu naših posjetitelja. Uče li ih muzeji vidjeti? Odnosno, gledati da bi vidjeli. Neki da. Većina institucija samo povećava čovjekovo nerazumijevanje misterije života, pridonoseći razvoju individualne sebičnosti. Zapadna praksa je humanizam pretvorila u nekritičko vrednovanje čovjekovog mjesta među ostalim živim bićima, a zapadno materijalno blagostanje nametnula kao mjerilo vrijednosti kultura. Desetljećima traje napor najvršnjih znanstvenika među fizičarima da izlaz iz problema koje je čovječja vrsta stvorila na planeti, potraži osvajanjem nekoga novog, još nevinog svijeta³⁷. Još uvijek je logika političkoga i poslovnog svijeta ista: radije potražiti područja ekspanzije i netaknute resurse, nego li ispraviti vlastitu praksu, ili potražiti rješenja koja ne podrazumijevaju žrtve. Znanost im, dakako, služi. Velik dio svemirskih istraživanja bavi se problemom odlaska s planeta, što treba smatrati ružnim cinizmom.

1.8. Mali uvod u poslanje muzeja

Posjetitelje muzeja treba učiti da razumiju, dakle i vole svijet, jer će samo takav htjeti sačuvati u njegovom bogatstvu. Taj svijet je Istina koju treba spoznati i Ljepota koju treba naći – svima zajedničko božanstvo kojem se treba pokloniti. Ako Istinu budemo tražili samo u znanosti, Ljepotu samo u uokvirenim slikama, a Gospoda samo u hramovima, bit ćemo baš tu gdje jesmo: očajni, izgubljeni i sami u tamnom, nerazumljivom beskraj.

Kao i umjetnost, muzej ima zadatak koji je u konačnici poetski, ma kako to (neprispjelima u umjetnosti i muzeologiji) neodređeno zvučalo. Muzeji su metafora i metamorfoza stvarnosti, način da se stvarnost shvati izvan,

³⁷ I u nas se, na Brijunima, na godišnjem međunarodnom simpoziju, nalaze međunarodni stručnjaci s istim “znanstvenim” problemom kao zadatkom.

iznad i možda pored statističke, ili znanstvene analize. Svrha im je da ljudima daju ne (samo) znanje nego, parafrazirajmo G. Sand, misao. Ljudima treba izgubljena nada i oporavak ljudskog duha. U svijetu smo u kojem nema nade³⁸, niti u njem postoji, izgleda, ozbiljna utopistička literatura. Golema količina knjiga i medijskih proizvoda nude bijeg u dehumanizirane fantazme. Nije riječ samo o manjku vizija nekoga novog, današnjici jasnijeg “Nebesnog Jeruzalema”, kakvoga je opisao Sv. Augustin, i nespoznatljivim razmjerima božanskog plana, nego o zamoru u nastojanjima za opće ljudske ideale. Muzeji s jasnim poslanjem trebaju nam pokazivati i objašnjavati stvarnost sve od “božanskih manifestacija” do banalne svakodnevice: njihova veličina će uvijek biti izražena u sposobnosti da istovremeno dotiču oba ekstrema. I ruku Pierra della Francesca, i ruku noćnog umjetnika grafita, vodi isti ljudski očaj i isti božanski dar, samo što su im okolnosti dramatično različite.

1.9. Mali uvod u kritiku muzeja

Muzej ne može ostvariti vezu s vječnošću čuvajući materijalne ostatke prošlosti. Bogovi su vječni kroz vrijednosti koje im pripisujemo, i samo kroz te vrijednosti i ljudi mogu ostvariti svoj doticaj s vječnošću. Racionalistički, pozitivistički pokušaj muzeja bio bi dirljivo banalna taština kad ne bi rječito govorio o svijetu izvan materijalnosti dokumentacije koju prikuplja.

1.10. Mali uvod u marketing

Postmoderno društvo, potrošačko društvo, ima svoje zakonitosti koje je nemoguće ignorirati. Na muzeje gleda kao na “visitor attractions” i “turističke točke”³⁹, ne više kao na diskretne ustanove nego kao na kulturna poduzeća⁴⁰. To, naravno, podrazumijeva bavljenje troškovima, razvojnim pitanjima, konkurencijom, pronalaženjem dodatnih izvora financiranja, samofinanciranjem i formiranjem proizvoda. Jednom riječju, novi položaj muzeja podrazumijeva suvremeno upravljanje i svijest o korisniku, dakle

³⁸ Huxley, Aldous, *The brave new world*, London : Penguin Books, 1963.; to je jedna od osnovnih teza te velike knjige.

³⁹ Isto kao bilj. br. 21, str. 155.

⁴⁰ U Francuskoj sve češće kao “entreprise culturelle”.

management i marketing. Promjena koja se dogodila u statusu i javnoj slici ustanova donijela je krizu identiteta struke, pa se muzejski kustosi nerijetko s novom energijom trse dokazati da su znanstvena ustanova s tek nešto obrazovnih obaveza. To će rijetko uspjeti. Društvo u krizi traži novu efikasnost u obrani vrijednosti svojega kulturnog naslijeđa, a pruža sve manje razumijevanja za beskorisnost svojih intelektualaca. Da je tome tako, svjedoče brojne situacije. Na jednoj konferenciji Udruženja povjesničara umjetnosti Ujedinjenog kraljevstva, jedan direktor je izjavio kako kustosi više nisu potrebni⁴¹. Tradicionalne uprave muzeja nisu u stanju boriti se s padom prihoda i pritiskom novih problema, a muzeji "... su tako ranjivi da, čim se suoče s pomijenjenim ekonomskim uvjetima i novim političkim okolnostima, njihove upravne strukture se ruše kao kule od karata"⁴². Istina je da postoji "stalni i rastući pritisak na umjetničke organizacije da postanu sve sličnije businessu..."⁴³. Pritisak se, naravno, tiče i svih muzeja. Kako je već obično i slučaj, rješenja se nalaze između željenog i potrebnog: "Pomirenje poslanja i sila tržišta je najbolji način da institucija sačuva standarde i ostane čitka, da se bavi obrazovanjem (...) i ipak bude relevantna, da ispunji potrebe zajednice, a ipak privuče novu publiku; ukratko, da unaprijedi svoje poslanje"⁴⁴. Spremnost kustosa na legitimne nove izazove štiti profesiju od rješenja koja donose oni izvana. Nerijetko se sreću primjeri, i u literaturi i u praksi, da stručnjaci za marketing tumače muzejskim stručnjacima što je priroda muzejske institucije. "Tržište" i "potrošači", kao uostalom i sav marketing, poprimaju u kontekstu baštine neka druga značenja.

Od početka 80-ih godina već je moguće u muzejima govoriti o razrađenom i strukturiranom marketingu "s jasnom svrhom"⁴⁵, dakako, tek u SAD i naprednijim muzejima Zapadne Evrope. Marketing nije došao sam. Unutar jednog desetljeća pojavio se cijeli niz novih obaveza, tema i

⁴¹ U referatu: "What shall we do with curators".

⁴² Anderson, David, *Museums at a time of change*, Marketing the arts, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 159.

⁴³ Pulleine, Christopher, The new realism : incentive funding, Marketing the arts, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 24.

⁴⁴ Ames, J., A challenge to modern museum management: reconciling mission and market, *Museum Studies Journal*, 3, 2 (1988).

⁴⁵ Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2 (1988), str. 97.

zahtjeva: management, rentabilnost, tržište, učinkovitost i indikatori učinaka, sintagma “vrijednost za novac”, obavezno profesionalno obrazovanje, vrednovanje projekata, vrednovanje posjeta... Postoje međusobne uzročne povezanosti, pa kad je riječ o učinkovitosti muzeja, u marketingu je nađeno jedno od rješenja.

Uputiti se putovima moći, rizika, strategijskog planiranja još uvijek nije lako niti bez rizika, ali donosi novu medijsku pažnju i važnost koja korespondira s poslanjem. Bilo je potrebno, a uvijek iznova jest, učiniti od muzeja “mjesto razmjene”⁴⁶ između ponude i potražnje, između tradicijske muzejske ponude i potrebe da se opsluži korisnik.

Marketing je jedna od onih multidisciplinarnih aktivnosti koje se čine općenitima, makar pretvorene u zaseban posao s vlastitim pravilima. Naime, osoba zadužena za tržište i/ili javne odnose jest generalist, a posao kojim se bavi presjecište je brojnih zaduženja i interesa. Knjige i članci o marketingu u muzejima ne podudaraju se u popisu poslova i nadležnosti, niti je područje djelovanja posve jednako. To je mana ako se gleda sa stanovišta metodologije ili normiranja radnog mjesta, ali je više nego jasna poruka da i svaki drugi posao u muzeju zadire u sve ostale i da, uostalom, tako treba i biti. Vidjeti svaku stvar s više strana preduvjet je kreativnosti pa nije zgorega da, za razliku od npr. kustosa-zoologa u muzeju, stručnjak za marketing vidi već i buba-marine točkice kao još jedan dokaz iskoristive prepoznatljivosti; kroz njegove/njene naočale koje u svemu ističu javno zanimljive osobine, bubamara će se lagano naći na propagandnim materijalima muzeja ili pak kao tema sljedeće izložbe.

Marketing u muzejima još je premalo jasan, ali se bez argumenata pretpostavlja da svi razumiju prirodu muzeja. Muzeji i ostale struke s područja baštine često su u svojem poslanju i obavezama tek formalno definirani. Većina stručnjaka zaposlenih u muzeju nije u stanju jasno definirati ciljeve muzeja i ulogu u društvu, mimo uobičajenih formula o brizi za buduće generacije, čuvanju kolektivne memorije ili proizvodnji i prezentaciji znanja. S druge pak strane, često se govori o marketingu, a misli se na propagandu. Marketing je mnogo više od toga. “Propagare” (lat.) znači “rasprostraniti”, te je koncept propagande mišljen kao skup djelovanja s ciljem da se u javnosti ili njenom ciljanom segmentu formiraju ili izmijene neki stavovi ili uvjerenja, odnosno da ih se novim obavijestima

⁴⁶ Cote, Michael (ed.), *Les tendances de la museologie au Quebec*. Quebec : *Societe des Musees quebecois*, 1992., str. 39.

potakne na promijenjeno ponašanje. Kaže se da postoji “bijela” i “crna” propaganda, ali marketing je određen moralnim sudom. Marketing može biti dobar ili loš prema kriterijima definiranja muzejskog proizvoda s jedne strane, i namjeravanog učinka kod korisnika, s druge. Rocco⁴⁷ jasno daje na znanje da je smisao marketinga postavljanje potrošača za ishodišnu točku poslovanja. Treba se vraćati početnim inspiracijama. Mudrost se ne čini senzacionalnom, ali je ipak muzejima trebalo stotinjak godina institucionalne evolucije da, barem u teoriji, korisnici postanu središte njihove djelatnosti, odnosno mjerilo njihove uspješnosti. Riječ je dakle o tome da se proizvodi prema kriterijima odnosno potrebama potrošača, korisnika, klijenta (da spomenemo barem neke izraze koji se u kontekstu muzejske struke koriste posljednjih petnaestak-dvadeset godina). To je potrebno reći zato što se marketing prečesto tumači kao umješnost prodaje u posve banalnom smislu. Moralno određenje muzeja kao mehanizma općeg dobra početni je stav u promišljanju muzeja. Sve je njime određeno i obojeno.

U jednom oglasu u zagrebačkom “Obzoru”, ranih godina ovog stoljeća (a takvih je oglasa bezbroj), jedan tvromičar “upravlja blagonaklonu pozornost” čitatelja na svoje skladište “najraznovrsnijeg” namještaja. Baš zato što ni po čemu nije izuzetan, taj oglas dobro predstavlja obavještanje javnosti kao prvu razinu marketinga. “Blagonaklona pozornost” sadrži donekle snishodljivu poruku budućoj mušteriji kojoj se nudi uvid, a “raznovrsnost” ponude hoće istaknuti trud da se zadovolje potrebe kupca. Oglašavanje, danas dio marketinga, postoji otkad i višak proizvoda, a mora da je tako desetak tisuća godina. Širenjem ideje proizvoda na ideje i informacije, riječ “kupiti” iz govornog engleskog jezika proširila se posvud i upotrebljava se da bi označila prihvaćanje, posvajanje nečega. Prihvatimo li spomenuti izraz, možemo reći da i muzeji “prodaju” svoj proizvod. Treba ga stvoriti s mišlju na “kupca” i na načine kako da se broj “potrošača” poveća. U muzejima koji su, unatoč povremenim kontroverzijama⁴⁸, ipak drukčije ustanove, događaju se ozbiljne promjene: “Zadali su si nove nadležnosti – komercijalizaciju, marketing, odnose s javnošću,

⁴⁷ Rocco, Fedor, *Osnove marketinga*, Samobor : “Zagreb”, 1989.

⁴⁸ Schuck-Wersig, P. – Wersig, G., *Museen und Marketing : Marketing konzeptionen amerikanischer Grosstadtmuseen als Anregung und Herausforderung, Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, 25 (1988.), str. 105; “Muzeji su neprofitne organizacije, ali svejedno komercijalne”.

oglašavanje, oblikovanje – analogne onima u komercijalnoj domeni; stavili su se u akciju da se združe s publikom, da je prime, da joj podare jedno prijatno i stimulatívno iskustvo i da joj čak prodaju usluge i materijalne predmete”.⁴⁹ Unatoč razlikama prema komercijalnom sektoru koje kriju isti izrazi, obaveza im je da učine proizvod atraktivnim, a mehanizam uvjeravanja djelotvornim. Preduvjet za to je potpuno razumijevanje poslanja muzeja, svijest o muzejskom proizvodu i slika o tome što je potrebna kvaliteta. Stručnjaci za marketing, zaposleni u muzeju, najčešće su daleko od shvaćanja struke i zato je muzejski marketing često premalo uvjerljiv. Koje vrline treba stvoriti i koju etiku slijediti? Bit će potrebno objasniti i mehanizam ponude i sam proizvod, kao što je u komercijalnom marketingu predobro poznato. I proizvod i njegov “plasman” nove su teme u muzeologiji.

Muzeji su, makar nerado priznaju, funkcija vladajućih društvenih snaga, a kad je riječ o tradicionalnim muzejima, i imanentno konzervativni. Opterećeni s dva stoljeća isključivo znanstvene ambicije, kasne u shvaćanju okolnosti suvremenog svijeta i svoje uloge u njima. Kustosi su skloni gledati na muzej kao završenu činjenicu, a svoje znanstvene domete, predstavljene ili uskladištene, kao proizvod muzeja. Teško im je shvatiti da je muzej sklop odnosa, naprosto – ljudi⁵⁰: stručnjaci, posjetitelji, volonteri, elite u upravnim tijelima ... Njihovo kašnjenje vidljivo je i u sporom usvajanju marketinga, ali današnji kustosi su sve više “spremni prilagodljivo reagirati na promjenljive stavove svojih posjetitelja i otvoriti im i sebe i svoj muzej”⁵¹.

Još na Generalnoj konferenciji ICOM-a (Međunarodni savjet muzeja, Unesco), 1950., u Londonu, podnesen je referat na temu odnosa muzeja s javnošću⁵². Odatle do muzejskog marketinga, ovisno o tome govorimo li o Americi ili Evropi (i kojoj Evropi), trebalo je proći, ovisno o sredini, dvadeset do trideset godina. Ta sporost je koštala muzeje ugleda i uzrokovala konceptualnu krizu struke.

⁴⁹ Symposium Franco-Canadien sur l'évaluation des Musees, Document, 21. Quebec : *Musee de la Civilisation*, 1995., str. 60.

⁵⁰ Isto kao bilj. br. 48, str. 105.

⁵¹ Isto.

⁵² Report on Public Relations; Perry Rathbone je kao muzejski stručnjak djelovao u City Art Museum of St. Louis, Missouri, SAD.

Marketing neprofitnih ustanova novi je izum i svjedočanstvo da muzeji, makar nevoljko i često bez dovoljnog razumijevanja, sudjeluju na novom, heterogenom tržištu roba. Muzeji još uvijek slabo stoje na skali političkih vrijednosti i još uvijek su na marginama interesa medija, makar kako se moglo činiti drukčije. Nedostaje im “jak i čist image”⁵³ i snaga da djeluju na okolnosti i probleme realnog vremena. Kad to postignu, suočit će se s novim izazovima: problemima, ali i mogućnostima. Potražiti upečatljivost u senzacionalizmu obično je izraz nerazumijevanja struke i odricanje njezinu poslanju. Danas znamo da u praksi imamo preposjećene muzejske izložbe⁵⁴ što može biti ohrabrujuće, ali i znak slabe kvalitete posjeta.

“Nakon posljednjeg rata muzej je postao, uz sve ostalo, grana show-businessa za prikazivanje izložbi. Nedavnije i u progresivnom trendu za 80-e, postao je robna kuća⁵⁵, kadar, u nekim primjerima, obući, dekorirati i namjestiti čitavu kuću svojim asortimanom reprodukcija i roba s certifikatom”⁵⁶. Ova, jedva prikrivena indignacija ima smisla, jer su opasnosti komercijalizacije posve objektivne. Ako iza toga vanjskog sjaja ponude i sajamske ekstrovertiranosti ne postoji i sjaj duhovnog bogatstva, odnosno novoga poslanja muzeja, riječ je o businessu, a ne muzejskoj struci. Uostalom, kako će biti jasno i onima koji rado poistovjećuju marketing s pribavljanjem novca, marketing ima malo veze s prodajom (engl. merchandising).

Na ovom razmeđu “kulturnog društva” muzejska je struka u iskušenju, jer se kao institucija vođena idealističkim poslanjem (“mission driven”, kako bi rekli kolege iz anglo-saksonskog svijeta) mora uspješno snaći u svijetu koji vodi i određuje profit. Javne institucije označava ideologija, a poduzeća samo učinkovitost. I ostale institucije iz kulture, prosvjete, zdravstva i politike osnovane na idealima općeg dobra, nužno su na sličnim razmeđama. Zato danas i postoji tzv. društveni marketing ili marketing neprofitnih organizacija. Sumnje postoje i opravdane su posebno kad je riječ o

⁵³ The future of the museum system in Canada, Consultations ‘85., A report on the search conferences sponsored by the National Museums of Canada, *National Museums of Canada*, str. 9.

⁵⁴ Isto kao bilj. br. 11, str. 19.

⁵⁵ Sir Roy Strong aludira na muzejske prodavaonice koje su marketinški mehanizmi muzeja par excellence.

⁵⁶ Strong, Roy, *Museum public relations : observations of a director*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 19.

umjetnosti: “Kako pomiriti (...) svijet racionalnog sa svijetom iracionalnog, a da pri tome sačuvamo dignitet umjetničke kreacije?”⁵⁷. Marketing može u krajnjim posljedicama uvesti tržišnu logiku koja uništava i vulgarizira umjetnički čin i time umjetnost pretvara u vještinu. Rocco⁵⁸ upozorava da postoji “psihološka ili moralna barijera između marketinga i kulturnih djelatnosti”, ali smatra da je “uloga marketinga prerasla njegov prvobitni i monotipni ekonomski smisao”, te mu zadatak može biti čak “očuvanje društvene sredine”.

Bogati, moćni, hiperaktivni muzeji međunarodnog značaja i u razvijenom su svijetu u većim iskušenjima nego srednji i mali muzeji, koji su čvršće utemeljeni u svojoj zajednici. Većina muzeja još nije pod velikim pritiskom, barem ne u Evropi, ali tamo gdje se muzeji moraju sami brinuti za svoje preživljavanje (recimo, “nezavisni” muzeji u Velikoj Britaniji) struka mora biti posve spremna na rizik. Muzeji zajednice ili ekomuzeji, zaštićeni su svojim čvrsto definiranim humanističkim poslanjem. Marketing se u SAD pojavljuje kao korektiv na osnovi kojeg se inzistira na kvaliteti ljudskih odnosa više nego što bi se očekivalo⁵⁹. Ili je barem tako nakon početne inspiracije. Marketing je mehanizam *upravljanoga* svijeta, u kojem se upravljanju podvrgavaju čak i isključivo prirodni procesi. Muzej se često shvaća kao institucionalni oblik prirodne potrebe. Nije stoga čudno naći stručno mišljenje po kojem je tržišna orijentacija protiv prirode muzeja⁶⁰. Neke evropske države ohrabruju marketing u muzejima kao “orijentaciju na korisnika”, a kroz to na razvojnu usmjerenost. Takva orijentacija ima, dakle, dalekosežne učinke i zato ne samo da “nije lagan proces” nego je taj proces “bez jasnog prihvatanja javne odgovornosti i nemoguć”⁶¹.

S imaginacijom potrošača koja je strastveno zaokupljena *imageom*, brza i masovna proizvodnja ne smatra sam produkt svojim prvenstvenim ciljem: Ne kupujemo robu nego njezinu sliku, čija funkcija je ushićenje masov-

⁵⁷ Mađerić, Dragomir, Interferencije marketinga i kulture – mogućnosti i posljedice, *Marketing u kulturi : znanstveni simpozij*, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990., str. 4.

⁵⁸ Rocco, Fedor, Odraz razvoja teorije marketinga na kulturu i njenu ponudu, *Marketing u kulturi : znanstveni simpozij*, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990., str. 5.

⁵⁹ Isto kao bilj. br. 48, str. 106.

⁶⁰ Isto kao bilj. br. 11, str. 3.

⁶¹ Isto, str. 2.

nom proizvodnjom⁶². Muzeji su, kako je očito, prestižne ustanove izvan žustrih tokova businessa i zato je istina da su “skloni podcijeniti ono što nude: respektabilnost i besmrtnost”⁶³ (makar kako se to činilo nedostojnom ponudom svakom reformiranom muzealcu). Epitom ispravno shvaćenog imagea jest upravo identitet, osobito ako je medijski obrađen, pretvoren u atraktivni proizvod.

Među tendencijama koje treba prepoznavati jest konvergencija svijeta businessa i kulture (dakle i muzeja). Marketing je dio tog razvoja, često i vanjski njegov znak. U sintagmi tzv. kulturnog društva, što je tužni eufemizam za društvo bez žive kulturne tradicije, business nastoji odjenuti meki image kulture, preuzeti od nje imaginaciju, postojanost, osjetljivost, sintaksu... Smisao je u sofisticiranju metoda zarađivanja, ulaženjem u podsvijest i privatnost (budućeg) potrošača. Ogromne međunarodne izložbe (“blockbusters”) možda su započete prije dvadesetak godina i kao potreba muzeja koji su ih organizirali, ali su postale stvarno moguće kad je poslovni svijet prepoznao njihov medijski potencijal. Nisu, dakle, ni posve nedavni fenomen, a niti zamislive bez patronata korporativnog kapitala.⁶⁴

Od muzeja se pak očekuje, dosljedno netom najavljenim strahovanjima, da pokaže poslovnost, predvidljivost, normativizam, mjerljivost učinka – sve do sposobnosti djelomičnog samofinanciranja. Simbolički vrh tih obaveza iz načela “vrijednost za novac” jesu “pokazatelji učinka”⁶⁵, odnosno i sam marketing. Mudrost i kontemplacija malo imaju veze s frenzičnom djelatnošću mnogih suvremenih muzeja koji na kvantitativnoj razini žele dokazati opravdanost utrošenog novca. Priroda marketinga je takva da, is-

⁶² Misao Francois Lyotarda.

⁶³ Le nouveau visage des musées : la vocation culturelle et le service du public, Etudes spéciales, Paris : Institut la Boétie, 1990., str. 24.

⁶⁴ Prema: Zorzi, Renzo, *Corporate patronage*, Public view: the ICOM handbook of museum public relations / edited by Cornne Bellow, Paris: ICOM MPR Committee, 1988., str. 83.

⁶⁵ Savim je zanimljivo da se polovinom 70-ih godina u jugoslavenskom sustavu samoupravljanja dugo i skupo nastojalo svaki posao vrednovati i tako ocijeniti učinak djelatnika i takvih službi kao što je muzejska. Iako neuspješan eksperiment, to iskustvo je neopravdano nestalo pod općim osporavanjem. Samoupravljanje nije moglo sankcionirati nerad. Već unatrag kojih 10 godina, “pokazatelji učinka” (performance indicators) omiljena su tema posebnih instituta na Zapadu, ali za sektor muzeja (npr. Museum Training Institute, V. Britanija).

pravno shvaćena, omogućava preispitivanje ovog stanja. Business je područje razvoja, ali kultura mora biti i područje napretka. Svijet profita zaođjeva se plaštom kulture, što zbog toga da kulturom omekša svoj tvrdi image, a što zato da iz kulture izvuče potrebnu inspiraciju za raznolikost i posebnost.

2. PROCVAT MUZEJA

2.1. Nove okolnosti i prilagodbe

Da bi se snašli u kompetitivnom svijetu, muzejski stručnjaci počinju razumijevati jezik svijeta koji ih okružuje: management (kao novi naglasak na kvalitetnom upravljanju), marketing (kao osvještavanje ponude i potražnje), učinkovitost (kao poziv na svrsishodan trud), rentabilnost (kao famozno geslo “vrijednost za novac”), mjerenje učinka (kao dokaz da uvijek ima onih koji nedostatak kontrole tumače kao pravo na nerad), vrednovanje proizvoda i kvalitete (kao način da provjere što su doista napravili), itd.

Da bi se omogućilo dobro funkcioniranje ustanove⁶⁶ neophodno je, rećeno ukratko, imati: razrađen dokument o politici muzeja, jasno razgranićenje funkcija unutar muzeja, definirano nadgledanje radnog procesa i učinaka, definirane resurse (dakle izvore potencijala ustanove), jasnu sliku o potrebnom obrazovanju i obuci (s ciljevima, izvođaćima i cijenom), sustav nagrađivanja, te sliku troškova. Štoviše, danas sve uslužne organizacije, dakle i muzeji, smatraju da zapošljavanje novog osoblja nije receptivno nego proaktivno pa se na tržištu rada traže baš odgovarajuće osobe, a ako situacija zahtijeva, postojećí zaposlenici se dodatno školuju. Posebna pažnja u nabavkama i računovodstvu te kontroli drži se nužnim uvjetom dobrog poslovanja i u marketingu.

Muzejski posao se ne odvija bez svijesti o konkurentima. P. Kotler⁶⁷ ih nabraja otprilike ovako: elektronski mediji, filmovi, tematski parkovi,

⁶⁶ Runyard, Sue – Andersen, David, *Museums at a time of change*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management. Paris : ICOM, 1992., str. 244.

⁶⁷ Kotler, Neil – Kotler, Philip, *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str XXII.

sportska natjecanja, “edutainment” (pri čemu misli na spoj obrazovanja i zabave), šoping centri i restorani.

Da bi dorasli okolnostima izmijenjenog svijeta, muzeji se otvaraju i počinju razmišljati o sebi kao o javnoj ustanovi. Teško je govoriti o fazama tog otvaranja prema društvu, jer nije bilo svugdje isto, ali recimo da svijest o muzeju kao obrazovnoj ustanovi traje od početka stoljeća, a da je obrazovna djelatnost u muzejima doživjela procvat od 50-ih do 80-ih godina, kad se počelo govoriti da je obrazovanje ipak opis školskog posla, a da je u muzejima riječ o komunikaciji⁶⁸. Neki pak smatraju da je “iskustvo” (experience) opis novog učinka muzeja, no o tome kasnije.

2.2. Povećanje brojeva

Svijet se zaogrće prestižnim plaštem muzeja⁶⁹. Nevolja je što smo “u 2000. godini tako slabo opremljeni statističkim podacima, kao i 1970-ih”⁷⁰. S druge pak strane, obasuti smo sporadičnim pokazateljima koji su ponekad i proturječni. No, čini se da *boom* muzeja još uvijek traje i dobiva nove, šire dimenzije. Ponegdje je već uobičajena praksa da se broj posjetitelja mora ograničavati⁷¹. U razdoblju od 1983. do 1993. u Francuskoj je 400 muzeja bilo obnovljeno⁷², a riječ je o trendu koji se nastavlja.

Brojevi ne sačinjavaju kvalitetu, ali o njoj govore. Pođimo od najbrojnijih: U SAD je danas oko 8000 muzeja, u Francuskoj 2500 (od toga 34 nacionalna i 900 klasificiranih i kontroliranih muzeja). Prikupljanje podataka je često vrlo težak posao, što objašnjava nepreciznost i onda kad se brojevi

⁶⁸ Šola, Tomislav, Od obrazovanja do komunikacije, *ICOM News*. 40, 3/4 (1987.).

⁶⁹ Parafraza izjave opata Sugera kad je govorio o izgradnji (gotičkih) katedrala.

⁷⁰ Hudson, Kenneth, European museum of the year award : the candidates 2000. Bristol : *European Museum Forum*, 2000., str. 2.

⁷¹ The Royal Sun Alliance Exhibition and Visitor Centre, Uppark, South Harting, U.K.; Victoria and Albert Museum, London; Centre Georges Pompidou, Paris, Muzej dinastije Romanov, Moskva (već oko 6-7 sati ujutro posjetitelji čekaju karte za sljedeći mjesec), itd.

⁷² Musees et partenariat (études spéciales), Paris : Institut la Boétie, 1993., str. 2.

znaju⁷³. Prema podacima iz 1993.⁷⁴, u V. Britaniji postoji, nešto više od 2500 muzeja, od kojih je njih 1300 tzv. nezavisnih. Oko 500-600 ih je u Indiji, oko 2000 u Rusiji⁷⁵ (u SSSR-u su deklarirali i više od 50 milijuna “spomenika duhovne i materijalne kulture”⁷⁶). U Kini je danas 1800 muzeja i 750 spomenika na otvorenom (arheologija, arhitektura) i još 89 na temu prirode⁷⁷. Nizozemska ima oko 2000 muzeja i uz Finsku je vjerojatno vodeća u svijetu. Finci imaju, naime, oko 1000 muzeja, na 5,5 milijuna stanovnika, a po “snabdjevenosti” muzejima tu je i Norveška sa svojih 800 muzeja⁷⁸. Prema nekim izvorima, u Njemačkoj je 1993. bilo 4300 muzeja, a po drugima je sada tamo 6700 muzeja⁷⁹. U Kanadi je 1991. bilo ukupno 2000 muzeja. Hrvatska, kao zemlja koja ima dugu povijest i bogat identitet, bitno je u zaostatku sa svoja 193 muzeja. Samo sjeverna Irska ima oko 50 muzeja, a Škotska više od 400. Grad Zagreb ima dosta muzeja (ako zaboravimo da su neki minijturni), čak 32, ali i to je malo prema Helsinkiju (57), Zuerichu (50 i 400 galerija) ili Berlinu (168), ili nekim drugim gradovima Evrope.

Ono što može laika impresionirati, a stručnjaku dati misliti, jest stopa rasta. Godine 1870. u SAD je bilo 200 muzeja. Do 1984., dakle u 114 godina kad u SAD ima navodno⁸⁰ 7000 muzeja, broj je povećan 35 puta⁸¹. U početku je išlo sporije (1910. godine 600 muzeja), a kasnije sve brže: u razdoblju između 1960. i 1963. godine novi muzeji su u SAD

⁷³ Prva procjena Museums Association bila je da je riječ o 3537 muzeja; nakon provedene ankete (1987., odgovorilo samo 1750 muzeja) napravljena je korekcija na 2131 muzej.

⁷⁴ Ambrose, Timothy, *Managing new museum: a guide to a good practice*, Edinburgh: Scottish Museums Council, 1993., str 5.

⁷⁵ Ivanov, N., *The tasks of soviet museums in preserving the cultural heritage*. Referat na 14. Generalnoj konferenciji ICOM-a, Buenos Aires 1986.

⁷⁶ Piščulin, Jurij, *Muwop (Museologica Working Papers)*, ICOFOM.

⁷⁷ Su, Dongai, *Museology and cultural heritage policies in China*, *ICOM Study Series*. 8 (2000.), str. 13.

⁷⁸ *Bulletin of the European Museum Forum*, March 1999.

⁷⁹ Christian Mueller Straten, glavni urednik časopisa *Museum Aktuel*, srpanj 2000.

⁸⁰ Official Museum Directotory navodi za 1988. godinu 6600 muzeja.

⁸¹ *Museum studies papers*, New York University 1985.

nastajali po jedan muzej svaka 3,3 dana⁸². Prema Simonu Weil-u u SAD je u razdoblju od 1945 do 1982 nastalo 2700 muzeja što znači 73 godišnje ili 1,4 muzeja tjedno.

Velika Britanija, kao zemlja baštine, također je zanimljiv slučaj. Od 2500 njezinih muzeja, 2/3 ih nije postojalo prije 1960. godine⁸³. Ako je od tada nastalo cca 1600 muzeja, to znači da je broj rastao po stopi od 40 godišnje. To je vrlo vjerojatno, sudeći po podatku koji kaže da je u razdoblju između 1971. i 1987. godine bilo 800 novonastalih muzeja⁸⁴, te ih je dakle nastajalo po pedesetak godišnje ili u prosjeku po jedan tjedno. Štoviše, od 60-ih do 80-ih broj je muzeja udvostručen. U devedesetima je razvoj, čini se, nešto usporen⁸⁵.

Zanimljiv je podatak o razdoblju od jedne godine dana u tadašnjoj Z. Njemačkoj (1988.-1989.), kad je izgleda nastalo 189 novih muzeja, u prosjeku 3,5 muzeja tjedno⁸⁶. Jednako je ilustrativan primjer Kanade gdje je u razdoblju od petnaest godina (od 1985. do danas) nastalo čini se oko 700 novih muzeja ili, rečeno slikovito, gotovo jedan muzej tjedno⁸⁷. U nepunih 8 ili 9 godina (od kraja 80-ih do 1997.), u Kini je nastalo 800 muzeja, što znači da su u tom razdoblju tjedno nastajala gotovo dva nova muzeja. Posebice je zanimljiva 1984. godina kad je, u prosjeku, novi muzej nastajao svaka 2,4 dana⁸⁸. U Norveškoj je prije nekoliko godina stopa novih muzeja bila 1,25 mjesečno⁸⁹, slično kao i u posljednjih dvadesetak godina u Škotskoj⁹⁰. 80-ih je u Nizozemskoj novi muzej nastajao po stopi od 0.8 muzeja tjedno.

⁸² Isto.

⁸³ Kenneth Hudson, bilješke iz razgovora.

⁸⁴ Cash, Joan, *Picture Power, Museum News*, July/August (1988.), str. 24.

⁸⁵ Isto kao bilj. br. 12.

⁸⁶ Andreas Grote, predavanje u Zagrebu, 1990.

⁸⁷ Dickenson, Victoria, *National travelling exhibitions, Public View : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow*. Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 148-160.

⁸⁸ Isto kao bilj. br. 77, str. 13.

⁸⁹ Isto kao bilj. br. 78.

⁹⁰ Isto kao bilj. br. 74, str. 5.

Kenneth Hudson je tvrdio da novi muzeji u Evropi nastaju po stopi od 1% godišnje. Doda li se višestruki broj obnovljenih i povećanih, slika je vjerojatno realna. Između 30 i 40 tisuća muzeja na svijetu svjedoči o novom vremenu koje ili drži do baštine više nego sva prethodna (što je manje vjerojatno), ili se u stanju ugroženosti nastoji štititi moćnim institucijama čija je svrha kontinuiranje identiteta. Svatko tko poznaje svijet vidjet će da je riječ o živahnom i važnom sektoru. Stare zemlje se opremaju muzejima da bi zadržale prestižni image i potrajale u diskulturaciji, a nove da bi te attribute stekle i stvorile obrambeni mehanizam pred svjetskim procesima.

Kratkoće radi, treba preskočiti jednako dramatične podatke o rastu zbirki i cijeni zbiranja, slične podatke o respektabilnom broju zaposlenih u muzejima svijeta, financijske parametre toga rasta, te rastući broj posjetitelja. U državama zapadne Evrope muzeji imaju ukupni godišnji posjet čiji se broj kreće oko broja stanovnika tih država. Dakako da je u toj situaciji razvijenog tržišta i relativno bogatih građana i te kako smisleno govoriti o marketingu. Taj je broj u Istočnoj Evropi barem upola manji te zato Istočna Evropa ne može usvojiti gotove predloške Zapada. Bit će stoga uvijek uputnije više obratiti pažnju na, recimo, formiranje proizvoda, ili pak na izvore mogućih dilema koje postavlja društvo u previranju (status muzeja, status korporacija, moralnost profitnog poslovanja, itd.), tj. osloniti marketing na vrijednost muzeja kao javne institucije.

3. POMACI I TRENDОВI

3.1. Kriza muzeja

Kriza muzeja je tema koja naizgled nije logična ima li se na umu eksplozivan razvoj muzeja u nekoliko proteklih desetljeća. Ipak, kriza je stalno stanje muzejske struke, jer broj novih muzeja više svjedoči o potrebi za njima nego o tome da su onakvi kakve trebamo. Muzeji doista rastu kao gljive, ali, reklo bi se, nisu sve jestive. Muzeji, naime, kasne u prilagodbi okolnostima koje ih stvaraju. Golemo područje moguće (vjerojatno i potrebne) muzejske prakse pokrivaju novopridošle, slične institucije i njihovi načini djelovanja i tako im oduzimaju publiku i namjenska proračunska sredstva. Dva-tri desetljeća traje i otkrivanje kvalitete u muzejskoj ponudi

(mimo onoga što je, kao vrsnoća⁹¹ preživjelo od starih vrijednosti). Za razliku od davnih idiličnih vremena, danas čak i u Evropi znamo da se pojedini muzeji mogu zatvoriti, da se mogu ukinuti, da je moguće izgubiti posao⁹², da je moguće da čak i društveni vlasnici rasprodaju dio zbirke⁹³. Zbirke su postale prevelike, prostor je postao premalen: muzeji su, uopće no govoreći, dosegli granice fizičkog rasta⁹⁴. Potrebna je rekonceptualizacija, novo razumijevanje posla. Troškovi stalnog dizanja standarda u radu iza i ispred “kulisa” nezaustavljivo rastu; rastu i očekivanja zajednice, raste i broj posjetitelja i obaveze da im se pruži konkurentan komfor i pažnja. Raste i potreba da se zaposlenici muzeja školuju za posao koji nije više moguće ili barem nije isplativo učiti na samom poslu. Ima i mnoštvo primjera obratnih tendencija, da, recimo, padaju prihodi ili broj posjetitelja zbog efikasne konkurencije. Rješenja su mnoga i poznata: jedno od njih je marketing. Ako se muzej i okolnosti slabo razumiju, moguće je, na primjer senzacionalističkim izložbama, pokvariti “tržište”, dakle očekivanja i potrebe publike. Ponegdje se događa da nakon takvih događaja posjet muzeju drastično pada.

3.2. Orijentacija na korisnika

Teorija marketinga to zove tržišnom orijentacijom. Tržište muzeja je skup korisnika, ma kako da se oni zvali: publika, posjetitelji ili korisnici. Za razliku od poslovnog svijeta, muzeji su na strani svoje publike i njihovih interesa. Kad muzealci rabe riječ “mušterija” ili “klijent” to je ponovo posuđenica iz teorije komercijalnog marketinga. Ispravno mišljena, znači pokušaj da se provokacijom učvrsti orijentacija na korisnika. Industrija poznaje taj razvoj odavna. Posebno je ilustrativan u automobilskoj industriji u kojoj su Henry Ford u SAD, a Andre Citroen u Francuskoj u

⁹¹ Joseph S. Noble (bivši predsjednik Američke zajednice muzeja) muzejsku je ponudu imenovao “standardima vrsnoće”.

⁹² To je osobito raširena pojava u Sjevernoj Americi, ali stiže i u Evropu.

⁹³ Derbyshire County Council u McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London: Routledge, 1997., str. 31.

⁹⁴ Gimenez, Carmen, *Art Newspaper*, 7 (April 1992.) “...prostorno ograničenje je jedno od bitnih pitanja s kojim se muzeji danas suočavaju (...) to stvara temeljitu krizu: muzeji nemaju ni novca da obogate svoj fundus, niti da rastu i izlože sve što doista posjeduju”.

središte organigrama svojeg pothvata stavili “mušterija”, odnosno “prodaja”⁹⁵. Ostalo je bilo uspješno tumačenje potreba. “Danas postoji veća svijest o svim elementima muzejskog posjeta. Ljudi očekuju bolju razinu komfora i usluga, a muzeji odgovaraju tako da im to daju”⁹⁶.

3.3. Od zbirke do komunikacije⁹⁷

U posljednjih pedesetak godina dogodio se prijenos težišta s tradicionalnih poslova (prikupljanje, konzerviranje, istraživanje, čuvanje) na one kojima je posljedica komunikacija (prezentacija, interpretacija). “Jedna gotovo neposredna posljedica komunikacijske orijentacije jest zabrinutost koja se svugdje u struci osjeća kad je riječ o posjećivanju muzeja. Prijelaz s paradigme zbirke i kustosa na paradigmu izložbenog medija nije tek neka evolucija nego raskid”⁹⁸. To znači novu važnost za nove poslove, ali povećanjem odgovornosti i evolucijom struke i zadržavanje svih prethodnih tradicijskih obaveza. Komunikacija kao cilj ima svoje zakonitosti. Odatle su muzeji postali najprije dopadljiviji, udobniji, šarolikiji, prijateljskiji i zanimljiviji. Umjesto strogog ugođaja izložbe znanstvenog laboratorija, oni su postali mjesta pokretne slike, živih instalacija, naracije, humora, ideja, i emocija. Osim znanja, nude intelektualni stimulans i inspiraciju u realnom vremenu. Zato je moguće reći da im se dogodila “kazališna faza” razvoja⁹⁹ u kojoj su inscenacija i dramaturgija slični kazalištu. Tko poznaje filmsku dramaturgiju vidio bi i tamo ponešto od postupaka suvremenih muzeja. Vodiči u povijesnoj odjeći, čak s jezikom razdoblja kojeg predstavljaju ili pak diskurs u prvom licu praksa su, posebice američkih muzeja, a sve su češći i u Evropi. “Igranje” cijelih scena ili povijesnih bitaka, čak s desecima glumaca i amatera danas je raširena pojava, doduše na rubu muzejskog posla, ali ju je nemoguće omalovažiti.

⁹⁵ Podaci s izložbe “Citroen” u Musee de la Publicite, Paris. prosinac 2000.

⁹⁶ Lamer, Catherine, *Loyd Grossman: an interview with Leisure Management*. March 1996. Vol. 16, no. 3., str. 63.

⁹⁷ Vidi: Šola, Tomislav, Od obrazovanja do komunikacije, *Informatica Museologica*, 19, 1/2 (1988.), str. 92-95 i Šola, Tomislav, Od publike do korisnika, *Informatica Museologica*. 29, 3/4 (1998.)

⁹⁸ Jacobi, Daniel, Les Musees sont-ils condamnés à séduire toujours plus de visiteurs?, *La lettre de l'OCIM*. 49 (Jan/Feb 1997), str. 10.

⁹⁹ Isto kao bilj. br. 67, str. 178.

Odatle se sve više u literaturi govori o muzejskom doživljaju (orig.: museum experience). Muzeji tako postaju osobita vrsta znanstvenog teatra – teatra činjenica (zbog svoje čvrste utemeljenosti u znanosti) i teatra fikcije (zbog svoje potrebe da pretpostave, nadograđe, rekonstruiraju, da se poigraju pretpostavkama i posluže viziji). Našavši se na tom području, moraju se osloniti na paralelna iskustva koja im mogu pomoći da se snađu u managementu posjetiteljevog vremena, upravljanju pažnjom (da povise motivaciju i spriječe dosadu), vođenju posjete (vizualni i mentalni “magnet”), definiranju komfora; ukratko, moraju imati svijest o potrebama svojih posjetitelja. “Diznifikacija” jest opasnost svakoj slabašnoj struci, ali je Disneyland ipak prilika za učenje¹⁰⁰.

Participacija je najmanje razumljiv doseg suvremenog muzeja. Gdje počinje i kako završava taj vrhunski oblik komunikacije? Počinje u svakom obliku suradnje i razmjene, a završava u obostranoj koristi sudionika. Muzej koji otvori svoja vrata i na tome ostane, ne komunicira. Muzej koji napravi program koji korisnici trebaju, komunicira. Dakle, muzej koji će biti prisutan u zajednici, intervjuirati, istraživati, dogovarati se, imati svoje povjerenike, sa zaniteresiranim građanima nastojati napraviti svoj program, muzej koji će im pomoći u svakodnevicu, bilo da je tumači ili je s njima poboljšava – takav muzej je mjesto razmjene, tj. su-djelovanja. Participira i čovjek koji se muzejem aktivno služi i daje zaposlenima na znanje svoj stav. Muzej je mjesto identiteta, a identitet slika i inspiracija svekolikog djelovanja određene zajednice u prostoru i vremenu. Odatle je djelatni muzej pokretač, inspirator i sudionik razvoja. On pomaže razumjeti sebe, kao osobu i kao kolektiv, a to je preduvjet zdravog razvoja. Načina i tehnike je mnoštvo, a svode se na znanstvenu ozbiljnost, s jedne strane, i dovitljivost da iskustvo prošlosti omogući kvalitetan razvoj danas i u budućnosti. Jedan primjer: Prirodoslovni muzej koji ovih godina nije napravio izložbe, radionice, predavanja, seminare, kulturne akcije, koji nije pisao vladi, svjetskim organizacijama, čiji kustosi nisu bili u medijima i nisu sami pisali i predavali o planetarnim posljedicama nekontroliranog, profitom motiviranog razvoja – takav muzej nije komunikativan i ne može biti participativan. Početak 19. stoljeća donio je Evropi obavezno školovanje i javni muzej. Industrijska revolucija je trebala kulturne radnike i svjedočanstva pobjedonosnog hoda modernog čovječanstva. Uz

¹⁰⁰ Šola, Tomislav, Disneyland kao prilog muzeološkom iskustvu, *Informatica Museologica*, 12, 3/4 (1981.), str. 33-34.

današnju sintagmu “nove škole”, čiji je cilj stvaranje “kognitivne elite”¹⁰¹, što bi trebao biti novi muzej? Vjerojatno mjesto demokratskog uvida, mjesto samospoznavanja, mjesto razumijevanja i posvojenja svijeta koji se prebrzo mijenja (kojeg je bez pomoći teško shvatiti i slijediti), te mjesto korektivne akcije prema održivom razvoju. Koncept “posjetitelj-stručnjak”¹⁰² je tek podsjetnik na postojanje zahtjevnih korisnika ili nada da će ih biti sve više, ali će uvijek biti malo posjetitelja koji će biti u stanju kritizirati struku i biti u stanju analizirati, ili pak vrednovati, različite načine i dosege muzejskih izložbi.

3.4. Konceptualizacija ili kraj “barbarske” ere baštine

Muzeji nisu kuće premeta nego kuće ideja. Konceptualizacija je univerzalni trend primjetan u svim ljudskim djelatnostima, kao odmak od tradicijskog, izravnog trodimenzionalnog i opipljivog svijeta. Sve dobiva svoj pomaknuti odjek, svoju “neopostojeću” verziju: novac, informacije, znanje, kontakti, događaji... Svijet u kojem postoje mijenja se, od društva osnovanog na proizvodnji do društva osnovanog na informaciji.

Naprije su se pojavili znanstveni centri¹⁰³ koji su se u pojedinim primjerima posve odrekli originalnih predmeta, zatim je velik broj muzeja uvođio sve više interpretativnog, sekundarnog materijala u svoje postavbe, pa su se pojavili muzeji koji žele ispričati cjelovitu “priču”, ali ne žele da ih u tome spriječi nedostatak primjerene zbirke¹⁰⁴. Prvi cilj posla u muzeju nije, kao nekad, usko gledano, dobar muzej, nego vitalna, produktivna baština: “...muzeji nisu zbirke, a niti su zgrade; s pogledom na budućnost

¹⁰¹ Rivard, Rene, *Musee et Civilization du Savoir, Le Musee: Lieu de Partage de Savoirs* / ed. Michel Cote, Annette Viel, *Canadian Association of Museums*, 1995., str. 115.

¹⁰² “Expert visitor” termin J. Davallona.. VIDI u: Davallon, Jean, *Gottesdiener, Hanna, Poli – Marie-Sylvie, The “expert visitor” concept, Museum International*, Paris, Unesco, No. 4, Oct-Dec. 2000., str. 60-64.

¹⁰³ “Science centres” od 60-ih godina naovamo, kao osobitih muzeja znanosti i tehnologije.

¹⁰⁴ Muzej impresionista u Chateau d’Anvers, Francuska; Muzej židovske dijaspore, Tel Aviv, Izrael.

moj bi prioritet bio ljudi”¹⁰⁵. Takav konceptualizirani muzej postaje “konstelacija događaja, umjesto da je konstelacija predmeta”¹⁰⁶. Muzej sredstvo, jednako je “umjetan” kao i ljudski mozak, te je vjerojatno važnije da slijedi mozak svojom inspirativnom, asocijativnom i generativnom sposobnošću, nego da ultimativno pokušava memoriju pretvoriti u trodimenzionalni, dokazni materijal.

To je nova situacija u muzejima koja otvara neslućene posljedice. “Teatarska faza”¹⁰⁷ znači da predmeti nisu nositelji cjelokupne važnosti muzeja; važna je scena koju prezentiraju, pripovijest koju kazuju, kvaliteta komunikacije koju postižu i učinci kojima se prema svojim korisnicima mogu pohvaliti. Predmeti su “mahom sredstva obznanjivanja iskustava povijesne ere prije negoli cilj samima sebi”¹⁰⁸. Upravo zahvaljujući posljedicama ovog zaokreta u razvoju, muzeji su mogli postati komunikativni, okrenuti svojim posjetiteljima, jer su mogli pokazati kontekst, pozadinu, okolnosti; ukratko, mogli su biti konačno razumljivi. No, doslovna rekonstrukcija je taština i kič, slaba kao i “istinitost” dekontekstualiziranog izlaganja predmeta. Profesija će zbog potrebe prepoznavanja trebati izgraditi mjere između populističke industrije baštine i znanstvene muzejske tradicije.

I u samoj temi o kojoj je riječ u ovoj knjizi, dogodio se isti konceptualni pomak, od muzeja usredotočenog na predmet do muzeja kojem je središte interesa “tržište”. Konceptualizacija muzeja stoga je obilježena orijentacijom na jezik ideja, kad je riječ o praksi, i na teoriju baštine (umjesto muzeologije), kad je riječ o teoriji. Takav konceptualizirani muzej rado će i govoriti o konceptu, a ne samo o konkretnom identitetu, recimo o umjetnosti kao vrijednosti, a ne o posebnoj umjetničkoj pojavi ili pojedinom umjetniku¹⁰⁹. Izum “hands on”, tako dugo smatran idealnim, samo potvrđuje dvije stvari: da baština treba biti dio svakodnevice (gdje ju je moguće i doticati) i da muzej u konačnici nije mišljen za takvu vrstu izravnog iskustva (ma kako bilo dobrodošlo).

¹⁰⁵ Finlay, Ian, *Priceless heritage: the future of museums*, London : Faber & faber, 1977., str. 174.

¹⁰⁶ Isto kao bilj. br. 67, str. 41; Kotler citira Charlesa Parkhurst-a, direktora Baltimore Museum of Art, iz 1960-ih godina.

¹⁰⁷ Isto, str. 178.

¹⁰⁸ Isto.

¹⁰⁹ Centre d’Art, Grenoble, Francuska.

Opisujući stanje muzeja danas, stručnjaci upotrebljavaju sljedeće termine¹¹⁰: activity centre, interpretation centre, discovery centre, theme park, culture-business institution, multimedia centre, exhibition centre, archival exhibition centre, open storage museum, itd. Muzejske institucije o kojima se razgovara opisuju se pobliže: “nema stalne izložbe”, “nema zbirke”, itd.

3.5. U kojem smo poslu?¹¹¹

3.5.1. Razlike businessa i kulture

Cilj muzeja je čovjek u potrebi, a cilj poslovnog svijeta je željni čovjek. Muzeji pomažu, a komercijalne djelatnosti žele obaviti što uspješniju razmjenu za svoj proizvod. Jednima je cilj opće dobro, drugima vlastito dobro. Management može biti preuzet od businessa, ali ciljevi svojom orijentacijom pripadaju dobrotvornim organizacijama¹¹². Reformirana muzejska praksa dijelom bi se mogla naći među tzv. poslovnima znanja¹¹³, ali je to premalo određuje. Zadaci su zahtjevniji i metodama rada i ciljevima. Dijelom je muzeje moguće definirati i kao uslužnu organizaciju¹¹⁴ kao što su npr. dobrotvorne organizacije, bolnice, teatri, orkestri i sl., ali u takvoj širokoj klasifikaciji njihova komunikacijska i razvojna vrijednost ne dolazi do izražaja. Izgleda čak prihvatljivo i moguće naš muzejski posao nazvati upravljanje kulturnim vrijednostima, “cultural resource management”¹¹⁵, što bi trebalo valjda približiti naš posao managerima. Međutim, takav način razmišljanja može odvesti i u sadržaj koji zaboravlja sve osim upravljanja kulturom kao robom. To je razina koju priznaje uobičajeni marketing koji, kao posuđeno ekspertno znanje, stiže u muzeje: muzeji “mogu

¹¹⁰ Riječ je o izrazima iz publikacija Međunarodnog savjeta za muzeje tijekom 2000. godine.

¹¹¹ Uobičajeno pitanje koje je svojim ulaskom u svijet muzeja postavio management iz svijeta businessa (Which business are we in?) kao osnovu za ispravnu upravljačku orijentaciju.

¹¹² U engleskom je to lakše reći, a u Engleskoj i razumjeti, jer većina muzeja ima tzv. “charitable” status.

¹¹³ “Knowledge based businesses” gdje se ubraja konzultantski posao, financije i osiguranje, oglašavanje, televizija, obrazovanje, itd.

¹¹⁴ Isto kao bilj. br. 21, str. 149.

¹¹⁵ McLean, Fiona, *Marketing the museum*, London : Routledge, 1997., str. 32.

misлити o sebi kao o važnijima, ali su zapravo samo apoteoza baštine. Muzeji su se našli uhvaćeni u okove baštine. Oni pridonose komodifikaciji prošlosti¹¹⁶. To, dakako, ne treba uzeti bez rezerve.

3.5.2. *Nekritičnost muzeja*

Poslovni svijet je sklon u muzejima gledati “business organiziranja, društvenih, rekreacijskih ili slavljениčkih događaja, te događanja koja nisu nužno povezana s njihovim zbirkaма i izložbama”¹¹⁷. Istina je, na Zapadu su muzeji pokušali čini se sve: posebne događaje na dane otvorenja, noćne događaje, obično ponuđene posebnoj publici, vodstva u noćnim satima, noćni boravak u muzeju za raznu populaciju (djeca, žene, posebne grupe), itd. Osjećaj mjere je znak postojanja svjesne, formirane struke, a to je rijetko slučaj sa stručnjacima zaposlenim u muzejima. Otud odbijanje, zbunjenost, ili nekritičnost pred pozvanim suradnicima iz agresivnijih, etabliranih profesija, kao što su ljudi iz businessa, arhitekti, dizajneri, informatičari, itd. Jedna studija¹¹⁸ koja se bavi obrazovanjem u umjetničkim muzejima zaključuje kako je obrazovanje nesiguran posao, ali nije takav posao koji pomaže ljudima u njihovim problemima.

Ipak, dio novina treba priznati kao muzejske, iako su s granice prema industriji baštine. Ako je muzejski sadržaj još uvijek dovoljno ozbiljan, očito nije grijeh omogućiti zabavne i ostale sadržaje u istom kompleksu¹¹⁹. Neki muzeji tipa znanstvenih centara postali su poslovne tvrtke na području znanosti i kulture. “Cite d’ Espace” u Toulouse, Francuska, neka vrsta “theme park” institucije, nastao je zajedničkim naporom 40 partnera, a njime upravlja poduzeće prema ugovoru s gradom

¹¹⁶ Isto, str. 45. Autorica je napisala, uz sve nesavršenosti svojeg znanja o muzejima, vjerojatno najbolju knjigu o muzejskom marketingu do tada. Pod terminom “baština” misli na sektor tzv. industrije baštine.

¹¹⁷ Isto kao bilj. br. 67, str. 181.

¹¹⁸ Elliot Eisner i Stephen Dobbs napravili su 1984. dosta citirano istraživanje za Getty Foundation o obrazovanju u umjetničkim muzejima.

¹¹⁹ Takav muzej je English Mill’s Cork Museum, Silves, Portugal, gdje se u dijelu ambijanta bivše tvornice pluta nalazi pet restorana i kafeterija.

(koji je zadržao 51% dionica)¹²⁰. Poduzeće nije posve profitno (orig.: *economie mixte*), a ugovor je ograničen na 12 godina.

Muzejski stručnjaci će morati shvatiti okolnosti u kojima djeluju. Komodifikacija, kao pretvaranje svih vrijednosti u robu, jest dio globalizacijskih mijena. Sve se pretvara u robu: slobodno vrijeme kroz dopunske poslove, prijateljske veze kroz tzv. mrežni marketing, “kultura” kao dobro koje se proizvodi, prodaje i kupuje, tradicija, povijest, porijeklo... važno je znati razlikovati okolnosti, oblike posla koji jesu pretvaranje u robu, i koji merkantiliziraju struku. Profit je u komercijalnoj razmjeni razlika, višak između cijene robe i cijene njene proizvodnje. Moglo bi se čak reći da je profit koji stvaraju muzeji takva razlika između uloženog truda i sredstava uspostave muzeja, te učinka muzeja za društvenu zajednicu kojoj služi, ali tu i prestaju mogućnosti usporedbe. Muzej je nemerkantilna i nekomercijalna organizacija, tj. jedna od filantropskih ustanova društva utoliko što je utemeljena na ljubavi za čovječanstvo (kako sugerira grčki korijen riječi) i jedva ćemo išta pogriješiti ako njen rad vidimo uperen prema onima koji je najviše trebaju u društvenom poslanju. Na taj način shvaćeno opće dobro sigurno jest jedna od komponenti koje čine prirodu muzejske ustanove.

Muzeji mogu ostvariti profit i oni to čine. Jedan dio jest opipljiva zarada iz nekih njihovih djelatnosti, ali drugi, važniji, teško je mjerljiv. Razina kvalitetne promjene koju svojim djelovanjem ostvaruju nije statistički lako obradiva. Društvena sredina koja se može pohvaliti ulaganjem u korisne muzeje, može uvidjeti “profit” koji je njima stekla, bilo da je riječ o turizmu¹²¹ ili pak blagotvornom utjecaju na kvalitetu života. Ali, muzeji ne smiju postati komercijalne ustanove. Njihovim aktivnostima ne smije upravljati interes kakav poznaje poslovni svijet. Status “neprofitne” ustanove je legislativnog karaktera, jer pripada svim institucijama koje su oslobođene od poreza, te čiji su izvori financiranja iz proračuna i sl. (muzeji, bolnice, sveučilišta, crkve). Da nije tako, možda bi bilo korisnije u definiciji muzeja naglasiti nekomercijalni umjesto “neprofitnog” karaktera te djelatnosti.

¹²⁰ *Bulletin of the European Museum Forum*, Dec. 1998.

¹²¹ Guggenheim Museoa u Bilbao, Španjolska, je, de facto, u prvoj godini funkcioniranja povećanim prometom i potrošnjom u gradu, gradskim vlastima vratio uložених 100 mil US dolara (1,3 mil posjetitelja).

Iz nastojanja da odgovore na želje mogućih korisnika, dogodila se, posebno u anglo-saksonskom svijetu, inačica muzejskog posla koju znamo kao industriju baštine¹²². Što su im razlike? Muzeji su komunikacijske ustanove određene znanstvenim istraživanjem, a industrija baštine ne poznaje stvarno znanstveno istraživanje. Muzeji sami stvaraju svoju poruku, industrija baštine koristi znanje koje je na raspolaganju. Muzeji mogu biti i zabavni, ali institucije industrije baštine moraju biti. Muzeji nastoje nadići obrazovnost da bi mudrošću pomogli u stvarnom razvoju, a ovi drugi su zadovoljni ako im akcije imaju i obrazovni karakter (otud i “edutainment” kao obrazovna zabava). Prvi su, dakle, društveno odgovorni, a drugi samo odgovorni svojem managementu i ulagačima. Zato “heritage” ima gotovo pejorativan prizvuk u V. Britaniji, a problem će se sve jače postavljati pred stručnjake muzeja¹²³. Tražiti razliku muzeja prema industriji baštine u tvrdnji da “muzeji još uvijek ostaju vjerni autentičnosti muzejskih predmeta”¹²⁴ znači nepoznavanje svih inovacija koje su se dogodile u muzejima, odnosno istinske prirode muzeja. Muzejska je specifičnost originalni predmet, ali on ne određuje muzej bez ostatka. Muzej bitnije određuje znanstvena i kulturna vjerodostojnost, predanost svojem društvenom poslanju, sposobnost da ponudi upotrebljivo znanje za kvalitetan život svojih korisnika i neobojenost interesima izvan društvenog projekta.

3.5.3. Posao kibernetičkog mehanizma

Muzejski posao izvire iz uloge kulture u društvu: da bude prilagodba i korektiv egzaktnim znanostima kako ih (zlo)upotrebljavaju grupe moći u ubrzanju razvoja. Služeći elitnim prohtjevima ili pak prohtjevima establišmenta, muzeji su izgubili priliku podrške tzv. običnog čovjeka. Takav, naime, ne vidi da mu mogu koristiti u njegovim praktičnim problemima. Otud su muzeji jedan od simbola društvenog uspona. No, sve više muzeja nastoji slijediti potrebe zajednice, postojati za stvarne ljude, stvarni život, stvarne potrebe, u stvarnom vremenu i za rješavanje stvarnih problema. To je put do relevantije struke i do punog muzeja koji neće ovisiti o

¹²² U profesionalnom žargonu bit će dovoljno reći “heritage”, tj. baština.

¹²³ Isto kao bilj. br. 115, str. 44; “But, like it or not, museums are also heritage”; autorica misli reći da su muzeji donekle dio industrije baštine.

¹²⁴ Isto.

“trikovima” za povišenje broja posjetitelja, kakve mogu savjetovati površni manageri. Takav muzej se suprotstavlja i pomaže, sudjeluje u kvalitetnom razvoju društvenog tijela i stoga pripada u dio njegova kibernetičkog mehanizma upravljanja¹²⁵. Ti spasonosni impulsi kao dio danas već dobro poznate sintagme održivog razvoja jesu ono što je istinski proizvodni okvir muzeja. Kroz mudre odluke osnovane na povijesnom iskustvu i argumentima koje tako slikovito i upečatljivo mogu dokumentirati i komunicirati muzeji, moguć je izvjestan povratak ravnoteži i harmoniji. Stvarnost oko nas, razmisli li se drukčije nego što to čine tradicionalisti u struci, prebogata je informacijama i beskrajno složena; u njoj je sve nadomak ruke onima koji znaju svoje poslanje.

3.5.4. Komunikacijski posao

Da bi se emancipirali od drugih i samostalno djelovali na svojem poslanju, muzejski stručnjaci moraju shvatiti da su u poslu koji podrazumijeva očuvanje naslijeđenog bogatstva i da iz znanja i argumenata koje uskladišćuju jedino ima svrhe vaditi sublimite mudrosti. To je djelatno znanje. Da bi se to dobro učinilo, način kojim saobraćaju mora biti (toj potrebi) primijenjena umjetnost komunikacije. Riječ je o svojevrsnom znanstvenom teatru memorije s visokim moralnim kriterijima i sviješću o sudjelovanju u velikom društvenom projektu. To određenje dakle podrazumijeva svjesnu odgovornost za sadašnjost i budućnost zajednice kojoj služe.

Pokušaj definiranja muzejskog posla stalan je proces. Podrazumijevao je sva prethodna iskušenja u definiranju: proizvodnja znanja, obrazovanje, zabava, itd. Posao u kojem su muzeji jest komunikacija. Određenje komunikacijom podrazumijeva tri kvalitete koje će obeshrabriti neambicioznog muzealca: znanstvenu ozbiljnost, moralno određenje poslanja i kreativnost, bez koje uspješna komunikacija nije moguća. Muzej je tu zbog identiteta: da ga osnaži i učini prisutnim i djelatnim.

3.5.5. Neke tendencije

Ono što se događa muzejima moglo bi se usporediti sa situacijom kinematografije u vrijeme uspona televizije i videa. Štoviše, uspon informacijske tehnologije, te svijet u krizi koji traži učinkovitu, uvjerljivu, djelatnu memoriju, stavili su muzeje pred mnoštvo zadataka. Cjelokupna rekon-

¹²⁵ Isto kao bilj. br. 23.

ceptualizacija podrazumijeva novu teorijsku osnovu, djelovanje u stvarnom vremenu, širenje oblika muzejskih ustanova, konvergenciju sektora baštine pa čak i sektora kolektivne memorije, itd. Glavne tendencije, koje opisuju promjene u toku jesu sljedeće¹²⁶:

- muzej kao mjesto sinteze (afirmacija muzeja kao multidisciplinarnе i transdisciplinarnе institucije zadužene za integralni, holistički pristup)
- muzej kao sredstvo za čuvanje i komuniciranje cjelokupnog identiteta
- muzej kao korektivni i adaptivni mehanizam društva (kibernetička kvaliteta, važna za održivi razvoj društva)
- shvaćanje muzeja kao sredstvo demokratskog življenja (uvid, informiranost, predstavljanje pojava, ideja i koncepata)
- pojam potpune baštine i mehanizmi interdisciplinarnosti
- obaveza definiranja jasnog poslanja
- veća važnost konteksta pojedinačnih informacija i znanja te sposobnosti kreativnog komuniciranja
- rastuća važnost kategorije korisnika i briga za nekorisnike
- nova politika partnerstva (financijsko, tehničko, kulturološko, obrazovno, socijalno, odnosno muzejska mreža)
- razdržavljenje muzeja kao put prema odgovornosti i autonomiji¹²⁷
- definicija muzejskog proizvoda
- određenje kvalitete muzejskog proizvoda
- široka primjena pokazatelja učinka institucija i stručnjaka
- nova važnost odnosa prema korisniku
- rastuća uloga informacijske tehnologije (IT) i stvaranje virtualnih struktura memorije (virtualni muzeji, arhivi, knjižnice)
- novi oblici zajedništva na području baštine

¹²⁶ Riječ je popisu nastalom 1998. za predavanja iz kolegija “Muzeji i publika”, Sveučilište u Zagrebu.

¹²⁷ Provedeno u nacionalnim muzejima Nizozemske; sličan projekt je u toku na razne načine u V. Britaniji, Švedskoj, Francuskoj, itd.

- rekonceptualizacija prikupljanja
- nova važnost strukovnog obrazovanja i gradnja profesije
- rekonceptualizacija teorije (nova podjela na teoriju institucionalne prakse i na teoriju koja povezuje sve institucije i aktivnosti u formiranju i komuniciranju baštine¹²⁸)

Slijed promjena kako su navedene izmijenit će muzeje toliko da će postati dio jedne informacijske i kibernetičke nadstrukture, totalni muzej¹²⁹ koji će se protezati od cyberspacea preko muzejskih dvorana i depoa do mjesta živih i rekreiranih vrijednosti, dakle, nešto što će na iznenađujući način ostvariti viziju Malrauxovog imaginarnog muzeja.

3.5.6. Važnost definicije

Nemoguće je djelotvorno i kvalitetno raditi posao koji nije poznat i koji ne možemo definirati. Definicija muzejske institucije je dobrodošla, ali ne rješava posve problem razumijevanja posla. Iz dobre definicije posla proizlaze dva pojma bez kojih nije moguće govoriti o marketingu: proizvod i kvaliteta. Suprotno očekivanju, ne postoji upotrebljiv konsenzus struke o tome što je to muzejski posao. ICOM-ova definicija govori samo o institucijama, a muzej je postao i oblik regularnog, odnosno povremenog i privremenog djelovanja. Ta definicija govori o predmetu, a muzeji su i bez predmeta¹³⁰, štoviše, digitalizacijom je predmet postao metavrijednost. Ta definicija tek u aneksima spominje dio varijanti suvremenog muzeja i daje dobre argumente i za teoriju i za definicije koje će izvirati iz koncepta cjelovite baštine. Uostalom, koncept muzeja je moguće indicirati u svakom regularnom, osmišljenom i upravljanoj *odnosu* ljudi prema prošlosti. Kratke definicije su i kratkog doseg. Ovu široku predlažem kao temeljito polazište za svako promišljanje te ustanove danas:

Muzej je bilo koja nekomercijalna, redovita ili privremena djelatnost s područja cjelovite baštine, koja, u nekom dijelu ili nekoj cjelini, sadrži is-

¹²⁸ Na Sveučilištu u Zagrebu, Odsjek za informacijske znanosti od 1998. predaje se kolegij "Opća teorija baštine".

¹²⁹ Isto kao bilj. br. 33.

¹³⁰ Većina tzv. znanstvenih centara bez originalnih je predmeta, a postoje i muzeji uobičajene vrste bez originalnih predmeta ili s malo takvih predmeta.

traživanje, prikupljanje, obradu, čuvanje i javno komuniciranje složenog ljudskog iskustva.

Muzej je načinom dijakron ili sinkron; pokriva dijelove ili cjelovita područja prošlosti i sadašnjosti, kako odgovara okolnostima i potrebama zajednice u kojoj djeluje; osnovan je nužno na znanstvenim spoznajama, ali je otvoren preispitivanju i nepoznatom.

Muzej je kontemplativan i edukativan u svojem nastojanju da zadovolji potrebu za užitkom razumijevanja živog svijeta, stvari i pojava kroz osjetilni, intelektualni i emocionalni doživljaj; muzej produžuje čovjekova osjetila i pojačava njegovu svijest o jedinstvu univerzuma.

Muzej je način samospoznaje, sredstvo kritičkog i demokratskog uvida u stvarnost i korektivno sredstvo za mudar i skladan razvoj; muzej čuva bogatstvo života, pomažući preživljavanju bilo kojeg identiteta, te kontinuiranju stvaralačkih sila prirode, zajednice i pojedinaca.¹³¹

4. KRATKA POVIJEST MUZEJSKIH GRIJEHA

Riječ je o “povijesti” zato što se rastućoj većini kvalitetnih muzeja može naći malo mana, a pogotovo ne ovih od kojih neke pripadaju u pravu prošlost struke. Zato će ovakav popis najbolje služiti kao podsjetnik za nedoumice novozaposlenih kustosa. U onih muzeja pak gdje postoji osnova za poboljšanja, popis “grijeha” bit će izravno koristan.

Kritika će se činiti to manje pravednom i potrebnom što je osoba koja je čita bliže tradiciji muzeja. Tradicionalni kustos će smatrati da je bavljenje znanosću i obaveza i prednost njegova posla, te će imati teškoća shvatiti neke prigovore.

Jedva da je ijedan od “grijeha” moguće naći igdje u eklatantnom obliku ili bez kvaliteta koje u istoj instituciji postoje istovremeno. Izlet u kritiku muzeja poslužiti će, s jedne strane, njihovom boljem razumijevanju, a s druge, jasnijem stavu prema potrebnom uplivu marketinga.

¹³¹ Šira definicija u upotrebi za studente kolegija “Muzeji i publika” (T. Šola) iz 1989., nadopunjena 1998.; Filozofski fakultet u Zagrebu.

Muzejski umor

Muzej je jedina institucija koja poznaje specifični termin kojim označava svoj neuspjeh da zadrži korisnika. Taj termin je "muzejski umor". Njime se označava stanje fizičke iscrpljenosti i psihičkog zasićenja. Prvo je posljedica nesavladivo velikih stalnih ili povremenih izložbi koje muzej nudi korisnicima, a drugo je rezultat prevelikog broja informacija i kognitivnih disonanci. Većina korisnika u većini tradicionalnih muzeja nije u prilici uspostaviti veze između vlastitog iskustva i znanja i onoga što se nudi. Zbunjenost, nezadovoljstvo ili čak ljutnja mogu biti logična posljedica posjeta takvom muzeju, te je malo vjerojatno da će doći do ponovljena posjeta.

Fragmentacija stvarnosti / dekontekstualizacija

Znanstvena analitička metoda i klasifikacija, te rezultirajuća specijalizacija razlog su specifičnog muzejskog diskursa. U tradiciji je muzeja da je predmetima oduzet kontekst, pa je stoga razumijevanje otežano ili gotovo nemoguće. Muzeji oduvijek nastoje na razne načine nadoknaditi taj manjak: vodstvima, sekundarnim materijalom (tekstovi, crteži, dijagrami, fotografije, modeli, faksimili, replike), glumcima, scenografijom, rekonstrukcijama, te novim rješenjima: audio-vizualnim prezentacijama, informatičkim kioscima i sličnim. Teatarski pristup obogaćen novim medijima zahtijeva razumijevanje medija i dramaturgije, odnosno novu organizaciju timskog rada s raznim stručnjacima (likovnjaci, dizajneri, programeri, stručnjaci za dramaturgiju, stručnjaci za svjetlo, ostali stručnjaci). Shvaćanjem da je muzej kroz svoje izložbe i akcije komunikacijski medij, sinteza umjesto analize postaje osobina muzejskog radnog procesa koji je okrenut prema van.

Elitizam

Muzej je demokratska javna ustanova financirana iz poreza građana i obraća se većini građana, tj. služi njihovim potrebama. Kad se takav muzej orijentira na posebne, važne i moćne društvene grupe, kad opslužuje bilo koju elitu, muzej izdaje svoje poslanje. Elita može biti ekonomska, politička ili obrazovna.

Entropija

Skupljajući, šireći i nadopunjujući i svoje često goleme zbirke, muzeji postaju dio onih ljudskih aktivnosti kojima se osiromašuje živa supstancija identiteta, ma o čemu da je riječ. U takvom je položaju kustos-zoolog koji nabavlja životinje za taksidermijsko prepariranje i kustos-etnolog koji obilazi sela u nabavci predmeta ruralne kulture, a i drugi kustosi. Oni stjecajem okolnosti doprinose osiromašenju i degradaciji živoga ili nestajućeg identiteta. Muzejski depo i izložbene dvorane čine im se legitimnim završetkom njihova strukovnog napora. Nehotično sugerirajući da je time posao zaštite obavljen, takvi su muzeji ostavili neometanim daljnji proces degradacije onog što su zaduženi štiti.

Eskapizam

Muzeji s takvom manom izbjegavali su vezu sa stvarnošću zato što je bremenita problemima i suprotstavljenim interesima. Da bi izbjegli svrstavanje i pristranost, da bi se uklonili tzv. commitmentu, muzeji su ignorirali stvarnost u kojoj djeluju, želeći zaštititi svoje “važnije” funkcije određene tzv. znanstvenim interesom. To je bio bijeg od odgovornosti i jasna moralnog stava u uvjerenju da bi decidirano stajalište moglo zasmetati onima koji društvenim, političkim ili ekonomskim utjecajem mogu “kazniti” muzeje ili njihove djelatnike za neposluh.

Euforija

Bez potrebnoga strukovnog obrazovanja, jasne strukovne svijesti i strukovne inteligencije, direktori i kustosi mogu biti pod prevelikom uplivom ideologije poduzetništva i profita. Nekritičan odnos prema javnom i financijskom uspjehu industrije baštine, može pretvoriti muzej u zabavište. To stavlja znanstvenu ozbiljnost i oslonjivost u podređen položaj, te se muzejski potencijal troši samo na želje prosječnih posjetitelja, a ne na služenje njihovim potrebama. Samo strukovna zrelost bit će uvijek iznova u stanju odrediti granicu između atraktivnog, komunikativnog obraćanja, s jedne strane, i podilaženja, s druge. Ista potreba za sposobnošću razlikovanja postoji posvuda: između umjetnosti i kiča, između erotike i pornografije, između zabave i vulgarnosti, između vladanja i tiranije, između slobode i anarhije, itd.

Kulturni kolonijalizam

Predmeti u muzejima nastojali su se razumjeti sa stanovišta Zapada i onda kad je riječ o drugim kulturama i civilizacijama. Muzeji su prepuni svjedočanstava kolonijalističkih pobjeda i pljačke lokalnih kultura, makar je posrijedi bio i znanstveni interes. Ignoriranje originalnog značenja predmeta ili njihovo neprimjereno izlaganje (suprotno duhu te kulture) znak je ignorantskog i dominacijskog odnosa kakav ne bi smjela imati javna kulturna ustanova. Izlaganje ljudskih ostataka drugih kultura dio je toga odnosa i, napokon, sve češći predmet restitucija. Sličan odnos etičke neobaveznosti muzeji često pokazuju prema ljudskim ostacima iz bivših povijesnih razdoblja. Posve je recentna pa utoliko i upitna znanstvena i muzejska tradicija koja legitimizira iskapanje i izlaganje mnoštvu posmrtnih ostataka časno sahranjenih i vječnosti predanih smrtnika.

Kako su se odnosili prema dalekim kulturama, muzeji su jednakom superiornošću često zaboravljali one kulture koje su etnički ili politički smetale javnoj slici službene kulture. Još i danas će se naći muzeja koji ignoriraju postojanje specifičnosti manjina i grupa koje postoje uz glavnu, prevladavajuću kulturu.

Međunarodne kulturne organizacije i globalistički trendovi favoriziraju izvoz zapadnog modela muzeja u ostale dijelove svijeta gdje ne odgovaraju potrebama lokalnog stanovništva niti poimanju baštine, gdje, često, muzealizacija predstavlja posljednji udarac ugroženoj lokalnoj kulturi.

Opsjednutost originalima

Muzejska tradicija poznaje mit originalnog muzejskog predmeta. Praksa, a dijelom i teorija smatraju uvjetom muzejske specifičnosti upravo činjenicu da muzeji posjeduju i izlažu originalne, trodimenzionalne predmete. Konceptualizacijom i svijeta i muzeja pojam “originalnosti” se širi i relativizira. Važna je istinitost, pouzdanost i kvaliteta informacije te atraktivnost njezina oprostorenja. Original može biti presudan, ali i ne mora. U posvemašnjoj orijentaciji na original, zaboravlja se da “originalnost” čini i (rjetko postojeći) kontekst i nepostojeća uporaba. Procesualni dio “originalnosti” jest sve važnija ambicija muzeja. Muzeji nisu mjesta predmeta nego koncepata, a originalni predmeti ostaju atraktivan, izuzetno iscrpan i često trajan izvor informacija. U svijetu masovne serijske proizvodnje i savršenih reproduktivnih tehnologija, original je manje važan nego nekad. Ali, niti ono što zovemo originalom

nije uvijek original (npr. u umjetnosti skulpture, rimske kopije grčkih originala) ili davni gipsani odljevi (danas već) značajno oštećenih spomenika na otvorenom.

Zbirka je sastavljena od originala, pa se smatralo da muzej može korisnicima ponuditi samo ono što sadrži zbirka. No, muzejska komunikacija ne smije biti presudno vezana u temi i širini za (ograničenja) zbirke. Diskurs, osim zbirke, određuje i potreba korisnika, suradnja ostalih institucija baštine i upotrebljeni sekundarni materijal.

Posesivnost i gigantizam

U svojem stavu da je bolji onaj muzej koji ima veću zbirku, muzeji neprestano rastu, postaju obeshrabrujuće veliki; dakle, izvan mjere prosječnih posjetitelja: stalno se dodaju nova i nova krila postojećim muzejima. Muzeji se šire uvis i pod zemlju, ali rastućom veličinom postaju mjesta gdje se čovjek lako izgubi i sigurno umori. Posesivni muzej nastoji skupljati sve više i više predmeta, jer takvim kvantitativnim perfekcionizmom smanjuje rizik da nešto važno zaboravi. Svijet je izložen entropijskom procesu, a osjećaj ugroženosti se pretvara u opću muzealizaciju. To je svojevrstan Noin refleks kojim se pred nestajanjem nastoji zaštititi sve što je vrijedno i važno. Stvaranje dislociranih skladišta predmeta i desecima kilometara od matičnog muzeja svjedoči ovoj potrebi da se što više fizičke supstancije baštine skloni u sigurnost muzejskih depoa. Veći i brojniji muzeji i puniji depoi ne spašavaju nestajuće vrijednosti, a guraju institucije prema krajnjim granicama fizičkog rasta. Tako ogromni, postaju teško savladivi za posjet i preskupi za održavanje¹³².

Ekstenzivnim zbiranjem muzeji funkcioniraju kao rastuća kolektivna memorija, kao produžetak moždanog kapaciteta. No, muzeji samo imitiraju njegovu sposobnost akumulacije, ali ne i selektivnost. Ta potreba da se povećanom zbirkom “zapamti” sve više, neka je vrsta institucionalne hiperpermnezije kao izraz nemogućnosti da se pamti zaboravljajući i dokumentira selektirajući.

¹³² Lord, Barry – Dexter, Gail – Nicks, John, *The cost of collecting*, London : Her Majesty's Stationery Service, 1989.

Hiperaktivnost i superlativizam

Muzeji su često izvrgnuti pritiscima političara, sponzora i konkurencije, te smatraju da moraju stalno imati nekoliko novih programa: block-busters izložbe, putujuće izložbe, studijske izložbe, radionice, koncerte, primanja, festivale, itd. Često se događa, pogotovo američkim muzejima, da zbog takve poslovne orijentacije zapostave svoje temeljne obaveze: prikupljanje, obradu, čuvanje. Svojom orijentacijom na “tržište” suvremeni marketing može biti površno shvaćen kao razlog za hiperaktivnost. Zato je važno dobro definirati muzejski proizvod i njegovu kvalitetu, kako djelatnost muzeja prema van ne bi bila određena kvantitetom.

Muzeji obično izlažu ono što je najstarije, najvažnije, najskuplje, najveće, najmanje i najrjeđe... To možda jest zanimljivo, ali nije u stanju poslužiti da se objasni priroda svijeta, nekog identiteta ili neke pojave; taj senzacionalizam u muzejima kriv je za svu praksu megaizložbi koje su velik medijski događaj, unekoliko važan za promociju kulture, ali i kriv za njeno površno shvaćanje.

Hiperrealizam

Muzeji pokazuju više od stvarnosti. Time njihov diskurs može dobiti u ekspresivnosti, ali može prenijeti i krivu informaciju: skulpture s pročelja katedrale (s visine od 20 m) izložene u očištu, noćne životinje u danjem svjetlu, osvjetljenost predmeta kakva nije zamišljena pri njihovom stvaranju ili upotrebi, itd. Hiperrealistički postupak može biti izražajno sredstvo, ali ne i informacija: ono što je bilo daleko, nedostupno, tabuizirano ili skriveno, takvim se mora protumačiti; to je često bilo vidljivo kod audiovizualnih sredstava koja pokazuju strane i osobine predmeta koje je inače nemoguće vidjeti; to može stvarati sliku neke izmišljene realnosti: mnoga umjetnička djela nikad nisu bila stvarana za masovnu uporabu, grobovi nisu bili zamišljeni da se otvaraju, rasvjeta nije bila zamišljena da pokazuje pojedinosti teksture ili tehnike, itd.

Imago mortis

Većina tradicijskih muzeja odaje dojam mrtvačnice i odjela za intenzivnu njegu: riječ je o pohranjenim mumificiranim, materijalnim ostacima nekoga bivšeg života ili pak, o mjestu gdje je na djelu proces održavanja mate-

rijalne supstancije nakon socijalne i kulturne smrti predmeta. Moguće je pretpostaviti da bi nekom posjetitelju izvan našeg civilizacijskog kruga to sve izgledalo nepotrebno barbarski i materijalistički, da se sve ideje prikažu predmetima¹³³. Muzeji često izlažu ljudske i životinjske ostatke na način koji vrijeđa dostojanstvo tih ljudi ili životinja, – osim ako mjerila nisu iz same muzejske tradicije.

Institucionalizam

Muzej predstavlja život i trebao bi biti i sam životan. U praksi, institucije lako zaborave svrhu i smisao svojega djelovanja. Pod teretom institucije politika prestaje biti umijeće posredovanja među interesima i postaje nametnuta moć; umjesto utjehe i pomoći Crkva postaje dio vladanja nad ljudima, a škola postaje način da ih se socijalno i politički kondicionira, umjesto da bude mjesto učenja za život. Muzej opterećen institucionalizmom postaje dio društvene, kulturne i političke manipulacije, umjesto mjesta demokratskog uvida i sredstva za razumijevanje svijeta. Tako okoštala institucija nije u stanju ispravno primijeniti mogućnosti koje joj pružaju marketing ili nove tehnologije.

Nesavršeni korisnici

Korisnici nisu savršeni. Publika je često konzervativnija od kustosa, jer je kondicionirana obrazovanjem, a ne prati razvoj struke. U svojim osobinama, publika je često dio problema u komunikaciji: predrasude, uvjerenja, površnost... U anketama posjetitelji muzeja obično odgovaraju ono što im nalaže benevolencija, dakle hvale. Posjetitelji muzeja najmanje razmišljaju o muzeju na način koji, kao potreban, zamišljaju kustosi. Korisnici lako podliježu privlačnim pojednostavljenjima i senzacionalizmu, kako u medijima tako i u muzejima. Neodgovornim populizmom, goleme mase ljudi se privikavaju da je kultura nužno manifestacijskog karaktera, a njene vrijednosti one koje su medijski razvikane.

¹³³ Primjer Velike Akademije u Legadu, u zemlji Laputi u Gulliverovim putovanjima Jonathana Swifta, gdje se “učeni i mudri” sporazumijevaju predmetima, a ne riječima.

Slaba teorija

Muzeolozi ponekad prave od muzeologije nerazumljivu znanost koja umjesto da pomogne praksi stvara još veći jaz između pragmatičara i zdravog nastojanja da teorija oplemeni i pospješi praksu. Svaka djelatnost mora imati teoriju koja je sustav svrsishodnih uopćavanja prakse i mogućih novih znanja koja pomažu napretku i usavršavanju struke.

Suvišna pojednostavljenja: linearizam, idealiziranje, mitologija

Ni povijest ni vrijeme ne poznaju apstrakciju linearnosti i rasta, kakva se nudi u muzejima. Tradicionalni muzeji, kad god je to moguće, mahom su dijakronijski; oni nižu teme onako kako su slijedile u vremenu. Događaji ne teku istom brzinom, mogu biti skokoviti i retrogradni... Jednostavna linearna stvarnost ne postoji niti je određena kauzalnošću kakva se sugerira u muzejima; povijesni događaji se interpretiraju kao poželjni mitovi potrebni politici ili nacionalnoj važnosti; prošlost je bez vlastitih pogrešaka – ona je niz logičnim uzrocima povezanih događaja (što nije istina, ali je zgodno misliti da jest).

Informacijska uopćenost i opterećenost

Muzeji su medijski kompleksni, ali osim izloženih predmeta, često su bili skloni rabiti suviše teksta i prezentirati suviše informacija. Prezasićenost ujednačenim informacijama odbija korisnike i onemogućuje jednostavan, učinkovit način obraćanja. Tek teatarska, filmska dramaturgija koja nudi dubinu, hijerarhiju i kretanje – a sve primijenjeno na muzejski diskurs – daje mogućnost efikasnog transfera iskustva. Kao specifičan teatarski medij, muzej ne smije biti trodimenzionalni školski udžbenik: on mora povesti misao, iznenaditi, proizvesti emocionalne i intelektualne impulse. Mnogi muzeji rabe previše teksta i time pokazuju manu da su samo trodimenzionalni udžbenik. Muzeji smatraju da moraju pokazati što više predmeta, dati što više tekstova; ukratko, ponuditi što više informacija.

Meduzin pogled

Muzeji kao da svojim procesom muzealizacije zamrzavaju sve što dotaknu: ono što muzej vrednuje ili predstavlja obično više ne živi ili je pri

umiranju (kao što je Meduza okamenila sve što je pogledala); međutim, ne bi trebalo biti tako, jer muzej treba identitetima omogućavati preživljavanje; većina značajnih muzeja pokazuje samo nekoliko postotaka od broja predmeta koji su osuđeni na vječiti mrak depoa, a ista je većina muzealizacijom dodatno ili do kraja umrtvila identitet na kojeg se odnose.

Merkantilizam

Suvišno obraćanje tržištu i priznavanje njegovih mjerila u načinu zbiranja merkantilno je ponašanje, neprilično muzejima. Muzeji se, kao javna ustanova, ne mogu natjecati s bogatim pojedincima, korporacijama i aukcijskim kućama u otkupima. Još manje je dobra sprega sa tržištem kakva često postoji u muzejima suvremene umjetnosti. Za kvalitetu i atraktivnost nekog muzeja kvaliteta zbirke je važna, ali svaka akvizicija nije presudna. Raspolaganje javnim novcem ne može biti u funkciji hirovitog tržišta gdje institucije, zbog svoje tromosti, mogu postati značajni gubitnici. Posebno su opasne tendencije po kojima bi muzeji trebali rasprodavati dio svojeg fundusa. Iako razlozi za ispis (deaccessioning) mogu biti valjani, treba dati prednost drukčijim rješenjima.

Neprofesionalnost

Studenti završe fakultet i postanu stručnjaci u nekoj akademskoj disciplini. Neki od njih, ma o kojoj disciplini da je riječ, zapošljavaju se bez ikakva prethodnog iskustva u muzejima. Tamo zatječu specifičan radni proces od posebna društvenog interesa za koji nisu obrazovani; o njemu znaju koliko nauče u praksi, ako imaju sreće da uče uz nekoga tko posao zna. Takvih je pak malo, pogotovo u sićušnim muzejima izvan gradskih centara. U takvim okolnostima kustoski posao nije profesija nego zanimanje, jer ne ispunjava sve uvjete potrebne za to. Većinu kustosa svojim argumentima i honorarima nadvisuju dizajneri, arhitekti, manageri i sl., zato što imaju iza sebe argumente organizirane struke. Slijedom te početne slabosti, muzejska struka je često nejedinstvena i neorganizirana. Ako se struka ne uči prije dolaska u muzej, onda se kustosi nestručno ponašaju: neljubazni prema posjetiteljima, ne znaju rukovati predmetima, ne poznaju važnost baštine, prirodu muzeja, poslanje institucije...

Paseotropizam kao ljubav za prošlošću

Većina tradicijskih muzeja poručuje da je prošlost bila bolja od sadašnjosti; muzejski kustosi često misle da su muzeji posvećeni prošlosti i da je na nekin način brane, zagovaraju. Iz te uronjenosti u prošlost, oni slijedom logike obezvrjeđuju sadašnjost i ne služe zajednici u kojoj djeluju. Nostalgija je česta podloga nekvalitetne muzejske komunikacije, koja njeguje nekritičnu naklonost prošlom kao svojevrsan bijeg od stvarnosti koji prošlosti pridaje nepostojeće vrijednosti.

Predizajniranost

Lijepo, skupe vitrine lako postaju važnije od samih predmeta u njima. Izgled prostora, dekoracija i oprema mogu postati nametljivi, a svojim prisustvom i rasporedom onemogućiti da do izražaja dođe sadržaj muzeja. Jednako je s brojnim zgradama muzeja koje su toliko važne i prestižne same po sebi da u posve sporedan plan stavljaju muzejske izložbe i ostale muzejske funkcije. Razlog toj pogrešci je nepoznavanje mogućnosti i potreba vlastitog posla, podlijevanje snazi, interesima i argumentima dizajnerske ili arhitektonske profesije. Golem je prestiž što ga generiraju imena značajnih pojedinaca i tako se poraz muzejske struke kamuflira reprezentativnošću i skupoćom projekata.

Jednako tako tekstovi legendi na izložbi mogu bojom, izgledom (primjerice nalijepljene na staklo vitrina sa slovima na prozirnoj foliji) doslovno onemogućiti čitanje. Legende zbog nekoga dizajnerskog hira mogu biti ili presitne ili smještene na podu ili pak tako da budu slabo uočljive.

Ponekad brojnost informacija o kretanju po muzeju postaje nesuvislo velika i nametljiva tako da više zbunjuju nego usmjeravaju: raskrižja s desetak uputstava (XX. vijek, 18. stoljeće, prema izlazu, prehistorija, toaleti, zavičajna zbirka ... ili velike table pri ulazu sa zamršenim dijagramima i aksonometrijama muzejskih etaža). S nekoliko superponiranih tlocrta želi se po etažama (označeno različitim bojama i oznakama), pokazati sadržaj muzeja i omogućiti orijentacija. Većina takvih dijagrama nadilazi mogućnosti prosječnog korisnika.

Prespecijaliziranost

Stalni postavi ili izložbe specijalističkih muzeja obično su mora za većinu posjetitelja. Velika količina predmeta iste vrste s razlikama koje mogu zanimati ili veseliti samo poznavatelje i stručnjake nesavladiva su prepreka dobroj volji korisnika. Specijalistička informacija uvijek privlači obaviješteniju manjinu, zato specijalistički muzej mora uvodom, referencama i zaključkom nadići organičenja specijalističkog diskursa i tako nastojati zainteresirati posjetitelja.

