

Dragana Lucija Ratković



MARKETINŠKI PRVIJENAC ZA KULTURU I UMJETNOST

JURICA PAVIČIĆ, NIKŠA ALFIREVIĆ, LJILJANA ALEKSIĆ, Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb, Masmedia, Udžbenici Sveučilišta u Splitu, 2006., 352 str., ISBN 953-157-487-1

Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti jedina je domaća knjiga u moru raznorodnih udžbenika, priručnika, znanstvenih i popularnih uradaka iz širokog područja menadžmenta koja se bavi isključivo marketingom i menadžmentom u široko zahvaćenom području kulture i umjetnosti.¹ S jedne strane njezina unikatnost na našem tržištu *a priori* sugerira i njezinu iznimnu važnost, dok s druge strane kasno pojavljivanje knjige takve tematike u usporedbi sa svijetom svjedoči o nepovoljnoj klimi koja u nas nije poticala proces profesionalizacije tih važnih područja ljudskog djelovanja. Ovaj će se osvrst stoga u svom prvom dijelu pozabaviti samom knjigom i njezinom važnošću, dok će se u nastavku prikazati širi društveni i strukovni kontekst važan za razumijevanje teme knjige kao i za njezinu dugoročnu i dugosežnu primjenu u praksi.

U knjizi se na 352 stranice kroz pet poglavlja analiziraju kulturne institucije i djelatnosti kulture i umjetnosti, njihov kontekst i organiza-

cija, menadžment u kulturi i menadžerske vještine upravljanja organizacijama kulture i umjetnosti, temeljna načela i osobitosti marketinga u tom području te niz izabranih pojedinačnih tema. Poglavlja se nižu logičnim slijedom, nadopunjujući se, produbljujući problematiku i nudeći vrlo detaljan uvid u upravljački proces i njegove faze koje ne moraju biti sukcesivne, već se u praksi često simultano odvijaju. Tako svako strateško pozicioniranje određenog projekta ili institucije započinje cjelovitom analizom njihovih pozicija kako u odnosu na svoj unutrašnji ustroj i rad, tako i u odnosu na najširi kontekst svojega djelovanja. Ostvarenje ciljeva i poslanja ovisi o pronalaženju dostatnih financijskih sredstava, pa je realiziranje financijske potpore iz najrazličitijih izvora (engl. *fundraising*) sastavni dio upravljačke sposobnosti i vještine. Različite marketinške tehnike temelj su uspješnog komuniciranja s korisnicima, a njihovo zadovoljstvo sadržajem i uslugom prioritetan je cilj

¹ Kao prvijenac iz područja marketinga u muzejima ovdje svakako treba navesti knjigu koja se pojavila pet godina ranije, a objavilo ju je Hrvatsko muzejsko društvo. Riječ je o knjizi Tomislava Šole, redovnog profesora na Filozofskom fakultetu u Zagrebu, *Marketing u muzejima ili o vrlini i kako je obznaniti*, Zagreb, 2001. Šola se u svom djelu bavi isključivo promišljanjima o marketingu ograničenom na muzeje i ono nema karakter praktičnog priručnika, već se kritički i s dubokim autorovim uvidom u muzejsku problematiku bavi složenim pitanjima o ulozi i opstojnosti muzeja kao institucije u okolnostima suvremenog svijeta.

svakog, pa tako i kulturnog ili umjetničkog projekta ili institucije.

Osim što se knjiga interdisciplinarno bavi sustavnom obradom poslovnog upravljanja institucijama i organizacijama koje djeluju u području kulture i umjetnosti, ona nudi i sistematičan pregled najvažnijih teorijskih saznanja koja imaju konkretnu praktičnu primjenu. Ilustrirana su primjerima iz prakse, kratkim "studijama slučaja".² Čitljivost i visoka uporabna razina knjige očituju se i u vrlo preglednom i dosljednom prijelomu, uz izdvajanje ključnih riječi i kratkih definicija ključnih pojmova sa strane glavnog teksta, sažecima na kraju svake tematski obrađene cjeline s pitanjima za rekapitulaciju, slikovnim ilustracijama, tabelama i grafikonima te bogatim popisima korištene i preporučene dodatne literature i izvora na internetu, u periodici i dnevnom tisku.