Scijentizam

Kad znanost smatra da je sama sebi dovoljna i kad upotrijebi muzejsku izložbu da se predstavi u svojim dosezima i tvrdnjama, onda će muzej veseliti znanstvenika i zanimati studenta, ali će zamoriti i odbiti laika. Prosječan posjetitelj rado saznaje stvari koje zbog veze sa stvarnošću može nadograditi na vlastito iskustvo i imati dragocjen osjećaj razumijevanja i obaviještenosti. Znanje zbog znanja to ne pruža. Muzejski stručnjaci često smatraju da je muzej znanstvena institucija, da je proizvođač znanja. Muzej je zasnovan na znanosti, ali nije znanstven na način na koji su to znanstveni instituti ili akademske institucije. S takvim stavom i načinom muzej se ne može nadati doli praznim dvoranama.

Oportunizam

Muzeji vole slušati bivše i sadašnje autoritete, tako da su uglavnom slika stavova i vrijednosnih sustava vladajućih grupa; svaki put kad muzej pokuša kritički misliti, protiv njega se dižu nositelji vlasti i vladajućeg sustava vrijednosti, muzejski radnici koji su politički i socijalno kondicionirani da služe moćnima te konzervativna publika koja želi muzej na kakav je navikla. Svojom servilnošću i sudjelovanjem u socijalnoj i političkoj manipulaciji, muzeji zatambljuju potencijal koji posjeduju: oni mogu bitno utjecati na kvalitetu života svojih korisnika i na kvalitetu razvoja svoje zajednice.

Tehnologizam

Često zbunjeni raznim mogućnostima i potrebama koje pred njih stavljaju novo vrijeme i okolnosti, muzeji, kao i mnoge druge institucije, traže izlaz u tehnologiji (vitrine, dizajn, razni uređaji, hardware, zgrada), izbjegavajući tako obavezu, odgovornost, da moralno i kreativno djeluju. Računalo

ne pomaže ako se ne opskrbi kvalitetnim informacijama. Informatizacija nije potrebna malom fundusu ili onom koji nije predmet stalnog istraživanja. Umreženje muzeja i srodnih ustanova kojima formiraju gdje kad grandiozne baze podataka skupo je i nepotrebno ako ne postoji potreba za suradnjom, za multidisciplinarnošću, za istraživanjem, tj. za projektima koji podrazumijevaju suradnju, itd. Događalo se prečesto da je nevjerovatni kapacitet novih tehnologija upotrebljavan za stare zadatke, za stare efekte, za uvriježen način mišljenja.

Taština

Shvaćanje muzeja kao mjesta vječnosti gdje će predmeti, uspomene, imena, protagonisti ostati vječno živi posredstvom trodimenzionalnih, materijalnih svjedočanstava, duboko je ukorijenjeno u našoj zapadnoj civilizaciji i kulturi. No, očekivati vječnost kroz nestalnu materiju višestruka je iluzija: materija to nije u stanju, a to od nje ne treba niti očekivati. Nositelji toga "faraonskog" koda u muzejima su i kolekcionari i donatori koji, podižući muzeje, sebi prave spomenike.

5. POSLANJE MUZEJA

Muzejska struka slabo stoji s temeljitim razumijevanjem poslanja svojih ustanova. Zato se događa da vanjski suradnici iz drugih struka nametnu svoju logiku. Malo je onih u muzejima koji im mogu objasniti temeljne istine muzejske struke i muzejskoj strani osigurati vodeću ulogu u toj suradnji. Na taj način ustanova mijenja karakter ili propušta poboljšati funkcioniranje unatoč organizacijskom i financijskom naporu. U ovoj temi posebno je važna kvaliteta suradnje sa stručnjacima koji se bave upravljanjem. "Rastuća neravnoteža u nekim muzejima u korist financiranja tržišne orijentacije, a ne poslanja, dogodila se u posljednjih deset godina i imala je značajan učinak"¹³⁴.

Pod pritiskom hiperaktivnosti i manifestacijskog djelovanja, mnogi su američki muzeji posve zapustili neke od osnovnih zadaća muzeja. Riječ je, očito, o utjecaju poduzetničkog duha u kulturi. To se događalo i u sredinama evropskog istoka u kojima je središnja politička snaga tražila

¹³⁴ Ames, Peter J., Marketing museums : means or master of the mission? *Curator*, 32, 1 (1989.), str. 1. (danas, već dvadeset, op. T. Š.)

brojčane pokazatelje koje bi iznova potkrijepile uspješnost njene kulturne politike¹³⁵.

Ilustrativan je navedeni primjer američkih muzeja: isti autor¹³⁶, naime, tvrdi da je financijska sigurnost koju je američkim muzejima prije 30-40 godina jamčila država bila izražena u potpori od cca 40-50% operativnog proračuna muzeja. U tako stabilnom sustavu, stalnost imaju i prihodi od većine donatora, te osobnoga i korporativnog članstva. Kad se taj postotak smanjio na kojih 20-30% ovisnost o sponzorstvu i ulazninama stvorila je neizvjesnost koja se, dijelom, izražava u oblicima pretjerane aktivnosti. Potrebno je uvijek iznova pružiti argumente vlastite važnosti i tako ohrabriti podršku.

Ukratko, poznavanje poslanja muzeja, kao njihova širokog filozofijskog određenja, kao i pragmatičnih posljedica te orijentacije, nije teorijska dosjetka¹³⁷. To je poznavanje uvjet bez kojeg se niti pojedinačne institucije niti cjelokupna djelatnost ne mogu pojaviti na “tržištu”. Nedostatak jasne vizije svrhe dovodi do skupih zabuna koje izravno štete samim institucijama, formiranju strukovnosti i, dosljedno tome, samoj zajednici koja za uložena sredstva ne dobiva strateški važan proizvod.

Kao i poezija, muzeji imaju najmanje dvostruko poslanje: *delectari et prodesse* – da zabave i budu korisni, dakle da korisno učine i ugodnim. Neki autori nastoje poslanje vidjeti dvostrukim: s jedne strane ističu zbirku, a s druge, njezinu komunikaciju. U ravnoteži tih dviju ambicija, koju može održavati samo stručno obrazovan kadar, nalazi se kvaliteta i ispunjenje poslanja muzeja. To je, vjerojatno, suvišno razdvajanje cjelovitog procesa, ali vrijedi kao upozorenje na dvojnost muzejskih obaveza. Pod svaku cijenu pun muzej, znači odricanje od kvalitete rada.

¹³⁵ Ranih 70-ih godina u Zagrebu je bilo prosječno oko 700 izložbi godišnje (prema podacima MDC-a u Zagrebu).

¹³⁶ Isto kao bilj. br. 134., str. 1.

¹³⁷ Lewis je jedan od rijetkih autora koji smatra da je poslanje, kao “filozofski” dio marketinga, izuzetno važan dio i teme i pristupa (vidi popis literature).

5.1. Smisao, načela i opći ciljevi

Ne treba optuživati samo struku za slabo poznavanje važnosti ustanova i za zabune i marginalizaciju koje iz toga slijede. Upravljački društveni mehanizam sa svojim pragmatičnim stavovima preferira muzeje koji predstavljaju “službenu” prošlost, ili doprinose njenoj uspostavi (kao predstavnici tog mehanizma). Ako se, dakle, muzej nađe u situaciji da se istinom ili njenim mogućim oblicima suprotstavi prevladavajućim zabludama ili preduvjerenjima, lako će se dogoditi da njegovi stručnjaci budu proglašeni subverzivnima ili anarhistima¹³⁸. Od konvencionalne slike muzeja do njegove kibernetičke paradigme¹³⁹ velika je razdaljina, koju je moguće premostiti strukovnom *metanoiom*. Istinski marketing ne može bez tog razumijevanja. Kad bi muzeji bili samo o memoriji i o tome kako je atraktivno prezentirati, multimediji bi ih učinili posve izlišnim. Uostalom, svakom tko ih imalo pozna, svođenje na ulogu kolektivne memorije ionako se čini prejednostavnim. Bilo bi to premalo da bi ih održalo u usponu kroz dva stoljeća njihova postojanja. Istina o muzejima je dublja.

Pod načelima treba imati na umu široko ishodište (engl. ”rationale”) razloga postojanja muzejske institucije. Misli se na objašnjenje okvirnih, općih razloga, na razložno očitovanje principa i na one korjenite razloge koji omogućavaju razumijevanje fenomena muzejske institucije. Što postoji, dakle, u razini poslanja muzeja a tiče se društvenih ideala, svjetonazora kojem je muzej izraz, i utopijske projekcije koja svoje ostvarenje nalazi u mogućnostima muzejske ustanove? To je opće dobro¹⁴⁰. Smisao muzeja je stvaralačka uloga u društvu, stvaranje, odnosno održanje bogatoga svijeta što smo ga “posudili od svojih potomaka”. To je svijet koji ne određuje ideologija profita kao šareni privid, kao područje u kojem je sve roba pretvoriva u materijalne prednosti. Kao institucije na strani dobra i istine, muzeji su u poslanju nužno adaptivni i korektivni mehanizam društva, odnosno zajednice u kojoj djeluju. Sličan krajnji cilj treba biti svima na pameti, a evo kako izgleda kad je riječ o tehničkom napretku:

¹³⁸ Javni komentar američkog kolege na moje predavanje na međunarodnom simpoziju “Collecting or not, that is the question?”, Leicester, 1997.

¹³⁹ Kibernetički muzej (termin T. Šola) jest oblik razumijevanja muzeja kao protudjelatnog, upravljačkog društvenog mehanizma.

¹⁴⁰ “Common wealth”, “common welfare”, “public good”, termini su iz utopističke socijalne literature, ali to ne bi trebalo smetati u njihovoj primjeni za razumijevanje društvene uloge muzeja.

“Pomisao na čovjeka i njegovu sudbinu mora uvijek biti glavni interes svekolikoga tehničkog djela. Nikad to ne zaboravite usred svojih dijagrama i jednadžbi” (Albert Einstein).

Muzeji, naime, ne mogu uspješno djelovati, pogotovo ne u budućnosti, ako ne budu privrženi nekoj velikoj svrsi. Bez toga će, naime, biti lak plijen svima – od političara, administratora, korporativnog businessa, do ostalih profesija i takmaca. Velika svrha određuje ciljeve i služi kao podsjetnik. “Neprofitne institucije moraju naprije sanjati, a potom čvrsto držati u ruci svoju posebnu, krajnju svrhu”¹⁴¹. Ne mogu muzeji, naime, osnovati svoje poslanje na neposrednim ciljevima svojega radnog procesa. Smisao muzeja nije nijedna od radnji kako ih opisuje definicija institucije. Ciljevi muzeja su najčešće “djelatni i mjerljivi” dijelovi namjere. Bez njih ne postoje mjerila i “sve što muzej čini ili postiže može se smatrati prihvatljivim”¹⁴². Namjera može biti “povećanje posjeta”, ali cilj određuje da je to recimo 10% u tijeku sljedeće godine¹⁴³.

Poslanje muzeja ima nekoliko razina, od općenite prema nešto konkretnijoj, ali iako je mišljeno kao stabilna vizija, ne može biti zaboravljeno u strukovnoj dokumentaciji muzeja: “Kad se jednom završi bolni proces definiranja poslanja muzeja, treba ga barem jednom godišnje premisliti, a svakih pet godina posve redefinirati. Poslanje se ne mora promijeniti, ali prepoznavanje *statusa quo*, važan je sud”¹⁴⁴. Razumijevanje poslanja mora se uspostaviti na razumijevanju svijeta i na privrženosti zajednici kojoj muzej služi.

Komunikacijska, javna vrijednost muzeja, na općenitijoj se razini može čitati (a) iz vrijednosti ciljeva kako ih objašnjava razumijevanje (i dokumenti) poslanja muzeja i (b) iz postignute razine ostvarenja tako definiranih ciljeva.

¹⁴¹ Ames, Peter J., Guiding museum values, *Museum news*, 63, 6 (1985), str. 48-54.

¹⁴² Isto kao bilj. br. 67, str. 88.

¹⁴³ Isto.

¹⁴⁴ Isto kao bilj. br. 21, str. 151.

5.2. Svrha muzeja

“Ništa tako ne pridonosi miru u glavi kao postojana svrha – točka na koju duša može usredotočiti svoje intelektualno oko”¹⁴⁵. Kako je već rečeno, muzeji su zamišljeni prema ljudskim potrebama, potrebama društva i zajednice u kojima djeluju: najbolje se sviđa onaj koji spaja ugodno s korisnim¹⁴⁶. Razumljivo je da muzeji u sebi nose neke vrijednosne sustave koji su ih stvorili ili koji ih održavaju. Nevolja je što se sustavi mijenjaju, a da prilagođavanje institucijama slabo polazi za rukom. Parafrazirajući Prousta, mogli bismo reći da muzeji ne mogu imati bolju i višu svrhu nego da sa stajališta znanosti osvijetle, donekle objasne i, svakako, predstavu “ljudsku komediju”. Ako je ovo objašnjenje suvišan ustupak poeziji, ostaje ipak strukovno snebivanje nad načinom vođenja muzejskih institucija: “Raynerov je izvještaj istaknuo da su dva velika nacionalna muzeja koja je preispitao, Victoria and Albert Museum i Science Museum, poslovali bez cilja ili svrhe”¹⁴⁷. Misli se na nedostatak jasne vizije poslovanja, a time i nedostatak dokumenata koji ciljeve i svrhu objašnjavaju. Svaka definicija ili opis prirode muzeja bavit će se nužno i njegovim zadacima. Evo kako Dene Cultural Institute¹⁴⁸, zadužen za identitet Dene Indijanaca, koji sadrži nekoliko muzeja, opisuje poslanje (cijele zajednice i institucija):

- “služi kao središnji fond (orig. resource centre) time što prikuplja i čuva dijelove kulture iz prošlosti”
- “promiče praksu kulture”, posebno među mladima, kako bi osigurao da kultura živi i posluži budućim generacijama
- “štiti kulturu od štetnih efekata u suvremenom društvu”
- svi Dene “pripadnici u cjelini su odgovorni za očuvanje, zaštitu i promicanje Dene kulture”

¹⁴⁵ Wollstonecraft, Mary Shelley (1797. –1851.).

¹⁴⁶ Omne tulit punctum, qui miscuit utile dulci.

¹⁴⁷ Lumley, Robert, *The museum time machine*, London : Routledge, 1988., str. 214. Riječ je o 1985. godini, pa nije nemoguće to stanje dovesti u vezu s kasnijim strukovnim skandalima iz tih muzeja, koji su potresali britansku javnost.

¹⁴⁸ Patterson, Margaret Jean, North-west territories museology, *Muse*, 10, 2/3 (Special Issue), (1992), str. 159-163.

- muzeji i sve druge Dene organizacije “mogu služiti samo kao poma-
gači” (orig.: facilitators), tj. ne smiju biti sami ciljem svoje djelatnosti

Unatoč relativno dugoj praksi marketinga, izjavu o poslanju sve do neko-
liko godina unatrag nije posjedovalo više od 90% kanadskih muzeja¹⁴⁹.

5.3. Utopija kao ideal

Danas u sintagmi postmodernog, posthumanističkog svijeta, vidimo izraz
vremena sinteze, ali valjda upravo zato nismo daleko od vizije Nove Har-
monije Roberta Owena. Za razliku od sebičnog samoprobitka kakav je
tada zagovarao Smith, Owen je nudio ideal služenja drugima, – zajednici.
Dvjesto godina nakon propasti Nove Harmonije (čije osnivanje, 1825.,
koincidira s nastankom muzeja!), nalazimo se potpuno uronjeni u egois-
tične ideale materijalnog uspjeha i moći. Taj san, koji je nekada pripadao
samo višim klasama, konzumerizam je omogućio gotovo svima i stvorio
time nadomjestak za demokraciju. Iako predstavlja pojednostavljenje, na-
vedena tvrdnja je izgleda točna, ali to nije moguće saznati nigdje u mu-
zejima.

Muzeji moraju motivirati čovjeka da transcendiru svoju vlastitu egzisten-
ciju, svoje interese i da svoja prava ostvari dajući ih drugima; ukratko, da
slobodom i solidarnošću ovlada dijelom vječnosti. “Čovječanstvo je isto u
svim vremenima i na svim mjestima tako da nas, u tom smislu, povijest ne
obavještava ni o čemu novom ili osobitom. Uloga povijesti je samo u tom
da otkrije stalne i univerzalne principe ljudske prirode”,¹⁵⁰.

Nakon što je znanost izbjegla sva bitna pitanja i ponudila lavinu jedva
upotrebljivog znanja, ostala je i dalje ista potreba da se dosegne Izgubljeni
raj, da se povrate vrijedni ideali. U tom smislu muzeji trebaju pronaći
poštovanje zajednice u kojoj se, u nedostatku razumljive, oslonljive mud-
rosti i produhovljene svakodnevice, ljudi vraćaju riziku
institucionalizirane religije i sumnjivom misticizmu. Uostalom, moderno

¹⁴⁹ Mayrand, Pierre, Predavanje Katedre za muzeologiju, Zagreb, 1999.; Peter van
Mensch na svojem predavanju u Zagrebu (Školski muzej), u svibnju 1998.
spominje za istu zemlju podatak o 80%.

¹⁵⁰ Hume, David, Enquiry concerning human understanding, 1748. Vidi u
Lowenthal, *The past is a foreign country*, Cambridge : Cambridge University
press, 1986., str. 47.

katoličanstvo ozbiljno uzima temu “ljepote zbivanja života”, tumačeći tako iznova smisao religije¹⁵¹: “Riječ je o tome da se čovjeka poveže sa svim onim što je bio i što će biti...”¹⁵² Opća je svrha muzeja da pruže podršku svojim korisnicima u približavanju snazi, ljubavi, istini i mudrosti – tim božanskim atributima. Snaga je u znanju o sebi i o svijetu. Ljubav je u kvaliteti odnosa prema okolini, prema ljudima i prema prirodi. Ljepota u istini i razumijevanju. Mudrost je pak svekolika ravnoteža i suglasje, razvoj kroz čuvanje beskrajnog bogatstva koje nam je povjereno na uporabu i užitak, ravnovjesje koje nam omogućava pun i kvalitetan život. Mudrost je uvid iza i ispod fizičke pojavnosti po kojem naše muzejske zbirke nisu nego podsjetnik na vječnost. U komercijalnom sektoru, marketing ima samo jedan cilj, a to je da održi i poveća profit. U neprofitnim institucijama, profit je kvaliteta života korisnika: duhovno preživljavanje vrijednosti koje čine njihov identitet, ali ne odijeljeno od prirode i gospodarstva.

5.4. Društveni projekt

Nije vjerojatno da će svaki pojedinac imati ambicija i snage da doprinosom nađide okvire vlastite egzistencije. Uostalom, i ne treba, jer je dovoljno da se kvalitetom pridruži ostalima. “Dat ću vam talisman. Kad god budete u dvojbi ili imali suviše sebe, primijenite sljedeći pokus: sjetite se lica najsiromašnijeg i najslabijeg čovjeka kojeg ste ikad vidjeli, i upitajte se hoće li mu korak o kojem razmišljate biti od ikakve vrijednosti, hoće li mu povratiti kontrolu nad njegovim životom i sudbinom? Drugim riječima, hoće li voditi u *swaraj* (samouprava, op. T.Š.) za gladne i duhovno umirujuće milijune? Tad ćete vidjeti da vaše dvojbe i vaša sebičnost nestaju”¹⁵³. Za svaku utopiju, kao idealni cilj potrebni su vizija i moralni zakon. Marketing žudi za vizijom, ali ako je krivo shvaćen, može relativizirati moralnu dimenziju. Opći ideali su opis vječnosti, i ne treba smetati što su nedohvatni iz perspektive individualnog života i moći pojedinca. Muzej je kolektivna memorija društva, ali njegov krajnji cilj je pojedinac, živo,

¹⁵¹ Religio (lat.) povezati, opet skupiti.

¹⁵² Margaret Jourcenar tvrdi da religije pate od istog sindroma institucionalizma koji relativizira temeljne vrijednosti njihova poslanja.

¹⁵³ Mahatma Mohandas Gandhi; jedan od citata koji se nalaze se u mnogim javnim prostorima u Indiji.

djelujuće, jedinstveno ljudsko biće sa zdravim razumom i osnovnim etičkim instinktima, pojedinac voljan i u stanju da pridoda dobro ovom svijetu. Muzeji trebaju obeshrabriti stvaranje kolektivnog čovjeka i time postaju sila suprotstavljena onima koji stvaraju moć.

Možda će se činiti da je malo veze između Gandhija i Indije i suvremenog kustosa i svijeta u kojem živi, ali društveni projekt je svakodnevica muzeja, a muzejski diskurs “zašiljena društvena namjera” kojoj je cilj “da učini promjenu u stavu, mišljenju ili razini svijesti o nekoj posebnoj temi”¹⁵⁴. Tek u primjerima nekih muzeja jasno je u kojoj mjeri ih vodi dalekosežna namjera. Židovski muzej u Parizu “predstavlja snažan znak integracije i pomirenja između progonjene memorije jedne manjine i nacionalne povijesti. Prihvaćanje troškova stvaranja i djelovanja te institucije od strane ministarstva kulture i grada Pariza pridaje važnu simboličnu vrijednost”¹⁵⁵. Muzeji su tako djelatni dio vječnog, dijalektičkog sukoba dobra i zla, pozitivnog i negativnog, slobode i tiranije. Daleko od ambicije da spašavaju svijet, muzeji se mogu pridodati nastojanju da smanje manipulaciju institucija vlasti – svjetovne i duhovne, i tako pridonesu spasenju.

5.5. Opiranje degradaciji

Identitet je osnova društvenog projekta. Razumijevanje toga svijeta u stalnoj krizi zadatak je muzeja. Njihovo je i da učinkom mudraca pokušaju spasiti svijet od degradacije i devaluacije, da zagovaraju sliku stvarnosti koja predstavlja dostojnu budućnost za čovjeka. Zadatak je i opet “prosvjetljenje” (enlightenment) kroz kontemplaciju i empatiju sa svijetom oko nas: svijest o sebi, poštovanje prirode i uvažavanje znanosti kao načina da se razumije božanska priroda univerzuma.

“Osim *prirodnih* ili *organskih* kultura postoji i korporacijska kultura transnacionalnih i multinacionalnih kompanija s “artificijelnom kulturom””¹⁵⁶

¹⁵⁴ Dickenson, Victoria, National travelling exhibitions, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow. Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 152.

¹⁵⁵ *Le Monde*, 29/30, Nov. (1998.), str. 24.

¹⁵⁶ Keller, Goroslav, Dizajn kulture i kultura dizajna, *Referat na znanstvenom simpoziju “Marketing u kulturi”*, Zagreb, 13. i 14. 12. 1990.

kao posljedicom. To je ustvari proces akulturacije, gdje takva artificijelna kultura zauzima mjesto lokalnih kultura, najdramatičnije upravo u zemljama u razvoju, zemljama tzv. Trećeg svijeta i, sada posebno, u tranzicijskim zemljama bivše Istočne Evrope. Pri ovim posljednjima, a i drugdje, artificijelna kultura, uglavnom američke provenijencije, ustvari *non-culture*, kad bi se ispravno govorilo, pokazuje se kao *coup de grace*, završni udarac, njihovom svijetu živih kultura. Muzej bez žive kulture u okolini, nije više bolnica, sanatorij ili oporavište, nego prosektura. Tu karakternu crtu muzeja-mrtvačnice ove okolnosti razvijaju logikom kojoj savršeno pomaže slabo shvaćeni marketing. Leševi mrtve kulture prepariraju se u spomenike, šminkaju, oblače, dodaju im se sablasno učinkoviti mehanizmi, koji ih prividno oživljavaju; oko njih se nižu kafeterije, restorani, prodavaonice, zabavišta... Lincoln već dvadeset godina drži govore i šeće po pozornici i pred posjetiteljima Disneylanda. Dinosauri su istom animatronikom uskršli po muzejima, a sutra to mogu biti i ljudi. Uvijek ostaje nedoumica, u kojem je to trenutku kultura postala roba i tako nečasno umrla.

Lokalni seljani tamo negdje na jugu Hrvatske plešu i igraju kola svake nedjelje u isto vrijeme, a po tradiciji bi to činili pet puta godišnje. Dogodio se očito dodatni razlog, u čiju vrijednost treba sumnjati. Ne može se, naime, žrtvovati dignitet tradicije zato što turistima treba instant kulturni događaj i uvid u živu kulturnu praksu. Naravno da su turisti to voljni platiti. Već sljedeći dan, umjesto da slijede vlastiti način života, za njih plešu neki drugi seljaci tisuću kilometara južnije, iz neke druge nestajuće kulture.

Ispravno shvaćeno, muzeje bi valjalo sufinancirati i iz fondova Ministarstva obrane. Tako će i biti, kad opasnost informatičkog rata postane očitija od opasnosti kakvu je predstavljalo tradicionalno ratovanje. Osvajački, ratni pohod globalnih razmjera već je u toku. Muzeji su važni mehanizmi očuvanja identiteta kao osnovne supstancije zajednice. Bez te osnove neće biti moguće računati na potpunu suverenost, barem kad je riječ o kulturi i dijelu gospodarstva koji iz te kulture izvire. Muzeji su posljednji, iako ne i jedini bastioni u obrani nestajućih kultura. Ratnu je sreću moguće okrenuti samo dobro planiranim, visokomotiviranim izlaskom iz tvrđave u stvarnu bitku. Ako se metafora nekom učini prejakom, neka je prihvati barem kao rizično proročanstvo. Dobro shvaćeni kao inovacija teorije i prakse, eko-muzeji već trideset godina rade upravo to: bore se izvan svoje tvrđave za identitet kojega predstavljaju.

5.6. Ciljevi

Globalizacija nas prisiljava na uzmak i mehanizme zaštite. Jedinstvenost i uniformnost planeta je, vjerojatno, san svake multinacionalne korporacije, ali je mòra za svaku kulturu. Ugroženost globalizacijom dat će novi uzgon razvoju akcije na području baštine, dakle i institucija. Linija obrane mora biti što dalje od pojedinačnih entiteta. Zato se evropski identitet brani kao cjelina. Razlog je u čuvanju posebnog pred općim i bezličnim, sve do individualnog identiteta. Samo na razini pojedine zajednice ili grupe, odnosno osobe, moguće je očekivati oslobađanje svijesti i stvaralačku inteligenciju. Marketing je, kako je jasno, dio managementa i, svojim podrijetlom, dio logike koja je strana muzejima. Zato je potrebno marketing pripitomiti, tj. podrediti vrijednostima kulture. Istina je, tko hoće ciljeve, hoće i sredstva, kako kaže J. J. Rousseau, te je tako marketing sredstvo kojeg će se latiti svaki ambiciozni muzej, ali ne bez opasnosti. “Marketing, umjesto da posluži kao važno sredstvo napretku muzejskog poslanja, može postati njegov gospodar”¹⁵⁷. “Između muzeja i komercijalnog poduzeća granica je jasna”¹⁵⁸ ili bi barem trebala biti.

Amerika drukčije gleda na taj razvoj nego Evropa, jer je kulturno različita. Američki muzeji su, također, orijentirani na zajednicu i posjetitelja. Za mnoge od njih nerijetko se kaže da su “customer-friendly”, što je izraz dovoljno učestao i u Evropi. Tamo je riječ o pritisku kroz potrebu financijskog preživljavanja i odgovornosti prema poreznim obveznicima. U Evropi je opće usmjerenje isto, ali bi motivi trebali biti nešto svjetliji: (a) potreba utjecanja na zajednicu s ambicijom da se pomogne njen (održivi) razvoj, i (b) razumijevanje identiteta kao etičke obaveze zajednice i pojedinca. U američkom je slučaju riječ o gospodarskom preživljavanju, a u evropskom o duhovnom.

Muzeji odlučuju o mnogim stvarima svojeg djelovanja, ali su rijetko u stanju odlučiti s kojim krajnjim ciljem djeluju. Većina je njihovih sloboda uokvirena konvencijama i sustavom vrijednosti koje sami predstavljaju. Čijim će očima gledati svijet i čijem će pogledu biti namijenjeni? Dakle, komu će namijeniti svoj muzej? “Ako lokalni muzej tumači neki kraj, čiji će osjećaj za mjesto (orig: “sense of place”) tumačiti”¹⁵⁹? Hoće li se

¹⁵⁷ Isto kao bilj. br. 134, str. 9.

¹⁵⁸ Isto kao bilj. br. 63, str. 23.

¹⁵⁹ Isto.

postaviti kao institucija koja samo skrbi za baštinu ili koja je komunicira (“carers or sharers”)? Da bude teže, u populaciji je mnogo konformista koji se rado pokoravaju autoritetu institucije, slično kao što čine prema autoritetu vlade, policije, vojske, Crkve, itd. Kad ih nagovarate na sudjelovanje prema njihovim sugestijama i potrebama, često gubite autoritet i zbunjujete ih. Marketing nudi dodatnu strategiju i predstavlja obavezu jasnijeg razmišljanja.

Muzeji su svi različiti, ili bi barem trebali biti različiti u mjeri u kojoj su različite njihove okolnosti. Odgovori na precizna i smjela pitanja morali bi dati specifične i upotrebljive smjernice za praksu:

- Može li muzej povećati prihod zajednice u kojoj postoji?
- Može li muzej povećati zaposlenost?
- Može li muzej utjecati na kvalitetu života?
- Na koje načine muzej može sudjelovati u lokalnom razvoju?
- Do koje mjere je muzej iskoristiv u složenom marketingu cjelokupne zajednice, političkom i kulturnom sazrijevanju i poboljšanju imagea?
- Može li muzej proizvesti jasnu svijest i osjetljivost za vrijednosti baštine kako bi, idealno, svaki građanin bio njegov vanjski djelatnik?

Muzeji, kao dijelovi svoje okoline, trebaju težiti višim oblicima sredenosti, pridonijeti kvaliteti života tako da obogate i osnaže svoje građane. Rezultat njihova djelovanja treba biti promijenjeno ponašanje, neki plemenitiji raspored životnih prioriteta, usklađivanje vrijednosnog sustava – stanovito uljepšavanje duše¹⁶⁰. Cilj je muzeja da podigne razinu estetskog iskustva i estetskih potreba zajednice u kojoj djeluje. Možda se ovo čini nedovoljno konkretnim ciljevima djelovanja muzeja, ali svako djelovanje, ma kako naizgled bilo banalno, mora transcendirati svoje neposredne osobine.

Svakom djelovanju muzeja osnovu čine želje i potrebe posjetitelja i korisnika¹⁶¹. O željama je moguće govoriti, ali treba uvažiti samo one opće

¹⁶⁰ Niels Bohr je tvrdio da se o atomima, u konačnici, može govoriti jedino jezikom poezije. Možda bismo i o muzejima mogli progovoriti nešto opuštenijim tonom negoli je akademski žargon.

¹⁶¹ Šola, Tomislav, Od publike do korisnika, *Informatica Museologica*, 29, 3/4 (1998.), str. 86-90.

koje nisu inkompatibilne s tumačenjima potreba tih istih korisnika. Takve želje posjetitelja jesu: “prosvjetljujuće iskustvo, predah od dnevnog rada, uzbuđenje dobrom izložbom ili obrazovnim događajem, radost podjele ljepote s drugima”¹⁶². Takve želje od potreba razlikuje dužina popisa i unekoliko preciznije definirana i primjenjiva korist. One druge želje ostaju vezane za provod, pa ih treba tražiti tamo gdje se o tome brine cijela industrija zabave. “Muzej mora pružiti ono što se danas ljudima sviđa, ali ne samo ono što se sviđa”, jer treba biti “stabilizacijski element kulturnog života društva”¹⁶³.

5.7. Izjava o poslanju

5.7.1. Uvod

Suprotno očekivanjima, svaka velika, komercijalna, međunarodna kompanija ima svoje definirano poslanje. To je duža ili kraća izjava kojom se naglašava što je treba imati skup vrijednosti na kojima se osniva poslovanje kompanije. Izjava o poslanju, bez obzira na to kojeg se posla tiče, tako definira “središnju vrijednost” (orig.: “core value”) posla, osnovnu kulturu institucije. Zabluda je vjerovati da je poslanje dovoljno razvidno iz definicije muzejskih ustanova.

Postoje i verzije dokumenata koje su slične u svojem nastojanju, kao na primjer “Politika izlaganja” (orig.: Exhibition Policy Document) ili pak iste s naglaskom na pragmatičnom poslanju kao, u V. Britaniji, “Izjava o svrsi” (orig.: Statement of Purpose) koja sadrži i kredo institucije (orig.: “articles of faith”)¹⁶⁴. Izjava o poslanju, kao i prethodna izjava, sadrži jezgrovit opis “svrhe postojanja”¹⁶⁵. Zna li se do koje mjere su razvijeni kriteriji za financiranje muzeja, shvatljivo je zašto je tzv. Izjava o svrsi u V. Britaniji danas uvjet za registraciju, odnosno akreditaciju muzeja.

¹⁶² Porter, Patricia, A warm welcome : introduction, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow. Paris : *ICOM MPR Committee*, 1988., str. 33.

¹⁶³ Marcel Caya u Museo seduction, museo reflection, ed. Anette Viel, Celine de Guise, Quebec : *Musee de la Civilization*, 1992., str. 69-71.

¹⁶⁴ Isto kao bilj. br. 21, str. 151.

¹⁶⁵ Runyard, Sue, Forward planning, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : *ICOM MPR Committee*, 1992., str. 234.

5.7.2. Smisao i oblik

“Cijela izjava (o poslanju, op. T.Š.) trebala bi pokušati objasniti što, gdje, kako i za koga, kad je riječ o muzejskim programima i postojanju”, te mora sadržavati “barem ključ po kojem se ta institucija razlikuje od svih ostalih svoje vrste”¹⁶⁶. Izjava o poslanju, napisana administrativnim jezikom, s velikim riječima i još većim idejama, osmišljena je da bude zaboravljena, a obično i jest. Izjava mora biti kratka, realistična, ali i ambiciozna, da spomene, ako je instituciji stalo, i hendikepirane korisnike ili manjinske grupe. Bitno je da ne obavezuje na nedostižne ciljeve, niti da podcijeni mogućnosti muzeja. Zato i postoji istraživanje tržišta.

Da bi Izjava o poslanju imala smisla, mora postojati potpora zajednice, suradnja upravnog tijela i volja zaposlenih te mora biti jasno što može značiti profit u neprofitnoj organizaciji kao što je muzej. Politiku muzeja, izraženu u Izjavi trebaju “razumjeti i podupirati svi zaposleni u muzeju”, inače “nije vjerojatno da će biti efikasna”¹⁶⁷. “Da bi muzej bio poistovjećen sa svojim poslanjem, mora posjedovati jasan osjećaj što je to poslanje. Ali, napismeno dati relevantno poslanje koje jasno kazuje svrhu, te odaje prioritete i metodologije teško je i dugotrajno”¹⁶⁸. Dugi rok upotrebe svjedoči da je Izjava dobro načinjena¹⁶⁹. Zato je dobro da Izjava sadrži odgovore na pitanja: što, za koga, kako, koji vrijednosni sustav podržava, te koje standarde poštuje. Treba biti usredotočena na značenje, jasna i kratka (recimo od pola do cijele stranice teksta), mora se ticati svih glavnih funkcija muzeja i izražavati ciljeve. Dobro je ako precizira “ciljane grupe korisnika”, označava “glavne načine ostvarivanja poslanja”¹⁷⁰. Izjavu trebaju sačinili stručnjaci za poslanje (“mission experts”), oslanjanjem na muzeologiju i muzejsku praksu, ali nijedna ekspertiza nije nedohvatna kustosima koji je trebaju, a ponajmanje ona koja najpreciznije definira smisao i svrhu njihovog muzeja. Ukratko, riječ je o “kratkom opisu vaše politike i ciljeva (onoga što želite učiniti i za

¹⁶⁶ Isto kao bilj. br. 141, str. 52.

¹⁶⁷ Thompson, John (ed), *Manual of curatorship*, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 403.

¹⁶⁸ Isto kao bilj. br. 134, str. 10.

¹⁶⁹ Isto kao bilj. br. 141, str. 49.; prema Peteru J. Amesu, trebala bi trajati nekih petnaestak godina.

¹⁷⁰ Isto kao bilj. br. 134, str. 13.

koga to želite učiniti”¹⁷¹. Po strukturi¹⁷² mora sadržavati: najprije najviše ciljeve institucije, potom vrijednosti kojima se muzej rukovodi i koje promiče, te na kraju glavne načine i sredstva da se ti ciljevi ostvare. Kustos-znanstvenik nije vjerojatni autor izjave o poslanju. Uostalom, takav može već sutra kustosko mjesto zamijeniti istraživačkim u nekom institutu, a da ništa ne promijeni u svojem strukovnom habitusu. Kustos-muzeolog, dakle istinski, inicirani kustos to može i zna učiniti.

Nema niti jednog problema ili zadatka u muzeju koji ne treba kriterije i gdje kriteriji ne izvire iz izjave. Mimo glavne inspiracije za vođenje muzeja izjava je duhom i usmjerenjem stalna provjera i za konkretne obaveze¹⁷³, kao npr. biranje povremenih izložbi i mjerenje njihovih obrazovnih učinaka. Jedva je potrebno reći da izjava mora odrediti glavne smjernice za prikupljanje, istraživanje i odabir korisnika. Izjava “podigne oči prema horizontu”, “otkriva filozofske pojedinosti...”, daje “zajedničku osnovu osoblju i upravnim tijelima”, kao i “smjernice za planiranje”¹⁷⁴.

Neki autori idu tako daleko da smatraju kako npr. “razvijena Izjava o poslanju diktira (u muzeju) iznos troškova”¹⁷⁵ za marketing, tj. stručnjaku za marketing daje jasno na znanje razmjere posla.

Izjavu o poslanju moguće je sročiti prema ovoj strukturi

1. Načela – općedruštvena razina

- izjava o razlozima postojanja institucije
- razložno očitovanje principa na kojima postoji
- korjeniti razlozi koji omogućavaju razumijevanje djelovanja institucije (društveni ideali, utopijska projekcija, svjetonazor)

2. Namjere – razina vlastite zajednice

- smisao rada i stručnog napora zaposlenih

¹⁷¹ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : *Museums and Galleries Commission*, 1994., str. 134.

¹⁷² Isto kao bilj. br. 141, str. 52.

¹⁷³ Isto.

¹⁷⁴ Isto, str. 49.

¹⁷⁵ Isto kao bilj. br. 171, str. 24.

- svrha rada i namjeravani dosezi, postignuća

(služba zajednici, mjesto i uloga institucija, uloga u razvojnoj strategiji i održivom razvoju)

3. Ciljevi – razina konkretnih potreba

- neposredni namjeravani učinci
- stvarne namjere i planovi
- stalne akcije

(muzej kao mjesto utjecaja i relevancije u svakodnevicu, uloga u demokratskom odlučivanju)

II. ULOGA I CILJEVI MUZEJSKOG MARKETINGA

1. POČECI

Začetke muzejskog marketinga treba tražiti u SAD gdje su neki umjetnički muzeji “zaključili da imaju proizvod za prodaju, tj. kulturnu i obrazovnu vrijednost umjetnosti”¹. Tome je pripomogao uspon televizije i napredak reprotohnika. Već je 60-ih godina u SAD postojao specifičan oblik marketinga kojem je bio cilj da zainteresiranom financijeru “proda” cijelu muzejsku instituciju, a ne samo neku muzejsku akciju ili aktivnost. “Znanstvenici marketinga započeli su 1969. istraživati primjenu marketinga na neprofitne organizacije. Otada su se ne-profitne organizacije počele sve više okretati marketingu zbog rasta, pribavljanja sredstava i prosperiteta”². Početke marketinga u SAD moguće je, doduše, indicirati i u prethodnom desetljeću³.

Da su mišljenja o počecima uvijek različita, svjedoči i mišljenje marketinškog stručnjaka koji tvrdi 1997. da “ima tek nekoliko godina da su se muzeji upustili u marketing”⁴. Vjerojatno misli na sustavnu i općeprihvaćenu praksu sa specifičnim teorijskim pristupom. Jer, doista, gleda li se sa stanovišta da je u muzejima oduvijek bilo riječi o ponudi javnosti i odnosu prema društvu⁵, marketing je tamo oduvijek. Još je 1880. godine 20.000 građana potpisalo u New Yorku peticiju kojom su zahtijevali da Metropo-

¹ Lethert, Helen M., The changing role of museum public relations, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : *ICOM MPR Committee*, 1988., str. 27.

² Encyclopaedia Britannica, non profit marketing, Jo.DH. P.Ko

³ McLean, Fiona, Le Passe est a vendre: reflexions sur le marketing des musees, Publics et musees, 11/12 (1997.)

⁴ Isto.

⁵ Le Marec, Joelle, Evaluation, marketing et museologie, *Publics et musees*, (Tematski broj: Marketing et musees.) 11/12 (1997.), str. 166.

litan Museum bude otvoren i nedjeljom⁶. Marketingom se bave svi koji razmjenjuju vrijednosti. Ako toga nisu svjesni, ta razmjena može biti slaba i ugroziti vitalne interese sudionika razmjene. Ako pak to znaju, mogu razmjenu svjesno urediti u uspješan oblik ostvarenja obostranih interesa.

Postojanje bogatih sponzora i donatora u gospodarskom sustavu, koji je posve različit od evropskoga, omogućilo je razvoj marketinga. Financijeri žele javno priznanje i medijsko mjesto, čime je ostvarivan još snažniji zamah u javnom djelovanju muzeja. "Public commitment", kao okrenutost muzeja javnosti, izum je 60-ih godina, kad su muzeji bili "primorani osigurati da budu u službi cjelokupne publike, a ne samo njezina elitnog dijela"⁷. Prvi konkretan način da se ta obaveza ostvari bila je obaveza, osobito krajem tog desetljeća, na obrazovnu djelatnost u muzejima. Oštri kritičari su, često s pravom, vidjeli u tome "tanjur kulturne juhe na državni račun"⁸, ali je ta orijentacija značila u muzejima izložbe i događanje, te u posljedici nezaobilaznu potrebu drukčijeg doticaja s javnošću. Istih se godina pojavljuju u značajnijem broju i putujuće izložbe, kao dio nove odgovornosti muzeja. Osim što su dio matične djelatnosti muzeja, izvan fizičkih granica institucije, te su izložbe i same po sebi izjava za javnost. Pored stručno osnovanog sadržaja, one nose i poruku o ustanovi i njenim idealima, pa su i same oblik marketinga.

Početak 70-ih godina počele su se na Zapadu organizirati velike posudbene izložbe (orig.: loan exhibitions)⁹. Za njih je bilo neophodno koristiti usluge velikih društava, odnosno poduzeća za odnose s javnošću. "Super-hype promotion campaigns", kao na primjer za izložbu "Tutankh-amon", protutnjale su medijima do najudaljenijih dijelova svijeta gdje sama izložba nikad ne bi stigla¹⁰. To je dio vala golemih izložbenih projekata (orig.:

⁶ Iz predavanja g. Max-a Hebdich-a na seminaru "Museums in Education", Commonwealth Institute, London 1982.

⁷ Berry, Nancy, *Special audiences : diagnosis and treatment, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow*, Paris : *ICOM MPR Committee*, 1988., str. 40.

⁸ Sir Roy Strong , u to vrijeme direktor "Victoria and Albert Museum", elitist je s kredibilitetom, pa njegovu izjavu treba shvatiti i kao cinizam i kao utemeljeno upozorenje.

⁹ Isto kao bilj. br. 1.

¹⁰ Isto.

blockbuster), koji su muzeje izbacili u medijsku orbitu, priskrbili im nov javni image, ali i obavezali na oblik djelovanja koji podrazumijeva neprestano događanje i stalan kontakt s javnošću. Zato se tih godina pojavljuju u muzejima i prvi profesionalci za odnose s javnošću i marketing. U krilu međunarodne muzejske organizacije (ICOM, Unesco), stvoren je 1974. godine Međunarodni komitet za odnose s javnošću (MPR). Na inicijativu tog Komiteta, predloženo je, 1977. godine, na Generalnoj konferenciji ICOM-a u Moskvi, da se 18. svibnja obilježava kao Međunarodni dan muzeja¹¹. Pregled izvještaja Nacionalnih komiteta ICOM-a, otkriva širinu i ambicioznost prakse toga specifičnog muzejskog marketinga. Od tada je potreba pojedinačnih društvenih djelatnosti na području baštine uvela u praksu mnoštvo sličnih datuma. Osobita je vrijednost te vrste odnosa s javnošću orijentacija korisnika u rastućoj ponudi i osvježavanje neopodnog zajedništva struke (ili čak struka) pri tako velikim područjima javnog interesa kao što je baština.

Krajem 70-ih godina struka sa zabrinutošću registrira primjere muzeja koji su potpuno zapostavili svoju osnovnu stručnu djelatnost. Taj trend nije mimošao niti našu stručnu scenu¹². Praksa obrazovanja u muzeju konceptualno je potrošena u posljednjem desetljeću¹³, za volju aktivnijeg sudjelovanja u životu zajednice, ali je desetljećima učvršćivala orijentaciju na korisnika. Danas je taj stav aksiom i teorije i prakse muzeja. Iako se može reći da je, kao i prezentacijske tehnike u muzejima, marketing oduvijek postojao, stvarnim početkom treba smatrati tek svjesno i sustavno nastojanje u prepoznatljivom slijedu: institucija, proizvod i kvaliteta, metode djelovanja, korisnik, a to se dogodilo 80-ih godina. To je desetljeće u kojem muzeji napuštaju koncept obrazovanja u muzeju kao viđenje svoje

¹¹ Datum je (anegdotalno) proizvoljan; inače, svibanj je odabran kao najpogodnije vrijeme i sjeverne i južne hemisfere, odnosno mogućih/potrebnih aktivnosti na otvorenom prostoru.

¹² Populistička praksa manifestacijske kulture 70-ih i, posebno, 80-ih godina, namnožila je nesavladiv broj izložbi, na račun ostalih aktivnosti muzeja. To je, kako već biva, jednako odgovaralo i državnoj administraciji i neodgovornoj struci, jer se oduvijek bilježilo "isplativijim" napraviti izložbu nego raditi na inventarizaciji predmeta. Unatoč nekim spornim okolnostima, treba reći da je prvi muzejski marketing širih razmjera pravljen unutar izložbenog centra Muzejski prostor u Zagrebu.

¹³ Šola, Tomislav, Od obrazovanja do komunikacije, *Informatica Museologica*, 19, 1/2 (1988), str. 92-95.

djelatne svrhe. Dakle, počinju u većem broju razmišljati o prirodi svojeg društvenog doprinosa. To je i vrijeme kad raste potreba za muzejima, kad ih zajednice rado stvaraju, ali kad ih počinju i izrazito kritički vrednovati. To je vrijeme nove, moćne konkurencije koja polazi od baštine jednako kao i muzeji: znanstveni centri, industrija baštine, baštinski obojeni zabavni centri i razni drugi, dotad nepoznati amalgami smišljeni za slobodno vrijeme i turističku ponudu. Uostalom, u tom se vremenu rađa i, dotad nepoznata, konkurencija među samim muzejskim ustanovama: za medijski prostor, za posjetitelje, za podupiratelje i partnere, itd. Dakle, bilo bi čudno da, s trijumfom liberalnog društva u 90-im godinama, marketing nije doživio i u muzejima svoj puni procvat. Marketing dolazi onima koji su važni, ali i onima koji ga trebaju da to postanu.

2. ČEMU MARKETING?

Marketing je određenje muzeja kao ustanove okrenute publici. To određenje treba pokazati u upotrebljivoj filozofiji muzeja (priroda institucije, poslanje, definiranje uloge u zajednici), u projektiranju i vođenju funkcija muzeja (radno vrijeme, ulaznice, komfor posjetitelja, itd.), te u definiciji uloge muzeja u razvoju društva (proizvod, kvaliteta, učinci, metode, itd.).

Marketing je integracijska tema i prakse i teorije, ravnopravan u važnosti s dugim integrirajućim čimbenicima kao što su dokumentacija, korištenje multimedije, djelatnost obrazovanja i, svemu zajednički, teorijski okvir muzeja.

Marketing se pojavio kao posljedica nekoliko okolnosti. Rastući pritisak na javna sredstva donio je odgovor u marketingu “s ciljem prikupljanja dodatnih sredstava iz nevladinih izvora”¹⁴. Broj i raznolikost institucija nadržavaju spororastuća sredstva. Pojava skupih i dobro posjećenih “znanstvenih centara” (“science centres”), da spomenemo samo taj primjer rastuće konkurencije, unijela je 80-ih godina paniku među zapadnoevropske muzeje. Još je jedna okolnost zbog koje je marketing postao rješenjem: bujanje muzeja. Te dvije okolnosti treba nadograditi i objasniti s još barem nekoliko:

(a) država sve nevoljkije u cijelosti financira muzeje

¹⁴ Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2 (1988), str. 97.

- (b) kulturni projekt nadrađa ambicijom želje državne administracije; (Državna administracija se pojavljuje negdje kao kočnica, a negdje kao poticaj: negdje dakle potiče muzeje na bolje rezultate, a negdje joj ambiciozna profesija smeta.)
- (c) nove potrebe poslovnog svijeta učinile su kulturu atraktivnim partnerom.

Dixon¹⁵ navodi još nekoliko razloga koje je dobro znati:

- (a) demografski (“baby boom” 50-ih i 60-ih koji je donio novu publiku za čiju se naklonost treba izboriti);
- (b) nedovoljna opsluženost postojeće publike muzeja
- (c) ekonomska zapostavljenost muzeja (jer se nalaze na “krivom kraju ekonomske ljestvice”)
- (d) nisko mjesto muzeja među društvenim prioritetima (položaj muzeja na “krivom kraju društvene ljestvice”)
- (e) slabiji obrazovni uvjeti, prema onima koje pružaju druge obrazovne institucije.

Komercijalni marketing sve se više tiče i muzeja gdje vrijedi veći dio sličnih motiva: štednja (povećavanjem prihoda i smanjivanjem troškova), maksimizacija prihoda, maksimizacija kapaciteta (npr. broj posjeta), uravnoteženje korištenja (optimalna publika i popunjenost stimulacijom i destimulacijom segmenata), održavanje ravnoteže prihoda i rashoda, maksimizacija proračuna, maksimizacija strukovnih motiva, itd¹⁶.

U V. Britaniji je 80-ih godina postojao velik pritisak od strane vlade za kvalitetnim uslugama i tad je izmišljen sustav “pokazatelja učinka” (orig. performance indicators). U muzejima se pak smatralo da će marketing brzo pomoći muzejima da se izvuku iz relativnog nazadovanja i da povećaju i broj posjeta i prihode. Zadatak marketinga je višestruk i dalekosežan, ali može obuhvatiti neke ambicije: podsjetiti na postojanje muzeja i njegove

¹⁵ Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience*, Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis), str. 4.

¹⁶ Kotler, Neil & Philip, *Museum Strategy and marketing*, Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998., str. 86, 87.

ponude i povisiti svijest o muzeju kao potrebnoj instituciji, proširiti doseg muzeja, poboljšati kvalitetu njegovog utjecaja, ili pak unaprijediti stvaranje prihoda u samom muzeju. Osvajanje novog “tržišta” može biti jedini način da se stvore potrebna financijska sredstva, da se privuku donatori i prijatelji ili da se bolje ispuni svrha muzeja. U situaciji kad se u jednom gradu (London, op. T.Š.) tjedno nudi 200 umjetničkih izložbi¹⁷, marketing postaje način da se dobije barem minimum (zaslužene) pažnje. Važno je postići da publika razumije i cijeni muzej, da ga prisvoji kao prijateljsku i korisnu instituciju.

Marketing je, dakle, potreban zbog posjeta, jer se muzej kao dinamičan proces tim činom uvijek iznova dovršava. Cilj muzeja je da posjećenost brojem, kvalitetom, trajanjem, strukturom posjetitelja i trajnim učincima bude što bolja. Povećani posjeti višestruko su korisni: demokratsko poslanje muzeja dobiva šansu, postaje moguće zaraditi dodatna sredstva, osigurava se jača prisutnost u medijima, povećava konkurentnost i zadobiva veća pažnja sadašnje i buduće publike. Današnji ideal struke jest puni muzej, a ako se ispravno razumije terminologija, moguće je reći da je “cjelovito usmjerenje muzeja (...) da svi radnici budu svjesni tržišnih ciljeva”¹⁸.

Marketing je potreban zbog financiranja. Cilj je muzeja stabilan i izdašan proračun u dijelu koji namiruje država, i rastući vlastiti prihod: od posjetitelja, sponzora i donatora.

Marketing je, također, potreban zbog javne slike muzeja. Cilj muzeja je 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 mediji. Marketing služi da svojim argumentima uvjeri upravu da željena slika muzeja podrazumijeva precizan napor.

Marketinška orijentacija donosi muzejima “životnost”, “vidljivost” i “bolje ekonomsko zdravlje”¹⁹. Pravilno shvaćen, marketing “stvarno

¹⁷ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 61.

¹⁸ McLean, Fiona, *Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga*, Muzeoforum : zbornik muzeoloških predavanja, 1993/1994. Ljubljana : Zveza muzejev Slovenije, 1995., str. 40.

¹⁹ Ames, Peter J., Marketing museums : means or master of the mission? *Curator*, 32, 1 (1989.), str. 8.

podrazumijeva nov način gledanja na stvari”²⁰. Vjerojatno će se u dohledno vrijeme vidjeti kako je pritisak marketinga na evropske muzeje mogao biti manji da su pokazali kvalitetniju stručnu odgovornost: “Mentalitet bjelokosnog tornja često prevladava te usluge publici nisu dio kulture zaposlenih (orig.: staff culture)”²¹. Zbog nevoljkosti muzeja da ih se spozna kao davatelje usluga, neke ih zapadnoevropske države prisiljavaju na korisničku orijentaciju i na razvojnu relevanciju. Stoga je proces deetatizacije (koju se krivo često naziva privatiziranjem muzeja) oblik prinude od strane administracije da muzeji obave svoj posao. To je proces prisilnog osamostaljenja muzeja u kojem država čak i ne inzistira na smanjivanju svojih izdataka, koliko na aktivnom muzeju koji je u stanju svoju uspješnost izboriti argumentima vlastite ponude. Marketing postaje time jedno od sredstava koncepcijske i djelatne obnove muzeja. Tamo odakle dolazi (SAD), marketing je način života, jer 70-80% godišnjeg proračuna muzej mora priskrbiti sam. Država sudjeluje s ostatkom. U Evropi je obrnuto, a znamo da je u mnogim evropskim zemljama postotak sudjelovanja države u proračunu muzeja čak 90%, pa i više. Usporedbe Evrope i Sjeverne Amerike su samo načelne, inspirativne prirode, relevantnije u mjeri vjerojatnih efekata globalizacije, nego kao sadašnje činjenice.

Muzej je “kulturni projekt”, a posjetitelji predstavljaju “doživljavanje kulture (orig.: “l’aventure culturelle”). Smisao je marketinga da muzej postane “mjesto susreta”²² i da taj susret uredi prema najboljim mogućnostima institucije i najvažnijim potrebama posjetitelja. Muzej i njegovo djelovanje središte su gdje se sreću akademski interesi, interesi establishmenta, interesi javnosti, interesi medija i sponzorski interesi. Mnogi stručnjaci imaju zadržku prema vrijednosti marketinga u muzejima²³, ali bit će da je problem ponajprije u razumijevanju muzeja i prilagodbi njihovim specifičnostima. Shvaćen ispravno, marketing je prirodni proces koji proizlazi iz stvarne komunikacijske prirode muzejske ustanove. I muzejski proizvod i korisnik dijelovi su te očite cjeline koju

²⁰ Isto kao bilj. br. 14, str. 98.

²¹ Isto kao bilj. br. 15, str. 12.

²² Fourteau, Claude, Symposium Franco-Canadien sur l’évaluation des musées, Doc. No. 21., Quebec : *Musée de la civilisation*, 1995.

²³ Na primjer, Brian Dixon iako je jedan od stručnjaka za marketing.

treba dobro razumjeti i s njom upravljati u okolnostima koje zahtijevaju žustru predanost institucija javnog dobra.

U muzejima je marketing istovremeno predlaganje koristi i zadovoljavanja potreba. Za razliku od industrije zabave, gdje se potražnja može relativno laganom detektirati, potrebe postojećih ili mogućih muzejskih korisnika nisu tako očite. Korisnici sami teško nalaze načina da svoja očekivanja prenesu muzejima, a većina ih nije svjesna niti vlastitih potreba niti mogućnosti koje muzej nudi. Marketing se, dakle, nameće kao strateška kvaliteta razvoja muzeja, kroz sjedinjavanje potražnje i ponude. Viden u tom smislu, marketing sigurno nije puko i suvišno teoretiziranje prakse, kao što to sigurno nije ni reformirana muzeologija. Okrenutošću prema bitnim točkama razumijevanja poslanja muzeja, oboje postaju “problem-solving” teorije jedne očite prakse.

3. PRIRODA MUZEJSKOG MARKETINGA

3.1. Uvod

Oduvijek je netko htio nešto s nekim razmijeniti i pritom se pitao kako bi obostrana korist mogla biti što veća. U svojoj biti, marketing je kreativan sraz poznavanja sebe i poznavanja drugog u toj razmjeni interesa. Nije neobično stoga shvatiti ga kao “ključ uspjeha u poslu”²⁴. Princip nalaže da cijeli muzej bude usmjeren na proizvodnju dobrog proizvoda koji korisnik usluga treba. Povratna informacija, kao u svakom kibernetičkom sustavu, utječe na proizvodnju i poboljšava proizvod. Taj kontinuirani proces omogućuje instituciji kvalitetno preživljavanje i uspješno sudjelovanje u društvenom projektu.

“Marketing je, primjerice, preimpozantna riječ za potrebe i aktivnosti većine muzeja. To je u biti izraz iz velike lige i sasvim lako bi mogao spriječiti sposobnost razumnog, produktivnog mišljenja”²⁵. To je točno i dokazano u praksi, te je stoga neobično važno udaljiti se od komercijalnog, *main-stream* marketinga i prilagoditi njegove vrijednosti specifičnom svijetu muzeja. Ono što će u “pravom” marketingu biti tzv. osobna prodaja (personal selling), u muzeju zapravo mora biti shvaćeno kao kvaliteta od-

²⁴ Isto kao bilj. br. 3.

²⁵ Kenneth Hudson, u predgovoru knjige “Marketing the Arts”.

nosa između posjetitelja i “prve linije” zaposlenih, dakle onih koje posjetitelji prve (možda i jedine) vide. To su osobe za informacijskim pultom, u garderobi, kafeteriji, prodavaonici, te čuvari, vodiči, ali i kustosi kad sami preuzimaju vođenje ili neki događaj.

Povijest struke pišu veliki među državama i među muzejima. Čini se da i teorija ima na umu samo velike. No, kako sve poslove velikog muzeja, u sebi primjerenom opsegu, obavljaju i mali, tako je i marketing jednako njihova obaveza, makar u pojednostavljenoj verziji. Dobro obavljen posao jednako je važan svima. “Kad se procijeni da su događaji bili uspješni, izgledaju kao da su se dogodili tako glatko kao čarolijom”²⁶. To je dojam koji ostavlja dobar marketing. Marketing nije samo prodaja gotovog proizvoda nego je tu da omogući da djelatnost institucije teče neometano, glatko i izravno od stvaranja proizvoda prema namjeravanom učinku.

Marketing u muzeju počinje tamo gdje odnosi s javnošću prerastaju, povratnom spregom, u formiranje proizvoda i utječu na upravljanje muzejem. Oslonimo se na anegdotski cinizam velikog kritičara i poznavatelja muzeja Kenetha Hudsona²⁷, koji je često govorio kako njegov dojam o muzeju započinje toaletom. Nije jedini kojem ta, naizgled trivijalna okolnost, kaže mnogo: “Dobro opremljen, uredan i čist toalet, dostupan također i hendikepiranima, prioritet je”²⁸. Sličnim pojednostavljenjem, za volju jasne komunikacije, gospodin Hudson (koji je više od tri desetljeća bio zabavljen kriterijima kvalitete muzeja) govorio je da muzeje dijeli na one sa stolicama i one bez njih. Mislio je pritom kako se u nekima stalno nastoji posjetiocu omogućiti ugodan posjet, a u drugima ne.

²⁶ Leclair, Louise, Special events : that touch of sparkle, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : *ICOM MPR Committee*, 1988., str. 132.

²⁷ Kažem “kritičara muzeja” namjerno da bih legitimizirao to, od muzeja, nepriznato djelovanje. Ako postoje čak profesionalni kritičari kazališta i koncerata, pitanje je profesionalne budućnosti izložiti se neugodi i blagotvornom djelovanju kritike u muzejskoj struci. Kenneth Hudson, poznati engleski publicist, osnivač je i voditelj Europske nagrade za muzej godine.

²⁸ Potter, Mary Grace, The care of the museum visitor, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : *ICOM MPR Committee*, 1988., str. 38.

Kako je “sve” marketing, tako je moguće reći da “prodaja” muzeja počine u usmenoj predaji posjetitelja, signalizacijom na autoputu do mjesta gdje se muzej nalazi, odnosno ulazom, itd.

3.2. Obrana osobitosti muzeja

Muzeji, kao javne institucije imaju ograničenja u marketinškom pristupu. Trebaju očuvati sve svoje funkcije i programe, a ne samo one koji su “isplativi”. Traženje popularnosti pod svaku cijenu, kako pokazuju primjeri iz SAD, može odvesti u senzacionalizam. Muzeji trebaju doseći izvjesnu modernost, ali i zadržati patinu²⁹, jer su oni “stabilizacijski element društvenog kulturnog života”³⁰, te trebaju ponuditi “ne samo ono što se (publici) dopada”³¹. Pomiriti marketing (shvaćen kao služenje kupcu) i misiju muzeja (koji ima često nezahvalnu ulogu da ukaže na istinu) neće nikad biti lako. Marketing je managersko umijeće generiranja profita. Tek dobra supstitucija toga pojma za potrebe javne ustanove omogućava njegovu blagotvornu primjenu. Zato je važnije nego ikad čvrsto definirati što je poslanje muzeja, odnosno što je to njihov proizvod. Svaki muzej je osobit i jedinstven, kao i identitet u čiju svrhu postoji. Bitno je da marketing pronađe sve vidove te osobitosti, te da ih upotrijebi za kvalitetu proizvoda i potom obznani.

Vanjski stručnjak za marketing ili agencija često su jedina formula za izradu, npr. marketinške strategije. To ne mora biti loše. “Uprava i zaposleni preuzimaju na sebe posljedice marketinškog djelovanja, a ne specijalisti koji dolaze izvana”³². Postoji i drugi pogled koji kaže. “Uspjeh se pripisuje kustoskoj briljantnosti; neuspjeh pak pogrešci neefikasnog marketinga”³³. No, to je dio sudbine vanjskih suradnika.

²⁹ Marcel Caya to naziva “anciennete”.

³⁰ Witteborg, Lothar P. The use of electronic media in museum publicity, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 70.

³¹ Isto, str. 71.

³² Mairesse, Françoise, La stratégie du prix, *Publics et musées*, (Tematski broj: Marketing et musées.) 11/12, (1997), str. 142.

³³ Lewis, Peter, *Museums and marketing*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 149.

Kad se jednom stave marketinške naočale, sve što u muzeju (a i oko njega) pogledamo, ili jest ili barem slični marketingu. Sve što se događa ili ne događa u muzeju ima svoje mjesto na ljestvici doprinosa marketinškim ciljevima, sve do toga posjeduje li direktor muzeja, osoba zanimljivog, prijatnog karaktera uvjerljivost i komunikativnost kakvu bismo rado pripisali muzeju³⁴. Uz poduzetan marketing muzej će na svaki način biti očitiji i zanimljiviji.

3.3. Po čemu je muzejski marketing drukčiji?

Osnovne razlike između komercijalnog i nekomercijalnog marketinga ne treba zaboraviti. Poslovna organizacija želi prodati svoj proizvod zbog profita, oslanja se na potražnju (poneki put je sama stvar) i svoje djelovanje zove "businessom". Marketing se pojavljuje s nastojanjem da se što više robe proda što većem broju ljudi, a sve pod opterećenjima sve tješnjeg tržišta, sve jače konkurencije i stalne potrebe za rastom profita. Tako su otkrivene naprije potrebe građana, zatim želje, a naposljetku je i potrebe i želje trebalo umjetno stvarati. Merkantilni profit je višak ukupnog prihoda nad ukupnim troškovima ostvaren u nekom vremenu. U organizacijama baštine profit je kreativni višak, novostvorena kvaliteta koja premašuje zbroj informacija i znanja od kojih se sastoji. Na sličan način genijalnost umjetničkog djela nije moguće analizom "demonirati" na sastavne dijelove. Iako je kvaliteta usluga područje "profita" tih organizacija, kvalitetni proizvod i profit su im jedno te isto, kao količina pozitivnog upliva i potrebne promjene koju unose u život svojih korisnika. Profit je na području baštine prilog općem dobru, ponuda se oslanja na potrebe, a svoje djelovanje struke i institucije nazivaju poslanjem.

Muzejski stručnjaci obično zaziru od marketinga i "odbijaju dio žargona kao (npr.) 'maksimiranje resursa'"³⁵. U nekoj mjeri je to opravdano odbijanje, ali zasluga marketinga je pomak od muzeja orijentiranog na predmet prema muzeju orijentiranom na tržište, tj. korisnika. Muzeju

³⁴ Svi koji su upoznali mnogo direktora muzeja morali su zapaziti da ovo često ne važi za direktore umjetničkih muzeja, posebno muzeja suvremene umjetnosti, gdje dio prihvaćenog imagea može biti upravo ekscentrična osornost.

³⁵ Atkinson, Frank, *Financial management, Manual of curatorship* / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 146.

prilagođen marketing nekad će nuditi rješenja koja struka izbjegava, kao npr. pogled iza kulisa ili uvid u radionice muzeja kako bi publika mogla valorizirati i taj dio posla, odnosno kako bi tom senzibilizacijom bili bliže poslanju muzeja.

U tradicionalom muzeju posjet je smatran izoliranom činjenicom. Za reformirani muzej važno je posjet pripremiti, obaviti i valorizirati. Ako kustosa za obrazovanje zanima kako je napravljen u školi završni dio tog trodnevnog posjeta muzeju, stručnjaka za marketing zanima kako se mogu poboljšati efekti: dakle kvaliteta ponude i kvaliteta odnosa korisnika prema muzeju.

Bit će da je pitanje logike, a ne samo muzeologije kako je međuovisnost svih poslova u radnom procesu muzeja jamstvo dobrog vođenja muzeja. Sve je u muzeju marketing utoliko što nema odluke koja je u muzeju donesena bez izravne ili posredne posljedice na marketinški potencijal muzeja, tj. na kvalitetu proizvoda i na kvalitetu korištenja muzeja. Poruka je kako banalnih stvari nema ili, ako se baš tako gleda, da se na njima odslikava sofisticirani ostatak institucije. To je jednako moguće primijeniti na odjeću čuvara³⁶, na čistoću podova, ili (kako je već rečeno) na uređenje toaleta. Kad se muzej identificira sa svojom publikom i njenim potrebama, jedva ima potrebe da je osvaja agresivnom reklamom: kad je muzej podešen potrebama korisnika, sve što je potrebno jest da ponuda bude obznanjena. To je jednostavno reći, ali nešto teže izvesti. Dakle, konceptualna zrelost muzeja, – tema koja se čini ezoteričnom do nesimpatičnosti – bit će (na žalost isključivih pragmatičara) neizostavna podloga svim ostalim praktičnim performansama. Marketing je stvaran, slaže se većina autora, kad postane način razmišljanja i način razumijevanja muzeja. Sam po sebi, marketing nije nosilac inovacije³⁷ i kvalitete u muzeju.

3.4. Što je muzejski marketing?

Temeljito razumijevanje marketinga stavit će težište na važnost stvaranja dobrog, atraktivnog proizvoda. Ako se marketing površno shvati, što nije rijetko, atraktivnost se poistovjećuje sa senzacionalizmom. To je upravo obrnuto od svake prihvatljive formulacije poslanja muzeja. Proizvod muzeja je redovni “input” poticajnih, djelotvornih impulsa na zajednicu u kojoj postoje i koju trebaju opsluživati. Rezultat tih impulsa je uredan,

³⁶ Six museum controversies, *EMYA Committee Public report*, 1 (1983.)

³⁷ Isto kao bilj. br. 5, str. 167.

potpun, kreativno sublimiran transfer kulturnog iskustva, s ciljem kontinuiranja identiteta bez obzira na promjene kroz koje zajednica i njeni članovi prolaze. Najšire formiran cilj muzeja, odnosno njegovih proizvoda, jest opće dobro, kao mudrost generirana iz prošlosti.

Marketing je izričito usmjeren na proizvod (“product oriented”), ali, vidjet će se, naravno, da je definicija proizvoda gotovo središnji problem nove muzeologije uopće. Otud marketing, kao aktivnost koja odlučno pridonosi definiciji odnosa između publike i muzeja, predstavlja praktični vid te muzeologije.

Osim te spekulativne kvalitete muzejskog proizvoda, postoji i ona širina koju sugerira teorija marketinga: “Vaš uspjeh u upravljanju muzejem ovisit će o tome koliko djelotvorno možete poraziti široko rasprostranjenu konkurenciju ostvarujući ‘proizvod’ – mješavinu prostornih kvaliteta (orig.: facilities, op. prev.) i usluga – koji daje bolju vrijednost i privlači snažnije nego proizvodi vašeg rivala”³⁸. Marketing poznaje kontekst institucija naprosto stoga da bi ih mogao savjetovati.

Ako je i muzejski marketing dio muzeologije, onda je ona ovim proširena za relativno novu spoznaju kako muzej nije imun na posljedice konkurencije, odnosno da s tim, posve neakademske problemom, muzeji moraju računati. Govoreći o kulturnim projektima, jedan od uspješnih menedžera kulture, Tomi Ungerer, kaže da se rađaju mrtvi “ako nisu široko razglašeni u medijima, obilno financirani i, prije svega, primjereno koncipirani”³⁹. Time praktičar s medijskom aureolom svraća pažnju na jedino što je odsudno: kreativnost osnovanu na znanosti koja odgovara na potrebe korisnika.

Dva su osnovna skupa vrijednosti koje muzej podvrgava marketinškoj obradi: sam muzej kao instituciju i njegovu ulogu u društvu, te svoje pojedinačne aktivnosti, događaje, pothvate, akcije.

Marketinški proces uključuje nekoliko osobina⁴⁰: marketingom procjenjujemo potrebe zajednice, odnosno postojećih i mogućih korisnika, te procjenjujemo učinkovitost muzejskih predmeta u zadovoljavanju tih

³⁸ Ambrose, Timothy, *Managing new museums : a guide to good practice*, Edinburgh : Scottish Museums Council, 1993., str. 71.

³⁹ Ungerer, Tomi, Interview, *Le Monde*. 25/26. (studeni 1990.).

⁴⁰ Isto kao bilj. br. 15, str. 5.

potreba. Marketing je i zadovoljavanje potreba kroz akciju i, napokon, dio marketinga je vrednovanje učinaka. Taj se proces odvija kao logičan slijed akcija⁴¹: prikupljanje informacija, analiza, selekcija, planiranje, implementacija, promatranje, vrednovanje. Marketing je spoj vrhunske teorije upravljanja i domišljaja na osnovi zdravog razuma. Tako će dobar ili loš (ili nikakav) glas o muzeju, kao rezultat obične, stare, usmene predaje, biti često jednakovrijedan pandan prisutnosti muzeja u medijima. Iskustvo nam govori da se najkvalitetniji posjet muzeju ostvaruje kao posljedica pozitivne usmene predaje. To, dakako, ne znači da se treba osloniti na tu sporu metodu informiranja i stjecanja javne slike.

Kad je riječ o sadržaju marketinški obranjene ponude, mješavina koja se predlaže je posuđena iz komercijalnog marketinga⁴², ali se rijetko događa da autori pokušavaju napraviti verziju koja bi potpuno odgovarala muzeju kao krajnje specifičnoj ustanovi. Kako je muzej posve osobita ustanova općeg dobra, mora dakle, razviti svoju specifičnu vrstu marketinga, nešto što u komercijalnom sektoru nije ni moguće ni potrebno. Komunikacija je muzejski posao, a marketing tek preciznije definiran dio tog posla.

Široko gledano, sve u instituciji može biti dio marketinškog nastojanja. I planiranje se često smatra marketingom, ali to ostaje za moguće dileme. "Forward plan" je nastojanje i dokument kojim se želi poboljšati funkcioniranje institucije u cijelosti. Započinje potpunom analizom činjenica koje su prethodile nastanku institucije i razloga zbog kojih postoji. Bavi se svim segmentima djelovanja institucije, a završava vrednovanjem učinka, analizom resursa i projekcijama razvoja⁴³. Plan se nekad imenuje Korporativnim planom, da bi se naglasilo kako se bavi cjelinom institucije i da mu je namjena pružiti opće odrednice razvoja: Poslovni plan se bavi aspektima priskrbliivanja sredstava, velikim projektima itd., a drugi dio je Plan razvoja koji se bavi ocjenom postojećeg, postavljanjem novih ciljeva i savjetovanjem načina da se dosegnu. "Forward plan" postavlja viziju i sugerira način njezina ostvarenja, omogućuje bolju komunikaciju u muzeju, objektivno identificira područja slabosti i snage, sagledava

⁴¹ Isto kao bilj. br. 17, str. 74.

⁴² Bradford, Hugh, A new framework for museum marketing, *The museums profession*, / ed. Gaynor Kavanagh. Leicester : Leicester University press, 1991., str. 86; variranje na temu "4P".

⁴³ Isto kao bilj. br. 38, str. 235.

prioritete među resursima, uključuje zaposlene u taj način razmišljanja, komunicira ciljeve prema van, ohrabruje strateški način razmišljanja, služi kao izvor informacija za upravljačke odluke, daje mjerila učinka, anticipira probleme i novi razvoj, daje sliku profesionalnosti⁴⁴. Često će se vidjeti kako marketinški plan ponavlja, barem nominalno, veći dio “forward plana”, pa treba znati da granice nisu posve jasne konzultira li se šira literatura.

Neki autori vide čak i management kao dio opće marketinške sheme: management muzeja, management reputacije, management odnosa s upravljačkim grupama muzeja (patron groups)⁴⁵. Taj managerski stav blizak je svima onima koji su u muzejski sektor došli iz komercijalnog sektora, odnosno svima u muzejima koji nemaju jasnu sliku svojeg vlastitog posla. Otud je istina da većina muzejskih stručnjaka, kao uostalom i laika, smatra kako je marketing “reklamiranje i prodaja proizvoda”⁴⁶. Marketing je u muzejima, ispravno gledajući: “istraživanje primjerenog tržišta u smislu kvalitete i kvantitete”. Marketing, dakle, treba odrediti “granice tržišta” i “ciljeve muzeja”⁴⁷, a sve to nakon što je jasno definirao proizvod.

“Marketing je u muzeju kombinacija metoda kojima muzej uskladuje različite resurse sa željama i potrebama svojih korisnika”⁴⁸. Cilj je da korisnici postanu “svjesni muzejskog proizvoda”, te da se marketinškim istraživanjem ustanovi zadovoljava li stanoviti proizvod “cijenom i performansama njihove zahtjeve”⁴⁹.

Teorija marketinga služi se “formulom” 4P kao tzv. marketinškom smjesom (orig.: marketing mix: product, price, promotion, place), što je: “odnos između proizvoda, njegove cijene, njegove reklame (orig. promotion), njegovog mjesta ili lokacije”⁵⁰. Prema istoj teoriji, postizanje ravnoteže iz-

⁴⁴ Isto, str. 248.

⁴⁵ Isto kao bilj. br. 42, str. 85.

⁴⁶ Grupa autora, *Museo seduction, museo reflection*, ed. Anette Viel, Celine de Guise. Quebec : *Musee de la Civilization*, 1992., str. 69.

⁴⁷ Isto, str. 7.

⁴⁸ Isto kao bilj. br. 38, str. 70.

⁴⁹ Isto.

⁵⁰ Isto. Treba napomenuti da u nas Rocco umjesto “mjesto” (“place”) kaže “distribucija”, što uklanja moguću zabunu.

među ta četiri elementa mjera je uspjeha. “Cijena” je, kako je već bilo natakuto, nešto što nije isto kao u komercijalnom sektoru. Smisao muzejske prodavaonice, primjerice, ne smije biti zarada. Visina ulaznine ne smije, a i ne može, biti komercijalno određena. “Proizvod” je uglavnom nemjerljiv, “neopipljiv”. Ma što da je fizička supstancija proizvoda muzeja, ono što se “trži” izvan je i iznad toga.

Reklama je nužno drukčija, jer nije određena profitom i jer se poziva na društveno korisno poslanje. Cilj je određen korišću potrošača, a ne proizvođača, pa je i svaka verzija “profita” na toj strani ako je komunikacija uspješna. Potrebno je stoga, u muzejskom kontekstu, redefinirati sva četiri sastojka marketinške smjese da bi specifičnost muzejskog marketinga bila očita. “Pakiranje” (total package) ovih elemenata uspješnog marketinga moglo bi se imenovati “marketinškom strategijom” ili čak “promocijskom strategijom”⁵¹.

3.5. Prema definiciji muzejskog marketinga

Marketing je “otržišnjavanje” djelatnosti sa svim posljedicama koje podešavanje tržištu uključuje. Marketing je stoga način da se opstane u dinamičnom medijskom prostoru i izbori za vlastiti udio u opsluživanju “potrošača”. “Tamo gdje su nekad u poslovnom svijetu odjeli za marketing bili uglavnom zainteresirani za povećanu prodaju kroz oglašavanje i druge promotivne tehnike, danas se svi bave kreditnom politikom, razvojem proizvoda, podrškom mušteriji (“customer support”), osobnom prodajom, distribucijom i korporativnom komunikacijom”⁵². U komercijalnom sektoru marketing je nastao kao odgovor na rastuću konkurenciju, ali konkurencija nije više nepoznata niti u kulturi. U sektoru kulture marketing ima veće značenje nego što je moguće u prvi tren prosuditi. On je najsnažniji argument najboljih reformatorskih ideja i inovacijske prakse u muzejima.

Kako su muzeji u smislu marketinga skromna struka, važno je da na vrijeme uklone nerazumijevanja i dileme. Potrebno je, kako je već rečeno, razlikovati odnos s javnošću od marketinga. Iako će se u nas često pojavljivati u istom značenju, treba odnosima s javnošću (orig.: public relations)

⁵¹ Isto kao bilj. br. 15, str. 6. i str. 20.

⁵² Marketing, *Encyclopaedia Britannica*, 1998.

smatrati uređeno, sustavno obavještanje svih koji sudjeluju u upravljanju muzejem i svih korisnika muzejskih usluga. Još polovicom 80-ih trebalo se boriti za mjesto odnosa s javnošću u muzejima, pa odatle i potreba da se tom poslu objašnjava značenje: “bilo je rečeno da odnosi s javnošću nisu bili odgovor na krizu, nego su stalan napor da se publici interpretira institucija, i tako osiguraju njeno razumijevanje i dobrohotnost (prema njoj, op. T.Š.)”⁵³. Odnosi s javnošću tek su dio marketinga. Kako 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.

“Česta je pogreška pretpostavka da je marketing istovjetan s reklamom”⁵⁴. Da je marketing samo obznanjivanje, isticanje ili pohvala nekog proizvoda ne bi bio novost niti potreba nakon davnog izuma reklame. Oglašavanje (orig.: advertising) je različito od reklame (orig.: publicity) i promidžbe (orig.: promotion) kao oblika sustavnog nametanja informacije, a sve skupa je pak različito od odnosa s javnošću kao cjelovitog posla kojem ovo mogu biti dijelovi. Marketing je svemu navedenom nadređeni koncept.

Bit će korisno dati nekoliko definicija marketinga na uvid kako bi slika bila što jasnija. Mudrom stručnjaku definicije služe kao stalni podsjetnik na istine koje treba slijediti. Služe mu također kao stalni parametar za bilježenje mijena koje se događaju, vodeći tako potrebnim redefinicijama. Takve su definicije otvorene i anticipativne. Nerazumnom, pak, definicije su mjesto u koje sahranjuje pitanja, izazove i odgovornost. Zato su takve definicije konačne i zatvorene.

Merriam Webster Collegiate Dictionary nudi među ostalim, jednu definiciju koja kaže da je marketing “skup funkcija uključenih u prijelaz robe od proizvođača do potrošača”. Ni riječi o proizvodnji. Webster’s *Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language* nudi pak definiciju koja, iako neodgovarajuća, opisuje dobro područje zabluda: prema toj de-

⁵³ Dickenson, Victoria, *National travelling exhibitions, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow. Paris : ICOM MPR Committee, 1988.*, str. 160.

⁵⁴ Isto kao bilj. br. 38, str. 70.

finiciji marketing obuhvaća “cjelinu aktivnosti” (orig.: the total of activities) u prijenosu vlasništva robe, sve od oglašavanja (advertising), transporta do skladištenja i prodaje. Ali, potrebna nadopuna nalazi se malo dalje, već u definiciji istraživanja tržišta, jer se opisuje kao “prikupljanje i proučavanje podataka koji se tiču potrošačevih sklonosti, kupovne moći, i sl., posebno prije nego se proizvod ponudi tržištu”. Nerijetko se, generički, značenje marketinga tumači tržištem, pa odatle prodajom. To je posao ponude roba za koji u engleskom jeziku i komercijalnoj praksi postoji termin “merchandizing”. Sličnom logikom, u muzejima se bitnim dijelom marketinga smatra vođenje muzejske prodavaonice, jer činjenica prodaje koja je osnovna aktivnost prodavaonice sugerira tržište i tržišnu orijentaciju. Istina je, pak, da je muzejska prodavaonica i konceptualno i praktično minimalan dio definicije muzejskog proizvoda. Više bi imalo smisla opisivati stalni postav muzeja kao očitu supstanciju složenog muzejskog proizvoda, nego se baviti doslovnom prodajom u muzeju kao marketinškom temom. Smisao muzejske prodavaonice nije zarada nego “distribucija” muzeja, oblik približavanja publici. Ako prodavaonica ostvari profit, tim bolje. Marketing je dakle “nešto više od same sfere prodaje (...) nije samo ekonomski već, u stvari, socijalni proces kojem su osnovne preokupacije potrebe društva”⁵⁵.

Institut za marketing u V. Britaniji smatra marketing “procesom upravljanja koji je odgovoran za prepoznavanje, predviđanje potreba i udovoljavanje korisnicima uz ostvarenje profita”⁵⁶. Zanačajan je obrat u definiciji po kojem je marketing, posredno, sredstvo korisnika, dakle: “...društveni i upravljački proces kojim društvene grupe stječu ono što trebaju i žele, te maksimaliziraju svoje zadovoljstvo stvaranjem i razmjenom proizvoda”⁵⁷. Iako mnoge definicije imaju samo vrijednost koja proističe iz njihove inspirativnosti, neke su već posve prilagođene potrebama muzeja: “Marketing je dio procesa upravljanja koji potvrđuje poslanje

⁵⁵ Bazala, Aleksandar – Meller, Marcel, *Marketing kulture – kultura marketinga*, Marketing u kulturi : znanstveni simpozij, Zagreb, 13. i 14. 12. 1990., str. 10.

⁵⁶ Bennet, Roger, *Management*, Zagreb : Informator : Potecon, 1994., str. 105.

⁵⁷ Isto, str. 105.; ali prema Kotleru.

muzeja ili galerije, a potom je i odgovoran za efikasnu identifikaciju, anticipaciju i zadovoljavanje potreba njihovih korisnika”⁵⁸.

Neki pak autori kao što je poznati Kotler⁵⁹ govore o marketingu kao o društvenom procesu razmjene proizvoda s ciljem zadovoljavanja želja i potreba. Još 1969. u jednom članku, isti autor marketingu pripisuje sveprisutnost u instituciji jednom kad se odabere “okrenutost tržištu”⁶⁰. Po istom autoru, “Marketing je (...) najprije set koncepata, sredstava i metoda...”⁶¹, a nešto dalje kaže da je marketing “društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe pridobivaju ono što žele kroz stvaranje, nuđenje i razmjenu vrijednih proizvoda s drugima”⁶²

Kotleru se priklanjaju mnogi ističući vrijednost “dobrovoljne razmjene”⁶³: “...marketing /treba/ razumjeti kao mjesto razmjene među ponudom i potražnjom, kao mjesto integracije između muzealnog koncepta i koncepta usluge klijentu, unutar jasne optike kvalitete”⁶⁴. “Razmjena vrijednosti je sama bit marketinga”⁶⁵. “Marketing je skup poslova i zadataka čija je svrha organizacija komunikacije i razmjene između proizvođača i korisnika kojima se proizvođač obraća”⁶⁶, odnosno set aktivnosti koje u zajedničkom djelovanju omogućuju da se ispuni uloga

⁵⁸ Isto kao bilj. br. 33, str. 150.; razrađeno na osnovi definicije britanskog Instituta za marketing.

⁵⁹ Kotler, P. – Levy, S. J. Broadening the concept of marketing, *Journal of marketing*. 36 (1999.), str. 46-54.

⁶⁰ Isto.

⁶¹ Kotler, Neil – Kotler, Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str. 36

⁶² Isto, str. 59.

⁶³ Vleuten, Ronald van, Museum marketing : a definition, Marketing the arts : every vital aspect of museum management. Paris : *ICOM MPR Committee*, 1992., str. 69.

⁶⁴ Coupet, Andre, Le public dans les musees : un defi pour le management, Les tendances de la museologie au Quebec. / ed. Michel Cote, *Collection Museo*, Quebec, 1992., str. 39.

⁶⁵ Isto kao bilj. br. 63, str. 69.

⁶⁶ Lambine, J. J. Peters, *La gestion marketing des entreprises*, Paris : PUF, 1977., str. 4.

muzeja i zadovolje različiti segmenti njegove publike⁶⁷. Što se razmjenjuje? Kako je već bilo govora, institucija daje iskustvo, znanje, poruke, vrijednosti, zabavu, senzibilizaciju, mudrost...Korisnik daje svoju pažnju, otvara mogućnost promjene stavova i ponašanja, dopušta mogućnost da u cilju vlastitog dobra oplemeni sebe i svoju okolinu; ukratko, korisnik je sredstvo i cilj ostvarenja poslanja. Takav zadovoljni korisnik zauzvrat daje i novac, izravno i neizravno. Dakle, ne nudi muzej svoju izložbu u razmjenu, kako su neki skloni tvrditi⁶⁸, nego ono što tom izložbom želi postići.

Marketing nije cilj nego sredstvo da se dođe do korisnog i potrebnog muzeja. Cilj je, dakle, da se “proizvedu robe koje će biti korisne javnosti”⁶⁹. Očito je riječ o sustavnom i metodološki razrađenom naporu da se uspostave i održe međusobne veze između institucije muzeja i korisnika njenih usluga. Time je marketing doista “proces identificiranja korisnikovih potreba, težnji i želja i njihova zadovoljavanja”⁷⁰. Zvuči kao da je iz priručnika o eko-muzejima i budućnosti muzeja. Pred latentnim konzervativizmom muzeja, marketing, kao i informatika, donosi uvjerljive argumente za djelatnu, svrshodnu komunikaciju muzeja i njihove okoline.

Zanimljivo je u svojoj poslovnoj ogoljelosti i jedno ovakvo mišljenje po kojem marketing “uključuje pronalaženje što potrošač treba, a zatim proizvodnju takvog proizvoda, promjenu i pakiranje nekog postojećeg proizvoda tako da bolje odgovara potrošačevim željama, ili pak pokušaj da se persuasivnošću promijene potrošačevi pogledi”⁷¹. Doslovno shvaćena namjera o izmišljanju potrebe da bi se dobio potrošač, sigurno je izvan poslanja muzeja.

Blizu je ishodištu, pa zato i razumljivo često da autori iz muzejske struke težište stave na zadovoljavanje “tržišta”: “Odieljen od raznih specifičnih tehnika, marketing je u osnovi metoda pristupa koja zahtijeva da se sve djelovanje organizacije obavi kao svjestan i izravan odgovor na potrebe

⁶⁷ Isto kao bilj. br. 63, str. 66., citira: Lewis, Gerard W. Towards a responsive museum, 86, str. 1.

⁶⁸ Isto kao bilj. br. 32.

⁶⁹ Gauron, Andre, Ou sont les patrons visionaires? *Liberation* (28 studeni 1997.), str. 4.; izjava koju autor navodi pripada Henriju Fordu.

⁷⁰ Torkildsen, Georg, *Effective marketing*, Leisure opportunities, 128, 21 (1994.), str. 7.

⁷¹ Isto kao bilj. br. 14, str. 98.

tržišta”⁷². U muzejima je tržište zajednica izvan muzeja, sastavljena od postojećih i mogućih korisnika.

Kratko rečeno, “Marketing je filozofija, totalni pristup poslu, koji stavlja mušteriju u središte stvari”⁷³, odnosno “ponajprije, način razmišljanja”⁷⁴, ili “stanje duha” (kako se često nađe u francuskoj literaturi). “Marketing je mentalni stav, pretvoren u djelovanje, koji prožima neku instituciju od dna do vrha”⁷⁵, “aktivnost koja je sveprisutna, primijenjena na usluge, na ljude..”. Marketing je nova platforma za instituciju i to takva “u kojoj (institucija, op. T.Š.) vidi svoju ulogu kao definiranje i služenje sve razvijenijim potrebama svojih mušterija i publike”⁷⁶. Možda najbolju definiciju daje P. Lewis: “Marketing je managerski proces koji potvrđuje poslanje muzeja ili galerije te je potom odgovoran za efikasnu identifikaciju, anticipaciju i zadovoljstvo njihovih korisnika”⁷⁷.

Kotler završava svoju reformatorski nastrojenu definiciju marketinga koncepcijom “socijalnog marketinga”⁷⁸, a to je “...faza marketinga u kojoj će utjecaj te koncepcije djelovati na društveno uređenje uopće...”⁷⁹. Zanimljivo je kako se na toj ekstenziji marketinškog razmišljanja dolazi na isto mjesto koje su kao svoj cilj definirali radikalniji među “muzejima društva”. Kad je riječ o proučavanju potreba društva u cjelini, a ne samo potrošača, Kotler to zove “mega-marketingom”⁸⁰. Ovdje je marketing sredstvo kibernetičkog muzeja, onoga koji djeluje i drugima se nudi kao svjestan korektivni i adaptivni mehanizam u procesima stalne mijene. Upravljeni svijet treba muzeje koji neće biti izvan dramatičnih društvenih, ekonomskih, kulturnih i ostalih problema koji obremenjuju svakidašnjicu.

⁷² Isto kao bilj. br. 15, str. 1.

⁷³ Isto kao bilj. br. 14, str. 98.

⁷⁴ Isto kao bilj. br. 63, str. 66.

⁷⁵ Isto kao bilj. br. 33, str. 157.

⁷⁶ Isto kao bilj. br. 63, str. 66.

⁷⁷ McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 1997., str. 47; autorica citira P. Lewisa.

⁷⁸ Kotler, Philip, *Upravljanje marketingom*, Zagreb : Informator, 1988., str. 26.

⁷⁹ Rocco, Fedor, *Osnove marketinga*, Samobor : “Zagreb”, 1989., str. 14.

⁸⁰ Isto kao bilj. br. 32; autor Sheth to zove makro-marketingom.

U eri *Velike tjeskobe* čak i crkvene institucije imaju teškoća uspješno preživljavati ako ne sudjeluju u rješavanju problema suvremenog čovjeka.

3.6. Relacijski marketing

Novi nazivi su uvijek konvencije, razlog za njih najčešće je potreba da se novim nazivom naglasi izvjesni aspekt fenomena. Relacijski marketing je generički koncept (prema Kotleru) kojem je cilj “razvoj i osnaženje na dugi rok odnosa sa cjelinom publike neke organizacije”, ali ne samo potrošača nego nastojanje da se “obuhvati cjelina potencijalnih tržišta”⁸¹. Dakle, to je odnos baštinske institucije prema cijeloj zajednici, bez obzira na to je li riječ o posjetiteljima ili ne. To, zanimljivo, posve korespondira s integralističkim konceptom ekomuzeja.

S druge pak strane, naglasak na kvaliteti i trajanju relacije znači da je cilj takva marketinga jednostavan i blizak zdravom domišljanju svih koji razumiju ulogu baštine. Cilj je relacijskog marketinga vjeran korisnik, a ne privremeni ili jednokratni posjetitelj. Takav marketing traži u tom odnosu obostranu vjernost, dakle neku vrstu trajnog prijateljstva.

To nešto mijenja i žargon: umjesto da muzej “privlači novu publiku”, po ovom konceptu bi nastojao “graditi odnos” (orig.: building a relationship). Očito, tiče se to najviše nastojanja da se zadrže stari korisnici, a eventualno privuku i novi. Management ponovo ima argumente: ustanovljeno je da “može koštati čak pet puta više da se pridobije novi klijent nego da se zadrži postojeći”⁸². Lojalni posjetitelj i korisnik često je posljedica postupaka “fidelizacije”, a zalog toga zajedništva je suradnja. Suradnja je, pak, nemoguća bez kvalitetna, osposobljenog osoblja, bez kvalitetnog proizvoda koji je odraz potreba, itd. Dakle, evo nas kroz relacijski marketing natrag do najboljih tradicijskih vrijednosti, ali transponiranih u novo vrijeme i prostor. Sveobuhvatnost toga odnosa prepoznaje se kao “totalna komunikacija”, kao svrshodno integrirano djelovanje svih dijelova organizacije da bi se zajedništvom dobila korisna institucija. Odatle i još jedna inačica relacijskog marketinga koju nazivaju socijalni marketing. Takav marketing upotrebljava marketinške metode da

⁸¹ Isto kao bilj. br. 3.

⁸² Goenroos, 1990; citiran u McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997., str. 123.

bi “unaprijedio socijalno stanje, ideju ili ponašanje. Podrazumijeva oblikovanje, ugradnju i kontrolu programa čiji je cilj povećana prijemčivost neke društvene ideje ili prakse koja bi mogla činiti dobro onima koji je prihvaćaju, ili društvu”⁸³. Nešto dalje, taj se marketing definira kao onaj koji “djeluje u dugoročnom interesu potrošača i društva”. U merkantilnom svijetu bi to značilo ravnotežu profita, postizanje potrošačevog zadovoljstva i zadovoljenje javnog interesa unutar jedne te iste marketinške politike. Ovakav nas marketing ponovo upućuje na, ljudima iz marketinga malo poznatu, praksu ekomuzeja, muzeja društva, tj. raznih oblika poduzetnog, korisnog, kibernetičkog muzeja, i podsjeća na skoro zaboravljene vrijednosti s početka industrijske revolucije. Priziva u svijest davnu obavezu na kvalitetan, pouzdan i zdrav proizvod. Tu orijentaciju je lako primijeniti na muzeje i ostale institucije baštine, kad se zna što im je proizvod i u čemu se sastoji njegova kvaliteta.

Govoreći o marketingu kao sredstvu da se neke istine o sebi i korisnicima spoznaju, stižemo i do sintagme “marketinga mjesta”⁸⁴. Rastuća literatura, uglavnom vezana za baštinu i kulturni turizam, definira tu vrstu managementa kao upošljavanje tehnika i principa marketinga na unaprijedenju javne slike i privlačnosti nekog mjesta (grada, države, regije ili nacije). To je svojevrsna “push-up” strategija za poboljšavanje imagea i veću prisutnost nekoga mjesta u medijima. Dopadljivost je namijenjena privlačenju poduzeća, investitora, turista, ali i stanovnicima. Neodoljive su paralele prema identitetu kao osnovnom predmetu bavljenja muzeja i sličnih institucija, te prema javnoj slici koju taj identitet može imati. Propuste li institucije za komuniciranje baštine te važne zadatke, propustit će važnost koja im se nudi, a društvo će ostati bez kvalitete, ozbiljnosti i znanstvene osnove koje jedino te institucije mogu jamčiti.

⁸³ Social or societal marketing, *Encyclopaedia Britannica*, 1998. Jo. D. H; P. Ko.

⁸⁴ Za kratku informaciju dovoljno je konzultirati pod tim pojmom *Encyclopaedia Britannica*; postoji i knjiga o marketingu nacije.

III. PROIZVOD MUZEJA

1. UVOD

Broj stvarnih tradicionalista u struci danas je vjerojatno vrlo malen, ali je veliki broj onih stručnjaka koji se slabo snalaze izvan naslijeđene stručne tradicije. Nije lako drukčije razmišljati i promijeniti ustaljenu praksu. Zato se i događa da se obaveze muzeja tumače kao znanstvena ambicija kojoj prezentacija daje estetizirani, ili čak vizualno atraktivan oblik. Nije lako ni zapitati se tko smo, što proizvodimo, za koga, i po čemu prepoznajemo kvalitetu učinka. Samo desetak godina unatrag struka je još tražila fokus u znanstvenom radu i prikupljanju. Danas se to podrazumijeva, a fokus se premjestio na učinak izvan muzeja. Muzeji su donedavno proizvodili za stručnjake i svoju redovnu publiku. Zajednici u cjelini nudili su ili ono što ne treba, ili u obliku koji je neprihvatljiv ili na nedostižnoj razini.

No postoji čak trend povratka na stare vrijednosti po kojima muzej distribuira znanje, a “predmeti govore sami za sebe”. Uzrok je nesporazumima fragilnost struke koja nikako ne nalazi ravnotežu između znanosti i zajednice te između “profita” i poslanja. Česti su glasovi upozorenja da struka ne zastrani, ali rješenje nije u bijegu u usku definiciju posla koja se danas podrazumijeva, ali nipošto ne smatra dovoljnom: “...kustosi ne bi smjeli dopustiti da ih se okrene od njihova prvenstvenog zadatka, a to je da čuvaju i obogaćuju zbirke”¹. Kustosi slabo čine ako zaborave osnove muzejskog rada, ali i ako zaborave da je muzej komunikacijska ustanova. Uz to, muzeji su različiti, pa na općoj razini treba više vjerovati teoretičaru negoli kustosu koji govori sa stanovišta posebnosti svojega muzeja. U trendu je opet misliti kako su muzeji mjesta stvaranja i distribucije znanja, jer se tako čini da iskušenja managementa i marketinga postaju minimalna. Treba reći da muzeji nisu u stanju prometnuti se u dio industrije znanja, jer tamo vladaju posve druge i ne manje surove zakonitosti: prodavači informacija i znanja čine business u kojem staromodni muzeji ne mogu preživjeti.

¹ Le nouveau visage des musées : la vocation culturelle et le service du public, Etudes spéciales. Paris : Institut la Boétie, 1990., str. 24; navedene riječi pripadaju gospodinu J. Rankinu iz British Museuma.

Marketing je način da se održi ili stvori uvid u prirodu muzeja. Usredotočenje marketinga na korisnika podsjeća muzeje da je marketing novo ime za odgovornost struke. Razumljivo je da često postoji nevoljkost za takvo sučeljavanje. Marketing nije rješenje za sve, jer postoji stalan napor da institucije obave svoj posao: “Međutim, i kultura i proizvodnja, unatoč visokom stupnju aktivnosti stvaralačkog potencijala, mogu zapasti u probleme zbog svoje neorganiziranosti i indiferentnog odnosa prema korisnicima. I na tom planu tražimo ulogu marketinga”². Prvo pitanje svakog ozbiljnog stručnjaka za marketing bit će: Što vam je proizvod?

“Izgledi da muzej dosegne stanje izvrsno funkcionirajuće ustanove ovise u prvom redu o čistoći definicije njenih mogućih funkcija: na neuspostavljene ciljeve ne može se precizno gađati”³. Marketing poziva na tu vrstu razmišljanja i uvida, te u gradaciji preciznosti mora početi od okvirnih tvrdnji: “Ustvari, muzej *in toto* mora biti okrenut javnosti”⁴. To treba ispravno razumjeti. Misli se na onu vrstu okrenutosti koja nije površna. Slab stručnjak za marketing, obično na razini ambicije odnosa s javnošću, smatrat će proizvodom sve što dobije od kustosa, a svojim poslom dodavanje persuasivnog mehanizma. Okrenutost javnosti, naime, podrazumijeva proizvod koji joj treba i koji korespondira njenim željama i potrebama. Zato nije dovoljno, u definiciji muzejske usluge, reći da muzej pruža javnosti “komunikaciju s artefaktima”⁵, a to je razina stereotipa kojeg su voljni prihvatiti svi koji su površni, i među kustosima i među stručnjacima za marketing.

² Rocco, Fedor, Odras razvoja teorije marketinga na kulturu i njenu ponudu, *Marketing u kulturi : znanstveni simpozij*, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990., str. 7.

³ Wittlin, Alma, *Museums : in search of a usable future*, Cambridge; Massachusetts : The MIT Press, 1977., str. 185.

⁴ Vleuten, Ronald van, The role of the museum public relations officer, Public view : *the ICOM handbook of museum public relations* / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 22.

⁵ Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience*, Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis), str. 19.

2. FORMIRANJE PROIZVODA

Da bi se napravio dobar proizvod koji je osnova marketinga, potrebno je ostvariti korporativni identitet, obaviti istraživanje tržišta, ispitivanje posjetitelja, izgraditi javne i medijske odnose; zatim je neophodno napraviti primjereno oblikovanje i interpretaciju, reklamiranje (publicity) i oglašavanje (advertising)⁶. Možda bi se moglo govoriti o tri razine muzejske ponude, kako bi se lakše lociralo mjesto stvarnog proizvoda, a potom i njegove kvalitete:

- a) znanstvena ponuda, koja uglavnom ostaje izvan domašaja i interesa šire publike;
- b) populistička ponuda (koja nudi senzaciju, često bez mjerila kvalitete);
- c) strukovna ponuda (koja proizlazi iz poznavanja muzeja i baštine te njihove uloge u društvu)

Ova bi posljednja trebala biti osnovana na ujednačenoj mješavini znanosti i teatra, ali takvoj koja je u diskursu podešena potrebama i mogućnostima onih kojima se obraća. Neki to zovu “promotions-focused heritage”⁷. Kad nastoje definirati muzejski proizvod, neki stručnjaci za marketing naslućuju da je muzej specifična institucija koja “ima unutrašnje društveno definirane ili derivirane funkcije i karakteristike”⁸, te da su većina muzeja “multiproduct and multiservice”⁹ organizacije. Isti autor predlaže “strategiju proizvodnog portfolija” i smatra da je “prvi korak u analizi portfolija identificirati muzejske ključne programe i poslove”. Umjesto takva pristupa koji uspješnost portfolija mjeri pomirenjem zadovoljavanja kriterija poslanja muzeja (“centrality”), s jedne strane, i kriterija prepoznavanja imagea i reputacije (“quality”), s druge, moglo bi se uspješnost bolje mjeriti ravnotežom ostvarenom između znanstvene

⁶ Lewis, Peter. *Museums and marketing*. // *Manual of curatorship* / ed. John M. A. Thompson. London : Butterworth & Heinemann, 1992. Str. 152.

⁷ Dibb and Simkin, 1993, u : Mclean, Fiona. *Marketing the Museum*. London: Routledge, 1997. Str. 59.

⁸ Isto kao bilj. br. 5, str. 1.

⁹ Kotler, Neil; Kotler, Philip, *Museum strategy and marketing: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str. 89.

kvalitete muzejskog proizvoda i razine kojom muzej odgovara na potrebe zajednice.

3. ŠTO JE PROIZVOD?

Marketing, kao oblik i dio upravljanja, zahtijeva jasnoću na koju struka nije navikla: „proizvod mora biti u središtu uspješnog marketinga”¹⁰. Proizvod, na žalost, nije lako definirati, a ostaje činjenica da bez jasno shvaćenog proizvoda i jasne ideje što je kvaliteta koju treba obznaniti ne može biti prave primjene koncepta marketinga. Općenito govoreći, proizvod je sve što je namijenjeno za razmjenu, ali od općenitosti je, vidjet ćemo, malo vajde za pragmatičare. Logika marketinga doista ohrabruje upravo jednostavno definiranje proizvoda, a tome se cijeli neprofitni sektor, pa tako i muzeji, opire. Problem je, dakako, što se u tom sektoru korist od jasne definicije proizvoda ne vidi niti brzo niti u izravnim efektima. Literatura daje malo oslonca pa teoriji tek predstoji zadatak da (re)definira osnove struke, odnosno da izvrši rekonceptualizaciju struke. Napor definiranja proizvoda ima blagotvorne posljedice za struku u krizi, jer podrazumijeva i viziju kvalitete. O tome, pak, u strukovnoj literaturi ima jedva spomena. Treba li reći da definicijom proizvoda i njegove kvalitete, dospijevamo konačno do kriterija za rad u struci? Upravo je postojanje kriterija jedan od osnovnih preduvjeta statusa profesije.

Marketing je holistički pristup i u njemu se iz cjeline moraju čitati pojedinosti, a iz pojedinosti cjelina. Ipak, neki pojmovi su središnji: proizvod i korisnik.

Prema mogućoj definiciji proizvoda, razabiru se tri osnovna pristupa tržištu¹¹. Proizvod je, naime:

- a) generički, dakle očekivani proizvod, onaj koji se bez napora nameće; to je pretežna situacija muzeja u kojoj je proizvod jeftin i ekonomičan,

¹⁰ Adams, Donald G., *Listening to the audience, Public view: the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 118.*

¹¹ Modeli marketinga komercijalnih institucija rijetko su “pojednostavljeni” i prilagođeni za potrebe specifičnih neprofitnih organizacija kao što su muzeji; u muzejskoj strukovnoj literaturi ovisnost o komercijalnom predlošku uzrokom je krivih tumačenja muzejskog marketinga.

a korisnik uobičajen; tu se marketing može svesti na reklamu i distribuciju;

- b) prošireni proizvod; takav proizvod je i sam plod marketinškog procesa i zahtijeva cijeli ciklus: dakle od formiranja do obznanjivanja, mjerenja učinaka i poboljšanja; to je situacija u nekim koncepcijski novijim muzejskim ustanovama;
- c) potrebni ili korisni proizvod; mišljen kao nadogradnja na prošireni proizvod, podrazumijeva etičku odgovornost koja istraživanjem i domišljanjem otkriva potrebe i nastoji ih zadovoljiti; takvih je proizvoda u muzejima malo. Tu je riječ o marketingu ujedinenom s potpunim uvidom u struku i njeno poslanje.

Uzmemo li za primjer najdelikatniji slučaj umjetničkih muzeja i istaknemo li samo jednu mogućnost među mnogima, generički proizvod je uobičajena umjetnička izložba s postavom umjetničkih djela, s otvorenjem i katalogom¹². Prošireni proizvod može biti izložba koja se svjesno obraća određenom segmentu populacije, koja ima razrađene kontakte, medijsku pripremu, prateće događaje, nekoliko slojeva informacija i distribucije (plakat, poster, deplijan, letak, prospekt, katalog), vlastitu prateću ponudu predmeta u prodavaonici, te vrednovanje učinka. Potrebni proizvod je izložba čija tema je odraz interesa okoline (istraživanje!), koja objašnjava fenomen, daje mu sve društvene konotacije, nastoji njime djelovati na stvarnost i izmijeniti je; to je izložba koja ima sve prethodne dijelove, ali i nastojanje više da prevlada neke defekte stvarnosti. Takva izložba će možda govoriti o smislu umjetnosti, o njejoj utemeljenosti u životu, o autoru i kako osjeća svoje poslanje, nastojat će govoriti o umjetnosti govoreći o samo jednom autoru i njegovim djelima; takva izložba je mjesto događanja jer je mjesto gdje se odgovara na pitanja: ona izrečena i ona neizrečena. Ako djelatnost umjetničkog muzeja premošćuje jaz između običnog građanina i umjetničke produkcije i ako sinergetski povezuje njene razne oblike izražavanja¹³, onda možemo govoriti o uvjerljivom, korisnom proizvodu.

Makar i prilagođen, komercijalni će nam marketing malo pomoći u definiciji proizvoda. Znanje o “životnom vijeku proizvoda” korisno je zato što

¹² Na tome ostaje praksa većine umjetničkih muzeja, posebice na istoku Evrope.

¹³ Recimo, relativizira razliku između “lijepo” i primijenjene umjetnosti i tome slično.

će podsjetiti i kustosa da i stalni postav ima sve kraće trajanje, ali nije tako odsudno kao u proizvodnji automobila. Osjećaju to i stručnjaci za marketing, ali ostaju kod naslućivanja da je proizvod moguće naći u “mješavini znanosti i umjetnosti”, u “creative blending inputs”¹⁴ (“miješanim stvaralačkim ulozima” op. T.Š.). Ta definicija može dovesti do preciznih formulacija, ali mora početi sa širokom osnovom. Razumijevanje neprofitnosti muzeja i njihove svrhe ključ je definicije, ali i dio opisa proizvoda.

Jedna je mogućnost smatrati da je proizvod “sve što muzej ima ponuditi”¹⁵. “Muzeji koji ne ponude visoke standarde javne ponude (orig.: public facility) i brige za mušteriju postat će sve neatraktivniji”¹⁶. Proizvodom se može smatrati i “...amalgam usluga, ljudi, zgrada, uslužnih sadržaja (orig.: facilities), atmosfere, brige za mušteriju, pristupnosti i pristupačnosti, prezentacije institucije, zbirke, događaja i aktivnosti te mnogih drugih kvantitativnih i nekvantitativnih faktora”¹⁷. U toj mješavini isti autor vidi “uglavnom ono što čini identitet i osobnost nekog muzeja”¹⁸.

Za nekog je proizvod “obrazovanje” u muzeju¹⁹, a neki će pak autor pod proizvodom muzeja smatrati upotrebnu vrijednost zbirke²⁰. Štoviše, neki će vidjeti u predmetu, artefaktu, doduše, “vrh ledenjaka”, ali i dalje smatrati da muzejski predmet “zadržava apsolutno bitnu funkciju”²¹. “Muzejska zbirka je ona koja, prije svega, odlučuje o iskustvu posjetitelja”²². Zbirka, međutim, to može biti, ali vrlo često nije. Definicija proizvoda

¹⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 9.

¹⁵ Vleuten, Ronald van, *Museum marketing : a definition // Marketing the arts : every vital aspect of museum management*, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 67.

¹⁶ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 72.

¹⁷ Ambrose, T.–Paine, C., *Museum basics*, London : ICOM : Routledge, 1993., str. 26.

¹⁸ Isto.

¹⁹ Ames, Peter J., *Marketing museums : means or master of the mission? // Curator*, 32, 1 (1989.), str. 5-6.

²⁰ Isto kao bilj. br. 5, str. 5.

²¹ Isto kao bilj. br. 10, str. 22.

²² McLean, Fiona, *Razvijanje muzeju prilagojenega marketinga*, Zbornik muzeoloških predavanj 1993/1994. Ljubljana : Zveza muzejev Slovenije, 1995., str. 41.

muzeja neće proizići niti iz usredotočenja na zbirku niti iz fascinacije muzejskim predmetom. Stručnjacima za marketing je to uglavnom nejasno, jer ne poznaju bit muzejske ustanove. Kustosi pak imaju teškoća razumjeti marketing, jer ne poznaju dubinu zahvata koju marketing podrazumijeva: “Muzeji su oduvijek pravili marketing svojih proizvoda – izložbi, izložaka i tako dalje...”²³. Na žalost, rijetko su u stanju primjereno odgovoriti na pitanja koje marketing postavlja, jer su konceptualno ostali iza svijeta oko sebe. Zato je muzejski marketing još uvijek neuvjerljiva inačica ishodišnog komercijalnog modela.

Proizvodom se može smatrati i skup usluga koje pruža muzej: usluge informiranja i identifikacije, mogućnosti istraživanja, prodavaonice, publikacije, obrazovni programi za slobodno vrijeme, obrazovne usluge²⁴. Čest je stav da je “posjet muzeju najvažniji proizvod muzeja”²⁵, ali tako da se pod tim podrazumijeva sve: od parkinga i čistog toaleta, do kvalitete i atraktivnosti zbirke, izložbe i posebnih događanja. Ukratko, proizvod bi bio “koherentan i zadovoljavajući posjet”²⁶. I u tim je slučajevima opet riječ o dijelu proizvoda, odnosno o nekim njegovim izvanjskim manifestacijama.

Svakako da će nam literatura ponuditi mnoštvo rješenja. Ipak, smatrati ove konkretne sadržaje proizvodom muzeja jest izbjegavanje teških rješenja i proglašavanje vidljive usluge sadržajem. Oprema, komfor, oblikovanje, ugodan ambijent, puna prodavaonica, ljubazno osoblje, prava biljeternica, dobri toaleti, dobra signalizacija, itd., kako navode razni autori, dobrodošla je podloga glavnog sadržaja, tj. izložbe stalnog postava i pratećeg programa. Sadržaj je pak razina s koje se tek treba ostvariti krajnji proizvod.

Spoznaja da je konačni, središnji, proizvod muzeja posve neopipljiv i nevidljiv, ne bi trebala razočarati niti neupućene kustose niti stručnjake za marketing. Rijetki među njima to ispravno shvaćaju: “...makar postoji fizički proizvod (zbirka), ono što se stvarno podvrgava marketingu neopipljivo je”; “važnost proizvoda je (...) sadržana u njegovom mentalnom

²³ Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2 (1988), str. 97.

²⁴ Ambrose, Timothy, *Managing new museums : a guide to good practice*. Edinburgh : Scottish Museums Council, 1993., str. 68.

²⁵ Isto kao bilj. br. 10, str. 120.

²⁶ Isto.

efektu na korisnika ili kupca”. Taj proizvod će “potrošač primiti kao ideju, kao informaciju, – kao mentalnu stimulaciju”²⁷. Ako teatar može izaći na kraj s tom frustracijom koju poznaje svaka stvaralačka struka, vrijeme je da i muzejski kustosi spoznaju u kojem su poslu: ne znanosti, ne informiranja, ne obrazovanja, ne zabave, nego komunikacije²⁸. Ispravno shvaćena, ona pak podrazumijeva sve nabrojeno²⁹. Komunikacija podrazumijeva nastojanje da se uspostavi razmjena. Stoga nužno stremi afektivnoj kvaliteti i kreativnosti kakve nalazimo u reproduktivnoj umjetnosti. Ta konceptualizirana komunikacijska kvaliteta, jasno, mora stajati na znanstvenim osnovama: “Uspješna popularizacija može se izvesti jedino na osnovi znanstvene vrsnoće”³⁰. Bilo bi krivo zaboraviti taj podrazumijevajući vid kvalitete: “Samo kvaliteta zaslužuje da preživi. Količina i razina istraživanja bi mogli biti mjera izgledima za preživljavanje”³¹. Kreativnost će odlučiti o ravnoteži dviju kvaliteta, znanstvene i komunikacijske, koje korisnik muzeja očito percipira kao jednu.

Proizvod je razlika između stanja prije i poslije posjeta, u efektima poput svijesti o okolini, samospoznavanju, u kvaliteti kontemplacije ili društvenog sadržaja koji je u muzeju proživljen... To je, isto tako, povećano znanje, obrazovni učinak, estetski užitek ili stanje inspiriranosti. To je, također, prilog učvršćenju samopouzdanja, svijesti o vlastitim vrijednostima, svijesti o bogatstvu kojim smo okruženi i sposobnosti da to prepoznamo. Proizvod je i razvijanje poštovanja prema izgrađenom ili prirodnom okolišu o kojem se treba brinuti pažnjom dobrog gopodara, jer je posuđeno od onih koji tek dolaze iza nas. Proizvod je tamo gdje muzej uspijeva stvoriti moralnu odgovornost koja je trans-generacijska i zasnovana na pojmu doprinosa općem dobru. Proizvod je i svaki uspjeh u vraćanju života umirućoj tradiciji, znanju ili vještini.

²⁷ Isto kao bilj. br. 5, str. 6.

²⁸ Šola, Tomislav, Od obrazovanja do komunikacije, *Informatica Museologica*, 19, 1/2 (1988), str. 92-95.

²⁹ Šola, Tomislav, *Kibernetički muzej*, 1992. (nepublicirano).

³⁰ Isto kao bilj. br. 1, str. 24. Autor citira riječi Kennetha Hudsona (kolektivni rad Instituta).

³¹ Isto; autor citira Zeunera.

Katarza iznenadnog razumijevanja koje je više od znanja, zajednička je i kazalištu i muzeju i dobroj školi; ukratko, nešto što psiholozi zovu “aha-iskustvom”, olakšanjem, ili užitkom shvaćanja. Pravi je proizvod količina i kvaliteta ishodne promjene. Ako prirodoslovni muzej, na primjer, uspije povećati svijest posjetitelja po kojoj plemenito shvaća čovjekovu ulogu u prirodi, to je isporučeni proizvod. Kvaliteta promjene prema prevladavajućem neznanju sažeta u spoznaji: čovjek je u prirodi obavezan da se prilagodi i surađuje, da od prirode uzme ono što mu ona daje, a ne da od nje uzima nasiljem i brutalnim promjenama koje stvara – stvarni je dio muzejskog proizvoda. Stvarni proizvod je, dakle, učinak muzeja, a sve što mu je prethodilo, što je taj učinak omogućilo (zbirka, prezentacija, program, zgrada, komfor, itd.) samo je, makar i važno, – sredstvo.

Onima koji novac pretpostavljaju “bespotrebno teoretiziranju”, muzeji pružaju sve više dokaza svoje tvrde, ekonomske važnosti. Postali su glavni zamašnjaci razvoja i preporoda gradova i regija. No, tu je ipak riječ o složenom prihodu kojeg stvara muzej.

4. KVALITETA PROIZVODA

4.1. Uvod

U sve neprincipijelnijem svijetu, pozivanje na kvalitetu je ili floskula ili zalaganje za protudjelatnu akciju. Muzeji, kao korektivni mehanizmi razvoja, imaju ovu drugu ambiciju. Kao posebna struka, moraju definirati koncept kvalitete. Žele li ostati javnom institucijom, definicija kvalitete postaje za muzeje strateški izbor. Ona je višestruka i treba se naći na svim razinama muzejskog posla, od posve praktične (zgrada, oprema, metode i tehnologije rada) do kvalitete “proizvoda” koji se ostvaruje u glavi korisnika i tamo je jedino i mjerljiva, tzv. “psihološki prihod”³². Ovaj posljednji dio treba biti predmetom osobitog interesa.

Kvaliteta će se tako u muzejskom poslu pojaviti kao stanovit višak vrijednosti što ga ostvaruje kreativni pristup. Muzeji su neprofitne ustanove, što znači da im se definicija profita razlikuje od one komercijalnog sektora.

³² Ames, Peter J., Marketing museums : means or master of the mission? *Curator*, 32, 1 (1989.), str. 51.; orig.: Psychic income.

Profit je, naime, i ostvareni zbroj argumenata kojima je moguće privući (inače) podozrive sponzore i donatore. Profit je i stvarni višak izravno zarađenog novca u, npr. muzejskom restoranu i prodavaonici. Od onoga pravog profita razlikuje se po činjenici da se u cijelosti vraća u poboljšanje stručnih performansi muzeja: “U neprofitnom sektoru, viškovi dohotka nisu ništa drugo nego sredstva za više ciljeve (prikupljanje, čuvanje, obrazovanje, istraživanje)”³³. “Muzej kojem nedostaje cilj da stvori profit, može se lako okrenuti prema sebi i zapravo postati akademska igraonica za zaposlene stručnjake”³⁴.

Svijet muzeja je do prije nekoliko desetljeća bio posve kvantitativno određen: što više muzeja, što veće zbirke, što savršenija kolektivna memorija. To je dovelo do neurotičnog stanja. Količina znanja koja nam je danas na raspolaganju nije poboljšala svijet: učinila ga je samo materijalno bogatijim, i to samo one koji raspoložu znanjem. Barem dva desetljeća kvaliteta je tema dana³⁵, ali su mogući rezultati upropašteni pohlepom. To je, pojednostavljeno rečeno, dosadašnji rezultat informatičke revolucije. I multidisciplinarnost je tema već gotovo trideset godina, a malo je praktičnih formi takva zajedništva. Naime, jedino suradnjom različitih dijelova sektora i raznih znanstvenih disciplina – dakle, konceptualno i organizacijski – moguće je izbiti iskre kvalitete. Ali specijalistička pozicija je komfornija. Ta je zabluda u izravnoj suprotnosti s duhom informacijske revolucije i sinergijom kakvu podrazumijeva doba velike sinteze.

Slično se dogodilo s progresom koji je, naivno se vjerovalo, dovoljno opisati kao “bolje sutra”. Izgubivši kvalitetu, progres je izgubio značenje i postao sinonimom upropaštene okoline. Ne čudi posljedica ideologije rasta, posebice rasta profita, ali čudi nesposobnost i nevoljkost javnih institucija i pojedinaca da se suprotstave nekvalitetnom razvoju što ga generira isključivo profit.

Postoji i razina “ekonomske rentabilnosti investicija u kulturu” kad se uspostavom novih institucija stvara “ekonomski profit generiran njihovom prisutnošću”³⁶. Ta tema pripada razmatranju uloge muzeja u razvoju društva, ali je važno spomenuti je. Samo muzej s kvalitetnim proizvodom

³³ Isto.

³⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 2.

³⁵ Prema Unescou, 80. godine su bile “dekada kvalitete”.

³⁶ Isto kao bilj. br. 1, str. 22.

može ostvariti takvu ulogu, na korist struke i društva u kojem postoji. Primjera je danas povelik broj: Bilbao, Manchester, Liverpool, Glasgow...

4.2. Elementi kvalitete

No, ostavimo li tu vrstu profita postrani, ostaje nam onaj specifično muzejski, kao kvaliteta učinka. S više znanja i s informacijskom tehnologijom na raspolaganju, svijet (barem naizgled) postaje komforna činjenica; ali, ono što nam treba jest zadržati njegovo bogatstvo i učiniti ga boljim mjestom za život. Znanje nije dovoljno, osobito ako nastoji nadomjestiti (pozitivne) mitove i mudrost, umjesto da uvećava njihovu vrijednost. Kad bismo o muzejima govorili jezikom umjetnosti, trebalo bi institucijama poručiti da ih je većina, razvojno, u fazi imitacije i da tek trebaju ući u fazu simbolizacije. Zato im cilj ne može biti povećanje količine znanja njihovih posjetitelja, nego pomoć istraživačkom i stvaralačkom duhu te bistroj dječjoj radoznalosti. Vrijednost neke ideje jedva je moguće prepoznati ako je riječ samo o njenim materijalnim posljedicama. U svojim tekstovima V. Kandinski je "naglašavao poznati promašaj modernog znanstvenog pozitivizma i potrebu da se uoči, kako je rekao 'simbolički karakter fizičkih supstanci'"³⁷. Jednako tako u muzejima ne bi smjele postojati samo zadane istine. Traganje za kvalitetom podrazumijeva da muzej zalazi iza i ispod činjenica, neprestano ih provjeravajući. Vrijeme je dobrotivo, ali ne zbog sjećanja koje ostavlja, jer ona su malo važna, nego zbog mudrosti u koju se sjećanja taloženjem pretvaraju.

O kvaliteti se može i treba govoriti, ali zbroj njenih analitičkih dijelova neće doseći i konačne obrise. Zato će se, makar to zvučalo kao nepriličan misticizam, oni koji je shvate, uvijek moći smatrati iniciranim, drukčijima i boljim od ostalih. Kvaliteta je jedinstvenost i neponovljivost pristupa, iskustva, osjećaja; ona je ljepota kao nemjerljivo osjećanje potpunosti, koherencije, ravnoteže, izazova; kvaliteta je dubina kojom se dotiču značenja ispod pojavnosti i upotrebnosti... Kvaliteta je, a to će dobro znati komunikatori u muzejima, oblik ljubavi kao potrebe za davanjem i dijeljenjem, plemenit poticaj djelovanju za dobro pojedinca i zajednice.

Kvaliteta, upravo kao i profit stečen njome, treba se ticati i same korporativne kulture gdje se očituje kao "institucionalni ponos"³⁸ kroz realizaciju

³⁷ Iz tekstova u Encyclopaedia Britannica, izdanje 1998.

³⁸ Isto kao bilj. br. 32, str. 9.

značajnog poslanja i različitost od drugih. Izbijanje te kvalitete “korporacijske kulture” dio je marketinških ciljeva. Taj ponos je prenosiv i na razinu institucionalnog sektora. Samo zadovoljna, ponosna i samosvjesna profesija može htjeti uspjeh. Samo profesija može jasno definirati svoju ulogu u zajednici i za svoje poslanje izboriti bolje mjesto u državnom proračunu, odnosno jaču javnu sliku o sebi u često zbunjenoj javnosti. Kvaliteta je, prije svega, zadovoljni posjetitelj koji postaje korisnik, koji se vraća s namjerom, a mjeri se i potporom koja se u okolini osjeća za muzej.

4.3. Muzeji kao obrana kvalitete

Ne treba brinuti što će se neke riječi u strukama baštine uvijek ponavljati. One dobivaju dodatna značenja. Kvaliteta. Nekad je bila vezana isključivo na osobine muzejskog predmeta i znanstvene informacije. U svijetu u kojem jesmo, riječ je o prepoznavanju stvaralačke kvalitete kao jedinog mjerila; opsjenama koje se pojavljuju kao roba treba vlastitom kreativnošću, kao svjedočenjem, oduzeti vjerodostojnost. Muzeji su idealno mjesto za pokazivanje kriterija odličnosti.

Ako svijet preplavljuje nevažno, banalno i beznačajno, ako znanje služi kao privid mudrosti, muzej mora biti jedno od mjesta gdje će se vidjeti i čuti istinski važne i relevantne stvari. Treba nam elegancija i stil u vremenu u kojem se prostaštvo prodaje kao atraktivna roba i gdje se kvaliteta izražava brojevima. Obrana kvalitete moralna je pozicija. Muzeji zato nikad ne smiju izgubiti obraz. Dakle, moraju ga imati.

Činilo se da znanstvena odgovornost vodi to istine. No, istina je eluzivan i krhak doseg: čak i kad su sve činjenice prikupljene (što je nemoguće) može nedostajati proporcija među njima. Uvijek je valjda tako. Namjerna disproporcija se zove laž, a nenamjerna – također. Istina, naime, nije sastavljena od činjenica, nego njihove interpretacije. Razina demokratičnosti, dakle transparentije, u procesu interpretacije ujedno je i razina same istine.

Znanje, kao oblik točnosti i objektivnosti znanstvena je kategorija, ali nije jednako istini. Istina je oblik selektiranog vrednovanog znanja i nužno moralna kategorija. Muzeji su orijentirani na kvalitetu kad na sebe uzmu obavezu etičnosti, odgovornosti prema svojoj okolini, kad kustosi svoj posao počnu smatrati moralnim činom, a ne skupom tehnika i metoda.

Dva su ravnopravna procesa u muzejskom poslu, za razliku od prevladavajućeg uvjerenja, određeni kreativnošću i odgovornošću. To je

proces muzealizacije kao “input muzeja” (apsorpcija) i proces komunikacije kao “output” muzeja (emisija). Prisila na pravljenje izbora nužno podrazumijeva mogućnost kreativnosti, a kreativnost pak podrazumijeva odgovornost i etičke obaveze. Gdje god su izbor i kreativnost, tamo je i područje moguće kvalitete.

Kvaliteta nije samo neka omeđena činjenica. To je otvorenost, prilagodljivost, prohodnost: dvije najvažnije osobine birokratskog institucionalizma (i u muzejima) koji sprječava kvalitetu jesu fragmentiranost³⁹ (kao nepropusnost među stručnjacima, dijelovima cjeline) i kanali (kao prepreka novim odnosima unutar cjelina i među njima). Naši muzejski prethodnici pod kvalitetom su mislili “vrsnoću” (excellence). Ona se pak vezala na predmete, njihovo stanje i obrađenost. Nisu nam dovoljno govorili da je kvaliteta u odnosima: odnosu među predmetima, odnosu kustosa prema predmetima, kustosa prema korisnicima i baštini, te korisnika prema baštini. Jedno je deskriptivni odnos subjekt-objekt, a drugo kvalitativni odnos. Ovaj posljednji odgovara na pitanje: zašto, za koga, od koga, kako, dobro ili loše, korisno ili nekorisno, itd. Kvalitativni odnos, dakle, donosi vrijednosni sud koji uključuje osjećaj za kvalitetu i razumijevanje same prirode i značenja predmeta.

Iz nekog nepoznatog razloga, velik broj kustosa smatra ovaj način razmišljanja suvišnim i ne vide svrhu “mistificiranja” svojeg odnosa prema korisniku. Možda bi ih ipak trebali dirati iskazi stručnjaka iz djelatnosti koje nisu tako humanistički obojene kao njihova. Evo što kaže jedan bankar: “Veza s nekim ne počinje namjernim činom; mora doći kao neka kemija” (...) “To je kao prijateljstvo koje se razvija; mora se stvoriti veza”,⁴⁰. Riječ je, dakako, o prijateljstvu s korisnicima usluga. Tradicijska struka će stoga radije tražiti vječnost u vječnosti institucije i blaga u njoj pohranjenog (ma kako to fizika i biologija ne priznaju), nego u vrijednostima ljudske vrste. Vječnost ima smisla donijeti u svakodnevicu tako što će joj se dati značenje, što će se učiniti podnošljivom, što će joj se vratiti dignitet i svrha.

³⁹ Toffler to naziva “cubby holes”.

⁴⁰ Intervju s poznatim švicarskim bankarom Benedictom Hentschom, koji govori o svojim klijentima (Swissair Gazette, May, 1996.).

5. PROIZVOD KAO UTJECAJ

5.1. Uvod

Mudrost postaje mogući proizvod muzeja onda kad kvalitetu tražimo iznad opće ponude (kvalitete prostora, usluga), dijelom u privremenoj ponudi (povremene izložbe, radionice, seminari, itd.) i posebice u stalnoj, ali uvijek iznad prve koristi pridobivenog znanja. Mudrost se ostvaruje kroz efekte kao što su promijenjeno ponašanje, bogatija percepcija, razvijeniji smisao za kritički pristup, kao potpunija svijest o svijetu, kao uvid u stvarnost življenja, kao sposobnost uživanja u ljudskoj avanturi, kao sposobnost stvaranja vlastitih kriterija kvalitete u novim okolnostima, kao pojačana svijest o vlastitom identitetu, kao sposobnost uvažavanja tuđeg identiteta.

Kao što je to svojevremeno učinio kubizam u umjetnosti “izostavljajući iluziju perspektive”, i muzeji bi se trebali odreći svoje fascinacije strukom da bi dosegнули isti cilj kao i umjetnost: “trenutnu osjetilnu svijest o cjelini”⁴¹. Odreći se sebe u mjeri poistovjećenja s korisnikom formalni je, metodološki uvijek kvalitetnog proizvoda.

Fascinacija opipljivošću proizvoda dio je naše civilizacije i čvrsto uporište za pragmatičan marketing. Mekano definiran muzejski proizvod posjeduje za uobičajeni marketing neugodnu količinu neizvjesnosti, nevidljivosti i nemjerljivosti. “Ekonomске opcije su ‘misli veliko’, ‘misli malo’, ‘misli brzo’, rijetko se nudi opcija ‘misli zadovoljno’ ili ‘misli mudro’”⁴².

Muzeji trebaju ohrabriti potragu za kvalitetom života, učiniti ljude mudrijima i plemenitijima. Unamuno je vrijednim ciljem smatrao “osobni integritet nasuprot društvenom konformizmu, fanatizmu i hipokriziji”⁴³ i teško je zamisliti da taj ideal osobne slobode mogu muzeji zaboraviti. To nije nužno muzej koji veseli svakog, jer predlaže zadovoljstvo razumijevanja predstavljajući i neuljepšana lica istine.

⁴¹ McLuhan, Marshal, *Understanding media*, New York : McGraw-Hill Book Company, 1966., str. 13.; na jednom drugom mjestu McLuhan to naziva “instant total awareness”.

⁴² Keller, Goroslav, *Dizajn kulture i kultura dizajna*, Referat na znanstvenom simpoziju “Marketing u kulturi”, Zagreb, 13. i 14. 12. 1990., str. 2.

⁴³ Enciklopedia Britanica, 1998.

Muzej koji proizvodi kvalitetu⁴⁴ mora u svijesti ljudi i dalje biti mjesto “vrsnoće i jednakosti”⁴⁵, ali kao mjesto istine i ljepote, mjesto kojem se neprestano mogu obratiti kad su prevareni opsjenama i mitologemima tekuće ekonomije i politike, kolektivnim neurozama i kad su zbunjeni prividnim nepostojanjem vrijednosnih sustava. Takav muzej mora i pojedincu i kolektivu pomoći da nađe utjehu, da smanji strah od smrti i nestajanja, da u tajni ljudske vrste, ako već ne u stalnom čovjekovom naporu za samousavršavanjem, nađe svrhu postojanja.

“Očita je istina da je prevenciju teško prodati, a kako je lako prodavati liječenje!”⁴⁶. U muzeološkoj literaturi nedostaje bavljenja ovim, vjerojatno nepreciznim filozofiranjem, ali ponegdje se nađe dragocjeno svjedočanstvo po kojem proizlazi da je muzejskoj akciji cilj proizvesti “integralnu misao”, “obrazovnu intuiciju” i “etičko predosjećanje”⁴⁷. Moglo bi se, dakle, reći da je smisao muzejskoga nastojanja osnažiti i potaknuti individualnu i kolektivnu inteligenciju. Upravo na tome se zasniva izglednost svakoga društvenog razvoja, posebice kvalitetnog koji se imenuje i održivim. Svijest o postojanju toga, naizgled eluzivnoga muzejskog proizvoda prisutna je, dakle, u nekim stručnim iskazima. Govoreći o obrazovanju u muzeju, jedan autor navodi tri razine toga procesa: stimuliranje radoznalosti, davanje relevantne informacije i “povremeno postizanje razumijevanja”⁴⁸. Ako se gleda prema mjerilima površnog uspjeha, prva je razina, koja pripada svim izložbama što dižu veliku medijsku prašinu – prava. I muzejima neprilagođeni marketing će vam je savjetovati. Ako se pak gleda mjerilima kvalitete, ova treća razina je prava, jer donosi sve efekte za koje je vrijedno raditi. Neće biti dostatno smatrati da je samo “iskustvo” dovoljno dobar cilj, kako se često nalazi u

⁴⁴ U nekoliko poglavlja knjige *Essays on Museums and Their Theory*, a od 1985. godine takav muzej nazivam kibernetičkim.

⁴⁵ Excellence and equity, A report from the American Association of Museums / ed. Ellen Hirzy Cochran, Washington : American Association of Museums, 1992., str. 9.; autor sintagme je g. Joseph Noble.

⁴⁶ Torkildsen, Georg, Effective marketing, *Leisure opportunities*, 128, 21 (1994.)

⁴⁷ Cleveland, Harlan, Informacija kao prirodno dobro, *Pregled*, 223 (1983.).

⁴⁸ Isto kao bilj. br. 32, str. 9.

literaturi: Funkcija Eksploratoriuma nije da priskrbi informacije nego iskustvo⁴⁹.

Tek na stupnju mudrosti, dakle sposobnosti harmoničkog umještanja vlastitih vitalnih interesa u mijenjajuće okolnosti, moguće je osloboditi individualne/kolektivne sposobnosti za kvalitetan život. Tom cilju je okrenuto svako valjano nastojanje: "...naši bogovi su mrtvi, a naši demoni i te kako živi. Kultura očito ne može nadomjestiti bogove, ali može donijeti čovjeku baštinu svega što je bilo plemenito na svijetu..."⁵⁰.

Predmet muzeja je "društveno dobro" (orig.: "the good of the society")⁵¹ i zato se proizvod muzeja mora mjeriti prema doprinosu općem dobru koji njegovo djelovanje ostvaruje. Tehnicistički govoreći to je i malo i previše za marketing neprilagođen specifičnim potrebama ove osobite institucije. Ne treba smetnuti s uma da sve profesije i sve institucije određuju svoj karakter i svoje mjesto u društvu prema svojoj definiciji dobra. Sve ispod toga su nerazumijevanje, nesporazumi ili kompromisi.

5.2. Mudrost kao usmjereno znanje

"Mudrost je znanje o ljudima, životu i ponašanju, s činjenicama tako potpuno posvojenim da proizvode bistrinu, razboritost i razumijevanje"⁵². Nevolja je, očito, da je zapadna civilizacija smatrala znanje svojim krajnjim dometom. Lišeno etičke dimenzije u sebi, takvo nas znanje vabi u dva beskraja – mikro i makrosvijeta. Zato se danas, dva stoljeća nakon Descartesa događa paradoksalna činjenica da vrhunska, tzv. egzaktna znanost govori jezikom poezije. Akumulacija znanja je vanjski znak namjere da se konačno pobijedi kaos, razumijevanjem konstrukcije stvarnosti i regularnosti procesa koji su na djelu. Objašnjeni sustav je istina, tj. model nad kojim je moguće vlasništvo. Čini se da je postalo jasno da nama dostupni modeli traju samo onoliko dugo koliko i okolnosti koje su uvjetovale analizu, tako da ih neprestano moramo mijenjati. Taj

⁴⁹ Museum magic : museums and the new technology, Proceedings of the Annual conference of Museums Association of Australia, Sidney, Oct. 1980., str. 8; autor navodi riječi legendarnog direktora Exploratoriuma, Franka Oppenheimera.

⁵⁰ Malraux, Andre, *Antimemoires*, Paris : Gallimard, 1967., str. 33.

⁵¹ Isto kao bilj. br. 6, str. 157.

⁵² Webster's Encyclopaedic Unabridged Dictionary of the English Language

paradoks je rješiv jedino priznavanjem da kaos jest činjenica, makar i kao naša nesposobnost da dokučimo prapočela.

Pročišćeno i sažeto u bit, znanje postaje mudrost. Mudrost je, dakle, kvaliteta znanja, znanje o tome što je dobro, lijepo i ispravno; potreba i sposobnost donošenja sudova, ali vrijednosnih sudova mišljenih za djelovanje. Znanje prikupljeno i upotrijebljeno s moralnom nakanom da poboljša i pomogne jest mudrost. Za razliku od znanja, mudrost nema kvantitativnih mjerila. Ako je mudrost cilj, etičko određenje je put, a znanje je sredstvo.

Kad naše znanstveno i komunikacijsko djelovanje napokon definiramo parametrom mudrosti, vjerojatno ćemo pogoditi trajan kriterij kvalitete koji će izabrati i uravnotežiti druga mjerila. Kriterij se može i sam mijenjati, ali predstavlja neprekinutu obavezu na stalno traganje za kvalitetom, odnosno na stalno redefiniranje. Traganje za harmonijom je utopija koja se (tim bolje!) ne tiče samo muzeja. Ciljeve muzeja moguće je definirati kao nastojanje:

- da se zadrži u životu što više naslijeđenih vrijednosti i sagradi novih kad je potrebno i moguće;
- da se gradi kvaliteta u odnosima među ljudima, kako među pojedincima tako i među grupama, zajednicama i kulturama;
- da se čuvaju i uspostavljaju vrijednosti kvalitetnog odnosa ljudske vrste prema prirodnoj okolini;
- da su svete i neupitne samo temeljne ljudske vrijednosti.

Takvim ciljevima određen demokratski muzej imat će stalan autoritet u društvu. Bilo bi suviše inzistirati da je harmonija drugo ime ljepote, ali nek je oprošteno spomenuti kako je kratkovidno od muzeja ljepotu tražiti samo u granicama drvenih okvira. Kao civilizacija, imamo bezbroj muzeja umjetnosti (izrada slika i skulptura), ali nijedan muzej ljepote.

Mudrost je djelatna harmonija, ono što ostaje dostupno u realnom vremenu, iza svih spoznaja koje donose mitovi i znanje: ona je i znanstvena i etična i lijepa istovremeno. Ono čime se bavimo, prema Pirsigu⁵³, jest “metafizika kvalitete” u kojoj “empirijsko iskustvo nije iskustvo ‘predmeta’ nego iskustvo vrijednosnih sustava” (value patterns). Ako muzeji

⁵³ Pirsig, Robert M. *Lila: an inquiry into morals*. London: *Corgi Books*, 1992., str 382.

nisu ovdje zbog mudrosti istine i ljepote, onda mora da su manipulacija i taština ono što hrani njihovo postojanje. Ovo prethodno je zahtjevno i teško, ali jamči dugovječnost i važnost.

Mudrost je sposobnost identiteta da zadrži koherenciju. Mudrost je supstancija identiteta, upravo ona vitalna snaga sposobna da identitet održi u životu i prilagođava ga mijenjajućim okolnostima, nešto kao Paracelzsova kvintesencija koju je on, kao duh i snagu nad elementima, pridavao prirodnim tijelima. Slično tvrdi i Pirsig kad kaže: “Kvaliteta je kontinuirani poticaj koji nas sili stvarati svijet u kojem živimo”,⁵⁴. “Mudrost je pretpostavka budućnosti izvučena iz iskustva prošlosti” (Thomas Hobbes). Između znanja i mudrosti velika je razlika: na bilo koji način i ma gdje primijenjena, mudrost nikad ne šteti. Za razliku od znanja, mudrost nema niti usputne efekte. Mudrost, na žalost, nije moguće naučiti. Do nje se, na podlozi znanja, dolazi razmišljanjem, otkrivanjem, prosvjetljenjem...

5.3. Vrijednost kibernetičkog poticaja

Alma Wittlin⁵⁵ smatrala je da bi (prema Karlu Mannheimu) trebalo stvoriti “novi liberalni kredito” koristeći efikasnost metoda totalitarnih država u utjecanju na “intelektualne i emocionalne navike” ljudi. Taj kredito su “militantna demokracija” i “planiranje za slobodu”: “Ciljevi razvoja implicirani u tim terminima su (...), s jedne strane, korištenje svih postojećih mogućnosti mehanizirane civilizacije za kolektivnu proizvodnju i raspodjelu materijalnih vrijednosti (orig. matter), a s druge strane, prostor za rast individualne pameti (orig.: mind). Pod tim naslovom može biti razvijen kolosalan program obrazovanja”⁵⁶. Nekoliko desetljeća koja su prošla čine ove riječi neopreznom utopijom. Ono što nam je važno jest da dolaze od vrsnog poznavatelja struke i da su jedno od zaboravljenih uputstava za budućnost. Naime, muzeji su tu da mijenjaju svijet, a ne da raspravljaju o njegovoj prošlosti. Mijenjati svijet je namjera koja je izvor i metoda za muzej koji će svojim impulsima mudrosti biti dio

⁵⁴ Pirsig, Robert M., *Zen and the art of motorcycle maintenance*, New York : *A Bantam new age book*, 1974., str. 317.

⁵⁵ Isto kao bilj. br. 3.

⁵⁶ Isto kao bilj. br. 3.

upravljanja svijetom u kojem živimo. Upravljati mudrošću, znači težiti k izgubljenom ravnoteži, tj. mijenjati postojeće, ticalo se to narušene ekološke, socijalne ili psihološke ravnoteže. Kako zagovara O.Neurath, stvarnost je moguće mijenjati, ali je učiniti boljom može jedino djelovanje koje utječe na kvalitetu života. Institucije baštine kao demokratske institucije s poslanjem, došle su u posljednjih 30-ak godina u situaciju da pokažu svoju društvenu svijest⁵⁷. Bilo bi dobro da ih razumijevanje poslanja odvede do otklona kakav je zabilježila Katolička crkva, “crkvom siromašnih”⁵⁸, koja nije htjela razdvojiti vjeru od stvarnosti. Time bi postali socijalno relevantni, a to je prilika za bolje lociranje njihova specifičnog mjesta: između znanosti, obrazovanja i razonode. Muzeji još nisu prepoznati kao političke institucije, ali to je pitanje ovoga desetljeća: “Muzeji bi mogli biti mnogo više no što jesu, arena za povijesnu i političku raspravu”⁵⁹. Autor navodi da se svojim djelovanjem muzeji mogu odnositi na korjenite teme i spominje izložbe koje su u V. Britaniji uzburkale javno mnijenje (“Armada”, “Plakati iz Istočne Njemačke”). No, to je tek početak, jer nedostaju aktualne domaće teme⁶⁰. Ipak, i akcije i institucije te, kontradjelatne, prirode množe se dokazujući da će muzej upravo na tom području društvene stvarnosti naći svoje mjesto⁶¹.

Iznevjereni građanin nije ni primijetio kako su, jedna za drugom, pokapane nade polagane u neke inovacije. Tako je bilo s televizijom: “A kad se započnu usmjereno širiti i povećavati znanja o svijetu u kom živimo, kad se usporedo s tim počnu razvijati sposobnosti uočavanja, mišljenja i rasuđivanja, i to putem obrazovanja i kulture, napose razonodne kulture, tad možemo očekivati i drukčije ponašanje građana u sferi političkih zbivanja. Televizijska audiovizualna komunikacija koja na najprisniji i najsuggestivniji način može saobraćati s velikim brojem korisnika najprikladnije

⁵⁷ Riječ je o eko-muzejima, muzejima kvartova i, u Francuskoj, jednom otklonu koji protagonisti nazivaju “muzejima društva”.

⁵⁸ Osnivač Gustavo Gutierrez, 1968.

⁵⁹ Anderson, David, Museums at a time of change, *Marketing the arts*, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 161

⁶⁰ Afera s izložbom o bombarderu “Enola Gay” u Air and Space Museum, Washington, postala je notornim dokazom prisilnog komformizma muzeja (“The last Act: The Atomic Bomb and the End of the WW Two”, 1995., Smithsonian;

⁶¹ McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, Routledge, London 1997., str. 67, 68; izložba o rudarskom štrajku u Edinburghu 1984.

je sredstvo za to”⁶². Kad je postalo moguće da cyber-prostor funkcionira kao mega-mozak Planeta, informacijska tehnologija je čovječanstvu stavila na raspolaganje nezamislive količine znanja. Znanstvenik-inženjer postao je spasitelj. Očekivalo se da će znanje biti dovoljno, a ustanovili smo jedino da nije dalo odgovor ni na jedno temeljno pitanje ljudske egzistencije. Meister Echart bi se vjerojatno složio s Lao Tzeom: “Da biste pridobili znanje, dodavajte stvari svakim danom, a da biste pridobili mudrost, svakodnevno ih oduzimajte”.

Muzeji, doduše, nisu bili takvo očekivano sredstvo na raspolaganju boljem svijetu, ali su podbacili s obzirom na silan potencijal koji im je povjeren. Taj podbačaj ostvaren je tiho, jer je malo tko znao koliko su kadri učiniti za svoje zajednice. Osobito je podbacila volja muzeja da ponude kritički pogled na prošlost. Nizanje pozitivnih činjenica i apologetskih argumenata za sustav vrijednosti koje predstavljaju, prenizak je cilj i premalen dobitak. Revolucija eko – muzeja unijela je i legitimitet takvom razmišljanju, dakle podigla utjecaj muzeja⁶³. Važnost koju muzej traži dobiva se solidarnošću i empatijom: ako svoju djelatnost podrede interesima okoline, ako se intelektualno poistovjete i podese svojoj zajednici. To se može pokazati i tako da muzej prioritetno zaposli članove zajednice u kojoj djeluje⁶⁴. Muzej je iskoristiv da na jedinstven način premosti “jaz između mnoštva, s jedne strane, i bogatstva informacija i duhovnog prosvjetljenja, s druge”⁶⁵, ali i da odgovori na zabrinutost, zbunjenost ili nerazumijevanje. Kakogod intelektualizirali stvarnost, uvijek ćemo naići na čovjeka kojem treba neutralan sugovornik i mudar savjet. U globalnom selu koje se odreklo tradicijskih sredstava transfera stvaralačkog iskustva i kulturnih kodova, muzeji mogu preuzeti i ulogu “vijeća staraca”. Poput inicijacijskog rituala, muzeji korisnicima nude emocionalno i socijalno ukotvljenje u supstanciju kulture na koju se odnose.

⁶² Horvat-Pintarić, Vera, BIT International/ str. 190.

⁶³ U Bauernmuseum (Bielefeld, Njemačka) postoji dramatičan, kritički prikaz tzv. sustava “Hof” nasljeđivanja, koji je bio toliko nepravedan da je uzrokovao masovno iseljavanje u SAD.

⁶⁴ To je 70-ih godina napravio John Kinnard, direktor Anacostia Neighborhood museuma u Washingtonu.

⁶⁵ Isto kao bilj. br. 3, str. 221.

Okolnosti izmijenjene informacijskim društvom moraju promijeniti prirodu institucija, kako i traži McLuhanovo proročanstvo. “U obrazovanju, ne pridaje li informacijska okolina mnogo više težine integralnoj misli, obrazovnoj intuiciji i etičkom predosjećanju?”⁶⁶. Očekivani efekti su stoga prije osjećaj i razumijevanje nego pozitivno znanje, možda čak i djelatna mudrost. Kibernetički impuls je, dakle, korektivni poticaj prema kvaliteti, ma što ona bila. Kad bi se muzeji upitali koliko imaju djelotvornog socijalnog utjecaja, saznali bi dosta o sebi. Da li i na kakav način brinu za slabe, deprivilegirane, hendikepirane, odbačene, opterećene, obeznađene...? Pravi muzej će se suprotstaviti i neučinkovitosti muzeja i napasnosti školskog sustava koji tako malo uči za život. Ukratko, pravi muzeji će biti “tamo gdje ih ljudi trebaju”⁶⁷. Muzej koji ne susosjeća s onima koje iz stvarnosti eliminiraju kruta pravila i ne ispravlja tu stvarnost, služi nositeljima moći – ograničeno je upotrebljiv i nije mudar. Muzej koji ne omogućuje osjetljivima i mudrima da se čuju i ne pomaže im – jednako tako. Njegovi impulsi, ovisno o tome kakav je, mogu biti politički, kulturni, ekonomski, psihološki, obrazovni, zabavni i u svemu, protudjelatni – usmjereni protiv degradacije i nestajanja, ili pak s djelovanjem katalizatora (recimo u urbanoj regeneraciji).

“Muzeji mogu odigrati bitnu ulogu u ekonomskoj intervenciji”⁶⁸. To znači da su prepoznati kao generator razvoja. Promjena koja se s kulturom dogodila, razumljivo, tiče se i muzeja. Nove ekonometrijske metode i svijest o cjelini razvoja, pokazuju iznenađujuće efekte ulaganja u kulturu. Tomas Krens, direktor S.R.Guggenheim Foundation kaže za Guggenheim Museum Bilbao: “Iznenađujuće, muzej je otplatio trošak svoje uspostave u samo jednoj godini”⁶⁹. Primjera te vrste, doduše manje spektakularnih, danas je mnogo: Glasgow, Beamish, Liverpool, Manchester, York, Poitiers itd., a Pariz to nikad nije prestajao biti. Bilbao nije jedini grad kojeg spašava kultura. To je i Glasgow⁷⁰.

⁶⁶ Cleveland, Harlan, Informacija kao prirodno dobro, *Pregled*, 223 (1983).

⁶⁷ Ripley, Dillon, S., *The Sacred Grove: Essays on museums*, New York : Simon and Schuster. 1969., str. 105-106.

⁶⁸ Isto kao bilj. br. 61, str. 34.

⁶⁹ Memoria, // *Guggenheim Bilbao biennial report 97–98.*, str. 9.

⁷⁰ “Kultura spašava Glasgow”, naslov jednog članka u novinama “Le Point”, Paris.

“Garden Festival” je britanska praksa uspostave i organizacije golemih kulturno-zabavnih manifestacija, kad se u ime i za potrebe toga godišnjeg festivala zasnovanog na širokom konceptu baštine, u infrastrukturu izabrane, osiromašene regije investira nekoliko milijuna dolara. Medijska pažnja i povećana kvaliteta mjesta vraćaju dio izgubljenog samopouzdanja i ohrabruju investitore. Slična tomu je, doduše na užem području baštine, austrijska praksa velikih pokrajinskih izložbi koje iza sebe ostavljaju spašene dvorce, gradove i regije. Danas je moguće govoriti o “ekonomskoj rentabilnosti investicija u kulturi”⁷¹ i “ekonomskom profitu stvorenom njihovim prisustvom”, gdje se muzej pojavljuje kao poticajni dio upravljanja zajednicom i kao izravni i posredni kreator radnih mjesta.

Komunikacija muzeja, iako osnovana na znanstvenom istraživanju, ne može sebi dozvoliti uzvišenost i udaljenost koju to istraživanje tradicionalno ima prema stvarnosti⁷². Djelovanje za sad i ovdje podrazumijeva rizik, a možda i nešto manje čiste ruke, od čega nijedan “sad” i nijedan “ovdje” nisu posve zaštićeni. Biti u stanju prepoznati sadašnjost u prošlosti i prepoznati u njoj zametke budućnosti, ispravno je nastojanje. Sadašnjost je pak, samo proces pretvaranja prošlosti u budućnost, nestalno mjesto gdje se sjećanje susreće s potrebama i željama. U njoj su problemi i potreba da nas netko uputi da ih prepoznamo. Prošlost kao uvid u prirodu vrijednosti može nam ponuditi paralele i inspiraciju za rješenja, možda sugestiju za promjenu ustaljenog ponašanja ili normi, zbog prilagodbe ili suprotstavljanja. Muzej raspolaže tako slikovitim i upečatljivim jezikom da sve može svakome predstaviti.

No, istina nije traženje zaključnog stava, pa stoga djelovanje u realnom vremenu ne mora biti odlučivanje o njemu. Muzej ne sprječava promjene, ali ih moderira i prilagođava. Takav muzej podređuje promjene vladavini osjećaja za mjeru, jer je jedini u stanju izaći na kraj s avetima krajnosti kako ih, bez kriterija, nameću instrumentalizacija znanja i profit, kao sile promjene. Odatle povratak umjetnosti u život može biti vrijedan cilj kibernetički mišljenog umjetničkog muzeja.

⁷¹ Isto kao bilj. br. 1, str. 22.

⁷² U glazbi i književnosti suvremene teme su uobičajena praksa (“Traviatta”, G. Verdija nastala je na suvremenu temu revolucije /tema iz Dame s kamelijama/).

6. USLUGE KAO PROIZVOD

Razina i kvaliteta usluga što ih muzej pruža korisnicima ovisna je o stručnosti i sredstvima i, praktično govoreći, neograničena je u varijacijama i bogatstvu: informacijski materijal (jeftin ili besplatan i prema raznim temama i sadržajima muzeja), ponuda publikacija u izboru kojem je muzej samo ishodište i inspiracija, vođenja, obrazovanje, radionice, terenski rad, aktivnosti za specijalne grupe, događanja, pomoć u organizaciji posebnih događaja kad je prostor muzeja nekom iznajmljen, posebni kiosci s ponudom predmeta uz veće povremene izložbe, itd.

Marketing, kao način mišljenja, jer o tome je riječ, počinje informacijom o muzeju, putem do njega (označen ili ne?), pristupom zgradi (parkiranje?), lokacijom zgrade (kontekst može odbijati ili privlačiti, odnosno dati suznačenje muzeju), samom zgradom⁷³, ulazom⁷⁴ i svim onim što započinje i održava živi kontakt s posjetiteljem:

- efikasna vanjska signalizacija
- parkiralište
- ugodan pristupni i ulazni dio⁷⁵
- informacijski punkt
- dobra dodatna informacija za snalaženje u zgradi (na zidu i kao pisana informacija): plan izloženih prostora, plan izdvojenih cjelina ili događaja
- stimulativna atmosfera (od prijaznih lica, biljetera, informatora i čuvara, do oblikovanja prostora i opreme, ukrasnog bilja, itd.)
- deplijani za pojedine odjele, teme ili događaje, za pojedine grupe korisnika, ili za specijalne aktivnosti
- kvalitetan interpretativni sistem: naslovi soba, odjela, dijelova izložbe; uvodni tekstovi, dodatni pisani materijal u posebnim kutijama, posudbena oprema za audio-vođenje (bežično, prijenosnim magnetofonom,

⁷³ Fizička slika koju muzej odaje važna je za reklamiranje muzeja.

⁷⁴ U Aquaria Water Museuma u Stocholmu, ulaz kroz slap je podvostručio broj posjetitelja.

⁷⁵ Postoji li razlog zašto muzeji, jednako kao i luksuzni hoteli, ne bi stavili ispred vrata otirač s porukom dobrodošlice?

ugrađenim slušalicama, zvučnim školjkama, zvučnim arealima sa senzorima ili bez njih)

- katalozi povremenih izložbi, te jeftini ili besplatni deplijani za iste povremene izložbe (za one koji nemaju sredstava ili nisu voljni kupiti katalog);
- leci za brzi ophod ili specijalne interese;
- katalog stalnog postava;
- dobro označeni putokazi;
- kafaterija i/ili restoran, prihvatljivi po cijenama za osnovne grupe posjetitelja;
- muzejska prodavaonica, dobro opremljena svime što je logična ponuda (predmeti vezani za muzejski postav, zbirku i tip muzeja);
- posebni prodajni prostor uz prostor za povremene izložbe⁷⁶ s ponudom koja je vezana za izloženi materijal, ili pak dio u stalnoj prodavaonici ostavljen za takvu aktualnu ponudu;
- garderoba (klasična, kontejneri za školske grupe, garderobni ormarići (lockers), ili barem vješalica na oku biljetera u posve malim muzejima);
- prostor za konzumiranje vlastite hrane (obično za školske razrede), ili takav prostor (lunch-room) za sve grupe i pojedince;
- auditorij za audio-vizualne seanse o muzeju, o stalnom postavu, o temi povremene izložbe, za sve događaje stručne i popularne koje muzej može i treba organizirati;
- uhodanu vezu s dobavljačem hrane i pića (catering)⁷⁷ koji može opsluživati goste, bilo u prilici muzejskih događaja ili pri iznajmljivanju prostora drugima;
- punkt i spremnu organizaciju za davanje prve pomoći posjetiteljima u slučaju potrebe⁷⁸;
- uredni i funkcionalni toaleti;

⁷⁶ Isto kao bilj. br. 28, str. 33.

⁷⁷ Isto.

⁷⁸ Isto.

- oprema za hendikepirane (dizala, toaleti, telefon), djecu (kolica, stolice za jedenje, prostor za previjanje) i starije osobe (prijenosni stolci), fontane (visinom podešene), itd.

Riječ je o popisu koji rijetko zadovoljava pojedinačni muzej, ali i mali muzej nastoji, barem u naznakama i kombinacijama, zadovoljiti što više navedenih sadržaja. Ovisno o veličini muzeja, muzej na ulazu može imati samo ljubaznog biljetera koji će dati i sve potrebne informacije, a može imati mali ili veliki informacijski punkt (ili nekoliko njih) sa specijaliziranim osobljem koje pruža odgovore na sva pitanja posjetitelja. Na tom mjestu moguće je ponuditi 10-15 minuta audio-vizualnog programa (dijapozitivi s pratećim zvukom, video) kojim se posjetitelje upoznaje s muzejem (osobitosti, povijest, sadržaj) ili se nudi informacija o pojedinoj izložbi, zbirci, itd. Za većinu posjetitelja to je jedini način da se snađu i u prostoru i u ponudi, jer im složeni tlocrti i komplicirane aksonometrije jedva išta govore.

Veći dio usluga muzeja moguće je svrstati i u grupe, tako da su sažet podsjetnik što muzej treba imati tj. ponuditi ⁷⁹:

- informacijski materijal;
- vođeni posjeti;
- obrazovanje;
- kulturni događaji;
- usluge za djecu;
- posebne aktivnosti.

Muzej je proizvodni paket, malen ili velik, ali važno je da ga posjetitelj upotrijebi na najbolji mogući način. Malo je pak posjetitelja, osim stalne publike, koji muzej znaju koristiti i stoga je na muzeju da im ponudi informaciju možda i pod stvarnim naslovom: kako najbolje provesti vrijeme u muzeju. Cilj informiranja je, također, omogućiti posjetitelju da napravi vlastiti izbor unutar ponuđenih mogućnosti. Neki muzeji idu tako daleko u svojem nastojanju da posjetitelju stvore prijateljsku i prisnu atmosferu, da stavljaju informaciju o osoblju muzeja, s fotoportretima i funkcijama. Za

⁷⁹ Schuck-Wersig, P. – Wersig, G., *Museen und Marketing* : Marketing konzeptionen amerikanischer Grosstadtmuseen als Anregung und Herausforderung, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, 25 (1988.), str. 105.

one koji su u neko vrijeme dužan biti na raspolaganju zainteresiranim posjetiteljima dodaju i informaciju o eventualnoj odsutnosti i razloge te odsutnosti.

7. ELEKTRONIČKI PROIZVOD

7.1. Uvod

Totalni muzej⁸⁰, kao inačica “imaginarnog muzeja” u informacijskoj eri, postaje stvarnost. To je definitivni raskid s fascinacijom originalom, ne da bi ga se obezvrijedilo, nego da bi se metafizika supstancije izmijenila u metafiziku kvalitete⁸¹. Uostalom, kako bi kazao Ouspensky, “Materijalizam nema dokaza”⁸², jer ni život ni svijest nije moguće dobiti mehaničkim putem. Praviti muzeje, projektirati njihovo poslanje, stvarati muzejski proizvod, a u posljedici obrazlagati marketing nije moguće bez, makar kratkog, komentara razvoja informacijskog društva. Informacijske tehnologije (IT) imaju konačan smisao jedino kao “metanoia” – nov način razmišljanja: tek tada oslobađaju svoj potencijal. I doista, svi koji su te tehnologije koristili da bi stare koncepte radili novim sredstvima, samo su stvarali nepotrebne troškove i zabune. IT ne omogućuje transdisciplinarnost, nego je podrazumijeva. IT ne popunjava nedostatke fizičkog svijeta, nego taj svijet mijenja i nadograđuje novim. Dok je IT ostajala u ustanovama, zadatak joj je bio da učini muzej boljim (kontekst, komplementarnost, efikasnost), ali našavši se izvan njih, IT čini muzeje drukčijim. Na području kolektivne memorije, IT uzrokuje u strukama baštine nekoliko velikih promjena:

1. konvergenciju struka s mogućnošću nastanka mega-struke
2. stvaranje novih hibridnih institucija
3. konceptualizaciju (kao pomicanje težišta prema nefizičkoj supstanciji)

⁸⁰ Šola, Tomislav, *Making the total museum possible*, ICHIM/ COSMOS.

⁸¹ Prema idejama J. Pirsiga.

⁸² Ouspensky Demijonovič, Petar, *Tertium organum*, Zagreb : Naprijed, 1990., str. 126.

4. stvaranje zajedničke teorije⁸³
5. redefiniciju postojeće teorije i prakse s obzirom na nove okolnosti
6. socijalizaciju i slobodu uporabe “tuđeg” znanja
7. integriranje znanja iz institucija i izvan njih u potrebne cjeline.

Marketing kojem je uvijek osnova formiranje proizvoda, njegova kvaliteta i distribucija informacija, nemoguće je dovoljno dobro objasniti, zna li se da postoje i muzeji i proizvodi koji su neopipljivi i nevidljivi u fizičkom obliku. Muzejska struka je odavno izložena konceptualizaciji kroz razne oblike tzv. sekundarnog materijala: već desetljećima postoje muzeji bez ijednog originala, ali su barem postojale zgrade i nadomjesci.

7.2. Nove okolnosti i sredstva

Cyberspace je “nevidljivo područje elektronske informacije”⁸⁴, novi ometač oko Zemlje, infosfera najbliža po prirodi nekoj “konsenzualnoj halucinaciji”⁸⁵. Internet, – kao mreža sastavljena od mreža, – struktura je cyberspacea, u koju je umješteno nekoliko zasebnih sustava, od kojih se nas najviše tiču World Wide Web, elektronska pošta i “file servers”. Informacijska “paučina” (WWW) je “mjesto” gdje ćemo pronaći senzacionalnu, makar još jednostavnu, mega presliku ljudskog mozga. Informacije na raspolaganju (hypertext), moguće je koristiti istom metodom asocijativnosti i međupovezanosti kako to radi i ljudski mozak. Iskoriste li muzeji tu mogućnost, očito da su, paradoksalno, u toj verziji bliži prirodi ljudske memorije negoli u svojoj fizičkoj inačici. Oduvijek je vrijedilo da je muzejski jezik to učinkovitiji što mu je više medija na raspolaganju. Nekadašnja “verbo-voco-visualna” informacija upotrebom multimedija dobiva neograničene mogućnosti. Multimedija su moćni sustavi koji procesuiraju, uz uobičajene podatke, grafiku, zvuk, video i animaciju, te omogućavaju i potpunu interaktivnost tj. mogućnost premještanja, kretanja, preslagivanja, itd. Takvi su i interaktivna kablovska televizija, Internet i

⁸³ Od 1998. se na Katedri za muzeologiju, Sveučilišta u Zagrebu, predaje kolegij “Opća teorija baštine”.

⁸⁴ Beauchamp, Carrie, Museums in cyberspace: serving a virtual public on the technocratic frontier, *Cybermus.htm*. 2 (Oct. 1998.), str. 2-3.

⁸⁵ Isto.

sustavi virtualne realnosti⁸⁶ kao umjetni osjetilni ambijenti. "File server" može u elektronskom obliku ponuditi bilo koji zamislivi oblik informacije koji funkcionira kao hyper-tekst (ili hyper-media), tj. može služiti kao početni dio daljnje "šetnje" kroz raspoloživu svjetsku mega-memoriju.

Muzej o sebi može Internetom ponuditi informaciju dostupnu bez vremenskih ograničenja. Ta informacija može biti vizualno atraktivna, prilagođena raznim korisnicima, lako izmjenjiva i dostupna po cijelom svijetu. Hypermedia nudi objedinjavanje, recimo, informacija o nekoj baštini bez obzira dolaze li te informacije iz nacionalnog muzeja (uskladišteno znanje) ili iz lokalne zajednice (živa tradicija). Mogućnosti istraživanja, profiliranja posjeta prema vlastitom nađenju ili obrazovnim interesima grupe, postaju moguće i kao samostalan postupak i kao suradnja s institucijom (ili institucijama). Osim općih informacija o instituciji i programima, moguća su još tri proizvoda⁸⁷: izložbe, obrazovno programiranje i predstavljanje zbirki. Od ponuđenog materijala na mreži, i posjetitelji mreže, i kustosi, i dizajneri mogu stvarati izložbe, uključiti nedostajući kontekst, manipulirati rasvjetu, stanje predmeta, itd. Ako je sadržaj mreže kvalitetan, moguće je načiniti obrazovne sadržaje prema osobinama i potrebama korisnika, pa čak i tiskati "staromodne" obrazovne listove. Brojne zbirke muzeja po svijetu su sada dostupne, čak i kao interaktivne baze podataka.

Neki muzeji imaju i takvu, virtualnu kategoriju članstva, dakle samo Internet posjetitelje koji plaćaju članarinu i posjeduju posebna prava⁸⁸. Usklađivanje prema novoj situaciji koja proizlazi iz drukčijeg proizvoda mora se tek osjetiti u marketingu muzeja. Zajednički nastup muzeja samo je početak umrežavanja koje podrazumijeva informacijska tehnologija⁸⁹.

⁸⁶ "Hellenic Cosmos Museum", otvoren 2000., možda je najbolji primjer te tehnologije započete prije 20-ak godina na MIT.

⁸⁷ Isto kao bilj. br. 84, str. 5.

⁸⁸ Isto kao bilj. br. 9, str. 210. Riječ je o Metropolitan Museum of Art i jednoj od 12 kategorija članova muzeja.

⁸⁹ CHIN (Canadian Heritage Network) je prva mreža te vrste; na Internetu je i sto tisuća umjetničkih djela iz javnih zbirki Francuske, a video-diskova raznih zbirki je na tržištu sve više. Nizozemski Tourist Board omogućuje *on-line* kontakt sa svim muzejima u zemlji; u V. Britaniji postoji "24-hour museum" s pristupom u 2000 muzeja.

7.3. Virtualni muzej

Virtualni muzej je internetska ekstenzija postojećeg muzeja. Tim “on-line” oblikom svojeg postojanja muzeji omogućuju i “virtualni” posjet koji je koristan muzeju makar se ne događa u fizičkoj stvarnosti. Informacijama o sebi, svojem programu i ponudi muzej tako stiže do šireg kruga zainteresiranih, pa čak i do onih kojima posjet zbog silne udaljenosti i troška nije moguć. Korisnici su, pak, u stanju o muzejima koji ih zanimaju saznati pojedinosti koje literatura ne nudi ili bi ih bilo teško i skupo prikupiti po knjižnicama, knjižarama i po časopisima. Zaslon vlastitog PC-a doista postaje prozor u mega-memoriju svijeta. Ipak, takav *web-site* nije stvaran posjet muzeju, nego elektronska, bogata i jeftina verzija publikacije o muzeju⁹⁰ koja postaje dragocjena⁹¹ za porast posjeta stvarnom muzeju, razvoj javne svijesti o postojanju muzeja i njegovih zbirki, omogućavanje učenja o baštini i kulturi, bolji promet u prodavaonici, ažurirano informiranje lokalnih i vanjskih interesenata (turisti). Marketinške metode i tehnike mogu se primijeniti na ove proizvode muzeja i na elektronski okoliš, ali to tek predstoji. Problemi su brojni, od kvalitete do brzine i prava korištenja⁹².

Internetska verzija postojećeg muzeja nije u pravom smislu virtualni, nepostojeći muzej, jer njegova stabilna, trodimenzionalna varijanta postoji. Riječ je, dakle, o istom muzeju, ali je iskustvo drugog reda, makar znali da postoje stvari koje jedino elektronska informacija može dati. Marketing može pomoći u kreiranju kvalitetnog *web-site*-a jasnoćom koju podrazumijeva, inzistiranjem na timskom radu (tako da informacija bude potpun odražaj cjelokupna potencijala muzeja), te pronalaženjem strateških partnera.

Virtualni posjet znači da pravog nije bilo, ali navodnike bi trebalo početi izbjegavati: mnogo toga se doista može i virtualnim posjetom obaviti. Istina, nije moguće popiti kavu nakon posjeta takvom “site-u”, ali je bar moguće kupovati u muzejskoj prodavaonici.

⁹⁰ “Virtual brochure” usporedi: Beauchamp, Carrie, str.4.

⁹¹ McKenzie, Jamie, *Building a Virtual Museum Community*; working draft, 2. March 1997; <http://www.Bham.wednet.edn/museweb.htm>

⁹² Bowen, Johnatan, *The Virtual Museum*, Museum International, 205 (2000.), str. 4.

7.4. Cyber-muzej

Cyber-muzej je dijete braka između multimedija i baštine. Važno je učiniti razliku prema virtualnom muzeju za koji bismo rekli da je elektronska, Internetska-verzija nekog “originala”, muzeja koji realno postoji. Cyber-muzej ne postoji nego kao elektronska verzija, a predstavlja koherentnu, prepoznatljivu strukovnu cjelinu, s jednakim općim ciljevima kao i stvarni muzej. To je sukus institucionalnog iskustva muzeja, svih elektroničkih tehnologija, te baštine u muzejima i izvan njih. Riječ je o visokointeraktivnom i procesualnom umjetnom, projektiranom ambijentu, napravljenom po svim zakonitostima fizičkih institucija, s mogućnošću da posjetitelju pruži svu slobodu kretanja po projektiranom prostoru i sadržajima koje taj prostor nudi.

Prve verzije takvih muzeja iznenađuju svojim potencijalom i činjenicom da su silno podatne i posjetitelju prijateljske institucije⁹³. Vjerodostojnost takvih mjesta mjerit će se, kao i kod klasičnih muzeja, svim parametrima kvalitete osim, možda, čistoćom, kvalitetom ugostiteljske usluge, garderobom, toaletom, parkiralištem i sl. U takvom muzeju možemo postaviti predmete koji su stvarni, i to zato što ne postoje sredstva i načini da se napravi muzej. Moguće je predmete “rezervirati” samo za taj muzej. Ipak, bit će vjerojatno da će se u takvom, doista imaginarnom, ali i totalnom muzeju nalaziti na jednom mjestu predmeti koje je razdijelila povijest institucija, politička i kulturna povijest ili su, pak, dijelovi drukčijih realnosti (institucije baštine, privatne zbirke, žive tradicije i upotrebljavani predmeti). Cyber-muzej je dokaz da tehnologija može inovirati do određene mjere, a da nakon toga inovacija prerasta u novu kvalitetu. Znali smo odavno da će se krajnja etapa fenomena slike obaviti uz pomoć računala i da će slika prestati biti nužna reprezentacija realnog svijeta te postati samostalna vrijednost⁹⁴.

Koncept cyber-muzeja podrazumijeva dakle sadržaje i mogućnosti koje je jedva moguće zamisliti u običnom muzeju. Proizvod cyber-muzeja posve

⁹³ Autor je napravio konceptualnu i sadržajnu podlogu za projekt “The Bridges – Museum of Europe” kao Internet original, koji razvija “Haus der Geschichte”, Bonn, Njemačka; u Urugvaju postoji izuzetan projekt MUVA, kao istinski cyber-museum.

⁹⁴ INA et Documentation Francaise, // *Problemes Audiovisuels*, 4. (Nov./Dec. 1981), str. 1.

je prilagođen našim željama, pogotovo zato što će biti moguće boraviti u muzeju i napuštati ga prema interesu i inspiraciji sve vrijeme posjeta. Nudi podatke, informacije, znanja i mudre naputke, ovisno što u njega stavimo, koliko ga proširimo kvalitetnim vezama i što od njega tražimo. Na struci koja stoji iza projekta jest da osigura oslonljivost i kvalitetu. Posjetitelji su virtualni u elektroničkoj verziji stvarnog muzeja, ali u cyber-muzeju su stvarni koliko i sam muzej, ukratko – jedini mogući. Takav digitalni muzej je zasnovan na konceptu cjelovite, totalne baštine, kojem je cilj iz svjetske memorije, po potrebi i kvaliteti, izvlačiti i prezentirati korisno znanje u cilju harmoničnog razvoja.

Širenje info-sfere, nudi mogućnosti koje će biti ograničene jedino kreativnošću njenih korisnika: bit će moguće napraviti neke verzije vlastitog muzeja ili pak uživati blagodati muzeja kakvi u fizičkom svijetu, gdje vladaju veća ograničenja, nisu mogući. Bit će to još jedno moguće sredstvo mudrosti na raspolaganju čovječanstvu, ali i nova odgovornost – kako je oduvijek i bilo.

Govori li se o marketingu, ostat će dvije njegove uporabe i dalje: prvoj, koja se tiče formiranja produkta i njegovog obznaniivanja ostaje da se prilagodi elektroničkim okolnostima, a drugoj, koja u baštini i njenim institucijama vidi sredstvo marketinga (place marketing) stoje na raspolaganju nove mogućnosti. “URL ili adresa web stranice mora biti uključena u sve muzejske publikacije, press release, oglasne ploče, na plakate, transparente i u sve radio i TV spotove”⁹⁵, te u pripadajuće adresare i pretraživače. Virtualni muzej i cyber-muzej postojat će paralelno s tradicionalnim muzejem, ali trenutna fascinacija tehnologijom mora dati mjesto ozbiljnom nastojanju za specifičnošću i kvalitetom; to može omogućiti tek razumijevanje muzeja i njihova poslanja. Inače, muzeji neće pronaći svoje mjesto u novom svijetu.

7.5. Zaključak

Konceptualizacija muzeja znači i konceptualizaciju muzejskog proizvoda. Autentičnost muzejskog predmeta i realnost muzejske izložbe nisu, kako se čini, aduti muzejske struke u “hiperrealističnom svijetu”⁹⁶. To će biti

⁹⁵ Angus, Jim, Building the Web Site, *Museum International*, 205 (2000.), str. 21.

⁹⁶ Isto kao bilj. br. 61, str. 22.

prije: vjerodostojnost institucije, kvaliteta informacije i vrijednost svrhe. Od muzeja se danas, ma u kojoj formi postojao, k tomu, traži informacija o ostatku baštine, orijentacija u vremenu i prostoru ponude, te savjet za konkretne životne okolnosti. Muzej koji to nudi ne treba strepiti od budućnosti.

Kad je o digitalizaciji riječ, struke baštine bi morale imati kontrolni paket konceptualnih dionica, kako bi kvaliteta njihova proizvoda ovisila o njima, i kako baštinska informacija ne bi bila samo još jedna roba. Muzeji to ne mogu učiniti sami, a moglo bi biti da je raspoloživo vrijeme zajedničke strategije na izmaku. Zajedno se mora planirati i sustavna digitalizacija i obrazovanje za elektroničke medije, kako cijeli sektori i njihove institucije ne bi postali lak plijen rastućeg businessa. Za to je malo nade, jer muzeji pokazuju začudnu nefleksibilnost i sporost u prilagodbi svijetu u kojem žive. Vjerojatno to treba pripisati paradoksalnoj činjenici da kustosi nisu obrazovani za svoj, krajnje specifičan, posao u muzeju. Držalo se, naime, oduvijek kako je dovoljno da kustos bude obrazovan u svojoj znanstvenoj disciplini⁹⁷. Dovedi stari način razmišljanja u okolnosti cyber-prostora gubitak je vremena, kapitala i šansi.

8. VREDNOVANJE

8.1. Uvod

Evaluacija ili vrednovanje duže je znana u muzejskoj praksi i naprosto je nastojanje da se “izmjere učinci kadgod se upotrebljavaju resursi”⁹⁸. U terminologiji i sadržaju nastaju miješanja koja proizlaze iz različitog interesa i različitog gledanja na važnost pojedinih komponenti posla. Odlučimo se stoga, da tim terminom označimo napor koji čini institucija da bi vrednovala svoj proizvod, prije no što je stvarno ponuđen, u toku i nakon što je “konzumiran”. Jedva da će biti razlike prema pojedinim poslovima marketinškog istraživanja kao istraživanja korisnika, ali recimo da tamo prvi interes istraživanja nije učinak muzeja, nego posjetitelj;

⁹⁷ Kako je moguće bez osjećaja krivnje, recimo u tehničkom muzeju, zaposliti strojarskog inženjera i očekivati da zna posao komuniciranja znanosti, ostaje čudnom tajnom; očekivati, pak, da netom primljeni kustos, a zapravo samo povjesničar umjetnosti, zna voditi muzej u digitalizaciju, jednako je tajnovito.

⁹⁸ Isto kao bilj. br. 16, str. 54.

dakle, ne informacija o tome što korisnik misli o proizvodu, nego informacija o korisniku.

Uobičajeno je vjerovati da nema boljeg načina za izmjeru učinka djelovanja nego povećanjem broja posjetitelja, trajanjem i regularnošću njihova posjeta (u ponovljenim posjećivanjima), komentarima u knjizi dojmova, fluktuaciji članstva, u društvu prijatelja i ostalim udruženjima muzeja, te reakcijama u medijima. To je istina, do neke mjere, pogotovo ako iskusan kustos ima sposobnost vidjeti iza nekih pokazatelja. Ipak, malo je jasnih kriterija, pa i slaganja o tome što je dobra izložba i što se može smatrati dobrim učinkom. Management i marketing kao njegov dio, drže se u svemu pravila: “Ako ne možeš nešto izmjeriti, ne možeš time ni upravljati”.

Izložba ili događaj u muzeju složene su situacije. Kad i nije riječ o dvo-smjernom procesu, riječ je barem o srazu dviju realnosti: one ponuđene izložbom i posjetiteljeve realnosti, a ova potonja je rijetko kad poznata muzeju. “Mnogim posjetiteljima svijeta muzeja, nametnuti konstrukti, ustvari muzejska stvarnost, bit će kognitivno disonantni ili konsonantni u stupnjevima i smjerovima izvan znanja i kontrole muzeja”⁹⁹. Dok se od muzeja ne traži učinak, oni su skloni ignorirati nerijetko alarmantne pokazatelje: bilo u broju posjetitelja, neregularnosti posjeta ili pak kratkoći boravka u muzeju. Posjetitelji se pred predmetima u muzeju (a neki su historija u malom) prosječno zadržavaju 20–45 sekundi, a mjerenja u umjetničkim muzejima pokazuju da je to vrijeme često oko 5 sekundi¹⁰⁰. U novim tehničkim muzejima prosjek je vjerojatno veći, cca 20 sekundi¹⁰¹. Većinu umjetničkih izložbi posjetitelji “svladavaju” u 10–20 minuta. Muzejski umor je specifična muzejska pojava, a evaluacija je način da se dođe do njegovih uzroka, pa i lijeka. “Posjetiteljevo iskustvo može se zamisliti kao stalno pomičuća interakcija među osobnim, socijalnim i fizičkim kontek-

⁹⁹ Cameron, Duncan Ferguson, Getting out of our skin: museums and a new identity, *Muse*, Special Issue (Summer/fall 1992.), str. 9.

¹⁰⁰ Belcher, Michael, Communicating through museum exhibitions, *Manual of Curatorship* / ed. John Thompson London : Butterworth and Heinemann, 1992., str. 405.

¹⁰¹ Na to upućuju vlastita mjerenja u Museu de Ciencia (Barcelona) i Heureka (Vantaa, Finska).

stima”¹⁰². Dakle, ako muzej posjetitelju ne ponudi svoju pripovijest, takav će iz muzeja izaći sa svojom vlastitom: “Posjetitelj uvijek konstruira neku drugu izložbu”¹⁰³.

Zna li se da iza gotovo svake izložbe i, posebice, stalnog postava, stoji veliki napor u strukturiranju znanja i poruka što se nude posjetiteljima, ovi podaci trebaju zabrinuti. Ipak, iz navednih razloga, malo je muzeja koji čine u tom smislu sustavan napor. Izuzetak su SAD i V. Britanija i, donekle, neke zemlje zapadne Evrope. Među muzejima pak, prednjače tehnički, posebice tzv. znanstveni centri, jer su najviše okrenuti potrebama publike. Još nije došlo vrijeme kad će to postati dio uobičajene prakse. Vrednovanje je, naime, od silne pomoći, posebice ako je ujedinjeno s iskustvom, znanjem, stvaralačkom sposobnošću, intuicijom i vokacijskom potrebom: ono donosi dokazive argumente za poboljšavanje učinka. U formiranju proizvoda, evaluacija može biti ne samo provjera nego i metoda. Gotov proizvod se pak vrednuje provjeravanjem učinka, i tako ustanovljuje je li ostvarena namjera i postignut cilj.

Vrednovanje nije ni jednostavno ni jeftino, pa letargične institucije radije prepostavljaju nego da istraže. Gdje i kad ga je potrebno napraviti? Uvijek tamo gdje postoji nastojanje za kvalitetom, a u procesu rada, “što prije to bolje”¹⁰⁴. “Bez svjesnog marketinškog pristupa koji mjeri svaku akciju institucije u smislu kako zadovoljava potrebe tržišta – upotrebljavajući primjerene tehnike identifikacije, dostupa i komunikacije, te vrednovanja rezultata – najvjerojatnije će sve biti fraze što se bude govorilo o bitnim društvenim potrebama, ionako vanjskim prema onima samog muzeja”¹⁰⁵

¹⁰² Falk i Dierking, 1992, 5-6 citirano u McLean, Fiona, *Marketing the museum*, str. 81.

¹⁰³ Jacobi, Daniel, Les Musees sont-ils condamnés à séduire toujours plus de visiteurs?, *La lettre de l'OCIM*, 49 (Jan/Feb 1997.), str. 14.

¹⁰⁴ Griggs, Steven A., *Evaluating exhibitions*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 413.

¹⁰⁵ Dixon, Brian, Marketing for Museums: Enhancing the Social Value of the Human Experience, Paper at the annual Conference of ICOM MPR Committee, Girona, Espana, 1991., str 2.

8.2. Što je vrednovanje i čemu služi?

Neka ne čude stoga česte zabune. Po jednim vrednovanje “pokušava do stanovite mjere uspostaviti neko poznavanje posjetitelja”¹⁰⁶, što odgovara definiciji marketinškog istraživanja. Neki pak misle da je evaluacija suprotstavljena marketingu, jer je utemeljena u “prostoru socijalne interakcije” za razliku od marketinga koji se tiče “tehničkih osobina proizvoda”¹⁰⁷. Drugi pak, ispravno, u vrednovanju gledaju “kvalitativni pristup u muzeološkom vrednovanju”¹⁰⁸. Kad bi se suvremenost institucija baštine zvala po dekadama, ova što počinje bi bila dekada kvalitete. Otud i vrednovanje dobiva važnost koju nije prije imalo, iako traje kao očit dio strukovne skrbi već gotovo četvrt stoljeća¹⁰⁹. Da bismo uopće išta mogli tvrditi o kvaliteti, moramo znati sudbinu svoje ponude.