Izbor primjera kojima se ilustriraju pojedini aspekti menadžmenta i marketinga u kulturi, i koji čitatelju približavaju mogućnosti korištenja alata i tehnika važnih za uspješno upravljanje i vođenje kulturnih i umjetničkih projekata i institucija, važan je ključ za čitanje ove knjige. S jedne strane, izbor svjedoči o izuzetno široko zahvaćenim pojmovima kulture i umjetnosti, što je u skladu s poimanjem današnjeg vremena, odnosno shvaćanjem

pojma kulture koja dolaze iz u svijetu dominantnoga američkog i engleskog kulturnog miljea. Kultura je u tom kontekstu podjednako sadržajem svih tradicionalnih kulturnih institucija (vizualne umjetnosti, predstavjačke umjetnosti, književnost, glazba, tradicionalne umjetnosti, kulturna baština...), ali i sve ono što podrazumijevamo pod pojmom kulturnih industrija,³ nekonvencionalnih oblika umjetnosti, poput umjetnosti ulice i supkulture te novih tehnologija.

Tako će se u knjizi, primjerice, analiza SWOT kao najrasprostranjeniji alat za analizu okruženja i djelovanja kulturne organizacije, pokazati na primjeru iz tradicionalnog područja javnog kulturnog sektora - projektu revitalizacije Diolecijanove palače. Primjerom *Tvornice kulture* pak, tipičnog predstavnika privatnog sektora i kulturnih industrija u nas, autori ilustriraju druga specifična područja analize okruženja i djelovanja, kao što su analize korisnika (ciljnih skupina), donatora, eksternih javnosti... Vještine za učinkovito upravljanje organizacijom - organizacija rada i upravljanje vremenom - čitatelju će se pokušati približiti primjerom javne kulturne ustanove *Satiričkog kazališta Kerempuh*, dok će kontrola i unapređenje djelovanja organizacije biti ilustrirani na primjeru ključnog predstavnika sup-

² Pomalo nespretno preveden engleski termin *case study*. Možda bi u duhu hrvatskog jezika bio bolji termin „ogledna studija“.

³ Prema UNESCO-u kulturne se industrije definiraju kao industrije koje proizvode materijalne i nematerijalne umjetničke i kreativne proizvode, koji imaju potencijal za stvaranje bogatstva i zarade korištenjem kulturnih dobara i proizvodnjom dobara i usluga temeljenih na znanju (podjednako tradicionalnih i suvremenih). Kulturnim industrijama zajednička je upotreba kreativnosti i kulturnog znanja, intelektualnog vlasništva za proizvodnju proizvoda i usluga od društvene i kulturne važnosti. One obuhvaćaju oglašavanje, arhitekturu, obrte, dizajnerski namještaj, modnu odjeću, film, video i druge audio-vizualne produkcije; grafički dizajn; edukacijski i zabavni softver; živu i snimljenu glazbu; predstavjačke umjetnosti i zabavu; televiziju, radio i internet, vizualne umjetnosti i antikvitete, pisanje i izdavaštvo. Usp. http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/culture/Cultural_Industries/HK_Open_Forum/Backgrounder-FINAL.pdf.

kulturne scene civilnog sektora u Zagrebu - klubu *Močvara*. Takvim pristupom, čini se, autori prije svega žele naglasiti da menadžment i marketing nisu rezervirani samo za neki određeni kulturni sektor, "višu" ili "nižu" kulturu, već da su znanja koja žele prenijeti svojim čitateljima primjenjiva i nužna za sve aktere kulture i umjetnosti podjednako. Ipak, može se primijetiti da je najveća zastupljenost primjera s knjižnicama, što i ne čudi s obzirom na to da se koautorica knjige Ljiljana Aleksić, jedina u autorskom trojcu koja nije ekonomistica, specijalizirala za područje strateškog marketinga u knjižničnoj djelatnosti Hrvatske.

Integralna "studija slučaja" na kraju prvog poglavlja knjige donosi osvrt koji potpisuje profesor emeritus Fedor Rocco, "otac" marketinga u našem okružju, uspostavljajući kontinuitet prisutnosti menadžmenta i marketinga u Hrvatskoj. Unatoč brojnim preprekama, koje najkraće možemo sažeti kao kronični gubitak i prekid raznoraznih "kontinuiteta", posebice u prošlom stoljeću u Hrvatskoj, ovo poglavlje pokazuje da je područje marketinga bilo dijelom stručnih promišljanja od kasnih 50-ih godina prošlog stoljeća pa sve do danas.