8.3. Tipovi i načini vrednovanja

Postoji tzv. front-end vrednovanje koje se događa dok još traje planiranje (nazovimo to pristupnim vrednovanjem). Pokrenuto je u nastojanju da se spozna osnovna reakcija javnosti, te njena volja i sposobnost da uoči glavnu poruku ili pristup projekta. Smisao tog vrednovanja jest provjeriti na vrijeme planove, ideje i koncepte. Ako se reakcije korisnika vrednuju na konkretnom materijalu, riječ je o tzv. formativnom vrednovanju.

Formativno se vrednovanje sastoji u provjeravanju ideja i izložaka dok je proces, recimo uspostave izložbe, u toku. Budućim ili mogućim posjetiteljima i korisnicima se nastoji preko modela, maketa i primjera pokazati budući sadržaj, a od njih se traži reakcija i mišljenje. Zbog prirode istraživanja, riječ je o malom uzorku publike, a vrši se bilo intervjuiranjem ili pisanim komentarima; tad još ne postoji proizvod nego tek prijedlog za

¹⁰⁶ Schiele, Bernard, Symposium Franco-Canadien sur l'évaluation des Musees, *Doc. No. 221*, Musée de la Civilisation, Quebec, 1995., str. 43.

¹⁰⁷ Marec, Joelle Le., *Evaluation, Marketing et Museologie*, Publics et Musees, 11/12 (1997.), str. 166.

¹⁰⁸ Marec, Joelle Le., Symposium Franco-Canadien sur l'évaluation des Musees, *Doc. No. 221*, Musée de la Civilisation, Quebec, 1995., str. 17.

¹⁰⁹ Prednjačili su Amerikanci, posebice Institut za istraživanje muzejskih posjetitelja koji je ustanovio George Hein.; već 1920-ih i 1930-ih godina postoje u SAD prve studije posjetitelja.

njega. Ima i graničnih, drukčijih slučajeva. Prije otvorenja novog postava, National Museum of Photography, Film and Television, Bradford, V. Britanija, napravio je 1999. probni pogon (“test ride”) u trajanju od tri mjeseca. U Muzeju lijepih umjetnosti u Valenciji, Španjolska (2000.), direktor je upotrijebio proces renovacije za isprobavanje budućeg oblikovanja, podova, boje zidova, rasvjete itd. Saami Muzej, Inari, Laponija, Finska, godinu prije otvaranja (1999.) je napravio doslovno 1:1 izložbu budućeg stalnog postava u Helsinkiju. Tako su testirali tehnička rješenja i utvrdili ugovorne partnere za izvedbu. Smisao je formativnog vrednovanja da se posjetitelje pita za mišljenje na osnovi simulacija ili naprosto izlaganja namjera. Pogodna grupa za testiranje u “front-end” ili formativnom vrednovanju jesu dobrovoljci koji će, kad sve bude spremno, početi raditi na takvom proizvodu.

Sumativno vrednovanje sastoji se u provjeravanju rezultata, recimo izložbe, nakon što su je ispitanici posjetili. Model istraživanja nude društvene znanosti, a istraživanje im treba i prepustiti. Sumativno vrednovanje je “proces procjene vrijednosti”¹¹⁰: istraživanje se provodi na licu mjesta, nekad je velikih razmjera (što je dobro za egzaktnost zaključaka), nekad je vezano na studij ponašanja ili pak ima osobine edukacijskog vrednovanja. Vrednovati se može sve i saznavanjem svačijeg mišljenja. Nekad su to prosječni građani, nekad školska omladina ili nastavnici, a nekad dobrovoljci u muzeju. Pitanja se mogu ticati stalnog postava, dijela stalnog postava, povremene izložbe, usluga muzeja, itd. Uvažavanje povratne informacije jest pomak od djelovanja u dobroj namjeri i djelovanja s namjerom da se služi korisnicima.

Knjiga dojmova je ustaljeni mehanizam evaluacije koji ima malu vrijednost. Nju ispunjavaju uglavnom oni koji nas malo zanimaju: dobronamjerni i entuzijastični, pasionirani kritizeri ili pak, u većini, oni koji žele ostaviti tzv. “John Smith was here”- poruke¹¹¹. Nije uobičajeno, ali neki muzeji imaju i rubrike za upisati adrese¹¹², što znači da postoji mogućnost

¹¹⁰ Griggs, S., *Formative Evaluation of Exhibits at the British Museum (Natural History)*, *Curator*, 24, 3 (1981.)

¹¹¹ Primjer: U Knjizi dojmova Sveučilišnog muzeja u Utrechtu (“Reactieboek”, 2000), piše: “My name is Mosaki Kamegama. I am from Osaka, Japan. 3. September 2000”.

¹¹² Westerbork Museum, Hoogalen, Netherlands.

naknadnog kontakta. Knjiga dojmova je “jak povlađivač”¹¹³, pa dakle slabo oslonljiva u evaluaciji. Druga je mogućnost kutija za mišljenja i komentare posjetitelja postavljena negdje u atriju, a moguće je staviti i pano na kojem posjetitelji ostavljaju poruke na komadiću papira¹¹⁴.

Literatura o tipovima vrednovanja već je sada značajna i uvjerljivo raste. Pojednostavljeno, treba poznavati kvalitetne ciljeve koji se žele doseći, potom je važno vrednovanjem ustanoviti do koje mjere proizvod (izložba, događaj) imaju te elemente, a zatim do koje mjere su tom kvalitetom proizvedeni mjerljivi učinci. Mnogima se čini da se rezultati koji su posljedica osobnih preferenci ispitanika moraju svesti na najmanju mjeru. Istovremeno, važno je znati što posjetitelji vole, a što ne, jer emocionalna strana može obezvrijediti formalno uspješan projekt. Osim tri navedena oblika vrednovanja, postoji i studija posjećenosti, sondiranje populacije, opće ankete posjetitelja i ankete pojedinih kategorija posjetitelja¹¹⁵. Opće ankete su značajna istraživanja koja na vidjelo iznose karakteristične sociodemografske i sociokulturne modalitete posjeta, ponašanje u muzeju, ocjenu pojedinih izložbi i usluga, vrednovanje pojedinih muzeografskih i ostalih okolnosti, te opću razinu zadovoljstva. Po tim osobinama takve ankete imaju istovremeno elemente istraživanja tržišta, istraživanja korisnika i vrednovanja. Ankete su strukovno zahtjevne i skupe: traže više od dobre volje kustosa, moraju se odnositi na dobro odabran i broj anketni uzorak i zahtijevaju puno energije.

Među iskušenjima institucionalizma jest i zaboravljanje komu treba služiti, pa se ta birokratska korumpiranost uma najbolje može spriječiti iskrenim propitivanjem korisnika o stvarnim učincima aktivnosti. Broj posjetitelja neće biti dovoljno mjerilo, jer posjet senzacionalističkoj izložbi puni muzej preko mjere, ali ne kvalitetnim posjetom. Kad je program prezentiran, najbolje je imati povratnu informaciju: ona će omogućiti dobro planiranje i strateški razvoj institucije.

¹¹³ Kelly, Robert F., *The Sacred and the Profane*, Papers from the Hague Convenes 1989., ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta), str. 4.

¹¹⁴ Gallery of Modern Art, Glasgow.

¹¹⁵ Andre Allaire, Symposium Franco-Canadien sur l'évaluation des Musées, *Doc. No. 221.*, Musée de la Civilisation, Québec, 1995., str. 9; autor se poziva na pet godina iskustva u Musée de la Civilisation, Québec City, Québec.

Kao i drugdje, tek će razumijevanje struke, prirode baštine i poslanja institucije, omogućiti pravi pristup. Zato je nemoguće da evaluaciju provode vanjski stručnjaci bez sudjelovanja kustosa. Ograničeno razumijevanje može podrazumijevati i u literaturi nerijetku zabunu¹¹⁶ da “zbirka određuje ciljeve”.

8.4. Kako vrednovati?

Tradicionalistička struka misli da vrednovanje nije potrebno, jer drži da poznaje svoje korisnike. Razumljivo, riječ je o slučajnim, anegdotalnim iskustvima koja makar i uz opasnost predrasuda, ali uz zdrav razum mogu dati čak i vjernu sliku nekih okolnosti. Neki će, vođeni zdravim stručnim instinktom, često provesti duže vrijeme u dvoranama gdje su posjetitelji, promatrati i notirati sve što opaze, a potom to komentirati s kolegama. Tako će naučiti više nego u preopširnoj literaturi koju ionako ne mogu svladati. Druga mogućnost je oslanjanje na stručnjake koji znaju bolje i koji će se poslužiti statističkim metodama, koji će računati na kontrolirane situacije i uzorke, a protiv uvriježenih vjerovanja. Ni to nije lako. Treba biti u stanju odvagnuti vrijednost pojedinih pristupa. G. E. Hein savjetuje evaluaciju na podlozi “konstruktivističke obrazovne teorije”¹¹⁷. Iskusni i talentirani možda neće biti impresionirani: oni znaju i bez vrednovanja, recimo, da posjetitelji na izložbi usvoje vrlo malo znanja. Ali, već je teže znati efekte koji nisu lako mjerljivi, kao na primjer emocionalni dojam, ili pomak u etici ili političkim stavovima.

Smatra se da uzorak ne smije biti manji od 300 posjetitelja¹¹⁸, ali je važnije odrediti mjerila kvalitete i sve ostale parametre: što se mjeri, kad, gdje, kako; mjeri li se prema količini zapamćenih informacija ili prema posvojenim idejama, itd. U nekim muzejima evaluaciju provode regularno,

¹¹⁶ Npr. Marcel Caya u *Museo seduction, museo reflection*, ed. Anette Viel, Celine de Guise, Quebec : Musee de la Civilization, 1992., str. 68.

¹¹⁷ Hooper-Greenhill, Eileen (ed), *Museum, Media, Message*, London : Routledge, 1995., str. 189.

¹¹⁸ Runyard, Sue, *Low-cost visitor surveys: Guidance on market research for small and medium sized museums*, London, Museums and Galleries Commission, 1994., str. 7.

svaki dan¹¹⁹, svaki mjesec¹²⁰, ili svake godine. Mjera uspjeha je razlika između postignutog i namjeravanog¹²¹. Jedan autor savjetuje da se “finalni test oblikuje posve na početku projekta, prije nego što se učini išta drugo. Upitajte se: kako ću znati je li moj projekt uspješan? Potom oblikujte test”¹²².

Za pojedine situacije bit će od velike pomoći imati solidnu, kvalitetnu osnovu programa. Ako se program temelji na stručnosti, na dobroj unutrašnjoj komunikaciji i nesebičnom timskom radu, te na stalnom nastojanju da se služi zajednici kojoj muzej pripada, onda je malo vjerojatno da će potreba za vrednovanjem biti alarmantna. Neki autori savjetuju, doduše, da se za vrednovanje u proračunu svake izložbe predvidi 10% sredstava¹²³.

“Promatranje i podešavanje integralni su marketinškom procesu”¹²⁴ i tiču se svega u muzeju. “Beamish” je uspješan muzej s mnogo glumaca koji služe kao kostimirani interpreti. Zaduženi “nadglednici i kustos za interpretaciju” svakodnevno ih promatraju¹²⁵. Vrednovanje se može ticati i sustavnog kritičkog pregleda cjelokupnoga pisanog materijala (legendi, tekstova) gdje se provjerava upotreba riječi, značenja¹²⁶, itd.

¹¹⁹ “Experimentarium”, Danska; svaki dan 12 posjetitelja kaže sve o svojim dojmovima u muzeju.

¹²⁰ Dorset County Museum, V. Britanija; na uzorku od 200 posjetitelja.

¹²¹ Rogers, Bob, Story Technology, pre-conference version, Tile Conference, 1996., str. 4.

¹²² Isto, str. 4.

¹²³ Tako radi Indianapolis Children Museum, vidi u Kelly, Robert F., The Sacred and the Profane, Papers from the Hague Convenes 1989., ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta), str. 4.

¹²⁴ Isto.

¹²⁵ Griffin, Jonathan – Howard, Giles, Bringing History Alive: special events at English heritage, London, Museums and Galleries Commission, 1994., str. 333.

¹²⁶ Rezultat može biti da pjesnik piše legende (Poštanski muzej u Stockholmu) ili pak stručnjak za književnost (Zeppelin Museum, Friedrichshafen).

8.5. Obilježja vrednovanja

1. Najčešće spominjana mana, obično od strane onih koji zaboravljaju da drugi ne znaju koliko oni, jest da vrednovanje otkrije poznate stvari¹²⁷. To se doista i događa.
2. Jednako slaba mogućnost jest da se loše vođenim postupkom vrednovanja dolazi do rezultata kojima je svrha da opravdaju postojeću praksu i način razmišljanja.
3. Halo-efekt, znan kao defekt socijalne percepcije, jest utjecanje općeg dojma ili postojećeg znanja na ocjenu; k tomu, ljudi su dobronamjerni i žele pohvaliti trud, spremniji u pojedinim situacijama podijeliti kompliment nego biti egzekutori istine. Psiholozi znaju zaskočiti takav efekt specijalnom strategijom pitanja.
4. Na neka pitanja odgovori mogu biti potpunije ispunjeni, pa će puka statistika odlučiti o nekim zaključcima.
5. Nije smisao vrednovanja agresivna kontrola onih koji su proizvod napravili, pa je loše ako postupak vrednovanja proizvede napetosti; zato je potrebno u radnu skupinu uzeti i izvođače.
6. S anketama i upitnicima ne treba pretjeravati: i sami ispitanici moraju vidjeti razloge, da bi svoje sudjelovanje smatrali smislenim¹²⁸.
7. Treba znati da vrednovanje koje nije potaknuto voljom za promjenom, nema smisla.
8. Kvaliteta i veličina uzorka, te odnos uzorka s predmetom vrednovanja mogu biti odlučujući za rezultat.
9. "Inherentna nepreciznost korisničkih odgovora (u striktnom znanstvenom smislu) bolno je očita" pa je stoga vrednovanje "aproksimativni proces, ali usprkos tome potreban"¹²⁹.

¹²⁷ Gittings, Clare, The Value of Evaluation, *Museum Practice*, 1, 3 (1996.).

¹²⁸ Frank Oppenheimer, legendarni direktor "Exploratoriuma": "Ovdje se ljudi stvarno trebaju osjećati ugodno i mi ne želimo da se osjećaju glupo tako da im postavljamo mnoštvo pitanja. Oni ne moraju vrednovati sebe ili stvari ovdje". U članku: Whitman, John, *More than Buttons, Buzzers and Bells*, *Museum News*, Sept/Oct. (1978.), str. 49.

¹²⁹ Isto kao bilj. br. 5, str. 9.

10. Vrednovanje zahtijeva motivaciju, vrijeme, novac, suradnike i strpljenje.

Vrednovanje je još jedan ozbiljan posao kako ga stvarnost nameće institucijama baštine. Nije lako izbjeći uzaludan trud i troškove. U daljnjem slijedu profesionalizacije, treba očekivati umreživanje institucija kao oblik funkcionalne sinteze ili čak sinergije. Neke djelatnosti morat će biti zajedničke da bi bile dovoljno dobre i iskoristive. Mali muzeji nemaju ni sredstava niti stručnosti za taj posao. Pri Direkciji Francuskih muzeja, 1990. godine je osnovan "Observatoire Permanent des Publics", koji provodi regularna istraživanja. Kad djeluju na tako visokoj razini, takvi zajednički servisi su ujedno i sredstvo zajedničke strukovne strategije. Kad je o inovacijama riječ, treba biti uključen u digitalizaciju svijeta baštine. Logika je tamo nešto drukčija, ali ciljevi isti: pretraživač Interneta Altavista, na primjer, nudi mogućnost brojenja ne samo posjeta web stranici nego i veza koje su uspostavljene s drugih stranica¹³⁰. Tehnike vrednovanja se trebaju prilagoditi korisnicima Interneta¹³¹.

¹³⁰ Bowen, Johnatan, The Virtual Museum, *Museum International*, 205 (2000.), str. 21.

¹³¹ Futers, Katherine, Tell Me What You Want, What You Really, Really Want: a look at Internet user needs. File: ///AI /era-kf.htm. 1.4.1999. str. 1.

IV. KORISNICI

1. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta često se u sadržaju preklapa s marketinškim istraživanjem, odnosno istraživanjem korisnika, kako u praksi tako i u literaturi. Istraživanje tržišta je prema marketinškom istraživanju (koje je istraživanje korisnika) i prema vrednovanju (koje istražuje neposredni učinak proizvoda), cjeloviti uvid u okolinu muzeja. Zato se smatra da je istraživanje tržišta (orig.: market research) “osnova svekolikog marketinga”, a da mu je osnovni zadatak da nekog “pozicionira na tržištu”¹. Cilj istraživanja tržišta je ustanoviti što nije dobro s imageom, kako razviti novi korporativni identitet i novu marketinšku strategiju, te kako prevladati slabosti i istaknuti jake strane². Važno je i s drugim institucijama usporediti vlastito prisustvo na tržištu i shvatiti vlastito pravo mjesto: mobilizacija snaga počinje kad je razlika između aktualnog i realno mogućeg očita, inspirativna i pruža prednosti koje prethodno stanje ne sadrži. Društveno-politički sustav odnosno administracija i javnost koji ne prepoznaju napredak (prema poslanju) i taj napredak ne honoriraju, ne trebaju marketing. Time se opiru nastojanju prema boljoj kvaliteti djelovanja i usluga u muzejskim institucijama.

U prilagodbi marketinga na potrebe skromnih institucija kao što su institucije baštine, prema velikom poslovnom svijetu, poistovjećenje istraživanja tržišta i marketinškog istraživanja, prihvatljivo je. U velikom poslovnom svijetu međunarodna se savjetovanja drže i o tako specifičnim temama kao što je “čuvanje mušterija”³ ili ravnanje s povratnim efektima pa su i metodološki kriteriji stroži. U osnovi, cilj istraživanja tržišta jest ustanoviti njegovu protežnost i sastav ispitujući sve što može biti važno za poznavanje

¹ Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2 (1988), str. 97.

² Isto.

³ Prospekt međunarodne konferencije “Customer Retention”, Management Centre Europe, Bruxelles, listopad 1988; nabrajaju ove dijelove savjetovanja na temu mušterija: c. segmentation strategies; c. measurement process; c. information; pinpointing the needs...; c. retention; ...c. feedback; c.satisfaction programme.

nje mogućih korisnika: dob, spol, obrazovanje, zanimanje, prihodi, životni stil, mjesto prebivanja, itd.

Rečeno emfatično, nekorisnici su stvarni cilj marketinga. Zahvatiti njih ili zadovoljiti njihove potrebe, zapravo znači obaviti sve što je trebalo sa svima ostalima. U većini zemalja Zapada, više od polovice populacije nikad ne ide u muzeje, a još manje u operu. Bilo bi znakovito i opasno za muzeje kad bi se pokazalo da su po aktualnosti izraza bliski operi. To ne treba sasvim isključiti, jer su i opera i muzeji dobili neke prijelazne oblike, prilagođene potrebama publike: operetta i musical u sličnom su odmaku prema operi kao što su *theme parks* i *heritage attractions* prema muzejima. O tome znamo premalo, a i malo je vjerojatno da bi muzeje trebalo prepustiti sudbini "mrtve" komunikacijske forme, dakle gledati ih i same isključivo kao kulturnu tradiciju. Istraživanje tržišta moglo bi dati i iznenađujuće podatke kad bi bilo vođeno s muzeološkim, a ne samo managerskim predumišljajem. Uspoređeno s nekim demokratskim idealom (jer muzeje najviše trebaju oni koji tamo ne dolaze), znakovita je situacija u Francuskoj: piramida je izokrenuta (1% radnici, 8% službenici, 20% srednje profesije, 20% izvršne i slobodne profesije)⁴. Značajnije je za proizvod muzeja, naravno, upitnikom pronaći razloge zašto ljudi ne dolaze u muzej, jer se tako mogu "razviti i unaprijediti usluge u budućnosti kako bi privukle nove posjetitelje"⁵. Spoznati profile sadašnjih i mogućih korisnika neizostavna je obaveza muzeja⁶. Kad poduzeća iz komercijalnog sektora uvide da dobro prolaze kod jednog segmenta tržišta, obično nastoje to produbiti i temeljitije eksploatirati. Muzeji se u istoj situaciji, prije od poduzeća, moraju zapitati kako privući one koje muzej ne zanima. "Novi muzej (...) propituje najprije život svoje zajednice, i potom izravno prilagođava svoje djelovanje kako bi zadovoljio njene potrebe"⁷.

⁴ Symposium: Research and marketing for the arts, Firenca, Italija, 28.-30. svibnja 1990.

⁵ Ambrose, T. – Paine, C., *Museum basics*, London : ICOM : Routledge, 1993., str. 22.

⁶ Ames, Peter J., *Marketing museums : means or master of the mission?*, *Curator*, 32, 1 (1989.), str. 5.

⁷ John Cotton Dana citiran u Kotler, Neil & Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str. 190.

Istraživanje tržišta najčešće je općenita razina, odnosno istraživanje u kojem bi jedan od rezultata bio npr. zaključak koliko grupa, u muzeju interesantnoj populaciji, ima potrebe koje muzej može zadovoljiti, ili koji dijelovi populacije koriste muzejske usluge. Istraživanje je i “Proučavanje protjeva različitih tržišta, prihvatljivosti proizvoda i metoda razvijanja ili korištenja tržišta”⁸. Istraživanje tržišta provodilo se još 20-ih godina u Njemačkoj, u sljedećem desetljeću u Švedskoj i Francuskoj, a već 1965. je, da uzmemo ilustrativan primjer interesa, u SSSR-u osnovan Institut za istraživanje tržišta. Dakako, o sustavnom i modernom istraživanju “tržišta” za potrebe muzeja vjerojatno ne možemo govoriti prije 80-ih godina.

Marketing često ovisi o zdravom razumu, dakle nahodjenju zainteresiranog i dobrog stručnjaka. Svaki pokušaj u smislu spoznavanja što proizvesti i za koga, te kako to učiniti, bit će zapravo “analiza muzeja: tradicije, poslanja, unutrašnjih potencijala (zbirka, prostor, ljudi), te njegova konteksta: društvenih, političkih i gospodarskih okolnosti, matične zajednice ili grupe kojoj muzej mora služiti, postojećih i mogućih podupiratelja”⁹, prijatelja, saveznika, itd. Zaokruženi zaključak o području djelovanja i potpore ujedno je i definicija “tržišta” muzeja: “...moramo spoznati gdje naša organizacija i njene usluge postoje u glavama naših mušterija. Što je naš ‘položaj’ na tržištu?”¹⁰ Tržište muzeja, osim spomenutih, čine i drugi segmenti: “javna slika, kulturološki usmjerene aktivnosti, muzejski posjetitelji, komercijalne mušterije, mediji, administrativna tijela, donatori,... sponzori”¹¹. Znakovito se poklapa marketinški stav s reformiranim, muzeološkim stavom da je tržište muzeja zapravo samo “društvo”¹². “Tržištem se može smatrati socijalni i

⁸ Encyclopaedia Britannica, 1998.

⁹ French, Ylva, *The handbook of public relations*, Central Milton Keynes : The Museums Development Company, 1991., str. 40.

¹⁰ Torkildsen, Georg, *Effective marketing*, Leisure opportunities, 128, 21 (1994.)

¹¹ Schuck-Wersig, P., Wersig, G., *Museen und Marketing* : Marketing konzeptionen amerikanischer Grosstadtmuseen als Anregung und Herausforderung, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, 25 (1988.), str. 104.

¹² Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience*, Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis), str. 5.

ekonomski kontekst u kojem muzej djeluje”¹³. “Osnova cjelokupnog marketinga je istraživanje tržišta”¹⁴.

Smisao istraživanja tržišta jest da se “identificiraju korisnici”, da se “uoče njihove potrebe, osobine, stavovi i ponašanje”, te da se muzej svojim programom prilagodi tim potrebama i prohtjevima ako su kompatibilni socijalno i strukovno planiranom poslanju. Znanje o tržištu je i poznavanje njegove moguće, logične geografske protežnosti. Prema istraživanjima bilo bi idealno da posjet traje četiri puta duže od putovanja¹⁵. Istraživanje tržišta je moguće raditi svim metodama koje predviđaju iskustva iz prakse, uglavnom izravnim angažmanom, ali je moguće i tzv. istraživanje iza stola (desk-research). Misli se na sve moguće izvore podataka koji stoje na raspolaganju: državne statistike, turističke statistike, istraživanja iz komercijalnog sektora, itd.

Istraživanje tržišta jest poznavanje toga društveno-gospodarskog konteksta, odnosno nalaženje i raspolaganje svim informacijama koje definiraju tržište. Što bolje muzej poznaje svoju okolinu, veća je vjerojatnost da će biti uspješan. Osoba ili osobe koje vode marketing moraju biti najbolje obaviještene u svojoj okolini. Treba ih zanimati “lokalno znanje”¹⁶ unutar dosega muzeja (odnosno identiteta kojem služi). Važno je do te mjere poznavati društvenu sredinu u kojoj muzej djeluje, da muzej postane mogući partner u razvoju te sredine. Znanje o, npr. zaboravljenim obrtima mogući je početak i njihovog oživljavanja, dakle novih programa i nekog novog partnerstva, odnosno porasta važnosti i prihoda muzeja. Sredinu u kojoj djeluje muzej potrebno je poznavati i zbog lociranja mogućih sponzora i uočavanja šansi za razvoj. U velikim se američkim i kanadskim muzejima za poslove prikupljanja sredstava i za razvoj zapošljavaju ljudi s dobrom pregledom društva, s kvalitetnim kontaktima i dobrim informacijama.

Prema iskustvu Rikstustälningar iz Stockholma, “većina ljudi preferira poznato”¹⁷. Drugim riječima, posjetitelji su ishodište karaktera ponude,

¹³ Isto kao bilj. br. 5, str. 18.

¹⁴ Isto kao bilj. br. 1, str. 97.

¹⁵ Takva domišljanja su dobar znak brige za posjetitelja, ali imaju malu praktičnu vrijednost.

¹⁶ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 66.

¹⁷ Iz razgovora s gospodinom Bengtom Skogom, bivšim direktorom te institucije.

program je dakle pravljen prema njima (“user led”). “Najuspješniji i najtrajniji programi su bili oni koje je tražila zajednica i koji su bili utemeljeni na njihovim izrečenim potrebama”¹⁸. Nije, dakle, slučaj da su najuspješniji oni muzeji koji su ispred svega stavili svoje korisnike. To nije sasvim jednostavno obranjivo, jer će uvijek biti riječ o nekoj ravnoteži između neophodnog znanstvenog standarda i mogućnosti posjetitelja. Sučeljeni s obavezom na komunikativnost, muzeji će morati ohrabriti, kako kaže jedan kustos, “pojačani javni interes za stvari koje proučavamo i u kojima se specijaliziramo”¹⁹. Nemoguće je polaziti dakle od potreba i želja kustosa, makar kako se zaodijevale u znanstveno utemeljenje. Visoka znanost i komunikacija s laicima su kompatibilne, ali taj posao zahtijeva sposobnost i uvjerenje.

2. MARKETINŠKO ISTRAŽIVANJE KAO ISTRAŽIVANJE KORISNIKA

Marketinško istraživanje je: “... objektivno prikupljanje, bilježenje i analiziranje činjenica o problemima vezanim za prijenos i prodaju dobara i usluga od proizvođača do potrošača”²⁰; isti autor precizira da je riječ o svim područjima istraživanja u marketingu, bilo da se radi o ponašanju potrošača, procjeni reklama, analizi reakcije potrošača na unesene promjene u ponudu, istraživanje medija, procjenu osoblja, itd.

Za marketinško istraživanje, Lewis²¹ tvrdi da nije jednako istraživanju tržišta. Dok ovo posljednje ima zadatak istražiti “veličinu, status, sastav mogućih tržišta”²², za marketinško istraživanje tvrdi da je propitivanje “reakcija muzejskih korisnika”, što bi, prema tome, bilo “skupljanje, bilježenje, analiziranje i izvještavanje o činjenicama koje se odnose na prijenos

¹⁸ Berry, Nancy, *Special audiences: diagnosis and treatment*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 41.

¹⁹ Isto kao bilj. br. 1, str. 97.

²⁰ Bennet, Roger, *Management*, Zagreb : Informator : Potecon, 1994., str. 113.; autor temelji tvrdnju na važećim definicijama Britanskog instituta za management.

²¹ Lewis, Peter, *Museums and marketing*, Manual of curatorship, / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 154.

²² Isto.

(...) roba i usluga (...), osnovano na teoriji statističke vjerojatnosti /a koje/ uvijek koristi znanstvenu metodu”²³.

“U većini se muzeja ne zna točno koliko ljudi koristi njihove usluge; još ih više nema pojma čemu im te usluge služe, ili kako ljudi te usluge vrednuju”²⁴. Dakle, logično je da obave marketinško istraživanje kad im postane važan broj i kvaliteta posjeta. Smisao istraživanja je da se “vrednuju rezultati aktivnosti muzeja za korisnike i nekorisnike”²⁵. “Sve organizacije trebaju posvetiti značajnu količinu vremena i svojih sredstava za marketinško istraživanje, jednako kao što se mora voditi istraživanje muzejskih predmeta”²⁶.

Granice između marketinškog istraživanja (kao ispitivanja mišljenja posjetitelja) i istraživanja tržišta prijeporne su, barem kad je riječ o muzejima, jer se oba služe metodom ispitivanja posjetitelja; tek će razina uvida u tržište možda govoriti o stvarnim razlikama. Govoreći o “marketinškom istraživanju”, isti autor navodi ispitivanje anketom koje je naručio 1985. Scottish Museums Council. Tad je zaključeno da “muzeji i galerije privlače dobro obrazovane pripadnike srednje i više klase”. (Dakako, već obično kustosko iskustvo govori to isto bez istraživanja, ali istraživanje je neprikosnoveno, jer podastire provjerljive argumente). Dakle, riječ je o marketinškom istraživanju koje ima zaključke iz strukture istraživanja tržišta. Jednaku nedoumicu pokazuje S. Runyard²⁷ kad pod naslovom “istraživanja tržišta” govori upravo o anketama (orig.: surveys) posjetitelja radi saznanja kome da se muzej obrati: ne treba zabrinjavati preklapanje tema, jer kojiput samo konačna namjera ili domet ispitivanja čini razliku između istraživanja tržišta, istraživanja korisnika ili metode ciljanja publike.

Kasnih 80-ih godina i početkom 90-ih, marketing je u muzeje zasjeo uglavnom kao istraživanje korisnika. Postojala je praksa istraživanja (u engleskom jeziku: survey) korisnika i prije, sve od 60-ih godina, ali bez iste svrhe na pameti. Riječ je bila o evaluaciji posjeta muzeju, gotovo u pravilu za potrebe usavršavanja obrazovnih programa. Kako je kasnije po-

²³ Isto; autor citira Adlera iz 1969. godine.

²⁴ Isto.

²⁵ Isto kao bilj. br. 12, str. 10.

²⁶ Isto, str. 8.

²⁷ Isto kao bilj. br. 16, str. 45.

kazao marketing, ali i suvremena muzeologija (kojoj muzealci nerado pridaju praktičnu vrijednost), nije se saznavalo što korisnicima treba nego koji je učinak muzejskih programa na njih. Tradicionalna praksa istraživanja zaustavljala se na vratima muzeja, tako da su rezultati morali računati s još jednim ograničenjem, a to je da su se ticali uglavnom publike muzeja. Danas više ne treba govoriti samo o publici (koja je definirana i sklona grupa) nego o “publikama” ili naprosto o korisnicima, podrazumijevajući veliku šarolikost i moguće ciljne grupe. To više nije jednostavan odnos onih koji rade u muzeju i onih koji u muzej ionako dolaze. Marketinško istraživanje podrazumijeva analiziranje publike muzeja (dakle onih koji u muzej regularno dolaze), te povremenih ili vrlo rijetkih posjetitelja²⁸. Riječ je o potrebi stvaranja jasne slike o njihovim potrebama, osobinama, stavovima i ponašanju, a potom i obavezi na vrednovanje muzejskog programa odnosno utjecaja koji je muzej izvršio. “Idealno je poznavati potrošača i njemu prilagoditi proizvod”²⁹.

2.1. Smisao i priroda istraživanja

U posljednjih 10-15 godina muzeji jačaju mehanizme i smišljaju dovtiļlive načine da u svoje djelovanje omoguće ulaz korektivnih poruka iz okoline. Knjiga dojmova nije taj pravi put. Knjiga pritužbi je pametniji način da se dođe do upotrebljivih podataka. Ali, rijetko postoji. Kibernetika uči da svaki sustav koji u mijenjajućim okolnostima nema tu vrstu ulaza i korektivne akcije, dolazi u stanje krize. To upravo i jest prevladavajuće stanje struke. Izvjesno je, da većina muzeja još uvijek ne raspolaže preciznim podacima tko su im korisnici i odakle sve dolaze. Njihov posao se dakle zasniva na pretpostavkama ili manje-više slučajnim dedukcijama.

Istraživanjem korisnika treba dakle odrediti njegove potrebe, karakter i ponašanje. “Ako namjeravate muzej okrenuti tržištu (orig.: to market), ankete posjetitelja su građevni blokovi svega budućeg posla”³⁰. Po ovom

²⁸ Šola, Tomislav, Od publike do korisnika, *Informatica Museologica*, 29, 3/4 (1998.), str. 86-90.

²⁹ McLean, Fiona, Le Passe est a vendre: reflexions sur le marketing des musees, *Publics et musees*, 11/12 (1997.)

³⁰ Isto kao bilj. br.16, str. 45.

autoru, riječ je o “spoznavanju vlastite publike (orig.: audience)”. Istraženo “tržište” je “temelj svega marketinga” i jedini način da se odredi mjesto institucije u općoj ponudi³¹. U istraživanju korisnika koje je napravio Muzejsko-galerijski centar u Zagrebu, ustanovljeno je da je prodavaonica slabo locirana i da iole veći posjet podrazumijeva uvođenje autobusne linije između dviju lokacija³².

“Istraživanja korisnika su gradbeni blokovi cjelokupnog budućeg djelovanja”³³. Istraživanje, naime, treba biti stalan proces, jer se tako profilira ponuda i osvajaju novi korisnici. Istraživanje je “u osnovi zdravorazumska aktivnost i možete (...) izraditi vlastiti istraživački plan”³⁴. Naravno, zdrav razum je najbolje uposliti nakon temeljitog poznavanja struke. Većina, čak izuzetno skupih, anketa je bila neupotrebijiva ili jedva upotrebijiva, jer su imale loše postavljena pitanja. Ima nekih pitanja koja naprosto nemaju smisla: “Koliko biste platili ulaznicu kad bi se ulaz plaćao”, “Što bismo trebali prodavati u našoj prodavaonici”, “Kakvu bismo dodatnu zanimljivost trebali ponuditi”³⁵. Odgovore na takva pitanja muzealci moraju znati bolje. K tomu, u praksi je očito da oko polovice anketiranih nije u stanju formulirati svoje potrebe, a većina odgovora na tipična pitanja donosi tipične, dakle beskorisne, odgovore. Najpametnije je istraživati tamo gdje je najperspektivnije ciljano “tržište” za muzej. Istraživanje, bar u formi “pregleda” (survey) može raditi svaki zainteresirani stručnjak, pogotovo ako se oslanja na predloške drugih muzeja ili preporuke nacionalne asocijacije. Ipak, pravo istraživanje i stvaranje statističkih podataka nije jednostavno i trebaju ga raditi upućeni profesionalci.

2.2. O metodama

Ambiciozniji formular ne želi svatko ispunjavati, pa je dosjetka katkad spasonosna: anketirani dobivaju bon za osvježavajuće piće u kafeteriji³⁶.

³¹ Isto kao bilj. br. 1, str. 97.

³² Istraživanje je napravio mr. J. Komerički.

³³ Isto kao bilj. br. 16, str. 74.

³⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 18.

³⁵ Isto kao bilj. br. 16, str. 49.

³⁶ Isto kao bilj. br. 5, str. 15.

Istraživanje može biti skupo i ambiciozno s tisućama upitnika, ali može biti učinjeno i na načine koji koštaju jedino vremena i prave namjere.

Posjetitelje muzeja treba promatrati u vlastitom i u drugim muzejima. Stoga je neophodno izaći iz svojeg ureda, iz svojeg depoa, ukratko iz okolnosti gdje je moguća iluzija o poslu koji u cijelosti sami određujete, ili vi ili neko vladajuće poimanje struke. Običnim promatranjem je moguće puno naučiti. S korisnicima, ali i ne-korisnicima treba razgovarati ma gdje bili: “u klubovima, u domovima, u udruženjima, u kasarnama, u staračkim domovima”³⁷. Sugovornike je potrebno formirati u manje grupe radi lakšeg kontakta. “Slušajte često. Slušajte sustavno – i nesustavno. Oslušajte činjenice, ali i opažaje. Slušajte ‘naivno’. Upotrijebite toliko tehnika slušanja koliko ih možete smisliti”³⁸. Važno je “slušanje mušterija, s naklonošću za njihove potrebe usmjerene na praktičnu primjenu”³⁹. Kad ne slušate ili ne čujete, može se dogoditi i prosvjed. Vjerojatno prvi te vrste dogodio se 1880. godine kad je peticiju kojom se zahtijevalo da Metropolitan Museum bude otvoren i nedjeljom, potpisalo 20.000 ljudi⁴⁰.

Ako je riječ o anketi, upitniku, ili intervjuu, važno je da su pitanja pažljivo izabrana, dakle jasna, nedvosmisljena i upotrebljiva. Iako taj posao često obavljaju unajmljeni suradnici, njima može nedostajati volje i motivacije da svoj posao prilagode specifičnosti muzeja, pa je, barem neki tvrde, “često korisno da intervjuje načine sami kustosi, jer na taj način se nađu oči u oči s korisnicima”⁴¹. To je sigurno jeftinije. Malo će biti koristi od toga da posjetitelji sami ispunjavaju iole duži upitnik. To mora učiniti za to određena i osposobljena osoba. Ono što najprije želimo saznati su varijacije uvijek istog skupa informacija: dob, zanimanje, pređeni put do muzeja, način putovanja, način posjeta (samostalan, grupni, obiteljski itd.),

³⁷ Isto kao bilj. br. 12, str. 10.

³⁸ Barry, Marie-Odile, *Temporary exhibitions, Public view : the ICOM handbook of museum public relations*, / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 144.

³⁹ Isto, str. 145.

⁴⁰ Prema predavanju g. Max Hebdicha, “Museums and Education”, Commonwealth Institute, London, 1982.

⁴¹ Isto kao bilj. br. 21, str. 154.

učestalost posjeta, druga mjesta koja posjećuje⁴², motivacija, mišljenje, preference, naj-stvari ili dojmovi, itd.

Za pomoć u istraživanju korisnika, odnosno segmentaciji publike, može se koristiti bilo koje sredstvo na raspolaganju, čak i knjiga dojmova. Bolje je, zbog diskrecije, staviti kutiju u koju je moguće ubaciti vlastiti komentar. Ako se posjetitelje zamoli da iza svojeg komentara ostave i adresu, stručnjak za marketing će imati dobre prilike za upotrebljive sugovornike: Želite li primati naše obavijesti? Želi li netko od vaših rođaka, prijatelja ili znanaca primati pozivnice za naše izložbe? Za koju vrstu izložbi...? Biste li bili spremni napisati svoje komentare za bilten muzeja, za strukovno glasilo, za novine? Komentari objavljeni u publikacijama muzeja ili korišteni u kampanji mogu se simbolično honorirati proizvodima muzeja, što pak može biti zgodan medijski događaj. Začudujuće puno simpatizera muzeja nikad ne dobije priliku da pomogne muzeju. U vremenu kad se simpatije mogu izraziti čak i lobiranjem za muzej ili nekim regularnim oblicima pomoći u radu muzeja, ta muzejska neosjetljivost začuđuje.

2.3. Teškoće i druge okolnosti

Postojeći, a još više mogući korisnici muzeja imaju često obeshrabrujuće loše ili krivo preduvjerenje o muzejima. Ali, kako god je njihova svijest podložna utjecajima koji su često nerelevantni, ne treba ih držati krivima: “slika hram-mauzolej, kako je ljubomorno čuva kustos, zadržava se u pre-više glava. Osnajena je arhitekturom naših zgrada, stavovima nas kustosa, i stalnim naglašavanjem *muzejskog komada* u popularnoj literaturi”⁴³. Još je suviše ljudi izvan muzeja koji muzeje ne smatraju svojimima, nego tek dijelom njima doduše otvorenih institucija, ali koje ne nude ništa što bi ih uvjerilo da su njima namijenjene.

Ako posjetitelj muzeja osjeti da je predmet marketinškog nastojanja, osjećat će se nelagodno. Marketing mora biti očit kao rezultat, a neprimjetan kao proces. Cilj marketinga nije “blistava reklama i profesionalni štosevi”,

⁴² Isto kao bilj. br. 16, str. 45.

⁴³ Dickenson, Victoria, National travelling exhibitions, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 149.

jer naglasak treba staviti na dugotrajne kvalitetne efekte, “usmenu predaju” i “gradnju dobrog glasa”. Treba pažljivo bilježiti tko su službeni i neslužbeni stvaraoci javnog mnijenja, razgovarati s čestim posjetiteljima, upotrijebiti za medijske istupe entuzijastične posjetitelje⁴⁴ i uključiti ih, gdje je moguće u svoje programe; treba poslati neke publikacije muzeja na pažljivo izabrane adrese nekorisnika muzeja, redovno objavljivati zanimljivosti tih veza sa zajednicom u publikacijama muzeja i ponuditi ih medijima kao vijesti. Slika vašeg posjetitelja u novinama, izuzetna je prilika da s nekoliko rečenica “prodate” svoj program.

“Jednostavnije je informaciju izručiti publici nego je od nje dobiti”⁴⁵, a ono što se dobije često zahtijeva iskusnog stručnjaka da bi bilo pravilno interpretirano. Ima i situacija kad su dobivene informacije naprosto slabe kvalitete. Publika možda zna svoje želje, ali sasvim rijetko poznaje svoje potrebe. “Ono što ljudi kažu sugovornicima (u intervjuu, op. T.Š.) na površinskoj, svjesnoj razini, može imati malo veze s tim kako će se stvarno ponašati”⁴⁶. Muzej je institucija koja već stoljeće-dva, kako gdje, inzistira na ugledu i moći. Jednom u muzeju, ljudi su skloni pretjeranoj dobrohotnosti. Fascinirani prestižnim ambijentom (kakvi su najčešće muzeji), važnošću i sjajem predmeta i učenom atmosferom, posjetitelji (pa i publika), skloni su pretjeranom ljubaznošću precijeniti osobno iskustvo. Ta se “korekcija” događa kao podešavanje očekivanom kulturnom predlošku. Postoji i reakcija kojom se želi opravdati ispravnost odluke da se posjeti muzej i impuls da se zataji razočaranje ili famozni muzejski umor. “Faktor ljubaznosti”⁴⁷, dobrostivost, “opći instinkt uglađenosti”⁴⁸ dat će sliku pretjeranog uvažavanja. Na pitanje “Hoće li doći ponovo”, većina će potvrdno odgovoriti. Istraživanje, pregled ili uvid u mišljenje

⁴⁴ Ako već ne drukčije, sandučić za poruke i primjedbe u muzeju s adresama posjetitelja, ako ih se zamoli da ih ostave, dobra je osnova za takav produženi kontakt.

⁴⁵ Bellow, Corinne, *Public service, Public view : the ICOM handbook of museum public relations*, / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 15.

⁴⁶ Isto kao bilj. br. 10.

⁴⁷ Runyard, Sue, *Low-cost Visitor Surveys: guidelines on market research for small and medium-sized museums*. London, Museums and Galleries Commission, 1994., str. 6.

⁴⁸ Isto kao bilj. br. 16, str. 45.

posjetitelja, publike ili korisnika, moraju biti temeljiti da bi bili oslonjivi. Zato je i istina da većina statističkih podataka i deduciranih preporuka ne odgovara stvarnom stanju.

Tomu u prilog svjedoči iskustvo da su pohvale u neskladu s posjetom. Za razliku od tehnicističkog stava da je marketing metodologija koja sigurno pomaže, pokazat će se uvijek iznova da je vrhunska kvaliteta funkcioniranja muzeja dostižna samo uz uvjet dobrog poznavanja prirode baštine i same struke. Tek onda i obični podaci o posjetiteljima, makar i malobrojni i posve objektivne naravi (dob, spol, zanimanje, provenijencija, namjera i način posjet, kupuju li u muzejskoj prodavaonici i sl.) mogu poslužiti kao osnova za kvalitetne zaključke. Istraživanja u American Wing Metropolitan Muzeja, izvedena na 1.000 intervjua, pokazala su sljedeći nalaz na prvoj razini ankete: “veličanstven, estetski ugodaj, uzbuđujuća i odgojno provokativna dimenzija”⁴⁹. Zato će se najbolji efekti možda postizati istraživanjem na tzv. fokusnim grupama koje sastavlja stručnjak, a s njima radi posebno zadužena osoba. Takav dubinski intervju otkriva pak sljedeće: velik broj posjetitelja nije shvatio podjelu stalnog postava, a mnogi nisu posjetili cijelu izložbu, jer neke dijelove nisu prepoznali kao njen sastavni dio⁵⁰. Izravna pitanja o očitim stvarima često impliciraju barem tip odgovora. Zato su ljudi u muzejima često “preneraženi sugestijom (i impliciranim troškovima) da je potrebno postaviti pet-šest neizravnih pitanja kako bi se uopće došlo do nečega suvislog”⁵¹. S anketiranjem i ispitivanjem javnog mnijenja je kao s medicinom, o kojoj Malraux⁵² kaže: “ona nije tako egzaktna kao što sama tvrdi, ali je egzaktnija od svakog čarobnjaštva”. Dakle, svako ispitivanje je bolje od pukih pretpostavki. Ipak, nemoguće je dobro obavljati posao marketinga bez kvalitetne povratne informacije od strane korisnika, a jednom dobivena, treba poslužiti svima u muzeju za formiranje ispravnog programa. Marketing je u svojem djelovanju ovisan o proračunu vremena, jer dobra informacija u pravo vrijeme i na pravoj adresi opravdava utrošen trud i

⁴⁹ Iz razgovora s direktorom muzeja, Salzburg Seminar, 1985.

⁵⁰ Wolf, u Rovšnik, Borut, *Evaluacija muzejskih izložbi* : magistarski rad, Varaždin; Zagreb, 1994.

⁵¹ Isto kao bilj. br. 47, str. 5.

⁵² Malraux, Andre, *The psychology of art : museum without walls*, New York : Pantheon Book, str. 116.

sredstva. Stoga je promišljen vremenski plan za istraživanje s krajnjim rokovima neophodan i nadasve važan.

2.4. Usputne metode istraživanja

Izvori novih obavijesti su posvuda, od listanja vodiča, statistika, žutih stranica, oglasa, i sl. do redovnog praćenja tiska (više je mogućnosti nabavke izrezaka iz tiska). Takve analize značit će mnoštvo podataka koje treba sustavno organizirati, a adresare i podatke treba stalno ažurirati. Novi elektronski mediji pružaju goleme mogućnosti brzog pretraživanja “click stream”, kako ga zovu stručnjaci, tako da je moguće stvarati podatke o ciljanim grupama za selektivni marketing, kad se za takav pokaže potreba. Jasno je, naime, da je marketinškom plahtom nepotrebno, ako je uopće i moguće, prekrivati sve zamišljene korisnike, jer određeni program ili akcija mogu zanimati samo jedan dio populacije. Dakako, moguće je i potrebno iz dostupnih, državnih ili privrednih statistika analizom izvući za muzej vrlo korisne podatke. Kako su istraživanja skupa, muzej može ishoditi mjesto u nekom istraživanju koje nije muzejsko nego sociološko ili komercijalno, ali tako da dobije nešto svojih pitanja (“piggybacking research”⁵³). Tamo gdje je zajednica manja, a opslužuje je nekoliko muzeja, bit će jedino uputno da istraživanje korisnika naprave svi muzeji zajedno, kako bi se troškovi podijelili.

2.5. Vaš, korisniku prijateljski, muzej⁵⁴

Deset dobrodošlih pravila

1. Jedina svrha vašeg muzeja jest da bude potrebno i udobno mjesto korisniku.

⁵³ Isto kao bilj. br. 12, str. 10.

⁵⁴ Pravila su verzija iz 1998. s kolegija “Muzej i publika” (T. Šola), Filozofski fakultet u Zagrebu.

2. Najvažnija pitanja o uspjehu vašeg muzeja jesu ČIJE vrijednosti predstavljate, KOGA uslužujete, s KOJOM namjerom i KAKO to činite. Pravi odgovori znače uspjeh.
3. Ako niste svjesni svojeg poslanja, to neće biti ni vaš korisnik: iskoračiti negdje da biste ispunili nepoznate potrebe, bit će sigurno skupo, neučinkovito i frustrirajuće.
4. Ako vaši korisnici ne prihvaćaju vašu aktivnost, imat ćete prazan muzej. Slijedite njihove želje i pokušajte razumjeti njihove potrebe kako biste muzej učinili nezamjenjivim i neophodnim.
5. Ako vaš korisnik ne može razumjeti što mu govorite, sve što činite bit će uzalud; predajte mu priču na način koji pokazuje važnost, dubinu i relevantnost teme za svakodnevicu vaših korisnika.
6. Većina muzeja se sama dovede u zamku. Prije nego što stupite u akciju, predvidite prioritete potrebe i vjerojatne reakcije svojih korisnika, te to unesite u strateški plan.
7. Ne upotrebljavajte energiju uzalud. Kad nemate ništa važno ponuditi svojim korisnicima, razmotrite ponovo listu prioriteta. Uzaludna aktivnost će rijetko dati kvalitetu.
8. Ako ne pokazujete nikakvo vokacijsko oduševljenje, bit će teško očekivati da će se korisnik “zagrijati” za vaš program.
9. Samo vaša profesionalna samosvijest i stručnost donijet će vašoj instituciji neophodno povjerenje korisnika.
10. Da biste bili odličan stručnjak u cijjenjenom muzeju, morate biti savršen komunikator: dobar govornik i veliki slušač.

3. SEGMENTIRANJE PUBLIKE

Mjeriti učinak prema onima koji su, iz raznih razloga “aficionados” muzeja, koji su, dakle, pasionirani muzejski posjetitelji, moglo je u konačnici stvoriti samo krivu sliku o ostaloj populaciji. Danas se publika tretira zasebno⁵⁵, a smisao marketinške strategije je pridobivanje ne-posjetitelja, dakle onoga većeg broja koji muzeje treba više nego tradicionalna muzej-

⁵⁵ Isto kao bilj. br. 28, str. 86-90.

ska publika. Ovu je strategiju moguće voditi kao vrlo ciljanu na pojedine grupe ili segmente društva. Marketing prisiljava na postavljanje pitanja: Što ću proizvesti i ponuditi? Koji je način najprimjereniji? Komu je to namijenjeno? Proces marketinga, prije nego išta drugo, zahtijeva jasnu sliku o ovom posljednjem, o ciljanom segmentu ukupnih mogućih korisnika. “Za učinkovitu politiku muzeja, posjetitelji trebaju biti podijeljeni u ciljane grupe”⁵⁶.

“Pokušaj da svakog zadovoljite ima možda moralnog smisla, ali nema dobrog poslovnog smisla; pokušaj da se prilagodite svima može odgovarati samo nekolicini”⁵⁷. Za razliku od tradicijskog “određenja” na tzv. općeg posjetitelja, marketinški osjetljiv muzej maksimalizira efekte koncentriranjem na pojedine grupe, na ciljane segmente zajednice koja okružuje muzej. Unatoč desetljećima pokušaja, “u stvarnosti, rijetke su danas izložbe kojima su prethodile ozbiljna proučavanja namjeravane, predviđene publike”⁵⁸. Ne postoje muzeji kojima su turisti ciljani korisnici. To ne mogu biti muzeji, jer je muzej *a priori* mišljen kao sredstvo održanja identiteta neke konkretne zajednice ili grupe. Prioritetni cilj muzeja mora, općenito govoreći, biti dio populacije koji najviše treba muzej i koji od muzejske ponude, muzejskog proizvoda može najviše profitirati.

Otud postoji ciljanje publike, odnosno krojenje aktivnosti prema nekom određenom segmentu ukupnog broja i širine mogućih korisnika. Segmentacija govori o namjeri bolje nego “ciljanje” koje je proces segmentacije. Ciljanom publikom se mogu smatrati postojeći i mogući korisnici koji imaju slične želje i potrebe⁵⁹. Potencijalni korisnici muzeja su, barem teoretski, cijela populacija u tzv. dosegu muzeja (catchment area), a dijelom i izvan. Skloni ili mogući korisnici su manja grupa, u zapadnoevropskim zemljama vjerojatno od 50 do 70% populacije. Neki od njih su

⁵⁶ Vleuten, Ronald van, The role of the museum public relations officer, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 22.

⁵⁷ Isto kao bilj. br. 10.

⁵⁸ Jacobi, Daniel, Les Musees sont-ils condamnés à séduire toujours plus de visiteurs?, *La lettre de l'OCIM*, 49 (Jan/Feb 1997.), str. 11.

⁵⁹ Komerički, Josip, Marketinška istraživanja posjetitelja u MGC-u u Zagrebu. Referat na simpoziju “Marketing u kulturi”, Zagreb, 1990.

stvarni posjetitelji muzeja (cca 40-50% populacije), a neki među njima su stvarna publika muzeja, dakle redovni posjetitelji.

Ciljana publika muzeja je onaj segment populacije koji je (gotovo u pravilu) različit od prosjeka redovne publike i može zahvaćati dio onih koji uopće ne dolaze u muzej ili dolaze vrlo rijetko. Terminom ciljana publika ne označavamo jednu jedinu grupu, nego više njih koje se mijenjaju obzirom na mijenjajuću ponudu muzeja. Jednom determinirani, ti segmenti populacije se mijenjaju u svojoj promjenjivoj okolini. Segmenti su, naravno, pojednostavljenija i nužno ignoriranje brojnih varijabli, ali unatoč tomu, mogu predstavljati dobru orijentaciju i pomoć. Ciljani segment mogu biti obitelji s djecom, djeca, mladi, starija populacija, grupe koje se okupljaju na godišnjim skupovima, grupe koje okuplja predstavljanje nekog proizvoda ili neka redovna djelatnost, itd.

Istraživanje korisnika odnosno tržišta, može nam dati podatke kako bismo mogli identificirati ciljane grupe i njihov odnos prema postojećoj i mogućoj ponudi muzeja. Zanimat će nas sve što pomaže da upoznamo tko je to tamo, izvan muzeja: “zemljopisni položaj, društveno ekonomska struktura, dob, spol, etničko porijeklo, vjeroispovijest, kretanje i stil života (i to stvarni i željeni)”⁶⁰. Može nam se svidjeti i napraviti samo demografsku segmentaciju⁶¹ (dob, spol, obrazovanje, mjesto življenja, posebni interesi), geodemografiju (prema tome odakle posjetitelji dolaze), ili “psihografiju”⁶² (koja podrazumijeva sustavnu studiju životnog stila potrošača, njihovih stavova, interesa, predrasuda), te behaviorističku segmentaciju (prema oblicima društvenog ponašanja). Ponekad segmentacija izgleda socijalno motiviranom (što je vrlina muzeja), a koji put uz njegovanje osjetljivosti za društvene grupe i podkulture (hendikepirani, ugroženi⁶³) treba jasno vidjeti i korisne posljedice u povećanom prihodu, u broju korisnika, u javnoj slici itd. Većina takvih

⁶⁰ Bennet, Roger, *Management*, Zagreb : Informator : Potecon, 1994., str. 105.

⁶¹ McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997., str. 101.

⁶² Isto kao bilj. br. 61.

⁶³ “Djeca u opasnosti”, program za mlade tinejdžere u suradnji s policijom, školama i socijalnom skrbi (vidi u McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997., str. 102.); homoseksualci obaju spolova čine 10% ukupnog stanovništva SAD i imaju 514 mlrd. dolara prihoda (vidi u: Kotler, Neil & Philip. Nav. dj., str. 130.)

istraživanja dijelom su istraživanje korisnika, dijelom istraživanje tržišta, a dijelom se preklapaju u ambiciji. Ako takvo istraživanje jasno pokaže postojanje ciljanih grupa koje su dovoljno značajne, muzej će, naravno, prilagoditi dio svoje ponude upravo njima. Da bi bili vjerodostojni, tržišni segmenti moraju biti “mjerljivi, laki za identifikaciju i relativno homogeni” i, što je još važnije, moraju biti⁶⁴:

1. značajni (“dovoljno veliki da bi opravdali stvaranje marketinške mješavine koju taj segment zahtijeva);
2. dostupni (“lako dohvatljivi kroz promidžbu”);
3. stabilni (“segment će postojati dovoljno dugo da opravda namjeravanu akciju”).

Posjetitelji se segmentiraju i sami prema karakteru, temi i pristupu koju u svojoj djelatnosti pokazuje neki muzej. Ne možete “nekažnjeno” u muzeju nuditi znanstvene izložbe, ako je zanemariv broj osoba koje su ih u stanju prihvatiti. “Kazna” je prazan muzej i čvršće uvjerenje sredine o muzeju kao nerazumljivom, dosadnom mjestu. Još 70-ih godina u Art Institute of Chicago, imali su redovna istraživanja posjetitelja i jasno formirane ciljane grupe (“target audiences”). Ispravno opslužena ciljana skupina može dati nove redovne korisnike muzeja, a tek ponovljeni, redoviti posjeti, daju stvarnu kvalitetu posjećivanju. U slučaju jasno definiranih ciljanih grupa sa stalnijim statusom, marketing muzeja može postati selektivan i u vanjskom dijelu svojih akcija obraćati se samo mlađoj djeci, srednjoškolcima, mlađim obiteljima itd. Razumljivo je da je diferencirani marketing jeftiniji i efikasniji od nediferenciranoga. Zato je u promidžbi, reklami ili oglašavanju šteta djelovanje raspršiti posvuda kad se može djelovati točno tamo gdje se očekuje odjek.

Orijentacija na korisnike podrazumijeva da ih se u poslovnom svijetu, “poznaje bolje nego oni sami sebe”⁶⁵. Pravi marketing, ne treba zaboraviti, završava kao “muzej po mjeri” korisnika. U svojem krajnjem, idealističnom obliku, segmentacija ima iskušenje da se podredi svakom pojedincu, jer se u toj nedosežnoj prilagodljivosti muzej potpuno realizira. Kolikogod bila utopija, ta tendencija je dragocjena inspiracija za ovaj

⁶⁴ Isto kao bilj. br. 63, str. 1-3 (prema istraživanju Dibb et al., iz 1991.); Kotler uz 2 i 3 zahtijeva i mjerljivost.

⁶⁵ Isto kao bilj. br. 10.

ozbiljan posao. Iako su “znanstvenici i istraživači ciljani tržišni segment svakog muzeja”⁶⁶, danas jedva može postojati muzej koji je u glavnom dijelu svoje “vanjske” djelatnosti nezainteresiran za ljude iz svoje okoline.

4. UPORIŠNE GRUPE I GRUPE PODRŠKE

Realno govoreći, uporišne grupe ili grupe podrške nešto su što postoji u okolini svake institucije baštine. No da bi opstojale kao stvarna tema moraju imati pristup do institucije i načina da pokažu i ostvare svoju potrebu. Potreba se sastoji u sklonosti dotičnoj instituciji (ili takvim institucijama), njihovoj ulozi u društvu i u namjeri da im se na razne načine pomogne.

No, tzv. *stakeholders* ne moraju značiti samo uporište nego i obaveze. U anglo-saksonskom svijetu odakle izraz dolazi, riječ je, htjeli-nehtjeli, o dominantnim grupama društvene moći⁶⁷, koje doista mogu pomoći muzejima, što i čine, ali na način koji njima odgovara. Antropolozi takve zovu “in-grupama”. Ako je pak o takvima riječ, sva je prilika da će zahtijevati i kontrolu nad institucijom. To su “savjeti direktora, patrona, donatora i članova koji svi imaju natprosječan interes (orig.: stake) za ono što muzeji čine i koliko dobro to čine”⁶⁸. Tu mogu biti, ovisno o muzeju, i kolekcionari i političari. Tako stvaraju neku upravu muzeja u sjeni, daju mu podršku i ostvaruju kontrolu. Što je važniji muzej, to će više važnih ljudi iz establišmenta htjeti djelovati u njegovim upravnim tijelima. Naravno, uz takve članove uprave bit će teško i zamisliti program koji podrazumijeva kontroverzne ili društveno angažirane stavove. Stav muzeja nalikovat će na stav skrupuloznog političara od karijere koji pažljivo mjeri svaki svoj postupak i nastoji da se nikom ne zamjeri. Bilo bi teško očekivati da će takav muzej pomoći harmoničnom, održivom razvoju. Ni u jednoj situaciji gdje se čuvanjem naslijeđenog bogatstva (ako je moguće *in situ*) suprotstavlja interesima politike ili kapitala, muzej neće imati

⁶⁶ Isto kao bilj. br. 63, str. 111.

⁶⁷ Kotler, Neil & Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998., str. 37.

⁶⁸ Isto, str. 38; zanimljivo je da neki autori među “stakeholders”, ubrajaju i prijatelje muzeja, odnosno misle da se takve grupe mogu, recimo izravnom poštom, formirati ili ohrabriti (što vjerojatno nije istina, jer je riječ o postojećim grupama zainteresiranih); vidi: McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, str. 147.

podršku najprije vlastite uprave. Recimo da prirodoslovni muzej odluči napraviti izložbu o nestajućem biološkom bogatstvu zbog agresivne sječe šuma⁶⁹. Teško će uspjeti. Bit će uvijek lakše dobiti pomoć za stvaranje zbirke punjenih ptica i ostalih životinja, nego upotrijebiti muzej kao upozorenje na nestajuće bogatstvo, odnosno na alternativne koristi (koje korporativni kapital ne prepoznaje vođen brzim profitom). Ima situacija⁷⁰ kad je direktor muzeja odgovoran dvama savjetima direktora: jednom kojeg imenuje gradska vlast i drugom privatnom, koji se sastoji od savjeta patrona i vođa zajednice (orig.: community leaders).

Ispravno shvaćeno, jer tako bi jedino trebalo uvesti tu novinu u evropske muzeje, uporišne grupe bi trebale biti korisničke grupe, ili grupe aktivista na način na koji, npr. eko-muzeji, imaju savjet korisnika. Uvesti s marketingom i internu kontrolu muzeja od grupa koje slabo poznaju struku i nevoljko pristaju na njenu inovaciju, značilo bi poguban razvoj za evropske muzeje. Onda bi imalo smisla i zapamtiti sva obrazloženja kako se pažljivo i s naučenom strategijom treba ophoditi sa “stakeholders” u procesu odlučivanja, u kontroverznim situacijama i kako saznati njihove stavove prije nego što se osmisli izložba⁷¹.

Takva manje ili više tiha “privatizacija” muzeja je stvarnost u Americi, ali ne može biti u Evropi koja ima tradiciju državnih muzeja. Muzeji u svojem odgovornom zadatku općeg dobra trebaju autonomiju i snagu, dakle uporišne grupe, a ne finansijski i društveno nametljive privatne nadglednike.

Uporišne grupe treba potražiti među onima koji imaju interesa da institucijama baštine pomognu, osim uprave i radnika muzeja, za koje se pretpostavlja da rade svoj posao maksimalno motivirani i stručni, te vladinih institucija i tijela kojima je baština područje odgovornosti. Tko su moguće uporišne grupe? To su profesionalne asocijacije, prijatelji muzeja, dobrovoljci muzeja, razvojne agencije, mediji, škole, nevladine organizacije, udruženja građana, političke stranke i zainteresirani business. Što je zadatak uporišnih grupa? Zadatak im je da posluže kao grupe pritiska i lobiranja za bolje financiranje, za sponzorske veze i što bolje poštivanje stručnih za-

⁶⁹ Suprotno imageu, Kanada je zemlja gdje je devastacija šuma zbog prekomjerne sječe nacionalni problem; građanska akcija ne može učiniti ništa, a muzeji do protesta nisu uspjeli niti stići.

⁷⁰ Detroit History Museum, u Kotler, Neil & Philip. str. 49.

⁷¹ Isto kao bilj. br. 69, str. 38.

dataka u donošenju legislative. Zadatak im je, također, da budu stvaratelji javnog mnijenja, da svojim prilogom (ma koje vrste bio) sudjeluju u ostvarenju poslanja institucija, odnosno struka baštine; ukratko, da budu partneri i pomagači muzeja.

V. NOVAC, PARTNERI, PRIJATELJI

1. O PRIHODIMA, TROŠKOVIMA I CIJENAMA

1.1. Uvod

Tužaljka o nedostaku novca za muzejsku djelatnost traje koliko i ona sama. U ovom dijelu svijeta, još ne tako davno, govorilo se na muzejskim kongresima “koliko novca, toliko muzike”, kao da je riječ o broju autobusa u javnom prijevozu i ishodećoj kvaliteti usluge. Takav stav karakterističan je za sve bivše socijalističke zemlje. Bio je mnogima alibi za nerad, a onemogućavao je sposobnima i ambicioznima da napreduju. Jedan od načina da se izbjegne aktivni problem financiranja bio je svodenje djelovanja na mjeru koju pokriva uobičajeno financiranje države. Na poslijetku je gotovo cijeli proračun muzeja trošen na tzv. hladni pogon. Svaka aktivnost povećava troškove, a samo kvalitetna aktivnost može povećati i prihode. Nerijetko je bila praksa da je muzejima koji su ostvarili vlastiti prihod, država u sljedećoj godini za istu svotu umanjivala dotaciju. Tako su sustavno kažnjavani poduzetni stručnjaci i njihove institucije. Novim pristupom želi se ohrabriti upravo suprotna praksa. Povećani prihod muzeja treba značiti da su kvalitetnim radom postignute promjene važne, između ostalog i za materijalni prosperitet institucije. Muzej ne može posloovati vođen nastojanjem da zaradi.

Muzejska struka počiva na poslanju i vokaciji tako da muzejski radnici nemaju pravo niti mogućnost slijegati ramenima na stanje vlastitog proračuna. Oni imaju poslanje za djelovanje. Drugim riječima, stvorena je odgovornost prema financiranju koja je muzeje prvi put nagnala da se problemom pozabave¹. Ali, jednako tako, valja reći da je malo primjera gdje su dobri, kreativni programi naišli na potpuno nerazumijevanje sredine. Neke je sredine potrebno “probuditi” netipičnim akcijama, pa je možda dobro priznati da većina kustosa to nije u stanju napraviti. Često je, više od besparice, kriva desetljetna negativna selekcija kadrova: svi od truda,

¹ Lord, Barry – Dexter, Gail – Nicks, John, *The cost of collecting*. London : Her Majesty’s Stationery Service, 1989., str. 157. Članaka o toj temi bilo je i prije, ali ova studija naručena od države V.Britanije zgodan je primjer koji pokazuje kako državna administracija nastoji animirati struku da se ozbiljnije pozabavi konzekvencijama svoje teorije i prakse.

ambicije i kreativnosti otišli su gdje su ili bolje plaćeni ili društveno bolje vrednovani. Nedostatak obrazovanja za struku koju prakticiraju, nedostatak dodatnog školovanja i slaba organizacija struke, nameću (posebice malim muzejima) prevelik teret. Rezultat je sirotinjski strukovni nazor kojim se ne stiže u prosperitetnu budućnost struke.

1.2. Slabiji tradicionalni izvori

U zapadnim zemljama je odavno postalo jasno da državni proračun omogućava tek preživljavanje, a nikako napredak i inovaciju. Državna administracija u pravilu stavlja kulturu na začelje svojih prioriteta, a ima malo razumijevanja za usavršavanje strukovne ponude. Stoga i nije čudno da je poziv na samo-financiranje muzeja upućivan i u nekapitalističkim društvenim sustavima: "... Za obrazovanje, znanost, kulturu i zdravstvo bilo bi zdravo da iziđu smjelije na tržište i ponašaju se prema njegovim zakonitostima"². Problem je, kako pokazuje posljednja dekada, svjetskih razmjera, iako ima svoje posebnosti prema tipu društvene zajednice u kojoj muzeji djeluju. Riječ je o "općem neuspjehu muzeja da se domognu dovoljno velikih izvora (financiranja) da bi mogli primjereno platiti dostatno i kvalificirano osoblje"³. Dovoljno zaposlenih i osposobljenih, uz dobru upravu, uvjet je za dobru programsku ponudu⁴, a ta pak znači veće izgleda da se nađe spreman financijer. To, naravno, može biti i država: "Ako ono što muzej obavlja izgleda kao koristan lanac usluga, vlade mogu biti privoljene da priskrbe više sredstava"⁵. Bilo je logično od države kao financijera očekivati i strategijsku mudrost umjesto "izvjesne nevoljkosti" prema muzejima: "Proračuni koji su im odobreni (...) takvi su da omogućavaju samo preživljavanje a nikako napredak i inovaciju. Međutim, riječ je više o ne-

² Toth, Marika, Društvene djelatnosti – skidanje oklopa, *Vjesnik*, 26.1.1988.; Riječ je o članku koji komentira i objašnjava raspravu o racionalizaciji u društvenim djelatnostima na sjednici Predsjedništva SR Hrvatske iste godine.

³ Morley, Grace, *Museums and Unesco*, Museum, 2, 2 (1949), str. 14.

⁴ Whitman, John. More than buttons, buzzers and bells, *Museum News*, 65, sept/oct. (1978.), str. 49. (Whitman intervjuira pet stručnjaka; ova ideja pripada g. Watsonu Laetschu).

⁵ Grupa autora, *Museum magic: Museums and the new technology*, Proceedings of the Annual Conference of Museums Association of Australia, Sidney, Oct. 1980., str. 20.

postojanju političke orijentacije koja paralizira muzeje nego o manjku izvora sredstava”⁶. Kao što znamo, neke napredne države uvele su i u kulturu izvjesnu mjeru samoregulacije. Treba spomenuti još jednu okolnost koja je umanjila državna proračunska sredstva za financiranje muzeja: množenje i rast tzv. znanstvenih centara koji su, kao popularne institucije koje privlače veliko mnoštvo posjetitelja, imali sve argumente za izdašno financiranje iz istoga proračunskog resora kao i muzeji⁷.

Države je lakše uvjeriti u financiranje investicija (capital funding) koje podrazumijeva podizanje zgrada, preuređenje prostora, uređenje prodavaonice ili nekog drugog izdvojenog prostora, čak i uspostavu (dijela) stalnog postava. Ali, financiranje sve skupljeg programa postaje problem. Novac može biti dat izravno i bespovratno, može biti posudba, može biti dat kao plaćanje nekog izvođača radova ili, što se danas često sreće, kao nepovratna sredstva iz Evropskog fonda za regionalni razvoj (EFRD). Redovno, “obavezno” financiranje od strane države sve više se pretvara u plaćanje tzv. hladnog pogona, a financiranje programa u davanje začetnog udjela u troškovima, što u anglo-saksonskom svijetu ponekad zovu “seed money” (otprilike: sjemenski novac).

1.3. Vlastiti prihod muzeja

“Prihod” u muzeju ima različita značenja, a najmanje ono doslovno. Muzej je po definiciji i duhu neprofitna ustanova. Muzeji smatraju marketing sredstvom da bi se “osigurao rast i budući prihodi”⁸, ali marketing u muzeju može biti samo dio nastojanja da se pribave sredstva potrebna za prosperitet ustanove. Financiranje ostaje zadatak uprave muzeja, odnosno administracije kojoj je muzej kao javna ustanova u nadležnosti. Naravno, postoji rastući broj samostalnih muzeja, koji u cijelosti ili pretežno ovise o vlastitom prihodu. No, svaki novac ima svoju cijenu.

⁶ Gilman, Bernard, *Le musee, agent d'innovation culturelle*, Strasbourg : Conseil de la Cooperation Culturelle. Conseil d l'Europe, 1977., str. iii.

⁷ Godine 1990. je “Heureka” u Espooou, Finska, stajala državu 40 mil. fin. maraka, a svi ostali muzeji 30 milijuna.

⁸ French, Ylva, *The handbook of public relations*, Central Milton Keynes : The Museums Development Company, 1991., str. 58.

Marketing označava prihode kao unutarnje i vanjske. Unutarnji su od ulaznica, prodaje u prodavaonici, posebne prodaje publikacija (npr. poštom), ugostiteljskih usluga, naplate posebnih priredbi, iznajmljivanja prostora, "party booking", od raznih usluga⁹, od naplate pristupa u baze podataka, od naplate prava na upotrebu fotografija, naplate prava korištenja, vodstava po muzeju, itd. Muzej može imati agenciju za kulturni turizam ili s nekom surađivati. Prihod može doći od velikih izložbi: na ulaznicama i u prodavaonici mogu se ostvariti financijski učinci izuzetnih razmjera. Prodavanjem vlastite putujuće izložbe danas mnogi poduzetni muzeji stječu dodatni prihod. Broj ponuđenih izložbi je takav da postoje katalogi s pojedinostima ponude¹⁰. Neki muzeji, posebice umjetnički, stječu prihod posuđujući umjetnička djela svim zainteresiranima. Trondelag Folkemuseum, Trondheim, Norveška, neke svoje kuće, rekonstruirane ambijente i crkvu u muzeju, iznajmljuje za privatna vjenčanja. Prihod se može ostvariti i od obrazovanja: Art institute of Chicago ostvaruje 44% (gotovo 30 mil. dolara) godišnjeg proračuna od školarina koje naplaćuje u vlastitoj umjetničkoj školi¹¹. Metropolitan museum of arts imao je još davne 1983. prihod od 183 milijuna dolara. Različitost okolnosti ovakve podatke čini ilustrativnima, ali ne i instruktivnima muzejskoj profesiji u većini drugih zemalja¹².

Vanjski prihodi potječu od partnera: sponzora, pokrovitelja, mecena, donatora i prijatelja. Neki pak prihodi nisu novčani, jer su ostvareni kroz muzeju ponuđene usluge, poklon ili korištenje opreme, pružanje besplatnih usluga, itd. Muzejska praksa u SAD poznaje već i pojave iz poslovnog svijeta: prihod iz prestižnog spajanja muzeja, dugoročne posudbe cijelih zbirki itd. Munch Museum iz Osla, renoviran je prije nekoliko godina za

⁹ Natural History Museum u Londonu ima *functions department* koji se brine za komercijalno korištenje prostora muzeja.

¹⁰ Federacija francuskih eko-muzeja nudi velik broj izložbi; jednako tako i specijalizirana agencija kanadske asocijacije muzeja.

¹¹ Kotler, Neil & Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str. 47.

¹² "Što mi u zemljama Trećeg svijeta imamo s tim?" (G. Gaballah, Salzburg Seminar, 1984.)

7,8 milijuna dolara dobivenih za povlastice u izlaganju Munchovih djela u Japanu¹³.

Naravno, netko tko muzej koristi kao mjesto promidžbe svojeg proizvoda ili kao mjesto gdje koktelom slavi obljetnicu poduzeća, nije korisnik muzeja kojeg smo naučili tako imenovati. “Profesionalni pristup takvoj vrsti korisnika nije rasprodaja ljutom komercijalizmu, nego potrebnii dio muzejskog poslanja”¹⁴. Misli se da nijedan oblik življenja muzeja sa svojom sredinom ne treba podcijeniti ili onemogućiti, pogotovo ako tako stečena korist omogućava bolju kvalitetu djelovanja. Zato će biti važno omogućiti da se i muzejski restoran (ili kafeterija) i muzejska prodavaonica mogu posjetiti bez kupovanja ulaznice za posjet stalnom postavu ili povremenim izložbama. Približiti, “distribuirati” muzej kao ugođaj, asortiman i pristup, nije neki uzvišeni cilj, ali je praktičan i djelotvoran ako mu se pristupi s punom stručnom pažnjom¹⁵.

Muzej koji uporno dokazuje da je vrijedan društvene investicije jer čuva nacionalno kulturno blago, postao je neuvjerljiv. Takav muzej se desetljećima gledalo kao instituciju koja samo troši društveni novac. Međutim, reformirani muzej postao je partner koji zahtijeva, jer ima argumente. Nove ekonometrijske metode otkrivaju “upotrebnii” vrijednost kulture, posebice kad je riječ o povećanom priljevu poreznog novca, povećanom prometu, itd.: doprinos zajednici (kroz “community involvement”) kao doprinos razvojnim programima, javnoj slici i urbanoj regeneraciji, počinje imati svoju cijenu. Više se ne vrednuje samo izravni ekonomski doprinos, jer su upravo po takvom vrednovanju muzeji stigli na glas kao dio potrošnje. Dvjesto tisuća posjetitelja nekog muzeja po nakadašnjim je mjerilima predstavljalo prihod ulaznice i sitnu zaradu na ostalim uslugama (prodavaonica, kafeterija). Riječ je bila, dakle, o minimalnim finansijskim efektima. Ako se spomenutom složenijom metodologijom vrednuje posjet, proizaći će da se realan prihod ostvaren kroz posjet muzeju krije u potrošnji izvan muzeja: transport, smještaj, prehrana, kupovina, itd. Ne samo to: jedno radno mjesto u novom muzeju donosi 1,5 novih radnih

¹³ Uslugu je platila kompanija “Idemitsu & Kosan Co. Ltd.”

¹⁴ Lewis, Peter, *Museums and marketing*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 156.

¹⁵ U malom gradiću Setubalu, Portugal, jesti ćete vjerojatno najbolju i najtradicionalniju hranu u regiji upravo u restoranu jedinog muzeja, jer je to uvjet koji muzej postavlja koncesionarima.

mjesta izvan muzeja¹⁶. Novi Guggenheimov muzej na Manhattanu stvorit će izravno između 4.300 i 6.700 radnih mjesta.

Na Albert Docku u Liverpoolu postoje od prije nekoliko godina 3 muzeja koji u taj donedavno zapušteni, stradali dio grada godišnje dovode 3,5 milijuna posjetitelja¹⁷. A to je, osim resocijalizacije grada, i ekonomski preporod. Iz ovih podataka očito je da muzej ima prave i jasne argumente da traži dodatna sredstva.

Osim brojnosti, važna je i kvaliteta posjeta. Važno je dakle, je li posjetitelj ponio djelotvoran i kvalitetan dojam, a ne je li se prošetao po prestižnoj izložbi; važno je hoće li ga posjeta učiniti pametnijim, bolje obaviještenim, plemenitijim, itd. Pokazatelji u tom smislu nisu nikad lako mjerljivi, ali nije nemoguće pokazati financijerima muzeja da neki muzej služi važnim strateškim ciljevima stanovite zajednice. To, dakako, prodrzumijeva muzej koji neće podilaziti niti niskim nagonima svjetine, niti manipulacijskim namjerama nositelja moći. Marketing stoga ne smije biti eufemizam niti za prošnju niti za rasprodaju muzeja. Novac koji se treba dobiti nije cilj nego kalkulirani efekt dobro obavljena posla.

Bit će teško očekivati da kvaliteta posjeta kao kriterij zasjeni brojnost. Brojnost, naime, znači i financijsko zdravlje institucije. Poslovni plan mora kalkulirati s brojem posjetitelja iznad kojeg postaje moguće financijsko zdravlje muzeja. Hunt Museum, u Limericku, Irska, zarađuje veći dio proračuna vlastitim trudom, ali je uvjet barem 50 tisuća posjetitelja godišnje. Museum of Moving Image, jedan od prvih i najboljih primjera poslovnog pristupa u planiranju muzeja (privatno društvo), mora po svojim kalkulacijama imati 450 tisuća posjetitelja godišnje da bi bio na pozitivnoj nuli. Već spominjani fenomen "Guggenheim Bilbao Museoa" osnovan je na 1,3 milijuna posjetitelja godišnje, a uspjeh, kao i kod Centre Georges Pompidou (osnovanog davne 1977. godine, a otada, gotovo u pravilu, oko 4 milijuna godišnje) utemeljen je na činjenici da su programeri predvidjeli upola manji posjet. Novi Guggenheimov muzej na

¹⁶ Johnson, P. – Thomas, B., *Museums and the local economy*, The museums profession : internal and external relations, ed. Gaynor Kavanagh, Leicester : Leicester University Press, 1991, str. 108.; riječ je o istraživanju u Beamish Park, V. Britanija.

¹⁷ Riječ je o 1998. godini, a muzeji su: The Beatles Museum, Merseyside maritime museum i Tate Gallery.

Manhattanu imat će, prema planu, 2,5 – 3,5 milijuna posjetitelja godišnje, i tako stvoriti prihod od 570 do 710 milijuna dolara godišnje (Annual Economic Impact) od čega je samo godišnji porast poreznog prihoda za grad 50 do 70 milijuna. Postoje i pravi primjeri profitnog djelovanja gdje se višak vraća u djelatnost: Yorvick Viking Centre, York, Engleska, ostvaruje od 900.000 posjetitelja 2,6 milijuna funti prihoda, ali od toga 1 milijun ulaže samo za daljnja iskapanja i istraživanja¹⁸. Muzejske izložbe neke su vrste privremeni (pa i putujući) muzeji. Odavno je postalo jasno da je riječ o značajnom poslu: Izložba o Ramesesu II., obogatila je Montreal za 10 milijuna dolara prihoda, a izložba “Zlato faraona” u City of Edinburgh Art Centre stimulirala je oko 9,9 milijuna funti prometa po cijeloj Škotskoj. Pažljiva ekonomska analiza otkrila je da su okolnosti koje je stvorila izložba izazvale nepredviđenu potrošnju od novih 5,3 milijuna funti. Izložba Claudea Moneta u Art Institute, Chicago, SAD, 1995. godine imala je 960 tisuća posjetitelja u 19 tjedana trajanja. Utjecaj na ekonomiju Chicaga procijenjen je tada na 300 milijuna dolara prometa. Izložba Cezannea u Philadelphia Museum of Art, prije nekoliko godina, koju je u 13 tjedana posjetilo 550 tisuća posjetitelja, imala je učinak od 10 tisuća noćenja u gradskim hotelima i 86,5 milijuna dolara dodatnog prihoda za grad.

Sve je više muzeja koji su već svojim statusom suočeni s financijskim problemima, odnosno s potrebom da ostvare dohodak izvan dotacije: kvalitetni program to zahtijeva. Najilustrativniji je slučaj “nezavisnih muzeja” u V. Britaniji. Gotovo 70-80% svojeg prihoda moraju ostvariti sami. Ponovo, nije naodmet reći, da se muzeji po prirodi svojeg “soft” sadržaja ne mogu upustiti u tržišno natjecanje s komercijalnim sektorom, ali aktivnosti muzeja dobivaju dimenziju tržišnog ponašanja.

Muzeji u Francuskoj manje su uspješni od britanskih u stvaranju vlastitog prihoda, ali prosječno je to već 15% ukupnog proračuna¹⁹, a ponegdje i 20%²⁰. U bliskoj se budućnosti može očekivati da će svi muzeji koji su na proračunskim sredstvima morati samostalno pribavljati između 25 i 30% vlastitog godišnjeg proračuna. Tako je posvuda. Småland Museum

¹⁸ Podatak je star desetak godina.

¹⁹ Camboulives, Catherine, *Les Boutiques des musees*, Musees et societe, Mulhouse, Ungersheim, 1991., str. 183.

²⁰ Chateau d’Anvers, Anvers, Francuska.

(Swedish Glass Museum), u gradiću Växjö, od 80 tisuća stanovnika, uspijeva sam prikupiti 30% sredstava. Isto toliko uspijeva priskrbiti i Jüdisches Museum Franken u Fürthu, Njemačka, svojom prodavaonicom i posebnim događajima. Deutsches Museum ima 1/3 prihoda od ulaznica i ostalih aktivnosti. Slično je u Trondelag Folkemuseum u Trondheimu, Norveška, gdje muzej uspijeva sam zaraditi 33% godišnjeg proračuna, uz jedva nešto sponzorske pomoći (ulaznice, prodavaonica, kafeterija, restaurant). Radnički muzej u Kopenhagenu godišnje vlastitim prihodom pokriva 36% cjelokupnog proračuna (18% pridonose sponzori). Američki muzeji su 1988. godine uspjeli vlastitom djelatnošću zaraditi 1/3 svojega proračuna (ukupno cca 1,1 mlrd dolara). Contemporary Art Foundation (muzej), Serralves, Portugal, dobiva za funkcioniranje 60% sredstava, a preostalih 40% namiče sam, doduše uz pomoć sponzora. I muzeji s istoka Evrope postaju poduzetniji: Nacionalni muzej u Kielceu, priskrbljuje oko 20% vlastitog prihoda.

Velik izvor prihoda mogu biti "block-buster" izložbe. Izložba "Zlato faraona" u City of Edinburgh Art Centre, imala je prije nekoliko godina 447.560 posjetitelja u trajanju od tri mjeseca. Ulaznice su bile jeftine, ali je neto prihod ipak bio veći od 151 tisuće funti.

Nerijetko je, stoga, da se marketing smatra isključivo načinom pribavljanja nedostajućeg novca. Sredstva za uspješno vođenje muzeja mogu se dobiti, osim na ulaznicama, organiziranim pritiskom muzejskog sektora na državu, lobiranjem u administraciji, pri zakladama, iz vlastite komercijalne aktivnosti, iz članarina i posebnih programa, iz sponzorstva, kao donacije itd. Novac je moguće dobiti na mnogo drugih načina: npr. "prodajom" sjedala u auditoriju muzeja²¹, "usvajanjem" predmeta tako da pojedinac plati za restauratorski zahvat²², simboličnom kupovinom, 1m² po posjetitelju, ugrožene kišne prašume u Kostariki²³, plaćanjem rasvjete preko "timer" koji za kratko vrijeme uključuje posebnu rasvjetu²⁴ itd. Osim iznajmljivanja prostora za razne svrhe, muzeji su često angažirani u

²¹ Museet pa Koldinghus, Danska; sjedala, tj. mjesta, prodavana su po 200,00 DK.

²² Biblioteka British Museuma tako je prije nekoliko godina rješavala pomanjkanje sredstava za restauriranje i konzervaciju knjiga.

²³ U Aquaria Water Museum, Stockholm, Švedska.

²⁴ Primjer iz nekih katedrala i spomenika kulture.

prodaji “prava” (“licensing”). Riječ je o prodaji/iznajmljivanju marke, odnosno imena, bilo u reklamnoj poruci bilo kao korištenje slike ambijenta ili muzejskog predmeta. Interpretirani spomenici kulture (“heritage sites”) i muzeji “imaju jednu izuzetnu i raskošnu osobinu: ljepotu, bogatstvo, ingenioznost stoljeća kulturne povijesti čovječanstva”²⁵. Sve takve kvalitetne osobine (“assets”) moguće je pretvoriti u prihod, jer je sve pretvorivo u robu. Uz poznavanje muzeja i osjećaj mjere, to ne mora nužno voditi do banaliziranja i rasprodaje muzeja. Neki pojedinac ili poduzeće može napraviti repliku ili interpretaciju muzejskog predmeta iz, npr. “Victoria and Albert Museum” iz Londona, dakako uz dogovor i dozvolu muzeja. Muzej tu privilegiju naplaćuje prema komercijalnom ugovoru, a cijena je ovisna o mnogo čemu. Prihod muzeja je, otprilike, 12% od očekivanog ili ostvarenoga prihoda takvog partnera. Poduzeće naravno koristi ime muzeja u reklamiranju, oglašavanju itd. Spomenuti muzej je u konkretnom slučaju čak ovlastio jednog stručnjaka da proširi njihov “licencing business” na cijelo područje SAD i Kanade²⁶.

Ima i “neredovitih” situacija kao što je ona s ruskim muzejima. Kako su zbog gospodarske situacije u svojoj zemlji slabi partneri inozemnim muzejima, a njihovi bogati fondusi nepoznati Zapadu, ruski muzeji naplaćuju svoje izložbe u inozemstvu. (Ponuda putujućih izložbi s naplatom troškova i odštetom matičnoj instituciji nešto je drugo). Godine 1996. Tretjakovska galerija je na taj način zaradila oko pola milijuna dolara. Prema iskustvima posljednjih godina, platno slikara Kandinskog posuđuje se u Rusiji za izlaganje u inozemstvu, uz odštetu od deset tisuća dolara, te plaćanje troškova osiguranja i transporta. Ta vrsta naplate odštete koja predstavlja zaradu posuđivača, nije ni u logici ni u tradiciji muzejske suradnje, ali je realnost koja se logikom novog položaja muzeja uvlači u struku.

Govoriti o velikim institucijama i brojevima može biti zanimljivo, pa čak i instruktivno, ali malo se tiče krute realnosti malih muzeja posebice izvan kulturnih centara. Tamo, pak, gdje je stanovništvu prioritet osigurati osnovno materijalno blagostanje, muzeji su suočeni s dodatnim iskušenjima. I teorija struke i i marketing tu moraju obraniti svoje razloge. U iznošenju dokaza o materijalnom doprinosu muzeja, nikako ne treba zaboraviti

²⁵ Redakcijski uvodni nepotpisani članak, *Museum shop and publishing news*, 6 (1995.), str. 1.

²⁶ Isto.

nemjerljive prihode koji proizlaze iz bolje javne slike i iz neizravnog upli-va na opće stanje društvenog i ekonomskog organizma. Riječ je o razvoj-no relevantnom muzeju²⁷, kako je već, u drugom kontekstu, opisano. I tu ima zanimljivih obrata: nemjerljivi učinak velikih izložbi koje idu u ino-zemstvo država priznaje kao prestiž i pokazuje se zainteresiranim partne-rom. Čak i SAD pomažu takve projekte.

1.4. Vrste troškova

Nekoliko je osnovnih troškova u funkcioniranju muzeja: troškovi plaća za osoblje, akvizicije, troškovi održavanja zgrade, troškovi samog rada u materijalu, opremi i energiji, troškovi tehnike, održavanje depoa, troškovi uspostave i funkcioniranja stalnog postava, troškovi pogodnosti za publi-ku, troškovi posebnih akcija (ovisno o tipu i veličini muzeja), itd. Nakon što smo saznali dramatične razmjere troškova prikupljanja, nakon što je približno jasna cijena potrebnog prostora za zbirku i nakon što je očito i da svaki posjetitelj stvara troškove, a pod obavezom korisna društvenog djelovanja, imamo i legitimitet i parametre²⁸ za traženje sredstava. Novac je, dakako, potreban i za sam marketing: u V. Britaniji 4-9% proračuna muzeja²⁹, odnosno 5-8% proračuna po drugom izvoru, ali za SAD³⁰. Većina muzeja u V. Britaniji izdvaja 4% proračuna za marketing, nasuprot 9% koliko savjetuje Arts Council of Great Britain. Zanimljivo je pronaći tvrdnju po kojoj postoji izravna veza između izjave o poslanju u muzeju i visine izdataka za marketing, jer “razvijena izjava o poslanju diktira izdatke”³¹. Stvarnost većine evropskih muzeja daleko je od ovih

²⁷ Šola, Tomislav, Muzeji i razvoj, *Osječki zbornik*, 21 (1991.), str. 301-307.

²⁸ Prema istraživanju B. Lorda (knjiga: *The cost of collecting*), u V. Britaniji je prosječni trošak katalogiziranja pojedinačnog predmeta iznosio godišnje oko \$20.00, troškovi održavanja zbirke \$ 240.00 po m², a cijena posjetitelja \$ 5.60.

²⁹ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 24.

³⁰ Ames, Peter J., *Marketing museums : means or master of the mission?*, *Curator*, 32, 1 (1989.), str. 6.

³¹ Isto kao bilj. br. 30, str. 74.

standarda, jer se na plaće zaposlenih troši između 60 i 70% proračuna muzeja³².

1.5. Nove inicijative

Muzejski direktori umorni su od moljakanja države za sredstva, a državne administracije oduvijek su bile spore, trome i neosjetljive na kvalitetu. Pažnju činovnika lako pridobivaju jedino brojke. Zato je godinama najznačajniji parametar za financiranje bio broj posjetitelja³³, ali i taj patent je potrošen, a potrebe su ostale i dalje rastu. Preostalo je potražiti novac tamo gdje ga ima, po ugledu na Sjevernu Ameriku, ali bez njihove tradicije, sustava i koncentracije novca. Jedan iskusni direktor ovu je situaciju stalnog manjka koji treba nadoknaditi od vanjskih partnera označio kao “izvadite svoje prosjačke šešire”³⁴. Rečeno pojednostavljeno: “Sve donekadno, mnogi su se muzejski radnici bavili jedino trošenjem...”; nove okolnosti pozivaju da barem “jedan može biti uključen u traženje novih izvora financiranja”³⁵.

Kako u Evropi nije moguće ono što je moguće u Americi, države pribjegavaju novim formulama financiranja, kao što je posebna shema nacionalne lutrije u V. Britaniji iz koje se financira dobar dio rada i razvoja institucija s područja baštine (oko 1 mlrd US dolara do 2000. godine). Treba dodati da se Heritage Lottery Fund pokazao senzacionalnim mehanizmom i u tome je V. Britanija vodeća zemlja u svijetu.

2. POSLOVNI SVIJET I MUZEJI

Ako je istina da živimo u sintagmi “kulturnog društva” gdje kultura zauzima strateško mjesto, to može značiti da je kultura dobila osobine industrije koja ima profitnu relevanciju. Ta nova situacija (dramatično zanimljivi-

³² To je proporcija koju iznosi većina kontaktiranih direktora muzeja.

³³ Okretanje zajednici izgubilo je tako sav idealistički naboj. Jednako tako bio je važan broj izložbi i događaja, kao osnova za financiranje.

³⁴ Atkinson, Frank, *Financial management, Manual of curatorship*, ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 141.

³⁵ Isto, str. 142.

va po posljedicama)³⁶ vidljiva je kao konvergencija “biznisa” i kulture, kao “kultimizacija” poduzetništva i kao “profitizacija” kulture. Na prvi pogled se čini da otkriće obostranog interesa omogućuje bezbrižnu budućnost, jer omogućuje da se društvene djelatnosti oslobode opasne patronizacije države i da, zarađujući novac, postanu samostalnije i autonomnije. Simbioza muzeja i države donijela je odnos koji se ne preispituje, ali koji je rezultirao konformizmom kustosa kakav imaju svi državni službenici prema državi i nositeljima moći. Napredne evropske države nastoje revidirati tu mentalnu spregu kustosa i države “razdržavljenjem” muzeja, o čemu će u desetljeću što slijedi biti puno riječi. Posljedice su brojne. Ulogu državnog financiranja, osim iznimno, u evropskim muzejima nitko ne može zamijeniti, ali izloženost tržištu s četvrtinom ili trećinom financijskih potreba dovoljno je dramatična. Kad je riječ o poslovnom svijetu, muzeji se nalaze suočeni s krutom realnošću partnera koji ima profit kao jedini cilj i koji nije spreman na kompromise. Brak jest interesni, ali baš zato donosi posebne probleme. Jedan od prvih koraka u tom suočenju s novom realnošću jest zapošljavanje stručnjaka zaduženog za marketing. Kad je prava, ta osoba može, s jedne strane, štiti integritet muzeja, a s druge, priskribiti dodatne izvore financiranja. Situacija je paradoksalna, jer i sam posao marketinga ili odnosa s javnošću košta, a “usprkos svemu, proračun za odnose s javnošću je najteže i izboriti i sačuvati”³⁷. Unatoč očitim iskušenjima koje nosi svako novo partnerstvo, autonomija muzeja je bliža što je šira osnova financiranja, tj. što je veći broj raznorodnih izvora. Postojanje i način financiranja “neovisnih” muzeja u V. Britaniji dobra su ilustracija nove slobode i, naravno, nove odgovornosti.

3. PRIBAVLJANJE SREDSTAVA – “FUNDRAISING”

Kad je riječ o poslu i zaduženju, pribavljanje sredstava je redovni dio upravljanja muzejem. Rukovođenje muzejima danas nema niti približne

³⁶ Vjerojatno živimo u prvom razdoblju društva bez (žive) kulture, odnosno u razdoblju upravljane kulture ili pak industrije kulture.

³⁷ Strong, Roy, *Museum public relations : observations of a director*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, edited by Cornie Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 19.

sličnosti onima od prije petnaestak godina³⁸ (dakako, tamo gdje su promjene prihvaćene). Država dozvoljava i ohrabruje tzv. privatizaciju muzeja³⁹, a management muzeja pravi kratkoročne investicije novca (koji trenutno ne treba), dugoročne investicije u fondove namijenjene stabilnom prihodu za programe, i bavi se pronalaženjem sredstava (fund raising). Stručnjak za marketing najčešći je tragač za dodatnim novcem. U većim institucijama u Sjevernoj Americi postoji posebna osoba ili odjel za pronalaženje tih dodatnih izvora financiranja.

Pribavljanje sredstava jest “dobro organizirano nastojanje da se pridobije financijska podrška za neku izložbu”⁴⁰, odnosno za bilo koji projekt muzeja⁴¹. Može se naići i na mišljenje da “fund raising” nije stvarni dio marketinga, nego naprosto dio upravljanja koji mora voditi računa o poslanju muzeja i konkretnim marketinškim ciljevima⁴². Kako je očito riječ o djelovanju koje podrazumijeva traženje financijske podrške muzeju, teško je odvojiti sponzorske i mecenatske kontakte od direktne financijske podrške. I u donatorstvu koje je darovanje sredstava, kao i kod sponzora, mogu postojati očekivanja od strane darovatelja, te je dobro u muzeju toga biti svjestan.

U manjim institucijama traženje sredstava obavit će zaduženi pojedinac, ili pak odjel za veze s javnošću. U velikim pak institucijama, posebice u SAD, gdje je *fund-raising* način funkcioniranja, postoje cijeli odjeli (obično nazvani eufemistično: za razvoj), kojima je cilj pribavljanje sredstava kontaktima, uvjeravanjem, lobiranjem itd. Sveučilište u Harwardu (naravno ima i muzej), 80-ih je godina redovno zapošljavalo 50 osoba na

³⁸ Isto kao bilj. br. 4, str. 49.; intervju Whitmana s pet stručnjaka; Laetsch, Watson tvrdi da će se jednog dana muzejima upravljati na jednak način kao i svakim drugim “businessom” i da će se tako ponašati.

³⁹ Velika Britanija, Nizozemska, slične inicijative u Francuskoj, Švedskoj.

⁴⁰ Seze, Fabienne de, *Fund raising for museums*, Public view: the ICOM handbook of museum public relations, edited by Corinne Bellow, Paris: ICOM, 1988., str. 94.

⁴¹ Foster, Marilyn K, Boards must take charge in new age, *Museum News*, July (1982.), str. 24.

⁴² Isto kao bilj. br. 30, str. 36-37.

poslovima pribavljanja sredstava (“fund raisers”)⁴³. To je težak posao koji podrazumijeva upornost, urednost, jasnoću, veze, itd. Ako novac pri “fund raisingu” dolazi od privatnih osoba ili poduzeća, vjerojatno je riječ o pokroviteljima (patrons) koji će biti najviše zainteresirani da pomognu neku jednokratnu akciju muzeja. Javni pokrovitelj, darovatelj sredstava, može biti neka vladina institucija, zaklada ili međunarodni program.

Talentirani stručnjak za marketing, odnosno za “fund raising”, dobrom će analizom (dijelom intuicijom) biti u stanju napraviti listu mogućih donatora i potom će umješnošću svratiti njihovu pozornost na muzejski “proizvod” koji treba financijsku podršku. Stručnost i entuzijazam direktora i osoblja kojiput će biti dovoljni da uvjere ljude iz svijeta businessa, industrije i trgovine kako je program muzeja vrijedan podrške, ali to u iole razvijenijoj situaciji nije rješenje. Osnivanje posebnoga upravnog tijela za razvoj i financiranje može biti također rješenje da se rastereti uprava muzeja. Svakom drugom, ali i takvom, barem kao podsjetnik, dobro će doći lista od 17 glavnih pravila za “fund raising”⁴⁴.

4. PARTNERI

4.1. Uvod

Partnerstvo koje ponajprije treba njegovati jest ono sa svojim korisnicima. Ono je i dio društvenog ugovora. U prilici da znaju više i bolje o stvarima koje zajednica treba, kustosi joj doprinose, kao njezin solidarni dio. Odatle i pomak od onih koji brinu za baštinu do onih koji dijele i daju⁴⁵. Inače, pod partnerstvom treba podrazumijevati sljedeće oblike zajedništva: sponzorstvo, pokroviteljstvo, mecenatstvo, donatorstvo, društva prijatelja i dobrovoljce u muzejima. Partnerstvo je “konvergencija potreba muzeja i

⁴³ Tweedy, Collin, Trends in arts sponsorship, *Museums Journal*, 88, 2 (1988); naravno, ne u statusu stalnog radnog mjesta.

⁴⁴ Isto kao bilj. br. 41, str. 98.

⁴⁵ Distinkcija među “carers” and “sharers” dolazi od Gaynor Kavanagh, University of Leicester.

filantropskih osobina građanina”⁴⁶. Filantropija je izvor sredstava, dakle dobra, ali ne treba uvijek imati iluzije o motivima.

U tranzicijskim zemljama i uopće u siromašnijim zemljama, bez tradicije partnerstva, teško je upotrijebiti išta od razvijenog marketinga kakav postoji u SAD i, donekle, u zemljama zapadne Evrope. Marketing, uključujući i partnerstva, podrazumijeva postojanje suvremenih, živahnih muzeja, s jedne strane, i modernih, moćnih poduzeća te bogatih pojedinaca, s druge. Filantropija, u svojem najboljem vidu, jest dio temeljite građanske tradicije koja je u većini zemalja istočne Evrope zatrta siromaštvom i drugim sustavom vrijednosti bivše ideologije. To ne znači da temu marketinga treba smatrati manje vrijednom: njegova važnost tek slijedi, ali je dobro marketing prethodno poznavati. Stanje zemalja u tranziciji stanje je stalne krize i relativne nesigurnosti, u kojem se puno toga mijenja i podešava. U takvoj nestabilnosti ne cvjeta kultura pa je marketing često pojednostavljen da odgovara okolnostima primitivnog kapitalizma, karakterističnog za tranzicijske privrede. Suvremeni muzej prepoznaje se po rastućem sudjelovanju u projektu održivog razvoja, a takav je razvoj nezamisliv u recidivima prvobitne akumulacije kapitala. Marketing se, dakle, u tim zemljama događa više kao žustriji odnos s javnošću i pojačana promidžba. Partnerstvo kao pomaganje muzeja kroz razmjenu interesa, najčešće je posljedica nekih dobrih političkih veza, te osobnih ili grupnih interesa. Malo je što iz uređene marketinške politike primjenjivo na takve okolnosti, jer se veći dio odluka iz partnerskog odnosa donosi na arbitraran način, u kojem kvaliteta ponude ne mora biti osnova partnerstva, pa partnerski odnos često ima samo vanjske osobine marketinga. Ipak, iskustva na raspolaganju pomažu brze promjene, posebice u legislativi i fiskalnim odnosima⁴⁷.

U razvijenim zemljama, marketing je posljedica jasnih poslovnih interesa zainteresiranih strana, s očekivanim i vrednovanim rezultatima koji jedini odlučuju o budućim dogovorima. Deetatizacija muzeja koja se provodi, npr. u Nizozemskoj i Engleskoj, nije u tim zemljama moguća bez dvaju uvjeta: vrlo napredne državne administracije i vrlo razvijenog poslovnog svijeta. Režući pupčanu vrpцу duhovne ovisnosti muzeja o državi, takva

⁴⁶ Raingeard, Jean-Michel (ed.), *Musees et partenariat*, Paris : Institut la Boetie, 1993., str. 3.

⁴⁷ Dobar primjer je legislativa u Hrvatskoj, koju je u kratkom roku donijela nova demokratska vlada.

administracija pomaže i usmjerava na partnerstva. Poslovni se svijet nastoji pak postaviti tako racionalno i analitički opremljeno, da nastoji izvagati, tradicionalnim analizama nemjerljive, efekte svojega partnerstva s kulturnim institucijama. U SAD je primijećena tendencija smanjivanja udjela korporativnog davanja potkraj 80-ih i početkom 90-ih godina, posebice na lokalnoj razini⁴⁸, što korespondira s internacionalizacijom *businessa*. To bi moglo značiti još jedno okrupnjavanje: više novca za sponzoriranje velikih međunarodno važnih muzeja i još manje za male, lokalne muzeje.

Neizvjesnost i nesigurnost u stabilnim su sustavima ograničene samo na probleme određenog posla ili odnosa; nisu dakle *stanje* stvari. Svi oblici partnerstva trebaju biti transparentni: “poreznicima, institucijama uprave, dioničarima, osoblju, klijentima, dobavljačima”, a njihovi rezultati moraju biti izmjereni i vrednovani⁴⁹. Pod partnerstvom bi trebalo smatrati sve oblike združivanja muzeja i ostalih zainteresiranih subjekata u naporu da što bolje obave svoje poslanje, proizvodeći usput i dobrotvorne efekte i za drugu stranu. Termin *partner*, označit će koji put oblik poslovnog odnosa određenog razmjenom vrijednosti. Kad je pak osnova zajedništva interes koji je širi od same institucije muzeja, ili pak od zainteresiranih pojedinaca i grupa, partneri mogu biti institucije baštine (muzeji, galerije, arhivi, biblioteke, u zajedničkim projektima), tijela lokalne vlasti (razvoj, urbanizam, zaštita), obrazovne institucije (zajednički napor u obrazovanju), udruženja građana (interesna, politička, dobna, etnička, grupna, gdje muzej može bitno pomoći u realizaciji uloge tih društava). Tako i prijatelji muzeja zaslužuju partnerski status. Njihov interes često nije izraziv kao materijalni, ali postoji. Česti su glasovi koji partnerstvo u muzejima gledaju kao neki budući oblik dioničarstva⁵⁰. No, kako s dioničarstvom u kojem se kupuje udio nekog poduzeća dolaze i prava, muzeji se mogu, kao javne institucije, naći u situaciji da slijede interes suprotan svojem poslanju. Jedino “dioničarstvo” koje je zamislivo pokazuje se u nekim primjerima dosjetljive prakse, kad su svi članovi lokalne zajednice oprošteni od plaćanja ulaznice, jer muzej ionako financiraju svojim davanjima. I ovdje, kao i u cjelokupnom marketingu muzeja, upravljanje neprofitnim

⁴⁸ Isto kao bilj. br. 11, str. 49.

⁴⁹ Isto kao bilj. br. 47, str. 5.

⁵⁰ Iz razgovora s g. Rene Rivardom, 1997.

organizacijama⁵¹, pa i muzejima, pokazuje se delikatnijim, složenijim poslom od upravljanja poduzećima. Izvori financiranja su složeniji, muzeji postaju odgovorni na sve strane (od uporišnih/kontrolnih grupa (stakeholders), do vladinih tijela i turističkih organizacija, od lokalne do regionalne i državne razine), te, usporedo, ostaju znanstvene i komunikacijske ustanove.

4.2. Sponzori

Nema davno da je u muzejskom svijetu postojala fama o “rogovima obilja” i sponzorstvu “koje jedva čeka”⁵² da financijski pomogne muzejske projekte. “Mada se pretpostavlja da je sponzorstvo glavni izvor prihoda (orig.: revenue funding), opće iskustvo muzeja ne podupire to vjerovanje”⁵³. Istina je da su i spremnost i stvami iznosi sponzorske podrške porasli višestruko⁵⁴, ali je makar toliko porastao i broj onih koji ta sredstva traže. U Zapadnoj Evropi, sa barem desetak, petnaest godina kašnjenja s obzirom na američka iskustva, događa se sličan proces, iako su evropske okolnosti drukčije. Uostalom, usporedbe su jedva moguće, znajući za različitosti među sustavima.

To je razvoj koji ima za posljedicu dramatične promjene i za koncepciju muzeja u Evropi, a kamoli za sam muzejski proizvod. Uostalom, velike međunarodne izložbe, da spomenemo samo jedan primjer, svoje postojanje zahvaljuju upravo postojanju sponzorskog novca⁵⁵. Danas i u Evropi

⁵¹ McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 1997., str. 52.

⁵² Rabbitt, Pat – Millward, Andy, *Learning to make an exhibition of ourselves*, The educational role of the museum, ed. Ailean Hooper-Greenhill, London : Routledge, 1994., str. 126.; (Autorice objašnjavaju marketinško iskustvo izložbe o pamćenju koja je, iako atraktivna, pokazala sve teškoće u nastojanju da je se nametne javnosti).

⁵³ Isto kao bilj. br. 35, str. 143.

⁵⁴ Prema razgovorima s kolegama iz SAD, proizlazi da su tamo, od kraja 70-ih do kraja 80-ih godina, sponzorska davanja korporacija utrostručena.

⁵⁵ Nepotpisani tekst strukovnog vodstva seminara *Museums in the mixed economy*. Proceedings of the Milan Seminar, Milano, Italija, 1983., str. 5.

postoje muzeji koji funkcioniraju posvema po američkom predlošku⁵⁶, što ne treba shvatiti kao napredak, nego tek kao stanje stvari. Veliki projekti posvuda pokazuju novu važnost muzeja pa i to da, vjerojatno, “sponzorski sustav radi vrlo dobro”⁵⁷.

Što je sponzoriranje i tko su sponzori? “Sponzorstvo nije dobrotvorna potpora”⁵⁸, nego “interesno davanje”⁵⁹, uglavnom mišljeno da podupre neko javno djelovanje. Financirano je uvijek iz onoga dijela proračuna poduzeća koji je namijenjen marketingu ili samo promidžbi. Sponzorstvo je dio marketinga: “najprije je potrebno stvoriti proizvod” za koji će se naći zainteresirani partner, “a onda pronaći izvore financiranja”⁶⁰. Sponzor može biti pojedinac, neka organizacija, politička partija, poduzeće ili, što je najčešće, korporativni kapital. Svi u mnoštvu okolnosti imaju potrebu pronaći moguće nositelje djelotvornog marketinga. Sponzor za svoj uloženi novac očekuje protuvrijednost⁶¹: traži projekte koji će se dopasti njegovim ciljanim tržištima, traži profesionalizam, očekuje medijsku atraktivnost, nada se da će moći pružiti posrednu uslugu svojim klijentima (“client entertainment/hospitality”). Usto će inzistirati na dobro napravljenom ugovoru, listi odgovornosti, terminima, jasnom rasporedu događaja, itd. “Na sponzore se može gledati kao na privremene vlasnike”⁶².

Muzejski marketing ima u tim proširenim izvorima financiranja i partnere i protivnike koje je potrebno poznavati barem iz dva razloga: da bi se znalo tražiti i da bi “deal” mogao biti pravedan za obje strane. Muzeji kojima nedostaje profesionalnost i potpuno razumijevanje njihove (strateške)

⁵⁶ Ny Carlsbergfondet (dakle, zaklada velike industrije piva), financira u cijelosti poznati umjetnički muzej u Louisiani (Danska).

⁵⁷ Riječi direktora Turske uprave za spomenike i muzeje, 1998.

⁵⁸ Isto kao bilj. br. 35, str. 143.

⁵⁹ Isto, str. 146. i Pulleine, Christopher, *The new realism : incentive funding, Marketing the arts*, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 146.

⁶⁰ Bradford, Hugh, *A new framework for museum marketing, The museums profession*, ed. Gaynor Kavanagh, Leicester : Leicester University press, 1991., str. 86.

⁶¹ Ambrose, T. – Paine, C., *Museum basics*, London : ICOM : Routledge, 1993., str. 246.

⁶² Isto kao bilj. br. 52, str. 55.

uloge u društvu, slabi su partneri i vjerojatni gubitnici. Modernu korporaciju, njene ciljeve i logiku, naime, nije posve lako razumjeti⁶³, a nužno je, želi li se muzej doista okoristiti tim izvorom financiranja. Kako je podloga sponzorstva sve prije nego jednostavna, postoje (čak i vladine) organizacije kojima je cilj da povežu kulturne ustanove s korporativnim kapitalom: Negdje se te institucije zovu “kulturkreis”, negdje u imenu sadrže “mecenat” ili pomoć za poslovno sponzorstvo, a u Japanu (koji je posve specifičan kad je riječ o muzejima) taj posao objedinjavanja i pomoći obavljaju novinske i robne kuće⁶⁴. Molbe za sponzorstvo upućuju se Japan Federation of Economic Organizations, gdje se projekt razmatra i gdje onda ta institucija sama kontaktira moguće sponzore.

Najkorisniji i najmanje rizični sponzori jesu mediji: “možda najvažniji put do prepoznatljivosti ali, također, i najmanje prilagodljiv”⁶⁵. Mediji su svagdje, od sporta do kazališta, koncerata, baleta, opere, ali sve više i uz muzeje⁶⁶. Ipak, sponzoriranje muzeja i kulture općenito još se jedva može uspoređivati sa sponzoriranjem sporta. Čuju se glasovi i s te strane da je sportska sreća preslab partner, tako da sve više potencijalnih sponzora uviđa kvalitetu partnera u kulturi⁶⁷. U desetljeću što slijedi vidjet ćemo vrlo zanimljiv razvoj koji će biti posljedica dvaju paralelnih procesa: s jedne strane, nevoljke države da nastavi izdašno (ili barem sigurnim iznosima) financirati muzeje, a s druge, pritiska poslovnog svijeta da kroz kulturu priđe bliže svojim kupcima.

⁶³ Galbraith, John Kenneth, *The age of uncertainty*, Boston : Houghton Mifflin Company, 1977., str. 282. (Između moderne korporacije i moderne države) Galbraith kaže za modernu korporaciju: “Institucija koja najviše mijenja naš život i koju u isti mah najmanje razumijemo”.

⁶⁴ Ravaux, Genevieve, *Museum patronage : introduction*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 73.

⁶⁵ Wintour, Charles, Sponsorship and the media, *Museums Journal*, 88, 2 (1988), str. 93.

⁶⁶ Isto, Illustrated London News je sponzor nagrade za muzej godine u V. Britaniji.

⁶⁷ Više puta u razgovorima i dogovorima ponovljena tvrdnja gospodina Fernanda Ribe financijskog savjetnika Međunarodnog olimpijskog komiteta i savjetnika Olimpijskog muzeja u Laussani, Švicarska.

Što daje muzej, a što dobiva sponzor? Za razliku od mecene koji svoju uslugu i podršku čini zbog volje da instituciju, projekt ili akciju pomogne, sponzor sudjeluje u razmjeni dobara: za financijsku pomoć (ili pomoć u komercijalnim uslugama), sponzor dobiva medijsku pažnju, reklamu, poboljšani image. Sponzor želi “dobiti priznanje i prepoznatljivost” (orig.: acknowledgement and recognition)⁶⁸. U tom je smislu muzej medij preko kojeg sponzor ostvaruje vlastiti marketing, ili barem poboljšava odnose s javnošću. Javna je filantropija oblik samoreklamerstva, ali to dobar ukus dozvoljava. Prave kompanije i pojedinci iz poslovnog svijeta kombiniraju svoje sponzorske motive: dio ostvaruju kao izravnu reklamu, a dio “prepoznatljivosti” dobivaju dokazivanjem filantropske manire, dakle plemenitog stava koji je zainteresiran za opće dobro. Sponzori, naime, žele ući kroz vrata koja su za muzeje i slične ustanove uvijek otvorena, i to su spremni platiti. Pouka: muzeji trebaju svojom relevancijom otvoriti što više atraktivnih vrata u razne društvene institucije i djelatnosti. Svojim doprinosom zadobit će povjerenje koje im omogućuje prestiž, a taj se pak uvijek može pretvarati u materijalnu vrijednost. Za poslovni svijet, neki muzeji su izravna veza s javnošću, nositelji trendova i oblikovatelji javnog mnijenja. Sponzorska atraktivnost sporta oduvijek je bila velika, ali se danas nešto mijenja u korist umjetničkih, prirodoslovnih i tehničkih muzeja, odnosno svih koji imaju što ponuditi. U Maastrichtu je 1988. godine održana konferencija “Art and Business Sponsorship Association” (ABSA), po čijim se zaključcima “umjetnost mora utjecati privatnom sektoru”⁶⁹, dakle tražiti sredstva za svoj prosperitet u partnerstvu. Kao i sve drugo, to ima svoje dobre i svoje loše strane. Umjetnost je, čini se, manje slobodna, ali zato više vezana na živu, djelatnu sredinu u kojoj se treba dokazivati. Za razliku od muzeja koji imaju inherentni porok samostalne akcije tamo gdje je najbolje da istupe kao djelatnost ili profesija, zainteresirani poslovni svijet ne želi biti prepušten stihiji i zato su sve brojnija i nacionalna udruženja potencijalnih sponzora, a taj trend u Velikoj Britaniji traje već od 80-ih godina. Ta udruženja imaju vlastiti novac te uspostavljaju tzv. poticajne sheme (incentive schemes)⁷⁰ kojima je cilj da novčanom nagradom potaknu obje

⁶⁸ Isto kao bilj. br. 66; (riječ je o iskazu stručnjaka iz moćne kompanije British Petrol).

⁶⁹ Isto kao bilj. br. 44, str. 89.

⁷⁰ Pulleine, Christopher, The new realism : incentive funding, *Marketing the arts*, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 22.

strane na vezu; ako stanovito poduzeće odluči sponzorirati neki muzej, dobiva jednak iznos stimulacije, za drugi put se taj iznos udvostručuje, itd. Jednako se nagrađuje i ustanova koja pronađe novog sponzora.

Sponzor je zainteresiran iskoristiti svoj status na što više načina, organiziranjem raznih domjenaka (“corporate entertaining”)⁷¹: koktela s govorima, nagradama, poklonima, memorabilijama; predstavljanjem proizvoda, događaja za klijente ili zaposlene, itd. Neki muzej će smatrati potrebnim napraviti “corporate appreciation days” (dani zahvalnosti korporativnim sponzorima) “ tokom kojih su radnici tih korporativnih sponzora pozvani na besplatan posjet muzeju”⁷². Proizvod može neovisno financirati nekoliko sponzora, ako je uprava muzeja dovoljno spretna da ga više puta “proda”, vodeći računa da svi budu dostojno spomenuti⁷³. Nekad je, pak, granice između sponzora i onih koji upravljaju muzejem teško razlučiti, jer su neki muzeji postali polukomercijalne organizacije: investitori u projekt “Royal Armouries” u Leedsu imali su pravo uzeti dio viška sredstava koje muzej ostvari u svojem djelovanju; sponzori u Cite d’Espace u Toulouse odjenu su namještenike u odijela koja se mogu nabaviti u prodavaonici muzeja.

U svakom dobrom poslu postoji dio koji prethodi i dio koji slijedi. Muzej se ne treba udvarati da bi dobio potporu, ali mora jasnim argumentima uspostaviti sliku solidnog partnera. U tom smislu je važno da predoči točno i kratko svoj program ili izložbu, itd., te da opiše kakva će biti u konačnoj izvedbi. Jasnom prezentacijom i popratnim materijalima koji ostaju potencijalnom sponzoru, muzej mora objasniti prirodu i poslanje svoje institucije, realno predočiti njene jake strane i pokazati argumente tim tvrdnjama u prilog (odjeke u medijima, nagrade, važnost nekih stručnjaka koji u muzeju rade, itd.). Važno je ostati koncizan i vjerodostojan, a u gostoljubivosti ne pretjerati, želeći stvoriti dojam važnosti. Kolikogod su važni međusobno “udvaranje” prije posla i kasnija suradnja, jednako je važno da nakon posla ostanu odnosi srdačnog uvažavanja i poštovanja, te dojam pravednog odnosa obiju uloga. Taj odnos obostrane koristi (“cross-fertili-

⁷¹ Isto kao bilj. br. 44, str. 90.

⁷² Isto kao bilj. br. 11, str. 286; navodi primjer Genesee County Village & Museums, SAD.

⁷³ Regionalni muzej u Zaans, Nizozemska, “prodao” je svoj teleskop za razgledanje regije šest puta.

zation”⁷⁴) mora biti zalog buduće suradnje ili izravna preporuka za novog sponzora. Odnos se može s obje strane sponzorskog odnosa gledati i kao “poboljšanje marke” (brand leverage), gdje se etablirana marka iz jedne djelatnosti koristi u poboljšanju slike proizvoda u nekom drugom području. Dogodit će se, ne jednom, da pridruženost vrsnoći neke marke koristi više nego gotov novac. Rečeno drukčije, muzej će “obogatiti sliku korporacije”, a respektabilna korporacija će obogatiti sliku i reputaciju muzeja”⁷⁵. Ne treba zaboraviti da današnji brojevi posjetitelja muzeja impresioniraju poslovni svijet, jer je u većini zapadnoevropskih zemalja godišnji broj posjeta muzejima otprilike jednak ukupnom broju stanovnika tih zemalja. Srednji muzeji po Zapadnoj Evropi imaju 200 do 500 tisuća posjetitelja godišnje, svi veći između 500.000 i milijun posjetitelja godišnje, a najveći i do pet milijuna (Grand Louvre, 6,5 milijuna). O prosjecima je u tako urazličеноm sektoru zapravo jedva moguće govoriti, jer su i muzeji i njihove okolnosti uvijek i nužno različiti. Ipak, to su brojevi iz sloja populacije koji je poslovnom svijetu i te kako zanimljiv.

U Evropi se tek u novije vrijeme donekle mijenja odnos prema sponzorstvu, jer se dugo događalo da su u prikazu sponzorirane izložbe ili nekoga kulturnog događaja, bilo da je riječ o novinama ili o televiziji, – sponzori bili redovno zatajeni. Nema davno kako je BBC donio interno uputstvo da se pri snimanju diskretno zabilježi i sponzor⁷⁶.

4.3. Pokrovitelji

U Evropi se pokroviteljstvo (patronage) najčešće tumači kao pristanak važnog pojedinca ili ustanove da svojim imenom i reputacijom podupre akciju ili projekt. Takvo pokroviteljstvo ne donosi izravnu materijalnu potporu, ali je marketinški upotrebljivo i daje događaju status koji je marketinški atraktivan. U anglo-saksonskom svijetu to se zove “patronage by influence”. U širem smislu, pogotovo na Zapadu, pokroviteljstvo podrazumijeva financijsku podršku (u novcu ili uslugama), ali neobjeno

⁷⁴ Isto.

⁷⁵ Thorson, Sondra J., *A Corporate funding success*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 48.

⁷⁶ Isto kao bilj. br. 66, str. 94.

interesom kao što je to slučaj sa sponzorstvom. Pokrovitelji su pojedinci, udruženja prijatelja, vladine i ostale organizacije, zaklade i korporacije⁷⁷, te dobrotvorne ustanove, međunarodne organizacije, itd. Pokrovitelji se često nalaze među onima koji su u stvari korisnici ili barem predstavnici korisnika i svoju potporu su najspremniji dati ako se muzej ili neka njegova akcija slaže s njihovim gledanjem na ulogu javnog dobra. Zato im treba namjere i razloge dobro i temeljito razložiti da u nekoj mjeri posvoje ideale iz poslanja muzeja. Pokrovitelji mogu svoju ulogu ostvariti ne samo utjecajnošću ili novčanim darom, nego i uslugom, nabavkom tehničkih sredstava ili besplatnom reklamom. Pokroviteljima će biti podrška “vraćena” kvalitetom posla (stalni postav, izložba, akvizicija, oprema muzeja, itd.), a ponekad i konkretnom gestom, na primjer nazivanjem neke sobe⁷⁸, odjela ili auditorija prema pokrovitelju.

4.4. Mecene

“Mecenat je dugo bio privilegija prinčeva, prinčeva vlasti i prinčeva biznisa”⁷⁹, a kad su nestali prinčevi nastao je korporativni mecenat. Taj je pak mecenat, ispravno i idealno uzevši, “izraz smisla za odgovornost poduzeća prema svojoj okolini”; služi da se pokaže “društvena korist poduzeća i da posluži njegovom imageu” ili da bude “neka vrsta metafore socijalne uloge poduzeća”⁸⁰. Treba reći da isti autor smatra da je razlika između sponzorstva i mecenatstva samo semantička. U velikim, uređenim poduzećima, sponzoriranje će se financirati iz proračuna za marketing, ali mecenatstvo će vjerojatno biti financirano iz tzv. corporate responsibility proračuna, dakle kao rezultat odgovornosti prema okolini. Mecenat će se, za razliku od sponzorstva, prije odlučiti za financiranje dizala za invalide, izradu brailleovog vodiča i uređenje parka muzeja, nego za neku povremenu izložbu. Pravi mecenat je stalni izvor prihoda muzeja, dakle odnos s pravilima, tipskim ugovorima, uređenim izvještavanjem, itd.

⁷⁷ Heckel, Inge, *Patronage in the United States*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 81.

⁷⁸ Sve izložbene dvorane Regionalnog muzeja u Spittal am Drau, Austrija, imenovane su po pokroviteljima koji su omogućili stalni postav.

⁷⁹ Isto kao bilj. br. 47, str. 5.

⁸⁰ Isto.

Nema uvijek jasne razlike ni između pokroviteljstva i mecenata, ali mecenat će uvijek značiti posebniji, prisniji, dugotrajniji odnos, i bit će, gotovo u pravilu, riječ o moćnom, velikodušnom, darežljivom pojedincu ili evoluiranom poduzeću, koji stalnom potporom omogućuju nečiji stvaralački rad.

4.5. Donatori

Donatori su davatelji koji poklonom svoje dobro pretvaraju u javno, bilo da je riječ o novčanom prilogu, zgradi, zbirci (umjetnina, kristala, kukaca, namještaja), opremi. Donator je, najčešće, jednokratni pokrovitelj, a za razliku od sponzora ili pokrovitelja može ostati i anonimn. Ni pokrovitelji, ni mecene, a ni donatori ne traže neku očitu korist zbog svoje potpore.

Ipak, ovisno o situaciji ili fiskalnom sustavu, korist mogu imati, a mnogi su, istini za volju, pokrovitelji, mecene ili donatori upravo zbog te koristi. SAD, ponovo, predstavlja paradigmatiku situaciju. Osim društvenog ugleda, velik dio njihovih donacija se odbija od oporezovanog dohotka. Iako u literaturi vlada šarolik pristup, mogli bismo se prikloniti mišljenju da donacije nisu zarađeni novac u smislu kako ga za svoj probitak, a obično s dodatnim poreznim povlasticama, daju sponzori. Zato Kotler⁸¹ navodi da donatori mogu biti pojedinci, fondacije, korporacije i vlade. Od Agripe, a i prije, riječ je o potrebi pojedinaca i grupa da “omekšaju” svoju sliku u javnosti, odnosno da stvore protutežu nekom svojem djelovanju kojem javnost nije sklona (a koje je u pravilu priskrbilo golemo bogatstvo i moć). Ima velikih pojedinaca, kao što je u SAD Smithson⁸², a u maloj Hrvatskoj veliki biskup Strossmayer, s poslanjem da poprave svijet i posluže napretku, pa su svoje vrijeme i novac upotrijebili za opće dobro. Takvi besprijeekorni donatori su rijetki. Među američkim milijarderima koji se u medijima često navode kao filantropi, posve su rijetki oni skromni, povučeni i neupadljivi kao milijarder Charles Finney koji je samo 1997. godine (saznalo se ipak!) anonimno podijelio 610 milijuna dolara sveučilištima i medicinskim centrima⁸³. Neki poklanjaju i podupiru ustanove iz-

⁸¹ Isto kao bilj. br. 11, str. 296.

⁸² John Smithson, engleski bogataš, utemeljitelj Smithsonian Institution.

⁸³ *New York Herald Tribune*, New York, 27. 11. 1997. (njegov poslovično asketski način života ne ostavlja dileme).

van vlastite sredine, čak i u drugim zemljama, što svjedoči o stvarnoj samozatajnosti⁸⁴. Filantropija s imenom velikim je dijelom taština koju sebi mogu priuštiti bogati.

Davanja pojedinaca u dobrotvorne svrhe (orig.: charity), gdje spadaju i donacije muzejima, u SAD predstavljaju 80% svih davanja te vrste. Na žalost, oko polovice novca namijenjeno je religijskim organizacijama, a tek desetina po stavki “umjetnost” (orig.: arts) gdje se nalaze i muzeji⁸⁵.

Među velikim pokroviteljima i donatorima češći su suprotni primjeri. Kad bi povijest bila nešto objektivnija, bila bi u stanju usporediti listu bezobzirnih osvajača, tirana i bestidnih bogataša s listom pokrovitelja, mecena i donatora. Podudarnosti bi bile iznenađujuće i znakovite. Zaklade, zbirke, muzeji, biblioteke, kulturni centri, koje su osnovali i financirali, samo su dio manipulacije stvarnim tragovima koje su u povijesti ostavili. Ponekad strah pred Ništavilom, ponekad pred Bogom, uvijek pred Prolaznošću, prisiljavaju i neke od najvećih škrtaca među besprimjernim bogatašima da svoje ime osvjetljaju i osiguraju mu vječnost na timpanonu muzeja i biblioteke... Nasljednici njihove moći i načina poimanja svijeta, osigurat će da preživi i njihova “pokajnička” gesta.

Prevladavajuća većina donatora preferira donatorstvo kao još jedan, doduše specifičan, “deal”. Neki za svoju gestu traže apanažu (čak nasljednu), neki da se za njihovu zbirku naprave (pre)skupe zgrade, gotovo svi da muzej nosi njihovo ime. Pojednosti ugovora koji se tiču ovih “nebitnih” stvari, cinično pokazuju da je ipak u tom “dealu” financijskih magnata ostvaren još jedan ekstraprofit: vječnost, barem kako je oni poimaju. Gradskim ocima se obično vrlo dopada da svoju vladavinu ukrase prestižnim projektima. Kako doniranje velikih zbirki ima nekoliko vidova realne vrijednosti, onda oni rado poklanjaju vječni spomen i osobama koje to, mjereno nekim osjetljivijim načinom, ne bi zaslužile uz sav sjaj zbirki koje su sakupili u toku svojeg života.

⁸⁴ Trondelag Folkemuseum, Trondheim, Norveška – primio je dvije donacije iz Švicarske; Lječilište rogaška Slatina u Sloveniji primilo je veliku zbirku grafike donatora (dr. Kurt Mueller, Švicarska); John Smithson je Englez koji je svojim bogatstvom začeo današnji “Smithsonian Institution”, “koncern” od 16 muzeja na Mallu u Washingtonu, D.C.

⁸⁵ Isto kao bilj. br. 11, str. 49; 1996. godine bila je riječ o, ukupno, 119,9 mlrd. dolara.

Ipak, dobar marketing znat će, na korist javnog dobra, trgovati s “nesebičnim” donatorima, (“dobročiniteljima”⁸⁶) i mecenama. Do sada Henry Clay Frick, John D. Rockefeller, Norton Simon, Guggenheim, Rotschild, Carnegie, Mellon, Du Pont, Tretyakov ili, u Hrvatskoj, Mimara, te njima slični slavni ljudi, nisu ni u muzejskoj struci, niti u državnoj administraciji imali sebi dorasle sugovornike. Najčešće pak biva da vlast i administracija dogovore “transakciju”, a struci ostaje da se složi i dogovor izvede. Bilo bi izlišno tvrditi da je izbor donatora i sukob s gradskim (ili državnim) vlastima muzejska obaveza, ali je još manje prihvatljivo ne imati udio u odlučivanju i pravo na dileme. “Deal” je u pravilu trebao biti bolji na korist općeg dobra. Da bi se to osiguralo, treba spriječiti improvizacije i osobne zabune ustanovljenjem ugovornih ograničenja i pravila, odnosno stvaranjem odgovarajućeg kodeksa za slične slučajeve u nekoj sredini.

Ponegdje muzeji imaju posve čistunski stav kako služiti svojem poslanju: akvizicije se događaju samo kao manje i individualne donatorske geste, tako da dotična sredina može tvrditi da je kroz svoje pojedince sama uspostavila zbirku muzeja⁸⁷. Ta praksa odgovara stvarnom značenju muzeja i svojom rijetkošću pokazuje koliko daleko su muzeji odmaknuli, prema merkantilizmu suvremenog društva. Sve što je u muzejima valjalo, bilo kao tradicija ili kao avangarda, dokazivalo je teorijom i praksom da muzej nastaje organski iz zajednice i s njom organski živi. Povijesno govoreći, muzejske institucije su propustile šansu da se uspostave kao jedina mjesta gdje ne vlada individualni i korporativni interes, koja djeluju po principima kako bismo, idealno govoreći, rado da funkcionira cijela zajednica. Ovo što imamo, jest suviše “upravljana” baština, kao rezultat rasporeda moći, sa svim rizicima koje takav način organizacije općeg dobra nosi, kako nam, uostalom, muzejska stvarnost i pokazuje.

4.6. Prijatelji

4.6.1. Uvod

Za razliku od griješnih pokrovitelja i pomagača, postoje oni čiji čisti motivi unaprijed otklanjaju svaki prigovor: prijatelji muzeja. Oni su njegova

⁸⁶ Isto kao bilj. br. 52, str 198.

⁸⁷ Landesmuseum Spittal am Drau, Austrija; direktor odbija i pomisao da kupuje muzejske predmete: “To bi donatore stavilo u nelagodan položaj”.

produžena ruka, građani koji se stavljaju u službu profesionalnih ciljeva. Oni su dio marketinškog procesa, iako sami ne moraju smatrati da im je uloga marketinške prirode. Muzej stvara društvo prijatelja s istim marketinškim ciljevima podrške, pomoći, ojačavanja veza s publikom, javnošću, zajednicom, itd. Prijatelji muzeja su partneri muzeja, a takav odnos mora biti “osnovan na obostranom povjerenju, razumijevanju i poštovanju”⁸⁸. Prijatelji muzeja su neka vrsta “fans”, navijača ili, kako se može naći, “pristalica”⁸⁹, ali to je razlog više da ih se poštuje, a ne samo uvažava, kako se može opisati odnos prema sponzoru ili interesnim partnerima. Riječ je o “jednoj konvergenciji potreba muzeja i građanskih filantropskih osobina”⁹⁰. Postoje ekskluzivni, bogati prijatelji muzeja, voljni da financiraju dio muzejskih potreba, ali to su mecene i patroni. Društva prijatelja okupljaju pak ljude koji će malo dati u novcu (osim ako nisu izuzetne prilike), ali će muzeju ponuditi svoje vrijeme, sposobnosti i utjecaj. U nekadašnjoj Istočnoj Njemačkoj, u Chemnitzu, buđenje društvenog života ima za posljedicu aktivno Društvo prijatelja od 580 članova, kao znak nove zainteresiranosti građana da sudjeluju u građenju identiteta⁹¹. Većina zemalja na razne načine, propisima i ograničenjima, otežava razvijanje veza s prijateljima muzeja, a brojni su i kustosi koji ih smatraju teretom. Oni koji ulogu muzeja razumiju bolje, znaju da je društvo prijatelja moćan komunikacijski kanal prema zajednici i korisnicima. U Genovi, koja ima 18 muzeja, društvo prijatelja se zove “Udruženje promicatelja...” (orig.: promotori). Društva su svih oblika i načina organiziranja. Masovna su dobra ako članstvo nije formalno, a i malobrojna su dobra ako su elitna po motivaciji i djelotvornosti. Idealno je da društvo prijatelja odražava svojom strukturom presjek zajednice koju muzej opslužuje, ali to iz praktičnih razloga nikad nije slučaj.

⁸⁸ Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2 (1988), str. 99.

⁸⁹ Symposium Franco-Canadien sur Evaluation des Musees, Quebec City : Musee de la Civilisation, Quebec, 1995., str. 56.; orig.: les adherents.

⁹⁰ Isto kao bilj. br. 47.

⁹¹ Prema iskazu direktora muzeja, na susretu 1998. godine.

Prva organizacija te vrste nastala je prije gotovo dva stoljeća⁹². Prijatelji muzeja nastali su kad i muzeji, i dijele s njima dug proces demokratizacije. Doduše, govorimo li o organiziranim društvima kao pojavi, njihovi počeci sežu u prošlo (19., op. T.Š.) stoljeće⁹³, ali su brojnija tek unatrag nekoliko desetljeća. Učena društva su bila prve udruge kojima je jedan od ciljeva bila potpora muzejima. Od znanstvenika se krug širio na bogate znanstvenike-amatere, prikupljače, istraživače, a potom sve dalje na profesore, liječnike, umjetnike, sve do domaćica, umirovljenika i studenata. I prijatelji muzeja su partneri, ali ih od ostalih razlikuje status. Riječ je, u pravilu, o neprofitnim organizacijama. Današnje društvo prijatelja muzeja pri Tate Gallery u Londonu, djeluje na iskustvima tradicije: uz uobičajene ljubitelje umjetnosti okuplja i one s vrhunskim ukusom i prohtjevima, dakle predstavlja snažnu lobističku grupu muzeja.

British Association of Friends of Museums ima 235 pridruženih društava s ukupno 150 tisuća članova. U Australiji ih je više od 100 tisuća, koliko i u Francuskoj⁹⁴ čija federacija prijatelja muzeja ima prvenstveni zadatak da bude u službi svojih konstitutivnih asocijacija, što nije mali posao zna li se da okuplja više od 100 tisuća članova u 230 udruženja.

Ponekad je riječ o zatvorenim, elitnim društvima s dugom tradicijom, statusnim i materijalnim uvjetima za članstvo. Prijatelji Američkog krila (Baltimore; američka dekorativna umjetnost) imaju ograničen broj članova (275), a na punopravno se članstvo čeka dvije godine. Predsjednik švedskog društva bio je 80-ih princ Bertil; takva društva (česta u SAD) moćni su prinosnici muzeju. Kanadsku federaciju društava (CFFM) čini oko 100 društava. Federacija “igra važnu ulogu u zagovaranju muzeja. Potiče upravne odbore, volontere, članove (individualne i korporativne), te donatore da kontaktiraju svoje političare u vezi s vladinim rezolucijama o muzejima”⁹⁵. Izdali su i knjigu: Prijateljevanje s muzejima. Sverusko

⁹² Beraud-Villars, Marie-Jean, *Friends and volunteers*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 105.

⁹³ Godine 1880. osnovana je u Švedskoj Federacija za promidžbu Nordijskog muzeja, a neki od članova su bili čak iz kraljevske obitelji; 1918. organizacija je prerasla u društvo prijatelja muzeja.

⁹⁴ I sama Svjetska organizacija je u dvadesetak godina postojanja doživjela propulziju od 650 tisuća članova.

⁹⁵ Iz statuta organizacije.

društvo za zaštitu historijskih i kulturnih relikvija i spomenika imalo je prije raspada SSSR-a 12 milijuna članova. U ostalim republikama SSSR-a bilo je 15 društava s ukupno 32 milijuna članova⁹⁶. Političke i ekonomske okolnosti su specifične, promjenjive i utječu na ovu vrstu korištenja slobodnog vremena. "Brazilsko društvo za difuziju kulture" u stvari je federacija društava, ali tamo jedva da postoji tradicija individualnog doprinosa i volonterstvo na što mnoga društva troše veći dio svojeg napora. Videći korist od takvih organizacija mnogi žele pomoći. "Francuska fondacija" od 1983. pomaže takva društva specijalno kad se trude oko programa za hendikepirane građane i zapostavljene grupe stanovništva. Ponegdje, svojim brojem organizacije prijatelja stvaraju dojam pokreta (Bulogne sur Mer).

Evropski muzeji su od početaka bili profesionalne institucije, ali profesionalizacija se u Sjevernoj Americi događa tek u posljednjih pola stoljeća. Prije toga se malobrojni profesionalci u muzejima oslanjaju u velikoj mjeri upravo na prijatelje odnosno, volontere. Danas je situacija u Evropi drukčija, poglavito u Velikoj Britaniji, gdje je udio volontera takav da bi velik dio muzeja bez njih nestao ili bi bitno morao smanjiti aktivnost.

4.6.2. Svjetska federacija prijatelja muzeja (WFFM)

Nakon što je po svim evropskim zemljama i u Sjevernoj Americi postojalo nebrojeno društava prijatelja muzeja, nametnulo se samo po sebi da bi ih valjalo organizirati u svjetsku federaciju. Prva konferencija je održana u Barceloni 1972. godine⁹⁷, a druga tri godine kasnije u Bruxellesu. Od tada se konferencije održavaju redovito, uz visoko pokroviteljstvo UNESCO-a i predstavnike raznih profesionalnih organizacija. Predstavnik WFFM-a redovito je na generalnim konferencijama Svjetske muzejske organizacije. Cilj je na početku postavljen kao potreba međunarodne suradnje i što raznolikije aktivnosti, kako bi se zainteresiralo što širi krug društava. Kao i organizacije članice, Svjetska federacija nastoji zastupati iste interese: djelovanje u korist muzeja, djelovanje u korist svojih članova, utjecanje na opću publiku i širenje svijesti o postojanju i ulozi muzeja u društvu. Cilj je Svjetske organizacije da djeluje i na vlasnike novca i moći da više sudjeluju u problematici zaštite i komuniciranja kulturne baštine. S prvog kon-

⁹⁶ Ivanov, N., *The tasks of soviet museums in preserving the cultural heritage*, Referat na 14. Generalnoj konferenciji ICOM-a, Buenos Aires, 1986., str. 6.

⁹⁷ 23. srpnja.

gresu je i ova definicija organizacija prijatelja muzeja koja kaže da su članovi “dio najšire publike, a pripadaju organiziranim, neprofitnim grupama, s ciljem promidžbe i razvoja muzeja kao institucije u službi čovječanstva”. Federacija je “glas publike kojoj je muzej namijenjen”⁹⁸. Još 1984. godine, Svjetska federacija rezolucijom preporučuje da se u upravne odbore nacionalnih organizacija uzima što više mladih ljudi, kako se, zapravo, organizacija ne bi pretvorila u skup pasivnih simpatizera. Administrativni odbor Svjetske federacije mora dati pristanak za osnivanje nacionalne organizacije ili federacije nacionalnih organizacija.

Osnivanje te organizacije dio je nastojanja muzeja ranih 70-ih godina da se okrenu zajednici, da u tom nastojanju pronađu uporište u publici, da u javnosti steknu organiziranu strukturu podrške.

Na kongresu u Firenci, 1988., organizacija je donijela uputstva za volonte-re i preporuke za sudjelovanje u obrazovnom radu muzeja. Također je zamišljen sustav pritiska na državnu legislativu koja bi trebala biti što povoljnija za “donacije” muzejima, a da WFFM bude što više usklađen s profesijom koju pomaže, dogovoreno je s ICOM-om da obje organizacije budu recipročno prezentirane na važnim skupovima. UNESCO je preuzeo obavezu da u svojim publikacijama redovno izvještava o WFFM.

Svjetska federacija društava prijatelja muzeja, kao i sve slične u drugim područjima, svjetionik je kad se u iskušenjima prakse izgube veze s prvotnim idealima. Organizacije članice uglavnom se moraju brinuti za vlastito funkcioniranje: saobraćanje s članstvom, odnose s javnošću, organizacija susreta, kongresa i slično⁹⁹, pa su i same u opasnosti da iz vida izgube ideale koji su ih stvorili. WFFM, kao krovna organizacija prijatelja muzeja, ima i popis zadataka kojima opisuje svoje poslanje¹⁰⁰: pomaganje u

⁹⁸ Geslo na seriji od 5 knjižica snimljenih diskusija s kongresa u Parizu 1984. god.

⁹⁹ Solinger, Janet, *Museum membership*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 103-104.; WFFM je tiskao jednu knjižicu (Befriending museums: a handbook) kojom pomaže u osnivanju društava i podsjeća postojeća na mogućnosti djelovanja.

¹⁰⁰ Popis je kompilat iz raznih materijala i vijesti o djelovanju WFFM. Razumljivo je da WFFM ima prvi zadatak da služi ciljevima organizacija članica. Jednako tako, mora biti jasno da je na međunarodnoj razini moguće učiniti jedva išta od konkretnih akcija kako ih predviđa ovaj popis. U smislu pak uloge društava kako ih ocrtava popis moguće je poticati, pomagati i davati dragocjen osjećaj zajedništva.

organizaciji zaštitnih radova, vođenje muzejskih prodavaonica i restorana, prikupljanje materijalnih sredstava za redovne ili povremene djelatnosti muzeja, pronalaženje sponzora, pronalaženje mogućih donatora, sudjelovanje u obrazovnim programima muzeja kao zamjena za kustose, pomaganje u procesu prikupljanja predmeta za muzeje.

Svaki oblik organiziranja koji podrazumijeva međunarodno okupljanje i upoznavanje različitosti a priori je dobar. WFFM je, kao i svako društvo prijatelja muzeja, ujedno i način da se bude na svečanom ručku u Dvorani ogledala u Versaillesu, da se skupština održi u Velikoj džamiji u Cordobi, odnosno da se iz veze s institucijama baštine dobije simbolički (i stvarni) prestiž. Kako je za dvorane i spomenike dobro da su u upotrebi, primjedbe bi se mogle jedino ticati značajnog odsustva skromnih idealista (koji izvođe najveći dio “terenskog” posla) u tim prestižnim prilikama.

Danas Svjetska federacija okuplja društva ili federacije društava iz dvadesetak zemalja, a u prvih dvadesetak godina postojanja imala je 650.000 članova.

4.6.3. Motivi osnivanja društava

Redovni posjetitelji muzeja, dakle muzejska publika, dragocjen su javni oslonac muzeja. Riječ je, uglavnom, o gornjem sloju srednje klase, kojem su obrazovanje i okolina usadili potrebu za muzejima kao kulturnim sadržajem. Taj sloj, stoga, muzeje poima u njihovoj tradicionalnoj ulozi, oblicima rada, u njihovom suglasju s društvenom elitom koja ima moći, novca, znanja i društvenih aspiracija. Dio publike sastavljen je od pojedinaца kojima se dopada tihi, poluprazni muzej kao svetište građanskih vrijednosti i ideala. Te statusne aspiracije odslikavaju se donekle i u organiziranoj publici, pa i u svjetskoj organizaciji. Dio te simbioze je u osobinama “kompenzacije”, kad matični muzej nudi reprezentativne ambijente članovima “svojeg” društva za rad i njihove socijalne potrebe.

Baština je danas sve popularnija. Kustosima se ne dopada što baština za većinu prijatelja muzeja ima nostalgijску vrijednost, ali u plodonosnoj i dugoj suradnji to je tek početna pozicija. Treba znati da spontanost prijatelja muzeja, kao neopterećenost svakodnevnom rutinom, ima i neke kvalitete za koje muzejima treba puno vremena. To se posebno vidi u uspješnim primjerima korištenja prijatelja za kontakte s posjetiteljima ili lobiranje. Moderna muzeologija tek sad proširuje područje svojeg interesa na cijelu baštinu ma gdje se ona nalazila, a prijatelji baštine to čine po diktatu

svojeg osjećaja za cjelovit identitet kao sustav vrijednosti. Prijatelja ima za sve institucije baštine: za historijske zgrade i mjesta, za umjetničke i znanstvene centre, za povijesne gradove, katedrale, industrijske muzeje i komplekse, parkove, itd. Jedva da postoji identitet koji nema “svoje” prijatelje. Mali muzej će uvijek imati teškoća da napravi društvo prijatelja, ili da na takvu inicijativu dobro odgovori. Da bi se takvom organiziranju stvarno pružila šansa i tamo gdje postoji grupica malih muzeja, taj posao moraju učiniti zajedno i takav bi se trebao isplatiti¹⁰¹. Očito da će to podrazumijevati poziv za suradnju, što je prvi dobar efekt društva.

4.6.4. Poslanje i zadaci

Poslanje društava prijatelja muzeja obično se definira kao aktivno uvjerenje da muzejskoj struci treba pomoći da svoje zadatke prema postojećoj i mogućoj publici obavi što djelotvornije. Poslanje je dakle omogućiti što bolji protok informacija prema korisnicima i aktivno uznastojati da se pojačaju efekti djelovanja muzeja. Povijesno, društva su imala mnogo užu namjenu: stara pravila švedskog Društva omogućavala su prikupljanje predmeta, pa je čak i napravljena izmjena po kojoj mu je poslanje “podupirati i promicati djelovanje muzeja”¹⁰².

Društva podupiru i zagovaraju muzeje. Prema tome, društvo prijatelja, sastavljeno od aktivnog i zainteresiranog dijela publike, jest posrednik između publike i muzeja. Angažirani su u komunikaciji (neprestano osluškujući i prenoseći na sve strane iskustvo i znanje o situaciji muzeja), u informiranju (stalno obznajući vrijednost i važnost muzejskog proizvoda) i motivaciji (nastojeći svojim persuasivnim djelovanjem i primjerom pojačati prisutnost muzeja u zajednici).

Društvo se često pojavljuje kao važna, javna potpora muzeju u svim situacijama kad je vanjsku upravu muzeja, administraciju, donatore i druge, potrebno uvjeriti u važnost uloge muzeja, odnosno u opravdanost nekih traženja. Važno je uočiti da društva nastoje afirmirati muzej onakvim kako ga definira tradicionalna struka. Stoga se doista može dogoditi da društvo, ne uspijevajući slijediti mijene struke, postane kojiput lobi (inače latentnog) konzervativizma muzeja. Ipak, prijatelji muzeja rado vjeruju struč-

¹⁰¹ Isto kao bilj. br. 100.

¹⁰² Iz novog statuta.

njacima i podvrgavaju se njihovom autoritetu, pa poticaji za kvalitetu moraju uvijek dolaziti od struke. Vjerojatno nema niti jednog statuta muzejskog društva gdje se neće izriječkom, i s pravom, tvrditi kako društva “služe” općekorisnim ciljevima muzeja. U potpunoj profesionalizaciji struke i institucionalizmu što ga donosi, često se gubi dragocjena veza s korisnicima u okolini muzeja, pa je time povezanost koju omogućuje društvo prijatelja dobrodošla. Lobirajući za muzej, prijatelji nastoje svojim uvidom i vezama locirati “moguće patrone, donatore velikih poklona ili ključne osobe mreža”, nastoje “poboljšati vezu između muzeja i njihovih zajednica”, nastoje poboljšati dostupnost muzejskih predmeta (izlaganjem na raznim javnim mjestima), nastoje poboljšati vanjske programe (out-reach), te komunikaciju sa stručnjacima muzeja itd.¹⁰³

4.6.5. Načini djelovanja

Popis načina djelovanja je ujedno i opis ciljeva, društava prijatelja muzeja, ali u praksi poprima mnogo šire oblike:

- osnivanje novih muzeja;
- kupovanje predmeta za muzejske zbirke;
- kupovanje opreme;
- sponzoriranje publikacija ili događaja;
- gotovinski pokloni muzeju;
- obnavljanje zgrada;
- akcije spašavanja ugroženih zgrada;
- davanje nekih usluga za manje, siromašne muzeje¹⁰⁴;
- prikupljanje sredstava (fund raising)
- organizacija predavanja,

¹⁰³ BAFM (British Association of Friends of Museums), 62 (1998.); riječ je o dijelu problema kojima se prije nekoliko godina bavio skup “North-west regional meeting” britanskog Udruženja prijatelja muzeja (BAFM).

¹⁰⁴ Pokatkad društvo u potpunosti preuzima brigu oko djelovanja takvog malog muzeja. To je čest slučaj u Velikoj Britaniji.

- organizacija rada s invalidnim osobama, socijalno ugroženim osobama te prikupljanje sredstava za te programe;
- organizacija otvorenja, primanja, koktela, itd.;
- obavljanje poslova čuvanja, bilo u muzeju ili na otvorenim muzejskim prostorima;
- intervjuiranje starijih osoba ili aktera nekih bivših događanja (za potrebe muzejske dokumentacije);
- organizacija koncerata, tečajeva;
- organizacija sajma starina;
- prijevodi potrebne literature;
- obavljanje usluga članstvu, kao što su zajednički posjeti muzejima, ekskurzije po muzejima, programi za podmladak;
- kampanje u javnosti za potrebe muzeja, ili pak za pridobivanje novih članova;
- susreti;
- domjenci, itd.

Društva po svijetu vode ili pomažu brojne akcije kojima je cilj “usvajanje” muzejskih predmeta. Takav “usvojitelj” plaća restauriranje oštećene slike, knjige¹⁰⁵ ili nekoga drugog predmeta, a na razne se načine u ustanovi (muzej, arhiv, historijska biblioteka) bilježi i obznanjuje takav akt namijenjen općem dobru.

Izdavačka djelatnost društava najčešće nije velika, jer društva sebi ne namjenjuju ulogu institucija. Ipak, tamo gdje su društva postala zainteresirana za prosperitet i razvoj svojeg područja, često se događa da izdaju prospekte o pojedinim spomenicima kulture i muzejima kao destinacijama za turiste i ostale posjetitelje.

Društvo će mnogo toga potaknuti i pokrenuti, a ponekad i napraviti (ako se to učini najboljim rješenjem): kostimirane balove, kostimirane mimohode, rekonstrukcije bitaka, povijesne sajmove, “povijesne” gozbe, itd.

¹⁰⁵ Biblioteka Britanskog muzeja ranih 90-ih davala je knjige “na posvajanje”; 1988. Nacionalni muzej Virreinatoa u Meksiku nudio je 25 važnih, oštećenih slika na posvajanje; obje akcije naišle su na velik interes.

Ima mnogo pojedinosti i važnih sitnica do kojih institucije teško dostižu vremenom, novcem, osobljem ili se njima, prema strukovnim prioritetima, ne mogu baviti. Jedno društvo prijatelja u Engleskoj uzgaja osam hektara pšenice samo zbog specijalne, kvalitetne slame za slamnate krovove pri obnovi zaštićenih kuća.

Prijatelji Muzeja znanosti industrije u Manchesteru (V. Britanija), “održavaju tijekom vikenda Informacijski štand prijatelja muzeja, ne samo kao dobrodošao i maštovit način dobrodošlice za posjetitelje, za savjet gdje treba, nego i za pridobivanje novih članova”¹⁰⁶.

4.6.6. *Financijska potpora*

Pomoć može imati i mnogo drugih oblika, ali može biti i izravna kroz prikupljanje sredstava. Sredstva se prikupljaju za nove akvizicije, za konzervacijske programe ili pak povremene izložbe i događaje, u svim situacijama kad muzej ima premalo sredstava ili se pak želi postići ono što redovni izvori financiranja ne mogu pokriti. Potkraj 80-ih godina 15% muzeja u Njemačkoj (380) financirala su društva i privatne osobe.

Elitna društva zapravo su organizirani meceni koji ponegdje u Sjevernoj Americi plaćaju članarinu i do 25 tisuća dolara godišnje¹⁰⁷. Društvo prijatelja će, kako je već rečeno, rado priskočiti u pomoć u naporu muzeja da realizira skup projekt za koji uobičajeno financiranje nije dovoljno.

Švedsko društvo prijatelja muzeja prikupilo je 1985. za veliku izložbu “Model Sweden” u Nordiska Museet 3 milijuna kruna, a te je godine i omogućilo prijenos male tvornice stolica u Skansen. Prijatelji Američkog krila (Baltimore), od 1970. godine daju muzeju 700 tisuća dolara godišnje. Australско muzejsko društvo daje veliku financijsku potporu za povremene izložbe (za izložbu “Birds of Australia” 25 tisuća dolara, za “Mineralni planet” 20 tisuća, a za “Dreamtime to Dust” 70 tisuća, te za “200.000 godina Australije” 100 tisuća dolara). British National Trust, doduše samo dijelom posvećen baštini, prikuplja u iznosima članarina 32 milijuna ame-

¹⁰⁶ Isto kao bilj. br. 104.

¹⁰⁷ Schuck-Wersig, P. – Wersig, G., *Museen und Marketing* : Marketing konzeptionen amerikanischer Grosstadtmuseen als Anregung und Herausforderung, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, 25 (1988.), str. 105.

ričkih dolara¹⁰⁸. Društvo može financijski poduprijeti ekskurziju muzejskih djetanika radi strukovnog obrazovanja, omogućiti nekom stručnjaku školarinu za daljnje stručno usavršavanje i tome slično.

Stvaranje financijske potpore muzejima i njihovim ativnostima najčešći je način izravnog pomaganja. Sva veća društva, pogotovo ako je riječ o regionalnim ili državnim, imaju značajnu financijsku moć već činjenicom članarine i širokom organizacijom za prikupljanje vanjske pomoći.

4.7. Dobrovoljci

Kad se odluče za izravnu, regularnu pomoć, prijatelji postaju dobrovoljci. Granica između jednih i drugih u praksi nije uvijek očita, jer je svaki aktivni član društva prijatelja muzeja barem povremeno i volonter. U nekim je zemljama funkcioniranje muzeja ovisno o volonterima¹⁰⁹, pa je i uloga društava presudna.

Postojanje partnerstva ove vrste je “znak smisla za građansku odgovornost i demokratsku zrelost građana”¹¹⁰, a i znak da je društvo ekonomski naprednije kad pojedinci mogu sebi dozvoliti tu vrstu angažmana. Doduše, već bi dobra organizacija društva omogućila raznolik “društvenu participaciju”, barem kroz one koji su na razne načine izdvojeni od aktivnog stanovništva: starije osobe, umirovljenici, invalidi, nezaposleni, itd. Mnogo je onih koji uz instrukciju stručnjaka mogu postati upotrebljivi za dugotrajne poslove, kao što je intervjuiranje starijih osoba, pomaganje u tehničkim poslovima u restauratorskoj, odnosno konzervatorskoj radionici, statiranje u kostimima u nekim okolnostima muzeja na otvorenom ili slično. U gradskom muzeju u Badaloni (Španjolska) nema nijednog posla, osim upravljanja i struke (*stricto sensu*), koji nije omogućen volonterima. Muzej skulptura u Scheveningenu (Nizozemska) u cijelosti funkcionira na volonterima koji se, osim za upravu i dio struke, brinu za sve ostalo: čišćenje, administraciju, prodavaonicu, kafeterija, vodstvo, itd. Angažmanu prethode tečajevi.

¹⁰⁸ Blume, Hilary, Prikupljanje novca za vaš muzej, *Informatica Museologica*, 27, 3/4 (1996), str. 11.

¹⁰⁹ U Velikoj Britaniji, u rastućoj grupi “lokalnih i nezavisnih muzeja” na jednog kustosa pripada u prosjeku 6 volontera.

¹¹⁰ Isto kao bilj. br. 47, str. 6.

Muzej agrikulture u St. Clemente u Španjolskoj, malen kakav jest, posve je djelo i briga volontera. Pobjednik natječaja za muzej godine (EMF/EMYA) bio je za godinu 1992. muzej u Kobaridu (Slovenija), koji su napravili i koji vode volonteri. U Maihaugen Museet u Lillehammeru (Norveška) 4000 prijatelja muzeja održava sve "sitne" dijelove programa. Grupa koja se zove "Četvrtkovi prijatelji", njih 40, rade u muzeju svaki četvrtak. Razumljivo, takav muzej ne može doći u napast da mu logiku programa diktira znanost: to čini život na podlozi znanosti. U Ekomuzeju Bergslagenu (Švedska) radi 100 volontera na 5 do 10, što stalnih što povremenih, profesionalaca. Unatoč nedostatku tradicije i strahu struke od volontera, ima ih sve više i u zemljama istočne Evrope. No, vjerojatno danas više ne bi bilo moguće okupiti u Moskvi 10 tisuća volontera koji su prije petnaestak godina sudjelovali u preuređenju Muzeja dekorativnih umjetnosti¹¹¹.

Prijatelji Chamberyja, u suradnji s lokalnim turističkim uredom napravili su letke s turističkim rutama, organiziraju ekskurzije u muzeje, kod Muzeja povijesnih kipića prave vojničke parade iz napoleonskih ratova, itd. Danas, osim iznimki, nema nijedne zemlje u Evropi u kojoj ne postoje dobrovoljačke straže, garde, odredi, eskadroni, husari i njima slične grupe koje nastavljaju, odnosno oživljavaju lokalne tradicije. Najčešće ne mogu nastati bez pomoći muzeja i muzejske građe, ali kasnije djeluju samostalno kao rekonstrukcije prošlosti, odnosno primjer živog odnosa s vlastitim identitetom. Oni nisu nužno organizirani kao prijatelji muzeja, ali su, slijedom činjenica, prijatelji baštine i stalni saveznici muzeja.

U Vel. Britaniji, gdje je baština postala važna kao nogomet, postoje i društva kojima je namjena posve praktična, dakle volonterski rad, kao na primjer Nacionalno udruženje društava dekorativnih i lijepih umjetnosti (NADFAS) koje preuzima i poslove čišćenja, katalogiziranja, službe vodiča, itd. Neki muzeji, kao npr. oni sa zbirakama željeznica, ne bi mogli opstati bez fanatičnih zaljubljenika koji žrtvuju sve svoje vrijeme, znanje i vještinu za volonterski rad. Jednako je i s muzejima zrakoplovstva. Jedanaest visoko stručnih volontera poklonilo je 1997. godine Muzeju kraljevskih zračnih snaga u Hendonu (Vel. Britanija) 2026 radnih sati na restauriranju aviona¹¹². Još je impresivnija slika u zrakoplovnom muzeju u Duxfordu kod Cambridgea. U tzv. nezavisnim muzejima koji čine više od

¹¹¹ Isto kao bilj. br. 97.

¹¹² Isto kao bilj. br. 104.

polovice broja muzeja u Vel. Britaniji, odnos među kustosima i volonterima je 1 : 6, a 25% tih muzeja nema uopće plaćenih radnih mjesta.

Da bi vrijednost volontera došla do pravog izražaja, potrebna je volja zaposlenih da ih prihvate, obrazuju i uposle.

Prijatelji i volonteri nisu samo pomoć nego i briga. Kad bi entuzijazam bio dovoljan, ne bi bilo potrebe za kustosima. Za sve dobro što mogu donijeti, mora postojati receptivna i ohrabrujuća politika muzeja, odnosno organizacija posla koja ih može prihvatiti i vrednovati njihov učinak. Uloga koja im je namijenjena mora biti svima jasna, a trebaju postojati mogućnost i volja da ih se za sve što će raditi osposobi, nauči i disciplinira. Treba ih obavijestiti o važnim sitnicama koje profesionalci podrazumijevaju, a koje amateri zbog nepoznavanja i neiskustva ne primjećuju. Očito, a u tome se slažu svi ozbiljni autori¹¹³, za takav odnos mora postojati podloga u statutu muzeja, ugovor koji definira prava i obaveze, te odnos prema profesionalnim djelatnicima muzeja. Razlozi su sljedeći: izbjegavanje amaterskih rezultata, odnosno osiguranje kvalitete učinka, osiguranje poštovanja prema poslu, stručnosti, ulozi muzeja, te formalno reguliranje statusa. U Španjolskoj, zakon ne dozvoljava postojanje regularnog volonterskog rada; volonteri mogu raditi samo jedan dan u dva tjedna, što komplicira organizaciju posla.

S volonterima je čest problem nemogućnost da ih se obveže na regularnost; uvijek je moguće da se, kad je najmanje potrebno, ne pojave na poslu. Tamo gdje ih je više, takva iznenađenja su lakši problem.

Biti u žiži zbivanja pri radu na kakvom projektu, a potom i na istaknutom mjestu u svim protokolarnim, svečanim okolnostima zbog zasluga stečenih za projekt, značajan je stimulans u radu društava. Glavni motiv za rad prijatelja i volontera jest osjećaj doprinosa javnom dobru. Dodatni motivi mogu biti višestruki, od prestiža muzeja i zbirke, do amaterskog oduševljenja za materiju muzeja. Važna je i socijalna komponenta, psihologija grupe koja od većine takvih društava čini dugotrajne organizacije. Muzeji za prijatelje i volontere organiziraju neformalno obrazovanje, studijska vođenja, upoznavanje muzeja “iza scene”, daju popust pri kupnji u prodavaonici, popust u kafeteriji i restoranu, daju im priliku za interno glasilo društva, omogućavaju im posjet izložbama prije samog otvorenja za javnost, itd. Muzeji organiziraju proslave, putovanja, domjenke,

¹¹³ Isto kao bilj. br. 47, str. 10.

omogućuju legitimni boravak u prestižnim prostorima i, dijelom, korištenje tog prostora, što pridonosi osjećaju važnosti i socijalne relevancije. "Ljudi vole pripadati nekom društvu. Vole zanimljive aktivnosti. Vole se zabavljati."¹¹⁴

5. POMOĆNE DJELATNOSTI: KAFETERIJE, RESTAURACIJE, PRODAVAONICE

5.1. Uvod

Prvi "refreshment room" uspostavljen je 1865. u Victoria and Albert Museum¹¹⁵. Primjer iz Hrvatske svjedoči da su i male zemlje imale slične inicijative: donator Strossmayer i njegov savjetnik Rački, planirajući budući muzej (danas: Strossmayerova galerija starih majstora, osnovana 1868.), htjeli su da u sklopu budu "dvije ili bar jedna prodavaonica umjetnina" (Ž. Vujić). Od tada su se pomoćne djelatnosti muzeja (orig.: support services) razvijale do današnjih oblika, bez kojih, barem u minimalnom obliku, ne može niti jedan muzej. Kvaliteta javne ponude komunikacijske ustanove kao što je muzej, podrazumijeva sve što može trebati posjetitelju muzeja. Uz ove, izdavačka je djelatnost jedna od navedenih "komercijalnih" aktivnosti muzeja. Neki od muzeja, posebice u SAD i V. Britaniji, imaju svoje trgovačke tvrtke, obično holding kompanije koje osnivaju sestrinsku firmu, a ta pak sav stečeni profit daje osnovnoj firmi. Tako muzeji obavljaju prodaju poštom ili izdavačku djelatnost¹¹⁶. Takva posebna tvrtka upućuje prihod muzeju, ali i smanjuje opasnost za ostalu djelatnost muzeja od posljedica mogućeg slabog poslovanja. Prihod stvoren prodajom ulaže se u djelatnost muzeja, čime muzej zadržava svoj neoporezovani status. Neki muzeji organiziraju znanstvene izlete po zemlji i inozemstvu, imaju svoj klub i cyber-café¹¹⁷.

Sve pomoćne djelatnosti muzeja moraju biti obojene karakterom i poslanjem muzeja. Njihova prva namjena nije prihod nego distribucija muzeja i udobnost posjetitelja. Jedno je vrijeme postojala praksa da se takve djelat-

¹¹⁴ Isto kao bilj. br. 109.

¹¹⁵ Bazin, Germain, *The Museum Age*, New York : Universe Books, 1967.

¹¹⁶ Royal Armouries Museum, Leeds, ustanovio je javno poduzeće za upravljanje muzejem nakon što je otvoren 1996. godine.

¹¹⁷ "Visionarium", Santa Maria da Feira, Portugal.

nosti muzeja daju u najam, dakle koncesiju. Problemi koji su iz toga proistjecali promijenili su tu praksu. Ugovori su često bili slabi za muzej i obavezivali na neugodne posljedice ako bi muzej iz bilo kojeg razloga mijenjao ugovor¹¹⁸. Često je malo garancija da će koncesionar poštovati karakter muzeja, pa se događalo da restoran posve odudara od identiteta koji muzej predstavlja, da prodavaonica prodaje što najbolje ide, a najmanje stvari u vezi s muzejskim fundusom, te da café dezavuirao karakter muzeja. Zato su svi muzeji u Nizozemskoj uzeli natrag svoje kafeterije i restorane¹¹⁹.

5.2. Prodavaonica

Muzej je institucija općeg dobra. Prodavaonica muzeja mora odavati isti karakter: ljubaznošću osoblja, izborom predmeta i cijenama. “Ako su integrirane kako treba u marketinški program institucije, one će osnažiti poruku, dajući potreban prihod”¹²⁰. Malo je drukčije u SAD: “Ono što je počelo kao mala uslužna djelatnost muzejskim posjetiteljima, postala je velika djelatnost i značajan izvor prihoda”¹²¹. Ali, ne samo to: “Danas su glavni muzeji otvorili svoje prodavaonice na lokacijama dalje od muzeja, kao što su aerodromi, kolodvori i trgovački centri”¹²². Ipak, i Evropa je zabilježila znatne promjene: 1973. Tate Gallery ima “u ulaznom holu pult za razglednice, dva mala stalka za knjige i grafike”¹²³, a 1980-ih je već riječ o prodavaonici od oko 600 m² specijalno uređenog prostora blizu ulaza u muzej.

¹¹⁸ Muzej u Nijmegenu, Nizozemska, morao je zbog napuštanja lokacije platiti odštetu za prihode u ostatak 12-godišnjeg ugovora s koncesionarem.

¹¹⁹ Prema svjedočanstvu g. Dirka Muldera, direktora Camp Westerbork Museum, Hooghalen, Nizozemska.

¹²⁰ Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience. Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee*, Girona, Španjloska, 1991., str. 16.

¹²¹ Isto kao bilj. br. 11, str. 186.

¹²² Isto.

¹²³ Bain, Iain, *Publishing for the museum shop and beyond*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 62.

Ponuda prodavaonice karakterom mora biti sukladna muzeju: “prodaješ ono što pokazuješ”¹²⁴, a raznolikost je pitanje mašte ili dobavljača. “Selektivno opskrbljena muzejska prodavaonica može poslužiti kao ispostava za edukacijske materijale koji se odnose na muzejske programe”¹²⁵. Ne može se dogoditi da prodavaonica prirodoslovnog muzeja prodaje video kasete s krvavim scenama iz životinjskog svijeta ili drugim neprikladnim sadržajima. Takva ponuda može posve dezavuirati trud kustosa. Zato često, bez obzira na to tko je nosilac posla u prodavaonici, kustos procjenjuje izbor ili selekcionira predmete za ponudu prodavaonice. I oblikovanjem prostora prodavaonica bi trebala biti usklađena s karakterom muzeja. Nije odviše posegnuti, ako to okolnosti i ukus dozvoljavaju, za oživljavanjem nekoga povijesnog ugođaja ili pak za referencama na prirodni ambijent ako je prodavaonica u prirodoslovnom muzeju. Kretivan dizajner prodavaonice u tehničkom muzeju znat će se poigrati s oblikovnim predlošcima tehničkih ambijenata. Ne jednom se postavilo pitanje smije li muzej imati i prodavaonicu originalnih predmeta pod svojim krovom. Jedinствен odgovor je teško dati, ali kako sâm ionako ne može prodavati takve predmete, bolje ne. Uvijek će biti zdravije da se, slijedom komercijalne logike, u kvartu oko muzeja nađu privatne inicijative koje grade svoje prednosti na blizini muzeja. Antikvarijati, galerije i ostale prodavaonice oko muzeja danas su dio tradicije i način da muzej pomogne razvoj zajednice u kojoj djeluje.

Ponuda muzejske prodavaonice i atmosfera koju tamo zatiče posjetitelj mora biti daleko od agresivne trgovine, a ukus i kvaliteta materijala moraju biti primjermi. Mnogi posjetitelji cijene neusiljenu, mirnu atmosferu muzejskih prodavaonica. Muzej, ne treba zaboraviti, i tu duguje dokaz svoje predanosti vrsnoći i socijalnoj odgovornosti. To mora biti mjesto fair ponude i prave vrijednosti za uloženi novac. Kompromisi će uvijek biti stvarnost i zato je važno znati odvagnuti kad se treba zaustaviti da bi se očuvao karakter javne ustanove¹²⁶, neupitno poslanje i poželjna javna slika muzeja. Neki autori upozoravaju da su promjene u prodavaonici, kupnja, izbor i sl., “pokazatelj kako uspijevate s vašim ciljevima” pa

¹²⁴ Isto.

¹²⁵ Potter, Mary Grace, *The care of the museum visitor*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 36.

¹²⁶ Isto kao bilj. br. 20.

savjetuju da se te promjene prate, jer su “vjeran, trenutani i najjeftiniji izvještaj”¹²⁷ o stanju muzeja.

Osoblje prodavaonice mora nešto znati i o muzeju, čak i nastojati tu vezu naglasiti, jer to posjetitelj i očekuje, a može na prodavačima steći i sliku o muzeju. Osoblje prodavaonice ipak mora biti prepoznatljivo od ostalog osoblja muzeja, bilo uniformom ili nekim bedžom.

Neki tvrde da muzejska prodavaonica samo stvara gubitak¹²⁸. Žale se na ograničenja u ponudi i radnom vremenu, te na nestajanje robe. Istraživanja pak pokazuju da više gubitaka nastaje zbog potkradanja od strane zaposlenih nego od klijenata¹²⁹. Muzejska prodavaonica ne mora biti surogat prave prodavaonice. Mnoge to više nisu, nego imaju reputaciju kvalitetne ponude. Mnogi stoga svoje prodavaonice otvaraju jednom stranom prema ulici, ili auli za koju nije potrebna muzejska ulaznica, kako bi povećali promet. Opći dio ponude obuhvaća: kalendare s muzejskim predmetima, razglednice s reprodukcijama muzejskih predmeta, reprodukcije, adresare, notese, igraće karte, slagalice, podmetače za čaše, majice, privjeske, itd. Većina posjetitelja kupuje u muzeju razglednice (95%)¹³⁰, male slagalice i moderni nakit (ne replike!). Razglednice su najjeftinije, a koristan su сувениr na posjetu muzeju. U nekim državama (V. Britanija), inspekcija kažnjava, odnosno oporezuje prodaju predmeta koji nisu edukativne prirode ako se prodaju izravno od muzeja (dakle, ne preko tvrtke što ju je osnovao muzej). Najbolji potrošači su djeca i posjetitelji koji kupuju poklone. Moguće je, a često i potrebno, napraviti posebnu ponudu za povremene izložbe. Praksa je nekih velikih muzeja (recimo Victoria & Albert Museum) da uz veliku povremenu izložbu uspostave posebnu privremenu prodavaonicu. Preko prodavaonica veliki muzeji mogu se domoći značajnih prihoda koji su slobodni za bilo koju uporabu u muzeju. I u toj djelatnosti muzeji uviđaju potrebu objedinjavanja. Jedanaest pariških muzeja ima zajedno nekoliko prodavaonica, čak izvan muzeja, a objedinjavaju i troškove izrade predmeta ili pak izdavanja publikacija. Museums Association u V.

¹²⁷ Rogers, Bob, *Story Technology*, Pre-conference version. TILE, 1996., str. 6.

¹²⁸ Isto kao bilj. br. 109.

¹²⁹ Bassett, Douglas A., *Museum publications and museum publishing : a brief introduction*, *Manual of curatorship* / ed. John M. A. Thompson. London : Butterworth & Heinemann, 1992, str. 465.

¹³⁰ Iznos podaci odnose se na muzeje u V. Britaniji.

Britaniji ima odio koji se isključivo bavi muzejskim prodavaonicama i njihovom ponudom, a jednako tako posluje i American Museums Association.

5.3. Restauracija

Porijeklo riječi, u značenju okrijepiti, svjedoči o namjeri restauracije. Posebice u velikim muzejima, gdje posjet može trajati nekoliko sati, smisleno je ponuditi mjesto gdje je moguće obaviti neki od dnevnih obroka, a da se zgrada ne napušta. Postojanje restauracije u muzeju rješava na licu mjesta i potrebe zaposlenih, a dobro vođena, donosi muzeju i prihod. Za razliku od stare legislativne i uvjerenja, sve više muzeja po Evropi preuzima restauracije pod svoju upravu, jer je na tržištu rada lako naći iskusne stručnjake koji mogu voditi restauraciju kao radnici muzeja. Posjedovanje restauracije nije veselje za upravu muzeja, ali omogućuje odlučivanje o ponudi, o uređenju i o radnom vremenu. Neki imaju tako sretno uređene odnose s koncesionarima da restauracija ima ponudu lokalne tradicijske kuhinje, vlastito radno vrijeme do kasnih sati, a dogovor čak omogućava da gosti mogu pod vodstvom razgledati i muzej¹³¹.

Muzeji u SAD imaju dugu tradiciju te vrste i oduvijek je prevladavajuća namjera bila pružiti takvu vrstu usluga i cijena koje su, uz zadovoljavajuću kvalitetu, dostupne većini posjetitelja. Evropska tradicija je kraća i manje demokratska, ali se u posljednjih nekoliko desetljeća podesila većini posjetitelja. Na Istoku Evrope češći su restorani po muzejima čija ponuda nadilazi mogućnosti većine posjetitelja. To je vjerojatno posljedica zastarjelog poimanja muzeja. Prevladavajuća evropska praksa poznaje uslojavanje ponude, tako da po značajnijim muzejima postoje istovremeno dobri restorani i mjesta jednostavnije, jeftine ponude, pa čak usto i automati sa sendvičima, slasticama i pićem¹³².

Idealno govoreći, najbolje je da muzejski restoran pomogne proces na kojem djeluje i sam muzej sa svojim strukovnim sadržajima. Teško je očekivati da ima obrazovne efekte, ali već ponuda domaće kulinarske tradicije to može biti. To će se očekivati pogotovo u restauraciji nekog muzeja kulturne povijesti ili u, recimo, regionalnom ili gradskom muzeju. U istom je smislu logično da muzej svemira "Cite d'Espace", u Toulousu,

¹³¹ Museu Giacometti, Setubal, Portugal.

¹³² Dobar primjer takve ponude je Oceanopolis, Brest, Francuska.

Francuska, ima u restoranu “menu cosmonaute”. U “Sami Museum and North Lapland National Centre”, Inari, Finska, restauracija nosi naziv: “Sjeverna magija”. Povremene izložbe danas su često pravi festivali manjina ili pak dalekih kultura pa je odavna znano kako je to prilika da se muzejski restoran iskaže na svojem području, koje je sve prije nego nevažno¹³³. Restauracija nije podložna istim strogim pravilima kao muzej, pa tamo dizajner može sebi dopustiti slobodu interpretiranja lokalne tradicije ili rekonstrukciju nekih idealnih povijesnih ambijenata. Svaki takav zahvat mora biti jasno označen, da ne bi stvarao zabunu.

Kako muzeji postaju ambiciozniji i posjećeniji, tako postaju i prepoznati kao prestižna mjesta s istaknutim karakterom. To privlači klijentelu dubljeg džepa i odatle potreba da se počnu praviti međunarodni vodiči po muzejskim restauracijama. Neki od njih imaju istaknute šefove kuhinje (Guggenheim Bilbao Museoa, Olympic Museum, Lausanne), a kvaliteta nekih postaje dio turističke ponude¹³⁴, neovisne o muzeju.

5.4. Kafeterija

“... milijunti posjetitelj kanadske Nacionalne Galerije u Otawi, kojem je poklonjena slika u tehnici ulja, priznao je da je ušao zbog muzejske kafeterije”¹³⁵. Većina muzejskih kafeterija može biti posjećena i bez plaćanja ulaznice, što povećava njihovu isplativost, a dobro služi korisnicima usluga muzeja. Sve što je rečeno za restorane muzeja, vrijedi i za kafeterije. Jedina je razlika u prioritetima: muzej najprije treba imati kafeteriju, a onda restauraciju. Ako restauracija može biti osobita po ponudi i cijenama, za kafeteriju vrijedi pravilo da cijenama služi što većem broju posjetitelja. Kafeterija je najprije zamišljena za udobnost posjetitelja, kako bi im boravak u muzeju bio ugodan i što duži, a zarada koju donese samo je dobrodošao efekt. Mali muzej može kafeteriju svesti na automat za tople i hladne napitke, a izgledat će više no susretljivo ako

¹³³ King, Carol A., Let's Eat, *Museum news*, 59, 9 (1975.)

¹³⁴ Industrien, Kerkrade, Nizozemska; Zuiderzee Museum, Nizozemska; Zepelin Museum, Fridrishafen, Njemačka; Museum of Reconstruction, Hamerfest, Norveška; Museum of Scotland, Edinburgh, Škotska; Muzej grada Zagreba, Zagreb, Hrvatska, itd.

¹³⁵ Washburn, Wilcomb E., *The Museum's Responisibility in Adult Education*, Curator. 7, 1 (1964.), str. 37.

se uz takav automat nađe i kakva klupa ili stol¹³⁶. Jednako kao i u restoranskoj ponudi, i kafeterija je mjesto kreativnosti, pa treba biti u skladu sa sadržajem ili karakterom muzeja¹³⁷.

6. ULAZNICE: IZMEĐU CIJENE USLUGA I POSLANJA

6.1. Uvod

Cijena usluga postaje važnom temom zbog pokazatelja koji govore da smo u vremenima kad se maksimiziranje prihoda smatra neizostavnim dijelom rentabilnosti muzeja. Pojava marketinga u muzejskom sektoru dogodila se upravo kao odgovor na ove nove zahtjeve na koje se bez marketinga nije dalo odgovoriti.

Prvi, vanjski znak položaja suvremenih muzeja između zakona tržišta i karaktera ustanove javnog dobra jest režim pristupa u muzej. Suočeni s potrebom da budu uspješniji u svojem nastupu, muzeji su napustili tradiciju slobodnog ulaza i uveli plaćanje. Uzme li se ta promjena samo u simboličkom značenju, stvorit će se dojam kako se muzej odrekao svoje prirode demokratske ustanove čije usluge može koristiti svatko. Kad se već dogodilo kao dio novih potreba i okolnosti, plaćanje ulaznice trebalo bi, kao i sve promjene, služiti svrsi muzeja. Naplaćujući ulazninu, muzej se obavezuje na odgovornost i ozbiljnost koju razumije baš svaki posjetitelj. "Nametanje plaćanja ulaznice općenito zahtijeva upotrebu marketinga"¹³⁸. Marketing tako, kao način razmišljanja, prethodi uvođenju plaćanja posjeta i predstavlja nezaobilaznu posljedicu. Danas kad neki muzeji funkcioniraju isključivo na prihodu od ulaznica, priljev novca koji ostvaruju postaje pitanje opstanka muzeja. Plaćanje ulaznica ili ne, da se podsjetimo, jedna je od temeljnih dilema. Postojanje cijene može značiti da je previsoka, da netko ima novca platiti je, a netko ne. Dio muzeja u V. Britaniji još uvijek odolijeva nudeći slobodan ulaz u muzeje. Ta vrijedna, simbolička pozicija uskoro će, nažalost, biti posve izgubljena. Stezanjem financija i pritiskom za boljom ponudom, muzeji moraju naplaćivati ulaz. S tom pragmatičnom okolnošću materijalnog

¹³⁶ Milos Mining Museum, Adamos, Milos, Grčka.

¹³⁷ Hellenic Cosmos Museum, Pizeos, Grčka, jedan je od tehnološki najmodernijih muzeja današnjice i ima cyber-café kao svoju kafeteriju.

¹³⁸ Isto kao bilj. br. 35, str. 142.

preživljavanja, i marketing postaje način života, a ne samo obaveza koju savjetuje muzeologija.

Ulaznice su dio politike cijena (pricing) što bi samo po sebi bilo marketinška tema, ali kako dolazi iz središta komercijalnog sektora, malo je primjenjiva na muzeje koji su po definiciji neprofitne ustanove. Ulaznice zato nisu veliki problem, jer su tek jednim dijelom ovisne o strukturi troškova, a formiraju se logikom i okolnostima koje postoje u drugim kulturnim ustanovama. Važno je da ulaznica bude dio jednog uravnoteženog i kvalitetnog odnosa prema posjetiteljima, odnosno korisnicima muzeja. Neugodno je iskustvo platiti ulaznicu, a potom otkriti da u slijedu posjeta postoje dijelovi muzeja privremenog ili osobitog karaktera za koje trebate posebnu ulaznicu ili dodatak na postojeću. Takav način je nepriličan u muzejima, makar ga sve više srećemo po svijetu. Riječ je posljedici nerazumijevanja muzeja u promišljanju politike cijena, odnosno o reakciji na muzejsko sudjelovanje na tržištu roba i usluga. Ako muzej, naime, od komercijalnih poduzeća naruči projekt i izvedbu neke atraktivne instalacije koja može oduševiti posjetitelje, vjerojatno će takvo znanje i tehnologiju skupo platiti. Jedini način da tu investiciju donekle učini rentabilnom jest da naplaćuje dodatne iznose na ulazninu. U američkim se muzejima tu i tamo događa da se od umora i zasićenosti posjetitelja nastoji profitirati nudišenjem neke robe ili usluga, na isti način na koji je hladni napitak neprimjereno skup na vrućoj plaži. To stvara kod posjetitelja osjećaj da su objekt, a ne subjekt muzejskog procesa, a to je, pak, u posvemašnjoj suprotnosti s prirodom muzejske institucije.

Muzej je mjesto visokih standarda, moralno i informacijski oslonljivo mjesto, izdašan i dobrohotan partner, ukratko prijateljski i udobni prostor, gotovo utočište pred tegobama svakodnevnice. Ako je već prisiljen naplaćivati usluge, muzej mora davati “vrijednost za novac” i svojim djelovanjem jasno dati na znanje da “rentabilizacija muzeja” nije zarađivanje na posjetiteljima i korisnicima, nego razmjena u kojoj se “profit” pojavljuje samo kao mogućnost investiranja u poboljšavanje kvalitete usluga.