Knjizi je priložen interaktivni DVD koji sadrži 24 intervjua sa stručnjacima iz važnih kulturnih i umjetničkih institucija u Hrvatskoj. Iako je taj dio publikacije najmanje inspirativno i kreativno produkcijski realiziran, on je svakako vrlo važan dokument za neka buduća proučavanja povijesti kulturnog menadžmenta i marketinga u Hrvatskoj.

Treba reći i riječ-dvije o kontekstu u kojem je knjiga nastala. Proces profesionalizacije kulture

i umjetnosti, na kojem se temelje marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, čini sastavni dio globalnih razvojnih kretanja. U većini država Europske Unije kulturna ekonomija čini 5% ili više bruto domaćeg proizvoda (BDP-a).⁴ Važnost kulture za europsku ekonomiju rezultirala je time da je ona postala glavni pokretač turističke potražnje i rasta, a njezina se važnost potvrđuje i smještanjem kulture u središte urbanih i ruralnih razvojnih strategija diljem Europe i svijeta. Brojni čimbenici utječu na razvoj kulture i umjetnosti i njihovih ekonomija, pri čemu svakako ne treba zanemariti opći stupanj ekonomskog razvoja i rasta bogatijih zemalja našeg kontinenta i svijeta koje prednjače u ovom procesu. Ipak, veliki poticaj profesionalizaciji kulture doprinose i proaktivne kulturne politike na svim razinama izvršne vlasti, koje potiču i podupiru kreativne, napredne, inovativne i izvrsne kulturne i umjetničke projekte, imajući u vidu



⁴ CHRISTOU EVANGELOS, Heritage and cultural tourism: a marketing focused research, u: *International Cultural Tourism: Management, implications and cases*, (ur.) Marianna Sigala, David Leslie, Oxford, 2005., 7-8.

da oni, pored brojnih koristi i dobrobiti koje možemo svesti pod općedruštvene, sa sobom nužno donose i važne ekonomske rezultate.

Danas je Europa živ kulturni i umjetnički prostor u kojemu se rascvjetavaju gradovi kulture, niču festivali, umjetnički sajmovi i različiti muzeji, granaju se i razapinju suradničke mreže kulturnih profesionalaca povezujući Sjever i Jug, Zapad i Istok, a društvena odgovornost velikih kompanija zrcali se u njihovim donatorskim i sponzorskim kampanjama kojima, podržavajući kulturne i umjetničke projekte kompatibilne vlastitoj korporativnoj politici, oblikuju željenu sliku na tržištu. Stalno rastući broj kulturnih projekata u Europi financira se iz velika, ali ipak ograničena broja fondova, pa je pored inovacije i izvrsnosti kvaliteta njihova projektiranja i upravljanja ključna za dobivanje financijske potpore. Uz kvalitetnu inicijalnu ideju i kreativni tim koji ju može provesti, svaki uspješan kulturni i umjetnički projekt temelji se i na izvrsnom i profesionalnom kulturnom menadžmentu i marketingu. I to "na zapadu nije ništa novo"!

U nas je situacija ipak još uvijek prilično drugačija! Većina kulturnih ustanova koje čine javni kulturni sektor u Hrvatskoj nema jasno određeno poslanje, ciljeve ili pak ciljnu skupinu kojoj se u prvom redu svojim programima obraća te je stoga ključna za određivanje njihova strateškog razvoja. Dovoljan je već samo površan pogled na izložbene postave brojnih muzeja diljem Hrvatske (a ne zaboravimo da gotovo svaki grad u Hrvatskoj ima zavičajni ili gradski muzej!) da bismo potvrdili da menadžmentu i marketingu u ovom području kulture još nije svanulo. Razina interpretacije muzejskih izložbi i stalnih postava uglavnom je vrlo niska i očit je pokazatelj da se ovdje nitko ne pita, uključujući i izvršnu vlast koja ih svake go-

dine automatizmom preuzetim iz nekih bivših vremena financira dotacijama, o svrsi svoga postojanja, a još manje o provođenju menadžerskih i marketinških analiza koje su temelj svakog uspješnog upravljanja i razvoja. Menadžment baštine najčešće se svodi na puko održavanje brojnih spomenika diljem Lijepe naše bez jasnog sagledavanja uloge spomeničke baštine u kontekstu održivog razvoja lokalnih zajednica. Upravljanje kulturnim dobrima u koja se godinama ulažu velika sredstva u nas ni danas ne započinju strateškim planovima za kratkoročna, srednjoročna ili dugoročna upravljanja, projekcijama ulaganja i mogućnostima povrata uložениh sredstava.