6.2. Slobodan ili plaćen ulaz?

Danas je literatura, uglavnom po stručnim časopisima, o tome treba li naplaćivati ulaz u muzeje ili ne, vrlo opsežna. Jasno je da je muzej neprofitna ustanova i da je dio toga sklopa institucija koje su, barem u Evropi, većim dijelom financirane sredstvima poreznih obveznika. Dakle, plaćanje ne bi trebalo doći u obzir. Danas su proračunske okolnosti država takve da se sve više u liberalizaciji društva inzistira na dohodovnosti i

trudu da se financije dobiju iz svih raspoloživih izvora. Strogo gledano, od muzeja se očekuje da stvore proizvod koji netko hoće “kupiti”: bilo kao sufinancijer ili kao korisnik. Novac, poklonjen i dat, drži se mjerilom relevancije programske ponude. Nisu rijetki primjeri da se kao kriterij za dobivanje sredstava iz jednog izvora uzima dokaz o dobivanju sredstava iz drugoga. Dakle, i ulaznica je logičan postupak.

Ima strukovnih mišljenja¹³⁹ koja dileme sažimaju na način, naizgled, vrlo prihvatljiv i u skladu s logikom komercijalnog marketinga: Čuvanje, koje se sastoji od prikupljanja, katalogizacije i konzerviranja (te vjerojatno, i sveg posla kojeg to podrazumijeva), predstavlja društvenu odgovornost muzeja zato što na taj način muzeji “služe potrebama zajednice”¹⁴⁰. Iz toga slijedi kako je i logično da zajednica, odnosno, društvo treba financirati posao muzeja u cijelosti. Prezentaciju pak, pod čim se smatra izlaganje i interpretacija, uživa samo manji dio zajednice koji posjećuje muzeje, pa zato proizlazi da je “umjereni naplata prihvatljiva”. Dakle, tko koristi, neka plati. Kako je ujedno riječ o rastućem uvjerenju u struci, smisao referiranja na ovakvo mišljenje nije polemika nego potreba da struka baštine bude načistu sa svojim mjestom i poslanjem u društvu. Takav stav podrazumijeva statičnost i zadanost muzeja, odnosno ne podrazumijeva mogućnost da bi muzeji mogli višestruko bolje nego danas opsluživati i one koji imaju malo sredstava (ili možda baš najviše njih). Ključ dileme ostaje pri svakom kompromisu “umjerenost” u naplati, jer je teško tvrditi što to doista jest.

To je stav po kojem zdravstvo i školstvo nisu osnovani kao solidarne institucije socijalnog blagostanja, nego kao dohodovne djelatnosti. Tko je više bolestan neka radi za svoje liječenje. Tko ima veće kulturne potrebe neka ih plaća, ako ima odakle. Takav liberalni stav na sreću vrlo često uključuje socijalnu korekciju, pa se od plaćanja izuzimaju nezaposleni, ostaju dani slobodnog ulaza, omogućuje se popust na transportu za posjet muzeju, smanjuju cijene izvan turističke sezone, itd.

“Umjesto da se prepiremo o ‘etici naplaćivanja ulaznica’, možda bismo trebali razmisliti o prirodi i stupnju društvenog dobra (što ga muzeji donose, op. T.Š.): koji bi postotak od svakoga takvog dobra trebalo subvencionirati, ili koji bi tip posjetitelja trebao biti posebno pomognut ili pak ohrab-

¹³⁹ Isto, str. 146.

¹⁴⁰ Isto.

ren”¹⁴¹. Sve to ne može ukloniti diskriminacijsko obilježavanje siromašnih kojima su baština i njezini učinci najviše i potrebni.

Stav koji razdvaja tzv. osnovne poslove muzeja od prezentacije nudi na žalost logiku koja arbitrarno odlučuje koji je posao važniji; istina je pak, da samo oba posla, koji jedan drugom daju smisao, čine muzejsku ustanovu. Ideal struke treba biti besplatan muzej ili barem takva praksa koja taj ideal, uz sve održive kompromise, neće smetnuti s uma. Stanovništvu grada Carlislea u V. Britaniji ponuđena je kartica s imenom i adresom za slobodno posjećivanje muzeja¹⁴², jer se držalo da su oni stvarni vlasnici muzeja koji financijski uzdržavaju. Ovaj primjer, koji nije jedini te vrste, izuzetno je instruktivan. Podrazumijeva da svi posjetitelji izvan te zajednice moraju platiti kartu, kako je, čini se i red, a snažnom simbolikom osigurava gotovo status člana i prijatelja muzeja. To je ipak, naj snažnija izjava o tome komu je muzej namijenjen.

U svijetu u kojem je novac prevladavajuće mjerilo važnosti, treba očekivati da slobodni ulaz u muzej može zbuniti. “Besplatnost u muzeju, u nekim slučajevima može biti interpretirana kao dokaz osrednje kvalitete njegova sadržaja”¹⁴³. Moguće je tvrditi da nijedan posjet ne može biti besplatan jer podrazumijeva troškove i bez cijene ulaznice: ne samo da je trošak transport da se dođe do muzeja, nego se troškom može smatrati i činjenica da dotični posjetitelj nije ništa drugo mogao raditi u vrijeme posjeta, ili čak “trošak” napora da razumije izloženo¹⁴⁴. Kad je kasnih sedamdesetih godina Kunstgeverbe museum u Hamburgu napravio eksperiment prelazeći sa slobodnog ulaza na plaćeni, pokazalo se da publika više cijeni plaćeni posjet muzeju, i dolazi u većem broju¹⁴⁵.

Treba znati da je u svijetu izvan muzeja često malo razumijevanja za neke strukovne ideale. U Louvreu je ustanovljeno da je posjet opadao u nedjelje kad je bio slobodan ulaz, a rastao kad se plaćao. Zato su 1990. nedjelje slobodnog ulaza ukinute, a 1996. vraćena je prva nedjelja u

¹⁴¹ Isto.

¹⁴² Isto kao bilj. br. 52, str. 162.

¹⁴³ Mairesse, Françoise, La strategie du prix, *Publics et musees*, (Tematski broj: Marketing et musees.) 11/12, (1997), str. 146.

¹⁴⁴ Isto.

¹⁴⁵ Usmeni iskaz tadašnjeg direktora muzeja, gospodina H. Von Salderna, Salzburg, seminar, 1981.

mjesecu¹⁴⁶. Ta je shema od 1. siječnja 2000. nacionalnog karaktera i obuhvaća sve “povijesne spomenike” (les monuments historiques; šest mjeseci na godinu) i sve nacionalne muzeje (u toku cijele godine).

Većina muzeja se bori za porast broja posjeta iz razloga ispunjavanja poslanja, bolje slike u javnosti i većih prihoda. U muzejima se jedva govori o formiranju proizvoda, a slijedom iste slabosti – jedva nešto o kvaliteti. Tako i tema kvalitete posjeta ostaje slabo obrađena. Naime, masovnost sama po sebi nikad nije značila kvalitetu, ali znamo da se neki muzeji velikim dijelom financiraju ulaznicama. Bit će im teško objasniti da mogu i trebaju praviti program kojem nije cilj masovnost, nego učinak.

Međutim, protiv uvjerenja da je velik posjet a priori dobar, mogu govoriti i ekonomski argumenti. U funkcioniranju muzeja postoje tzv. stalni troškovi koji su uvijek jednaki bez obzira na neke pomake u broju posjetitelja. Danas kad neki muzeji imaju i po 5 milijuna posjetitelja godišnje, postajemo svjesni nekih zakonitosti. Postoji, naime, točka u kojoj se pojačani posjet ne isplati. Troškovi čišćenja, habanja, dodatnih potreba (sigurnost, popravci, parkiranje, garderoba, toaleti...), troškovi besplatnih deplijana, osoblja za informacije, za održavanje, itd., rastu brže od prikupljenih sredstava na pojačanom posjetu¹⁴⁷.

Stoga, posebno u anglosaksonskom svijetu¹⁴⁸, gdje je postojala jaka tradicija slobodnog ulaza u muzeje, neki muzeji ostavljaju posjetiteljima na volju da za ulaz sami prilože koliko smatraju potrebnim. Ljubazno uputstvo uprave muzeja koje stoji uz škrabicu preporučuje neki opći iznos. Iskustva su različita: dok se jedni žale, drugi smatraju da je sustav uspješan¹⁴⁹. Kako naplaćivanje ulaza ima svoje loše strane, od kojih je jedna povećan posao (osoblje, tiskanje ulaznica, troškovi računovodstva), ima i muzeja koji tvrde da im se naplaćivanje ne isplati. Natural History Museum u Londonu bio je “prisiljen” 80-ih godina uvesti plaćanje

¹⁴⁶ Fourteau, Claude, Les effets de la gratuite du dimanche au Louvre, *La Lettre de l'OCIM*, 59, (1998.), str. 17.

¹⁴⁷ Isto kao bilj. br. 35, str. 146.

¹⁴⁸ Metropolitan Museum of Art, New York; British Museum; National Gallery, Victoria & Albert Museum u Londonu, itd.

¹⁴⁹ Phillip de Montebello, direktor Metropolitan Museum of Art, smatra da je sustav uspješan i dobar (citirano u Mairesse, Françoise, La strategie du prix, *Publics et musees*, 11/12 (tematski broj: Marketing et Musees) (1997.), str. 150.).

ulaznice, ali je svoj novi pristup valorizirao bitnim poboljšanjima ponude (komfor posjetitelja, pedagoški rad, prostorija i oprema; novi programi)¹⁵⁰. Plaćaju, i to ne malo, i djeca i članovi ICOM-a. Istina, muzej je među najposjećenijima u V. Britaniji, ali znajući izuzetnost zgrade, senzacionalnost zbirke i kvalitetu programa, muzej je, mogli bismo reći, postao “must”, dakle mjesto koje se mora posjetiti, baš kao i Tour Eiffel, gdje je visoka cijena ulaznica (otprilike dvostruko u usporedbi s muzejima) jasna posljedica potražnje.

Zarađeni prihodi muzeja su od ulaznica, sponzorstva i ostalih izvora (usluge, prodavaonica, prava...). Taj prihod je istinska šansa muzeja i zato je potrebno poznavati sve okolnosti kad treba odrediti cijenu. Već i površna usporedba s cjenicima usluga ostalih neprofitnih organizacija i poznavanje korisnika dat će nam dobru orijentaciju. Urazličenje cijene ulaznice prema statusu i dobi ispraviti će, barem donekle, posljedice za one koji nemaju novca. Jednako kao i s naplatom prava snimanja/reproduciranja muzejskih predmeta, mora postojati dogovor grupacije koja zajednički istupa na tržištu i za realnu naknadu¹⁵¹.

“Analiza portfelja muzejskih aktivnosti”¹⁵² za bolju orijentaciju među brojnim muzejskim aktivnostima, može ukazati na one koje donose dobitak i one koje donose gubitak: “Neko osobito deficitarno središte troškova koje ne doprinosi poslanju mora biti restrukturirano ili eliminirano”¹⁵³. Muzejska prodavaonica može donositi prihod, ali njena uspostava košta, a postoje i troškovi nabavki, rada, investicije, itd. Još uvijek je korisna ako realno i ne donosi profit, jer služi distribuciji muzeja. Marketing će uvijek imati jasan savjet da bi se stanje poboljšalo. Mairesse predlaže shemu portfelja koja u ravnoteži “središta troškova” (obrazovanje, konzervacija, istraživanje) i “središta prihoda” (iznajmljivanje prostora, prikupljanje sredstava (orig.: collection de fonds), prodavaonica, restauracija, članstvo, događaji, izložbe), – traži rješenje za funkcioniranje muzeja¹⁵⁴.

¹⁵⁰ Isto, str. 153.

¹⁵¹ U Velikoj Britaniji Asocijacija muzeja bavi se tim poslom i za svaku cjelinu problema izdaje, između ostalog “information sheet”.

¹⁵² Isto kao bilj. br. 144, str. 144.; “analyse du portefeuille d’activites”.

¹⁵³ Isto.

¹⁵⁴ Isto, str. 145.

7. ETIKA U MARKETINGU

Sponzorstvo je “licemjerje koje je homage ugasloj vrlini”¹⁵⁵. Sponzorstvo nije osnovano na filantropiji i na uvjerenju da je kultura sukus svega što je važno u društvu. Cilj sponzora je profit. Svijet profita i ekstraprofita sve je prije nego simpatičan i, uz vjerojatne časne iznimke, sve prije nego opterećen humanističkom zabrinutošću za sudbinu svijeta. Može se činiti zbu-njujućom činjenica da se profit ostvaruje posredno i izvan prvoga, poslovnog konteksta, ali kao i drugdje, posredni argumenti su često vrlo efikasni. Dio planiranog profita ili načina da se do njega dođe jest i tako eluzivna ambicija kao što je stvaranje povoljne javne slike poduzeća ili proizvoda. U 1990-im godinama dogodio se “pomak u korporativnim stavovima od filantropskog davanja prema davanju kao strateškoj investiciji”, jer “prilozi mogu stvoriti financijsku ili marketinšku zaradu”¹⁵⁶.

Od polovine 50-ih godina korporacija Philip Morris svojim kulturnim programima, umjetničkom galerijom i sponzorstvima umekšava sve manje simpatičnu sliku jednoga od najvećih svjetskih “trovača” cigaretnim dimom. Upotrebljavajući transfere i zamjene, proizvođači nastoje svojim proizvodima pridobiti vrijednosti i identifikacije pozitivnog i poetičnog karaktera. Istog je značenja i skupi desetljetni projekt “Camel Trophy”, gdje je nekoliko kompanija udruženo da o sebi stvore image zdrave, hrabre pustolovine u djevičanskom prirodnom ambijentu. Gonjeni nastojanjem da pod svaku cijenu povećaju profit, stručnjaci za marketing velikih korporacija, ili pak velika marketinška poduzeća, postali su važni akteri industrije iluzija, svijeta koji je izmišljen samo zbog afirmacije potrošačkih potreba. Što ružnija industrija, to veće nastojanje da se javna slika poboljša. Bolji je, naime, partner koji sponzorstvom ne pere mrlje sa svojeg imagea, nego mu veza s kulturom treba zbog jače konkurentnosti na tržištu. “American Expressu” lakše je nego “Marlborou” otkriti u kojoj mjeri je i zašto sponzorstvo važno: “Program sponzoriranja kulture priskrbuje svim našim poslovnim jedinicama podlogu za njihove

¹⁵⁵ Bames, Julian, Engleska, Zagreb : Celeber, 2000., str. 234.

¹⁵⁶ Isto kao bilj. br. 11, str. 302.

marketinške strategije”¹⁵⁷. No, i tu treba znati da je riječ o dalekosežnim efektima, kako se dade razabrati iz sljedećeg svjedočanstva iz poduzeća “Mobil Oil”: “Naši ciljevi pri poduzimanju sponzorskih aktivnosti jesu isticanje kompanije i priskrbijivanje kredibiliteta njenim pogledima”. To je, naravno, moguće zbog toga što “kulturni događaji predstavljaju ugodnu i upečatljivu pozadinu”¹⁵⁸. Riječ je o tako velikim shemama (American Express ima, primjerice, svoje filijale u 60-tak zemalja), da velika poduzeća posjeduju svoje posebne odjele za kulturu, a nerijetko i svoje muzeje, galerije i sl. Stalna briga o financijskom preživljavanju može biti pogubna za muzeje koji su premalo pomognuti javnim novcem (npr. “nezavisni muzeji” u V. Britaniji ili većina muzeja u Sjevernoj Americi). Industrije alkoholnih pića, duhana, ili pak velike zagađivačke kompanije, nude svoj novac, ali “vokacija muzeja je u suprotnosti s bilo čim što pridonosi rehabilitaciji image tih industrija”¹⁵⁹.

Postoje i primjeri nešto drukčije vrste, kao što je slučaj ujedinjene banke i mirovinskog fonda u Kataloniji “La Caixa”. Činjenicom da za mecenatstvo, donatorstvo i sponzorstvo ima više sredstava negoli španjolsko Ministarstvo za kulturu, ta banka u cijelosti obdržava nekoliko kulturnih institucija, financira bogat kulturni program i pomaže sponzorskim novcem golemu aktivnost u cijeloj Španjolskoj.

Muzeji moraju izvući povoljno partnerstvo tako da ne ugroze svoje ciljeve koji bi, po svemu sudeći, morali biti različiti od ciljeva sponzora. Na drugoj se strani ne nalazi neuki, primitivni kapital, nego vrhunski profesionalci koji po zakonitostima svoje struke i kriterijima posla služe ciljevima svoje kompanije. Stoga je malo sponzora koji “pišu ček” i prepuštaju ostali posao muzeju: oni žele sudjelovati, provjeravati proces i osigurati da njihovi interesi budu posve zadovoljeni. Sponzor želi biti “izravan, neiz-

¹⁵⁷ Bloom, Susan, *American Express and the arts*, Public view: the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris: ICOM, 1988., str. 90.

¹⁵⁸ Charlton, David, *Mobils approach to arts sponsorship in the U.K.*, Public view: the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris: ICOM, 1988., str. 91.

¹⁵⁹ Le Nouveau Visage des Musees: la vocation culturelle et le service du public, Etudes Speciales, Paris : Institut La boetie, 1990., str. 24.

bježni sudionik”¹⁶⁰. Ako nema dovoljno opreza od strane muzeja, što je lako očekivati zna li se da su u muzejima manje vični poslovnosti, sponzorstvo može biti suviše očito. Nametljiva prisutnost Coca Cole izazvala je veliki skandal na izložbi dizajna u Nacionalnom muzeju Švedske¹⁶¹. Brojni su primjeri izvan muzeja i izvan Evrope koliko drastični, toliko i poučni. U projektu sportskog stadiona u Phoenixu, a prema traženju sponzora, moralo se osigurati 400 mjesta u ložama i poseban bazen za VIP, što je doslovno karikiralo javni karakter projekta. “Merill Lynch Great Orchestra Series” sastojao se u tome da je kompanija “Merill Lynch” otkupila sezone šest najvećih orkestara SAD i dala im svoje ime¹⁶², što je agresivno i neukusno. U londonskom Science Museumu, u odjeljku o nuklearnoj fizici i centralama, sponzor je promijenio stanovit broj panoa na izložbi koja time “ne uspijeva na odgovarajući način predstaviti kontroverznu prirodu te teme”¹⁶³. Može i sponzor biti nezadovoljan rezultatom, jer se prevario u procjeni, ili je događaj koji je sponzoriran bio slabije primljen/izveden nego što se namjeravalo. Rezultat može biti slab prilog javnoj slici sponzora i odatle sklonost sponzora da “idu na sigurno”, tj. afirmirano, razvikano, itd. Oni koji daju novac (orig.: funding bodies) “često očekuju da muzeji ispune njihove cjelovite zahtjeve i sigurno imaju moć da, kao sredstvo pritiska, povuku financiranje”¹⁶⁴. Samo financijeri koji imaju razvijenu marketinšku djelatnost i dovoljno iskustva, traže dodatne efekte kroz pomoć inovacijama i neuobičajenim projektima. Kad u tome uspiju, obično za maleno ulaganje dobivaju jak odjek u javnosti. Oni smatraju i izbor partnera, vjerojatno ispravno, dijelom strategije profita.

Ne samo da uravnoteženje interesa krije uvijek opasnost da u muzejskom projektu utjecaj sponzora pretegne više nego što treba, nego su otvorene i druge mogućnosti, primjerice suvišna vezanost na javnu sliku kompanije koja mijenja svoj položaj na tržištu i u svijesti ljudi: “...najgore što muzej

¹⁶⁰ Zorzi, Renzo, *Corporate patronage*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Cornie Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 87.; (riječ je o stavovima kompanije “Olivetti”).

¹⁶¹ Isto kao bilj. br. 44, str. 89.

¹⁶² Isto, str. 89.

¹⁶³ Isto kao bilj. br. 52, str. 172. (citirano prema Porter, 1988.)

¹⁶⁴ Isto, str. 69.

može napraviti jest da se složi predstaviti program samo zato što korporacija nudi sponzoriranje ili da stvara program s namjerom da se sviđa korporacijskom sponzoru”¹⁶⁵. Muzej može izgubiti i kontrolu nad čitavim dogovorom i postati zapravo sluga sponzoru, ili čak izvor zarade. Mobil oil, primjera radi, financira kampanju za javnost u povodu izložbe slikara Johna Pippera u Tate Gallery. Ako prije izložbe, koja slikara promiče u međunarodnu zvijezdu, kupi značajnu količinu njegovih radova, isplatit će možda svoje troškove ili još zaraditi prodajući te slike muzejima i privatnim zbirateljima. Tako muzeji postaju samo dio transakcijskog lanca, ne uprizorenja kulturne poruke, nego generiranja profita. Važno je uočiti da sponzorski novac može od posve nepoznatog umjetnika, najčešće uz pomoć muzeja, napraviti svjetsku veličinu. Ako je profit iz ulaganja samo dio poslovne prirode takva “kulturnog” pothvata, što reći na činjenicu da će mnogo muzeja “morati” otkupiti za svoje stalne postavbe djela tako poznate veličine? Tako će se i povjesničari umjetnosti naći u prilici da sankcioniraju stručni najamni posao svojih kolega u službi sponzora. Istini za volju, u takvim slučajevima pritisci su suptilni, jer se takva praksa uhodala do privida da tako baš mora biti. Može se, dakako, smatrati važnim samo javno proklamirana kvaliteta proizvoda (dakle, razvikan autor, medijska podrška, atraktivan postav, itd.), ali bi to bila logika koja iz kulturnog proizvoda izbacuje etičku dimenziju. Teško bi bilo zamisliti muzej čije poslanje ne podrazumijeva etičke obaveze. Kad, dakle, iza vjenčanja kulture i businessa poteknu bogatstvo, elitizam, pompa, prestiž i slična zločesta dječica, onda je riječ o braku iz interesa i upropaštenoj udavači.

Sponzorstvo u SAD, koje je postalo uzor Evropi, podrazumijeva američku tradiciju, neometano bogaćenje pojedinaca i grupa kroz dva stoljeća mira, te primjeren porezni sustav kojim se veći dio sponzorskog novca vraća u poreznim olakšicama. Iza te filantropije stoji, dakle, sveprisutni mit profita koji upotrebljava sve forme da bi dokazao nedokazivo, naime, svoje filantropske motive.

Muzeji pak, kao uostalom i cijela kultura, opstoje na idealu moguće i potrebne autonomije od vlasti i novca, dakle od moći. Stoga je sve što to nastojanje za autonomijom koči ili sprječava upereno protiv poslanja kulture, odnosno protiv kulture same. Invazija profita, stvara industriju kulture, stanje bez kulture; dakle, “kulturu” koju, kao i svaku drugu potrošnju,

¹⁶⁵ Isto kao bilj. br. 76.

kreiraju profesionalni laboratoriji velikih korporacija. Korporativnim sponzorima važno je zaraditi. To je moguće samo na proizvodu koji se masovno prodaje, a masovno se prodaje samo proizvod kojem je privlačnost konstruirana na primarnim impulsima publike. Tom se, muzejima stranom, logikom stiže do programa koji publici daje ono što želi, ali premalo od onoga što joj treba. Ako izložba Van Goghovih djela postane po “prodaji” masovni proizvod, treba znati da razlog nije u razumijevanju kvalitete umjetnikovog doprinosa. U poslu, pa makar i muzejskom, pozivanje na *poesis* uvijek se čini ispraznim cjepidlačenjem, ali bi moglo biti teško živjeti u svijetu koji svoje savršenstvo pronalazi jedino u profitabilnom trgovačkom ugovoru i u količinskim pokazateljima uspjeha od kojih je najsnažniji upravo novac.

Pritisak na muzeje za “urazličenje resursa” nosi opasnosti, pogotovo u situaciji kad ne postoje niti tradicija, niti dobri uvjeti: “To sudjelovanje je moguće i poželjno u društvu koje je socijalno demokratsko, a ekonomski razvijeno”¹⁶⁶. Odatle je razumljiva bojazan za muzeje u zemljama u tranziciji da će se naći nespremni i naivni u situacijama čije osobine njihovi kolege na Zapadu dobro poznaju. Ustupci tržišnoj stvarnosti trebaju doći samo kao rezultat brižljivog balansiranja između osnovnih muzejskih ciljeva i realnih fiskalnih okolnosti. Inače, doista postoji opasnost da prevladaju “financijalno i komercijalno razmišljanje”¹⁶⁷ u muzejima. Da bi javno očitovali svoje mjesto unutar kulture kao korektiva društvenoj stvarnosti i kao mehanizma ravnoteže, muzeji su dužni staviti na javni uvid strukturu svojeg financiranja.

Pri “nabubnjavanju publike” (“drumming up an audience”) najvažnija je ravnoteža, jer se ne smije dogoditi da reklama podcijeni ili precijeni događaj, a ponajmanje da ga krivo predstavi. Ako se otme kontroli, marketing pri sponzoru i medijima dobiva neželjene dimenzije, a mogućim korisnicima predaje proizvod koji možda nosi atraktivan naslov, ali nema potrebnu kvalitetu niti kvalitetan učinak. Znano je da je “za dobru vijest potrebna krv, sperma i nacionalna zastava”¹⁶⁸, što je valjda prihvatljivo i poželjno

¹⁶⁶ Isto kao bilj. br. 160, str. 22-23.

¹⁶⁷ Isto.

¹⁶⁸ Navodna izjava Lorda Northcliffea.

za senzacionalističke medije, ali ne smije biti za muzeje¹⁶⁹. Razlog iskušenju je nepotrebno blijeda slika muzeja i profesionalna neupućenost kustosa koji, ili sami ne znaju, ili uzimaju slabe vanjske suradnike. Stručnjak za marketing ne smije biti još jedan od vanjskih suradnika koji će slijediti ideale svoje profesije umjesto muzejske¹⁷⁰. “Pogoditi pravu ravnotežu između obrazovanja i zabave silno je teško (...) kad su pod istim krovom obrazovanje će biti gubitnik”¹⁷¹.

“Osnovna svrha odnosa s javnošću jest da obavještavaju publiku, a bitan čimbenik dobrih odnosa s javnošću jest istina. To je slučaj u svim muzejima koji nešto vrijede”¹⁷². Ma o čemu da je od promidžbenih poruka riječ, čak i onda kad su u službi nadvladavanja neke krize i neugodnih okolnosti, “činjenice se ne smiju uljepšavati, nego moraju biti predstavljene kakve jesu: s naglaskom na kvaliteti i uspjesima, bez uljepšavanja teškoća, nevolja ili krivih prosudbi”¹⁷³. Kao s promidžbenim poslovima, tako je i sa svim ostalim porukama koje šalje muzej.

Muzeji mogu biti izuzetno zanimljivi i bez utjecanja senzacionalizmu, a kustosi, pak, moraju imati kontrolu nad procesom marketinškog procesa. Definicija muzeja koju je prihvatila Museums Association V. Britanije, za razliku od definicije svjetske muzejske organizacije, ne sadrži stav o neprofitnosti muzeja. Fragilnoj struci koja je izložena pritiscima ovaj ustupak realnosti ne koristi. Malo je onih čiji osjećaj za strukovni moral i poznavanje prirode muzeja mogu biti garancija pred iskušenjima.

Mnogi čimbenici utječu na potražnju: interesi i motivacije, odgoj, socijalna grupa, dob, obrazovanje, društvena i politička opredjeljenja, način provođenja slobodnog vremena, način života, sposobnosti, kupovna moć, posao i status, životni okoliš... Promidžba, kao normirana, pragmatična ak-

¹⁶⁹ Brojni muzeji erotike, neki i tamo gdje je struka uključena, svjedoče da barijere ne postoje.

¹⁷⁰ Zato poznavanje marketinga kustosu može značiti samo mogućnost da kontrolira proces suradnje.

¹⁷¹ Isto kao bilj. br. 31, str. 7; (citira Shortland Michaela, “No business like show business” *Nature*, 328/16:213).

¹⁷² Burns, William A., *Your future in museums*, New York : Richard Rosen Press, 1967.

¹⁷³ Landry, Johanne, *Ethics and Public Programs: For the Visitor’s Global Experience*, Museum Ethics / ed. Gary Edson, London : Routledge 1997., str. 233.

tivnost danas često promašuje bitne funkcije muzeja. “Na sve se može utjecati i sve se može manipulirati marketinškim tehnikama, više nego shvaćamo. (...) Neki persuazivni mehanizmi (orig. persuaders) ni pred čim ne prežu. Ništa ne izgleda nedodirljivo ili sveto. (...) Marketing je, dakle, potencijalno snažan i potencijalno opasan”¹⁷⁴. “Problem se, dakle, ne nalazi u sredstvu nego u etici njegove upotrebe, te u nepoznavanju, koje kustosi i stručnjaci za marketing pokazuju prema svojim disciplinama i njihovim posljedicama”¹⁷⁵. Odatle i trgovci u hramovima kulture, ali tko da ih potjera? Sintagma suvremenog potrošačkog društva lako gubi ravnotežu u ime nekoga općeg merkantilizma čemu se ni muzeji ne mogu lako othrvati. “...ušli smo u eru u kojoj je marketing sveprisutni, glavni vektor jedne potrošačke kulture koja obuhvaća, ako ne cijeli svijet, a ono barem cjelinu zapadnih kultura”¹⁷⁶. Merkantilizam struke je problem koji muzeji na Zapadu prepoznaju i kojem se već dugo opiru, doduše ne s velikim uspjehom. Merkantilno je i sudjelovanje muzeja na tržištu umjetnina, jer sudjelovanjem slijede i potvrđuju legitimnost ekscesivnom rastu cijena.

Bez imalo iskustva i zaštitnih mehanizama u društvu, muzeji u evropskim tranzicijskim zemljama su u većoj opasnosti da lakše popuste pritiscima liberalnog društva i prihvate poslovni marketing, a ne njegovu kulturnu inačicu. Među studentima muzeologije u Zagrebu nije rijedak stav da je reklamiranje lošeg proizvoda loše samo onda ako ga se ne uspije prodati. Slabo snalaženje pred mitologemima zapadnog potrošačkog društva, a to je i marketing, karakteristično je za tranzicijske zemlje. Marketing se danas često poima kao aktivnost čiju uspješnost određuje isključivo komercijalni efekt; mnoge zapravo ne zanima da marketing može biti korumpiran i nemoralan. Politički marketing je instruktivan, jer djeluje s većim ulozima i stoga politički život i ima tako monstruozne primjere manipulacije potrebama.

“Iskušenje (...) da se rezultati proizvedu trenutno uočljivi je dobro poznati simptom ‘marketinške kratkovidnosti’”¹⁷⁷. Smisao marketinga nije da publici podari samo ono što ona želi, nego prije svega ono što joj treba.

¹⁷⁴ Torkildsen, Georg, *Effective marketing*, Leisure opportunities, 128, 21 (1994.).

¹⁷⁵ McLean, Fiona, *Le Passe est a vendre: reflexions sur le marketing des musees, Publics et musees*, 11/12 (1997.), str. 143.

¹⁷⁶ Isto.

¹⁷⁷ Isto kao bilj. br. 144, str. 142.

Želje su svjesne i često efemerne, a potrebe još češće skrivene i teške za racionaliziranje. “Može izgledati elitistički da se ljudima daje ono što mi smatramo da trebaju, a ne ono što žele; ali ja vjerujem da je to bitan dio etosa muzeja”¹⁷⁸. Potrebe korisnika su, pak, središnje pitanje muzeja i osnova za poslanje. Djelovanje za potrebe nije moguće bez moralnog stava, te u konačnici proizlazi da je etičko određenje muzeja podloga za sve što čini. “Marketing u muzejima je drukčiji, jer u dilemi tko bi trebao imati prednost u upotrebi prostora, recimo za snimanje, komercijalni ili obrazovni korisnik, nema dileme tko ima prednost, makar je prihod manji”¹⁷⁹. Dio marketinga je izravno zadužen za povećanje zarađenog prihoda muzeja, ali je to važno učiniti “načinima koji su u suglasju s poslanjem i potrebama muzeja i s očekivanjima zajednice”¹⁸⁰. “Muzeji se održavaju prihodima od poreznih obveznika; zašto se potonjima dakle ne bi omogućilo uživanje onoga što je zapravo njihova privatna zbirka?”¹⁸¹. Muzej zato nikad ne smije proizvesti dojam kakav ljudi imaju kad su obasuti promidžbenim materijalom komercijalnog sektora. Oni su tu da im nešto uzmu, dajući što manje zauzvrat. Muzeji su tu, pak, da nešto daju, dobivajući zauzvrat mogućnost da daju još. U prvom je profit razlika između danog i uzetog, a u drugom uspješnije, izdašnije davanje. Treba zadržati na umu da su muzeji dio općeg dobra, a prema karakteru im se može odrediti titular koji je u jednom slučaju nacija, u drugom lokalna zajednica, a uvijek korisnik. Muzeji imaju epohalnu šansu da uspostave neprikosnovenu reputaciju mjesta kvalitete i stabilnosti, da postanu oslonjiv izvor informacija, da se poimaju kao institucija koja je objektivan i nepristran istraživač, promatrač i komunikator. To im je ulaznica u sigurnu budućnost, a ne, kako vole vjerovati tradicionalisti, činjenica da uskladišćuju i pokazuju samo originalne predmete¹⁸². Odatle i razlozi da

¹⁷⁸ Lewis, Peter, *The role of marketing*, Forward planning / Timothy Ambrose, Sue Runyard. London; New York : Museums and Galleries Commission : Routledge, 1991., str. 26.

¹⁷⁹ Isto kao bilj. br. 174, str. 234; riječ je o praksi slavnog “Biodome”, u Montrealu, Canada.

¹⁸⁰ Isto kao bilj. br. 11, str. 265.

¹⁸¹ Strong, Roy, Museums: new horizons for the seventies, *Museums Journal*, Vol. 70. No. 3, dec. 1970.

¹⁸² “Originalnost” je složen koncept s novim dimenzijama koje donosi postojanje cyber-sfere. Stvarni, trodimenzionalni predmeti bit će uvijek važni za institucije baštine.

tema etike bude jedna od središnjih u marketingu baštine. Kad je pak o etici muzeja riječ, ne postoji jednostavniji način da se označi njena osnova nego reći da javnost, zajednica i tzv. prosječni čovjek, trebaju osjetiti da su muzeji na njihovoj strani.

VI. SREDSTVA I NAČINI MARKETINGA

1. MARKETINŠKI PLAN

Marketinški plan počiva na razumijevanju poslanja muzeja. Ne smije se planirati neka marketinška aktivnost koja ne bi bila utemeljena na osnovnim ciljevima muzeja i koja ne bi njihovoj realizaciji pridonosila. "Planiranje budućih prioriteta je bitan aspekt marketinga i primarna funkcija managementa (...). Uspostavivši 'poslanje' muzeja, trebaju se razumjeti posljedice te prosudbe, a neophodno je (zatim) uspostaviti strategiju"¹. Takvim planom odgovara se na promijenjene okolnosti u kojima djeluje muzej, odlučuju se vanjske i unutarnje aktivnosti i promjene, omogućuje se odlučivanje o prioritetima, troškovima, itd.

Za razliku od korporativnog plana, marketinški plan nije usredotočen na samo funkcioniranje institucije, iako je katkad teško reći gdje je razlika. Marketinški plan bi trebao sadržavati sljedeće: vrednovanje postojećih korisnika muzeja, vrednovanje koje otkriva tko ne upotrebljava muzej, prosudbu djelatnih mogućnosti i ograničenja koja su nametnuta muzeju, predviđanje kvalitete i kvantitete doživljaja (orig.: experience) koje muzej kani ponuditi, politiku publikacija, prodaje i ugostiteljskih usluga², najvažnije ciljeve i preporuke, opće pozicioniranje muzeja, programe akcija (kao broj akcijskih planova s pojedinostima što i tko treba izvesti te u kojem vremenu i s kojim učinkom), proračun potrebnih sredstava, te kontrolu (kao procjenu kvalitete informacija, plan za nuždu)³.

Evo što bi trebao sadržavati "prosječan" marketinški plan⁴:

¹ Lewis, Peter, *Museums and marketing*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 156.

² Lewis, Peter, *The role of marketing*, Forward planning / Timothy Ambrose , Sue Runyard, London; New York : Museums and Galleries Commission : Routledge, 1991., str. 28.

³ Dodatak je napravljen, uz izmjene, prema teoriji F. Kotlera. Vidi: Kotler, Neil & Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998., str. 324.

⁴ Isto kao bilj. br. 1, str. 156-157.

1. *Definiciju*, tj. izjavu o poslanju. Kojim ciljevima je muzej posvećen?
2. *Nalaz*, kroz neki oblik ozbiljnog istraživanja, tko su sadašnji korisnici muzeja, kako ga upotrebljavaju i odgovara li muzej na njihove potrebe.
3. *Prosudbu*, realistično uspostavljenu, o djelatnim mogućnostima i ograničenjima izvan muzeja. Pravorijek o tome postoji li politika lokalne ili nacionalne vlade koja odlučuje ili inhibira muzejsko djelovanje? Mišljenje bi li muzej trebao ostati u svojem sadašnjem organizacijskom okviru, (...), postati nezavisnim, ili bi trebao osnažiti lokalne veze?
4. *Prognozu* o broju i kvaliteti posjeta korisnika. Koje brojeve možemo očekivati? Kako ćemo se s tim nositi? Ako se plaća ulaznina, kolike trebaju biti tarife, i kako se pobrinuti za one koji ne mogu platiti ulaznicu?
5. *Politiku* o tome kakve su publikacije, prodaja i ugostiteljske usluge prikladne. One bi se trebale planirati samo ako se slažu s imageom muzeja, poštuju njegovu reputaciju, te mu osiguravaju razuman i realan čist dobitak, koji bi se pak morao upotrijebiti za unapređenje prikupljanja, čuvanja i obrazovanja kao središnjih funkcija muzeja.
6. *Promicanje* muzejskih usluga. To će uključiti poseban program obuke za sve osoblje i regularno ažuriranje svih internih komunikacija. Promicanje može podrazumijevati, ako postoje sredstva, program medijskog oglašavanja izložbi, obavijesti poštom, te plakate, pamflete i strukovne sajmove. To nikad ne smije koštati manje od 10% muzejskih prihoda (orig.: revenue income), uključujući cijenu rada. Ako muzej, što je pohvalno, ima politiku besplatnog posjeta može proračunati koliki bi mu bili prihodi kad bi uveo plaćanje i uključiti i taj postotak u planiranje (orig.: forward plans).
7. *Vremenski raspored* s racionalnim rasponima. Muzeji naginju prekomotnom planiranju rokova da bi napravili izložbu ili uspostavili nešto. "Proklizavanje" je ružna riječ, ali još je ružnija praksa. Planirajte kratkoročnije nego što je tekuća moda. Dugoročni planovi bez krajnjeg datuma su primjeri muzeološke letargije.
8. *Proračun* koji predviđa i prihode i rashode. Postavite realistične iznose i držite ih se. Ako se posreći, ako financije dobro krenu ili se dogodi neka donacija, onda prilagodite plan. Ako je novca malo, ako se dogodi iznenadni inflacijski val, držite se u okvirima proračuna i "krešite" ga prema potrebi.

9. *San*, jer snovi su uvijek neophodni.

Ovom bi sadržaju valjalo, dakle, dodati sredstva i kriterije kontrole, kad je riječ o informacijama s kojima se plan služi i kad je riječ o planiranim postupcima kad “stvari krenu krivo”⁵. Treća točka bi se, zapravo, ticala tzv. pozicioniranja muzeja na tržištu, tj. određivanja prema ostalim sudionicima toga istog tržišta, prema “političkim i ekonomskim događanjima, te prema drugim tržištima na kojima muzeji sudjeluju (obrazovanje, rekreacija, život zajednice, itd)”⁶. Pozicioniranje je, pak, dio marketinške strategije.

Snovi su neznanstveno ime za viziju i entuzijastičko nastojanje da je dosegemo. Marketinški plan je lista utemeljenih želja, ako je dobro napravljen, ali konačan izbor napraviti će raspoloživa sredstva. Moguć je i manjak osoblja ili opreme, ali pravi plan neće savjetovati nemoguće⁷. Svaki marketinški plan je izrađen prema osobinama naručitelja i tržišta. Dakako, pravi marketing računa i sa sobom: i kroz primjenu marketinških savjeta, odnosno strategije razvoja institucije, moguće je računati na nova, potrebna sredstva. Široko zamišljen, marketinški plan ima za cilj “transformiranje kulture osoblja i muzeja od one vođene proizvodom i elitističke, prema onoj koju određuje publika”⁸. Isti autor (Kotler) dalje nabroja da je cilj takvog plana prikupljanje tima za namjeravane zadatke, prikupljanje informacija o vanjskim uvjetima, o tržištu, određivanje ciljeva djelovanja i ciljeva planiranja, planiranje strategije komuniciranja i čvrste pozicije (prema članovima muzeja, prema prikupljanju)⁹. Marketinški plan (inače

⁵ Kotler, Neil & Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998., str. 324.

⁶ Isto.

⁷ Iz vlastite prakse znam da je najčešće dobro napraviti verziju idealnog plana koji je dakako utopijski, ali može biti inspirativan i otvoriti drugi pristup cijelom projektu, a tako i nepredviđene mogućnosti; marketiški plan iz National Railway Museuma, York, Engleska, sugerirao je tri uspješne ideje za muzej: radionicu, željezničko skladište i korištenje prave, postojeće željeznice, što je pak pokazalo nepoznati dio priče i ljude na poslu.

⁸ Isto kao bilj. br. 5, str. 326.

⁹ Tekstovi eksperata za marketing vrve tehničkim izrazima koji vjerojatno imaju malo šanse da budu prihvaćeni u muzejima: marketing implementation, product and market expansion strategies, marketing information system, marketing

dio poslovnog plana) mišljen je kao dugoročna orijentacija muzeja (3-5 godina)¹⁰. Najvjerojatnije će ga napraviti vanjski stručnjak, ali mora postati djelo svih zaposlenih i uprave. Plan pruža orijentaciju i omogućava prilagodbu u promjenjivim okolnostima.

Postoji i uže tumačenje marketinškog plana po kojem se proces tiče planiranja samih marketinških aktivnosti, kao na primjer: ciljevi marketinga u određenoj organizaciji i način ostvarivanja tih ciljeva, prikaz trenutnog položaja na tržištu, planiranje proizvoda i prodaje, planiranje promidžbenih aktivnosti¹¹, odnosno, plan je sastavljen od analize tržišta, slike položaja institucije na tržištu i od programa budućih (marketinških) aktivnosti.

2. MARKETINŠKA STRATEGIJA

Bez marketinškog plana institucija je “brod bez kormila”¹², jer je smisao plana da definira odnos muzeja prema sredini u kojoj postoji. Ali u literaturi¹³ i praksi stvorena je zabuna koja ostavlja nedoumicu u kojem su odnosu marketinški plan i marketinška strategija. Pojednostavljeno i za potrebe muzeja, moglo bi se uzeti da je riječ o istom poslu i istim očekivanim efektima. Plan nikad nije bez predumišljaja o praksi i bez jasnih mehanizama koji vode računa o izvodljivosti planiranog. I dobar plan i dobra strategija predstavljaju viziju primijenjenu na konkretne okolnosti i ograničenja. Ipak, strategija će se možda više pozabaviti “različitim mogućnostima i pokazati kako se može slijediti (planirani) put”¹⁴. U Kotlera je često terminološko preklapanje. On pod “strateškim tržišnim planiranjem” (orig.: strategic market planning) zapravo ocrtava neku vrstu marketinškog plana koji je “shema po kojoj muzejska organizacija

planning system, marketing control system, strategic market planning, strategic market planning process, systems design, itd.; odatle i pokušaj da se u ovoj knjizi predlože neka pojednostavljenja.

¹⁰ Mclean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997., str. 180.

¹¹ Bennet, Roger, *Management*, Zagreb : Informator : Potecon, 1994., str. 118.

¹² Isto, str. 234.

¹³ Isto.

¹⁴ Isto, str. 233.

oblikuje, planira, implementira i kontrolira poslanje koje je oblikovala, programe, proizvode, te usluge koje nudi”¹⁵.

Marketinška strategija je postupak i sadržaj planiranja djelovanja muzeja kojemu je smisao, uopćeno govoreći, “da pokuša vidjeti malo iza obzora, a ne samo do njega”¹⁶. To je inače pregled i detaljna ocjena zatečene situacije za sva područja djelovanja muzeja (proizvod, sposobnosti, korisnici). Kotler smatra marketinšku strategiju dijelom marketinškog plana¹⁷ koji govori o općem pozicioniranju organizacije, ali i o namjeravanim akcijama što ih organizacija kani poduzeti: “Tržišno orijentirano strateško planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja potrebnog sklada između ciljeva organizacije, radne osposobljenosti (orig.: skills) i resursa, te njenih promjenljivih izgleda na tržištu”¹⁸.

Marketinška strategija pomaže muzejima spoznati “koja vrsta institucija žele postati” i “kako hoće da ih percipira njihova publika”¹⁹ da bi postali ono što smatraju potrebnim. Marketinška strategija ima zadatak da uskladi potrebe struke i potrebe korisnika. Važno je da procjene ne budu donesene na osnovi mjerila kustosa, nego prema mjerilima onih izvana koji upotrebljavaju muzej. Obično se pod poslovima koji pripadaju u izradu dokumenta marketinške strategije nalaze sljedeći:

1. jasna vizija poslanja muzeja, idealni ciljevi muzeja, filozofija ustanove;
2. analiza zatečene situacije muzeja (situation analysis) i analiza konteksta (environment analysis), SWOT analiza (vidi 2.2.); dakle sve do toga je li kvaliteta zbirke takva da se može ambiciozno planirati nova kvaliteta;

¹⁵ Isto kao bilj. br. 5, str. 96.

¹⁶ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 11.

¹⁷ Isto kao bilj. br. 5, str. 324; na drugom mjestu pak za sličan sadržaj daje naziv strateško planiranje, odnosno tržišno orijentirano strateško planiranje (orig.: strategic planning; market oriented strategic planning).

¹⁸ Isto, str. 59.

¹⁹ Kelly, Robert F., *The Sacred and The Profane*, Papers from the Hague Convenes 1989., ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta), str. 10.

3. analiza socio-kulturnih i ekonomskih osobina populacije za koju muzej postoji i djeluje;
4. izrada podloge za marketing (“marketing brief”), dakle prijedlog liste “zahtjeva” i očekivanja iz koje, određenjem ciljeva u populaciji (targeting, segmentation), slijedi potrebna strategija sa ciljevima;
5. stvaranje marketinške mješavine (marketing mix), dakle stvaranje proizvoda i uvjeta da isti uspije na tržištu.

Svi navedeni poslovi zajedno čine strategiju i moraju biti završeni zaključcima. Smisao zaključaka jest da nabroje što je sve, u smislu metoda, opreme, vremenskog rasporeda i cijene, potrebno da se dosegne cilj. Uprava muzeja je najvjerojatniji naručitelj takvoga posla, a vanjski pojedinac najvjerojatniji izvršilac. Marketinška strategija je vjerojatno vrsta dokumenta koja može i treba objediniti sve kojih se dotiče ili ih dijelom sadrži. Malo je muzeja koji će imati sklonosti i sredstava platiti posebne elaborate (marketing plan, marketing implementation, forward plan, corporate plan, marketing policy, strategic marketing plan itd.). Marketinška strategija morat će povesti računa o potrebnom sastavu stručnog tima koji bi strukovno mogao izvesti namjeravani plan, bilo da se uzmu dodatni stručnjaci ili da se postojeći dodatno obrazuju. Oni pak koji imaju izravan doticaj s korisnicima moraju biti dodatno osposobljeni²⁰.

Kao i ostali poslovi, i marketinška strategija je završen posao tek onda kad se sustavno analiziraju i vrednuju rezultati koji su u procesu i nakon završetka primjene postignuti, odnosno kad se nakon vrednovanja strategija usklađuje promijenjenim okolnostima.

Marketinška strategija je napor i dokument koji treba svaki muzej napraviti s vremena na vrijeme, možda u razmaku od pet godina. Riječ je o efikasnom planiranju koje sadrži elemente plana napredovanja (forward plan), plana institucije (corporate plan) i marketinškog plana s izraženom namjerom da nanovo i bolje pozicionira instituciju na tržištu. Kao i svako planiranje, i ovaj se postupak drži osnovnih faza²¹:

²⁰ Isto.

²¹ Dixon, Brian, *Marketing for museums* : enhancing the social value of the museum experience, Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis), str. 5. i bilj. br. 26., str. 15.; “planning cycle” au-

I. faza: *Svrha*

- Namjere muzeja: Gdje smo bili kad smo počeli?
- Stanje muzeja: Gdje smo sada?

II. faza: *Strategija*

- Ciljevi: Gdje bismo mogli ili trebali biti?
- Načini: Kako ćemo tamo stići?

III. faza: *Upravljanje*

- Prilagodba i korekcija: Stizemo li gdje smo naumili?

Postoji i mišljenje²² po kojem je marketinška strategija nešto kao produbljena promidžbena strategija pa bi joj ključni elementi trebali biti: oblikovanje proizvoda, oglašavanje, određivanje cijene, distribucija, prodaja (merchandizing). Vrijedi se ipak prikloniti prethodnom, konzervativnijem gledanju.

2.1. Analiza konteksta

Neki autori²³ uključuju u taj posao i ekonomsku analizu, analizu konkurencije, itd., s namjerom da marketinška strategija pokaže “jasnu sliku profila (...) posjetitelja” ili čak indicira “potencijalna područja rasta”. Tu je moguće prepoznati elemente razvojnog plana (forward plan) ili čak istraživanja tržišta. Za proces planiranja marketinške strategije, Kotler kaže da se sastoji od oblikovanja, planiranja i implementacije triju cjelina: poslanja, ponude i tržišta – proces za koji smatra da je “način da se obavlja marketing”²⁴. Govoreći o složenom kontekstu muzeja (orig.:

tor citira prema Walteru Thompsonu; dodatne promjene su unesene prema razgovoru s Peterom Amesom 1989. godine i naknadnim vlastitim intervencijama.

²² Isto, str. 20.

²³ Runyard, Sue, *Forward planning*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 236.

²⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 59.

environments) i potrebnoj analizi kao dijelu strateškog planiranja, moguće je navesti sljedeće kontekste²⁵:

1. Unutrašnji kontekst (u kojem treba analizirati značajke samog muzeja: programe, djelovanje, upravu, zaposlene, suradnike, dobrovoljce, partnere, sponzore, itd.);
2. Tržišni kontekst (u kojem treba analizirati muzejske posjetitelje i članove muzeja, stanovnike zajednice u kojoj je muzej, uporišne grupe, medije);
3. Regulatorni kontekst (državne, regionalne i lokalne vladine urede/tijela, strukovne asocijacije, jer “muzejima nameću pravila ponašanja”);
4. Kompetitivni kontekst (drugi muzeji, “druge organizacije slobodnog vremena”, “druge aktivnosti slobodnog vremena”, tematski parkovi, kazališta, sportski tereni, restorani, vrtlarjenje, izleti, knjižnice)²⁶;
5. Makrokontekst (izvan-muzejski dio SWOT analize, promjene u društvu, u politici, u zakonodavstvu, u ekonomiji, te u velikim svjetskim civilizacijskim trendovima).

Marketing pa i marketinška strategija (ili strateško planiranje) predstavljaju suvremenu mentalnu paradigmu koja, kad je usvojena, nameće svoju logiku i stoga novo razumijevanje organizacija baštine. Zato je lakše razumjeti kompetitivni kontekst kao formiranje ponude pored i među suparničkim sektorima: industrija znanja, industrija baštine, industrija zabave, industrija slobodnog vremena, turistička industrija, itd²⁷. Kotler čak razlikuje takmace prema osobinama koje ih pobliže određuju: osnovane na željama (putovanja, čitanje, TV), istorodne (predavanje umjesto posjeta muzeju), formalne (umjetnička izložba na Internetu umjesto u muzeju), i one po tipu institucije (veliki centralni muzej umjesto maloga lokalnog, trgovački centar ili tematski park umjesto muzeja, itd.). U svijetu koji se

²⁵ Isto, str. 60-65, 69 i 71; struktura je od F. Kotlera, ali je riječ o bitnom skraćanju i dodatnoj interpretaciji autorovih ideja.

²⁶ Umještanje ponude muzeja u taj kontekst tzv. je pozicioniranje.

²⁷ Šola, Tomislav, Baštinske ustanove na razmeđu, ili, gdje je granica između pravog muzeja i njegove zabavljачke inačice, 2. i 3. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji : mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture : *Zbornik radova*, uredile: Mirna Willer, Tinka Katić, Zagreb : Hrvatsko muzejsko društvo, 2000., str. 24-31.

tako hitro kreće i mijenja, u kojem je potrebno trčati da bi se ostalo na mjestu²⁸, bilo bi jedva zamislivo da muzeji ostanu kakvi su bili. Dakle, poznavanje mijenjajućeg makrokonteksta kao mogućih prijetnji uspjehu ili društvenom statusu muzeja prvi je dio načina da se proces spriječi ili obrne u prosperitet. Promjene, naime, mogu donijeti uvjete koji mijenjaju stvarnost u kojoj muzeji djeluju: pad standarda, pad kulturne potrošnje, uspon kulturnog turizma ili nekih drugih djelatnosti koje se bore za istoga ili sličnog korisnika, porast troškova (rada, energije, usluga), poboljšanje legislative za sponzorstvo i donacije, itd.

2.2. SWOT analiza

Najčešće će u muzejima biti nemoguće razlučiti ovu analizu od analize situacije (situation analysis). Osnovna je kvaliteta čovjeka ili tima koji vodi marketing da budu što bolje upoznati s muzejem, odnosno identificirani s ciljevima institucije i zajednice kojoj služi. Obje analize su jedini pravilan način da muzej kao ustanova, dakle strukovni pogon, spozna vlastiti identitet. Znanje o sebi je i ovdje početna točka svake planirane ambicije ili, točnije, mogućnosti da se ambicija planira. I odlučujući dio posla svakog konzultanta jest upravo upoznavanje naručitelja posla, odnosno organizacije/institucije na koju se svrha posla odnosi. Razlog je jednostavan: odatle dolazi većina problema, ali i sve šanse. Marketing je domišljanje sadržaja i načina djelovanja koji su instituciji kao pramac, oštrica kojom se probija do boljeg rezultata; dakle, jasan, čist i čvrst dio institucionalnog identiteta. I tu, kao i u svakom mudrom djelu, početak dobrog posla jest poznavanje samog sebe.

Većina autora zato smatra neophodnim imati osnovu marketinga zajamčenu kroz jasnu izjavu o poslanju (mission statement), dobro planiranje institucije, kalendar događanja (ponekad i dvije godine unaprijed), te tzv. SWOT analizu: jake strane (strengths), slabe strane (weaknesses), mogućnosti (opportunities), rizici (threats). Prva dva elementa su izravno unutar-nji čimbenici, a druga dva (velikim) dijelom vanjski. Kako je malo muzeja koji sebi mogu priuštiti radno mjesto profesionalnog marketinškog stručnjaka, ostaje teškoća i izazov da se nađe dobar izvršilac marketinškog projekta izvan institucije. Što je, naime, projekt tipičniji, kao na primjer kakva "blockbuster" izložba (5000 ili 7000 godina ove ili one kulture,

²⁸ Parafraza sličice iz knjige "Alica u zemlji čudesa" Lewisa Carrolla.

“sjajevi” nacionalnih trezora... itd.), to je djelotvorniji takav vanjski partner sa svojim komercijalnim pristupom. Uostalom, takve su izložbe rjeđe rezultat stvarnog poslanja muzeja, nego što predstavljaju podilaženje masovnoj publici i medijima koji u kulturi slabo razaznaju išta osim glasnih senzacija; takav opći medijski predložak je, dakle, lak zadatak za konzultante. Teškoće su pri dugotrajnom upoznavanju institucije, njezina sadržaja i konteksta, analizi portfolija, a da bi SWOT analiza bila mjerodavna.

Iza svake postavke analize mora stajati obrazložena lista nalaza. Svaki muzej ima neke kvalitete, “jake strane” na kojima može osnivati svoj uspjeh: izuzetnu zbirku, možda jedinstven predmet, osobitu zgradu, posebnu atmosferu, stručno osoblje, blagonaklonu administraciju, dobru lokaciju, bogate i sklone sponzore, itd. U nekoj mjeri i nekoj mješavini, ovisno o specifičnim okolnostima, svaki će muzej naći nešto što se kao prednost može iskoristiti.

Slabosti je uvijek dosta, ali su rijetko dobro poznate. Prepoznaje ih jedino dobra stručnost (jer je muzeologija ujedno i kritika struke), ili ih prepoznaje dobar vanjski savjetnik. Neke slabosti moguće je ukloniti vrlo jednostavno (nepostojeću garderobu može barem privremeno zamijeniti veća vješalica uz biljetera, ugođaj može promijeniti sitno preoblikovanje prostora, nova boja zidova i/ili dodatna rasvjeta; dostupnost može postati manji problem boljim predstavljanjem voznog reda i dogovorom s lokalnim prijevoznikom, itd.). Volonterska grupa, kakva često postoji u neposrednoj blizini, može bitno poboljšati usluge korisnicima. Marketing podrazumijeva potpuno i kritičko poznavanje vlastite institucije, pa makar to bilo uočavanje neiskustva, nestručnosti ili nebrige.

Indiciranje mogućnosti nije lako kako izgleda, jer mogućnosti su samo one projekcije koje su realistične. Prepoznati ih nije lako ako nedostaje stručnosti i ako su zaposleni u muzeju previše “uronjeni” u vlastitu situaciju. Vanjski savjetnik s iskustvom i kreativnošću opazit će mogućnosti koje osobe unutar muzeja svaki dan imaju pred očima, ali ih ne vide. To može biti bilo što u muzeju ili oko njega: skriveni potencijal zbirke, mogući novi programi koji trebaju lokalnom turizmu, mogućnost uspostave kampinga za izletnike, očito potrebna suradnja s lokalnom tvornicom, ciljana grupa mogućih korisnika kojoj nije ponuđen nikakav sadržaj i dr.

Rizici i opasnosti dio su slabosti muzeja koje mogu postati fatalne: slabo vođenje muzeja, neracionalno trošenje sredstava (npr. u nepotrebnu ili sla-

bo iskorištenu tehnologiju), nerad stručnih radnika, zbirka koja ne odgovara interesima/potrebama zajednice, odbijanje suradnje s partnerima zbog osobnih osjetljivosti, itd. Danas znamo za muzeje koji su zbog takvih slabosti u stalnoj krizi, a sutra bi mogli biti zatvoreni. Budućnost se, kad su rizici u pitanju, principijelno govoreći, ništa ne razlikuje od sadašnjosti, jedino što problemi koje poznajemo postaju veći i, na kraju, njihovo rješavanje – neodložno.

2.3. Podloga za marketing

Smisao je podloge (orig.: marketing brief) da bude popis obrazloženih ciljeva koje muzej želi ispuniti da bi bolje i uspješnije stajao na tržištu. Projekcije za koje stručnjak ustanovi da su unutar mogućnosti i jakih strana konkretnog muzeja mogu biti:

- otkrivanje ciljane publike,
- postavljanje cilja od 100 tisuća posjetitelja umjesto 60 tisuća postojećih, produženje posjeta muzeju za određeno vrijeme,
- dosizanje određenog profita u prodavaonici,
- porast potrošnje u kafeteriji,
- namjera da se muzej posebno orijentira na segment populacije iznad 60 godina starosti ²⁹;
- namjera da se povisi broj posjetitelja u muzeju za 100% u određenom broju godina ³⁰, itd.

Na stručnjaku za marketing je da na osnovi zadane podloge primijeni metode kojima je do traženih efekata moguće doći. Savjet bi trebao sadržavati jasne upute do kojih ciljeva treba dospjeti, te prioritete u tom procesu. Dakako, nerealne zahtjeve će ozbiljan stručnjak za marketing uvijek uočiti, reći razloge njihove nerealnosti i okloniti daljnji rad. Podlogu za marketing naručilac posla, npr. upravni dio muzeja, daje stručnjaku za marketing kao precizan i usuglašen opis svojih projekcija.

²⁹ Isto kao bilj. br. 16, str. 10.

³⁰ Isto.

2.4. Marketinška mješavina

“Marketing u muzeju kombinacija je metoda kojima muzej usklađuje različite resurse sa željama i potrebama svojih korisnika”³¹. Cilj je da korisnici postanu “svjesni muzejskog proizvoda”, te da se marketinškim istraživanjem ustanovi zadovoljava li stanoviti proizvod “cijenom i performansama njihove zahtjeve”³². Teorija marketinga služi se “formulom” 4P kao tzv. marketinškom smjesom (marketing mix: product, price, promotion, place), što je: “odnos između proizvoda, njegove cijene, njegove promidžbe (orig.: promotion), i njegova ‘mjesto’, tj. distribucije”³³. Prema istoj teoriji četiriju “P”, postizanje ravnoteže između ta četiri elementa mjera je uspjeha institucije na tržištu. Marketinška mješavina je “najbolja kombinacija raspoloživih sredstava koja može donijeti posjetitelje, članove i donatore”³⁴.

O neopipljivosti, odnosno konceptualnoj prirodi muzejskog proizvoda bilo je dovoljno riječi. Rečeno je i koliko razina i oblika muzejskog proizvoda postoji, od parkirališta do mudrosti. Proizvod je i cijeli posjet muzeju i svaki dio tog posjeta, ali čak i ono što se događa “iza kulisa”, kao što je stručni istraživački rad. Ukratko, ono što bismo općenito zvali kvalitetnim proizvodom naprosto je kvalitetni muzej. Tako jasno upućivanje na nužnost kvalitete temeljna je zasluga marketinga. Marketingu je ovim prizivanjem posljedica nezadovoljnog tržišta uspelo pokrenuti muzeje tamo gdje se muzeologiji isti zahtjev spočitavao kao suvišno teoretiziranje.

“Cijena” je, kako je već bilo natuknuto, nešto što nije isto kao u komercijalnom sektoru. Smisao muzejske prodavaonice, primjerice, ne smije biti zarada. Visina ulaznine ne smije, a i ne može biti komercijalno određena. “Proizvod” je uglavnom nemjerljiv, “neopipljiv”. Ma što da je fizička supstancija proizvoda muzeja, ono što se “otržišnjava” je izvan i iznad toga. Ipak, muzeji danas prodaju svoje usluge u mjeri mogućeg i potrebnog za jednu instituciju općeg dobra. Kako formirati cijene, može se učiniti jednostavnim, ali u velikim muzejima se pokazuje punina problema odlučiti-

³¹ Ambrose, Timothy, *Managing new museums* : a guide to good practice, Edinburgh : Scottish Museums Council, 1993., str.70.

³² Isto.

³³ Isto; Fedor Rocco prvi je u nas preuzeo tako jasno tumačenje.

³⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 349.

vanjem o, recimo, 5 ili 6 kategorija ulaznica. Muzej mora biti vođen poslanjem koje pak podrazumijeva što širu dostupnost. Tko će i gdje prodavati ulaznice, hoće li biti ponuđene kao dio turističkih aranžmana³⁵? Hoće li, možda, ulaznice distribuirati članovi društva prijatelja muzeja? Hoće li se i pod kojim uvjetima ući u dogovor s ostalim institucijama za neku propusnicu koja vrijedi za cijelu regiju ili državu³⁶, ili je pak internacionalna³⁷? Znati, primjerice, zašto se jedan proizvod u prodavaonici dobro prodaje, a drugi ne, nije uvijek lako. Treba se prilagoditi i konkurenciji na način koji ne stvara suviše kompromise. Prava cijena je izuzetno važan element “smjese”, jer mora predstavljati ravnotežu između potrebe za maksimalnim financijskim efektom i potrebe da omogući ostvarenje poslanja. Ukratko, pravu kvalitetu ovog sastojka marketinške mješavine moguće je izraziti u sintagmi “vrijednost za novac”. U “cijenu” treba uračunati i napor, trošak i distancu koje je potrebno savladati da bi se zbog posjeta prispjelo do muzeja.

Promidžba je nešto drukčija, jer nije usmjerena na financijski profit i jer se lakše poziva na društveno korisno poslanje. Promidžba je sve što se u smislu medijske i javne afirmacije muzeja može napraviti: od oglašavanja do odnosa s javnošću. Promidžba počinje u samom muzeju, a seže dokle i argumenti kvalitete i inovacije koji je omogućavaju. Može biti riječ o obraćanju umornom pojedincu koji strpljivo čeka u redu za ulaz na važnu izložbu, a može biti riječ o obraćanju milijunskom auditoriju. Gesta, znak pažnje, sitan poklon, osvježanje, značka ili bilo što, donose pozitivne priloge slici koju postojeći i budući korisnici imaju o muzeju. Neki autori smatraju da je bolje neutralnije opisati taj odnos rječju “komunikacija”³⁸. Distribucija se u izvornom marketinškom značenju malo tiče muzeja, jer oni nisu tako dinamične institucije kao komercijalna poduzeća. Zato je, vjerojatno najbolje značenje, kad je o muzejima riječ, “dostupnost” kao “isporučivanje ispravnog proizvoda u pravo vrijeme i na pravom mje-

³⁵ To, npr. savršeno funkcionira u Zeppelin Museum u Fridrichshafenu na Bodensee.

³⁶ Najstariji primjer nacionalne propusnice za muzeje koja vrijedi godinu dana jest Museumpass iz Nizozemske.

³⁷ Art Pass je 1999. godine uveden kao propusnica za sedam prestižnih Europskih muzeja; središte inicijative je u Guggenheim muzeju u Bilbao.

³⁸ Kotler, Vleuten.

stu”³⁹. Riječ je o potrebi da muzej bude ne samo dobro, nego i ujednačeno posjećen. “Potražnja i ponuda trebaju biti upravljane”⁴⁰ i u vremenu i u prostoru. Muzej ne treba dozvoliti da u neko vrijeme bude prepun, a u drugo prazan, ne smije dozvoliti da jedan dio posjetitelji vole, a drugi dio ignoriraju, ne bi trebao tolerirati da je na jednoj lokaciji opterećenje golemo, a na drugoj nepostojeće, itd. Riječ je o poznavanju kanala i načina distribucije muzejskog proizvoda.

I opet, kad je riječ o poslovnom svijetu, stvari su očitiije, ako ne već jednostavnije. I kod muzeja postoji prodaja katalogom, dislocirana prodaja karata ili predmeta iz ponude muzejske prodavaonice. Postoji distribucija i “prodaja” pokretnih izložbi, video-diskova, emisija za obrazovnu televiziju te brojni oblici prisustva muzeja u cyber-sferi. Po toj je logici distribucija muzeja sadržana u dometu “dopiranja izvan muzejskih zidova” kao “mogućnost da se gradi veća publika”⁴¹. Neprilagođenost komercijalnog modela “smjese” potrebama muzeja treba razumjeti i kao rezultat nesnalaženja u marketingu od strane muzejskih stručnjaka i nesnalaženja stručnjaka za marketing u stvarima baštine. Naime, malo je muzejskih stručnjaka koji su u stanju opisati što je muzejski proizvod. Ako je proizvod ta složena cjelina o kojoj je ovdje bilo riječi, onda se kvaliteta distribucije tiče brzine i efikasnosti u cirkuliranju proizvoda do što više korisnika. Bila bi dakle riječ o oblicima komunikacije koji omogućavaju da muzejski proizvod stigne do korisnika. Nije međutim, jedino pitanje kakva je prodavaonica i funkcionira li muzej kao cjelina. Tu bi pripadali i svi vanjski (outreach) programi muzeja kojima muzej nudi svoj proizvod: putujuće izložbe, museobus, muzejski vlak, program posudbe umjetničkih djela, itd. Ukratko, što muzej ima više otvorenih kanala komunikacije za distribuciju svojeg programa, to je taj sastojak “smjese” bolji, a time i sama cjelina. Vleuten distribuciju tumači kao vrijednost prezentacije (očito u užem smislu) i samu pristupačnost muzeja – oboje “u doslovnom i figurativnom smislu”⁴². Ipak, rasprostranjenost muzeja, kao njegova, gotovo bi se reklo, sveprisutnost ili barem prisutnost tamo gdje je

³⁹ Isto kao bilj. br. 10, str. 130. orig.: accessibility.

⁴⁰ Isto.

⁴¹ Isto kao bilj. br. 19, str. 5.

⁴² Vleuten, Ronald van, *Museum marketing : a definition, Marketing the arts : every vital aspect of museum management*, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 66.

potreban, to je distribucija muzejskog proizvoda. Kibernetički muzej, čiji je smisao proizvođenje korektivnih, adaptivnih poticaja za sredinu u kojoj djeluje, mora djelovanjem biti baš tamo gdje je njegov utjecaj potreban.

Sve elegantne formule sumnjive su kao i elegantni dijagrami. Tako, jedna autorica⁴³ misli da bi postojećim četiri “P” trebalo dodati još tri: Ljudi (people), Fizički dokazi (Physical evidence) i Proces. Prvo bi se ticalo utjecaja zaposlenih na korisnike, drugo opipljivih mjerila susretljivosti (“hands-on”, interaktivna tehnologija, efekti, itd.), a treće pak marketinške kulture kao načina razmišljanja koji prožima cijelu organizaciju. Neki autori pak smatraju da smjesi treba dodati još dva sastojka: odnose s javnošću i moć. Odnosi s javnošću su briga za javnu sliku muzeja i predstavljaju sustavan napor “upravljanja reputacijom muzeja”. Moć se pak tiče slike muzeja prema partnerima i administraciji o kojoj muzej ovisi, dakle “upravljanje odnosima s financijskim autoritetima muzeja”⁴⁴, ali bi možda trebalo dodati i obavezu strateškog saobraćanja s uporišnim grupama (stakeholders), jer o tom odnosu ovisi autonomija muzeja. Bez autonomnog, smjelog i poduzetnog muzeja, neće biti moguće očekivati stvarno očuvanje baštine kao žive, produktivne životne energije potrebne za održivi razvoj. Ukratko, poznavanje pozitivne prakse i teorije pa i dilema koje nude, put je do dobre ponude.

Cilj je marketinga određen korišću potrošača, a ne proizvođača, pa je i svaka verzija “profita” na toj strani, ako je komunikacija uspješna. Važno je uočiti ovaj obrat, kad već na kulturu primjenjujemo marketing koji je komercijalne provenijencije. U komercijalnim je poduzećima obratno: vrijednost za novac (value for money) sintagma je koja označava fair-trgovinu, jer proizvođač i trgovac žele biti “prijateljski” nastrojeni prema mušteriji, ali profit je osmišljen da bude na njihovoj strani. Potrebno je stoga, u muzejskom kontekstu, temeljito redefinirati sva četiri sastojka marketinške smjese da bi specifičnost muzejskog marketinga bila što očitija. “Pakiranje” (total package) ovih elemenata uspješnog marketinga moglo bi se imenovati “marketinškom strategijom” ili čak “promidžbe-

⁴³ Isto kao bilj. br. 10, str. 56.

⁴⁴ Mairesse, Françoise, *La strategie du prix, Publics et musees*, (Tematski broj: Marketing et musees.) 11/12, (1997), str. 143.; autor se oslanja na prijašnja mišljenja Kotlera iz 1986. i Bradforda iz 1991. godine.

nom strategijom”⁴⁵. Vjerojatno nije naodmet prenijeti i upozorenje koje kaže: “Promijeni li se jedan element u marketinškoj mješavini i svi ostali se prema tome moraju promijeniti”⁴⁶.

3. PROMIDŽBA

3.1. Uvod

“Novinar iz jednog od naših najvažnijih dnevnika rekao mi je nedavno kako je više od tri tjedna proveo telefonirajući u šezdeset muzeja moleći za vijesti. Većina njih kao zaliveni, a ni iz jednog se nisu javili! Nešto je strašno krivo u tome i mora se ispraviti”⁴⁷. Doduše, riječ je o Sjevernoj Americi i bilo je davno, ali još je kustosa i muzeja bez novosti, bez potrebe da ih stvore i bez svijesti da služe javnosti. Nedoumica je u muzejskoj struci dosta, a proizlaze ponešto iz paseizma i institucionalizma, a nešto iz neupućenosti u sofisticirane teme suvremenog poslovnog svijeta. Zato je među muzejima često stanje neprilagođenosti okolnom svijetu i neka osobita apatija koja se nerijetko skriva iza nepotrebnog, čak i štetnog elitizma.

Promidžba u komercijalnim djelatnostima (engl.: promotion) podrazumijeva sve poslove koji se tiču “unapređivanja prihvaćanja i kupovine roba, kroz oglašavanje, reklamiranje ili popuste”⁴⁸. Preklapanja i poslova i značenja, pa i raznolikih tumačenja će, nažalost, uvijek biti, posebice u primjeni na nekomercijalne okolnosti. Neki autori čak ne prave razliku između “marketing” i “promotional” (marketinško i promidžbeno)⁴⁹. Tako i promidžbena strategija postaje marketinška strategija, neka mješavina marketinga i promidžbe, kao stvaranje “doživljajnog paketa” (orig.: package of experience) namijenjenog posjetiteljima. Od tog složenog paketa koji je donekle i marketinška mješavina (oblikovanje

⁴⁵ Isto kao bilj. br. 21, str. 6. i 20. To, doduše još jednom pokazuje koliko je isprepletana ova materija i upućuje na razumijevanje ne forme, nego biti marketinga.

⁴⁶ Isto kao bilj. br. 19, str. 3.

⁴⁷ Strong, Roy, Museums: new horizons for the seventies, *Museums Journal*, 70, 3.

⁴⁸ Merriam-Webster Collegiate Dictionary, 1998.

⁴⁹ Isto kao bilj. br. 21, str.10.

proizvoda, politika cijena, oglašavanje, prodaja, osobna prodaja, distribucija), očekuje se da bude “optimiziran, ciljan i okrenut budućnosti”⁵⁰.

“Promidžba je sredstvo kojim muzej komunicira sa svojim ciljanim tržištima”⁵¹. Ugrubo razdijeljena, promidžba podrazumijeva: odnose s javnošću, oglašavanje i reklamiranje. Promidžba bi se, cjelovito govoreći, trebala baviti afirmacijom muzeja, uspostavljanjem pozitivne javne slike, raznim praktičnim oblicima obznanjivanja i ukazivanja, kampanjom, obavještavanjem (izravna pošta, plakati), reklamiranjem, oglašavanjem, kontaktima s tiskom i elektroničkim medijima (konferencije za novinare, materijali za novinare), te posebnim promidžbenim događajima (prema specifičnim okolnostima ili potrebama institucije). Da bi promidžba funkcionirala, mora ispuniti četiri ključna zadatka⁵²: identificirati ciljanu publiku, determinirati ciljeve promidžbe, razviti poruku, izabrati komunikacijsku mješavinu. Kad je o porukama riječ, od promidžbe se zahtijeva gotovo poetičnost: “Morate zvesti bez nagovaravanja, zaintrigirati bez mistificiranja, istaknuti bez pretjerivanja i biti zabavni bez grubosti”⁵³.

3.2. Oblici promidžbe

Broj i širina kontakata, odnosno postupaka u promidžbi ovisit će o ambicijama, potrebama, mogućnostima, vođenju posla i tipu muzeja. I to je dio institucionalnog identiteta (corporate identity), nešto što je osobitost svake institucije, kao što se muzej prepoznaje po pismovnom papiru, logotipu, načinu kontakata; ukratko, po kućnom stilu. Spomenimo neke od općih područja gdje muzej obavlja svoju marketinšku djelatnost usmjerenu na informiranje javnosti i utjecaj na javno mnijenje:

- odnosi s javnošću
- kampanja

⁵⁰ Isto, str. 6.

⁵¹ McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, Routledge, London, 1997., str. 138.

⁵² Isto.

⁵³ Landry, Johanne, *Ethics and Public Programs: For the Visitor’s Global Experience*, Museum Ethics / ed. Gary Edson, London : Routledge 1997., str. 233.

- strukovni sajmovi
- izravna pošta, pozivnice, telemarketing
- novinsko oglašavanje (“advetorial”), redovne kolumne, bilješke
- oglasi, poruke, logotip, maskota na javnim mjestima (izlozi prodavaonica, kulturni centri, ostali muzeji, kina, javni promet, itd.)
- oglasne table (panoi, billboards, itd.)
- konferencije za tisak, priopćenja za tisak (press release)
- otvorenja za novinare, vodstva
- privatna otvorenja
- promotivna vodstva utjecajnih društvenih grupa
- obilazak radnih prostora muzejskih odjela (backstage tours)
- posjeti za strane predstavnike
- večere, domjenci (u muzeju)
- naljepnice za automobile
- bedževi, značke, naljepnice za posjetitelje
- muzejska prodavaonica kao posredni i trajni oblik diseminacije informacija o muzeju
- stalna suradnja s radijem i televizijom
- vlastiti bilten.

Muzej može puno učiniti da bi postao atraktivniji medijima ako, npr. dogovori posjet lokalnih članova parlamenta⁵⁴. Kad je riječ o novinama, članak koji napiše novinar deset je puta učinkovitiji negoli isti prostor zauzet (plaćenim) oglasom.

⁵⁴ Grossmann Lerner, Catherine, An interview with Loyd Grossman, Leisure Management, 16, 3 (1994.), str. 63.; riječ je o muzejskoj kampanji BBC-a.

3.3. Odnosi s javnošću

3.3.1. Uvod

Uspon medija, započet u devetnaestom stoljeću, a danas doveden do paroksizma, afirmirao je javne institucije i stvorio javnog čovjeka. Muzej je jedna od takvih javnih institucija za koje znamo da pripadaju građanima, da su, kao i pošta ili vodovod, dio javnog standarda. Taj "javni čovjek", razlikuje se od prethodnika na planetu po izraženoj ambiciji da ne bude anonimn. Nove mogućnosti su vjerojatno samo iluzija s jačom potrebom za identifikacijom s onima koji to doista ostvaruju. Pa ipak, afirmacija prirodnih i građanskih prava stavlja pred javne institucije obavezu obraćanja pojedincu koji se s pravom osjeća važnim. Kako organizacija suvremenog društva i značaj javnog mnijenja mogu bitno utjecati na sudbinu institucija, obraćanje građaninu nije samo obavješćavanje o ponudi nego se događa kao građenje dobrog odnosa. K tomu, u društvu visoke organiziranosti, s mnoštvom institucija koje su kompatibilne, postoji nova mogućnost nadopunjavanja i zamjene: ako muzeji ne obave svoj zadatak, obaviti će ga netko drugi. Muzeji pak to ne mogu dozvoliti iz najmanje dva razloga: zato što nitko ne zna njihov posao bolje od njih samih i što svaka struka nastoji povećati a ne umanjiti svoj učinak u zajednici.

Mogli bismo, mirne duše, ovim okolnostima prilagoditi latinsku izreku koja nenapisano proglašava nepostojećim: Što nije u medijima, ne postoji. Još u kasnim 50-im godinama, u SAD su se mnogi muzeji "polako počeli pomicati iz uske sfere reklame (orig.: publicity) u šire područje javnih odnosa"⁵⁵. Danas su marketinški odnosi s javnošću ("marketing public relations"⁵⁶) u usponu po važnosti i važan dio marketinga.

3.3.2. Definicija i uloga

"Praksa odnosa s javnošću je vještina⁵⁷ i društvena nauka koja analizira trendove, predviđajući njihove posljedice, te savjetuje vodstvo organiza-

⁵⁵ Lethert, Helen M., *The changing role of museum public relations*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 27.

⁵⁶ Isto kao bilj. br. 5, str. 235.

⁵⁷ U originalu: art (op. T. Š.)

cija i implementira planirani program akcije koji će služiti i organizaciji i javnom interesu”⁵⁸. Muzejima je bliža sljedeća definicija T. Harrisa: “To je proces planiranja, izrade i vrednovanja programa koji potiču kupnju i zadovoljstvo mušterija kroz vjerodostojnu komunikaciju informacija i dojmova što identificira organizaciju i njene proizvode s potrebama, željama, sklonostima i interesima njihove publike”⁵⁹. Sam Kotler skraćuje ovu definiciju tako da je funkcija odnosa s javnošću “da oblikuje, obdrži ili promijeni javne stavove koji se tiču organizacije ili njenih proizvoda”⁶⁰. Od stavova očekuje “da će potom utjecati na ponašanje” i biti sredstvo da se “pridobije i zadrži razumijevanje, simpatija i podrška” svih onih koji se tiču ili će se ticati muzeja. Zato smatra odnose s javnošću “primarnim sredstvom za oblikovanje javnog mnijenja” i “kritičnim dijelom muzejske komunikacijske mješavine”⁶¹.

Odnosi s javnošću su, kao “najmlađi izdanak na muzejskom stablu”, “sustavna promidžba obostranog uključivanja – muzeja i onih odsječaka publike čiji stav, znanje i/ili ponašanje mogu utjecati na ostvarenje onoga što muzeji pokušavaju doseći”⁶². To treba razumjeti ispravno, ne kao tvrdnju da je smisao odnosa s javnošću da se svide i umile pojedincima i grupama koji imaju moć. Treba ipak znati da je po nekim ekspertima⁶³ središnja uloga upravljanja i marketinga u muzeju da učinkovito uredi odnose između muzeja i korisnika i muzeja i uporišnih grupa (“stakeholders”, “patrons”). Nerijetko će se spomenuti potreba da se vrijednošću promišljanja javne slike muzeja prožmu i odnosi među zaposlenima, te posebice između djelatnika i uprave. Valjalo bi spomenuti i odnos prema grupama podrške.

⁵⁸ Aberg, Leif, *Total Communications*, Papers from the Hague Convenes 1989. ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta), str. 59; definicija pripada International Public Relations Organization (IPRA);

⁵⁹ Isto kao bilj. br. 5, str. 235.

⁶⁰ Isto, str. 236.

⁶¹ Isto, str. 247.

⁶² Vleuten, Ronald van, *The role of the museum public relations officer*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 22.

⁶³ Ambrose, T. – Paine, C. *Museum basics*, London : ICOM : Routledge, 1993.

Odnosi s javnošću izraz su potrebe za javnom pažnjom, potrebe za komuniciranjem vlastite osobitosti. Rečeno je već koliko nam je važno spoznati što se i kako o nama misli. Nakon što to spoznamo, htjet ćemo formirati po svojoj volji javno mnijenje, i to naglašavanjem, podešavanjem, pojačavanjem i sažimanjem pojedinih dijelova te javne slike. Riječ je o “inženjeringu (javnog) pristanka”⁶⁴, što je namjerno pojednostavljeno složenog procesa.

Stručnjaci za muzejski marketing definiraju odnose s javnošću u muzeju kao “stvaranje dobre volje između sebe i publike”⁶⁵. Na posve općenitoj razini odnosi s javnošću su “djelovanja poduzeća, trgovine, uprave i pojedinca na promidžbi dobre volje između sebe i javnosti, zajednice, zaposlenih, mušterija, itd”⁶⁶. Kako je uvijek i u svemu moguće, to se djelovanje može tumačiti i kao “vještina ili tehnika promidžbe takve dobre volje”⁶⁷. Isti izvor “dobru volju” objašnjava kao “plemenito osjećanje odobravanja i podrške: dobrohotni interes ili zanimanje”. Još je jedno dodatno tumačenje koje nas se i te kako tiče, a po kojem bi dobra volja bila “sklonost ili prestiž koji je business pridobio izvan same vrijednosti onoga što prodaje”. Tako se, eto, i u samom tvrdom businessu otkrivaju neopipljivi “viškovi vrijednosti” koji su bliži, a ipak slabo prepoznati u “mekom” poslu čuvanja i komuniciranja baštine.

“Muzej može ljudima pomoći samo ako ga upotrebljavaju, a oni će ga upotrebljavati samo ako znaju za njega”⁶⁸. Ostaje, dakako, obaveza da se napravi dobar proizvod, ali se za njega na tržištu mora znati. Time je posao odnosa s javnošću dio marketinške strategije. “Muzeji ovisе o posjetiteljima bilo da naplaćuju ulaznice ili ne. Jedan od poslova odnosa s javnošću jest da drže muzej i njegove izložbe javnosti na oku”⁶⁹.

⁶⁴ Public relations, Encyclopaedia Britannica.

⁶⁵ Isto kao bilj. br. 55.

⁶⁶ Definicija potiče iz rječnika Merriam-Webster Collegiate Dictionary, 1998.

⁶⁷ Isto.

⁶⁸ J. C. Dana, u Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2, str. 98.

⁶⁹ Burns, William A., *Your future in museums*, New York : Richards Rosen Press Inc., 1967., str. 7.

Neki su skloni još jednostavnije gledati na smisao odnosa s javnošću, pa je, dakle, riječ naprosto o ostavljanju dobrog dojma: da je posjetiteljima u muzeju ugodno, udobno, čisto i da se posjet događa u prijateljskoj atmosferi⁷⁰. Isti autor smatra kako svi zaposleni u muzeju moraju biti obučeni da budu prema “mušterijama” “ljubazni i susretljivi”, od tehničkog osoblja te biljetera i čuvara, pa sve do kustosa i direktora – svatko na svojoj razini. “Kustosi, a posebno direktori, rijetko se susreću s publikom”⁷¹, što otežava njihovo razumijevanje odnosa s javnošću. “Svake godine muzej bi trebao napraviti reviziju svojih usluga (orig.: customer audit), a svaki bi se dan morali sravnjivati zaključci sa stanjem”⁷², jednako kao što bi čistoća trebala biti nadzirana tokom cijelog dana.

Stručnjak zadužen za odnose s javnošću može obavljati posao koordinatora za cijeli marketing⁷³. U slučaju muzeja koji nemaju velike potrebe, dovoljno je da se cijeli posao marketinga povjeri stručnjaku za odnose s javnošću. U tom se slučaju brine i za stalan uvid u osobine tržišta, istraživanje i promatranje socijalnih procesa koji se događaju u okolini muzeja.

3.3.3. *Image: javna slika dopadanja i vjerodostojnost*

Marketing je poput reflektora: osvijetlit će ono što je važno, ali što je osvijetljeno doista mora biti i vrijedno takve pažnje. Prava mjera koristi marketinga bit će (bolje) razumijevanje dotične institucije i afirmacija osobitosti koju ta institucija ima. Neka nova javna slika muzeja nije izmišljena radi dopadanja, nego treba biti atraktivna prezentacija istine. “Image” je zbroj uvjerenja, vjerovanja, ideja i osjećaja koje ljudi imaju o nekoj instituciji ili regularnoj akciji.

Potreba da se “izdvoji iz mnoštva”⁷⁴, zajednička je i ljudima i institucijama koje žele postojati u javnosti. Malom, lokalnom muzeju, koji je

⁷⁰ Isto kao bilj. br. 1, str. 155.

⁷¹ Isto, str 15.

⁷² Isto.

⁷³ Isto kao bilj. br. 42, str. 69.

⁷⁴ Keller, Goroslav, *Dizajn kulture i kultura dizajna*, Referat na znanstvenom simpoziju “Marketing u kulturi”, Zagreb, 13. i 14. 12. 1990.

možda jedini tamo gdje postoji, čini se, građenje javne slike nije potrebno, ali valjalo bi se zapitati što o takvom muzeju (osim da se u njemu “drže stare stvari”) znaju lokalni stanovnici. Kad je kvaliteta posrijedi, bit će važno i takvom malom muzeju predstaviti se široj javnosti. Smisao odnosa s javnošću uvijek će biti da “stvara povoljan publicitet, sliku i stavove”⁷⁵.

Muzej mora postati atraktivan, a to nije moguće postići obrazovnim sustavom koji ne protežira kulturu posjećivanja muzeja. To je nemoguće postići i pukim uvjerenjem, reklamom i oglašavanjem. Potreban je temeljitiji napor. Tradicionalni muzej ima slabu javnu sliku. U strukovnim krugovima to se rijetko priznaje, jer mnogi uporno sude na osnovu vlastite fascinacije i uvjerenja, ili se pak oslanjaju na informacije iz užeg kruga oko muzeja. “Sve dok ne izmijenimo način na koji ljudi razmišljaju o muzejima, nastavljat ćemo ići uzbrdo”, ali “mijenjanje ljudskog razmišljanja je dugoročan posao”⁷⁶. Publika je razmažena profesionalnim standardima, pa i podilaženjima od strane televizije, časopisa, prodavaonica, sajмова, itd., pa, nerijetko, tu razinu očekuje i od muzeja. O zadovoljavanju senzacionalističkih prohtjeva ne može biti riječi, ali postoji široko područje ponude u kojoj korisnici lako prepoznaju svoje interese. Muzej u njihovim očima i duhu mora biti jasan, shvatljiv i očit u svojem nastojanju, dakle – jednostavan i razumljiv, jer nastoji govoriti baš njima o onome što smatraju zanimljivim i potrebnim. Od muzeja se neprestano očekuje da svjesno radi na poboljšavanju svoje slike u javnosti (“image upgrading”), ali je tek u posljedici riječ o oblikovanju vanjskog lika, o “šminki”. Muzeji su nekad bili zadani, zatim dobrodošli, a sad bi trebali postati potrebni.

Muzeji su mjesta kulturnog rituala, mjesta izvan izravnog dosega religija, ali ipak opstojе na ideji vječnosti, makar je to samo površan uvid. Često su nepotrebno i suviše izmješteni iz stvarnosti i time izvan izravnog dosega ljudi. Ipak, ta specifičnost muzeja nije nešto čega bi se kao ugodaja, pravila ponašanja, organizacije prostora, žargona i slično, trebalo posve lišiti. Ljudi vole tu vrstu prepoznatljivosti i smatraju je privlačnom. “Hramovitost” muzeja laska poštovanjem koje iskazuje za sakralizirani vrijednosni sustav. Tajnovitost pridonosi toj vrsti atraktivnosti. Muzej je u filmovima često poprište bizarnih, misterioznih događaja. Tu patinu se daje koristiti

⁷⁵ Isto kao bilj. br. 5, str. 236.

⁷⁶ Isto kao bilj. br. 16, str. 59.

u svrhu “svraćanja pažnje” na vlastitu ponudu, čak i onda kad sadržaj ni na koji način ne koketira s romantičarskom nostalgijom. Ova umjetnost zadržavanja povijesne institucionalne patine namijenjena je majstorima, jer u rukama drugih može postati svojevrstan kič.

Muzeji su i lijepi, to je notorna činjenica. Estetitacija i prestiž su iskušenja od kojih pate mnogi muzeji i iznad struci poželjne razine. Muzeji su jedan od najdražih izazova arhitektima i dizajnerima, što je, usput budi rečeno, donijelo struci značajnih problema. Ljepota uvijek svraća pogled na sebe i važnijim čini vid od unutrašnjeg oka. Dignitet poslanja muzeja, doduše, zahtijeva ljepotu, ali nenametljivu i oplemenjujuću, onu koja pomaže muzejskom predmetu i radnom procesu muzeja, a ne onu koja se na njihov račun nameće. Nerijetko je, naime, slučaj da kustosi smještaju svoj muzej (dakle, radni proces) u zgradu kojoj su višak i opterećenje, jednako kao što se muzejski predmeti često moraju smjestiti u vitrinama kojima nisu potrebni. Ipak, muzeji jesu i vanjskim i unutrašnjim izgledom dopadljive cjeline, što je prednost u svakom marketinškom procesu.

“Politička privlačnost” muzeja (kako bi je nazvao Baudrillard) postoji, ali je zamrznuta u nekom tradicionalističkom autizmu: većina muzeja očito zastupa vrijednosti vodećih klasa ili društvenih grupa, ali to čini antiseptičnim argumentima, navodno, objektivne znanosti. Društveno neangažirani, odani nekom idealu objektivne znanstvene istine, muzeji su uveli privid “političke ispravnosti”-pristup doduše obojen, ali ne i osobito nametljiv. Smatra se, prešutno, da muzeji takvi naprosto trebaju biti. Muzeji u cijelosti prepuštaju stvarnost odnosu snaga aktualnih protagonista i ne pokušavaju uspostaviti neke produktivne veze te stvarnosti s prošlošću. Rezultat je institucija izvan svih tokova važnih događanja i s malo relevancije na išta što nas okružuje. Muzeji su pak dovoljno urazličeni u tipovima i razinama da mogu doseći razinu političke atraktivnosti za sve slojeve mogućih korisnika. Štoviše, malo je potrebno da bi se pokazalo kako je muzej komplementaran ne samo školi nego i parlamentu, odnosno barem tekućoj društvenoj raspravi o sudbini zajednice koju po definiciji svojeg poslanja opslužuje. U demokratskim procesima proces odlučivanja prenosi se na sve šire osnove i zato treba očekivati da muzej-forum postane sve privlačnija vizija institucije muzeja. Marketing je bitan prilog dosizanju te vrste atraktivnosti.

Marketing ima svoje interne obaveze prema poslu, kao i svaka komunikacijska djelatnost. Ako je riječ o nuđenju neke izložbe⁷⁷, jezik i ton moraju biti uvjerljivi i izražavati dobrodošlicu (“welcoming and persuasive”), mora biti jasno objašnjena važnost izložbe te kako se do nje dolazi, kad se i gdje održava. Informacija mora sadržavati imena kontaktnih osoba i načine i mjesta gdje ih se može naći, te informacije o uslugama, dostupu, parkiranju, ponudi hrane, mjestima gdje se može konzumirati vlastita hrana (lunch room, picnic), o toaletima, opremom za brigu o djeci (prostor za previjanje, stolci za jedenje u restoranu, kolica za ophod), te o dostupnosti i opremi za invalide.

Neki autori ovaj napor zovu pozicioniranje (orig.: positioning)⁷⁸, misleći pri tome na napor da muzej dođe do posve jednostavne i jasne slike o svojoj prirodi. Cilj je da slika bude jasna i upečatljiva da bi u svijesti ljudi ostala kao drukčija od svih ostalih institucija. Riječ je zapravo o vježbi o identitetu institucije koja će jednako dobro poslužiti u razmišljanju o izjavi o poslanju, u formiranju proizvoda i u širim odnosima s javnošću. Takva vježba pomaže samospoznavanju kao osnovi za svako strukovno napredovanje. Isti autor navodi tri vrste “strategija” u pozicioniranju, ali se zapravo radi o aspektima nastupa i predstavljanja vlastitih komparativnih prednosti: stanovita posebnost prema svima drugima (“najstariji, prvi, najnoviji, najveći...), stanovita posebnost ponude (otkrića, “zabava”, “učenje”, stvari koje niste znali o sebi), a sve pak uz znanje kojem dijelu populacije se obraćate. Filtriranje takve poruke može ići do “izjave o marketinškoj poziciji”⁷⁹. To je ustvari marketinško geslo, neka vrsta kratkog, efektnog obećanja i najave: najveća stalna izložba minerala na svijetu, posjetite najstarije čovjekove pretke, “razonodite svoj mozak”, “zabava na vrhovima vaših prstiju”⁸⁰, ... gdje umjetnost postaje prijatelj, ... gdje se priroda osjeća na sigurnom, ili nešto općenitije – muzej gdje ćete

⁷⁷ Sixsmith, Mike (ed.), *Touring exhibitions : the touring exhibitions group's manual of good practice*, Oxford : Butterworth and Heinemann, 1995., str. 106.

⁷⁸ Isto kao bilj. br. 5, str. 138.

⁷⁹ Adams, Donald G., *Listening to the audience*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 120.

⁸⁰ Isto kao bilj. br. 5, str. 134.

zavoljeti prirodu, posjet koji će izmijeniti vaše stavove, “Muzej u gradu, grad u muzeju”⁸¹ ...

Ukratko, odnos s javnošću je dobro vođen ako pomogne da muzej postane u svijesti posjetitelja i u stvarnosti ugodno, atraktivno mjesto na koje se rado dolazi. Još je bolji, ako uz to kod zajednice koja muzej okružuje i financira stvori osjećaj da imaju instituciju koja je na njihovoj strani, instituciju kojoj se može vjerovati i koja je tu kad je trebate. Marketing je, dakle, “skrb da publika sazna koje dobro od muzeja društvo može očekivati”. Jer, važno je da ljudi izvan muzeja steknu dojam da se muzej brine za njih, da ih voli (ako to nije prenaplašeno reći)⁸².

3.3.4. Korporativni identitet

Uloga je marketinga da u uvjetima rastućeg broja institucija muzeja stvori jasan, točan i djelotvoran korporativni identitet. Korporativni identitet je sposobnost institucije da bude trenutno prepoznatljiva među svima drugima – po svojim kvalitetama i osobitostima, posebice izabranom segmentu ili segmentima tržišta. Kao i uvijek, polazište je poznavanje struke i savršeno poznavanje institucije, a potom tek može uslijediti oblikovanje stila kuće – sve od grafičkog identiteta do karaktera programa i specifičnog odnosa prema javnosti. To je ono što Saatchi & Saatchi zove “corporate communication”, kao razvijanje i komunikacija primjerenih korporativnih poruka⁸³.

Institucija može izgraditi svoj stil. Stil se, kad uspješno živi u svijesti javnosti, više osjeća, nego formalno prepoznaje. Neka institucija, dakle, zrači solidnošću, postojanošću, uglađenošću, a druga je pak prpošna, vesela, zabavna... Prva se očito obraća ciljanoj grupi u višoj srednjoj klasi, a druga, recimo, djeci i mladima. To su uspjeli napraviti u informatičkoj tehnologiji i automobilske industriji kad neke marke postaju simbolima posebnog stila života (“life style brand”). Marka (brand name) je sublimat identiteta, sposoban da u trenutku komunicira složene vrijednosti identiteta koji predstavlja. Marka je, nakon što postane prihvaćena,

⁸¹ Geslo Musee d’Histoire de la Ville du Luxembourg.

⁸² Si vis amari, ama! (Ako hoćeš da te vole, voli!); lat. poslovice.

⁸³ Martin, William J., *PR and Europe*, Papers from the Hague Convenes 1989. ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta), str. 72.

obećanje kvalitete, prepoznatljiv znak povjerenja i pouzdanosti. Kvalitetni image što ga marka komunicira krajnji je doseg marketinškog napora. Jednom ostvaren, može djelovati umjesto dugih poruka. "Image ili marka kao identitet stvaraju se nakon značajnog istraživanja korisnika"⁸⁴. Oblik može biti vizualni simbol ili logo, te poruka, a obično oboje sudjeluje u namjeravanom efektu. Sve je dio te korporativne slike, čak i ono čega nema: "MET je predložak, model. Ako odlučimo u novom pristupu imati manje izložbi, htio bih da i u tome na neki način bude nov"⁸⁵. Današnji muzeji, posebno nove institucije, ne zadovoljavaju se opisnim stručnim imenima, kao npr. muzej suvremene umjetnosti, nacionalni prirodoslovni muzej ili znanstveni centar, s pridjevkom mjesta, kako je to muzejska tradicija zahtijevala, nego imaju posebna imena: MOMI, Technorama, Exploratorium, Alimentarium, MOMA, Heureka, Techniquet, Visionarium, Museon, newMetropolis, Palais de la Decouverte, La Villette, i dalje u varijantama koje sve otkrivaju jedinu ambiciju: prepoznatljivost. "In Flandres Fields", u Ypresu, Belgija, ime je muzeja tamošnjih legendarnih bitaka prvog svj. rata, ali zapravo naslov engleske pjesme o stradanju u tim bitkama⁸⁶. Ta personalizacija muzeja izvanredno je promišljena i efikasna komunikacija s javnošću.

Odnosi sa zajednicom ("community relations"⁸⁷) koji u businessu znače nastojanje da se zajednici predstavi koliko se korporacija, poduzeće brine za zdravlje ili sigurnost, u muzejima imaju drukčije značenje. Nije riječ o tome da se predusretnu ružne asocijacije kao kod businessa, nego zapravo osvješćivanje javnosti, posebice zajednice oko muzeja, o pravim razlozima postojanja muzeja, o poslanju muzeja i blagotvornom utjecaju što ga može imati na razvoj zajednice.

⁸⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 220.

⁸⁵ Philip de Montebello, direktor Metropolitan Museum of Arts, New York, na jednom predavanju, Salzburg seminar, 1983.

⁸⁶ "In Flandres fields where poppies grow, amid the crosses, row on row..."; makov cvijet je i u logotipu muzeja; proglašen 1999. za najbolji Europski muzej.

⁸⁷ Isto kao bilj. br. 83.

3.3.5. Nevolja kao prednost

I slabe stvari u muzeju treba držati pod kontrolom i preokrenuti u svoju korist. Ako je muzej kupio skupu sliku i uzbunio dio javnosti, treba pokrenuti raspravu o tržištu umjetnina, cijeni umjetnosti, umjetničkim zbirka i slično. Ako je djelo sporno, jer se sastoji od nekoliko kamenova poslaganih uokrug, treba spremno pokrenuti polemiku o prirodi suvremene umjetnosti. Svrha može biti bolja svijest javnosti da su muzeji presiromašni za značajne akvizicije, ili pak da se javnost senzibilizira na činjenicu suvremene umjetnosti. Ako se u muzeju dogodio manji požar, treba iskoristiti priliku da bi se govorilo o potrebi zaštite zbirki i njihovoj važnosti za zajednicu. Kontroverzna izložba koju jedan dio javnosti opisuje kao “degeneriranu umjetnost”, kako je davno (1913.) bio slučaj s “Armory show” u New Yorku, dade se pretvoriti u medijsku senzaciju koja privlači nezapamćen posjet⁸⁸. Takva medijska pažnja i posjet, mogu pak osloboditi potreban prostor za takvu umjetnost, kako se u spomenutom slučaju i dogodilo.

U Upparku, South Harting, u Engleskoj, izgorjela je zaštićena palača u kojoj se nalazila muzejska zbirka. Taj medijski događaj u kojem je spašena zbirka, ali ne i zgrada, bio je tema izuzetno posjećene izložbe. Tema izložbe bio je požar, odnosno kako se dogodio i gasio, radovi na restauraciji palače, alati i tehnologija restauracije, sama zbirka itd. Medijska prisutnost te katastrofe bila je tako temeljita da nije bilo teško objasniti potrebu restauracije. Tako je bilo moguće, unatoč golemim troškovima, u relativno kratkom vremenu i zgradu i zbirku dovesti u besprijekorno stanje. Danas je činjenica rekonstrukcije iz pepela dio privlačne javne slike Upparka, koju muzej koristi. Gotovo isti slučaj bio je s požarom Windsor Castle. Treba reći da je u oba slučaja postojanje svih uvježbanih planova za slučaj katastrofe, kao i marketinške spremnosti za slučaj kriznog stanja, učinilo ove događaje manje tragičnima.

Kad je Nacionalni muzej fotografije, filma i televizije u Bradfordu, Engleska, na dvanaest mjeseci morao iseliti iz zgrade zbog renoviranja, napravili su takav program specijaliziranih izložbi i događanja, aktivirali privremenu kafeteriju, prodavaonicu i kino, da je muzej, kao nikad do tada, bio u središtu javnog interesa. Sklop aktivnosti se, posve marketinški,

⁸⁸ Isto kao bilj. br. 55, str. 26.

zvaao “Muzej u egzilu”. To, nedvojbeno, teško razdoblje u postojanju muzeja još će dugo pridonositi pozitivnoj javnoj slici muzeja.

“Što je manji promidžbeni proračun muzeja, to je važnije da se u promidžbenoj aktivnosti upotrijebe odnosi s javnošću”⁸⁹, jer su više no, recimo, izravna pošta, osnovani na kreativnosti, umješnosti, tj. manje su ovisni o sredstvima. U većim, dinamičnim institucijama, treba upotrijebiti vanjske sudradnike za odnose s javnošću (ako ne postoje oni u kući, što se isplati samo najvećima) kad god je moguće, jer kustosi opterećeni strukovnim radom i bez iskustva vjerojatno mogu računati na slabašne efekte ili čak “raditi protiv pravog interesa muzeja”, a kad se već angažira vanjski suradnik koji ima iskustva, dogovor mora biti u pisanom obliku s cijenama, rokovima i zadacima⁹⁰.

3.3.6. Posebni postupci u odnosima s javnošću

Odnosi s javnošću ne predstavljaju set poslova koji se obavljaju u nekim iznimnim okolnostima; nije riječ o povremenoj aktivnosti, nego poslu koji se razvio “od uske sfere publiciteta do šireg područja odnosa s javnošću”⁹¹, dakle, o “stalnom naporu da se jedna institucija interpretira javnosti”⁹². Program odnosa s javnošću preklapa se s drugim poslovima muzeja i može se, u širem obliku, predstaviti ovom listom.⁹³

- publikacije (press release, godišnji izvještaj, brošure, poster, članci, itd.),
- odnosi sa zajednicom (kontakti s pojedinim grupama, savjetodavnim tijelima)

⁸⁹ Isto kao bilj. br. 5, str. 236.

⁹⁰ Isto.

⁹¹ Isto kao bilj. br. 1, str. 15.

⁹² Dickenson, Victoria, *National travelling exhibitions*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 149.

⁹³ Lista je učinjena na osnovi: McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997., str. 152. i Kotler, Neil – Kotler, Philip, *Museum Strategy and marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998., str. 238 i 245, te auto-rovih intervencija.

- odnosi s medijima (intervjui, konferencija za tisak, tematske radio / TV emisije)
- događaji (seminari, govori, razgovori, predavanja, susreti),
- pripovijesti iz struke, zanimljive za medije,
- izložbe uz muzejska predavanja, te uvodne izložbe o muzeju, o donatoru(ima), itd.
- simpoziji i konferencije
- organizirana vođenja
- video-programi
- predstavljanja znanstvenika, umjetnika, autora projekata
- organiziranje studijskih grupa za zainteresirane posjetitelje
- dani besplatnog ulaza u muzej
- poseban događaj (otvoreni depo, slobodne ekspertize, otvorene radionice)
- pozivnice, čestitke, obavijesti
- posebna vodstva (private views; za posebne grupe, pojedinačne uzvanike)
- događaji prostorno i/ili organizacijski vezani za muzej (kao naplativa usluga, suradnja, kompenzacija: prijami, proslave, skupovi)
- sudjelovanje muzeja na sajmovima
- pojavljivanje VIP-a (važne osobe iz političkog, gospodarskog, društvenog ili medijskog života)
- predstavljanje novih proizvoda⁹⁴
- predstavljanje prednosti korištenja muzeja,
- obznanjivanje specijalnih ili specifičnih zbirki.

Posebni postupci namijenjeni su točno određenim korisnicima i predstavljaju oblik ciljanog odnosa s javnošću, odnosno predstavljaju oblik izravnog marketinga.

⁹⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 237, (sve tri zadnje stavke).

U muzejima na Zapadu, uglavnom vlada radna atmosfera koja se malo razlikuje od privrede i businessa. U tranzicijskim zemljama Evrope to je još uglavnom budućnost, jer među kustosima još vlada mentalitet državnih službenika: kustosi su bili to bolji što su im interesi dalje u prošlosti i što im je program jeftiniji. Nerađ je zaodijevan u zaštitni omotač političke podobnosti ili barem potpunog konfromizma. No, treba reći kako ni zapadna niti istočna administracija (s iznimkom dvije-tri evropske zemlje) ne podnosi žustar društveno-politički angažman muzeja. A to je jedina budućnost.

Naizgled se popis dobrano poklapa s obrazovnim i stručnim djelovanjem muzeja, ali je riječ o aktivnostima kojima je glavna ili važna svrha afirmacija muzeja u javnosti, ili je pak riječ o aktivnostima čiji jedan dio očito pridonosi toj afirmaciji. Ta veza i preklapanje ponovo su znak da je muzej cjelina, a njegovo uspješno vođenje ovisno o ravnoteži specijalističkog znanja i svijesti o cjelini⁹⁵.

Oblikom marketinga treba smatrati i signalizaciju u muzeju, odnosno sve oblike interpretacije i predstavljanja muzeja s ciljem bolje orijentacije i pravilnog korištenja muzeja. Informacijski punkt mora imati sve što posjetitelj kao obavijest može zatražiti. U velikom muzeju informacijski štand, kiosk ili pult mora biti odijeljen od prodaje i sličnih sadržaja⁹⁶. U takvom muzeju, isto tako blizu ulaza, može postojati prostor za orijentaciju (orientation room⁹⁷). U prijemnom prostoru moraju postojati tlocrti i/ili aksonometrije muzeja, može postojati i orijentacijska soba ili barem kutak gdje na multivizijskom programu, video ili informacijskoj konzoli posjetitelj može biti primjereno "uveden" u ponudu muzeja. Mnogi muzeji danas prave malu uvodnu izložbu kojoj je cilj da posjetitelja

⁹⁵ Odatle proizlaze argumenti za ulogu generalista (više pristupa poslu negoli stvarnog zvanja); vidi: Šola, Tomislav, *Novi profesionalci u vremenu sinteze*, Obrada jezika i prikaz znanja / ur. Slavko Tkalac, Miroslav Tuđman, Zagreb : Zavod za informacijske znanosti, 1993., str. 239-242.

⁹⁶ Šola, Tomislav, Od publike do korisnika, *Informatica Museologica*, 29, 3/4 (1998.), str. 36.

⁹⁷ Johnstone, Christopher, Please can you tell me...?, *Public view : the ICOM handbook of museum public relations.* / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 52.

upozna s važnim činjenicama o muzeju: povijest institucije⁹⁸, zgrade, zbirki, način rada muzeja⁹⁹, namjere i poslanje muzeja¹⁰⁰ itd.

Signalizacija, koja za neke muzeje počinje još na prilazima gradu u kojem se nalaze, mora biti logična i vidljiva. Cilj je ukloniti nedoumice i pogreške u orijentaciji koje mogu uništiti sav ostali trud muzeja. Kad u nekom muzeju srednje veličine treba ugostiti istovremeno nekoliko grupa, raznoliko planiran ophod sadržaja muzeja može spriječiti neugodna začepjenja koja pridonose frustraciji i muzejskom zamoru. Ne treba zaboraviti kako uz sav profesionalni trud ostaje na kraju da su “preporuke prijatelja i rodbine najbolji (...) način privlačenja novih posjetitelja”¹⁰¹.

Osim kad je pozvana šira struka, stručnjak za marketing je taj koji organizira sve događaje koji uključuju javnost. Sposobnost te osobe mora biti i u tome da, sve što muzej i konkretni događaj nude, može gledati očima posjetitelja i, dakle, uočiti sve nedostatke. To, dakako, mogu i neki drugi, ali samo stručnjak za marketing ima na raspolaganju vrijeme, iskustvo i sustav provjere da to učini bez suvišnih pogrešaka.

Kreativna osoba koja vodi marketing muzeja ima, barem što se potreba i mogućnosti tiče, neograničeno područje djelovanja. Sve u muzeju ima marketinšku upotrebljivu vrijednost – bila to puka zanimljivost, kvaliteta ili čak i problem. Još 1956. godine u ciriškom zoološkom vrtu organizirali su regularne koktele za novinstvo: za jednu od tih prilika napravili su izložbu od predmeta što ih posjetitelji bacaju u kaveze. Jedan švedski muzej u “zlatnoj sobi”, gdje je izloženo pravo blago zlatnih arheoloških predmeta, održava zlatna vjenčanja, drugi upriličuje srednjovjekovne bankete “u prisustvu kralja”, treći, u Finskoj, iako malen, ima svoju reklamu na dresovima lokalnog nogometnog tima... Direktor jednog muzeja na istoku Njemačke poziva na nedjeljni privatni posjet muzeju i ugodno druženje, zaredom, različite grupe iz zajednice: zubare, profesore, taksiste... Poziv koji je jedan direktor uputio općinstvu da pridonese zbirci predmeta veza-

⁹⁸ Regionalni muzej, Spittal am Drau, Austrija.

⁹⁹ “Hinter der Kulissen “(Enblicke in die Museumarbeit), Chemnitz Museum, Chemnitz, Njemačka; tu vrstu uvoda trebao bi imati svaki muzej.

¹⁰⁰ Minimalan, ali uvod sličan muzeju u Chemnitzu, ima i Thackeray Medical Museum, Leeds, V. Britanija.

¹⁰¹ Blume, Hilary, Prikupljanje novca za vaš muzej, *Informatica Museologica*, 27, 3/4 (1996), str. 10.

nih za povijest sporta donosio mu je mjesecima u prosjeku 50 predmeta dnevno, tako da je predviđeno otvorenje izložbe na tu temu moralo biti odgođeno za 6 mjeseci.

Stvaralačkom umu koji razumije muzej, voli korisnike i poznaje marketing, potreban je samo izazov situacije. Često je taj proces kolektivno djelo neke seanse “brain storminga”. Riječ je o radnom dogovoru bez pravila, kad su svi pozvani da naglas misle i budu kreativni. Tako se izmišljaju naslovi, slogani, teme, itd. Vjerojatno mnogi imaju na takvim seansama svoje sretne trenutke “inspiracije”, “kreativnog skoka” ili “blistave ideje”¹⁰², no kad je riječ o stalnoj praksi, pametnije je obratiti se na profesionalce kojima je to posao. Neki slogani učinili su, od politike do muzeja, više nego što može golemi samozatajni trud. Talijanski lijevi političar Roselli, prateći španjolski građanski rat, izmislio je 1938. slogan “Danas u Španjolskoj, sutra u Italiji”, a tu je jasnoću poruke platio životom kao jedna od prvih Musolinijevih žrtava. Slovenija je napravila sjajnu promociju svoje države, kako u politici tako i u turizmu, sloganom “Na sončni strani Alp”. Muzej za umjetnost i obrt iz Zagreba je, u povodu svoje stogodišnjice, napravio do sada najbolju poruku u nas: “Kad ste u posljednjih stotinu godina bili u muzeju?”.

Prostora za stvaralaštvo je napretek, jer se muzeji teško izvlače iz suhoće i dosade znanstvenog jezika. Umjesto naslova izložbe, npr. “Tekstilno rukotvorstvo jastrebarskog kraja”, što neće privući nijednog kolebljivog posjetitelja, treba reći nešto očito inspirativnije, nešto u čemu bi se osjetila ljubav, ljepota, trud, ženska ruka, tradicija... Ali, to je već posao stručnjaka za marketing. Većina naslova izložbi, a spominjemo samo vršak problema komunikacije, stvara kognitivnu disonancu u javnosti i djeluje odbojno. Ipak, recimo, još ovo: ako je aktivnost mišljena za publiku i korisna toj publici, komunikativan oblik, naslov i ostalo, bit će samo produžetak te iste logike. Uostalom, dobar marketing i ne traži ništa drugo.

Ako želite dodati iznenađenje kupovini u muzejskoj prodavaonici, predvidite da iznad stanovitog iznosa ponudite, uz kratak i ljubazan tekst, besplatnu ulaznicu za muzej. Možete petogodišnjicu muzeja slaviti s uzvanicima koji imaju po pet godina starosti, kako je učinio jedan muzej u Sloveniji. Što je normalnije i mudrije nego da, kako je i slučaj, isti muzej ima

¹⁰² Isto kao bilj. br. 16, str. 74.

slastičarnicu u svojem sklopu¹⁰³, kad je već dio muzeja osmišljen za djecu.

Ako programom ohrabrite i motivirate svoje posjetitelje da vam ostave adresu i opišu svoje interese, možete ih uključiti u izravnu poštu ili im slati pozivnice. Za sve one koje locirate kao lobističku silu muzeja možete organizirati i domjenke i vođenja po muzeju, sastanak s direktorom uz kavu, privatnu projekciju ili obilazak radionica. U muzeju nekog grada može se napraviti popis škola koje nose imena velikana što su dobro dokumentirani u zbirci muzeja: u povodu dana škole može se omogućiti poseban posjet upravo toj školi, čak na razini aranžmana “otvorenog depoa”, uz poziv medijima da svojom pažnjom poprate ovakvu rijetku privilegiju. Život oko muzeja je beskrajno raznolik i inspirativan, identitet dokumentiran u muzeju jednako tako, pa stoga nije teško svakome tko se razumije u marketing stvoriti niz akcija, ne nužno skupih, koje okupljaju novu publiku. Možda se može ići i tako daleko da se u muzeju napravi disco, kao što je to slučaj s jednim muzejem u Milanu, ali do tako krajnjih rješenja ima bezbroj drugih mogućnosti.

Danas je već dosta muzeja koji publici daju jedan kutak gdje mogu na oglasnoj ploči ostaviti svoje komentare, sugestije i poruke: dobro mjesto za “mjerenje pulsa” publike i način da se bez troška i truda puno nauči.

Distribucija marketinškog materijala može biti neprelazan problem, ali i relativno zanimljivo iskustvo: u jednom muzeju u Njemačkoj tehničko osoblje dobiva, naizmjenice i u regularnim navratima, zadatak da putem kući, odlazeći nešto ranije s posla, obiđu hotele i ostale punktove gdje ostavljaju deplijane muzeja.

U američkim muzejima uvriježilo se organizirati događaje gdje je središnji “štos” pojava VIP-a, vrlo važne javne osobe. To nije loše, jer nužno dovedi muzej u središte pažnje, ali treba dobrih argumenata da se nekoga s toliko obaveza privoli na posjet muzeju ili sudjelovanje u muzejskom događaju. Negdje će biti moguće naći zajednički interes, neku osobitu strast ili pripadnost, porijeklo ili slično da bi se ostvario takav posjet i da bi se, eventualno, pretvorio u stalniji odnos. Osoba može biti porijeklom iz tih krajeva ili naprosto privučena plemenitošću ciljeva muzeja. Američka praksa poznaje pervertiranu stranu toga, jer neke VIP osobe naplaćuju svoje prisustvo i po tisuću-dvije dolara (tzv. appearance fee). Kad se

¹⁰³ Riječ je o Muzeju noveše zgodovine u Celju, Slovenija.

muzej merkantilistički shvati, valjda je i to prihvatljivo. Treba vjerovati da će ispravno uključivanje marketinga produbiti razumijevanje muzeja, a ne unijeti pomutnju, kako je to u Americi čest slučaj.

Koncert historijske glazbe u povijesnom muzeju sa svijećama i dekorom ima smisla, ali je nerijetko bez očite veze s muzejem i predstavlja aktivnost koja malo ili ništa ne pridonosi širenju utjecaja muzeja. Redovni koncerti, recimo, jazz glazbe u muzeju suvremene umjetnosti, imaju zanemarljiv utjecaj na poslanje muzeja ako nisu povezani s tumačenjem umjetnosti koju muzej predstavlja publici. Ako se pak koncert događa pred djelima koja su stvarana u istom vremenskom, duhovnom i kulturnom kontekstu, očito je da je koncert izvanredan interpretacijski kontekst i stoga opravdan. Treba, naime, paziti da događajnja u muzeju ne postanu sebi svrha, te izgube onaj dragocjeni efekt kojim, barem posredno, pridonose razumijevanju muzeja i urastanju njegove konkretne aktivnosti u svakidašnji život zajednice. Glumom i dekorom moguće je dati mrtvim predmetima život (historical re-enactment; aranžiranje scena iz prošlosti, rekreiranje historijskih situacija i događaja, organizacija viteških turnira, itd.). Kako se danas tradicija stvara brže nego nekad¹⁰⁴, postoji mnoštvo primjera takve redovne aktivnosti koji su postali neka vrsta meta-identiteta. Spektakularnost tih događaja donekle opravdava samo činjenica da se događaju u skladu s baštinom i na osnovi znanstvenih istraživanja. Pa ipak, smiješno ih je činiti izvan konteksta i bez oslonca na “duh mjesta”. Ta prastara metoda druženja s prošošću, koja približuje muzej teatru i time otkriva dio njegove stvarne prirode, nema znanstvenu aureolu ali, dobro napravljena, ne mora biti iznevjeravanje znanosti nego njeno sredstvo. Kič je stalna opasnost takvih posezanja u prošlost i treba mnogo umijeća, iskrenog entuzijazma i čvrstoće pred iskušenjima. Ako se nešto, a priori kreativno, čini samo zbog novca, muzeji moraju biti što dalje. Takva događanja mogu biti izuzetna marketinška podloga muzeja. Primjera dobrog marketinškog ponašanja je bezbroj, najviše onih koji su domišljato i ciljano reagiranje u specifičnim, dobro protumačenim okolnostima.

¹⁰⁴ Rimska tvrđava pri Hadrijanovu zidu, na sjeveru Engleske, ponovno je podignuta u originalnom materijalu i predstavlja “heritage attraction”; tvorcima te rekonstrukcije smatraju da će za nekoliko desetljeća zadobiti neke attribute (svojevrsnog) originala.

3.3.7. Zaključak

U dihotomijskim relacijama muzejske prakse (znanost-laici; informiranje-komuniciranje, itd.) trebat će uvijek iznova temeljita stručnost i dobro muzeološko obrazovanje, da bi se uvijek iznova znalo pronaći sretnu ravnotežu. Nekom se marketing čini uvezenom, struci neprimjerenom teorijom (i zato neprihvatljiv), a nekom pak samo zbrojem praktičnih vještina namećanja tržištu (i zato prihvatljiv tek kao puka tehnika “prodaje”). Oboje je strukovno neprihvatljivo. I sam Međunarodni komitet za odnose s javnošću (MPR) Svjetske muzejske organizacije (ICOM), po sastavu je mješavina kustosa i managera. Za razliku od, recimo, Komiteta za muzeologiju, resi ga posve praktično određenje, ali materijal kojim se bavi sve je prije nego opipljiv. Dakle, za važnost je potrebna ravnoteža. I sama muzeologija postaje nerelevantna svaki put kad teoretizira bez prakse na pameti; filozofijska komponentna muzeologije mora imati provjerive praktične posljedice.

“Strateški cilj odnosa s javnošću (je) projicirati povoljnu javnu sliku (...)”¹⁰⁵, ali to se ne može učiniti bez svjetla i zrcala. Uposliti pak svjetla i zrcala znači naći se nužno u području moralnih dilema: i ozbiljan business osjeća obavezu na istinitost svojih javnih poruka i na vjerodostojnost svoje projicirane javne slike, makar kako se to efektno činilo. Tek u posljednjoj dekadi, kao posljedica besramne komodizacije, moguće je reklamom bez sudske sankcije vrijeđati osnovne etičke principe građana¹⁰⁶. Muzeji bi svojim primjerom trebali svjedočiti što je pravi način, a kad bi bili kibernetički nastrojeni u poimanju svoje uloge, izložbom ili akcijom tumačili bi dezorijentiranim građanima moralnu bijedu ideologije profita.

3.4. Promidžbena kampanja

Zadatak je kampanje da “širi dobre novosti”¹⁰⁷ o muzejima i takvom porukom ih afirmira u javnom mnijenju. Kampanju će najvjerojatnije raditi velik i moćan muzej ili pak grupa muzeja (da bi napor bio uopće primjetan u općem nadmetanju institucija). Promidžbena kampanja ima za cilj “da olakša razmjenju s potencijalnim grupama klijenata tako da ih

¹⁰⁵ Isto.

¹⁰⁶ Reklamne kampanje kompanije Benetton.

¹⁰⁷ Isto kao bilj. br. 54, str. 63.

obavijesti o kvaliteti koju nude programi ili usluge muzeja. Ona nastoji informirati, nagovarati ili podsjećati¹⁰⁸. Kampanja se sastoji od nekoliko elemenata¹⁰⁹: medijske informacije, oglašavanja, profesionalnih izložbi (sajmova), slanja pošte (mailing), pamfleta i plakata.

Još uvijek je živo, makar i prešutno, uvjerenje da je dovoljno otvoriti vrata muzeja. Znamo pak da veći dio populacije ne pozna muzejsku ponudu i ne koristi je. Kampanju treba voditi kad postoji spreman proizvod ili neka pogodna okolnost (recimo, Međunarodni dan muzeja), kad je dobro financirana i u okolnostima kad korištenje muzeja treba potaći i ohrabriti (doba godine, novoobnovljeni muzej, novi muzej, novi programi, itd.). Ima muzeja koji su jednom prepuni, a drugi put prazni. Stoga muzeji oglašavaju niže cijene i bolje usluge za takve dane ili vrijeme dana (što doduše može biti i izvan tako velike akcije kao što je kampanja).

Kampanja nikad ne bi smjela koštati manje od 10% muzejskog proračuna, jer je “sve manje od toga rasipanje novca”¹¹⁰. Iskustvo doista potvrđuje, ako ne navedeni postotak, a ono barem da slabšaše kampanje jedva imaju smisla: nikad ne probiju zid oko muzeja, a stoje silno mnogo truda i sredstava. “Puno novca je rasuto na slabo osmišljene marketinške materijale, slabo distribuirane i slabo primljene od potencijalnih korisnika”¹¹¹. Oglašavanje je skupo i primjereno je komercijalnim djelatnostima. Zato je opravdano da se kampanja organizira kao zajednička investicija nekoliko muzeja. Dobro je kad muzeji nadiđu svoje besmislene, štetne podjele i na “tržištu” se nađu skupa. Kad to, pak, učine u dogovorenoj sprezi s medijima, kako je to slučaj BBC-jeve emisije “Campaign for museums”, onda je i jezik vrlo razumljiv: “Mi želimo reći da su muzeji uspješni, da su veliko nacionalno dostignuće, stvar na koju trebamo biti ponosni”¹¹².

Institucije, kao i ljudi, imaju svoju povijest. Ne samo da treba znati povijest svoje institucije nego i imati spremne informacije za izravnu komunikaciju ili distribuciju. Spremna informacija je pola obavljenog posla. Za kontakte s medijima valjalo bi imati listu važnih činjenica o muzeju. Na

¹⁰⁸ Torkildsen, Georg, *Effective marketing*, Leisure opportunities, 128, 21 (1994.).

¹⁰⁹ Isto kao bilj. br. 2.

¹¹⁰ Isto, str. 63.

¹¹¹ Isto kao bilj. br. 63, str. 27.

¹¹² Isto kao bilj. br. 54.

stranicu-dvije trebalo bi sažeti historijat muzeja. Treba, također sažeto, napisati sve zanimljive zgode i anegdote iz postojanja institucije, vezane za neke okolnosti, ljude i poslove; treba promisliti tko je u instituciji sve radio, je li, makar i kasnija, biografija te osobe zgodna da se spomene u nekom kontekstu. Osobni animoziteti u muzeju uzrokom su da se zataje neka imena, da se prešute neki dobri pojedinačni doprinosi. Takvim neprofesionalnim odnosom u instituciji se perpetuira kriza povjerenja, a izvan nje stvara ružna slika. Naravno, malo je muzeja koji imaju senzacionalnu povijest, ali ih je još manje koji ne mogu ispričati neku zanimljivu priču. Ipak, muzeji o sebi ili ne govore ili govore tako dosadno i neinventivno da je trud uzaludan.

3.5. Adresar i korisnička baza podataka

Dobar adresar je prvi vanjski znak uspješnog posla. Lista adresa može biti izuzetno duga, ali se za potrebe pojedine akcije ili projekta može kompilirati, smanjiti; ukratko, prilagoditi ciljanoj publici. To nije sasvim lak posao kad je adresar velik i ovisan o ručnom pretraživanju. Baza podataka na računalu, opremljena ključnim riječima za pretraživanje, rješava taj problem lakoćom. Nadležnoj osobi pak ostaje da redovno ažurira podatke prema izmjenama ili s novim jedinicama. Neodržavani adresar je smetnja svemu što je inače cilj dobrog adresara.

Ako je posao na početku, pametno je osloniti se na adresare profesionalnih udruženja, vladinih i nevladinih organizacija, lokalnih članova vlade, skupštine, ministarstava, itd. Dobro će doći i žute stranice, pojedinci iz strukovnih i ostalih udruženja. Najbolje je da se telefonskim kontaktom uspostavi veza i čuje spremnost druge strane da pozive i obavijesti o muzeju prima. Adresari obično postoje u svim muzejima, ali ih je većina slaba, jer nisu posljedica analize i ciljanog nastojanja, nego posljedica automatizma i slučajnosti. Adresar dakle mora sadržavati imena za muzej važnih osoba – od navedenih iz uprave, grupa i udruženja, do medijskih osoba i utjecajnih ljudi iz poslovnog svijeta. Uvijek će osobni kontakt pomoći da pošta ne stiže “u prazno”. Istraživanje tržišta, odnosno korisnika, redovito mora rezultirati novim ili obnovljenim adresarom.

Razvoj tehnologije, telefonije te osobnih računala i Interneta otvorio je još jedan kanal moguće komunikacije, odnosno segmentiranja stanovništva za potrebe marketinga. Korisnička baza podataka ekvivalent je onom što

se zove “customer database”¹¹³ i sadrži puno više podataka nego adresar u kojem osim imena i prezimena te mjesta stanovanja samo ponekad stoji telefonski broj. Baza podataka sadrži osnovne informacije kakve se traže u svakom istraživanju korisnika: uglavnom demografske i psihografske, ali sa što više podataka važnih za muzej: područje djelovanja, interesi, stavovi, sklonosti, itd. Smisao je baze podataka da bude osnova izravnoj pošti i telemarketingu kao brzom formiranju ciljanih segmenata stanovništva, a u svrhu efikasnog obavještavanja. Imajući u vidu lakoću pretraživanja, mogućnost više ključnih pojmova za pretraživanje i brzinu ispisa adresa iz takve baze podataka, riječ je o poslu koji nije toliko težak, koliko je koristan. Obavještavanje zasnovano na takvoj bazi podataka može povećati prodaju u muzejskoj prodavaonici, posjet posebnim događanjima i stvoriti prisnije veze između pojedinih grupa, odnosno profila posjetitelja i muzeja.

3.6. Sajmovi

Sajmovi se održavaju u Sjevernoj Americi kao dio godišnje konvencije muzeja već nekoliko desetljeća. U SAD je to objašnjivo činjenicom postojanja oko 7000 muzeja i načinom njihova financiranja. Oni se u jednoj bogatoj i ambicioznoj sredini pojavljuju često na tržištu s nebrojeno puno komercijalno relevantnih zahtjeva: od arhitekture do muzeografije. Sve zahtjevniji uvjeti za funkcioniranje muzeja nalažu opremanje specijalnom, za muzeje osmišljenom opremom za depoe, opremom za izlaganje, opremom za uslužne sadržaje, opremom za sigurnost, itd. Pridruže li se tomu izdavači, konzervatori, restauratori, inženjering informatičke opreme, manufakture modela, faksimila, kopija, proizvođači interpretacijske opreme, audiovizualnih sredstava, signalizacije, rasvjetnih tijela, konzultanti, dobiva se zanimljiv konglomerat na kojem je moguće i potrebno predstaviti i sam muzej kao specifikum, kao određenu ponudu koja treba i međunarodnu afirmaciju. Prvi međunarodni sajam muzeja u Evropi bio je SIME u Parizu, održan 1983. godine. Od tada je broj međunarodnih sajmova narastao, a porastao je i broj nacionalnih sajmova muzeja. Onaj u Sloveniji je vjerojatno najčišće koncepcije, jer se događa kao zajedničko predstavljanje strukovnog potencijala na nacionalnoj razini. Takva je manifestacija neka vrsta meta-turističke smotre, jer govori

¹¹³ Isto kao bilj. br. 5, str. 255.

ne samo o institucijama koje predstavlja nego i o identitetima koje one predstavljaju. Sajam muzeja, kao organizirani istup struke u javnosti, ima zbog svoje kumulativne vrijednosti značajan medijski efekt i zato za ta dva ili tri dana stavlja muzeje u žižu javnog interesa. To je upravo prilika da se istaknu, nametnu i afirmiraju, da izađu iz svoje anonimnosti.

3.7. Izravna pošta, pozivnice i telemarketing

Izravna pošta (direct mail) način je pisanog, personaliziranog kontakta za prijenos namjeravanih informacija postojećim ili mogućim korisnicima. Osim pojedincima, informacije se upućuju na razne adrese: novinama, stručnom tisku, specijaliziranim časopisima¹¹⁴ (dječjim, ženskim, tematskim, itd.), radiju, televiziji, agencijama koje se bave kulturnim turizmom. Uz neku informaciju novinstvu može stajati i opaska da se vijest ne smije objaviti prije određenog datuma, jer je tako osigurano planirano odvijanje strategije samog događaja.

“Izravnu poštu zagovaraju mnogi stručnjaci za odnose s javnošću kao najuspješniji način oglašavanja”¹¹⁵. To se naročito potvrđuje kad je riječ o konkretnoj publici: članovi društva prijatelja, volonteri, povijesna društva, drugi mali muzeji na tom području, odjeli sveučilišta, klubovi, bolnice, starački domovi, omladinske grupe¹¹⁶. Izravna pošta može biti i način obraćanja s ciljem povećavanja članstva, potpore¹¹⁷ ili pretplatništva, te način da se, npr. članovima, pošalje korisna informacija o novostima u instituciji što ih, dakako, čini bolje obaviještenima od ostalih koji nisu članovi, prijatelji i sl. Jedan autor¹¹⁸ smatra poželjnim da sve – od koverta, oblikovanja, do sadržaja poruke, bude jasno, atraktivno, kratko, ako je moguće pisano rukom, potpisano i s pravom poštanskom markom. Postoji i razlog: prvih 20 sekundi je odlučujuće hoće li pismo završiti u košu ili na stolu.

¹¹⁴ U literaturi se često nalazi izravna ili implicirana sugestija da se informacije trebaju svakako pojaviti u ženskim časopisima, jer se čini da žene odlučuju o kulturnom životu obitelji češće nego muškarci.

¹¹⁵ Isto kao bilj. br. 92, str. 157.

¹¹⁶ Isto.

¹¹⁷ Dakle, može biti jedan od načina pribavljanja sredstava (fundraising).

¹¹⁸ Isto kao bilj. br. 5, str. 247-252.

Izravna pošta je, slaže se većina autora i muzejskih stručnjaka, ne samo najefikasnije marketinško sredstvo prema učincima za muzej nego i prema učinku s obzirom na uloženi trud i sredstva. Praktična je, jer je ciljana, pruža mogućnost kompleksnog obavještanja i “nije skupa”¹¹⁹. Drugi pak nisu istog mišljenja i smatraju izravnu poštu skupim sredstvom marketinga¹²⁰.

Pozivnice su dobar način obavještanja, ali kako su relativno ne-osobne, učinak im obično nije jednak trudu. U većini zemalja evropskog istoka, pozivnice se šalju važnim osobama iz javnog života koje su ionako zasute informacijama te vrste. Kako je riječ o osobama koje često oblikuju javno mnijenje, korisno je da barem jedan dio njih dobiva informacije, bez obzira na dolazak. Ipak, potrebno je u razmacima od godinu-dvije poslati uz pozivnicu i poziv da adresant popuni priloženi formular kojim traži da i dalje bude pozivan u muzej. Moguće je to učiniti i s frankiranom poštanskom kartom koja se perforacijom drži za pozivnicu i može se odmah poslati na već ispisanu adresu. To je prilika da se testira dobra volja, te je dobro uputiti i koje pitanje o programu, kako bi se dodalo argumentima evaluacije, odnosno iskoristila prilika za nešto više saznanja o određestima na koja stižu informacije. Tako se ujedno i pročišćava lista pozivanih, što smanjuje količinu uzaludno poslanih pošte.

S nekim će pojedincima i medijima dobar profesionalac za marketing, odnosno odnose s javnošću, biti u čestom i osobnom kontaktu: izravna pošta se najmanje tiče tih veza. Riječ je o širokom krugu korisnika. Uvede li se, pak izvjesna mjera razlikovanja pozivanih, i same pozivnice počet će se drukčije cijiniti. Za neke kategorije korisnika moguće je uvesti posebna otvorenja, u čemu cilj nije, dakako, proizvesti elitizam, nego potaknuti afilijaciju muzeju, dakle izvjesnu identifikaciju s muzejem, kako je to očito u slučaju članova muzeja, članova društva prijatelja muzeja ili raznim klubovima patrona, sponzora, partnera, itd. Posebice bi u navedenim zemljama koristilo da se na otvorenje pripuste samo oni posjetitelji koji posjeduju pozivnicu (uvijek bi trebala vrijediti za dvije osobe). To cijelom trudu oko adresara, tiskanja i slanja daje važnost koju zaslužuje. Muzej će uvijek ispravno postupiti, ako na razne načine (knjiga dojmova, sandučić s osobnim reakcijama posjetitelja, ili posve otvorenim pozivom) ponudi posjetiteljima mogućnost da dobivaju pozivnice. Pitanje kriterija otvara

¹¹⁹ Isto kao bilj. br. 21, str. 24.

¹²⁰ Isto kao bilj. br. 10, str. 147.

jedan broj dilema, ali se dade riješiti na zanimljive načine. Dobro vođena regularna revizija adresara nakon nekoliko bi godina morala dovesti do značajnog porasta posjeta upravo onih koji pozivnice primaju.

Baza podataka o korisnicima bit će još bolja verzija adresara, upotrebljiva posebice u telemarketingu¹²¹. Telemarketing obuhvaća komuniciranje poštom¹²², tj. personaliziranim pismima na osnovi korisničke baze podataka, ali je to i komuniciranje telefonom i, u novije vrijeme, elektronskom poštom. Malo tko će biti oduševljen u diskretnom svijetu muzeja s ovim načinima ulaženja u privatnost korisnika, ali ispravno vođeno, s taktom i mjerom, ograničeno na pojedine situacije i segmente korisnika, i to je mogućnost koju ne treba posve propustiti. Potpuno i pravo razumijevanje muzejske struke znat će se ukloniti iskušanjima da iz komercijalnog marketinga preslika svu agresivnost, koja makar i simpatična u formi, nerijetko ostavlja ružan dojam koristoljubive prijetvornosti. Muzeji se po svojoj moralnoj odličnosti i društvenoj osjetljivosti moraju razlikovati od komercijalnog sektora, ma kako komercijalni marketing svjedočio o efikasnosti svoje, često uspješno prerusene agresivnosti. Ispravno shvaćeni, muzeji su utjeha i utočište suvremenog čovjeka, i to trebaju i ostati.

3.8. Reklamiranje

Promidžba, shvaćena u užem smislu, sadrži i reklamiranje (publicity). Reklamiranje podrazumijeva reklamne kampanje, oblikovanje reklame, slogane, slikovne prikaze i TV reklame¹²³. Riječ je o “stvaranju predstave vezane za trgovinu, poduzeće, zanat ili profesiju u bilo kojem obliku, da bi se potaknulo opskrbljivanje dobrima ili uslugama...”¹²⁴. Ciljevi su postizanje svijesti o proizvodu, dobar image ili njegovo učvršćenje, itd. Reklamiranje predstavlja “čin ili sredstvo smišljeno da privuče javni interes”. To može biti i “informacija s vrijednošću vijesti, izdana u svrhu pridobivanja javne pažnje ili podrške”¹²⁵.

¹²¹ Isto kao bilj. br. 5, str. 250-252.

¹²² Isto.

¹²³ Isto kao bilj. br. 11, str. 111.

¹²⁴ Isto, str. 110.

¹²⁵ Isto.

Reklamiranjem u širem smislu, isti autor smatra i “diseminaciju informacija i promidžbenog materijala”, te isto tako i plaćene oglase i, općenito, javnu pažnju ili prihvaćanje. To široko tumačenje neka ostane ilustracijom šarolikosti pristupa ovoj dinamičnoj tematici.

3.9. Oglašavanje

Smisao oglašavanja (advertising) jest uvećavanje vidljivosti muzeja. Oglašavanje je “bilo koji plaćeni oblik neosobnog predstavljanja i promidžbe proizvoda, usluga, ideja, osoba ili organizacija od strane nekog identificiranog sponzora”, a “osmišljen da proizvede trajan image za proizvod ili uslugu”¹²⁶. Međutim, tumačenja su različita. Svaki marketinški postupak ima svoje dobre i svoje loše strane, odnosno u kvaliteti učinka ovisit će o mnogim čimbenicima. Oglašavanje se obavlja na mnogo mjesta i načina: to su obavijesti u vodičima (turističkim, vozačkim, obrazovnim), obavijesti u tisku (novine, časopisi) na radiju, na TV, plakati (sve do dimenzija tzv. bill-boarda) i posteri. Kotler¹²⁷ pak, oglašavanje dijeli na oglašavanje institucije, oglašavanje proizvoda, oglašavanje pojedinačnog događaja (tzv. classified) i promidžbeno (npr. kao kampanja za novo članstvo u muzeju).

Postoje i autori koji smatraju da je oglašavanje “najjeftiniji način promocije muzeja”¹²⁸, dok je drugima to “najskuplji i najneisplativiji”¹²⁹ (orig.: least cost-effective) način. Najjeftinije je ipak ono što za najmanji ulog truda i sredstava donosi najbolji učinak. U oglašavanju je dobro što se poruka može kontrolirati i u svojem sadržaju, u namjeravanom načinu, mjestu i učestalosti, odnosno vremenu gdje će biti prezentirana, te što dopire do velikog broja potencijalnih korisnika.

Možda je istina da je u oglašavanju posao pod najboljom kontrolom i da se dosta dobro može usmjeriti na određene korisnike, ali se u praksi događa najčešće obrnuto. Ako se može sa sigurnošću utvrditi da su muzeji ili događaj uglavnom osmišljeni za školsku omladinu, malo je vjerojatno da će skupi oglas na autobusnim postajama opravdati investiciju. Postoje

¹²⁶ Isto kao bilj. br. 5, str. 221.

¹²⁷ Isto.

¹²⁸ Isto kao bilj. br. 16, str. 17.

¹²⁹ Mc/890/149.

efikasniji i jeftiniji načini da se ta ciljana grupa dosegne. Oglašavanje ima neke osnovne mane koje treba imati na umu: skupo i riskantno oblikovanje, te tešku mjerljivost učinka. Neki dodaju i sljedeće: impersonalnost, nekontrolirani doseg, jednosmjernost, postojanje nekontroliranih utjecaja i rastuću konkurenciju¹³⁰. Problemi proizlaze iz precjenjivanja javnosti, odnosno neoprezne volje da se kaže više nego što su ljudi spremni primiti. Većina može primiti samo “tri informacije u jednoj poruci: mjesto, događaj i vrijeme”¹³¹, a u istoj većini za čiju pažnju se oglas bori, polovica oglas i ne registrira, a tek 10% njih pročita cijeli tiskani oglas¹³².

Oglašavanje je poziv javnosti da svrati pozornost na nešto, obično kao specifično oblikovana i plaćena informacija za javnu uporabu. Kako je oglašavanje skupo i zahtjevno s obzirom na minimalan prostor na raspolaganju, osmišljen za maksimalne učinke, treba ga kao posao, a prema nekima i kao financijski izdatak, prepustiti vanjskim stručnjacima (Kotler). Kao i svi vanjski suradnici, i ovi trebaju vrlo jasne upute i podloge iz kojih se točno vidi što naručitelj posla, muzejska institucija, želi postići. Dobro je da to bude učinjeno i pisanim dokumentom koji, zlu ne trebalo, može dobro doći u slučaju neslaganja. Vanjski suradnik treba imati iskustvo i znanje da prepozna tzv. “unique selling proposition”, tj. posebno obilježje nekog proizvoda ili događaja koje ih čini drukčijim od svih ostalih i daje prepoznatljivu atraktivnu kvalitetu. Jedan autor¹³³ upozorava da muzeji obično nikad ne traže sponzore za oglašavanje, što je šteta, jer, tvrdi, da bi mnogi razumjeli takav zahtjev. Jedino ga, doduše, brine da bi muzej mogao pasti u napast da takav posao i prepusti tom sponzoru, što bi moglo biti vrlo loše, znajući koliko se mogu razlikovati ciljevi sponzora od ciljeva muzejske institucije. To je opravdan strah zna li se da je proces oglašavanja visokostručan i osjetljiv te zahtijeva, ili izravno autorstvo institucije, ili pak brigu da posao bude maksimalno koristan. Postupak oglašavanja¹³⁴

¹³⁰ Isto kao bilj. br. 5, str. 221-222.

¹³¹ Isto kao bilj. br. 1, str. 153.

¹³² Isto kao bilj. br. 5, str. 221-222.

¹³³ Altman, William, How you can advertise even though you can not afford it, your museum director and trustees are opposed to it and you have never done it before, *Public view : the ICOM handbook of museum public relations*, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 127.

¹³⁴ Isto kao bilj. br. 5, str. 222/233-235; jedino Kotler daje uputstva te vrste.

bi, pojednostavljeno, trebao biti sljedeći: utvrđivanje ciljeva (komu je namijenjeno, što oglašavamo, koji efekt, do kad ga želimo postići, itd.), utvrđivanje proračuna, oblikovanje poruke (“unique selling proposition”, stil, dizajn, medij), vremenski raspored (kad, u kojim intervalima, itd.), te vrednovanje učinka (od efekata, do utroška sredstava).

Ono što tješi sve s malo novca za oglašavanje jest to da “jedan od najefikasnijih načina oglašavanja ostaje osobni kontakt između posjetitelja i njihove grupe”¹³⁵. Misli se, dakako, da tome treba prethoditi sve što podrazumijeva kvalitetan marketinški proces. Oglašavani loš proizvod na duži rok će proizvesti štetu. Dobar proizvod pak, pa makar i bez oglašavanja, ima šansu.

3.10. Promidžbeni materijal

Marketinški materijal¹³⁶ zbirno je ime za većinu materijala namijenjenog promidžbi muzeja. Riječ je o sljedećem:

1. Deplijan

Deplijan je osmišljen kao dio informacija što se dijele posjetiteljima, kao materijal koji se nudi turistima i stanovnicima na javnim mjestima, po agencijama, hotelima. Treba izbjeći da se tiskana informacija nađe samo na jednoj strani, te unatoč iscrpnosti, ostaviti mjesta iznenađenju¹³⁷. Deplijani mogu biti napravljeni za povremene izložbe u samom muzeju ili za vanjsku muzejsku akciju. Deplijan je u pravilu besplatna polupublikacija.

2. Letak

Letak je efemerni materijal, ali ako je efektno oblikovan, može privući pažnju; njime se na najširi i najmanje precizan način mogu oglašavati pojedine akcije iz muzejskog programa za koje se pretpostavlja da bi mogle zadovoljiti široki interes. Letak se, uz dogovor kao oblik sponzoriranja,

¹³⁵ Belcher, Michael, *Communicating through museum exhibitions, Manual of curatorship : a guide to museum practice*, ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth and Heinemann, 1992., str. 406.

¹³⁶ Isto kao bilj. br. 63, str. 113.

¹³⁷ Isto kao bilj. br. 1, str. 153.

može ubaciti u časopise, novine ili nečiju izravnu poštu (mailings) mušterijama. Letak je uvijek besplatan.

3. Informacijski listovi

Informacijski listovi (info sheets) tiču se dijela postava ili izložbe, obično na raspolaganju pri informacijskom punktu ili uz sam dio izložbe na koji se odnose. Informacijski list može biti smatran i doslovno obrazovnim materijalom. Dobro je da ga ne rade samo kustosi, jer treba biti jasan i sažet, prilagođen dužinom, sadržajem i rječnikom tzv. prosječnom posjetitelju. Riječ je o besplatnom materijalu.

4. Pozivnice

Pozivnice su izuzetno dobar način promidžbe i obavještavanja, uglavnom publike, o programu muzeja. Nevolja je najčešće u činjenici da se uvriježilo mišljenje kako pozivnice moraju dobiti svi koje muzej smatra važnim društvenim činiteljima, a oni se malo odazivaju. Kreatore javnog mnijenja, dakako, ne treba isključiti niti nakon revizije adresara. Pozivnice, uz sve mane, ostaju važno sredstvo marketinga, ali pod uvjetom razumijevanja njihova potencijala.

5. Izravna pisma

To je premalo korišten, ali efikasan način promidžbe za posebne okolnosti i s preciznim namjerama. Cilj može biti osigurati nečiju važnu prisutnost ili podršku nekog programa ili namjera muzeja. Podloga je dobar adresar i, eventualno, korisnička baza podataka.

6. Brošura

Može biti i kao vrsta deplijana presavijenog na A5 format ili na još manji¹³⁸; brošura je zamišljena kao jeftina publikacija, dostupna najširem krugu zainteresiranih. Uz brošuru se često šalje poster istog formata.

7. Poster

Ne preporučuje se praviti postere veće od formata A5¹³⁹, jer inače neće stati na školske i druge oglasne ploče, ali najveći može biti A3; poster je moguće napraviti kao likovnu matricu u koju se dotiskuje ili dopisuje sadržaj prema programu muzeja. Poster se ne prodaje, nego ljubazno nudi.

¹³⁸ Isto.

¹³⁹ Isto.

8. Plakat

Plakat je ambiciozniji način promidžbe koji može podrazumijevati i izuzetan autorski trud, pa čak i kvalitetu tiska koji ga čine umnoženim umjetničkim djelom; to ne treba izgubiti iz vida jer razni oblici privlačnosti takvih plakata (sve do kolekcionarstva) pogoduju trajnoj prisutnosti muzejskih informacija u javnosti. Plakat je dio promidžbenog materijala koji izrađuju i distribuiraju, gotovo u pravilu, vanjski izvođači. Zbog ambicioznosti ili likovne atraktivnosti može biti vrlo zanimljiv proizvod u ponudi muzejske prodavaonice. Plakat je vrlo specifičan oblik promidžbe i nekad je imao smisla mnogo više nego danas, kad se pažnji javnosti nameću goleme količine vizualnog materijala u svim javnim otvorenim i zatvorenim prostorima. Izlaz može biti u pojavljivanju na logičnim i uvijek istim punktovima i u kvaliteti koju iz raznih razloga (npr. pravo na reproduciranje muzejskog materijala) ne mogu drugi ponuditi. Zanimljiv je eksperiment jednog muzeja koji je iz svojeg normalnog reklamnog programa povukao samo plakate: nije bilo nikakve razlike u posjetu¹⁴⁰. Zanimljivo bi bilo u takvim slučajevima ustanoviti, koja se informacija nudila na krivi način, na krivom mjestu i čini se, u količini koja je ostala neprimjećena.

Postoji dakako granica prema obrazovnim i znanstvenim publikacijama koje su i same vrlo promidžbeno upotrebljive, ali im promidžbeni učinak nije najvažniji. To se odnosi na knjige, slikovnice, kalendare, rokovnike, itd. Promidžbeni materijal je osim publikacija moguće naći i među proizvodima koji su “komercijalnog” karaktera, i koji su logični dio ponude muzejske prodavaonice (značke, kravate, šalovi, kišobrani, itd.).

Publikacije muzeja ne bi trebale biti skupe i trebalo bi im, osim u muzeju, osigurati distribuciju svugdje u dosegu muzeja (tzv. “catchment area”), često uz pomoć prirodnih partnera kao što su škole, knjižnice, centri za kulturu, galerije, ali i svi komercijalni punktovi i hoteli koji žele preuzeti dio napora za promidžbu lokalnih vrijednosti. Trebaju biti prepoznatljive i uvijek dobro oblikovane. Uvijek će se isplatiti dobro informiranje o određitu materijala: dobar učinak se postiže uravnoteženim su-djelovanjem količine i dobrog ciljanja. Ako se cijeli proces od namjere do distribucije ne provede s pažnjom i stručnošću, promidžbeni materijal može postati još jedan od načina upropaštavanja sredstava i truda.

¹⁴⁰ Isto kao bilj. br. 16, str. 50.; riječ je o ICON Gallery u Birminghamu.

3.11. Mediji

Novinstvo je osobito važan partner muzeja. Novine i radio imaju više strpljenja i dobre volje za muzeje nego televizija. Ali, to je stanje koje se mijenja: nekad je za neprofitne organizacije bilo moguće dobiti besplatan prostor, a danas je besplatan prostor jedva zamisliv u važnijim novinama. Lokalne novine nisu toliko pritisnute zahtjevima za profitom (jer su uglavnom održavane dotacijom lokalne administracije), pa će mnogo spremnije ponuditi pomoć objavljivanjem za muzej važnih vijesti, oglasa ili pak prikaza. Neki tvrde da je radio uvijek spreman besplatno prenijeti najave i vijesti koje se tiču muzeja¹⁴¹. Treba, doduše, biti pažljiv da se ne bi dogodilo da se posjet muzeju ohrabruje porukama poput ove: “A, ako nemate kamo po ovom kišnom vremenu, možda je dobra ideja...”. Zato je pažljiv i dobar “briefing” koji ne vrijeda ponos novinara vrlo važna predradnja.

Dosta je teško pretpostaviti kako će stručnjak za marketing biti u stanju napisati stručni znanstveni rad, ali je još manje vjerojatno da će kustos napisati upotrebljiv “press-release” ili promidžbeni materijal. Nedostajat će mu “usredotočenje na namjeravanog čitatelja”¹⁴², što je prvi zadatak onoga koji piše za medije. Ne treba posebno niti reći kako je važno pisati istinu i to učiniti bogatim, ali jasnim jezikom.

Novinari su, baš zbog nekomercijalnog statusa muzeja, spremni pomoći i stoga su dobri odnosi s novinstvom tim važniji. O nekim uslugama koje im mediji spremno nude, komercijalni sektor može samo sanjati. Samo nerelevantne novine i ostali mediji trpe novinare koji za tajni honorar pišu hvalospjeve nečijoj bezvrijednoj ponudi. Članak koji podupire akciju muzeja važniji je višestruko od svakog oglasa. Zato će osobni ili čak prisran kontakt s novinarima biti prioritet osobe zadužene za marketing muzeja. Urednički članak (tzv. editorial ili “feature”) što ga o zanimljivom, važnom događaju piše zaduženi urednik, jedno je od najboljih sredstava marketinga. Za to su potrebna dva uvjeta: kvalitetna akcija i urednik koji je to u stanju prepoznati. No, ako ne možemo utjecati na kvalitetu novinarske struke, možemo na muzejsku, a novinari nisu neosjetljivi na argumente.

¹⁴¹ Kreisberg, Luisa, *The communications function*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 117.

¹⁴² Isto kao bilj. br. 16, str. 73.

Svako komuniciranje ima svoje zakonitosti. Postoje najbolji načini da se napiše vijest, najava ili komentar; literatura rijetko pruža cjelovit uvid u sve tajne marketinga, ali obiluje razasutim specijalističkim podacima, npr. o tome kojom se metodologijom treba postupati s medijima¹⁴³. Ostaje, doduše, uvijek obaveza da svakom pokušaju komunikacije treba prethoditi ili poznavanje medija, ili analiza po kojoj se treba određenoj situaciji prilagoditi. TV jest i dalje najmoćniji medij, a prisutnost muzeja u njemu je najmanja: telop, kvizovi, dokumentarne emisije, TV spotovi, povijesne teme i teme o baštini. Na sreću, među video-igrama pojavile su se prije nekoliko godina i prve s temom muzeja i baštine. Iako ne predstavljaju javni medij, njihova uloga u senzibilizaciji mlađe populacije može postati značajna. Neki muzeji koji su shvatili ovu činjenicu, sami proizvode video-igre i time onemogućuju konkurenciju čija kvaliteta može biti čak i kontraproduktivna za muzej¹⁴⁴.

Znano je svakoj praksi da obavijest, želi li biti korisnom, mora stići u pravo vrijeme. U Velikoj Britaniji nije rijetka praksa da prva obavijest ide dvije godine unaprijed, sljedeća nakon godinu dana, zatim sljedeća šest mjeseci prije događaja i ona zadnja tri do šest tjedana unaprijed¹⁴⁵.

3.11.1. Konferencija za tisak

Jedan od načina susreta s većinom novinara i urednika iz medija koji žele suradnju jest konferencija za novinstvo. Kako su novinari zaposleni i teško uhvatljivi, važno je da postoje jako dobri razlozi za konferenciju, te da bude najavljena oko tjedan dana unaprijed.

Konferencija je kratak susret u kojem novinarima treba biti pruženo sljedeće:

- jasna, jezgrovita informacija o projektu;

¹⁴³ Isto kao bilj. br. 141, str. 118.; o tome kako napisati najavu za medije (PSI, Public Service Announcement) čak do toga koliko riječi stane u izvjesne vremenske intervale.

¹⁴⁴ Regionalni muzej u Bremershavenu napravio je video-igru, CD-ROM, o brodogradnji.

¹⁴⁵ Isto kao bilj. br. 16, str. 62.

- prilika da uživo provjere svoje dileme;
- prilika da postignu i/ili učvrste razumijevanje projekta;
- okolnost u kojoj mogu stupiti u kontakt s važnim akterima projekta – od autora i izvođača, do podupiratelja.

Na konferenciji su prisutne sve ključne osobe tima, ključni sponzori, donatori, financijeri, itd.. Nikad se ne smije zaboraviti predstaviti sve prisutne, posebno ne sponzore, jer to je prva prilika da im pokažete kako ste dobar partner. Treba unaprijed strukturirati sve informacije koje će novinarima biti ponuđene, vodeći računa o svima, pa i neugodnim pitanjima. Tako će se izbjeći da novinar neugodnim pitanjima iznenadi organizatora i stvori loš ugođaj konferencije; takva pitanja ne smiju biti zaobidena, nego, štoviše, moraju unaprijed biti odgovorena. Najvažnije je ne zaboraviti poantu, glavnu poruku izložbe ili projekta, glavnu vrijednost, odnosno razliku prema svima ostalim iste vrste.

Novinari očekuju prezentaciju koja će biti disciplinirana s njihovih famoznih “5W”: tko, što, gdje, kada, zašto. Možda će dobro doći i “kako”.

Središnji materijal u dosjeu za tisak jest priopćenje za tisak (press release). “Hoće li ga novinari pročitati, ovisi o prvom retku (...) taj prvi redak je vaša noga u vratima”¹⁴⁶. To je, dakako, pisano emfatičnim tonom, ali poruka je jasna. Za priopćenje vrijedi staro pravilo – *clare et distincte*. Tekst mora biti napisan na stranicu – dvije¹⁴⁷, s jasnim činjenicama, jasnim razlozima i ciljevima, likovno čist, razvidan, čitak, bez stilskih ukrasa i figura sa svim podacima (novinari vole statistike!), sa svim imenima i brojevima, ako bi novinar zaželio nešto još saznati ili provjeriti. Još preciznije, priopćenje za tisak mora sadržavati sljedeće¹⁴⁸:

- Zaglavak institucije, da se zna odakle dolazi;
- Naslov: Priopćenje za tisak
- Datum
- Naslov događaja, zanimljiv, ali ne “pametnan” do nerazumljivosti;

¹⁴⁶ Isto kao bilj. br. 16, str. 63.

¹⁴⁷ To će u najviše slučajeva biti sav domet novinarske ambicije: da prepisu, komentiraju ili prerade tekst koji im je uručen.

¹⁴⁸ Isto kao bilj. br. 10, str. 153.

- Označena bitna mjesta
- Označeni izvori citata
- Tekst koji je napisan činjenično i pravopisno kako treba
- Ime kontaktne osobe i način da se dođe do više informacija
- Naznaka o materijalu koji dosje sadrži; tj. koji je u prilogu.

Dobro je pokazati sadržaj dosjea i kratko ga komentirati, tako da novinar ne dobije na konferenciji krivu sliku o tome što će unutra naći. U dosjeu, dakle, trebaju biti sve potrebne adrese, telefoni muzeja i kontaktne osobe. Neki novinari će o događaju izvijestiti u obliku informacije, a neki će htjeti napisati tematski članak, ili napraviti takvu emisiju: njima treba pružiti dodatne informacije i ponuditi vjerojatno i katalog¹⁴⁹. Slavni kritičari velikih novina u velikim gradovima trebaju minimum informacija i opterećuje ih preiscrpan dosje¹⁵⁰. Treba vjerovati da je posve obratno u manjim sredinama, s manje značajnim medijskim kućama. Jednom kad je konferencija organizirana moraju biti spremne sve dodatne mogućnosti koje novinari mogu tražiti: posjet izložbi samo za tisak, termini za intervjue, mogućnosti za fotografiranje predmeta, važnih osoba, zgrade, itd.

Bez obzira na to može li se, ponekad s razlogom, novinarima spočitnuti nemar i nedostatak osjetljivosti, valja im dati sve potrebne informacije i priuštiti atmosferu koja ih ne odbija, nego stvara ugodan osjećaj dobro obavljanog posla. U praksi je velikih institucija da vode računa o drugim važnim događajima u istom gradu: ne smije se dogoditi da konferencija propadne zato što se istovremeno otvara neka kulturna manifestacija od nacionalne važnosti. Arts Council u Londonu vodi tzv. "clash chart"¹⁵¹, odnosno kalendar preklapanja. Iskustvo muzejskih stručnjaka koji imaju iza sebe razne pokušaje, jest da konferenciju treba organizirati u utorak, srijedu ili četvrtak.

¹⁴⁹ U prilici značajnih i skupih kataloga, na Zapadu nije običaj da ih se poklanja novinarima (osim iznimno), ali sve publikacije novinari mogu dobiti barem u pola cijene.

¹⁵⁰ Glueck, Grace, *The press view, Public view : the ICOM handbook of museum public relations*, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 121.

¹⁵¹ Isto kao bilj. br. 16, str. 64.

Konferencije s povišenog podija i iza visoke govornice sebi mogu priuštiti jedino samouvjereni političari, a i oni s rizicima koje muzeji ne trebaju.

Ako je moguće, treba komunikaciji dodati i vizualni materijal, jer to pridonosi motivu da se vijest objavi, a samom tekstu daje dodatnu čitljivost i atraktivnost. Sadržaj fotografija ili dijapozitiva mora biti jasno i čitko označen: time se sprječavaju neugodne zabune. U zapadnim je zemljama običaj da se fotomaterijal vraća muzeju, pa zato na svaku fotografiju treba staviti adresu muzeja. Iole važniji materijal treba omogućiti onima koji ga izričito zahtijevaju, te da eventualni izbor izvrše prema vlastitim preferencijama, ali i u dogovoru sa zaduženom osobom u muzeju (obično voditelj fototeke). U fototeci takav novinar potpisuje revers, u slučaju da je materijal važniji, no treba znati da je vraćanje posuđenog više moralna obaveza nego sigurni ishod. Treba paziti na autorska prava vizualnog materijala, označiti to pravo, odnosno autora na samom materijalu, i zahtijevati da se pri objavljivanju na uobičajen način to pravo navede. Neki autori vizualnog materijala zahtijevat će da u ugovoru koji prethodi njihovom radu stoje ograničenja u raspolaganju i svrsi korištenja. Stoga je dobro izbjeći neugodne i skupe posljedice ili tako sročnim ugovorom ili pak pisanim dogovorom prije korištenja materijala.

Konferencija za novinstvo nije opušteni prijem nego radni sastanak pa stoga i ponuda treba biti dobra, ali skromna. Na početku treba ponuditi kavu i utoliti žeđ nekoga tko se, recimo, probijao kroz promet. Na kraju, u opuštenijoj atmosferi, nipošto ne treba pretjeravati, jer je za sve ozbiljne sudionike riječ o poslu, a ne o zabavi. Raskošno primanje za radnu seansu ostavlja ružan dojam i kod novinara i kod sponzora. Otvorenje ili inauguracija su prave prilike za opušteniju atmosferu i manje trezvenjačku ponudu.

Nažalost, često se zakašnjanjem, slabim vođenjem i ostalim pogreškama konferencija pretvara u kontroverzan događaj, koji oslabljuje umjesto da jača uloženi trud. Ima i drugih nevolja. Stručnjak za odnose s javnošću iz muzeja mora naći način da spriječi duge govore svojih kolega koji nemaju iskustva: jedan od osnovnih problema znanstvenika jest gubitak osjećaja za vrijeme. Planirani dio velike konferencije za novinstvo u kojem se muzej obraća novinarima ne smije trajati duže od pola sata. Stručni autor je najčešće slabo mjesto u komunikaciji: prevažan da ga izostavite ili disciplinirate, a previše u temi da bi lako lučio bitno od nebitnog. Međutim, marketing mora biti dio novog stava i takvog stručnjaka. Takav stručnjak mora znati da je prezentacija od 10 minuta maksimum vremena koje može tražiti.

Ako prisutni novinari posjećuju, npr. izložbu o kojoj je riječ (press view), tada konferencija za tisak ima složeniju strukturu, duže trajanje i svečaniji ton. Vođenje mora biti ekspertno jasno i jezgrovito i vrlo kratko; dakle, osobito dobro pripremljeno.

U manjem muzeju često će se dogoditi da osoba zadužena za marketing sama piše članke za novine, časopise ili možda za televiziju. Osim iznimno, dobro je da članak unatoč autorstvu (jer ipak nije riječ o znanstvenom prilogu¹⁵²) supotpisuje direktor muzeja ili nadležni kustos: image muzeja se gradi preko njegovih ključnih osoba.

Na konferenciji za novinare naći će se novinari iz elektronskih medija. Iste informacije koje vrijede za novine bit će dobre i za njih. Ipak, njima treba ponuditi eventualno video zapis, ili pak omogućiti da ga sami naprave prije ili za vrijeme posjeta za novinstvo. Ako se ta mogućnost ne pripremi ili barem ne predvidi, mogu nastati neugodne i neželjene situacije, kao što je, recimo, kolizija snimanja i vođene posjete koja je u toku. Treba izbjegavati namještanje situacija za snimanje, ali neće biti grijeh ako jednu od brojnih, dogovorenih dačkih posjeta tempirate u vrijeme snimanja i u dogovoru s novinarom.

3.11.2. *TV i radio*

Suradnja s medijima nije novost za muzeje. Ona se događa otkad postoje svjesni kustosi i radoznali, senzibilni novinari. Pa ipak, u novije vrijeme, kad je konkurencija silno jaka, a mediji prisiljeni dohodovno funkcionirati, teže je nego prije uspostaviti suradnju. Kvaliteta i medijska prilagođenost ono je što ima više šanse. Riječ je, naravno o sudjelovanju, o suradnji, a ne o kupnji medijskog prostora. "Visionarium" iz Santa Maria da Feira, Portugal, dobar je primjer razvijene djelatnosti te vrste: dvostrana kolumna u tjedniku, pojavljivanje muzeja dva puta dnevno u TV programu s temom koja traje 1 i pol minutu (serija "Zašto" uskoro će biti zamijenjena serijom "Kako"). Ph. Kotler¹⁵³ za televiziju smatra da ima neke prednosti koje je izdvajaju pred ostalim medijima: visoki učinak,

¹⁵² French, Ylva, *The handbook of public relations*, Central Milton Keynes : The Museums Development Company, 1991., str. 111.; autorica smatra da u potpisu mora biti samo direktor ili kustos.

¹⁵³ Isto kao bilj. br. 5, str. 231.

selektivnost publike, mogućnost odlučivanja o pravom vremenu, brzu senzibilizaciju, voljkost sponzora i relevanciju za efekte u prodaji. Među slabe osobine nabraja visoku cijenu produkcije, nejednako pokrivanje tržišta i suviše obavezujućih priprema. Uz ove natuknice bit će svakom lako shvatiti da je najbolje u muzeju imati tako atraktivan program da postane sadržaj koji će zanimati televizijske stanice, bilo kao vijesti ili posvojeni program. Kao i urednički članak u novinama ili časopisu, učinak takve prisutnosti na televiziji nadilazi u konačnom zbroju troškova, truda i učinaka, sve što može najambiciozniji muzejski marketing poželjeti.

Radio zahtijeva dobrog govornika, a takvi su i u muzejskoj struci rijetki. Još su rjeđi kustosi koji su u stanju biti dobri predstavljači na televiziji. Odatle i slab javni image ovih profesionalaca. U ovim prijelaznim vremenima, kad struka iz sintagme znanosti i obrazovanja prelazi u sintagmu komunikacije znanosti, bit će potrebno i sposobnost javnog komuniciranja uvesti kao kriterij kvalitete muzejskih kustosa. Između istraživačkog novinarstva i kustosa postoji sve veća sličnost, slična društvena odgovornost i odgovarajuća popularnost u javnosti. Prednosti su radija¹⁵⁴: niska cijena, mogućnost selekcioniranja publike, velik izbor vremena, podešljivost dužine, dostupnost važnih osoba za sudjelovanje, te odredivost u važnosti nastupa prema publici kojoj su emisija ili poruka namijenjeni. Mane su diskretnost medija, malobrojna publika na određitu, nepostojanje vizualnog učinka, visoki troškovi za velike učinke, te miješanje s promidžbenim porukama. U komentaru ovih prednosti i mana treba svratiti pozornost da je radio izuzetno brz i fleksibilan i u slučaju dobre lokalne suradnje može biti najbolje sredstvo promidžbe za muzej. Mnoštvo je muzeja po svijetu koji su napravili svoje regularne emisije o baštini, o muzejskim zbirkama, – samostalno, u suradnji s drugima, i na specijaliziranim stanicama (kao radio-baština, radio-kultura, itd.).

4. STRUČNJAK ZA MARKETING

Nestašica novca omiljena je isprika svih koji ne obavljaju neki neophodan posao. Marketing stoji novca, ali bez njega je novac nemoguće zaraditi. To, dakako, nije bilo niti potrebno muzejima koje u cijelosti financira dr-

¹⁵⁴ Isto.

žavna ili lokalna uprava. Marketing je stoga koliko odgovor na postojanje “tržišta”, toliko i znak da je muzej doista na “tržištu”.

Moguće je da početni marketing obave jedan ili više stručnih radnika muzeja kojima to neće biti stalan posao. Ponekad direktor obavlja najvažniji dio marketinga, a postoji i minimalni marketing koji ne košta ništa osim radnog vremena. Bit će često teško, ako je u praksi uopće i važno, odvojiti poslove odnosa s javnošću od marketinga u širem smislu. Oni se isprepliću i u toku rada mijenjaju vrijednosti. Naravno da se netko tko je u velikoj instituciji zadužen samo za slanje obavijesti i oglašavanje, neće upustiti u stvaranje proizvoda ili u pronalaženje korisnika. Osnovna metodologija marketinga ista je u svim djelatnostima, a do savršenstva je dovedena u poslovnom svijetu. Ipak, bez razumijevanja *biti* kulture i muzeja nije moguće ta iskustva uspješno primijeniti na užem području komuniciranja baštine. Čak relativno bliska iskustva Disneylanda ili industrije baštine (muzeji voštanih figura, theme parks, heritage attractions i tome slično) imaju uvjetnu primjenjivost, jer se od muzeja razlikuju po društvenoj ambiciji, odnosno po svojem poslanju; po proizvodu i poimanju profita. Muzejima će takav posao biti neophodan, a već u srednjim muzejima (sa oko 20-30 zaposlenih), najčešće je teško naći talentiranog kustosa koji k tomu ima dovoljno vremena za još jednu povremenu dužnost. Treba ipak reći da je neracionalno poslovanje, te nepotpuna i neadekvatna zaposlenost kustosa i ostalog osoblja muzeja često takva da ostavlja puno mjesta za dodatno opterećenje. Ako je direktor nesposoban, željet će ipak zadržati takvo stanje i nastojat će marketing razumjeti i voditi (makar i nekvalitetno) kao poslovno reklamiranje. U institucijama gdje nesposobni direktor podržava nerad, imat će na svojoj strani veći dio zaposlenih. Naime, proces marketinga nužno ukazuje na sva slaba mjesta sustava i čini ih očitima. Zato se događa paradoks da izradu marketinškog plana i strategije naručuju dobri, a ne loši muzeji koji bi je upravo najviše i trebali.

4.1. Zašto i kad zaposliti stručnjaka?

Stručnjaka za marketing prije će zaposliti muzej osrednje veličine u Istočnoj Evropi nego sličan muzej u Zapadnoj. Na Istoku još uvijek postoji izvjesna fascinacija i mitizacija tih novih funkcija u muzeju i premalo pažnje da radno mjesto bude u potpunosti iskorišteno. Sva je prilika da takvog stručnjaka koji se bavi isključivo marketingom treba zaposliti tek veliki muzej. Malo je vjerojatno da bi to radno mjesto bilo isplativo i iskoristivo za muzej ispod 150.000 posjetitelja godišnje, što

podrazumijeva širok program aktivnosti usmjerenih prema publici, kao što su povremene izložbe, predavanja, specijalni događaji, itd. Ako to nije slučaj, netko će od zaposlenih u muzeju možda biti sposoban obavljati neophodan opseg poslova. Bit će uvijek lakše i vjerojatno isplativije za brojne poslove marketinga angažirati stručnjaka ili poduzeće izvan muzeja. U raznim sustavima radno mjesto ima drukčiju cijenu, ali prije zapošljavanja stručnjaka za odnose s javnošću i/ili marketing mora biti posve jasno da korist djelovanja tog stručnjaka prelazi troškove radnog mjesta. Osim osobnog dohotka, radno mjesto proizvodi i druge troškove: oprema, prostor, telefon, telefaks, Internet, radni materijal, literatura, primjerene publikacije, reprezentacija, itd. Jedna kratka ekonomska analiza s procjenama iole iskusnog stručnjaka dat će jasne argumente za jednu ili drugu odluku.

Sedamdesetih godina, stručnjaci za marketing bili su rijetkost u muzejima Zapada i potpuna nepoznanica na Istoku Evrope. U Nacionalnoj galeriji u Londonu 1972. samo jedna osoba je bila zadužena za marketing. Danas je u odjelu 24 zaposlenih¹⁵⁵. Treba reći da je jedva nešto sporije rastao broj zaposlenih u drugim odjelima¹⁵⁶. No, brojke nisu tako senzacionalne, kako bi se očekivalo: u više od 2000 muzeja u V. Britaniji samo njih 40-ak ima stalno zaposlene stručnjake za marketing, bilo kao pojedince ili kao odjel. Dakako, cvatući marketing u muzejima vode vanjski eksperti. Danas je teško zamisliti uspješno poslovanje javne institucije bez formiranja proizvoda i potrebnog publiciteta, a mogućnost angažiranja profesionalnog poduzeća predstavlja često najisplativije rješenje. Tih je danas sve više, od pojedinačnih stručnjaka-konzultanata do velikih profesionalnih pogona koji mogu izvesti poslove golemih razmjera. Angažiranje vanjskih suradnika obično ima svojih financijskih prednosti, ako je angažman kraćeg trajanja i povremen. Moguće je i da ima i djelotvoran učinak koji je rezultat svježeg, neopterećenog tumačenja smisla i ciljeva muzeja ili neke njegove akcije¹⁵⁷. Često se događa da dobar konzultant otkriva stvari koje se naručitelju posla ne sviđaju ili ih ne

¹⁵⁵ Nacionalna galerija ima oko 5 milijuna posjetitelja godišnje.

¹⁵⁶ EMYA Bulletin, prosinac 1998.

¹⁵⁷ Pozivanje na muzeologiju, poslanje muzeja, izjavu o poslanju, filozofiju ustanove, itd., ovdje se pokazuje presudnim, jer stručnjaka bez ovih znanja lako je skloniti na postupke koji više štete nego koriste samom muzeju, ali i zajednici koja muzej plaća.

želi imati u pisanoj formi¹⁵⁸. Profesionalci raspolažu talentom, stvaralačkim iskustvom i prilagodljivošću posebnostima bilo naručitelja posla, bilo primatelja. Oni poznaju medije, imaju iskustvo rada s mnogim partnerima i znaju tehnologiju posla. Središnja služba koja okuplja ili opslužuje muzeje mora imati spremnu listu konzultanata prikupljenu od muzeja s ocjenama i preporukama, kako pojedinačni muzej ne bi ulazio u nepotrebne rizike¹⁵⁹. Razočaranja su ipak česta¹⁶⁰, a uzrokovana su dvostrukim razlozima: nedostatak znanja i osjetljivosti angažiranih profesionalaca za specifičnosti muzeja, te slab “briefing” i nerealistična očekivanja od strane muzeja. Nerijetko se događa da dobar vanjski stručnjak u procesu dogovaranja posla precizira očekivanja u ime i za potrebe svojeg poslodavca, odnosno obavi reformulaciju prethodno zamišljenog zadatka. To će učiniti zato što je dobro i lakše raditi s preciznim zadacima i jasnim očekivanjima razine i dometa posla.

4.2. Zadaci

Stručnjak za marketing ima impresivan popis mogućih zaduženja koji ovisi o veličini muzeja, broju suradnika i ambicijama muzeja. Da bi se uopće mogao njima baviti, mora imati profesionalne značajke koje se mogu podijeliti u četiri grupe¹⁶¹:

- a) pronicljivost (kao registriranje pojava trendova, okolnosti u muzeju i oko njega);
- b) obaviještenost (dobra upućenost u sav rad muzeja, u rad pojedinaca, grupa i odjela, poznavanje posla direktora; vladanje važnim informacijama posebno o društveno-političkoj zajednici u kojoj muzej obavlja svoje poslanje);

¹⁵⁸ Postoje iskustva gdje je marketinška analiza utvrdila u jednom slučaju da direktor neuobičajenom diskrecijom projekta tako plaća nove ideje koje mu nedostaju, a u drugom slučaju da je nesposobnost direktora prva i najveća prepreka prosperitetu muzeja.

¹⁵⁹ Isto kao bilj. br. 16, str. 71.

¹⁶⁰ Isto.

¹⁶¹ Isto kao bilj. br. 62, str. 23. Autorovo mišljenje nije doslovan prijevod, nego slobodna interpretacija s dodacima.

- c) sposobnost tumačenja (kao sposobnost da pruži upotrebljiva objašnjenja o svemu što se događa u muzeju; ta sposobnost je vrijedna tek ako je nadograđena umijećem pisanja i priopćavanja, na način kao što to rade dobri novinari, te poznavanjem osnovnih kvaliteta struke);
- d) poticajnost (sposobnost da pokrene, potakne, stimulira ljude, interese, procese; izvjesni entuzijizam za poslanje muzeja).

Unutar ovih okvirnih profesionalnih uvjeta smještaju se i konkretni zadaci¹⁶² prema slici konkretnog radnog mjesta: prikupljanje sredstava (fund raising), obavijesti i savjeti, briga za posebne posjetitelje, organizacija događaja i prigoda, održavanje stalne veze s medijima, poticanje istraživanja posjetitelja, organiziranje kampanja za podizanje interesa posjetitelja i dr. Tome treba pridodati stalnu suradnju sa stručnim osobljem na razvijanju onog muzejskog “proizvoda” koji korisnici najbolje prihvaćaju. U velikim korporacijama postoji pojedinac ili grupa stručnjaka koji se bave sličnim, marketinškim poslom¹⁶³. Zadatak je da poznaju organizaciju i da o njenim projektima razmišljaju neopterećeni problemima pojedinačnih projekata. “Jedna od najvrjednijih kvaliteta koju može imati osoba za marketing jest sposobnost da sagledava organizaciju iznutra i izvana istovremeno”¹⁶⁴. Njihov posao je budućnost organizacije.

O marketingu će se nerijetko moći čitati u poglavljima o komunikaciji u muzejima, gdje se govori i o obrazovnim poslovima. Stručnjak za obrazovanje u muzeju u izravnom je činu predaje proizvoda korisniku, više nego kustos koji je uspostavio izložbu. Stručnjak za odnose s javnošću brine se za obavještavanje o ponudi. Zadatak je marketinga da sudjeluje u stvaranju ponude, u kreiranju proizvoda i održavanju povjerenja u muzej. Istina je, dakle, da sva tri-četiri posla podrazumijevaju preklapanja i da čine emisijski dio muzejskog radnog procesa. Raspoloživa literatura ne izlazi lako na kraj s tim preklapanjima ingerencija (ukoliko je to uopće od presudnog značaja) pa se tako može naići na opise istih poslova koji se pripisuju komunikatoru, stručnjaku za odnose s javnošću ili stručnjaku za marketing. Sljedeća zakonitost pokazuje da je “prodaja” uspjela jedino kad je, danas već uobičajen, posao odnosa s javnošću nadograđen marketingom: “Pro-

¹⁶² Isto.

¹⁶³ Podaci iz dokumentarnog TV filma o NASA-i, prikazanog na Hrvatskoj radioteleviziji 1989. godine.

¹⁶⁴ Isto kao bilj. br. 16, str. 7.

midžba (orig.: promotion) može jedino biti efikasna s obzirom na stupanj prilagođenosti proizvoda zahtjevima tržišta”¹⁶⁵. Granice između tih profesionalnih zadataka rijetko će biti posve jasno ucrtane čak i u praksi.

4.3. Osoba

Osoba zadužena za marketing jest upućeni generalist, neopterećen pojednostima specijalističkog znanja, ali zato savršeno upućen u prirodu ideje muzeja i poslanje institucije u društvenom projektu. Takva osoba, suprotno praksi specijalista, treba redovno pratiti program radija i televizije, mnogo se kretati, čitati sve, od žutog tiska do nobelovaca; ukratko, mora biti osoba koja prepoznaje duh vremena i njegove potrebe. “Marketinški čovjek ne bi smio, naime, biti specijalizirani tehnomanager, već čovjek širokih pogleda, kulture i obrazovanja, koji postupak razmjene shvaća kao etički čin u svoj njegovoj kompleksnosti”¹⁶⁶. Takav stručnjak poznaje ili barem prati kreatora javnog mnijenja i uspostavljiivače trendova. Ako ih privuče u muzej, osigurao je instituciji i poslu izuzetan prestiž. Taj stručnjak može biti savršeno poslovan, ali bez osjećaja za poslanje muzeja i bez poznavanja prirode muzeja, može u dobroj namjeri nanijeti muzeju štetu, umjesto da mu donese korist.

Svaki apstraktni pokušaj definiranja stručnjaka završava u iskušenju da naslika superbiće, dakako, nepostojeće u praksi. Drukčije uostalom nije ni moguće, jer treba opisati vrline koje ćemo nastojati naći u najvećoj mogućoj mjeri. “Dobar stručnjak za odnose s javnošću mora biti entuzijastičan koordinator s velikom sposobnošću zdravog razuma, dobrodušja, mašte, upornosti, filozofije, humora, prilagodljivosti, strpljivosti i prosudbe”¹⁶⁷. Kad je pak riječ o zdravom razumu, onakvom kakva ga kao način jednostavnog rezoniranja poznaju pametni, a neškolovani ljudi, njemu se rijetki među visokoškolovanimima mogu uspješno vratiti, jer njima gospodari zna-

¹⁶⁵ Isto kao bilj. br. 62, str. 24.

¹⁶⁶ Maderić, Dragomir, *Interferencije marketinga i kulture – mogućnosti i posljedice*, Marketing u kulturi : znanstveni simpozij, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990., str 13.

¹⁶⁷ De Bary, Marie-Odile, *Temporary exhibitions, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow*, Paris : ICOM, 1988., str. 147.

nje. Zanimljivo je stoga čuti i ovakvo svjedočanstvo: “Ponekad mislim da je najveća kvaliteta što je on ili ona mogu imati, puki zdrav razum”¹⁶⁸.

Stručnjak za marketing vidi ono što specijalisti, zadubljeni u svoj problem nisu u stanju. Stručnjak za reklamu (orig.: publicist) “dodaje iskru” i “prepoznaje ‘poseban’ potencijal nekog događaja”¹⁶⁹, bilo da je riječ o obljetnici, specijalnoj akviziciji, izvođačima, povijesnom kontekstu, podudarnostima, gostima, itd. To je *arbiter elegantiarum*, osoba koja je sposobna da se nametne, ali da ne bude prva. Po tipu ekstrovertirana, takva osoba je i mislilac i zabavljač (u smislu što ga sugerira engleski pojam “performer”), svagdje prisutna da budnim okom primijeti makar i sitne propuste koji dobivaju nepoželjne dimenzije: da spriječi dezinformaciju, da popravi nespretne izjave (direktora, kustosa), da svrati pozornost na mrlju na kravati, otvoren patentni zatvarač, perut na tamnom odijelu i slične neugodne sitnice. Zadatak je tih osoba “da imaju ukusa, vještine i predumišljaja pobrinuti se da sve, od cvijeća, rasporeda za stolom, rasvjete, vremena (orig.: timing), među mnoštvom drugih pojedinosti, radi kao sat”¹⁷⁰.

Komunikacija je glavni posao stručnjaka za marketing, odnosno za odnose s javnošću. Da bi bila uspješna, mora postojati visok stupanj identifikacije s drugima. Stoga je taj stručnjak zapravo generalist koji se lako snalazi, s jedne strane, u glavi kustosa, a s druge u glavi posjetitelja ili gostujućeg novinara. Identifikacija s muzejskom ustanovom mora biti do te mjere potpuna da i ostali osjete kako je taj stručnjak postao nositeljem identitetnog zapisa institucije. Strategija da se dosegne taj status *iniciranog* između ostaloga je da se “s prijatelji s najduže zaposlenim u muzeju”¹⁷¹. Ako pozna povijest institucije, karijere i sukobe, ako upozna sva dobra i loša iskustva institucije, moći će igrati ulogu povučenog arbitra. Ne treba

¹⁶⁸ Collingwood, Charles, *The press view*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 122-123.

¹⁶⁹ Leclair, Louise, *Special events : that touch of sparkle*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 131.

¹⁷⁰ Strong, Roy, *Museum public relations : observations of a director*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 17.

¹⁷¹ Isto kao bilj. br. 152, str. 39.

zaboraviti da je to osoba od koje se najčešće i očekuje da bude prva u kontaktu s javnošću. Stoga je neophodno da taj stručnjak bude posve lojalan instituciji i vodstvu muzeja. Zbog svoje različitosti i drukčijeg profesionalnog uvida, lako bi se mogao naći na strani onih koji nesmiljeno kritiziraju muzejske ustanove s ciljem da im umanje važnost ili barem proračun.