Postoji li analiza kulturnog tržišta u trenutku kada se ulaže u neki kulturni ili umjetnički projekt, ili kada se ustanovljava neka kulturna ustanova ili pokreće nova manifestacija? Je li uopće potrebno planirati tko će se o nekom novotvorenom muzeju ili galeriji dugoročno skrbiti, tko će ga razvijati i biti odgovoran za opravdanje uložениh sredstava? Postoji li tijelo koje vrednuje takve projekte i sagledava interese građana koji svojim radom pune proračunske blagajne iz kojih se ti projekti financiraju? Upravo je najčešće negativan odgovor na gore postavljena pitanja glavni razlog što se kultura i umjetnost još uvijek, a posebice na lokalnim razinama vlasti, tretiraju kao beskorisni potrošači. Nažalost, brojne kulturne ustanove i institucije uistinu i slične crnim rupama koje gutaju novac po obrascu naslijeđenu još od socijalističkih dana, ali još je veći problem što to nitko ne dovodi u pitanje. To nas dovodi do problema slabo razvijene i artikulirane kulturne politike koja na lokalnim razinama zapravo uopće ne postoji, pa tako ne postoji ni komunikacija između kulturne politike na državnoj razini sa stvarnim potre-

bama kulture na nižim: županijskim, gradskim i općinskim razinama! Jednostavno nema nikoga tko bi ažurno preispitivao ulogu i ciljeve javnog, civilnog i privatnog kulturnog sektora, postavljao jasne kriterije njihove uspješnosti i propitivao ulogu kulture i umjetnosti u ukupnom razvoju i napretku pojedine sredine.

Konačan rezultat takve prakse ima brojne nepovoljne političke i ekonomske implikacije za razvoj kulture i umjetnosti u našoj skoroj i sve izvjesnijoj europskoj budućnosti. Želimo li očuvati svoju tradicionalnu kulturu na održivim osnovama, razvijati suvremene oblike kulturnog i umjetničkog izražavanja i putem njih komunicirati i razmjenjivati na ravnopravnoj razini s ostalim državama, regijama, gradovima

i narodima Europe, trebamo postati i biti im konkurentni. Da bismo dobili svoj dio "kolača" iz zajedničke europske blagajne, kao i iz brojnih drugih privatnih, donatorskih i korporacijskih fondova koji će nam se ulaskom u Europsku Uniju otvoriti, morat će se ubrzano mijenjati dosadašnji modeli rada i poslovanja svih razina upravljanja u svim područjima kulture i umjetnosti! A knjiga prvijenac na području sustavnog prezentiranja vještina marketinga i menadžmenta u kulturi i umjetnosti u Hrvatskoj svakako će biti važno pomoćno sredstvo u ovom neminovnom procesu koji će na kulturnu i umjetničku scenu Hrvatske donijeti i neugodne, ali svakako razvojno poticajne promjene.

VRIJEDNOST OPUSA NADOPUNJENA SLIKOM VREMENA

Davorin Vujčić



Robert Frangeš-Mihanović, retrospektiva
Galerija Klovićevi dvori, Zagreb
29.5.-8.7.2007.

Autor koncepcije i likovnog postava: Ive Šimat Banov

Kustosica izložbe: Jasminka Poklečki Stošić

Tko je Robert Frangeš-Mihanović? Dobrohotni odgovor bio bi da je on jedan od onih umjetnika za kojega su svi u Hrvatskoj barem čuli. Stvarna anketa vjerojatno bi dala porazne rezultate, stoga se zanosimo mišlju kako je Frangeš općeprihvaćena točka naše kulturne povijesti, sinonim za početke modernoga hrvatskog kiparstva. U našem kolektivnom pamćenju živi

kao dobro znani lik; nekome kao autor *Spoimenika kralju Tomislavu* u Zagrebu, nekome kao umjetnički pregalac koji je svojim opusom usmjerio hrvatsko kiparstvo u europske tokove, a svojim pedagoškim radom osigurao trajnost takve orijentacije. Ipak, čini se smislenim osvježiti pamćenje. Robert Frangeš-Mihanović rođen je u Mitrovici 1872. U Zag-