Možda kustosu istraživaču intuicija nije osobito potrebna, zna li se koliko mu je draga tzv. znanstvena objektivnost. Stručnjaku za marketing jest. Svijet javnog komuniciranja i medija podrazumijeva “feeling” da bi se u njemu uspješno kretalo. To nije mistifikacija jer je intuicija “osjećanje crijevima, zasnovano na činjenicama”¹⁷². Veliki,iskusni direktori muzeja pišu o stručnjacima za marketing, odnosno za odnose s javnošću, s poštovanjem i udivljenjem; oni su čelična ruka u rukavici od baršuna, sol ustanove i posla; naziva ih se “majstorima prerađivanja /kad je muzej/ u gradnim nevoljama”¹⁷³. Značajni svjetski muzeji prolaze duboke krize i lomove, uzrokovane događajima kao što su krađe, unutrašnje krađe fundusa, (kojiput) problematične prodaje ili izlučenja iz fundusa (deaccessioning), razmirice u kolektivu ili upravi, štrajkovi, razni skandalozni događaji (podmetnute krivotvorine, krive atribucije, tužbe donatora, sponzora, itd.), nevolje s volonterima. Čovjek za marketing često mora reagirati brzo, istovremeno s problemom, na stvari i događaje koje nije moguće predvidjeti. Stoga ima pripremljene materijale, natuknice, kontakte, fotografije, tekstone; naslovi “hot”, “emergency” i sl., otkrivaju njihovu namjenu.

Visokoobrazovan stručnjak za marketing i odnose s javnošću može imati naučenu ljubaznost koja se lako pretvara u (učtivu) hladnoću, a to je suprotno od potrebnog. Dobro je kad je znanje nadograđeno jednostavnim ljudskim vrijednostima. Takav stručnjak o važnim i zamršenim stvarima govori logikom, riječima i vrijednostima koje razumije svatko, a njegove argumente ipak prihvaćaju i vrhunski znalci.

Dobri stručnjaci za marketing najčešće su i talentirani trgovci. U presudnim trenucima to je spasonosno. Kad je riječ o proizvodu, odavno je jasno da sama kvaliteta nije dovoljna za njegov uspjeh. Problem je, dakako, ravnoteža osjećaja za tržište i vrijednosnog sustava muzeja. Stoga je nužno da svaki stručnjak za marketing u muzejima prođe barem tečaj teorije

¹⁷² Isto, str. 80.

¹⁷³ Isto kao bilj. br. 170, str. 17.

baštine, kako bi bio u stanju prepoznavati ideju muzeja i tamo gdje nije riječ o uobičajenoj instituciji. Veći dio baštine nije označen natpisom “muzej”, a ipak je riječ o cjelini kojoj pripadaju i muzejske institucije. Riječ je o stručnoj sposobnosti da se pridoda i “tržišno” nadogradi na poslanje institucije, ali shvaćeno kako je jedino i ispravno. Zbog zapostavljanja ove ključne pojedinosti, neki talenti nisu dobro iskorišteni, a muzeji, unatoč tome što imaju skupo radno mjesto stručnjaka za marketing, ne stvaraju u javnom dobru ni pravu kvalitetu niti potrebnu količinu “profita” zbog kojeg postoje.

Fini osjećaj za mjeru kao posljedica ovih združenih kvaliteta zalog je da će posao imati konzistenciju i prepoznatljiv stil. Stručnjak za marketing je menadžer koji posreduje između kustosa-specijaliste i korisnika.

VII. ZAKLJUČAK

1. UČINAK MARKETINGA NA MUZEJ

1.1. Uvod

Muzej je složena institucija, okružena brojnim pojedincima, organizacijama i grupama o kojima izravno ili posredno ovisi kvaliteta muzejskog rada, a možda čak i opstanak: članovi upravnog odbora, donatori, oni koji posuđuju, sponzori, volonteri, društvo prijatelja muzeja, pridružena društva, članovi zajednice korisnika itd., sve još ovisno o veličini, tipu, tradiciji te društvenom, političkom i gospodarskom kontekstu u kojem muzej djeluje. Kustos je i sam u kompleksnom okruženju poslova u kojima duguje korektan odnos ili suradnju na zajedničkim općim interesima¹: pokrovitelji (vlada, sponzori, financijska tijela, dobročinitelji), muzejski management, management muzejske reputacije prema korisnicima.

Marketinška logika zamišljena je da pomogne urediti ovako složen broj odnosa pod zajedničkim ciljem stvaranja dobrog proizvoda i uspješnog muzeja. Odjel za poslove s javnošću ili, često, odjel za komunikacije obavlja “marketing” u smislu predstavljanja institucije i njenih programa javnosti. Marketing u širem smislu pridonosi managementu i stručnom funkcioniranju muzeja, omogućavajući da se spozna istinska priroda i uloga muzeja. Marketing i informatika prisilili su muzeje, slijedom okolnosti, da preispitaju prirodu svojeg postojanja i da uoče svoje mogućnosti. To su dva najjača saveznika reformatora struke, iako znamo da je i njihov utjecaj moguće poništiti nerazumijevanjem ideje muzeja i poslanja institucije. Među ciljeve marketinga, treba ubrojiti i kvalitetu rada. Kao način razmišljanja, marketing zadire i u područje managementa i stručna pitanja, pa će kao dio marketinške analize proizaći bolja iskorištenost osoblja, njihovih sposobnosti i vremena, bolji način formiranja proizvoda kroz elemente “marketinške mješavine”, te stvarna kvaliteta usluga posjetiteljima. Prihvaćanjem izazova rastu mogućnosti i rizici. Kako već desetljećima postoje muzeji u vlasništvu poduzeća, i sudbina im može za njih biti veza-

¹ Bradford, Hugh, *A new framework for museum marketing*, The museums profession, ed. Gaynor Kavanagh. Leicester : Leicester University press, 1991., str. 94.

na: “U promjenljivom svijetu muzej može biti odjednom napušten, ili biti suočen s komercijalnim ciljevima, kad je riječ o broju posjetitelja ili uspjehu svoje prodavaonice”². Danas se, stoga, u obrazlaganju marketinške strategije muzeja savjetuje svakom muzeju da se opremi planom za slučaj posvemašnje krize (survival plan) te da u takvom planu predvidi neke spasonosne izlaze, kad je riječ o načinu vođenja muzeja, vlasništvu, proizvođu, itd.

U svakoj djelatnosti gdje se shvati najprije kao interni problem (a onda način komuniciranja s korisnicima), marketing se može smatrati svojevrsnom institucionalnom psihoanalizom – nekom vrstom komunikacijske terapije kojoj je cilj usredotočenje na klijenta. Kao u pravoj terapiji, institucija-pacijent se dovodi do sposobnosti samosagledavanja i, prema tome, do sposobnosti da vlastitim resursima riješi probleme. Marketing-terapija može pomoći zapuštenim, neposjećenim, nevoljenim muzejima da otkriju svoje prikrivene mogućnosti. Stoga se marketinškom strategijom s vremena na vrijeme običava napraviti “veliko spremanje” institucije. Svrha je uvijek ista: jača prisutnost u medijima (s djelotvornim posljedicama), viši profil (ugled kod sponzora, partnera, države, korisnika), stvaranje stalnog ritma inovacija koje predstavljaju podlogu realističnim ciljevima u budućnosti. Cilj marketinga nije privid, nego stvarna kvaliteta, pa tako slika susretljive, prijateljske institucije odane općem dobru mora biti stvarna ambicija muzeja.

Marketing je, kao sredstvo samoanalize, neophodan u svim kriznim situacijama. Tada je potrebno, vjerojatno najbolje preko vanjskog poduzeća za marketing, napraviti potpunu provjeru odnosa muzeja s javnošću (“full scale PR audit”³). Takve se situacije mogu dogoditi zbog događaja koji su poljuljali povjerenje u muzej, zbog obnove osoblja, naglog rasta institucije, velike prostorne, upravne ili stručne reorganizacije, ili pak zbog posve promijenjenih uvjeta poslovanja. Marketinška bi se analiza morala primijeniti na muzej svakih nekoliko godina, upravo zbog zdravlja i prosperiteta muzeja. Zdravlje, po prirodi stvari, treba zadržati dobrim, a tome služi razumno planiranje. Godišnji, dvogodišnji, petogodišnji i dugoročni planovi dio su pametnog vođenja muzeja i ujedno struktura muzejske marketinške politike. Nedostatak planiranja u kulturi veći je u

² French, Ylva, *The handbook of public relations*, Central Milton Keynes : The Museums Development Company, 1991., str. 63.

³ Isto, str. 36.

zemljama bivše planske privrede⁴, jer se tamo prije tranzicije, na kulturu gledalo kao na dio obavezne društvene potrošnje. Planiranje je bilo slabo i neambiciozno u institucijama koje su same sebe smatrale dijelom državne administracije, usto u zavjetrini svih zbivanja. Život bez rizika i izazova koštao je muzeje evropskog istoka vitalnosti i društvene relevancije. Koliko su zapadni muzeji bili u iskušenjima merkantilizma, toliko su istočni postajali plijen birokratskog mentaliteta.

Marketing će, gledan unutar institucije, značiti pokušaj da se spoznaju mogućnosti, zadaci i šanse muzeja. Ozbiljna analiza koju će lakše učiniti vanjski konzultant, pokazat će, na primjer, da se posao u muzeju obavlja slabo, po krivoj koncepciji, i da pojedini segmenti organizacije loše rade. Može pokazati da je institucija kreativno (znanstveno i komunikacijski) mrtva. Može pokazati da direktor svoju nesposobnost skriva izmišljanjem teškoća ili je prikriva hipertrofijom opreme, tehnologije, fizičkih zahvata na zgradi, itd. Može pokazati da su zaposlenici birani po nesposobnosti i da su formirali “falangu” protiv svake promjene ili inovacije. Naime, pokušaj da se stvori marketinški upotrebljiv proizvod propast će na ovim i sličnim slabostima. Ovakva analiza može na kraju dovesti do reorganizacije muzeja, promjene uprave ili otpuštanja pojedinaca koji ne služe konačnom timskom proizvodu.

Nepostojanje unutrašnje povratne sprege čini marketinško razmišljanje nemogućim. O čemu je riječ? Ako muzej (uprava, zaposlenici, itd.) svjesnim pokušajem ustanovi da okolina nepovoljno ili suzdržano reagira na njegovo djelovanje, nastojat će protumačiti kako i zašto, a tu informaciju potom uvesti u radni proces kao korektiv ili poticaj. Ta je sprega postojala i prije marketinga, ali sustavno provođena, važan je dio procesa marketinga. Muzejski “komunikatori”⁵, odnosno oni koji su oduvijek bili u kontaktu s “tržištem”, s korisnicima, ne samo da moraju imati pravo suodlučivanja, jer jedini poznaju “tržište”, nego zajedno s kustosima

⁴ Bazala, Aleksandar – Meller, Marcel, *Marketing kulture – kultura marketinga*, Marketing u kulturi : znanstveni simpozij., Zagreb, 13. i 14. 12. 1990.

⁵ Nekad se govorilo, na anglosaksonskom području, o “education officer”; taj termin je označavao stručnjaka zaduženog za obrazovanje. Unatrag nekoliko godina, pod pritiskom prakse i teorije, naziv stručnjaka je, sve češće, “museum communicator” ili “communication officer”. Trebat će smisliti primjeren naziv na hrvatskom gdje se unatoč andragoškim obavezama kustosa, još uvijek isti stručnjak naziva muzejskim pedagogom.

moraju biti u prilici odlučivati o sadržaju programa muzeja. Na taj način (na znanosti zasnovan) proizvodni dio muzeja počinje djelovati kao marketinški korektiv, dakle stvarati upotrebljiv, atraktivan proizvod.

Marketing je saveznik reformatorski nastrojenog dijela stručnog i upravljačkog vodstva muzeja, onih koji drže do timskog rada i koji slijede poslanje muzeja. Kako muzeji, posebice veći, pate od svih oblika podjela (po odjelima, po stručnostima, po programima, po ulogama), marketing pomaže de se “mala buntovnička carstva dovedu u sklad s cjelovitim nastojanjem muzeja”⁶. Uključenje marketinga slično je informatizaciji muzeja. Oni koji uvode informatizaciju i kupuju opremu, najčešće misle da je riječ o tehnici i novoj tehnologiji radnog procesa čije su posljedice izrazive jedino kvantitativnim pokazateljima. Točnije, čini im se da oni ostaju isti, a da se samo sredstva mijenjaju. U stvarnosti, pak, proizlazi da su konceptualne posljedice mnogo važnije: duhovno i mentalno otvaranje struke, odnosno na relativiziranje dotadašnjih uporišta tradicionalizma, drukčije shvaćanje posla i druga organizacija.

Ispravno shvaćen, marketing je instalirao logiku koja će omogućiti afirmaciju opće teorije baštine. Marketing, naime, na isti način zagovara protudjelatni, korektivni i korisni muzej, koji djeluje u realnom vremenu i pomaže razvoju vlastite zajednice.

1.2. Utjecaj stručnjaka na radni proces muzeja

Sve do 60-ih godina bilo je teško afirmirati obrazovnu ulogu muzeja, a kustosi koji su se time htjeli baviti smatrani su manjevrijednim stručnjacima. Tek čvrsto uvjerenje da muzej postoji zbog popularizacije znanja, dakle ne samo zbog znanosti i “budućih generacija”, učinilo je mogućim okretanje muzeja prema zajednici u kojoj djeluju. Proizlazeće aktivnosti muzeja, dosljedno logici diseminacije znanja, podvedene su pod ulogu obrazovanja. Istih godina rađa se i ideja po kojoj poslanje muzeja nadilazi razinu publike, dakle onih redovnih i vjernih posjetitelja muzeja. Osamdesetih godina je kustosima bilo već dovoljno jasno da obrazovni učinak nije muzejski proizvod za kojim su težili. Ne odričući se ni istraživanja, ni ob-

⁶ Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience*, Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis), str. 17.

razovne uloge, shvatili su da je osnova budućnosti u proizvodu koji odgovara na potrebe zajednice u kojoj muzej postoji. Služenje zajednici, kolikogod desetljećima iskazivano posve deklarativno, otvorilo je mogućnost da se o muzejskom korisniku govori kao o mušteriji, klijentu, nekom tko ima pravo i mogućnost u muzeju zadovoljiti dio svojih građanskih potreba. Time je muzej polako postajao društveni mehanizam općeg dobra, pa se tako 1972⁷. u definiciji muzeja prvi put pojavljuje obaveza muzeja da sudjeluje u razvoju zajednice. To je muzejima otvorilo vrata kroz koja, još uvijek, većina njih nije prošla. No, služiti razvoju podrazumijeva mnoštvo obaveza i etičku odgovornost koja nadilazi puku stručnost u radu. Posljedica je obaveza na redefiniranje odnosa muzeja prema društvu (maksimalnu javnost rada, obznanjivanje ponude) i, što je najvažnije, na rekonceptualizaciju muzeja iznutra. Radno mjesto za odnose s javnošću posljedica je te obaveze, a dužnosti marketinga samo nadgradnja kojom se sudjelovanje muzeja na medijskom tržištu osnažuje.

Marketing je, kako je rečeno, aktivnost muzeja koja ima objedinjujuću snagu na radni proces muzeja, ali on i proizlazi iz iste potrebe za cjelovitosti. Stoga stručnjak za marketing i njegov posao prolaze ili padaju najprije u samom muzeju. U muzeju, a ne izvan, taj će stručnjak započinjati svoj uspjeh, jer ga čine dobri kontakti s kolegama, povjerenje, suradnja i razumijevanje, baš kako je to i sa svim ostalima koji imaju opće funkcije (management, obrazovanje). Zato je važno da stručnjak za marketing upozna dobro sve djelatnike muzeja. Stručnjak za marketing smatra se dijelom upravljačkog tima muzeja. Unatoč kvaliteti doprinosa može biti neprihvaćen, a uzrok je u nerazumijevanju unutar ustanove, odnosno u lošim kontaktima s ostalim stručnjacima. Problemi će se, dakako, dogoditi najlakše između kustosa znanstvenika i stručnjaka za marketing. Kustos olako smatra da je "svaka vijest (...) izobličjenje"⁸, a stručnjak za marketing treba razumljive poruke o ma kako složenim stvarima. Zato se ne smije dogoditi da znanstveni kadar muzeja smatra (dobar) posao komunikatora (obrazovanje i marketing) manje važnim od svojega, a niti snižavanjem standarda muzeja. Štoviše, potrebna je značajna razina identifikacije pojedinačnih stručnih ciljeva s općim ciljem muzeja kakav

⁷ Rezolucija ICOM-ovog savjetovanja u Santiagu de Chile.

⁸ Strong, Roy, *Museum public relations : observations of a director, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Cornie Bellow*, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 18.

se, kao stalni podsjetnik, uobličuje u izjavi o poslanju. Kako je većina muzejskih institucija formirana prema ukusu kustosa, to se događa da je rezultat “često potpuno neadekvatan marketing, komunikacija i obrazovni posao, u smislu potrebnih poruka, predmeta i potreba publike”⁹.

Danas se ne obrazuje samo stručnjak za marketing nego se i kustosi obrazuju kako bi bili u stanju slijediti zahtjeve marketinga. Suvremena muzejska ustanova do te je mjere otvorena, da su ta znanja kustosima potrebna u kontaktima sa svojom okolinom, u svekolikoj njenoj različitosti. Uostalom, stručnjak za marketing je, kao i onaj za veze s javnošću, “časnik za vezu”¹⁰ između muzeja i njegove okoline. Stručnjak za marketing mora biti u neprestanom optjecaju, “na terenu” najmanje četvrtinu, ako ne i polovicu, svojega radnog vremena.

Ako je moguće zamisliti da kustosu znanstveniku uz intelektualne sposobnosti i predanost ne trebaju ni talent, ni mašta, stručnjaka za marketing je bez sličnih obilježja jedva moguće zamisliti. Prvi moraju služiti Minervi (dakle, mudrosti, ali to čine rijetko, jer im se čini da je samo znanje dovoljno), ali drugi pak Merkura ne mogu (jer, što vrijedi trud ako nije učinjen na pravi način i u sretnom trenutku): “Pola uspjeha u odnosima s javnošću jest u ‘tajmingu’ – druga polovica je u sreći”¹¹. Autor, vjerojatno, hoće reći da se poznavanje posla podrazumijeva.

Osoba ili grupa zadužena za marketing odašilje mnoštvo informacija iz muzeja. Dužni su ih sve najprije ponuditi onima kojima su za posao neposredno odgovorni: direktoru, savjetu, nadređenoj administraciji, prijateljima muzeja, predstavnicima korisnika, odnosno svojim kolegama u muzeju¹². Na taj se način pospješuje identifikacija obaviještenih s aktivnostima koje su poduzete. Štoviše, važno je da osoba (ili osobe) iz marketinga prođe s nadležnim kustosom i/ili komunikatorima sve pojedinosti ponude u nekom događaju ili izložbi, kako bi ponuda, a onda i poruka o njoj, bili

⁹ Isto kao bilj. br. 6, str. 16.

¹⁰ Vleuten, Ronald van, *The role of the museum public relations officer*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 22.

¹¹ Isto kao bilj. br. 2, str. 79.

¹² De Bary, Marie-Odile, *Temporary exhibitions*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 143.

što jasniji. Posebno je važan taj timski rad kad se stvara “marketinški paket”¹³ kao složena ponuda u prigodi nekoga posebnog događaja. Tehnika dogovaranja bez pravila, ali s jasnim ciljem i vremenskim ograničenjem, poznata kao “brain storming”, dobro će doći zbog tri razloga:

- da donese prava rješenja za naslove, teme, slogane, duh projekta itd.,
- da stvori osjećaj zajedništva u stručnom timu muzeja
- da bude dobrodošao način međusobnog obrazovanja¹⁴.

Stručnjak za marketing suočen je sa stalnim nastojanjem muzeja da opsluži što širi krug korisnika, da im ponudi što bolji proizvod, kao proizvod po mjeri potreba, i to sa što manjim ulogom u vremenu, energiji i sredstvima. Rezultat, naravno, vodi u stalnu racionalizaciju, inovativnost i kompromise.

Obrazovanje za marketing ne bi trebalo mimoići niti jednostavna radna mjesta, kao što su čuvarska. “Svatko tko dolazi u doticaj s posjetiteljem mora biti obučen za to”¹⁵. To su najčešće prve i jedine osobe koje posjetitelj susreće u muzeju. Njihov je posao jednostavan, ali i to može biti teškoća: potreban im je širi uvid u prirodu, kvalitete i nastojanja institucije da bi sebi stvorili osjećaj svrhovitosti, a i nešto znanja da to pretvore u praksu.

1.3. Učinak marketinga na struku

Bavljenje prošlošću, ma o kojoj prošlosti da je riječ, stvorilo je u muzejima paseističko zahirenje, neku vrstu okrenutosti prošlosti i njenim vrijednostima. U posljedici je to značilo jednak odmak od suvremenosti i nesklonost da se djeluje s predumišljajem na budućnost. “Vlasništvo” nad predmetima stvorilo je posesivnost. To je oblik kolekcionarskog perfekcionizma, često i gramzivosti koji su uzrok kvantitativnoj orijentaciji muzeja: što više predmeta, što veći i što brojniji muzeji.

¹³ Leclair, Louise, *Special events : that touch of sparkle*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 131.

¹⁴ “Creepy crawlies” (“Gmizavi puzavci”), naslov velike izložbe 80-ih u Natural history museumu u Londonu, nije prva pomisao kustosa-znastvenika, ali je stvorio entuzijastičnu reakciju publike.

¹⁵ Isto kao bilj. br. 6, str. 22.

Taksonomijska podjela nadležnosti “nad svijetom” stvorila je institucionalizirana strukovna “lena” sa čvrstim međusobnim razgraničenjima: u svojoj strukturi i nadležstvima muzeji se, uglavnom, drže klasifikacije znanosti. Takvi su stavovi slabi argumenti za važnost u društvu i otežavajuća okolnost prepoznavanju poslanja struke. Prevladavajuća je situacija da se muzeji ponašaju kao srednjovjekovni gradovi-države, ne prepoznajući dovoljno prednosti većih organiziranih sustava uspostavljenih na razmjenu i zajedništvu u nastojanjima. “Muzeji su u prošlosti bili žrtva rascjepkane prirode muzejske zajednice”¹⁶. Ne daj Bože da bi se tradicionalni muzej tehnike latio izložbe oblikovanja, ili tu temu predstavio u svojim izložbenim prostorima! To područje pripada muzeju primijenjene umjetnosti¹⁷. Priroda može biti lijepa, ali je oko stručnih tema jedva moguće združiti kustose prirodoslovnih i umjetničkih muzeja. Rezultat takvih nemogućnosti je nepostojanje zajedništva struke: “Svi oni oru svoju vlastitu brazdu i gledaju u vlastitom smjeru. Rijetko se skupe da bi promovirali muzeje kao žanr”¹⁸. Teorija struke je pak jasna: riječ je o institucijama koje iz raznih specijalističkih stajališta i interesa sagledavaju razne dijelove jedne te iste cjeline. Njihov doprinos društvu, odnosno općem dobru, iako specifičan, ponuđen je s istih načela, iste potrebe da kultura i civilizacija zadrže koherenciju i kvalitetu, da u održivom razvoju sačuvamo svijet kao bogatstvo različitosti. To je glavni obris svakog muzejskog proizvoda i opće ishodište nekoga zajedničkog marketinga.

Opća ideja muzejskog proizvoda i sve ono što kao zajednički produkt muzeji mogu proizvesti jest smisao te mreže institucija koje objedinjava jedan te isti posao. Uspostavom mreže kao zbroja funkcionalnih veza na podlozi zajedničkih ciljeva, postaje moguća racionalna proizvodnja i stvaranje kumulativne važnosti u medijima te u svijesti postojećih i mogućih korisnika. Kako je riječ o proizvodu muzeja, njegovoj kvaliteti i njegovom plasmanu u korisnički krug muzeja, to je u velikoj mjeri problem marketinga. Stvaranje zajedničkog imagea stvar je zajedničke kampanje i zajedničkog ulaganja muzeja. Dan ili tjedan muzeja upravo je

¹⁶ Grosman Lerner, Catherine, *An interview with Loyd Grossman*, Leisure Management, 16, 3 (1994.), str. 63.

¹⁷ Za volju istine, treba reći da kustosi tehničkih muzeja nemaju ni volje ni znanja da takvu izložbu naprave, iako je u njihovoj izložbi automobila oblikovanje važno barem koliko i tehnologija. A suradnja?

¹⁸ Isto kao bilj. br. 16.

jedan od takvih mehanizama zajedničke akcije u vremenima kad je, u rastućoj ponudi i medijskoj galami, teško afirmirati pojedinačnu instituciju. U većim sredinama uputno je “promovirati zajedno grupe muzeja koje imaju neke zajedničke osobine”¹⁹. “Neki muzejski konzorciji jednostavno su ustanovili da je zajedničko djelovanje na pružanju informacija, na traženju publiciteta lakše provedivo”²⁰.

Mreža muzeja jest pitanje strategije (uspješnog) opstanka struke, i stoga je ta tema sve značajnija na regionalnim i nacionalnim razinama. Interesno okupljanje muzeja može imati neku očitu administrativnu i geografsku podlogu, ali može naprosto biti kompatibilnost potreba i njihova izvodljivost zajedničkim naporom. Pet muzeja u nekom većem gradu (ili, recimo, njih 27²¹) može smatrati da će im biti lakše plasirati svoj proizvod ako objedine neke troškove i stručnost. Štoviše, proizvod tek time može postati moguć, jer podrazumijeva zajedničke troškove pripreme ili čak proizvodnje. Rezultati zajedništva te vrste najočitiji su u primjerima zajedničke muzejske prodavaonice²², ili pak organizacija koje opslužuju muzeje: British Group for Museum Publishing and Shop Management (V. Britanija), Museum Enterprises (poduzeće pripadajuće Museums Association, V. Britanija), Museum Stores Association (SAD), itd. Većina tih organizacija ili je inspirirana ili vođena od strane nacionalnih muzejskih asocijacija.

Značajan dio s popisa aktivnosti i poslova koje pripadaju u nadležstvo marketinga moguće je barem u nekoj varijanti zamisliti kao zajednički pothvat dviju ili više muzejskih institucija. Kad u jednom manjem gradu postoji nekoliko muzeja, manjih ili srednje veličine, bit će nepraktično, ako uopće i moguće, napraviti u svakom muzeju društvo prijatelja muzeja. Svi zajedno, ili pak grupa, po logici kompatibilnih interesa, mogu napraviti takvo člansko udruženje, sa svim koristima koje to podrazumijeva. Zajednički interesi i osobine muzeja (možda čak i većim dijelom zajednička publika), osnova su svakog okupljanja muzeja. Time je i iskušenje konkurencije

¹⁹ Isto kao bilj. br. 6, str. 17.

²⁰ Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994., str. 45.; riječ je o regijama Yorkshire i Humberside.

²¹ Isto kao bilj. br. 13, str. 136. U Bostonu je 27 muzeja dogovorilo zajedničko oglašavanje plakatima.

²² Već spomenuti primjer nekoliko muzeja u Parizu.

među muzejima manje. Ovaj korporativizam je korisna filozofija zajedništva muzeja za koju se zalaže reformirana teorija struke.

Marketing u muzeju je, zbog prirode posla, često lako vezati za ostale interese, npr. turizma. Kulturni i baštinski turizam (što još nespretno zvuči) danas su upravljani na ponudu muzeja, te su im prirodni partner, često voljan obaviti dio posla zbog vlastitih interesa. Lokalne institucije su realan oblik sudjelovanja muzeja sa zajednicom²³ – to ideja marketinga i podrazumijeva. U suradnji s turističkom organizacijom i lokalnom upravom mogu održavati sajmove, s njima mogu sudjelovati u pravljenju publikacija i programa ponude, mogu predstavnicima omogućiti posebne animacijske posjete muzeju radi daljnje suradnje, koju je moguće protegnuti na izletničke i putničke agencije, prijevoznike, itd. Lokalne okolnosti su u tom smislu, koliko specifične toliko i inspirativne.

2. ZABLUDE

Postoji jedan broj uobičajenih zabluda i nerazumijevanja u struci koje se tiču marketinga. Ponešto je već rečeno. Kako je smisao ove knjige da jasnim argumentima posluži kvaliteti muzeja, jedan od zadataka je razotkriti, koliko je moguće, zablude koje toj kvaliteti stoje na putu. Ovdje je riječ o onima koje se tiču marketinga i koje se ponavljaju kao opća mjesta u strukovnim razgovorima, u tekstovima i u praksi.

Marketing, kao i muzeologija, dio su suvišnoga, nepotrebnog teoretiziranja koje praksa ne treba.

Marketing je jednako posljedica prakse koliko i teorije. Ako teorija nije ništa drugo nego sublimat, tautologijska selekcija praktičnih iskustava, onda je jasno da je ne treba izjednačavati s bespredmetnom spekulacijom o nevažnim stvarima. Marketing je dio muzeologije, jer na vrlo konkretan način u praksu pretače uporno nastojanje suvremene muzeologije na stvaranju kvalitetnoga muzejskog proizvoda i na predanosti muzeja potrebama zajednice. Kako je muzeologija, između ostaloga, i strategija struke, to je marketing očiti dio te strategije koja ima dva zadatka. Prvi zadatak je omogućiti da muzej opsluži publiku na najbolji mogući način,

²³ Isto kao bilj. br. 2.

tj. da odgovori na njene potrebe. Drugi, implicirani, zadatak marketinga jest da struci omogući prosperitet, ali tako da ne postane plijen konkurencije, da ne podlegne svom eskapizmu, i da ne postane sredstvo moći neke društvene grupe ili sloja. Dramatična događanja u struci, posebno u posljednjih četvrt stoljeća, svjedoče ovome u prilog.

Jedini stvarni problem struke jest nedostatak novca.

Novca je uvijek malo i nema niti jednog sektora, pogotovo društvenog, koji se ne tuži na istu nevolju. To je, dakle, zadanost. Sirotinjska filozofija koja se izražava kavanskom jednostavnošću “koliko novca, toliko muzike”, samo je alibi za nerad. Oni koji nisu u stanju stvoriti jednadžbu: dobar proizvod uz dobru promidžbu daje zadovoljavajuće financiranje, trebaju mijenjati profesiju. Ostati naime pri spomenutom pojednostavljenju, podrazumijeva zaboraviti na stručne i moralne obaveze prema zajednici. Zablude iz naslova može biti istinita samo u ekstremnim situacijama, kad su iscrpljene sve unutarnje rezerve. Dolaskom Mitterandove vlade 1981. godine, izdaci za kulturu povećani su za gotovo 100%. Nevolje koje je iskusila struka da tako veliku količinu novca “procesuira” mogu podsjetiti na mogućnost koju može lako provjeriti svaki muzej: bi li muzej bio u stanju kvalitetno potrošiti dvostruki iznos dotacije, kad bi slučajno bio moguć? Ili drukčije – nije li izvjesnost besparice u nekim sredinama siguran argument u održavanju letargičnog stanja i minimalnog programa? Uspostava relativno stabilnih društvenih i ekonomskih okolnosti, stavlja muzeje bez isprike na kušnju “tržišta”. Muzeji, kao i tvornice, ovise o kvaliteti, a nerentabilne se tvornice (ma što da jest razlog) zatvaraju. Na jedan modificiran način, to će se događati i muzejima, kao što smo sve češće svjedoci. Ostaje pak paradoks, da siromašna i krizna društva, koja muzeje trebaju više nego razvijeni, imaju najlošije muzeje.

Dobar muzej ne treba marketing, niti je kultura osuđena na “prodavanje” svojih usluga.

Misli se, dakako, na “dobar” tradicionalni muzej. Za uspjeh, gotovo u pravilu, nisu dovoljni samo stručnost i rad. Isključimo li sve varijante nepoštenja i manipulacije, ostaje mnoštvo komplementarnih sposobnosti koje tim

dvjema kvalitetama omogućuju zasluženu afirmaciju. Notorna je činjenica, primjera radi, da izuzetan znanstvenik može biti beskoristan kao profesor. Stotinjak godina unatrag, kultura je bila elitna i bez konkurencije u svojem djelovanju. Danas se od muzeja očekuje da proaktivnom politikom idu u susret potrebama, da identitet održe na životu i omoguće njegov utjecaj na razvoj. Ekspanzivnost ostalih medija koji se nameću kao alternativa kulturnim sadržajima čini muzeje obaveznim na živo sudjelovanje. Ostatak istine sastavljen je od dviju glavnih sposobnosti: da se napravi potreban i atraktivan proizvod i da se uvjerljivim načinom (argumentima i umješnošću) pronađu zainteresirani financijeri i privuče publika. Dakle: napraviti i obznani! Kultura s tek nešto bonusa sudjeluje na tržištu usluga, stoga je obavezna preuzeti dio tržišne logike za svoje uspješno djelovanje.

Marketing je stvar probitka svake ustanove zasebno, nametanje vlastitog identiteta i interesa.

Ako ispravno reklamirate sebe, reklamirate i sebi slične. Marketing svakog muzeja u svojoj je općoj poruci nalik marketingu ostalih muzeja. U situacijama kad se nekoliko manjih muzeja nalazi međusobno blizu, moguće je svrhovito objediniti one njihove potrebe koje zbog toga pojeftinjuju u izvedbi ili time uopće postaju moguće. Marketing je jedna od takvih službi. Muzejima tek predstoji razdoblje zajedništva kao racionalizacija poslovanja i prepoznavanje zajedničkih ciljeva. Treba znati da ekonomija raspolaže iskustvom po kojem tek kritična količina proizvoda čini ponudu.

Marketing je agresivna medijska nametljivost, način da se silom i podilaženjem uđe u svijest potrošača, samo neka vrsta "ušminkanog" odnosa s javnošću.

Marketing, ako je doista riječ o njemu, nije nasilan. Marketingu bolje pristaje žustrina od agresivnosti, a kad je riječ o manipulaciji niskim porivima, glamourom, statusnim simbolima i slično, to je strano biću kulture i upravo suprotno ciljevima što ga imaju muzeji. Stoga je pravi marketing u kulturi ipak samo briga za kvalitetan proizvod i napor da se njegovo postojanje temeljito obznani. U tom smislu muzeji i njihov marketing moraju biti kvalitetna protuteža bezobrazluku konzumerističkih kampanja,

koje pokazuju do koje mjere business bešćutno podcjenjuje svoje potrošače²⁴.

Shvaćen kao odnos s javnošću, marketing je samo pomodna žargonska kovanica i zato besmislen. Odnosi s javnošću ne mijenjaju ništa, a smisao je marketinga neprestana promjena muzeja i njegova proizvoda prema boljem učinku, bliže poslanju.

Marketing je zbroj praktičnih savjeta primjenjivih na određene situacije.

Marketing je i to, ali na tome ne bi mogao opstati. Riječ je o načinu mišljenja, o poimanju posla i njegove svrhe, o mijenjajućim prioritetima toga posla... Osim poznavanja muzejske struke, marketing zahtijeva i potpuno poznavanje proizvoda, odnosno sposobnost da se na njegovu koncepciju utječe. Dobar stručnjak za marketing poznaje ne samo muzeje nego, možda još bolje, svijet kako ga se ne vidi iz znanstvenog laboratorija ili depoa muzeja. Za razliku od kustosa, stručnjak za marketing mora poznavati kolektivne mijene svijesti, trendove i prijelaznu modu.

Marketing je tehnika, a ne struka.

Marketing je vidljivi vršak profesionalne odgovornosti i zato je malo pojedinaca i agencija izvan same djelatnosti koji ga mogu ispravno obavljati. Nedostaje im upravo konceptualno znanje. Kao posve jasan posao s etičkom dimenzijom uporabe baštine, dio je muzeologije vezan na gospodarske znanosti. U praksi, marketing je umijeće formiranja proizvoda, razumijevanje korisnika, te sposobnost komuniciranja određena znanjem, iskustvom i talentom. Riječ je o zasebnoj struci, za koju treba stručno znanje, a ne površna priučenost.

Marketing je potreban isključivo institucijama koje imaju populističke ambicije, a ne ozbiljnim ustanovama.

Što nije u medijima, ne postoji. Marketing je strategija stalne prisutnosti muzeja u javnosti, bez obzira na njihov uvijek različit karakter i profil.

²⁴ Najbolji primjer toga odnosa promidžbene su kampanje Benettona.

Svaki muzej ima obavezu na kvalitetan proizvod i svoje javno poslanje. Marketing tematskog parka nesumnjivo će se razlikovati od marketinga arheološkog ili pak malakološkog muzeja. No, marketing je neophodan oblik posredovanja prema publici, nužno ambiciozan da muzeju priskrbi što širi krug korisnika. Hoće li se popularnost nekog muzeja nazvati populizmom, ovisit će samo o kvaliteti ponude. Ako je u ponudi kulturni produkt postao predmetom efemerne zabave i senzacionalizma, ako se njegov utjecaj ostvaruje na banalnim, nevažnim osobinama, onda je krivo zasnovan sav rad muzeja, uključujući i marketing. Pravi muzej traži ravnotežu između broja i kvalitete posjeta.

Marketing je još jedna od obaveza trendovskog karaktera, strana prirodi muzeja, ukratko – nametnuta obaveza.

Marketing jest dio zahtjeva novog vremena, određenog značajkama tog vremena i karakterom institucija koje u njemu djeluju. Vrijeme je post-historijsko, postmoderno (neki čak kažu: posthumanističko), informatičko, zasuto golemim količinama informacija, određeno novim globalnim nevoljama, te pritisnuto mijenama kao jedinom konstantom. Broj institucija na području kulture, sporta i zabave koje pune javni prostor svojom ponudom svakodnevno raste. Kad je riječ o kulturi, javnost treba inzistirati na demokratskom pravu na kvalitetnu kulturnu ponudu i dosljedno tome, na pravu da bude o toj ponudi obaviještena. Marketing je u novim okolnostima način preživljavanja.

Donatorstvo i sponzorstvo zasnovani su na filantropskom angažmanu pojedinaca i korporativnog kapitala pa im muzeji trebaju pružiti sve znakove zahvalnosti.

Donatorstvo i sponzorstvo su potreba donatora i sponzora, a za muzejsku struku samo jedan od načina da se domogne vrijednosti i sredstava potrebnih za dobro obavljanje djelatnosti. Ni uobičajeno donatorstvo²⁵, niti sponzorstvo ne zaslužuju našu zahvalnost mimo uljudne forme i dogovorenih kompenzacija. Njima je draga forma filantropije, a što je

²⁵ Pod uobičajenim donatorstvom treba smatrati donatorstvo A. T. Mimare, jer je interes donatora zaštićen ugovorom. Donatorstvo koje je anonimno, primjer je suprotnog odnosa.

društvo odanije ideologiji profita, to je lakše pojedinačne interese zaodijevati u nastojanje k općem dobru. Ono što nam daju donatori i sponzori uvijek je najprije zadovoljilo njihove interesne kriterije. Porezne olakšice i omekšavanje javne slike, što predstavlja oblik profita, već su značajna naknada za pomoć. Pravi donatori su anonimni. Marketing je oslonjen na donatorstvo i sponzorstvo kao na dogovor jednako zainteresiranih strana i podrazumijeva, dakle, samo dogovorene oblike zahvalnosti.

Marketing je komercijalna djelatnost.

To je obično rečeno s mišlju da se kao takav ne bi trebao pripustiti u ne-komercijalni sektor. Marketing je sredstvo, a komercijalni su samo profesionalci koji se njime bave: oni za naknadu prodaju svoje znanje, iskustvo i talent. Ako se, pak, misli reći da marketing pripada komercijalnim djelatnostima, onda je riječ o natražnjačkom stavu koji bi, konzekventno proveden, odrekao univerzalnu vrijednost znanja i iskustva. Bez tog “prelijevanja” iskustava iz jedne djelatnosti u drugu, svijet bi bio čudno i pusto mjesto.

Ako se ovako nastavi, stručnjak za marketing postat će važniji od muzejskog djelatnika.

To obično kažu kustosi koji ne vjeruju u snagu i uvjerljivost svoje struke. Jakoj, samosvjesnoj muzejskoj profesiji, stručnjak za marketing je kao i arhitekt, dizajner ili financijski savjetnik: stručnjak koji će svojim doprinosom optimizirati kvalitetu jedino važnog rada u muzeju – stručnog, muzejskog rada u svim njegovim dimenzijama. Svaka se slabost agresivno brani i u srazu s jakim partnerom slabija je struka poražena, a slabosti postaju očite rastućem broju zainteresiranih za baštinu. Slabost se, također, nastoji zaštititi autoritetom znanosti ili vlasti. “Dokle god velik broj muzeja u Njemačkoj (i njihovih direktora) predstavljaju zaklonjeni dio javne administracije, ne nameće se hitna potreba za uvažavanjem marketinške orijentacije”²⁶. Ukratko, ne može dizajner postati važniji od kustosa, ako kustos zna što hoće. A i dizajner i stručnjak za marketing mogu kustosu pomoći

²⁶ Schuck-Wersig, P. – Wersig, G., *Museen und Marketing* : Marketing konzeptionen amerikanischer Grosstadtmuseen als Anregung und Herausforderung, Materialien aus dem Institut für Museumskunde, 25 (1988.), str. 106.

da postane važan koliko treba nekom tko u zajednici brine za taj aspekt strategije preživljavanja.

“Marketing je proces dostavljanja i opskrbe kupaca proizvodima”.

Tako se objašnjenje toga složenog pojma nudi već u prvom rječniku stranih riječi. Ključne riječi definicije muzejskog marketinga su: proizvod, kvaliteta, korisnik, razmjena, i etička odgovornost. To je opasnost razumijevanja marketinga kao “prodajnog”, a ne “razmjenskog” koncepta²⁷. I u komercijalnom sektoru prodaja je samo jedna od posljedica marketinga²⁸.

Uvođenjem marketinga bit će “iznevjereni ideali struke”.

Točno, ako je struka slaba, a marketing neprimjeren. Dakle, jednako kao što na ideale struke razorno djeluje, npr. slaba arhitektura ili agresivan management. Arhitektura nije nužno nametljiva i sama sebi svrha; niti je management nužno zaboravljanje struke, a niti je marketing nužno nemoralan. Ispravno shvaćen i upotrijebljen, marketing je u muzejima način da se ideali struke (ponovo) čisto vide, da ih se aktualizira i da im se daje šansa među živim ljudima, tamo gdje su muzeji najpotrebniji. Nerazumijevanje marketinga uz slabu struku može donijeti tužne posljedice. To nije problem marketinga.

Tržišna orijentacija muzeja ugrožava njihove zakonom preuzete obaveze.

Za tvrtku “McDonald’s” i za muzeje tržište nije isti pojam, iako im osnovna marketinška terminologija može izgledati istovjetnom. Tržište za muzeje označava zajednicu, odnosno onaj njen šireći dio kojem se muzej prioritetno ili po svojem karakteru, obraća. Tržište podrazumijeva i sav onaj dio izravno zainteresiranih partnera koji, iz nekih moralno prihvatljivih

²⁷ Mađerić, Dragomir, *Interferencije marketinga i kulture – mogućnosti i posljedice*, Marketing u kulturi : znanstveni simpozij, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990.

²⁸ Vleuten, Ronald van, *Museum marketing : a definition*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM MPR Committee, 1992., str. 68.

razloga, žele pomoći muzejima u ostvarenju njihova poslanja. Govori li se, dakle, o tržištu kao cilju komercijalne djelatnosti, muzeji su, s marketingom ili bez njega, nekomercijalne ustanove, a to s pravom tvrdi i zakon.

Najvažniji uvjet za javni uspjeh muzeja jest dobar marketing.

Misli se, dakako, na marketing kao reklamu, što je potpuno nerazumijevanje svega što marketing jest. Stav proizlazi iz prihvaćanja svijeta kao legalizirane nemoralne trke za profitom u kojoj uspjeh legalizira sve što se s uspjehom završi. S tim stavom se premalo polemizira, jer ga intelektualci ignoriraju, a on, u međuvremenu, postaje popularan način mišljenja koji se uvlači u profesiju. Muzeološki i marketinški neuk kustos lako može podleći toj neprimjerenoj iluziji.

Marketing je drugo ime za prikupljanje novca u muzeju.

Dodatna financijska sredstva jedan su od učinaka marketinga, ali nisu primarni cilj marketinga. Marketinški osposobljen muzej će kvalitetnim proizvodom, zadovoljnim korisnikom i zadobivenom sklonošću partnera, dobiti i dodatne izvore prihoda. Novi priljev novca je, dakle, posljedica, a ne cilj. Zabuna je gledati u marketingu samo sredstvo kojim se dolazi do povećanog prihoda.

Brkanje marketinga sa zaradom u muzejskoj prodavaonici također je štetna zabuna. Za razliku od marketinga muzeja, koji obuhvaća cijelinu ponude (pa i prodavaonicu), ovdje je riječ o marketingu proizvoda u užem i, očito, komercijalnom smislu. Zvalo se to “product marketing” ili “merchandizing”, riječ je o nastojanju da se prodajom zaradi. Muzejska prodavaonica treba muzeju donositi prihod, ali prihod nije glavna namjena prodavaonice, makar to paradoksalno zvučalo.

Jednako tako, prikupljanje sredstava, bilo da je riječ o “fund raising” ili o sponzorskim odnosima, samo je završni dio marketinga, i nije čak njegova bit. Svaki “fund raiser”, u muzeju ili unajmljeni, najprije će pitati što je proizvod s kojim se pojavljuje pred potencijalnim financijerima.

Marketing je suvišno formaliziranje zdravorazumske logike da se sve mora poduzeti za javni uspjeh muzeja.

Sve što jest marketing moglo bi se pronaći u zdravom razumu kad bi zdrav razum bio dovoljno obaviješten i stručan. Marketing je način razmišljanja i teorija koja je (kao i svaka) nastala sublimiranjem, komprimiranjem i selekcijom velikog broja pojedinačnih primjera stručnog uvida i prakse. Njegova obaveza je da nikad ne izda “zdrav razum”, ali ni etičke osnove. Štoviše, mora biti u skladu i sa “zdravim razumom”, dakle stručnim standardima, i propisima struke, te etikom struke. Dosadne i preduge knjige o marketingu nisu osobitost marketinga kao teme, nego vjerojatno posljedica potrebe da se objasni i ono što je samo po sebi razumljivo. Dobra je svaka knjiga o marketingu koja uspješno, dakle stabilnim i trajnim argumentima, tumači struku kao uređen, efikasan mehanizam za ostvarenje njezina poslanja i daje osnove za razumijevanje i djelovanje njezinim zaposlenicima. Ako je riječ o tradicijskoj sintagmi muzeja, marketing je najbolji put do *metanoia*e, kao potrebne promjene mišljenja i stava u struci koja dovodi do reformiranog muzeja. Dakle, uspješnog i korisnog muzeja.

3. NEKOLIKO SAVJETA ZA USPJEŠAN MUZEJSKI MARKETING

Kratka uputstva o tome što i kako treba raditi kriju opasnost pojednostavljenja, ali ponuditi ih dobrodošao je rizik i izazov svakom profesionalcu. Vjerojatno je da će svaki zainteresirani čitatelj rado prihvatiti “brevitas”; kratkoća umjesto intelektualne spekulacije i naizgled dosadnog brušenja nijansi. Uostalom, tema marketinga približava nas svijetu koji voli kratkoću i brz učinak. Nije krivo primijetiti da će rastuća količina informacija afirmirati kvalitetu i kratkoću kao prve znakove namjere komuniciranja. Ako se, u popisu što slijedi, dogodi neko preklapanje s prethodnim tekstom, to je stoga što bi se savjeti trebali ticati većeg dijela spomenutih tema. Da snalaženje bude lakše, poslužiti će nadnaslovi grupa savjeta. Ako li pak nešto manjka, a to će sigurno biti slučaj, treba se vratiti tekstu.

Marketing

- Kulturni proizvod je u današnjim uvjetima lakše proizvesti, nego “prodati”²⁹.
- Kulturni događaji visokog profila imaju dvije loše osobine zbog kojih zahtijevaju oprez: zahtijevaju velika ulaganja i predstavljaju velik financijski rizik.
- Svaki marketing je i odnos s javnošću, ali nije svaki odnos s javnošću nužno i marketing. Da bi bio marketing, mora biti dio cjelovitog procesa marketinga.
- Ma kako malen bio vaš muzej, sačinite listu potreba u smislu marketinga i odnosa s javnošću, a neko vrijeme odredite i radne sate za tu svrhu. Ako ništa drugo, takav pogled na vlastitu instituciju bit će koristan.
- Nostalgija omogućava marketing svakog proizvoda, ali nostalgija je opasan transfer s kojim treba pažljivo postupati, jer troši supstancu i kredibilitet.
- Učinite da svi, na razne načine, podupiru vaš marketinški plan, ali bit strategije zadržite za sebe.
- Pristajanje na marketing je ujedno i prihvatanje pravila dobrog poslovnog ukusa i korektnog ponašanja.
- Marketing počinje već sa samom zbirkom, a ako je zbirka zadana, onda sa zgradom muzeja, sve do formiranja proizvoda za “poznatog kupca”.
- Za one koji tvrde da novca za marketing nema: Marketing započinje ljubaznim biljeterom, stolicama u stalnom postavu, čistim zahodom i dobrom pristupačnom cijenom kave u kafeteriji muzeja. Za one siromašnije bez kafeterije jer, siromaštvo nije isprika za potpuni nedostatak marketinga, na automatu za osvježavajuća pića u ulaznom prostoru).
- Iz iskustava komercijalnog marketinga treba uzeti samo dio koji se ne kosi s prirodom i poslanjem muzejske institucije. Razlika je djelovati za opće dobro ili za osobno (odnosno, korporativno) dobro.

²⁹ Očito nije riječ o vrhunskim proizvodima, jer ih mediji vole i rado posreduju.

- Marketing je sastavni i komunikacijski dio radnog procesa muzeja. Bez kvalitetne osnove, marketing (odnosi s javnošću) može biti sličan jedino izdavanju čekova bez pokrića.
- Ako se ispravno shvati, marketing je kohezioni čimbenik radnog procesa i svojevrsna adrenalinska pumpa.
- Marketing postaje moguć jedino kad muzej svoje djelovanje vidi kao stručni rad za zajednicu u kojoj djeluje. Ako je okrenut sebi postaje dosadan; ako je pak samo zamišljen za publiku, prometnut će se u zabavište.

Korisnici: spoznavanje, opsluživanje...

- Suditi po sebi, a raditi za korisnike prva je i osnovna pogreška koju čine kustosi u svojem djelovanju.
- “Dobar plan marketinga rađen je po mjeri tržišta”³⁰.
- Uspješna muzejska ponuda je kao i dobra trgovina: odgovara potrebama korisnika.
- Muzejska ponuda počinje istraživanjem korisnika. Odgovornost prema korisniku nije samo pitanje načelnog stava nego i napora da se taj korisnik upozna.
- Nepoznavanje korisnika, kao partnera u komunikaciji može dovesti do loše adresiranog publiciteta koji, kako je poznato, završava u košu.
- Komunikacija s korisnikom ne počiva na apstraktnom proizvodu nego na općim vrijednostima: ukusu, mjeri, iskrenosti, pouzdanosti... Dobar proizvod je kuća s takvim temeljem.
- Muzejska praksa prepuna je primjera izložbi koje nose naslove iz znanstvenih časopisa ili doktorskih disertacija: to je najbolji način da se posve na početku odbije publika³¹.

³⁰ Torkildsen, Georg, *Effective marketing*, Leisure opportunities, 128, 21 (1994.).

³¹ U jednoj prilici, P. de Montebello, direktor Metropolitan muzeja, naveo je primjer njihove izložbe “Doba duhovnosti” koja je naslovom odbila većinu posjetitelja.

- Imena i naslovi su važni: ne smije se dogoditi da neki pojam iz naslova izložbe ima i neko drugo, izložbi neprimjereno značenje³².
- “Nikad ne upotrebljavajte negativna upozorenja. *Zahvalite* ljudima što ne puše”³³.

Važnost planiranja vremena (timing)

- Uspješan marketing moguć je jedino ako se započinje u ranoj fazi projekta; dobro je ako stručnjak za marketing ima mogućnost prisustvovati koncipiranju projekta.
- “Polu uspjeha u odnosima s javnošću leži u “timingu”, druga polovica u sreći”³⁴.
- “*Timing* je također prosudba raspoloženja medija i stava javnosti, ako baš hoćete – intuicija”³⁵.
- “Prije nego što utvrdite vrijeme događaja, pobrinite se da imate sve sponzorstvo koje vam je potrebno”³⁶.
- Krajnji rokovi postoje da bi se poštovali; ako se kojom nesrećom moraju mijenjati, svi koji sudjeluju u projektu, od vanjskih partnera do struke, medija i suradnika, moraju odmah biti obaviješteni.

Poslanje i proizvod

- Izjava o poslanju za muzej je nešto kao ustav za državu: bolje kraća nego duga, ali uvijek takva da je praksa uvažava.

³² Isto, naveo primjer izložbe o kneževini Liechtenstein kad se moralo voditi računa, a nije, da ne dođe do brkanja s umjetnikom istog imena.

³³ Lewis, Peter, *Museums and marketing*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992., str. 158.

³⁴ Isto kao bilj. br. 2, str. 79.

³⁵ Isto.

³⁶ Rabbitt, P. – Milward, A., *Learning to make an exhibition of ourselves*, The educational role of the museum, ed. Eilean Hooper-Greenhill. London : Routledge, 1994., str. 126.

- Postoji samo jedan pouzdan način da se privuku korisnici: koristan i kvalitetan proizvod. Kad se još i obznani, pouzdanost postaje sigurnost.

Timski rad

- Da bi marketing bio dobar, mora biti prihvaćen u samom muzeju: svaku manifestaciju treba predstaviti najprije vlastitom osoblju, upravi, društvu prijatelja, te objasniti način javnog komuniciranja. Informacijski “ulazi” u muzej višestruki su i potrebno je da svi znaju barem osnovno o svekolikom događanju u muzeju.
- Stručnjak za marketing ne može djelovati u izolaciji, bez stalnih veza s ostalima u timu.
- Muzej mora imati kompaktnu, cjelovitu produkciju kroz sinhronizirani rad kustosa, dizajnera, stručnjaka za marketing, uprave, itd.

Poznavanje medija

- “Važno je shvatiti da muzeji više trebaju medije nego mediji muzeje”³⁷.
- Dužnost je muzeja da odgovori što iscrpnije na pitanja iz medija. Načelno treba izbjegavati da se sve kaže odjednom³⁸, da ostane dojam kako ima još ponešto.
- Pravo je i potreba muzeja da zna tko traži informaciju i za koju svrhu. Znajući komu i čemu bi informacija trebala poslužiti, muzejski stručnjak će dati onu formu i sadržaj koji tim okolnostima najbolje odgovaraju (znanstvena informacija, informacija za dječju emisiju, itd.).
- Da biste lakše shvatili svoj zadatak i preopterećene novinare dobro opslužili, dobro će doći da ih smatrate lijenčinama i nezalicama: tako će vam lakše pasti da ih poslužite gotovim elementima njihovih budućih

³⁷ Kreisberg, Luisa, *The communications function*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations, / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988., str. 112.

³⁸ Isto kao bilj. br. 20, str. 73.

tekstova. Prepoznate li svoje riječi u njihovim priložima, smatrajte to vlastitim uspjehom.

- Odgovarajući na pitanja: “Nemojte biti samo korektni, idite dalje...”³⁹ i ponudite još informacija, fotografije; budite susretljivi.
- “Ni na što nemojte odgovarati iznebuha, osim ako niste posve sigurni. Zapišite pitanje, provjerite i nazovite”⁴⁰. Nikad ne odgovarajte: “bez komentara”.
- “Ne kažite nikad jednom novinaru što ne biste rekli i svakome drugom i ni jednom ne vjerujte stopostotno ni u jednom času”⁴¹.
- “Zapamtite da je jedna slika vrijedna tisuću riječi”⁴².
- Postoje stvari na koje ne može nitko odgovoriti osim za to zadužena osoba: ne idite izvan svoje radne domene. Jedino stručnjak za marketing ima šire obaveze, ali uz dogovor s ostalima.
- Nastojte saznati, barem preko nekih srodnih statistika, koliko javnost koristi pojedine medije kao izvore informiranja; to je potrebno zbog strategije: da pravi dobiju onoliko pažnje koliko zaslužuju;
- Poznavanje novih komunikacijskih tehnologija neophodan je uvjet za suradnju s medijima.
- Važno je osloniti se na redovno zaposlene novinare koji profesionalno obavljaju svoj posao: mnogo je onih koji će na otvorenja i tiskovne konferencije doći samo zbog besplatne podvorbe.
- Većina ljudi, a posebno novinari, vole statistike, godišnjice, kronološke podatke osobitih događaja itd.; oko toga lagano uspostavljaju svoju vijest, stoga im to ponudite.
- Kad se od vas traži da napišete vijest, učinite to u obliku i dužini kakva je tražena: sve drugo može značiti da neće biti objavljena.
- Sretanja s novinarima treba promatrati i kao dobru priliku da se uspostave prijateljski kontakti⁴³.

³⁹ Isto kao bilj. br. 2, str. 70.

⁴⁰ Isto, str. 69.

⁴¹ Isto, str. 106.

⁴² Isto, str. 75.

- Novinarima treba ponuditi udarni pojam, istaknuti novinu, specifičnost ili neku osobitost projekta: to će im, kao okosnica, olakšati posao, a njihovoj publici pamćenje i razumijevanje. Ako im vi ne ponudite taj lajtmotiv, možda ga stvore sami, a taj vam se ne mora svidjeti.
- “...ne oglašavajte u vremenskim špicama”⁴⁴, tada je previše drugih koji vas na mnoge načine mogu zasjeniti.
- “Izbjegavajte reklamne štoseve, posebno one koje savjetuju profesionalci”⁴⁵.
- “Dobar publicitet je često loš marketing”⁴⁶: ako je muzej u javnosti obilno prisutan, ali zbog neke afere.
- Uglavnom je nepotreban gubitak vremena, tražiti oglašivače za muzejska glasila.
- “...pošaljite uvijek dvije brošure u svaku školu, jednu za direktora i drugu za zbornicu”⁴⁷.

Cilj marketinga

- Cilj marketinga nije informiranje javnosti, nego komunikacija struke i javnosti.
- Cilj marketinga u dobroj trgovini jest da se mušteriju uvjeri kako je poklapanje ponude i njezina interesa rezultat brige i nastojanja. U dobrim muzejima to je ne samo dojam nego i istina.

Stručnjak za marketing

- Marketinški stručnjak u muzeju je šef protokola, majstor ceremonije, glasnogovornik muzeja, osoba koja brine da komunikacijske “akcije” muzeja stalno rastu.

⁴³ Isto, str. 90.

⁴⁴ Isto kao bilj. br. 33, str. 153.

⁴⁵ Isto.

⁴⁶ Isto.

⁴⁷ Isto.

- Marketinški stručnjak je osoba pune glave i praznog stola, strateg i praktični mislilac. U usporedbi s kustosima, ovi su stručnjaci svestrani neznalice.
- Šef odjela za marketing velike muzejske ustanove mora svakog dana ići na posao spreman da sutradan traži novi.
- Stručnjak za marketing često je kao aparat za gašenje požara: dok obavlja svoje rutinske poslove gotovo vam se čini viškom, ali u nekom trenutku može spasiti reputaciju direktora, uprave, institucije...⁴⁸
- U delikatnim situacijama, kad se direktor iz raznih razloga ne smije zamjeriti državnoj administraciji, stručnjak za marketing može na svoj način preuzeti dio te potrebe. Ponekad je potrebno negativne informacije predstaviti kao pozitivne, odnosno istaknuti pozitivne aspekte⁴⁹.
- Stručnjak za marketing mora imati pomalo nemiran duh i upornost koje često karakteriziraju novinare.
- Muzej je kao dobra udavača: može trebati posrednika, ali ne svodnika.
- Ako unajmljujete stručnjaka za neki posao, “ne dozvolite mu da čini što hoće, nego ono što vi hoćete”⁵⁰.
- Dobar konzultant za marketing predstaviti će svoj nalaz bez obzira na to kako bio omrznut i bez obzira na svoju ovisnost o naručitelju posla.
- Ne unajmljujte stručnjaka za marketing zato što je to moda i trend, nego za posao koji želite, a ne možete obaviti.
- “Teško mi je zamisliti kako pojedinac, čiji se vrijednosni sustav ne slaže s vrijednosnim sustavom muzeja, može obaviti profesionalan komunikacijski posao”⁵¹.

⁴⁸ U totalitarnim državama gdje su muzeji stopostotno financijski ovisni o državnoj administraciji, ni mediji ne mogu objaviti što im se sviđa, tako da se ovaj savjet tiče otvorenih sustava.

⁴⁹ Isto kao bilj. br. 2, str. 70.

⁵⁰ Kreisberg, Luisa, *Communication with a purpose*, Public View : The ICOM Handbook of Museum Public Relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 29.

⁵¹ Landry, Johanne, *Ethics and Public Programs: For the Visitor's Global Experience*, Museum Ethics / ed. Gary Edson, London : Routledge 1997., str. 233.

Sponzor

- Razina udvornništva prema politici ili businessu moralni je problem: sve ovisi o tome želite li dobro jesti ili dobro spavati.
- Prihvatljiv sponzorski odnos je dogovor u kojem sponzor ne narušava ni integritet muzejske poruke, niti reputaciju i ponos muzeja.
- Poslovi marketinga ne mogu se povjeriti sponzoru ma kako izuzetnog formata bio, jer je marketing uvijek pristran, a u muzeju marketing treba braniti njegovo poslanje⁵².
- Sponzor ne smije moći utjecati ni na jedan strukovni vid događaja ili projekta koji (su)financira.
- Neke institucije imaju tako prestižnu javnu sliku da sponzori rado dijele njihov ugled. Malim muzejima ostaje samo kvaliteta i uvjerljivost projekata kao argument.
- Sponzorima niste cilj vi i vaša institucija, nego publika, posjetitelji, korisnici i zajednica u kojoj djelujete. To tko su, koliko ih je, i što im značite, bit će mjerilo vaše važnosti u očima sponzora.
- Nikad ne tražite da vam sponzor financira poslove koji se ne daju mjeriti i čiji efekti nisu javno vidljivi, barem na neki način.

Muzejska prodavaonica

- Prvi cilj muzejske prodavaonice kao marketinškog pogona nije zarada nego “distribuiranje” muzeja, tako da su predmeti podsjetnik na muzej i prilika da se s “dijelom” muzeja živi.
- Kad tiskate kataloge za izložbu, potrebno je znati prosječni broj posjetitelja, koliko ih među njima obično kupuje katalog i koliko se taj broj umanjuje ako tiskate besplatne, odnosno jeftine deplijane s osnov-

⁵² Primjera je u ranjivoj muzejskoj profesiji mnogo. Sir Roy Strong navodi primjer izložbe Tutankhamona gdje je marketing bio “odvratan”. U Strong, Roy, *Museum public relations : observation of a director, Public View : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988., str. 20.*

nim podacima o izložbi. (Ako vam se ovakva uputstva čine suvišnim, tražite da vam muzeji pokažu svoju “remitendu”; dobro je da je ne vide financijeri).

4. POGOVOR KAO SAŽETAK I ZAKLJUČAK

Marketing u muzejima ima, osim praktične, bitnu metaforičku vrijednost. Muzej nema opipljiv proizvod, niti stvarno tržište. Naši klijenti i mušterije samo su korisnici. Nova vremena su prepuna iskušenja. Između neizvjesne sudbine jednostruke, znanstvene institucije i nove poslovnosti, zapravo businessa, koji muzeje gura u jeftini populizam, postoji rješenje koje treba iznova i svakodnevno nalaziti. Odavanje, makar i trendovsko, nekom scijentifističkom revivalu kratak je račun u vremenu kad nam treba razvojno relevantan muzej. Iako nas prisjeća jednostavnih vremena kad je jaka država financirala muzeje kao izraz nacionalnog identiteta, samostojnosti, snage, pameti i bogatstva, tradicijski elitizam je prošlost. Međutim, budućnost nije u hyper-managementu koji se razbacuje čarobnom terminologijom uspjeha po mjeri milenijskog liberalizma. Potpuna prepuštenost potrebama korisnika “Total customer responsiveness”, sasvim sigurno ne znači istu stvar u muzejima i ostalim institucijama baštine, kao i u poslovnom svijetu. Poslovnom su svijetu potrebe samo polazište proizvodnje. Nadograđuje ga proizvodnjom za instinkte, želje i umjetno stvorene potrebe. Kad su svjesne svojeg poslanja, institucije javnog dobra kao što su muzeji, nastoje spoznati potrebe zajednice i njenih pojedinaca, ne zamjerajući se njihovim željama, ali niti im podilazeći.

Institucije baštine su generatori mudrosti neophodne za materijalno i duhovno uravnotežen razvoj, a svrha poslovnog svijeta je gomilanje materijalnog bogatstva za njegove vlasnike i voditelje. To su dva različita i, najčešće, s razlogom suprotstavljena svijeta. To pak ne isključuje obostrano korisnu suradnju.

Marketing je, kao način razmišljanja, posuđen od društvenih znanosti i prakse institucija javnog dobra. Razvijen je za potrebe ekspanziranja proizvodnje i maksimalnog širenje tržišta. Tamo djeluje kao način razmišljanja i djelovanja koji je sav usredotočen na proizvodnju takvih roba koje će tržište najspremnije prihvatiti i stvoriti vlasnicima posla što veći profit. Postoji golema legislativa i velik broj organizacija čija je svrha da postojeće ili buduće potrošače zaštite od pohlepe koja se skriva iza “total customer responsiveness”. Marketing se, dakle, vraća u sektor usluga i javne

institucije kao nastojanje za maksimiranjem njihova učinka. Dalje ostaju samo sličnosti i širi se područje nužnih razlika.

Za muzeje je marketing dio strategije preživljavanja u restriktivnim fiskalnim okolnostima država novog liberalizma. Ali, to je i način da se muzeji privole da obave svoju korektivnu i adaptacijsku ulogu prema snagama koje, iz sebičnih pobuda, generiraju sve dramatičnije promjene. Marketing je sredstvo unutrašnje prilagodbe novim potrebama: kao oblik profesionalne filozofije, suradnje djelatnika i suradnje među institucijama.

Marketing nas svojom, muzejima prilagođenom, logikom poziva na novi elitizam, na novu definiciju famoznih standarda vrsnoće (standards of excellence) kao najkraćeg opisa društvene funkcije muzeja. Riječ je o korisnom, neophodnom muzeju, kao još jednoj od institucija u kibernetičkom upravljačkom mehanizmu suvremenog društva.

Suvremeni management izoštrio je fokus radnog procesa muzeja. (Nije ga se dalo izbjeći u sve užem financijskom procjepu.) Njime smo otkrili da se u muzejima može raditi više i sistematičnije, s boljim rezultatima, bez preklapanja poslova i neracionalnog gospodarenja. Pokazatelji učinka, kao analitička podloga za vrednovanje muzejskog rada oduzet će kreativnim kustosima nešto magije njihova posla, ali će biti još jedan ispunjen uvjet za primanje u rang profesija i bolji društveni status. Marketing je smišljen za one od truda koji su neskloni svaljivanju krivnje za svoje nevolje na druge. Američki način razmišljanja i muzejski marketing koji prakticiraju vodi muzeje prema stanovitoj varijanti neprofitnog businessa, drukčijeg od ostalog businessa zbog tradicije i veće javne odgovornosti. Ovo posljednje uzrokovalo bi samo neke fiskalne olakšice, kako se danas vidi u SAD. Teško je vjerovati da će Evropa htjeti pristati na takav razvoj javne institucije. Muzeji će u Evropi većim dijelom ostati javno dobro, a marketing će im pomoći da svoj posao obave bolje. Tamo gdje muzeji postanu neka vrsta businessa, tamo će ujedno biti i kraj mogućnosti da ostanu ili postanu sredstva ispravljanja slabe društvene, ekonomske ili političke prakse, tj. njihova uloga bit će izravno videna među generatorima profita: njihov sadržaj će se dakle vidjeti kao korisna informacija, znanje ili zabava, a ne kao šansa za mudrost.

Marketing je, pak, kao oblik poimanja radnog procesa donio važne inovacije u promišljanje muzejske struke. Inzistiranje na proizvodu stavilo je suvremene muzeje pred potrebu redefinicije posla. U kojem to poslu radimo? Nije znanost, nego *i* znanost. Nije obrazovanje, nego *i* obrazovanje. Nije zabava nego je *i* zabava. Naš posao je društveno odgovorna komuni-

kacija. Znanost je osnova, način je osnovan na filmskoj, kazališnoj i informatičkoj metodologiji, a efekt je kvalitetna razmjena u stalnom dijalogu između ljudi sa svojom prošalošću i sadašnjošću.

Što je doista proizvod muzeja i ostalih institucija baštine? Važnost tih domišljanja za uspjeh institucija baštine tolika je da treba pretrpjeti i dosadne knjige o marketingu, ako je njihov rezultat učinkovitija struka, ako je rezultat izmijenjeni strukovni mentalitet. Kad se proizvod definira, onda postoje i druge dobrodošle posljedice. Što je to kvaliteta proizvoda? Očito njegov učinak, na sličan način na koji se to može reći za teatar. Proizvod teatra jest predstava, tehnički gledano. Gledano stvarno, to je učinak koji je predstava ostvarila u glavi, mišljenju, duhu gledalaca. Mudrost je, kao i ljubav, otrcana riječ koja nema znanstvenu objektivnost. Pa ipak, vraćat ćemo joj se sve češće i njome nastojati definirati ne samo dosege naših nastojanja nego i kvalitetu naših vizija. Kad bi se u muzejima nalazila savršena, i samo potpuna memorija, onda bi bilo lakše tvrditi da je u muzejima uskladišteno znanje. Kako je, ipak, znano da je sadržaj muzeja rezultat dugotrajnog znanstvenog istraživanja, selekcije i sublimiranja, ukratko – odgovornog izbora materijala i informacija, to predstavlja golemu količinu filtriranog, selekcioniranog znanja. Ako je izbor rađen prema vrhunskim znanstvenim, društvenim i moralnim kriterijima i s ciljem da tako prikupljeno znanje bude vraćeno u život, s pravom govorimo o supstanciji mudrosti.

Takvo, s predumišljajem prikupljeno iskustvo, uz inventivnost i odgovornost svih sudionika, najdragocjeniji je sastojak jedinog razvoja koji tu riječ zaslužuje – održivog razvoja. Drži li se, pak, da je održivi razvoj pokušaj kvalitetnog preživljavanja, lako ćemo se s novim argumentima vratiti Dillonu S. Ripleyu koji je još prije četrdeset godina tvrdio da su muzeji “sredstvo spasenja”. Tako se vraćamo i zadatku da iznova definiramo *excellence* koja se, kao lajtmotiv ponavlja kroz stotinu godina muzeološke literature. Ako je elitizam ime za važno, stvaralačko sudjelovanje muzeja u, danas dramatičnom, društvenom projektu, onda je kvaliteta mjera njihove uspješnosti. Društveni projekt je sve – sudbina planeta i ljudskog roda, ali i dogovor svih društvenih subjekata o razvoju koji svojim posljedicama ne vodi u kataklizmu. Došli smo, čini se, do točke u kojoj je lako moguće vidjeti da se ljudski univerzum ponaša poput holograma: svaki njegov sastavni dio uvijek je slika cjeline. Globalizacija kao neminovan proces može imati i svoju održivu inačicu: muzeji su dužni zastupati naslijeđeno bogatstvo različitosti, jer tek ono može održati ljudsku vrstu pred faustovskim iskušenjima biotehnologije,

bioinformatike, bioinženjeringa, genetske manipulacije... U protivnom, svi SF scenariji vladavine kiborga postaju stvarnost: jaz između tehnologije i humanog stanja ubrzava se u nastajanju i produbljuje u dimenzijama. Teško je vjerovati da će megamemorija koju smo stvorili (p)ostati samo pasivan resurs razvoja koji se oteo kontroli. Institucije baštine su na potezu.

Poslanje muzeja je prihvaćena tema širega strukovnog kruga tek unatrag desetak godina. Niti praksa ekomuzeja koja datira od prije trideset godina nije bila dovoljna da velika pitanja smisla muzeja izvuče iz njihova znanstvenog i prestižnog određenja. Tek je uvođenje izazova marketinga pokrenulo ovu vrstu samosagledavanja i projiciranja željenog učinka u društvu. Možda je posljednji čas, jer će “budući javni zahtjevi prema muzejima najvjerojatnije rasti”⁵³.

Savršeno poznavanje struke, ujedinjeno sa znanošću, iskustvom i vokacijskom strašću, uvijek će biti jedini konačni sudac u odlučivanju omjera složenog posla komunikacije baštine. Da management i njegov marketing ne bi uklonili kreativni, gotovo umjetnički karakter koji svaki komunikacijski proces (pa i muzejski) mora sadržavati, nužno je poznavati ih i koristiti kao sredstvo, u dijelu u kojem nam mogu pomoći da obavimo svoje poslanje.

⁵³ Mclean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997., str. 104.

LITERATURA

- Aberg, Leif, *Total Communications*, Papers from the Hague Convenes 1989. ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta).
- Adams, Donald G., *Listening to the audience*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Altman, William, *How you can advertise even though you can not afford it, your museum director and trustees are opposed to it and you have never done it before*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Ambrose, T. – Paine, C., *Museum basics*, London : ICOM : Routledge, 1993.
- Ambrose, Timothy, *Managing new museum: a guide to a good practice*. Edinburgh : Scottish Museums Council, 1993.
- Ames, J., A challenge to modern museum management: reconciling mission and market, *Museum Studies Journal*, 3, 2 (1988.)
- Ames, Peter J., Marketing museums : means or master of the mission?, *Curator*, 32, 1 (1989.)
- Ames, Peter J., Guiding museum values, *Museum news*, 63, 6 (1985.)
- Anderson, David, *Museums at a time of change*, Marketing the arts, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.
- Angus, Jim, *Building the Web Site*, Museum International, 205 (2000.)
- Atkinson, Frank, *Financial management*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson. London : Butterworth & Heinemann, 1992.
- BAFM (British Association of Friends of Museums), 62 (1998.)
- Bain, Iain, *Publishing for the museum shop and beyond*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Barnes, Julian, *Engleska*, Engleska. Zagreb : Celeber, 2000.
- Barry, Marie-Odile, *Temporary exhibitions*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Bassett, Douglas A., *Museum publications and museum publishing : a brief introduction*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992.
- Bazala, Aleksandar – Meller, Marcel, Marketing kulture – kultura marketinga, *Marketing u kulturi : znanstveni simpozij.*, Zagreb, 13. i 14. 12. 1990.
- Bazin, Germain, *The Museum Age*, New York : Universe Books, 1967.

- Beauchamp, Carrie, *Museums in cyberspace: serving a virtual public on the technocratic frontier*, Cybermus.htm. 2 (Oct. 1998.)
- Belcher, Michael, *Communicating through museum exhibitions*, Manual of curatorship : a guide to museum practice, / ed. John M. A. Thompson. London : Butterworth and Heinemann, 1992.
- Bellow, Corinne, *Public service*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Bennet, Roger, *Management*, Zagreb : Informator : Potecon, 1994.
- Beraud-Villars, Marie-Jean, *Friends and volunteers*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Berry, Nancy, *Special audiences : diagnosis and treatment*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Bloom, Susan, *American Express and the arts*, Public view: the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris: ICOM, 1988.
- Blume, Hilary, Prikupljanje novca za vaš muzej, *Informatica Museologica*, 27, 3/4 (1996.)
- Bowen, Johnatan, *The Virtual Museum*, Museum International, 205 (2000.)
- Bradford, Hugh, *A new framework for museum marketing*, // The museums profession, / ed. Gaynor Kavanagh. Leicester : Leicester University press, 1991.
- Bulletin of the European Museum Forum, Dec. 1998.
- Bulletin of the European Museum Forum, March 1999.
- Burns, William A., *Your future in museums*, New York : Richard Rosen Press, 1967.
- Camboulives, Catherine, *Les Boutiques des musees*, Musees et societe, Mulhouse, Ungersheim, 1991.
- Cameron, Duncan Ferguson, *Getting out of our skin: museums and a new identity*, // Muse. Special Issue (Summer/fall 1992.)
- Cash, Joan, Picture Power, *Museum News*, July/August (1988.)
- Charlton, David, *Mobils approach to arts sponsorship in the U.K.*, Public view: the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris: ICOM, 1988.
- Cleveland, Harlan, Informacija kao prirodno dobro, *Pregled*, 223 (1983.)
- Collingwood, Charles, *The press view*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.

- Cote, Michael (ed.), *Les tendances de la museologie au Quebec*, Quebec : Societe des Musees quebécois, 1992.
- Coupet, Andre, *Le public dans les musees : un defi pour le management*, Les tendances de la museologie au Quebec, / ed. Michel Cote. Collection Museo, Quebec, 1992.
- De Bary, Marie-Odile, *Temporary exhibitions*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Dickenson, Victoria, *National travelling exhibitions*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Dixon, Brian, *Marketing for museums : enhancing the social value of the museum experience*. Referat na godišnjem sastanku ICOM MPR Committee, Girona, Španjolska, 1991. (rukopis).
- EMYA Bulletin, Dec. 1998.
- Encyclopaedia Britannica, 1998.
- Excellence and equity, A report from the American Association of Museums / ed. Ellen Hirzy Cochran, Washington : American Association of Museums, 1992., str. 9.
- Finlay, Ian, *Priceless heritage: the future of museums*, London : Faber & faber, 1977.
- Foster, Marilyn K., Boards must take charge in new age, *Museum News*, July (1982.)
- Fourteau, Claude, Les effets de la gratuite du dimanche au Louvre, *La Lettre de l'OCIM*, 59, (1998.)
- Fourteau, Claude, *Symposium Franco-Canadien sur l'evaluation des musees*, Doc. No. 21., Quebec : Musee de la civilization, 1995.
- Frank, Thomas, Editorial, *Courier International*, 525 (2000), 76; izvod iz: *The Nation*, New York.
- French, Ylva, *The handbook of public relations*, Central Milton Keynes : The Museums Development Company, 1991.
- Futers, Katherine, *Tell Me What You Want*, What You Really, Really Want: a look at Internet user needs, File: ///AI/era-kf.htm. 1.4.1999. str. 1
- Galbraith, John Kenneth, *The age of uncertainty*, Boston : Houghton Mifflin Company, 1977., str. 282.
- Gauron, Andre, Ou sont les patrons visionnaires?, *Liberation* (28 studeni 1997.)
- Gilman, Bernard, *Le musee, agent d'innovation culturelle*, Strasbourg : Conseil de la Cooperation Culturelle, Conseil d'Europe, 1977.
- Gimenez, Carmen, Marketing, *Art Newspaper*, 7 (travanj 1992.)
- Gittings, Clare, The Value of Evaluation, *Museum Practice*, 1, 3 (1996.)

- Glueck, Grace, *The press view*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Griffin, Jonathan – Howard, Giles, *Bringing History Alive: special events at English heritage*, London, Museums and Galleries Commission, 1994.
- Griggs, S., Formative Evaluation of Exhibits at the British Museum (Natural History), *Curator*, 24, 3 (1981.)
- Griggs, Steven A., *Evaluating exhibitions*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992.
- Grupe autora, *Museo seduction, museo reflection*, ed. Anette Viel, Celine de Guise, Quebec : Musee de la Civilization, 1992.
- Grupe autora, *Museum magic: Museums and the new technology*, Proceedings of the Annual Conference of Museums Association of Australia, Sidney, Oct. 1980.
- Heckel, Inge, *Patronage in the United States*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Hewison, Robert, *The heritage industry : Britain in a climate of decline*, London : Methuen, 1987.
- Hooper-Greenhill, Eileen (ed), *Museum, Media, Message*. London : Routledge, 1995.
- Hudson, Kenneth, *European museum of the year award : the candidates 2000*, Bristol : European Museum Forum, 2000.
- Hudson, Kenneth, *predgovor*, Marketing the arts, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.
- Hume, David, Enquiry concerning human understanding, 1748. Vidi u Lowenthal, *The past is a foreign country*, Cambridge : Cambridge University press, 1986.
- Huxley, Aldous, *The brave new world*, London : Penguin Books, 1963.
- INA et Documentation Francaise, *Problemes Audiovisuels*, 4. (Nov./Dec. 1981.)
- Ivanov, N., The tasks of soviet museums in preserving the cultural heritage, *Referat na 14. Generalnoj konferenciji ICOM-a*, Buenos Aires 1986.
- Jacobi, Daniel, Les Musees sont-ils condammes a seduire toujours plus de visiteurs?, *La lettre de l'OCIM*, 49 (Jan/Feb 1997.)
- Johnson, P. – Thomas, B., *Museums and the local economy*, The museums profession : internal and external relations, / ed. Gaynor Kavanagh, Leicester : Leicester University Press, 1991.
- Johnstone, Christopher, *Please can you tell me...?*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.

- Keller, Goroslav, Dizajn kulture i kultura dizajna, *Referat na znanstvenom simpoziju "Marketing u kulturi"*, Zagreb, 13. i 14. 12. 1990.
- Kelly, Robert F., *The Sacred and the Profane*, Papers from the Hague Convenes 1989. ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta).
- King, Carol A., Let's Eat, *Museum news*, 59, 9 (1975.)
- Komerički, Josip, Marketinška istraživanja posjetitelja u MGC-u u Zagrebu, *Referat na simpoziju "Marketing u kulturi"*, Zagreb, 1990.
- Kotler, Neil – Kotler Philip, *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 1998.
- Kotler, P – Levy, S. J., Broadening the concept of marketing, *Journal of marketing*, 36 (1999.)
- Kotler, Philip, *Upravljanje marketingom*, Zagreb : Informator, 1988.
- Kreisberg, Luisa, *Communication with a purpose*, Public View : The ICOM Handbook of Museum Public Relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Kreisberg, Luisa, *The communications function*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Lambine, J. J. Peters, La gestion marketing des entreprises. Paris : PUF, 1977.
- Landry, Johanne, *Ethics and Public Programs: For the Visitor's Global Experience*, Museum Ethics / ed. Gary Edson, London : Routledge 1997.
- Larner, Catherine, *Loyd Grossman: an interview with Leisure Management*. March 1996. Vol. 16, no. 3.
- Le Marec, Joelle, Evaluation, marketing et museologie, Publics et musees. (*Tematski broj: Marketing et musees*), 11/12 (1997.)
- Le Monde*, 29/30, Nov. (1998.)
- Le nouveau visage des musees : la vocation culturelle et le service du public. Etudes speciales. Paris : Institut la Boetie, 1990.
- Leclair, Louise, *Special events : that touch of sparkle*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Lethert, Helen M., The changing role of museum public relations, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Lewis, Peter, *Museums and marketing*, Manual of curatorship / ed. John M. A. Thompson, London : Butterworth & Heinemann, 1992.

- Lewis, Peter, *The role of marketing*, Forward planning / Timothy Ambrose, Sue Runyard. London; New York : Museums and Galleries Commission : Routledge, 1991.
- Lord, Barry – Dexter, Gail – Nicks, John, *The cost of collecting*, London : Her Majesty's Stationery Service, 1989.
- Lumley, Robert, *The museum time machine*, London : Routledge, 1988.
- Maderić, Dragomir, Interferencije marketinga i kulture – mogućnosti i posljedice, *Marketing u kulturi : znanstveni simpozij*, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990.
- Mairesse, Françoise, La strategie du prix, *Publics et musees*, (Tematski broj: Marketing et musees.) 11/12, (1997.)
- Malraux, Andre, *Antimemoires*, Paris : Gallimard, 1967.
- Malraux, Andre, *The psychology of art : museum without walls*, New York : Pantheon Book.
- Marcel Caya u *Museo seduction, museo reflection*, ed. Anette Viel, Celine de Guise, Quebec : Musee de la Civilization, 1992.
- Marec, Joelle Le, Evaluation, Marketing et Museologie, *Publics et Musees*, 11/12 (1997.)
- Marec, Joelle Le, Symposium Franco-Canadien sur l'evaluation des Musees. Doc. No. 221. *Musee de la Civilization*, Quebec, 1995.
- Martin, William J., PR and Europe, Papers from the Hague Convenes 1989. ICOM International Committee on Public Relations (Pitkanen, Maritta).
- McKenzie, Jamie, *Building a Virtual Museum Community*; working draft, 2. March 1997; <http://www.Bham.wednet.edn/museweb.htm>
- McLean, Fiona, Le Passe est a vendre: reflexions sur le marketing des musees, *Publics et musees*, 11/12 (1997.)
- McLean, Fiona, *Marketing the Museum*, London : Routledge, 1997.
- McLean, Fiona, Razvijanje muzejem prilagojenega marketinga, *Muzeoforum : zbornik muzeoloških predavanj*, 1993/1994. Ljubljana : Zveza muzejev Slovenije, 1995.
- McLuhan, Marshal, *Understanding media*, New York : McGraw-Hill Book Company, 1966.
- Memoria, // *Guggenheim Bilbao biennial report 97 – 98*.
- Menuhin, Yehudi, Passeur du Millenaire, *Le Figaro*, (27. studeni 1999.)
- Morley, Grace, Museums and Unesco, *Museum*, 2, 2 (1949.)
- Mumford, Lewis, *Mit o mašini*, Zagreb: Grafički zavod Hrvatske, 1986.
- Musees et partenariat* (etudes speciales), Paris : Institut la Boetie, 1993.
- Museum magic : museums and the new technology, Proceedings of the Annual conference of Museums Association of Australia, Sidney, Oct. 1980.

- Museum studies papers, New York University 1985.
- Ouspensky Demijonovič, Petar, *Tertium organum*, Zagreb : Naprijed, 1990., str. 126.
- Patterson, Margaret Jean, North-west territories museology, *Muse*, 10, 2/3 (Special Issue), (1992.)
- Philip de Montebello, direktor Metropolitan Museum of Arts, New York, na jednom predavanju, Salzburg seminar, 1983.
- Pirsig, Robert M., *Lila : an inquiry into morals*, London : Corgi Books, 1992.
- Pirsig, Robert M., *Zen and the art of motorcycle maintenance*, New York : A Bantam new age book, 1974.
- Porter, Patricia, *A warm welcome : introduction*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Potter, Mary Grace, *The care of the museum visitor*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Pulleine, Christopher, *The new realism : incentive funding*, Marketing the arts, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.
- Rabbitt, P. – Milward, A., *Learning to make an exhibition of ourselves*, The educational role of the museum, / ed. Eilean Hooper-Greenhill, London : Routledge, 1994.
- Raingeard, Jean-Michel (ed.), *Musees et partenariat*, Paris : Institut la Boetie, 1993.
- Ravaux, Genevieve, *Museum patronage : introduction*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations. / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Ripley, Dillon S., *The Sacred Grove: Essays on museums*, New York : Simon and Schuster, 1969.
- Rivard, Rene, *Musee et Civilization du Savoir*, Le Musee: Lieu de Partage de Savoirs / ed. Michel Cote, Annette Viel, Canadian Association of Museums, 1995.
- Rocco, Fedor, Odras razvoja teorije marketinga na kulturu i njenu ponudu, *Marketing u kulturi : znanstveni simpozij*, Zagreb, 13. i 14. prosinca 1990.
- Rocco, Fedor, *Osnove marketinga*, Samobor : "Zagreb", 1989.
- Rogers, Bob, *Story Technology*, pre-conference version, Tile Conference, 1996.
- Rovšnik, Borut, *Evaluacija muzejskih izložbi* : magistarski rad. Varaždin; Zagreb, 1994.
- Runyard, Sue, *Forward planning*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.

- Runyard, Sue, *Low-cost visitor surveys*: Runyard, Sue, *Low-cost visitor surveys: Guidance on market research for small and medium sized museums*, London, Museums and Galleries Commission, 1994.
- Runyard, Sue, *Museums at the time of change*, Marketing the arts, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.
- Runyard, Sue, *The museum marketing handbook*, London : Museums and Galleries Commission, 1994.
- Runyard, Sue – Andersen, David, *Museums at a time of change*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM, 1992.
- Schiele, Bernard, Symposium Franco-Canadien sur l'évaluation des Musees, Doc. No. 221, *Musee de la Civilisation*, Quebec, 1995.
- Schuck-Wersig, P. – Wersig, G., *Museen und Marketing* : Marketing konzeptionen amerikanischer Grosstadtmuseen als Anregung und Herausforderung, *Materialien aus dem Institut für Museumskunde*, 25 (1988.)
- Seze, Fabienne de, *Fund raising for museums*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris: ICOM, 1988.
- Six museum controversies, *EMYA Committee Public report*, 1 (1983.)
- Sixsmith, Mike (ed.), *Touring exhibitions* : the touring exhibitions group's manual of good practice, Oxford : Butterworth and Heinemann, 1995.
- Solinger, Janet, *Museum membership*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM, 1988.
- Solomon R. Guggenheim Foundation, izvor: web site, 2001.
- Strong, Roy, *Museum public relations* : observations of a director, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Strong, Roy, Museums : new horizons for the seventies, *Museums Journal*, 70, 3.
- Su, Dongai, *Museology and cultural heritage policies in China*, ICOM Study Series, 8 (2000.)
- Symposium Franco-Canadien sur l'évaluation des Musees, Document 21., Quebec : *Musee de la Civilisation*, 1995.
- Symposium*: Research and marketing for the arts, Firenca, Italija, 28. – 30. svibnja 1990.
- Šola, Tomislav, Baštinske ustanove na razmeđu, ili, gdje je granica između pravog muzeja i njegove zabavljačke inačice, // 2. i 3. seminar Arhivi, knjižnice, muzeji : mogućnosti suradnje u okruženju globalne informacijske infrastrukture : *zbornik radova* / uredile Mirna Willer, Tinka Katić. Zagreb : Hrvatsko muzejsko društvo, 2000.
- Šola, Tomislav, Disneyland kao prilog muzeološkom iskustvu, *Informatica Museologica*, 12, 3/4 (1981.)

- Šola, Tomislav, *Essays on museums and their theory* : towards the cybernetic museum, Helsinki : Udruženje finskih muzeja, 1997.
- Šola, Tomislav, Europski muzej godine (ili: Što radi bogati Amerikanac u Evropi?), *Kontura*, 64/65 (2000.)
- Šola, Tomislav, *Kibernetički muzej*, 1992. (nepublicirano).
- Šola, Tomislav, *Making the total museum possible*, ICHIM/ COSMOS.
- Šola, Tomislav, Muzeji i razvoj, *Osječki zbornik*, 21 (1991.), str. 301-307.
- Šola, Tomislav, Novi profesionalci u vremenu sinteze, *Obrada jezika i prikaz znanja* / ur. Slavko Tkalac, Miroslav Tuđman, Zagreb : Zavod za informacijske znanosti, 1993.
- Šola, Tomislav, Od obrazovanja do komunikacije, *ICOM News*, 40, 3/4 (1987.)
- Šola, Tomislav, Od obrazovanja do komunikacije, *Informatica Museologica*, 19, 1/2 (1988.)
- Šola, Tomislav, Od publike do korisnika, *Informatica Museologica*, 29, 3/4 (1998.)
- Šola, Tomislav, Prema totalnom muzeju, *Doktorska disertacija*, Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1985. (neobjavljeno).
- The future of the museum system in Canada, Consultations '85. A report on the search conferences sponsored by the National Museums of Canada, National Museums of Canada.
- Thompson, John (ed.), *Manual of curatorship*, London : Butterworth & Heinemann, 1992.
- Thorson, Sondra J., *A Corporate funding success*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.
- Torkildsen, Georg, Effective marketing, *Leisure opportunities*, 128, 21 (1994.)
- Toth, Marika, Društvene djelatnosti – skidanje oklopa, *Vjesnik*, 26.1.1988.
- Tweedy, Collin, Trends in arts sponsorship, *Museums Journal*, 88, 2 (1988.)
- Ungerer, Tomi, Interview, *Le Monde*, 25/26. (studeni 1990.)
- Visković, Nikola, Čovjek i životinja, Split: *Književni krug*, 1996.
- Vleuten, Ronald van, *Museum marketing : a definition*, Marketing the arts : every vital aspect of museum management, Paris : ICOM MPR Committee, 1992.
- Vleuten, Ronald van, *The role of the museum public relations officer*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Washburn, Wilcomb E., The Museum's Responisibility in Adult Education, *Curator*, 7, 1 (1964.)
- Whitman, John, More than buttons, buzzers and bells, *Museum News*, 65, sept./oct. (1978.)

- Wilson, Guy, Marketing and self-promotion in museums, *Museums Journal*, 88, 2 (1988.)
- Wintour, Charles, Sponsorship and the media, *Museums Journal*, 88, 2 (1988.)
- Witteborg, Lothar P., *The use of electronic media in museum publicity*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.
- Wittlin, Alma, *Museums : in search of a usable future*, Cambridge; Massachusetts : The MIT Press, 1977.
- Zorzi, Renzo, *Corporate patronage*, Public view : the ICOM handbook of museum public relations / edited by Corinne Bellow, Paris : ICOM MPR Committee, 1988.